



UNITED ARROWS LTD.



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。

ウェブサイト「ヒトとモノとウツワ」
経営理念実現への思いを、
「ユナイテッドアローズが大切にしていること」をテーマに、
「ヒト・モノ・ウツワ」の切り口でお伝えしています。
taisetsu.united-arrows.co.jp/

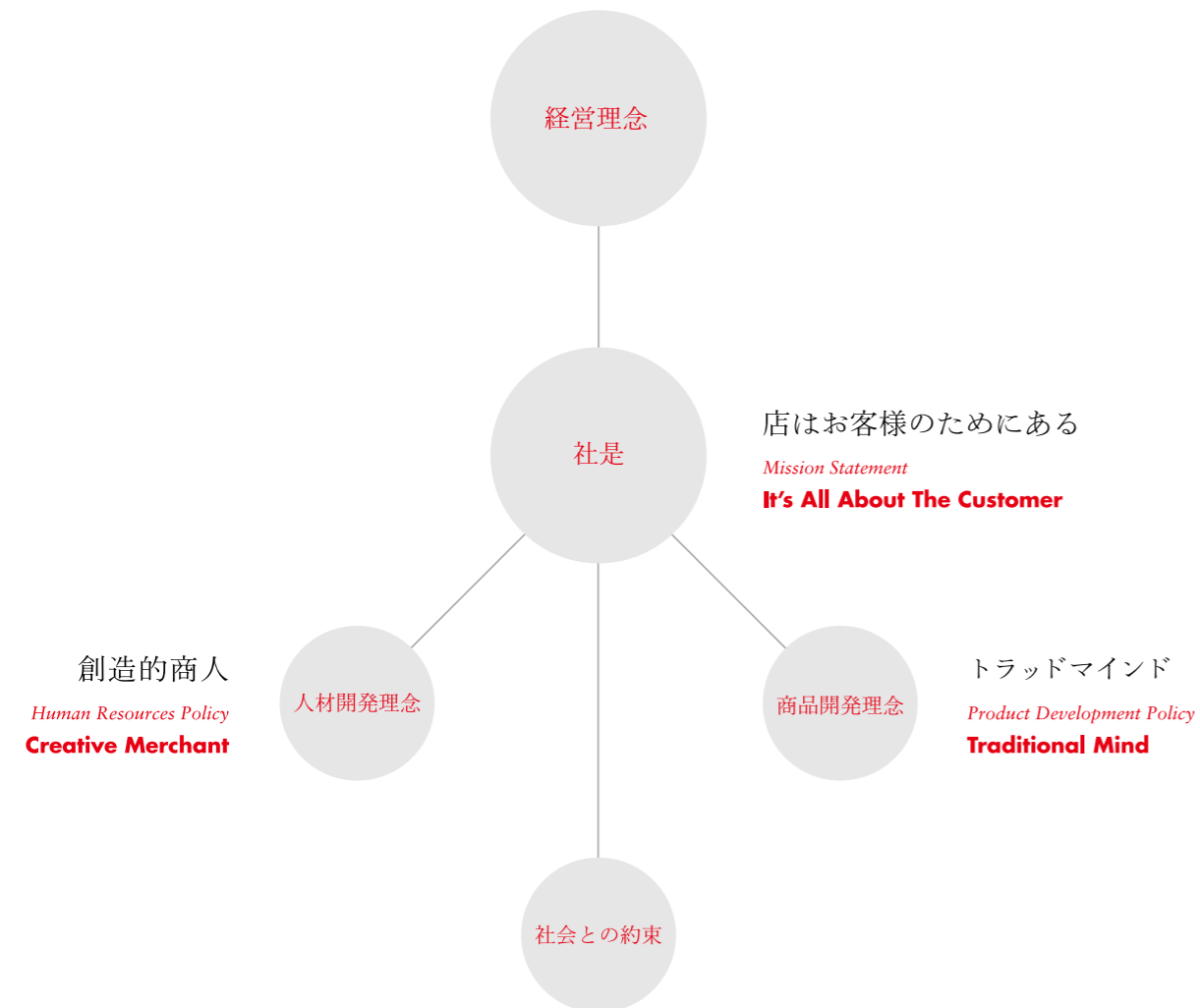
理念体系

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

→ P41 社会との約束「5つの価値創造」

Contents

持続的価値創造の源泉

- 2 理念体系
- 4 経営理念の変遷
- 6 ユニ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
- 14 長期ビジョン「UA VISION 2022」
- 16 お客様に満足を提供する3要素
- 17 商品・販売・宣伝部門の連携サイクル
- 18 特集1：商品力向上への取り組み
「グリーンレーベルリラクシング」の事例
- 20 特集2：ネット通販売上拡大に向けて

持続的成長を支える事業構造

- 22 事業一覧
- 24 マーケットと事業構造
- 26 事業概況
- 28 商品の流れ（バリューチェーン）
- 30 商品プラットフォーム

持続的成長を支える経営基盤

- 32 役員一覧
- 34 財務・資本政策
- 35 コーポレートガバナンス
- 41 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

編集方針

「アニュアルレポート2016」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、方針、戦略や成長を支える事業構造、経営基盤などの非財務情報を中心にお伝えするものです。本冊子により、当社グループの経営や事業活動への理解を深めていただくことで、株主・投資家の皆様との建設的な対話を促進することを目的としています。

当社グループにおける連結会計年度は、毎年4月1日～翌3月31日までとしています。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、2016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ください。

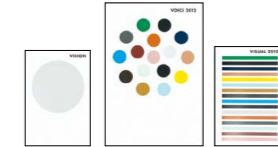
経営理念の変遷



第1版「理念ブック」



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」。

創業の志 経営理念の明文化 経営理念の体系化

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

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

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

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

東矢スピリッツ (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

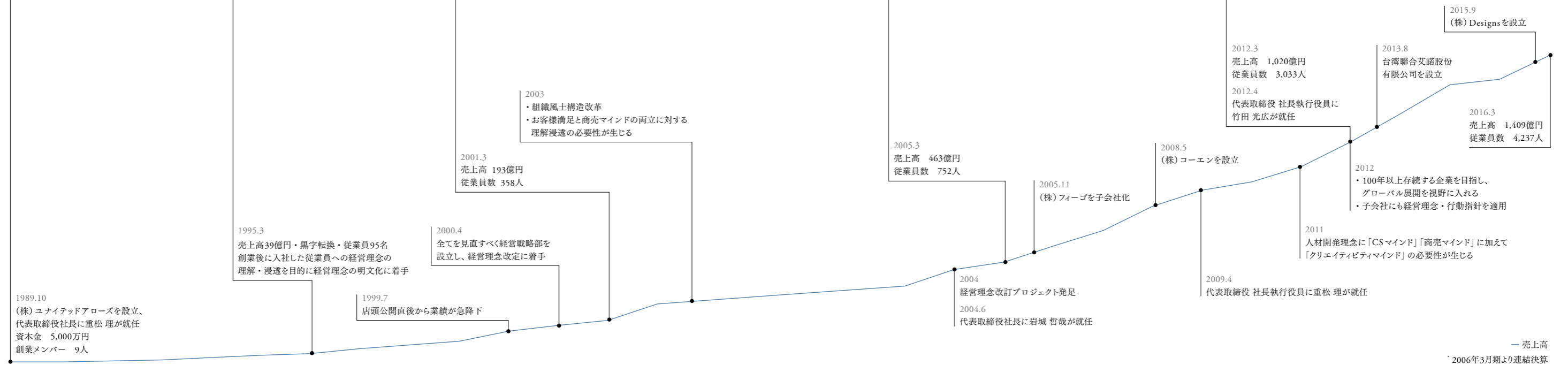
経営理念
Creating a New Japanese Standard
私たちは、世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観を創造し続けます。

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



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

持ち、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、会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。

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います。2016年3月期は、経営理念へ共感する従業員が95%¹⁾となりました。今後も適宜見直しを行い、浸透を図り続けます。

¹⁾ 2015年実施 従業員意識調査より(回答率: 85%)

ユナイ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 of 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。

| | 2006年3月期 | 2011年3月期 | 2016年3月期 |
|--------------------|-----------|-----------|------------|
| 売上高 | 53,813百万円 | 90,571百万円 | 140,919百万円 |
| 経常利益 | 7,639百万円 | 7,240百万円 | 11,175百万円 |
| 店舗 | 97店 | 207店 | 357店 |
| 買上客数 ¹⁾ | 344万人 | 492万人 | 580万人 |
| 従業員 | 901人 | 2,792人 | 4,237人 |
| 株主様 | 5,093人 | 14,234人 | 9,219人 |

¹⁾ 単体小売ベース

2007年3月期以降の業績低迷から回復、再び成長軌道へ

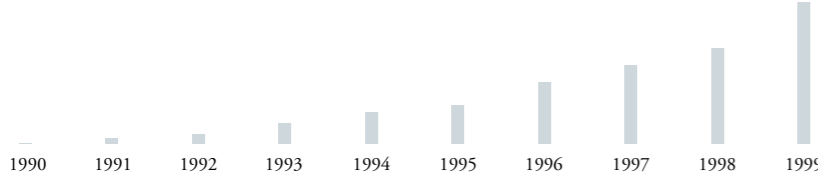
当社は、2006年3月期の過去最高益(当時)更新以降、2009年3月期まで3期連続増収減益となりました。

従来、当社の強みは販売部門の意見を活かした商品政策を行い、お客様が今欲しい商品と、時代の半歩先を提案する商品のバランスを取ることにあります。しかしながら、2005年3月期に打ち出したオリジナル企画商品強化の方針が間違った形で社内に浸透し①、お客様のニーズを反映させるマーケットイン型ではなく、会社が提案するモノ作りを行うプロダクトアウト型の商品政策を進めた結果、お客様の離反と商品・販売部門の信頼関係の崩れが生じました。②

2007年3月期以降は成長拡大構想を掲げたものの、人材育成や商品プラットフォームなどの仕組みの構築が未熟のまま事業・店舗の拡大を進めたため、売上計画の未達、売上総利益率の低下、本部機能の肥大化といった収益構造の悪化につながりました。③

2009年4月の重松 理の社長復帰後は、「収益の早期改善」を掲げ、商品・販売部門の崩れた連携モデルの立て直しと商品プラットフォームの構築に取り組みました。併せて不採算事業・店舗の整理、本部機能のスリム化などを推進した結果④、2010年3月期に4期ぶりの増益を果たしました。その後も順調に成長を続け、2012年4月には竹田 光広を社長とする新しい経営体制となりました。

消費増税や円安などの社会変化やお客様の消費動向の変化に対して迅速な対応が行えず、増収減益となった前期の反省から、2016年3月期は「MD政策の見直し」「価格戦略の見直し」「在庫増加の抑制」に取り組みました。その結果、27期連続の増収は達成できたものの、主に原価管理や第4四半期の気温対応に課題を残し、経常減益となりました。2017年3月期は「お客様大満足から大感動へ!」をスローガンに定め、商品力と販売力の向上、ネット通販のサービス拡充を通じて、増収増益を目指します。



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

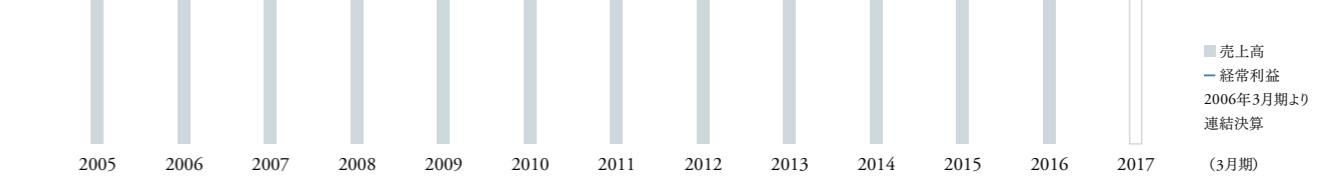
| 1990.7 「ユナイテッドアローズ」第1号店渋谷店をオープン

| 1992.10 フラグシップ・ショップとして「ユナイテッドアローズ 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



| 2004.6 代表取締役社長に岩城 哲哉が就任
2005.2 ネット通販サイト「ゾゾタウン」に出店開始

| 2005.11 イタリア製靴等の輸入・卸・販売の(株)フィーゴを子会社化

| 2007.3 店舗数(単体)が100店舗を超える

| 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

| 2009.4 代表取締役 社長執行役員に重松 理が就任
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

| 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

| 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
2012.3 ネット通販売上高(単体)が初めて100億円を超える

| 2016.3 創業以来27期連続増収を達成



株主・投資家の皆様には、格別のご支援とご愛顧を賜り、厚く御礼申し上げます。

2016年3月期は、各営業施策が奏功し増収を達成したものの、売上総利益率をはじめとする利益面には課題を残しました。

2017年3月期は、お客様の心に響く感動をお届けすることを指すとともに、中長期的な成長へ向けた施策を講じます。

Q 2016年3月期の総括をお願いします。

2016年3月期は、お客様視点で欠如し売上が低迷した2015年3月期から立て直しを図るべく、経営方針「目の前のお客様大満足」を掲げ、各施策を講じました。

まずは商品政策の修正を行っています。常に新鮮な店頭でお客様をお迎えすることを目的に、気温に応じて商品をきめ細かく投入できる商品企画サイクルに変更するものです。実需型の「グリーンレーベルリラクシング」が先行導入した結果、お客様のニーズに沿った提案ができ、特にウイメンズが好調に推移しました。この好事例を他事業へも共有し、今後も商品政策の改善を進めていきます。

価格政策も見直しました。2014年秋冬商品の一律値上げの結果、お客様の離反につながったことを反省し、価格と価値のバランスを一点一点見極めながら慎重に設定しています。お求めやすい価格の商品をそろえつつ、付加価値向上やトレンド対応により相応の価格の商品も提案したことでお客様の多様なニーズにお応えでき、売上は回復傾向にあります。一方で、慎重な価格設定を優先した結果、原価管理に甘さが出たことなどが、売上総利益率の低下につながりました。

在庫コントロールについては、シーズン初回の商品調達量を抑え、途中で追加や修正など柔軟に対応できる体制をとりました。加えて催事イベントやネット通販を活用し過去在庫の消化を促進したことで、2016年3月期末のたな卸資産は売上の伸長率を下回って着地しました。今後もさらなる在庫の効率化を目指します。

これらの結果、連結売上高140,919百万円（前期比107.5%）、経常利益11,175百万円（前期比96.8%）の増収、経常減益となり、各施策により増収は確保できたものの、売上総利益率をはじめとする利益面には課題を残しました。

→ P31
商品プラットフォーム
「8シーズンMDとは」

Q 2017年3月期の経営方針についてお聞かせください。

お客様の消費動向は著しく変化しています。実店舗とネット通販を自由に使い分け、時間や場所を問わず欲しい商品を購入できる中、商品の入手に留まらない、心に響く感動をお届けすることこそお客様が真に求められるものと考えます。これを踏まえ2017年3月期の経営方針を「お客様大満足から大感動へ!」とします。

この達成へ向け、3つの重点取組施策を定めました。1つ目は「ココロを動かすモノ作り」です。自主企画商品の付加価値向上に加え、商品調達量や時期、実店舗とネット通販双方へ配分する在庫数量などの精度を高めることで、「5適¹」を満たす商品提供を行います。併せて、お客様に感動していただけるような接客やコーディネート提案で商品以上の価値を提供します。2つ目の「驚くほど便利で使いやすいEC」では、実店舗とネット通販の連動を一層強化し売上拡大を目指します。具体的には、当社ハウスカード会員とネット通販会員の統合などによる利便性の向上や、ネット通販店舗への在庫配分拡大による

→ P20
特集2 ネット通販売上
拡大に向けて

機会ロスの極小化を図ります。最後に「感動レベルの接客体験」を掲げています。お客様の思いの先を汲み取り行動することが感動につながります。このような気付きと実行が全社の習慣・風土となるよう、経験の浅い店舗スタッフに加えマネジメント層に対しても教育充実を図ります。

上記のほか、中長期的な成長へ向けた複数の施策を講じます。まずはここ2年抑制していた人件費について、正社員の採用強化や昇格率の見直しなどを行います。欠員率抑制により接客に充てられる時間を増やすとともに、従業員のモチベーションの維持向上を図ります。加えて、「ユナイテッドアローズ」「ビューティ&ユース」の大型店舗を出店します。両店舗とも、次世代の成長へ向けて、より高感度な品ぞろえと質の高いサービスを追求することで新たな価値を提案します。

