



UNITED ARROWS LTD.

ユニテッドアローズは1989年の創業以来、「新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を経営理念に掲げ、ファッションを通して、お客様に対する価値創造・価値提供を行ってまいりました。

そして、この度、これからは世界に通用する企業ブランドとなるために、「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」と表現を改めました。

今後は、日本国内から海外へと視野を広げ、お客様に満足を提供する3要素「ヒト(接客サービス)、モノ(商品)、ウツワ(店舗環境)」を徹底的に磨き上げ、お客様満足の極大化に挑戦し続けてまいります。

本冊子は監査法人による監査を受けておりません。財務セクションの詳細については、2013年3月期の有価証券報告書ならびに最新のIR資料をご参照ください。
www.united-arrows.co.jp/ir/lib/index.html

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



GREAT SERVICE

「ここまでされたら感動する」と思っていたかのような、おもてなしの接客サービスの提供

「お客様に接するとき、大切にしているのは笑顔。安心してお買物を楽しみ、また来たいと思っただけのような雰囲気作りを心がけています。会社の良いところは、仕事を続けていく上で、自分の成長ステージを描きやすいこと。担当者から、店長へ、またその先へ、という道筋を頭の中で描きながら、日々目の前のお客様と向き合っています」

ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 販売員（新卒入社5年目）



GREAT PRODUCTS

お客様の目線の半歩先にある5適¹を満たした商品の提供

「源流やアーカイブに重きを置き、普遍的なベーシックに着想した商品企画。トラッド&アイビーや、ミリタリー、ワーク、スポーツウェアにアレンジを加えて、今の時代や気分に合うよう常にアップデートしているのが、ビューティ&ユースのモノ作り・モノ選びの根幹です。『カジュアルの定番といえばビューティ&ユース』と連想していただけるようなブランドにしていきたいです」

ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ メンズ商品部部长

¹ 5適: お客様が、適時：欲しい時に、適品：欲しいものが、適価：欲しいと思う価格で、適量：欲しい量だけを、適所：欲しい場所でご購入できること。



GREAT ENVIRONMENT

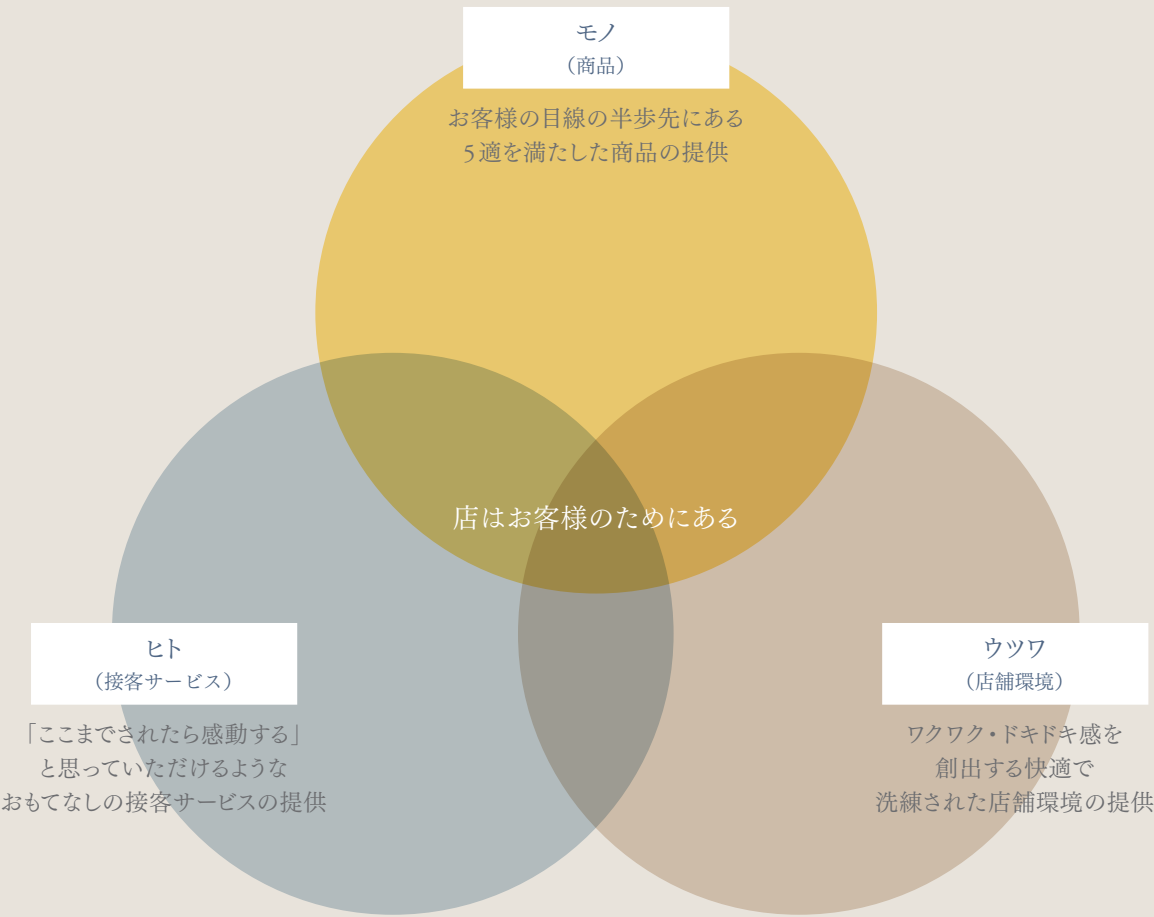
ワクワク・ドキドキ感を創出する快適で洗練された店舗環境の提供

『「ウツワ」作りで心がけているのは、ビューティ&ユースの世界観の表現と、見やすさ買いやすさの両立。お客様にお買物を楽しんでいただく空間の提供として、商品の魅力を最大限に高めていくところにやりがいを感じます。今後はVMD研修の継続強化により、店頭における商販宣の戦略の体現を目指していきます」

ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ メンズ商品部部長

お客様に満足を提供する3要素

世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造



ユナイテッドアローズでは、「店はお客様のためにある」という社是に基づき、お客様に満足を提供する3要素「ヒト(接客サービス)・モノ(商品)・ウツワ(店舗環境)」を徹底的に磨き上げることで競争力の源泉としています。この3要素を継続的に進化させることにより、経営理念である「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」の実現を目指します。

ユニテッドアローズグループが展開する事業

2013年3月期末

	展開ストアブランド	店舗	売上高(億円)
連結		271	1,150
(株) ユニテッドアローズ		208	1,066
ユニテッドアローズ事業		67	477
ユニテッドアローズ総合店 ^{*1}	 UNITED ARROWS	11	
ユニテッドアローズ	 UNITED ARROWS	21	
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ	 BEAUTY & YOUTH UNITED ARROWS	32	
モンキータ임 ビューティ&ユース ユニテッドアローズ	 monkey time BEAUTY & YOUTH UNITED ARROWS	1	
ユニテッドアローズ レーベル イメージ ストア		2	
ザ ソブリンハウス		1	
ディストリクト ユニテッドアローズ	 District UNITED ARROWS	1	
ユニテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング事業	 UNITED ARROWS green label relaxing	56	234
クロムハーツ事業		8	73
S.B.U. およびUAラボ (8事業)		59	141
アナザーエディション		13	
ジュエルチェンジズ	 Jewel Changes	7	
オデット エ オディーレ ユニテッドアローズ	 Odette & Odile UNITED ARROWS	23	
ドゥローワ	 Drawer	6	
ジ エアポート ストア ユニテッドアローズ	 THE AIRPORT STORE UNITED ARROWS LTD.	3	
ザ ステーション ストア ユニテッドアローズ	 THE STATION STORE UNITED ARROWS LTD.	4	
ザ ハイウェイ ストア ユニテッドアローズ	 THE HIGHWAY STORE UNITED ARROWS LTD.	2	
アーキペラゴ ユニテッドアローズ	 ARCHIPELAGO UNITED ARROWS LTD.	1	
ユニテッドアローズ アウトレット	 UNITED ARROWS Outlet	18	138
グループ会社			
(株) フィーゴ フェリージ	 Felsi	12	29
(株) コーエン ^{*2} コーエン	 coen	51	57

M=メンズ事業 **W**=ウィメンズ事業

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

^{*2} (株) コーエンは1月期決算のため、2013年1月末日現在の情報を掲載しております。

Contents

8	11カ年サマリー
10	ユニテッドアローズグループ 25年の歩み
12	長期ビジョン「UA VISION 2022」
14	社長インタビュー
20	特集1：商品・販売・宣伝部門の 連携サイクルの強化 「アナザーエディション」の事例 2：O2O戦略への取り組み

24	事業概況
34	ユニテッドアローズグループの概況

42	ユニテッドアローズの理念体系
43	社会との約束
49	コーポレート・ガバナンス
54	役員一覧

56	財務セクション
63	事業別データ
67	沿革
68	会社情報

11カ年サマリー

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社

											百万円	千ドル
3月31日に終了した1年間	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013
連結												
売上高	35,271	42,903	46,330	53,813	60,959	72,221	79,665	83,504	90,571	102,052	115,041	1,210,323
営業利益	4,824	5,241	6,080	7,663	7,350	4,930	4,319	4,942	7,384	10,193	12,562	132,164
経常利益	4,786	5,270	6,037	7,639	7,337	5,017	4,283	5,037	7,240	10,272	12,582	132,373
当期純利益	2,561	2,877	3,476	4,076	3,511	3,800	1,274	1,403	3,596	5,016	7,316	76,977
営業活動によるキャッシュ・フロー	740	1,876	4,122	6,596	1,801	456	1,286	7,933	6,923	12,081	5,238	55,108
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,116)	(2,311)	(738)	(3,423)	(4,198)	(946)	(4,373)	(1,992)	(2,069)	(2,711)	(3,528)	(37,120)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,646)	589	(1,180)	648	(2,281)	493	3,434	(5,202)	(3,443)	(6,875)	(3,533)	(37,178)
現金及び現金同等物	1,468	1,623	3,827	7,650	2,971	2,975	3,322	4,061	5,471	7,966	6,142	64,622
設備投資額 ^{*1}	951	1,684	1,072	1,250	2,389	2,954	3,604	1,415	4,254	2,576	2,809	29,560
減価償却費	367	462	517	557	642	883	1,258	1,209	1,363	1,416	1,518	15,971
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	19.4	20.2	20.2	28.0	21.8	18.8	5.6	6.1	18.7	29.2	32.7	
総資産経常利益率 (ROA) (%)	23.6	23.4	23.3	21.6	20.0	12.3	9.5	10.8	15.8	21.2	23.8	
配当性向 (%)	10.7	10.2	10.3	11.0	11.8	27.6	82.8	84.2	29.9	22.7	23.0	
1株当たり配当金 (DPS) (円／ドル)	23.00	26.50	16.00	20.00	10.00	25.00	25.00	28.00	29.00	36.00	53.00	0.56
1株当たり当期純利益 (EPS) (円／ドル)	215.01	258.97	154.90	183.99	84.98	90.59	30.19	33.26	97.02	158.74	230.80	2.43
1株当たり純資産 (BPS) (円／ドル)	1,178.30	1,416.68	851.00	702.65	426.33	538.09	545.02	552.68	478.39	609.66	799.65	8.41
総店舗数 (店)	—	—	—	97	124	150	183	196	207	237	271	
従業員数 (名)	—	—	—	901	1,166	2,361	2,781	2,783	2,792	3,033	3,309	
単体												
総店舗数 (店)	45	56	67	79	104	139	153	153	162	186	208	
小売売場面積 (㎡) ^{*2}	14,312.1	17,911.3	20,059.1	21,776.0	24,429.4	29,498.1	33,226.3	33,645.9	36,284.4	41,014.7	44,847.7	
従業員数 (名)	581	685	752	862	1,114	2,303	2,630	2,617	2,647	2,855	3,092	

^{*} 百万円未満は切り捨てとなります。また便宜上、2013年3月31日時点の為替レートUS1ドル＝95.05円でドルに換算しています。

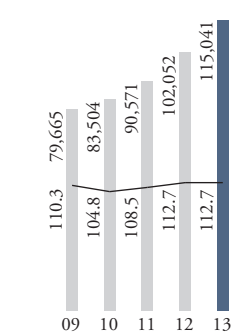
^{*} 2006年3月期より連結決算となりました。

^{*} 2004年5月および2006年4月に、1対2の割合で株式分割を行いました。

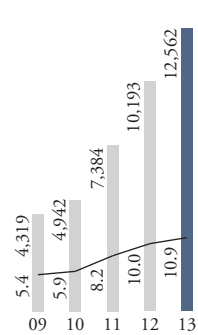
^{*1} 2011年3月期の設備投資額には、資産除去債務に関する会計基準適用開始による資産除去債務の変動額1,619百万円が含まれています。

^{*2} アウトレット店舗の面積は含みません。

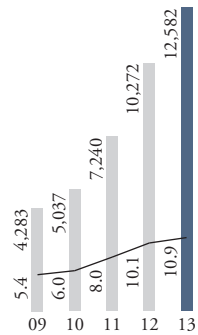
売上高／売上高伸び率
百万円／％



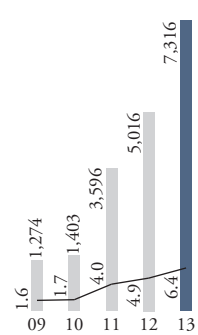
営業利益／構成比
百万円／％



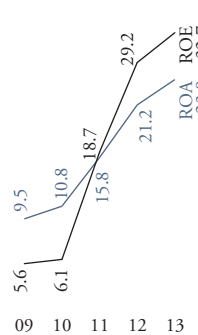
経常利益／構成比
百万円／％



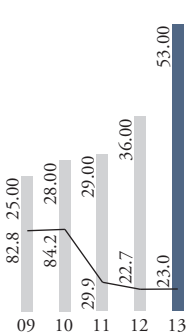
当期純利益／構成比
百万円／％



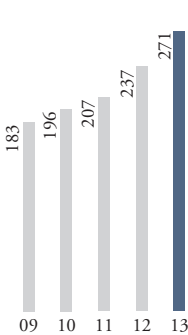
自己資本当期純利益率 (ROE) ／
総資産経常利益率 (ROA)
％



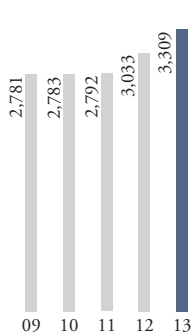
1株当たり配当金 (DPS) ／
配当性向
円／％



総店舗数 (連結)
店



従業員数 (連結)
名



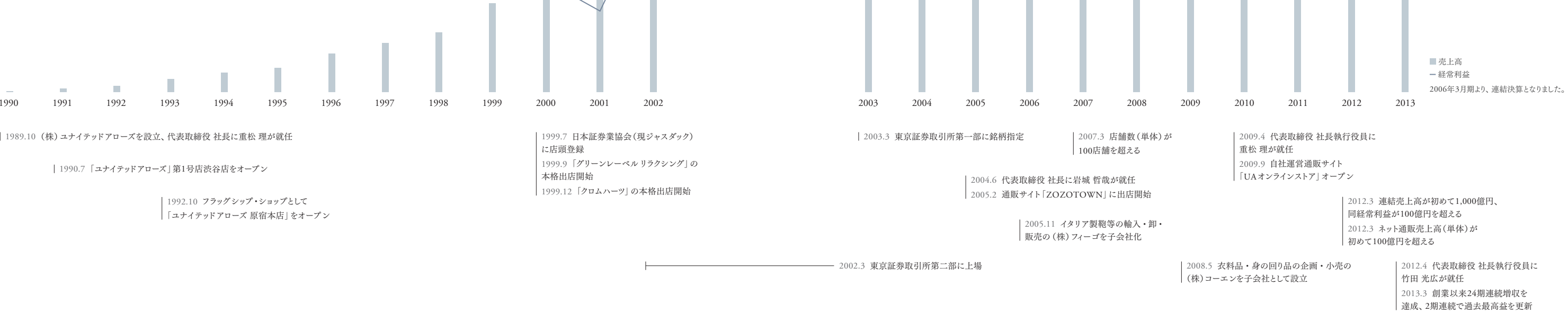
2014年、ユナイテッドアローズは創業25周年を迎えます。
当社は創業以来、「店はお客様のためにある」という経営理念・社是のもと、
ひたすらお客様満足の極大化を追求し、今日まで歩んでまいりました。
今後は、既存事業のさらなる強化と新たなチャレンジに取り組み、
お客様をはじめとするステークホルダーの価値向上に向けてまい進し続けます。

	2003年3月期（単体）	2008年3月期（連結）	2013年3月期（連結）
売上高	35,271百万円	72,221百万円	115,041百万円
経常利益	4,786百万円	5,017百万円	12,582百万円
店舗	45店	150店	271店
買上客数 ¹⁾	250万人	400万人	600万人
従業員	581人	2,361人	3,309人
株主様	2,729人	16,950人	12,020人

