



UNITED ARROWS LTD.

統合レポート 2018

2018年3月期



「ユナイテッドアローズ原宿本店」

「ユナイテッドアローズワン」をコンセプトにメンズ、ウィメンズ複合型ショップとしてリニューアルオープン。メンズとウィメンズが一つの空間に共存することで生み出す新たな価値を、本店ならではの品ぞろえ、空間演出や接客・サービスを通して提案していきます。

ユナイテッドアローズグループは、

「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を
経営理念に掲げています。

ファッションを通してお客様に対する価値創造・価値提供を行うことで、
100年以上存続し、世界に通用する企業ブランドとなることを目指しています。

この経営理念に基づき、お客様に満足を提供する3要素

「ヒト(接客サービス)・モノ(商品)・ウツワ(店舗環境)」を
徹底的に磨き上げ、お客様満足の極大化に挑戦し続けます。



Contents

持続的価値創造の源泉

- 2 理念体系
- 3 お客様に満足を提供する3要素／
商品・販売・宣伝部門の連携サイクル
- 4 経営理念の変遷
- 6 ユナイテッドアローズグループの歩み

持続的価値創造へ向けた経営・事業戦略

- 8 社長メッセージ
- 12 UAグループ中期ビジョン
- 16 特集1 (株)コーエンの収益構造改革
- 18 特集2 ネット通販(EC)の取り組み

持続的成長を支える事業構造

- 20 事業一覧
- 22 当社の属するマーケット
- 24 事業概況
- 26 バリューチェーンと商品プラットフォーム

持続的成長を支える経営基盤

- 30 役員一覧
- 32 コーポレートガバナンス
- 38 社会との約束「5つの価値創造」

データセクション

- 44 11カ年サマリー
- 46 会社情報

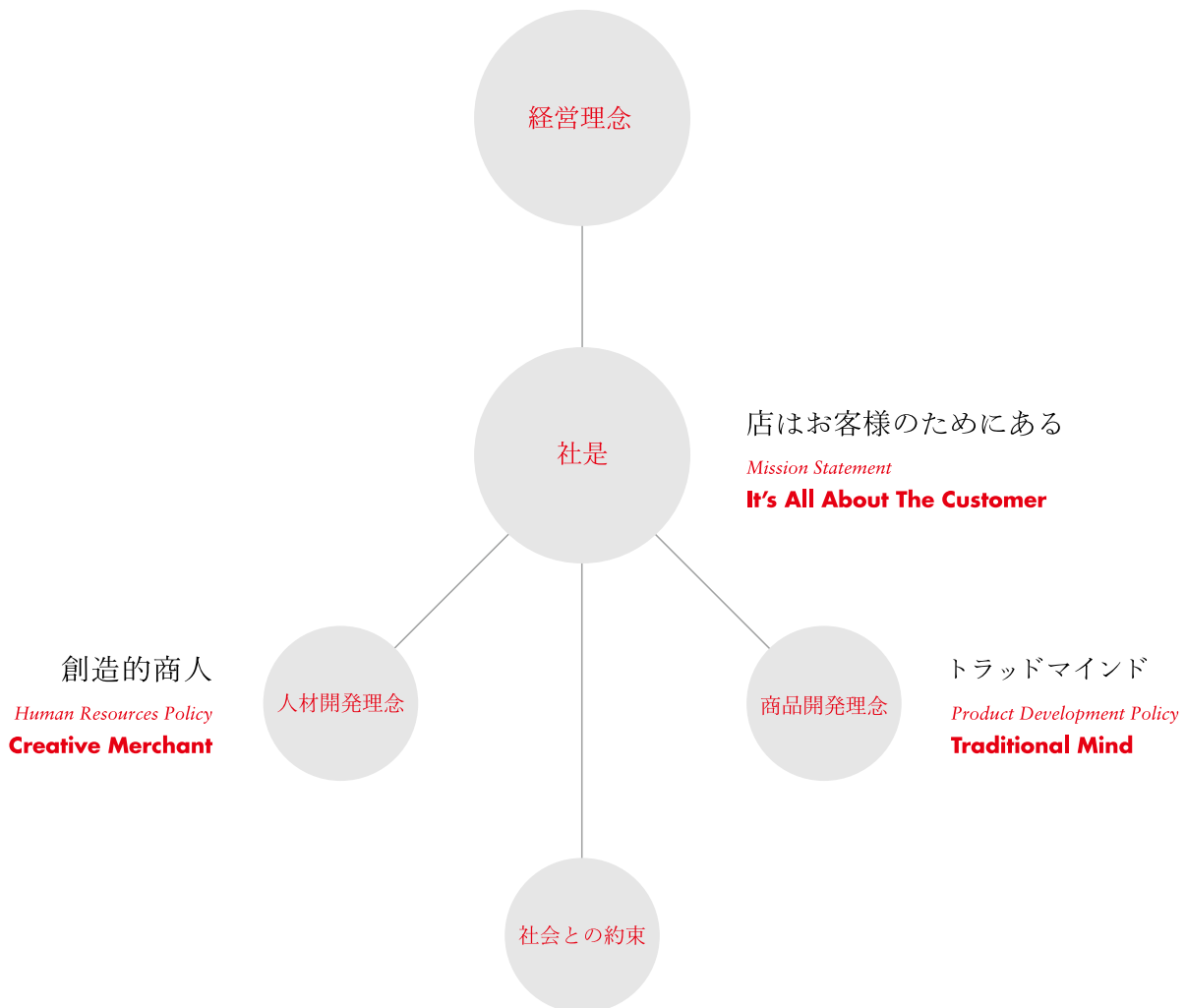
理念体系

ユニテッドアローズは、「経営理念」を日々の活動の志としています。この「経営理念」を実現するために必要な要素を示したものが理念体系です。それはユニテッドアローズが目指す道であり、創業時から今に至るまで、変わらず抱いているユニテッドアローズの価値観そのものです。

私たちは、世界に通用する
新しい日本の生活文化の規範となる
価値観を創造し続けます。

Company Policy

Creating a New Japanese Standard



私たちは5つの価値を創造していきます。

Our Promise

Our Five Core Values

→ P38 社会との約束「5つの価値創造」

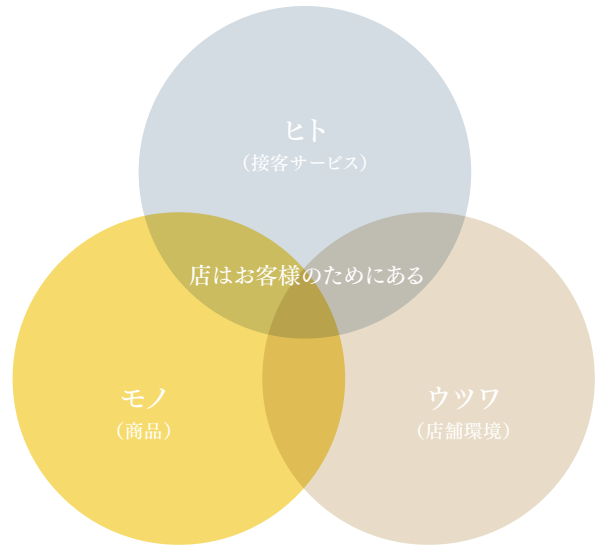
お客様に満足を提供する3要素

お客様に満足を提供する3要素「ヒト(接客サービス)・モノ(商品)・ウツワ(店舗環境)」を徹底的に磨き上げ、競争力の源泉としています。

この3要素を継続的に進化させることにより、経営理念である「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」の実現を目指します。

- ヒト 「ここまでされたら感動する」と思っていたけようなおもてなしの接客サービスの提供
- モノ お客様の目線の半歩先にある5適^{*}を満たした商品の提供
- ウツワ ワクワク・ドキドキ感を創出する快適で洗練された店舗環境の提供

^{*}5適：お客様が、適時：欲しい時に、適品：欲しいものが、適価：欲しいと思う価格で、適量：欲しい量・数だけを、適所：欲しい所で購入できること。

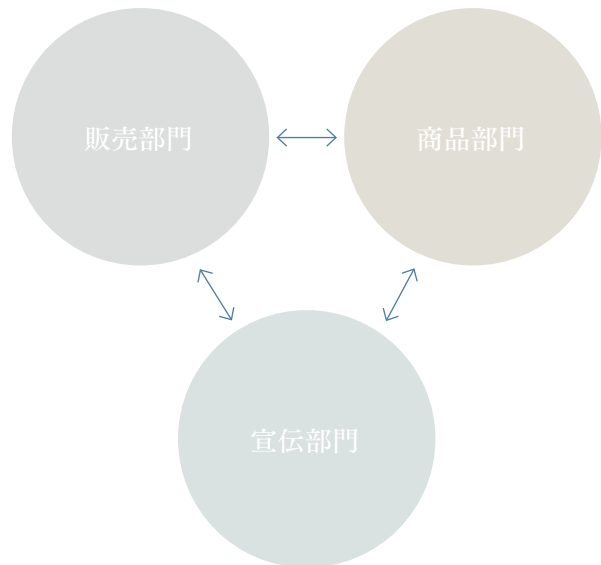


商品・販売・宣伝部門の連携サイクル

ユナイテッドアローズは、お客様の声を全営業活動へ活かすため、店頭を起点とした商品・販売・宣伝部門の連携サイクルを強化しています。

これら3部門の連携サイクルの好循環により、当社ならではの商品・サービスを提供し続けることで、お客様満足の極大化を追求しています。

- 商品部門 魅力的な商品開発による定価販売比率の向上
- 販売部門 お客様の思いの先を汲み取った接客とスタイリング提案による買上客数の向上
- 宣伝部門 商品の魅力や作り手の思いの伝達による入店客数の向上



経営理念の変遷



第1版「理念ブック」

創業の志

1989
「日本のスタンダード」を高く掲げる

創業の志
**THE STANDARD OF
JAPANESE STYLE**

我々は、事業を通して
日本の生活・文化における
規範となる価値観を
確立・訴求することを目的とする

・上記は「創業の志」の一部を抜粋

経営理念の明文化

1995
経営理念の理解・浸透

経営理念
進化する老舗の創造
店はお客様のためにある

人材開発理念
お客様を愛し、商品を愛し、
柔らかい頭とフットワーク
礼儀正しく何事にもやる気と向上心にあふれた
おしゃれな会社 ユナイテッドアローズ

経営理念の体系化

2001
「店はお客様のためにある」の浸透

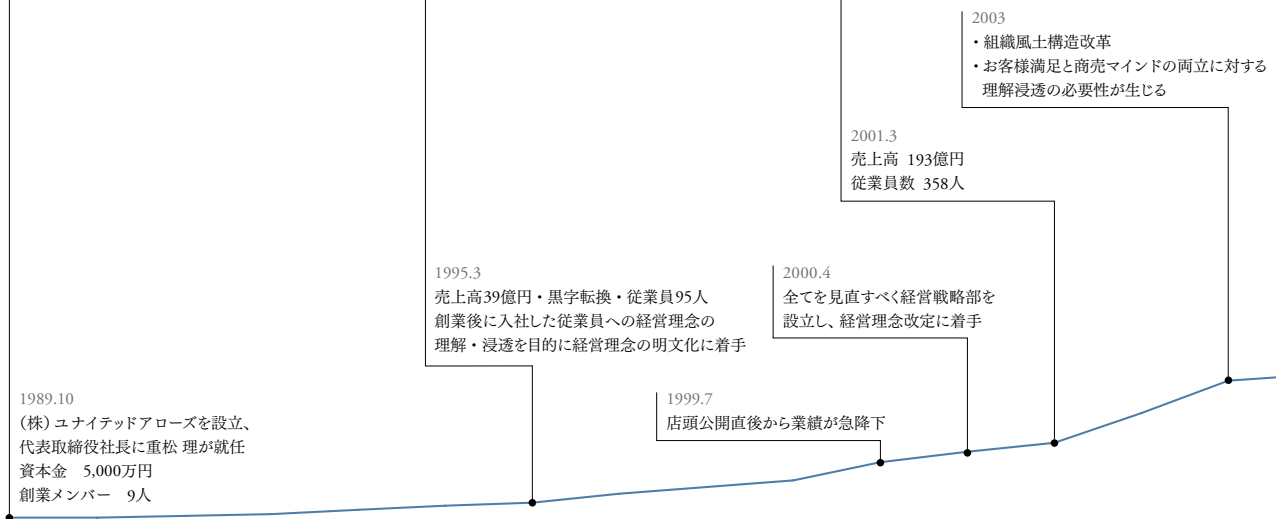
UA理念
MAKE YOUR REAL STYLE

私たちは、新しい「日本の生活・文化の規範」となる
価値観を創造し続ける集団です。

UAルール
店はお客様のためにある

UAスピリッツ
プロフェッショナルリズム

5つの価値創造
お客様価値・従業員価値・
取引先価値・地域社会価値・株主価値



当社は、1989年の創業時に現在の経営理念の礎となる「創業の志」を掲げました。以来、経営理念の根幹である「新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を志に、「店はお客様のためにある」を全ての企業活動や判断の軸としています。

経営理念とは、当社が永続的に目指す方向、すなわち事業目的そのものです。当社は何のためにあるのか、私たちは何のために働くのかという認識を、多様な価値観を持つ従業員が共通に

意識し、同じ方向に進むための指針となります。この考え方こそが、社名「UNITED ARROWS」(＝東ねた矢)の由来でもあります。

経営理念の浸透により、全経営・従業員の目的が明確になり、実現へ向けて一人ひとりが自ずと考え、進化、改善を重ねながら突き進むことで、結果として、当社が目指す方向へ進むことができます。この理念経営が当社の持続的な成長を支えています。



第2版「理念ブック」



第3版「理念ブック」

左より、経営理念が描かれた「VISION」、従業員の声を集めた「VOICE」、当社らしい風景というテーマで従業員から寄せられた写真で構成される「VISUAL」。

2005

お客様満足と商売マインドの両立

東矢理念

MAKE YOUR REAL STYLE

私たちは、新しい「日本の生活文化の規範」となる価値観を創造し続ける集団です。

東矢ルール

店はお客様のためにある

東矢スピリット (人材開発理念)

創造的商人 = CSマインド・商売マインド

東矢ポリシー (商品開発理念)

BREAKTHROUGH of TRAD MIND

5つの価値創造

お客様価値・従業員価値・取引先価値・社会価値・株主価値

2012

CSマインド・商売マインド+クリエイティビティマインド

経営理念

Creating a New Japanese Standard

私たちは、世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観を創造し続けます。

社是

店はお客様のためにある

人材開発理念

創造的商人 = CSマインド・商売マインド+クリエイティビティマインド

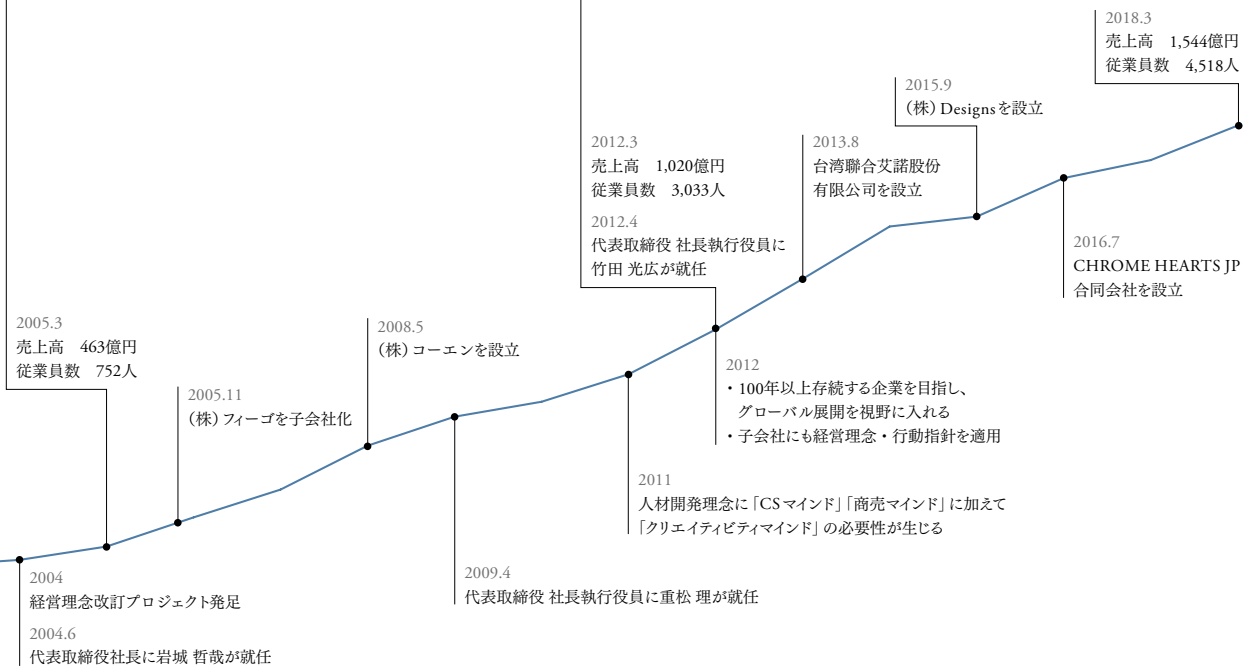
商品開発理念

トラッドマインド

社会との約束

5つの価値創造

お客様価値・従業員価値・取引先価値・社会価値・株主価値



— 売上高

・2006年3月期より連結決算

創業以来、経営理念の根幹は変わっていません。本質はそのままに、経営環境や課題に応じて改定しています。その度に、当時の課題の解決を図りましたが、新たな課題も生まれました。経営環境の変化や業容拡大に伴う新たな課題解決のため、経営理念に立ち返るとともに見直しを図る、このようなプロセスを重ねています。改定の都度プロジェクトを組むことで、従業員の理解浸透を一層図りながら、経営理念への思いを再確認する機会とし、風化

させないよう努力を続けてきました。現在、UAグループ中期ビジョンの戦略の一つである「強い経営基盤の確立」に向け、理念ブックの3回目となる改訂を進めています。今回の改訂では、理念体系の整理と表現方法の見直しを行うことで、全従業員の理念への理解度を高めます。さらに、浸透策を通じ、理念を体現する従業員を増やすことを目指します。経営理念を軸とした強い経営基盤を早期に確立することで、次代の成長へつなげます。

ユニテッドアローズグループの歩み

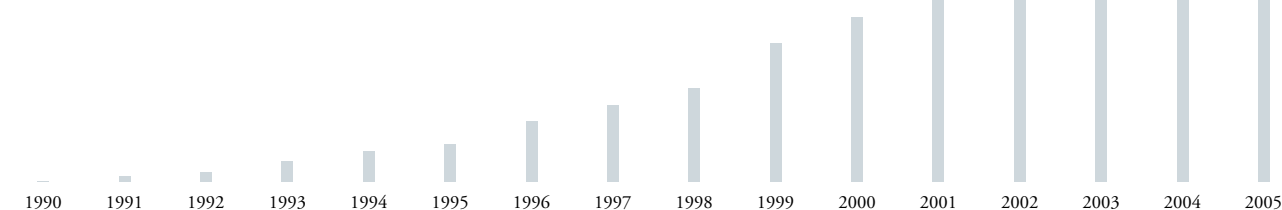
当社は創業以来、「店はお客様のためにある」という社是のもと、ひたすらお客様満足の極大化を追求し、今日まで歩んでまいりました。今後は、既存事業のさらなる強化と新たなチャレンジに取り組み、お客様をはじめとするステークホルダーの価値向上に向けてまい進し続けます。

	2008年3月期	2013年3月期	2018年3月期
売上高	72,221百万円	115,041百万円	154,409百万円
経常利益	5,017百万円	12,582百万円	10,775百万円
店舗	150店	271店	347店
従業員	2,361人	3,309人	4,518人
株主様	16,950人	12,020人	10,112人

2度の減益局面を乗り越え、強い経営基盤の確立へ

当社は、この10年で大きく2度の減益局面を経験しています。1度目は2007年3月期から2009年3月期までの3年間、2度目は2015年3月期から2017年3月期までの3年間、減益となりました。1度目の減益局面においては、①社内のリレーションが崩れ、商品企画面においてお客様の声が的確に反映されない体制になってしまった、②仕組みや人材が完全に整わない中で急速な成長拡大戦略を推進した結果、経営資源が希薄化・分散化してしまった、という大きく2つの要因により、売上・利益が計画を大きく下回り、3期連続の減益となりました。立て直しのため、創業者の重松理が2009年に会長から社長に復帰し、①お客様の声を商品企画に的確に反映させ、半歩先を行く商品を作り続けるため、商品・販売・宣伝部門間の連携体制を再強化し、②MD業務の可視化・標準化に向け商品プラットフォームの構築に取り組み、③不採算事業、店舗の整理、本部のスリム化等を推進した結果、2010年3月期に4期ぶりの増益を果たしました。

