

2021年12月24日

各 位

東京都渋谷区神宮前三丁目28番1号  
会社名 株式会社ユナイテッドアローズ  
代表者名 代表取締役社長執行役員 松崎 善則  
(コード番号:7606 東証第一部)  
問い合わせ先  
I R 広 報 部 三 井 俊 治  
部 長  
電 話 番 号 0 3 - 5 7 8 5 - 6 6 3 7

### 「コーポレートガバナンスポリシー」の一部改定に関するお知らせ

当社は、2021年12月24日開催の取締役会において、コーポレートガバナンスポリシーに関して下記のとおり一部改定することを決議いたしましたのでお知らせいたします。

#### 記

##### 1. 改定の目的

主に、2021年6月11日に株式会社東京証券取引所より公表された改訂後の「コーポレートガバナンス・コード」を踏まえて一部改定をするものです。

##### 2. 改定した章および項目

- 第2章 (2) 株主の平等性の確保
- 第2章 (4) 政策保有株式に関する方針
- 第4章 (2) 取締役会の構成
- 第4章 (4) 指名・報酬等委員会
- 第4章 (6) 経営陣幹部候補者の育成・選任ならびに最高経営責任者の後継者の計画
- 第4章 (7) 取締役の報酬の決定に関する方針
- 第4章 (10) 適切なリスクテイクを支える環境整備

##### 3. コーポレートガバナンスポリシーの開示先

当社ウェブサイトにて開示しています。

<http://www.united-arrows.co.jp/corporate/governance.html>

※詳細は別紙をご確認ください。

以上

# 株式会社ユニテッドアローズ

## コーポレートガバナンスポリシー

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

### 序章

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

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

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

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

さらに、経営理念の実現を目指すためにどのような心がけで、どのような行動をしていくべきかを表した「行動指針」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、5つの価値創造」の実現に向け、透明・公正な経営体制の構築および迅速・果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。これらの取組みの推進により、長期的かつ継続的な企業価値の向上を目指します。

### 第2章 株主の権利・平等性の確保 (1)

#### (1) 株主総会 (1-1、1-2)

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

- 招集通知については、株主が株主総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、株主総会開催日の4週間前にTDnet や自社のウェブサイト公表し、3週間前に発送します。また、英文招集通知(要約版)をTDnet および自社のウェブサイト公表しています。
- 株主総会開催日については、いわゆる株主総会の集中日を避け、株主が参加しやすい日時や場所を選択することによって、株主との建設的な対話の充実に努めます。
- 議決権電子行使プラットフォームを導入すること等により、株主総会に出席できない株主についても適切に議決権を行使できるよう環境を整備しています。

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

#### (2) 株主の平等性の確保 (1、1-2①)

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

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

#### (3) 資本政策に関する方針 (1-3)

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

#### (4) 政策保有株式に関する方針 (1-4)

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

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

当社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）から株式の売却の

意向が示された場合には、その売却を妨げません。

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

#### （５） 関連当事者間の取引（1-7）

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

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

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

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

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

※ディスクロージャーポリシーは以下に開示しています。

<http://www.united-arrows.co.jp/ir/strategy/disclosure.html>

※なお、当コーポレートガバナンスポリシーの付帯資料2として添付しています。

### 第3章 各ステークホルダーとの適切な協働 (2)

#### (1) 各ステークホルダーとの適切な協働 (2)

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

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

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

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ます。また、昨今、社会的な課題となっている社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題への対応や従業員の多様な視点・価値観の尊重等については、行動指針に関連する項目を設定しており、対応に向け真摯に取り組みを行っています。

#### お客様価値の創造

- その1 商品の5適
- その2 ヒト・モノ・ウツワの安全性と品質
- その3 適正な表示とわかりやすい情報提供
- その4 クレームの迅速な対応と活用
- その5 個人情報の適正な保護

#### 従業員価値の創造

- その1 いきいきと働ける職場
- その2 公正・公平な職場環境
- その3 従業員の健康と安全
- その4 人材育成の環境づくり

#### 取引先様価値の向上

- その1 法令を遵守した行動
- その2 取引先様への感謝の精神
- その3 知的財産の尊重

#### その4 公正・公平な取引

##### 社会価値の創造

- その1 社会との信頼構築
- その2 生活文化向上への貢献
- その3 環境保全と社会貢献

##### 株主様価値の創造

- その1 IR活動
- その2 内部情報の管理
- その3 情報の適時開示

※行動指針の詳細は以下に開示しています。

<http://www.united-arrows.co.jp/csr/about/index02.html>

※なお、当コーポレートガバナンスポリシーの付帯資料3として添付しています。

#### 第4章 コーポレートガバナンスの体制（主に4）

##### （1）取締役会の役割・責務（4）

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

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

##### （2）取締役会の構成（4-7、4-8、4-11）

- 当社は、自ら業務執行をしない社外取締役の活用および適切な権限の委譲を通じて、取締役会のモニタリング機能の強化と意思決定の迅速化を図ることを目的に、コーポレートガバナンス体制として、監査等委員会設置会社を選択しています。
- 監査等委員以外の取締役は8名以内、監査等委員である取締役は6名以内とし、取締役会としての機能を担保できる必要最小限の人数とすることを方針としています。
- 社外取締役については、豊富な経験と高い見識および高度な専門性を有する人物を取締役総数の3分の1以上置くとともに、他社での経営経験を有する者が少なくとも1名以上選任されることを方針としています。
- 業務執行取締役については、その役割と責任を実効的に果たすべく、担当制を敷いています。

- 取締役会は、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されることを基本的な方針としています。なお、当社で考える国際性とは、単に国籍の違いのみを指すのではなく、国際的な業務経験が豊かな者等を含みます。

(3) 監査等委員会 (3-1iv、4-4、4-11、4-12、4-13)

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

(4) 指名・報酬等委員会 (4-10①)

- 当社では、取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性および説明責任の強化を図るため、全ての独立社外取締役および代表取締役（社長執行役員）で構成し、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬等委員会を設置しています。
- 指名・報酬等委員会の委員長は社外取締役（複数の場合、互いの協議により決定）がこれにあたることとしています。
- 指名・報酬等委員会は原則として四半期に一度開催し、それ以外にも必要に応じて委員長が招集を行うこととしています。
- 指名・報酬等委員会は以下の事項について、取締役会に対して意見を表明します。
  - <指名に関する事項>
    - ・取締役の候補者の個々の指名および解任
    - ・経営陣幹部（代表取締役（社長執行役員）を含む業務執行取締役をいいます。以下同じ。）の選解任（選定または解職）
    - ・執行役員および関係会社の取締役の候補者の個々の選任ならびに役付き異動の是非
  - <報酬に関する事項>
    - ・取締役（監査等委員を除く）の報酬等に関する事項
  - <その他の事項>
    - ・最高経営責任者（社長執行役員）の後継者計画に関する事項
    - ・その他取締役会が委員会に個別に諮問した事項

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

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

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

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

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



質を高めるための研修やより重要なポジションに就任する等の経験を通じて、取締役会が、その実績を踏まえた上で、最高経営責任者として最もふさわしい人物を最終的に選定します。かかる決定に際しては、指名・報酬等委員会の諮問を経ることとします。※なお、当社の経営陣幹部である取締役および社外取締役（監査等委員である取締役を含む）で構成する取締役体制ならびに経営陣幹部と執行役員で構成する執行役員体制の考え方については、当コーポレートガバナンスポリシーの付帯資料1として添付しています。