これらの施策を着実に遂行し、2017年3月期は増収増益を目指すとともに、中長期的な成長へ向けた投資も行っていきます。

¹⁾ 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：欲しい量だけを、適所：欲しい場所で購入できること。

Q 中長期的な企業価値向上に向けて、
根底にある考え方をお聞かせください。

経営理念について

当社の最大の強みは創業来の理念経営です。最上位概念として「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、社是として「店はお客様のためにある」を掲げています。当社にとって経営理念とは、未来永劫目指し続ける姿を示すものです。経営から従業員まで全てが、経営理念を日々の経営・営業活動における判断軸とすることで、経営理念という共通目標へ向かって突き進むことができるため、結果として会社が目指す方向へ進めます。

経営理念は当社が目指す姿であるため、完全に達成することはありませんが、現在も従業員一人ひとりが経営理念を心に留め大切にしており、それを軸に行動や判断を行っているのとらえています。経営理念に基づく行動を裏付けるものとして、お客様からの感謝のお言葉を集めた「サンキューノート」での事例が数多くございます。お客様に商品を買っていただいた上に、感謝のお言葉をいただける。このような経営理念に通ずる行動事例により、業容が拡大し新しい従業員が増える中でも経営理念の浸透度合いを確認することができます。

→ P2
理念体系
→ P4
経営理念の変遷

社会との約束「5つの価値創造」について

経営理念体系の一つに「社会との約束『5つの価値創造』」があります。これは当社のCSRの考え方で、お客様・従業員・取引先様・社会・株主様という5つのステークホルダーにとっての価値を高めていくことを目指しています。中でも、お客様の価値創造ができて初めて、他の4つの価値創造を成し得ます。そのためには、5適を満たす価値提供によりお客様に感動していただくことで売上を上げることが必要であり、これがお客様価値の指標となります。そこから正しい利益をいただくことも重要です。価値に見合った価格の商品と、価値ある接客によりお客様に認めていただくことで、適正な利益をいただくことができます。これにより従業員、取引先様の物心両面での価値創造ができ、さらには社会や株主に還元できます。この5つのステークホルダーにとっての価値をバランス良く長期的に創造し続けることが、企業価値向上につながると考えます。

→ P41
社会との約束「5つの価値創造」

中長期的な成長へ向けた出店について

2016年4月に「ビューティ&ユース」の新しいコンセプトストア「H BEAUTY&YOUTH」(エイチ ビューティ&ユース)を東京・青山地区にオープンしました。カジュアル趣向を持ちながら、既存の店舗では飽き足らない、より高いクオリティを求める方々に向けた新しい店舗として展開し、お客様層の拡大を狙います。

2016年9月には、「ユナイテッドアローズ」の新しい大型旗艦店「六本木ヒルズ店」を出店します。長年築いてきた「ユナイテッドアローズ」の今後の成長を見据え、より高感度な品ぞろえと質の高いサービスを追求することで、ブランドイメージを牽引します。



エイチ ビューティ&ユース

Q コーポレートガバナンス体制の特徴や強化への取り組みについて教えてください。

当社の取締役は、取締役会の機能を担保する必要最小限の人数で機動的かつ迅速な意思決定ができる体制としています。社内取締役については担当制を敷いており、担当領域を定めることによって執行責任を明確にしています。さらに客観的な視点を入れ透明性を高めるべく、1999年の店頭登録時から社外監査役を登用しました。監査等委員会設置会社となった現在は、独立社外取締役（監査等委員）が3名となり、監督強化を図るとともに、第三者の視点で取締役会に対する提言や助言をいただいています。社外取締役が経営に参画することで、当社の方向性に対してステークホルダーの方々にとって納得性のある意思決定を行えるようにするなど、取締役会を活性化し実効性を高めています。2016年6月には独立社外取締役（監査等委員）に酒井由香里氏が就任しました。お客様の半数以上を女性が占める当社において、取締役会に女性の視点を取り入れることができるため、取締役会のさらなる活性化や中長期の成長に貢献いただけるものと期待しています。

また当社は、コーポレートガバナンス・コードの適用に伴い、2015年11月にコーポレートガバナンスポリシーを策定しました。これは、当社の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体制などについて定めたもので、経営や組織運営の透明性や実効性を高めることが目的です。さらに、このポリシー策定に合わせて、取締役会の実効性評価を導入しました。評価結果として、現時点では概ね実効的に運営できていますが、中長期の戦略や計画に関する議論をより活発化させていくことが課題であると認識しています。

Q 中長期の方向性についてお聞かせください。

当社は2013年5月に長期ビジョンを発表しました。既存事業の成長、新規事業の創出、海外進出の開始という3つの経営戦略のもと、2022年3月期に連結売上高2,200億円、経常利益率12%、ROE20%以上を目指すというものです。一方、この2年ほど、円安や消費増税といった外部環境変化への打ち手が遅れ、2013年3月期には10%以上あった経常利益率が2016年3月期には7.9%まで落ち込みました。中長期に向けて堅実に成長しながらステークホルダーの皆様の価値向上を図るためには、まず目の前の課題解決・改善に最善を尽くすことが先決と考え、一旦長期ビジョンの定量目標を取り下げることといたしました。

→ P35
コーポレートガバナンス

また、当社の主力事業の一つであるクロムハーツ事業について、ブランドホルダーとの討議の結果、同事業に関する権利義務を当社が新設する会社へ承継させ、2016年12月から2024年12月までの8年間にわたって、先方に譲渡することといたしました。向こう8年間は合併会社という形で同ブランドへの関与を継続するだけでなく、2020年までは当社の連結子会社であるため、今後数年間の業績に与えるインパクトは軽微なものとなります。当社では、この期間内において、着実に既存事業の収益性向上を図るとともに、実店舗とネット通販の最適な売上構成の追求や新規事業開発等を推進することで、中長期的な企業価値向上を図っていく所存です。なお、新たな中期経営計画、長期ビジョンについては、これらの要素を踏まえた上で、2017年5月にあらためて発表する予定です。

引き続き、5つの価値（お客様、従業員、取引先様、社会、株主様）を高めることを第一に経営を行ってまいりますので、ご理解を賜りますと幸いです。

Q 株主の皆様にはメッセージをお願いします。

2017年3月期の経営方針「お客様大満足から大感動へ!」の実現へ向けて定めた3つの重点施策の中で、特に商品力向上については、根本的な施策の見直しを行います。当社グループが展開するさまざまな事業ブランドに対してお客様が求めているものを再考し、それぞれの特性を見極めます。その上でブランドポートフォリオ内での位置付けを明確にし、ブランド独自の商品企画やスタイリング提案を追求することで、中長期的な成長への足掛かりとする考えです。

加えて、持続的成長と株主様価値向上へ向け、収益性を高めるべく適正な売上総利益率の確保に努めます。そのために、2016年3月期に課題となった原価管理を徹底し、中長期的に健全な財務体質を作ること株主様へ還元していきます。2017年3月期は、連結配当性向30%を目処に安定配当を実施するという基本方針のもと、1株当たり年間配当金を78円（連結配当性向34.2%）と、前期より据え置きとさせていただく予定です。

株主・投資家の皆様には、ユナイテッドアローズ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。

2016年8月

代表取締役 社長執行役員

竹田 光彦

長期ビジョン「UA VISION 2022」

ユナイテッドアローズグループは、2022年3月期を最終年度とした長期ビジョン「UA VISION 2022」を掲げています。当社グループが100年以上存続し、世界に通用する企業ブランドとなるための基盤作りに向けて、経営戦略と営業施策を推進していきます。

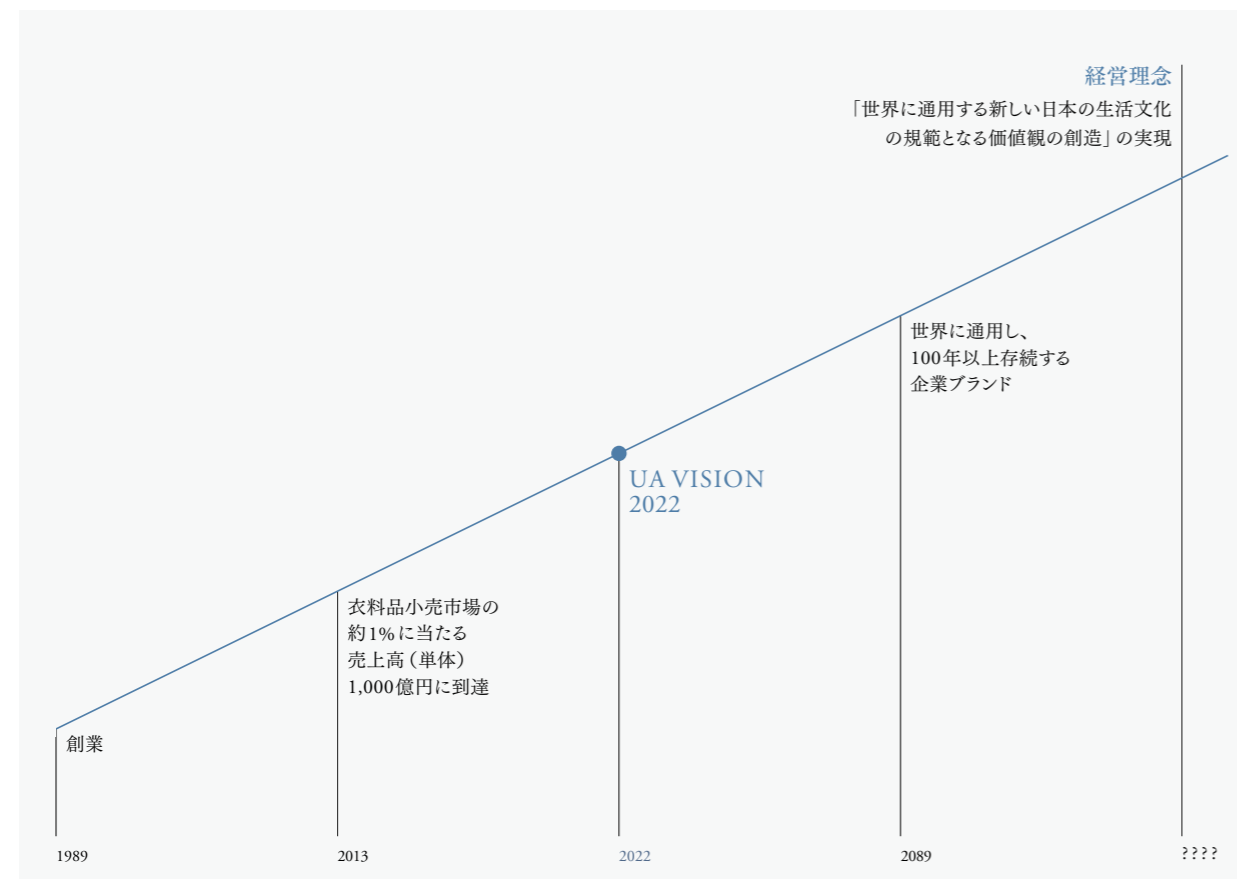
「UA VISION 2022」スローガン

ニッポンにユナイテッドアローズあり。

私たちは**世界**中のお客様からも注目され、愛される、**お客様満足日本一**のファッション小売企業を目指します。

このスローガンの実現に向け、当社グループが100年以上存続し、世界に通用する企業ブランドとなるための基盤を築いてまいります。世界に通用する企業ブランドとなるために、まず日本で一番お客様にご満足いただけるお店となることを目指します。そして、世界のお客様から注目され、ご愛顧をいただけるファッション小売企業となることを目標に掲げます。

「UA VISION 2022」のロードマップ



「UA VISION 2022」の定量目標については、一旦取り下げることいたしました。背景や今後の方針などの詳細は、P12「社長メッセージ」の「中長期の方向性について」で詳しくご説明しています。

「UA VISION 2022」達成に向けた3つの経営戦略

1. 時代対応と自己改革による既存事業の成長拡大

既存事業は、時代対応と自己改革により「ヒト・モノ・ウツワ」を常に進化させることで、世界から注目される存在になることを目指します。同時に事業特性に応じた個別ミッションを設定することで高い成長性と収益性を両立し、新規事業開発と海外進出を収益面から支えます。

2. 次代の成長を担う新規事業の開発・育成による新たな価値提案

外部環境や消費マインドの変化により、さらに多様化していくお客様のご要望にお応えし続けるため、次代の成長を担う新規事業の開発・育成を通じて新たな価値提案を行います。新規チャンネル、新規ドメインへのチャレンジは継続しつつも、既存ドメイン内にさらなる成長余地があると判断し、今後はその中での新規事業開発を優先します。

3. 将来的な国際対応力の強化に向けた海外進出の開始

将来的な国際対応力の強化に向けて、海外進出を開始します。収益化を前提としつつ、出店や運営ノウハウの蓄積と世界各国での展開を可能とするビジネスモデルの構築が最優先課題となります。海外進出の際は、綿密な収益性の試算と厳格な撤退基準を設けることで、早期の収益化と万が一の場合の撤退意思決定の迅速化を図ります。

「UA VISION 2022」達成に向けた3つの営業施策

1. 商品・販売・宣伝部門の連携サイクルの強化

当社の営業施策の根幹を成す商品・販売・宣伝部門の連携サイクルのさらなる強化を図ります。販売部門では「接客サービス力」「ショップメイク力」を、商品部門では「オリジナル企画商品開発力」を強化し、さらに両部門で「MD検証力」の向上を目指します。宣伝部門においては「既存顧客のファン化」「新規顧客の獲得」につながる宣伝販促活動を行います。この連携強化により、既存事業に加え新規事業、海外事業の売上高・収益性の向上を図ります。

2. 業務の技術体系化

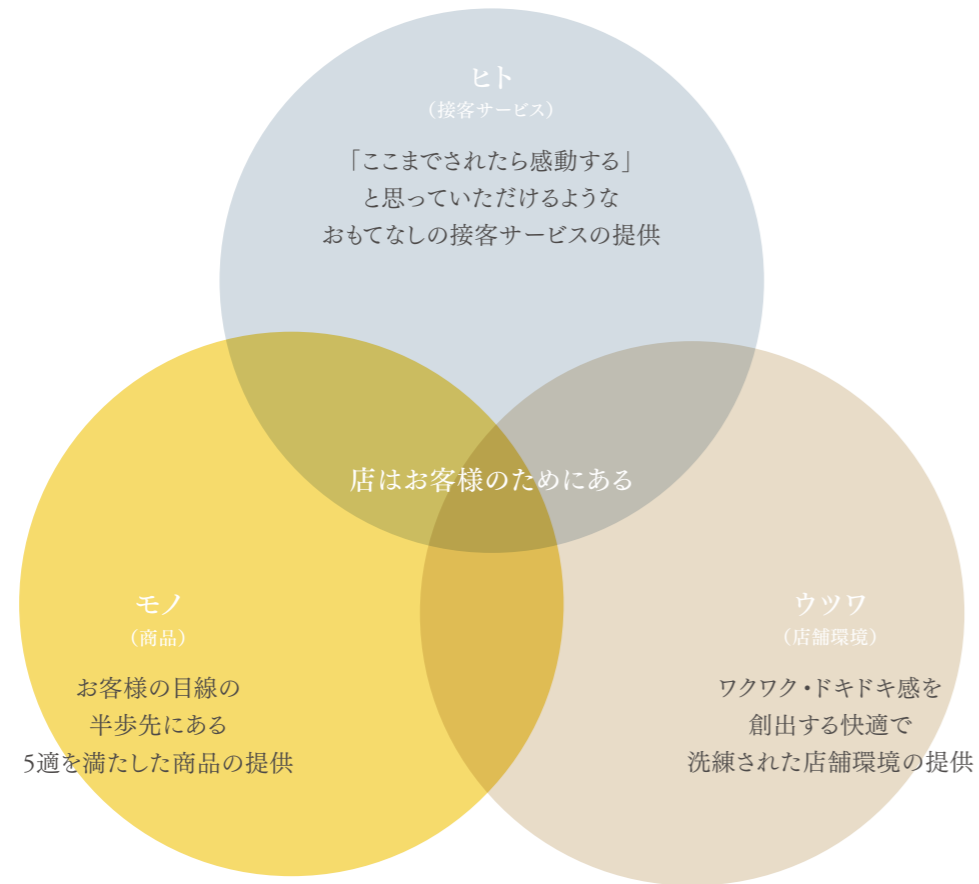
商品・販売・宣伝部門の連携をさらに強固にするため、各業務体系とその関連状況を週次・月次・シーズン単位で図式化して進捗管理を行います。同時に、バリューチェーンの全体像を可視化することにより、個人の技量に頼りがちな業務を標準化し、確実に業務を遂行できる仕組みを確立します。当社の競争力の源泉である業務を技術体系化することで、100年以上存続する企業となるための基盤を固めてまいります。