その後5年間、増益基調にあったものの、2015年3月期から2度目の減益局面となりました。背景としては、①2013年の年初から始まった急速な円安局面において、2013年の秋冬に一部商品の値上げ、2014年の秋冬に全面的な値上げを実施したものの、後者の施策に対しお客様の急速な離反を招いてしまった、②円安に加え、2014年4月の消費税増税や社会保障面などの先行き不安等に伴い、当社のお客様や衣料品マーケットに生じ始めた大きな変化への対応に社内の進化・改善が追いついていなかったことなどが挙げられます。重松に代わって2012年から社長として当社を率いる竹田 光広が中心となり、当社の強みを活かしながらお客様やマーケットの変化に柔軟に対応すべく、約1年をかけ「UAグループ中期ビジョン」を策定し、2017年5月に公表しました。この中期ビジョンに沿った戦略が奏功し、初年度に当たる2018年3月期には、4期ぶりの増益を果たしました。今後も中期ビジョン達成に向けた戦略の徹底推進により、早期に強い経営基盤を確立し、長期的・持続的な成長を目指します。



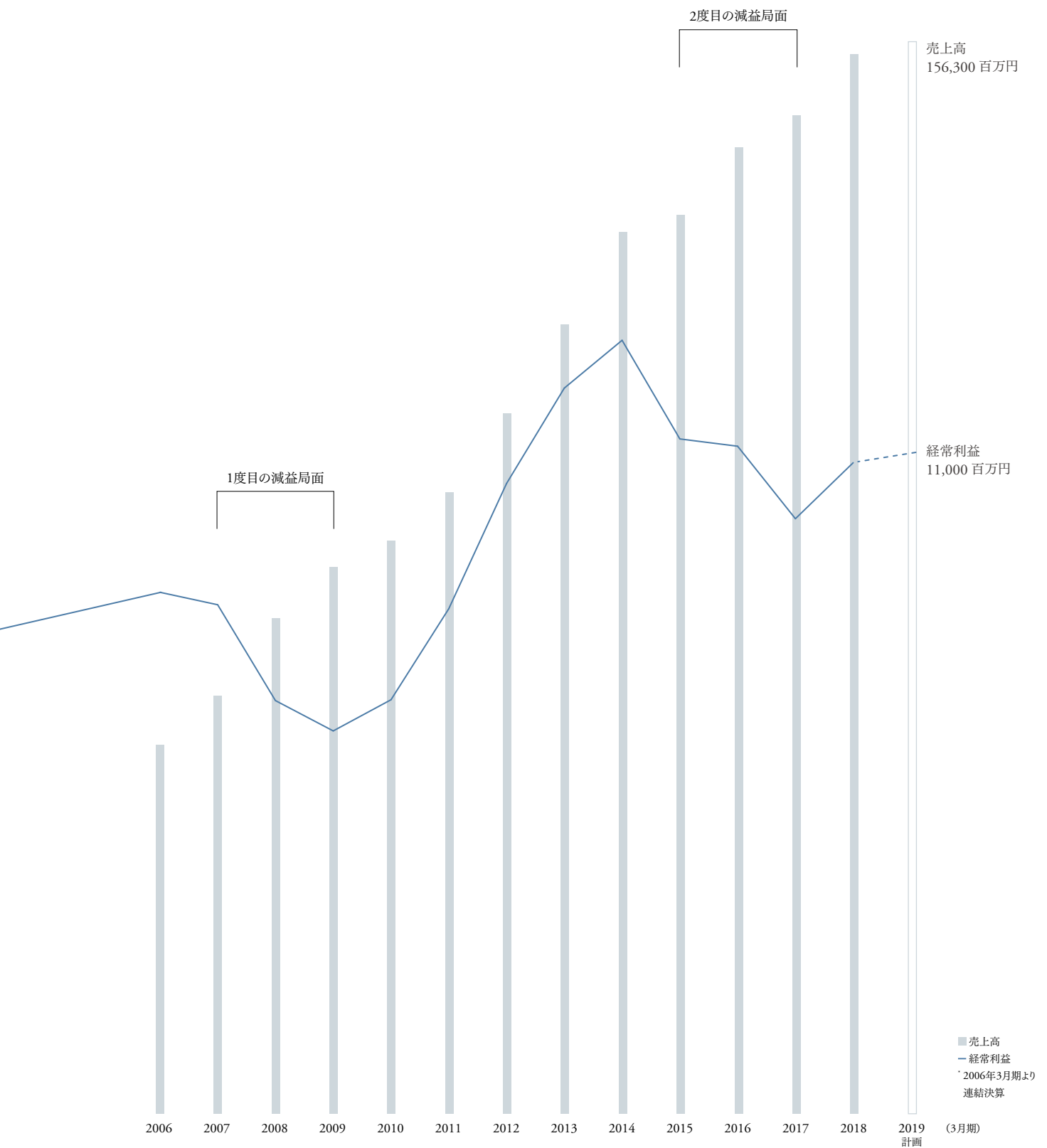
1989.10 (株)ユニテッドアローズを設立、代表取締役社長に重松 理が就任

1990.7 「ユニテッドアローズ」第1号店渋谷店をオープン

1992.10 フラッグシップ・ショップとして「ユニテッドアローズ 原宿本店」をオープン

1999.7 日本証券業協会(現ジャスダック)に店頭登録
1999.9 「グリーンレーベルリラクシング」の本格出店開始
1999.12 「クロムハーツ」の本格出店開始

2002.3 東京証券取引所第二部に上場



- 2007.3 店舗数(単体)が100店舗を超える
- 2009.4 代表取締役社長執行役員に重松 理が就任
- 2013.8 創業以来初となる海外子会社台湾聯合艾諾股份有限公司を設立
- 2018.3 創業以来連続増収を達成
- 2005.11 イタリア製靴等の輸入・卸・販売の(株)フィゴを子会社化
- 2009.9 自社運営ネット通販サイト「ユナイテッドアローズ オンラインストア」オープン
- 2015.9 (株) Designs を設立
- 2012.3 連結売上高が初めて1,000億円、経常利益が100億円を超える
- 2016.7 CHROME HEARTS JP 合同会社を設立
- 2012.3 ネット通販売上高(単体)が初めて100億円を超える
- 2016.10 クロムハーツ事業に関連する権利義務を会社分割によりCHROME HEARTS JP 合同会社へ承継
- 2003.3 東京証券取引所第一部に銘柄指定
- 2008.5 衣料品・身の回り品の企画・小売の(株)コーエンを子会社として設立
- 2012.4 代表取締役社長執行役員に竹田 光広が就任



ステークホルダーの皆様には、格別のご支援とご愛顧を賜り、厚く御礼申し上げます。

2018年3月期は、「UAグループ中期ビジョン」（2018年3月期～2020年3月期）の1年目として、収益性の改善を目指して不採算事業からの撤退や店舗の閉鎖など、抜本的な構造改革を行い、4期ぶりの増益を果たしました。

2019年3月期は、中期ビジョンの2年目として、「中期戦略の徹底推進」をグループ方針として取り組みます。2020年3月期のありたい姿に向けて、強い経営基盤の確立を目指します。



2018年3月期の総括をお願いします。

2018年3月期は、商品戦略の柱である基本商品政策の社内浸透を進め、価格と価値のバランスを十分に見極めた価格設定を行うとともに、気温変動の影響を受けづらいビジネス需要や式典需要などへの対応を強化して売上の安定化を図りました。

業績面では、ネット通販（EC）が引き続き好調に推移しました。（株）ユナイテッドアローズのメンズカジュアルおよびウィメンズ全般が好調だったことに加え、構造改革が奏功した（株）コーエンが大きく業績を伸ばしています。

その結果、連結売上高1,544億円（前期比106.1%）、同経常利益107億円（前期比114.4%）と、増収増益となりました。

→ P16
（株）コーエンの収益構造改革



中期ビジョンの進捗について教えてください。

初年度となる2018年3月期は、「収益性の早期改善」をグループ方針とし、特に売上総利益率・在庫効率の改善、販管費率の改善、EC拡大による収益改善を重点取り組みとして推進しました。具体的には、不採算事業や店舗の撤退、8シーズンMDの浸透による在庫効率の改善、ECへの積極的な在庫供給に伴う機会ロスの低減などの施策を行いました。

売上総利益率・在庫効率の改善は、シーズン立ち上がり時期の商品投入量を減らし、シーズン進行に合わせてMDを修正できる商品調達サイクルに変えており、その効果が表れています。

販管費率は、売上増やたな卸資産の改善・効率化による低減を進めつつ、中長期に向けた戦略投資を実行し、前期並の水準となりました。加えてさまざまな業務の見直しも行っており、今後これらの取り組みが業績に反映されてくると考えています。

EC拡大による収益改善も着実に進展しています。ハウスカードとオンラインストアの会員統合に加えて、自社ECサイトとブランドサイトの統合リニューアルを行い、利便性を強化していることなどが、お客様からご評価いただいていると認識しています。

中期ビジョンの初年度として取り組んだ定量目標は全てクリアでき、現在の進捗に確かな手応えを感じています。

→ P12
UAグループ中期ビジョン

→ P18
ネット通販（EC）の取り組み



2019年3月期の主な取り組みについて教えてください。

2019年3月期は、「中期戦略の徹底推進」をグループ方針とし、引き続き収益改善・成長基盤の確立に取り組めます。不採算事業・店舗の精査や収益構造の健全化の継続に加え、中長期の成長に向けた投資も行っていきます。

本部の組織体制も中期ビジョンの戦略に適合させ、従来のユナイテッドアローズ (UA)、ビューティ&ユース (BY)、グリーンレーベルリラクシング (GLR)、スモールビジネスユニット (SBU) の4つの事業部門体制から、UA、BYを中心にトレンドマーケットを担う第一事業本部、GLRを中心にミッドトレンドマーケットを担う第二事業本部の2つの事業本部に振り直し、SBU内のストアブランドについてはそれぞれの適性に応じて各事業本部傘下に振り分けました。新しい組織体制において、トレンドマーケットは質の向上を図り、商品調達やモノづくりから店頭での接客まで磨きをかけていきます。ミッドトレンドマーケットは今後も広がりが見込まれるため、出店による拡大を図っていきます。

→ P20
事業一覧

成長に向けた投資では、RFID¹の導入に加え、中長期の成長に向けた物流センターの再編を行います。RFIDは先行してGLRやコーエンに導入しており、たな卸業務や店舗出荷業務の軽減といった効果が表れています。今後、段階的に全事業へ導入し、実店舗の効率的な運営による販売員の業務環境改善を図ります。将来的には、商品動向の詳細把握によるMD分析への利活用も検討します。物流センターの再編については、大型マテハン機器²を導入した最新型の物流センターを開設しました。大型機器の導入によって運営の省人化を図り、物流コストの低減につなげるほか、今後の小売環境や物流業界の変化に対応できるキャパシティを確保します。これらの投資は、中長期成長に向け、確実なリターンにつながるものと考えています。

→ P26
バリューチェーンと
商品プラットフォーム

¹ RFID：ICチップが埋め込まれた商品タグを読み取り機にかざすと商品が判別できる仕組み。

² マテハン機器：マテリアル・ハンドリングの略。倉庫内の運搬、入出荷作業をサポートする機器を指します。



コーポレートガバナンスの取り組みについて教えてください。

当社は、コーポレートガバナンスの継続的な充実により、長期的かつ継続的な企業価値の向上を目指しています。以前より、独立社外取締役の着実な増員やコーポレートガバナンス・コードに準拠した取り組みの推進に加え、2016年には監査等委員会設置会社への移行や指名・報酬等委員会の設置など、コーポレートガバナンスの強化に積極的に取り組んできました。指名・報酬等委員会も設置以降精力的に活動しており、2017年には中長期の業績に連動した取締役報酬制度への改定を決定しました。

→ P32
コーポレートガバナンス

→ P37
社外取締役メッセージ

また、2018年には、社内取締役を2名増員しました。これは、経営と執行の距離を縮めて、スピード感を持って時代対応を図っていくためです。今回行った組織体制の変革に合わせ、各事業部門の代表が経営に参画することで、タイムリーに課題を認識して手を打っていくということもできます。また、新しい世代が経営に参画することで、取締役会の多様性が向上するとともに、今後の中長期的な成長に向けて一緒に展望を持って取り組んでいきたいと考えています。

→ P30
役員一覧



ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

中期ビジョンは、策定時の反省や課題に対して一つひとつしっかりと取り組むことで、業績として目に見える成果にもつながっています。今後は、組織風土や人事改革として、経営理念の再浸透、社内コミュニケーションの活性化、ジョブローテーションの検討や評価制度の見直しを行うなど、全社一丸となって中長期的な成長に向けた基盤を作ります。その他、将来の成長に向けた取り組みとして、衣料品以外のドメイン拡大や海外展開についても調査・検討を行います。構造改革により再成長への基盤固めが整いつつあるコーエンにおいては、2018年4月より「コーエン オンラインストア」の台湾展開を開始しています。このように中期ビジョンの達成に向けて、しっかりと足元を固める施策を進めるとともに、将来を見据えた投資も行うなど、強い経営基盤の確立に向けてまい進していきます。

ステークホルダーの皆様には、当社グループの今後の事業戦略にご期待いただき、より一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2018年8月

代表取締役 社長執行役員

竹田 光宏

UAグループ中期ビジョン

ユニテッドアローズグループは2017年5月、2020年3月期を最終年度とする新たな中期ビジョンを策定しました。これは、お客様の洋服への価値観や買い方の変化によりマーケットも大きく変化していること、クロムハーツ事業の譲渡という将来的な事業ポートフォリオの変化があることから、再成長へ向けた「強い経営基盤の確立」を目指すものです。

強みと目指すべき方向

当社の強みは、今まで築き上げてきた「お客様との信頼関係」です。この当社の強みをより活かした形で、長期的なありたい姿（＝経営理念）の実現へ向けて、4つの戦略を実行します。

中期ビジョン 4つの戦略

当社の強みを活かし、マーケットの潮流変化を見越しながら、お客様の変化の先を創造したサービスを実行する

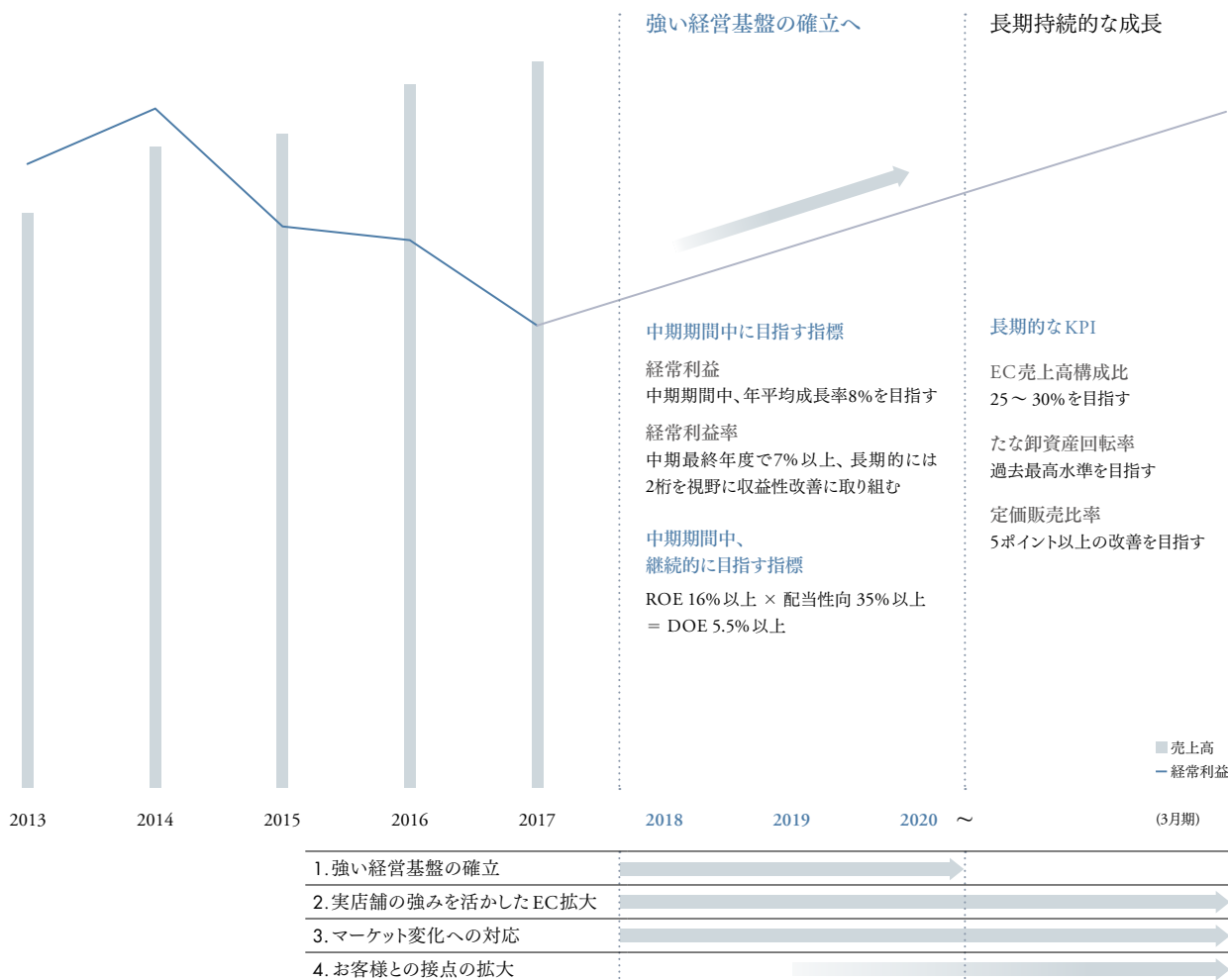
1 強い経営基盤の確立

2 実店舗の強みを活かしたEC拡大

3 マーケット変化への対応

4 お客様との接点の拡大

業績推移と中期ビジョンの位置付け



1 強い経営基盤の確立

組織風土・人事改革

組織風土においては、経営理念の再浸透を目指します。2001年に初めて策定し、現在までにその時々の経営環境や課題に応じて2回の改訂を行ってきた理念ブックについて、中期ビジョン期間中に新たな改訂を実施します。この改訂に伴い、浸透策を実施することで理念の再浸透につなげます。

不採算事業・店舗の精査・見極めと実行

不採算店舗の見極めおよび必要に応じた退店の実施に加えて、不採算事業の見極めについても、2018年3月期中に目処をつけます。そして中期ビジョン期間中に、再成長への道筋をつけます。

収益構造の健全化

あるべきコスト構造の再定義とその実現を推進し、コスト意識改革を行います。社長直轄のプロジェクトチームを結成し、全社横断で業務を棚卸しすることで、効率の低い業務や不要なコストを抜本的に見直し、販管費率改善につなげていきます。

2 実店舗の強みを活かしたEC拡大

実店舗とECの両立

実店舗とECは、お客様のニーズが異なるため、両立が不可欠です。その上で、実店舗において築き上げてきた信頼感という強みを土台に、各種施策を実行することで、さらなるECの成長を目指します。今後も実店舗・ECともに磨き上げ、双方向からお客様満足を追求します。

EC拡大への今後の取り組み

まだ相当数の販売機会ロスがあるため、今後、商品計画精度を高めながら積極的な在庫の投入を継続することで、売上の拡大を図ります。広告宣伝についても、SNS等を中心に潜在顧客に広くアプローチすることで新規顧客の獲得を目指します。

EC拡大による効果

ECは実店舗より収益性が高いため、実店舗の販売効率を維持しつつ、EC売上を拡大させることで収益性を改善させます。そして、この収益の一部を実店舗のロイヤルティ向上、優秀な販売員の確保等に向け再投資することで、当社の強みの維持・向上につなげます。また、今後拡大していくミッドトレンド・ニュートrendマーケットとの親和性が高いことから、マーケット変化への対応にも連動します。

長期的な取り組み

長期的な目標としては、連結EC売上高構成比25～30%を目指します。

デジタルテクノロジーの進化に伴い、小売業のあり方は今後さらに大きく変わっていくものと考えます。そのため、ECにおける実店舗と遜色のない接客販売手法の確立や、フィッティングルーム店舗の検討など、新たな顧客体験の創出に向け着手します。