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

##### 1. 基本方針

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

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

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

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

当社の業務執行取締役の役員賞与については、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、連結営業利益の期初計画達成度に応じて算出される額を基準として、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、連結営業利益が当初業績予想に対して一定の水準を下回る場合、賞与は原則として支給されません。役員賞与が支給される場合の支給額案については、指名・報酬等委員会の諮問を経て、取締役会において決定され、事業年度末日から一定期間内に支給されるものとします。

##### 4. 譲渡制限付株式報酬（非金銭報酬等）に関する業績指標の内容、報酬等の内容および報酬等の額もしくは数またはその算定方法の決定に関する方針

当社の業務執行取締役の譲渡制限付株式報酬は、株主との価値共有をより一層促進し、中長期的な企業価値向上に資する報酬体系を構築することを目的として、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仕組みを採る非金銭報酬です。譲渡制限付株式と引換えにする払込みに充てるために支給される金銭報酬の額は、取締役の役割、職務、職位の報酬基準に基づいて決定いたします。取締役報酬テーブルのランクが高くなるほど報酬全体に占める割合が高くなるよう設定されており、中期経営計画のコミットメントをより強めることを目的とします。また、業績達成により譲渡制限の解除される株式数については、譲渡制限期間における当社の連結営業利益額および連結自己資本利益率（ROE）の達成度その他対象となる中期経営計画ごとに当社の取締役会においてあらかじめ設定した業績達成指標に応じて算定します。付与される譲渡制限付株式報酬は、原則として中期経営計画の対象期間である3事業年度の初年度に、用途を特定した金銭報酬債権を支給し、この金銭報酬債権を出資財産として当社に現物出資させることで、当社の普通株式を交付いたします。3事業年度にわたる職務執行の対価に相当する額および具体的な支給時期については、指名・報酬等委員会の審議を経たうえで、その意見を尊重して、取締役会において決定するものといたします。

#### （８） 独立役員の独立性判断基準（4-9）

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

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

ii) 当社の子会社の業務執行者

iii) 最近3年間において、ii) または当社の業務執行者に該当していた者

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

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

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

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

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

(9) 取締役会の実効性確保・向上のための取組み(4)

① 経営陣に対する委任の範囲(4-1①)

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

② 審議の活性化を図るための取組み(4-12①、4-13)

i) 資料の事前配付

非業務執行取締役には前日までに取締役会資料を電子データで送付します。業務執行取締役は、経営会議等の各重要会議体に出席しており、取締役会に付議される以前の検討段階から必要な資料を確認しています。

ii) 情報提供

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

iii) スケジュールの事前決定

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

iv) 審議項目・開催頻度の適切な設定

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

v) 審議時間の確保

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

③ 兼職状況の確認(4-11②)

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

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

④ 取締役会全体の実効性評価（4-11③）

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

⑤ 取締役に対するトレーニングの方針（4-14②）

当社の取締役に対するトレーニングの方針は以下のとおりです。

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

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

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

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

(10) 適切なリスクテイクを支える環境整備（4-2）

当社は、2021年4月に「リスク管理規程」を新設するとともに、それに基づき業務執行取締役を委員とするリスクマネジメント委員会を新設しました。同委員会を月次で開催することによって、リスク関連情報を全社としてタイムリーに把握し検討する体制を構築しています。また、年次のリスクアセスメントについて、広く薄く実施する方法から、リスク分類に応じたメリハリのある濃い方法へと変更することによって、より実効性の高いアセスメントを実施する体制を整備するとともに、併せて、同委員会で実施する重要リスクの評価/選定も、その先の対応策を含めて検討する内容へと変更しています。取締役会は、同委員会の審議状況の報告を受ける等の方法により、その活動内容をモニタリングしております。

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

(11) 内部通報制度（2-5）

- コンプライアンス上の疑義がある行為が発生した場合には、従業員が外部機関に匿名

で通報できる「内部通報制度」を設置しています。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。

以上

2015年11月27日制定

2016年6月23日改定

2017年6月22日改定

2018年12月28日改定

2019年6月21日改定

2020年11月27日改定

2021年12月24日改定

※付帯資料 1

(1) 取締役体制の考え方：取締役の選任理由 (3-1v)

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

■松崎 善則（代表取締役 社長執行役員 CEO）

入社以降、事業部門において、店長、販売課長、販売部長、販売戦略部長とキャリアを重ね、その後、BY 本部 本部長に就任し、BY 事業を当社最大の事業へと発展させ、会社全体の成長拡大に貢献いたしました。2018年には取締役に就任し、第一事業本部 本部長として、トレンドマーケット向けの全事業の統括を担当し、本部統合を成功に導くなど大きな成果を上げました。2020年11月に副社長執行役員、本年4月より代表取締役 社長執行役員に就任し、現在、当社グループの経営の最高意思決定および業務執行の統括を担っています。

以上の経歴・実績等を踏まえ、引き続き監査等委員である取締役を除く取締役として指名し、第32回定時株主総会にて選任いただき、代表取締役 社長執行役員 CEOに就任しております。

■木村 竜哉（取締役 専務執行役員 COO）

入社以降、GLR 事業において、店長、販売課長、運営課長、SP（セールスプロモーション）課長、販売統括部長とキャリアを重ね、その実績から GLR 本部 副本部長を経て本部長に就任し、一貫して GLR 事業の成長拡大に寄与し、当社の主力事業へと発展させ、成長拡大を推進してまいりました。2018年に取締役に就任し、第二事業本部 本部長として、GLR 事業を含むミッドトレンドマーケット向けの全事業を統括し、事業の統廃合なども進めました。また、本年4月より、営業支援部門担当に就任し、当社のサプライチェーンのDX推進に関する業務の統括を担っています。

以上の経歴・実績等を踏まえ、引き続き監査等委員である取締役を除く取締役として指名し、第32回定時株主総会にて選任いただき、取締役 専務執行役員 COOに就任しております。

■東 浩之（取締役 常務執行役員 CHO）

入社以降、人事、経営企画、社長室等の責任者を歴任し、人事制度の整備や経営理念体系の確立および浸透に寄与いたしました。また、当社の主力事業の一つである UA 事業の本部長に就任し、同事業の成長拡大を推進いたしました。この実績から 2012年に取締役に就任し、第一事業統括本部 統括本部長として UA 本部・BY 本部・CH 本部等の発展に貢献いたしました。その後、取締役として、中期経営計画の立案等を中心とする戦略・人事を担当するとともに、台湾および上海子会社の代表として職責を十分に果たしております。

以上の経歴・実績等を踏まえ、引き続き監査等委員である取締役を除く取締役として指名

し、第 32 回定時株主総会にて選任いただき、取締役 常務執行役員 CHO に就任しております。

■酒井 由香里（独立社外取締役 監査等委員）

他社の取締役、監査役等の経験、財務・会計の知識を含む豊富な金融関連知識、ダイバーシティの観点からの多様な視点を有しており、これらの豊富な経験、知識等を当社の業務や管理・監督機能に活かすことができると考え、酒井氏を社外取締役（監査等委員）として指名し、第 31 回定時株主総会にて選任いただいております。なお、同氏は当社の定める独立役員の独立性判断基準を満たしております。