3. クリエイティビティの強化

1、2により組織運営力の強化、主要業務の標準化・可視化などのハード面の強化を推進する一方、ファッションを通じてお客様へ高い価値を提供し続けていくため、さらなるクリエイティビティの強化を推進します。当社は、2013年3月期に「アトリエ」「企画資料室」を設置し、オリジナル企画商品の開発力や品質の向上を目指しています。クリエイティブ人材の育成・継承を推進することでクリエイティビティを強化し、さらなるお客様満足を目指します。

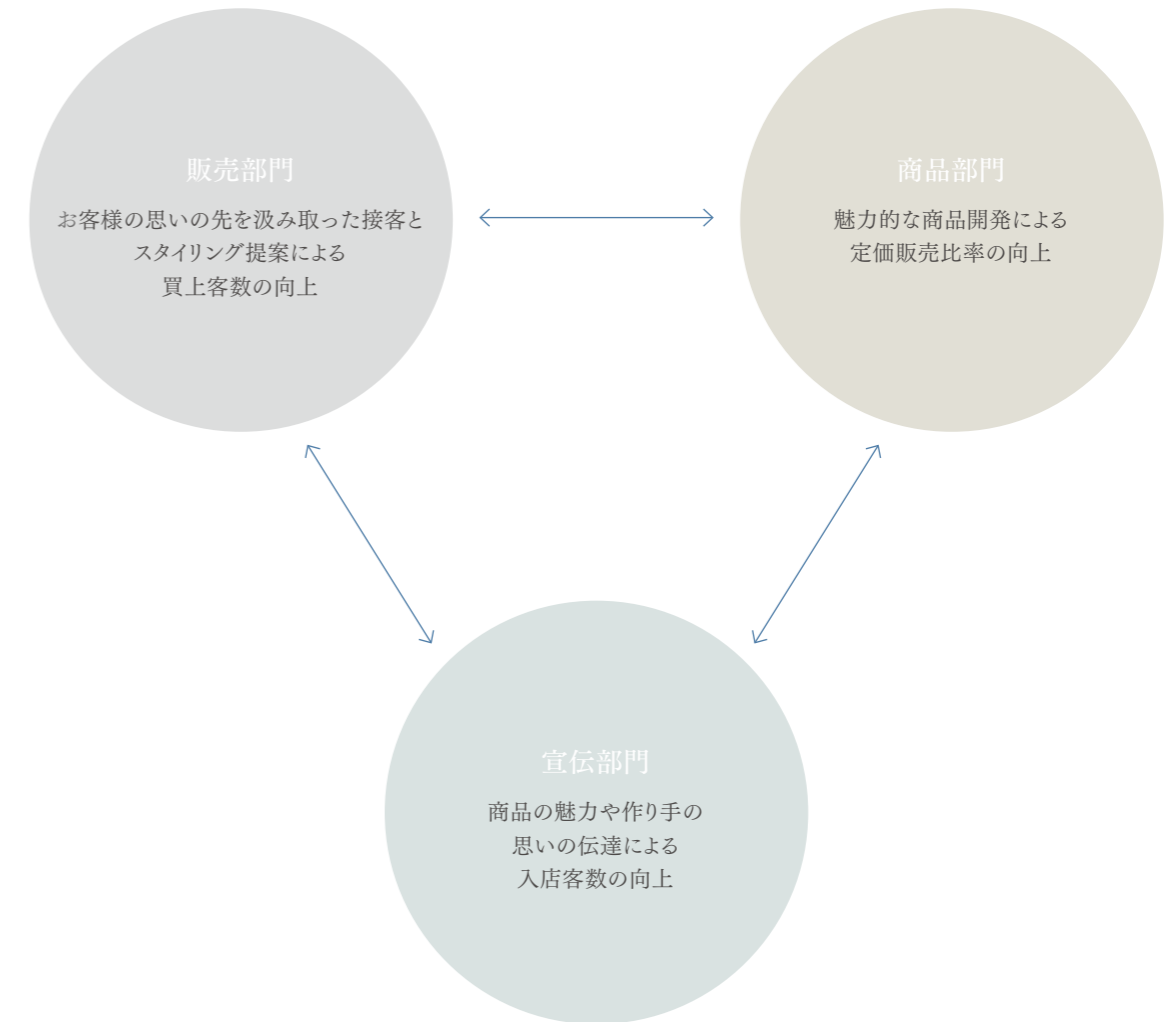
お客様に満足を提供する3要素

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



ユニテッドアローズは、「店はお客様のためにある」という社是に基づき、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、競争力の源泉としています。これは全従業員が創業当時から現在に至るまで変わらず持ち続けている基本姿勢であり、当社の根幹を成す考え方です。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。

商品・販売・宣伝部門の連携サイクル



ユニテッドアローズは、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。

商品部門は、お客様と接する販売部門の意見を商品政策に取り入れるとともに、自らも店頭へ足を運ぶことで、お客様のニーズに合った商品と時代の半歩先を提案する商品のバランスを取ることを強みとしています。定価販売比率の向上を目指し、オリジナリティとクオリティに優れた魅力的な商品を開発します。商品部門と販売部門の架け橋となる宣伝部門は、「既存のお客様の再来店を促し、ファンになっていただくための販売促進

活動」と「新しいお客様にご来店いただくための宣伝活動」を推進し、入店客数の増加につなげます。販売部門は、お客様の思いの先を汲み取った接客と、センスやクリエイティビティにあふれるスタイリング提案を通じて、買上客数の増加を目指します。加えて、お客様のご要望を商品部門に的確に伝えることで、商品開発をサポートします。

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。

特集1 商品力向上への取り組み「グリーンレーベルリラクシング」の事例



「グリーンレーベルリラクシング」(以下「GLR」)のウィメンズ部門では、商品・販売・宣伝部門の連携によるお客様のニーズに応じた商品開発や提案力向上などが奏功し、2016年3月期の売上は好調に推移しました。この特集では、2015年秋冬の戦略商品「ツーウェイノーカラーフードコート」(以下「本コート」)を事例に取り組みを紹介します。



ツーウェイノーカラーフードコート(グレージュ)

フードが取り外しできるため、さまざまなシーンで活躍するウールコート。フード付きではカジュアルに、ノーカラーではきれいめな着こなしをお楽しみいただけます。GLRの通常のコートよりも密度が高く重い生地を採用し、真冬まで着られる保温性を実現しています。(ネイビー・グレー・グレージュ¹⁾の3色展開、税込27,000円)

¹⁾ グレージュ…グレーとベージュの中間色。フェミニンで柔らかな雰囲気が出せます。本コートの人気色となりました。



① お客様層設定の打ち合わせ



② 共創プロジェクト



③ アトリエでのサンプル作成



④ 店頭でのスタイリング提案

1 MD設計

ターゲットごとのMD設計と目標数値の計画立案

GLRでは、お客様の最新動向の分析やトレンド予測などを行うファッションマーケティング部門と協同し、GLRのお客様層へ向けた商品テイストのカテゴリー分けを行っています①。毎年春夏・秋冬シーズンの商品調達前に、「ドレス」「キレイメ」「カジュアル」というカテゴリーごとに売上シェアを設定し、それに基づいて商品調達計画を立案します。ここから各カテゴリーの中で重・中・軽衣料の売上シェアを設定、さらにはアイテム別に落とし込んでいきます。これにより、カテゴリーごとにアイテムの過不足なく、幅広く品ぞろえできるとともに、テイスト同士の品ぞろえの重複を防げます。

2 商品開発

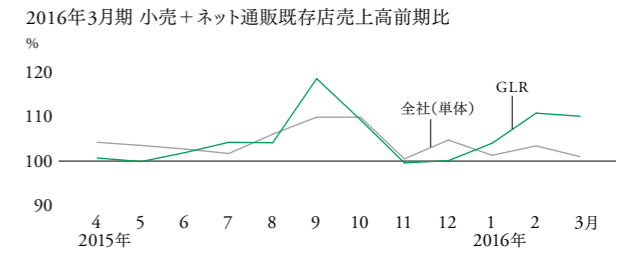
ファッショントレンド情報・共創プロジェクトを活かして新商品考案

先のシーズンのトレンドアイテム・色・シルエットなどの情報は、ファッションマーケティング部門による「トレンド情報交換会」などで入手します。その情報をもとに、トレンドを加味しつつ、ブランドのオリジナリティを出せるよう、GLRらしい商品デザインを検討します。さらに、戦略商品である本コートでは、お客様とともに作り上げる「共創プロジェクト」を実施しました②。プロジェクトにご参加のお客様に商品サンプルを試着いただき、伺ったご意見を取り入れながらサンプル修正を行うというプロセスを重ねています。

(参考) 素材ミーティング

多くの販売枚数を想定する戦略商品では、「素材ミーティング」を行います。このミーティングではデザイナー・生産・MD担当が部門横断で討議し、質・コストともに最適な素材を選びます。また、ミーティングを早期に行うことで、素材を早期発注でき、原価を抑えられるなどの効果もあります。

2016年3月期のGLRの小売+ネット通販既存店売上高は、通期で前期比104.6%と単体全社の103.8%を上回って着地しました。ウィメンズ部門では、特に2015年秋冬シーズンに、本コートをはじめ、「スーパーロングカーディガン」や、カーディガンとコートの要素を合わせた「コーディガン」など、トレンドに対応した商品のヒットが続いたことで、好調に推移しました。



3 生産

工場への訪問指導

戦略商品や重衣料を中心に、一部商品では委託先工場での量産に際して当社の生産担当と技術担当が現地へ直接出向いています。生産時に品質チェックや指導などを行うことで、品質の安定化や完成度向上につながります。2015年秋冬にはGLRの主力商品のうち約3割について訪問指導を行っており、今後も増やしていく方針です。

(参考) アトリエの活用

本コートの商品サンプルの作成や修正に際し、本部オフィス内の「アトリエ」を活用しています。通常、委託先工場へサンプル作成を依頼する際は、仕様書やパターンなどの平面的な情報のみの伝達になるため、当社の企画意図が伝わりきらず、サンプルとして立体化した際に意図通りに仕上がらないケースがあります。一方、アトリエではデザイナーの意図や共創プロジェクトでいただいたお客様のご意見を十分に反映しながら作成しているため、サンプルの完成度が高まります。その上で仕様やパターンの改善を行い、委託先工場にて量産前にサンプルを基に企画意図や注意事項をお伝えすることで、商品完成度の向上や品質の維持を図っています③。

4 商品・販売・宣伝部門の連携

宣伝部との連携で打ち出し強化

戦略商品として、雑誌とのタイアップで打ち出しを強化しました。掲載色を選定し、その色の仕入枚数を多めに確保するといった販売戦略を、商品と宣伝部門が連携して立案しています。また、掲載色をベースにしたスタイリングを商品・販売・宣伝部門で決定し、さらにはVMD担当も含めて、店頭での打ち出し方や販売部の店別販売目標を刷り合わせました。

(参考) VMDとは

ビジュアルマーチャンダイジング。マーチャンダイジング(商品政策)に基づき店舗での品ぞろえや陳列を立案すること。ウィンドウマネキンでの打ち出し、ゾーニングやコーナー展開を企画し商品の視覚的演出効果を訴求します。

販売部との連携で売上数量増へ

春夏・秋冬のシーズンごとに、商品部から販売部へ向けて商品説明会を実施しています。販売スタッフが商品特長を説明しやすくなるよう、雑誌タイアップでの打ち出し方の共有や、接客トークに活かせる資料などにより販売戦略や商品特長に対する販売スタッフの理解を深めています。VMDでは、シーズンに先駆けて提案色のグレージュを、実需期にはグレー、ネイビーとシーズン進行に合わせて打ち出す色を変え、スタイリングも連動させることで、店頭を常に新鮮に保ちました④。また、販売部からの売上動向を踏まえた追加発注リクエストにより、需要に応じて仕入枚数を増やし、想定以上の販売につながりました。

これら全てのプロセスや部署間の連携が奏功し、本コートは2015年秋冬でGLRを牽引するヒット商品となりました。

GLRは、価格と価値のバランスに優れ、お客様が取り入れやすい適度なトレンド感を加味した商品提案を特長としています。これにより、GLRをご利用いただいている実需層のお客様のニーズに的確にお応えできることが強みであると考えられています。本コートは、GLRが提案したい価値が集約された、2015年秋冬のウィメンズを牽引する代表的な商品となりました。数ある防寒コートの中で、価値の違いをお客様に感じ、選んでいただけたことで、暖冬にもかかわらず重衣料が安定的な実績を残しました。今後も今回の取り組みのように、商品・販売・宣伝部門の連携を一層強化していく方針です。各部門が一体となり、多数の競合の中からGLRの商品を選んでいただけるよう価値向上を図るとともに、オリジナリティにあふれたブランドを代表する戦略商品を創出していきます。



執行役員
GLR本部 本部長
木村 竜哉

特集2 ネット通販売上拡大に向けて

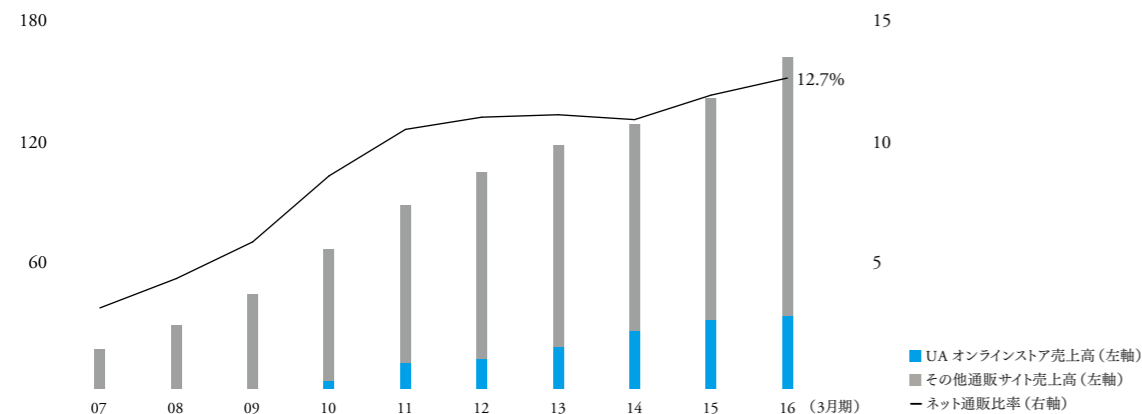
ユナイテッドアローズは早期からネット通販の可能性に着目しており、2005年の「ゾゾタウン」への出店以降、多数のサイトに展開しています。2009年には自社運営通販サイト「ユナイテッドアローズ オンラインストア」をオープンし、機能やサービスの充実と併せて実店舗との連携を高めるオムニチャネル戦略を進めています。

2016年3月期のネット通販では、主に在庫拡充と先行予約会の取り組み拡大が売上増に寄与し、単体におけるネット通販売上高は前期比114.3%の162億円となり、ネット通販比率は前年から0.7ポイント増の12.7%まで高まりました。当社が運営する「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)においても、サイズ比較機能の追加や商品レコメンド機能の改定などの継続的な改善を行い、売上は前期比106.1%となっています。