3 マーケット変化への対応

トレンドマーケットでの価値向上・差別化

トレンドマーケットに属する事業については、ロイヤルティの圧倒的な向上を図る取り組みを実施します。次の四半世紀に向けて2016年に全面リニューアルを行った「ユナイテッドアローズ 六本木ヒルズ店」や高感度カジュアル軸の商品を取りそろえた「エイチ ビューティ & ユース」などのエッセンスを既存店に波及させ、商品・販売面における圧倒的な向上を目指します。

ミッドトレンドマーケットでの拡大成長

グリーンレーベルリラクシング (GLR) 事業を成長軸のメインに据え、GLR本体の新規出店の継続、EC拡大に加え、優位性の高いビジネスウェア、ウィメンズカテゴリでの単独出店と拡大を目指します。特にビジネスウェアについては、すでに1店舗出店している「ワークトリップアウトフィット GLR」の多店舗化を図ります。

ニュートrendマーケットでの多事業軸化

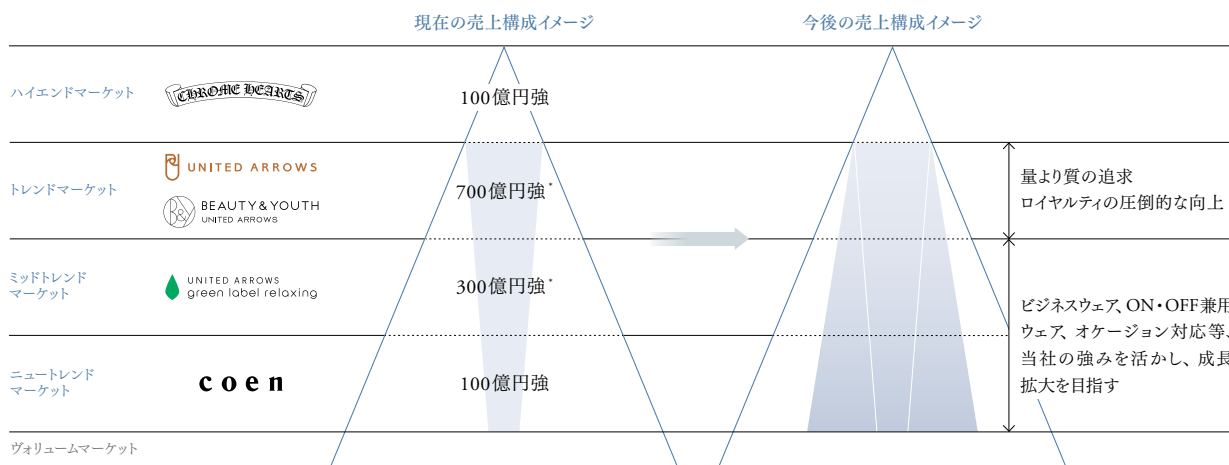
このマーケットは、グループ会社の(株)コーエンが担います。そのため、(株)コーエンの経営体制を刷新し、収益構造の改革、MD力を向上させます。既存のコーエン事業の改革とともに、当社の優位性が高いカテゴリでの新規事業の創出を併せて検討・実行していきます。

商品プラットフォームの進化

今までの商品プラットフォームは、バリューチェーンの中の商品計画・進捗管理および生産管理業務面を支援する仕組みとして進化を遂げてきました。今後は、バリューチェーン全体をトータルに管理する仕組みに進化させていきます。

→ P26
バリューチェーンと
商品プラットフォーム

長期的に目指すマーケット別の売上構成イメージ



* 表記以外のストアブランドの売上高も含まれます。

当社の強みを活かしながら、お客様の価値観、消費スタイルに適応した事業構成を目指す

強み	=	ブランド力	×	売る力	×	仕組化
		<ul style="list-style-type: none"> UAブランドは、さらに濃さを極める UAブランドによるシャワー効果 ミッドトレンド・ニュートrendマーケットでのさらなる成長拡大を目指す 		<ul style="list-style-type: none"> 経営理念・社是に基づく強い接客力 販売現場の声に基づく仮説・検証・修正力 		<ul style="list-style-type: none"> 商品プラットフォーム立ち上げから10年 MDや生産管理業務を支援する仕組みからバリューチェーン全体をトータルに管理する仕組みに進化

4 お客様との接点の拡大

ドメインの拡大

衣料品以外への進出も検討することで、お客様の「お金の使い方の変化」に向けた対応を図ります。経営理念の「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を具現化すべく、お客様の生活に関わる幅広い領域において商品開発を進めます。

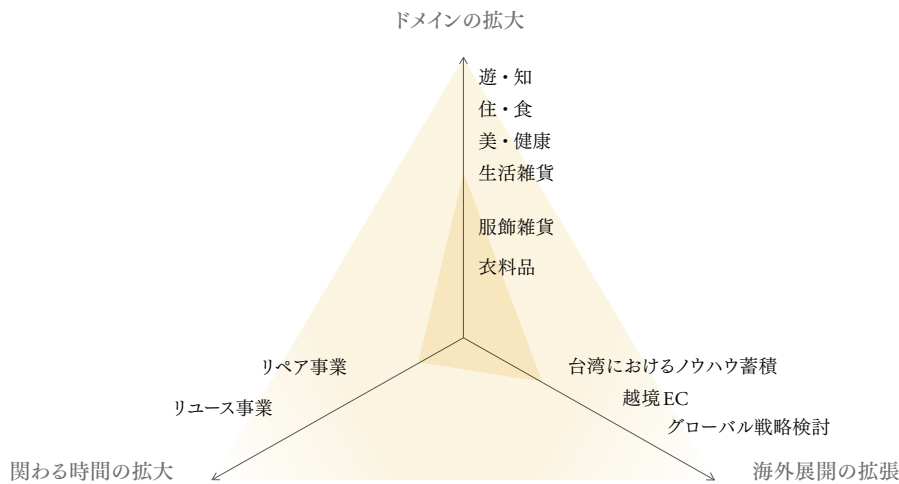
お客様と関わる時間の拡大

商品を販売した後も、その商品を通じてお客様と関わる時間を拡大していくことで、お客様価値の継続的な向上を目指します。この実現に向け、リペア、リユース事業を検討していきます。一部、古着も含めたご提案をしている「エイチ ピューティ & ユース」は、国内外のお客様からご評価いただいています。

海外展開の拡張

台湾事業については、実店舗・EC双方の推進によるノウハウの蓄積を継続します。併せて、越境ECによる海外展開の可能性を検証し、これらに伴う次代のグローバル戦略の検討を進めます。

お客様との接点の拡大イメージ



中期ビジョンにおける利益還元の方

成長と還元の両立

営業キャッシュ・フロー内で持続的な成長に向けた営業投資を実施します。営業投資に当たっては、社内で設定した資本コスト(約8%)を勘案した上で、設定年度内での回収可能性を検証することなどにより、実施を判断します。併せて、安定的な配当を実施することで成長と還元の両立を図るとともに資本効率を意識した経営を実践します。

中期期間中、継続的に目指す指標

ROE：16%以上 × 配当性向：35%以上 = DOE：5.5%以上

配当性向、ROE、DOEの推移

(3月期)	12	13	14	15	16	17	18
配当性向	22.7%	23.0%	26.9%	39.1%	36.3%	44.7%	42.1%
ROE	29.2%	32.7%	27.8%	20.2%	20.0%	16.1%	16.3%
DOE	5.9%	6.6%	6.8%	7.7%	7.0%	7.3%	6.6%

特集1 (株)コーエンの収益構造改革

ベッドタウンの大型ショッピングモールを中心に展開する(株)コーエンは、設立から数年で黒字化するなど順調に業績を伸ばしてきましたが、2016年1月期、2017年1月期の2期にわたり減益となりました。立て直しのために、(株)ユナイテッドアローズ取締役 専務執行役員の藤澤が社長に就任し、ターゲットの明確化や業務精度の改善をはじめとする収益構造改革を行った結果、2018年1月期には3期ぶりの増益を果たしました。

UAグループにおける位置付け

2008年5月に(株)ユナイテッドアローズ((株)UA)の100%出資により設立した(株)コーエンは、「ニュートレンドマーケット」に向けて、主にベッドタウンの大型ショッピングモールを中心にメンズ・ウィメンズのカジュアルブランド「コーエン」を展開しています。(株)コーエンが担う「ニュートレンドマーケット」は、客単価が4,000～5,000円程度と値ごろ感がありつつもファッション感度の高いお客様をターゲットとしています。

同マーケットは日本のファッション消費の成熟化に伴い、従来のトレンドマーケットとヴォリュームマーケットの間に、新しい市場として顕在化してきたものです。これは今後も成長が見込まれる市場であり、中期ビジョンに掲げた「強い経営基盤の確立」の実現に向けて、重要な市場と位置付けています。

収益性改善への取り組み

(株)コーエンは、(株)UAが進出していないマーケットを対象としているため、(株)UAとは異なる商品政策を持つなど、グループ会社として自主性を持たせた事業展開を行ってきました。設立当初は、新規出店をメインとした規模拡大による売上成長を目指し、数年で黒字化するなど順調に業績が伸びましたが、2016年1月期から2期連続で減益となりました。これは、時代の変化とともにターゲットが不明確になり商品の品番数が増えて在庫が増加したこと、コスト管理が十分に徹底されていなかったことなどが原因でした。(株)コーエンでは、こうした状況を受け、2017年1月期の下半期より収益構造改革に着手しました。

構造改革に当たっては、ターゲットの明確化に取り組み、それに紐付けて商品オペレーションの改善を行い、商品オペレーションに合わせた店舗運営、本部業務制度の改善というステップで改革を推進しました。不明確になっていたターゲットについては、過去の購買データやご来店いただくお客様の志向等を分析し、目指すべき年代・テイスト等を明確化しました。商品オペレーションについては、(株)UAの基本商品政策を(株)コーエンにも適用したほか、店舗への商品投入計画を月単位から週単位に変更するなど、MDの精度向上を図りました。これらにより商品ヒット率が上昇し、売上高総利益率が向上するとともに、メンズ・ウィメンズともに品番数を削減することで在庫が減少し、店舗オペレーションにおける負担軽減にもつながりました。

また、ECの成長拡大に向け、EC用の在庫を積極的に投入し、販売機会ロスの抑制に努めたほか、販売タイミングを改善することでEC売上の拡大を図りました。ECについては、撮影、採寸、原稿作成といった付帯業務の発生から、店頭と比べ販売開始タイミングが数週間程度遅延していました。これらの改善に向け、EC付帯業務も加味した納品スケジュールを徹底し店頭とECの販売開始時期を同期させることで、商品投入直後のEC売上拡大に大きく寄与しました。さらにこの取り組みにより、実店舗およびECへの商品配分も改善され、実店舗にある商品をEC店舗に送り戻すといった無駄な物流コストの削減や実店舗における関連作業に伴う負荷も減少しました。このように、ECのニーズを着実にとらえて売上を拡大させるとともに在庫管理方法を修正したことで、収益性も改善しています。



コーエン ラゾーナ川崎プラザ店



コーエン 公式オンラインストア

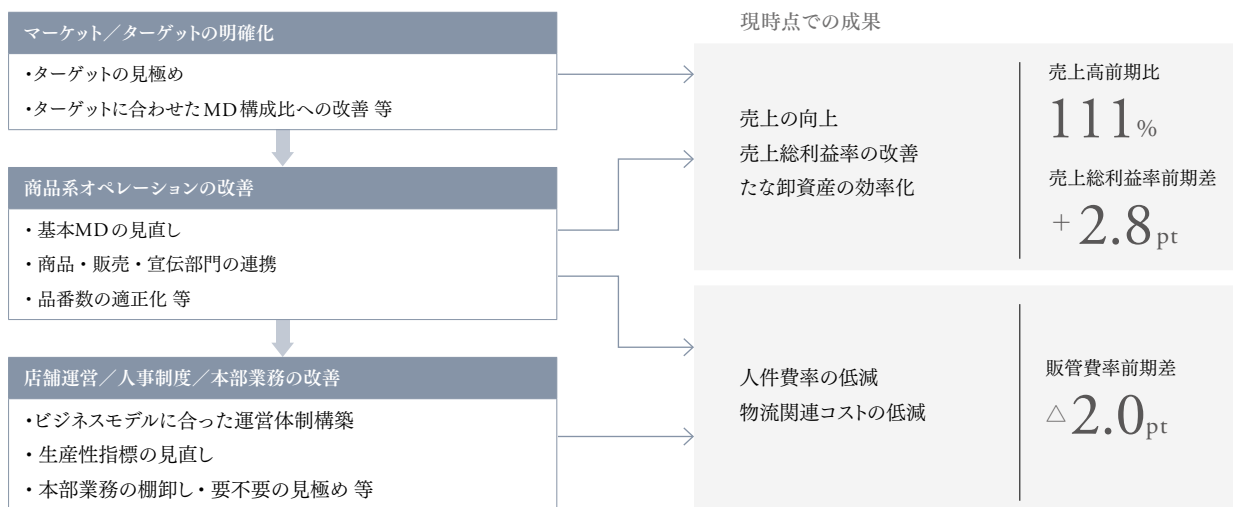


「いつもの私、いくつもの服。」をテーマにしたテレビCM

ビジネスモデルに合わせた組織体制へ変革

商品の流れを確立することで、店舗オペレーションも変化させています。(株)UAの各ストアブランドに比較しセルフ販売が多いというビジネスモデルに合わせ、店舗スタッフの適正人員数の算出についても、店舗売上に基づいた算出から、店舗オペレーションにかかる総労働時間をもとに算出する方法に変更しています。こうした変化に伴い、今後は人事・評価制度も変えていく予定です。現在着手しているUAグループの理念改定に合わせて(株)コーエンの人事・評価制度も変更し、理念と社員一人ひとりの行動の関連性をより強めることで、(株)コーエンの中長期的な成長基盤の確立を目指します。

収益構造改革の内容と主要指標の改善実績



(2018年1月期実績)



藤澤 光徳

株式会社ユナイテッドアローズ
 取締役 専務執行役員
 株式会社コーエン 代表取締役 社長

(株)コーエン社長メッセージ

収益構造改革に確かな手応えを感じています。

この改革の流れを止めることなく、コーエン事業の中長期的な成長拡大を目指します。

今回の収益構造改革に当たっては、ターゲットの明確化から基本商品政策の変更、商品の流れや店舗オペレーションの変化と、ストーリーを持って変革に取り組み、売上・利益ともに着実な成果を上げることができました。中期ビジョンを策定した当初は、コーエン事業の多事業軸化による成長拡大を考えていましたが、スポーツ系やオケーション対応などカテゴリーを広げることでさらなる成長が期待できることから、現中期ビジョンの期間中はコーエン事業の成長拡大および収益性の向上を優先していきます。

今後の成長戦略としては、既存店およびECの売上拡大に加え、新規の出店を行っていきます。出店については、既存店の好不調を見極めつつ、有力ショッピングセンターを中心に、年10店舗程度行っていく予定です。中期的には、現在の85店舗から120店舗程度まで拡大させたいと考えています。既存店については、商品カテゴリーの拡張等を通じて、坪効率も改善させていく考えです。

さらなる認知拡大を目指し、(株)コーエンでは2018年3月より初となるテレビCMを放映しているほか、新規顧客獲得と既存のお客様満足度向上のために「楽天ポイントカード」を導入しました。今後は、テレビCMにとどまらず、ウェブ広告や屋外広告の展開など、認知拡大・サービスの向上に努めます。

再成長へ向けて、まだ取り組むべき課題はありますが、収益構造改革に非常に手応えを感じており、今後も成長拡大ができると確信しています。

特集2 ネット通販 (EC) の取り組み

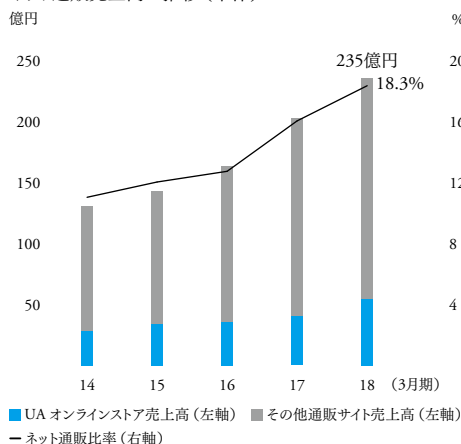
ネット通販市場の拡大やスマートフォンの普及により、小売業界におけるネット通販は近年驚くべき進化を続けています。現在のお客様は事前にネット通販サイトで商品情報を調べ、実店舗でサイズやスタイリングを確認して購入する傾向が高まっており、ネット通販サイトは決済するための場にとどまらず、実店舗にお客様を誘導するメディアとしても大きな役割を果たしています。実店舗とネット通販をニーズに応じて使い分ける方が増える中、それぞれのチャネルをシームレスにつなぐためにも、ネット通販は当社の中長期戦略において重要な位置付けを担っています。

2018年3月期のネット通販動向

2018年3月期の単体におけるネット通販売上高は前期比 116.4% の235億円、ネット通販比率は前期から2.3ポイント増の18.3%まで高まりました。小売既存店売上前期比が101.2%だったのに対し、ネット通販の既存店売上前期比は116.4%と非常に高く、ネット通販が全社売上上の伸びをけん引しています。

ネット通販の継続的拡大に向けて、当社では在庫の拡充、社内スタジオ設立による商品画像のクオリティアップに取り組んでいます。

ネット通販売上高の推移 (単体)



1. ネット通販在庫の拡充

ネット通販においては、原則的に各通販サイトの倉庫に在庫を配分し、受注があった商品は各サイトの倉庫からお客様に配送されます。しかしながらネット通販の急速な拡大に対して各倉庫の在庫が不足し、お客様の要望に十分にお応えできない状況が続いていました。そのため当社では主要なネット通販サイトへの在庫配分を大幅に増やし、販売機会ロスの縮小に努めています。加えて、当社の物流倉

庫の在庫情報をほぼ全てのネット通販サイトと連動させており、各通販サイトの在庫が欠品した場合でも当社物流倉庫に在庫があれば引き当て販売を行っています。一部の商品については商品写真だけを掲載し、受注があった際は物流倉庫からの引き当て販売を行うことで、効率的な在庫運用にもつなげています。

2. 社内スタジオ設立による商品画像のクオリティアップ

スタイリングやモデルの選択などで当社の意図を十分に反映した商品紹介を行うため、ネット通販で使用する商品の撮影は自社で行っています。2018年3月期からは、スタイリングの設定や画像品質の確認などを各ブランドのディレクターや商品担当者が直接行えるよう、社内スタジオの設立を進めています。すでに一部事業で運用を開始しており、2019年3月期中に全事業に拡大する予定です。ブランドの世界観を表現した、魅力的な商品画像の撮影を行うことで、ネット通販の売上向上だけでなく、実店舗への来店喚起にもつながっています。①

「UA オンラインストア」の取り組み

2009年9月にオープンした自社オンラインストア「ユナイテッドアローズ オンラインストア」(UA オンラインストア)では、2018年3月期の売上は前期比 134.9% と非常に高く、ネット通販売上における構成比も 23.2% (前期から3.1ポイント増)まで高まっています。実店舗との連携を高めるべく行ったさまざまな取り組みの成果が、高い売上増加につながっています。

1. ハウスカードとオンラインストアの会員統合、ポイントサービスの一元化

2016年8月、これまで別々の会員形態をとっていた「ユナイテッドアローズ ハウスカード」(UA ハウスカード) 会員と「UA オンライン

ハウスカード全会員数



稼働会員数*



会員購買実績



*過去1年に買上実績のある会員

ストア」会員を統合し、「UAハウスカード」のIDを使って「UAオンラインストア」でのお買物ができるようになりました。同時に実店舗と「UAオンラインストア」のポイントサービスも一元化し、お買上100円につき1ポイントを進呈、1ポイント1円として実店舗と「UAオンラインストア」のどちらでも次回のお買物から使用できる形式に切り替えています。実店舗と「UAオンラインストア」での買上実績は合算され、獲得ポイント数や買上金額に応じてさまざまなサービスが受けられるため、実店舗とネット通販を使い分けるお客様にとって魅力的な取り組みとなっています。併せて「UAハウスカード」と「UAオンラインストア」のアプリも統合しました。iOS版とAndroid版を提供しており、アプリを通じた売上は「UAオンラインストア」売上の約15%を占めるまでになりました。これらの取り組みが会員数の増加と既存会員の活性化につながり、さまざまな指標が大きく改善しています。