¹⁾ 単体小売ベース

2007年3月期以降の業績低迷・回復、再成長への道のり

当社は、2006年3月期の過去最高益(当時)更新以降、2009年3月期まで3期連続増収減益となりました。
従来、当社の強みは販売部門の意見を活かした商品政策を行い、お客様が今欲しい商品と、時代の半歩先を提案する商品のバランスを取ることにあります。しかしながら、2005年3月期に打ち出したオリジナル企画商品強化の方針が間違った形で社内に浸透し①、お客様のニーズを反映させるマーケットイン型ではなく、会社が提案するモノ作りを行うプロダクトアウト型の商品政策を進めた結果、お客様の離反と商品・販売部門の信頼関係の崩れが生じました。②
2007年3月期以降は成長拡大構想を掲げたものの、人材育成や商品プラットフォームなどの仕組みの構築が未熟のまま事業・店舗の拡大を進めたため、売上計画の未達、売上総利益率の低下、本部機能の肥大化といった収益構造の悪化につながりました。③
2009年4月の重松 理の社長復帰後は、「収益の早期改善」を掲げ、商販の崩れた連携モデルの立て直しと商品プラットフォームの構築に取り組みしました。併せて不採算事業・店舗の整理、本部機能のスリム化などを推進した結果④、2010年3月期に4期ぶりの増益を果たし、それ以降は安定した売上高・利益成長を続けています。
2012年4月には、竹田 光広を社長とする新しい経営体制がスタートしました。再成長期を迎えた今、当社は既存事業の強化に加えて、新チャネル・新規事業の開発、そして海外への出店開始など、新しい価値創造に向けた取り組みを始めています。



長期ビジョン「UA VISION 2022」

ユニテッドアローズは、2022年3月期を最終年度とした長期ビジョンを発表しました。
新経営スローガン「ユニテッドアローズグループを100年以上存続し、世界に通用する企業ブランドとする」への
基盤作りに向けて、経営戦略と営業施策を推進してまいります。

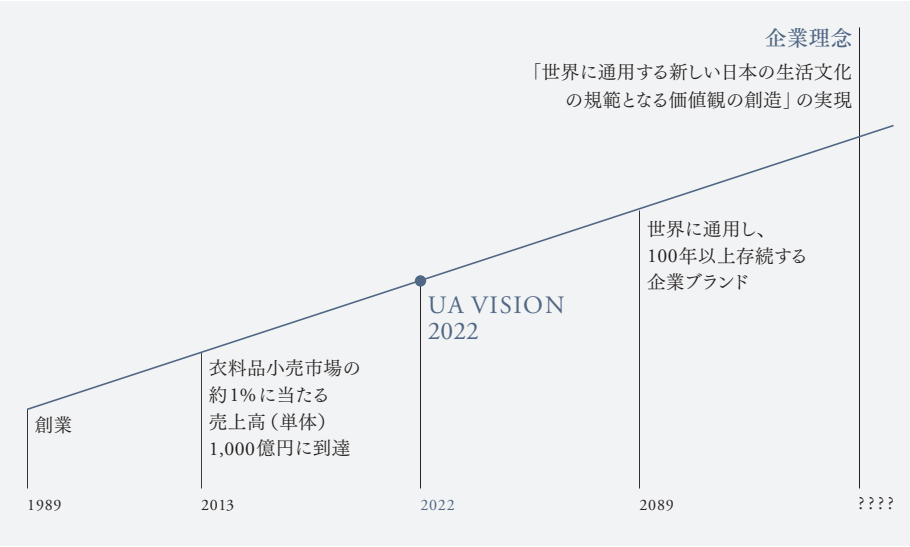
「UA VISION 2022」スローガン

ニッポンにユニテッドアローズあり。

私たちは **世界** 中のお客様からも注目され、愛される、
お客様満足 **日本** 一のファッション小売企業を目指します。

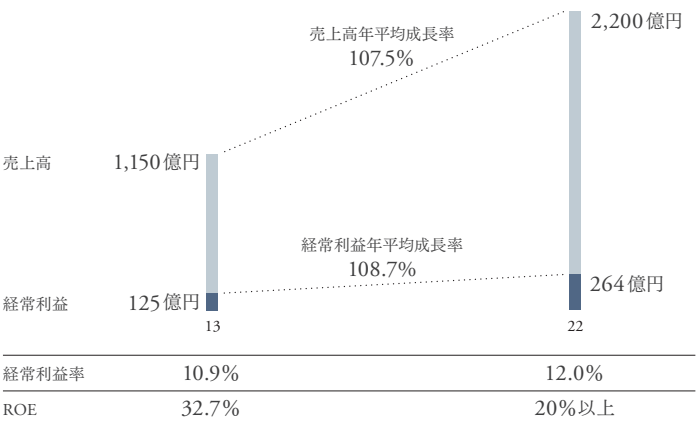
このスローガンの実現を目指すことにより、当社グループが100年以上存続し、世界に通用する企業
ブランドとなるための基盤を築いてまいります。世界に通用する企業ブランドとなるために、まず
日本で一番お客様にご満足いただけるお店となることを目指します。その結果、世界のお客様から
注目され、ご愛顧をいただけるファッション小売業となることを目標に掲げます。

「UA VISION 2022」のロードマップ



「UA VISION 2022」の経営目標

経営戦略、営業施策の推進により、2022年3月期に連結売上高2,200億円、経常利益率12%、経常利益額264億円、ROE20%以上を目指します。この長期ビジョンの実現により、当社が100年以上存続し、世界に通用する企業ブランドとなるための基盤を築くとともに、全てのステークホルダーの皆様の価値向上を図ってまいります。



「UA VISION 2022」達成に向けた3つの経営戦略

1. 時代対応と自己改革による既存事業の成長拡大

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

2. 次代の成長を担う新規事業の開発・育成による新たな価値提案

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

3. 将来的な国際対応力の強化に向けた海外進出の開始

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

「UA VISION 2022」達成に向けた3つの営業施策

1. 商品、販売、宣伝部門の連携サイクルの強化

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

2. 業務の技術体系化

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

3. クリエイティビティの強化

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



株主の皆様には、格別のご支援とご愛顧を賜り、厚くお礼申し上げます。

2013年3月期は、商販宣の連携精度の向上と、外部環境への対応力の強化により、創業以来24期連続増収、2期連続過去最高益を達成しました。

そして、当社はこの度、「100年以上存続し、世界に通用する企業ブランド」を目指すためのステップとして、2022年に向けた長期ビジョンを発表しました。

今後は、既存事業の強化を軸に、新規事業の開発や海外進出に向けた準備を行ってまいります。

Q 2013年3月期を振り返って、どのように評価されていますか。

2013年3月期は、天候不順や一部商業施設におけるセール時期の長期化など、お客様の購買動向を左右する外部環境の大きな変化がありました。そのような状況の中で、当社は引き続き商品プラットフォームを軸に、商品・販売・宣伝部門の連携サイクルを強化することで、お客様へ価値ある商品・サービスのご提供に取り組んでまいりました。経営管理面では、週・月次単位の会議体を再編成し、これまでは実績の報告を主体としていた各種営業会議を、今、1週間後、1カ月後、1年後などの未来に向けた対策を重点的に討議する場へと改めました。これは、販売状況、利益、在庫などの細かい進捗管理を徹底し、その時々に応じて迅速に的確に次の打ち手を考え、実行に移していくための取り組みですが、具体的な成果事例として、在庫の監視機能の向上があげられます。当期はセール時期が長期化したことで、アパレル各社としても例年とは異なる商品の投入～消化サイクルが必要となりました。当社では、膨らみがちな在庫に早い段階からアラートを鳴らし、各事業とアウトレットが連携して早期消化・高値換金を促進した結果、期末たな卸資産の伸張率は、売上高成長率を下回って着地することができました。

事業別には、商販宣の連携サイクルが好循環しているクロムハーツ、アナザーエディション事業などが引き続き好調でした。グリーンレーベルリラクシング事業では、話題性の高いテレビCMや交通広告などをフックとして、新しいお客様層に認知していただき、ご来店、購買に結びつけるサイクルが形になってきました。宣伝活動の成果によるお客様の反応を見越した商品計画の精度や、広告と連動した店頭でのご提案力なども高まり、商販宣連携の成功モデルの1事例として進化したという手応えを得ることができました。

これらの結果、連結売上高1,150億円（前期比112.7%）、経常利益125億円（同122.5%）、当期純利益73億円（同145.9%）となり、創業以来24期連続増収と、2期連続最高益を更新しました。

→ P40
商品プラットフォーム
→ P20
特集1：商品・販売・宣伝部門の
連携サイクルの強化
「アナザーエディション」の事例

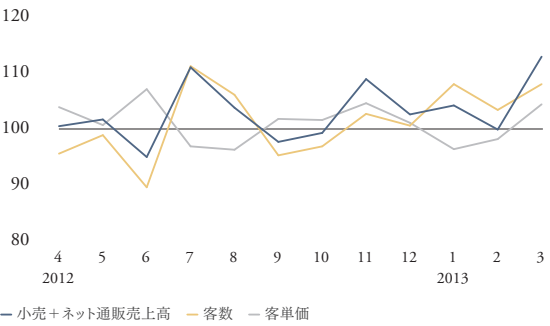
既存店売上高の動向

2013年3月期の（株）ユナイテッドアローズの既存店前期比は、小売＋ネット通販売上高103.4%、客数101.8%、客単価100.8%となりました。

夏、冬のセール開催時期の長期化、天候不順など厳しい外部環境に置かれていましたが、販売状況に応じた追加生産、早期消化など在庫の適時・適量のコントロールを行うことにより、安定した売上高・利益を確保しました。

*客数、客単価は小売から算出しております。

2013年3月期 既存店売上高・客数・客単価の推移
%



Q 2014年3月期の目標と取り組みについてお聞かせください。

2014年3月期は、経営スローガンを「チャレンジ」と決めました。既存事業の進化・継続強化による安定成長を前提として、新規事業開発や海外展開にチャレンジしてまいります。

新規事業として、昨年9月に「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」のオリジナルレーベルから「モンキータイム ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」の店舗展開がスタートしました。今年4月には、同じく「ビューティ&ユース」の取り扱いブランドからスピンアウトした米国・ニューヨークのセレクトショップ「スティーブン アラン」3店舗がオープンしました。「スティーブン アラン」では、当社がこれまで培ってきた審美眼のもと、日本国内のニーズに応じた商品をセレクトして展開を行います。このほかにも、複数の事業が今期中の新規展開開始を目指して準備を進めています。

海外展開も始動します。海外1号店として、今年10月に台湾・台北市に「ユナイテッドアローズ」をオープンします。台湾は近年の輸入緩和で各国のSPA企業が参入し、ファッション市場が成熟しています。多くの日本のアパレル企業も進出していますが、当社が展開するようなセレクトショップ業態はほとんど見られません。これまでに当社が台湾で行ったテスト販売での反応も好感触を得ており、台湾から日本国内の店舗へ来られるお客様も増加しています。今後は、「ユナイテッドアローズ」「ビューティ&ユース」を先行して出店し、後発の「グリーンレーベル リラクシング」と合わせて、2022年3月期までに10店舗程度の出店を計画しています。

2014年3月期の経営方針

経営スローガン「チャレンジ」

進化、成長し続ける既存事業への「チャレンジ」

- ・社会潮流に対応したお客様ニーズの把握
- ・ヒト・モノ・ウツワの 磨き上げ
- ・既存事業の継続的な成長による既存店売上高の前年比増

新規事業開発への「チャレンジ」

- ・「モンキータイム ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」の育成
- ・「スティーブン アラン」のスタート
- ・新規事業開発に向けた準備開始
- ・海外進出への準備（台湾・台北市へ出店）

O2Oリーディングカンパニーへの「チャレンジ」

- ・デジタルマーケティング部の発足
- ・店舗とネット通販の連携施策の検討と導入
- ・O2Oを駆使した、小売業の新たなスタンダードの創出

生産性向上による利益拡大への飽くなき「チャレンジ」

- ・売上高と利益の状況に応じた柔軟なコスト管理
- ・部署間の連携強化と業務改善による生産性の向上
- ・増収増益、3期連続最高益更新の達成

ネット通販では、O2O戦略を推進し、実店舗とネット通販の買い回りの利便性を強化します。販売チャネルの壁を越え、個々のお客様のニーズに応じた購買機会を創出してまいります。

これらの経営方針のもと、2014年3月期は、連結売上高1,255億円、経常利益134億円という、創業以来25期連続増収と、前期を超える経常過去最高益の更新を目指します。

Q さらに企業価値向上への取り組みについて教えてください。

当社にとって、経営理念は全ての企業活動の起点となる存在です。新経営体制への移行を機に、従業員が志をひとつにして当社の進むべき方向性を再確認するため、経営理念の内容の一部を改定しました。創業当時の志である「日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を受け継ぎ、これからは世界に通用する企業ブランドとなるために、「私たちは、世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観を創造し続けます」と表現を改めました。

理念の実現は、お客様との信頼関係なしには達成し得ません。そのため、これまでは私たち従業員が守るべき掟（おきて）としていた「東矢ルール」＝「店はお客様のためにある」を「社是」としてその位置付けを変更しました。日々のお客様とのやり取りから経営判断に至るまで全ての企業活動や判断の軸にこの「社是」を据え、未来永劫徹底し続ける所存です。

業務の標準化、組織運営力の強化を図るための取り組みとして、当社の競争力の源泉である「商品・販売・宣伝部門の連携」「商品プラットフォーム」の技術体系化を進めています。業務体系の戦略マップ化、バリューチェーンの全体像の可視化などにより、個人の技量に頼りがちな業務を標準化し、確実に業務を遂行できる仕組みの確立を目指します。各担当者が業務体系マップの中における自分の立ち位置を確認し、今日は、どんな業務を、どの部署と連携して、どのように進めればよいのかがすぐに確認できるようにすることで、誰でも正しく、判断に迷うことなく、業務を遂行する環境を整えていきます。

ファッションを通じてお客様へ高い価値を提供し続けていくためのソフト面での強化として取り組んでいるのが、クリエイティビティの強化です。2013年3月期に、商品企画担当者のアイデアソースとなる資料を集めた「企画資料室」、商品サンプルを作るための社内工房「アトリエ」を、本部オフィス内に設置しました。今後は、これらの施設の活用により、オリジナル商品の一層の企画力向上を目指します。加えて、クリエイティビティに係る人材の育成や技術の継承も進めてまいります。

→ P22
特集2：O2O戦略への取り組み

→ P42
ユナイテッドアローズの理念体系

→ P36
商品の流れ（バリューチェーン）

コーポレート・ガバナンスの強化では、2013年6月に石綿 学氏が社外取締役として、新たに経営陣に加わりました。石綿氏は、コーポレート・ガバナンス、資本政策、国内外のM&Aに精通する弁護士です。これまでの経験や豊富な知識を活かして、経営への的確なアドバイスを期待しています。

今後も引き続き、盤石な経営体制の構築や安定成長を遂げていくための仕組み作りとして、会社が永続していくためのベース作りに向けた取り組みを行ってまいります。

最後に、株主還元の考え方と合わせて、株主の皆様へのメッセージをお願いします。

当社では、株主価値の極大化を経営の重要課題として認識しています。このため、持続的な成長拡大・業績の向上による1株当たり利益の拡大を図るとともに、業績に連動した安定的な配当、株式分割、自己株式の取得ならびに消却などの株主還元策を継続的に検討してまいります。

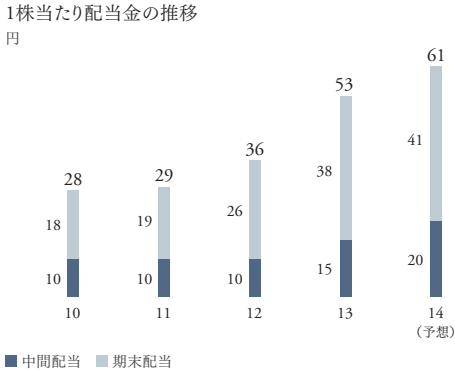
また、2014年3月期以降の配当方針については、成長拡大に向けた事業投資に必要な内部留保とのバランスを配慮しつつ、経営環境や財務状況などを勘案しながら、連結配当性向25%をめどに安定的な配当を実施することで、株主の皆様に対する利益還元の充実を図ってまいります。

利益還元方針

投資に必要な内部留保や財務状況等を勘案しつつ、連結配当性向 25% をめどに安定的な配当を実施

→ 2013年3月期 年間53円
(前期17円増配、期初計画7円増配)

→ 2014年3月期 年間61円
(前期8円増配) 予定



→ P49
コーポレート・ガバナンス

このような考えのもと、2013年3月期においては、期末配当金を1株につき38円、年間配当金を1株につき53円(連結配当性向23.0%、連結株主資本配当率(DOE)6.6%)とさせていただきました。2014年3月期の利益配当金については、中間配当金：1株につき20円、期末配当金：1株につき41円、年間配当金：1株につき61円(予想連結配当性向25.1%)とさせていただく予定です。

当社は、東京証券取引所が実施した第1回「上場会社企業価値向上表彰」において、大賞企業に選定されました。今回の受賞は、当社がこれまで「店はお客様のためにある」という社是に基づき、経営・営業活動を愚直に積み重ねてきた結果と考えています。この名誉に甘んじることなく、株主・投資家の皆様との対話を重視しながら、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えし続けられるよう、まい進し続ける所存です。

株主の皆様には、ユナイテッドアローズグループの今後にご期待いただき、より一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2013年8月

代表取締役 社長執行役員

竹田 光彦

「上場会社企業価値向上表彰」大賞企業に選定

当社は、株式会社東京証券取引所(以下、東証)が実施した「上場会社企業価値向上表彰」において、大賞企業に選定されました。同表彰は、東証が市場開設者としての立場から望ましいと考える企業価値の向上を目指した経営の普及・促進を図ることを目的として創設されたものです。

