

# 株式会社ユニテッドアローズ

## コーポレートガバナンスポリシー

(各項目末のかっこ内の番号は、対応するコーポレートガバナンス・コード各原則番号を示しています)

### 序章

当社は、長期的かつ継続的な企業価値の向上を目指し、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、枠組みおよび運営方針を取締役会決議に基づき制定し、公表します。

### 第1章 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 (2-1、3-1-ii)

当社は 1989 年 10 月の創業時に「日本の生活文化のスタンダードを創造することで社会に貢献する」という主旨の「設立の志」を掲げました。当社ではこの創業の志について、本質を変えず常に時代に即した表現へ改定を行いながら「経営理念」として掲げ続けており、これを全取締役・従業員の職務執行上の拠り所としています。

また、当社は「社会との約束、5つの価値創造」を理念体系の中に包含しています。5つの価値とは「お客様価値」「従業員価値」「取引先様価値」「社会価値」「株主様価値」であり、当社に関わるすべてのステークホルダーの価値を高めていくことを会社の使命としています。

さらに、経営理念の実現を目指すためにどのような心がけで、どのような行動をしていくべきかを表した「行動規範」を策定しています。

当社では、「経営理念」および「社会との約束、5つの価値創造」の実現に向け、透明・公正な経営体制の構築および迅速・果断な意思決定を行う仕組みが必要不可欠であると考え、コーポレートガバナンスの継続的な充実に取り組んでいます。これらの取り組みの推進により、長期的かつ継続的な企業価値の向上を目指します。

### 第2章 株主の権利・平等性の確保 (1)

#### (1) 株主総会 (1-1、1-2)

当社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行います。

- 招集通知については、2023 年 6 月 26 日開催の第 34 回定時株主総会より電子提供措置を採用しており、株主が株主総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、株主総会開催日の 4 週間前に TDnet や自社のウェブサイト公表し、3 週間前にサマリー版の資料を発送しています。また、英文招集通知(要約版)を TDnet および自社のウェブサイト公表しています。
- 株主総会開催日については、いわゆる株主総会の集中日を避け、株主が参加しやすい日時や場所を選択することによって、株主との建設的な対話の充実に努めます。
- 議決権電子行使プラットフォームを導入すること等により、株主総会に出席できない

株主についても適切に議決権を行使できるよう環境を整備しています。

- 株主総会において可決には至ったものの 25%以上の反対票が投じられた会社提案議案があった場合には、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行います。
- 信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が株主総会において信託銀行等に代わって自ら議決権の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合には、信託銀行等と協議の上、適切な措置を取ります。また、当該機関投資家が株主総会へ来場した場合には、必要な確認等を行った上で、タイムリーに議事の進行を把握できるよう環境を整えています。

## (2) 株主の平等性の確保 (1、1-2①)

当社は、どの株主もその持分に応じて平等に扱い、また、少数株主が正当な権利行使ができるよう、適切な対応を行います。

- IR ウェブサイトでは、個人株主・投資家向けのサイトを設置しているほか、決算説明会の質疑応答集等を迅速に掲載することで、株主の平等性の確保に向けた適切な情報開示に努めています。
- 企業情報ウェブサイトおよび IR ウェブサイトは英訳版を公開しており、経営理念、ビジネスモデル、コーポレートガバナンス、長期ビジョン等の基本情報に加え、決算短信、決算説明会資料、月次売上概況、決算の質疑応答集等を英文で掲載することで、海外投資家に対する平等性の確保に向けた適切な情報開示に努めています。

## (3) 資本政策に関する方針 (1-3)

当社では、経営理念に掲げている「社会との約束、5つの価値創造」の実現に向け、第一に持続的な成長・業績の向上を目指します。業績の向上によって得られたキャッシュについては、中長期的な成長に向けた投資に活用すると同時に、配当の充実や自己株式取得によって資本政策の充実を図ります。機動的な財務・資本政策を遂行することにより営業活動を支えるとともに、資本効率の向上を目指すことで、「5つの価値」で掲げた全てのステークホルダーの価値創造を目指します。

## (4) 政策保有株式に関する方針 (1-4)

当社は、コーポレートガバナンス・コードが施行された 2015 年に、上場している政策保有株式を全株売却し、現時点でこれらの政策保有株式を保有していません。

今後、当社において、保有目的、保有に伴う便益（配当や関連取引に伴う利益等）および資本コスト等を総合的に勘案して、政策保有株式を保有することが適切であるとの判断に至り、政策保有株式を保有することになった場合には、当該政策保有株式の議決権行使の具体的な基準につき、策定の上、開示いたします。

当社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）から株式の売却の意向が示された場合には、その売却を妨げません。

当社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）と、経済合理性を欠くような取引は行いません。

#### （５） 関連当事者間の取引（１-７）

当社が関連当事者（当社の役員や主要株主）との取引を行う場合には、当該取引が当社および当社の株主共同の利益を害することがないように、当該取引について予め取締役会の承認を得ることとします。

関連当事者間の取引については、会社法および関連当事者の開示に関する会計基準等の規定にしたがって、開示します。

#### （６） 株主・投資家との建設的な対話および経営戦略・経営計画の策定・公表等（５）

当社は積極的な IR 活動の推進により経営の透明性を高めるとともに、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションを図ることで、企業経営の健全性の向上、株主価値の創造を目指します。また、中期経営計画を公表し、戦略に加え収益性や資本効率（ROE）等の定量的な目標値を示すことで、情報開示の充実を図っているほか、資本コスト等を踏まえた投資基準・撤退基準を設けることで、収益性の維持・向上を図っています。

- 「株主・投資家との建設的な対話および情報開示の充実」に向け、ディスクロージャーポリシーを策定し、開示しています。
- 会社法や金融商品取引法等で定められた適時開示に対する方針、体制整備等は、同ポリシーの「開示情報の基準および方法」「適時情報開示の体制」「沈黙期間」「将来予測に関する記述についてのご注意事項」に記載しています。
- 株主・投資家との建設的な対話に向けた方針、体制整備等は、同ポリシーの「コミュニケーションの充実」「IR 活動の適切なフィードバック」「株主・投資家との建設的な対話に向けて」に記載しています。
- 当社では３年ごとに中期経営計画（中期ビジョン）を策定・公表しています。中期経営計画では、戦略に加え、収益性や資本効率（ROE）等の定量的な目標値を示すことで情報開示の充実を図っています。なお、ROE の目標値については、中長期的な企業価値の向上に向け、社内で把握する資本コストを上回る値としています。
- 当社では営業活動の結果得たキャッシュの有益な活用に向け、新規の営業設備投資や大型改装に当たっては、社内で設定した資本コストを勘案した投資回収年数、正味現在価値（NPV）や内部収益率（IRR）の算定を行い、自社が設定したハードルレートを超えていることを条件として投資判断を行っています。また、新規事業については、原則として３年目で単年度黒字化、５年目で累積損失解消が不可能と見込まれた場合、収益改善に向けた全社的なバックアップを行いながら、改善不可能な場合には撤退に関する検

討を行います。

※ディスクロージャーポリシーは以下に開示しています。

<https://www.united-arrows.co.jp/ir/disclosure/>

### 第3章 各ステークホルダーとの適切な協働 (2)

#### (1) 各ステークホルダーとの適切な協働 (2)

当社は、「お客様価値」「従業員価値」「取引先様価値」「社会価値」「株主様価値」の5つの価値創造をしていくことを「社会との約束」として経営理念に掲げています。

また、経営理念の実現を目指すためにどのような心がけで、どのような行動をしていくべきかを表した「行動規範」を策定・公表しています。

5つの価値それぞれの行動規範の項目は以下のとおりであり、それぞれの詳細は当社CSRウェブサイト「行動規範」に開示しています。

当社では、この行動規範を社会の変化や要請に合わせて常に見直し、それに基づき行動することにより、社会に貢献する存在であり続けることを目指します。また、昨今、社会的な課題となっている社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題への対応や従業員の多様な視点・価値観の尊重等については、行動規範に関連する項目を設定しており、対応に向け真摯に取り組みを行っています。

