TABAYA HOLDINGS

Integrated Report 2026

統合レポート 2026

Our Mission

経営理念

真心と美意識をこめて
お客様の明日を創り、
生活文化のスタンダードを創造し続ける。

真心と美意識をこめた「ヒト・モノ・ウツワ」を通じて
お客様一人ひとりが自分らしく装い、暮らし、
心豊かな明日を過ごしていただく。

私たちは、それを積み重ねることで世界を豊かにし、
輝かせることができると信じています。

そして、この信念に向かって、
束ねた矢のように突き進んでいくことで
世の中になくてはならない、
生活文化のスタンダードを創造し続けます。



Our Way

社是

すべてはお客様のためにある

社是とは、経営理念の実現のために、
TABAYAグループで働く
すべての従業員が心がける、基本姿勢です。

「お客様のお役に立つ」
「お客様に得していただく」
「お客様の要求を満たす」ために邁進し、
「お客様に喜んでいただく」ことこそが、
TABAYAグループの根幹をなす考えであり、
私たちの基本姿勢でなければなりません。

「お客様のお役に立つ」
「お客様に得していただく」
「お客様の要求を満たす」ための行動は、
時に時間がかかり、時に何人もの手を必要とし、
時に予想以上にコストがかかるものです。

だからこそ、生産性・スピード・クオリティを追求し、
期待の先を読み、
お客様へのサービスを追求し続けることが、
TABAYAグループのつとめです。

そして、私たちのすべての活動は
お客様のために行われているものです。
正しいサービスを行うことによってのみ、
その対価として正しい報酬をいただくことができる。

つまり、「お客様に喜んでいただくこと」が、
私たちの喜びにつながるのです。

「お客様あっての私たちである」



Our Commitment

社会との約束

5つの価値創造

お客様価値 / 従業員価値 / 取引先様価値 / 社会価値 / 株主様価値

TABAYAグループは、
お客様、従業員、取引先様、社会、株主様、という
5つの異なる立場の方々（＝ステークホルダー）に支えられています。

社会との約束とは、経営理念の実現のために、
各ステークホルダーへの価値
（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）
を創造し、高めていくことです。

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。

お客様価値の創造が達成されて初めて、
他の4つの価値創造につながります。

また、他の4つの価値をバランスよく高めることが
お客様価値の向上につながる、というのが
TABAYAグループの考え方です。



Contents

目次

01 経営理念
02 社是
03 社会との約束
04 目次
05 編集方針

Value Creation Story

06 価値創造ストーリー

07 価値創造のあゆみ
08 価値創造プロセス
09 価値創造の源泉

Strategy

10 価値創造の戦略

11 CEOメッセージ
17 中期経営計画
17 中期経営計画2023-2025の振り返り
18 中期経営計画2026-2028
20 財務戦略／CFOメッセージ
26 人材戦略／CHROメッセージ
32 価値創造の仕組み
35 Case 1
36 Case 2
37 Case 3
38 高感度・高付加価値戦略
38 戦略 I
40 戦略 II
41 戦略 III
42 OMO戦略
43 財務・非財務ハイライト

Sustainability

44 サステナビリティ

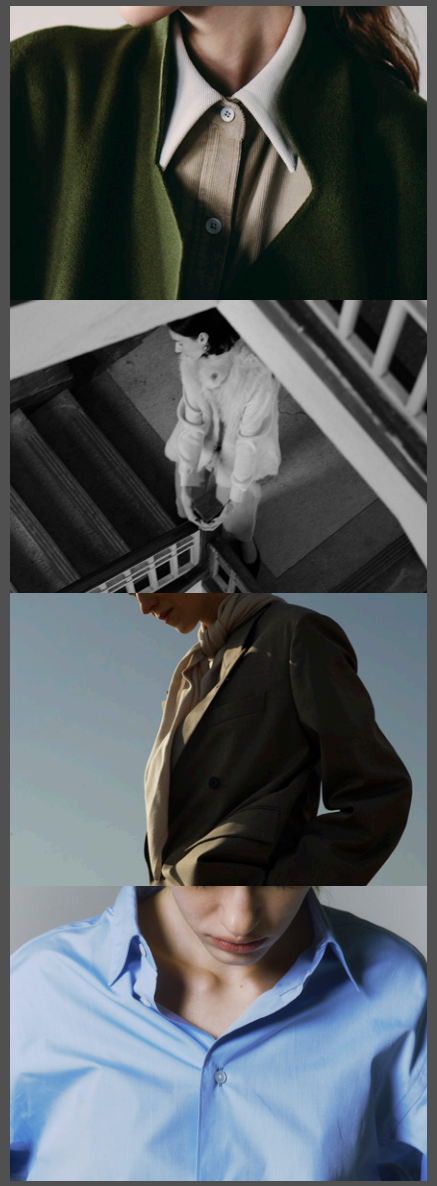
45 サステナビリティ特集
48 SARROWS
49 サステナビリティ推進体制
50 Circularity
52 Carbon Neutrality
54 Humanity
58 企業価値向上との関わり

Governance

59 コーポレートガバナンス

60 社外取締役鼎談
63 方針と体制
64 役員一覧
67 コーポレートガバナンスの取り組み
71 リスクマネジメントと
コンプライアンスの遵守
72 情報セキュリティ

73 会社概要
74 株式情報



Editorial Policy

編集方針

本統合レポートは、当社グループの活動の基盤である経営理念を軸に、中長期の事業戦略やサステナビリティに関する取り組みを体系的に整理し、価値創造の全体像をわかりやすく伝えることを目的としています。編集にあたっては以下の３点を重視しています。

1.	2.	3.
ビジネスモデルへの 理解促進	長期的な価値創造の 可能性の明示	ステークホルダーとの 対話の促進

2026年版では「中期経営計画2026-2028」を軸に、当社グループの目指す企業価値向上の道筋を示しています。特に、成長実現への投資と成果との関係性、再現性ある価値創造モデルを明示することに注力しました。

制作においては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参考としています。投資家をはじめとするステークホルダーの皆様からいただいたご意見も反映しており、より多様な視点を踏まえた開示を心がけています。

対象期間	2025年4月1日～2026年3月31日（2025年度）を原則としています。
対象範囲	株式会社TABAYAホールディングス※およびグループ会社
発行年月	2026年11月
表記補足	会社名およびブランドの略称 UA：株式会社ユナイテッドアローズ、ユナイテッドアローズ BY、ビューティー&ユース：ビューティー&ユース ユナイテッドアローズ GLR、グリーンレーベル リラクシング：ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング

※ 2026年10月、持株会社体制への移行に伴い、「株式会社TABAYAホールディングス」に社名を変更しました。
なお、株式会社ユナイテッドアローズは株式会社TABAYAホールディングスの子会社として継続しており、ブランド名や店舗名などに変更はありません。

開示体系



その他 関連情報

> IRサイト　> サステナビリティサイト　> （参考）シェアードリサーチ社による当社の調査レポート
> ディスクロージャーポリシー　> PR TIMES

将来の見通しに関する免責事項

本レポートに記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいています。実際の業績などはさまざまな要因により大きく異なる可能性があり、将来を保証するものではありません。



Value Creation Story

価値創造ストーリー

History

価値創造のあゆみ

生活文化のスタンダードを創造する

当社は、「生活文化のスタンダードを創造する」という
経営理念を基軸に、価値提供を拡大してきました。
TABAYAグループとしてより一層進化を続けていきます。

1
豊かで上質な スタンダードの提案

国内外の一流のドレスウェアを揃えた
ファッション専門店として誕生。その後、
派生したさまざまなラインも高感度な
人々に受け入れられ、成長してきました。

2
販路の多様化で 新たな顧客接点を創出

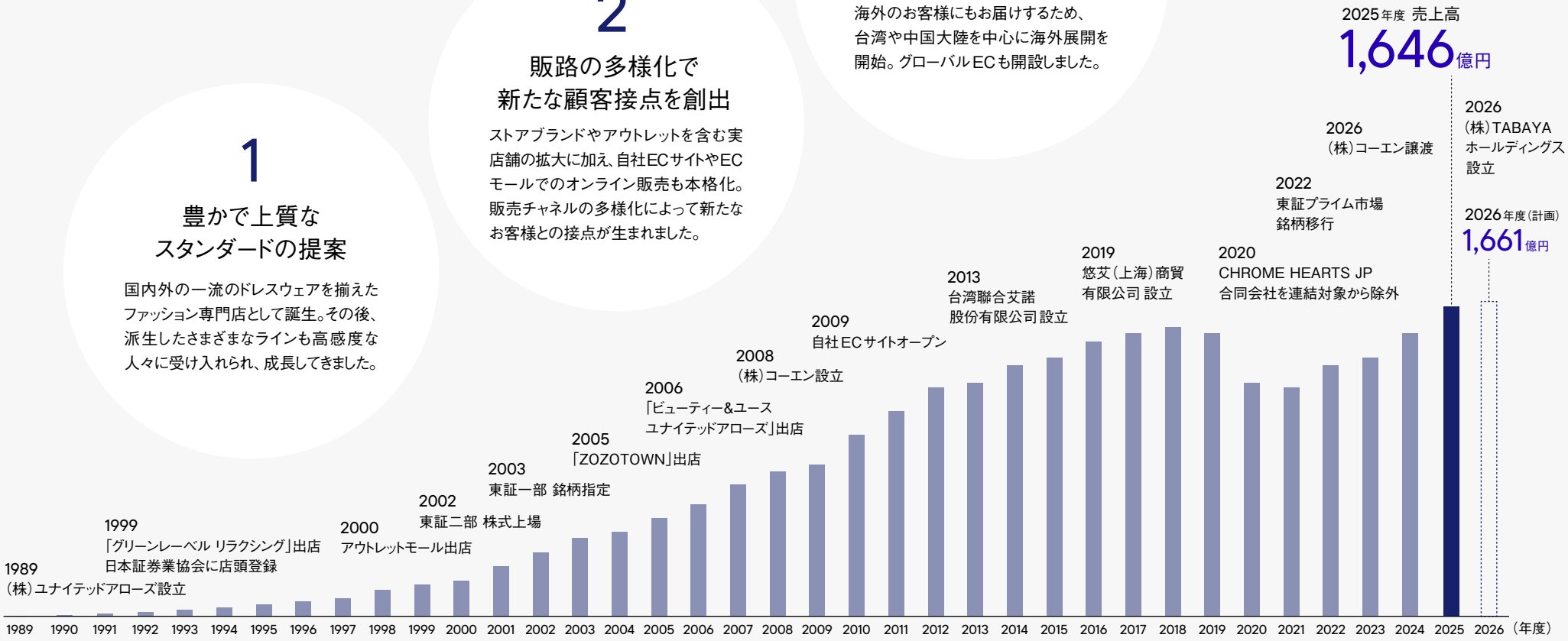
ストアブランドやアウトレットを含む実
店舗の拡大に加え、自社ECサイトやEC
モールでのオンライン販売も本格化。
販売チャネルの多様化によって新たな
お客様との接点が生まれました。

3
日本のスタンダードを 海外へ

日本で培ってきた価値観と美意識を
海外のお客様にもお届けするため、
台湾や中国大陸を中心に海外展開を
開始。グローバルECも開設しました。

4
高い感度と価値を追求し 事業領域を広げる

高感度・高付加価値を追求することで
お客様への提供価値を高めています。
さらに、アパレルにとどまらず当社グループ
が価値を発揮できる領域へと事業を
拡大していきます。



注1）2005年度より連結決算　　注2）2021年度の期初から「収益認識に関する会計基準」を適用

Value Creation Process

価値創造プロセス

経営理念

真心と美意識をこめてお客様の明日を創り、生活文化のスタンダードを創造し続ける。

社会環境

- 顧客意識
- 社会潮流
- ライフスタイル
- 環境意識

Input

UAクラブ アクティブ会員
164.1万名

F2以上会員比率
50.8%

従業員
3,904名

自社ブランド
33

仕入ブランド
約2,100

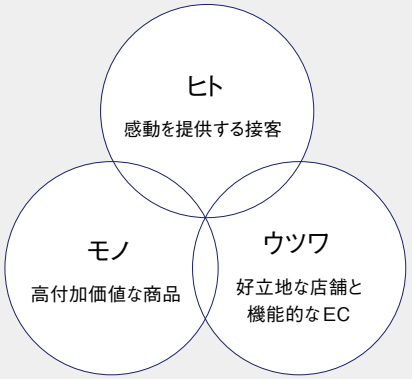
取引先工場
約400社

店舗
273店

株主
23,666名

（2026年3月31日現在）

強み／ビジネスモデル



高いブランド価値・高感度な顧客基盤

中高価格帯マーケット特化
×
高感度・高付加価値戦略

価値提供の分野
- 国内アパレル
- 海外アパレル
- アパレル以外

サステナビリティ活動

SARROWS 持続可能なファッション・生活の追求

Circularity × Carbon Neutrality × Humanity

Circularity p.50–51
Carbon Neutrality p.52–53
Humanity p.54–57

コーポレートガバナンス
p.60–72

Output

質の高い
- サービス
- 商品
- 店舗空間

の提供

世界に向けた
高感度・高付加価値
グループの実現

中期経営計画2026-2028
p.18–19

サステナビリティ活動
p.45–58

Outcome

美しい会社の実現

お客様
価格への信頼感・
安心感の醸成

従業員
利益生産性の向上＝報酬、
エンゲージメントの向上

株主様
企業価値の向上に伴う
利益配分の向上

取引先様
サプライチェーンの人権保護

社会
廃棄物の抑制などによる
環境負荷の低減

長期ビジョン2032
p.18

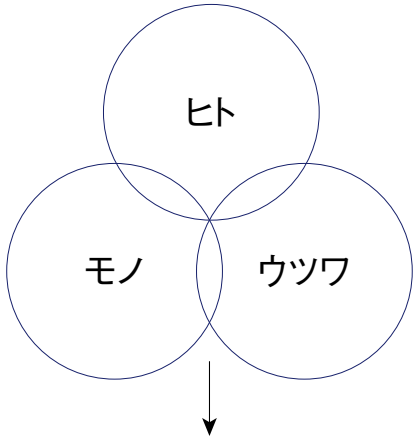
Sources of Value

価値創造の源泉

社是

すべてはお客様のためにある

3つの源泉



高いブランド価値・高感度な顧客基盤

当社グループの全事業活動は社是「すべてはお客様のためにある」に基づいています。「ヒト・モノ・ウツワ」という価値の源泉を磨き続けることで、商品の価値と体験価値を一体的に高め、高いブランド価値と高感度な顧客基盤の創出につなげています。

ヒト 感動を提供する接客

「ヒト」は当社グループにとって最大の価値創出の源泉です。徹底した顧客志向を起点にした接客は、単なるお買い物を超えた体験価値を生み出し、高い顧客満足と信頼関係の構築に寄与します。



販売員 2,683名
セールスマスター 137名
DXセールスマスター 33名
感謝のお便り 1,547通
接客コンテスト受賞者 72名

モノ 高付加価値な商品

高い美意識で商品を生み出し、お客様の人生を豊かにしたいと考えています。高感度なディレクションと高い調達力で、独自性ある高品質・高付加価値な商品を提供しています。



取り扱いブランド
- 自社ブランド 33
- 仕入ブランド 約2,100

取り扱い商品 約53,000品番
取引先工場 約400社

ウツワ 好立地な店舗と機能的なEC

好立地な店舗環境と機能的なECを組み合わせることで、お客様にとって快適で利便性の高い購買体験を提供しています。



店舗 273店
クロスユーザー※ 24.5万名
UAクラブアクティブ会員 164.1万名

※実店舗・自社EC双方を利用するお客様



Strategy

価値創造の戦略

CEO Message

CEOメッセージ

高感度・高付加価値を軸に成長戦略を着実に進め「美しい会社」の実現へ

代表取締役社長 グループCEO
松崎 善則



成長の軸は「価値」の磨き上げ

日本のアパレル市場は今、大きな転換点を迎えています。人口減少や実質賃金の伸び悩みといった構造的な課題に加え、生活者の価値観そのものが変化し、従来のような「より安く、より多く売る」だけを前提とした成長モデルは成立しにくくなっています。市場は価格志向と価値志向に二極化する傾向にあります。中流層を中心とするかつての画一的な消費スタイルは姿を変え、消費はよりパーソナルかつ選択的なものへと変化しています。環境が変化する中で、私は改めて当社グループの存在意義と競争力の源泉を見つめ直しました。私たちは創業以来、価格ではなく価値によって選ばれる存在を目指してきました。

提供価値の本質は、単に衣服を販売することではなく「ヒト（接客・サービス）・モノ（商品）・ウツワ（店舗空間）」を通じてお客様の生活そのものを豊かにすることにあります。これこそが当社グループの存在意義であり、価値志向の市場で発揮する競争力の源泉となっています。

「量の拡大を志向する企業であり続けるのか」、それとも「価値を磨き、選ばれ続ける企業へ進化するのか」。その岐路に立ち、私は価値を軸とした成長戦略へと舵を切りました。収益構造そのものを変革していくという経営判断です。

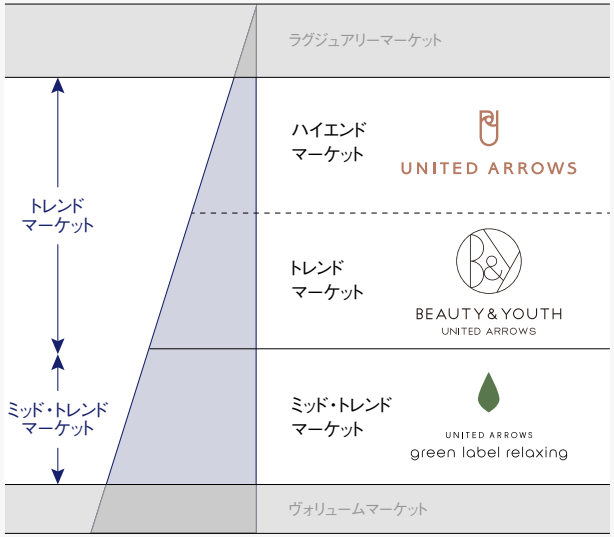
高付加価値戦略への転換

2026～2028年度の新中期経営計画の軸に、「高感度・高付加価値戦略」を掲げました。これは理念ではなく、事業の実績に裏打ちされた戦略です。
前中期経営計画期間に、商品の付加価値を高めると同時に価格の適正化を進めました。販売単価の上昇にも関わらず、客数と会員向けプログラム「UAクラブ」会員数はともに増加し、リピート購入率も向上しました。提供価値が価格に見合えば高価格であってもお客様は支持してくださるという証であり、当社グループのビジネスモデルの有効性を裏づけるものにほかなりません。

中期経営計画2026-2028　全体像

中期戦略	日本が誇る世界に向けた高感度・高付加価値グループになる		
	Ⅰ 高感度顧客満足 No.1ブランドになる	Ⅱ 高感度顧客を世界に広げる	Ⅲ 高感度顧客との新たな接点を築く
GOAL	さらなるシェア拡大 営業利益額・率の改善	海外売上・店舗数・顧客数の拡大	LTV向上
重点取り組み	1. 売上高の成長 2. 売上総利益率の改善	1. 中国大陸、台湾展開を積極化 2. 他エリアへの卸拡張	1. 高感度カテゴリーへの展開 2. M&Aまたは事業開発
	人的資本投資 エンゲージメントの向上、優秀な人材の育成・確保		OMO戦略

事業ポートフォリオ



この成果を通じて付加価値を軸とする成長戦略への確信を深め、今回の戦略転換を決断するに至りました。
それに伴い、注力分野に経営資源を集中させるため、事業ポートフォリオを見直しました。中でも大きな決断が、低価格帯市場をターゲットとするコーエン事業の譲渡です。低・中価格帯市場は規模の大きさというメリットがある一方、中・高価格帯市場とは事業特性が大きく異なります。当社グループの強みである接客力や商品ディレクション力を最大限に活かせる領域ではなく、自社のリソースを投じても新たなスキームの確立には苦戦しました。結果として、グループ内で異なるビジネスモデルが併存することによる非効率や経営資源の分散という課題が顕在化し、財務面でも成長の足かせとなっていました。
こうした課題に向き合い、私は選択と集中を明確に実行する判断を下しました。コーエン事業の譲渡は消極的な撤退ではなく、成長戦略を再構築するための意思決定です。経営判断のスピードとポートフォリオマネジメントを重視しながら、当社グループが目指す方向へ迷いなく進んでいきます。

経営目標においては、長期の売上高目標を従前の2,500億円から3,000億円に上方修正しています。中期では、2028年度の連結売上高を1,850億円から1,950億円、営業利益を115億円から125億円、ROEを14.3%から15.7%に設定し、達成を目指していきます。

既存資産による収益力の強化

成長の基盤となるのが、国内の既存事業です。市場の成長を前提とせず、いかにシェアを拡大し、収益性を高めるかが重要なテーマとなります。鍵となるのは、ウツワ（店舗）、ヒト（接客力）、顧客基盤を軸にした3つの戦略と、これを支える収益構造の改革です。

第1の戦略が、ウツワ（店舗）の磨き上げです。従来の出店拡大による売上伸長モデルから、既存店舗の価値を最大化するモデルへと転換します。具体的には、各店舗の顧客特性や立地条件に応じたレイアウトへの改装や商品構成の最適化を進め、画一的な運営から店舗ごとの強みを引き出す運営へとシフトします。この取り組みには前中期経営計画期間から着手しており、改装後の店舗では売上が大きく伸長するなど着実に成果が表れています。

第2の戦略がヒト（接客力）の強化です。原価高騰が続く中、利益率の向上に向けた価格の適正化は避けて通れません。価格が上昇する中でもお客様に価値を感じていただくためには、顧客体験の高度化が不可欠です。当社グループでは「お客様にとって何が最善か」を常に追求する姿勢が組織全体に根付いており、それが接客の質にも表れています。お客様自身もまだ意識していないニーズを会話の中から捉え、期待を超える体験を提供する。この接客こそが付加価値の源泉です。優位性の根幹であるヒトのさらなる強化に向け、人的資本への積極的な投資を進めていきます。

第3の戦略が顧客基盤の活用です。前中期経営計画期間には会員プログラムを刷新し、「UAクラブ」として運用を開始しました。アクティブ会員数はリニューアル前の125.6%に達し、UA社売上高の50%以上を会員の購買が占めるなど、想定を上回る効果をもたらしています。会員資産の最大化に向けて、今後はECと店舗の顧客データの横断的な活用を強化します。来店前から購買後に至るまでの顧客体験を高めることで、LTV（顧客生涯価値）の最大化を目指します。

この3つの戦略が生み出す成果に加え、利益の底上げを支えるのが、収益構造の改革です。前中期経営計画期間に開発を進め、2025年度にローンチした商品管理基幹システムUA3.0を活用します。商品調達の可視化や在庫配分の最適化を通じて、プロパー販売比率の向上をはじめ販売機会ロス削減や在庫消化率の向上、原価コストの削減を進めていきます。
いずれの施策も、価値と品質を高めながら効果と効率を引き上げる取り組みであり、持続的な利益成長の基盤を築くものです。



人的資本投資の加速

当社グループの競争力の源泉は人材にあります。接客力や顧客理解力、そして理念に基づく行動が事業の付加価値を生み出しており、人材の質そのものが収益力に直結します。
これまで私たちは、教育機会の拡充や処遇の改善を通じて人的資本への投資を進めてきました。その結果、従業員のエンゲージメントと生産性がともに向上しました。人件費は増加したものの、それを上回る売上成長を実現できたことで、人件費率はむしろ低下しています。これは人的資本への投資が単なるコストではなく、企業価値を創出する源泉であることを示しています。
当社グループの人材がこれほどの力を発揮できる理由は、理念の浸透にあります。「すべてはお客様のために」という価値観が組織に根付いていることが、従業員のモチベーションやインテグリティにつながり、日々の仕事の質に表れているのだと思います。この文化は他社が容易に模倣できない当社グループならではの強みです。本中期経営計画では人的資本への投資をさらに加速させ、スキルアップと能力を発揮できる環境づくりに取り組みます。エンゲージメントを競争力へ変換し、キャッシュの創出へとつなげていきます。

海外で再現する価値提供モデル

日本で磨いてきた価値提供モデルは、海外市場においても一定の有効性を持つことを確認しています。中でも台湾では、本格的な海外進出を見据えたテストマーケティングという位置づけで、長年にわたり店舗を展開してきました。現地での運営を通じてMDのローカライズなどのノウハウも蓄積されています。店舗数は16店舗（2026年10月末現在）となり、売上高も着実に拡大しています。
前中期経営計画期間には、台湾での実績を踏まえて中国市場の調査を強化し、2025年度に出店を開始しました。その結果、中国では中高価格帯であっても価格への受容度が想定以上に高く、お客様の支持を得られるということが明らかになりました。商品や接客の質に対して「割安に感じる」というフィードバックデータも得られています。当初はブランドの世界観と現地ニーズのギャップを懸念していましたが、クワイエットラグジュアリーの世界的な広まりによって顧客意識が変化し、日本市場と大きく変わらない支持を獲得できることが実証されました。これらの経験から、当社グループの価値提供モデルは海外でも再現性を持つものと確信しています。今後は、ポートフォリオの中でもハイエンドからトレンドマーケットを中心に出店を加速させていきます。
時間とコストを要する実店舗展開は、確度の高いアジア圏を中心に進めます。一方、比較的短期間で広範な顧客接点を構築できるECは、より広い地域を視野に運用していきます。実店舗とECの両輪でグローバルでのブランド認知度を高めることが、今後の新領域での展開に向けた基盤にもなると考えています。







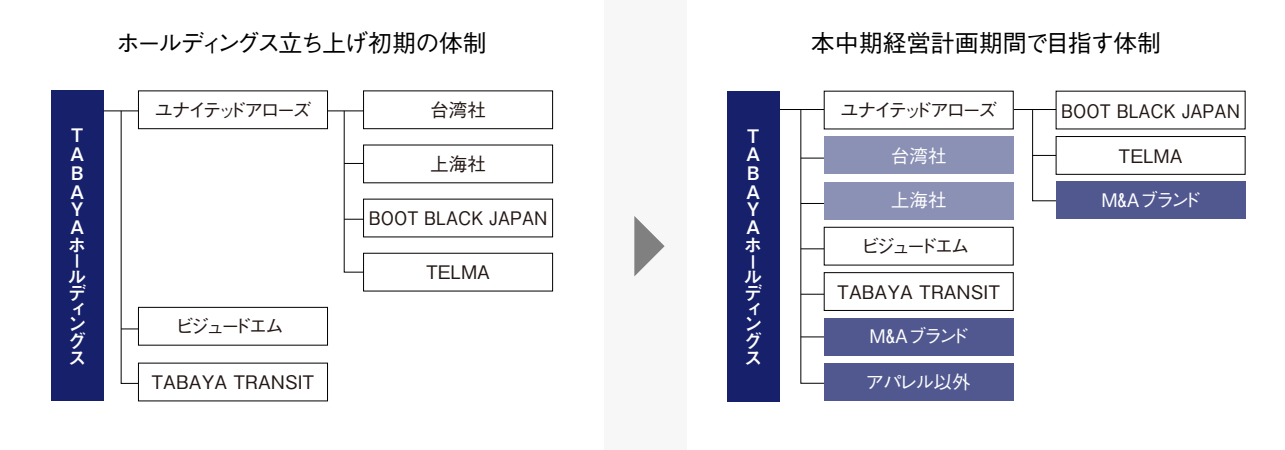
事業領域の拡大に向けたHD化

さらなる飛躍には、アパレルの枠を超えた事業展開が必要です。当社グループの主要顧客層の消費は、日常の支出を抑えてレジャーや外食といった体験により多くの支出を振り向ける「メリハリ消費」の傾向が強まっています。私たちもこれまで築いてきた顧客基盤を最大限に活用し、「衣」にとどまらず「食」や「住」へと領域を広げ、お客様の生活に広く価値を届けていきます。

アパレル以外の領域への展開は、前中期経営計画期間にも掲げてきました。しかし新規事業の判断基準を、「ユナイテッドアローズ」というブランドの世界観との親和性に置いていたため、事業領域をアパレル周辺に限定せざるを得ない側面がありました。この制約を超え成長の可能性を広げるために、ホールディングス体制へ移行しました。最大の資本であるユナイテッドアローズの成長を損なうことなく、新たな領域へと果敢に挑戦できる体制が整いました。単一の事業構造では難しかった多様なビジネスの同時展開や最適な資源配分が可能となり、意思決定もより迅速かつ柔軟になります。これは新たな成長へ踏み出す当社グループの決意の表れです。