最終的に選考対象となった各企業の中で、「最も企業価値向上に係る取り組みに関して株式市場において投資者に高く評価されているものと認識し、かつ、企業価値の向上に向けた業務執行体制の確立に創意工夫が為されている」という理由により、当社が大賞の評価をいただきました。評価をいただいたポイントとしては、お客様価値の向上を目指すための目標管理制度、2007年に実施したアルバイト従業員の一斉正社員化などの人事施策による従業員価値の向上、効率的な資本活用を行うための定量的な投資判断・事業撤退基準、安定配当など株主還元の方針、株主・投資家の皆様との積極的な対話による株主価値の向上の取り組みなどがあげられます。



「上場会社企業価値向上表彰」の表彰企業(敬称略)
大賞 当社
優秀賞 エーザイ、HOYA、丸紅、三菱商事

日本経済新聞 特集サイト「ニッポンの企業力・上場企業表彰とは」
ps.nikkei.co.jp/tseaward/01.html

特集1 商品・販売・宣伝部門の連携サイクルの強化
「アナザーエディション」の事例

Another
Edition

ユナイテッドアローズは、店頭を起点とした商品・販売・宣伝部門の連携強化を推進しています。その中でも、「アナザーエディション」では商販宣が一体となって戦略のPDCA サイクルを実践し、お客様のニーズに応じた商品開発や接客提案力の強化につなげています。今回の特集では、その取り組みの事例をご紹介します。

お客様の声を活かした商品戦略

アナザーエディション部では、毎週月曜日に全体ミーティングを行っています。前週の振り返りとして、販売動向の定量分析と、商品動向やお客様の声といった店舗からフィードバックされる定性情報を共有し、「なぜ良かったのか？ なぜダメだったのか？」を、商販宣のさまざまな視点から分析します。今週の戦略立案には、お客様動向を熟知した店長やVMD¹担当者が販売視点から意見を述べたり、ヒット商品は追加生産、スローセラー商品は消化促進といったMD判断にも参加します。このように、お客様の声や販売部門の意見は、次の打ち手を考える上で重要な判断材料として活かされます。

このミーティングで今週の戦略が明確になります。新規入荷商品、重点強化商品、売場作りのキーワードや、それらに連動した店舗ブログへの掲載商品の指示などが週次のVMD通信に落とし込まれ、全店舗へ発信されます。

店舗で課題抽出&即解決

毎週木曜日には、本部の商販の各担当者が店舗を巡回します。週次戦略をベースに、店舗のメンバーと意見交換を重ねた上で、重点強化商品の打ち出しやディスプレイの変更などのお店作りを行います。金曜日には、木曜日の店舗巡回で作られたVMDが全店舗に共有され、それぞれの店舗特性を反映して売場変更が行われます。

売上資料からは読み取れない「強化商品に在庫不足感があって不安」「強化アイテムのアウトターに合わせるパンツがない」といった現実的な課題にも、各担当者が店舗に足を運び、自分たちの目で見えて現状を把握することで、迅速・的確に対応します。なかなか足を運べない遠隔地の店舗には、店内風景を写真や動画で確認し、VMDのアドバイスをするなどの細かいケアをしています。

宣伝活動との連携で商販を後押し

定期的な商販宣ミーティングにて、商品・販売戦略に連動する宣伝活動の打ち合わせを行います。重点強化商品の展開に合わせた雑誌タイアップや店頭イベントの実施のほか、固定ファンのお客様が多いブログやツイッターなどのSNSを活用し、効果的な販促活動を行っています。アナザーエディションのブログには固定ファンのお客様が多く、店舗のメンバーが着用した商品や着こなしをご覧になってのご来店、お問い合わせ、ネット通販でのお買物にもつながりやすいなど、来店・購買喚起に寄与しています。

このサイクルを繰り返すことで、アナザーエディションからのご提案とお客様からのご要望をバランス良く組み合わせ、お客様の気分や時代の空気感に対応した商品展開を行っています。明確なブランドコンセプトと戦略に基づく事業展開は、着実にお客様満足の向上につながっています。

¹ VMD：ビジュアルマーチャンダイジング。店舗での品揃え、陳列。ウィンドウやマネキンでの打ち出し、ゾーニングやコーナー展開などにより、商品の視覚的演出効果の訴求を行うこと。



マネキンのコーディネート相談
「今着られる厚めのアウターがよいか、季節に先駆けて薄手のものがよいか？」と店長。その日・週の気温なども考慮しつつ、VMD担当者の「薄手のものの方がアクセントになる」、商品担当者の「在庫があるので厚めのものを着せて消化につなげたい」などとディスカッション。

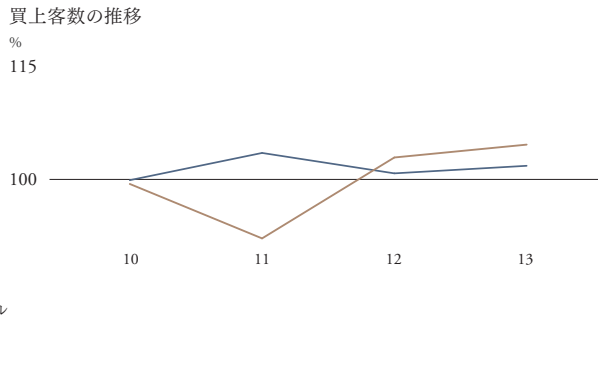
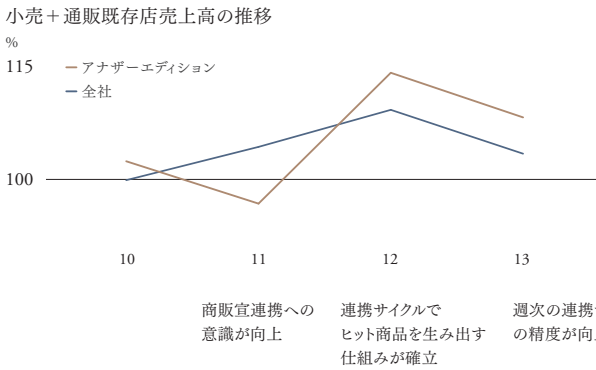


週次戦略と店舗特性に応じたお店作り
「商品戦略と合っているか？」「今見せるべきアイテムはこれ」など、店長とVMD担当者が一緒に確認しながらコーナーを作り込み。ファッション感度の高い商品への関心が特に強い、地域柄シーズン進行が遅めなど、店舗特性を考慮して組み立て。



ブログから店舗・ネット通販へ誘導
重点強化商品は、ブランドサイトや店舗ブログなどを活用して効果的な仕掛けを図る。サイトからネット通販や店舗への導線を強化してお客様のご来店を促進。ブログで紹介されたアイテムは、店舗でも目に留まりやすい場所に。メンバーの着用も強化。

アナザーエディションの商販宣の連携サイクル



特集2 O2O戦略への取り組み

ユナイテッドアローズでは、早くからネット通販の可能性に着目し、常に先進的な取り組みを行ってまいりました。2014年3月期は、O2O戦略の推進を経営方針のひとつに掲げ、実店舗とネット通販の連携を高め、お買物の利便性をさらに高める仕組みを強化しています。

当社では、以前から実店舗と通販サイトのフリー在庫情報の共有化、実店舗と「UAオンラインストア」でのポイント共通化など、積極的な連携施策を行ってまいりました。

当社が実施したお客様の購買行動に関するアンケート¹⁾によると、回答者の約65%の方が「ブランドサイトや通販サイトで商品情報をチェックしてから実店舗へ行く」、また、約76%の方が「店舗で見てその場で買わなかったとしても、後日通販サイトから買いたいと思う」と回答されました。さらに、実店舗と「UAオンラインストア」の両方でお買物をされるお客様の年間購入金額は、実店舗だけご利用されるお客様と比較して、約3倍も多いという調査結果もあります。

これらの購買動向分析をもとに、実店舗とネット通販それぞれの機能を活かして、お客様のニーズに応じたお買物やサービスのご提供ができるような取り組みを行ってまいります。

¹⁾ お客様の購買行動に関するアンケート：2012年9月、当社のハウスカード会員様から条件抽出した方を対象に実施。回答者数約6,200名、回答率4.1%。

当社では、実店舗で見て買って、ネット通販も便利だから使う、でも試着したいからやっぱり実店舗に、というお客様のご利用サイクルを作りたいと考えています。もはや実店舗とネット通販で売上を取り合う時代ではありません。買い回りの利便性を強化し、実店舗とネット通販のサービス格差を極小化していくことは、お客様満足の向上にもつながります。実店舗と比較しても遜色ないサービスやクリエイティビティをサイト上でご提供するために、当社独自のプロモーションの実施、操作性・機能性の改善がしやすい「UAオンラインストア」の意義はますます高まっています。

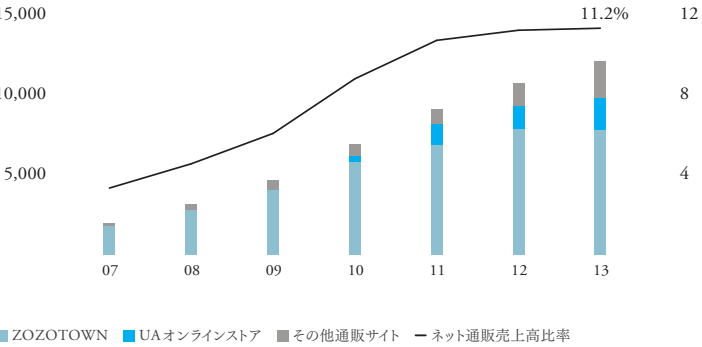
今後は、実店舗でお客様に商品のご紹介をしたけれど購入販路はネット通販だったという場合にも販売員が正しく人事評価されるための仕組み作りを進めます。また、実店舗の出店先の商業施設様にも、実店舗とネット通販の相互連携のメリットをお伝えし、ご理解をいただきながら、当社のO2O戦略を促進していくための環境を整えていきたいと考えています。

オー・トゥー・オー
O2Oとは
オンライン・トゥ・オフライン。オンライン（ネット通販）とオフライン（実店舗）の購買活動が連携し合うこと、または、実店舗での購入につなげるためにネット上で行われる販売促進やマーケティングなどの活動を指す戦略として注目を集めています。



事業支援本部
デジタルマーケティング部 部長
相川 慎太郎

当社のネット通販への取り組みと売上高の推移
百万円／%

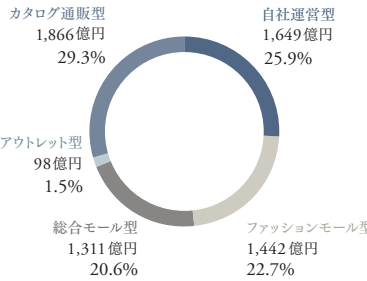


当社の動向

2005年～
・「ZOZOTOWN」に出店開始

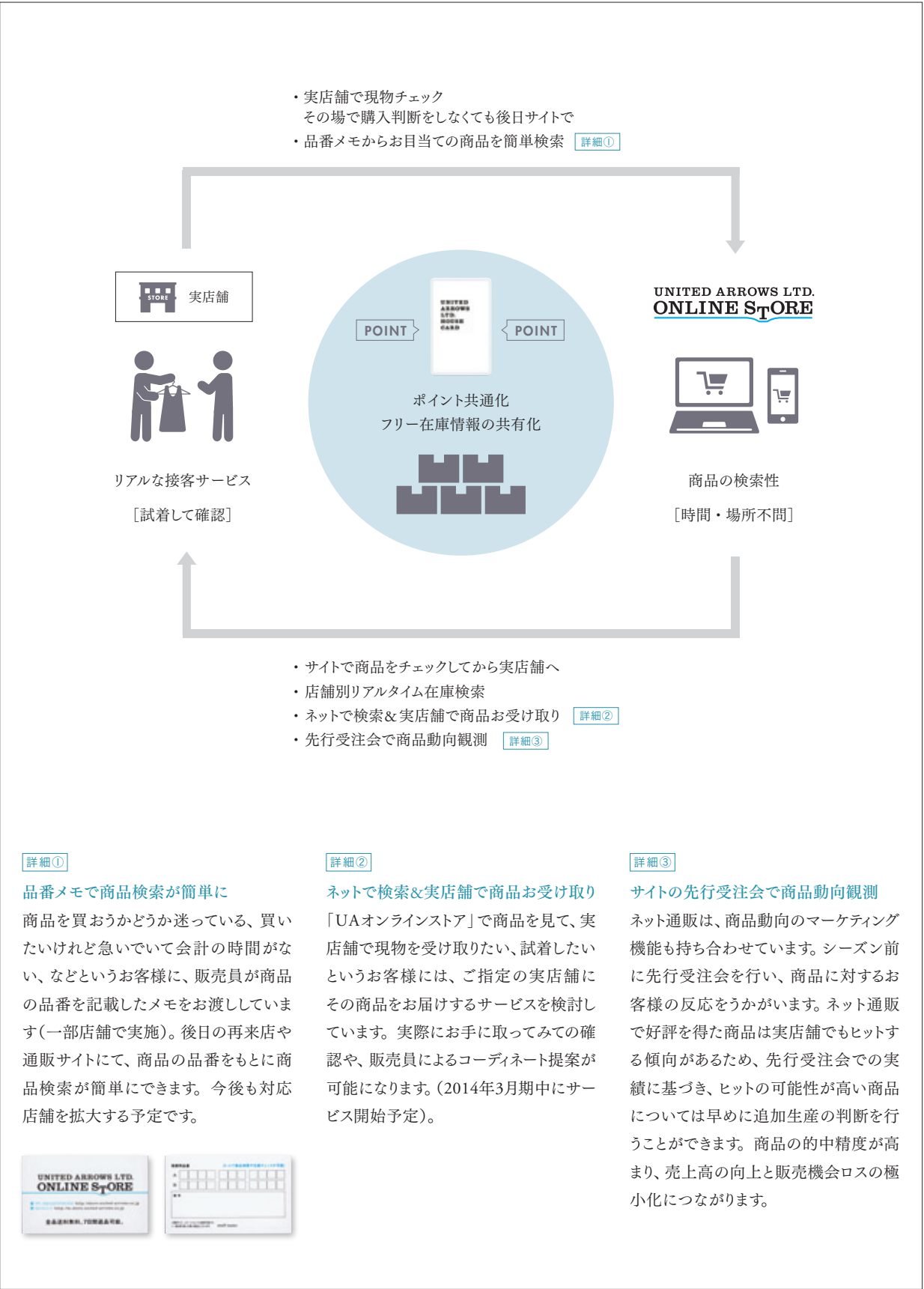
2010年～
・「UAオンラインストア」スタート
独自のサービス展開開始
・「アマゾン」に出店開始

ファッション・インテリア・雑貨通販サイト
特性別売上高規模（2011年度）



^{*} 2011年度の売上高規模（合計）は6,366億円
^{*} 小売金額ベース
（株）矢野経済研究所「ファッション・インテリア・雑貨EC市場に関する調査結果 2012」をもとに当社にて作成