#### お客様価値の創造 行動規範

- その1 お客様の声への迅速な対応とその活用
- その2 満足・感動していただける商品の提供
- その3 適正かつ分かりやすい情報の提供
- その4 ヒト・モノ・ウツワの安全性と品質の担保
- その5 個人情報の適切な保護

#### 従業員価値の創造 行動規範

- その1 いきいきと働ける健全な職場の構築
- その2 平等な機会の提供と公平・公正な評価・処遇
- その3 ヒトが育つ環境の提供

#### 取引先様価値の創造 行動規範

- その1 取引先様への感謝とクリエイティビティの尊重
- その2 サステナブルなサプライチェーンの構築
- その3 公平・公正な取引の推進

## 社会価値の創造 行動規範

その１ 生活文化のスタンダードの飽くなき創造

その２ 健全な社会の構築の推進

その３ 環境保全と社会貢献

## 株主様価値の創造 行動規範

その１ 株主・投資家の皆様との対話

その２ 株主様の権利の確保

その３ 未発表情報の適切な管理

※行動規範の詳細は以下に開示しています。

<https://www.united-arrows.co.jp/about/our-values/>

## 第４章 コーポレートガバナンスの体制（主に４）

### （１）取締役会の役割・責務（４）

取締役会は、株主より会社の経営を付託された機関であるとの認識に立ち、「経営理念」および「社会との約束、５つの価値創造」の実現を常に念頭においた経営判断を行うとともに、中長期的な会社の方向性を示しこれを目指すことで持続的な成長と企業価値の向上を図る責任を有します。

取締役会は、法令または定款の定める事項のほか、会社の業務の執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する権限を有します。

### （２）取締役会の構成（４-7、４-8、４-11）

- 当社は、自ら業務執行をしない社外取締役の活用および適切な権限の委譲を通じて、取締役会のモニタリング機能の強化と意思決定の迅速化を図ることを目的に、コーポレートガバナンス体制として、監査等委員会設置会社を選択しています。
- 監査等委員以外の取締役は８名以内、監査等委員である取締役は６名以内とし、取締役会としての機能を担保できる必要最小限の人数とすることを方針としています。
- 社外取締役については、豊富な経験と高い見識および高度な専門性を有する人物を取締役総数の３分の１以上置くとともに、他社での経営経験を有する者が少なくとも１名以上選任されることを方針としています。
- 原則として、業務執行取締役においては、委任された責任を実効的に果たすべく、「Chief X Officer」（チーフＸオフィサー）に指名し、担当領域や役割を明確化しています。
- 取締役会は、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されることを基本的な方針としています。なお、当社で考える国際性とは、

単に国籍の違いのみを指すのではなく、国際的な業務経験が豊かな者等を含みます。

(3) 監査等委員会 (3-1iv、4-4、4-11、4-12、4-13)

- 監査等委員である取締役は6名以内とし、監査等委員会としての機能を担保できる必要な人数とするとともに、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されることを方針としています。
- 監査等委員会は監査等委員長および常勤監査等委員を設置することとしています。
- 監査等委員候補については、監査・監督業務を適切に遂行すべく、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有する人物を指名することを方針としています。
- 監査等委員会は、高品質な監査を可能とするため、平時より代表取締役（社長執行役員）の面談を半期に一度以上、財務・IR担当取締役および外部会計監査人との面談を四半期に一度以上、ならびに内部監査部門との面談を適宜必要な頻度で実施しています。

(4) 指名・報酬等委員会 (4-10①)

- 当社では、取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性および説明責任の強化を図るため、全ての独立社外取締役および代表取締役（社長執行役員）で構成し、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬等委員会を設置しています。
- 指名・報酬等委員会の委員長は社外取締役（複数の場合、互いの協議により決定）がこれにあたることとしています。
- 指名・報酬等委員会は原則として四半期に一度開催し、それ以外にも必要に応じて委員長が招集を行うこととしています。
- 指名・報酬等委員会は以下の事項について、取締役会に対して意見を表明します。

<指名に関する事項>

- ・ 取締役の候補者の個々の指名および解任
- ・ 経営陣幹部（代表取締役（社長執行役員）を含む業務執行取締役をいいます。以下同じ。）の選解任（選定または解職）
- ・ 執行役員および関係会社の取締役の候補者の個々の選任ならびに役付き異動の是非

<報酬に関する事項>

- ・ 取締役（監査等委員を除く）の報酬等に関する事項

<その他の事項>

- ・ 最高経営責任者（社長執行役員）の後継者計画に関する事項
- ・ その他取締役会が委員会に個別に諮問した事項

(5) 取締役の指名および経営陣幹部の解任に関する方針と手続 (3-1-iv、4-11)

- 取締役（社外取締役を除く）については、当社の経営理念に沿った持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与すべく、目標達成に向けた強い意思と経験・見識・専門性等から高い経営判断能力を有する者を指名することを方針（以下、指名方針①）としています。
- 社外取締役については、独立した立場から経営の管理・監督機能を果たすとともに、当社の経営理念に沿った持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与すべく、豊富な経験と高い見識および高度な専門性を有する人物を指名することを方針（以下、指名方針②）としています。
- 監査等委員以外取締役候補者の指名の手続としては、上記指名方針①②に従い、取締役会の決議に基づき決定しており、かかる決定に際しては、指名・報酬等委員会の諮問を経ることとしています。候補者の性別・国籍等は一切問いません。
- 監査等委員である取締役候補者の指名の手続としては、上記（３）の方針および指名方針①②に従い、監査等委員会の同意の上、取締役会の決議に基づき決定します。候補者の性別・国籍等は一切問いません。
- 経営陣幹部について、経営能力の著しい欠如や重大な不祥事の有無等から解任すべき事情が生じた際には、取締役会または取締役会議長（議長が当事者の場合は予め定められた代行順位に従った代行者）が指名・報酬等委員会に諮問を求め、同委員会の答申を十分に尊重した上で、取締役会にて解任の可否を決定することとしています。

#### （６） 経営陣幹部候補者の育成・選任ならびに最高経営責任者の後継者の計画（４-１③）

当社では、「永続的に社会的要請に応え続けていく」ための体制作りの一環として経営陣幹部等の選任・育成について、原則として以下の考え方を定めています。

- 当社は、執行役員と関係会社の取締役を経営陣幹部候補者および将来的な最高経営責任者の候補者として捉えていますが、外部登用の可能性も排除しません。
- 執行役員候補者および経営陣幹部候補者については、能力、資質、倫理観等を考慮し、全社的な経営課題に取り組む等の経験を十分に積んだ社内候補者または外部候補者の中から、あらゆる可能性を排除せずに人事部門が人選を行い、指名・報酬等委員会の諮問を経た上で、最終的には取締役会が経営理念や経営戦略等を踏まえ執行役員および経営陣幹部を選任します。
- これらを踏まえて、現時点の代表取締役（社長執行役員）を除く経営陣幹部に選任された者または外部人材を候補者とし、業務執行取締役やこれに準じる実績、経営理念の実現に向けた強い意志、高いリーダーシップ、および社内外からの人望の厚さに加え、経験・見識・専門性・倫理感等を考慮し、高い経営判断能力を有すると判断される者を最高経営責任者の候補者としています。当該候補者の中から、最高経営責任者に必要な資質を高めるための研修やより重要なポジションに就任する等の経験を通じて、取締役会が、その実績を踏まえた上で、最高経営責任者として最もふさわしい人物を最終的に