事業領域の拡大には、M&Aを積極的に活用します。自社にない機能やノウハウを取り込み、成長スピードを高めていきます。現時点ではM&Aの実績が少なく、資本市場から不安視されていることも認識しています。そうした懸念に応えるためにも、投資判断の基準を明確に定め、論理に基づく判断を徹底します。投資判断にあたっては、社外取締役や外部有識者などの知見も取り入れ、確実性を高めます。実行に際しては、想定されるシナジーや投資回収の計画、時間軸に沿った成長の見通しなど、戦略を明確に示していく考えです。

体制の移行イメージ



成長戦略を支える経営基盤の進化

多様な成長戦略を実行するには、これを支える経営基盤の強化が不可欠です。特にホールディングス体制に移行した今、ガバナンスの実効性はこれまで以上に重要性を増しています。期中の体制移行となったため、現時点では旧体制の取締役会構成を継続していますが、グループ各社を含めた取締役会のあり方やスキルマトリックスの見直し、サクセッションプランについてはすでに検討を始めています。経営と執行の分離をはじめ、より実効性の高いガバナンス体制の構築を速やかに進めていきます。

M&Aの実行にあたっては、意思決定プロセスの設計やPMIが極めて重要になると認識しています。各事業の特性を尊重しながら、グループ全体としての統制をいかに確保するか、また経営スピードと統治の実効性をどう両立させるか、具体的な議論を重ねていきます。

対話と実績で示す価値創造ストーリー

企業価値の向上を目指すには、市場からの評価を真摯に受け止めなければなりません。現在の株価は市場からの評価そのものであり、この評価から目をそらさず経営の課題として向き合っています。

業績が好調でありながらPERが低迷しているのは、当社グループが中長期的な成長の道筋を実現性を持って示せていないためだと捉えています。特にM&Aを前提とした成長領域では、事前に開示できる事項が限られます。

だからこそ、まずは掲げた戦略をやり遂げ、実績として成長の姿を示すことで、評価の獲得を目指します。
機関投資家を中心に、対話機会も一層充実させていきます。当社グループへの期待や懸念を直接お聞きして経営に活かすと同時に、開示の質を高め、戦略と数値の関係、意思決定の背景、リスク認識といった要素を明確に伝えます。市場との対話を重ね、当社グループの価値創造ストーリーへの理解をより深めていただく努力を重ねていきます。

「TABAYA」の誇りを世界へ

当社グループは長期ビジョンとして「美しい会社」を掲げています。その実現のためには、商品やサービスはもちろん、人の働き方も取引先様との関係も、社会や地球環境への向き合い方も含め、すべての活動が美しくなければなりません。これは高感度・高付加価値を追求するうえでも原点となる考え方です。「SARROWS」をはじめとしたサステナビリティやガバナンスの取り組みも、この考えに根ざしたものです。透明性や信頼性を高めるためにも、積極的に開示を進めます。
こうした取り組みは、ブランディングや外部要請への対応だけを目的とするものではありません。従業員や取引先様、社会、地球環境にポジティブな影響をもたらし、共に成長していくことこそが、当社グループの目指す姿です。
お客様に対しても、商品やサービスを提供するだけでなく、それがつくられる工程や購入後の循環までを共に考える機会を届けることが大切だと考えています。それがお客様の生活を豊かにし、ひいてはアパレル業界や社会全体をよりよくすることにつながります。
当社グループの存在意義は、お客様一人ひとりが自分らしく、心地よく、豊かに生きるための価値を提供することにあります。そのためにお客様の価値観や人生に寄り添い、心から満足するものを提案することで、その人らしい選択を支えています。この価値提供のあり方は、日本特有の美意識やもてなしの精神に根ざしたものであり、世界に対しても独自の魅力を放つものです。これをさらに深化させ、商品やサービスを通じてグローバルに発信することもまた、私たちの重要な使命だと考えています。

新たな社名「TABAYA ホールディングス」にも、その想いを込めました。「TABAYA」は漢字で「束矢」と書き、ユナイテッドアローズと同じ語源を持ちます。ユナイテッドアローズは、「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」という根本認識を従業員と共有し、同じ方向に進むという願いから生まれた名前です。「TABAYA」には、この不変の企業理念に加え、従業員だけでなく幅広いステークホルダーと同じ方向を目指して進むという志、そしてグローバルに展開する日本企業としての誇りを込めています。

企業成長とともに組織がどれだけ拡大しようとも、当社グループに関わるすべての方々と共に「美しい会社」の実現へと歩みを進め、持続的な価値を創出し続けていく決意です。

代表取締役社長 グループCEO
松崎 善則



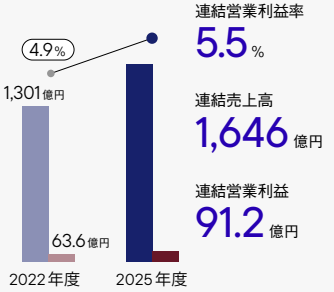
中期経営計画2023-2025の振り返り

中期経営計画2023-2025では、「UA CREATIVITY」「UA MULTI」「UA DIGITAL」の3つの戦略を軸に、既存事業の成長拡大と新たな事業機会の創出、デジタル活用による顧客接点の強化に取り組んできました。3年間にわたる取り組みを通じて、トップラインの成長と収益性の改善を実現するとともに、人材・デジタル・事業ポートフォリオの各面で将来の成長を支える基盤を構築しました。

その結果、売上高、営業利益、ROEのすべてにおいて中期経営計画最終年度の目標を達成しました。持続的な成長に向けた競争優位性の強化と経営基盤の整備を進めることで、次期中期経営計画2026-2028の実現に向けた確かな足掛かりを築くことができたと評価しています。

中期経営計画2023-2025 実績

	2022年度	2025年度	2022年度比
連結売上高	130,135百万円	164,603百万円	126.5%
連結営業利益	6,362百万円	9,126百万円	143.4%
連結営業利益率	4.9%	5.5%	+0.6pt
ROE	13.6%	15.3%	+1.7pt



戦略			主な成果
UA CREATIVITY 戦略	既存事業の成長拡大	トップラインの成長	●単体売上高1,541億円（2022年度比130.1%、うち新規58店舗による押し上げ効果は13.8pt） ●移転・改装店舗の売上高前年比平均は約118%※
		売上総利益率の向上	●売上総利益率52.4%（2022年度比 0.8pt改善）、2014年度以降の最高水準に
	ブランド力の強化	人的資本への投資拡大	●教育機会の拡充、給与水準の向上などへの投資を拡大 ●エンゲージメント向上、離職率低下、生産性向上
		企業ブランドのリブランディング	●新広告の展開
	コーエンの再成長		●次期中期経営計画に向けた選択と集中の結果、コーエン社を譲渡（2026年3月）
UA MULTI 戦略	業容拡大に向けた事業開発		●4つの新ブランドをローンチ、若年層など新規顧客獲得 ●M&Aで2社を取得、アパレル関連領域でシナジー
	グローバル拡大		●海外売上高 約30億円（2022年度比 約180%） ●中国大陸に実店舗を出店　●グローバルECオープン
UA DIGITAL 戦略	OMOの推進		●新会員プログラム「UAクラブ」開始 ●アクティブ会員数164.1万名（2022年度比125.6%）、会員売上高844億円（2022年度比143.7%）
	サプライチェーンの最適化		●次期中期経営計画での効果発揮に向けたシステム・物流インフラに投資 ●商品管理基幹システム「UA3.0」ローンチ

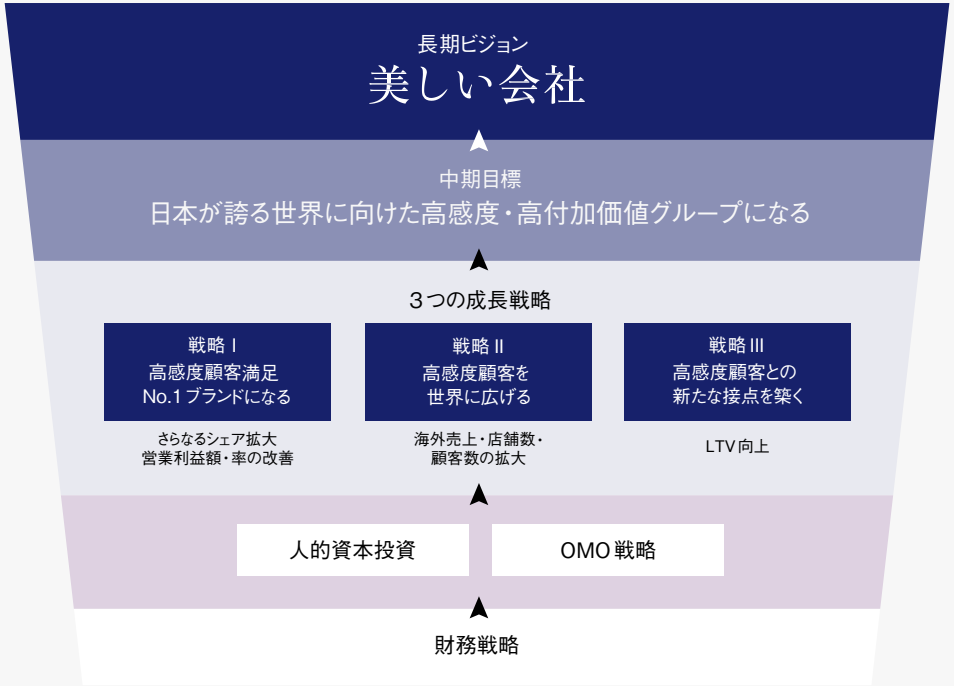
※ 縮小営業期間を控除した移転・改装前後1年間の比較。面積縮小店舗・アウトレット店舗を除く18店舗の平均

Medium-Term Management Plan 2026-2028

中期経営計画2026-2028

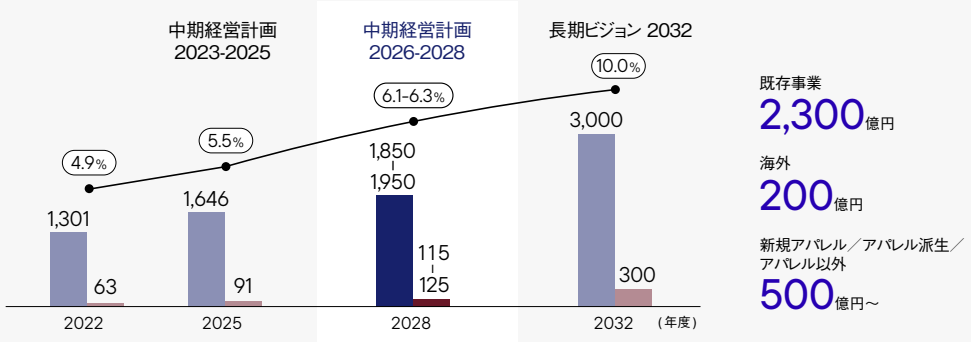
全体像

長期ビジョンの実現に向け、中期目標を「日本が誇る世界に向けた高感度・高付加価値グループになる」と定めました。これまで培ってきた強みや資産を最大化する戦略で、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。



経営目標

前中期経営計画および長期目標の策定時から事業環境は大きく変化しました。この変化を成長機会と捉え、中高価格帯マーケットへの経営資源集中と、新領域への事業拡大を進めていきます。それに伴い、長期の財務目標を引き上げるとともに、長期に向けたマイルストーンとして本中期経営計画を設定しました。



	長期ビジョン2032 2023年度当初計画	長期ビジョン2032 2026年度見直し	中期経営計画 2026-2028
連結売上高	2,500億円	3,000億円	1,850-1,950億円
連結営業利益	250億円	300億円	115-125億円
連結営業利益率	10.0%	10.0%	6.1-6.3%
ROE	–	–	14.3-15.7%

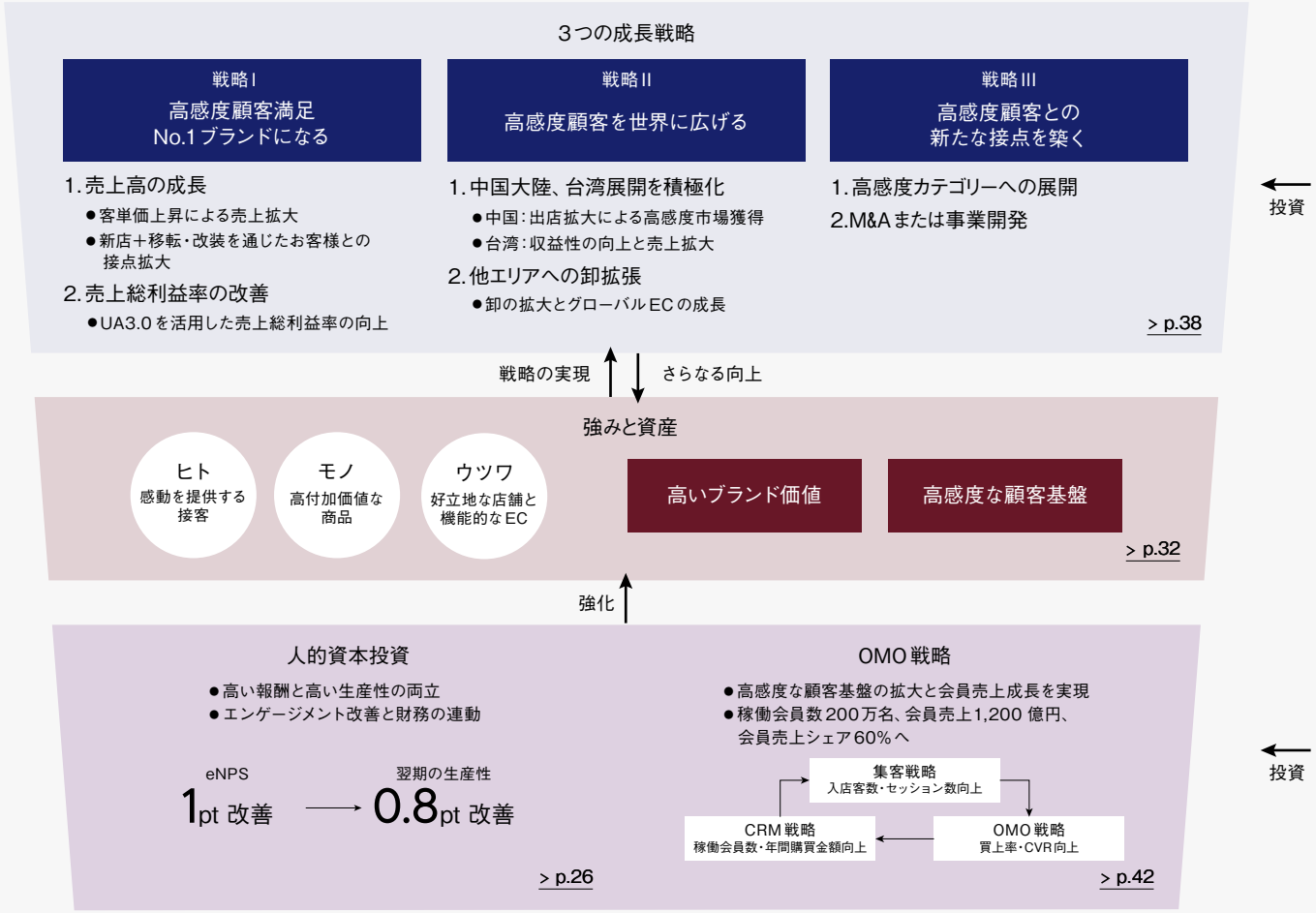
事業ポートフォリオの見直し

高感度・高付加価値戦略をさらに推進するため、事業ポートフォリオを見直しました。当社グループの強みや経営資源を最大限に活用できる中高価格帯のトレンド、ミッド・トレンドマーケットに注力し、成長と収益性の向上を図ります。

> p.12 事業ポートフォリオ

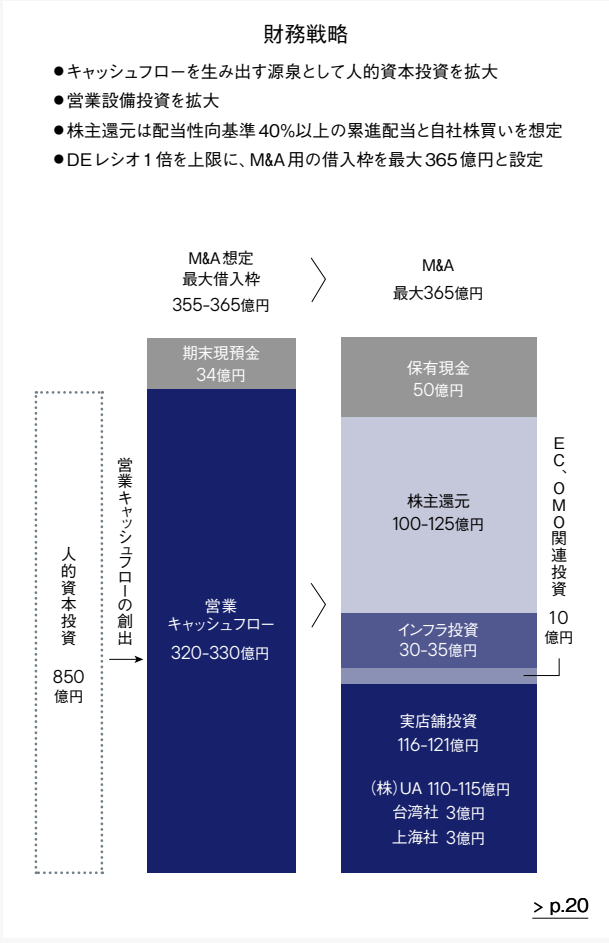
中期戦略

人的資本投資とOMO戦略によって、強み（ヒト・モノ・ウツワ）と資産（高いブランド価値・高感度な顧客基盤）を強化し、競争優位性を高めます。
その競争優位性を土台に3つの成長戦略を推進し、売上成長と収益性向上を実現。創出したキャッシュを将来への投資に振り向け、持続的な成長サイクルを構築します。



投資

投資



Financial Strategy

財務戦略／CFOメッセージ



成長への投資を加速し企業価値を新たなステージへ引き上げる

専務取締役 グループCFO
中澤 健夫

中期経営計画2023-2025の振り返り

前中期経営計画期間は、外部環境が大きく変化する中でも一定の成果を残すことができました。
アパレル業界を取り巻く環境は、計画策定時には想定していなかったインフレの進行や原材料価格の上昇、消費意識の二極化など、大きく様変わりしています。こうした状況下でも収益基盤の強化と成長投資を両立させ、お約束した定量目標を概ね達成することができました。
特に手応えを感じているのは、価格改定を進めながらもお客様の支持を維持・拡大できたことです。当社グループが提供する価値をお客様に認めていただけた証であり、これが収益力の向上にもつながりました。またUAクラブをはじめとする会員戦略やOMO施策を推進し、有力顧客との接点を強化できました。そこで得られたデータを分析する中で、大切にしたい顧客層がより明確になったことも大きな成果です。
一方で、新たな成長分野への開拓を開始したものの、大きなインパクトを生む規模には至っていないことや、コーエン事業の再生を当初の想定通りに進められなかったという課題もありました。しかしコーエン事業に関する討議は「当社グループが価値を発揮できる領域はどこか」を見つめ直す機会となり、事業ポートフォリオの再構築という決断につながりました。コーエン事業の譲渡は単なる撤退ではなく、高感度・高付加価値領域に経営資源を

集中させるための選択であり、当社グループが目指す姿を明確にした象徴的な一歩です。これらの取り組みを通じて、長期ビジョンの達成に向けた成長戦略を描く土台を整えることができました。

人的資本を起点としたキャッシュの創出

新たな中期経営計画の策定にあたり、人的資本を営業キャッシュフロー創出の源泉として明確に位置づけました。当社グループの競争力を支える最大の財産は「ヒト」です。私たちは単に商品を販売するのではなく、接客や提案を通じてお客様に体験価値を提供することで選ばれ続けてきました。高感度・高付加価値戦略を推進するうえではなおさら、この体験価値を生み出す販売員一人ひとりの接客力や顧客理解力、提案力が競争優位性となります。

人的資本への投資を進めるにあたり、従業員エンゲージメントと生産性の関係を検証したところ、エンゲージメント指標（eNPS）と一人当たり生産性には相関があることが確認できました。従業員が働きがいと成長を実感できることが接客力の向上につながり、財務面にもプラスに作用しています。本中期経営計画の重点施策として人的資本への投資を進め、エンゲージメントと生産性の好循環を回すことで競争力を高めていきます。

投資の設計にあたっては、戦略や指標などをめぐってCHROと密に議論を重ねてきました。今後も協働を続けながら、CFOとして財務的な観点からモニタリングし、投資効果の最大化を図っていきます。

> p.26 人材戦略／ CHROメッセージ

キャピタルアロケーションの考え方

本中期経営計画ではキャピタルアロケーションを大きく見直しています。これまでは設備投資、インフラ投資、株主還元にバランスよく資本を配分してきましたが、収益の創出につながる領域に重点配分する方針へ転換しました。前中期経営計画期間中に商品管理基幹システムや物流関連などの大型インフラ投資が一定の進捗を見たことも、方針転換の理由の一つです。基盤が整った今、次の成長に向けて、お客様との接点を生み出す現場への投資を強化していきます。

中でも注力しているのが実店舗の改装や移転です。海外での直営店の出店もここに含まれます。加えてECやOMO関連の投資にも重点的に資金を配分する考えです。店舗とECの双方を磨き上げ、お客様との接点を高度化することで、収益力のさらなる向上を目指します。アパレル以外の新規分野への展開については借入によるM&Aを想定しており、DEレシオ1倍を上限に最大365億円程度のM&A用借入枠を設定しました。

成長投資を優先しながらも、株主還元も資本政策の重要な柱と位置づけています。成長投資で稼ぐ力を高め、株主還元で資本効率を高めるとともに株主の皆様への責任を果たすことで、企業価値向上を実現していきます。

キャピタルアロケーション



投資規律

成長投資を拡大する以上、投資規律の強化は不可欠です。本中期経営計画の策定にあたり、投資判断における評価期間や回収期間の考え方を見直しました。従来はアパレル事業を前提として、原則として「3年目で単年度黒字化、5年目で累積損失を解消」という基準で新規事業や成長投資を評価していました。今後は、事業特性に応じた評価が必要であることから、新規事業と既存事業を区分し、回収期間について異なる考え方で運用を開始しています。

一方で、資本コストを重視する姿勢は変わりません。内部収益率（IRR）がWACC（7-8.5%）を上回ることを最低条件とし、あわせて投資回収年数や正味現在価値（NPV）を算定して総合的に判断しています。投資判断後も収益性を適正に見極めるため、継続的なモニタリングを徹底します。ハードルレートを事業特性別に細分化するための仕組みは、現在検討を進めている段階です。将来的には、投資案件のリスクや成長性をより適切に反映できる評価方法を整備し、投資審査や実行後のモニタリングに活用していきます。計画との差異が生じた案件については、収益改善に向けた対応を検討し、改善余地や投資の継続性を踏まえ、撤退を含めた見直しを行います。投資が拡大する局面だからこそ、規律ある意思決定を貫き、成長と資本効率向上の両立を図っていきます。

財務ガバナンス

成長投資を本格化するうえで、投資規律と並んで重要になるのが財務ガバナンスです。今回のホールディングス化の狙いの一つも、その強化にあると考えています。

これまでは経営と執行の分離が十分ではないまま事業規模が拡大し、経営が個々の事業や投資案件を精査しきれない場面も出てきていました。M&Aを含めた成長投資を拡大していく以上、従来の体制では監督機能が追いつきません。こうした課題を明確にしたのがコーエン事業です。最終的に譲渡を完遂できたものの、事業運営の過程では多額の資本を投じたにも関わらずそれに見合う成果を生み出すことができませんでした。この反省を通じて、投資判断そのものに加え、投資後のモニタリングと軌道修正の重要性を改めて認識しました。

今後は投資委員会の設置も視野に、投資判断から実行後のモニタリングまでを一貫して管理する体制を構築する予定です。あわせてグループファイナンスの考え方も導入し、各事業の資金状況や投資効果を継続的に把握することで、資本効率を意識した経営を実践していきます。

利益率の向上

長期ビジョンで掲げた営業利益率10.0%の実現には、収益力のさらなる向上が欠かせません。「在庫のコントロール」「プロパー消化率の向上」「原価の抑制」「販管費・マーケティングコストの適正化」の4つの観点から取り組みを強化していきます。

課題1：在庫のコントロール

最大の課題は在庫のコントロールです。アパレル事業を営む以上、一定の在庫を持つことは避けられず、当社グループも在庫に最も多くの資本を投じています。過剰な在庫はセールやアウトレット販売への依存を強め、利益率や資本効率を押し下げます。逆に在庫効率が高まれば資金効率とキャッシュ創出力が向上します。前中期経営計画期間も在庫管理の改善を進めてきましたが、なお大きな改善余地が残されています。

課題2：プロパー消化率の向上

セール依存の販売モデルからの脱却を軸に、プロパー消化率（定価販売で商品を消化する割合）の向上に取り組んできましたが、まだ道半ばです。この課題は在庫のコントロールとも密接に関わっています。過剰在庫とセール抑制の結果、翌年のアウトレット販売に持ち越される商品も少なくありません。

課題3：原価の抑制

従来の生産管理システムには構造的な制約があり、ブランドを横断した資材の共同調達や生産計画の最適化ができず、原価を押し上げる要因となっていました。

課題4：販管費・マーケティングコストの適正化

事業規模の拡大や組織体制の変化に伴い、業務のあり方も変わってきました。特に間接部門では業務の重複が生じており、効率化の余地があります。マーケティングについては、広告に加え、ECと連動した企画記事の発信など多様な施策を展開していますが、効果測定が不十分だと認識しています。

対策1：需要予測と生産体制の高度化

課題1～3の対策の起点となるのは、需要予測の精度向上と適量生産です。どの商品が、いつ、どれだけ売れるかを高精度に予測できれば、過剰在庫の発生を抑えながら販売機会の損失も減らせます。

そのためにはMDの精度向上が必要です。気候変動によって季節ごとの需要パターンが不安定になる中、従来以上に高精度な予測が求められます。AIの活用も含めて需要予測の高度化を進めていきます。ただし商品を売れ筋に絞り込みすぎると、品揃えの魅力が損なわれてしまいます。当社グループの強みである豊富な商品提案力を維持しながら、適正な型数や色数、サイズ展開、生産量を追求していきます。

需要予測で導き出した最適量を生産できる体制を整える必要もあります。小ロット、短サイクルの生産は在庫効率の向上に大きく寄与します。その実現に役立つと期待しているのが、新たな基幹システムUA3.0です。生産工場の情報を確認・共有しやすくなったため、最適な工場選定にも活かせます。加えて事業やブランドを横断した生産背景の共有・活用ができ、調達の効率化による原価抑制や物流コストの削減にもつながります。こうした取り組みを通じて在庫回転率を高め、キャッシュコンバージョンサイクルの短縮へとつなげていきます。

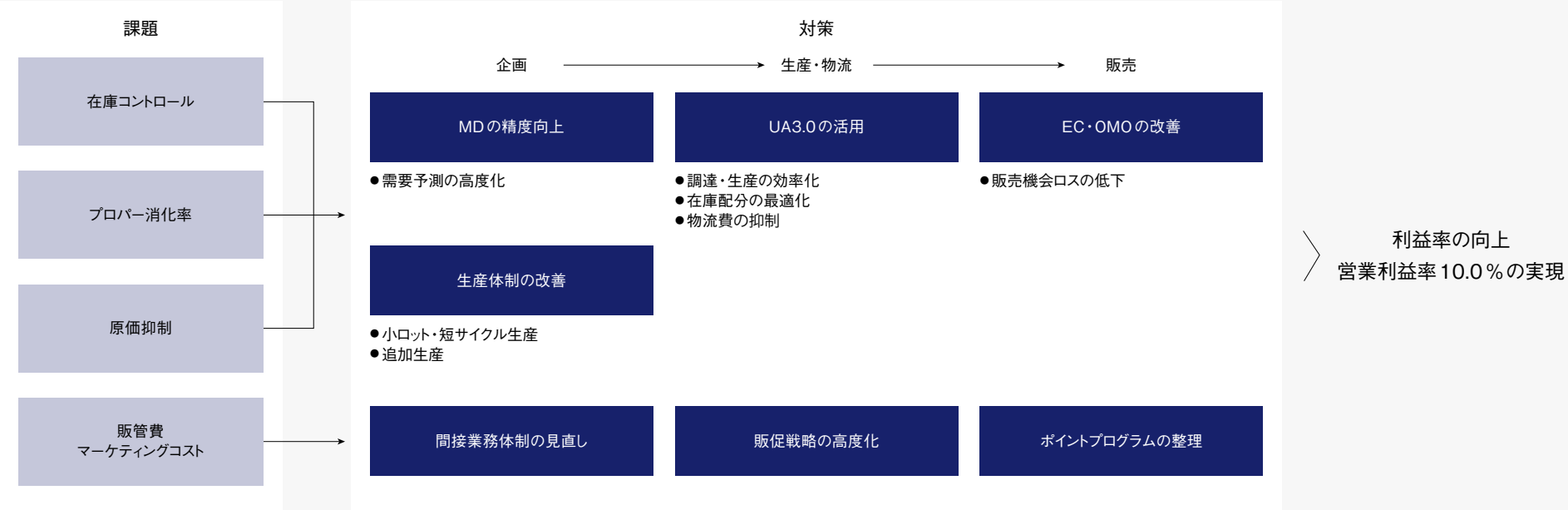
> p.37 価値創造の仕組み Case3

対策2：業務効率化とマーケティング施策の再設計

販管費の適正化については、ホールディングス化による体制再編を機に、業務の棚卸と改善を進めていきます。マーケティングについては、宣伝販促活動をより戦略的に設計し、効果をモニタリングする仕組みを整えていきます。