■西川 英彦（独立社外取締役 監査等委員）

ファッション業界および小売業界において豊富な業務経験があることに加え、マーケティングを専門とする大学教授として、グローバルに学術活動を展開し、幅広い学識的な知見を有していることから、これまでに培った経験・ノウハウや知識等を当社の健全かつ効率的な経営の推進に活かすことができると考え、西川氏を社外取締役（監査等委員）として指名し、第 31 回定時株主総会にて選任いただいております。なお、同氏は当社の定める独立役員の独立性判断基準を満たしております。

■倉橋 雄作（独立社外取締役 監査等委員）

弁護士として訴訟等の紛争案件、M&A、企業再編、企業法務に従事し、また企業不祥事案件の第三者委員会の参画などの経験があり、その深い専門的な知見を当社のコーポレートガバナンス等の強化に活かしていただくことが期待できると考え、倉橋氏を社外取締役（監査等委員）として指名し、第 31 回定時株主総会にて選任いただいております。なお、同氏は当社の定める独立役員の独立性判断基準を満たしております。

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

① 経営陣幹部および執行役員で構成する執行体制の考え方について

当社は2021年4月より、代表取締役の世代交代を果たし、執行役員を雇成型から委任型へと変更し、かつ、10名から6名へ再選抜を実施することで、執行体制を大きく変更しております。

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

■当社が考える経営者としての資質(※)

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



② スキルマトリックスの考え方 (4-11①)

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

	CEO COO		CCO		CFO		本部長	CDO	CHO兼	執行役員	CHO	執行役員	執行役員
	企業経営	事業運営 /業界知見	R&D /新規事業	店舗運営 /お客様対応	ブランディング /マーケティング	法務/ガバ ナンス/リスク コンプライアンス	会計/税務	SCM /物流	ICT/DX	グローバル	M&A /アライアンス	人事/ 人材開発	IR/広報
取締役 CEO 松崎	○	○	○	○	○							○	○
取締役 COO 木村	○	○	○	○	○		○	○					
取締役 CHO 東	○	○	○						○	○	○		
社外取締役 酒井						○	○						
社外取締役 西川	○	○	○		○			○		○			
社外取締役 倉橋						○				○			
執行役員 CCC 松本		○	○	○	○								○
執行役員 CDC 藤原		○	○	○	○			○					
執行役員 CFO 中澤						○	○						
執行役員 田中	○	○	○	○									
執行役員 高山		○	○	○						○	○		
執行役員 丹						○	○					○	○

	グループ会社含めた自社および他社における経験・知見	
	◎…十分に知見を有する	○…一定の知見を有する
①企業経営	取締役経験3年以上、かつ十分な知見	取締役経験、かつ一定の知見
②事業運営/業界知見	事業責任者経験3年以上、かつ十分な知見	事業責任者経験、かつ一定の知見
③R&D 新規事業	立ち上げ経験が複数、かつ十分な知見	立ち上げ経験あり、かつ一定の知見
④店舗運営 /お客様対応	店長及び販売部における経験3年以上、かつ十分な知見	店長及び販売部における経験、かつ一定の知見
⑤ブランディング /マーケティング	推進部門の経験3年以上、かつ十分な知見	推進部門の経験、かつ一定の知見
⑥法務/ガバナンス/リ スクコンプライアンス		
⑦会計税務		
⑧SCM/物流	推進部門の経験3年以上、インフラのみならず物作り、品質に対する知見を有する	
⑨ICT/DX	推進部門の経験3年以上、かつ十分な知見を有する	
⑩グローバル	推進部門の経験3年以上、かつ海外専任または駐在経験を有する	
⑪M&A/アライアンス	推進部門の経験3年以上、かつ十分な知見	
⑫人事/人材開発		
⑬IR/広報		
⑭サステナビリティ /ESG		

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

(i)経営陣幹部の属性・特筆すべき経歴・期待される役割

※『氏名(性別)』欄内の表の網掛けの項目は、『②スキルマトリックスの考え方』の一覧で『◎』が付いている項目であり、同表の白の項目は、同一覧で『○』が付いている項目です(以下同じ)。

氏名(性別)	特筆すべき人材評価/期待される役割							
<p>松崎 善則(男性) 代表取締役 社長執行役員 CEO 指名・報酬等委員 ・1974年生(47歳) ・1998年入社(24年目)</p> <table border="1" data-bbox="261 1128 509 1617"> <tr><td>①企業経営</td></tr> <tr><td>②事業運営 /業界知見</td></tr> <tr><td>③R&amp;D/新規開発</td></tr> <tr><td>④店舗運営 /お客様対応</td></tr> <tr><td>⑤ブランディング /マーケティング</td></tr> <tr><td>⑬IR/広報</td></tr> <tr><td>⑭サステナ/ESG</td></tr> </table>	①企業経営	②事業運営 /業界知見	③R&D/新規開発	④店舗運営 /お客様対応	⑤ブランディング /マーケティング	⑬IR/広報	⑭サステナ/ESG	<p>≪特筆すべき人材評価≫ お客様起点で事業の枠を超えた品揃え、店づくり、販売体制を構築し、本部組織再編、ストアブランド改革など、戦略面、運営面で必要な改革を随時実行しながら危機と混乱を乗り越えてきた決断力と推進力の持ち主です。店長時代から代表取締役の現在まで変わらぬ役割は、徹頭徹尾お客様起点を貫くことであり、誰よりもそれを強く自覚している人物であります。</p> <p>≪期待される役割≫ CEO(チーフエグゼクティブオフィサー)としてのミッションは、今後も変わらぬその役割を全うしながらも、お客様や従業員をはじめとする、すべてのステークホルダーの希望となるビジョンを示して、困難な現状を打開すべく当社グループの改革をリードし、統括していくことです。</p>
①企業経営								
②事業運営 /業界知見								
③R&D/新規開発								
④店舗運営 /お客様対応								
⑤ブランディング /マーケティング								
⑬IR/広報								
⑭サステナ/ESG								