選定します。かかる決定に際しては、指名・報酬等委員会の諮問を経ることとします。  
※なお、当社の経営陣幹部である取締役および社外取締役（監査等委員である取締役を含む）で構成する取締役体制ならびに経営陣幹部と執行役員で構成する執行役員体制の考え方については、当コーポレートガバナンスポリシーの付帯資料として添付しています。

#### （７） 取締役の報酬の決定に関する方針（3-1-iii、4-2①）

##### 1. 基本方針

当社の役員報酬は業績向上による持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資することを基本方針とし、役割、職務、職位に見合う報酬基準および報酬構成となるよう設計いたします。取締役（監査等委員である取締役を除く。）のうち代表取締役を含めた業務執行取締役の報酬は、役割、職務、職位の報酬基準に基づいて設定した固定報酬、各事業年度の会社業績や個々が設定する業務目標の達成度等の短期業績を反映した役員賞与、中長期業績を反映した株式報酬（株式給付信託（BBT））により構成するものとします。

##### 2. 基本報酬（金銭報酬）に関する個人別の報酬等の額の決定に関する方針

当社の取締役の基本報酬については、月額固定報酬によるものとし、第三者による企業経営者の報酬に関する調査に基づき、同業他社または同規模の他社の報酬水準、当社の業績、従業員給与の水準を考慮した上で、役割、職務、職位の報酬基準に基づいて決定いたします。

##### 3. 役員賞与（業績連動報酬等に該当する金銭報酬）に関する業績指標の内容および報酬等の額の算定方法の決定に関する方針

当社の業務執行取締役の役員賞与の額については、取締役報酬テーブルに定められた基本賞与額に対象事業年度の連結営業利益の期初計画達成度を乗じて算定し、各業務執行取締役の個別評価を勘案した上で決定します。各業務執行取締役への配分は、取締役報酬テーブルのランクが高くなるほど賞与係数（基本報酬と賞与の総額に占める賞与の割合）も高くなるよう設定されており、単年度経営目標に対するコミットメントをより強めることを目的としています。なお、連結営業利益が当初業績予想に対して一定の水準を下回る場合、賞与は原則として支給されません。役員賞与が支給される場合の支給額案については、指名・報酬等委員会の諮問を経て、取締役会において決定され、事業年度末日から一定期間内に支給されるものとします。

##### 4. 株式報酬（非金銭報酬等（業績連動報酬等に該当する株式報酬を含む。））に関する業績指標の内容、報酬等の内容および報酬等の額もしくは数またはその算定方法の決定に関する方針

当社の業務執行取締役の株式報酬は、株主との価値共有をより一層促進し、中長期的な企業価値向上に資する報酬体系を構築することを目的とし、取締役報酬テーブルのランクが高



くなるほど報酬全体に占める割合が高くなるよう設定されており、当社および当社グループ会社の取締役および執行役員（雇用型を除く）を退任するまで譲渡制限が付される譲渡制限付株式報酬ならびに、中期経営計画の達成に向けたコミットメントを強める目的から、中期経営計画の達成度合いに応じて支給される業績連動株式報酬により構成されます。

譲渡制限付株式報酬は、中期経営計画の対象期間中、当社の業務執行取締役役に就任していることを条件に、毎年の定時株主総会において業務執行取締役役として選任される度に付与されるものとし、付与される株式数は取締役の役割、職務、職位の報酬基準に基づいて決定され、当社および当社グループ会社の取締役および執行役員（雇用型を除く）を退任するまでの間、譲渡に対する制限が付されています。

また、業績連動株式報酬については、当社の連結営業利益額および連結自己資本利益率（ROE）の達成度を基本指標としますが、その対象となる中期経営計画において、その他の指標を取締役会が設定した場合には、その指標も含めて算定し、中期経営計画の対象期間終了後に在任期間に合わせて付与されます。

なお、譲渡制限付株式報酬と業績連動株式報酬のいずれについても、付与対象である業務執行取締役役において、株主総会もしくは取締役会において解任の決議をされた場合のほか、在任中はもちろん退任後であっても、在任中に一定の非違行為や会社に損害が及ぶような不適切行為等が見られた場合には、取締役会の決議に基づき、当該者が受領した株式および金銭に相当する経済価値の返還を請求することができるものとしています。

以上の株式報酬は、当社が設定した信託が当社株式を取得し、対象となる取締役役に対して当社株式を交付する株式交付信託によって支給されます。具体的には、取締役会で定めた役員株式給付規程に基づき、付与対象である業務執行取締役役に対して取締役の役割、職務、職位の報酬基準に応じてポイントを付与し、付与を受けたポイント数に応じて、取締役会で定めた役員株式給付規程に従って算出された株式数の当社株式を交付するものです。

#### 5. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定の方法に関する事項

当社は、独立社外取締役の適切な助言を得ることで、報酬等の決定に関する透明性および公正性をより向上させるため、指名・報酬等委員会を設置しております。当社の監査等委員以外の取締役の個別の報酬決定手続としては、上記方針に従い、株主総会の承認によって定められた枠内で、取締役会の決議に基づき決定しています。かかる決定に際しては、指名・報酬等委員会の諮問を経て、その審議および答申内容を踏まえることとしております。なお、指名・報酬等委員会は、上記に加え、取締役報酬等に関する方針、構成、報酬テーブルや算定ルールについての妥当性の検証や改定案の提示等を行います。

#### （8） 独立役員の独立性判断基準（4-9）

当社は、独立役員の独立性判断基準を以下のとおり定め、次に掲げる項目のいずれにも該当しない場合には、当社から十分な独立性を備えているものとみなします。

- ① 当社の大株主<sup>(注1)</sup> またはその業務執行者
- ② 当社を主要な取引先とする者<sup>(注2)</sup> またはその業務執行者
- ③ 当社の主要な取引先<sup>(注3)</sup> またはその業務執行者
- ④ 当社の主要な借入先<sup>(注4)</sup> またはその業務執行者
- ⑤ 当社またはその子会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産<sup>(注5)</sup> を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。）
- ⑥ 当社の直近の1事業年度において、1,000万円を超える寄付を当社またはその子会社から受けている者（当該寄付を受けている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。）
- ⑦ 当社またはその子会社の業務執行者が、現任の社外取締役または社外監査役として選任されている会社またはその親会社もしくは子会社の業務執行者
- ⑧ 最近3年間に於いて、①から⑦までのいずれかに該当していた者
- ⑨ 次のi)からiii)までのいずれかに掲げる者（ただし、重要でない者を除く。）の近親者（配偶者または二親等内の親族をいう。）
  - i) ①から⑧までに掲げる者
  - ii) 当社の子会社の業務執行者
  - iii) 最近3年間に於いて、ii) または当社の業務執行者に該当していた者

注1 「大株主」とは、当社の議決権の10%以上を直接または間接に保有する者をいいます。

注2 「当社を主要な取引先とする者」とは、当社の取引先であって、当該取引先の直近の1事業年度において、取引額につき1億円または当該取引先グループの連結売上高の2%のいずれか高い金額を超える金額の支払いを当社またはその子会社から受けた者をいいます。

注3 「当社の主要な取引先」とは、当社の取引先であって、当社の直近の1事業年度において、取引額につき当社グループの連結売上高の2%を超える金額を当社またはその子会社に支払った者をいいます。

注4 「当社の主要な借入先」とは、当社の借入先であって、当社の直近の事業年度の末日において、当社グループの連結総資産の2%を超える借入額に係る貸付債権を当社またはその子会社に対して有している者をいいます。

注5 「多額の金銭その他の財産」とは、その価額の合計が当社の直近の3事業年度の平均で年額1,000万円を超えるものをいいます。

## (9) 取締役会の実効性確保・向上のための取組み (4)

### ① 経営陣に対する委任の範囲 (4-1①)

当社は、法令・定款で定められているもののほか、経営理念体系の決定・変更や、経営上の重要事項については取締役会で決議することとしており、特に投融資等の業績に重大な影響を与える一部の事項については定量基準を設けています。それ以外の経営会議およびその他の決裁者が判断・決定する事項については「決裁権限一覧表」を作成することによって規定化し、経営陣に対する委任の範囲を明確に定めています。