あわせてポイントプログラムも見直す予定です。ポイント付与には集客効果がある一方で、複数のプログラムが併用されるケースも多く、利益を圧迫する要因となっています。利用条件を整理し、費用対効果が高まる仕組みへと再設計していきます。

利益率向上への課題と対策



戦略への投資

実店舗戦略

本中期経営計画では実店舗への投資を重点項目に位置づけ、これまでの新規出店を中心とする戦略から、既存店舗の価値最大化を優先する方針へ転換しました。従来の改装は主に業績不振店を対象とし、目的も業績の改善にありました。しかし当社グループの既存店舗の多くはすでに良好な立地にあり、新規出店を進めても相対的に条件の劣る立地に出店せざるを得ず、かえって収益性を低下させるリスクがあります。

前中期経営計画期間に一部の主力店舗を改装したところ、



来客数や売上が大幅に伸び、既存店舗が持つポテンシャルの大きさを確認できました。この成果を踏まえて改装の位置づけを見直しました。収益性の高い店舗への投資を強化する「攻めの改装」を進め、立地や顧客の特性に応じて商品構成や店舗空間、接客環境を最適化することで、お客様に提供する価値をさらに高めていきます。一方でUAのウィメンズやビューティー&ユース、グリーンレーベル リラクシングなどはまだ店舗網の拡大余地が大きいため、首都圏の高感度商業施設を中心に新規出店を進めます。

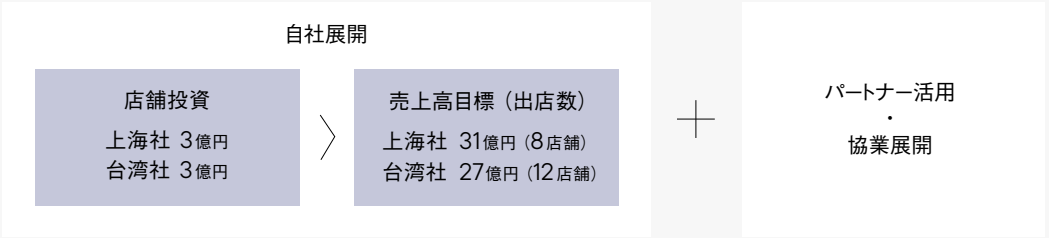
海外戦略

世界で通用するブランド・企業を目指し、中国・台湾では実店舗の出店を軸に、その他の海外市場ではECや卸を中心に事業を広げていきます。ただし、商品力と接客を合わせた価値提供という当社グループの日本型ビジネスモデルを、そのまま海外で展開することは容易ではありません。現地での人材確保や、接客を含めた体験価値を評価いただける顧客層の存在など、日本と同水準の前提条件が揃わなければ浸透が難しいのが実情です。都市ごとの差異も大きく、例えば上海で成立するモデルが他の主要都市でも通用するとは限りません。

そこで海外展開では、自社単独での出店に加え、フランチャイズや現地パートナーとの協業も検討しています。自社単独での出店は収益性を最大化できる一方で、人材確保などの面で難易度が高く、リスクも大きくなります。対して現地パートナーの活用は、人材確保や展開スピードにおいては有利な反面、収益性では劣るため、両者の最適なバランスを見極めながら進めていきます。なお中期経営計画のキャピタルアロケーションの項で示した台湾・上海分の実店舗投資額や目標売上高は、自社で出店する主力アパレル事業に係るものです。現時点で想定している数字であり、将来的に投資規模が拡大する可能性は十分にあります。自社での出店による成功事例が積み上がれば、現地パートナーの協業意欲も高まり、リスクを抑えた出店拡大につながります。

海外展開においては、競争力のあるプロダクトの獲得も重要です。優れたプロダクトは接客を介さずともスペックや品質で評価されるため、ECとの親和性が高く、海外展開ではECが低リスクで市場を拡大できる有力なチャネルになります。ただし当社グループのECは現時点でマーケティングや機能面に課題があるため、改善に注力していきます。

海外実店舗の展開イメージ



新規領域・M&A

新たなテイスト・価格帯の開拓やアパレル以外の領域への進出には、M＆Aを活用していきます。これまでは小規模案件を自己資本で買収してきましたが、今後は大型案件も視野に、借入も活用していく方針です。M&Aの専任人材も新たに採用し、体制を整えました。

コーエン事業での反省を踏まえ、今後のM&Aは「ポートフォリオの空白を埋める」という発想から離れ、得意領域である「高感度・高付加価値」を軸に、分野を限定せず検討します。競争優位を発揮できる分野に集中投資することで、既存の顧客基盤を活用できます。またM&Aによって不足するノウハウを補うことで、戦い方が根本的に異なる領域に単独参入して失敗するリスクも抑えられます。

なお現段階の中期経営計画の目標数値には、M&A による効果は織り込んでいません。大型案件を実行する際には、経営目標を見直す可能性もあります。

株主還元

株主還元については、配当性向40%以上を基本方針に累進配当を継続します。これまで資本効率の向上を目的に自己株式取得を機動的に実施してきた結果、自己株式の保有比率は一定水準まで高まりました。追加的に自己株式を保有する必要性は限定的であると判断し、2026年5月から8月にかけて取得した812,100 株のすべてを2026年9月末で消却しました。

PERの向上

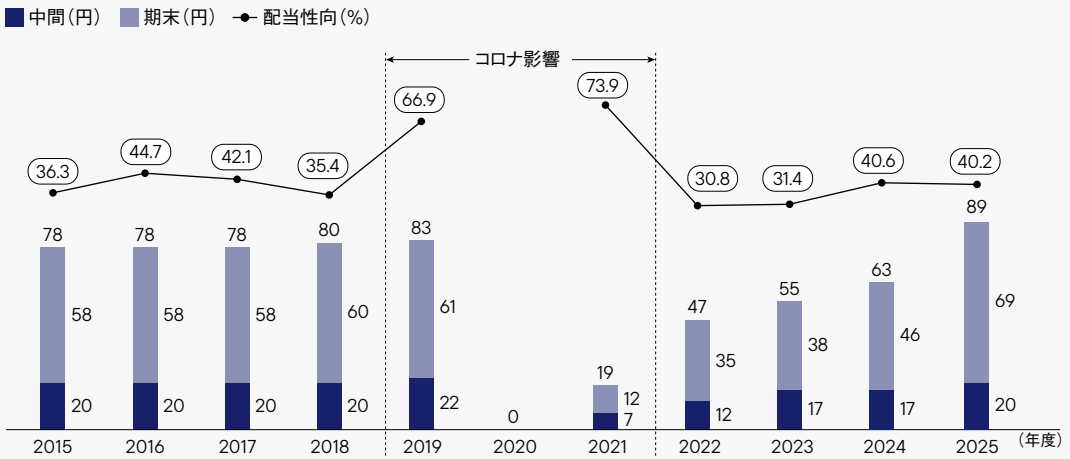
業績が中期経営計画の目標を上回っているにも関わらずPERが伸びない現状には、経営陣全体が強い課題意識を持っています。これは当社グループが将来の成長期待を、市場に対して示しきれていないためだと受け止めています。

将来の成長期待に関する市場からの懸念は、主に次の3点にあると考えています。①人口減少などから国内市場の将来の成長率が低いと見られていること、②海外展開の開示が自社単独での出店にとどまり、その規模がまだ小さいこと、③M&Aなど新領域での戦略について具体的な進捗や成果を示せていないことです。

①については、当社グループが対象とする中高価格帯マーケットには成長性があることを前中期経営計画で実証してきました。売上拡大と利益率向上の実績を積み上げ、市場の納得と共感を得ていきます。②と③については、海外展開の加速とM&Aによる新領域への進出が成長戦略の二本柱です。海外でも通用するブランドや事業の獲得・構築を進め、進捗に応じて具体的な計画を開示していきます。なお本中期経営計画の経営目標には、自社出店以外の海外展開や新領域への展開は数値として織り込まれていません。M&Aなどによって非連続な成長を実現できれば、市場評価も大きく変わる可能性があると考えています。

前中期経営計画を通じて、収益基盤、顧客基盤、財務基盤を着実に強化してきました。ホールディングス体制への移行によって次の成長に向けた準備も整いました。いよいよ具体的な成長を実現する段階に入っています。株主・投資家の皆様との対話を重ねながら、中長期的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

配当金と配当性向の推移



Human Resources Strategy

人材戦略／CHROメッセージ

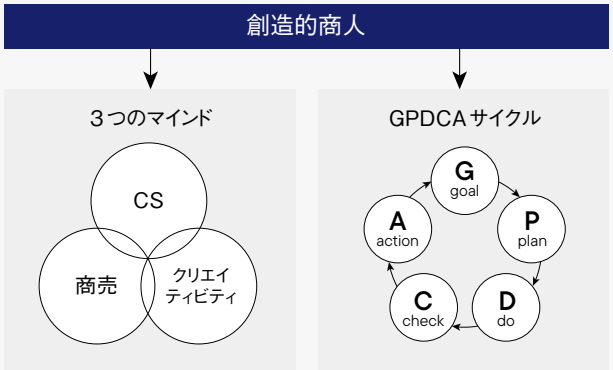


企業価値を向上させる、人材のあるべき姿

人的資本を起点とした価値創造の枠組み

当社グループはヒトを単なる経営資源ではなく、自律した資本と位置づけています。当社グループの価値創造の源泉であるヒト・モノ・ウツワのうち、唯一意思を持ち、自ら学び、成長し続けられるのがヒトであり、ヒトはモノやウツワの価値を高める主体でもあります。人材のあるべき姿として、「CS（顧客志向）」「商売（収益意識）」「クリエイティビティ（創意工夫）」の3つのマインドを兼ね備え、GPDCAサイクルを自ら回し続けられる「創造的商人」を掲げています。持続的な高付加価値ビジネスは、この3つのマインドが統合されて初めて実現します。

人材ポリシー



創造的商人を育てその力を発揮させるための基盤が、「人的資本経営モデル」です。これは人的資本投資の効果を「Capability（能力の発揮）」「Engagement（理念への共感と主体性）」「Well-being（挑戦を可能にする心理的安全性）」の３要素と捉え、一体で高める仕組みです。人的資本投資では、教育への投資が能力とエンゲージメントを高め、心理的安全性への投資が挑戦行動を促すと同時に能力発揮も加速させるなど、相互に作用します。そのため、横断的にマネジメントすることが重要です。当社グループはこうした人的資本投資を個々の成長で終わらせず企業価値へとつなげる構造を「人的資本起点の価値連鎖モデル」として明確に示しています。エンゲージメントの向上は個人の能力を最大限に発揮させ、組織全体のケイパビリティを高めます。同時に従業員の仕事への誇りも育てます。誇りある仕事は高感度・高品質な商品やお客様体験、信頼関係に基づく取引へと結実し、ステークホルダーへと波及していきます。この信頼を非財務資本として企業価値の源泉に位置づけている点が特長です。

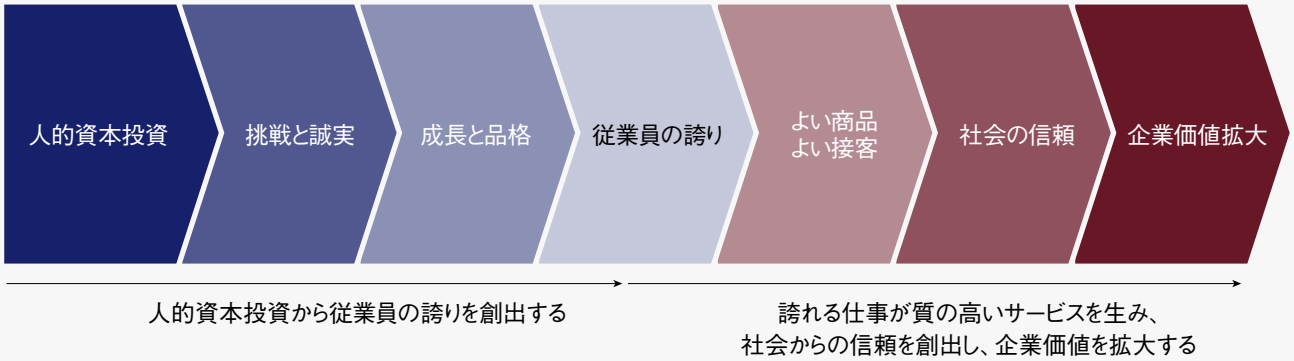
> p.31 TABAYAグループの人的資本経営モデル

エンゲージメント向上によって積み上がる信頼資本

当社グループの人材戦略は、人材価値の最大化にとどまらず、企業価値創造そのものを担う経営戦略と捉えています。この考え方の根拠が、過去5年分のデータによるエンゲージメントと生産性の因果分析です。eNPSの改善が翌期の生産性（一人当たり売上総利益）を押し上げることがわかった一方で、生産性の向上がエンゲージメントを高める逆の因果は確認されず、人的資本投資が業績を牽引する構造が明確になりました。

エンゲージメントの向上は売上総利益を生む力を高めるとともに、誇りある仕事を通じてステークホルダーからの信頼を積み上げ、企業価値向上へと連鎖します。人材戦略と企業価値向上は密接に連動した一体のプロセスであり、人的資本への投資は単なるコストではありません。事業成長の起点となる最も重要な経営投資と捉え、人材戦略を企業価値創造のエンジンとして機能させていきます。

価値の連鎖モデル



中期経営計画2026-2028で進める人的資本経営2.0

ビジョンと施策

新中期経営計画の人材戦略は、人的資本投資を財務・企業価値へと確実に接続することを最終到達点としています。中核には「ユナイテッドアローズ販売職を社会に誇る職業にする」というビジョンを据えました。販売職も販売職以外も自らの仕事を誇り高いものとして再定義する、人的資本経営の進化形です。この戦略の背景には、前中期経営計画で「人的資本投資が企業価値の向上にどの程度寄与しているか」を明確にできなかったという課題があります。そこでエンゲージメントを起点に、次の３つの施策を進めます。

１つ目は「エンゲージメント投資」です。過去の分析からエンゲージメント向上が生産性向上の先行指標であることが明らかになりました。主要ドライバーである経営方針への理解と教育機会の充実に、引き続き重点的に投資します。２つ目は「生産性と報酬の連動」です。売上総利益生産性と平均年収を連動させ、高い生産性に高い報酬で応えます。現場の努力と報酬の連動を明確化することで、生産性への意識を組織全体で高めていきます。３つ目は「信頼資本の形成」です。従業員が築いたステークホルダーとの信頼を非財務資本に位置づけ、企業価値向上につなげていきます。

なおエンゲージメントは採用競争力とも相関します。従業員がいきいきと働く姿は魅力となってさらに人材が集まり、組織がより一層活性化する好循環が生まれると考えています。

コスト管理とエンゲージメント向上を両立させる戦略的投資

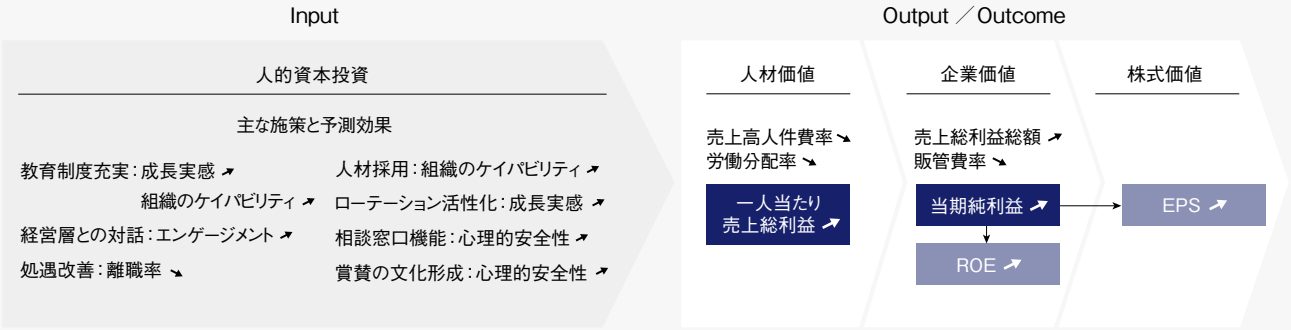
人的資本投資は、成長と還元を連動させた規律ある投資を基本思想としています。新中期経営計画では生産性と平均年収のCAGRを同水準に設定しました。これは人的資本投資を成長の原資と位置づけ、その成果を必ず従業員へ還元するという意思を示したものです。この設計には2つの狙いがあります。

一つは持続可能な投資規律の確立です。人的資本投資は中長期的なリターンを生む一方で、短期的にはコスト増となり、生産性向上につながらなければ収益性を損なうリスクがあります。売上高人件費率や労働分配率を一定の範囲内で管理し、投資余力をコントロールしながら成長と収益性のバランスを維持していきます。

もう一つは現場の努力と報酬の連動によるエンゲージメント向上です。生産性の向上は、接客力の向上、MD戦略、データ活用、コスト改革など多面的な取り組みが積み重なることで初めて実現するものであり、あらゆる職務の努力の総和です。全従業員の力で生産性を高め、その成果を還元するという方針を明確に打ち出すことで、エンゲージメントの向上につなげていきます。

投資配分については、従業員意識調査の結果や競合分析による自社の市場競争力、さらにマクロ経済や法改正といった外部環境を踏まえ、人的資本経営モデルの3要素（Capability・Engagement・Well-being）を判断軸に決定します。単なる処遇改善にとどまらず、能力開発、成長機会、心理的安全性といった観点を総合的に考慮したうえで投資を進めます。

価値向上の3層構造



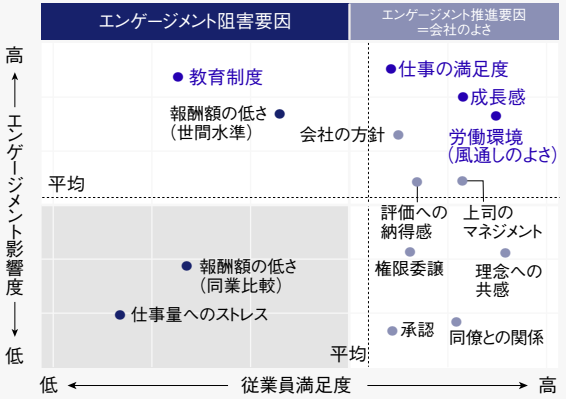
2025年度のエンゲージメント調査の分析

2025年度の従業員意識調査では、従業員エンゲージメントスコア（動機づけ要因の肯定的回答率）が76%となり、前年度の74%から2ポイント向上しました。また、従業員の会社に対する愛着や信頼の度合いを示すeNPSも-42.2となり、前年度の-45.6から3.4ポイント改善しています。いずれの指標も、2024年度に見られた低下傾向から2023年度と同水準程度まで回復しました。2030年度目標として掲げるスコア80.0%（eNPS -40.0）達成に向け取り組みを強化していく必要があります。

2025年度は「仕事の達成感」「仕事の満足度」に関する評価が向上、特にミドルグレードにおける改善が全体スコアの押し上げにつながりました。eNPSとの相関分析では、昨年から引き続きランクインした「教育制度」に加え、「仕事の満足度」「成長感」「労働環境」がエンゲージメントに強く影響する項目として抽出されました。自身の仕事の意義や成果を実感できる環境づくりの重要性が示された結果と捉えています。一方、報酬に関する設問は否定的回答率が高く、エンゲージメントとの相関分析においても、優先的な対応が求められる項目となっています。物価上昇などの影響もあり、同業他社や世間水準との比較において不足が感じられた結果と認識しています。

2026年度もこれらエンゲージメントへの影響度が高い項目への対応を重点的に進めます。教育機会の充実や経営方針の浸透を通じて、一人ひとりが成長と仕事の意義を実感できる環境を整えていきます。報酬課題も単なる処遇改善としてではなく、生産性や成果と連動させながら従業員への還元を拡大していく予定です。

調査項目のエンゲージメント相関（2025年度eNPS調査結果）



高感度・高付加価値化を支える人材育成の重点施策

競争力と収益力の源泉となるスペシャリストの育成

2026年度の人事方針は「成長と品格」です。成長とは業績の拡大と個人の能力の向上を意味し、挑戦を伴うものです。品格とは企業文化としての誠実さや倫理であり、短期的な成果のために犠牲にしてはならない価値です。短期的な成果と長期的な信頼という、トレードオフも生じうるこの2つを両立させることで、持続的な企業価値創造を目指します。

成長を実現するうえで鍵となるのがスペシャリストの育成です。スペシャリストは競争力と収益力の源泉であり、企業成長を長期的に牽引する存在です。セールスマスターなど高い専門性を有する人材へのインセンティブを拡充し、高付加価値を生む人材を増やしていきます。例えば販売部門で年収1,000万円以上の、上司である管理職を超える報酬を得る販売スペシャリストを輩出したいと考えています。その実現に向けて、職位や組織階層ではなく専門性や価値創出への貢献によって評価する組織への転換を進めます。

スペシャリストの育成には、一次評価者である店長や管理職の役割が重要です。しかし店長・管理職にとって、自身を超えるグレードや報酬を得る人材の抜擢や育成には心理的なハードルがあります。そこで店長手当の導入も一助として障壁を取り払います。これは「能力ある人材の抜擢・輩出は管理職のミッションである」というメッセージでもあります。才能を見抜き、適材適所で配置し、自身を超える人材を輩出できる管理職は、経営人材としての資質を備えています。今後は店長・管理職の評価において、業績だけでなく人材の育成・輩出への貢献も重要な評価要素として位置づけていきます。

品格を高める施策では、コーチング型マネジメントや他者理解、キャリアセミナー、ハラスメント研修といった教育投資を進めます。ルールによる統制ではなく、理念・価値観に基づく自律的な行動を重視し、個の尊重と心理的安全性の高い組織づくりを推進します。

グローバル競争力を高める価値提供力の向上

中期経営計画のテーマに掲げる「日本が誇る世界に向けた高感度・高付加価値グループ」の実現には、高度かつ複合的な価値創出力を持つ人材が不可欠です。特に今後の成長の鍵となる高価格帯ビジネスでは、技術的な接客力や販売力だけでは不十分です。

高価格帯商品を購入されるお客様は、商品自体の価値に加え、ブランドコンセプトや文化的背景、社会的文脈といった無形価値を重視します。また為替や景気動向といったマクロ要因も判断軸にしており、スペックだけで商品を比較していません。

こうしたお客様に応えるには「価値を伝え、関係性を築く力」が必要です。これには3つの要素があると捉えています。1つ目は背景の理解です。商品はブランドの思想のアウトプットであり、その背景にある文化や歴史を自分の言葉で語れる力がお客様との深い信頼を築きます。2つ目は社会潮流の理解です。接客とは顧客理解であり、顧客理解とは社会理解です。お客様の思考や行動を理解するためには、その土台となる社会そのものを理解する必要があります。3つ目は価値翻訳力です。ブランドのコンセプトや価値をお客様一人ひとりの文脈に合わせて翻訳し、提案する力です。

3つの力の育成に向けて、接客技術研修に加え、服飾史、産地理解、文化的背景などを含む教育投資を強化しています。海外展開においても、理念や価値観を起点とした教育に注力し、ローカライズを前提としつつも現地スタッフがTABAYAグループらしい価値提供を体現できる状態を目指します。こうした価値提供ができる人材を国内外で育てることが、グローバルに通用する競争力の源泉になると考えています。

グループ経営を前提としたサクセッションプラン

ホールディングス化とM&Aによる事業ポートフォリオの多角化に伴い、次世代を担う人材像も変化しています。これまでは大規模事業の運営力や機能別専門性が求められていましたが、今後は小規模でも一つの事業会社の全体を捉える事業運営や経営管理のスキルを持つ人材の重要性が高まります。グループ全体を見渡してサクセッションを設計することで、ユナイテッドアローズ本体に加えグループ各社の事業を牽引できる経営人材を計画的に育成していきます。

課題は、中核を担うミドル層が責任ある役割を経験する機会が少ないことです。そこでサクセッション候補者については、従来の部門単位ではなく所属を超えてノミネートし、育成目的を踏まえた配置へと切り替えています。さらに中長期を見据え、人材プールの再構築にも着手しました。若手を積極的に選抜し、現在の能力に加え、次に必要な経験を考慮して配置しています。

これらサクセッションプランは取締役会で年次報告・議論を行い、人材の選定と育成方針を確認しながら経営戦略と連動した育成を進めています。

人的資本ガバナンス

人材戦略は経営戦略と不可分であり、戦略実現を支える前提条件です。人的資本は企業価値創出の中核課題という認識のもと、中長期戦略の策定・検証にはボードメンバーが継続的に関与し、経営、事業、人材の戦略を相互に連動させながら統合的に設計しています。監査等委員会にはCHROセッションを設け、人的資本の課題を経営レベルで議論する場を確保しています。

意思決定においては取締役会・CEO・CHRO・人事部門の役割を明確に分担することで、専門性と実効性を両立させています。あわせて多層的な指標と時間軸でモニタリングし、年次・月次の両面でGPDCAを回しています。特に従業員意識調査の結果は、次年度の投資判断における重要なインプットです。意思決定機関にとどまらず戦略会議や社内イントラネットにも広く共有し、多様な場での議論を促し意思決定の質を高めています。こうした「戦略」「データ」「現場対応」を統合した人的資本ガバナンスが、人的資本投資の効果最大化を支えています。

ホールディングス化に伴い、今後は運用のさらなる高度化が必要です。サクセッションの対象がグループ全体へと広がるだけでなく、M&A後のPMIでは各社の特性に応じた柔軟な制度設計が求められます。グループ全体で個人の成長が企業価値向上へと直結する仕組みへと進化させていきます。

モニタリング項目

期間	指標／KPI	変動性	観点	GPDCAサイクルとの連動
年	●人員数 ●エンゲージメント ●離職率 ●生産性 ●給与 ●組織構成	低〜中	中長期トレンド	●前年度の施策検証・改善検討（C・A） ●当年度の目標・計画立案・実行（G・P・D） G P D C A 年次・月次でのハイブリッド運用
月または四半期	●入退社 ●残業 ●離職率	高	短期の異常値	●当月のデータ検証（C） ●翌月の施策修正（A） 迅速な修正

経営と現場をつなぐ双方向コミュニケーション

従業員との日常的な対話も重視しています。CEOは定期的に出店地域に赴き、自らの言葉で理念や方針を伝えています。私自身もCHROとして、週次のメッセージ配信や研修後の対話の場を通じて双方向のコミュニケーションを重ね、心理的安全性と信頼関係を育んできました。特に従業員個人からの意見や相談は、機密性に配慮すること自体が信頼資本の形成につながると考えています。

経営へのフィードバックについては、重要テーマをCEOやCFOとスモールに議論し、必要に応じて経営に反映しています。従業員の声を経営に届けるとともに、経営の意思を適切に現場に返す双方向の対話を大切にしています。制度と対話の両輪で人的資本の価値を高め、組織の持続的な価値創造につなげていきます。



TABAYAグループの人的資本経営モデル

当社グループでは、教育機会の拡充や成長環境の整備を通じて従業員が持つ能力を最大限に引き出してケイパビリティを高めること、会社の成長と自分の未来を重ね合わせて働けるようエンゲージメントを向上させること、個性の違う従業員同士が互いに認め合い、安心して働ける心理的安全性を確保することを人的資本経営の３つの柱と捉えており、さまざまな人事施策を進めています。これらの取り組みが売上総利益生産性の向上につながり、長期ビジョンに掲げる売上高3,000億円、営業利益300億円の達成につながると考えています。