2. 「UAオンラインストア」とブランドサイトの統合リニューアル

実店舗とネット通販を併用する方が増える中、さまざまな情報入手できる「メディア」とオンラインショッピングを楽しむ“ネット通販”を融合した「メディアコマースサイト」が広がっています。当社においても、2017年4月に主に実店舗に関する情報を掲載していたブランドサイトと「UAオンラインストア」を統合し、全く新しいサイトとしてリニューアルしました。サイトへの入り口が一本化されたことでセッション数（訪問数）がリニューアル前の約150%、トランザクション数（購買回数）が約120%と増加しています。②

3. マーケティングオートメーションツールの導入

「UAハウスカード」会員サービスの改定と併せ、メールマガジンのシステムも一部刷新し、マーケティングオートメーションツールを導入しました。実店舗でお買上になった場合、「UAオンラインストア」でお買上になった場合など、お客様の行動パターンに応じたメッセージを複数準備しておき、行動履歴に応じた電子メールの自動配信を行っています。今後は対応する行動パターンとメッセージの種類を増やし、適時に適切な情報をお伝えしていきます。

4. LINE IDと連携した会員サービスの提供

2018年3月期より、対話アプリ「LINE」とハウスカード会員IDとの連携を開始しました。昨今のお客様の日常的なコミュニケーションツールである「LINE」上でお友だち登録することで、ハウスカード会員証

の表示や利用可能ポイントの確認に加え、各ストアブランドからのメッセージ、セール情報や在庫状況などをタイムリーに受け取れます。将来的にはマーケティングオートメーションツールとも連動し、お客様一人ひとりにカスタマイズした情報を提供する予定です。③

5. その他

・実店舗在庫の表示

ネット通販サイトをカタログ代わりに利用するお客様に向け、「UAオンラインストア」の商品ページでは各商品の実店舗在庫状況を表示しています。在庫データは90分ごとに更新され、最新の状況をご確認いただけます。在庫確認件数は1日平均15,000件を超え、実店舗の1日平均買上客数に迫る水準となっています。事前にネット通販サイトで商品情報を調べてから来店する、昨今のお客様の購買行動に対応したサービスです。

・スタッフスタイリングの掲載

実店舗のスタッフがどのような着こなしをしているのか知りたいというお客様に向けた、スタッフスタイリングのページが人気です。スタイリングはブランド、性別に加え、カジュアルウェアとオフィスウェアのカテゴリー別、身長別で表示できます。④

・各種サービスの追加

2017年4月のリニューアルに伴い、携帯電話キャリア決済、楽天ペイ、アマゾンペイ、ゲスト購入など決済方法の選択肢を広げており、多くの方にご利用いただいています。またオンラインでのパンツの裾上げサービスでは、ピーク時には月に200件強のご利用実績があります。海外のお客様に向けては英語、中国語の自動翻訳も導入しており、越境ECのサービスも行っています。今後も可能な限り実店舗のサービスレベルに近付けながら、ネット通販店舗だからこそ実現できる機能やサービスを通じて、新たな価値の提供を目指します。⑤



① スタジオ撮影風景



② 統合サイト



③ LINE公式アカウント



④ スタッフスタイリング



⑤ パンツ裾上げ

事業一覧

2018年4月1日現在

ユニテッドアローズグループ

347店舗

		店舗
(株) ユニテッドアローズ		
第一事業本部		113
ユニテッドアローズ総合店 ¹ M W		9
ユニテッドアローズ ² M W		32
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ ³ M W		51
オデット エ オディール W	Odette e Odile	14
ドゥローワ W		7
第二事業本部		90
ユニテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング ⁴ M W		74
ジュエルチェンジズ W	Jewel Changes	10
ザ ステーション ストア ユニテッドアローズ W		6
ユニテッドアローズ アウトレット M W		26



「ユニテッドアローズ」
2018年春夏シーズンビジュアルより引用



「ビューティ & ユース ユニテッドアローズ」
「LOOKS 2018 SUMMER」より引用

グループ会社		店舗
(株) フィーゴ		18
フェリージ M W		13
アスペジ M W	ASPESI	5
(株) コーエン		
コーエン M W	coen	85
台湾聯合艾諾股份有限公司 (UNITED ARROWS TAIWAN LTD.)		4
ユナイテッドアローズ M W		2
ビューティ & ユース ユナイテッドアローズ M W		1
ユナイテッドアローズ アウトレット M W		1
(株) Designs		
ブラミンク W	BLAMINK	1
CHROME HEARTS JP 合同会社		
クロムハーツ M W		10

M=メンズ事業 **W**=ウィメンズ事業

各事業の概要は当社IRサイトをご参照ください。 www.united-arrows.co.jp/ir/store/

¹ ユナイテッドアローズ総合店とは、同一店内で「ユナイテッドアローズ」、「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」を展開している店舗です。

² ユナイテッドアローズには、「ユナイテッドアローズ」、「ザ ソブリンハウス」、「ディストリクト ユナイテッドアローズ」、「ジ エアポートストア ユナイテッドアローズ」、「アストラット」が含まれます。

³ ビューティ&ユース ユナイテッドアローズには、「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」、「モンキータイム ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」、「スティーブン アラン」、「ロク」、「エイチ ビューティ & ユース」が含まれます。

⁴ ユナイテッドアローズ グリーンレーベルリラクシングには、「ユナイテッドアローズ グリーンレーベルリラクシング」、「ワークトリップアウトフィット グリーンレーベルリラクシング」、「ルロウ グリーンレーベルリラクシング」が含まれます。



「ユナイテッドアローズ グリーンレーベルリラクシング」
「THE GREENPAPER SPRING/SUMMER 2018」より引用



「コーエン」
「2018 SUMMER」より引用

当社の属するマーケット

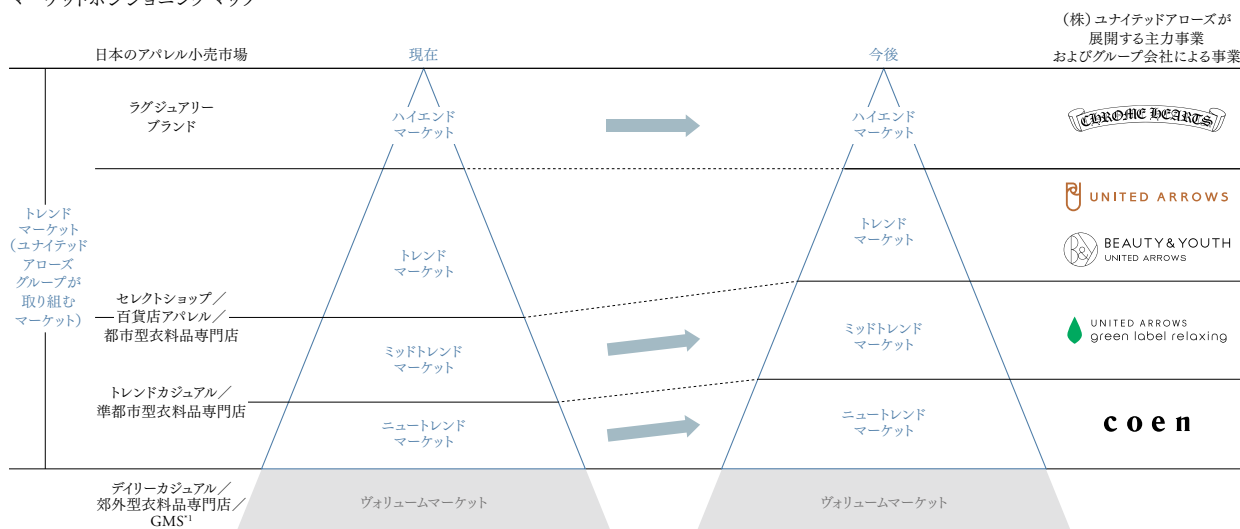
ユニテッドアローズグループが取り組むマーケット

ユニテッドアローズグループは、アパレルマーケットを「比較的低価格なデイリーウェアがメインのボリュームマーケット」と、「ファッション性が高く、ファッションの潮流に敏感なトレンドマーケット」に2分類し、後者のトレンドマーケットをターゲットとしたビジネス展開を行っています。ターゲットとするお客様層は、「ファッションに強い関心があり、ファッションによって生活を豊かにしたいと考える方々」であり、具体的な営業活動は、このターゲット層を意識した上で行われています。

しかしながら近年、欧米では消費社会の成熟化・デジタル化などにより、トレンドマーケット内におけるミッドトレンドマーケット、ニュートrendマーケットの構成比が拡大傾向にあると言われていいます。今後、日本においても消費の成熟化、消費者の価値観の変化等から、欧米のマーケット構造に近づいていくと想定されます。当社におきましても、2017年5月に発表した「UAグループ中期ビジョン」において、これらのマーケット構造の変化に対応した中期戦略を推進しています。

→ P12 UAグループ中期ビジョン

マーケットポジショニングマップ



¹ GMS(General Merchandise Store)：日用品な食料品・衣料品・雑貨等を幅広く品ぞろえした小売業態。

当社をとりまくお客様の変化

近年、当社の属するマーケットに加え、お客様も大きく変化しており、中期ビジョンの戦略策定における前提としています。

1. お客様の洋服への価値観の変化

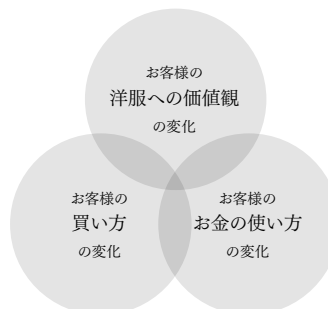
さまざまな分野において顕著な傾向としてとらえられている「消費の2極化」が服飾分野においても発生していると考えます。そして一人のお客様の中においても嗜好品と実用品等を賢く使い分けるなど、価値観の多様化が見られます。

2. お客様の買い方の変化

アパレル業界においても急速なEC化が進んでいます。技術革新や物流網の整備等により、お客様は便利に早く欲しいものにとどり着けるようになりました。一方、ECが使われた上で、店舗の付加価値を再認識されているととらえています。

3. お客様のお金の使い方の変化

従来、服飾に使われていたお客様のお金は、近年より分散し、さまざまなモノ・コトに使われるようになっていきました。当社においては、信頼をいただくお客様のご期待に応えられるよう、服飾以外の分野においても進出を果たしていきたいと考えています。



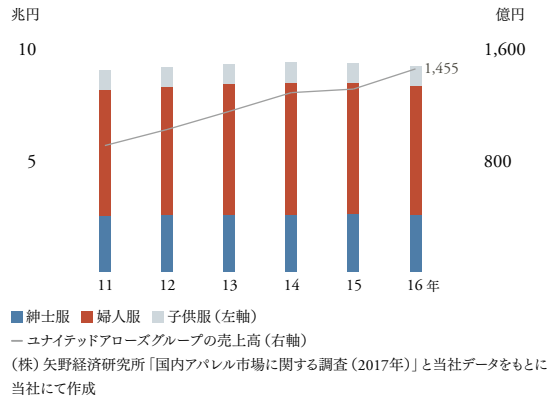
日本のアパレル小売市場規模と

ユニテッドアローズグループ売上高の推移

近年、日本のアパレル小売市場規模は約9兆円強で推移しています。2011年から2014年まで前年比プラスで推移しましたが、2015年、2016年は2年連続で前年比微減となりました。2016年は、業界内でブランドや店舗の統廃合が進んだことなどが市場を押し下げる要因となりました。

一方、当社グループの売上高は、新店出店、既存店の増収、ネット通販の伸長等により、市場が縮小傾向にある中、着実な成長を続けています。

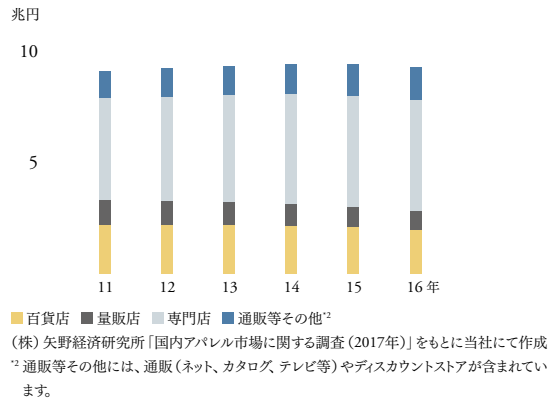
日本のアパレル小売市場規模と
ユニテッドアローズグループ売上高の推移



日本のアパレル小売市場の販売チャネル別売上高の推移

百貨店と量販店が前年割れとなった一方、専門店と通販等その他²は市場規模拡大が続き、市場を下支えしています。専門店では大手が牽引し前年比プラスを維持しました。通販等その他ではネット通販が好調を継続しており、実店舗を持つ企業はオムニチャネル化の動きが加速しています。

販売チャネル別売上高の推移

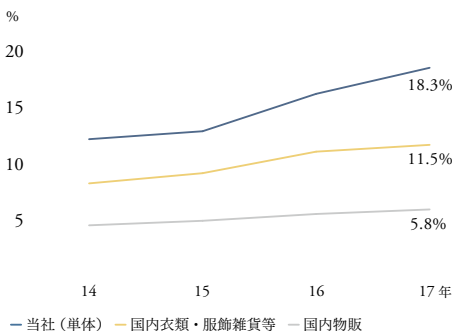


国内EC売上高(物販、衣類・服飾雑貨等¹)の推移

経済産業省の調査によると、2017年の国内物販におけるEC市場規模は8.6兆円、前年比7.5%増、EC売上高構成比は5.8%となっています。うち衣類・服飾雑貨等のEC市場規模は1.6兆円、7.6%増、EC売上高構成比は11.5%となっており、物販全体、衣類・服飾雑貨等の双方とも成長が続くとともに、売上高構成比も高まっています。物販におけるEC市場の内訳を見ると、衣類・服

飾雑貨等の構成比は19%と前年に続き最大であり、消費者の関心の高さがうかがえます。また、2017年までにおける本カテゴリーの牽引役は女性であり、中期的に男性による購買も定着することで、市場規模拡大の余地があると想定されています。

国内物販、衣類・服飾雑貨等および当社のEC売上高構成比の推移

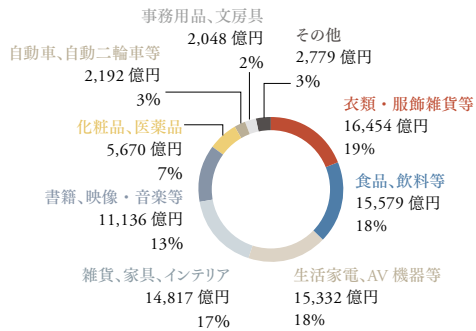


—当社(単体) —国内衣類・服飾雑貨等 —国内物販
経済産業省「平成29年度電子商取引に関する市場調査」と当社データをもとに当社にて作成

¹ 経済産業省の資料で「衣類・服装雑貨等」と表記されているものを、本資料では「衣類・服飾雑貨等」としています。

² (株) 矢野経済研究所データは「国内アパレル市場」、経済産業省データは「衣類・服装雑貨等」がベースとなっているため、市場規模が異なっています。

国内物販EC市場の各カテゴリー別構成比



事業概況

2018年3月期

売上高の推移

	億円		
	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
(株) ユナイテッドアローズ	1,278	1,260 ^{*1}	1,283
(株) フィーゴ	32	30	28
(株) コーエン	98	107	118
CHROME HEARTS JP 合同会社	—	62 ^{*2}	120

^{*1} 2016年10月にクロムハーツ事業の会社分割を行っており、分割前の2016年4月から9月までの同事業の売上高53億円が含まれています。

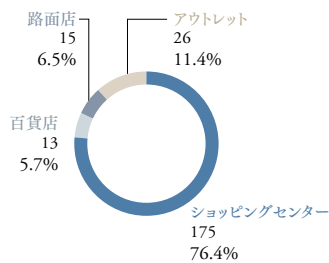
^{*2} 会社分割後の2016年10月から2017年3月までの6カ月間の売上高となります。

^{*} CHROME HEARTS JP 合同会社は12月決算ですが、連結対象期間は4月から3月となります。

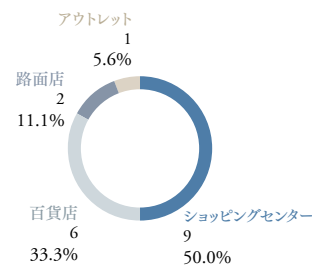
^{*} 台湾聯合艾諾股份有限公司および(株) Designsは、ユナイテッドアローズグループ全体への影響が軽微なため、売上高は掲載していません。

チャンネル別構成比イメージ (店舗数)

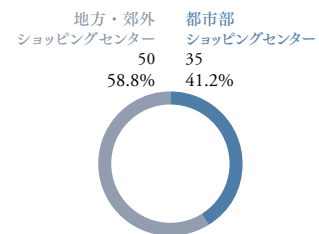
(株) ユナイテッドアローズ



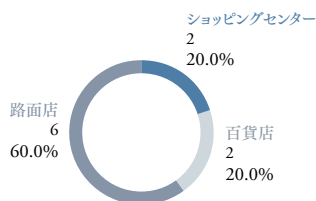
(株) フィーゴ



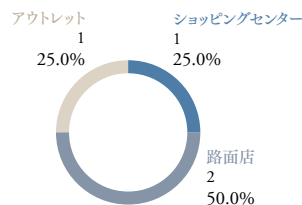
(株) コーエン



CHROME HEARTS JP 合同会社



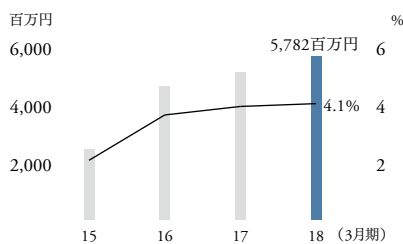
台湾聯合艾諾股份有限公司



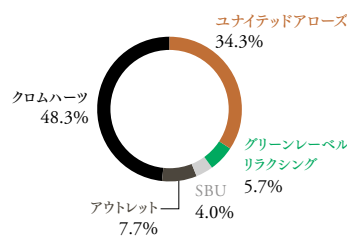
^{*} ショッピングセンターとは、百貨店以外の商業施設（ファッションビル、駅ビルなど）としています。

^{*} 都市部ショッピングセンターとは、東京23区内および全国政令指定都市内のショッピングセンターとしています。

免税品売上高・売上高構成比の推移^{*3} (単体+クロムハーツ)

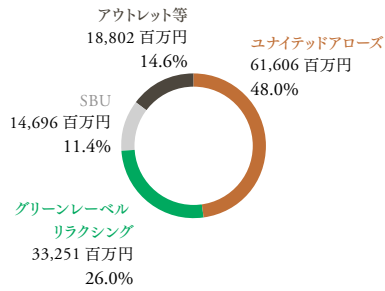


免税品売上高 事業別構成比^{*3} (単体+クロムハーツ)

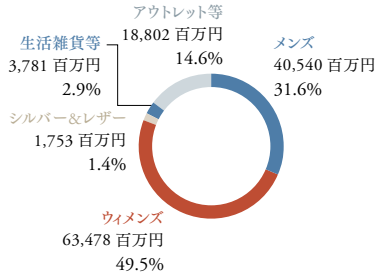


^{*3} 2017年3月期より、単体とCHROME HEARTS JP 合同会社の合算データとなっています。なおCHROME HEARTS JP 合同会社は12月決算ですが、本データは4月から3月までで算出しています。

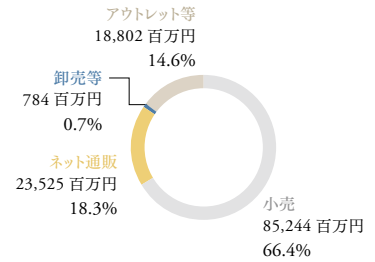
事業別売上高／構成比(単体)



品目別売上高／構成比(単体)

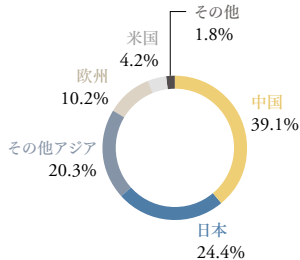


チャネル別売上高／構成比(単体)

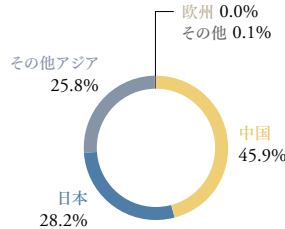


原産国構成比イメージ(単体・仕入原価ベース)