<p>木村 竜哉（男性） 取締役 専務執行役員 COO 営業支援部門担当 ・1976年生（45歳） ・2002年入社（20年目）</p> <table border="1" data-bbox="260 600 507 1088"> <tr><td>①企業経営</td></tr> <tr><td>②事業運営 /業界知見</td></tr> <tr><td>③R&amp;D/新規開発</td></tr> <tr><td>④店舗運営 /お客様対応</td></tr> <tr><td>⑤ブランディング /マーケティング</td></tr> <tr><td>⑧SCM/物流</td></tr> <tr><td>⑨ICT/DX</td></tr> </table>	①企業経営	②事業運営 /業界知見	③R&D/新規開発	④店舗運営 /お客様対応	⑤ブランディング /マーケティング	⑧SCM/物流	⑨ICT/DX	<p>《特筆すべき人材評価》 メディアと店頭を連動させた前例のない大規模な宣伝販促活動を実行した経験を持ちます。GLR 本部長就任後も同事業の成長拡大の原動力となり、国内ミッドトレンドマーケットを代表する大型事業へと成長を導きました。キャリアの中盤には宣伝戦略の中心が、Eコマースやソーシャルメディアへと移行し、それに伴う知見と経験を獲得しております。 過去の成功体験にとらわれない時代に即した戦略立案や実行力を強みとしております。 《期待される役割》 COO（チーフオペレーティングオフィサー）としてのミッションは、お客様の利便性を実現する手段としてのDX推進ならびにテクノロジーを活用しアフターコロナの新しい生活様式に相応しい小売ビジネスを構築することです。</p>
①企業経営								
②事業運営 /業界知見								
③R&D/新規開発								
④店舗運営 /お客様対応								
⑤ブランディング /マーケティング								
⑧SCM/物流								
⑨ICT/DX								
<p>東 浩之（男性） 取締役 常務執行役員 CHO ・1965年生（56歳） ・1996年入社（26年目）</p> <table border="1" data-bbox="260 1400 507 1794"> <tr><td>①企業経営</td></tr> <tr><td>②事業運営 /業界知見</td></tr> <tr><td>③R&amp;D/新規開発</td></tr> <tr><td>⑫人事/人材開発</td></tr> <tr><td>⑩グローバル</td></tr> <tr><td>⑪M&amp;A /アライアンス</td></tr> </table>	①企業経営	②事業運営 /業界知見	③R&D/新規開発	⑫人事/人材開発	⑩グローバル	⑪M&A /アライアンス	<p>《特筆すべき人材評価》 人事部門責任者として当社に入社後、人事制度全般を構築し、その後、経営企画部門を立ち上げました。歴代CEOにとって、CFOと対になる参謀として、従業員へは経営者のビジョンを、経営者へは従業員の声を届け、同じ方向に向かう一役を担ってきました。 また、キャリア中盤では主力事業であるUA事業の責任者として当事業の業績回復を成し遂げ、取締役就任後には当社初の海外法人設立も指揮し、現在も台湾社の董事長を兼任しております。 《期待される役割》 CHO（チーフヒューマンオフィサー）兼海外法人責任者としてのミッションは、従業員と経営の信頼を深めつつ一体になって現状の危機回復をリードするとともに、将来に向けてグローバル化の礎を築くことです。</p>	
①企業経営								
②事業運営 /業界知見								
③R&D/新規開発								
⑫人事/人材開発								
⑩グローバル								
⑪M&A /アライアンス								

(ii) 社外取締役（監査等委員である取締役を含む）の属性・期待される役割

氏名（性別）	期待される役割						
<p>酒井 由香里（女性） 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） ・1968年生（53歳） ・2005年就任（17年目）</p> <table border="1" data-bbox="261 745 510 891"> <tr> <td>⑥法務/ガバナンス/ スクコンプライアンス</td> </tr> <tr> <td>⑦会計/税務</td> </tr> </table>	⑥法務/ガバナンス/ スクコンプライアンス	⑦会計/税務	<p>《期待される役割》 独立社外取締役であり監査等委員長である同氏は、当社唯一の女性役員です。2005年の当社監査役就任以降、16年にわたり当社常勤監査役、常勤社外取締役を務め、当社の管理監督機能を果たし続けてきた同氏は、歴代の経営者にとって適切な監督者であり、同時に適切な相談相手でもありました。豊富な金融関連知識、他社取締役・監査役等の経験、ダイバーシティの多様な視点をもって、経営者が正しい商売・正しい意思決定を遂行するための気づきを内発させる存在です。</p>				
⑥法務/ガバナンス/ スクコンプライアンス							
⑦会計/税務							
<p>西川 英彦（男性） 社外取締役 監査等委員 指名・報酬等委員 ・1962年生（59歳） ・2015年就任（7年目）</p> <table border="1" data-bbox="261 1279 510 1713"> <tr> <td>①企業経営</td> </tr> <tr> <td>②事業運営 /業界知見</td> </tr> <tr> <td>③R&amp;D/新規開発</td> </tr> <tr> <td>⑤ブランディング /マーケティング</td> </tr> <tr> <td>⑨ICT/DX</td> </tr> <tr> <td>⑩M&amp;A /アライアンス</td> </tr> </table>	①企業経営	②事業運営 /業界知見	③R&D/新規開発	⑤ブランディング /マーケティング	⑨ICT/DX	⑩M&A /アライアンス	<p>《期待される役割》 マーケティングを専門とする大学教授というアカデミックなバックグラウンドに加え、アパレル企業出身であり、デジタル領域で市場をリードしてきた小売業での経営経験も有する同氏の示唆は常に論理的であり、且つ実践的です。アカデミックと実践、その両方の視点で事業や経営を監督し、気づきを与えるのが同氏の役割です。同氏の率直な問いに答える過程で戦略や開発のアイデアが研ぎ澄まされ、特に事業開発、人材活用でその役割を強く発揮する存在です。</p>
①企業経営							
②事業運営 /業界知見							
③R&D/新規開発							
⑤ブランディング /マーケティング							
⑨ICT/DX							
⑩M&A /アライアンス							

<p>倉橋 雄作（男性）  社外取締役  監査等委員  指名・報酬等委員</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1980 年生（41 歳）</li> <li>・ 2020 年就任（2 年目）</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>⑥法務/ガバナンス/リ  スクコンプライアンス</p> <p>⑪M&amp;A  /アライアンス</p> </div>	<p>《期待される役割》</p> <p>弁護士である同氏の特徴は、コーポレートガバナンスとリスクマネジメントに関する深い知見を持ち、企業不祥事案件の第三者委員会として参画、調査、経営責任の明確化、抜本的な体制刷新に関与した経験を持つことです。同氏のミッションはその経験を活かした経営の健全化であり、担う役割は公平で公正なビジネスの推進に対する指南役です。</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(iii) 執行役員の属性・特筆すべき経歴・期待される役割