ネット通販市場の拡大やスマートフォンの普及、各種SNSとネット通販サイトの連携などにより、小売業界におけるネット通販

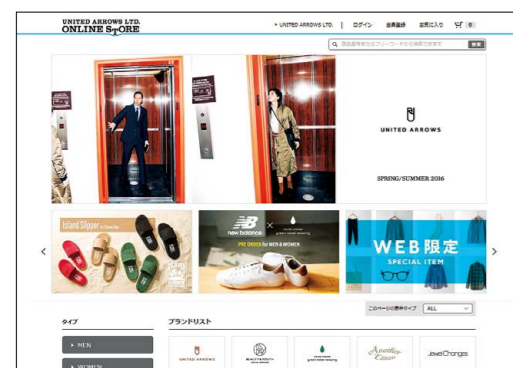
はここ数年で驚くべき進化を遂げています。実店舗とネット通販サイトを自由に使い分けるお客様が増加し、ネット通販へのシフトが進む中、当社では2017年3月期の重点取組施策の一つとして「驚くほど便利で使いやすいEC」を掲げました。さらなる在庫拡充策としてネット通販売舗への在庫配分を増やし、販売機会ロスを縮小させるほか、当社ハウスカード会員とUA オンラインストア会員の統合とポイントサービスの一元化を行い、実店舗とネット通販をより便利にお使いいただけるよう取り組みを進めています。

当社のネット通販への取り組みと売上高の推移(単体)
億円/%

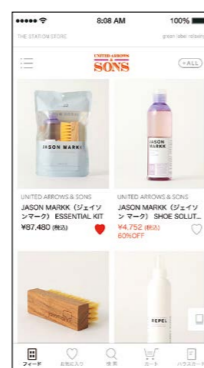


当社の取り組み

- 2005年- 「ゾゾタウン」に出店開始
- 2009年- 「UA オンラインストア」スタート
- 2010年- ネット通販と物流在庫情報の連動を開始
- 2014年- 「UA オンラインストア アプリ」リリース
- 「UA オンラインストア」に「バーチャルサイズ」機能を追加



「UA オンラインストア」



スマートフォン用アプリ

ネット通販強化の取り組み

在庫拡充策の強化

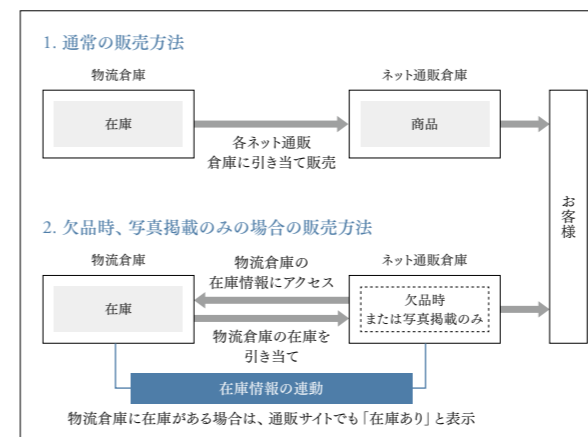
当社では、物流倉庫の在庫情報をUA オンラインストアに加え、ほとんどのネット通販サイトと連動しています。各通販サイトの商品が欠品した場合でも、当社物流倉庫に在庫があれば引き当て販売を行い、機会ロスの縮小につなげています。加えて、一部の商品については通販サイトに在庫を配分せず商品写真だけを掲載し、受注があった際は物流倉庫からの引き当て販売も行っています。これらの取り組みを行ったものの、2016年3月期はお客様の再入荷リクエストに十分にお応えできない状況が続きました。当社では在庫拡充によるネット通販の成長余地は高いと考え、2017年3月期はネット通販サイトへの初回在庫配分を増やして販売機会ロスを抑え、売上拡大を目指します。①

先行予約会の取り組み拡大

ネット通販売舗ではシーズン前の先行予約会を通じた需要予測を行っています。予約会で人気の高い商品は事前に追加生産を手配し、実売期の在庫に厚みをつけて売上を拡大させています。最近では、有名ブランドとの限定商品や話題性商品などを確実に入手する手段として、先行予約会を利用されるお客様が増加しています。この新たな購買行動に対応し、2016年3月期はUA オンラインストアにおいて1,067件(前期比126.6%)の先行予約会を開催しており、予約会による売上は全受注金額の9.8%(前期比1.2ポイント増)を占める規模になりました。

自社撮影によるクオリティの高い商品写真

ネット通販サイトに掲載する商品写真は、全て当社で撮影しています。色別のスタイリング設定やモデルの選定、ポージングに至るまでを監修することで、ブランドらしさの表現やイメージの向上につなげています。前後左右、各ディテールの撮影、素材感のわかるアップ画像なども多数ご用意しており、実店舗で商品を検討すると近いレベルで商品をお選びいただけます。



① ネット通販サイトとの在庫情報の連動

オムニチャネルの推進

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し、事前にサイトで欲しい商品をチェックしてから来店するお客様が増加しています。そのため、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掲示しており、地図や営業時間を含む店舗情報のページにリンクしています。在庫データは90分ごとに更新され、最新の状況を確認できます。②

実店舗への商品取り寄せサービス

UA オンラインストアで選択した商品を実店舗へ取り寄せ、実際に試着できるサービスを行っています。週120~130件のご依頼を受けており、サイズや着心地、商品のディテールなどを実際に店頭で手にとって確認できます。販売員による商品説明やスタイリング提案を通じて、複数点ご購入いただくケースもあります。

ハウスカード会員とオンラインストア会員の統合

2016年8月に当社ハウスカードの会員とUA オンラインストアの会員を統合し、ハウスカード会員の方はご自身のIDでそのままUA オンラインストアが利用可能になりました。当社ハウスカードとUA オンラインストアのスマートフォンアプリも統合し、より便利にお使いいただけます。お買上に応じて提供されるポイントサービスも一元化したことで、実店舗とUA オンラインストアのどちらで購入しても同じようにポイントがたまり、次回のお買い物から、どちらでも好きな方でポイントをお使いいただけます。会員統合によってお客様の購買行動の分析を深め、オムニチャネルに向けたサービス強化につなげます。





② UA オンラインストア 実店舗在庫表示画面

持続的成長を支える事業構造

事業一覧

店舗数：2017年3月期 期首現在
売上高：2016年3月期

ユニテッドアローズグループ^{*1} 354店舗 売上高1,409億円

| | | 店舗 | 売上高(億円) |
|---------------------------------|--|-----|---------|
| (株) ユニテッドアローズ | | 254 | 1,278 |
| ユニテッドアローズ事業 | | 86 | 551 |
| ユニテッドアローズ総合店 ^{*2} M W |  | 9 | |
| ユニテッドアローズ M W |  | 25 | |
| ザ ソプリンハウス M |  | 1 | |
| ディストリクト ユニテッドアローズ M |  | 1 | |
| ボウ & アローズ M |  | 1 | |
| アストラット M W |  | 2 | |
| ビューティ&ユース ユニテッドアローズ M W |  | 41 | |
| モンキータイム ビューティ&ユース ユニテッドアローズ M |  | 2 | |
| スティーブン アラン M W |  | 3 | |
| ロク ビューティ&ユース W |  | 1 | |
| エイチ ビューティ&ユース ^{*3} M W |  | — | |
| ユニテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング事業 M W |  | 69 | 293 |
| クロムハーツ事業 M W |  | 10 | 114 |



ユニテッドアローズ



ユニテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング

| | | 店舗 | 売上高(億円) |
|--|--|----|---------|
| スモール ビジネス ユニット (SBU) 8事業 | | 66 | 151 |
| アナザーエディション W |  | 15 | |
| ジュエルチェンジズ W |  | 10 | |
| オデット エ オディール W |  | 21 | |
| ボワソンショコラ W |  | 3 | |
| ドゥロワー ^{*4} W |  | 7 | |
| アンルート M W |  | 2 | |
| ジ エアポートストア ユニテッドアローズ ^{*4} M W |  | 3 | |
| ザ ステーション ストア ユニテッドアローズ W |  | 5 | |
| ユニテッドアローズ アウトレット M W |  | 23 | 167 |

| グループ会社 | | 店舗 | 売上高(億円) |
|---|---|----|---------|
| (株) フィーゴ | | 18 | 32 |
| フェリージ M W |  | 14 | |
| アスペジ M W |  | 4 | |
| (株) コーエン ^{*5} M W |  | 79 | 98 |
| 台湾聯合艾諾股份有限公司 (UNITED ARROWS TAIWAN LTD.) ^{*5 *6} | | 3 | — |
| ユニテッドアローズ M W |  | 1 | |
| ビューティ & ユース ユニテッドアローズ M W |  | 1 | |
| ユニテッドアローズ アウトレット M W |  | 1 | |
| (株) Designs (デザインズ) ^{*3} W | | — | — |

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} 2016年3月期末現在のユニテッドアローズグループの店舗数は357店舗です。

^{*2} ユニテッドアローズ総合店とは、同一店内で「ユニテッドアローズ」「ビューティ&ユース ユニテッドアローズ」を展開している店舗です。

^{*3} 「エイチビューティ&ユース」および(株) Designsが展開する店舗は、2016年4月以降の出店のため、店舗数および売上高は掲載していません。

^{*4} 「ドゥロワー」「ジ エアポートストア ユニテッドアローズ」は、組織上はユニテッドアローズ事業に属しています。

^{*5} (株) コーエンおよび台湾聯合艾諾股份有限公司は1月期決算のため、2016年1月末日現在の情報を掲載しています。

^{*6} 台湾聯合艾諾股份有限公司は、ユニ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。

マーケットと事業構造

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。

マーケットポジショニングマップ



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

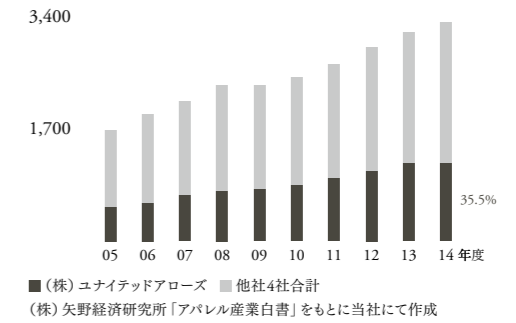
「セレクトショップ」という業態

セレクトショップとは、ブランドのコンセプトに基づくバイヤーの
目利きにより調達した商品を提供するお店です。これらの仕入
商品にオリジナル企画商品をミックスして展開するセレクト編集
型SPA²⁾企業も多く存在します。高付加価値かつオンリーワンの
魅力的な商品を、百貨店と専門店の間位置する中高価格
帯で展開していることが特徴です。

当社では、国内外から厳選したデザイナーズブランド商品に
よる集客力と、オリジナル企画商品による高収益性を両立してい
ます。セレクトショップという業態を軸に展開している企業の中
で、当社は最大の売上規模を誇り、唯一株式を公開しています。

²⁾ SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel)：製造から小売まで一貫して自社で行う
ファッション企業。

主要セレクトショップ5社の売上高合計と
(株)ユニテッドアローズの売上シェアの推移
億円



ユニテッドアローズグループの事業構造

メンズのビジネス衣料を取り扱う仕入中心のセレクトショップか
らスタートした「ユニテッドアローズ」は、ドレス・カジュアルの
メンズ・ウィメンズ衣料と生活雑貨を展開するセレクト編集型
SPAへと進化を遂げました。

現在は「ユニテッドアローズ」、同じくセレクト編集型SPA
の「ユニテッドアローズ グリーンレーベルリラクシング」を軸
としながら、ブランドビジネス型の「クロムハーツ」、SPA型の

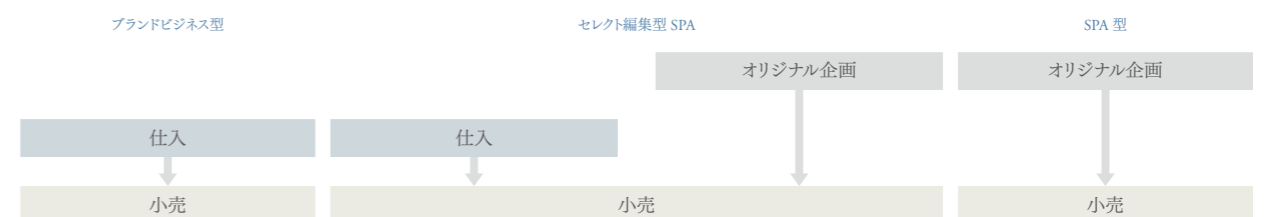
「コーエン」など、異なるビジネスモデルを持つ複数の事業が存
在しています。

幅広い品目やテイストの商品を取り扱うことにより、ターゲット
とするマーケットの中でのお客様層の拡大と多様化するニーズ
への対応を実現しています。また、それぞれの事業が相乗効果
を發揮し、外部環境の変化に左右されず、安定的・持続的に成
長できる企業グループへの変貌を目指しています。

主要ストアブランドの事業構造

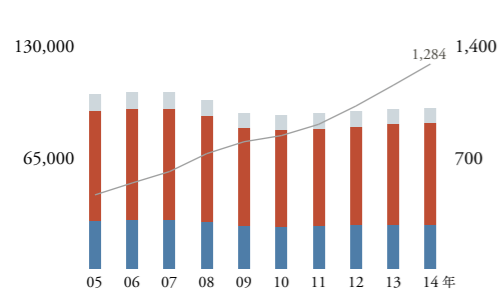


ビジネスモデル別バリューチェーン



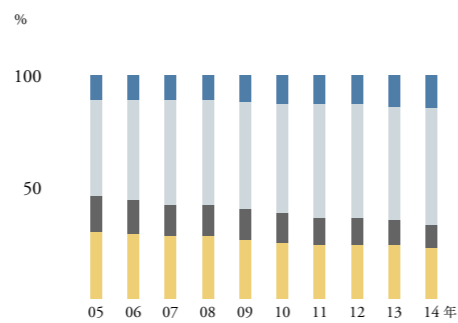
参考：アパレル小売市場の概況

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規模は、約9-10兆円で推移している。
リーマン・ショックが起きた2008年から縮小傾向だったが、2010
年をボトムに4年連続で前年比プラス推移となった。2014年は、消
費増税により事業環境が変化したものの、訪日外国人による消費
の活性化などが寄与し、前年比微増を確保した。

販売チャネル別売上高構成比の推移

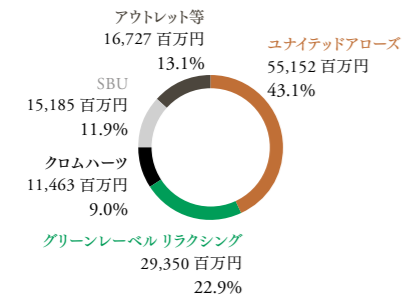


専門店および通販等その他¹⁾の市場規模が拡大を続けている。近年、
通販では大手アパレルやセレクトショップがオムニチャネル戦略
を強化していることから、ネット通販を中心に伸長している。専門
店は、ベーシックカジュアルの衣料品やセレクトショップが好調で2014
年も前年比プラスを維持した。

¹⁾ 通販等その他には、通販(ネット、カタログ、テレビなど)やディスカウントストアが含ま
れています。

事業概況
2016年3月期

事業別売上高／構成比(単体)

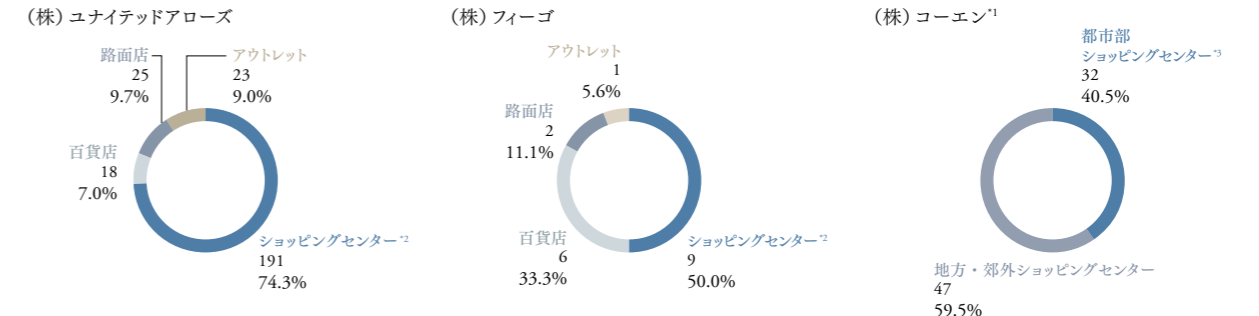


1店舗当たりの平均年商／平均売場面積／平均従業員数(直営店)

| | 平均年商 百万円 | 平均売場面積 m ² | 平均従業員数 人 |
|----------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| ユニテッドアローズ総合店 | 1,779 | 534 | 37 |
| ユニテッドアローズ ¹⁾ | 518 | 328 | 14 |
| ビューティ&ユースユニテッドアローズ ²⁾ | 366 | 259 | 11 |
| グリーンレーベル リラクシング | 361 | 309 | 11 |
| クロムハーツ | 1,142 | 147 | 10 |
| SBU | 162 | 94 | 5 |