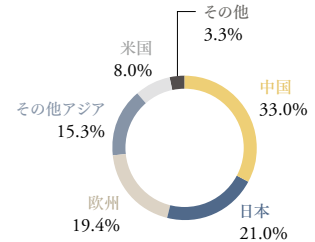
オリジナル企画・仕入商品



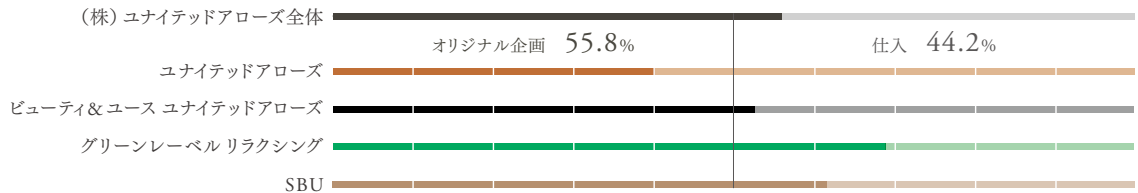
オリジナル企画商品



仕入商品

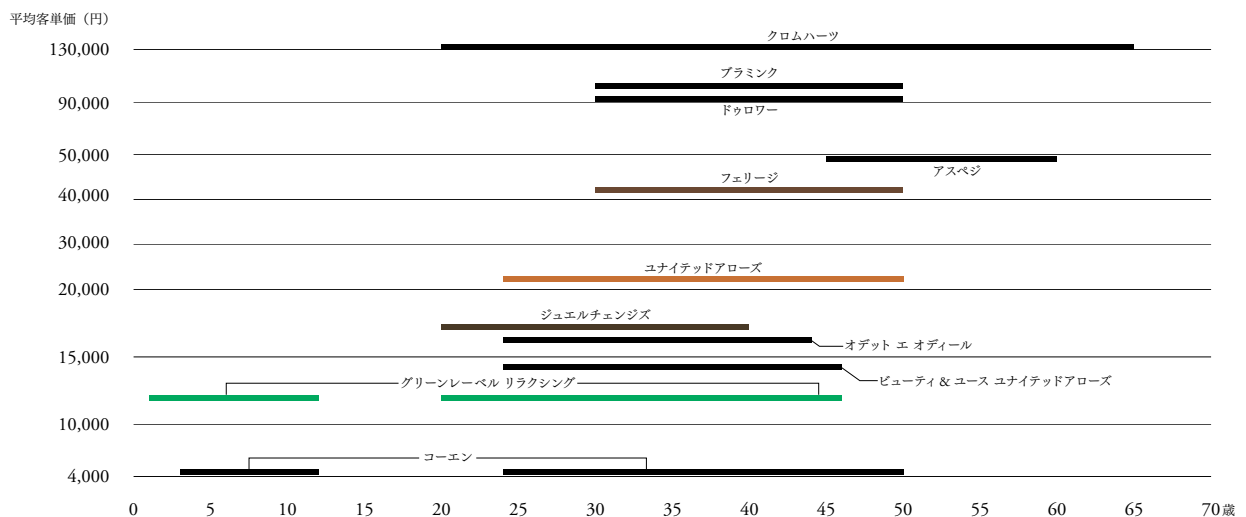


オリジナル企画・仕入商品売上比イメージ(単体)



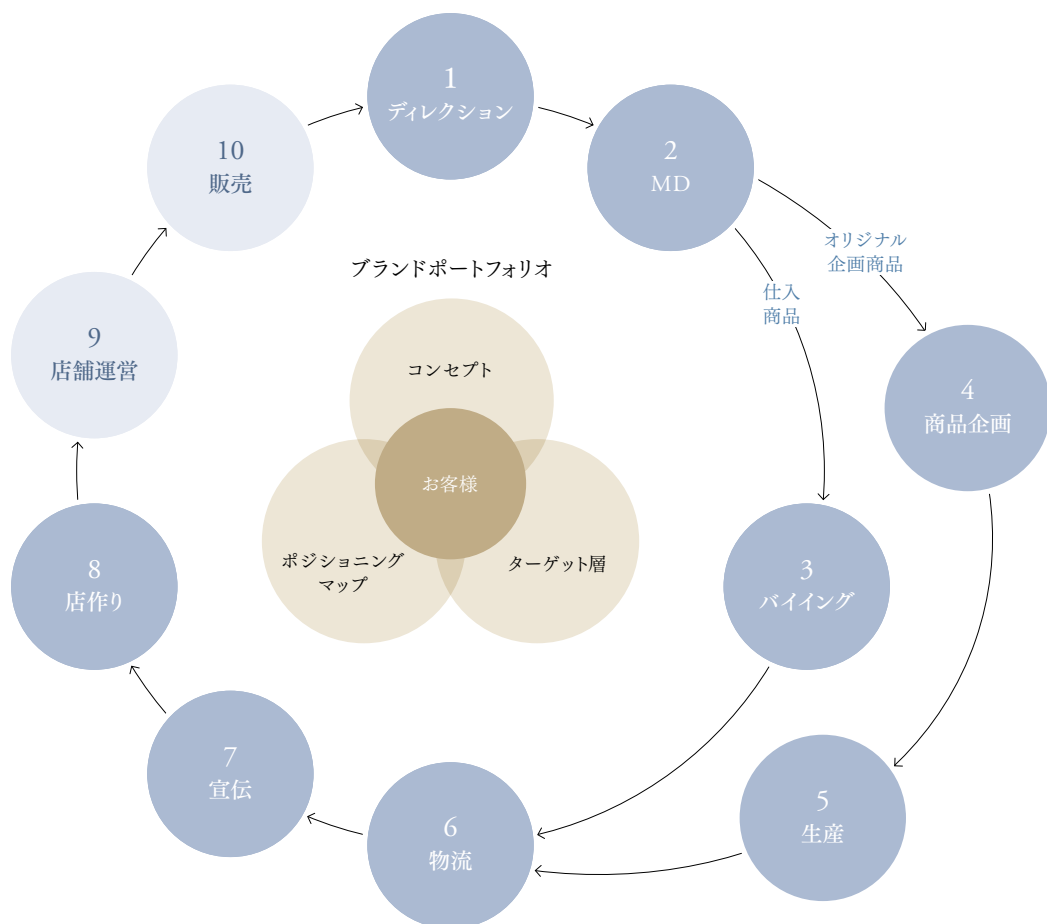
*OEM商品(委託先メーカー製品に各事業のブランドネームをつけて生産する商品)は、仕入に含まれています。

各事業ポジショニングマップ(価格・年齢軸)



バリューチェーンと商品プラットフォーム

ユニテッドアローズは、店頭を営業活動の起点ととらえ、お客様の声を全工程に活かした取り組みを行っています。仕入商品とオリジナル企画商品の両方に強みを持つことによる商品開発力、ブランドポートフォリオから店作りまでを管理する商品プラットフォーム、楽しいお買物を演出する接客サービスと店舗環境。さまざまな取り組みがバリューチェーンの中で相乗効果を発揮し、当社の競争力の源泉となっています。



	2017年3月期まで	2018年3月期から
ブランドの ポジショニング	ブランドのポジショニング、ターゲット設定が 各事業にゆだねられる	ブランドポートフォリオを全社で管理、 各ブランドのポジショニングとターゲット層を明確に定義
商品プラットフォーム	MDから生産(②～⑤)、および 重要指標*の管理にとどまる	ブランドポートフォリオから宣伝販促、店作り(①～⑧)、 および重要指標*の管理に拡大

* 売上総利益率、最終消化率、残在庫率など

バリューチェーン

ブランドポートフォリオ

当社の全ブランドをそれぞれのコンセプトに基づいて縦軸に価格帯、横軸にファッションテイストで配置したポジショニングマップを作成し、ブランドポートフォリオを管理しています。各ブランドのコンセプトを表現できるポジションを明確にすることで、ターゲットとなるお客様層を定義し、それぞれのニーズに合った商品を提供します。このブランドポートフォリオをバリューチェーンの中心に据え、商品計画から販売までの全ての過程をターゲットとするお客様に最適化しています。

①ディレクション

ディレクションとは、春夏、秋冬の各シーズンの方向性を示すものです。ファッションマーケティング部門が最新のファッション情報(カラー、素材、コレクションなど)や社会潮流などを背景として発信する全社ディレクションをもとに、各事業がそれぞれのポジション、ターゲット層に合ったディレクションを設定しています。

②MD(商品計画)

各事業のディレクションをベースにMDが立案されます。近年の気候変動やお客様の消費意識の変化に対応するため、1年間を最大8つのシーズンに区分して商品計画を行う8シーズンMDを、2015年春夏シーズンから段階的に導入しています。以前は1年を6シーズンに区分していた商品計画を、梅春・春・初夏・盛夏・晩夏・初秋・秋・冬の最大8シーズンに分け、細分化された各シーズンの気温やお客様動向に対応した商品を提供します。加えて品番数を精査し、必要在庫量を見極めた上で投入することで、定価販売比率の向上と在庫増加の抑制を狙います。販売状況に応じて週次、月次の検証と修正を繰り返し、追加生産、期中新規商品の企画、アウトレットを活用した早期消化など、きめ細かい軌道修正を行います。

③バイイング

バイヤーは国内外の展示会やコレクションに出向き、商材の見極めと、数量・仕入価格・納期など買付けの交渉を行います。人気

ブランドとの別注商品の開発のほか、オリジナル企画商品が完成するまで携わり、他社と差別化された商品の供給を行います。既存ブランドとの信頼関係の強化に加えて、有望なブランドの発掘も当社の使命ととらえ、バイヤーは日々自分の目と足で情報収集と新しい人脈開拓に駆け回っています。

④商品企画

各事業のディレクションとMDをもとに、デザイン・素材の開発やパターン作成を行います。商品のサンプルは販売部門にも共有し、店頭で得たお客様の声を取り入れながら商品開発を進行します。バイヤーの買付け出張にデザイナーも同行して世界のファッショントレンドの把握に努めたり、お互いに情報交換を行ったりすることで、仕入とオリジナル企画両方の機能を持つメリットを活かし、より差別化された商品の開発につなげています。

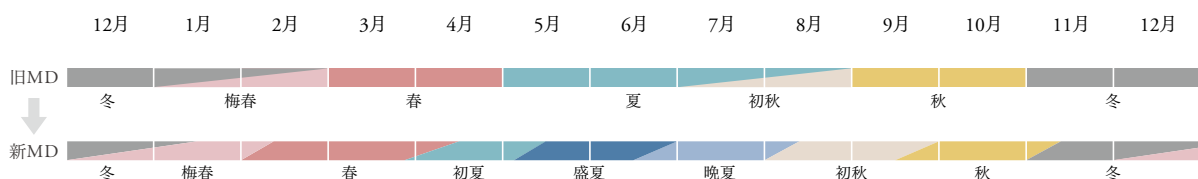
⑤生産

MDやアイテムごとの仕様・特性に応じた生産委託先の工場の選定、原料・副資材などの調達背景の設計、原価管理などの生産戦略を立案します。発注後は、委託先の工場と連携を密にしながら、納期・品質・コストの管理を行い、商品完成までの工程をフォローします。お客様の声を生産企画にも活かしたり、委託先の工場と品質管理のための定期ミーティングを行ったりすることで、縫製・加工など仕上がり品質の向上を目指しています。また、労働者の安全性確保の取り組みとして、工場の選択に当たっては児童労働・強制労働等の法令違反がないことや、報酬・労働時間等、公正な労働環境の整備について事前確認を進めています。

⑥物流

物流会社との協業により、グループ合計で国内6カ所の物流センターにて在庫の集中コントロールを行っています。2018年5月に操業を開始した流山物流センターでは、大型物流機器を導入して運営の省人化を図り、物流コストの低減と安定的な物流運営を行っています。

MDの細分化



旧MD：梅春・春・夏・初秋・秋・冬の6シーズン

新MD：梅春・春・初夏・盛夏・晩夏・初秋・秋・冬の最大8シーズン

→ 気温や季節感に合わせてシーズンを細分化、それぞれに合わせた商品・数量を明確化

⑦宣伝

宣伝部門では、MDをベースにした販売促進活動を実施します。ターゲットとなるお客様層の趣味・嗜好などに応じ、カタログ、雑誌広告、SNSなどのウェブ販促を組み合わせた販促戦略を立案・進行しています。

⑧店作り

実店舗においては、店舗立地やお客様の特性に応じた店作りを行っています。MDカレンダーに基づいたウィンドウディスプレイや商品陳列、販促戦略に合わせたPOPの設置などを通じ、お客様に商品を訴求します。

⑨店舗運営～⑩販売

実店舗ではお客様一人ひとりの要望に応え、その期待を上回る満足と感動を提供するような接客を目指しています。販売員の自立的成長を促す「ES(エデュケーター・スチューデント)制度」や「東矢大学」などの研修制度、「セールスマスター」や「東矢グランプリ」などの優秀な販売員の表彰制度により、販売員の知識・スキルとモチベーションの維持向上を実現しています。ネット通販では、自社で「ユナイテッドアローズ オンラインストア」を運営しているほか、「ゾゾタウン」などのネット通販サイトへも出店しています。「ユナイテッドアローズ オンラインストア」においては「ユナイテッドアローズ ハウスカード」の会員制度と一元化し、ポイントサービスも共通化するなど、実店舗とネット通販の連携を高める取り組みを進めています。「ユナイテッドアローズ アウトレット」は、各事業の過年度在庫や期中スローセラー商品を継続的に消化する役割を担います。アウトレット店舗における早期の在庫消化は、レギュラー店舗の商品の鮮度維持と高値換金による売上総利益の確保やキャッシュ・フローの改善に貢献しています。

シーズンごとの振り返り

春夏、秋冬の各シーズンの終了後に、MDや商品企画についての振り返りが行われます。MDは適正であったか、店舗への商品配分は適切であったか、ターゲットとなるお客様層とのズレはなかったかなどを検証し、翌シーズンのMDに反映させています。

商品プラットフォーム

当社のバリューチェーンにおいて大きな役割を果たしているのが、商品プラットフォームです。商品プラットフォームとは、MDプラットフォームと生産プラットフォームから成る商品の仕入・生産～投入～消化活動を支える仕組みで、2007年3月期に導入しました。担当者の経験やスキルに左右されやすい業務を標準化・仕組み化することで、安定したMD業務の遂行を実現します。

MDプラットフォームとは、商品の流れにおける現状の把握と次の判断を助ける仕組みです。全事業で統一された進捗管理表と指標により、売れ筋商品については追加生産、スローセラー商品については消化促進対策といった判断を行い、在庫消化率や換金率の良化につなげます。

生産プラットフォームは、MD計画を具現化するための仕入・生産戦略を策定する仕組みです。事業ごとに持つ原料・素材調達、生産工場の情報を全社で集約した上で、事業や商品の特性に応じた最適な生産工場を選択しています。仕入・生産に係る仕入原価とリードタイムを適正化させることで、「5適」を満たす商品の提供を目指しています。

商品プラットフォームの変遷

2007年3月期の導入から、当社では商品プラットフォームを段階的に進化させてきました。最初の4年間では、全事業への導入を行っています。MDプラットフォームでは売上総利益率、最終消化率、残在庫率などの重要指標のモニタリングと分析、業務プロセスの可視化、標準化を進め、生産プラットフォームでは事業ごとに持つ工場情報の共有、主要取引先の選定と精査や、連携強化などを推進しました。その後の5年間は安定稼働に向けた取り組みを強化しました。MDプラットフォームでは重要指標のモニタリングと分析を深めて予算実績管理の精度を高め、生産プラットフォームでは主要工場の管理体制を強化し、納期・品質・コストの適正化を進めました。2016年3月期から2017年3月期にかけては、お客様の変化に向けた取り組みを進めました。MDプラットフォームでは気候の変動やファッション購買行動の変化に対して8シーズンMDを導入することで、それぞれのシーズンに応じた適時、適量の品ぞろえにつなげ、定価販売比率の向上を目指しています。生産プラットフォームではMDの細分化に沿って適地適産を進め、きめ細かな商品投入に対応する生産背景の整備に努めています。

現在の商品プラットフォーム運営

これまでの商品プラットフォームは、当社のバリューチェーンにおける商品計画・進捗管理、生産管理業務までを支援するものでしたが、多様化するお客様のニーズに対して的確な商品提供を行うことを目的に、2018年3月期よりブランドコンセプトやターゲットなども含めたバリューチェーン全体を包含する仕組みに進化させています。

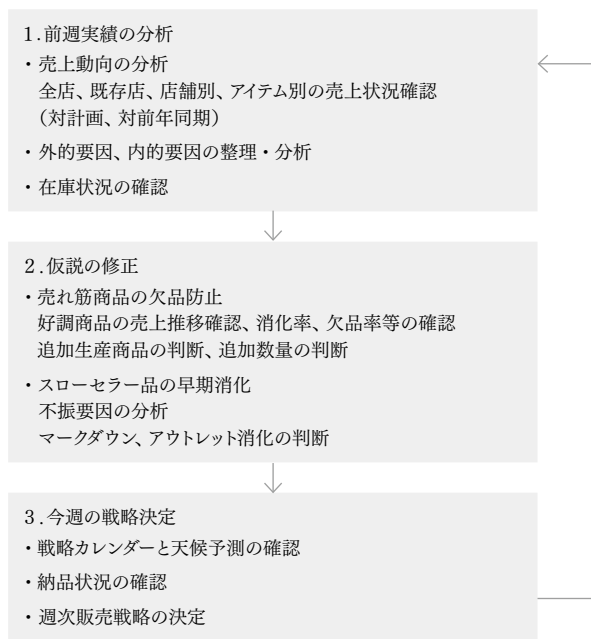
MDプラットフォームでは、ブランド、色、サイズなどで区分されていた商品コードに、フェミニンモード、スタンダードカジュアルなどのテイストを示す属性コードを追加しました。属性コードを付加することで、どの事業に、どの属性の商品を、どの程度展開しているのかを指標で管理できるようになります。これまで定性面に偏り

がちだった商品テイストの検証を定量的に行い、商品計画の精度の向上につなげます。同時に週次、月次の業務フローを標準化することで、事業特性に左右されないMDプラットフォームの運用を行っています。

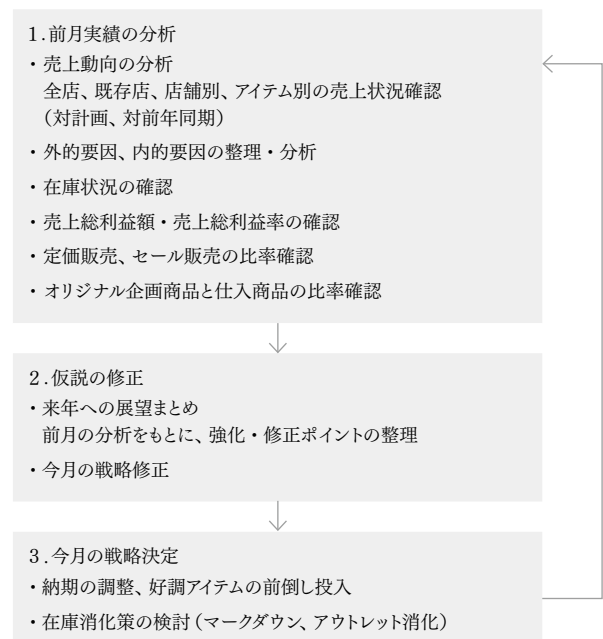
生産プラットフォームでは、各事業のコンセプト、ターゲットに対応できる生産背景を早期・的確に選定し、MD計画をサポートしています。当社の持つ「アトリエ」機能を活かしてオリジナル企画商品の完成度を高め、ターゲットとなるお客様に最適化した商品作りを行っています。

アトリエ：商品サンプルを自社内で作成するための工房。短時間で精度の高いサンプルを自作し、工場への生産発注の際に使用することで、商品の完成度や品質を高める。現在、一部の主力商品で活用中。

週次の業務フロー



月次の業務フロー



商品プラットフォームの変遷

	07/3～10/3	11/3～15/3	16/3～17/3	18/3～
取り組み	全事業導入に向けた取り組み	安定稼働に向けた取り組み	お客様の変化に向けた取り組み	バリューチェーン全体をトータルに管理する仕組みに進化
MDプラットフォーム	MD業務の可視化・標準化推進	予算実績管理の強化	MDの細分化	事業ポートフォリオに基づいたコンセプト、ポジション、ターゲットにのっとり、シーズン・月・週のMDプラットフォームを運用する(定性と定量を融合させ、仮説精度を向上させる)
生産プラットフォーム	生産管理業務の棚卸し・標準化推進	納期・品質・コスト管理	適地適産の推進	上記に基づく早期・的確な生産背景の選定