### ② 審議の活性化を図るための取組み (4-12①、4-13)

#### i) 資料の事前配付

非業務執行取締役には前日までに取締役会資料を電子データで送付します。業務執行取締役は、経営会議等の各重要会議体に参加しており、取締役会に付議される以前の検

討段階から必要な資料を確認しています。

ii) 情報提供

業務執行取締役は、取締役会の前に経営会議等の各重要会議体で、取締役会資料以外の十分な情報を確認しています。非業務執行取締役は、各重要会議体の事務局から提供される議事録を参照することによって取締役会資料以外の十分な情報を確認しています。

iii) スケジュールの事前決定

年間の取締役会開催スケジュールは、前事業年度の第3四半期末までに確定し全役員に共有しています。これまでの議事を一覧表に纏めて管理しており、過去の審議事項について常に把握できる環境を整備しています。

iv) 審議項目・開催頻度の適切な設定

定時取締役会は毎月、決算取締役会は四半期毎に開催しています。審議項目数は、取締役会決議事項を定めている「決裁権限一覧表」を適宜見直すことにより適正化を図っています。なお、必要に応じて適宜、臨時取締役会を開催しております。

v) 審議時間の確保

取締役会は、審議項目数に比較して十分な審議時間を確保しています。また、午前中に開始し、審議が長引いた場合も柔軟に対応できる環境としています。

③ 兼職状況の確認 (4-11②)

社外取締役にについて、当社の役割・責務を適切に果たす時間・労力を十分に確保できる兼務状況であることを確認しています。

他の上場会社の役員を兼任する場合は、毎年、株主総会招集通知の「重要な兼職の状況」等で開示しています。

④ 取締役会全体の実効性評価 (4-11③)

取締役会は年に1度、取締役会の構成、審議および運営等の実効性および提供される情報の質等に関するアンケート等を行うことで取締役による自己評価を実施し、その内容を参考にしつつ、取締役会全体としての実効性について分析・評価を実施し、その結果の概要を開示します。

⑤ 取締役に對するトレーニングの方針 (4-14②)

当社の取締役に對するトレーニングの方針は以下のとおりです。

i) 取締役に、適宜、当社の事業運営に必要とされる経済・財務・法務等に関する専門家による研修等を実施しています。

ii) 取締役就任時には、上記とは別に、当社の理念、経営戦略および事業活動等の説明を行うとともに、重要施設の見学等も実施しています。

iii) 監査等委員は、常勤監査等委員が複数の実務部会等への定期的な参加を通じて必要な情報を入手し、他の監査等委員に適宜、情報の共有等を実施します。

また、取締役がその役割・責務を果たすために必要な知識を取得するために必要な外部研修を会社の負担で受けることができることとしています。

(10) 適切なリスクテイクを支える環境整備 (4-2)

当社は、2021 年 4 月より、業務執行取締役を委員とし、当社グループにおけるリスクマネジメントおよびコンプライアンス事案に関する情報共有や、講ずべき施策等の検討を行う委員会として「リスク・コンプライアンス管理委員会」を設置しています。所定の「リスク・コンプライアンス管理規程」に従い、同委員会を月次で開催することにより、リスク関連情報をタイムリーに把握し、迅速に対策を行う体制を構築しています。また、年次のリスクアセスメントに関しては、リスク分類に応じたメリハリを付けた分析手法に変更し、より実効性の高いアセスメントを実施する体制を整備するとともに、同委員会で実施する重要リスクの評価/選定も、その先の対応策を含め検討することとしています。取締役会は、同委員会の審議状況の報告を受ける等の方法により、その活動内容をモニタリングしております。

なお、同委員会には、主要関係会社のリスク管理担当取締役も参加することによってタイムリーにグループ全体へ情報を共有するとともに、内部監査室長も参加し、その運用状況を適宜監督する体制も整備しています。

(11) 内部通報制度 (2-5)

- コンプライアンス上の疑義がある行為が発生した場合には、従業員が外部機関に匿名で通報できる「内部通報制度」を設置しています。窓口として外部の専門業者を起用し、人事部門、法務、リスク・コンプライアンス管理部門を中心に対応しており、事案により調査責任者を指名して、必要な調査を実施します。
- 通報内容は秘匿扱いとされ、通報者に対して不利な扱いをしない体制を整備しています。

以上

2015 年 11 月 27 日制定

2016 年 6 月 23 日改定

2017 年 6 月 22 日改定

2018 年 12 月 28 日改定

2019 年 6 月 21 日改定

2020 年 11 月 27 日改定

2021 年 12 月 24 日改定

2023 年 6 月 26 日改定

2024 年 6 月 26 日改定

2026 年 6 月 22 日改定

※付帯資料

(1) 取締役体制の考え方：取締役の選任理由（3-1 v）

直近の株主総会において選任いただいた当社の取締役（社内取締役3名、独立社外取締役3名）の選任理由等についての説明は以下のとおりです。

■松崎 善則（代表取締役 社長執行役員 CEO）

入社以降、店長としてキャリアを重ね、BY 本部 本部長として BY 事業の発展に寄与してきた同氏は、2018 年6月に取締役に就任し、トレンドマーケット向けの全事業を統括する第一事業本部 本部長として、当社の主力事業をけん引してまいりました。そして、2021 年4月に代表取締役社長執行役員に就任した後は、強いリーダーシップを発揮して、当社グループの経営の最高意思決定および業務執行の統括を担ってまいりました。また、2026 年3月期においては、中期経営計画の最終年度として、既存事業の成長拡大、海外事業の拡大等を主導し、これらの取り組みを通じて、単年度目標として定めた経営指標のすべてを達成いたしました。

以上の経歴・実績等により、当社グループの企業価値の最大化に向け、経営全体を統括するにふさわしいものとして、引き続き監査等委員である取締役を除く取締役に指名し、第37回定時株主総会にて選任いただき、代表取締役 社長執行役員 CEO に就任しております。

■中澤 健夫（取締役 専務執行役員 CFO）

入社以降、一貫して財務・経理部門にてキャリアを重ね、的確な投資判断やリスクコントロール等当社の財務基盤の整備に寄与してきた同氏は、2023 年6月に取締役に就任し、CFO（チーフファイナンシャルオフィサー）として当社のリスクマネジメントや管理会計を含む全社の管理機能の統括を担いながら、財務領域の経験および専門知識を元に財務面の安定を維持してまいりました。また、2026 年3月期においては、中期経営計画の最終年度として、採算性の高い事業ポートフォリオの再構築、株主還元施策を着実に進めました。

以上の経歴・実績等により、全社の資本効率向上による企業価値の最大化に向け、当社グループの財務・ガバナンス領域全般を統括するにふさわしいものとして、監査等委員である取締役を除く取締役に指名し、第37定時株主総会にて選任いただき、取締役 専務執行役員 CFO に就任しております。

■田中 和安（取締役 専務執行役員）

入社以降、UA 事業や SBU 事業の責任者としてキャリアを重ね、同業他社での事業責任者や当社の関係会社における経営経験も活かしながら、当社のウィメンズレーベルの躍進に大きく貢献してきた同氏は、執行役員営業統括本部本部長やCMO（チーフマーチャンダイジングオフィサー）を歴任し、主力事業の収益力の向上や全社の適正な商品調達を推進してまいりました。また、2026 年3月期においては、中期経営計画の最終年度として、新規事業開

発を主導し、国内外のアパレルブランドの開拓、非アパレル事業の具現化に向けた施策を実施いたしました。

以上の経歴・実績等により、事業領域の拡大を通じた企業価値の最大化に向け、当社グループの事業開発領域全般を統括するにふさわしいものとして、監査等委員である取締役を除く取締役指名し、第37回定時株主総会にて選任いただき、取締役 専務執行役員 に就任しております。