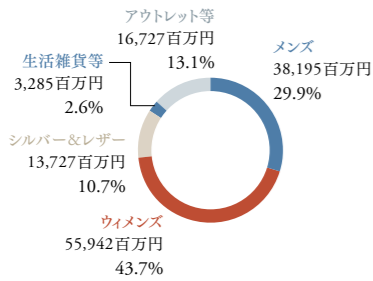
¹⁾「ユニテッドアローズ」には、「ザ ソブリンハウス」「ディストリクト ユニテッドアローズ」「ボウ & アローズ」が含まれています。
²⁾「ビューティ & ユース ユニテッドアローズ」には、「モンキータイム ビューティ & ユース ユニテッドアローズ」「スティーブン アラン」「ロク ビューティ & ユース」が含まれています。

チャネル別構成比イメージ(店舗数)

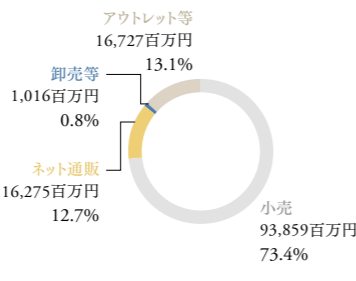


¹⁾ (株) コーエンは1月期決算のため、2016年1月末日現在の情報を掲載しています。
²⁾ ショッピングセンターとは、百貨店以外の商業施設(ファッションビル、駅ビルなど)としています。
³⁾ 都市部ショッピングセンターとは、東京23区内および全国政令指定都市内のショッピングセンターとしています。

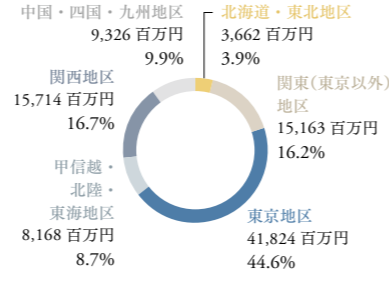
品目別売上高／構成比(単体)



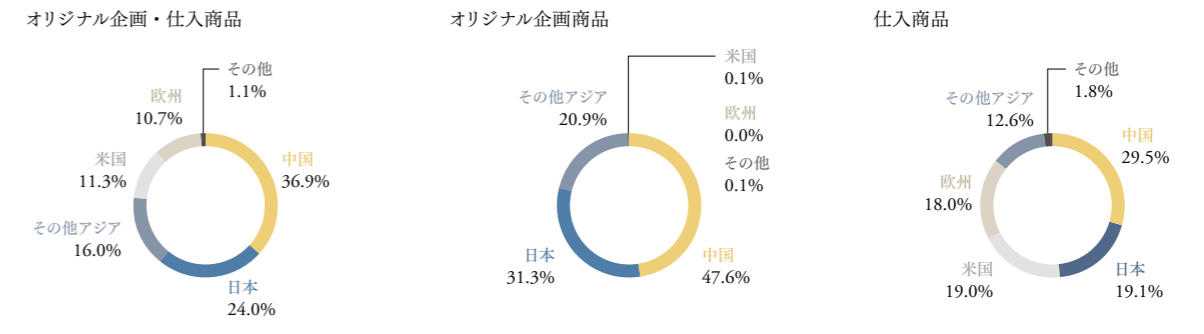
チャネル別売上高／構成比(単体)



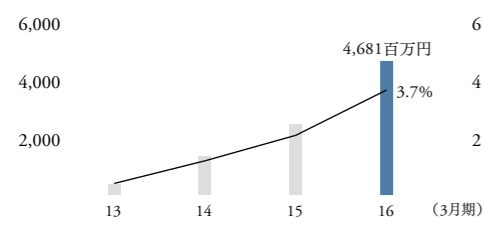
小売エリア別売上高／構成比(単体)



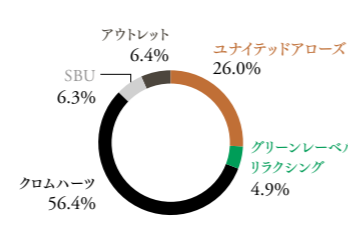
原産国構成比イメージ(単体全社・仕入原価ベース)



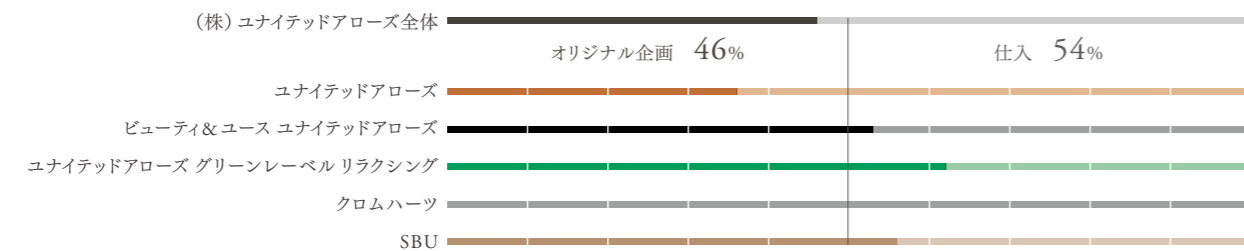
免税品売上高・売上高構成比の推移(単体)



免税品売上高 事業別構成比(単体)

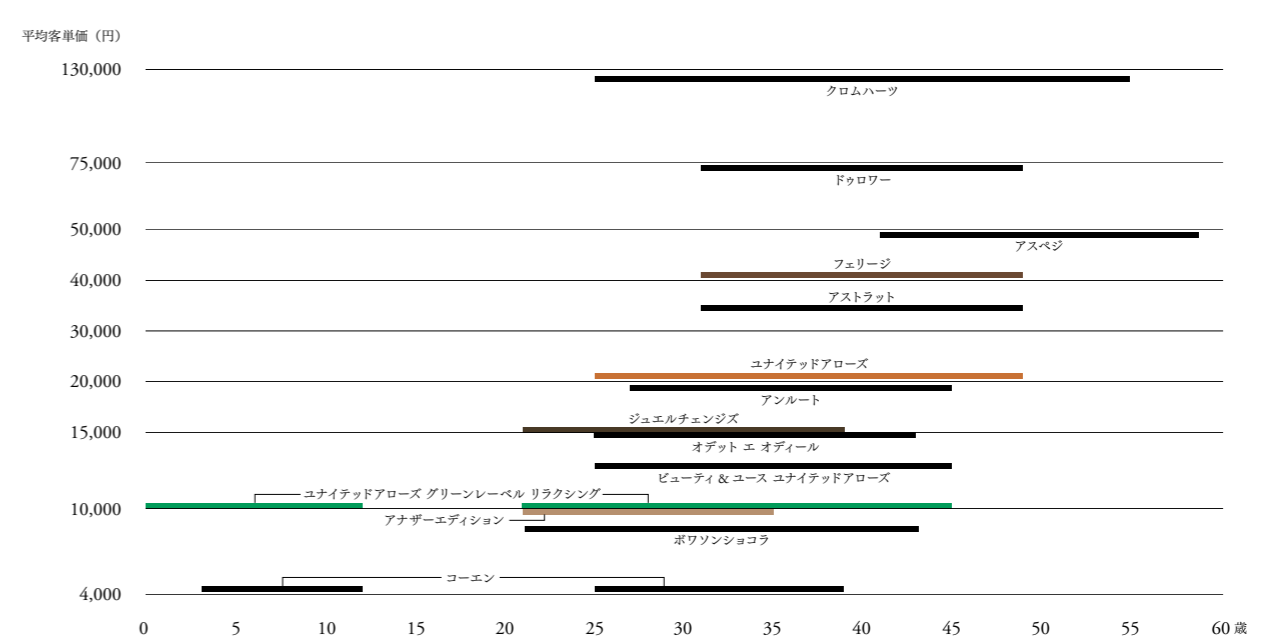


オリジナル企画・仕入商品売上比イメージ(単体)



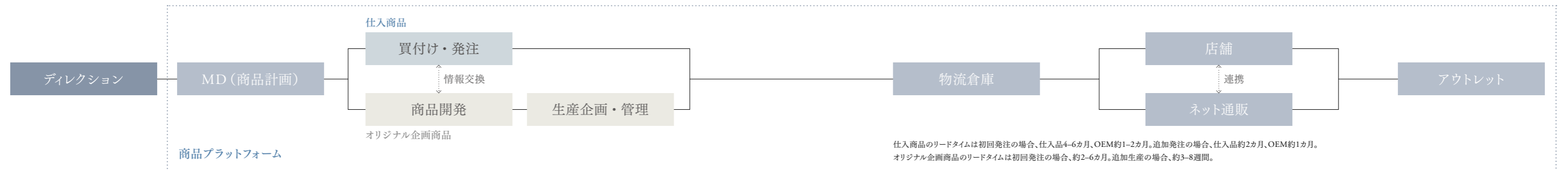
*クロムハーツは、仕入商品の構成比が100%となります。
*OEM商品(委託先メーカー製品に各事業のブランドネームをつけて生産する商品)は、仕入に含まれています。

各事業ポジショニングマップ(価格・年齢軸)



商品の流れ（バリューチェーン）

ユナイテッドアローズは、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、在庫を柔軟にコントロールする商品プラットフォーム、そして、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。



ディレクション

当社の特徴は、商品開発に関わる一連の活動が「ディレクション」からスタートする点です。「ディレクション」では、社会潮流を背景としつつ、そのシーズン構築においてベースとなるテーマを全事業に向けて発信しています。ファッションマーケティング部門は常に最新のファッション情報（カラー、素材、コレクションなど）をリサーチして情報提供を行っており、各事業はそれらの情報をもとに、さらに事業特性に合ったテーマを設定しています。

MD（商品計画）

MDは、1年を52週に分け、週単位で店頭での品ぞろえを設計する「52週MD」によって行われます。過去のお客様の感触や売上データをもとに、シーズンごとにどのアイテムをいつ、いくらで、どのくらいの数量を提供するかの商品戦略を策定します。シーズン中は、販売状況に応じて戦略の検証と修正を繰り返しながら、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、売上高・利益目標の達成を目指します。

買付け・発注

ディレクションとMDをもとに、バイヤーが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。人気ブランドと別注商品の開発に

も携わり、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といち早い提案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。

商品開発

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。ブランドのコンセプトを十分に表現しつつ、サンプルを販売部門にも共有し店頭で得たお客様の声を取り入れ、微調整を行い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。

生産企画・管理

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。

オリジナル企画商品が出来上がるまで



ディレクション

企画立案

素材の選定

パターンの作成

サンプルの作成



サンプルのチェック

工場にて生産

商品の検品

商品在庫の管理

店舗での接客販売

物流倉庫

物流会社との協業により物流倉庫業務を行っています。国内3カ所、24時間稼働の物流センターにて、タグ付け、検品作業や在庫の集中コントロールを行います。店舗には適正最少の在庫を納品しますが、店舗のPOSシステムとの連動により、前夜23時までに売上情報を受信した商品は、翌朝のオープン時間までに補充され（一部地域を除く）、販売機会ロスや商品の店舗間移動の極少化につなげています。これらの取り組みにより、店舗における商品管理業務負荷の軽減、接客時間と売上の極大化を支えています。

店舗

「店はお客様のためにある」という社是に基づき、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。店舗でのOJT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。また、ブランドの世界観の表現と見やすさ・選びやすさを両立した店舗・内装環境により、お買物の楽しさを演出しています。

ネット通販

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、「ソゾタウン」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」では、ネット通販と実店舗の連携を高める取り組みとして、実店舗の在庫状況を確認できる機能や、ご希望の商品をご指定の店舗へ取り寄せるサービス¹⁾を提供しています。また、シーズン前にご注文を承る先行予約会を開催し、ファッション感度の高いお客様にご満足いただくと同時に、商品の需要予測に活用しています。

¹⁾一部事業を除きます。

→ P20 特集2：ネット通販売上拡大に向けて

アウトレット

「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。アウトレットは郊外・準郊外に多く出店していることから、レギュラー店舗のない地域にお住まいのお客様にとって、ブランド認知のための入口といった機能も果たしています。

商品プラットフォーム

取り組みの変遷

| | | 2007年3月期-2009年3月期 導入期 | 2010年3月期 推進期 | 2011年3月期 安定稼働期 |
|------------|------------|--|--|--|
| 主な成果 | | ・指標への意識が向上 | ・MDの仮説検証の精度が向上 ・商品の仕入・生産、消化のコントロール精度が向上 | ・予算実績管理と期中MD修正の精度が向上 |
| 商品プラットフォーム | MDプラットフォーム | ・重要指標のモニタリングを開始 ・シーズン計画書 ¹⁾ によるMD設計の開始 | ・MD業務の可視化・仕組み化の推進 ・商品業務プロセスの課題抽出と改善 ・新プロセスの標準化 | ・重要指標のモニタリング・分析の強化 ・在庫の早期消化の強化 ・MD施策成功事例の事業間情報共有 |
| | 生産プラットフォーム | ・事業ごとの工場情報を全社で共有する仕組みの構築開始 | ・主要取引先を選定 ・日本・中国生産工場の整理に着手 ・最適なサプライチェーンマネジメントの構築を目的に生産業務のたな卸と標準化 | ・主要工場との取り組みを開始 ・管理強化による納期・品質・コストの適正化 ・中国生産問題への本格的な取り組み |

¹⁾ シーズン計画書：売上高、売上総利益額や最終消化率の目標をもとに、仕入金額、在庫金額、消化方法を決める仕入計画書

商品プラットフォームとは

商品プラットフォームは、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す。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、MD業務の安定化を推進しています。

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、誰でもすばやく正確に行うことができます。この結果、在庫消化率や換金率が高まり、売上総利益やたな卸資産、キャッシュ・フローの改善に寄与しています。

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。生産は外部工場に委託していますが、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、その事業やアイテムごとに最適な委託先を選択しています。これにより、仕入・生産に係る仕入原価とリードタイムの適正化につなげ、「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成果と課題

当社は、2007年3月期頃からMDプラットフォームへの取り組みを本格的に開始しました。それ以降、売上総利益額、最終消化率、残在庫率など重要指標のモニタリング・分析、業務プロセスの可視化・標準化などさまざまな取り組みを強化してきました。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、主要取引先を選定・精査や連携強化などを推進してきました。

この結果、MD計画立案・検証力、商品の仕入・生産および消化の精度が徐々に向上し、販売状況に応じた柔軟な在庫コントロールが可能となりました。また、天候不順によるシーズン進行の遅れなどの外部環境にも左右されにくい営業基盤も整えています。為替変動に伴う原価上昇に対しては、MDの細分化(8シーズンMD)によるプロパー消化率(定価販売比率)の向上や生産国の選択肢拡大によって対応力を高めました。

今後はファッショントレンドやマーケット動向などの定性情報と売上実績などの定量情報を組み合わせて各事業に反映し、商品開発につなげます。

| | | 2012年3月期-2015年3月期 応用稼働期 | 2016年3月期 | 2017年3月期-(計画) |
|------------|------------|--|--|--|
| 主な成果 | | ・天候不順、セール時期の変動など外部環境の変化への対応力の向上 ・為替変動等への対応力の強化 | ・8シーズンMDの導入によるプロパー消化率の向上と在庫の適正化 | ・事業別に最適化したMDの構築によるプロパー消化率の向上と在庫の適正化 |
| 商品プラットフォーム | MDプラットフォーム | ・計画に対する実績、見込みの進捗管理の強化 ・商品調達方法や調達時期に応じた重要指標の分析を開始 | ・8シーズンMDの運用、検証および改善を通じ商品を適時、適量に調達することによりプロパー消化率を向上 ・上記に伴う残在庫の低減＝在庫回転の向上と在庫内容の改善 | ・8シーズンMDの導入事業の拡大と運用精度の向上 ・上記に伴う残在庫の低減＝在庫回転の向上と在庫内容の改善 ・原価管理の徹底による売上総利益率の向上 |
| | 生産プラットフォーム | ・中長期成長を見据えた生産背景の精査 ・適地適産の推進による生産国の拡大 ・各生産国、原料調達国の貿易協定や関税率の変更等への柔軟な対応 | ・適地適産の推進による生産国の拡大 ・各生産国、原料調達国の貿易協定や関税率の変更等への柔軟な対応 | ・適地適産の推進による生産国の拡大 ・各生産国、原料調達国の貿易協定や関税率の変更等への柔軟な対応 |