役員一覧

2018年6月22日現在



竹田 光広 (55) / 8

代表取締役 社長執行役員
指名・報酬等委員

UAグループ中期ビジョンを核としたグループ全体の改革の統括を行うことで、経営理念の実現を目指す。



藤澤 光徳 (52) / 8

取締役 専務執行役員
事業インフラ担当
株式会社コーエン 代表取締役 社長

全社のEC、物流、マーケティング等の戦略を推進するとともに、株式会社コーエンの代表取締役として、同社の中長期的な成長拡大を目指す。



小泉 正己 (56) / 12

取締役 専務執行役員
財務・IR・コンプライアンス担当

財務、IR、法務、コンプライアンスを統括し、UAグループ全体の管理基盤を強化する。



東 浩之 (52) / 6

取締役 常務執行役員
戦略・人事担当

経営企画、事業開発、海外展開、人材組織開発等を統括し、戦略的、中長期的施策を実行する。



松崎 善則 (44) / 新任

取締役 常務執行役員
第一事業本部 本部長

主にトレンドマーケット向けの事業を統括する第一事業本部の担当取締役として、所属事業のロイヤルティ向上および収益性向上を目指す。



木村 竜哉 (41) / 新任

取締役 常務執行役員
第二事業本部 本部長

主にミッドトレンドマーケット向けの事業を統括する第二事業本部の担当取締役として、所属事業の業容拡大および収益額向上を目指す。

コーポレートガバナンス

1. 基本的な考え方

当社は、「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を経営理念として掲げています。また経営理念体系の一つとして「5つの価値創造(「お客様」「従業員」「取引先様」「社会」「株主様)」を「社会との約束」として掲げており、当社に関わる全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。

また、経営理念の実現を目指すためにどのような心がけて、どのような行動をしていくべきかを表した「行動指針」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」の実現に向け、透明・公正な経営体制の構築および迅速・果敢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。

(参考)コーポレートガバナンス強化に向けた取り組みの推移

2007	・役員退職慰労金制度の廃止
2008	・執行役員制度の導入
2013	・社外取締役1名招聘(社内4名、社外1名)
2015	・社外取締役2名体制(社内4名、社外2名) ・コーポレートガバナンスポリシーの策定・開示 ・政策保有株式を全株売却
2016	・監査等委員会設置会社へ移行 ・指名・報酬等委員会設置 ・社外取締役3名体制(社内4名、社外3名) ・取締役会実効性評価の実施と結果開示
2017	・譲渡制限付株式報酬制度の導入 ・買収防衛策の廃止

2. コーポレートガバナンスの体制

上記「基本的な考え方」のもと、当社では、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。

また、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、独立社外取締役を中心に構成する「指名・報酬等委員会」を設置しています。

取締役会

取締役会は取締役9名(うち、3名が独立社外取締役)で構成され、原則として月1回の取締役会を開催しています。取締役会には監査等委員以外の取締役および監査等委員である取締役が

出席し、法令で定められた事項および取締役会規則等に定められた重要事項の意思決定を行うとともに、業務執行状況の監視・監督を行っています。また、必要の都度臨時取締役会を開催するとともに、取締役間にて随時打合せ等を行っており、効率的な業務執行ができる体制を整備しています。

監査等委員会

監査等委員会は監査等委員である取締役3名で構成され、監査等委員会規則に基づき監査等方針を決定するとともに、各監査等委員や監査等委員以外の取締役、会計監査人からの報告を受けて監査報告書を作成しています。なお、3名の監査等委員を全て独立社外取締役とすることで、経営の透明性の確保ならびに会社全体の監視・監査の役割を担っています。なお、2018年3月31日現在で監査等委員による当社株式の保有はなく、人的関係、取引関係その他の利害関係については、該当はありません。

指名・報酬等委員会

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、独立社外取締役3名と代表取締役1名から成る、指名・報酬等委員会を設置しています。

執行役員制度

2008年より執行役員制度を導入しています。取締役会が重要な意思決定と執行の監督を明確に実施するために、業務執行に専念する責任者として執行役員を配置しています。取締役から業務執行に関わる権限を大幅に委譲することにより、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しています。

コーポレートガバナンス体制の概要	2018年6月22日現在
組織形態	監査等委員会設置会社
取締役会議長	代表取締役 社長執行役員
取締役 (監査等委員である取締役を除く。)	6名(うち、社外取締役0名)
監査等委員である取締役	3名(うち、社外取締役3名)
独立役員*	社外取締役3名
平均年齢	50.1歳
2018年3月期取締役会開催回数	18回
2018年3月期監査等委員会開催回数	14回
2018年3月期 指名・報酬等委員会開催回数	5回

*酒井由香里氏、石綿学氏および西川英彦氏は株式会社東京証券取引所定める独立性の基準および当社の「独立役員の独立性判断基準」のいずれも満たしています。なお、酒井由香里氏および西川英彦氏は株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出ていますが、石綿学氏は所属する法律事務所の内規により届け出ていません。当社の独立役員の独立性判断基準については、「コーポレートガバナンスポリシー」をご参照ください。

www.united-arrows.co.jp/corporate/governance.html

取締役の指名に関する方針と手続き

指名に関する方針

社内取締役については、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。

取締役の指名に関する手続き

監査等委員以外の取締役候補者の指名の手続きとしては、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きとしては、上記指名方針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。

指名・報酬等委員会は社外取締役の全員および代表取締役（社長執行役員）により構成され、委員長は社外取締役の中から協議により決定し、これに当たります。

取締役候補者の育成・選任および最高経営責任者の後継者の計画

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。

当社の執行役員と関係会社の取締役を次世代取締役候補者および将来的な最高経営責任者の候補者としてとらえています。執行役員については、社長、人事担当取締役および人事部門が、主に本部長相当の役職者の戦略的ビジョンの立案力、業務執行力およびリーダーシップ等のスキルを総合的に評価することによって人選を行い、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選任します。業務執行取締役の合議体が、業務執行取締役および全社的な経営課題に取り組むなどの経験を十分に積んだ執行役員もしくは関係会社取締役の中から経営陣幹部等の後継者の人選を行い、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経営陣幹部等を選任します。取締役の選任基準として、価値観や能力・意志・知見といった形式的基準を設けることにより、明確かつ客観的な育成・選任に努めます。

これらを踏まえて取締役に選任された者の中から、取締役としての実績に加え、経営理念の実現に向けた強い意志、高いリーダーシップ、社内外からの人望の厚さおよび経験・見識・専門性等から高い経営判断能力を有する者を最高経営責任者の候補者としています。候補者はより重要なポジションに就任し、それらの実績を踏まえた上で、取締役会は該当者を最高経営責任者として相応しい人物かを判断し、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。

取締役の報酬の決定に関する方針

当社は、取締役報酬について、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の実現に向けたインセンティブと位置付けています。業務執行取締役の報酬は、月額固定報酬の「基本報酬」、単年度業績に連動した「賞与」、および中期経営計画の達成度に連動した「株式報酬」により構成されています。

基本報酬

基本報酬については、業界水準や外部調査機関による役員報酬の調査結果なども参考に、役職に応じた取締役報酬テーブルを定めており、対応するテーブルのレンジ内で各取締役の役割と責任に応じた報酬案を算定します。

賞与

賞与については総額案を算定した後に各業務執行取締役への配分案を算定します。賞与総額案については、単年度業績のうち、特に連結経常利益の期初計画達成度に加え、連結営業キャッシュ・フロー、連結ROEなどの経営指標を総合的に勘案した上で算定します。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、連結経常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。

株式報酬

株式報酬については、株主の皆様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て、業務執行取締役に対し、一定の譲渡制限期間内に中期経営計画を達成した場合には、その達成度合いに応じて譲渡制限が解除される「譲渡制限付株式報酬」として付与します。

業務執行取締役以外の取締役については、賞与および株式報酬は支給せず、個々の役割と責任に応じた基本報酬のみを支給します。

個別の報酬決定手続き

監査等委員以外の取締役の個別の報酬決定手続きとしては、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、取締役会の協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ることとしています。

監査等委員である取締役の個別の報酬決定手続きとしては、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、監査等委員会の決議に基づき決定します。

なお指名・報酬等委員会は、上記に加え、取締役報酬に関する方針、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。

3. 適切なリスクテイクを支える環境整備

当社では、適切な内部統制システムやリスクマネジメント体制を構築することで、新たな領域への事業拡張などの重要な経営判断において、適切なリスクテイクを支える環境を整備しています。

内部統制システム

当社では、適切な内部統制システムを構築することで、取締役および従業員の職務執行が法令定款に適合することを確保するための体制整備や取締役の職務の遂行が効率的に行われることを確保するための体制整備、グループ全社のリスク管理体制の整備等に努めています。内部統制システムの構築により、取締役および全従業員が経営理念の実現に向け、常に向上心を持って職務を遂行できる体制を整備しています。

内部通報制度

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。外部の法律事務所等が窓口となり、事案により調査責任者を指名し、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。

リスクマネジメント

当社を取り巻く各種リスク要因については「内部統制基本規程」および「危機管理規程」に基づいて管理体制を構築しています。

業務上重要なリスクに関しては「内部統制委員会」にて規程やマニュアル、ガイドライン等の設定を検討するとともに、危機発生時には「対策本部」を立ち上げ、情報を集中管理の上、対応を行うこととしています。当社を取り巻く環境変化に伴い、各部において常にリスク要因の見直しを行うとともに、規程や各種マニュアル整備を継続し、リスクの未然防止と危機発生時の適切な対応の両面から体制整備を行うこととしています。

4. コーポレートガバナンスポリシー策定およびコーポレートガバナンス・コードへの対応

コーポレートガバナンスポリシーの策定

当社は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、2015年11月にコーポレートガバナンスポリシーの制定および開示を行いました。当ポリシーにおいて、コーポレートガバナンスの基本的な考え方、株主の権利・平等性の確保、各ステークホルダーとの適切な協働、コーポレートガバナンスの体制等について方針を示すことで、経営や組織運営の透明性の向上を図っています。

当社は、コーポレートガバナンスの継続的な充実を図ることで、ステークホルダー価値および企業価値の向上を目指します。

コーポレートガバナンス
www.united-arrows.co.jp/corporate/governance.html

コーポレートガバナンス・コードへの対応

コーポレートガバナンス・コードの各基本原則について、当社の対応状況は以下の通りです。

基本原則1 株主の権利・平等性の確保

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努めています。

招集通知については、株主の皆様が株主総会議案の十分な検討期間を確保できるよう、株主総会開催日の4週間前に当社IRサイトおよび東京証券取引所のウェブサイト公表し、3週間前に発送しています。英文招集通知の要約版も当社IRサイトおよび東京証券取引所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、集中日を避け、株主の皆様が参加しやすい日時や場所を選択することで、株主の皆様との建設的な対話の充実にも努めています。また、議決権電子行使プラットフォームを導入することなどにより、株主総会に出席できない

2018年3月期における取締役および社外役員の報酬等の総額

役員区分	対象となる 役員の員数(名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			基本報酬	譲渡制限付株式報酬	賞与	退職慰労金
取締役(社外取締役を除く)	4	226	126	25	75	—
社外役員	3	30	30	—	—	—

株主の皆様についても適切に議決権を行使できるような環境を整備しています。IR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、決算説明会の動画配信、決算説明会や月次売上概況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。

基本原則2 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

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つの価値を創造していくことを「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「行動指針」を策定・公表しています。当社では、この行動指針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ています。

また、従業員等の内部通報に係る適切な体制として、「内部通報制度」を設け、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、当該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。

基本原則3 適切な情報開示と透明性の確保

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、株主様価値の創造を目指しています。「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。同ポリシーでは、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や株主・投資家の皆様との建設的な対話に向けた方針等を記載しています。

基本原則4 取締役会等の責務

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置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ています。

上記の役割・責務に基づき、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。

また、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、独立社外取締役を中心に構成する指名・報酬等委員会を設置しています。

基本原則5 株主との対話

当社は、IR活動を重要な経営の取り組みの一つと認識し、IR活動の推進統括を社長が担うことを規程で定めています。また、IR活動の充実・内部情報管理の徹底に加え、財務政策・資本政策との有機的な連動に向け、管理担当取締役がIR担当取締役を担っています。四半期ごとに開催する決算説明会には全て社長およびIR担当取締役が出席し、中長期的な方向性および単年度の経営方針や重点施策の進捗説明、質疑応答等を行っています。

情報開示の充実に向け、IR担当取締役の直下にIR部門を設置し、株主・投資家の皆様との建設的な対話に向けた体制を整備しています。また、必要に応じて社長およびIR担当取締役がスモールミーティングや個別面談に出席することで、株主・投資家の皆様との建設的な対話の充実にも努めています。IR活動によって得られたご意見、ご要望、ご懸念等は、情報レベルに応じて経営幹部や全社にフィードバックすることで、企業価値の向上を目指しています。

5. 経営管理体制

収益責任の明確化と重要指標管理

当社では、直営全店舗を個別に損益管理し、それを積み上げた事業本部単位での損益を管理することで、事業ごとの収益責任を明確化しています。また、売上高・商品消化率・換金率・商品ROI・買上率などの重要指標(KPI)について目標値を設定し、それらを達成するための行動計画を部門・店舗や従業員単位で設定した上で、その進捗状況などについて日次・週次・月次・シーズン・年次で管理しています。そして個人・店舗・部門がそれぞれの目標を達成することにより、全社的な経営目標が達成される体制を構築しています。

投資基準、撤退基準の明確化

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(約8%)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を超えない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、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の判断を行います。2007年3月期以降、3年にわたる業績低迷時においては、22あった展開事業のうち、10の不採算事業の撤退を実施しました。また、2018年3月期においても、UAグループ中期ビジョン「強い経営基盤の確立-不採算事業・店舗の精査・見極めと実行」に基づき、2事業の撤退および1事業の店舗撤退を実行しました。

6. IR活動

積極的なIR活動の展開

当社は、創業当時から、社会に開かれた株式公開企業になることを目指していました。このため、株式公開から今日に至るまで、国内外の株主・投資家の皆様に向けて、積極的なIR活動を展開しています。アナリスト・機関投資家には四半期ごとの決算説明会を開催するほか、年間平均として、国内・海外投資家向けに約250件の個別IRミーティング、約10件の社長を交えてのsmallミーティングや施設見学会を実施しています。株主・投資家の皆様との対話は、資本の効率的な運用など、経営に新たな気付きをもたらしています。

これらの活動において、当社はディスクロージャーポリシーを定めており、適時情報開示の体制を整備するなど経営の透明性向上に努めています。

ディスクロージャーポリシー
www.united-arrows.co.jp/ir/strategy/disclosure.html

建設的な対話に向けた株主総会を運営

当社は、株主総会における適切な権利行使のための環境整備を進めています。議案に関する十分な検討時間を確保する目的で、株主総会開催日の4週間前にIRサイトおよび東京証券取引所のウェブサイトへ招集通知を掲載の上、3週間前に発送しているほか、海外投資家の比率等も踏まえ、狭義の招集通知と参考書類について英訳版をIRサイト等に掲載しています。加えて、「議決権電子行使プラットフォーム」に参加し、議決権行使における利便

性の向上を図っています。また、日程は集中日を避け、個人の株主様にご出席いただきやすい時間帯を設定するとともに、株主様と取締役との懇親会を実施するなど、建設的な対話を目指し、開かれた株主総会の開催を推進しています。

2018年6月22日に開催した第29回定時株主総会では、448名の株主様にご出席いただき、開催時間は52分、ご質問者は4名、ご質問およびご意見の数は7個でした。

企業活動およびIR活動の外部評価

当社は、透明・公正な経営体制の構築および迅速・果敢な意思決定を行うため、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。また、「株主価値の創造」の実現へ向け、常に公平な情報を、タイムリー、継続的かつ自発的に提供することをIR活動の基本方針としています。これらの方針に基づいた企業活動・IR活動を推進した結果、外部評価機関よりさまざまな表彰を受けています。

今後も、経営理念実現を目指すとともに資本市場から信頼を得続けられるよう、企業活動およびIR活動の継続的な進化・改善を図ります。

2002年	一般社団法人日本IR協議会 IR優良企業奨励賞 受賞
2003年	一般社団法人日本IR協議会 IR優良企業賞 受賞
2005年	一般社団法人日本IR協議会 IR優良企業賞 受賞
2012年	日経アニュアルレポートアワード 特別賞 要約版 受賞 東京証券取引所 企業価値向上表彰 大賞 受賞
2013年	一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 ポーター賞 受賞 日経アニュアルレポートアワード 特別賞 要約版 受賞 一般社団法人日本IR協議会 IR優良企業特別賞 受賞
2014年	一般社団法人日本IR協議会 IR優良企業大賞 受賞
2017年	ISS Quality Scoreで最高評価を獲得
2018年	ISS Quality Scoreで最高評価を継続獲得(下記トピックス参照)



2018年 ISS Quality Scoreで最高評価を継続獲得

ISS (Institutional Shareholder Services Inc.) は米国を本拠地とした世界的な議決権行使助言会社であり、世界の機関投資家の議決権行使や企業評価に大きな影響を与えています。ISSは議決権行使の助言を行うほか、企業のコーポレートガバナンス体制についても「取締役会の構成」「役員報酬制度」「利益還元」等から10段階の評価を行っています

(ISS Quality Score)。当社は2017年に続き、2018年においても、最も評価の高い「1」を獲得しました。今後もステークホルダーの皆様から高い信頼・ご評価をいただけるようコーポレートガバナンスの改善に努めていきます。

ISS QualityScore

社外取締役メッセージ



中長期的な企業価値向上へ向け、
社内外双方のコミュニケーションを促進していきます。

社外取締役
常勤監査等委員(委員長)
指名・報酬等委員(委員長)
酒井 由香里

監査等委員会の活動

監査等委員会設置会社への移行後2年目となる2018年3月期は、よりの確な監査、監督、助言等を行うべく、監督機能のさらなる強化を推進しました。前期に続いて、代表取締役社長、業務執行取締役、執行役員や主要な連結子会社の代表取締役社長等と個別討議を行う機会を定期的に設けることで、経営や事業運営等への理解や課題認識を一層深め、よりの確に提言できるよう努めています。また、内部統制の強化へ向けた取り組みも重要な活動と位置付けており、内部監査部門のヒアリングを定期的を実施しています。これにより、現状を的確に把握するとともに業務執行取締役へ課題や解決策を提言するなど、一層の監督強化を図っています。

指名・報酬等委員会の活動

指名・報酬等委員会の設置初年度となる2017年3月期は、中長期的な企業価値向上に資する報酬体系の構築を目的とした譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。2018年3月期から、最高経営責任者の後継者計画を主要テーマに据え、次世代を担う社長に相応しい人材の選出プロセス、要件や育成方法などの検討を行っています。特に、当社にとっての社長はどうあるべきか、適性や人物像等の要件については業務執行取締役と社外取締役が開かれた場で活発な議論を重ねています。結論までには道半ばではあるものの、このようなプロセスを経ることで、透明性や公正性の向上が図れていると評価しています。

取締役2名増員について

2018年6月に開催した株主総会で、主にトレンドマーケット向けの事業を統括する第一事業本部の松崎氏と、主にミッドトレンドマーケット向けの事業を統括する第二事業本部の木村氏が、取締役新たに就任しました。2017年3月期まで3期連続で減益となった状況下、事業運営の現場と経営の乖離を業務執行取締役自身が感じていたことから、現場により近い者を意思決定の場に登

用したいという考えが背景にあります。取締役会の多様性が図れて議論が活発化するとともに、新たな価値観を取り入れることは、特に、中長期的な成長に向けた意思決定を行う際に非常に有力に機能すると期待しています。

コーポレートガバナンス説明会やSR活動を実施

私自身、投資家・株主の皆様との対話を増やすべく、2018年3月期には初の試みで、機関投資家向けにコーポレートガバナンス説明会を実施しました。当日の質疑応答やアンケートの結果から、当社のコーポレートガバナンスへの関心が想定以上に高いことを実感しました。また、ESGをもとに議決権行使を行う主要な株主様向けにSR活動を行っています。会社として期待されていることが明確になるとともに、社外取締役としての在り方を改めて考えさせられる貴重な機会となりました。今後も投資家・株主の皆様との対話を増やし、当社の企業価値向上へ向けて社内外で積極的に議論していきたいと考えます。

今後の課題

2018年3月期の取締役会の実効性評価でも挙げたように、現在進行中の中期ビジョンで安定成長への基盤を固めたその先、長期的な成長を目指す上での方向性や戦略に関する議論の必要性が増えています。長期の成長戦略を検討するに当たり、当社らしさや社風、カルチャーを大切にしつつ、必要に応じて先進性や革新性のある、攻めの戦略も選択肢に持つなど、バランスがとれるよう提言していきたいと考えます。また、ESG投資への当社の姿勢に関しても今後の課題となっています。当社にはお客様、従業員、取引先様、社会、株主様の価値を長期的、持続的に高めしていく「5つの価値創造」が経営理念体系の一つにあり、これを成し得るためのESGという観点で議論を行っていきます。