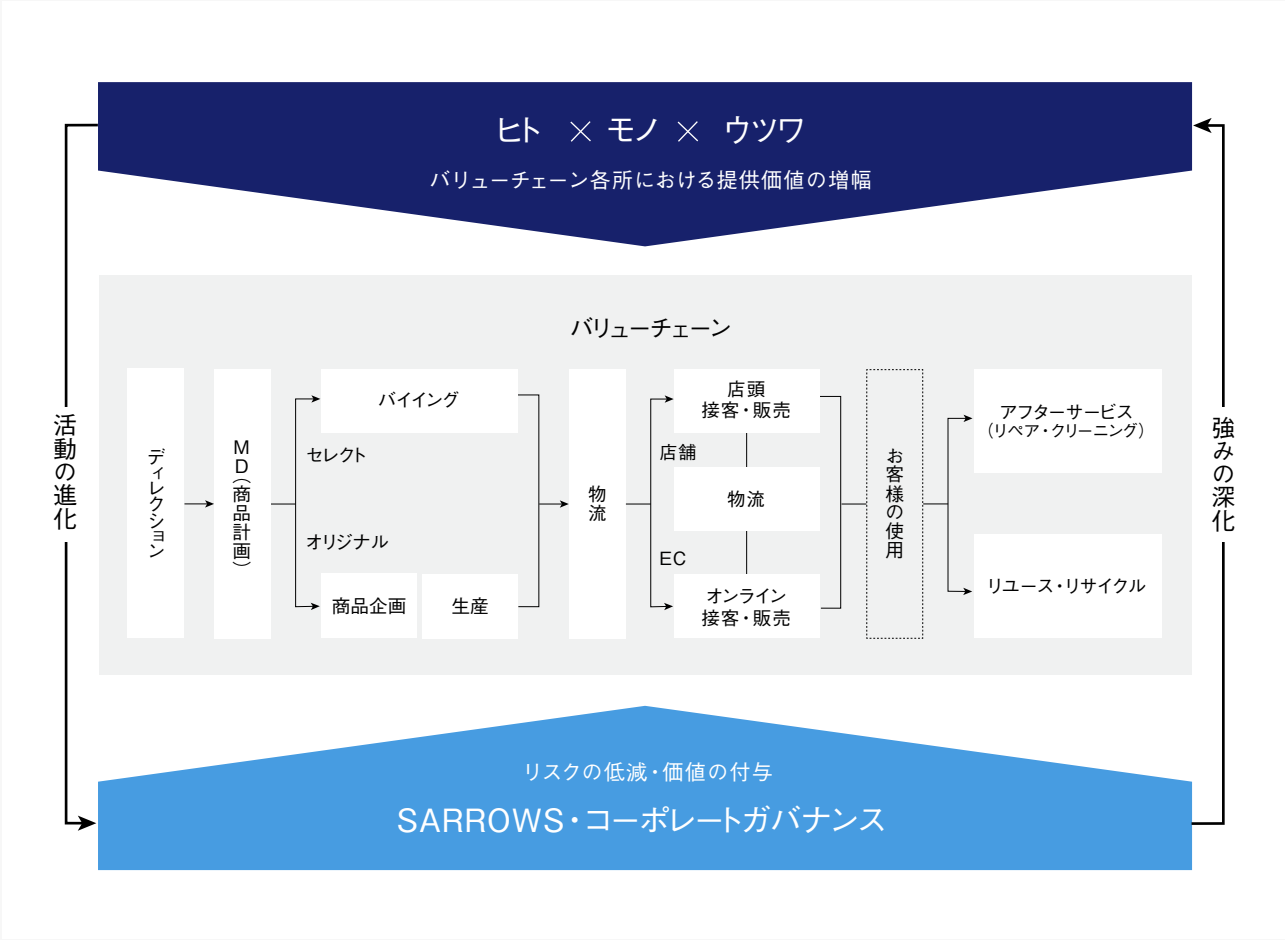
Value Creation Framework

価値創造の仕組み

ヒト・モノ・ウツワの掛け合わせで、独自の価値を創造する

当社グループの価値創造における最大の源泉は、「ヒト」「モノ」「ウツワ」です。商品やサービスを生み出す人材の感性や専門性、高感度・高付加価値な商品やブランド、お客様との接点となる店舗・EC・会員プログラムなどを有機的に連携させることで、バリューチェーン全体において独自の価値を創出しています。これらの経営資本を継続的に磨き上げることで、お客様への提供価値とブランド力を高め、収益力を向上させます。

加えてサステナビリティやガバナンスの取り組みも、バリューチェーンにおけるリスクの低減だけでなく、価値創造のための仕組みと位置づけています。特にSARROWSは、ヒト・モノ・ウツワが持つ価値のさらなる向上に大きく貢献しています。



ヒト・モノ・ウツワの力を再現可能な仕組みとして構築する

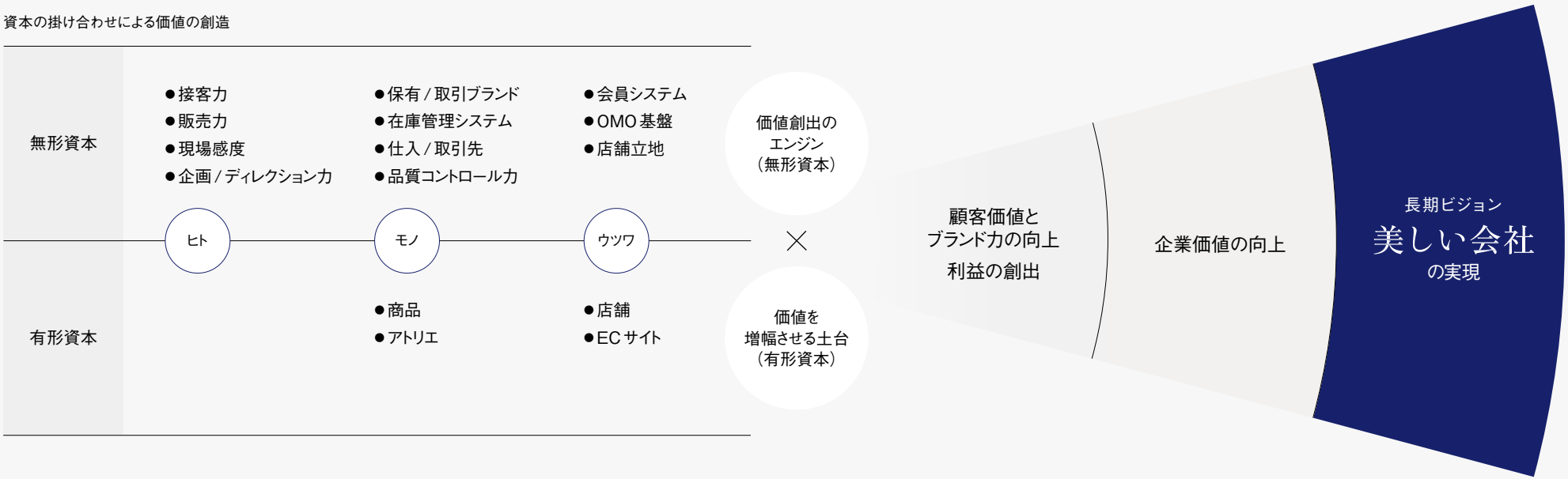
高感度・高付加価値を生み出す最大の資本

価値創出の起点となるヒト・モノ・ウツワには、有形・無形の資本が内在しています。当社グループの競争優位性は、これらの資本を単独で活用するのではなく、それぞれを有機的に連携させながらお客様に提供する価値へと転換している点にあります。長年培ってきた人的資本やブランド資産、顧客基盤が組み合わさることで、他社が容易に模倣できない独自の価値創造サイクルを実現しています。

価値創造を再現・拡大する仕組み

ヒト・モノ・ウツワによる価値創造を、個人の経験や属人的な能力に依存させるのではなく、組織全体で再現可能な仕組みとして構築しています。事業活動を通じて得られた知見やノウハウを蓄積・共有し、継続的に改善を重ねることで、価値創造の再現性と拡張性を高めています。こうした仕組みはバリューチェーン全体で機能しています。企画・調達・生産・販売・顧客コミュニケーションの各プロセスで得られる情報や知見が相互に連携し、次の価値創造へとつながる循環を生み出しています。その結果、顧客価値やブランド力が高まることで収益力が向上し、さらには企業価値の向上へと結びつきます。価値創造の仕組みそのものを進化させ続けることが、持続的な成長を支える基盤となり、長期ビジョン「美しい会社」の実現につながると考えています。

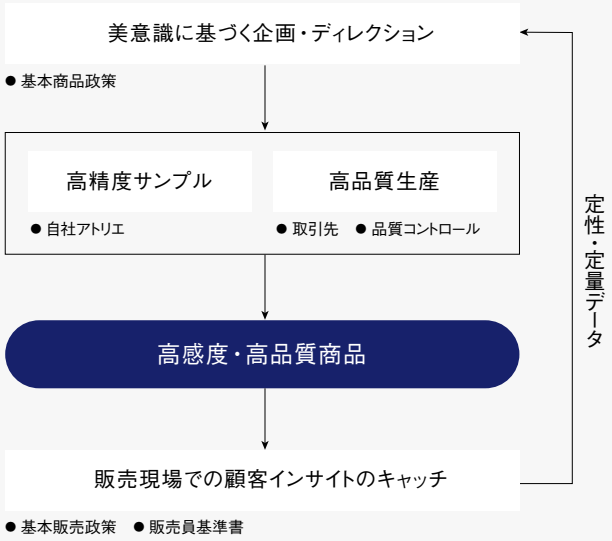
資本の掛け合わせによる価値の創造



価値の発現モデル

1. 高感度・高品質商品の創造

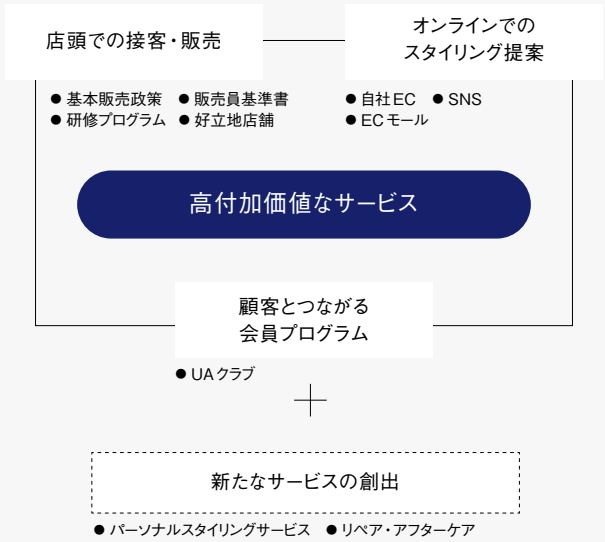
ヒト　モノ



販売現場で得られる顧客の声や市場の変化、トレンドへの気づきは、販売員が持つ接客力や現場感度を通じて収集されます。その情報は定性・定量データとして蓄積され、商品企画・ディレクション機能へと還流されます。さらに、基本商品政策に基づく編集力と、自社アトリエや取引先様、品質管理体制による高精度なサンプル制作・生産体制を組み合わせることで、感性と品質を両立した商品づくりを実現しています。こうした仕組みにより、市場や顧客ニーズを反映した高感度・高品質な商品を継続的に創出しています。

2. 高付加価値なサービス

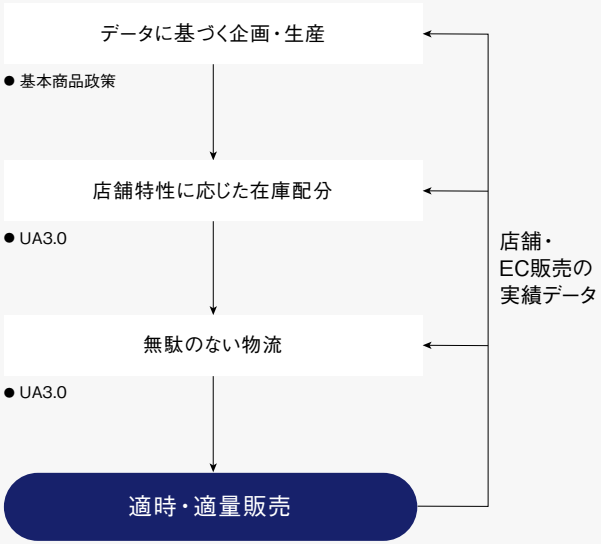
ヒト　ウツワ



店舗はお客様との重要な接点であると同時に、新たな価値を生み出す起点でもあります。当社グループでは、基本販売政策や販売員基準書を用いて接客品質を標準化するとともに、さまざまな研修で販売員一人ひとりの専門性や提案力を高めています。実店舗での接客・販売だけでなく、ECやSNSでのスタイリング提案、会員プログラムなどオンラインとオフラインをつなぐ仕組みを活用して、お客様との接点を継続的に拡張しています。加えて、パーソナルスタイリングサービスやリペア・アフターケアなど、より高付加価値なサービスへと発展させています。

3. 適時・適量販売

モノ　ウツワ



当社グループでは、商品企画から販売までを一体で捉え、生産・供給の最適化を図っています。トレンドや気候変化を踏まえた商品計画を起点に、販売実績や顧客動向などのデータを活用しながら生産をコントロール。その情報を在庫配分や物流コントロールへ反映することで、販売状況に応じた供給体制を構築しています。店舗やECなど複数の販売チャネルから得られる情報を循環させることで、プロパー販売を維持しながら、お客様が求めるタイミングで商品を提供する仕組みを実現しています。



Case 1

接客力を磨き選ばれ続ける存在へ

ユナイテッドアローズ 六本木ヒルズ店
出川 明子

1999年に株式会社ユナイテッドアローズへ入社。ユナイテッドアローズ 二子玉川店のオープニングスタッフとしてキャリアをスタートし、販売職や本部VMDを経験。一度退職して他業界を経験後、2013年に再入社。現在は六本木ヒルズ店に所属し、接客に加えて限定商品の企画にも携わる。豊富な経験と高い提案力が評価され、セールスマスタープラチナの認定を受ける。

> Instagram

> 販売と商品企画、マルチな活躍を見せるベテラン社員の仕事術。

感度を高める2つの研修

私は現在、販売スタッフとして店頭に立ちながら、セールスマスターとして販売力を組織的に拡大する役割も担っています。

ユナイテッドアローズの中でも特に富裕層のお客様が多い六本木ヒルズ店や麻布台ヒルズ ウィメンズストアなど、都内の複数店舗を担当しています。これらの店舗には購入単価が高いことに加え、お客様の感度も高いという特長があります。そのため、商品知識や提案力だけでは通用しない場面も多く、一段と付加価値の高い接客が求められます。大切なのは、会話を通じてお客様一人ひとりのライフスタイルや価値観を理解し、その文脈の中で価値を提案することです。

スタッフにもこのような接客スキルを身につけてもらうことを目的に、2つのアプローチから教育を行っています。1つ目は首都圏の有志スタッフを対象にした、「サロンド出川」と呼ばれる研修です。私やトップセールスメンバーが講師となり、販売員としてのマインドを伝える座学やチームでのロールプレイングを通じて、経験年数や役職を問わず幅広いスタッフのスキルアップを図っています。

しかしながら、ヒルズ店に来店されるようなハイエンド層への接客スキルは、集合型の研修だけで身につけるのは困難です。特にお客様との関係づくりには正解がなく、最終的には学んだことを自分の接客スタイルとして確立しなければいけません。そこで2つ目に実施しているのが、個別育成プログラムです。最初にスタッフ自身に私の接客を体験してもらうことで、一つひとつの言葉や所作に込められた意図を理解してもらい、自分なりのスタイルへと昇華できるようにサポートしています。

2026年度は定期面談で各スタッフの課題とスキルを分析し、強化メンバーを選出しました。ロールプレイング形式の個別研修を月1回のペースで一定期間実施し、接客のスペシャリストを育成していく予定です。



接客で価値を創造する

10年前からは商品企画にも携わっており、現在はHILLS SPECIAL※のディレクターを担っています。この経験は人材育成にも活きています。お客様のニーズを捉えた商品を構想し、販売につなげる一連の流れを理解しているからこそ、商品が生まれた背景まで含めて提案する視点をスタッフに伝えられるからです。接客を、単なる販売業務としてではなく価値創造の一部として捉えられる人材を育てていきたいと考えています。

私が人生において最も大切にしているテーマが「豊かさ」です。これは物質的なものではなく、思考や心といった内面の豊かさを指します。豊かな内面は美意識や所作となって表れ、お客様からの信頼や接客品質の向上につながっていくと考えています。自身の行動や提案がお客様にとって価値あるものかを常に問い続け、その積み重ねによってお客様との関係を長く育んでいくーーこの姿勢を大切に、私自身が販売員として「選ばれ続ける存在」を目指すとともに、セールスマスターとしてもそうしたスタッフを一人でも多く育てていきたいと思います。

※ HILLS SPECIAL：六本木ヒルズ店、麻布台ヒルズ ウィメンズストア、オンラインストア限定で販売するウィメンズコレクション



Case 2

パターンを追求し長く愛されるモノを生む

株式会社ユナイテッドアローズ
商品支援部 技術課 課長

祐宗 宏充

メンズ重衣料メーカーなどでの技術経験を経て、2005年に株式会社ユナイテッドアローズへ入社。以来、各ブランドにてパターン、技術、品質に関わる業務を歴任し、2023年より商品支援部 技術課 課長に就任。

用語解説

パターン ：衣服をつくるための設計図となる型紙。
デザインの再現性や着心地、シルエットの美しさを決定づける重要な要素

パタンナー：デザイン画をもとにパターンを作成する専門職

トワル ：デザインやシルエット、サイズ感などを確認するための仮縫い見本

内製化で高まる完成度

当社グループの競争優位性の一つは、高品質な「モノ」にあります。その源泉が、パタンナーという「ヒト」と社内アトリエという「ウツワ」です。多くのアパレル企業がパターン作成を外部に委託する中、当社グループには約50名のパタンナーが在籍し、オリジナル商品の約90%のパターンを内製しています。ブランドの特性やデザイナーの意図を深く理解したうえでパターンを起こし、縫いやすさや品質の安定性、取引先工場での生産までを見据え設計する。この一貫した開発体制により、完成度の高い商品づくりを実現しています。

技術と信頼を支える社内アトリエ

この強みを支えるのが本部オフィスにあるアトリエです。ここには本縫いミシンや特殊ミシン、アイロン、CAD（設計・製図システム）、CAM（自動裁断機）、接着プレス機などが揃っています。小規模工場に匹敵する環境下で、トワル作成にとどまらず、実素材を用いたサンプル制作や縫製検証、さらには取引先様との技術共有までを行っています。アトリエの最大の価値は、試作と検証を社内で完結できる点にあります。外部に依頼するとサンプル制作だけで国内でも数週間、海外では数か月のリードタイムが生じることもあります。しかし社内であれば短期間で試作と修正を繰り返せます。加えて必要な時にいつでもデザイナーやディレクターと直接やり取りすることで、生産の初期段階から企画者の想いを反映させることができ、サンプルの精度を大幅に高められます。
パタンナー自身が縫製技術や生産機材に精通し、定期的な現場訪問や社内技術研修を通じて生産工場とコミュニケーションを取っていることも重要なポイントです。現場目線で会話することは、取引先様との信頼関係構築に役立ちます。万が一品質に問題が発生した際も、アトリエで再現検証を行い、工程レベルにまで踏み込んでスピーディーに原因を特定。得られた知見は速やかに各工場へ展開し、以降の商品開発にも活かしています。細部まで検証と改善を徹底することで、品質の安定と完成度のさらなる向上につなげています。

品質の先にある本質的な価値

生産現場と工程を熟知しているからこそ、品質面にとどまらず、コストの最適化にも踏み込むことができます。仕様書の作成段階で、無駄な工程や非効率な作業を避けられるためです。各パタンナーが素材調達や生産にかかるコストを意識することはもちろん、チームでも日々管理し、品質の向上と生産コストの低減を両立しています。一方で当社のパタンナーは、ものづくりを徹底して追求する職人としての一面もあわせ持っています。例えばメンズスーツのものづくりでは、スラックスのベルトループの使用感にも着目し、質感や機能性を高めるために芯地から見直し、開発することもあります。細部にまでこだわる姿勢は、見た目だけでは測れない、長く愛される服としての価値を生み出し、顧客体験へと反映されています。
こうしたすべての取り組みの根底にあるのが、「リアルクローズ」を追求するという理念です。当社グループの商品企画の羅針盤である基本商品政策や経営理念をチームで共有し、日々の業務の中でもその都度立ち返ることで、品質と時代性を兼ね備えた本質的な価値を生み出しています。





Case 3

UA3.0で実現するサプライチェーンの合理化

上席執行役員 グループCLO
谷川 直樹

大手アパレル企業でサプライチェーン業務を経験し、2001年に株式会社ユナイテッドアローズへ入社。生産、品質管理、貿易などを担当。2021年SCM本部長に就任後は管掌範囲を海外事業に拡大し、在外子会社の役員も歴任。2025年、CLO（チーフロジスティクス オフィサー）に就任、UA3.0や業務改革を担う。

> 2027年3月期 第1四半期決算説明資料「UA3.0導入による収益性向上」

在庫配分を自動で最適化

価値創造の高度化に向け、2025年度からサプライチェーンマネジメントを進化させる商品管理基幹システム「UA3.0」の運用を開始しました。調達から販売までの情報を一元管理し、見える化することで、利益率の向上に寄与すると見込んでいます。

従来のシステムは日々の販売実績に応じて在庫を自動補充する仕組みだったため、販促施策などで一時的に在庫配分を上げてしまうと、以降もその基準に基づいた配分がなされ、結果的に店舗への過剰供給につながっていました。加えて、天候や季節、各店舗の在庫消化スピードなどに柔軟に対応できる仕組みがなく、在庫供給の適切なコントロールに課題がありました。

UA3.0では店舗特性を踏まえた基準在庫を設定し、それに応じて自動補充する仕組みに変更しています。販促施策などで需要が増加するタイミングにおいては一時的に基準在庫を上げつつ、施策後は即時に元の基準に戻せるよう改善され、過剰供給の抑制が図れるようになっています。加えて、各店舗の在庫消化スピードなどを考慮した柔軟な基準変更も可能になり、在庫配分が適正化され、販売機会ロスを抑えながら売上拡大を図れます。これまでは実店舗への過剰配分によってEC在庫が不足することもありましたが、店舗への過剰配分の抑制でEC在庫も確保でき、販売チャネル全体での機会最大化につながっています。

適切な在庫配分によって、不要な商品移動も減らせます。物流経費は、2025年度の半期だけで約4,000万円の抑制※を実現しました。本中期経営計画期間全体では、約1億4,000万円の抑制※を見込んでいます。従来は複数システムで在庫情報が管理されており、リアルタイムで在庫情報を確認できないという課題もありましたが、UA3.0の導入で大きく改善し、さまざまな場面での迅速な意思決定が可能になりました。

※ UA3.0を使わない場合との比較

調達・生産原価の抑制に寄与

加えて大きな効果として挙げられるのが、原価構造の可視化による仕入原価の抑制です。これまで原材料費や縫製工賃、輸出入コストなどの原価の詳細情報は属人的に管理されており、ブランド間での共有も不十分で、全社的には原価構造を原価総額でしか確認できませんでした。UA3.0では、原価の内訳を品番単位で登録し、各項目を一覧で確認できるよう整備しています。ブランド別、アイテム別に原価構造を比較できるため、生産地の精査、品質とコストの優位性の高い工場との取引拡大、価格設定に対して適切な原価の設定など、品質を担保しながら最適な原価で生産できるよう、具体的な施策を検討できる体制が整いました。UA3.0の原価低減効果を織り込んだ商品は、2027年春夏シーズンから店頭に並び始めます。効果が本格的に財務数値に表れるのは、2028年3月期（2027年度）以降になる見込みです。

合理性とブランドらしさの両立へ

業績への効果が期待される一方で、効率化の追求が提供価値の低下を招かないよう注意を払っています。当社グループの強みの一つは、ブランドや顧客特性に応じた柔軟な店舗展開です。過度な標準化や画一化は、その魅力を損ないかねません。UA3.0は、店舗の魅力を引き出す商品構成を可能にするなど、合理性とブランドらしさを両立する仕組みです。負荷や無駄を取り除きながら、当社グループらしい「遊び心」や「楽しさ」を発揮できるよう、改善を続けていきます。

今後は蓄積されたデータをもとに在庫配分の高度化を図るとともに、AIを活用した需要予測などにも着手する予定です。効率性と顧客価値を同時に高めるサプライチェーンマネジメントシステムへと、UA3.0を進化させていきます。

Key Strategy

高感度・高付加価値戦略

戦略 I

高感度顧客満足 No.1 ブランドになる

1. 売上高の成長
   - ●客単価上昇による売上拡大
   - ●新店＋移転・改装を通じたお客様との接点拡大
2. 売上総利益率の改善
   - ●UA3.0 を活用した売上総利益率の向上

	2028 年度目標	2025 年度比
UA 単体売上高	1,859 億円	120.6 %
トレンドマーケット	1,031 億円	122.9 %
ミッド・トレンドマーケット	578 億円	126.5 %
アウトレット 他	288 億円	106.1 %
売上総利益率	53.1 %	+1.2 pt

今後の展開

国内アパレル事業では、高感度顧客満足 No.1 ブランドを目指し、売上高の成長と売上総利益率の改善を両立させていきます。その実現に向け、クオリティの向上を伴う価格改定によって客単価を高めるとともに、新規出店や移転・改装を通じてお客様との接点拡大を図ります。同時に商品管理基幹システム「UA3.0」を活用し、原価構造の可視化、最適な調達先の選定、在庫配分の精度向上を推進します。欲しい商品を、欲しい場所・タイミングで提供できる体制を整えることで販売機会ロスを抑制し、プロパー消化率を高め、売上総利益率の向上につなげます。

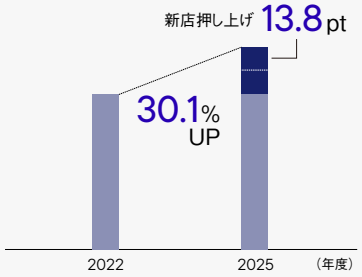
出店および移転・改装の効果と計画

前中期経営計画期間では2022年度と比較して、UA単体の売上高が30.1%伸長し、このうち新規出店による押し上げ効果は13.8ポイントとなりました。移転・改装店舗の売上高前年比平均は約118%となり、既存店舗全体の平均成長率を上回る実績を残しました※。

これらの成果を踏まえ、本中期経営計画では、新規出店に加え売上伸長を目的とした移転・改装を強化します。新規出店については、拡大余地の大きいトレンドマーケットおよびミッド・トレンドマーケットのブランドで実施します。既存店舗の移転・改装については、良好な立地条件や顧客関係を活かし、各店舗の課題を解決する内装・レイアウトへ一新するなど、店舗環境の磨き上げでさらなる売上増加を狙います。

※ 縮小営業期間を控除した移転・改装前後1年間の比較、面積縮小店舗やアウトレット店舗を除く18店舗の平均

前中期経営計画期間の実績



本中期経営計画期間の予定（国内）

	新規出店	移転・改装
トレンドマーケット	30 店舗 前後	20 店舗 前後
ミッド・トレンドマーケット	25 店舗 前後	15 店舗 前後
アウトレット	-	5 店舗 前後
うち2026年度実施予定	●UA 3店舗 ●BY 4店舗 ●GLR 4店舗 ●その他 3店舗	●UA・BY総合 2店舗 ●UA 2店舗 ●BY 2店舗 ●GLR 5店舗 ●その他 1店舗 ●アウトレット 2店舗



ドゥロワー 青山店（2026年9月改装）

客単価向上施策

消費志向の変化を成長機会に変える

日本国内でインフレ傾向が続く中、消費者の購買行動には変化が生じています。日常的な支出は抑える一方で、趣味や娯楽、自己の充実感につながる領域には積極的に支出する「メリハリ消費」が広がり、価格だけでなく価値を重視する傾向が見られます。当社グループが展開する中高価格帯マーケットにおいても、品質やデザイン、接客、店舗空間を含めた価値全体を見極めて購入するお客様が増加しています。特にトレンドマーケットでは価格の上昇を許容する購買層が広がり、ミッド・トレンドマーケットでは価格と価値のバランスを重視しながらも、より質の高い商品を求める顧客層が拡大しています。こうした消費志向の変化は、当社グループが強みを発揮し、高感度・高付加価値戦略を推進するうえで追い風となる、大きな成長機会だと捉えています。

消費志向の変化と影響

メリハリ消費※

インフレ傾向が続く中、趣味や娯楽など自己の充実感につながる分野で積極的に消費する傾向の高まり

※ 出典：財務省広報誌 ファイナンス 2025年6月号

トレンドマーケット

単価上昇を許容できる購買層の増加

ミッド・トレンドマーケット

価格と価値のバランスを重視し、
より質のよいものを求める顧客層の増加

高付加価値化と価格の見直し実績

前中期経営計画期間では、インフレ要因だけによらない客単価の向上と買上客数の増加を両立させるため、上代見直しプロジェクトを進めてきました。価格改定を長期的成長につなげるには、単なる値上げにとどめず、価値そのものの高さをお客様に納得いただくことが重要です。そこで品質の向上にも注力しました。一例として、2026年春夏シーズンより、UAのオリジナルメンズスーツに上位モデルを追加。従来の価格帯より約30%高い12万円台の商品ながらも、品質や着心地が評価され、本当に良い商品を長く着用したいというお客様からの支持を得ています。品質向上と価格改定の両面で施策を進めた結果、売上全体が伸長し、トレンドマーケット、ミッド・トレンドマーケットともに、売上高・買上客数・客単価のすべてが上昇しました。これは、マーケットごとの顧客特性を捉え、価格と価値のバランスを精緻に設計してきた成果といえます。