■西脇 徹（独立社外取締役 監査等委員）

公認会計士として監査法人にて複数の上場企業の会計監査実務に従事し、証券会社での上場実務やファイナンス実務に関する知見を習得した後は、事業会社において2度の上場経験およびCFOとして経営指揮の経験を有しており、当社において常勤社外取締役として2年間、また監査等委員会委員長および指名・報酬等委員会の委員として2年間務め、これまでの経験、知識等を監査活動の実効性の向上に活かしていただきました。これらの豊富な知識、経験等を当社の監督機能に活かすことができると考え、西脇氏を社外取締役（監査等委員）として指名し、第37回定時株主総会にて選任いただいております。なお、同氏は株式会社東京証券取引所および当社の定める独立役員の独立性判断基準を満たしております。

■倉橋 雄作（独立社外取締役 監査等委員）

弁護士として訴訟等の紛争案件、M&A、企業再編、企業法務に従事し、また企業不祥事案件の第三者委員会の参画などの経験があり、当社において社外取締役として6年間、また監査等委員会および指名・報酬等委員会の委員として6年間務め、これまでの経験、知識等を当社のコーポレートガバナンスや内部統制システムの強化に活かしていただきました。その深い専門的な知見を当社のコーポレートガバナンス等の強化に活かしていただくことが期待できると考え、引き続き倉橋氏を社外取締役（監査等委員）として指名し、第37回定時株主総会にて選任いただいております。なお、同氏は株式会社東京証券取引所および当社の定める独立役員の独立性判断基準を満たしております。

■鷹野 志穂（独立社外取締役 監査等委員）

食料品業界および化粧品業界における数々の事業会社にて培った、マーケティング、ブランディング、新商品開発等に関する豊かな経験と、長年の経営者としての深い知見を有しております。当社において社外取締役として4年間、また監査等委員会および指名・報酬等委員会の委員として4年間務め、これまでの経験、知識等を当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的、中立的な助言等をいただきました。

これらの豊富な経験、知識等に基づいた、当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的、中立的な助言等をいただけることを期待し、また、当社の健全かつ効率的な経営の更なる強化に寄与していただけるものと考え、引き続き鷹野氏を社

外取締役（監査等委員）として指名し、第 37 回定時株主総会にて選任いただいております。  
なお、同氏は株式会社東京証券取引所および当社の定める独立役員の独立性判断基準を満たしております。

(2) 経営陣幹部および執行役員で構成する執行体制の考え方ならびにスキルマトリックスについて (4-11)

① 経営陣幹部および執行役員で構成する執行体制の考え方について

当社では、業務の迅速な執行を図るとともに、取締役会における意思決定と監督機能を強化すること等を目的として、2008年7月1日より執行役員制度を導入しております。当該制度をより実効的に運用するため、執行役員の役割を改めて定義し直し、2026年4月1日付で、従前の委任型執行役員を上席執行役員に変更し、あらたに従業員身分を維持する形の雇成型執行役員を執行役員として任命しています。

なお、経営陣幹部候補者および執行役員候補者の要件について、決断力、変革力、倫理観等で構成する経営者としての資質（※）と、意思決定者に相応しい専門性、経験を併せ持つ人材と定義しており、これには変更を及ぼしてはおりません。また、変動激しく将来予測が困難な VUCA（Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字）の時代において、企業のリーダーに求められる役割は、いかなる変化が起きようとも柔軟にシナリオを変え、フォーメーションを変え、迅速、果敢な意思決定を通じて変化対応することとも考えているため、明確なビジョンを打ち出し、ステークホルダーとの間に信頼関係を築くことを新経営体制のミッションと捉え、これを実現しうるリーダー群を再選抜し、経営陣幹部および執行役員個々の選任を行っております。

■当社が考える経営者としての資質（※）

|     | 大項目                  | 小項目     | 補足                                                                                         |
|-----|----------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 価値観 | 1.UA理念への共鳴           |         | ・ UAの理念と深く共感、共鳴し、ステークホルダーを巻き込みながら自らも理念を体現し、組織へ浸透させ、実践へと導く                                  |
| 資質  | 2.人格・人間力             |         | ・ 様々な意見を受容する度量、どんな時でも前向きさと積極性をもち、グループの顔としてステークホルダーを惹きつける                                   |
|     | 3.強い覚悟・意志            |         | ・ 不退転の覚悟をもち、困難な状況に直面しても逃げずに立ち向かう強い意志を有している                                                 |
|     | 4.社会的責任感・倫理観         |         | ・ 高い社会貢献意欲、法令順守の精神と高い倫理観、常に私心のない利他心を有している                                                  |
| 能力  | 5.方向性を指し示す力          | 先見力     | ・ 高い視座で外部環境の変化の本質を捉え、客観的に自社の強み・弱みを捉えながら課題を形成する力                                            |
|     |                      | 構想力     | ・ 中期・長期視点で全グループの方向性を構想し、未来のあるべきグループ像を提示する力                                                 |
|     | 6.組織と人をまとめる力         | 決断力     | ・ 賛否両論が拮抗するような複雑な問題についても、判断基準をぶらさず正しく決断しそれを他の役員や従業員に納得させることができる力                           |
|     |                      | リーダーシップ | ・ グループ全従業員の能力を最大限に引き出し、モチベーションを喚起しながら結果へと導くことができる力                                         |
|     |                      | 人材育成力   | ・ グループの持続的な成長や価値向上の実現にむけて後進（後継？）を育成する力                                                     |
|     | 7.変革を成し遂げる力          | 変革力     | ・ 業界や組織の常識、過去の慣習に縛られずゼロベースから発想し、自ら変革を生み出すことができる力                                           |
|     |                      | 推進力     | ・ 臨機応変に組織、風土、仕組みをあるべき姿に近づけていく力                                                             |
| 知見  | 8.危機を管理する力           | 危機管理能力  | ・ リスクを事前に察知し、グループの事業運営・競争力維持・成長に脅威・阻害がもたらされる状況や有事・不測の事態に備え、対応する力                           |
|     | 9.上場企業CEOとしての知識      |         | ・ コーポレートガバナンス、コンプライアンス、内部統制、財務・会計、IR、マーケティング、人事政策等、上場企業CEOとして必要な知識を有し、それらを深め、広げられるよう学習し続ける |
|     | 10.企業または事業部トップとしての経験 |         | ・ 企業または子会社・事業部門トップ（できれば複数）の経験。若しくは、それに準ずるポストの経験                                            |