今後も社外取締役として、当社の中長期的な成長に寄与できるよう、尽力してまいります。

社会との約束「5つの価値創造」

ユニテッドアローズは、お客様、従業員、取引先様、社会、株主様から成る、5つのステークホルダーにとっての価値を創造していきます。

中でも、私たちが最も大切にすべきなのは「お客様価値の創造」です。

他の4つの価値を等しく高めることがお客様価値の向上につながり、

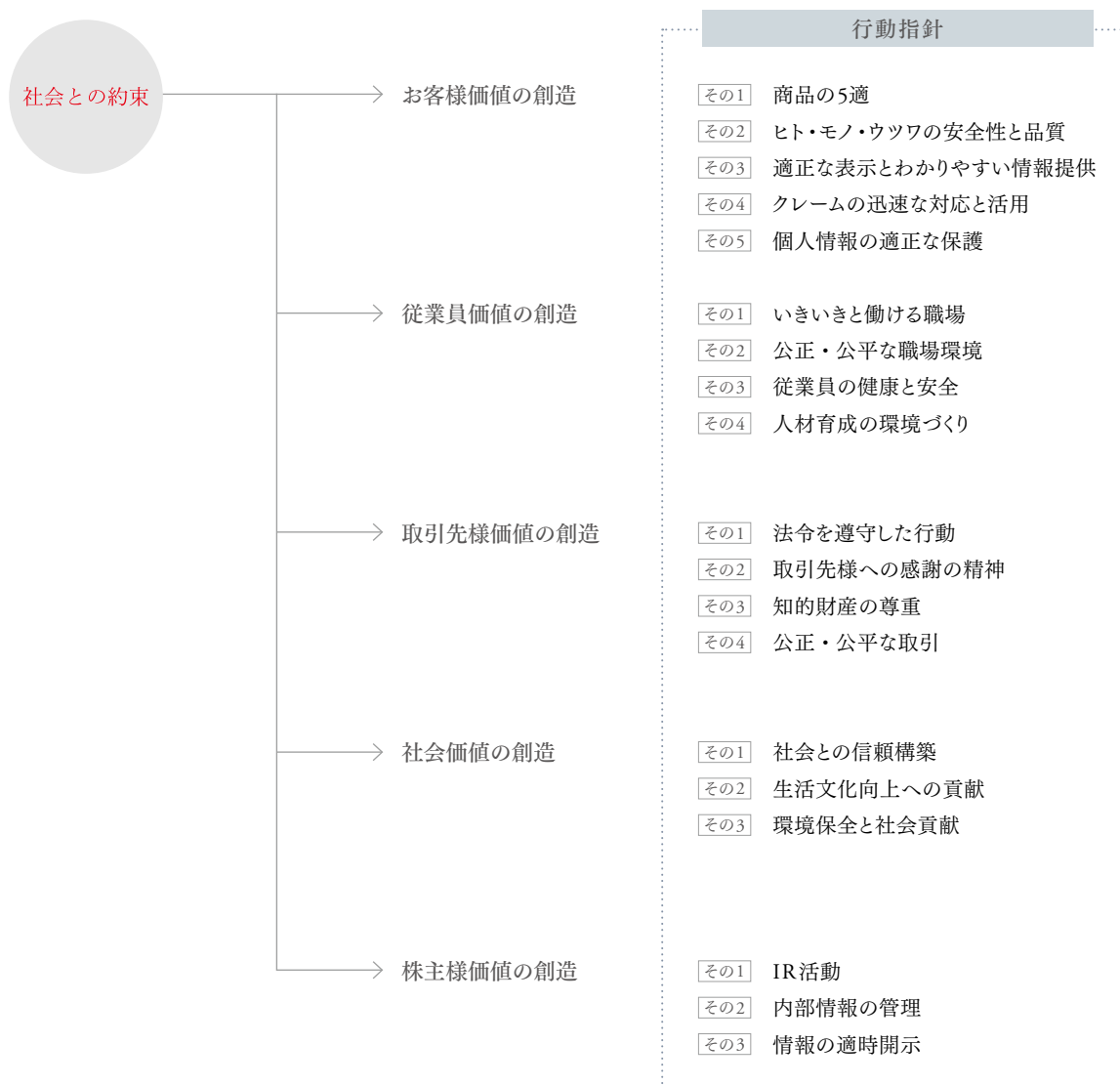
それが達成されて初めて、他の4つの価値が意味を為す、というのが当社の考え方です。

この「5つの価値創造」が、当社におけるCSR (Corporate Social Responsibility) です。

私たちは5つの価値を創造していきます。

Our Promise

Our Five Core Values



→ CSRサイト

www.united-arrows.co.jp/csr/index.html

お客様価値の創造

お客様とは、私たちのお店を心にかけてくださる全ての方です。私たちは、ヒト・モノ・ウツワの3要素において気づきと美意識を追求し、私たちの提供するあらゆるサービスにご満足・感動していただくことで、お客様と信頼関係を築いていきます。

お客様の声を基点とした活動

お客様相談室の活動

当社は、店舗やネット通販での営業活動を通じてお客様にご満足いただくことこそが最大の「お客様価値の創造」ととらえており、店舗やお客様相談室を通じていただくお客様の声をもとに、さらなるお客様価値の向上を目指しています。

2005年より設置しているお客様相談室は、お客様対応の責任窓口として、全社サービス品質の向上に取り組んでいます。お客様からいただいた声を、週次、月次、年次でまとめてその傾向を分析し、課題改善につなげるのみならず、お客様からの期待に応えられているかを全社視点で確認する役割を担っています。

2018年3月期は、電話やメールを通じて約33,000件のお問い合わせに対応したことに加えて、多様な方法でお客様の声を集めました。顧客ロイヤルティを測る「NPS(ネット・プロモーター・スコア)」調査の取り組みの中で、年4回全店舗でアンケートを配布したほか、ハウスカード会員にメールでのアンケートを実施しました。これらの取り組みにより、お客様の声を可視化することで、接客サービス等における課題認識と改善に加えて、従業員のモチベーション向上にもつなげています。また、ハウスカード会員の中でもプレミアムステージ会員専用のお問い合わせデスクを開設し、お客様の個々のご要望に応じたサービスの提供や提案を行っています。さらに、ホームページでは、お問い合わせに迅速に対応できるよう、チャット形式でお問い合わせいただける「FAQチャットボット」をテスト導入するなど、お客様の声を基点に、お客様価値の向上に向けた幅広い活動を展開しています。

サンキューノートおよびクレームへの迅速な対応

接客サービスや商品に対する感謝のお言葉は、「お客様に喜んでいただくこと」を基本姿勢としている当社にとって、最大の喜びとなります。当社では、お客様からいただいた感謝の声を「サンキューノート」としてまとめ、全社で共有し、さらなるお客様満足の向上につなげています。2018年3月期のエントリー数は、887件となりました。一方、ご意見やクレームも3,365件いただきました。不満足の声は、お客様からの貴重なメッセージととらえ、迅速かつ誠実に対応しています。

2018年3月期は、お問い合わせ総数は前期比で横ばいも、

ご意見やクレーム件数については前期から1,000件以上減少しており、お客様満足向上に向けた販売施策や商品施策が奏功しているとらえています。サンキューノートについては主に、親切、丁寧、迅速な対応や気配りなど、小売業として自然な言動に対するものと、店舗で感動的な体験をされたことに対して御礼をいただくことが多くあります。後者について、一例を紹介します。

お子様の結婚式参列用の洋服をウェブで探されていたお客様。ウェブで注文した洋服が結婚式に相応しいかが心配になり、「グリーンレーベルリラクシング」の店舗へお電話をいただきました。対応したスタッフは、参列される結婚式についてヒアリングし、お客様が注文された商品は不向きであることをお伝えしたところ、お客様は購入をキャンセルしました。その後、他の商品の提案を受けたいため再度お電話をいただき、別のスタッフが受電。代理で対応したにもかかわらず、これまでの経緯を把握しており、お客様のニーズに合ったワンピースを、お住まいの近隣店舗の在庫確認の上、提案しました。これにより、心より信頼していただけただけから、当初予定していなかったご自身の洋服についても相談を受け、提案。お勧めしたお子様とご自身の全ての洋服をご購入いただきました。「何を着て良いか分からず憂鬱だった結婚式が楽しみになりました。そして、こんなに素晴らしい接客を受けたことはありません。主人ともども感動しています」

	2016	2017	2018
お客様相談室相談件数	約20,000件	約34,000件	約33,000件
サンキューノート	798件	911件	887件
ご意見・クレーム	3,283件	4,413件	3,365件

商品安全への取り組み

当社で取り扱う商品は、オリジナル企画商品と国内外から調達した仕入商品があります。お客様に提供する商品内に、禁止および規制化学物質が含まれていることがないか、取引先様と協力して管理を行っています。

その一つとして、発がん性が疑われ、未然防止の観点から海外で先行して法規制され、日本においても2016年4月から法規制されている特定芳香族アミンがあります。当社で取り扱う商品について取引先様より不使用確認書をご提出いただき、週次で事業別およびオリジナル・仕入区分別に回収状況を進捗管理し、経営陣および関連各部門に共有しています。特にオリジナル企画商品については、生地メーカーのさらに川上となる染工場単位で不使用確認書をご提出いただくことで、不使用の徹底を図っています。2018年6月現在、オリジナル企画商品の不使用確認書の回収率は100%、仕入商品についても100%に近い回収率となっています。

従業員価値の創造

共通の理念(志)実現を目指す従業員に、活躍の場を与え続け、成長するチャンスを提供します。そして成果に応じた高い報酬で報いる会社、働くことで自分らしさを見つけられ、皆がハッピーになれる会社を目指します。

従業員満足度の向上に向けた取り組み

従業員は原則として正社員

2007年に当時のアルバイト従業員のうち希望者全員を、正社員化しました。以降、従業員は原則正社員として雇用しています。人件費は増加しましたが、中長期的な視点では、離職率の低下やモチベーション向上への寄与などの効果があり、従業員満足、そしてお客様満足にもつながると考えています。

一方で、近年は多様な働き方へのニーズも出てきており、さまざまな人事施策を検討しています。その一つとして、店舗でのバックルーム業務に限定したアルバイトの雇用を開始しました。働き方の選択肢が広がることに加えて、販売員が接客により注力できることによる、業務効率化や販売力向上にもつなげていきます。

キャリアアップやモチベーション向上に向けた研修・制度

主に販売員における接客サービスの能力向上を図るため、優れた社員の技能を共有する研修、教育や制度の充実に努めています。

・ES制度

「ES(エデュケーター・スチューデント)制度」は、店頭で人が育つ仕組み作りを支援する教育制度です。全販売員一人ひとりにエデュケーター(教育担当)が付き、店頭でのOJTや定期的な面談を行うことで、販売員の成長を促進します。また、事業横断で教育に関する意見交換や情報共有を行う機会を設けており、事業間での相乗効果も図っています。

・東矢大学

全従業員を対象にした全社教育の研修機関です。2019年3月期は、中期ビジョンの戦略の一つ「強い経営基盤の確立」に向けて、「ES制度」を軸とした販売力向上を目指す中で、東矢大学では新人スタッフの早期成長を柱とし、接客・販売業務等の基礎教育を充実させているほか、エデュケーターの指導力向上を図るための研修も行っています。新人スタッフが即戦力となることで、モチベーションの向上や販売力の底上げを狙います。

・セールスマスター

優れた販売のスペシャリストに授与する称号です。人間的な魅力により、複数のお客様から支持されているか等の定性面と、

売上実績といった定量面の両方をバランス良く満たす人物を認定しています。任期は2年で、報酬面で優遇されるとともに、模範となるべき存在であり続けることが求められます。2016年4月より4つの階層を設け、販売員のキャリアパス目標として認知されるものに制度を改定しました。2018年6月現在、65人がセールスマスターとして活躍しています。



セールスマスター

・東矢グランプリ

年に1度開催されるロールプレイング形式の接客コンテストです。予選会を勝ち抜いた販売員が高い接客サービスの技を競い、感動を共有し合うことで、所属するブランドへのロイヤルティも高めています。当社ではこの表彰制度を、優秀な販売員による接客サービスの価値を社内で広く認知・評価する機会としています。



2018年実施の「東矢グランプリ」

働きやすい職場作り

従業員の定着率向上への取り組み

当社では、全従業員を対象とした「従業員意識調査」を年に一回実施しており、業務のやりがいや達成感、教育制度、職場環境等に関する声を収集し、各取り組みの改善につなげています。

2017年3月期には組織風土に関するアンケートを実施しました。中期ビジョンの戦略の一つ「強い経営基盤の確立」に向けて立ち上げた「風土改革プロジェクト」では、この結果をもとに現状分析や課題の抽出を行い、風土活性化へ向けた討議を行っています。また、このプロジェクトから提案された、社内コミュニケーション促進へ向けた施策も一部始動しています。

業務効率改善による働きやすさ向上への取り組み

生産性向上策の一環として、店舗でのRFIDの導入を進めています。まずは一部の事業から導入しており、たな卸業務の負担

軽減や精度の向上、店舗出荷業務の効率化や会計時間の短縮などに寄与しています。販売員の付帯業務が軽減できることで、残業時間の削減など労働環境の改善に加えて、接客により注力できる環境が整えられます。これによる接客サービスの向上や、会計待ち時間の短縮により、お客様満足の上にもつなげています。

RFID：ICチップが埋め込まれた商品タグを読み取り機にかざすと商品が判別できる仕組み

多様な人材が活躍できる職場へ

当社は年齢・性別・国籍・宗教に関係なく公正・公平な職場環境の構築に努めています。従業員の約6割を占める女性を中心に、結婚や出産を経ても長く働き続けられるよう、育児休業・子供

の看護休暇、短時間勤務制度など、働きやすい職場環境作りを推進しています。2018年3月期の育児休業復職率は約96%、店長以上の管理職における女性比率は約36%です。また、2016年に施行された女性活躍推進法を受け、2021年3月末時点で課長以上の女性管理職比率20%以上を目標とした行動計画を策定しています。

チャレンジド(障がい者)採用にも積極的に取り組んでおり、近年では一部のオフィスにおいてバリアフリー環境を整備すること等によって、今まで雇用が難しいと考えていた方々の雇用も実現できるようになりました。その他、インバウンド需要を見込んだ外国人の採用も進めており、語学力を活かし貿易部門等で活躍しています。

取引先様価値の創造

取引先様は、私たちにとって欠かすことのできないパートナーです。「売っていただく」「買っていただく」「ご協力いただく」という感謝の精神を忘れることなく、取引先様と志をひとつにして、ともに伸びていくという姿勢を貫いていきます。

QC (Quality Control) ミーティングの開催

オリジナル企画商品について、品質の安定化と向上を目的に、国内および海外の生産委託工場や商社などの主要取引先様を対象としたQCミーティングを開催しています。発生数の多い商品不良事例の共有やその発生を防止する具体策の説明に加え、品質や技術力向上に向けた認識を共有するなど、お客様に安心安全な商品を提供するための情報共有や意見交換の場としています。2018年3月期は、服飾製品を対象としたQCミーティングを国内、中国、ベトナムにて計3回開催し、計40社にご参加いただいたほか、ウイメンズのシューズを展開する「オデット エ オディール」主催のQCミーティングを国内で開催し、約25社にご参加いただきました。

近年、商品不良の発生防止策のみならず、品質や技術力向上に向けた情報共有や討議についても回を重ねてきたことで一定の効果が出てきています。今後も取引先様と良好なパートナーシップを築き、ともにさらなる研鑽を積んでいきます。



「オデット エ オディール」主催のQCミーティング

動物素材商品に関する施策

どのような材料を使用して、どこで、誰の手により製造された商品であるか、いわゆるトレーサビリティへの関心が高まっています。

2016年3月期より、動物素材の中から、アンゴラうさぎの毛、羽毛および毛皮を使用したオリジナル企画商品について、紡績・原料メーカー、縫製工場などの取引先様に、素材の採取方法や製造工程等に関する報告書の提出を継続して依頼しており、2017年の秋冬シーズンでは高い回収率となりました。また、仕入商品についても、製品仕入先の取引先様に同様の確認を行っており、多くの取引先様よりご理解、ご協力をいただいています。2018年秋冬シーズンからは、アンゴラヤギの毛(モヘヤ)を使用した商品についても報告対象に追加する予定です。

販売者として状況を把握し、課題が見つかった際には改善を図りながら、より信頼のおけるモノ作り、安心してご着用いただける商品の提供を目指しています。

公正な取引に向けた取り組み

取引先様とお付き合いするに当たって、公正な取引や労働者の安全性確保等への取り組みを重視しています。

当社では、2017年よりオリジナル企画商品の生産を委託する海外の主力の縫製工場について、児童労働・強制労働・差別など法令等に違反する雇用がないことや、適正な報酬・労働時間、災害時の労働者の安全確保など労働環境の整備等について記した「CSRガイドライン」への同意書を新規取引時に提出していただいており、既存取引先様についても回収を進めています。国内工場については、技能実習生として就労する外国人に対して公正

社会との約束「5つの価値創造」

な労働環境が与えられているかを確認する報告書を新規取引時に提出していただき、既存取引先様についても概ね回収が進んでいます。

また、当社は公正かつ公平な取引を行うことを重視しています。当社従業員による法令違反、不正、反倫理的行為などについては、「取引先様コンプライアンス相談窓口」を当社ホームページに開設し、商談室にお取引先様アンケートボックスを設置しているほか、社内に向けては内部通報制度を整備し、当社従業員に対し、内部通報制度の周知やコンプライアンスマニュアルによる啓発を図ることで事前防止またはその発見と是正を促しています。なお、

各種窓口にお寄せいただいた情報は、通報者が不利益を受けることがないよう、厳重に取り扱っています。



商談室に設置しているお取引先様アンケートボックス

社会価値の創造

まず第一に、世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観を創造し続けることこそが、社会価値の創造につながると考えています。またその過程においても、法令の遵守や環境保全など、社会との信頼関係を築き、社会の発展に貢献していきます。

事業を通じた社会への貢献

041 (オーフォアワン) プロジェクト

当社とソーシャルユニット「Social WEnnovators¹」は、「041 (オーフォアワン)」プロジェクト²においてコラボレーションし、新レベル「UNITED CREATIONS 041 with UNITED ARROWS LTD.」を立ち上げました。

このプロジェクトでは、一人のニーズをもとにデザインをするという新たな試みに挑戦しています。第一弾として障がいのある方々の悩みをもとに6アイテムを制作しました。着脱のしやすさ、伸縮性などの必要な機能を満たし、おしゃれを楽しめる商品は、障がいの有無を問わずご着用いただけます。この取り組みを通し、誰もがファッションを自由に楽しみ、生き生きと暮らす社会の実現を目指します。

¹ 日本テレビ放送網(株)・(株)電通・一般財団法人ジャパンギビングに所属する社会起業家たちが垣根を超え、「WE」の力で社会課題と向き合っていくソーシャルユニット。2016年発足。プロジェクト「041」の発起チーム。

² いまだ解決されていない誰か一人の課題を起点に、プロダクト・サービスを開発するプロジェクト。041は「ALL FOR ONE」を意味します。



フレアにもタイトにもなるZIPスカート

RE (再生) プロジェクト

当社は、リペアした服や雑貨、店舗で使用していた家具や什器等を販売する取り組みを2019年3月期より本格始動しました。中期ビジョンの戦略の一つ「お客様との接点の拡大」を目的とした施策です。傷物品をリペアした服や雑貨、一部の店舗備品は「RE: Store & Flea UNITED ARROWS LTD.」として、外部イベントへの出店等を試験的に開始しました。店舗で使用していた家具や什器は「RE: Store & Fixture UNITED ARROWS LTD.」として、日本最大級の家具・インテリア通販サイト「FLYMe」で展開を開始しています。



東京のヴィンテージショップが集まるフリーマーケット「RAW TOKYO」に初出店

事業を通じた環境への貢献

照明による電力使用の削減を目的として、店舗でのLED照明の採用を推進しており、現在、約96%の店舗で使用しています。当社が導入しているLED照明は、商品本来の色を再現する力の高い製品であり、商品をご覧になるお客様にとっても十分な光環境を提供しています。当社ではこれからも、新店舗・改築店舗へLED照明を積極的に採用していきます。