2025年度のマーケット別指数（2022年度比）

	売上高	買上客数	客単価
トレンドマーケット	129.1%	109.1%	116.9%
ミッド・トレンドマーケット	135.7%	136.2%	100.5%
うちGLRのみ	129.5%	119.3%	108.5%

注）売上高はビジネスユニット実績、買上客数および客単価は小売実績

客単価向上と顧客満足の両立へ

当社グループは客単価の向上を売上成長の重要なドライバーと位置づけています。ただし、目指すのは単純な価格の引き上げではありません。お客様に納得感を持って選ばれ、長く愛用したいと思っていただけるよう、商品価値を高めることが前提です。販売現場で得られるお客様の声や市場の変化を商品企画に反映し、商品・販売部門の連携によって商品の的中率を上げることで売上総利益率の改善につなげていきます。

高感度顧客に選ばれ続けるためには、商品そのものの魅力に加え、店舗での接客、EC の利便性、購入後の満足感まで含めた体験価値を向上させることが重要です。価格への信頼と納得感を醸成し、客単価向上と顧客満足の両立を目指していきます。

オリジナル商品の高付加価値・高価格化事例：UA メンズスーツ

シングル 3ボタン スーツ REGULAR MODEL ¥129,800

“現代に相応しいクラス感を漂わせる、UAが考える最もオーセンティックなモデル”をコンセプトに掲げ、正統派のネイビースーツを素材から見直した一着。胸まわりや肩まわりに構築的な立体感を持たせたパターンは、着る人の姿勢を美しく引き立てます。国内有数の縫製技術を持つファクトリーと連携し、吸いつくようなフィット感と快適な着心地を実現しました。

> 本商品の開発ストーリー：
随一のオーセンティック。至高のネイビーカラーで刷新されたUAオリジナルスーツ。



戦略II
高感度顧客を世界に広げる

1. 中国大陸、台湾展開を積極化

- 中国：出店拡大による高感度市場獲得　売上高 31億円　出店 約8店舗
- 台湾：収益性の向上と売上拡大　売上高 27億円　出店 約12店舗

2. 他エリアへの卸拡張

- 卸の拡大とグローバルECの成長　売上高 12億円

今後の展開

グローバルでは中国大陸・台湾を中心に展開を加速し、高感度顧客との接点を世界へ広げていきます。中国では上海地区を中心に、ハイエンドおよびトレンドマーケット向けブランドの出店を拡大し、高感度市場の開拓を進めます。台湾では収益性向上と売上拡大を図り、ミッド・トレンドマーケットにおける成長機会を捉えていきます。さらに中国・台湾以外のエリアでは卸の拡大とグローバルEC の成長を目指します。こうした取り組みを通じて、本中期経営計画で本格的なグローバル展開に向けた基盤を築きます。

上海エリアのドミナント展開で、中国での認知向上・顧客拡大を加速

出店戦略

2025 年1 月にオープンした上海・静安地区の中国大陸1 号店を皮切りに、2026 年4 月までに一線都市の深圳と新一線都市の杭州に出店し、計3 店舗を展開しました。今後はブランド認知の向上と顧客基盤の拡大を加速させるため、上海を中心としたドミナント出店戦略に注力し、2026年度は上海で新規出店を予定しています。ファッション感度の高い高所得層が多い同エリアで、上質なライフスタイルへのニーズを取り込んでいきます。

構成ブランド・商品

展開する商品は、ハイエンドおよびトレンドマーケット向けブランドを中心に、店舗の特性に応じて構成しています。既存の3 店舗はいずれも高い評価を受けており、特に上海店では高価格帯のオリジナル商品が好調です。素材や縫製などクオリティの高さが評価され、客単価は5万円を超えて日本国内の高価格帯店舗と同水準になりました。初年度の売上高も計画を上回って推移しています。

ブランド認知がまだ十分に広がっていないため、お客様は商品の価値を一点ずつ慎重に見極める傾向にあります。一方で納得すれば複数点をまとめて購入されるケースが多く、セット購入率は日本国内よりも高水準にあります。これは価格を上回る価値が評価された結果といえます。

デザイン面では、主役級アイテムや鮮やかな色のアイテムが好まれる傾向があります。品格や上質さといったブランドの本質を保ちながら、現地の嗜好や文化に合わせて商品構成を磨き上げていきます。あわせて現地店舗限定アイテムやコラボレーションイベントなどを通じてブランドや商品のクオリティを体感できる機会を創出し、ブランドへの支持を高めていきます。





上海店舗の人気アイテム

UA MANTECO POP ブラウス
1,890元（写真左）
贅沢にあしらった繊細なタックと立体的なシルエットで華やかな印象を演出

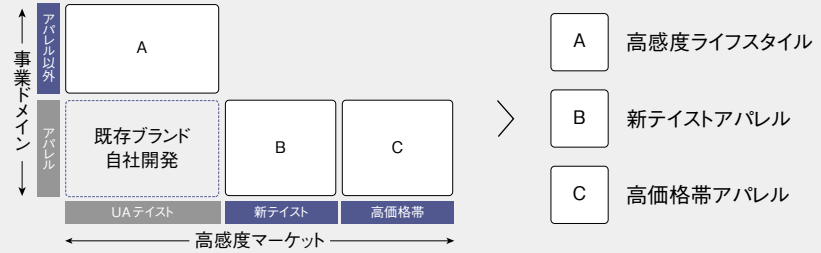
H BY シープレザー カバーオール
4,290元（写真右）
馴染む着心地と、品のあるカジュアルな佇まいで、タイムレスな存在感を放つ一着

> 上海・深圳・杭州。中国3 都市に広がる「ユナイテッドアローズ」の新しい挑戦。

戦略III

高感度顧客との新たな接点を築く

1. 高感度カテゴリーへの展開
2. M&A または事業開発



今後の展開

アパレル以外も含めた新たな事業領域では、「高感度顧客との新たな接点を築く」をテーマに、高感度・高付加価値を軸とした事業拡張を進めます。UA テイストのライフスタイル領域、UA とは異なるテイストのアパレル領域、高価格帯アパレル領域を対象に、M&A や事業開発を通じてブランドポートフォリオを拡充していきます。2026年11月までに、株式会社BOOT BLACK JAPANをはじめとする4社がグループに加わりました。今後はより大型の事業取得も視野に、既存事業とのシナジーを創出していきます。当社グループの資産である高感度な顧客基盤に、ファッションにとどまらない新たな価値を提供することで、顧客生涯価値（LTV）の向上を目指します。

グループの拡大によって広がる新たな価値

株式会社BOOT BLACK JAPAN（BBJ社）の技術とサービス

2024年10月に取得したBBJ 社は、シューシャイン（靴磨き）サービスを提供する会社で、シューシャインの世界大会「World Championships of Shoe Shining」でこれまで3 名の優勝者を輩出しています。シューシャインサービスやシューケア商品の提供にとどまらず、革靴を長く愛用し、装いを美しく整える楽しさまでを一つの価値観として提案できる世界トップクラスの専門集団です。

UA 事業とのシナジー創出

UA事業とBBJ社とのシナジー創出に向けて、さまざまな取り組みを進めています。実店舗ではシューシャインイベントの強化、オリジナルシューケア商品の拡販、高額靴購入者へのサービスチケット提供に加え、販売員へのシューシャイン技術講習を実施し、UA事業における接客・サービスの強化を図っています。さらに実店舗にとどまらず顧客接点を広げるため、UAとBBJ社のスタッフがコラボレーションしたシューケア解説動画をYouTubeで配信しました。

こうした取り組みは、商品の購入前後を含めた顧客体験価値を高めるだけでなく、販売員のスキル向上にもつながります。シューシャインやシューケアの知識を接客に取り入れることで、より高度な提案が可能となり、お客様とのコミュニケーションの質も高まります。今後は国内外の富裕層を対象とした高付加価値サービスの提供も視野に入れ、BBJ 社が持つ専門性とUAの顧客基盤・店舗網・接客力を掛け合わせ、グループ全体の顧客満足度とLTVの向上につなげていきます。

販売員への技術講習



BBJ社の専門技術をUAの販売員が学び、シューケアやシューシャインの知識を接客に活用することで、商品購入後も長く愛用いただくための提案力を高めています。

プロモーションのコラボレーション（YouTube）



UAスタッフとBBJ社のスタッフが共にYouTube番組に出演し、シューケアの方法を動画で紹介しました。店舗での接客に加え、オンラインでも高付加価値なサービスを発信しています。

> 初代靴磨き世界王者が考える、“靴を磨く”ことで得る豊かさ。

OMO戦略

強固な会員基盤を活かし、顧客生涯価値を最大化する

当社グループの持続的な成長を支えるのは、164万名を超える会員基盤です。会員維持率やF2以上会員比率が50%を超えるなど、高い顧客ロイヤルティを有しています。当社グループはこの強みをさらに伸ばすため、「お客様との接点拡大」「OMO」「CRM」を一体的に推進し、顧客体験と顧客生涯価値（LTV）の向上を図っています。
3つの取り組みを有機的に連携させることで、稼働会員数を164万名から200万名へ拡大し、会員売上高1,200億円の実現を目指します。これにより、収益の安定性と成長性を兼ね備えた顧客基盤を構築し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

	顧客接点の拡大	OMO	CRM
KPI	●来店客数 ●EC流入数 ●新規会員数	●買上率 ●在庫回転率 ●欠品率	●会員維持率 ●F2以上会員比率 ●LTV
顧客価値	●ブランドとの接点拡大 ●有益な情報提供	●欲しい商品をいつでも購入できる利便性	●パーソナライズされた提案や情報の提供
企業価値	●顧客基盤拡大による成長機会の創出	●販売機会ロスの削減 ●収益性の向上	●安定的で高収益な顧客基盤の構築

顧客体験と顧客生涯価値（LTV）の向上

LTVを高める3つの取り組み

顧客接点の拡大で、お客様とのつながりを高める

販売員によるSNS 発信は、お客様との重要な顧客接触機会の一つです。店舗で培った接客力やスタイリング提案を、SNS を通じて発信することで、ブランドの世界観や商品の魅力を幅広いお客様へ届け、新たな購買機会の創出につなげています。実際にSNS 投稿をきっかけとした店舗来店やEC サイトへの流入も生まれており、ブランドの認知向上と売上成長の双方に貢献しています。
今後は、販売員の発信力向上に向けた教育や好事例の共有に加え、AI やSNS 分析を活用した広告運用を強化します。既存顧客との関係を深めるとともに、新たな顧客層とのつながりを創出し、顧客基盤の拡大と会員獲得の強化を図ります。

OMOによるシームレスな購買体験の実現

当社グループは、店舗とECの垣根を感じさせないシームレスな購買体験の実現を目指しています。その中核を担うのが商品管理基幹システム「UA3.0」です。同システムを活用して店舗とECの在庫を一元管理し、需要に応じた最適配分を行うことで、欠品による販売機会損失の抑制と買上率向上を実現しています。また、店舗で欠品が発生した場合でもEC在庫へ円滑に誘導することで、お客様の購買機会を逃さない体制を構築しています。さらに物流機能との連携により、いつでもどこでも商品を購入できる環境を整備しています。今後は販売員によるオンライン接客なども視野に入れ、店舗が持つ接客力をオンラインへ拡張することで、顧客体験のさらなる向上を図ります。こうしたOMO基盤の強化は、顧客体験の向上に加え、在庫効率の改善や収益性向上にも寄与するものと考えています。

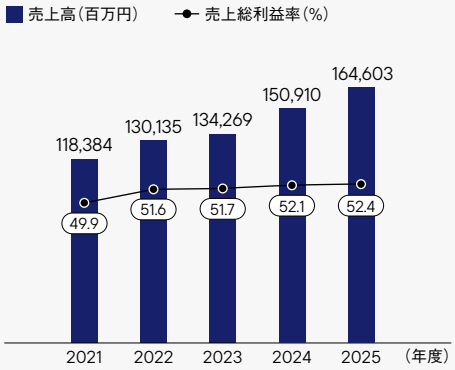
CRMによるLTVの最大化

お客様との長期的な関係構築に向け、会員制度「UAクラブ」に蓄積された購買データや行動データを活用し、一人ひとりに最適化したコミュニケーションを実施しています。LINEやメールマガジン、アプリ通知などを通じて、お客様の嗜好や購買履歴に応じた情報を提供し、継続的な来店・購入を促進しています。今後は店頭接客でもオンラインストアアプリを活用し、接客商品の情報や欠品商品の入荷案内などを提供することで、店舗とオンラインを横断したコミュニケーションを強化していきます。こうした取り組みを通じて会員維持率やF2以上会員比率の向上を図るとともに、来店頻度や客単価を上げ、LTVの最大化と収益性の高い事業基盤の構築につなげていきます。

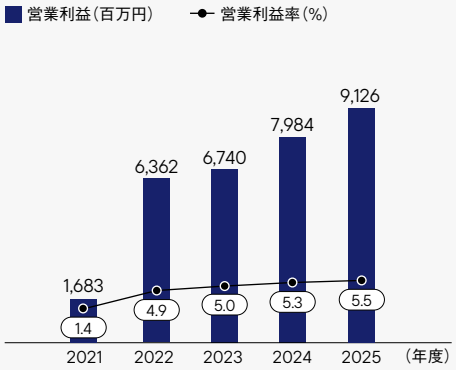
Financial and Non-Financial Highlights

財務・非財務ハイライト

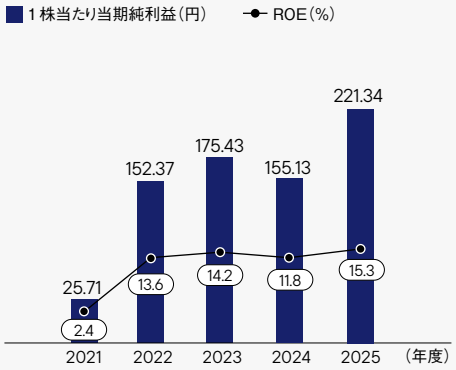
売上高・売上総利益率（連結）



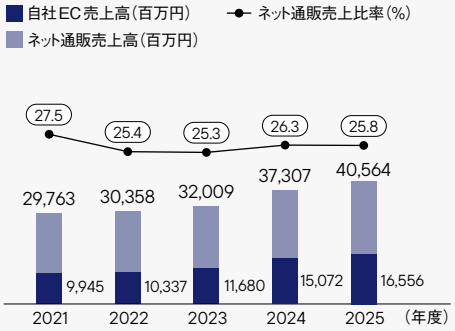
営業利益・営業利益率（連結）



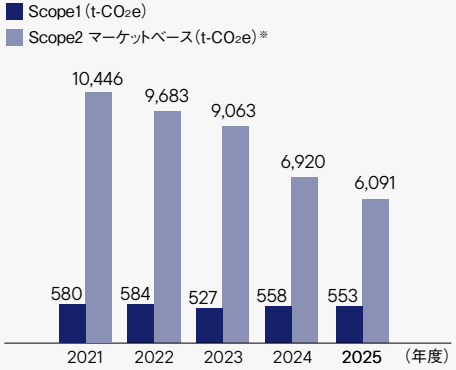
1株当たり当期純利益・ROE（連結）



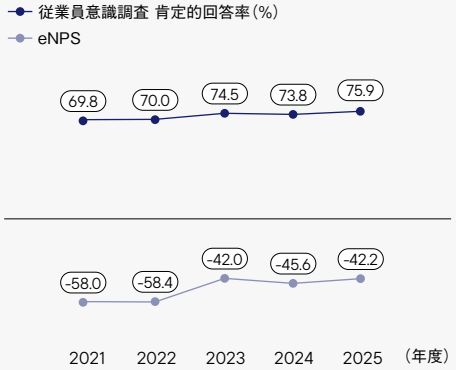
ネット通販売上高・ネット通販売上比率（UA単体）



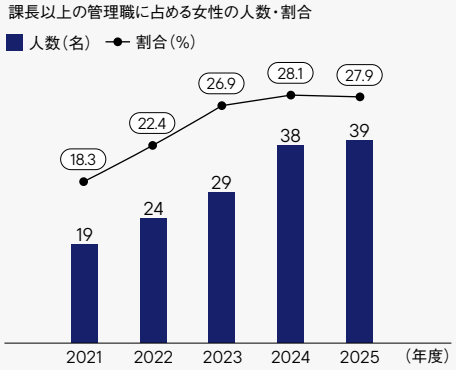
温室効果ガス排出量（連結）



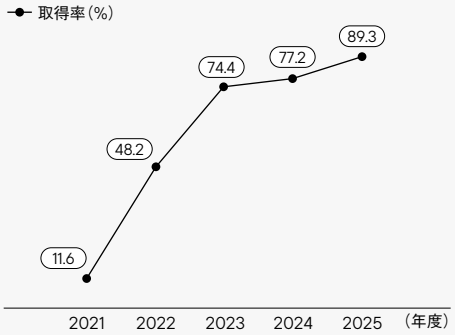
従業員エンゲージメントスコア（UA単体）



女性管理職（UA単体）



商品調達取引先様向け行動規範への同意書取得率（UA単体）



※ Scope2の算定方法の見直しを行い、過去データを遡及修正しています。



Sustainability

サステナビリティ

Spotlight サステナビリティ特集

サプライチェーンマネジメントを高度化し取引先様とともに、新たな価値創造へ

取引先様は、対等なパートナー

玉井 当社グループにとってのサプライチェーンマネジメントは、リスク管理の仕組みにとどまらず、「美しい会社」という長期ビジョンを実現するための価値創造の基盤です。自社のみで生み出せる商品は一つとしてなく、すべてが取引先様との協業によって初めて完成するものです。品質だけでなく倫理性や人権への配慮を含めた製造過程のすべてが商品価値の一部であり、取引先様とともにそれらに真摯に向き合うことがブランド価値を高めていくと考えています。

そのため当社グループでは、取引先様を管理対象と捉えず、感謝と敬意を持って共に価値を高めていく対等なパートナーだと考えています。信頼関係の中で互いに高め合い、その関係を土台にお客様に選ばれ続ける商品を生み出していく。それが私たちの目指すバリューチェーンの姿です。

目指す姿への理解と共感、協力を得るため、2023年には取引先様向けにサステナビリティ活動姿勢をまとめた冊子を作成し、配布しました。

> SARROWSブック



行動規範が共通言語

玉井 サプライチェーンマネジメントの柱は、「行動規範への同意書取得」と「監査」です。行動規範は単なる書面ではなく、取引先様との対話の前提となる共通言語です。当社グループが求める基準を明確にし、それをもとに対話を重ねる。そのうえで監査を通じて実態を確認し、課題があれば改善につなげていく。この監査と改善のサイクルを回し続けることで、行動規範に掲げる基準の浸透を図っています。サプライチェーン全体の底上げには、取引先様と価値観を共有しながら実践を積み重ねることが重要だと考えています。

佐竹 対話や監査の土台となるからこそ、行動規範への同意書取得は重要です。当社グループでは、既存取引先と新規取引先でアプローチを分けています。既存取引先には重要度の高い取引先様から順に個別説明を行い、理解を得たうえで同意書を取得しています。重要度は発注数と専門性の高さで判断し、規模の大小に関わらず、私たちの商品づくりに欠かせない技術力を有する取引先様には重点的にアプローチしています。2025年度はこの働きかけを強化し、年度末時点で89.3%の取引先様から同意書を取得しました。新規取引先については、行動規範への同意を取引開始の要件としてあらかじめ組み込み、確実に同意書を取得できる運用体制を整えています。

玉井 監査もまた取引先様の協力があって成り立つものです。第三者機関と連携し、法令遵守の状況や労働環境、設備の安全性といった環境やプロセスを点検することはもちろん、取引先様には従業員インタビューにも応じてもらっています。

佐竹 監査員と従業員が一対一で率直に話せる場を設けることで、現場の実態をより正確に把握できます。一方的に改善を求めるのではなく提案する姿勢を大切にしているため、監査を進める中で取引先様の受け止め方も前向きに変化していると感じます。

玉井 監査は監視するためではなく、共に成長するためのもの。課題が見つかったからといって、当社グループのリスクヘッジを優先して、すぐさま取引を終了するようなことはしたくありません。改善点が見えた時こそフィードバックを通じて取引先様にもポジティブな変化を促し、互いを高め合うきっかけにしたいと考えています。

監査を、共に成長する土台に

佐竹 取引先様の規模は、従業員十数名から数百名までさまざまです。国内は小規模工場、海外は大規模工場が多く、従業員の国籍や年齢も多様なため、監査を通じて見えてくる課題も多岐にわたります。例えば国内工場でよく見られるのが、雇用契約書が従業員の理解できる言語で整備されていない、勤務記録が不十分、安全対策が行き届いていないといった課題です。特に規模の小さな工場では、そもそもこうしたことに対応する必要性が十分に認識されていない場合もあります。従来の商習慣の中で長年運営を続けてきて、第三者の視点が入る機会自体がこれまでなかったというケースも少なくありません。

玉井 当社グループの監査の運用面にも課題があります。リソースの制約から、監査できる取引先様の範囲が限られていることや、同じ取引先様に対して複数回の実地監査を行えていないことなどです。今後は限られたリソースの中で監査対象を広げると同時に、課題の検出から改善までのサイクルを効果的に回せる仕組みを再構築していきます。

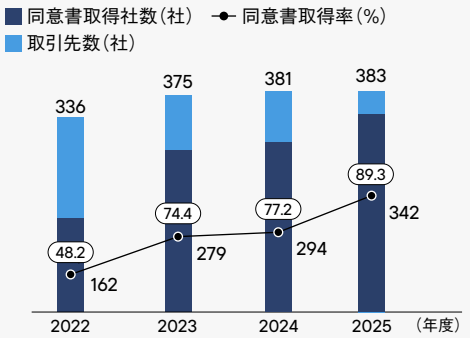
佐竹 もちろん現時点でも、監査で指摘が入った項目に対しては、監査活動の一環として改善のフォローアップを行っています。外部の監査チームと、日々取引先様と接する生産管理担当者などが連携することで、専門的な視点を踏まえつつ、取引先様の理解を得ながら実効性のある改善へとつなげています。指摘項目の中には設備改修を伴うものもありますが、改善のしやすさや危険度などを考慮して、対応可能なものから速やかに着手してもらっています。

行動規範の項目

- I 法令遵守
- II 腐敗防止
- III 人権の尊重
  - (1)児童労働の禁止
  - (2)強制労働の禁止
  - (3)差別やいじめの禁止
  - (4)賃金と諸手当について
  - (5)就労時間
  - (6)健康と安全
- IV 自然環境への配慮
- V 結社の自由と団体交渉
- VI 品質管理とトレーサビリティ
- VII 責任ある調達の推進

> 商品調達取引先様向け行動規範

取引先数と行動規範同意書の取得率(UA単体)





取引先様からは「監査を受けたことで認識をアップデートする機会になった」と前向きなフィードバックをもらうことも少なくありません。

玉井 進捗については是正項目ごとに継続的にモニタリングする体制を整えています。取引先様も課題意識を持って改善状況を共有してくれ、現場での双方向のやり取りが定着していることを感じます。

佐竹 これまでの監査で特に私の印象に残っているのは、ある工場から「事前準備をせず、ありのままの状態で評価を受けたい」という申し出を受けたケースです。監査前には指摘事項を減らそうと現場を整える工場が多い中、自らの課題を正確に把握したいというその姿勢には感銘を受けました。日頃のコミュニケーションを通じて信頼関係が築かれ、当社グループの方針を理解してもらっているからこそ、監査に対しても真摯に向き合ってくれたのだと考えています。

玉井 こうした取り組みを通じて取引先様との対話が一段と深まれば、技術力を活かした新たな価値創出の機会も生まれていくのではないでしょうか。一つひとつの改善は、それだけを見れば小さなものに映るかもしれません。しかしその積み重ねがサプライチェーン全体の水準を引き上げていきます。労働環境の改善は、従業員が長く働ける環境につながり、結果として商品の品質や生産の安定性にもよい影響が及びます。これがお客様に選ばれ続けるものづくりにつながり、企業としての競争力向上にも寄与すると確信しています。

佐竹 2025年度は海外監査を実施しました。海外工場においても、行動規範を基軸に第三者機関と連携して進めるという基本的な考え方や手法は、国内と変わりません。特徴的なのは、通常のCSR監査とQC（品質）監査を切り離さず、一体で運用したことです。CSR監査が労働環境や法令遵守といった土台を整える取り組みであるのに対し、QC監査は品質や生産性の向上に直接寄与します。この2つを一体で捉えることで、環境整備と品質向上を同時に前進させることができると考えています。

玉井 さらに視点を上げれば、CSRとQCを組み合わせた取り組みは、リスク低減と価値創出を同時に実現するものだといえます。CSRによって安定的な生産基盤を構築し、QCによって商品価値そのものを高めていく。この両面からのアプローチは、これからのサプライチェーンマネジメントに欠かせないものだと考えています。

佐竹 現在QC監査は外部機関に委託していますが、将来的には内製化も視野に入れています。当社グループ独自の基準を持つことで、より実態に即した品質管理が可能になります。同時に内製化は、監査対象の拡大という課題に対しても一つの解になると見込んでいます。

開示を進め信頼につなげる

玉井 今後は、取引先様の重要度に応じたマネジメントの高度化を進めていきます。すべてを一律に管理するのではなく、リソースを的確に配分し、より効果的に成果を上げられる仕組みへと進化させていく必要があります。

サプライチェーンマネジメントの重要性を社内に浸透させることも欠かせません。日々取引先様と接する現場のメンバー一人ひとりが、その意義を理解していなければ、取引先様の協力を得られにくくなり、監査や改善の効果が限定的になってしまいます。全従業員への発信を続け、組織全体で意識を高めていきたいと考えています。

同時に活動の透明性を高める発信にも注力していきます。開示についてはまだ不十分だと認識しています。私たちの取り組みをステークホルダーに正しく伝え、理解を得ることで、当社グループの信頼性と企業価値の向上につなげていきます。

佐竹 現場からいえるのは、この取り組みを一過性で終わらせてはならないということです。大切なのは、日々の改善を止めずに積み重ね続けること。その一歩一歩が取引先様との信頼を深め、共に成長する土台を築いていくと考えています。

玉井 私も同じ考えです。サプライチェーンマネジメントは、リスク低減のためだけの取り組みではなく、取引先様と共に価値を生み出す活動そのものだと思います。手を携えて歩む中で、商品価値も企業価値も育っていくはずです。その積み重ねの延長線上に、私たちが目指す「美しい会社」の実現があると信じています。



SARROWS

サステナビリティ活動

「SARROWS」とは、ユナイテッドアローズの愛称である「ARROWS」に、「Sustainability」の「S」を掛け合わせた造語です。お客様や取引先様と共に取り組みたい、活動に親しみを感じていただきたいという思いから、このSARROWSを、当社グループのサステナビリティ活動の合言葉にしています。2022年には、3つの活動テーマとそれに紐づく数値目標を設定しました。
循環するファッションを追い求める「サーキュラリティ」、永遠に美しい地球を目指す「カーボンニュートラリティ」、そして、それらの活動を健やかに支える「ヒューマニティ」。これらは、お客様をはじめとするステークホルダーからの関心が高く、当社グループやファッション業界が注力しなければいけないテーマです。
SARROWSの取り組みを、当社グループに関わるすべての皆様と共に推進し、心豊かな未来を目指していきます。