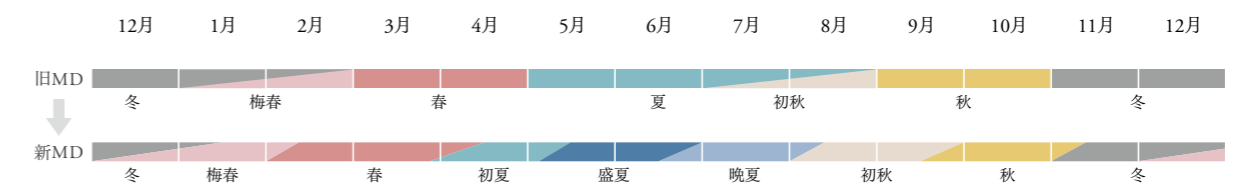
「8シーズンMD」とは

近年の気候変動によって夏から秋、冬から春などのシーズン端境期が長期化しており、お客様の感じる季節感と店頭に並ぶ商品にギャップが生じています。お客様の消費意識も変化し、「価値あるものであれば先物でも買いたい」・「今すぐ着られるものが欲しい」という意識が共存するようになりました。セール時でも「安いから買う」から「必要な物を見極めて買う」に消費行動が移るなど、従来のMD計画ではこの環境変化に十分な対応ができなくなっています。これらの課題解決に向けて導入したのが、8シーズンMDです。

8シーズンMDとは、1年を8つのシーズンに区分し、それぞれのシーズンにおいて気温に対応した商品をお客様に提供する

仕組みです。これまで1年を梅春・春・夏・初秋・秋・冬の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シーズンに分けて運用します。細分化された各シーズンに適した商品を、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、プロパー消化率の向上と在庫増加の抑制を図っています。この手法は2015年春夏シーズンから「グリーンレーベルリラクシング」に導入し、特に夏から秋への端境期においてウイメンズのカット、ニット、パンツのヒット商品を生むなど、大きな実績を収めました。2017年3月期は、この成功事例を他事業にも適用し、運用の検証を繰り返しながら、在庫回転の向上と在庫内容の改善を図っています。

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

役員一覧

2016年6月23日現在



取締役

竹田 光広

代表取締役 社長執行役員

全事業部門を直轄することにより、事業運営に関わる経営判断を迅速化し、経営方針「お客様大満足から大感動へ！」を実現する。

1986年4月 兼松江商株式会社 (現フォワード・アパレル・トレーディング株式会社) 入社
2004年4月 兼松織維株式会社 欧米輸入製品部 部長
2005年9月 当社入社
2006年7月 当社ブランドビジネス本部 本部長 兼 ブランドビジネス部 部長
2008年7月 当社上席執行役員 事業開発本部 本部長
2010年4月 当社上席執行役員 第一事業統括本部 統括本部長 兼 ブランドビジネス本部 本部長
2010年6月 当社取締役 常務執行役員 第一事業統括本部 統括本部長 兼 ブランドビジネス本部 本部長
2011年4月 当社取締役 副社長執行役員 第一事業統括本部 統括本部長 兼 ブランドビジネス本部 本部長
2012年4月 当社代表取締役 社長執行役員 (現任)

藤澤 光徳

取締役 専務執行役員 商品戦略本部担当 兼 事業支援本部担当

事業部門内で解決困難な課題解決やインフラ整備を統括し 事業運営を下支えする。

1990年3月 当社入社
2005年10月 当社グリーンレベルリラクシング本部 本部長
2008年7月 当社上席執行役員 グリーンレベルリラクシング本部 本部長
2010年4月 当社上席執行役員 第二事業統括本部 統括本部長 兼 グリーンレベルリラクシング本部 本部長
2010年6月 当社取締役 常務執行役員 第二事業統括本部 統括本部長 兼 チャネル開発本部担当
2011年4月 当社取締役 専務執行役員 第二事業統括本部 統括本部長 兼 チャネル開発本部担当
2016年4月 当社取締役 専務執行役員 商品戦略本部担当 兼 事業支援本部担当 (現任)

小泉 正己

取締役 専務執行役員 管理本部担当 兼 IR室担当

経営管理、コーポレートガバナンス、コンプライアンスを統括し、全社の管理基盤を強化する。

1995年7月 当社入社
2000年4月 当社財務部 部長
2004年12月 株式会社ネットプライス 監査役
2006年6月 当社取締役
2007年7月 当社取締役 管理本部 本部長 兼 財務経理部 部長
2008年7月 当社取締役 常務執行役員 管理本部 本部長
2012年4月 当社取締役 専務執行役員 管理本部 本部長 兼 計画管理室担当
2015年4月 当社取締役 専務執行役員 管理本部担当 兼 IR室担当 (現任)

東 浩之

取締役 常務執行役員 経営戦略本部担当

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。

1988年4月 株式会社ワールド入社
1996年3月 当社入社 社長室 人事課 課長
2000年4月 当社人事部 部長 兼 経営戦略部 部長
2004年8月 当社経営管理本部 副本部長 兼 経営管理本部 経営戦略グループ 長
2005年10月 当社社長室 室長 兼 社長室 経営企画課 課長
2006年7月 当社ユナイテッドアローズ本部 副本部長
2008年4月 当社ユナイテッドアローズ本部 本部長
2008年7月 当社上席執行役員 ユナイテッドアローズ本部 本部長
2012年6月 当社取締役 常務執行役員 第一事業統括本部 統括本部長
2015年7月 当社取締役 常務執行役員 経営戦略本部担当 (現任)

酒井 由香里

社外取締役 (監査等委員)

上場審査経験等に基づく財務・会計の知識を含む豊富な金融関連知識および他社の取締役・監査役等の経験を有する。これらの知識や経験を経営の監督強化や透明性、効率性の向上に活かすとともに、ダイバーシティの観点からの多様な視点により取締役会のさらなる活性化を図る。

1991年4月 野村證券株式会社入社 (1997年9月に退職)
1999年9月 キャピタルドットコム株式会社 (現イー・リサーチ株式会社) 設立に参画
2001年5月 株式会社コーポレートチューン設立に参画
2005年1月 同社取締役
2005年6月 当社常勤社外監査役
2008年6月 株式会社リブソセル 社外監査役 (現任)
2013年9月 株式会社ビューティ花壇 社外監査役 (現任)
2016年6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

石綿 学

社外取締役 (監査等委員)

コーポレートガバナンス、資本政策、国内外のM&Aに精通する弁護士。豊富な知識と経験を当社のコーポレートガバナンスやコンプライアンスの強化に活かす。

1997年4月 弁護士登録 (第二東京弁護士会) 森綜合法律事務所 (現 森・濱田松本法律事務所) 入所
2001年9月~2002年8月 アメリカ合衆国ニューヨーク市 Davis Polk & Wardwell法律事務所 執務
2002年6月 ニューヨーク州弁護士登録
2004年9月 経済産業省「企業価値研究会」委員
2005年1月 森・濱田松本法律事務所 パートナー 弁護士 (現任)
2005年7月 金融審議会金融分科会 第一部会公開買付制度ワーキンググループ 専門委員
2007年4月 京都大学法科大学院 非常勤講師 (現任)
2008年6月 ゼビオ株式会社 (現ゼビオホールディングス株式会社) 社外取締役 (現任)
2010年4月 金融庁「コーポレート・ガバナンス連絡会議」メンバー
2011年9月 金融庁「開示制度ワーキンググループ 法制専門研究会」委員
2013年6月 当社社外取締役
2016年6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

石川 英彦

社外取締役 (監査等委員)

ファッション業界および小売業界での豊富な経験や大学教授としての幅広い知見を有する。豊富な経験と知識を当社の健全で効率的な経営の推進に活かす。

1985年4月 株式会社ワールド入社
2000年7月 ムジネット株式会社 営業部長 兼 業務部長
2001年4月 ムジネット株式会社 取締役
2005年4月 立命館大学経営学部 助教授
2007年4月 立命館大学経営学部 准教授
2008年4月 立命館大学経営学部 教授
2010年4月 法政大学経営学部 兼 大学院経営学研究科 教授 (現任)
2012年8月 日本マーケティング学会 常任理事 (現任)
2015年4月 法政大学大学院経営学研究科 長
2015年6月 当社社外取締役
2015年10月 株式会社碩学会 代表取締役 (現任)
2016年6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

執行役員

- 上席執行役員 松崎 善則
上席執行役員 安岡 曜一
上席執行役員 鶴野 安男
上席執行役員 佐川 八洋
上席執行役員 大田 直輝
執行役員 田中 和安
執行役員 山崎 万里子
執行役員 鴨志田 康人
執行役員 木村 竜哉
執行役員 高山 久
執行役員 谷川 直樹
執行役員 高田 賢二
執行役員 佐島 裕子

財務・資本政策

現在策定中の中期経営計画・長期ビジョンに基づく新たな財務・資本政策の策定と実行を通じ、ステークホルダーの皆様の中長期的な価値向上を目指します。

新たな財務・資本政策の策定に向けて

当社は、近年の円安・消費増税などの経営環境の変化に対する打ち手が遅れた結果、収益性の低下を招き、掲げていた中期経営計画・長期ビジョンの定量目標を取り下げざるに至りました。現在、全社を挙げて目の前の課題の改善、解決を図るとともに、中長期的な企業価値向上に向け新たな中期経営計画・長期ビジョンを策定しています。長期ビジョンで掲げていたROE目標については、2017年3月期は20%を目処に設定しています。その後の中長期的な財務・資本政策や利益還元策については、現在策定中の新たな中期経営計画・長期ビジョンの成長戦略に基づき再度策定し、2017年5月に合わせて発表する予定です。

当社では、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つの価値を等しく高めることを経営理念体系の1つである「社会との約束」に掲げており、他のステークホルダーと同様に、常に株主様価値の向上を意識した経営を実践しています。今後もその方向性になんら変わりはありません。新たな中期経営計画・長期ビジョンに沿った着実な成長を目指すとともに、引き続き配当の充実や自己株式取得等によって資本政策の充実を図ります。これらの取り組みにより、継続的な資本効率の向上を目指します。

新たな財務・資本政策、利益還元策の策定や目標設定に当たっては、目標とするにふさわしい経営管理指標の適用を併せて検討することで、より適切な企業価値・事業価値の測定やバランスのとれた政策の策定・実行につなげます。

これらの取り組みの推進により、ステークホルダーの皆様の中長期的な価値向上を目指します。

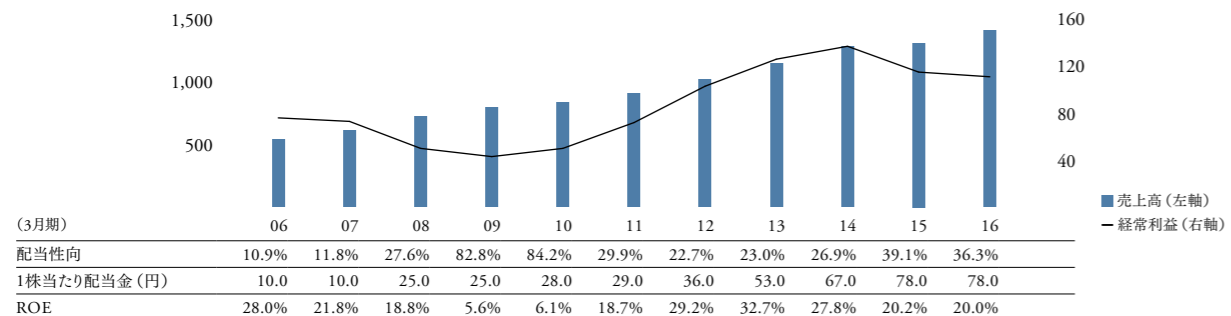
営業キャッシュ・フローの改善について

2016年3月期は、利益面では課題を残す結果となりましたが、キャッシュ・フローについては、改善を図ることができました。

2016年3月期の営業キャッシュ・フローは116億円の収入となり、47億円の収入であった2015年3月期から69億円増加しました。主な要因の一つに、たな卸資産の増加が抑制されたことが挙げられます。2015年3月期は連結売上高が前期比で2.0%、25億円の増でしたが、たな卸資産(商品+貯蔵品)は15.2%、31億円の増となりました。一方、2016年3月期は、売上高が7.5%、98億円の増と大きく伸長しましたが、たな卸資産は2.1%、4億円の増となり、売上の伸びを大きく下回りました。これは、経営方針の一つに「在庫増加の抑制」を掲げ、新規投入商品については必要な在庫量を慎重に見極めた適切な調達計画の策定と実施により効率的な運営を目指したほか、過去在庫についてはアウトレット店舗の新規出店や催事イベントの開催を通じて販売を進めた結果、在庫効率が改善したことによるものです。ただし、たな卸資産回転率に目を転じると、2016年3月期は5.9回転であり、6.9回転であった2013年3月期から見るとまだまだ低水準です。今後についても継続して資産効率の向上を図ることにより、キャッシュ・フローの改善・効率的な運用を目指します。

取締役 専務執行役員
管理本部担当 兼 IR室担当
小泉 正己

売上高・経常利益の推移
億円



*1株当たり配当金は株式分割を勘案した金額となっています。

コーポレートガバナンス

社外取締役メッセージ



大きく変化する経営環境の下、
新しい経営環境に適切に対応しつつ、
中長期的な課題認識を持つことの
重要性が増しています。

社外取締役(監査等委員)
石綿 学 弁護士

当社のガバナンスの特徴・評価・課題について

当社の取締役会は、一般の上場企業に比べて少人数で構成されていることが特徴の一つです。これは迅速な経営判断を行うという観点からも適切であると考えております。また、当社の議長は、取締役が発言しやすい雰囲気づくりを心掛けており、担当取締役以外の取締役も積極的に発言していることから、審議が活発に行われている印象を持っております。その意味では、社外取締役による経営への一定の牽制機能は働いており、取締役会の実効性は概ね確保されているように存じます。

一方で、この数年、経営環境は大きく変化しており、中長期的な視点でストーリー性のある経営を実践していくことの重要性が増しており、中長期的な課題に関する議論を活発化させていく必要性を感じております。創業者から次世代の経営陣へマネジメントが承継され、業容も拡大している中、「個人による経営」から「組織による経営」に移行し、中長期的な戦略や事業計画を練り上げ、それを着実に実行していくことが非常に重要です。ここに改善の余地があると考えております。

コーポレートガバナンス・コードへの対応と

監査等委員会設置会社への移行について

当社は、近年、コーポレートガバナンス体制強化に努めています。コーポレートガバナンス・コードの対応自体は、適切になされていますが、今後はよりコーポレートガバナンスの実態面を改善していく必要があると考えております。例えば、取締役の報酬決定プロセスや報酬体系、指名のあり方など、当社の経営戦略を達成していくために、どのような改善ができるか、検討していくことが必要です。

また、当社は2016年6月の株主総会決議に基づき、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。経営の

執行と監督を一層分離することで取締役会のモニタリング機能を強化し、経営の迅速化を図ることが目的となります。これにより、取締役会は、中長期的な経営戦略・事業計画の策定やその達成に向けた取組み状況をモニタリングしていくことに重点を置いていくことになります。

長期ビジョンの定量目標取り下げについて

2016年3月期は、前期比で二期連続の経常減益となりました。その背景には、お客様の消費動向等、経営環境が大きく変化したことと、当社の事業構造に変化が生じつつあることがあります。再び成長基調へ戻すためには、この変化を中長期的な視点からの確に把握し、新しい経営環境に適合した戦略を機動的に策定、実行していくことが必要となります。