情報セキュリティ管理とお客様情報の保護

当社は、お客様の信頼のもと、継続的かつ安定的にサービスを提供するという目的で、求められるセキュリティ水準を維持向上すべく対策を実施しています。包括的な規程として「情報セキュリティ規程」を策定し、お客様情報を含む情報資産や、お客様に提供するサービス等に対するセキュリティの確保に努めています。また、全ての従業員に対して、この規程に沿った取り組みを実施する責任を課しており、情報セキュリティ意識の向上に向けた啓発活動を適宜行っています。有事には、情報システム担当責任者が情報収集し、関連部門および取引先様等と連携して対処することなども定めており、厳重な体制を敷いています。

また、当社はお客様情報を含む個人情報の管理が重大な責務であることを十分に認識しています。その上で、「個人情報の保護に関する法律」に準拠し、個人情報保護に関する基本的な考え方および遵守すべき内容を定めた「個人情報保護方針」を策定し、社内にも周知するだけでなく、社外の方にも開示しています。また、社内規程として「個人情報保護規程」を定め、その実効性を担保するための社内ルールとして「個人情報管理ガイドライン」を策定し、個人情報の管理体制の構築、評価や見直しを実施しています。

株主様価値の創造

株主様は当社への出資者であり、会社の所有者です。実際の経営と企業活動は、取締役と従業員に委ねられています。企業利益の拡大に向け、私たちは責任をもって会社の経営と企業活動に従事し、かつ会社の現状を適時・適切に株主様にお伝えしていきます。

ポートとして発行しています。中長期の成長へ向けた考え方・戦略やコーポレートガバナンスなどを充実させ、企業価値向上へ向けた当社の取り組みについて理解を深めていただくためのツールとしています。

積極的なIR活動の遂行

IR活動では、株主・投資家の皆様からのご意見や、コーポレートガバナンス・コードなどによるIRの潮流を踏まえて、進化、改善を続けることを重視しています。近年は、個人株主様や直接お問い合わせをいただかない機関投資家の皆様に対しても有益な情報を提供し、情報格差の是正に努めています。IRサイトには、決算発表直後に決算説明会資料を、決算説明会開催後速やかに質疑応答集、説明会の動画を掲載しています。また、2017年3月期より、従来のアニュアルレポートにESG情報を充実させて、統合レ

利益還元の実

当社は持続的な成長拡大・業績の向上を図ることで1株当たり利益の拡大を図るとともに、業績に連動した安定的な配当・株式分割・自己株式取得および消却等により、株主様価値の極大化を図っていくことを利益配分の基本方針としています。近年は安定的な配当の継続とともに、積極的な自己株式の取得により、利益還元の実と資本効率の向上を図っています。今後についても中期ビジョンで掲げている通り、成長と還元の両立を図ることにより、株主様価値のさらなる向上を目指します。

利益還元の実 関連指標の推移

(3月期)	12	13	14	15	16	17	18	19 (計画)
1株当たり当期純利益(円)	158.74	230.80	248.80	199.53	214.87	174.57	185.08	211.52
1株当たり配当金(円)	36.0	53.0	67.0	78.0	78.0	78.0	78.0	78.0
配当性向	22.7%	23.0%	26.9%	39.1%	36.3%	44.7%	42.1%	36.9%
総還元性向	22.7%	23.0%	26.9%	110.9%	57.6%	158.9%	42.1%	—
自己株式取得数(千株)				1,259	371	1,890		—
発行済株式総数に対する自己株式取得割合				3.3%	1.0%	6.3%		—
自己株式消却数(千株)		-5,000			-7,586			—
発行済株式総数に対する自己株式消却割合		11.7%			20.1%			—

* 自己株式消却数についてはマイナス表記しています。

11カ年サマリー

株式会社ユニテッドアローズおよび連結子会社

	2008	2009	2010	2011	2012
売上高／前期比 (%)	72,221 / 118.5	79,665 / 110.3	83,504 / 104.8	90,571 / 108.5	102,052 / 112.7
売上総利益／構成比 (%)	36,891 / 51.1	40,647 / 51.0	42,865 / 51.3	48,001 / 53.0	55,661 / 54.5
販売費及び一般管理費／構成比 (%)	31,960 / 44.3	36,327 / 45.6	37,922 / 45.4	40,617 / 44.8	45,468 / 44.6
営業利益／構成比 (%)	4,930 / 6.8	4,319 / 5.4	4,942 / 5.9	7,384 / 8.2	10,193 / 10.0
経常利益／構成比 (%)	5,017 / 6.9	4,283 / 5.4	5,037 / 6.0	7,240 / 8.0	10,272 / 10.1
親会社株主に帰属する 当期純利益／構成比 (%)	3,800 / 5.2	1,274 / 1.6	1,403 / 1.7	3,596 / 4.0	5,016 / 4.9
総資産／回転率 (回)	43,362 / 1.7	46,821 / 1.7	46,163 / 1.8	45,716 / 2.0	51,278 / 2.0
純資産	22,711	23,004	23,327	15,103	19,291
たな卸資産／回転率 ¹ (回)	17,043 / 4.6	18,681 / 4.5	16,903 / 4.7	15,867 / 5.5	15,753 / 6.5
有利子負債	7,416	11,899	7,748	16,132	10,114
営業活動によるキャッシュ・フロー	456	1,286	7,933	6,923	12,081
投資活動によるキャッシュ・フロー	△946	△4,373	△1,992	△2,069	△2,711
財務活動によるキャッシュ・フロー	493	3,434	△5,202	△3,443	△6,875
現金及び現金同等物の期末残高	2,975	3,322	4,061	5,471	7,966
設備投資額 ²	2,954	3,604	1,415	4,254	2,576
減価償却費	883	1,258	1,209	1,363	1,416
投資収益率 (ROI) (%) ³	18.4	12.6	16.8	20.9	38.1
自己資本比率 (%)	52.4	49.1	50.5	33.0	37.6
負債資本比率 (%) ⁴	90.9	103.5	97.9	202.7	165.8
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	18.8	5.6	6.1	18.7	29.2
総資産経常利益率 (ROA) (%)	12.3	9.5	10.8	15.8	21.2
配当性向 (%)	27.6	82.8	84.2	29.9	22.7
1株当たり配当金 (DPS) (円/ドル)	25.00	25.00	28.00	29.00	36.00
1株当たり当期純利益 (EPS) (円/ドル)	90.59	30.19	33.26	97.02	158.74
1株当たり純資産 (BPS) (円/ドル)	538.09	545.02	552.68	478.39	609.66
総店舗数 (店)	150	183	196	207	237
従業員数 (名)	2,361	2,781	2,783	2,792	3,033

¹ 百万円未満は切り捨てとなります。また便宜上、2018年3月30日現在の為替レートUS1ドル = 107.24円でドルに換算しています。

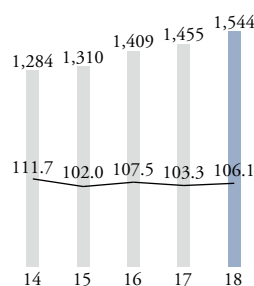
² たな卸資産回転率 = 売上高 ÷ たな卸資産期中平均

³ 2011年3月期の設備投資額には、資産除去債務に関する会計基準適用開始による資産除去債務の変動額1,619百万円が含まれています。

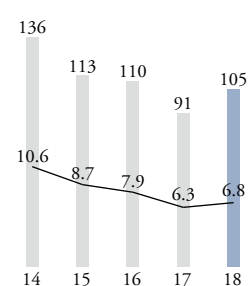
⁴ 投資収益率 (ROI) = (経常利益 + 支払利息) ÷ (有利子負債 + 自己資本期中平均) × 100

⁵ 負債資本比率 = (流動負債 + 固定負債) ÷ 自己資本 × 100

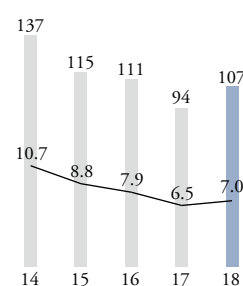
売上高／前期比
億円/％



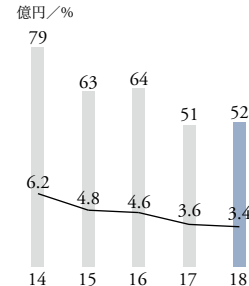
営業利益／構成比
億円/％



経常利益／構成比
億円/％

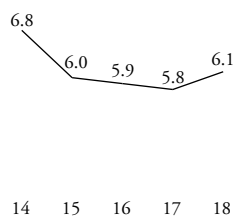


親会社株主に帰属する
当期純利益／構成比
億円/％

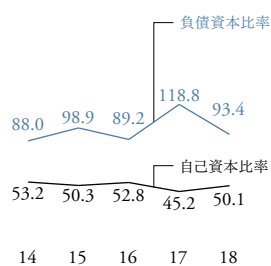


							3月期	
							百万円	千ドル
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2018	
115,041 / 112.7	128,489 / 111.7	131,029 / 102.0	140,919 / 107.5	145,535 / 103.3	154,409 / 106.1	154,409	1,439,849	
62,619 / 54.4	68,492 / 53.3	68,046 / 51.9	71,573 / 50.8	74,155 / 51.0	79,507 / 51.5	79,507	741,401	
50,056 / 43.5	54,842 / 42.7	56,695 / 43.3	60,501 / 42.9	64,990 / 44.7	68,989 / 44.7	68,989	643,320	
12,562 / 10.9	13,649 / 10.6	11,351 / 8.7	11,071 / 7.9	9,165 / 6.3	10,518 / 6.8	10,518	98,080	
12,582 / 10.9	13,739 / 10.7	11,542 / 8.8	11,175 / 7.9	9,420 / 6.5	10,775 / 7.0	10,775	100,477	
7,316 / 6.4	7,920 / 6.2	6,332 / 4.8	6,494 / 4.6	5,191 / 3.6	5,247 / 3.4	5,247	48,932	
54,395 / 2.1	59,296 / 2.2	62,020 / 2.1	63,877 / 2.2	67,799 / 2.1	67,107 / 2.3	67,107	625,767	
25,403	31,532	31,186	33,760	30,980	34,690	34,690	323,481	
17,480 / 6.9	20,372 / 6.8	23,474 / 6.0	23,966 / 5.9	26,210 / 5.8	24,799 / 6.1	24,799	231,256	
7,773	5,081	10,500	6,146	13,792	5,000	5,000	46,624	
5,238	6,828	4,730	11,689	4,868	13,938	13,938	129,972	
△3,528	△3,072	△3,249	△3,351	△4,511	△2,442	△2,442	△22,773	
△3,533	△4,472	△1,328	△8,139	△508	△10,812	△10,812	△100,827	
6,142	5,429	5,585	5,799	5,630	6,300	6,300	58,751	
2,809	3,419	2,453	3,479	4,445	3,053	3,053	28,475	
1,518	1,711	1,801	1,795	1,863	1,801	1,801	16,800	
42.1	41.1	27.7	29.0	20.5	28.6	28.6		
46.7	53.2	50.3	52.8	45.2	50.1	50.1		
114.1	88.0	98.9	89.2	118.8	93.4	93.4		
32.7	27.8	20.2	20.0	16.1	16.3	16.3		
23.8	24.2	19.0	17.8	14.3	16.0	16.0		
23.0	26.9	39.1	36.3	44.7	42.1	42.1		
53.00	67.00	78.00	78.00	78.00	78.00	78.00	0.73	
230.80	248.80	199.53	214.87	174.57	185.08	185.08	1.73	
799.65	990.22	1,019.68	1,117.23	1,081.49	1,186.01	1,186.01	11.06	
271	315	334	357	360	347	347		
3,309	3,652	3,863	4,237	4,427	4,518	4,518		

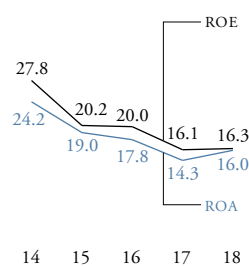
たな卸資産回転率¹⁾
回



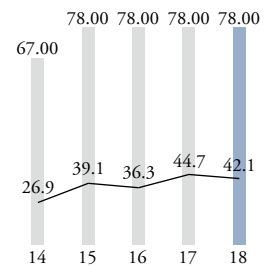
自己資本比率／
負債資本比率²⁾
%



自己資本当期純利益率 (ROE)／
総資産経常利益率 (ROA)
%



1株当たり配当金 (DPS)／
配当性向
円/%



各年3月31日に終了した期

会社情報

2018年3月31日現在

会社概要

商号	株式会社ユニテッドアローズ UNITED ARROWS LTD.
本社所在地	東京都渋谷区神宮前三丁目28番1号
設立	1989年10月2日
資本金	30億30百万円
事業内容	紳士服・婦人服および雑貨等の企画・販売
連結店舗数	347店舗
主要取引銀行	1 三菱東京UFJ銀行 2 三井住友銀行 3 みずほ銀行

(注) 株式会社三菱東京UFJ銀行は、2018年4月1日付で商号を株式会社三菱UFJ銀行に変更しております。

会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
連結従業員数	4,518名
連結子会社	株式会社フィーゴ 株式会社コーエン 台湾聯合艾諾股份有限公司 株式会社Designs CHROME HEARTS JP 合同会社

役員一覧

2018年6月22日現在

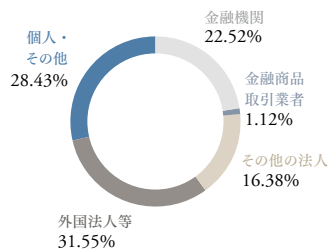
代表取締役 社長執行役員	竹田 光広	上席執行役員	高山 久
取締役 専務執行役員	藤澤 光徳	上席執行役員	佐川 八洋
取締役 専務執行役員	小泉 正己	執行役員	田中 和安
取締役 常務執行役員	東 浩之	執行役員	谷川 直樹
取締役 常務執行役員	松崎 善則	執行役員	松本 真哉
取締役 常務執行役員	木村 竜哉	執行役員	宮尾 典之
社外取締役(常勤監査等委員)	酒井 由香里	執行役員	山崎 万里子
社外取締役(監査等委員)	石綿 学	執行役員	高田 賢二
社外取締役(監査等委員)	西川 英彦	執行役員	佐島 裕子
		執行役員	丹 智司

株式情報

上場取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	7606
発行可能株式総数	190,800,000株
発行済株式の総数	30,213,676株
株主総数	10,112名

* 発行済株式の総数のうち、全体の6.11%に当たる1,846,972株を自己株式として保有しています。

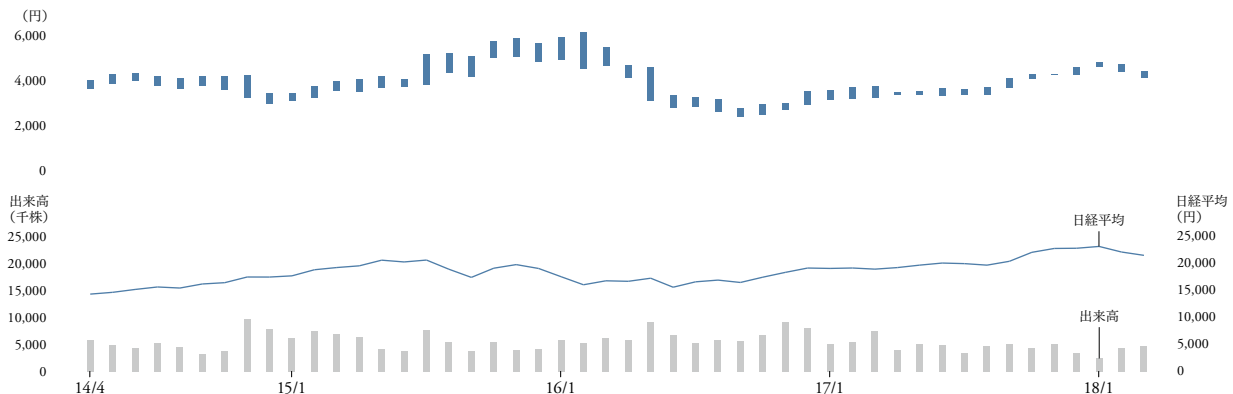
所有者別分布状況(株式数)



大株主

株主名	所有株式数 (株)	所有株式数の 割合 (%)
重松 理	2,498,400	8.26
株式会社エー・ディー・エス	2,000,000	6.61
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,666,300	5.51
株式会社麟蔵	1,511,400	5.00
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,435,700	4.75
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部	813,252	2.69
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225 常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部	800,924	2.65
栗野宏文	770,000	2.54
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A / C UK LONDON BRANCH CLIENTS-UNITED KINGDOM 常任代理人香港上海銀行東京支店	654,900	2.16
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	466,000	1.54

株価推移



エリア別店舗数

2018年4月1日現在

	北海道・東北	関東 (東京以外)	東京	甲信越・ 北陸・東海	関西	中国・ 四国・九州	海外	計
ユニテッドアローズ総合店	1	1	5	1	0	1	0	9
ユニテッドアローズ	2	4	12	3	8	3	2	34
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ	2	9	18	4	9	9	1	52
オデット エ オディーレ	1	1	8	2	1	1	0	14
ドゥローワ	0	0	3	1	2	1	0	7
ユニテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング	3	21	21	9	10	10	0	74
ジュエルチェンジズ	0	2	4	2	1	1	0	10
ザ ステーション ストア ユニテッドアローズ	0	1	5	0	0	0	0	6
ユニテッドアローズ アウトレット	3	8	1	6	4	4	1	27
フェリージ	0	1	6	2	2	2	0	13
アスベジ	0	0	1	1	1	2	0	5
コーエン	5	30	10	9	17	14	0	85
ブラミンク	0	0	1	0	0	0	0	1
クロムハーツ	0	0	4	1	3	2	0	10
合計	17	78	99	41	58	50	4	347
店舗数構成比(連結)	4.9%	22.5%	28.5%	11.8%	16.7%	14.4%	1.2%	100.0%

* ユニテッドアローズには、「ユニテッドアローズ」、「ザソブリンハウス」、「ディストリクト ユニテッドアローズ」、「ジエアポートストア ユニテッドアローズ」、「アストラット」が含まれます。

* ビューティ&ユース ユニテッドアローズには、「ビューティ&ユース ユニテッドアローズ」、「モンキータイム ビューティ&ユース ユニテッドアローズ」、「スティープン アラン」、「ロク」、「エイチ ビューティ&ユース」が含まれます。

* ユニテッドアローズ グリーンレーベル リラクシングには、「ユニテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング」、「ワークトリップ アウトフィッツ グリーンレーベル リラクシング」、「ルロウ グリーンレーベル リラクシング」が含まれます。

当社ウェブサイトについて

IR サイト www.united-arrows.co.jp/ir/index.html

企業概要、経営方針、ビジネスモデル、決算、よくあるご質問・用語集などの情報を掲載しています。アナリスト・機関投資家様向け説明会の動画もご覧いただけます。

CSR サイト www.united-arrows.co.jp/csr/index.html

当社のCSR活動について、経営理念体系の中の「社会との約束」に掲げる「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」の視点からご紹介しています。

「ヒトとモノとウツワ」サイト taisetsu.united-arrows.co.jp/

当社は経営理念の実現を目指し、さまざまな活動を行っています。そこに込められている思いについて、「ユニテッドアローズが大切にしていること」を軸に、「ヒト・モノ・ウツワ」の切り口でお伝えしています。

IR情報に関するお問い合わせ先

株式会社ユニテッドアローズ IR広報部

〒107-0052 東京都港区赤坂8-1-19 日本生命赤坂ビル

お問い合わせフォーム

www.united-arrows.co.jp/ir/contact/

編集方針

2017年より、株主・投資家ならびにステークホルダーの皆様とさらなる対話のきっかけになることを目指し、「統合レポート」としています。

「統合レポート2018」は、ユニテッドアローズグループが持続的な価値創造による成長を図るための考え方や中長期の経営・事業戦略、成長を支える事業構造に加え、コーポレートガバナンスならびに社会・環境・人材といった経営基盤など、非財務情報の一層の充実を図って体系的にまとめてご説明しています。

また、編集に当たっては、国際統合報告評議会(IIRC)が発表した「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

当社グループにおける連結会計年度は、毎年4月1日～翌年3月31日までとされています。また、本冊子は監査法人による監査を受けておりません。データセクションの詳細については、2018年3月期の有価証券報告書ならびに最新のIR資料をご参照ください。

www.united-arrows.co.jp/ir/lib/index.html

将来予測に関する注意事項

本冊子には、将来の計画、戦略、業績等に関する記述が含まれています。これらは、現在入手可能な情報から当社が判断した見通しであり、今後の経済情勢、市場動向、需要、為替レートの変動等により、実際の業績がこれらの見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