> TABAYAグループのサステナビリティ活動

SARROWS™

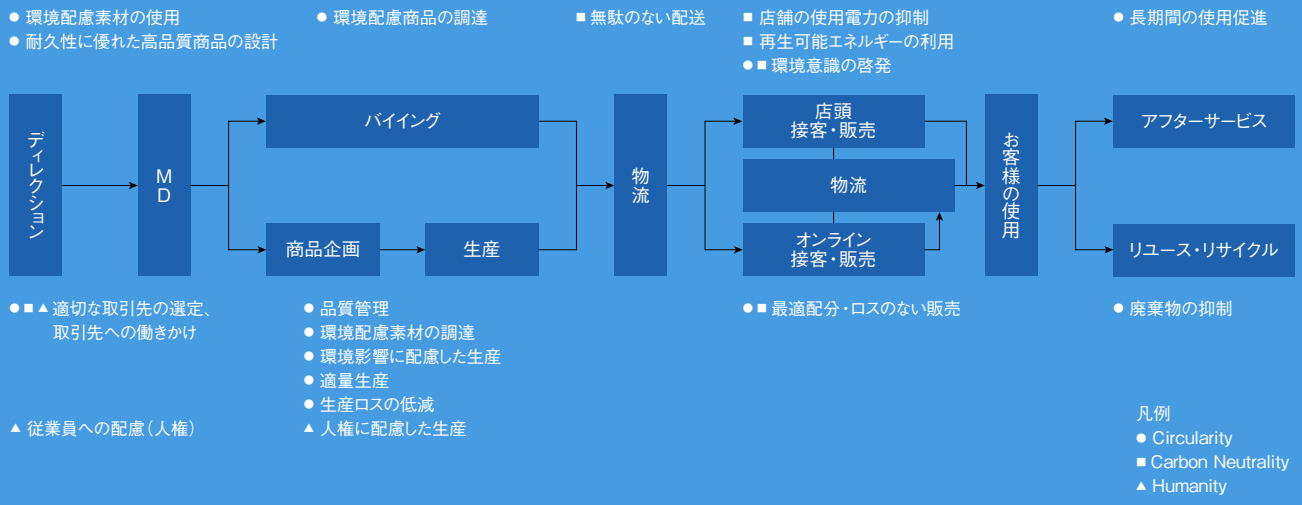
Circularity
循環するファッション

Carbon Neutrality
カーボンニュートラルな世界へ

Humanity
健やかに働く、暮らす

バリューチェーンにおけるSARROWSの活動

事業活動とサステナビリティを一体的に捉え、バリューチェーンの各段階でSARROWSのさまざまな取り組みを実践しています。それにより、社会・環境への貢献のみならず自社の提供価値を高め、持続的な企業成長とよりよい社会の実現を目指しています。

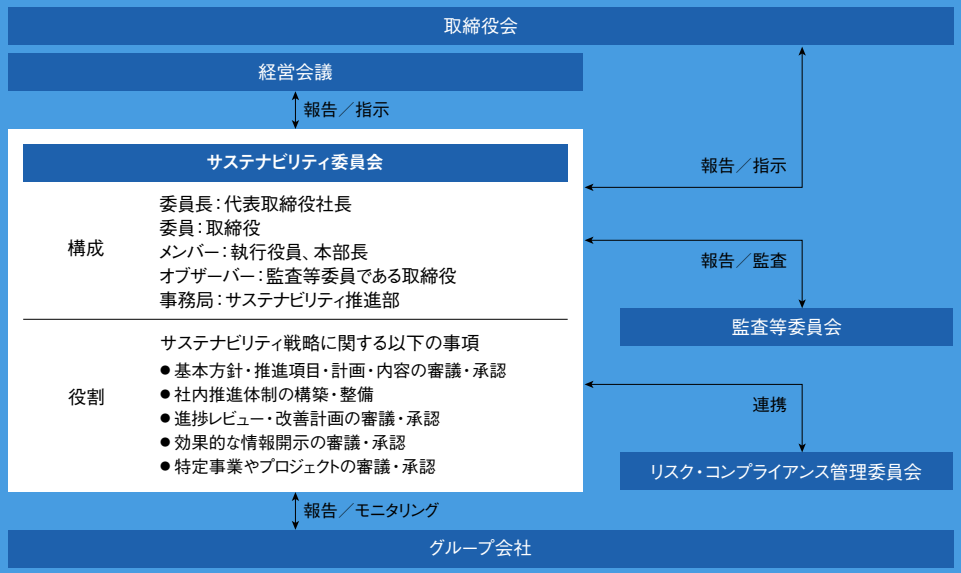


Sustainability Management

サステナビリティ推進体制

代表取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ委員会」を中心に、サステナビリティ活動を推進しています。委員会で審議された取り組みのうち、経営としての意思決定が必要な事項は、上位機関である経営会議において審議・決議を行っています。さらに、CSO（チーフ サステナビリティ オフィサー）によって年に一度、取締役会へ取り組みを報告。取締役会では、報告内容を慎重に検討し最終的な承認を行い、その後も進捗状況の監督・管理を担っています。

外部からの意見も積極的に取り入れています。2025年度は、ESG投資家との面談にCSO、IR部長、サステナビリティ推進部長に加え、CHROも参加しました。面談では、従業員マネジメントを含む人的資本投資戦略を主題とし、今後の取り組みについて意見を交換しました。



マテリアリティの特定とSARROWS

2020年、国際的な枠組みや業界の設定目標をもとに、5つのテーマ「サプライチェーン」「コミュニティ」「ガバナンス」「資源」「人材」と、16項目のマテリアリティを特定しました。このマテリアリティをベースに 2022年からはお客様や社会から特に関心が高い3つのテーマを選び、SARROWSとして活動しています。

> サステナビリティマネジメント（マテリアリティ情報）

外部評価

SARROWSを中心とした取り組みおよび情報開示の透明性が認められ、以下の外部評価を獲得しました。

CDP2025：
- 気候変動：A-（Aマイナス） リーダーシップレベル
- 水セキュリティ：A-（Aマイナス）リーダーシップレベル（2年連続）
- サプライヤーエンゲージメント評価： A（2年連続）

日経SDGs経営調査2025：
- 総合評価 星3（3年連続）

こうした活動や評価を受け、以下の構成銘柄に選定されています。
- FTSE JPX Blossom Japan Index
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P/JPXカーボンエフィシェント指数

> FTSE JPX Blossom Japan Index Series

第三者保証

報告内容の信頼性確保のため、GHG排出量（Scope1・2・3）、エネルギー使用量（ガス、電気、熱）、および取水量に ついて、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による第三者保証を受けています。

> 独立した第三者保証報告書

Circularity
循環するファッション

KPI

	2025 実績	前年比		2030 目標
繊維製品の廃棄率	0.00%	0.01pt 削減	→	0.00%
商品全体の廃棄率	0.04%	0.06pt 削減	→	0.10%
環境配慮商品の割合	10.3%	1.5pt 上昇	→	50.0%

社会・環境、事業への影響

- 適量調達、ロスなく販売：
  - **過剰な調達の抑制、残在庫廃棄の極小化**
  - **定価販売比率および売上総利益率の向上**
- 環境配慮商品の展開：
  - **商品調達時の環境や生態系への負荷低減**
  - **商品の付加価値創出、お客様価値の創造**

商品廃棄の極小化

無駄のない生産・販売

大量消費を前提とした大量生産というファッション業界が抱える課題解決のため、企画から販売までの各フェーズにおいて、商品廃棄の極小化に注力しています。KPIを繊維製品と商品全体の2段階に設定し、精緻な目標設定と進捗管理を行っています。廃棄につながる傷物商品（B品）の多くは店頭陳列や試着の際に発生します。丁寧な取り扱いと試着時のフェイスカバー着用のご案内を強化し、B品の発生抑制に努めています。B品の判定には店舗と専門部署の情報をオンラインで共有するフローを採用。的確かつ迅速な判定が可能になったことで、不要な商品移動をなくし、廃棄や輸送に伴う環境・人的負荷が大幅に減少しました。販売可能な商品の見極めにもつながり、適切なタイミングでの販売機会の確保や定価販売比率の向上にも寄与しています。

フェーズ	取り組み	効果
企画・開発	●シーズンレス商品の開発	●季節商品入れ替えに伴う商品廃棄の低減 ●余剰在庫の抑制 ●傷による商品廃棄の低減
生産	●精緻な販売予測に基づく生産管理	
販売	●オンライン・オフラインを融合させた適所販売 ●陳列・試着時のB品発生抑制 ●B品判定の効率化・省力化、B品の再商品化	

品質管理の徹底

商品廃棄の極小化には、品質条件をクリアしない規格外品を減らすことも重要です。当社グループは商品の品質向上のため、オリジナル企画商品の生産委託工場を対象に、QC（クオリティコントロール）ミーティングを定期的に開催しています。2025年度は前年度を大きく上回る国内外54社と、個別ミーティングを実施しました。また、ブランドを横断し依頼している工場を中心に、9社・16工場を重点取り組み先として選定し、実績の振り返りや課題改善に向けたコミュニケーションを強化しています。今後も、サンプル時点での課題共有や現地の状況に応じた改善提案、縫製レベル・仕上げなどの技術提供など、オンライン・オフラインでのコミュニケーションを通して、当社グループと取引先様との相互理解を深め、商品の品質向上を目指していきます。

> p.35 価値創造の事例 ヒト×モノ

> p.45 サステナビリティ特集

在庫品や規格外品の活用



開発段階で制作されるサンプル品や規格外品、傷の状態に応じて丁寧に補修を施したリペア品を「UNITED ARROWS LTD. STORE」で販売しています。また、社内で販売しきれなかったごく少量の商品は、取引先企業と連携して販売・再商品化することで、廃棄の回避に努めています。こうした取り組みは商品に新たな価値やストーリーを与え、お客様のサステナビリティに対する意識や行動の変化につながるものと考えています。

> PASS THE BATON MARKET Vol.21

> 「SARROWS」が参加した『服の文化祭』。「KISARAZU CONCEPT STORE」と共に取り組む、新しい服のサイクル。

環境に配慮した商品開発・再商品化

環境配慮素材を使った商品開発

商品の企画・生産において環境負荷の低減に寄与するリサイクル素材やオーガニック素材、ブリュード・プロテイン™をはじめとした新繊維など、さまざまな環境配慮素材を積極的に取り入れています。この取り組みは環境負荷を低減すると同時に、商品やブランドの新たな価値を創造する機会でもあると捉えています。その結果、2025年度に発売した環境配慮商品は計1,476品番、オリジナル商品の10.3%を占めました。2025年度から完全循環型の繊維製品の実現、循環型社会の推進を目指すことを目的に設立された「バイオサーキュラー・マテリアルズ・アライアンス」にも参画しています。

> ヒトとモノとウツワ PRODUCT

> 「バイオサーキュラー・マテリアルズ・アライアンス」に参画

当社グループが定義する環境配慮型商品

原則として以下3項目のカテゴリーの中で1項目以上を満たすもの。

- 本体素材：環境に配慮した原材料を混用率20%以上使用
- 副資材：環境に配慮した原材料を混用率または配合率20%以上使用
  （副資材のみ対象の場合、商品表示不可）
- 加工工程：環境に配慮した加工

> SARROWSツリー（環境配慮型商品の基準）



色鮮やかな「AEWEN MATOPH」ショートブルゾンにはリサイクルナイロンを100%使用

規制化学物質の不使用の徹底と安全・環境への配慮

商品に禁止・規制化学物質が使用されないよう、取引先様と連携して厳格に管理しています。例えば、染料などに使われ、発がん性が指摘される特定芳香族アミン（アゾ化合物）は、不使用を確認することが素材仕入時の必須項目となっています。オリジナル商品の生産時には染工場単位で不使用を確認したり、基幹システムにも使用の有無を確認・管理できる仕組みを設けたりと、不使用の徹底を図っています。

水リスクの特定と対応

水資源への依存・影響度合いが高い衣料品を扱う企業として、水資源への悪影響緩和に取り組んでいます。2025年度は、WWFの水リスク・フィルターを利用して自社のリスク状況を確認しました。その結果、オリジナル商品調達上位3か国である中国、ベトナム、日本すべてにおいて洪水リスクがやや高いことが判明しました。

また、サプライチェーンにおける染料による水質汚染や繊維素材生産時の水使用も当社グループ事業におけるリスク事項と認識しています。取引先様には「商品調達取引先様向け行動規範」において、法制度の遵守と許可書類の取得・更新を要請しています。一部商品では、水使用を抑えた素材などの利用にも取り組んでいます。

> ハイクオリティな生地の生産と、持続可能な社会と。
どちらも叶える「Manteco®」のリサイクルウール。



UAのコートに採用したManteco社のリサイクルウールは、生地生産時の水使用量を99.9%削減（バージンウール比）

トレーサビリティ・アニマルウェルフェアへの配慮

トレーサビリティとアニマルウェルフェアに関する方針を策定し、段階的に取り組みを進めています。現在、アニマルウェルフェアは新たな方針への移行段階にあり、2026年秋冬シーズンから完全切替対応を開始する予定です。

不要になった衣料品のリユース・リサイクル

通年で実施しているグリーンレーベル リラクシングの羽毛商品回収プロジェクトに加え、全ブランドが参加する「UA RECYCLE ACTION」を年2回開催しています。2025年度の当社グループ主催の各種プロジェクトでは、延べ13,952名のお客様に参加いただき、13,530.9kgの衣料品・シューズ・バッグを回収しました。回収した衣料品は協力会社との連携によって国内外でリユースされるほか、リサイクルされ新たな資源として活用されます。

長く愛用していただける商品・サービスの提供

オリジナル商品の開発では、品質基準に沿った耐久性への配慮だけでなく、機能性表示や使用方法の発信にも力を入れ、お客様自身で正しいお手入れができるよう配慮しています。アフターサービスでは従来のリペアに加え、2024年からは世界トップクラスの靴磨きサービスを提供しています。2025年度はシューケア用品の品揃えを拡充し、愛着を持って商品を長く使用していただくためのサポートを広げています。

> Brift H（BOOT BLACK JAPAN）

> 最愛品を、長く大切に使い続ける喜び。
その価値観を共有できる、リペアというアプローチ。



Carbon Neutrality

カーボンニュートラルな世界へ



KPI

	2025 実績	前年比		2030 目標
CO_2 排出量の削減率 対象範囲：店舗、オフィス（Scope1・2） 2019年度比	40.0%削減	7.5pt削減	→	30.0%削減
CO_2 排出量の削減率 対象範囲：サプライチェーン（Scope3） 2019年度比	24.4%増加	21.6pt増加	→	15.0%削減
再生可能エネルギーの割合 対象範囲：店舗、オフィス（Scope1・2） 再生可能エネルギーを使用する拠点数÷拠点数	41.9%	17.3pt上昇	→	50.0%

社会・環境、事業への影響

- GHG排出量の削減：**地球温暖化の進行抑制や気候変動の緩和に貢献**
- 規制対応：**先行対応によって将来のコスト増を回避**
- カーボンニュートラル活動・透明性の高い情報開示：**企業・ブランドへの信頼性・競争力の向上**

温室効果ガス（GHG）排出の削減

SBT認定の取得

当社グループが定めた2030年度のGHG排出の削減目標がパリ協定で定める水準に整合するものとしてSBTi※からSBT認定を取得しました。Scope1・2の目標は2℃を十分に下回る水準、Scope3の目標は2℃を下回る水準と判断されています。

※ Science Based Targets initiative：企業が設定する「温室効果ガス排出削減目標」の指標の一つとなる国際的なイニシアチブ

SCIENCE BASED TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

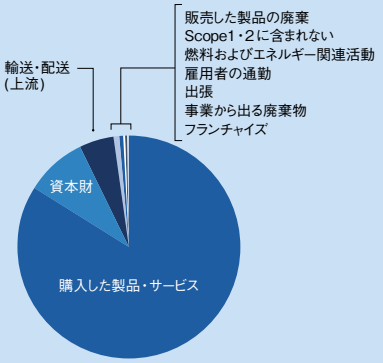
Scope1・2　再生可能エネルギーの積極的な導入

当社グループ拠点の約99%はテナント入居のため、Scope1・2の削減にはデベロッパーの理解と協力が不可欠です。2025年度は新たに50拠点で再生可能エネルギーが導入され、全拠点における再エネ使用割合は前年度から17.3ポイント上昇し、41.9%になりました。その結果、Scope2・マーケットベースのGHG排出量は前年を大幅に下回る6,091t-CO_2eとなりました。2025年度からは、これまでサステナビリティ関連の討議をしていなかったデベロッパーへのアプローチを強化。環境方針や環境活動計画について情報交換を開始しています。当社グループでも非化石証書の購入や再エネ電力契約以外の再エネ調達手法を調査し、バランスの取れた再エネの導入を推進していきます。

Scope3　サプライチェーンでの取り組み

当社グループのGHG排出量の大部分を占めるのがサプライチェーンから発生する間接的な排出（Scope3）です。環境配慮素材への切り替え、物流の効率化、調達先との対話など各領域で改善に取り組んでいます。2025年度は、売上高の成長に伴いGHG排出量も増加する結果となりました。一方、商品廃棄の削減活動によりGHG排出量を極小化できたカテゴリーもありました。今後も社内外の取り組みを通じて、サプライチェーン全体でのGHG排出量低減に努めていきます。

Scope3の排出内訳



お客様と共に森を育てる「SARROWS Reduce Action」

2008年から取り組みを開始した「SARROWS Reduce Action」では、お買い物時のマイバッグを利用いただくごとに、当社グループから10円を「多様性のある森づくりプロジェクト」（一般社団法人more trees）へ寄付し、お客様にはUAクラブのマイル付与で還元しています。2025年度は、前年度を大きく上回る305,396名のお客様に参加いただき、寄付額は3,053,960円となりました。お客様の参加率は4.3%となり、前年度から0.5ポイント上昇しました。この変化は、本プロジェクトへのお客様の共感が行動となって表れたものと捉えており、ブランドロイヤルティにも好影響をもたらしています。今後も店頭の掲示やウェブサイトを通じて活動の周知、促進を図っていきます。

> SARROWS Reduce Action

TCFD提言に沿った情報の開示

気候変動を重要な経営課題として位置づけ、全社的に推進していくため、サステナビリティ委員会において気候変動に関わる方針や目標の設定、取り組みの審議、進捗レビューなどを行っています。2022年には金融安定理事会によって設立されたTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）による提言に賛同。気候変動による事業への影響の分析を開始しました。

2030年度の温室効果ガス（GHG）排出量の削減目標は、Scope1・2は30.0%減、Scope3は15.0%減（連結・2019年度比）と定めています。

2025年度は、Scope1は553t-CO_2e、Scope2は6,091t-CO_2e（マーケットベース）、Scope3は415,963t-CO_2eでした（すべて連結）。

なお、報告内容の信頼性向上を目的に、2024年度から主要な算定情報について第三者による検証を実施しています。2025年度は、GHG排出量（Scope1・2・3）、エネルギー使用量（ガス、電気、熱）および取水量について、第三者保証を受けました。目標達成に向けて、引き続き、GHG排出量の削減に取り組んでいきます。

気候関連の開示規制業務がTCFDからISSBへと引き継がれたことを受け、今後の開示要請の動向を注視しながら、気候変動対応関連の開示のさらなる充実化を図っていきます。

> TCFD 提言に基づく情報開示

シナリオ分析

	想定した2030年のシナリオ	No.	リスクおよび機会	リスク分類	影響	対応戦略
4℃シナリオの世界	気温上昇が抑えられず、降水・気象パターンが大きく変化し、自然災害の被害が増加している。 農作物や畜産物にも大きな影響が出ている。 お客様は防災意識が強まり、熱波や猛暑など、生活環境の変化に対応する機能性商品の需要が高まっている。	1	異常気象に伴う、商品生産施設の被害、物流の分断、店舗休業による売上損失	物理的リスク（急性）	379百万円	BCPの継続運用
		2	異常気象や平均気温上昇に伴う、商品原材料生産への影響によるコストの増加	物理的リスク（急性・慢性）	大	調達リスクの分散や代替素材の検証
		3	異常気象や平均気温上昇に伴う、お客様ニーズの変化への対応遅れによる売上損失	移行リスク（市場）	小	継続的なマーケティングおよび施策の検証
		4	日常生活の環境変化に対応する関連商品需要の創造、評判の向上	市場（機会）	大	継続的なマーケティングおよび施策の検証
1.5～2℃未満シナリオの世界	炭素排出への規制、炭素税の導入や排出目標政策、省エネ政策が強化されている。 課税により、商品調達コスト、店舗オペレーションコストに影響が出る。 気温上昇は抑えられているものの、降水・気象パターンに一定の変化が見られ、お客様は環境意識が高まり、サステナブル商品の需要が高まっている。	1	炭素税、カーボンプライシングなど、温室効果ガス排出を抑制する政策の導入に伴う、オペレーションコストの増加	移行リスク（政策規制）	3,287百万円	CO_2排出量削減の推進
		2	異常気象に伴う、商品生産施設の被害、物流の分断、店舗休業による売上損失	物理的リスク（急性）	中	BCPの継続運用
		3	異常気象や平均気温上昇に伴う、商品原材料生産への影響によるコストの増加	物理的リスク（急性・慢性）	中	調達リスクの分散や代替素材の検証
		4	環境意識の高まりによるサステナブル商品の需要増など、お客様ニーズの変化への対応遅れによる売上損失、企業イメージ・評判の低下	移行リスク（市場）	小	継続的なマーケティングおよび施策の検証
		5	サステナブル商品の提供やお客様を巻き込んだサステナブル活動による、新たな需要の創造、評判の向上	市場（機会）	3,950百万円	継続的なマーケティングおよび施策の検証

Humanity
健やかに働く、暮らす



KPI

	2025 実績	前年比		2030 目標
商品調達取引先様向け行動規範への同意書取得率 同意書取得企業数÷お取引実績企業数	89.3%	12.1pt上昇	→	100.0%
従業員エンゲージメントスコア（eNPS） Employee Net Promoter Score 従業員エンゲージメントを数値化した指標	-42.2	3.4pt改善	→	-40.0
従業員意識調査 肯定的回答率 仕事の達成感や承認といった動機づけ要因に対する肯定的回答の平均値	75.9%	2.1pt上昇	→	80.0%
課長以上の管理職に占める女性の割合 女性活躍推進法に基づいた目標値	27.9%	0.2pt低下	→	40.0%以上
店長以上の管理職に占める女性の割合 女性活躍推進法に基づいた目標値	35.5%	1.0pt上昇	→	40.0%以上

社会・環境、事業への影響

- 人権の尊重：
  - **人権被害の未然防止**
  - **レピュテーションリスクの低減**
  - **サプライチェーンマネジメントによる生産の安定性・品質の確保**
- 働く環境の整備：
  - **従業員のモチベーション、従業員エンゲージメントの向上**
  - **従業員エンゲージメント向上による一人当たり売上総利益の向上**

人権の尊重

TABAYAグループ人権方針

事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権に対する姿勢や取り組みをより明確化するため、2023年に人権方針を策定しました。本方針は「TABAYAグループ行動規範」および「TABAYAグループ商品調達取引先様向け行動規範」を補完する関係にあります。すべての役員および従業員がこれを理解・遵守し、当社グループの事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権尊重の実践に努め、主体的に行動することを目指しています。また、この取り組みは当社グループのみならず当社グループとつながりのあるすべての取引先様においても徹底していくことが重要であると考えています。

> TABAYAグループ人権方針

人権デューデリジェンス

人権尊重の取り組みを強化するため、人権デューデリジェンスを推進しています。2023年にはバリューチェーン全体における人権課題の洗い出しを実施し、「個人情報の侵害」「強制労働」「児童労働」の3つを特に対応が必要なリスクとして特定しました。「個人情報の侵害」はリスク・コンプライアンス管理委員会および情報セキュリティ部会が中心となり対応しています。「強制労働」「児童労働」は、特にサプライチェーンにおいて発生する可能性が高いリスクのため、当該項目を含む「商品調達取引先様向け行動規範」を軸として、対応策の実行やモニタリング、改善の仕組みを構築し、運用しています。

> p.72 情報セキュリティ

サプライチェーンにおける取り組み

●「商品調達取引先様向け行動規範」の策定・同意書の取得

2017年に児童労働の禁止や差別の排除、法令遵守などを明記した「CSRガイドライン」を策定し、生産委託工場から同意書を取得してきました。2021年にはサプライチェーンにおける透明性の向上と人権侵害の防止を目的に、「商品調達取引先様向け行動規範」を新たに策定。すべてのオリジナル商品・OEM商品生産に関する取引先様からの同意書取得を目指しています。新規取引先には、取引開始時に本行動規範への理解と実践への協力を求めています。同意書の取得後も継続的に取り引きがある場合は、遵守状況を定期的に確認し、必要に応じて改善を働きかけています。2026年3月時点での同意書取得率は、前年度より12.1ポイント増加と大きく伸長し、89.3%に達しました。KPIの目標年度を2030年から前倒し、2026年度中に100%達成を目指します。

> 商品調達取引先様向け行動規範

●取引先工場の監査

健全なものづくり環境の整備を目的に、一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会の「CSR工場監査要求事項」に基づき、第三者機関による人権や労働環境、環境保護対応に関する実地監査に取り組んでいます。2025年度は、海外工場の監査を強化し、ベトナムに所在する2社の実地監査をはじめ、これまで監査実績がなかった海外縫製工場81社を対象に、セルフ監査を実施しました。

また、実地監査の対象工場の選定基準と監査基準項目についても見直しました。オリジナル商品の生産における国内外すべての取引先工場の年間生産委託数量、仕入金額などをスコア化し、スコアの高い取引先様から優先して実地監査の対象とすることとしました。選定には、当社グループ以外での監査実施の有無も考慮しています。取引先様が自主的にあるいは当社グループ以外の会社によって実地監査を行っている場合には、当社グループによる実地監査の対象から外しています。当該のケースにおいては監査基準と監査報告書を確認し、必要に応じて指摘および改善の働きかけを行うことと定めました。

> p.45 サステナビリティ特集

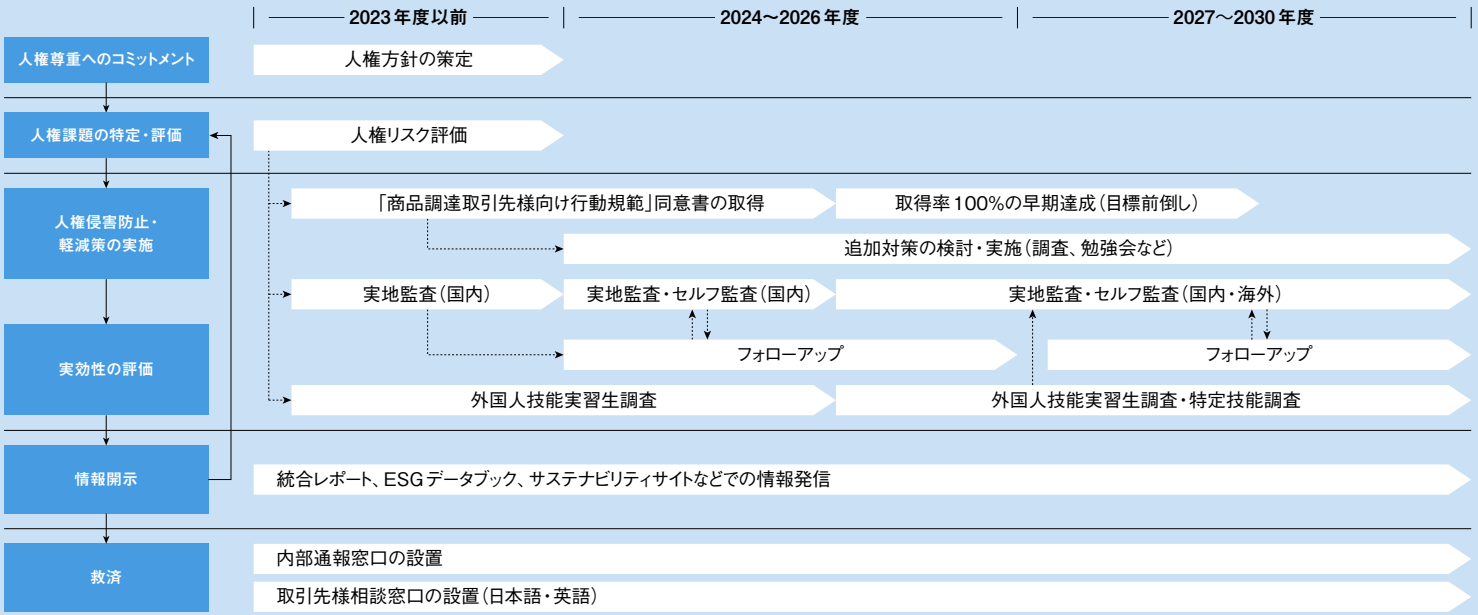
●外国人技能実習生に関する調査

外国人技能実習生の人権保護は、日本社会および当社グループにとって重要な課題です。当社グループの取引先工場にも多くの実習生が在籍することから、人権侵害の防止および適切な就労環境の確保を目的に、2021年度から毎年、受け入れ状況や就労環境についてアンケート形式での調査を実施しています。

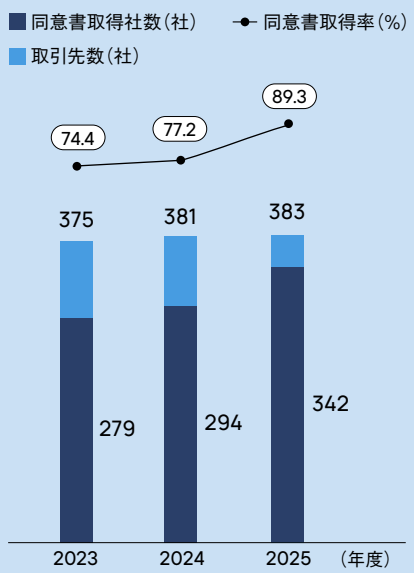
2025年度は、特定技能制度の改正を受け、外国人就労状況の確認と特定技能への移行について、下請け工場を含む122社を対象に調査しました。その結果、取引先工場のうち55%・67社において、外国人技能実習生の就労がありました。外国人技能実習生就労企業のうち53社から特定技能への移行意思を確認しています。特定技能への移行には工場監査が要件となります。移行を希望する企業のうち32%・17社に対しては2024～2025年度に工場監査を実施しています。

