最終更新日：2020年6月22日

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 竹田　光広
問合せ先：IR広報部　03-5785-6637
証券コード：7606
http://www.united-arrows.co.jp/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方

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。

当社ではコーポレートガバナンスの継続的な充実に向け、コーポレートガバナンスポリシーを策定し、開示しています。
http://www.united-arrows.co.jp/corporate/governance.html

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【原則1－3．資本政策の基本的な方針】
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。

【原則1－4．政策保有株式】
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。

【原則1－7．関連当事者間の取引】
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。

【原則2－6．企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】
当社は確定拠出年金制度を導入しており、従業員の安定的な資産形成に向け、人事部門より同制度に対する啓発活動を実施しております。

【原則3－1．情報開示の充実】
⑴ 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
経営理念：当社ホームページにて「経営理念体系」を掲載しています。
経営戦略：当社ホームページ、決算短信、有価証券報告書、統合レポート等に中期経営計画を掲載し、達成に向けた経営戦略・営業施策を掲げています。
経営計画：決算短信・決算説明会資料等において、単年度の経営方針、業績目標等を掲載しています。

⑵ 本コード（原案）のそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
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。

当社ではコーポレートガバナンスの継続的な充実に向け、コーポレートガバナンスポリシーを策定し、開示しています。
http://www.united-arrows.co.jp/corporate/governance.html

⑶ 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
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づけています。
業務執行取締役の報酬は、月額固定報酬の「基本報酬」、単年度業績に連動した「賞与」、および中期経営計画の達成度に連動した「株式報酬」により構成されています。
基本報酬については、業界水準や外部調査機関による役員報酬の調査結果なども参考に、役職に応じた取締役報酬テーブルを定めており、対応するテーブルのレンジ内で各取締役の役割と責任に応じた報酬案を算定します。
賞与については、総額案を算定した後に各業務執行取締役への配分案を算定します。賞与総額案については、単年度業績のうち、特に連結経常利益の期初計画達成度に加え、連結営業キャッシュ・フロー、連結ROEなどの経営指標を総合的に勘案した上で算定します。各業務執行取締役への配分は、取締役報酬テーブルのランクが高くなるほど賞与係数（基本報酬と賞与の総額に占める賞与の割合）も高くなるよう設定されており、単年度経営目標に対するコミットメントをより強めることを目的としています。なお、連結経常利益が当初業績予想に対して一定の水準を下回る場合、賞与は原則として支給されません。
株式報酬については、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、業務執行取締役に対し、一定の譲渡制限期間内に中期経営計画を達成した場合には、その達成度合いに応じて譲渡制限が解除される「譲渡制限付株式報酬」として付与いたします。
業務執行取締役以外の取締役については、賞与および株式報酬は支給せず、個々の役割と責任に応じた基本報酬のみを支給します。
監査等委員以外の取締役の個別の報酬決定手続としては、上記方針に従い、株主総会の承認によって定められた枠内で、取締役会の決議に基づき決定しています。かかる決定に際しては、指名・報酬等委員会の諮問を経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、監査等委員会の全員一致の決議に基づき決定します。
指名・報酬等委員会は、上記に加え、取締役報酬等に関する方針、構成、報酬テーブルや算定ルールについての妥当性の検証や改定案の提示等を行ないます。

⑷ 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
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⑶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要否を決定することとしています。

⑸ 取締役会が上記⑷を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明
当社の取締役（社内取締役6名、社外取締役3名）の選解任・指名についての説明は当社コーポレートガバナンスポリシーの付帯資料に記載しています。
コーポレートガバナンスポリシーは以下に掲載しています。
https://www.united-arrows.co.jp/ir/strategy/governance.html

＜補充原則4－1－1＞
経営陣に対する委任の範囲

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及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。

【原則4－9．独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】
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（注1）またはその業務執行者
2、当社を主要な取引先とする者（注2）またはその業務執行者
3、当社の主要な取引先（注3）またはその業務執行者
4、当社の主要な借入先（注4）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（注5）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1）から3）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。）
1）「1」から「8」までに掲げる者
2）当社の子会社の業務執行者

3) 最近3年間において、2) 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。

＜補充原則4－11－1＞
取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方

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複数名置く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。

＜補充原則4－11－2＞
取締役の他の上場会社の兼任状況

当社は、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。
https://www.united-arrows.co.jp/ir/stockinfo/notification.html