氏名（性別）	特筆すべき人材評価/期待される役割					
<p>松本 真哉（男性） 執行役員 CC0 全社クリエイティブ担当 ・1976年生（45歳） ・1996年入社（26年目）</p> <table border="1" data-bbox="260 696 509 1088"> <tr> <td>②事業運営 /業界知見</td> </tr> <tr> <td>③R&amp;D/新規開発</td> </tr> <tr> <td>⑤ブランディング /マーケティング</td> </tr> <tr> <td>④店舗運営 /お客様対応</td> </tr> <tr> <td>⑭サステナ/ESG</td> </tr> </table>	②事業運営 /業界知見	③R&D/新規開発	⑤ブランディング /マーケティング	④店舗運営 /お客様対応	⑭サステナ/ESG	<p>《特筆すべき人材評価》 1996年新卒採用2期生として入社した同氏は執行役員内唯一、管理職ではなく、エキスパート職のキャリアを歩んできた幹部です。販売職、商品企画担当を経て、長くはブランドディレクターとしてブランドコンセプトワークやディレクションを通じて商品や店舗内装面、宣伝ビジュアル等を通じたブランド価値向上に貢献してきました。</p> <p>《期待される役割》 CC0（チーフクリエイティブオフィサー）として全事業、企業としてのブランディングを監修する立場にある同氏のミッションは、ファッション企業、ブランドとしてビジネスと対になるクリエイティビティ面のリーダーシップであり、「ユナイテッドアローズ」をブランドとして輝かせることです。</p>
②事業運営 /業界知見						
③R&D/新規開発						
⑤ブランディング /マーケティング						
④店舗運営 /お客様対応						
⑭サステナ/ESG						
<p>藤原 義昭（男性） 執行役員 CDO DX推進センター 担当本部長 ・1974年生（47歳） ・2021年入社（1年目）</p> <table border="1" data-bbox="260 1485 509 1877"> <tr> <td>②事業運営 /業界知見</td> </tr> <tr> <td>③R&amp;D/新規開発</td> </tr> <tr> <td>⑤ブランディング /マーケティング</td> </tr> <tr> <td>⑨ICT/DX</td> </tr> <tr> <td>④店舗運営 /お客様対応</td> </tr> </table>	②事業運営 /業界知見	③R&D/新規開発	⑤ブランディング /マーケティング	⑨ICT/DX	④店舗運営 /お客様対応	<p>《特筆すべき人材評価》 2021年4月にCDOとして入社した同氏は前職時代からデジタルマーケティングの世界で知名度のある存在です。当社と同じ小売業である、二次流通大手の前職に新卒で入り、仕入、販売管理、人材教育など、取り扱う商品は異なるものの、当社営業部門出身の執行役員と同じ職能を満たしております。時代の変化にあわせ、自身もまた担当領域をIT、Eコマース、デジタルマーケティングと移し、必要な職能を自ら開発、企業の成長のリーダーシップを執ってきました。</p> <p>《期待される役割》 CDO（チーフデジタルオフィサー）としての今後のミッションは、当社のバリューチェーン全体のDX推進およびITとデータを十分に活用したマーケティング活動の進化をリードしていくことです。</p>
②事業運営 /業界知見						
③R&D/新規開発						
⑤ブランディング /マーケティング						
⑨ICT/DX						
④店舗運営 /お客様対応						

<p>中澤 健夫（男性） 執行役員 CFO 管理本部 本部長 ・1971年生（50歳） ・2004年入社（18年目）</p> <table border="1" data-bbox="261 551 509 696"> <tr><td>⑦会計/税務</td></tr> <tr><td>⑥法務/ガバナンス/ リスクコンプライアンス</td></tr> </table>	⑦会計/税務	⑥法務/ガバナンス/ リスクコンプライアンス	<p>《特筆すべき人材評価》 2004年入社以来一貫して財務経理部門を担当、現在はCFOとしてリスクマネジメントや管理会計を含め全社の管理機能を統括しております。数值的背景と論理的思考に基づいて軸のぶれない経営判断の補佐を行うことを得意としています。</p> <p>《期待される役割》 今後のミッションは、個々の役員が担当領域のベストエフォートを目指す中、バリューチェーン全体を俯瞰してリスクをコントロールし、事業群を俯瞰して現状分析と将来予測の元、Go or No Goを判断、成長エンジンに投資を割り当てるための的確な示唆により、グループ全体の企業価値向上に寄与することです。</p>		
⑦会計/税務					
⑥法務/ガバナンス/ リスクコンプライアンス					
<p>田中 和安（男性） 執行役員 営業統括本部 本部長 ・1967年生（54歳） ・2008年入社（14年目）</p> <table border="1" data-bbox="261 1126 509 1420"> <tr><td>①企業経営</td></tr> <tr><td>②事業運営 /業界知見</td></tr> <tr><td>③R&amp;D/新規開発</td></tr> <tr><td>④店舗運営 /お客様対応</td></tr> </table>	①企業経営	②事業運営 /業界知見	③R&D/新規開発	④店舗運営 /お客様対応	<p>《特筆すべき人材評価》 複数のアパレルで事業責任者や取締役の経験を持ち2008年に入社した同氏は、当社で最も商品企画開発経験が深い執行役員で、その知見をもとに社業発展に寄与した人物です。</p> <p>計画性とクリエイティビティの両面での強化により、当社ウィメンズレーベルを躍進させました。サプライチェーンの整備、商品部門の組織改革や人材の抜擢育成などの強みを背景とした実行力と行動力で主力事業をけん引してきた実績を持ちます。</p> <p>《期待される役割》 現在は事業を横断する営業支援機能を統括する立場に就いており、今後のミッションは商品、MDに精通する執行役員として店頭でのお客様の声を商品の進化、クリエイションに反映できる仕組みづくりにより価値創造をしていくことです。</p>
①企業経営					
②事業運営 /業界知見					
③R&D/新規開発					
④店舗運営 /お客様対応					

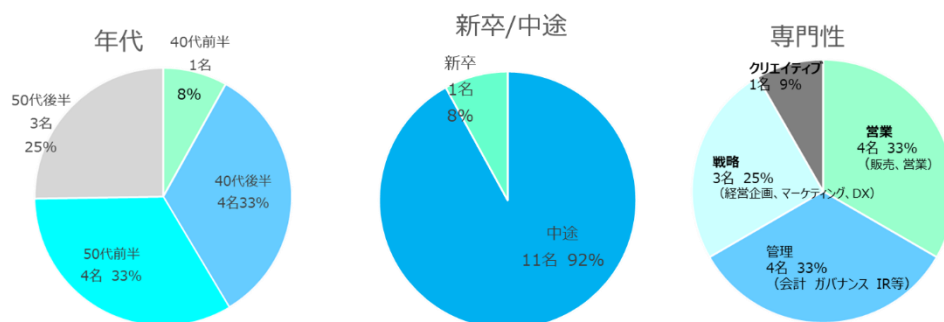
<p>高山 久（男性） 執行役員 アウトレット本部 本部長 ・1967年生（54歳） ・1995年入社（27年目）</p> <table border="1" data-bbox="261 600 507 891"> <tr><td>②事業運営 /業界知見</td></tr> <tr><td>③R&amp;D/新規開発</td></tr> <tr><td>④店舗運営 /お客様対応</td></tr> <tr><td>⑫人事/人材開発</td></tr> </table>	②事業運営 /業界知見	③R&D/新規開発	④店舗運営 /お客様対応	⑫人事/人材開発	<p>《特筆すべき人材評価》 1995年同業他社から中途入社した同氏は、UA事業の店長としての経験を積んだ上で、複数の新規事業を立ち上げた経験を持ちます。その後、お客様相談室を当社の重要部門として確立させ、人事部門の責任者としても従業員とのコミュニケーションをリードしてきました。OLT事業の責任者に就任した後も、時々のミッションに対して想定外の困難にも冷静に対処しながら着実に成果を生んできました。当社の理念や風土をしっかりと理解し、大切にしながらも、変革が必要な際には不退転の覚悟で決断していく力を備えた人物です。</p> <p>《期待される役割》 今後のミッションは、自ら現場の陣頭指揮を執り、論理的かつ具体的にお客様満足を拡大する仕組みを構築していくことです。</p>	
②事業運営 /業界知見						
③R&D/新規開発						
④店舗運営 /お客様対応						
⑫人事/人材開発						
<p>丹 智司（男性） 執行役員 社長室 担当本部長 ・1966年生（55歳） ・1998年入社（22年目）</p> <table border="1" data-bbox="261 1272 507 1608"> <tr><td>⑦会計/税務</td></tr> <tr><td>⑬IR/広報</td></tr> <tr><td>⑭サステナ/ESG</td></tr> <tr><td>⑥法務/ガバナンス/ リスクコンプライアンス</td></tr> <tr><td>⑪M&amp;A /アライアンス</td></tr> </table>	⑦会計/税務	⑬IR/広報	⑭サステナ/ESG	⑥法務/ガバナンス/ リスクコンプライアンス	⑪M&A /アライアンス	<p>《特筆すべき人材評価》 1998年に経理部員として当社に中途入社し、長期にわたり当社IRを率いてきた同氏は、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京証券取引所 企業価値向上大賞（2012年）</li> <li>・ポーター賞（2013年）</li> <li>・日本IR協議会 IR優良企業大賞（2014年）等</li> </ul> <p>IRスペシャリストとして非常に高い実績を保有していますが、その背景には証券アナリスト、機関投資家等ステークホルダーから同氏に寄せられる深い信頼があり、その源には高い倫理観、私心のない利他心、社会貢献心があります。</p> <p>《期待される役割》 IRのみならず、経営企画、サステナビリティの部門を統括する同氏のミッションは、企業価値の先にある社会価値創造です。ビジネスとサステナビリティ推進をトレードオフさせず、両立、同時達成することです。</p>
⑦会計/税務						
⑬IR/広報						
⑭サステナ/ESG						
⑥法務/ガバナンス/ リスクコンプライアンス						
⑪M&A /アライアンス						