今後も継続して定期調査を実施します。2026年度の調査は、2027年から開始される育成就労制度を見据えた内容となる見込みです。

オリジナル企画商品のサプライチェーンにおける人権リスク対応ロードマップ



取引先数と行動規範同意書の取得率（UA単体）



能力の開発

教育プログラムの提供によるスキルの開発・向上

2025年度は、前年に引き続き充実したリスキリングプログラムを提供するとともに、心理的安全性の醸成を目的として、部長職を対象にリフレクションラウンドテーブル®※を実施しました。リスキリングプログラムは、受講者を挙手制で募ることで、階層や職種を問わず意欲ある人材に成長の機会を提供しています。さらに、受講者に対してプロジェクト参加を促すなど、実践を通じた能力開発を支援しています。研修を通じて得られた情報はサクセッションプランなど、長期的な視点での成長機会の創出にも活用しています。

※ リフレクションラウンドテーブル®：深い内省と対話によりマネジメントに気づきと行動変容をもたらす研修プログラム（提供：株式会社ジェイフィール）

2025年度に実施した主な研修

研修内容	参加者数
リフレクションラウンドテーブル®	15名
ビジネススクール科目受講支援	116名
マーケティング講座（全4回）	延べ118名
マーケティングeラーニング	23名



自律的なキャリアプランニングへの支援

従業員の主体的なキャリア形成支援を目的に、キャリア研修とキャリアコンサルティング面談を組み合わせたセルフキャリアドックを導入しています。コンサルタントには国家資格を取得した自社の従業員を登用。現場や業務を深く理解しているため、相談者に寄り添った的確な対応が可能です。2026年4月現在、人事部に3名のキャリアコンサルタントが在籍し、随時相談を受け付けています。オンラインを活用することで、勤務地や就業時間を問わず、誰もが公平にキャリアコンサルティングの機会を得られるようにしています。2025年度は、20～40代を対象にセルフキャリアドックを実施し、計374名が参加しました。

2025年度のセルフキャリアドック参加者

対象年齢	開催数	参加者数	参加条件
25歳	5	92名	対象年齢の従業員は必須参加
30歳	6	116名	
40歳	4	92名	
26～28歳	1	12名	対象年齢の従業員のうち、希望者のみ参加
32～38歳	2	25名	
42～48歳	2	34名	

働きがいの創出

賞賛する文化の醸成

従業員が互いの成果や行動を認め、称え合う文化の醸成に取り組んでいます。賞賛の文化が深まることで、エンゲージメントの向上や心理的安全性の確保、自発的な行動や挑戦の促進、さらには組織全体のコミュニケーションの活性化など、組織にさまざまなポジティブな効果がもたらされると考えています。下記の取り組み事例以外にも、感動クリエイション賞、サステナビリティ推進賞、店舗監査優秀店舗、ES賞、各ブランド売上TOP、新人賞、優秀店舗賞、感動接客賞などの制度を設けています。

●取り組み事例1：成果報告

経営理念を体現する行動や取り組みを称え、全社でナレッジとして共有することを目的に開催しています。
取締役・執行役員による一次審査、全従業員の投票と任意の質問を経て選出された上位5候補が、毎年2月に開催されるリーダーズサミットでプレゼンテーションを行います。当日の出席者による最終投票で受賞者が決定され、受賞事例はインターネット社内報を通じて全社に共有。各現場での学びや実践に活かされることで、理念に根ざした行動の好循環を促進しています。



2025年度 最優秀賞：
ユナイテッドアローズ アウトレット りんくう店の取り組み
「みんなで動ける店は、こうして生まれた。
―事業間異動からのチーム再構築―」

●取り組み事例2：ARIGATO REPORT

お客様からのメッセージや従業員同士の「ありがとう」の気持ち、エピソードをまとめたレポートを毎月発行しています。雇用形態を問わずすべての従業員がエントリーでき、CEOによる通年MVPの表彰も行っています。

セカンドキャリアの支援

従業員一人ひとりのライフステージや価値観に寄り添い、人生を長期的に支えることを目的に、セカンドキャリア支援にも注力しています。キャリアの選択肢が見えることで、従業員は将来への安心感と現在の仕事への納得感を得やすくなり、主体的に働く意欲や働きがいの向上につながります。定年前後の従業員に対しては、短日数勤務を選択できる制度やキャリアデザイン支援研修、セカンドキャリア支援金を提供し、新たな挑戦や生活設計を後押ししています。

ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョンの推進

当社は、年齢や性別、国籍、宗教、性自認などに関わらず、誰もが公正・公平に働ける職場環境の整備に努め、すべての従業員に活躍の場と成長の機会を提供しています。

女性活躍の推進

女性活躍推進の一環として、女性マネジメント層の増強に注力しています。2026年3月末の女性管理職比率（課長以上・UA単体）は27.9%となり、前年度より0.2ポイント減少しました。女性管理職者数は前年度比増となったものの、組織変更の影響により、全体比率としては微減となりました。

2025年度の男女間の賃金格差（男性の平均給与を基準とした場合の女性賃金割合）は、全労働者73.6%、正規雇用労働者77.7%、パート・有期労働者80.9%となりました。格差の理由としては、正規雇用労働者の14.5%を占める時短制度利用者のうち98.2%が女性であること、正規雇用労働者に比べ短時間労働が多いパート・有期労働者のうち74.5%が女性であることが影響しています。今後も、キャリア形成意識の醸成および制度の見直しなどを通して、客観的で公正・公平な人材登用を行っていきます。

チャレンジド人材の活躍支援

インクルーシブな職場環境創出のため、2012年度から障がい者雇用支援のプロフェッショナルへの相談ができるオフィスを設置し、個々の適性を活かし、安心して業務に取り組める体制を整えています。また屋内農園型障がい者雇用支援サービスIBUKI（株式会社スタートライン）にも参画しています。多様な職種への登用が定着につながり、2026年6月1日現在の雇用率は法定雇用率を上回る2.51%となっています。

ワークライフバランスの充実

さまざまなライフステージにおける就業を支えるため、早くから短時間勤務などの制度の充実に取り組んできました。その結果、キャリア断絶は非常に少なく、育児休業からの復帰率は100%に近い水準を維持しています。男性も育児などのライフイベントへ積極的に参加できるように、産後パパ育休や休暇の分割取得などの制度を設けています。2025年度の男性の育児休業取得率（UA単体）は71.7%となり、前年度の47.1%から大幅に増加しました。社内への周知強化や男性育休説明会実施などによる全社的な理解浸透によるものと考えています。ほかにも、不妊治療や介護などに対する休業・勤務制度の充実を図っています。

安全・安心な職場環境の確保

心理的安全性の確保

職場におけるコミュニケーションのあり方や管理職としての態度、対応などを認識し、誰もが安心して働く環境を創出することを目的に、管理職向けのハラスメント研修を実施しています。2025年度は対象者のうちの9.6%・42名が受講しました。2026年3月に取り組みを開始したため、年度中の受講者数は少ない結果となりましたが、すべての管理職の受講を目指し、継続的に開催していきます。

労働安全衛生・健康づくり

安全衛生向上のため、10名以上50名未満の店舗では、衛生推進者および安全推進者を任命、50名以上の店舗・オフィスでは、店舗責任者・保健師・産業医による職場巡視を実施しています。毎月1回、衛生委員会を開催し、労災報告や働き方・制度の検討やAEDの体験会などを行っています。従業員の心身の健康づくりも重視しています。毎年のストレスチェックの実施とメンタルヘルスのケア、健康診断の受診促進にも努めるほか、長時間労働防止のため残業の上限（月45時間・年360時間）を設定し、定期的な進捗確認やアラート通知で抑制を図り、36協定遵守に取り組んでいます。

LGBTQ+の従業員が働きやすい環境の整備

LGBTQ＋の従業員が、自分らしく安心して働けるよう、法律婚における配偶者に適用される人事関連制度の一部を同性パートナーにも適用できる取り組みを開始しました。これはLGBTQ＋の方のみならず、事実婚を選択した従業員にも適用することが可能です。

労使関係

当社グループでは労働組合は結成されていませんが、代表取締役社長によるタウンホールミーティングや従業員意識調査の定期的な実施、各種窓口の設置などによって、労使関係は円満に推移しています。



店舗でのタウンホールミーティングの様子

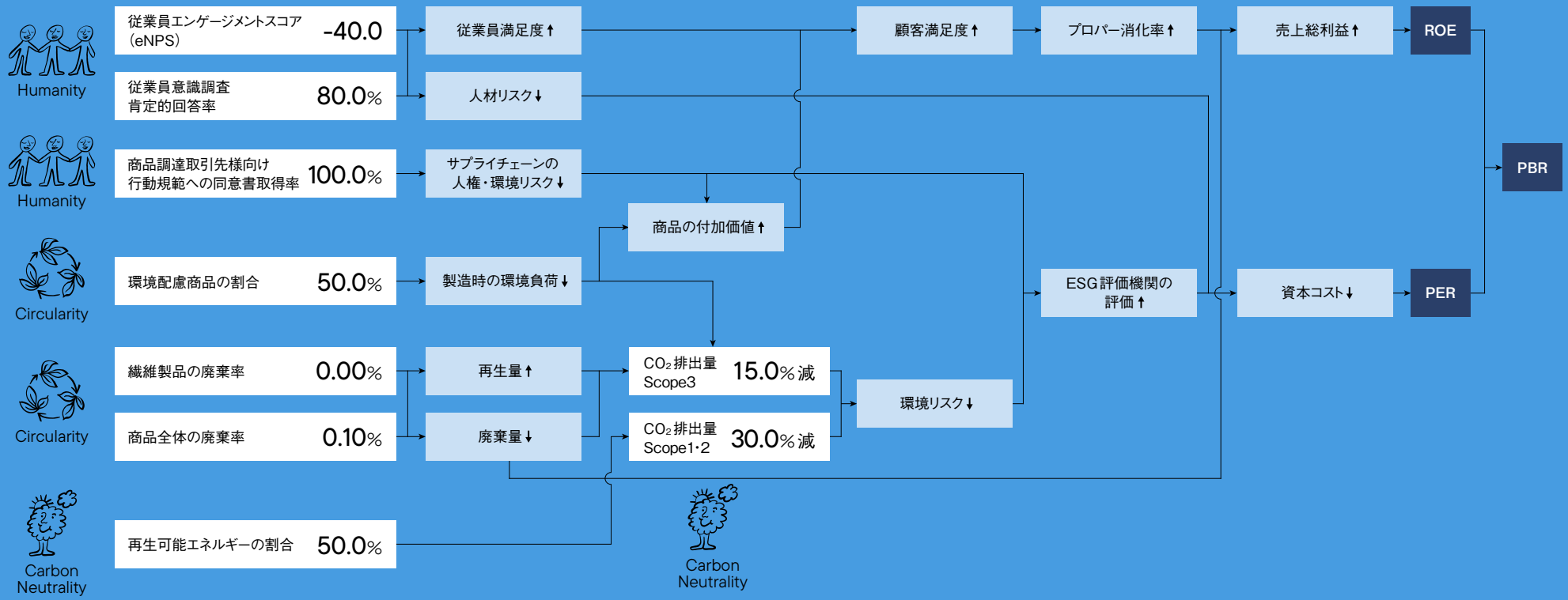
Enhancing Corporate Value

企業価値向上との関わり

当社グループはサステナビリティを「限られた資源から最大限の企業価値を生み出す取り組み」と捉えてきました。適正量を調達し、無駄なく販売することは、廃棄物の削減だけでなく、商品消化率や利益率の改善にもつながります。また、働く人の権利を守り、取引先様と信頼関係を築くことは、高付加価値な商品を安定的にお客様へお届けするための土台となります。

SARROWSの活動は、環境・社会への配慮にとどまらず、新中期経営計画で掲げる「高感度・高付加価値」を実現するための前提条件です。SARROWS活動を通して、事業リスク（資本コスト）の低減とともに、当社グループの価値基盤との接続も一層意識し、企業ブランドへの信頼と持続的な収益力の向上を目指していきます。

SARROWS 指標と財務・投資指標とのつながり





Governance

コーポレートガバナンス

Conversation 社外取締役鼎談

価値創造企業に向けて転換期のガバナンスを問う



前中期経営計画への評価

西脇 前中期経営計画期間を振り返り、私が評価しているのは、当初は達成が難しいのではと懸念されていた計画を結果として上回る形で完遂できた点です。コーエン事業の譲渡という難しい経営判断を迫られながらも成果を出したことは、経営の実行力の表れだと受け止めています。意思決定のスピードについても特段遅いと感じることはありません。社長と執行役員との距離が近く、トップの意図がダイレクトに伝わる体制があるからでしょう。これは当社グループの強みといえます。内部統制についても自浄作用が機能しており、大きな問題は見られません。

倉橋 意思決定のスピードと質は切り分けて考える必要があります。本業が伸びたことは事実ですが、現場の判断力や適応力に支えられた面が大きく、経営判断そのものが常に最適だったとは言い切れないと私は考えています。とりわけコーエン事業の譲渡は、もっと早く手を打てたのではないか、という評価もあり得ると自覚しています。結果が出たからそれでよしとするのではなく、「なぜそうなったのか」「どこに改善の余地があったのか」をしっかり整理しておくことが重要です。

鷹野 取締役会の議論は、この３年で確実に深まってきました。前中期経営計画を策定した当時はコロナ禍の影響が強く、進むべき方向性を定めにくい状況でしたが、現在はかなり明確になったと感じます。計画策定のタイミングに限らず、M&Aや事業戦略について継続的に議論できたこと、またCEOが長期ビジョンのさらに先を見据え、そこからバックキャストで考える姿勢を持っていたことは評価しています。

従業員のモチベーションも明らかに上がっています。業績が回復したことが後押しになっているのでしょう。もともと前向きな企業風土でしたが、一段と活気が生まれていると感じています。

西脇 オフィスの移転を機に対面でのコミュニケーションが増えたこともあり、執務フロアの様子を見ても社内の議論は確かに活性化しています。ただし、業績が好調な時こそ課題を明確にしていく必要があります。

鷹野 外部環境に目を向けると、業界の動向も大きく変化しています。アパレル業界はここ数年で、商品提供を主とする企業と価値を提供する企業に二極化しつつあります。当社グループは後者を目指し、単なるアパレル企業にはとどまらない「価値創造企業」に向けて歩み始めています。まさに大きな転換期にあるといえます。

新中期経営計画の策定プロセスと現在地

西脇 中期経営計画の策定にあたり、取締役会によるレビューを早い段階から実施するよう要望しました。それが受け入れられ、複数回にわたってレビューの機会を持てたことは有意義だったと感じています。私自身は会計士としての専門性を活かし、数字に関する部分を重点的に指摘しました。例えば資本コストや株価水準、キャピタルアロケーションの考え方などについて、投資家目線で意見を出してきました。CFOとは週に一度のミーティングに加え、会議以外の場でも意見交換を重ねてきたこともあり、議論の質はかなり高まったと感じています。

倉橋 経営の意思が戦略として明確に示された点は評価できます。その意思を確実に伝えるため、表現の仕方や伝え方についてはかなり議論を重ねました。強みの整理も進みましたが、具体的な投資戦略や施策に結びつけられているかという点では引き続き検証が必要です。特に、経営資源の配分については引き続き検討していく必要があります。当社グループの強みはブランド力や販売力だけではなく、それを支える取引先様の技術力や従業員の力などが複合的に重なって成り立っています。強みを伸ばすための投資や価値分配について、今後も議論していく必要がありますね。



鷹野 私も同感です。価値創造企業を目指すのであれば、そこまで踏み込まなければなりません。新中期経営計画で示されているように、新規拡張よりも既存の強みを強化する方向へと戦略の軸足を移したのであればなおさらです。この戦略は合理的な判断ですが、実現する力がどこまで備わっているかは未知数です。議論は整理されてきているものの、実行フェーズではこれまでとは違う難しさが出てくるでしょう。

ホールディングス化における課題

鷹野 今回の中期経営計画では、価値創造企業を目指すという方向性を確立できたこと、そのために確実に力を発揮できる既存事業の拡大を最優先に位置づけたことを評価しています。新規事業やM&Aは魅力的に映りますが、簡単に数字につながるものではなく、相応の覚悟と推進体制が必要です。最も重要なのは、なぜやるのかを明確にすることです。これまではその判断軸が定まらないまま意思決定が行われることも多く、感覚的な判断に頼りがちだったことが課題でした。しかし取締役会で数年にわたって議論を重ね、進むべき道が価値創造企業に一本化されました。今後はM&Aを単なる拡大の手段ではなく、この目指す姿に合致するかどうかという明確な軸を持って検討できるようになります。

倉橋 M&Aは長期的な成長を支えるドライバーとなりますが、買収後のPMIを実行する力が求められます。異なる組織文化や人材を一つにまとめ上げていくことは決して容易ではありません。



西脇 投資判断の精度に関しても、まだ改善の余地があると思います。特に、買収価格と収益の見込みのバランスやリスクについては、案件を多面的に捉え、丁寧に検討していく必要があります。新規出店のような既存事業の投資判断は緻密に検証できていますが、今後はM&Aに関する投資についても一層検討を深めていきたいと思います。

鷹野 まずは小～中規模の案件から着実に成功を積み上げていくことも重要です。ただし、何のためにやるのか、どこを目指すのかを明確にしないまま進めても、組織としての能力は蓄積されません。規模の小さい案件であっても、目的とゴールを明確にして全力で取り組み、成功させて初めて経験と自信につながります。

西脇 M&Aを前提にしたホールディングス化が議題に上がった際、私からはメリットとデメリットを徹底的に検討するよう要望しました。今後はホールディングスとしてガバナンスをどう機能させるかが重要な論点になります。役員体制や会議体のあり方、親子会社の関係性の設計について丁寧な議論が必要です。

倉橋 ホールディングス体制で成果を上げるには、今後のM&Aでシナジーを生み出し、買収価格を上回るリターンを生み出す必要があります。しかしコーエン事業のケースを振り返っても、別法人の経営に深く関与し、その価値を引き出していく能力はまだ十分とはいえません。その能力を高めていくことが、すべての出発点になります。グループ経営には人材配置や評価制度まで含めた設計が必要です。経営陣が兼務すれば各社の経営に集中しきれず、かといって完全に切り分ければサイロ化を招きかねません。構造的に難しいテーマに、当社グループはこれから向き合わなければなりません。こうした課題に対応するためには、M&Aや持株会社の運営に必要なスキルを含めて、取締役会のスキルセットを見直していく必要があるでしょう。

鷹野 課題は多いものの、M&Aやホールディングス化が成長の機会であることは確かです。その可能性を広げるためにも、経営陣にはホールディングス化の意図を重ねて確認するとともに、備えるべき能力や体制を明確にして変えるべきところは変えていかなければならないと伝えました。最初から理想的なガバナンス体制が整うとは考えていません。重要なのは、現在の状態と理想の姿との距離を、どれくらいの時間軸でどう埋めていくのかを描くことです。体制が整えばM&Aの機会も広がっていくため、そこに至るまでのプロセスが極めて重要だと見ています。



時間軸でサクセッションプランを考える

西脇 サクセッションプランについては、この1年で議論が大きく進みました。議論の回数、時間ともに十分に確保できていると感じています。

倉橋 サクセッションを考えるには、時間軸の視点が重要になります。日本企業の多くは、CEOの任期に6年や8年といった暗黙の前提を設けています。しかしそれが暗黙のままでは、経営をいつ、どのように引き継ぐのかが明確になりません。これは経営や戦略にも影響します。例えばCEO任期を6年と置くと、最初の数年は社内や資本市場の信頼を得るために、どうしても短期的な成果を優先しがちです。中盤になってようやく長期的な打ち手に踏み込めますが、終盤に入ると今度は任期中に仕上げようとして、再び短期的な成果を出そうとする力が働きます。そう考えると、6年のうち長期の種まきに使える時間は思いのほか限られているともいえます。長期的な視点で経営を進めるためには、CEOに十分な時間を与えることが極めて重要です。一方、任期の長期化は権力の固定化を招きかねないため、牽制機能を働かせることも必要です。つまりサクセッションは、単に次の候補者をどう育てるかだけではなく、どのくらいの時間軸で経営を託し、その間にどうモニタリングを効かせるかまで含めて設計することが不可欠です。

> p.29 人材戦略／CHROメッセージ
グループ経営を前提としたサクセッションプラン



市場から評価される企業へ

西脇 業績に見合った市場評価が得られていない点は大きな課題です。戦略の打ち出し方だけでなく個人投資家層の拡大なども含め、今後の取締役会ではバリュエーションに関してもっと話し合っていきたいですね。

鷹野 バリュエーションの議論を深める必要性は、私も強く感じています。実際、取締役会でも買収や資本政策上のリスクなどPERの低迷によって生じる課題が議題にあがっており、情報収集も進めています。現状を打開し市場からの評価を高めていくには、変革と成長の戦略に対して共感を得る必要があります。データはもちろんのこと、いかに価値を創造していくかというストーリーを示すことが重要でしょう。

倉橋 その変革を支え、持続可能な成長につなげていく役割を担うのが、ガバナンスです。ホールディングス体制に移行した今、ここからが本当の勝負だと考えています。

Corporate Governance

コーポレートガバナンス

方針と体制

1989年10月の創業時、「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。当社グループ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、当社グループは「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、当社グループに関わるすべてのステークホルダーの価値を高めていくことを会社の使命としています。さらに、経営理念の実現を目指すためにどのような心がけで、どのような行動をしていくべきかを表した「行動規範」を策定しています。
「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。

> 経営理念　> コーポレートガバナンスポリシー　> 有価証券報告書
> 行動規範　> コーポレートガバナンス報告書

ガバナンス強化の推移

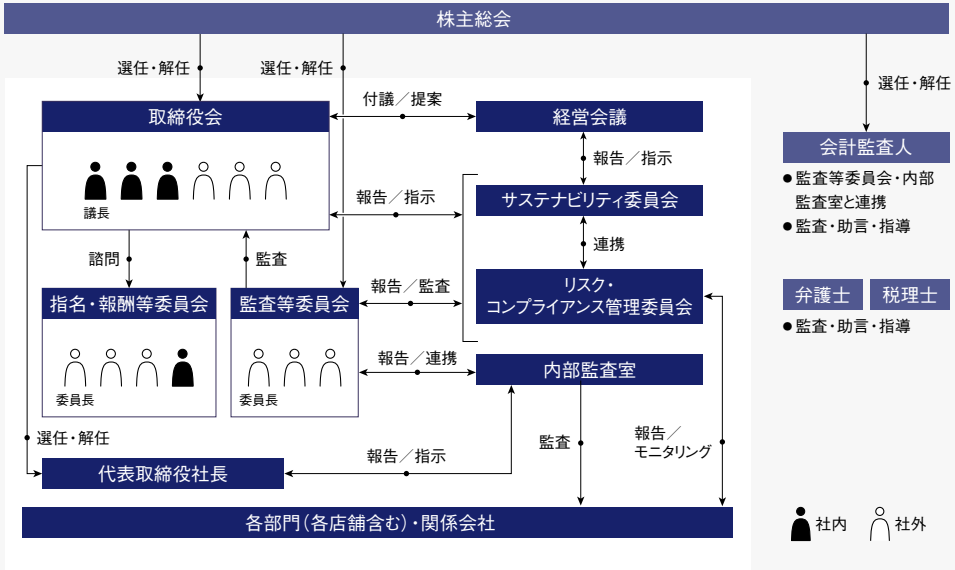


体制の特長

- ガバナンスの透明性・客観性・実効性を高めることを目的に、機関設計として監査等委員会設置会社を選択し、任意の指名・報酬等委員会を設置しています。
- 監査等委員会、指名・報酬等委員会ともに委員長は社外取締役が務めています。
- すべての社外取締役が、東京証券取引所および当社の定める独立役員の独立性判断基準を満たしています。※
- 取締役の平均年齢（2026年6月23日現在）：53.8歳
- 開催数（2025年度）：取締役会　19回
  監査等委員会　15回
  指名・報酬等委員会　9回

※ 西脇氏は、当社主幹事証券会社の在籍経験がありますが、現在、同氏と同社との間では何らの取引関係その他の関係も有していないことなどから、独立性に問題はないと判断しています。

コーポレートガバナンス体制図



役員一覧（2026年10月1日）

取締役

※1 持株会社体制移行前の株式会社ユナイテッドアローズにおける2025年度の出席状況です。
※2 持株会社体制移行前の株式会社ユナイテッドアローズにおける取締役在任期間を含みます。



1998年に株式会社ユナイテッドアローズへ入社して以降、店長としてキャリアを重ね、BY事業の発展に貢献。トレンドマーケット向けの全事業を統括する第一事業本部長として、主力事業の成長を支えてきました。取締役を経て、2021年に代表取締役 社長執行役員CEOに就任した後は、強いリーダーシップでグループ経営の最高意思決定および業務執行を統括。長期ビジョンや中期経営計画の策定を主導し、目標の達成とさらなる成長を目指してグループ全体を牽引しています。

取締役会 出席状況：19／19回（100%）※1
指名・報酬等委員会 出席状況：9／9回（100%）※1
在任年数：8年 ※2

重要な兼職の状況：
● 株式会社TABAYA TRANSIT 代表



2004年に株式会社ユナイテッドアローズへ入社して以降、一貫して財務・経理部門にてキャリアを重ね、的確な投資判断やリスクコントロールなど財務基盤の整備を担当。2023年6月に取締役 常務執行役員CFOに就任し、管理機能の統括を担いながら、財務領域の知見をもとに当社グループの財務面の安定化に寄与してきました。中期経営計画の達成と資本効率向上による企業価値の最大化に向け、当社グループの財務・ガバナンス領域全般の統括を担っています。

取締役会 出席状況：19／19回（100%）※1
在任年数：3年 ※2

重要な兼職の状況：
● 株式会社TELMA 代表取締役社長



同業他社で事業責任者を経験した後、2008年に株式会社ユナイテッドアローズへ入社。ウィメンズレーベルの躍進に貢献し、2021年に執行役員 営業統括本部長に就任。サプライチェーンの整備や組織改革を通じて主力事業をけん引してきました。2022年のCMO（チーフ マーチャンダイジング オフィサー）への就任後は、商品企画開発機能や商品調達、新規事業開発を統括。持株会社体制への移行を見据え、2026年にCOOに就任し、グループ全体における戦略推進を統括しています。

取締役会 出席状況：19／19回（100%）※1
在任年数：3年 ※2

重要な兼職の状況：
● 株式会社ビジュードエム 代表取締役社長

取締役（監査等委員）

※1 持株会社体制移行前の株式会社ユナイテッドアローズにおける2025年度の出席状況です。
※2 持株会社体制移行前の株式会社ユナイテッドアローズにおける取締役在任期間を含みます。



西脇 徹

社外取締役
常勤監査等委員（委員長）
指名・報酬等委員

公認会計士として監査法人にて複数の上場企業の会計監査実務に従事し、証券会社での上場実務やファイナンス実務に関する知見を習得したのち、事業会社において2度の上場経験およびCFOとして経営指揮の経験を有しています。これらの豊富な知識、経験などを当社グループの監督機能に活かせると考え、2024年6月から、株式会社ユナイテッドアローズの社外取締役（監査等委員）として選任しています。

取締役会 出席状況：19／19回（100%）※1
監査等委員会 出席状況：15／15回（100%）※1
指名・報酬等委員会 出席状況：9／9回（100%）※1
社外取締役・監査等委員在任年数：2年 ※2

重要な兼職の状況：

- 株式会社サローアドバイザリー 代表取締役
- Hamee株式会社 社外取締役（監査等委員）



倉橋 雄作

社外取締役
監査等委員
指名・報酬等委員（委員長）

倉橋法律事務所を立ち上げ、その代表弁護士として、訴訟などの紛争案件、M&A、企業再編、企業法務に従事。また、企業不祥事案件の第三者委員会への参画などの経験があります。その深い専門的な知見を当社グループのコーポレートガバナンスの強化に活かせると考え、2020年6月から、株式会社ユナイテッドアローズの社外取締役（監査等委員）として選任しています。

取締役会 出席状況：19／19回（100%）※1
監査等委員会 出席状況：15／15回（100%）※1
指名・報酬等委員会 出席状況：9／9回（100%）※1
社外取締役・監査等委員在任年数：6年 ※2