＜補充原則4－11－3＞
取締役会全体の実効性に関する分析・評価

当社では年に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ております。
2019年3月期においては、取締役会の実効性に大きな問題はなく、昨年課題として挙げられた中長期戦略議論については次期中期経営計画についての審議が開始されたこと等から一定の改善が見られていること、また取締役会の進行等については資料のサマリー化により討議ポイントが明確化された点やペーパーレス化が進んだこと等による評価がありました。
一方、今後の課題としては、サクセッションプランについて指名報酬等委員会での討議は進んだものの、その討議を受け取締役会もしくは社内取締役における議論のさらなる充実が必要である点、取締役会の構成等については、将来的な当社の進むべき方向性に合わせて更なる専門性・多様性が必要との意見が多く、中長期の企業戦略やサクセッションプランと併せての検討が必要と思われる等の意見が挙がりました。認識された課題については適宜必要な対応を実施し、更なる取締役会の実効性の向上を目指してまいります。

＜補充原則4－14－2＞
取締役に対するトレーニングの方針

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。
(1)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。
(2)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。
(3)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。

【原則5－1．株主との建設的な対話に関する方針】および【原則5－2．経営戦略や経営計画の策定・公表】
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、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。

2．資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満

[大株主の状況] 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
重松　理	2,488,400	8.23
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)	1,967,100	6.51
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,762,600	5.83
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,117,200	3.69
栗野 宏文	713,200	2.36
株式会社麟蔵	648,400	2.14
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE HCR00 常任代理人香港上海銀行東京支店	534,600	1.76
GOVERNMENT OF NORWAY 常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店	513,100	1.69
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	511,200	1.69

支配株主(親会社を除く)の有無	――
親会社の有無	なし

補足説明 更新

1、 上記のほか当社所有の自己株式1,838,346株があります。

3．企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	3 月
業種	小売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社未満

4．支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5．その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

―――

Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	14 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	9 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
酒井　由香里	他の会社の出身者											
西川 英彦	学者											
倉橋 雄作	弁護士											

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2)

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
酒井　由香里	○	○	―――	酒井氏は、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	○	○	―――	西川氏は、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	○	○	―――	倉橋氏は、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。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	委員長（議長）
監査等委員会	3	1	0	3	社外取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無	あり

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

当社では、監査等委員会の職務を補助すべき兼任の使用人を置くこととしています。この使用人について、監査等委員以外の取締役からの独立性を確保するため、その任命、異動、評価等については、監査等委員会と協議のうえ決定することとしています。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会は監査等委員である取締役（いずれも社外取締役）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おります。
　内部監査については、6名で構成されている社長直轄の内部監査室において、業務の効率性・適正性やリスク管理面を重点に、各店舗・各部の監査を実施しており、監査結果は監査等委員会と共有することで課題を認識しております。また、子会社の内部監査も実施しております。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬等委員会	4	2	1	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬等委員会	4	2	1	3	0	0	社外取締役

補足説明

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）で構成する指名･報酬等委員会を設置しています。なお、当社の指名･報酬等委員会は指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担っています。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･報酬等委員会における具体的な審議事項については、当社コーポレートガバナンスポリシーに記載しています。
https://www.united-arrows.co.jp/corporate/governance.html

【独立役員関係】

独立役員の人数	3 名

その他独立役員に関する事項

―――

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明

当社は、監査等委員でない取締役に対して、株主の皆様との価値共有をより一層促進し、中長期的な企業価値向上に資する報酬体系を構築することを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

役員区分ごとの報酬総額は、有価証券報告書等において開示しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