### ③ 経営体制のダイバーシティについて

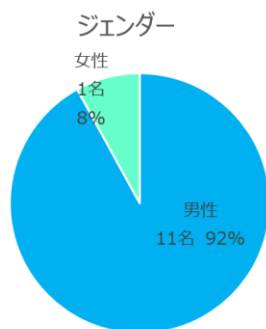
当社の取締役体制ならびに執行体制におけるダイバーシティの現状は、以下のとおり、年代、新卒中途、専門領域は多岐にわたるものの、ジェンダーのみ偏りがございます。喫緊の課題は女性の経営参画です。



■ 多岐にわたる属性



■ ダイバーシティの課題



## ※付帯資料 2

### 株式会社ユナイテッドアローズ ディスクロージャー ポリシー

#### IR 活動の基本方針

(株)ユナイテッドアローズは、当社に関する情報を公平にタイムリーに、継続的自発的に提供し続けることを IR 活動の基本方針としています。これらの活動により経営の透明性を高めるとともに、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションを図ることで、企業経営の健全性の向上、株主価値の向上を目指します。

#### 開示情報の基準および方法

当社では、開示情報を下記 3 種類に定義付けしています。

##### 1 適時開示情報

東京証券取引所が定める適時開示規則に該当する重要情報。会社の決定事実に係る適時開示情報は、取締役会にて決議・承認された後、速やかに開示するよう努めています。

また、「業績予想の修正」など、投資判断に重要な影響を及ぼす事項については、より厳格な内部基準を策定しており、内規に沿った自発的な開示を行います。

##### 2 任意開示情報

1 に該当しないものの、株主・投資家の投資判断に影響を与えると思われる情報。

当社の場合、主に下記のような任意開示情報があります。

- ・月次売上情報（毎月第 2 営業日を目安に開示）
- ・人事異動、組織変更 等

##### 3 その他広報

店舗、商品等企業活動に関する PR 情報。

適時開示情報および任意開示情報は、「TDnet オンライン登録システム」へ登録後、当社ウェブサイトにて資料を掲載し、登録者の方にメールマガジン「IR お知らせメール」をお送りすることによりお知らせしています。

#### コミュニケーションの充実

その他、各種 IR ツール、IR 説明会により、当社への理解を深めていただくための活動を推進しています。

## IR ツール

- ・ IR ウェブサイト（随時更新）
- ・ 東矢通信（株主通信）（年 2 回）
- ・ 決算説明会資料（年 4 回）
- ・ データブック（年 1 回）
- 等

## 各種 IR 説明会

### 1 機関投資家・アナリスト向け

- ・ 決算説明会（電話会議含む・年 4 回）
- ・ スモールミーティング（年間 8 回程度）
- ・ 1on1 ミーティング（年間 200 回程度）
- ・ 店舗・施設見学会（不定期）
- 等

### 2 マスコミ向け

- ・ 決算説明会（年 4 回）

### 3 個人投資家向け

- ・ 証券会社・IR 支援会社等主催の各種 IR 説明会（不定期）

各 IR ツールの発行時期、IR 説明会の開催時期は、「IR カレンダー」をご参照ください。

## 適時情報開示の体制

### 1 適時開示担当部門

当社では、IR 活動の推進統括を社長が担っています。以下、情報取扱責任者を IR 担当役員、適時開示に関する主幹部門を IR 担当部門とし、関連部門と密接な連携の下に情報の把握、資料の作成、開示を行っています。

また、市場関係者、株主・投資家の皆様からのお問い合わせ等にも、IR 担当部門が対応しています。

### 2 適時開示情報の把握

情報取扱責任者および IR 担当部門長は、社内の週次・月次の主要会議に出席し、適宜各部門の施策の進捗状況等の情報収集に努めています。また、IR 部門では、適宜、関係部門や店舗へヒアリングを実施することで、会議体等では収集しきれない詳細情報の収集に努めています。

なお、適時開示に相当する情報の発生が見込まれるときは、当該情報を取り扱う部門が速やかに情報取扱責任者および IR 担当部門長に報告しています。

### 3 適時開示資料の作成と開示

当社では、決算短信、四半期報告書等会計に係る開示資料は財務経理部門が主管となり作成しています。また、株式に関する内容は総務法務部門、主要な人事異動等に関する内容は人事部門が主管となり参考資料を作成し、情報取扱責任者および IR 担当部門が最終的に内容を精査した上で適時開示資料の作成、開示をしています。

### 4 適時開示情報の管理

内部情報に関する社内規程を定めており、適時開示情報の秘密保持を徹底しています。また、情報取扱責任者の管理のもとに、インサイダー情報の外部漏えい防止、内部者によるインサイダー取引の未然防止に努めています。

### IR 活動の適切なフィードバック

IR 部門が株主・投資家との対話から得たご質問やご意見、ご要望等については、重要な事項は適時に経営陣へ共有するとともに、毎月、面談における質問項目を定量的に分析し共有することで経営活動や事業運営に活かしています。

各決算説明会で実施しているアンケートの結果は、参加者へ迅速にフィードバックするとともに経営陣へ共有し、経営活動や IR 活動に活かしています。

株主通信において年に 1 度実施している株主アンケートの結果は定量分析するとともに、いただいたご意見をすべて経営陣に共有することで、経営活動、事業運営や株主還元の取組み等に活かしています。

社長および IR 担当役員は上記の情報に加え、株主・投資家との直接的な面談により得たご意見・ご懸念等を踏まえ、各種会議体や社内報、メール等を活用し、情報レベルに応じて経営幹部や全社へフィードバックすることで、全社一丸となった企業価値の向上を目指しています。