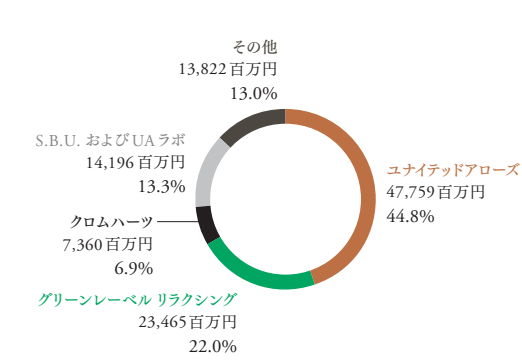
実店舗とUAオンラインストアの連携



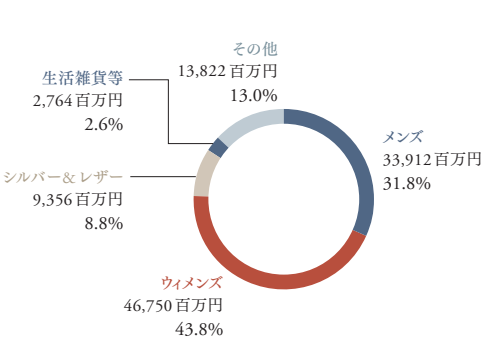
事業概況

2013年3月期

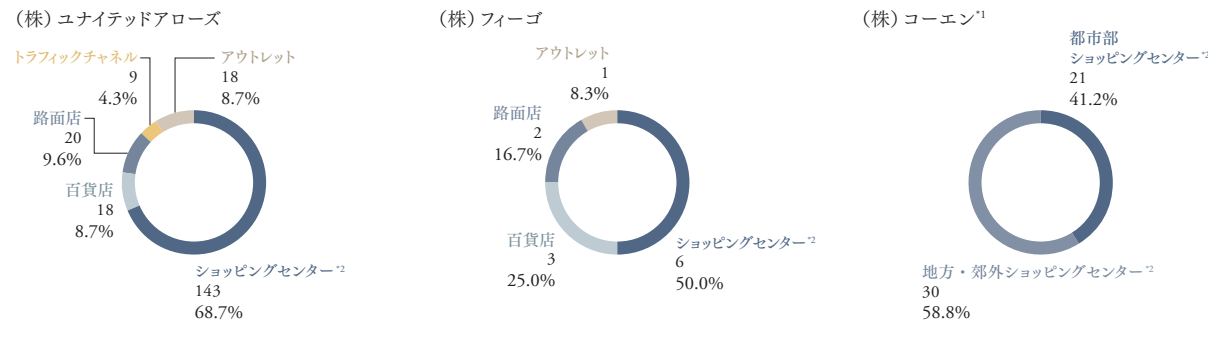
事業別売上高／構成比（単体）



品目別売上高／構成比（単体）



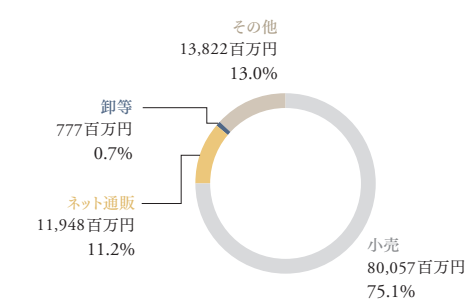
チャネル別構成比イメージ（店舗数）



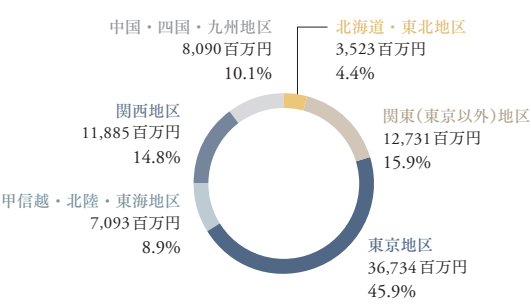
¹ (株) コーエンは1月期決算のため、2013年1月末時点の情報を掲載。

¹² ショッピングセンターとは、百貨店以外の商業施設（ファッションビル、駅ビルなど）とする。

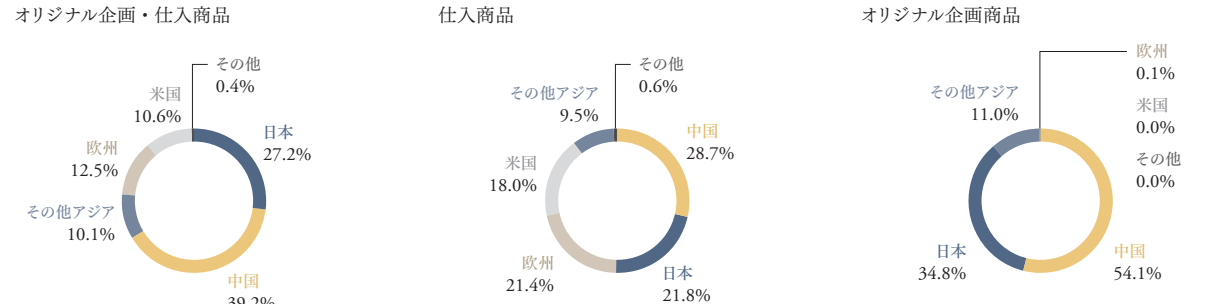
チャネル別売上高／構成比（単体）



小売エリア別売上高／構成比（単体）

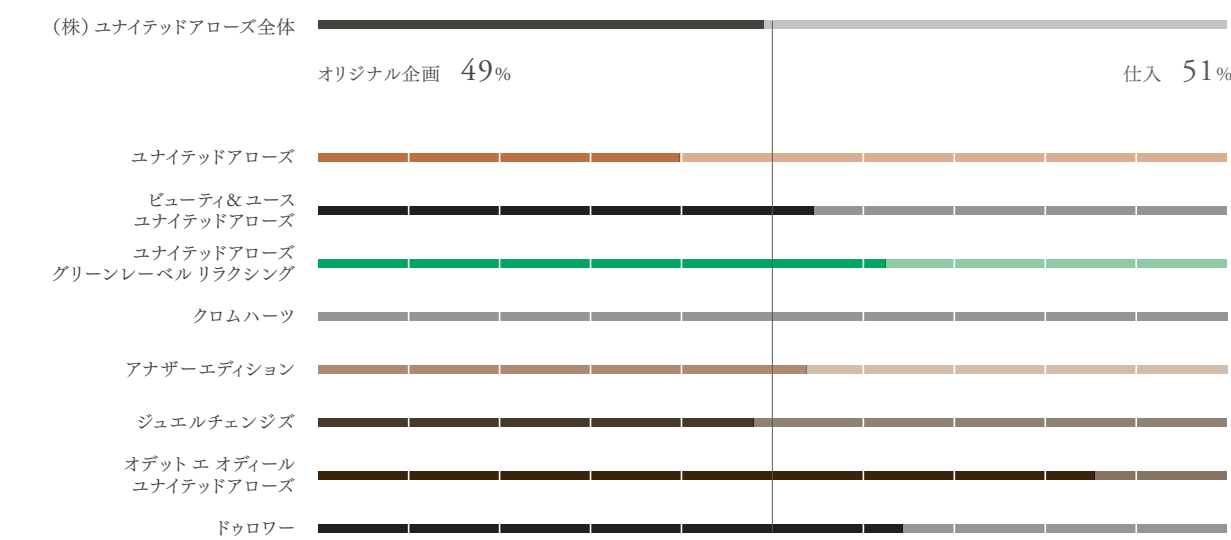


原産国構成比イメージ（単体全社・仕入原価ベース）



^{*} アウトレットは含みません。

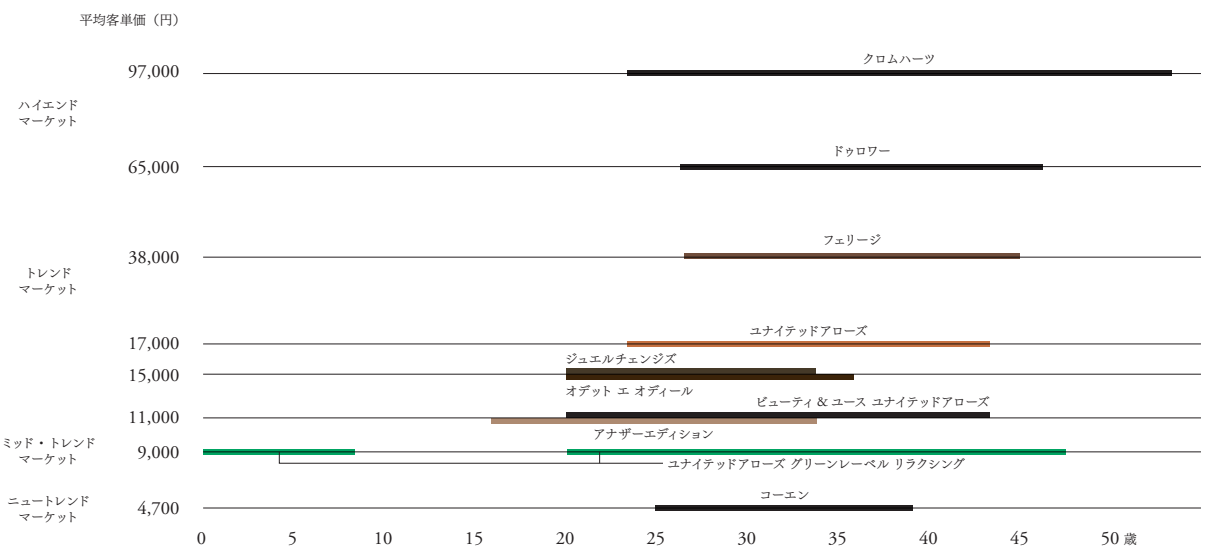
オリジナル企画・仕入商品売上比イメージ（単体）



^{*} クロムハーツは仕入商品の構成比が100%

^{*} OEM 商品（委託先メーカー製品に各事業のブランドネームをつけて生産する商品）は仕入に含む。

各事業ポジショニングマップ（価格・年齢軸）



ユナイテッドアローズ事業

ユナイテッドアローズ



ユナイテッドアローズ 京都店



UNITED ARROWS

ユナイテッドアローズ

「精神的な豊かさ」をキーワードに「日本の感性」を世界へ広めるライフスタイル提案型ストアブランド

「ユナイテッドアローズ」は、ファッション好奇心旺盛で、上品で上質なものを嗜好する大人の男女向け、衣料品および生活雑貨をドレス軸で展開しています。

国内外の最先端を行くデザイナーズブランドと、定番として人々に永く愛用されてきたアイテムおよび旬をとらえたアイテムをオリジナル企画商品で取りそろえています。高度な専門知識と接客スキルを備えた販売員により、身に付けることに喜びを感じていただけるような大人の装いを提案しています。

「ユナイテッドアローズ」は、高感度ファッション専門店を目指すユナイテッドアローズグループのイメージをけん引する主幹ブランドです。

ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ



ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 池袋ウィメンズストア

ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 京都店



BEAUTY & YOUTH
UNITED ARROWS

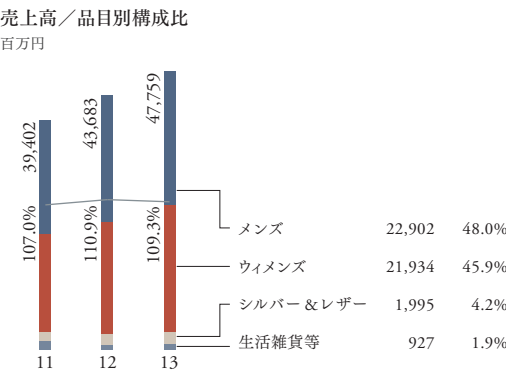
ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ

「精神的な美、永続的な若さ」をテーマに伝統的な価値観と遊び心を併せ持つストアブランド

「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」では、「精神的な美、永続的な若さ」をテーマとし、新しいことに敏感で柔軟な発想を持ち、自分に似合うおしゃれを追求し続ける男女に向け、衣料品および生活雑貨をカジュアル軸で展開しています。

ワーク、ミリタリー、スポーツなど伝統的なスタイルにトレンド感と遊び心を取り入れることで、お客様のさりげない個性を演出し、日常生活のさまざまなシーンに応じて自由に洋服を選ぶことの喜びを提案しています。

「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」は、さらなる出店の余地があり、オリジナル企画商品の割合が比較的高いことから、売上・収益成長の可能性においても、ユナイテッドアローズグループの柱となるブランドです。



ユナイテッドアローズ事業には、「ユナイテッドアローズ」「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」が含まれています。

ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング事業



ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング 浜松メイワン店



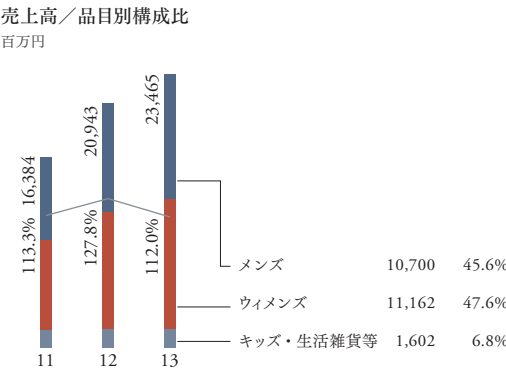
ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング 新静岡セノバ店



ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング
「ココロにいい、オシャレな毎日」を気軽に親しみやすく提案するストアブランド

「ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング」は、「Be Happy — ココロにいい、オシャレな毎日」をコンセプトに、日常生活を自分らしくHappyに過ごすことで心豊かでありたいと願う男女向け、ビジネス・カジュアルウェア、キッズ、生活雑貨を展開しています。

「ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング」は「ユナイテッドアローズ」の持つ伝統的な価値観をベースとした商品を「ユナイテッドアローズ」よりも手頃な価格帯で展開し、高利便性の出店立地、居心地の良い店舗空間、親しみやすい接客サービスを通して、お客様が自分らしく心地良い毎日を送るお手伝いができるようなスタイルを提案しています。同事業は、売上高と収益をけん引する事業のひとつとして、今後も積極的に成長拡大を図ります。



クロムハーツ事業



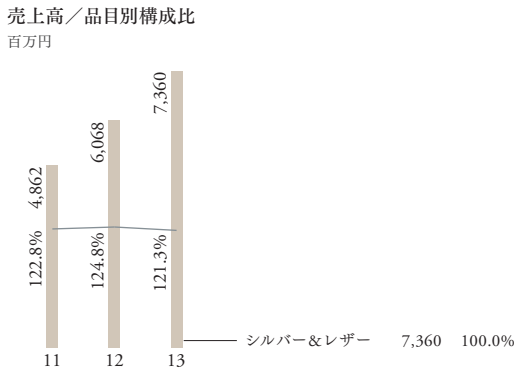
クロムハーツ ギンザ



クロムハーツ
クロムハーツ社の商品を展開するブランドビジネス

「クロムハーツ」は、1988年に米国デザイナーのリチャード・スターク氏により設立されたシルバー＆レザースタイルブランドです。デザイナーのクラフトマンシップ、ロックスピリッツによって創り出されるレザーウェア、シルバーアクセサリ、ジュエリー、家具、小物類などあらゆるアイテムにおいて、ラグジュアリーなライフスタイルそのものを提案し、普遍的なデザインと最高の完成度を追求し続けています。

当社では、1992年より「ユナイテッドアローズ」店舗にてクロムハーツ商品の取り扱いを開始し、テストマーケティングを経て、1999年に事業展開を開始しました。現在では主力業態のひとつとして、クロムハーツジャパン（有）との正規販売代理契約のもと、「クロムハーツ」の世界観を日々発信しています。



S.B.U. およびUAラボ

S.B.U.およびUAラボとは、次期主力事業を目指す小型事業群です。

2013年3月現在、8つのS.B.U.（スモールビジネスユニット）を運営しています。



トレンドや周囲に流されず、自分の個性や創造性をファッションを通じて主張したいと思う女性に向け、「My Favorite Thing」をコンセプトに、エッジが効いたアイテムからベーシックなものまで幅広く展開。お客様の「探していたもの」がきっと見つかるブランド。



空港内商業施設に出店し、複数の業態からセレクトした商品と空港限定商品をミックス編集して提案するストア。「トラベル」「ビジネス」「デイリー」「ギフト」の4つのテーマからお客様の楽しい旅をサポート。2010年7月、成田国際空港第2ターミナル店と羽田空港第2ターミナル店オープンをもって事業展開開始。



ファッションを通して女性であることを楽しみ輝きたいと願う女性に向け、「今、着たい」デザインやテイストに溢れつつも、素材感とサイジングにこだわった品のある衣料品およびアクセサリ、シューズなどの服飾雑貨を展開し、洗練された艶っぽさのあるスタイルを提案。



駅構内の商業スペースに出店し、複数の業態からセレクトした商品とステーションストア限定商品をミックス編集して提案するストア。「ファッション」「コンビニエンス」「ギフト」をキーワードに、ウィメンズのウェアから服飾雑貨まで、毎日を豊かに過ごすためのアイテムを提案。2011年11月、エチカ表参道店オープンをもって事業展開開始。



シューズも大切なファッションアイテムのひとつとして考える女性に向け、シューズと服飾雑貨を展開。メインとなるオリジナル企画商品は高いデザイン性とこなれた価格、履き心地のバランスに優れ、コーディネートをより魅力的に輝かせる上質な一足を提案。



高速道路のサービスエリア・パーキングエリアに出店し、複数の業態からセレクトした商品とハイウェイストア限定商品をミックス編集して提案するストア。「ファッション」「コンビニエンス」「ギフト」をキーワードに、ドライブや旅を楽しむためのアイテムを提案。2011年12月、エクスパーサ海老名店オープンをもって事業展開開始。



おしゃれを楽しみたい世代を超えた大人の女性に向け、際立って上質で洗練された逸品と、それを引き立たせるようなベーシックとモードのバランスが絶妙なコーディネート提案や店舗空間を通して、特別な高揚感を感じていただけのブランド。



個性豊かなウィメンズブランド「アナザーエディション」「ジュエルチェンジズ」「ボワソシヨコラ」を展開する複合店。各ブランドのテイストを表現しながらも、幅広いテイストをミックス、再編集することで、お客様に「商品を選ぶ楽しさ」「新しいミックススタイル」を提案。



連結子会社（株）フィーゴ／（株）コーエン／台湾聯合艾諾股份有限公司

（株）フィーゴ

（株）フィーゴは、2005年11月にユナイテッドアローズグループの一員となりました。同社はイタリア製バッグ、革小物を中心としたブランド「フェリージ」の日本総代理店として、小売の直営店12店舗（2013年3月末日現在）を運営しているほか、ネット通販、セレクトショップや百貨店などへの卸事業を展開しています。今後は、「フェリージ」の継続強化とともに、新規ブランドの発掘や取り扱いを積極的に進めてまいります。



（株）コーエン

2008年5月に新規設立した（株）コーエンは、「値頃感がありつつ、ファッション感度の高いニュートレンドマーケット」に向けて、メンズ・ウィメンズのカジュアルブランド「コーエン」を展開しています。「コーエン」は、「Easy Chic～気軽にお洒落を楽しもう～」をテーマに、手頃で程良い時代性を取り入れたカジュアルウェアを提案しています。

商品戦略としては、アメリカンカジュアルをベースとした独自の商品開発力や、取引先様の特性を活かした生産背景を活用することなどにより、品質と価格において競争優位性のある商品供給体制、多店舗化におけるチェーンオペレーション体制を構築し、高い生産性と収益性の実現を目指します。



台湾聯合艾諾股份有限公司

台湾聯合艾諾股份有限公司（UNITED ARROWS Taiwan LTD.）は、台湾での事業展開開始に向けて、2013年8月に設立されました。2013年10月には、「ユナイテッドアローズ 台北店」をオープンする予定です。

所在地：台湾台北市

主な事業内容：衣料品の輸出入および販売

資本金：60百万新台幣ドル（日本円換算 約200百万円。出資比率は、（株）ユナイテッドアローズ100%）

会社名	（株）フィーゴ	（株）コーエン
展開ブランド	フェリージ	コーエン
コアターゲット	20代後半～40代中盤	20代中盤～30代全般
出店立地	路面店、百貨店、都市部ショッピングセンター	都市部ショッピングセンター、地方・郊外ショッピングセンター
店舗当たり平均契約面積	100㎡程度	170㎡程度
店舗当たり年商	100百万円	105百万円
年間想定出店数	1～2店舗程度	12～18店舗程度
オリジナル企画（OEM）：仕入商品	—	80:20
ウェア：服飾雑貨	5:95 ^{*1}	80:20
客単価	38,000円	4,700円