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づけています。
　業務執行取締役の報酬は、月額固定報酬の「基本報酬」、単年度業績に連動した「賞与」、および中期経営計画の達成度に連動した「株式報酬」により構成されています。
　基本報酬については、業界水準や外部調査機関による役員報酬の調査結果なども参考に、役職に応じた取締役報酬テーブルを定めており、対応するテーブルのレンジ内で各取締役の役割と責任に応じた報酬案を算定します。
　賞与については、総額案を算定した後に各業務執行取締役への配分案を算定します。賞与総額案については、単年度業績のうち、特に連結経常利益の期初計画達成度に加え、連結営業キャッシュ･フロー、連結ROEなどの経営指標を総合的に勘案した上で算定します。各業務執行取締役への配分は、取締役報酬テーブルのランクが高くなるほど賞与係数（基本報酬と賞与の総額に占める賞与の割合）も高くなるよう設定されており、単年度経営目標に対するコミットメントをより強めることを目的としています。なお、連結経常利益が当初業績予想に対して一定の水準を下回る場合、賞与は原則として支給されません。
　株式報酬については、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、業務執行取締役に対し、一定の譲渡制限期間内に中期経営計画を達成した場合には、その達成度合いに応じて譲渡制限が解除される「譲渡制限付株式報酬」として付与いたします。
　業務執行取締役以外の取締役については、賞与および株式報酬は支給せず、個々の役割と責任に応じた基本報酬のみを支給します。
　監査等委員以外の取締役の個別の報酬決定手続としては、上記方針に従い、株主総会の承認によって定められた枠内で、取締役会の決議に基づき決定しています。かかる決定に際しては、指名･報酬等委員会の諮問を経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。

指名･報酬等委員会は、上記に加え、取締役報酬等に関する方針、構成、報酬テーブルや算定ルールについての妥当性の検証や改定案の提示等を行ないます。

【社外取締役のサポート体制】

社外取締役で構成される監査等委員会の職務を補助すべき兼任の使用人を置くこととしています。上記使用人への監査等委員の指示の実効性を確保するために、その使用人への必要な調査権限の付与や各部署の協力体制を確保しています。
社外取締役には、前日までに取締役会資料を電子データで送付するほか、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。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役･顧問等の氏名等

氏名	役職･地位	業務内容	勤務形態･条件 (常勤･非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
重松 理	名誉会長	1、当社取締役に対する各種アドバイジング業務 (経営非関与) 2、企業文化、企業ロイヤルティ、クリエイティビティ向上に対するアドバイジング業務	非常勤、報酬有	2012/3/31	1年

元代表取締役社長等である相談役･顧問等の合計人数	1 名

その他の事項

代表取締役社長等を退任した者を新たに顧問に選任する場合は、取締役会において審議、決定しています。
任期は1年毎に必要に応じて更新することとしております。

2．業務執行、監査･監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート･ガバナンス体制の概要）

当社は、平成28年6月23日開催の第27回定時株主総会において、監査等委員会設置会社への移行を内容とする定款変更の承認を受けたことにより、監査等委員会設置会社へ移行しました。

(1) 取締役会
取締役会は取締役9名で構成され、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。

(2) 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、監査等委員による当社株式の保有は有価証券報告書の「役員の状況」の「所有株式数」欄に記載のとおりであり、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。
当社では、社外役員の独立性判断基準を定め、適合する場合、当社から十分な独立性を備えているとみなします。独立性判断基準は当社ウェブサイトに開示している「コーポレートガバナンスポリシー」に記載しています。
https://www.united-arrows.co.jp/ir/strategy/governance.html
なお、当社の3名の社外取締役は全員、上記の独立性判断基準を満たしています。
また、当社と非業務執行取締役である各監査等委員は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する額としています。

(3) 指名･報酬等委員会
指名･報酬等委員会については「II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート･ガバナンス体制の状況」－「1．機関構成･組織運営等に係る事項」－「[任意の委員会]」の補足説明に記載しています。

(4) 執行役員制度
当社では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。

(5) 内部監査部門
内部監査については、6名で構成されている社長直轄の内部監査室において、業務の効率性、適正性やリスク管理面を重点に、各店舗･各部の監査を実施しており、監査結果は監査等委員と共有することで課題を認識しています。また、子会社の内部監査も実施しています。

3．現状のコーポレート･ガバナンス体制を選択している理由

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。

上記の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。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催日の約3週間前に招集通知を発送しております。 2020年6月19日に開催された第31回定時株主総会においては、開催日約3週間前の6月1日付にて、招集通知を発送いたしました。
集中日を回避した株主総会の設定	集中日を避けた日程を選択するとともに、個人の株主様にご出席いただきやすい時間帯での開催に努めております。
電磁的方法による議決権の行使	株主様はインターネットにより議決権を行使することができます。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	株式会社ＩＣＪが運営する、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
招集通知（要約）の英文での提供	英文招集通知（要約版）を当社ウェブサイトおよび東京証券取引所ウェブサイト「東証上場会社情報サービス」に掲載しております。 当社ホームページ https://www.united-arrows.co.jp/en/ir/stockinfo/notification.html
その他	招集通知、決議通知、臨時報告書をホームページへ掲載しております。 http://www.united-arrows.co.jp/ir/stockinfo/notification.html なお、招集通知につきましては、迅速な情報提供の観点から、招集通知発送の約1週間前の5月22日に当社ウェブサイトおよび東京証券取引所ウェブサイト「東証上場会社情報サービス」に掲載いたしました。