### 株主・投資家との建設的な対話に向けて

#### 1 建設的な対話の実現に向けた体制整備

当社では、IR 活動を重要な経営の取組みのひとつと認識し、上記「適時情報開示の体制」に記載のとおり、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。四半期毎に開催する決算説明会にはすべて社長および IR 担当役員が出席し、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 担当役員の直下に IR 部門を設置し、株主・投資家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 担当役員がスモールミーティングや個別面談に出席し、株主・投資家と建設的な対話を行います。IR 活動によって得られたご意見、ご要望、ご懸念等は、上記「IR 活動の適切なフィードバック」のとおり、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。

IR 部門は的確な対応に向け、社内各部門と有機的な連動を図っています。「適時開示情報の把握」に記載した事項に加え、財務・経理・法務・経営企画等のコーポレート部門とは、社内情報の共有に加え、留意すべき外部環境の変化や事業運営に関連する法令・規制の動向等について共有を行っています。

## 2 対話の手段

株主・投資家との対話のメインの窓口となる IR 部門では、主にアナリスト・機関投資家を対象とした直接的な IR 活動、および個人株主・個人投資家・一部機関投資家を対象とした間接的な IR 活動の双方を推進しています。

直接的な IR 活動としては、年間平均 200 件程度の積極的な個別アナリスト・投資家面談のほか、店舗見学会の開催や社内的重要施設見学会・説明会の開催、また、アナリスト・機関投資家が注目する事業やグループ会社の役員・責任者等によるスモールミーティング、マーケティング部門によるファッショントレンド解説ミーティング等を開催しています。これらの活動により、直接の対話が可能な方々に向け、当社の経営活動や事業運営の理解促進に努めています。

間接的な IR 活動としては、IR ウェブサイトの充実、各種 IR 冊子の充実を図っています。IR ウェブサイトでは、短信・有価証券報告書等の法定開示書類や適時開示情報の掲載に加え、「個人投資家の皆様へ」というページを策定し、経営理念、ビジネスモデル、長期ビジョン、株主還元策、よくある質問等をまとめ、当社と初めて接点を持った投資家の皆様に短時間で当社をご理解いただけるような取組みを行っています。各決算説明会の情報については、決算説明会資料、データブック等に加え、決算説明会の動画や説明会での質疑をまとめた「質疑応答集」を速やかに掲載することで、説明会に出席されなかった方にも同様の情報が提供できるようにしています。また、毎月第 2 営業日に開示する月次売上概況についても、開示直後にアナリスト・機関投資家の方々と行った質疑応答を速やかに「質疑応答集」としてウェブサイトに掲載することで、お問い合わせをいただかなかった方々にも同様の情報が提供できるようにしています。

IR 冊子では、年 1 回発行するアニュアルレポートにて、当社の概要に加え、長期・短期の戦略や価値創造のプロセス等を詳細に掲載することで、当社とあまり接点がなかった方には概要の把握、接点の深い方には戦略・施策のより深いご理解をいただくことを目指してい

ます。また、半期に一度発行する株主通信においては、よりタイムリーな取組み等を中心に記載することで、個人株主の皆様の理解促進に努めています。

### 3 株主構成の把握

当社では、株主名簿から知り得る情報に加え、主に大量保有報告書や公開されている投資家の投資先情報等から実質的な株主構成の把握に努めています。投資家面談におけるヒアリングや討議内容、面談頻度等からも実質的な株主構成の把握に努めています。また、必要に応じて実質株主判明調査を実施しています。これらの情報から、株主・投資家との建設的な対話を推進するとともに、能動的・主体的な IR 活動および SR 活動の推進に努めています。

### 4 資本効率の向上に向けて

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

### 沈黙期間

当社は、決算情報の漏えいを防ぎ、公平性を確保するために、各四半期決算期日の翌日から決算発表日までを沈黙期間とし、決算、業績に関するお問い合わせに対するコメントのご提供、個別 IR ミーティングの実施を控えています。ただし、沈黙期間中に発生した事象が適時開示に該当する場合には、適時開示規則に従い開示を行います。

また、当社は毎月第2営業日を目安として前月の月次売上情報を開示していますが、情報開示の公平性を保つため、当該月中における売上状況に関するコメントは控えています。

### 将来予測に関する記述についてのご注意事項

当社が提供する業績予想に関する記述、客観的事実以外の記述に関して、当社が現時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、それらはリスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、当社の事業を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替レートなどに関わるさまざまな要因により、業績予想とは異なる可能性があることをご承知おきください。

株式会社ユニテッドアローズ  
行動指針

「ユニテッドアローズグループ行動指針」とは、経営理念の実現のために私たちがどのようなところがけで、どのような行動をしていくべきかを表したものです。私たちは「経営理念」の実現のために、社是をところがけ、社会との約束を守り続けることで、社会に貢献する存在です。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、私たちは社会に貢献する存在であり続けることを目指します。

**お客様価値の創造**

私たちのお客様とは、私たちのお店をはじめとした、ユニテッドアローズグループを心にかけてくださるすべての方です。すべての部門において、私たちの仕事はお客様づくりの継続です。私たちの提供するあらゆるサービスに満足・感動していただけたお客様しか再来店していただけないということを肝に銘じてください。そのお客様なしでは、私たちユニテッドアローズグループの持続はありえません。お客様にとっての価値創造とは、ヒト・モノ・ウツワの3要素において、私たちが気づきと美意識を追求し、真心をこめたおもてなしをすることで、お客様と信頼関係を築いていくということです。そして、そのおもてなしによる感動は、お客様の共感の輪を広げ、ご来店および再来店へとつながり、私たちユニテッドアローズグループは成長し続けていくのです。

**お客様価値の創造 行動指針**

**商品の5適**

私たちは、お客様のご要望を満たすために、「欲しいときに、欲しいものが、欲しい価格で、欲しい数を、欲しいところで購入できる」ことを実現し、商品を安定的に供給します。また、お客様が、ワクワク・ドキドキする新しい商品をどこよりも早く、開発し続けます。そして、「すべてはお客様のためにある」という「社是」に則ったサービスを提供し続けることが、お客様にとっての価値創造につながるのだと考えています。

**ヒト・モノ・ウツワの安全性と品質**

私たちは、お客様との信頼を維持、構築するために、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」（施設・空間・環境）の安全性と品質には万全を期します。また、継続した安全性と品質の向上を行い、万が一不具合があった場合は再発防止につなげる体制を構築し、意識づけと共に仕組みとしてユニテッドアローズグループ全体に根付かせます。

#### 適正な表示とわかりやすい情報提供

私たちは、お客様の立場にたち、お客様のご要望に応える商品知識や、お役に立つ情報を、わかりやすく説明し、提供し続けます。

そして、商品やサービスについては、法令に従って、適正に表示します。

#### クレームの迅速な対応と活用

私たちは、お客様からの問い合わせ、クレームについては、お客様からの貴重なメッセージとして受け止め、迅速かつ誠実に対応します。また、日頃よりその情報を整理、活用し、商品の開発やサービスの向上につなげていきます。