重要な兼職の状況：

- 兼松株式会社 社外監査役
- 倉橋法律事務所 代表弁護士
- NISSHA株式会社 社外監査役
- 三菱倉庫株式会社 社外監査役



鷹野 志穂

社外取締役
監査等委員
指名・報酬等委員

食料品業界および化粧品業界における事業会社にて培った、マーケティング、ブランディング、新商品開発などに関する豊かな経験と、長年の経営者としての深い知見を保有。幅広い見地に基づく経営全般への客観的、中立的な助言が、当社グループの健全かつ効率的な経営に寄与することを期待し、2022年6月から、株式会社ユナイテッドアローズの社外取締役（監査等委員）として選任しています。

取締役会 出席状況：19／19回（100%）※1
監査等委員会 出席状況：15／15回（100%）※1
指名・報酬等委員会 出席状況：9／9回（100%）※1
社外取締役・監査等委員在任年数：4年 ※2

重要な兼職の状況：

- 株式会社エトワ 代表取締役社長
- カーライル・ジャパン・エルエルシー シニアアドバイザー

上席執行役員



1996年に株式会社ユナイテッドアローズへ入社して以降、エキスパート職としてキャリアを重ねてきました。販売職、商品企画担当を経て、ブランドディレクターに就任し、商品や店舗内装、宣伝ビジュアルなどのコンセプトワークやディレクションを統括。クリエイティブの側面からブランド価値向上に大きく貢献してきました。2021年のCCO（チーフ クリエイティブ オフィサー）就任後は、すべての事業および全社的な企業ブランディングを監修しています。2026年10月からはCSO（チーフ サステナビリティ オフィサー）も兼任しています。



1996年に株式会社ユナイテッドアローズへ入社。販売促進部にて広告宣伝の実務経験を重ね、2006年広報宣伝部部長に就任。経営企画部、UA事業、人事部などにおいて、一貫してマネジメント職に従事してきました。ブランド、企業文化、知的財産、人材といった無形資産の価値形成を得意とし、自らも子育て経験を持つ女性管理職として、社内外への高い発信力を有しています。2023年にCHRO（チーフ ヒューマンリソース オフィサー）に就任し、人事本部を統括しています。



大手アパレル企業にてサプライチェーン業務を経験した後、2001年に株式会社ユナイテッドアローズへ入社。生産、品質管理、貿易領域の知見を持って、事業商品部を支援してきました。2021年のSCM本部本部長就任以降、管掌範囲を商流から物流、海外事業へと拡大し、在外子会社の役員も歴任。サプライチェーンに関する深い知見に加え、関連法令や業務プロセス、データマネジメントにも精通し、商品面のコンプライアンス、ガバナンス推進の役割も担っています。2023年からはUA3.0業務改革室室長も兼務し、商品管理基幹システムの開発や調達プロセスのDXを推進。2024年からは執行役員、2025年からは加えてCLO（チーフ ロジスティクス オフィサー）を務めています。

コーポレートガバナンスの取り組み

役員および委員会の構成・スキルマトリックス

注）この一覧表は、各氏の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

	役割	氏名	構成			委員会（●委員 ◎メンバー ○オブザーバー）				スキル（◎主に担当する領域 ○知見を有する領域）								
			社外	女性	男性	監査等委員会	指名・報酬等委員会	サステナビリティ委員会	リスク・コンプライアンス管理委員会	企業経営	事業運営	R&D/新規事業開発/クリエイティブ	商品調達/SCM	人事/人材開発	法務/リスクコンプライアンス/ガバナンス	財務/会計/税務	グローバル	サステナビリティ
取締役	CEO	松崎 善則			●		●	委員長	委員長	◎	◎	○	○		○		◎	○
	CFO	中澤 健夫			●			●	●	◎				◎	◎	◎		
	COO	田中 和安			●			●	●	◎	◎	◎	○					
		西脇 徹	●		●	委員長	●	◎	◎	○					○	○		
		倉橋 雄作	●		●	●	委員長	◎	◎	○					○	○		
		鷹野 志穂	●	●		●	●	◎	◎	○		○					○	
上席執行役員	CCO兼CSO	松本 真哉			●			○	○		○	◎	◎					◎
	CHRO	山崎 万里子		●				○	○		○			◎				
	CLO	谷川 直樹			●			○	○			○	◎				○	○

スキルの見直し

長期ビジョンの実現に向け、2026年に新たな中期経営計画を発表し、持株会社へ移行しました。それに伴い、経営層に必要となるスキルを見直し、グループ全体の経営を管理し、新たな領域への事業展開を推進していくうえで重要となるスキルを選定しました。

当社グループの根幹を担うアパレル・セレクトショップ事業の持続的な成長のため、「事業運営」や「商品調達」に関するスキルを引き続き重視しています。また、積極的なM&Aを通じて新たな事業領域への進出を図るには、その取り組みが当社グループの長期ビジョンの実現につながるものであるかを見極めることが重要です。

そのため、当社グループならではの価値創造の観点から事業を評価する「クリエイティブ」に加え、事業機会を創出・成長させる「事業開発」、幅広い領域を見据えた「サプライチェーン」に関する知見を重視しています。さらに、持株会社としてグループ全体の持続的かつ安定的な成長を支えるため、「人材管理」や「サステナビリティ」をはじめ、グループ経営の基盤強化に必要なスキル項目を設定しています。

今後も、中長期経営計画の進捗や経営環境の変化などを踏まえ、スキル項目および評価方法について適宜見直しを行っていきます。

取締役会

取締役会における決議事項をスリム化するとともに、経営方針や中長期戦略など、経営上重要な案件について討議時間を確保できるよう体制を整備しています。

審議の状況（2025年度・月別）

テーマ領域	4	臨時	臨時	5	臨時	6	7	臨時	8	9	10	臨時	11	12	臨時	1	臨時	2	3
戦略策定	●	●								●		●	●	●		●			
戦略実行	●	●		●		●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
決算			●					●				●					●	●	
ガバナンス	●	●		●	●		●		●	●				●		●	●	●	●
資本市場	●	●						●			●					●			●
リスク	●													●		●		●	
人的資本・サステナ	●								●										●

主な審議テーマ（2025年度）

取締役会

次期中期経営計画の策定	●経営方針・事業計画・業績目標・キャピタルアロケーションなどの検討 ●単年度経営方針・経営計画や関係会社の事業計画の審議・確認
持株会社体制への移行	●持株会社体制への移行方針、分割準備会社の設立、移行後の組織・役員体制など、グループ経営体制の再構築に向けた重要事項の審議
事業ポートフォリオと成長投資	●グループ会社の経営状況の確認 ●連結子会社の株式譲渡、新規事業・ブランド取得に向けた子会社設立、海外子会社への出資・貸付などの審議
資本政策と株主還元	●累進配当の導入や配当方針などの審議 ●資本配分や株主還元のあり方についての検討
株主・投資家との対話	●投資家からの意見や評価の共有、資本市場からの期待・評価への意見交換 ●株主総会の議案・運営方針の審議
ガバナンス・内部統制・リスク管理	●内部統制システムの運用状況、内部監査計画・結果、J-SOX関連当事者取引・取引適正化に関する調査結果の確認 ●情報漏洩事案に関する原因・対応・再発防止策の検討
人材・サステナビリティ	●要員計画、組織再編など、人材や組織に関する重要事項の審議 ●サステナビリティ長期目標の進捗・実績や取り組み状況の確認

監査等委員会

取締役の職務の執行について、実効性の確認および評価を行い、適法性や妥当性の監査を行っています。また、的確な監査・監督・助言などの実行に向け、各執行責任者と定期的にミーティングを実施し、課題の把握や改善に向けた取り組みの進捗把握などに努めています。

指名・報酬等委員会

取締役の指名・報酬など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、すべての独立社外取締役および代表取締役社長で構成し、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。原則として四半期に一度開催し、取締役候補者の個々の指名および解任、経営陣幹部の選解任、監査等委員を除く取締役の報酬、サクセッションプランなどについて、取締役会に対して意見を表明しています。

監査等委員会

CEOへのヒアリング	●中期経営計画最終年度および新中期経営計画の進捗 ●持株会社体制への移行に伴う課題、M&Aの進捗
CHROへのヒアリング	●eNPS・生産性相関分析や人材取り組みの報告 ●持株会社体制への移行に伴う人事体制の課題と対応
取締役へのヒアリング、常勤監査等委員による執行役員および本部長ヒアリングへの内容共有	●各業務執行取締役の担当領域の進捗確認
店長・物流倉庫・子会社代表などへのヒアリング	●店舗や子会社の課題や状況確認 ●サプライチェーン運用の状況の点検

指名・報酬等委員会

CEOおよび取締役会のサクセッションプラン	●要件、任期、選任サイクルなどの進捗報告と議論
取締役の人物要件、再任、賞与に関する評価	●単年度の職務執行の状況報告、CEOによる評価の説明
経営体制	●取締役会構成や海外子会社を含むグループ経営体制の検討
経営層のスキル	●管掌役員のスキルやスキルマトリックスの点検

役員報酬

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しています。監査等委員を除く取締役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（月額固定）、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などの短期業績を反映した役員賞与、中長期業績を反映した株式報酬により構成されています。

株式報酬は、譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬で構成されています。業績連動型株式報酬の導入により、取締役の報酬と当社グループの業績や株式価値の連動性がより明確になるだけでなく、取締役が株価変動のメリットとリスクを株主様と共有することができます。これにより、中長期的な業績および企業価値の向上に対する意識を高めることができると考えています。

2025年度 役員報酬額

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役（社外取締役を除く）	213	113	47	53	4
社外役員	35	35	—	—	3

注1）取締役（社外取締役を除く）に対する非金銭報酬などは、業績連動型株式給付信託（BBT-RS）に係る費用計上額53百万円です。

注2）取締役の報酬などには、2026年3月31日に退任した取締役1名を含んでいます。

役員報酬制度の概要（2023年度改定）※1

種別		割合※2	方針		時期
固定報酬	金銭報酬	48-58%	●第三者の調査に基づく同業または同規模他社の報酬水準、当社グループ業績、従業員給与の水準を考慮したうえで、役割、職務、職位の報酬基準に基づいて決定		●毎月一定額を支給
役員賞与	金銭報酬	20-22%	●報酬テーブルに定められた基本賞与額に対象事業年度の連結営業利益の計画達成度を乗じて算定※3 ●各業務執行取締役の個別評価を勘案		●指名・報酬等委員会の諮問を経て、事業年度末日から一定期間内に支給
譲渡制限付株式報酬	株式報酬（株式給付信託：BBT-RS）	11-15%	●役割・職務・職位の報酬基準に基づいてポイントを付与 ●当社および当社グループの取締役および執行役員を退任するまでの間、譲渡に関する制限あり	●付与されたポイント数に応じて、役員株式給付規定に従って交付株式数を算出 ●在任・退任を問わず、以下の場合は、取締役会の決議によって株式および金銭による返還請求が可能 -株主総会や取締役会で解任が決議された場合 -在任中に一定の非違行為や不適切行為により損害を発生させた場合	●定時株主総会において選任される度に付与
業績連動型株式報酬	株式報酬（株式給付信託：BBT-RS）	11-15%	●営業利益額およびROE、中期経営計画において取締役会が設定した指標の達成度に基づいてポイントを付与 ●中期経営計画期間における在任期間に応じて算出	●付与されたポイント数に応じて、役員株式給付規定に従って交付株式数を算出 ●在任・退任を問わず、以下の場合は、取締役会の決議によって株式および金銭による返還請求が可能 -株主総会や取締役会で解任が決議された場合 -在任中に一定の非違行為や不適切行為により損害を発生させた場合	●中期経営計画の対象期間終了後、一定期間内に付与

※1 取締役（監査等委員）の報酬は、月額固定報酬のみとなり、表中に記載をしていません。　※2 役員賞与および株式報酬が標準額の場合の割合。　※3 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、原則として支給されません。

取締役会の実効性評価と改善

当社は、年に1回、取締役会の構成、審議内容、提供情報の質などの運営面を含む取締役会の実効性に関するアンケート調査などを行っています。取締役による自己評価を実施し、その内容を参考にして取締役会全体の実効性について定期的な検証を行い、課題点の改善や運営の強化を講じていくプロセスを採用しており、その結果の概要を開示しています。

2025年度の評価スコア

評価項目	高評価の割合※1（2024年度からの増減）
① 取締役会の構成	63%（14pt減）
② 取締役会における審議状況	65%（10pt減）
③ 取締役会の機能および審議の活性化に向けた取り組み状況	76%（9pt減）
④ 自身の取り組みについて	85%（2pt増）
⑤ 自身の取り組みについて（監査等委員でない取締役）	67%（8pt減）
⑥ 社外取締役に期待する役割について（監査等委員でない取締役限定）	—※2
⑦ 自身の取り組みについて（監査等委員である取締役）	77%（6pt減）
⑧ 自身の取り組みについて（指名・報酬等委員）	—※2
⑨ 総括	87%（7pt増）

※1 ⑥⑧を除く各項目を5段階で評価。6名全員が5点満点をつけた場合の合計30点を100%とし、各項目のスコアをその割合で算出しています。
※2 ⑥⑧は評価点数ではなく記入式回答のため、評価の割合は記載していません。

評価の主な内容

取締役会の運営：コミュニケーションの機会が増加。活発な議論やモニタリングが機能し、適切な経営判断が行われている。取締役会の実効性は保たれている。

取締役会の体制：女性役員や経営経験者の登用が必要。

経営の体制：海外事業、M&A、資本政策、IT、ロジスティクスなどに知見を持つ人材の登用が必要。

中期経営計画：年2～3回程度モニタリングを行い、現状の把握や必要に応じた軌道修正の議論が必要。

サクセッションプラン：取締役会において、指名・報酬等委員会の議論内容の適宜報告と、現状よりも多くの議論の時間確保が必要。

2026年度の改善テーマ

評価結果を受け、2026年度は以下の事項に取り組んでいきます。

- ホールディングス化に伴う各種ガバナンスに関する議論
- 海外戦略およびM&Aを強化するための組織強化案
- ポートフォリオ再点検、ロジスティクスやDXに関する議論

株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家との建設的な対話を通じて経営の透明性向上と企業価値の向上に取り組んでいます。CEOやCFOを含む経営陣が機関投資家との面談に積極的に参加するとともに、対話を通じて得られた意見や要望を取締役会や社内へ共有し、企業価値向上に向けた施策の検討に活用しています。

2025年度は、機関投資家との面談を162件実施しました。対話では、短期的な業績や子会社の動向に加え、中期戦略における既存事業の成長策や海外展開の進捗、OMO施策、インフラ投資に関心が寄せられました。得られた投資家の観点は、経営層に共有するだけでなく、決算説明会資料の開示情報の拡充にも役立てています。

個人投資家に対しては、自社ウェブサイトだけでなく、外部のオンラインプラットフォーム「note」を利用してIRを発信しています。2025年度は28件の記事を掲載し、年間で約15,200のページビューを獲得しました。

2025年度の機関投資家対話実績

分類	総件数（うち海外投資家）
機関投資家面談	162（47）
CEO、CFO、CSO、IR部長 対応	11（1）
IR部長 対応	145（46）
ESG面談（CSO、サステナビリティ推進部長、IR部長 対応）	5（-）
施設見学会（店舗説明会）	1（-）

> 2026年3月期 株主様との対話の実施状況等について

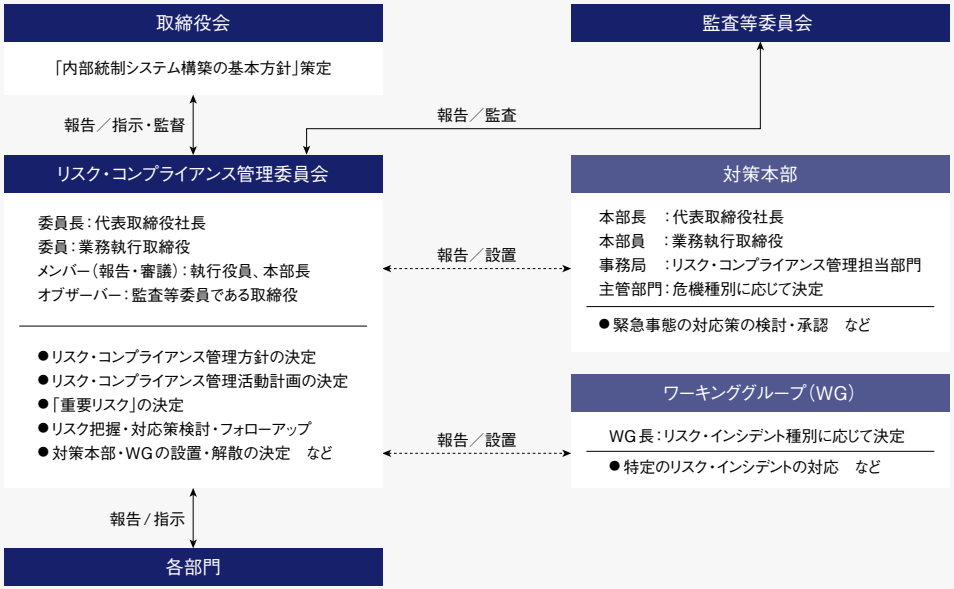
> 株式会社TABAYAホールディングス　IR note

リスクマネジメントとコンプライアンスの遵守

体制

2026年度、リスクとコンプライアンスの管理機能を統合し、「リスク・コンプライアンス管理委員会」を設置しました。これにより多様なリスクの総合的な管理と、コンプライアンス課題と経営リスクの一体的な把握、検討が可能になります。リスクの早期発見・早期対応と迅速な意思決定で、持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

リスクマネジメント体制図



リスクマネジメント

「リスク・コンプライアンス管理委員会」において、事業活動に関わるリスクを定期的に洗い出すとともに、毎年、重要リスクの評価・選定を行い、次年度の経営課題の検討対象にしています。各部門におけるリスクへの取り組みについても、積極的に検討、実施しています。当社グループのビジネスの根幹はお客様にご満足いただき続けることであり、時代とともに変化する社会環境やお客様ニーズに対応し続けられない、すなわち「時代対応できないこと」を究極的なリスクと考えています。2025年度は、重要なリスクとして「人的資源」「戦略ビジネスモデル」「情報インフラ」「自然災害」を特定。社内で発生したリスクマネジメントに係る事案をもとに、対応策や再発防止策などについて討議しました。

コンプライアンスの遵守

経営理念の実現のために私たちが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「TABAYAグループ行動規範」を定め、遵守しています。この規範のもと、コンプライアンス体制を整備し、業務の健全性を確保することによって当社グループの社会的信頼の獲得に努めています。また、経営理念の実現に資するための具体的な手続きとして「リスク・コンプライアンス管理規程」を定めています。

「リスク・コンプライアンス管理委員会」において、方針や活動・教育計画を検討、承認するほか、コンプライアンス上の課題を検討し、期初の取締役会および監査等委員会で報告しています。加えて、内部通報制度の浸透や不適正な処理の抑止に向けた牽制体制の整備、内部監査による継続的なモニタリングも実施しています。

2025年度は、社会情勢の変化や当社グループ内で発生した事案を踏まえ、取適法（旧 下請法）、独占禁止法、ステルスマーケティング規制、ハラスメントなどをコンプライアンス上の重要なテーマに設定。全社的な啓発・教育活動としてコンプライアンスWebテストなどを実施しました。

通報制度

コンプライアンス上、疑義のある行為が発生した場合は外部機関に匿名で通報できる「内部通報制度」を設けており、2022年度には改正公益通報者保護法を踏まえて内部通報規程を改定しました。2025年度の通報件数は17件でした。寄せられた通報に対しては、個別に調査を行い、適切な措置を取りました。また、取引先様向けには当社グループ役職員による法令違反、不正、反倫理的行為などに関する通報ができる「取引先様コンプライアンス相談窓口」を当社グループウェブサイトに設けています。

通報者に対しては、匿名性の確保や報復行為、差別的処遇などの不利益が生じる取り扱いを禁止するなど、通報者の保護を徹底しています。

腐敗防止

国内外の取引において、腐敗防止の要請が高まっており、各地域における規制も強化されています。当社グループでは、「TABAYAグループ行動規範」において、「公正な取引を支える従業員の法令遵守意識の啓発」「誠実で健全な企業であり続けるための取り組み」を掲げており、贈収賄をはじめとした法令違反や不正、反倫理的行為の防止に取り組んでいます。

> 贈収賄・腐敗行為防止への取り組み

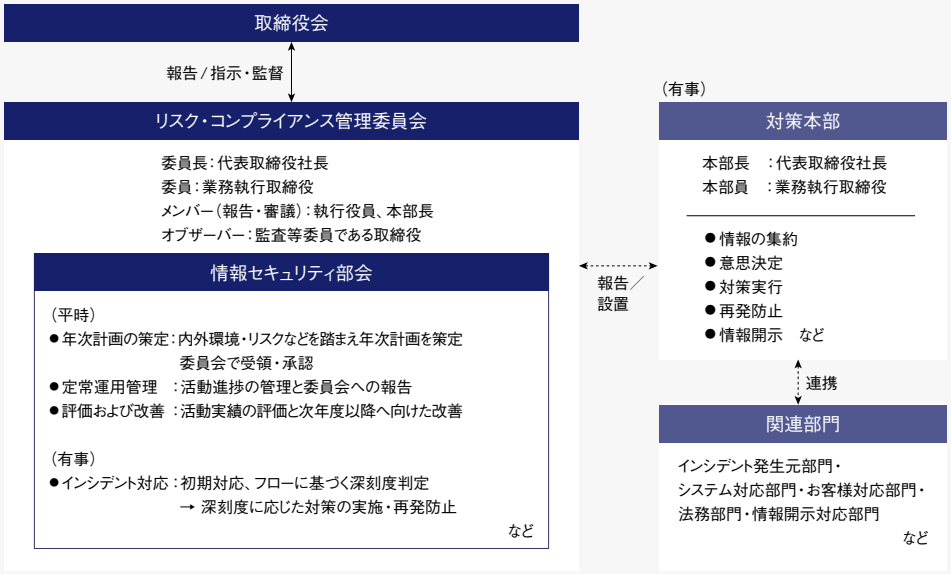
情報セキュリティ

方針と体制

経営における重要な課題の一つとして、情報セキュリティに関するリスクを認識しています。そのため、「情報セキュリティ規程」および「情報セキュリティ基本方針」を定めるとともにリスク・コンプライアンス管理委員会内に「情報セキュリティ部会」を設置し、本リスクに関する経営層を含めた討議を行うことで早期に対策立案や実行を行うことができる体制を整備しています。なお、リスク・コンプライアンス管理委員会は取締役会の下部組織として設置されており、情報セキュリティに関するリスクを含む当該年度のリスク全般の管理・運用状況に関して、内部統制システムの運用状況として定期的に取締役会に報告しています。

有事においては、インシデント発生時のフローに基づき深刻度を判定。特に事業・業務に甚大な影響がある場合には、対策本部を立ち上げ、関係部門が連携することで情報を集約し、速やかな意思決定・対策実行・再発防止および情報開示を実施します。

情報セキュリティ管理体制図



インシデント予防の取り組み

「情報セキュリティ規程」に則り、セキュリティ専門企業と連携し、物理的・人的・技術的な観点から安全性が高いシステムを構築し、リスクを管理しています。セキュリティリスクに対する意識の向上のため、グループ会社や契約社員を含む全従業員を対象に、情報セキュリティ研修やテストを定期的に行っています。

2025年度は、元従業員による個人情報を含む取引先リストおよび広報・PR活動に関する取引資料の一部持ち出しによる情報漏洩事案が発生しました。当社グループは本事案を重く受け止め、関係者の皆様にご心配とご迷惑をおかけしたことをお詫び申しあげます。

本事案を通じ、従来実施してきたセキュリティシステムの整備や対策に加え、情報資産の管理運用、従業員の意識向上、監視体制など、人的・組織的な側面の重要性を改めて認識しました。現在は原因分析を踏まえ、情報管理体制の見直しや再発防止に向けた取り組みを進めています。また、従業員が日常業務の中で適切な情報管理を実践できるよう、情報の社外送信時や外部サービス利用時に注意喚起を行う仕組みの拡充など、継続的な啓発活動に取り組むとともに、外部専門機関による評価や助言も活用しながら、情報セキュリティリスクに対する継続的な改善に取り組んでいます。

2026年度は、本事案の再発防止策の着実な実行を最優先課題とし、運用・監視体制の強化、継続的な教育・訓練、リスクの早期発見と対応力の向上を通じて、情報セキュリティ対策の実効性を高めていきます。引き続き、組織全体の情報セキュリティレベルの向上と、ステークホルダーの皆様からの信頼回復に努めてまいります。

個人情報の安全管理措置

当社グループは個人情報を含む多くの機密情報を取り扱っており、その管理が重大な責務であることを十分に認識しています。そのうえで、「個人情報の保護に関する法律」に準拠した「個人情報保護規程」を経営会議にて定め、個人情報の管理体制の構築、評価や見直しを実施しています。さらに、個人情報保護に関する基本的な考え方と遵守すべき内容を定めた「個人情報保護方針」を策定し、外部に公開しています。

個人情報を含む情報資産について、機密の区分に応じてアクセス制御やネットワークの監視といった措置を講じ、不正なアクセスから適切に保護しています。特に個人情報を含む極秘情報については暗号化して保存しており、暗号化された情報および暗号鍵は「情報セキュリティ規程」に則り適切に管理しています。

個人情報の取り扱いを外部に委託する際は、委託先がプライバシーマークなどの第三者認証を取得していることを原則としています。認証を取得していない場合は、個人情報の取り扱いに関する役割や手順が明確になっているか、またリスクを特定したうえで適切な対策が講じられているかを確認します。そのうえで、運用状況の定期的な報告を受け、十分な保護体制が確保されていることを検証しています。

Corporate Profile

会社概要（2026年10月1日現在）

商号	株式会社TABAYAホールディングス TABAYA HOLDINGS Co., Ltd.
本部オフィス所在地	東京都渋谷区千駄ヶ谷一丁目18番5号 ヒューリック将棋会館千駄ヶ谷ビル
本社所在地	東京都渋谷区神宮前三丁目28番1号
設立	1989年10月2日
資本金	30億30百万円
代表者	代表取締役社長　グループCEO 松崎 善則（まつざき よしのり）
事業内容	グループ会社の事業活動に対する経営管理等
店舗数	273店※1 ※1 2026年3月31日現在、株式会社ユナイテッドアローズの連結店舗数
従業員数	3,904名※2 ※2 2026年3月31日現在、株式会社ユナイテッドアローズの連結従業員数
グループ会社	株式会社ユナイテッドアローズ［UNITED ARROWS LTD.］ 台湾聯合艾諾股份有限公司［UNITED ARROWS TAIWAN LTD.］ 悠艾（上海）商貿有限公司［UNITED ARROWS SHANGHAI LTD.］ 株式会社BOOT BLACK JAPAN［BOOT BLACK JAPAN Co., Ltd.］ 株式会社TELMA［TELMA LTD.］ 株式会社ビジュードエム［Bijou de M Limited］ 株式会社TABAYA TRANSIT［TABAYA TRANSIT INC.］

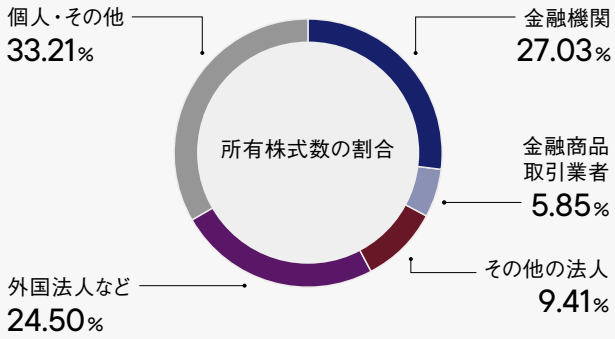
Stock Information

株式情報（2026年3月31日現在）

上場取引所	東京証券取引所 プライム市場
業種	小売業
証券コード	7606
単元株式数	100株
発行可能株式総数	190,800,000株
発行済株式総数	30,213,676株※
株主数	23,666名
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

※ 2026年9月30日付で812,100株の消却をしており、2026年9月30日付の発行済み株式総数は29,401,576株です。

所有者別状況



注1）所有割合は、自己株式を含む発行済株式総数を基準として算出しています。
注2）単元未満株式は計算の対象外としています。

大株主の状況	所有株式数（株）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,332,500
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,292,700
重松 理	2,313,400
株式会社エー・ディー・エス	2,000,000
JP JPMSE LUX RE UBS AG LONDON BRANCH EQ CO	774,400
JPモルガン証券株式会社	721,737
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	661,900
野村信託銀行株式会社（投信口）	444,700
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	431,240
三菱UFJ信託銀行株式会社	428,000
瀧定名古屋株式会社	428,000



株式会社TABAYAホールディングス

https://www.tabaya-holdings.co.jp/