2．IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社IRサイトに掲載しております。 http://www.united-arrows.co.jp/ir/strategy/disclosure.html	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎（原則として決算発表翌日）に決算説明会を開催し、業績説明の他、年度方針や方針の進ちょく状況等を代表取締役が説明しております。また、決算説明会同日別プログラムにて、各担当役員等による各施策の進捗状況の説明等を行っております。 この説明会の様子は、IRサイトに動画にて公開しております。 http://www.united-arrows.co.jp/ir/lib/data/movie.html なお、年間平均として国内のアナリスト・機関投資家と8件程度のスモールミーティングおよび施設見学会、100件程度の個別IR ミーティングを実施しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	海外投資家向けに国内外で開催される証券会社主催のIR カンファレンスにも積極的に参加しております。 なお、年間平均として海外投資家と100件程度の個別IR ミーティングを実施しております。	なし

IR資料のホームページ掲載	月次売上概況速報（毎月第2営業日15 時以降に更新）のほか、主に下記の決算資料をホームページに掲載しております。 ・決算短信（和文・英文） ・有価証券報告書・四半期報告書（和文） ・データブック（和文・英文） ・決算説明会における配布資料（和文・英文）、決算説明会の質疑応答集（和文・英文）、決算説明会動画 ・株主通信(和文) ・統合レポート（和文・英文） http://www.united-arrows.co.jp/ir/monthly/index.html（月次売上概況） http://www.united-arrows.co.jp/ir/lib/index.html（決算資料）
IRに関する部署（担当者）の設置	IR広報部にIR 担当者2名を配置、またIR 担当取締役を任命し、公平かつタイムリーな情報開示を進めるとともに、積極的なIR 活動を行っております。 IR 担当取締役：取締役 専務執行役員 中井 陽子 IR 担当執行役員：執行役員　丹　智司 IR 担当部署：IR広報部（責任者：IR広報部　部長　三井 俊治）
その他	上記項目以外に、主に下記のような活動も行っております。 ・アナリスト・機関投資家、個人投資家の方々へ向け、IR メールマガジンを配信。 ・不定期で機関投資家向けに、店舗見学会、事業責任者等を交えたスモールミーティングを実施。 ・不定期で個人投資家向けに、会社説明会を開催。 ・年1回、株主通信にて株主向けアンケートを実施。当社の経営、IR 活動等に関する株主のご意見を収集分析し、株主優待制度の内容変更、配当政策の見直しなど株主施策向上のための参考材料としている。

3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	お客様、従業員、取引先様、社会、株主様からなる、5つのステークホルダーの価値創造をし続けることで経営理念の実現を目指し、企業価値を極大化することを経営方針としております。
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	当社は理念体系の中で「社会との約束、5つの価値創造」を定めており、お客様、従業員、取引先様、社会、株主様からなる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CSR活動に対する考え方です。 具体的な取り組み内容は、当社「CSRサイト」で情報開示しております。 http://www.united-arrows.co.jp/csr/index.html
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「ディスクロージャー・ポリシー」を策定し、当社ホームページで情報開示しております。 http://www.united-arrows.co.jp/ir/strategy/disclosure.html
その他	当社は、従業員の約60%を占める女性を中心に、結婚や出産、家族の介護等さまざまなライフイベントを経ても働きやすい職場環境づくりに努めています。産前産後休暇、育児休業、子の看護休暇や短時間勤務制度など、子どもを持つ従業員の仕事と家庭の両立を推進しています。2014年1月には、育児支援を積極的に推進している企業として、厚生労働省から2回目の認定を受けました。これらの取り組みにより、2019年3月末現在の女性の育児休業復職率は93%となっています。また、介護のための休暇、休業、短時間勤務制度も整備しています。 　なお、女性の従業員数や店長以上の管理職数等の従業員の状況ならびに出産・育児制度の利用状況のデータは、以下のリンクよりご覧いただけます。 https://www.united-arrows.co.jp/csr/about/value _ 02.html

Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

経営の基本方針
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・全従業員の職務執行上の拠り所としている。
　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る。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る。
　内部統制システムは、経営理念実現のために必要な業務体制として構築すると同時に、内部統制システム構築にあたっては、職責や役割に関わらず正しい意見が具申でき、反映されるような風通しのよい企業風土の醸成が要件であるという認識のもと、全取締役、全従業員が常に向上心を持って職務執行に当たることとする。

1. コンプライアンス体制
(1)コンプライアンス上疑義のある行為が発生・発覚した場合には、取締役及び従業員が、「内部通報規程」に則り、外部機関に匿名で通報できる「内部通報制度」を設け、どんなに小さな不正や不祥事をも見逃さない企業風土を醸成することとする。また、会社は通報内容を秘匿扱いとし、通報者に対して不利な扱いを行わないこととする。
(2)職務執行にあたっては、「業務分掌規程」や「職務権限規程」により各部署、各職責ごとの職務範囲や決裁権限を明確にし、適正な牽制、報告が機能する体制とする。
(3)社長直轄の「内部監査室」が定期的に各店舗・各部署の内部監査を実施し、法令、定款への適合状況及び社内規程に基づく職務執行状況について確認を行うこととする。

2. 情報の保存及び管理体制
(1)職務執行にかかる情報については「文書管理規程」に基づき、情報種別に応じた保存期間を定め管理することとする。また、必要に応じて閲覧可能な状態を維持することとする。
(2)システム内に保存されている文書についても、情報システムに関する社内ルール、ガイドラインに基づいて閲覧権限を設定し、経営上の重要情報の保存、管理を徹底することとする。

3. リスクマネジメント体制
(1)当社を取り巻く各種リスク要因については「内部統制基本規程」および「危機管理規程」に基づいて管理体制を構築することとする。
(2)業務上重要なリスクに関しては「内部統制委員会」にて規程やマニュアル、ガイドライン等の設定を検討するとともに、危機発生時には「対策本部」を立ち上げ、情報を集中管理のうえ対応を行うこととする。
(3)当社を取り巻く環境変化に伴い、各部において常にリスク要因の見直しを行うとともに、規程や各種マニュアル整備を継続し、リスクの未然防止と危機発生時の適切な対応の両面からの体制整備を行うこととする。

4. 効率的な職務執行体制
(1)取締役としての職務執行上の意思決定は、法令及び「取締役会規則」、「職務権限規程」等に則り行われることとする。
(2)定時取締役会は原則月1回開催することとし、決議事項の審議と業務の執行状況や業績について報告を受けることとする。また、必要に応じて臨時取締役会を開催するとともに、取締役間で随時打ち合わせを行うこととする。また、原則毎週開催される「経営会議」にて社内取締役が重要事項の討議や決議を行う体制を確立し、十分な議論の場の確保と経営スピードの向上の両立を図る。
(3)執行役員制度を導入することにより、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る。

5. グループマネジメント体制
(1)子会社については、各社の自主的な運営を重んじつつ「関係会社管理規程」に基づいて子会社管理の基本方針や体制を定め、この規程に沿って、業務上の重要事項についての必要な決裁や報告制度等の管理体制を整備している。また、状況に応じて当社より子会社へ取締役及び監査役を派遣することで、業務の適正化を図るとともに、各子会社における取締役会での報告等を通じて営業面の現況を把握する体制を整備することで業務の効率化を図っている。
(2)当社では、子会社の管理面（規程や職務権限等）や、コンプライアンス、リスクマネジメントの体制整備については、各関係部門が連携して必要に応じて指導、支援を行うと同時に、内部通報制度等の仕組みを子会社へも展開することで、当社グループとしての内部統制システムの整備を図るものとする。
(3)当社の「内部監査室」が子会社に対しても内部監査を実施することにより、法令、定款への適合状況や社内規程に基づく職務執行状況について確認を行うこととする。
(4)財務報告に係る内部統制は、子会社も含めた必要な体制構築を継続的に行うことで、財務報告の信頼性、ひいては社会的信頼性を確保、向上し続けるものとする。