## ② スキルマトリックスの考え方（4-11①）

当社の取締役体制ならびに執行体制（経営陣幹部および執行役員）におけるスキルマトリックスは、以下のとおりです。

◎：主に担当する領域／○：知見を有する領域

| 職位   | 職責                | 氏名       | 企業経営  | 事業運営 | R&D<br>事業開発<br>クリエイ<br>ティブ | 物流 | DX | 人事<br>人材開発 | 法務<br>リスクコ<br>ンプライ<br>アンス<br>ガバナ<br>ンス | 財務<br>会計<br>税務 | グローバ<br>ル | サステナ<br>ビリティ |
|------|-------------------|----------|-------|------|----------------------------|----|----|------------|----------------------------------------|----------------|-----------|--------------|
| 取締役  | 代表取締役社長執行役員       | CEO      | 松崎善則  | ◎    | ◎                          | ○  |    | ◎          | ○                                      |                | ◎         | ○            |
|      | 取締役専務執行役員 管理本部本部長 | CFO      | 中澤健夫  | ◎    |                            |    |    | ◎          | ◎                                      | ◎              |           |              |
|      | 取締役専務執行役員 開発本部本部長 | COO      | 田中和安  | ◎    | ◎                          | ◎  | ○  |            |                                        |                |           |              |
|      | 社外取締役（常勤）         |          | 西脇 徹  | ○    |                            |    |    |            | ○                                      | ○              |           |              |
|      | 社外取締役             |          | 倉橋雄作  | ○    |                            |    |    |            | ○                                      | ○              |           |              |
|      | 社外取締役             |          | 鷹野志穂  | ○    |                            | ○  |    |            |                                        |                | ○         |              |
| 執行役員 | 上席執行役員            | CCO（※1）  | 松本真哉  |      | ○                          | ◎  |    |            |                                        |                |           | ○            |
|      | 上席執行役員 人事本部本部長    | CHRO（※2） | 山崎万里子 |      | ○                          |    |    | ◎          |                                        |                |           |              |
|      | 上席執行役員 SCM本部本部長   | CLO（※3）  | 谷川直樹  |      |                            | ○  | ◎  |            |                                        |                | ○         | ○            |
|      | 執行役員 第一事業本部本部長    | CCO（※4）  | 板谷 迅  |      | ◎                          | ○  |    |            |                                        |                |           |              |
|      | 執行役員 第二事業本部本部長    | CMO（※5）  | 岩町祐貴  |      | ◎                          | ○  |    |            |                                        |                |           |              |
|      | 執行役員 海外推進本部本部長    | CGSO（※6） | 森本裕史  |      | ◎                          | ○  |    |            |                                        |                | ◎         |              |
|      | 執行役員 経営戦略本部本部長    | CSO（※7）  | 伊東治彦  |      | ○                          | ○  | ○  | ○          | ○                                      |                |           | ◎            |

CCO（※1）：チーフ クリエイティブ オフィサーの略称

CHRO（※2）：チーフ ヒューマンリソース オフィサーの略称

CLO（※3）：チーフ ロジスティクス オフィサーの略称

CCO（※4）：チーフ カスタマー オフィサーの略称

CMO（※5）：チーフ マーチャンダイジング オフィサーの略称

CGSO（※6）：チーフグローバルストラテジー オフィサーの略称

CSO（※7）：チーフ サステナビリティ オフィサーの略称

※上記一覧表は、各氏の有する全ての知見・経験を表すものではありません。

なお、当社におけるスキルマトリックスの考え方に照らし、以下に（i）経営陣幹部、（ii）社外取締役（監査等委員である取締役を含む）および（iii）執行役員の個々の属性・特筆すべき経歴・期待される役割等を記載し、取締役および執行役員を含む経営体制全体の構成を説明いたします。

### （i）経営陣幹部の属性・特筆すべき経歴・期待される役割

※『氏名（性別）』欄内の表中の項目は、◎は「主に担当する領域」を、○については「知見を有する領域」を示しています。

| 氏名（性別） | 特筆すべき人材評価/期待される役割 |
|--------|-------------------|
|--------|-------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |                 |        |             |                 |        |           |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------|--------|-------------|-----------------|--------|-----------|--|
| <p>松崎 善則（男性）</p> <p>代表取締役</p> <p>社長執行役員 CEO</p> <p>指名・報酬等委員</p> <p>・1974 年生（52 歳）</p> <p>・1998 年入社（29 年目）</p>                                                                                                                   | <p>《特筆すべき人材評価》</p> <p>お客様起点で事業の枠を超えた品揃え、店づくり、販売体制を構築し、本部組織再編、ストアブランド改革など、戦略面、運営面で必要な改革を随時実行しながら危機と混乱を乗り越えてきた決断力と推進力の持ち主です。店長時代から代表取締役の現在まで変わらぬ役割は、徹頭徹尾お客様起点を貫くことであり、誰よりもそれを強く自覚している人物であります。</p> <p>《期待される役割》</p> <p>CEO（チーフエグゼクティブオフィサー）としてのミッションは、今後も変わらぬその役割を全うしながらも、お客様や従業員をはじめとする、すべてのステークホルダーの希望となるビジョンを示して、困難な現状を開拓すべく当社グループの改革をリードし、統括していくことです。</p> |          |                 |        |             |                 |        |           |  |
| <table><tr><td>◎企業経営</td></tr><tr><td>◎事業運営</td></tr><tr><td>◎DX</td></tr><tr><td>◎グローバル</td></tr><tr><td>OR&amp;D／新規事業開発</td></tr><tr><td>○法務／リスクコンプライアンス</td></tr><tr><td>／ガバナンス</td></tr><tr><td>○サステナビリティ</td></tr></table> | ◎企業経営                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ◎事業運営    | ◎DX             | ◎グローバル | OR&D／新規事業開発 | ○法務／リスクコンプライアンス | ／ガバナンス | ○サステナビリティ |  |
| ◎企業経営                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |                 |        |             |                 |        |           |  |
| ◎事業運営                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |                 |        |             |                 |        |           |  |
| ◎DX                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |                 |        |             |                 |        |           |  |
| ◎グローバル                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |                 |        |             |                 |        |           |  |
| OR&D／新規事業開発                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |                 |        |             |                 |        |           |  |
| ○法務／リスクコンプライアンス                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |                 |        |             |                 |        |           |  |
| ／ガバナンス                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |                 |        |             |                 |        |           |  |
| ○サステナビリティ                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |                 |        |             |                 |        |           |  |
| <p>中澤 健夫（男性）</p> <p>取締役</p> <p>専務執行役員 CFO</p> <p>・1971 年生（55 歳）</p> <p>・2004 年入社（22 年目）</p>                                                                                                                                     | <p>《特筆すべき人材評価》</p> <p>2004 年入社以来一貫して財務経理部門を担当、現在は CFO としてリスクマネジメントや管理会計を含め全社の管理機能を統括しております。数値的背景と論理的思考に基づいて軸のぶれない経営判断の補佐を行うことを得意としています。</p> <p>《期待される役割》</p> <p>CFO（チーフファイナンスオフィサー）としての今後のミッションは、個々の役員が担当領域のベストエフォートを追求する中、バリューチェーン全体を俯瞰してリスクをコントロールし、事業群を俯瞰して現状分析と将来予測の元、Go or No Go を判断、成長エンジンに投資を割り当てるための的確な示唆により、グループ全体の企業価値向上に寄与することです。</p>           |          |                 |        |             |                 |        |           |  |
| <table><tr><td>◎企業経営</td></tr><tr><td>◎人事／人材開発</td></tr><tr><td>◎法務／リスクコンプライアンス</td></tr><tr><td>／ガバナンス</td></tr><tr><td>◎財務／会計／税務</td></tr></table>                                                                            | ◎企業経営                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ◎人事／人材開発 | ◎法務／リスクコンプライアンス | ／ガバナンス | ◎財務／会計／税務   |                 |        |           |  |
| ◎企業経営                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |                 |        |             |                 |        |           |  |
| ◎人事／人材開発                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |                 |        |             |                 |        |           |  |
| ◎法務／リスクコンプライアンス                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |                 |        |             |                 |        |           |  |
| ／ガバナンス                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |                 |        |             |                 |        |           |  |
| ◎財務／会計／税務                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |                 |        |             |                 |        |           |  |

田中 和安（男性）

取締役

専務執行役員 COO

・ 1967 年生（59 歳）

・ 2008 年入社（18 年目）

|           |
|-----------|
| ◎企業経営     |
| ◎事業運営     |
| ◎R&D／事業開発 |
| ／クリエイティブ  |
| ○物流       |

《特筆すべき人材評価》

複数のアパレルで事業責任者や取締役の経験を持ち 2008 年に入社した同氏は、当社で最も商品企画開発経験が深く、その知見をもとに社業発展に寄与した人物です。

計画性とクリエイティビティの両面での強化により、当社ウィメンズレーベルを躍進させました。サプライチェーンの整備、商品部門の組織改革や人材の抜擢育成などの強みを背景とした実行力と行動力で主力事業をけん引してきた実績を持ちます。また、CMO（チーフマーチャンダイジングオフィサー）として、商品、MD に精通し、お客様の声を商品の進化、クリエイションに反映できる仕組み作りを進めてきました。