このような大きな経営環境の変化や、事業構造の変化等を踏まえると、一旦、定量目標を取り下げるといった判断は適切であったと考えております。現在のように経営環境や事業構造が大きく変動していて、定量的な見込みを立てることが非常に困難な局面においては、投資家をミスリードすることを防止し、経営陣のメッセージの信頼性を失わないようにするため、一旦定量目標を取り下げることの方が適切である場合もあります。ただし、経営の目標を提示すること自体は依然として非常に重要であり、その時々経営環境を踏まえて、適切な経営の目標の提示の仕方を検討していくべきであると考えます。

私は、社外取締役として、株主の皆様と経営陣の間に立ち、株主の皆様が代わって経営を監督していくという役割を担っております。この役割を認識しつつ、中長期的な企業価値・株主利益の最大化に向けて、経営が適切にリスクを取りつつ、積極果敢な経営に取り組んでいけるよう、尽力してまいります。

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。

| （参考）コーポレートガバナンス強化に向けた近年の主な取り組み | |
|--|---|
| 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、ステークホルダーの価値および企業価値の向上を目指しています。特に近年は、意思決定の迅速化や経営の透明性・健全性の向上に加え、監督機能の強化などを目的に、コーポレートガバナンスの一層の強化に努めています。 | |
| 2008年 | 執行役員制度を導入 |
| 2009年 | ディスクロージャーポリシーを策定 |
| 2013年 | 社外取締役を1名招聘 |
| 2014年 | 日本版スチュワードシップ・コードの受け入れを表明した機関投資家に対する当社方針を表明 |
| 2015年 | 社外取締役を増員（1→2名）コーポレートガバナンスポリシーを策定 |
| 2016年 | 監査等委員会設置会社へ移行、監査等委員として社外取締役3名体制「指名・報酬等委員会」を設置取締役会実効性評価を実施 |

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7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、2016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。

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。

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。

| コーポレートガバナンス体制の概要 | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 組織形態 | 監査等委員会設置会社 ¹⁾ |
| 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。） | 4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 ²⁾ | 社外取締役3名 |
| 平均年齢 | 50.4歳 |
| 2016年3月期取締役会開催回数 | 17回 |
| 2016年3月期監査役会開催回数 ¹⁾ | 14回 |

¹⁾ 当社は、2016年6月23日開催の第27回定時株主総会決議に基づき、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。

²⁾ 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の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」と、単年度業績に連動した「賞与」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。また、基本報酬の一部には、役員持株会へ拠出することで当社の株式の取得に充当する「株式取得型報酬」が含まれています。当社では「株式取得型報酬」を中長期的な成長・企業価値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。

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。業務執行を行わない取締役については、賞与は支給せず、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。

| 2016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 | ストックオプション | 賞与 | 退職慰労金 |
| 取締役（社外取締役を除く） | 4 | 151 | 151 | — | — | — |
| 社外役員 | 5 | 36 | 36 | — | — | — |

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。

(参考) コンプライアンスの啓発活動

近年は業容の拡大に伴い、取り扱いブランドや取引先様も増えており、各部署から総務法務部門に寄せられる、商標などの知的財産法に関する相談件数が増えています。そこで、景品表示法、下請法、知的財産法、PL法(製造物責任法)などを重点課題として、勉強会を開催しています。また、商品に関するご意見やクレームを川上のモノ作りにフィードバックし、商品不良の低減につなげる取り組みとして、お客様相談室や品質管理部門などが主管となり、商品担当者に向けて啓発を図る研修を実施しています。お客様とお客様相談室のスタッフとのやり取りの具体的事例を共有するなど、品質に対する意識向上に役立っています。

リスクマネジメント

当社では、リスクやコンプライアンス上の重要な問題を審議する機関として、社長を議長とする「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、各部門の取り組み状況を集約した上で対策を検討しています。リスク・コンプライアンス委員会は、毎年、部長以上の職責者を対象にリスク・アンケートを実施し、その分析の結果重要度が高いと判断されたリスクについては、翌年の経営方針(重点取組課題)や開示書類内「事業等のリスク」の策定に反映させています。また、リスク・コンプライアンス委員会の活動は、定期的に監査等委員会へ報告します。なお、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。

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。

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。また、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、集中日を選び、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努めています。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・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、それを積み上げた各事業(ストアブランド)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過す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、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。2008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することで、収益性の回復を図りました。

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300件の個別IRミーティング、約10件の社長を交えてのスモール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

開かれた株主総会を目指して

当社では、株主総会の活性化を図るため、招集通知の早期発送を進めています。2016年6月23日に開催された第27回定時株主総会では、開催日約3週間前の6月1日付で招集通知を発送しました。加えて、迅速な情報提供を目指し、同株主総会開催日の約4週間前の5月25日に当社IRサイトおよび東京証券取引所のウェブサイトに招集通知を掲載しました。

株主総会の日程は、集中日を避けた日、平日夜間の時間帯など、個人の株主様にご出席いただきやすいよう設定しています。また、株主様と取締役との懇親会などの実施により、開かれた株主総会の開催を推進しています。同株主総会では、407名の株主様にご出席いただき、開催時間は1時間5分、ご質問者は6名、ご質問の数は7個でした。

IR活動の外部評価

当社は、経営理念体系の一つ「社会との約束、5つの価値創造」で掲げている「株主様価値の創造」の実現へ向けて、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。この方針のもと、経営を筆頭に積極的なIR活動を展開してきた結果、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、IR活動の継続的な進化、改善を図っていきます。

| | |
|-------|--|
| 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 | 日経アンユアルリポートアワード 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 日経アンユアルリポートアワード 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 |



「東京証券取引所 企業価値向上表彰」の表彰式（2012年）

7. 買収防衛策

当社は、企業価値ひいては株主共同の利益を確保・向上させることを目的とした買収防衛策を導入しています。本プランは、当社株券等の20%以上を買収しようとする者が現れた際に、買収者に事前の情報提供を求めると、上記の目的を実現するために必要な手続きを定めています。買収者は、本プランに係る手続きに従い、当社取締役会において本プランを発動しない旨が決定された場合、それ以降に限り当社株券等の大量買付を行うことができるとされています。また、本プランにおける対抗措置の発動の判断については、取締役会の恣意的判断を排するため、当社経営陣から独立した当社社外監査等委員等のみから構成される独立委員会の客観的な判断を経ることとしています。

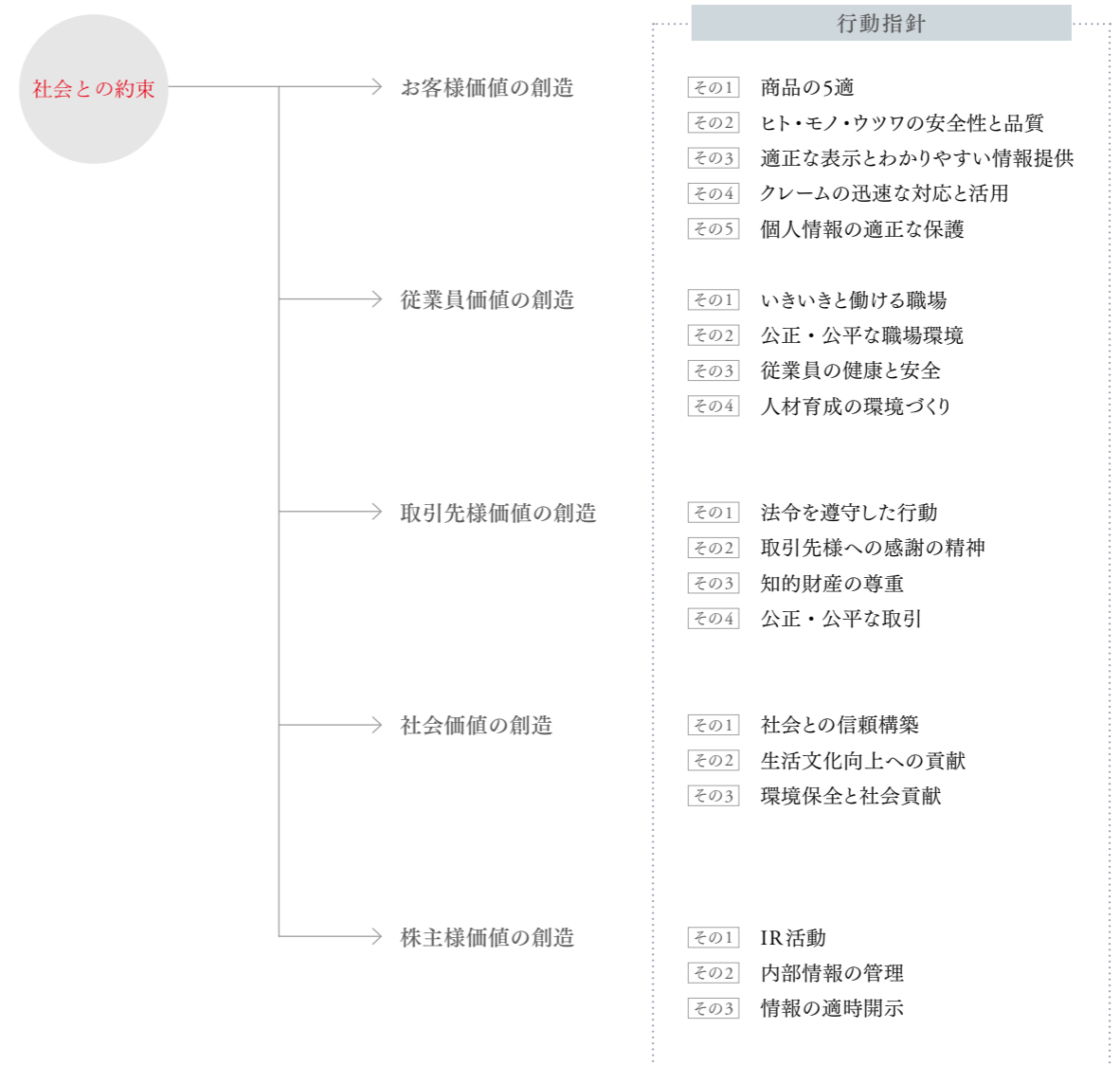
独立委員会は、その判断の公正さ・客観性がより強く担保される仕組みとなっていることなどにより、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するものであって、株主の共同の利益を損なうものでないとともに、当社の会社役員らの地位の維持を目的とするものではありません。

社会との約束「5つの価値創造」

ユナイテッドアローズは、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



→ 当社ウェブサイト「CSR」
www.united-arrows.co.jp/csr/

社会との約束「5つの価値創造」

お客様相談室対応件数
2016年3月期

21,252件

正社員比率
2016年3月31日現在

91.3%

女性管理職比率
(店長以上、部下を持つ職務以上の者)
2016年3月31日現在

35.7%

衣料品 QCミーティングに参加した取引先様数
2016年3月期

のべ67社

MOVING ON TOGETHER! 寄付総額
2016年3月末累計

約3.5億円

年間の投資家ミーティングの回数
2016年3月期

約300回

上記は、(株)ユニテッドアローズ単体における
数値となります。

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。

当社は店舗での営業活動を通じてお客様
にご満足いただくことが最大の「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
のお声をもとに、さらなるお客様価値の向上
を目指しています。

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。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。いただ
いたお声を全社で共有する「サンキューノ
ート」のエントリー数は、年間798件となりま
した。一方、ご意見やクレームも年間
3,283件いただきました。不満足のお声
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するとともに、週
次・月次・年次で、事業別・店舗別・種
類別に分析して課題や問題点を明らかに
し、商品の品質や接客サービスの改善、再
発防止につなげています。



店舗での接客販売

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。

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、
当社の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、仕事に
対するモチベーションへの寄与などの効
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。

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。女性のキャリア支援、仕事と
家庭の両立支援の2つの側面と財務面でも
優れた企業を選定する「なでしこ銘柄」
に2年連続で選定されたことは、その取
り組みへの評価ととらえています。2016年
3月末時点で女性の管理職比率が35.7%
となったほか、女性が長く働き続けられる
環境の整備をし、近年の育児休業からの
復職率は95%を超えています。今後も女
性のみならず、全ての従業員のさらなる活
躍に向け、制度や風土の改善を続けてい
きます。



出産・育児を経て活躍する社員

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。

オリジナル企画の衣料品について、生産
統括部門が中心となり、国内および海外
の生産委託工場や検品所、商社などの主
要取引先様を対象にしたQC (Quality
Control) ミーティングを東京と上海で定期
開催し、商品品質の向上を図っています。
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ご案内、当社
として取り組むべき課題解決に向けた進
捗状況など、お客様に安心安全な商品をご
提供するための情報共有や意見交換
の場としています。

オリジナル企画商品の生産比率が高
まっているベトナムにおいて、品質を高める
ためのQCミーティングと、着心地やシル
エットの美しさといった商品グレードの向
上を目的とした勉強会を2016年5月に新
たに行いました。勉強会では、取引先様
の技術力向上に貢献すべく、当社アトリエ
で作成したサンプルを持参し縫製ポイント
の提案をしました。今後も取引先様との
協力を深め、ともに商品価値を高めてい
きます。



商品グレードの向上を目的とした勉強会を
ベトナムで開催

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。

平成28年熊本地震を受け、東日本大震
災の復興支援を目的として立ち上げた
チャリティプロジェクト「MOVING ON
TOGETHER !」の支援対象に九州の被災
地域も加えました。

2017年3月期はそれぞれの支援のた
め、商品の売上の一部やチャリティイベ
ントで募った募金を社会福祉法人 中央共
同募金会の「災害ボランティア・NPO活
動サポート募金(東日本大震災・熊本地
震)」などへ寄付します。この募金は被災
地住民のグループ等による助け合い活動
を支援するものです。

東日本大震災の復興支援の一つ
「REDUCE SHOPPING BAG ACTION」
では、店舗でのお買い物時にショッピング
バッグをご辞退いただくと1回につき10円
を一般社団法人more treesに寄付してい
ます。この寄付金は、岩手県住田町の木
造仮設住宅の支援プロジェクト「LIFE311」
に充てられます。5年目を迎えたこの支
援活動をお客様に伝えるべく、現地取材を
行い、当社のウェブサイトにてご紹介してい
ます。

ヒトとモノとウツワ ユナイテッドアローズが大切にしていること
taisetsu.united-arrows.co.jp/1304/



more trees 水谷さんと「LIFE311」の地、気仙地域を巡る

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。

5つの価値創造の一つ「株主様価値の創
造」に向けて、株式公開以来、経営を筆頭
に積極的なIR活動を遂行しています。

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
有益な情報を提供すべく、情報格差の是
正に努めています。IRサイトには、決算発
表直後にシナリオ付きの決算説明会資料
を、決算説明会後速やかに質疑応答集、
説明会の動画を掲載しています。株主通信
「東矢通信」では、株主様アンケート結果
をもとに個人株主様の関心の高い情報の
掲載や見やすさ向上などの改善を図って
います。アニュアルレポートでは、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
解を深めていただけるようなツールとしてい
ます。