^{*1} 小売の売上高実績より算出

34 ユナイテッドアローズグループの概況

36 商品の流れ（バリューチェーン）

40 商品プラットフォーム

42 ユナイテッドアローズの理念体系

43 社会との約束

44 お客様価値の創造

45 従業員価値の創造

46 取引先様価値の創造

47 社会価値の創造

48 株主様価値の創造

49 コーポレート・ガバナンス

54 役員一覧

56 財務セクション

56 経営指標

58 連結貸借対照表

60 連結損益計算書

61 連結包括利益計算書

連結株主資本等変動計算書

62 連結キャッシュ・フロー計算書

63 事業別データ

63 事業別・品目別売上高（単体）

64 チャネル別・小売エリア別売上高（単体）

65 エリア別店舗数

66 事業・店舗当たり情報（単体）

ユナイテッドアローズグループの概況

ユナイテッドアローズグループが取り組むマーケット

ユナイテッドアローズグループは、アパレルマーケットを「比較的
低価格なデイリーウェアがメインのヴォリュームマーケット」と、
「ファッション性が高く、ファッションの潮流に敏感なトレンドマ
ーケット」に2分類し、後者のトレンドマーケットをターゲットとした
ビジネス展開を行っています。

ターゲットとするお客様層は、「ファッションに強い関心があり、
ファッションによって生活を豊かにしたいと考える方々」であり、
具体的な営業活動は、このターゲット層を意識した上で行われ
ています。

マーケットポジショニングマップ



¹⁾ GMS(General Merchandise Store)：ゼネラルマーチャンダイズストア

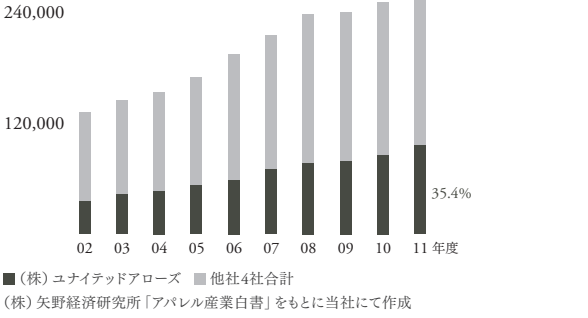
「セレクトショップ」という業態

セレクトショップとは、ブランドのコンセプトに基づくバイヤーの
目利きにより調達した商品を提供するお店です。これらの仕入
商品にオリジナル企画商品をミックスして展開するセレクト編集
型SPA¹⁾企業も多く存在します。高付加価値かつオンリーワンの
魅力的な商品を、百貨店と専門店の中に位置する中高価格
帯で展開しており、景気の動向に比較的左右されない業態とも
言われています。

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

¹⁾ SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel)：製造から小売まで一貫して自社で行う
ファッション企業。

主要セレクトショップ5社の売上高合計と
(株)ユナイテッドアローズの売上シェアの推移
百万円



ユナイテッドアローズグループの事業構造

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

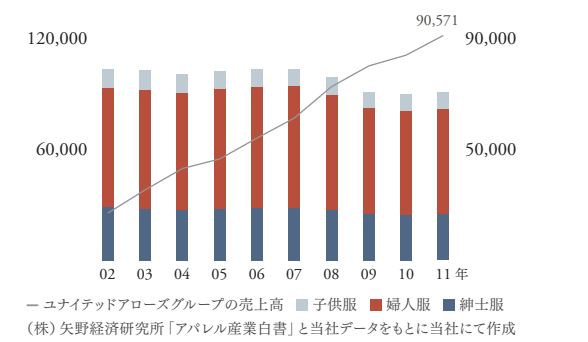
現在は「ユナイテッドアローズ」、同じくセレクト編集型SPAの
「ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング」を軸とし
ながら、ブランドビジネス型の「クロムハーツ」、QR(クイック・

レスポンス)／SPA型の「コーエン」など、異なるビジネスモデル
を持つ複数の事業が存在しています。

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

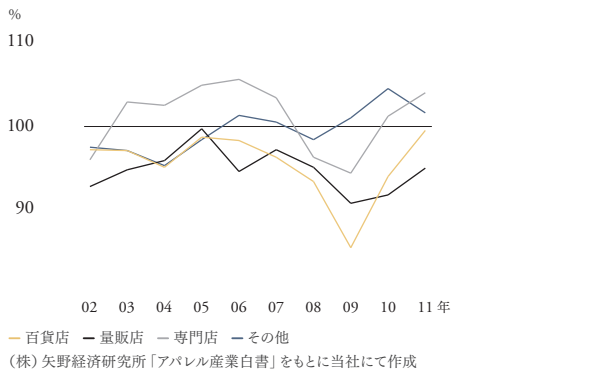
参考：アパレル小売市場の概況

日本のアパレル小売市場規模と
ユナイテッドアローズグループ売上高の推移
億円／百万円



日本のアパレル小売市場は、約9-10兆円の売上規模で推移。少
子高齢化の進行、個人所得の伸び悩みといった構造的な課題によ
り市場規模は縮小傾向。近年は価格より品質で商品を選ぶ消費
者が増え、クールビズなどに関連した機能性衣料も人気。

販売チャネル別売上成長率の推移

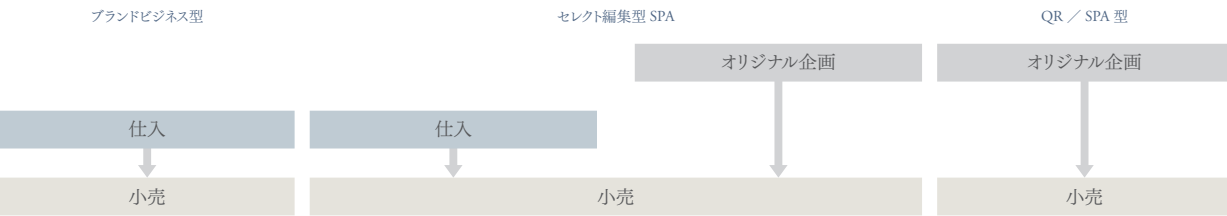


「百貨店」は、家賃や原価の構造を見直して有力専門店の入居を
推進するなど改革を実施。ネット通販(「その他」に含む)¹⁾は引き続
き堅調。ファッションビル、ショッピングモールなど従来のチャネル
に加え、駅ナカなどの開発が進むなどチャネルは多様化傾向。

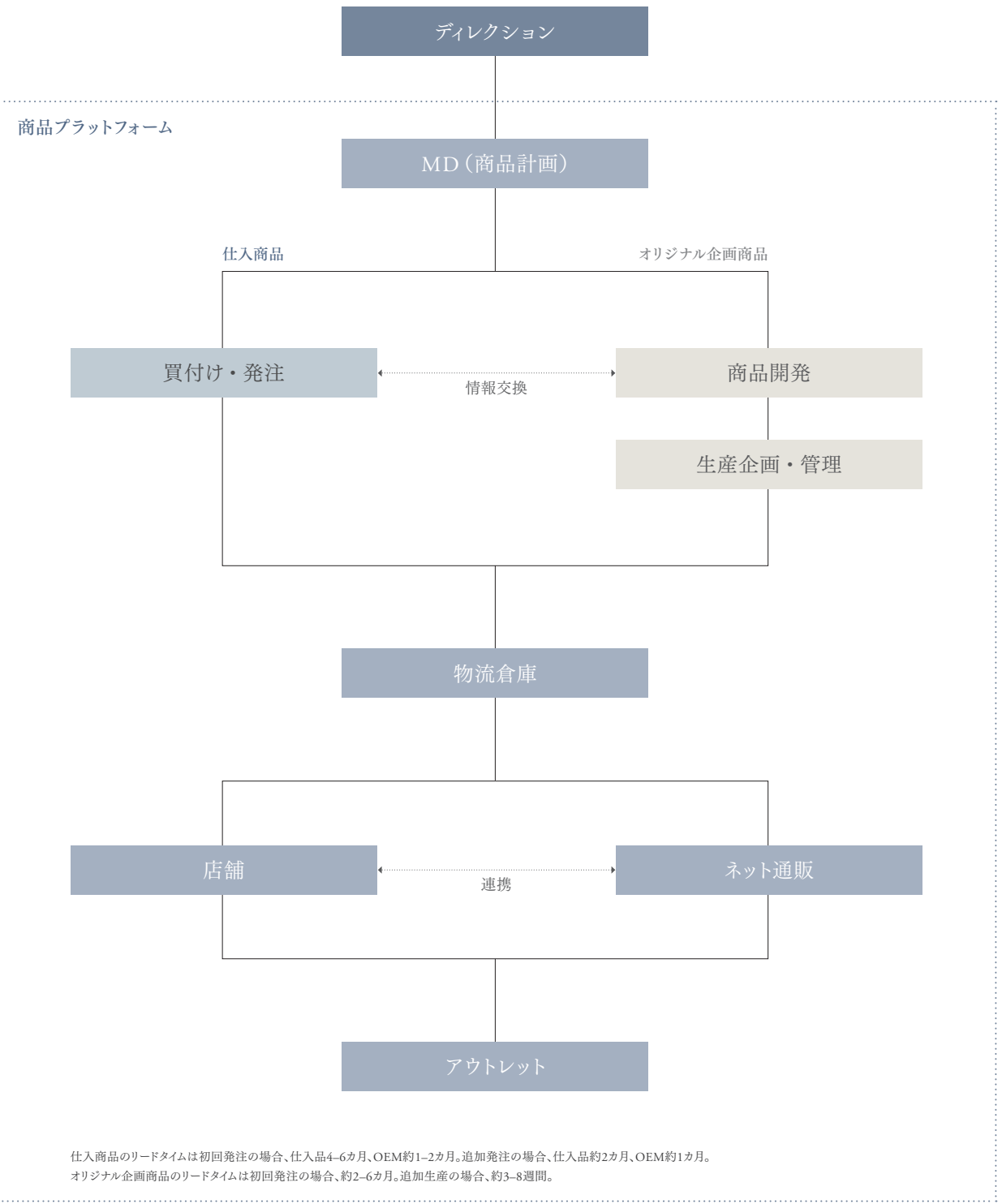
¹⁾ その他には、通販(ネット、カタログ、テレビなど)やディスカウントストアを含む。



ビジネスモデル別バリューチェーン



ユナイテッドアローズは、店頭を営業活動の起点ととらえ、お客様の声を全工程に活かした取り組みを行っています。仕入とオリジナル企画商品の両方に強みを持つことによる商品開発力、在庫を柔軟にコントロールする商品プラットフォーム、そして、楽しいお買物を演出する接客サービスと店舗環境。さまざまな取り組みがバリューチェーンの中で相乗効果を発揮し、当社のゆるぎない競争力の源泉となっています。



ディレクション

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

企画資料室

オリジナル企画商品の開発力向上などを目的とする社内施設です。その面積は、所蔵スペース、リファレンススペース合わせて約400m²におよびます。19世紀からの国内外の生地見本、パターンコレクション、サンプル、雑誌、書籍など約6,000種類の貴重な資料を揃えており、デザイナーやパタンナーなど商品に関わる担当者がアイデアソースとして活用しています。リファレンスでは、ファッションビジネスやモノ作りに関連した社内のセミナーや勉強会も活発に行われています。



MD
(商品計画)

MDは、1年を52週に分け、週単位で店頭での品揃えを設計する「52週MD」によって行われます。過去のお客様の感触や売上データをもとに、シーズンごとにどのアイテムをいつ、いくらで、どのくらいの量を提供するかの商品戦略を作成します。シーズン中は、販売状況に応じて戦略の検証と修正を繰り返しながら、追加生産、期中新規商品の企画、アウトレットを活用しての早期消化など、きめ細かい軌道修正を行い、売上高・利益目標の達成を目指します。

担当者の声

ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ メンズチーフMD
佐藤 剛

MDは商品戦略の根幹。日々の判断に当たり、現状把握と需要予測をしっかりと行い、着地のイメージができるかどうかを重視しています。売上データの分析だけでなく、本部と各店舗間で行う週次の電話会議や、定期的な店舗巡回でメンバーとお客様の声を聞き、判断材料に活かしています。計画立案から最終消化までというモノ作りの最初から最後までこの工程に関わることに、難しさとともにやりがいを感じています。



買付け・発注

ディレクションとMDをもとに、バイヤーが国内外の展示会やコレクションに赴き、商材の見極めと、数量・仕入価格・納期など買付けの交渉を行います。人気ブランドと共同で別注商品の開発にも携わり、他社と差別化された商品の供給を行います。既存ブランドとの信頼関係の強化に加えて、有望なブランドの発掘といち早い提案も当社の使命ととらえ、バイヤーは日々自分の目と足で情報収集と新しい人脈開拓に駆け回っています。

担当者の声

ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ ウィメンズ ディレクター兼バイヤー
深沼 薫

商品の買付けに当たり、ビューティ&ユースの世界観やディレクションに合っているか、自分たちのお店作りに必要なものかどうかを見極めます。実際に店頭商品が並んだときどう見えるか、どのアイテムとどう合わせるか、効果的な打ち出しができるかなど、多面的な要素を見極める力が必要です。それぞれのブランドが持つ遊び心や新鮮さを店頭で十分に表現し、次のトレンドを作っていきたいと思っています。



商品開発

ディレクションとMDをもとに、デザイン・素材の開発やパターン作成を行います。ブランドのコンセプトを十分に表現しつつ、サンプルを販売部門にも共有し店頭で得たお客様の声を取り入れ、微調整を行いながら商品開発を進行します。バイヤーの買付け出張にデザイナーも同行して世界のファッショントレンドの把握に努めたり、お互いに情報交換を行ったりすることで、仕入とオリジナル企画両方の機能を持つメリットを活かし、より差別化された商品の開発につなげています。

アトリエ

商品サンプルを自社内で作成するための工房です。通常、サンプル作成は縫製工場様に委託しますが、新しいシルエットやデザインの場合、デザイナーのイメージ通りの商品が出来上がるまで何度も修正を繰り返し、長い時間がかかることも少なくありません。一方、アトリエを活用して自分たちでサンプルを作成すれば、短い時間でより完成イメージに近い形に仕上げることができます。納得のいくまでサンプルの微修正を繰り返すことで、商品の完成度や品質の向上を目指します。



担当者の声

ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング
メンズ ファッションディレクター兼デザイナー 坂下 建二

グリーンレーベル リラクシングの商品は、品質、機能性、着やすさを備えています。モノ作りの工程の中で、社内はもちろん、お取引先様とのコミュニケーションをととても大事にしています。生地メーカー、縫製工場様などを訪問し、直接お互いの思いを共有し合うことが品質に直結すると思うからです。商品1点1点に対する思いは強く、お客様の声を聞くことで日々の業務へのモチベーションを高めています。



店舗

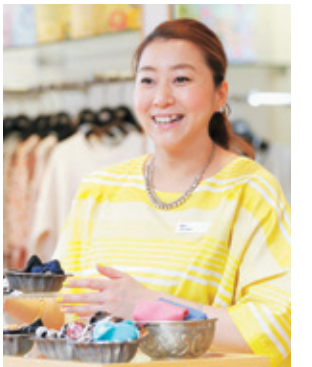
「店はお客様のためにある」という社是に基づき、お客様一人ひとりの要望に応え、その期待を上回る満足と感動を提供するような接客を目指しています。販売員は、店舗でのOJTや東矢大学などの研修制度、セールスマスターや東矢グランプリなどの優秀な販売員の表彰制度により、知識・スキルとモチベーションの維持向上を実現しています。また、ブランドの世界観の表現と見やすさ・選びやすさを両立した店舗・内装環境により、お買物の楽しさを演出しています。

担当者の声

ユナイテッドアローズ新宿店 野川 晶代
(セールスマスター／2013年3月期東矢グランプリ優勝者)

お客様と接する中で、何気ない仕草から口に出さないお気持ちをくみ取るような、小さな気づきの積み上げを意識しています。例えば、足元が痛そうにされているお客様にばんそうこうをお持ちしたら、靴ずれにお困りだったとか。当社のサービスに対するお客様からのご期待は高く、細かいところまで目を配らないとプラスアルファの喜びや感動はないと思うのです。

当社には「店はお客様のためにある」という社是があり、全員がその目標に向かっていてのを感じます。技術がある、ないではなく、満足していただきたいという気持ちはお客様にも伝わり、それに感動してくださる方は多いのではないかと思います。「お客様満足の向上」という目標にゴールはありません。今後はメンバーの育成も私の責務になりますが、一販売員として自分はどうお客様に接していくべきか、日々考えていきたいと思っています。



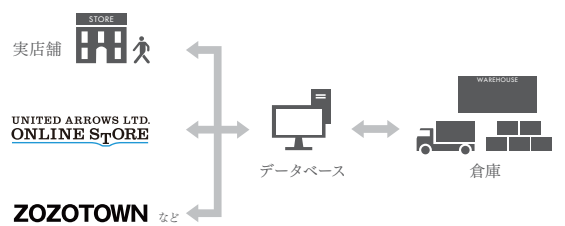
ネット通販

「ZOZOTOWN」「アイルミネ」などのファッション通販サイトへの出店のほか、自社で「ユナイテッドアローズ オンラインストア」を運営しています。「オンラインストア」では、商品確認やお買物などの操作性・機能性を継続的に強化しています。実店舗との連携として、「在庫なし」と表示された商品も、「オンラインストア」上で実店舗での取り扱い状況を調べたり、実店舗・通販サイトで共有化された在庫情報をもとに「お取り寄せ」をすることができます。