#### 個人情報の適正な保護

私たちは、個人情報保護法の趣旨を十分に理解し、情報の重要性に応じた適切な情報管理体制を構築し、個人情報を適正に保護します。

#### 従業員価値の創造

私たちはユナイテッドアローズという社名に、ひとつの目標に向かって直進する矢（Arrow）を束ねた（United）ものという意味を込めました。それぞれ個性をもった人間である従業員が共通の経営理念（志）を目指す。そうした従業員の集合体がユナイテッドアローズである、という人材に対する考え方を表したものとして、この社名を選んだのです。ユナイテッドアローズグループの従業員は、経営理念の実現のため、高い目標に向かい、仲間を大切にし、ともに学び高め合い、厳しさを乗り越えて結果を出し、生産性を高める。そのような従業員に対して、活躍の場を与え続け、成長するチャンスを提供し、成果に応じた高い報酬で報いる会社でありたい。そして、皆がユナイテッドアローズグループで働くことによって自分らしさを見つけ、皆がハッピーになれる会社を目指します。

#### 従業員価値の創造 行動指針

##### いきいきと働ける職場

私たちは、従業員それぞれの個性や能力の多様性を認め、相互に尊重・信頼し、チームワークを大事にしながら、「経営理念」の実現を目指して共につき進んでいく集団です。従業員がいきいきと働けるための人事施策は、夢、やりがい、プロフェッショナリズム、情熱、目標、活力、成長実感、幸福感、働く意味や価値観を持てるものでなければならないと考えています。

##### 公正・公平な職場環境

ユナイテッドアローズグループには年齢、性別、国籍、宗教の違いなど多様性のある人材と一緒に働いています。私たちは、すべての従業員に公正に活躍の場と成長のチャンスを提供



します。そして、そういったさまざまな背景への差別的扱いは絶対に行いません。  
また、職場におけるセクシャルハラスメントやパワーハラスメント、モラルハラスメント行為も同様に許しません。労働基準法など関係法令を遵守すると共に、適切な情報の提供と共有に努めます。

#### 従業員の健康と安全

私たちは、安全衛生委員会の開催や、産業医、保健師による心身両面での従業員の健康をサポートする体制を整備、構築します。

また、安全な職場環境を創るため、職場における不測の事故を防止するための対策もあわせて実行します。

#### 人材育成の環境づくり

私たちは、教育を通じてお客様のために日々努力し進化し続けます。

それぞれの職場で学びの環境を創ると共に、従業員としての基本的な心構え、知識やスキルを学べる環境を提供します。

#### 取引先様価値の創造

取引先様とは、私たちと仕事上つながりのあるすべての相手先様のことです。取引先様は、私たちが業務をする上で欠かすことのできないパートナーであり、取引先様と私たちの関係は、どちらか片方にしかメリットの生まれない一方的な取引関係であってはなりません。常に「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、対等な立場で志をひとつにして取引を行うことが大切です。我々の事業を伸ばすだけでなく、取引先様とともに伸びていくという姿勢を貫くことが取引先様にとっての価値を高めることになる、と考えています。

#### 取引先様価値の創造 行動指針

##### 法令を遵守した行動

私たちは、独占禁止法（下請法・景品表示法を含む）の趣旨に則り、販売においては私的独占、不当廉売などを、仕入においては取引拒絶、優越的地位の濫用などを厳格に禁止します。そしてユナイテッドアローズグループ内の意識を高めるとともに、違反行為が行われないようモニタリングするなど体制を整備し、適切に対応します。

##### 取引先様への感謝の精神

すべての取引先様は、私たちが事業を行う上で欠かすことのできないパートナーです。私たちは常に感謝の精神を忘れることなく、対等な立場で志をひとつにして取引を行い、共に学び、創意工夫し続けることにより、共に伸びていく、という姿勢を貫きます。

### 知的財産の尊重

私たちは、商品の開発、販売活動、広告宣伝等を行う上でデザイナーやクリエイターの企画意図、クリエイティビティを正しく理解し、これを尊重します。また、著作権、商標権など知的財産権を適切に管理、保全します。

### 公正・公平な取引

私たちは、公正かつ公平な取引を行うことを重視し、癒着とみなされるような行為はしません。業務に関連して取引先様などから接待や贈答などを受ける場合は、社会的通念を超えることのないよう留意し、個人的な利益供与は決して受けません。

### 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、社会にとっての価値を創造することにつながると考えています。また商売の過程においても、適切に税金を納め、各国や地域の法令を遵守し、地域文化や地域習慣を尊重することや、地域規模の環境保全など、社会への配慮、社会との信頼関係の構築が大切だと考えています。さらに従業員一人ひとりが、街の美化・清掃活動やその他ボランティア活動など社会活動に参加するような環境・風土をつくり、会社、従業員ともに、社会の発展に貢献していきます。

### 社会価値の創造 行動指針

#### 生活文化のスタンダードを創造し続ける

私たちは、生活文化のスタンダードを創造し続けることを経営理念に掲げ、社業を進めていきます。そして、生活文化の向上に貢献し、誰もがその人らしく、心豊かに暮らしていけるような社会を目指します。ユナイテッドアローズグループならではの特性を活かし、地域文化や地域習慣を尊重しながら、環境、福祉や文化向上のイベントに積極的に参加、貢献します。

#### 社会との信頼構築

私たちの事業活動は、社会の健全かつ持続的な発展のお陰で成り立っています。そのため、適切に税金を納め、各国や地域の法令を遵守するなど社会との信頼関係の構築が大切だと考えています。また、暴力団や総会屋などの反社会勢力に対しては、警察など関係団体と連携しながら、ユナイテッドアローズグループをあげて組織的な対応で臨み、関係は一切もちません。

## 環境保全と社会貢献

私たちは、「地球（環境）にやさしいことは、あなた（人）にもやさしい」という考えを基盤として、Reduce（リデュース：ごみを減らし）、Reuse（リユース：再利用を心がけ）、Recycle（リサイクル：再生物を利用する）の3Rをはじめとした、自らの環境負荷削減に努めます。

また、ボランティア活動、募金・寄付活動、地域清掃など従業員による地球を敬い、感謝しながら行う自発的な社会貢献活動を尊重し、積極的に推進、支持します。

## 株主様価値の創造

株主様とは、ユニテッドアローズグループへの出資者であり、会社の所有者です。株主様は、出資を行うことによって、利益の分配を受ける権利や会社を経営する権利（議決権）などさまざまな権利を持ちます。しかし、実際の経営は、株主総会で選任された取締役任せられ、日々の企業活動は私たち従業員に委ねられています。したがって、私たち一人ひとりが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することが株主様にとっての価値を高めることになるのです。企業利益の拡大によって、株主様の利益（配当金と株価上昇による利益）は極大化します。企業利益拡大のためは当然、売上拡大＝お客様にとっての価値創造が大前提となります。

## 株主様価値の創造 行動指針

### IR 活動

私たちは、株主や投資家様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様の価値を高めるために、株主総会やIR活動を通じて積極的にコミュニケーションを図ります。また、IR活動は各種情報を提供するだけでなく、外部の声を経営に伝える役割も担い、すべてのステークホルダーの皆様とのより良い関係を構築します。

### 内部情報の管理

私たちは、自らや他人の利益のために、未発表の情報を利用したり広めたりすることは決して行いません。また、ユニテッドアローズグループ内における情報管理は、法令や規程に基づき厳格に行います。

### 情報の適時開示

私たちは、常に正しい情報を、公平に、タイムリーに、継続的に、そして自発的に開示することを約束します。

以上