アニュアルレポート・東矢通信

11カ年サマリー

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社

| | | | | | | | | | | | 3月期 | |
|-------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------|
| | | | | | | 百万円 | | | | | 千ドル | |
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2016 |
| 売上高／前期比 (%) | 53,813 / — | 60,959 / 113.3 | 72,221 / 118.5 | 79,665 / 110.3 | 83,504 / 104.8 | 90,571 / 108.5 | 102,052 / 112.7 | 115,041 / 112.7 | 128,489 / 111.7 | 131,029 / 102.0 | 140,919 / 107.5 | 1,239,611 |
| 売上総利益／構成比 (%) | 29,018 / 53.9 | 33,072 / 54.3 | 36,891 / 51.1 | 40,647 / 51.0 | 42,865 / 51.3 | 48,001 / 53.0 | 55,661 / 54.5 | 62,619 / 54.4 | 68,492 / 53.3 | 68,046 / 51.9 | 71,573 / 50.8 | 629,605 |
| 販売費及び一般管理費／構成比 (%) | 21,355 / 39.7 | 25,721 / 42.2 | 31,960 / 44.3 | 36,327 / 45.6 | 37,922 / 45.4 | 40,617 / 44.8 | 45,468 / 44.6 | 50,056 / 43.5 | 54,842 / 42.7 | 56,695 / 43.3 | 60,501 / 42.9 | 532,209 |
| 営業利益／構成比 (%) | 7,663 / 14.2 | 7,350 / 12.1 | 4,930 / 6.8 | 4,319 / 5.4 | 4,942 / 5.9 | 7,384 / 8.2 | 10,193 / 10.0 | 12,562 / 10.9 | 13,649 / 10.6 | 11,351 / 8.7 | 11,071 / 7.9 | 97,395 |
| 経常利益／構成比 (%) | 7,639 / 14.2 | 7,337 / 12.0 | 5,017 / 6.9 | 4,283 / 5.4 | 5,037 / 6.0 | 7,240 / 8.0 | 10,272 / 10.1 | 12,582 / 10.9 | 13,739 / 10.7 | 11,542 / 8.8 | 11,175 / 7.9 | 98,310 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益／構成比 (%) | 4,076 / 7.6 | 3,511 / 5.8 | 3,800 / 5.2 | 1,274 / 1.6 | 1,403 / 1.7 | 3,596 / 4.0 | 5,016 / 4.9 | 7,316 / 6.4 | 7,920 / 6.2 | 6,332 / 4.8 | 6,494 / 4.6 | 57,128 |
| 総資産／回転率 (回) | 35,334 / 1.5 | 38,132 / 1.6 | 43,362 / 1.7 | 46,821 / 1.7 | 46,163 / 1.8 | 45,716 / 2.0 | 51,278 / 2.0 | 54,395 / 2.1 | 59,296 / 2.2 | 62,020 / 2.1 | 63,877 / 2.2 | 561,909 |
| 純資産 | 14,565 | 17,635 | 22,711 | 23,004 | 23,327 | 15,103 | 19,291 | 25,403 | 31,532 | 31,186 | 33,760 | 296,976 |
| たな卸資産／回転率 ¹⁾ (回) | 10,959 / 5.1 | 14,258 / 4.8 | 17,043 / 4.6 | 18,681 / 4.5 | 16,903 / 4.7 | 15,867 / 5.5 | 15,753 / 6.5 | 17,480 / 6.9 | 20,372 / 6.8 | 23,474 / 6.0 | 23,966 / 5.9 | 210,820 |
| 有利子負債 | 10,183 | 8,246 | 7,416 | 11,899 | 7,748 | 16,132 | 10,114 | 7,773 | 5,081 | 10,500 | 6,146 | 54,064 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 6,596 | 1,801 | 456 | 1,286 | 7,933 | 6,923 | 12,081 | 5,238 | 6,828 | 4,730 | 11,689 | 102,826 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △3,423 | △4,198 | △946 | △4,373 | △1,992 | △2,069 | △2,711 | △3,528 | △3,072 | △3,249 | △3,351 | △29,483 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 648 | △2,281 | 493 | 3,434 | △5,202 | △3,443 | △6,875 | △3,533 | △4,472 | △1,328 | △8,139 | △71,599 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 7,650 | 2,971 | 2,975 | 3,322 | 4,061 | 5,471 | 7,966 | 6,142 | 5,429 | 5,585 | 5,799 | 51,015 |
| 設備投資額 ²⁾ | 1,250 | 2,389 | 2,954 | 3,604 | 1,415 | 4,254 | 2,576 | 2,809 | 3,419 | 2,453 | 3,479 | 30,608 |
| 減価償却費 | 557 | 642 | 883 | 1,258 | 1,209 | 1,363 | 1,416 | 1,518 | 1,711 | 1,801 | 1,794 | 15,781 |
| 投資収益率 (ROI) (%) ³⁾ | 31.0 | 30.5 | 18.4 | 12.6 | 16.8 | 20.9 | 38.1 | 42.1 | 41.1 | 27.7 | 29.0 | |
| 自己資本比率 (%) | 41.2 | 46.2 | 52.4 | 49.1 | 50.5 | 33.0 | 37.6 | 46.7 | 53.2 | 50.3 | 52.8 | |
| 負債資本比率 (%) ⁴⁾ | 142.6 | 116.2 | 90.9 | 103.5 | 97.9 | 202.7 | 165.8 | 114.1 | 88.0 | 98.9 | 89.2 | |
| 自己資本当期純利益率 (ROE) (%) | 28.0 | 21.8 | 18.8 | 5.6 | 6.1 | 18.7 | 29.2 | 32.7 | 27.8 | 20.2 | 20.0 | |
| 総資産経常利益率 (ROA) (%) | 21.6 | 20.0 | 12.3 | 9.5 | 10.8 | 15.8 | 21.2 | 23.8 | 24.2 | 19.0 | 17.8 | |
| 配当性向 (%) | 10.9 | 11.8 | 27.6 | 82.8 | 84.2 | 29.9 | 22.7 | 23.0 | 26.9 | 39.1 | 36.3 | |
| 1株当たり配当金 (DPS) (円/ドル) | 20.00 | 10.00 | 25.00 | 25.00 | 28.00 | 29.00 | 36.00 | 53.00 | 67.00 | 78.00 | 78.00 | 0.69 |
| 1株当たり当期純利益 (EPS) (円/ドル) | 183.99 | 84.98 | 90.59 | 30.19 | 33.26 | 97.02 | 158.74 | 230.80 | 248.80 | 199.53 | 214.87 | 1.89 |
| 1株当たり純資産 (BPS) (円/ドル) | 702.65 | 426.33 | 538.09 | 545.02 | 552.68 | 478.39 | 609.66 | 799.65 | 990.22 | 1,019.68 | 1,117.23 | 9.83 |
| 総店舗数 (店) | 97 | 124 | 150 | 183 | 196 | 207 | 237 | 271 | 315 | 334 | 357 | |
| 従業員数 (人) | 901 | 1,166 | 2,361 | 2,781 | 2,783 | 2,792 | 3,033 | 3,309 | 3,652 | 3,863 | 4,237 | |

¹⁾ 百万円未満は切り捨てとなります。また便宜上、2016年3月31日現在の為替レートUS1ドル＝113.68円でドルに換算しています。

²⁾ 2006年3月期より連結決算となりました。

³⁾ 2006年4月に、1対2の割合で株式分割を行いました。

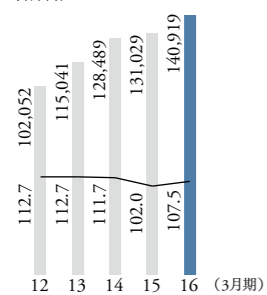
⁴⁾ たな卸資産回転率＝売上高÷たな卸資産期中平均

⁵⁾ 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。

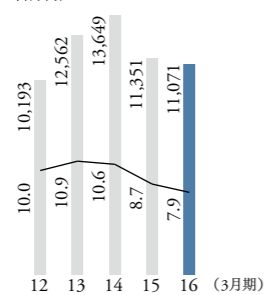
⁶⁾ 投資収益率 (ROI) = (経常利益 + 支払利息) ÷ (有利子負債 + 自己資本期中平均) × 100

⁷⁾ 負債資本比率 = (流動負債 + 固定負債) ÷ 自己資本 × 100

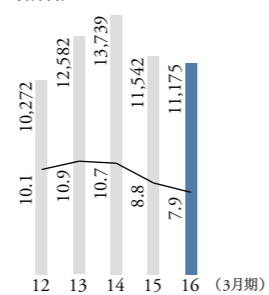
売上高／前期比
百万円/％



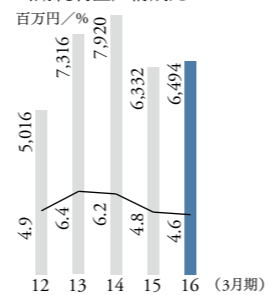
営業利益／構成比
百万円/％



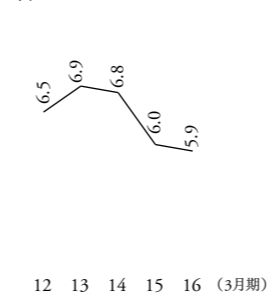
経常利益／構成比
百万円/％



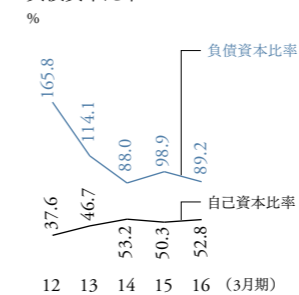
親会社株主に帰属する
当期純利益／構成比
百万円/％



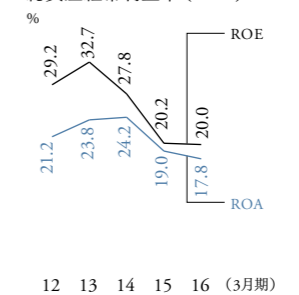
たな卸資産回転率¹⁾
回



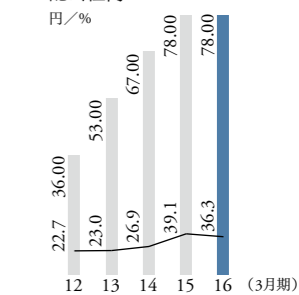
自己資本比率／
負債資本比率⁴⁾
％



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/％



会社情報

2016年3月31日現在

会社概要

| | |
|--------|---|
| 商号 | 株式会社ユナイテッドアローズ UNITED ARROWS LTD. |
| 本社所在地 | 東京都渋谷区神宮前二丁目31番12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 | 357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 |
| 会計監査人 | 有限責任監査法人トーマツ |
| 連結従業員数 | 4,237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 |

連結子会社「株式会社Designs」を設立

当社は、連結子会社「株式会社Designs」（デザインズ）を設立しました。規模より質を追求した独自性の高いウィメンズブランドを立ち上げ、既存のマーケットにある商品ではご満足いただけないお客様に向けた、新たな価値提案を目指しています。

クリエイティブディレクター兼チーフデザイナーには、当社のドロッワー事業において設立当初からディレクター兼デザイナーを務めた吉武 味早子（よしただけ みさこ）が就任。2016年秋冬シーズンに1店舗の出店を予定しています。

会社概要

| | |
|-----|--|
| 商号 | 株式会社Designs |
| 代表者 | 代表取締役会長 竹田 光広 株式会社ユナイテッドアローズ 代表取締役 社長執行役員 代表取締役社長 田中 和安 株式会社ユナイテッドアローズ 執行役員 |
| 資本金 | 1億円 |

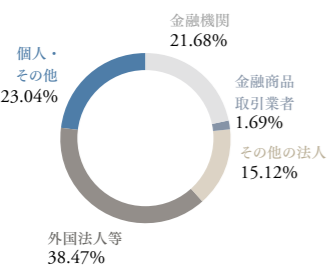
株式情報

| | |
|----------|------------------|
| 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 | 9,219名 |

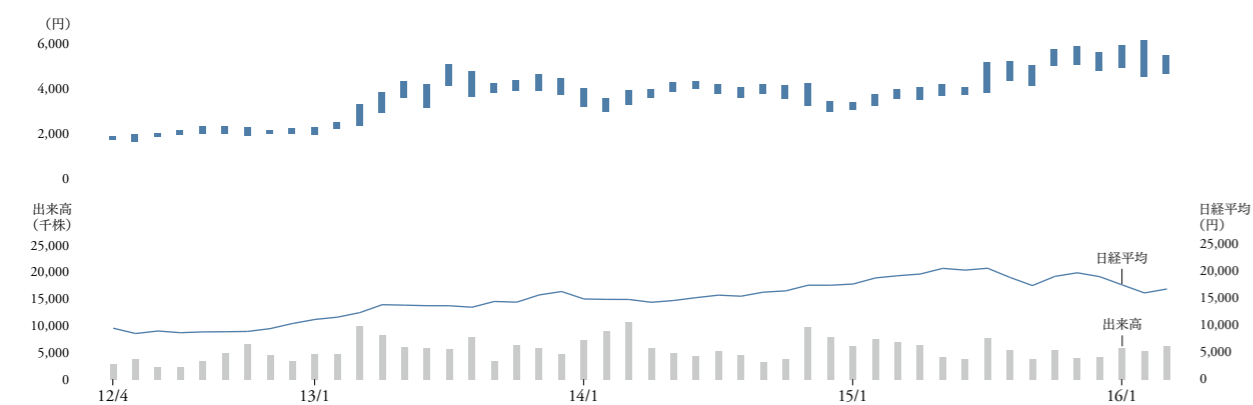
大株主

| 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 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 1,328,000 | 4.39 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 1,250,800 | 4.13 |
| 株式会社麟蔵 | 1,148,400 | 3.80 |
| 栗野 宏文 | 1,133,000 | 3.74 |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS 常任代理人 香港上海銀行東京支店 | 997,100 | 3.30 |
| 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 | 958,998 | 3.17 |
| MELLON BANK, N.A. AS AGENT FOR ITS CLIENT MELLON OMNIBUS US PENSION 常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部 | 578,700 | 1.91 |
| BBH FOR MATTHEWS JAPAN FUND 常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行 | 569,900 | 1.88 |

所有者別分布状況(株式数)

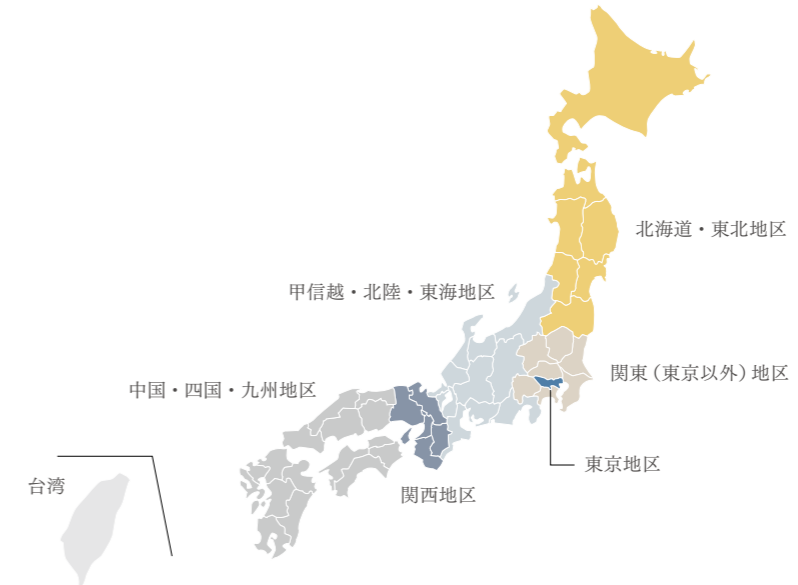


株価推移



エリア別店舗数

2016年3月31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 |
|----------------------------|--------|--------------|-------|---------------|-------|--------------|------|--------|
| ユナイテッドアローズ総合店 | 1 | 1 | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 9 |
| ユナイテッドアローズ | 3 | 3 | 10 | 1 | 8 | 3 | 1 | 29 |
| ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ | 2 | 9 | 18 | 3 | 8 | 9 | 1 | 50 |
| ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング | 2 | 20 | 19 | 8 | 10 | 10 | 0 | 69 |
| クロムハーツ | 0 | 0 | 4 | 1 | 3 | 2 | 0 | 10 |
| SBU | 3 | 10 | 36 | 5 | 9 | 6 | 0 | 69 |
| ユナイテッドアローズ アウトレット | 2 | 8 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 24 |
| フェリージ | 0 | 1 | 6 | 2 | 3 | 2 | 0 | 14 |
| アスベジ | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 |
| コーエン | 3 | 27 | 9 | 10 | 16 | 14 | 0 | 79 |
| 合計 | 16 | 79 | 109 | 37 | 61 | 52 | 3 | 357 |
| 店舗数構成比(連結) | 4.5% | 22.1% | 30.5% | 10.4% | 17.1% | 14.6% | 0.8% | 100.0% |

*「ユナイテッドアローズ」には、「ザ ソプリンハウス」「ディストリクト ユナイテッドアローズ」「ボウ&アローズ」が含まれています。

*「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」には、「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」「スティープン アラン」「ロク ビューティ&ユース」が含まれています。

* (株)コーエンおよび台湾聯合艾諾股份有限公司は1月期決算のため、2016年1月末日現在の情報を掲載しています。

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。

各事業のブランドサイト

www.united-arrows.co.jp/

事業概要、店舗一覧のほか、最新の商品などをご紹介します。

IR情報に関するお問い合わせ先

IR室 Tel 03-5785-6637 Fax 03-5785-6638