ネット通販と物流在庫の共有活用

「UAオンラインストア」「ZOZOTOWN」などの通販サイトと、実店舗用のフリー在庫として物流倉庫に保管されている在庫の情報を共有活用しています。各サイトに配分された在庫が完売しても、物流倉庫に在庫がある場合は「お取り寄せ」としてお買物をすることができます。この取り組みにより、販売機会ロス を極小化し、在庫の効率活用を推進しています。

ネット通販と物流在庫連動の取り組み



アウトレット

「ユナイテッドアローズ アウトレット」は、各事業の過年度在庫や期中スローセラー商品を継続的に消化する役割を担います。アウトレット店舗における早期の在庫消化はプロパー店舗の商品の鮮度維持と、高値換金による売上総利益の確保やキャッシュ・フローの改善に貢献しています。アウトレットは郊外・準郊外に多く出店していることから、プロパー店舗のない地域にお住まいのお客様にとって、ブランド認知のための入口といった機能も果たしています。

生産企画・管理

MDやアイテムごとの仕様・特性に応じた生産委託先の工場の選定、原料・副資材などの調達背景の設計、原価管理などの生産戦略を立案します。発注後は、委託先の工場と連携を密にしながら、納期・品質・コストの管理を行い、商品完成までの工程を管理します。お客様の声を生産企画にも活かしたり、委託先の工場と品質管理のための定期ミーティングを行ったりすることで、縫製・加工など仕上がり品質の向上を目指しています。

物流倉庫

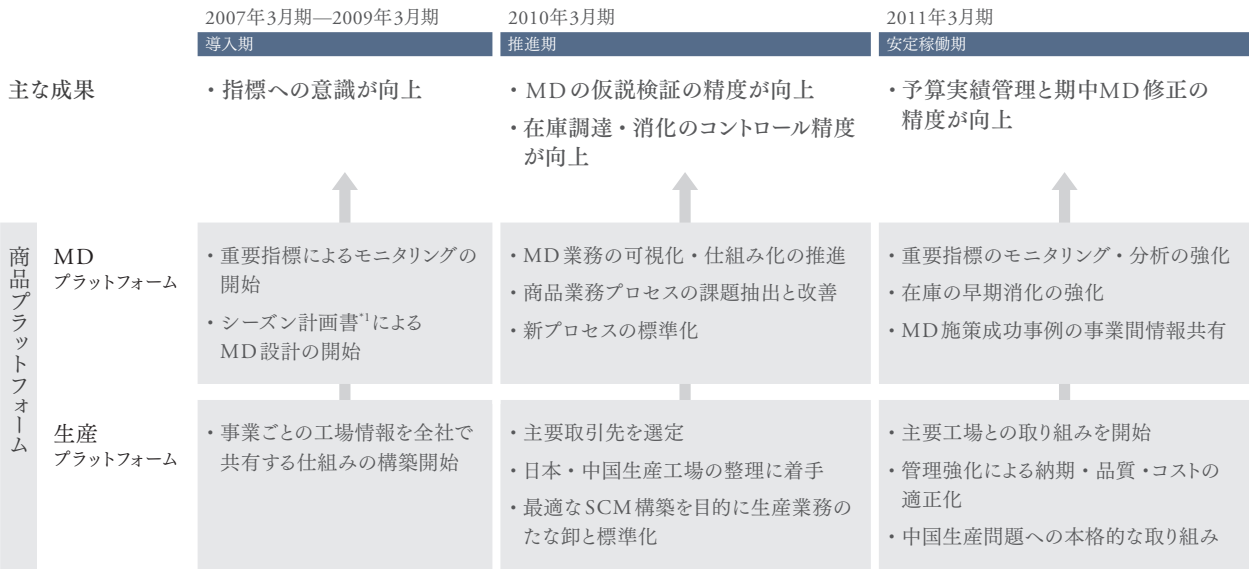
物流会社との協業により物流倉庫業務を運営しています。国内4カ所、24時間稼働の物流センターにて、タグ付け、検品作業や在庫の集中コントロールを行います。店舗には適正最少の在庫を納品しますが、店舗のPOSシステムとの連動により、前夜23時までに売上情報を受信した商品は、翌朝店舗のオープン時間までに補充され（一部地域除く）、販売機会ロスや商品の店舗間移動の極少化につなげています。これらの取り組みにより、店舗における商品管理業務負荷の軽減、接客時間と売上の極大化を支えています。

ラッピングトラック

当社のラッピングトラックが、物流倉庫から店舗へ、店舗から店舗へと毎日商品を配送しています。商品の迅速・的確な配送はもちろんですが、さまざまな場所へ移動・駐車することで、移動広告としても高い効果があります。2013年8月現在、6種類のラッピングトラックがあり、関東・関西地方を中心に走っています。



取り組みの変遷



¹⁾ シーズン計画書：売上高、売上総利益額や最終消化率の目標をもとに、仕入金額、在庫額、消化方法を決める仕入計画書。
²⁾ CRM：カスタマー・リレーションズ・マネジメント

商品プラットフォームとは

商品プラットフォームは、MDプラットフォームと生産プラットフォームから成る商品の仕入・生産～投入～消化活動を支える仕組みです。担当者の経験やスキルに左右されやすい業務を標準化・仕組み化することで、MD業務の安定化を推進しています。

MDプラットフォームとは、商品の流れにおける現状の把握と次の判断を助ける仕組みです。全事業で統一された進捗管理表と指標により、売れ筋商品については追加生産、スローセラー商品については消化促進対策といった判断を、誰でもすばやく正確に行うことができます。この結果、在庫消化率や換金率が高まり、売上総利益やたな卸資産、キャッシュ・フローの改善に寄与しています。

生産プラットフォームは、MD計画を具現化するための仕入・生産戦略を策定する仕組みです。生産は外部工場に委託していますが、事業ごとに持つ原料・素材調達、生産工場の情報を全社で集約し、その事業やアイテムごとに最適な委託先を選択しています。これにより、仕入・生産に係る仕入原価とリードタイムの適正化につなげ、「5適」³⁾を満たす商品の提供を目指しています。

当社は、2007年3月期頃からMDプラットフォームへの取り組みを本格的に開始しました。それ以降、売上総利益額、最終消化率、残在庫率など重要指標のモニタリング・分析、業務プロセスの可視化・標準化などさまざまな取り組みを強化してまいりました。生産プラットフォームでは、事業ごとに持つ工場情報の共有、主要取引先の選定・精査や連携強化などを推進してまいりました。

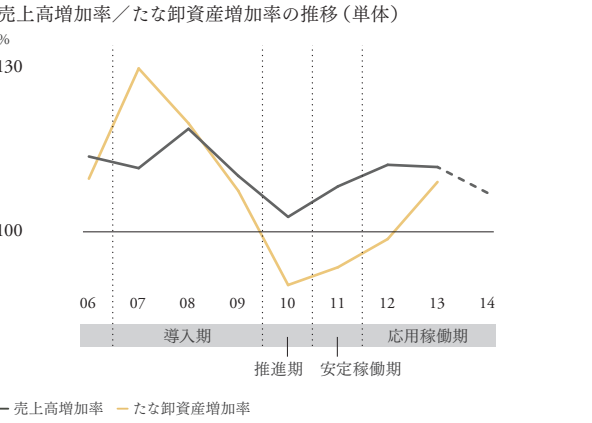
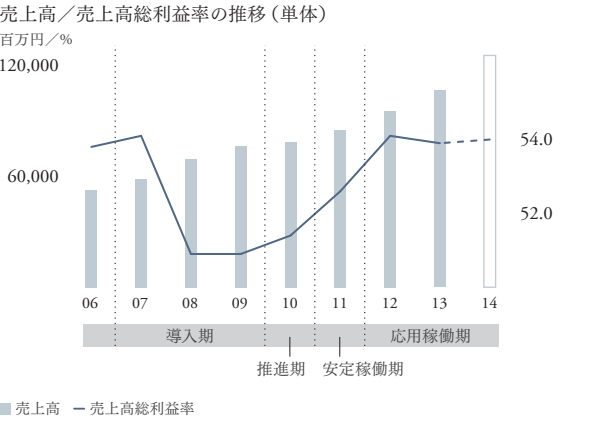
この結果、年を追うごとにMD計画立案・検証力、商品の調達・消化精度が向上し、販売状況に応じた柔軟な在庫コントロールが可能となりました。天候不順によるシーズン進行の遅れ、セール時期の変動などの外部環境にも左右されにくい営業基盤ができてつあります。これらの取り組みは着実に成果を挙げ、売上総利益率の改善、たな卸資産の効率化など、経営指標の良化につながっています。

³⁾ 5適：お客様が、適時：欲しい時に、適品：欲しいものが、適価：欲しいと思う価格で、適量：欲しい量だけを、適所：欲しい場所で購入できること。

外部環境の変化への対応

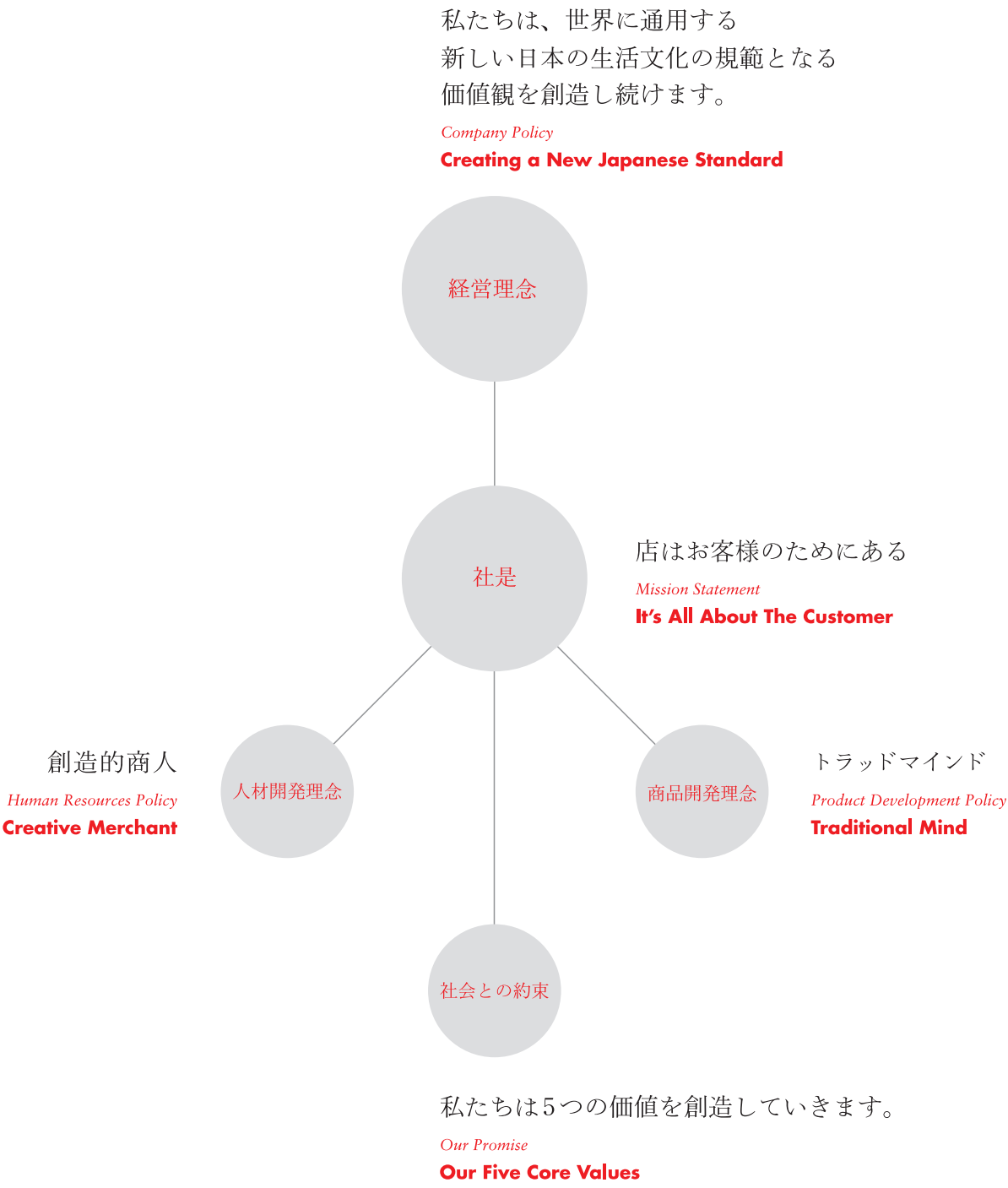
2013年3月期は、一部商業施設における春夏・秋冬セール開催時期の分散化や、厳しい残暑による秋物商品の動向遅れ、厳冬による冬物商品の需要前倒しなど、売上高や利益を大きく左右する外部要因がありました。しかしながら、商品・販売・宣伝

部門の連携サイクルの強化に加え、商品プラットフォームの推進に基づき、その時々状況に応じて柔軟で迅速なMDの軌道修正を行った結果、売上高(単体)は前期比111.7%、売上総利益は同111.4%となりました。また、期末たな卸資産は売上高の増加率を下回って着地することができました。



ユナイテッドアローズの理念体系

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

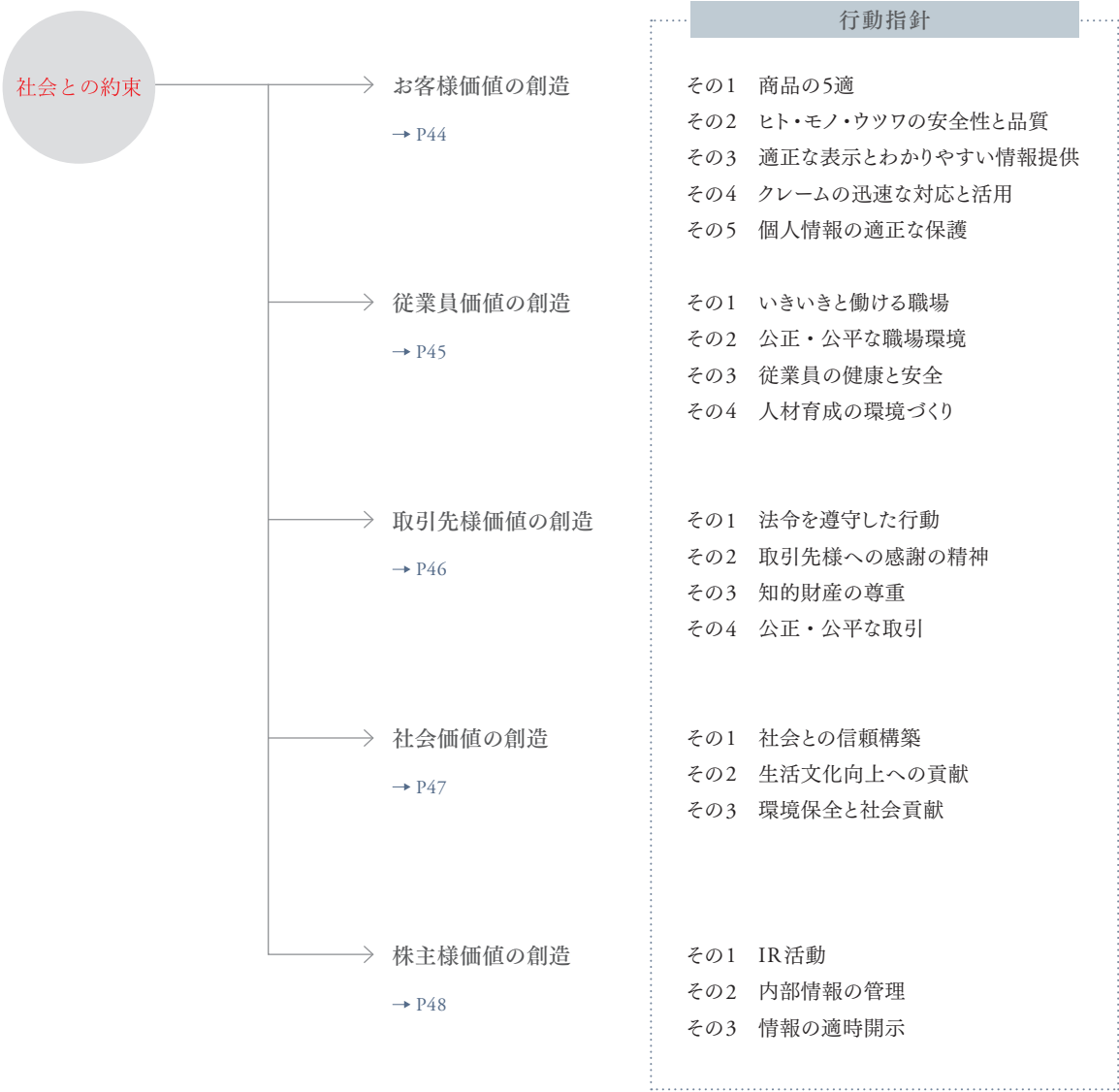


社会との約束

ユナイテッドアローズは、お客様、従業員、取引先様、社会、株主様からなる、
5つのステークホルダーにとっての価値を創造していきます。
中でも、私たちが最も大切にすべきなのは「お客様価値の創造」です。
他の4つの価値を等しく高めることがお客様価値の向上につながり、
それが達成されて初めて、他の4つの価値が意味を為す、というのが当社の考え方です。
この5つの価値創造が、当社におけるCSR（Corporate Social Responsibility）です。