《期待される役割》

取締役としての今後のミッションは、中・長期の経営計画の達成を実現すべく、お客様に対し新たな価値提供を行うためのドメイン開発や新たな事業開発を推進していくことです。

(ii) 社外取締役（監査等委員である取締役を含む）の属性・期待される役割

| 氏名（性別）                                                                                                                                                                                                                               | 期待される役割 |                 |        |           |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------|--------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>西脇 徹（男性）</p> <p>社外取締役</p> <p>常勤監査等委員（委員長）</p> <p>指名・報酬等委員</p> <p>・1975年生（50歳）</p> <p>・2024年就任（3年目）</p> <table><tr><td>○企業経営</td></tr><tr><td>○法務／リスクコンプライアンス</td></tr><tr><td>／ガバナンス</td></tr><tr><td>○財務／会計／税務</td></tr></table> | ○企業経営   | ○法務／リスクコンプライアンス | ／ガバナンス | ○財務／会計／税務 | <p>《期待される役割》</p> <p>独立社外取締役であり監査等委員長である同氏は、公認会計士として、監査法人での上場企業監査を経験し、証券会社における上場審査業務を実施、その後、事業会社における新規上場および上場後に取締役やCFOに就任し、企業内で財務・経理、法務・コンプライアンス等の管理部門を管掌し、経営指揮を担ってきました。これらの豊富な知見や経験を通じて、当社に対し、内・外両面の視点から改善点を指摘し、健全かつ効率的な経営のさらなる推進役を担っていただくことです。</p> |
| ○企業経営                                                                                                                                                                                                                                |         |                 |        |           |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ○法務／リスクコンプライアンス                                                                                                                                                                                                                      |         |                 |        |           |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ／ガバナンス                                                                                                                                                                                                                               |         |                 |        |           |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ○財務／会計／税務                                                                                                                                                                                                                            |         |                 |        |           |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>倉橋 雄作（男性）</p> <p>社外取締役</p> <p>監査等委員</p> <p>指名・報酬等委員（委員長）</p> <p>・1980年生（45歳）</p> <p>・2020年就任（7年目）</p> <table><tr><td>○企業経営</td></tr><tr><td>○法務／リスクコンプライアンス</td></tr><tr><td>／ガバナンス</td></tr><tr><td>○財務／会計／税務</td></tr></table>  | ○企業経営   | ○法務／リスクコンプライアンス | ／ガバナンス | ○財務／会計／税務 | <p>《期待される役割》</p> <p>弁護士である同氏の特徴は、コーポレートガバナンスとリスクマネジメントに関する深い知見を持ち、企業不祥事案件の第三者委員会に参画し、調査、経営責任の明確化、抜本的な体制の刷新に関与した経験を持つことです。同氏のミッションは経験を活かした経営の健全化であり、担う役割は、中長期的な企業価値向上に資するガバナンス体制の構築および公平で公正なビジネスの推進に対する指南役です。</p>                                    |
| ○企業経営                                                                                                                                                                                                                                |         |                 |        |           |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ○法務／リスクコンプライアンス                                                                                                                                                                                                                      |         |                 |        |           |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ／ガバナンス                                                                                                                                                                                                                               |         |                 |        |           |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ○財務／会計／税務                                                                                                                                                                                                                            |         |                 |        |           |                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                |       |           |          |        |                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|----------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>鷹野 志穂（女性）</div> <div>社外取締役</div> <div>監査等委員</div> <div>指名・報酬等委員</div> <div>・1964 年生（62 歳）</div> <div>・2022 年就任（5 年目）</div> <div><table><tr><td>○企業経営</td></tr><tr><td>○R＆D／事業開発</td></tr><tr><td>／クリエイティブ</td></tr><tr><td>○グローバル</td></tr></table></div> | ○企業経営 | ○R＆D／事業開発 | ／クリエイティブ | ○グローバル | <div>《期待される役割》</div> <div>同氏の特徴は、ファッション業界と同様に、情緒的価値が購買意思決定を大きく左右するといわれる食品、化粧品業界の経験と、長期にわたり代表取締役社長の立場で事業会社を運営してきた経営経験にあります。リーディングカンパニーで培ったマーケティングや新規事業開発の経験を当社の成長戦略に、また、長年の経営経験を当社経営の効率化に資する助言の形で提示をすることです。</div> |
| ○企業経営                                                                                                                                                                                                                                                          |       |           |          |        |                                                                                                                                                                                                                  |
| ○R＆D／事業開発                                                                                                                                                                                                                                                      |       |           |          |        |                                                                                                                                                                                                                  |
| ／クリエイティブ                                                                                                                                                                                                                                                       |       |           |          |        |                                                                                                                                                                                                                  |
| ○グローバル                                                                                                                                                                                                                                                         |       |           |          |        |                                                                                                                                                                                                                  |

iii) 執行役員の属性・特筆すべき経歴・期待される役割

| 氏名（性別）                                                                                                                                                               | 特筆すべき人材評価/期待される役割 |          |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 松本 真哉（男性）<br>上席執行役員 CCO<br>・1976年生（50歳）<br>・1996年入社（31年目）<br><br><table><tr><td>◎R&amp;D／事業開発</td></tr><tr><td>／クリエイティブ</td></tr><tr><td>○サステナビリティ</td></tr></table> | ◎R&D／事業開発         | ／クリエイティブ | ○サステナビリティ | 《特筆すべき人材評価》<br><br>1996年に新卒採用2期生として入社した同氏は、執行役員内唯一、管理職ではなく、エキスパート職のキャリアを歩んできた幹部です。販売職、商品企画担当を経て、長くはブランドディレクターとしてブランドコンセプトワークやディレクションを通じて商品や店舗内装面、宣伝ビジュアル等を通じたブランド価値向上に貢献してきました。<br><br>《期待される役割》<br><br>CCO（チーフクリエイティブオフィサー）として全事業、企業としてのブランディングを監修する立場にある同氏のミッションは、ファッション企業、ブランドとしてビジネスと対になるクリエイティビティ面のリーダーシップであり、「ユナイテッドアローズ」をブランドとして輝かせることです。 |
| ◎R&D／事業開発                                                                                                                                                            |                   |          |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ／クリエイティブ                                                                                                                                                             |                   |          |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ○サステナビリティ                                                                                                                                                            |                   |          |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>山崎 万里子（女性）</div> <div>上席執行役員 CHRO</div> <div>人事本部 本部長</div> <div>・ 1973 年生（52 歳）</div> <div>・ 1996 年入社（31 年目）</div> <div><div>◎人事／人材開発</div><div>○事業運営</div></div>                                                        | <div>《特筆すべき人材評価》</div> <div>1996 年に新卒 2 期生として当社に入社した同氏は、販売促進部にて広告宣伝の実務経験を経て、2004 年広報宣伝部部長に就任以降、経営企画部、ユナイテッドアローズ事業、人事部等において、一貫してマネジメント職に従事してまいりました。当社のブランド、企業文化、知的財産、人材といった無形資産の価値形成を得意とし、自らも子育て経験を持つ女性管理職として、社内外への高い発信力を有しています。</div> <div>《期待される役割》</div> <div>CHRO（チーフヒューマンリソースオフィサー）として、人事本部を統括する同氏のミッションは、当社人材の価値やエンゲージメントの向上を通じ、当社の企業課題、社会課題に向き合うことで、中長期的に当社の企業価値向上を実現することです。</div>                                                                                                  |
| <div>谷川 直樹（男性）</div> <div>上席執行役員 CLO</div> <div>SCM 本部 本部長</div> <div>・ 1967 年生（59 歳）</div> <div>・ 2001 年入社（26 年目）</div> <div><div>◎物流</div><div>○R＆D／事業開発</div><div>／クリエイティブ</div><div>○グローバル</div><div>○サステナビリティ</div></div> | <div>《特筆すべき人材評価》</div> <div>大手アパレル企業にてアパレルサプライチェーン業務を経験し、2001 年に入社した同氏は、事業商品部を生産、品質管理、貿易等の専門領域の知見から支援し、時に、牽制役を担ってまいりました。執行役員として SCM 本部の本部長就任後は、管掌範囲を商流から物流、海外事業にも拡大してきた同氏は、当社が国内外におけるファッション小売業を主とした成長戦略を推進する上で欠かせないブレーンであり、かつ、サプライチェーンに関する深い知見に加え、関連法令や業務プロセス、データマネジメントにも精通し、商品面のコンプライアンス、ガバナンス推進の役割も担っております。</div> <div>《期待される役割》</div> <div>CLO（チーフロジスティクスオフィサー）としての今後のミッションは、物流領域における法令に沿った体制の構築、物流戦略の立案および実行、また、商品調達プロセスの DX 化に取り組むことで、経営戦略と同期した商品戦略を推進し、お客様に対し高い商品価値を提供することです。</div> |