6. 監査等委員会の監査体制
(1)監査等委員会の職務を補助すべき兼任の使用人を置いており、この使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性を確保するためにその任命、異動、評価、懲戒等については監査等委員会と協議の上決定することとする。
(2)上記使用人への監査等委員会の指示の実効性を確保するために、その使用人への必要な調査権限の付与や各部署の協力体制等を確保することとする。
(3)当社グループの取締役及び従業員は、当社グループに著しい損害を与える、あるいは与えるおそれのある重要な事項について当社の監査等委員会又は監査等委員に速やかに報告する。
(4)内部監査や内部統制委員会等で識別されたリスク等は、当社の監査等委員会へ定期的に報告される体制とする。
(5)当社の監査等委員会又は監査等委員に報告を行った者が、当該報告をしたことを理由として降格や減給等の不利な扱いを受けないことを確保する体制とし、その旨を周知徹底する。
(6)当社の監査等委員会又は監査等委員は、当社グループの取締役会等の重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、各社の取締役会、経営会議その他重要な会議に出席し、必要に応じて各社の取締役及び従業員に説明を求めたり、必要な書類の閲覧を行ったりすることができる。
(7)当社の監査等委員会は、会計監査人、弁護士その他の外部アドバイザーを適宜活用できる。
(8)監査等委員がその職務の執行について生ずる費用の前払い又は支出した費用の償還、負担した債務の弁済を請求したときには、その費用等が職務の執行に必要でないと認められた場合を除き、これに応じる。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

(1)当社グループでは市民生活の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力･団体に対して毅然たる態度を貫き、一切の関係を遮断することを基本方針とする。
(2)当社は「総務法務部」を対応部署とし、顧問弁護士や警察及び暴追センター等の外部機関ならびに各地区の防犯顧問と連携して、反社会的勢力排除のための社内体制の整備と情報収集を行うものとする。

V その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

―――

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

■適時情報開示の体制

1、 適時開示担当部門
当社では、情報取扱責任者をIR担当取締役、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。

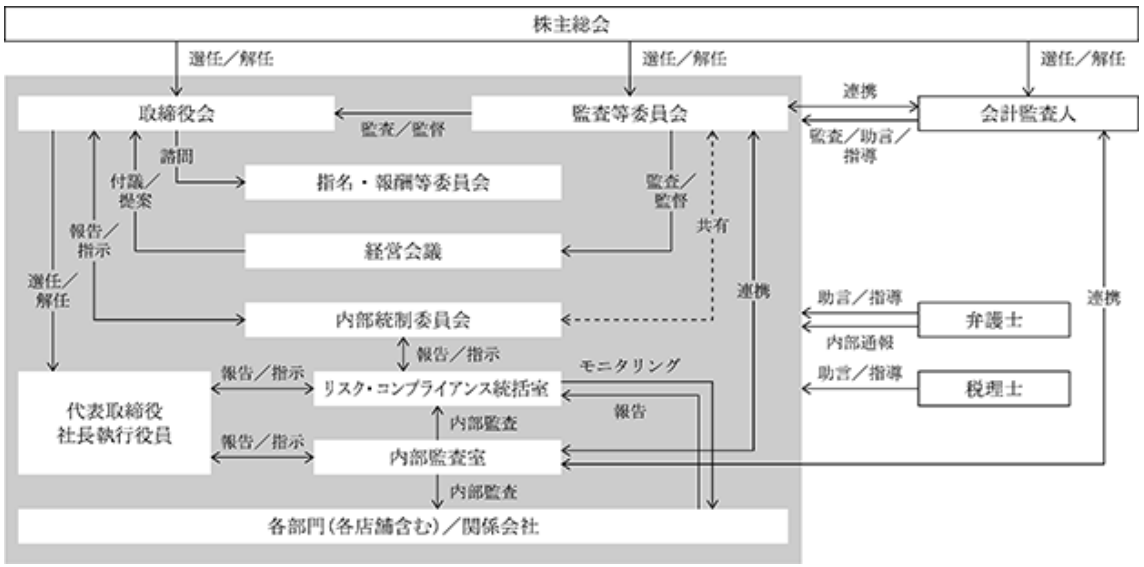
2、 適時開示情報の把握
情報取扱責任者およびIR担当部門長は、社内の週次・月次の主要会議に出席し、適宜各部門の施策の進捗状況等の情報収集に努めています。
また、適時開示に相当する情報の発生が見込まれるときは、当該情報を取り扱う部門が速やかに情報取扱責任者およびIR担当部門長に報告しています。

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定を定めており、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。

5、 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。

■ コーポレート・ガバナンスの体制



■ 適時開示の体制