|                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>板谷 迅（男性）</div> <div>執行役員 CCO</div> <div>第一事業本部 本部長</div> <div><div>・ 1975 年生（50 歳）</div><div>・ 1998 年入社（29 年目）</div></div> <div><div>◎事業運営</div><div>OR&amp;D／事業開発</div><div>／クリエイティブ</div></div>  | <div>《特筆すべき人材評価》</div> <div>1998 年に新卒で当社に入社した同氏は、UA（ユナイテッドアローズ）池袋店や UA 新宿店等、大型総合店の店長を歴任。その後、事業管理、VMD（ヴィジュアルマーチャンダイジング）、EC、PR 等の事業運営に必須の業務経験を積んできました。</div> <div>その後、Drawer 事業の責任者として、ウィメンズ高感度高付加価値事業の成長と発展に大きく寄与し、再び、UA 本部長に就任し、高付加価値型の事業運営に精通し、お客様起点で変えるべき点と守るべき点、攻守のマネジメントに長けております。</div> <div>《期待される役割》</div> <div>CCO（チーフ カスタマー オフィサー）としての今後のミッションは、培ってきた顧客視点を他事業に影響範囲を広げることによって、中長期経営方針で掲げる高感度・高付加価値戦略の推進に貢献することです。</div> |
| <div>岩町 祐貴（男性）</div> <div>執行役員 CMO</div> <div>第二事業本部 本部長</div> <div><div>・ 1976 年生（49 歳）</div><div>・ 2001 年入社（26 年目）</div></div> <div><div>◎事業運営</div><div>OR&amp;D／事業開発</div><div>／クリエイティブ</div></div> | <div>《特筆すべき人材評価》</div> <div>2001 年に当社に入社した同氏は、UA 池袋店での店舗業務を経て、その後一貫してウィメンズ商品の売上成長拡大の中核を担ってまいりました。ウィメンズ商品の MD（マーチャンダイズ）、新規事業立ち上げ、ブランド事業責任者として実績を積み、GLR（グリーンレーベルリラクシング）本部副本部長、ウィメンズ商品本部長を経て BY（ビューティアンドユース）本部長に就任。</div> <div>《期待される役割》</div> <div>CMO（チーフ マーチャンダイジング オフィサー）としての今後のミッションは、モノづくりのノウハウを全社に提供し、各事業の MD や企画精度向上にとどまらず、高感度高付加価値を標榜する企業として、ブランド価値向上を推進することです。</div>                                                    |

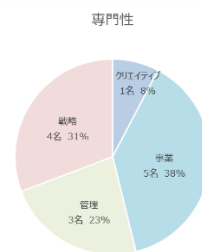
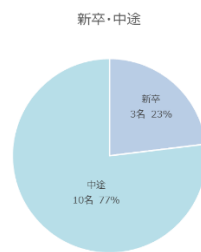
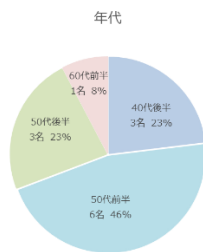
|                                                                                                                                                                                                                                                                                  |       |           |           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|-----------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>森本 裕史（男性）</div> <div>執行役員 CGSO</div> <div>海外事業本部 本部長</div> <div>・1980 年生（46 歳）</div> <div>・2007 年入社（19 年目）</div> <div><table><tr><td>◎事業運営</td></tr><tr><td>◎グローバル</td></tr><tr><td>○R&amp;D／事業開発</td></tr><tr><td>／クリエイティブ</td></tr></table></div>                         | ◎事業運営 | ◎グローバル    | ○R&D／事業開発 | ／クリエイティブ | <div>《特筆すべき人材評価》</div> <div>2007 年に当社に入社した同氏は、販売スタッフおよび店長としてキャリアを重ねた後、2014 年の台湾法人の立ち上げに参画。現地に出向し、事業運営を通じて台湾での顧客創造に貢献。2020 年に台湾社の総経理に就任後、2023 年の上海事業の再開に伴い、上海社の総経理として経営に従事。</div> <div>《期待される役割》</div> <div>CGSO（チーフグローバルストラテジーオフィサー）としての今後のミッションは、海外事業の立ち上げおよび法人運営を軌道に乗せた経験を、海外事業の発展に限らず、経営戦略に参画することにより、当社理念「生活文化のスタンダードを創造し続ける」の実現に貢献することです。</div> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ◎事業運営                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |           |           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ◎グローバル                                                                                                                                                                                                                                                                           |       |           |           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ○R&D／事業開発                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |           |           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ／クリエイティブ                                                                                                                                                                                                                                                                         |       |           |           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <div>伊東 治彦（男性）</div> <div>執行役員 CSO</div> <div>経営戦略本部 本部長</div> <div>・1975 年生（51 歳）</div> <div>・2002 年入社（26 年目）</div> <div><table><tr><td>◎物流</td></tr><tr><td>○R&amp;D／事業開発</td></tr><tr><td>／クリエイティブ</td></tr><tr><td>○グローバル</td></tr><tr><td>○サステナビリティ</td></tr></table></div> | ◎物流   | ○R&D／事業開発 | ／クリエイティブ  | ○グローバル   | ○サステナビリティ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <div>《特筆すべき人材評価》</div> <div>2002 年に情報システム部門に入社した同氏は、2005 年に同部の部長に就任し、IT 部門統括者のキャリアを積みました。その後、事業戦略部長として事業部門で係数管理を行い、2015 年以降、BY 副本部長、GLR 本部長、アウトレット本部長などの中核事業の責任者を歴任し、当社業績に大きく貢献。</div> <div>《期待される役割》</div> <div>CSO（チーフ サステナビリティ オフィサー）としての今後のミッションは、バリューチェーンの知見・経験および事業責任者として積み上げた実績を元に、サステナビリティに関する活動を、当社事業活動の中核に据え、本質的な経営戦略へと昇華させることです。</div> |
| ◎物流                                                                                                                                                                                                                                                                              |       |           |           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ○R&D／事業開発                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |           |           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ／クリエイティブ                                                                                                                                                                                                                                                                         |       |           |           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ○グローバル                                                                                                                                                                                                                                                                           |       |           |           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ○サステナビリティ                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |           |           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

### ③ 経営体制のダイバーシティについて

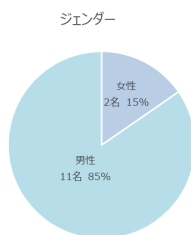
当社の取締役体制ならびに執行体制におけるダイバーシティの現状は、以下のとおり年代、新卒・中途、専門領域については多岐にわたっているものの、引き続きジェンダーの構成に偏りがあると考えております。



## ■多岐にわたる属性



## ■ダイバーシティの課題



以上