私たちは5つの価値を創造していきます。

Our Promise
Our Five Core Values



* 当社のCSR活動について、「CSRサイト」にてより詳しくご紹介しております。
www.united-arrows.co.jp/csr/

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

小売店舗での年間売上高 2013年3月期	ネット通販での年間売上高 2013年3月期	ユナイテッドアローズ ハウスカードの 会員数 2013年3月期末
80,057百万円	11,948百万円	約170万人

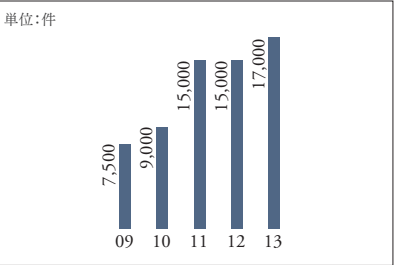
お客様相談室の活動

ユナイテッドアローズは、2005年よりお客様相談室を設置しています。2013年3月期は、専門スタッフが電話やメールを通じて年間約17,000件のお問い合わせに対応しました。お客様からいただいた声は、週次、月次、年次でまとめてその傾向を分析し、課題改善につなげています。また、同じ内容のお問い合わせが続いた際には、企業ウェブサイトの「よくあるご質問」ページに随時回答を掲載し、できるだけお客様をお待たせしないよう工夫をしています。お客様相談室は、全社視点で物事をとらえ、当社のお客様対応の責任窓口として、サービス品質向上に貢献しています。①

お客様からの「ありがとう」
サンキューノート

店頭の接客サービスに対して、お客様から「ありがとう」の言葉や感謝のお手紙をいただくことがあります。これは「お客様に喜んでいただくこと」を基本姿勢としている当社にとって、最も喜ぶところです。

当社では、こうしたお客様からの感謝の言葉を「サンキューノート」としてまとめて全社で共有を図り、さらなるお客様満足の向上につなげています。2013年3月期には、お客様から1,079件の感謝のお言葉をいただきました。②



① お客様相談室へのお問い合わせ件数の推移



② 店頭でのお客様との会話



③ ユナイテッドアローズ ハウスカード

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

従業員数 2013年3月期末	従業員に占める販売員の割合 2013年3月期末	従業員に占める女性の割合 2013年3月期末
3,092人	約75%	約59%

従業員のモチベーション向上のための施策

東矢大學・セールスマスター・東矢グランプリ

東矢大學は、全従業員を対象にした当社の教育機関です。東京・赤坂の本部オフィスでの開催のほか、縫製工場の訪問など、内容に応じてより効果的に知識を習得できるよう工夫されています。東矢大学での研修は年間190日程度実施されています。

セールスマスターとは、優れた販売のスペシャリストに授与される称号であり、毎年厳しい選抜を受けた数名のみが認定されます。セールスマスターは、報酬面で優遇される一方、他の販売員にとって行動の模範となるべき存在であり続けることが求められます。2013年8月現在、27名がセールスマスターとして活躍しています。

東矢グランプリは、年に1度開催されるロールプレイング形式の販売コンテストです。予選会を勝ち抜いた各事業1名の販売員が参加し、接客サービスの技術を競います。感動を共有し合うことで、所属する事業へのロイヤルティを高め、グループとしての一体感を深めています。①

目標管理制度

従業員のやりがいを生む

当社は、ユナイテッドアローズという社名に象徴されるように、経営理念というひとつの目標に向かって直進する矢（Arrow）を東ねた（United）集団です。従業員一人ひとりそれぞれ異なった役割ながら、目指す目標は共通です。当社では、精度の高い行動計画と徹底した進捗管理により、目標の達成を目指す「目標管理制度」を創業時より導入しています。従業員は、会社の目標と自分自身の目標を連動させながら、「何を、どのように、

いつ・いつまでに、どのようなゴールイメージで」と、月ごとの行動計画を策定します。自ら目標管理を行い生産性を向上させることで、目標達成のあかつきには、従業員のやりがい生まれると考えています。

従業員は原則として正社員

2007年に、当時在籍していたアルバイト従業員のうち希望者は原則として全員を正社員へ身分変更を行いました。その人数は約800名に及び、身分変更前と比較して正社員数は当時の約1.7倍となりました。以降、当社の従業員は原則正社員として雇用しています。アルバイトとして入社した場合は、3カ月の試用期間を経た後に正社員となります。人件費は増加しましたが、中長期的な視点では、離職率の低下、仕事に対するモチベーションへの寄与などの効果があり、従業員価値と、そしてお客様価値の向上にもつながっています。

ワークライフバランスの推進

当社従業員の約6割を占める女性を中心に、結婚や出産を経ても働きやすい職場環境作りに注力しています。育児休業・子の看護休暇制度や短時間勤務制度などの整備により、子どもを持つ従業員の仕事と家庭の両立支援を推進しています。2009年1月には、厚生労働省から育児支援を積極的に推進している企業として、「子育て支援企業の次世代認定マーク（くるみん）」を取得しました。

2013年3月末現在の育児休暇取得者は72人、短時間勤務制度利用者は111人で、従業員の平均勤続年数は5年1カ月となっています。②



① 東矢グランプリでのロールプレイング

② 従業員の状況（単体）	2011	2012	2013
従業員数	2,647人	2,855人	3,092人
うち女性従業員数／構成比	1,509人／57.0%	1,676人／58.7%	1,813人／58.6%
店長数	166人	186人	214人
うち女性店長数／構成比	71人／42.8%	81人／43.5%	93人／43.5%
従業員の平均年齢	30.0歳	30.1歳	30.2歳
従業員の平均勤続年数	4年7カ月	4年10カ月	5年1カ月
アルバイト（外数）	274人	309人	428人
育児制度の利用状況			
育児休暇取得者	70人	69人	72人
育児短時間勤務利用者	64人	93人	111人

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

売上高に占めるオリジナル 企画商品の割合 2013年3月期	QCミーティングに参加した 取引先様数 2013年3月期	公正・公平な取引に向けた 社内勉強会の開催数 2013年3月期
約49%	のべ148社	7回

QC (Quality Control) ミーティングの開催

当社で展開している商品は、国内外から調達した仕入商品と、オリジナル企画商品とで構成されています。当社では、2005年より、このオリジナル企画商品の品質向上を目指して、生産地域である中国・上海およびその近郊の生産委託工場や検品所、商社などの主要取引先様を対象にしたQCミーティングを定期的に開催しています。これにより、傷物商品発生率の低下といった効果が出ています。

2013年3月には国内の主要取引先様に向けて同ミーティングを初めて開催し、50社約80名の取引先様にご参加いただきました。縫製機器のメンテナンスなど傷物商品の発生を防止する具体策の共有をはじめ、製品発注書や縫製仕様書の情報精度向上など、関係各社が一体となったモノ作りに対する貴重な意見交換が実現しました。今後も定期的にミーティングを開催し、取引先様とのパートナーシップを強化していきます。①②

誤表記や危険物混入の撲滅に向けた取り組み

当社がお客様に提供する商品の多くは、世界中から調達した仕入商品が占めています。これらの商品の生産地や生産工程は多岐にわたっているため、商品の下げ札や洗濯ネームにおける原産国などの誤表記の発生する可能性があります。当社では、過去に原産国や組成の誤表示による問題が発生した経緯があり、関連書類の事前取得の徹底、商品調達スタッフの品質表示勉強会の定期開催など、誤表記撲滅に向けた取り組みを行い、取引先様と一体となったモノ作りを進めています。
危険物混入の撲滅については、店舗管理と商品管理におい

てそれぞれで取り組みを行っています。店舗では、針管理ルールの徹底、納品時や店頭出し前の目視検品、お直し上がり品のハンド検針機の徹底など、商品調達部門では、検針機や検針方法の勉強会の開催、取引先様への商品ごとの具体的な注意喚起など、継続して取り組んでいます。③

公正な取引に向けた取り組み

取引先様とお付き合いするにあたって重要な法律である下請法については、2012年より社内の関係部署を集めた勉強会を開催しています。勉強会では、ビデオ鑑賞による下請法の説明のほか、下請法が適用となる代表的な取引事例の共有、各部門より寄せられた質問と回答をまとめたFAQ集の配布など、すぐに業務に落とし込めるように工夫しています。2014年3月期も社内システムの一部改修など、下請法違反を発生させない仕組み作りを継続します。これからも、取引先様との公正な取引に向けた取り組みを実施してまいります。

知的財産権の保護

当社がお客様に提供する商品やサービスは、商標権、著作権など、いわゆる知的財産権との関わりが強いものとなっています。以前より、商品調達部門のスタッフに向け、知的財産権の理解を深める勉強会を開催しています。他社の権利侵害の恐れが高い事例の共有や、権利確認の徹底、登録商標の簡易検索方法の紹介など、クリエイティビティを正しく理解し尊重した上で、お客様に商品やサービスを展開する取り組みを進めています。



① 2013年3月に開催した国内QCミーティング



② 中国・上海で開催したQCミーティング



③ 本部オフィス受付に啓蒙用として不良品を展示

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

MOVING ON TOGETHER! 寄付総額 2013年3月期末累計	REDUCE SHOPPING BAG ACTION 年間参加人数 2013年3月期	商品配送用段ボール箱の削減数 2013年3月期
約3億円	150,030人	約10万箱

お客様とともに支援「MOVING ON TOGETHER!」

ユナイテッドアローズグループが進める東日本大震災チャリティプロジェクト「MOVING ON TOGETHER!」では、震災から3年目を迎える2014年3月期も営業活動を通じてお客様とともに支援活動を継続しています。同プロジェクトでは、各事業ならではのさまざまなチャリティ商品を企画し、キャンペーン対象期間中の売上金額の一部を支援金に役立てています。

2013年3月末までの累計支援総額は3億1,132万2,441円となり、主に支援を行う団体の活動資金として、中央共同募金会の赤い羽根「災害ボランティア・NPO活動サポート募金」などに寄付をしました。①

お客様とともに元気な森を育てる活動

「REDUCE SHOPPING BAG ACTION」

お買物の際にショッピングバッグの使用を辞退され、マイバッグをお使いいただくと、1回につき10円を当社が森作りのために寄付するプログラムを2008年11月より継続しており、現在は11のストアブランドにて実施しています。

2013年3月期は、ツイッターとフェイスブックを活用した募金キャンペーンも実施し、のべ150,030人の皆様にご参加いただいた結果、総額1,368,765円を一般社団法人モア・トゥリーズが行う「LIFE311」プロジェクトなどに寄付しました。「LIFE311」は、モア・トゥリーズが中心となり、岩手県住田町が地元の木材を利用して建てた木造仮設住宅の建設費用を支援すること、そして同住宅に木質ペレットストーブを寄贈することを主な活動としています。

お客様とともにコットン生産者を支援

「東北コットンプロジェクト」

「ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング」では、東日本大震災の津波被害を受けた畑で栽培された東北コットンを使ったオリジナルカーディガンを、2013年4月に発売しました。このカーディガンは、被災農家であるコットン生産者を中心に約60の企業や団体が共同で復興を目指す「東北コットンプロジェクト」による商品です。原料となるコットン栽培から、紡績、生地化、製品化を行い、買っていただいたお客様もチームの一員となって被災地支援に参加していただくプロジェクトです。前年より収穫量が増えた2013年は、プロジェクト参加企業各社が多種多様なオリジナル製品を生産し、発売に至りました。②

年間10万箱の段ボールを削減

当社は、事業・店舗数の拡大に伴い、商品配送や納品時に使用する使い捨て段ボール量が年々増加しており、環境負荷や購入費用の面で課題ととらえていました。そこで2012年4月から約300回の再利用が可能なエコBOXを導入しました。樹脂製の板にポリエステルの布を覆ったもので、重さは約2kgに抑えることで運送時の消費燃料への影響にも配慮しています。

2013年3月期には、使用頻度が高い2つのサイズのエコBOX計7,500箱が利用され、約10万箱の段ボールを削減しました。実際に利用した店舗のメンバーから「箱の組み立てや解体の作業時間が短縮された」「持ち手があり運搬時の利便性が向上した」という声が上がリ活用方法も広がっています。導入3年後には、約4,400万円超のコスト削減効果も見込んでいます。③



① チャリティモンキー(売上の50%を寄付)



② 栽培したコットンから作られたカーディガン



③ エコBOX

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

株主数 2013年3月期末	株主数に占める個人株主様の割合 2013年3月期末	年間の投資家ミーティングの回数 2013年3月期
12,020人	約97%	約250回

IR ツールの発行

当社の価値の全体像をお伝えしていく

IR ツールは、企業価値の全体像を株主・投資家様にお伝えするための重要な媒体です。当社では、株主の皆様に向けた「東矢通信」を年2回発行し、当該年度の経営・営業の概況をお伝えしています。また、主にアナリスト・機関投資家の方に向けて幅広い情報を集約したアニュアルレポート(日本語版・英語版)を年1回発行しています。ここでは、当社の強みやビジネスモデルをはじめ、社長メッセージや経営戦略、さらに従業員の活動など、ブランドイメージとあわせて発信しています。さらに、国内外の方に広く当社の活動を知っていただくため、また、タイムリーな情報開示を行うために、IRサイトによる情報発信も重視しています。決算説明会資料や質疑応答議事録の掲載に加え、決算説明会の動画配信を行うなど、情報開示の平等性を目指し、より充実した情報の伝達に努めています。①②

株主様価値の視点を経営目標に設定

ROE20%と配当性向25%

当社は、株主様からお預かりした資本コストを踏まえ、その水準を超えた株主様の価値創造を行う目的から、中期経営目標に「ROE(株主資本当期純利益率)20%以上」を掲げています。ROE20%という水準は、当社が世界に通用する企業ブランドを目指していくため、また、世界の投資家様からグローバルな企業として認められるために必要な値と考えています。株主還元については、配当での還元を重視し、配当性向25%を目標に掲げるとともに、株式分割、自己株式取得・消却などを継続的に検討し、株主様価値の極大化を目指しています。



① アニュアルレポート／東矢通信



② 決算説明会の動画配信



③ 株主優待券

株主様アンケートの実施

株主様の声を経営に反映する仕組み

当社の株主様は、その97%が個人の株主様によって構成されています。株主通信において毎年実施している「株主様アンケート」の結果により、当社の株主様には、お客様層の中心でもある20～40代の方が多く、当社株式を保有されている理由として、「店舗や商品のファンだから」「株主優待制度に魅力を感じて」などが多いことを認識しています。アンケートの内容は、「東矢通信」へのご意見をはじめ、経営方針、株主還元策、当社のIR活動へのご意見、株主優待制度などであり、調査結果は、「東矢通信」および当社のIRサイトで報告するとともに、経営陣にフィードバックし、IR活動や株主優待制度をはじめ、経営・営業活動に活かしています。

株主優待制度

ネット通販でも利用可能に

当社グループ各店舗でお買物をお楽しみいただくために、株主優待制度として、15%割引価格にてご利用いただける株主様限定の優待割引券を贈呈しています。株主様アンケートにお寄せいただいた「ネット通販でも株主優待券の利用ができるようにしてほしい」というご意見をもとに、2012年3月期の株主優待券から、当社が展開する通販サイト「ユナイテッドアローズ オンラインストア」でも株主優待券を利用したお買物ができるよう運営方法を変更しました。さらに2013年3月期からは、連結子会社株式会社フィーゴの「フェリージ オンラインショップ」でもご利用できるようにするなど、継続的に優待制度の内容改善を図り、株主様の利便性の向上に努めています。③

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を経営理念とし、「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」という5つの価値創造をしていくことを「社会との約束」として掲げております。

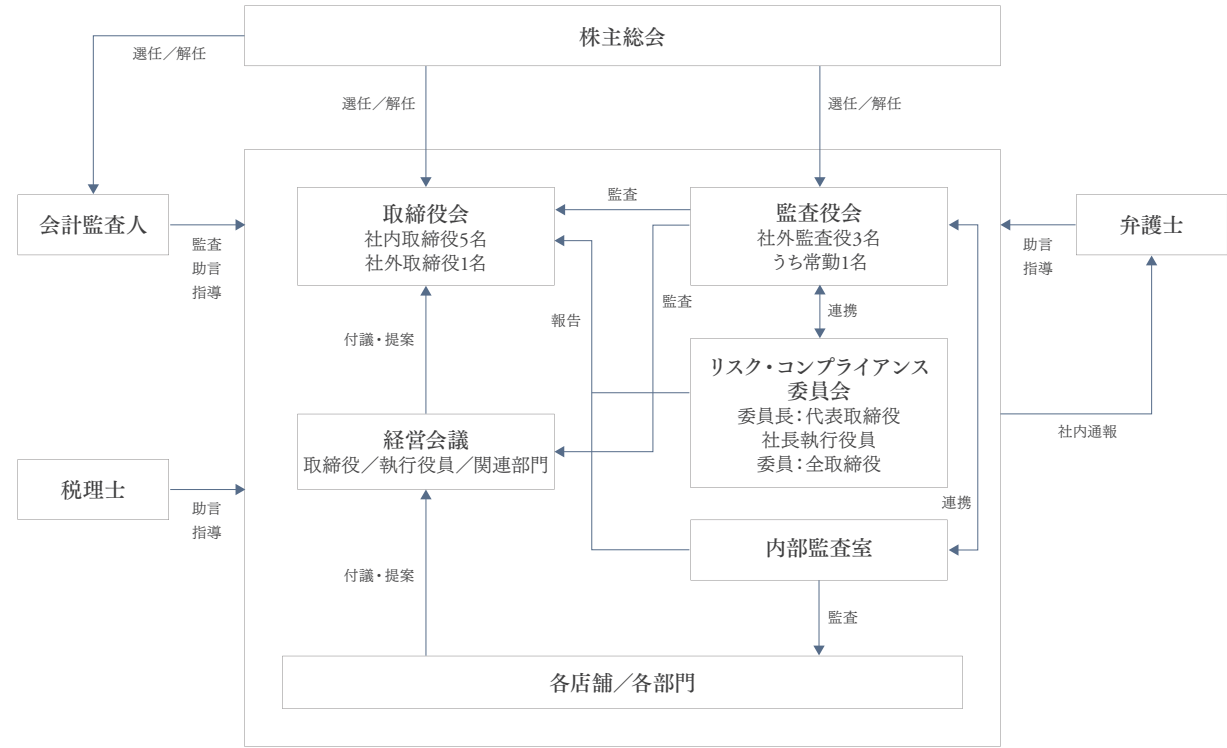
この経営理念に基づき、当社では、経営の効率性、健全性を向上させる体制を構築するとともに、常に公平な情報を、タイムリーに、継続的に、自発的に提供し続けることを情報開示の基本方針としており、各投資家(アナリスト・個人投資家)向けの説明会の定期開催や、月次売上概況や各種届出、適時開示資料等のメール配信等、積極的なIR活動を行うことで、企業経営の透明性の向上に努めております。

1. コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、会社の機関として、株主総会、取締役会および監査役会を設置しています。また、取締役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、執行役員が業務執行に専念する執行役員制度を導入しています。

当社は監査役設置会社であり、監査役は経営の透明性の確保ならびに会社全体の監視・監督の役割を担っています。

コーポレート・ガバナンス体制
2013年6月26日現在



取締役会

当社の取締役会は取締役6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。取締役会には取締役、監査役が出席し、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ち合わせなどを行っており、効率的な業務執行ができる体制を整備しています。

2013年6月には、社外取締役として石綿 学氏が加わりました。同氏は、コーポレート・ガバナンスや資本政策、国内外のM&Aなどに精通する弁護士であり、今後はその豊富な経験や知識を、当社のコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの強化に活かしてまいります。

監査役会

社外監査役3名で構成され、その全てが独立役員に指定されています。原則として月1回の監査役会開催により監査役会規則に基づいた監査方針を決定するとともに、各監査役や取締役、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。各監査役は、取締役会などの重要な会議に出席するほ

か、社長直轄の内部監査室とも連携をとり、業務の効率性・適正性やリスク管理面を重点に、各店舗・各部門・各グループ会社の監査結果を共有することで課題を認識しています。

酒井 由香里氏、山川 善之氏はコーポレート・ガバナンスの見地から、橋岡 宏成氏は企業法務に通じた弁護士としての専門的見地をもとに、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するために、監査・監督を行っています。

執行役員制度

2008年より執行役員制度を導入しています。取締役会が重要な意思決定と執行の監督を明確に実施するために、業務執行に専念する責任者として執行役員を配置しています。取締役から業務執行に関わる権限を大幅に委譲することにより、業務の迅速な執行を図るとともに、取締役会における意思決定と監督機能を強化しています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

組織形態	監査役設置会社
取締役会議長	代表取締役 社長執行役員
取締役人数	6名（うち、1名が社外取締役）
監査役人数	3名（うち、3名が社外監査役）
独立役員	社外監査役3名
平均年齢	49.6歳
2013年3月期取締役会開催回数	18回
2013年3月期監査役会開催回数	15回

取締役の報酬額の決定に関する方針

取締役の報酬は、月額固定報酬の「基本報酬」と、単年度業績に連動した「賞与」により構成されています。役職に応じた取締役報酬テーブル、賞与の総額は、取締役会で決定されます。

基本報酬

基本報酬は、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を参考に決定されます。基本報酬の一部には、役員持株会へ供出することで自己株式取得に充当する「自己株式取得型報酬」が含まれており、取締役の報酬と株価との連動性を強めることで、企業価値向上への貢献意識を一層高めることを目的としています。

賞与

賞与の総額は、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、営業キャッシュ・フロー、ROEなどの経営指標を総合的に勘案した上で決定されます。各取締役への配分は、役職ごとの標準賞与をベースに、業績への貢献度に応じて算定されます。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。

2013年3月期における取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	対象となる 役員の員数	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別総額(百万円)			
			基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金
取締役（うち社外取締役）	7（―）	301（―）	199（―）	―	102（―）	―
監査役（うち社外監査役）	3（3）	24（24）	24（24）	―	―	―
合計	10	325	223		102	

上記報酬等の額のほか、2012年6月開催の定時株主総会決議に基づき、役員退職慰労引当金を退任取締役1名に対して207百万円を支給しています。

長期インセンティブ

長期ビジョンなど、長期的な成果実現に向けたコミットメントを高めることを目的として、「長期インセンティブ」が実施される場合があります。

2. 内部統制システム

当社は、職責や役割にかか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としています。

当社を取り巻くリスクやコンプライアンス上の重要な問題を審議する機関として、社長を議長とする「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、総務法務部が事務局となり、各部門の取り組み状況を集約した上で対策を検討しています。職務執行にあたっては、各部署、各職責の職務範囲や決裁権限を明確にし、

適正なけん制、報告が機能する体制としています。また、5名で構成されている社長直轄の「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、定款への適合状況ならびに社内規程に基づく職務執行状況について確認を行っています。

コンプライアンス

「行動指針」と「コンプライアンスマニュアル」

当社では、経営理念の実現のために、従業員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、「ユナイテッドアローズ行動指針」にて明示しています。また、従業員が日々仕事をしていく中で、実際に起こりえる事例とその対応方法をまとめた「コンプライアンスマニュアル」を策定しています。判断に迷ったときにも、各ステークホルダーに対して正しい行動を取っていくための拠り所となるよう、浸透に努めています。

社外監査役メッセージ

「店はお客様のためにある」という社是が、ガバナンスの礎になっていることを実感します。

私は8年間にわたり当社の監査業務に従事してまいりましたが、「店はお客様のためにある」という創業以来の経営理念が、当社のガバナンス体制の礎になっていることを強く実感します。さまざまな会議へ出席して驚くのは、全ての意思決定の判断がお客様視点でなされていることです。

8年前と比べると、当社の売上高は倍以上になり、事業も多様化し、単体から3つの子会社を持つ連結企業へと成長を遂げました。また、2013年3月期には創業者からバトンを受け継いだ次世代の経営体制がスタートしました。そして今、2022年3月期を最終年度とする長期ビジョン「UA VISION 2022」が策定されるなど、当社は新たな成長の局面を迎えています。当社がこうした成長軌道を着実に歩み、長期ビジョンに掲げた目標を実現するためには、知的財産法、下請法など関連法規の遵守はもちろんのこと、海外店舗や子会社など、新たな監査課題への対応に取り組む必要があります。

「社外監査役」「株主様の代表」という立場を踏まえ、長期ビジョン、そして経営理念の実現に向けてまい進する当社をサポートし、より充実したガバナンス体制の構築に取り組んでいきたいと思っています。



酒井 由香里 常勤監査役
2005年に常勤監査役に就任



石綿 学 社外取締役
弁護士
2013年6月に社外取締役に就任

新任社外取締役メッセージ

第一の役割は、「経営の効率化」「コンプライアンスの遵守」というガバナンスの両輪を組織に根付かせていくことです。

私は弁護士として、国内外のM&A、企業提携などの案件に関わる一方、金融庁や経済産業省のさまざまな委員会のメンバーとして資本市場に関する法制度の設計等に携わることで、常に資本市場や株主様と向かい合ってまいりました。その中において特に留意しているのは、株主様と経営陣との間に、いかに健全かつ適切な関係を維持していくかという点です。

当社の社外取締役として私に求められる役割は、主に以下の3点であると考えております。第一に、当社が「100年以上存続する企業」へ向けて新たなステージに移行できるよう、個人の属性に依存しないガバナンス体制を構築することです。つまり、「経営の効率化」「コンプライアンスの遵守」というガバナンスの両輪が組織に根付き、かつこれらが実質的に担保されるように確保していくことです。第二に、株主様の声や気持ちを受け止め、これを当社の経営に反映させていくことです。そして、第三に、当社が将来的にM&Aや資本・業務提携などを行っていく際には、戦略・法務面で適切な助言を行うことです。

従業員や店舗の数が増え、企業としての成長が加速すればするほど、その成熟度合いに応じたガバナンスの体制が要求されます。その中で、私は当社の企業価値・株主様価値を高めていくための一助となっていきたいと考えています。

コンプライアンスの啓蒙活動

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

→ P46 社会との約束「取引先様価値の創造」

内部通報制度

コンプライアンス上の疑義がある行為が発生した場合には、従業員が外部機関に匿名で通報できる「内部通報制度」を設けています。内部監査室が窓口となり、事案により調査責任者を指名し、必要な調査を実施します。通報内容は秘匿扱いとされ、通報者に対して不利な扱いをしない体制を整えています。

リスク管理

リスク・コンプライアンス委員会事務局が主幹となってリスク管理のための活動計画を策定し、「リスク・コンプライアンス委員会」において、活動計画の承認や結果報告を行っています。リスクの特定にあたり、1年に一度、「リスク管理に関するアンケート」を副部長以上の役職者へ実施し、リスクの抽出を行います。その結果を事業統括本部長、各本部長へ報告するとともに、分析結果についてのヒアリングを実施します。その後、経営企画室へ共有し、各リスクに対する対応強化の協議を行います。各部署での対策課題として落とし込み、課題解決を図るなど、リスク管理のPDCAサイクルを実施しています。

当社の経営成績、財務状況などに重要な影響を及ぼす可能性があるリスクとして、以下のようなものがあります。これらのリスクは、上記のPDCAサイクルにより毎年見直しを行っています。

- ①「商品企画・商品開発に関するリスク」
- ②「品質に関わるリスク」
- ③「人材に関するリスク」
- ④「取引先等に関するリスク」
- ⑤「事業を取り巻く変化および消費者ニーズの変化に伴うリスク」
- ⑥「情報管理に関するリスク」
- ⑦「自然災害・大規模事故等に関するリスク」

⑦「自然災害・大規模事故等に関するリスク」への対策として、災害・事故発生後、お客様を安全に誘導するための防災訓練や避難経路の確認を強化しています。また、店舗の防火管理者に対して、防火管理の重要性への再認識を促す啓蒙活動を行っています。

2013年3月期には、首都圏直下型地震を想定した「事業継続方針」の策定に着手し、被災直後の対応手順などの再整理、災害備蓄品の強化、在宅勤務や代替オフィスの検討などを行いました。また、従業員の「安否確認システム」の浸透策として、安否報告のテストを実施し、非常に高い回答率を得ることができました。

3. IR活動

積極的なIR活動の展開

当社は、創業当時から、社会に開かれた株式公開企業になることを目指していました。このため、株式公開から今日に至るまで、国内外の株主・投資家様に向けて、積極的なIR活動を展開しています。アナリスト・機関投資家様には四半期ごとの決算説明会を開催するほか、年間平均として、国内・海外投資家様向けに約250件の個別IRミーティング、約10件の社長を交えてのスモールミーティングや施設見学会を実施しています。

株主・投資家様との対話は、資本の効率的な運用など、経営に新たな気づきをもたらしています。また、ディスクロージャー・ポリシーを定め、適時情報開示の体制を整備するなど、経営の透明性に努めています。

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

開かれた株主総会を目指して

当社では、株主総会の活性化を図るため、招集通知の早期発送を進めています。2013年6月26日に開催された第24回定時株主総会では、開催日約3週間前の6月6日付で招集通知を発送しました。

株主総会の日程は、集中日を避けた日、平日夜間での時間帯など、個人の株主様にご出席いただきやすいよう設定しています。また、株主様と取締役との懇親を深めるための懇親会などの実施により、開かれた株主総会の開催を推進しています。同株主総会では、451名の株主様にご出席いただき、開催時間は1時間18分、ご質問者は9名、ご質問の数は16個でした。

当社の企業活動、IR活動の外部評価

当社は、2012年に株式会社東京証券取引所（以下、東証）が実施した「上場会社企業価値向上表彰」において、初代大賞企業に選定されました。同表彰は、東証が市場開設者としての立場から望ましいと考える企業価値の向上を目指した経営の普及・促進を図ることを目的として2012年度に創設されたものです。当社は、「最も企業価値向上に係る取り組みにおいて投資家に高く評価されているものと認識し、かつ、企業価値向上に向けた業務執行体制の確立に創意工夫が為されている」と評価されました。



「上場会社企業価値向上表彰」の表彰式

→ P19 「上場会社企業価値向上表彰」大賞企業に選定

→ P48 社会との約束「株主様価値の創造」

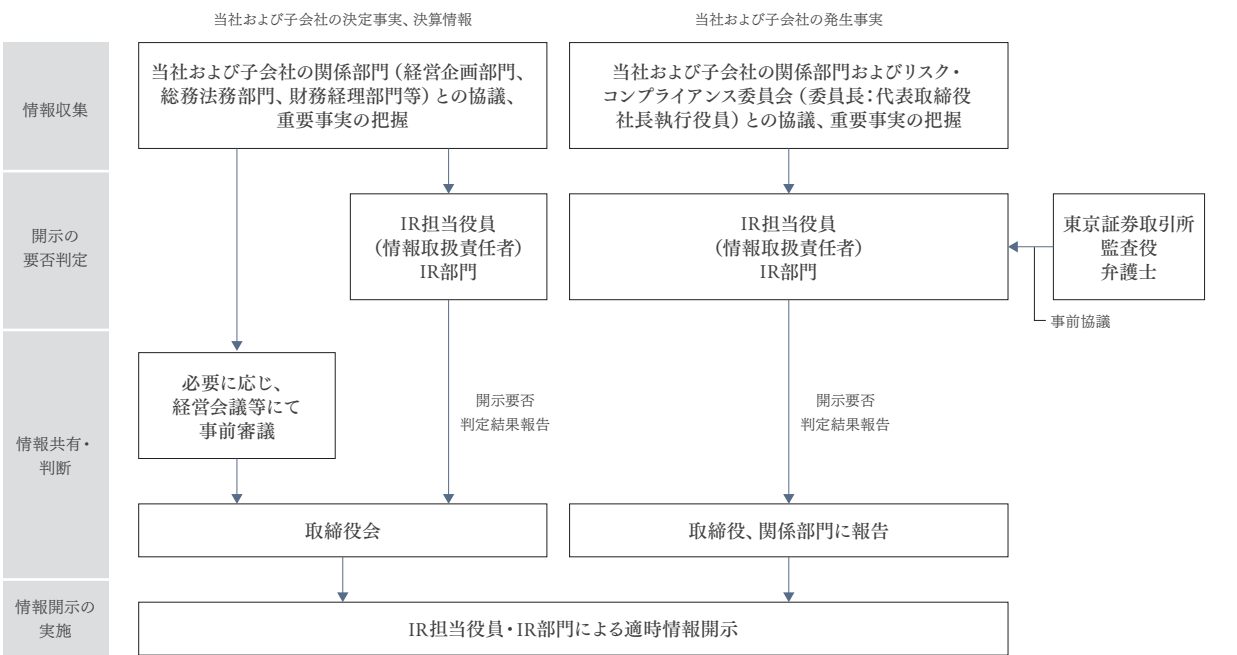
また、当社の「アニュアルレポート2012」も、日本経済新聞社主催の「日経アニュアルリポートアワード2012」において特別賞（要約版）を受賞するなど、当社のIR活動の認知向上につながっています。

4. 買収防衛策

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

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

適時情報開示の体制



役員一覧

2013年6月26日現在



前列左より
重松 理、竹田 光広

後列左より
東 浩之、藤澤 光徳、小泉 正己、石綿 学

重松 理 取締役 会長

(株) ユナイテッドアローズの創業者。2012年4月、代表取締役 社長を退き、取締役 会長に就任。企業ロイヤルティ向上のためのアドバイス、ファッションを通じてお客様へ高い価値を提供していくためのクリエイティビティの強化を推進する。

1989年10月 当社設立 代表取締役 社長就任
2004年6月 当社代表取締役 会長
2009年4月 当社代表取締役 社長執行役員
2011年4月 当社代表取締役 社長
2012年4月 当社取締役 会長 (現任)

竹田 光広 代表取締役 社長執行役員

中長期・単年度経営方針の統括を行い、経営、営業活動、CSR活動の総指揮を執る代表取締役。「100年以上存続し、世界に通用する企業ブランド」を目指すべく、盤石な経営体制の構築と安定成長を遂げていくための仕組み作りに取り組む。

1986年4月 兼松江商株式会社 (現兼松繊維株式会社) 入社
2004年4月 兼松繊維株式会社 欧米輸入製品部部长
2005年9月 当社入社
2006年7月 当社ブランドビジネス本部本部長 兼 ブランドビジネス部部长
2008年7月 当社上席執行役員 事業開発本部本部長
2010年4月 当社上席執行役員 第一事業統括本部 統括本部長
兼 ブランドビジネス本部本部長
2010年6月 当社取締役 常務執行役員 第一事業統括本部 統括本部長
兼 ブランドビジネス本部本部長
2011年4月 当社取締役 副社長執行役員 第一事業統括本部 統括本部長
兼 ブランドビジネス本部本部長
2012年4月 当社代表取締役 社長執行役員 (現任)

藤澤 光徳 取締役 専務執行役員

第二事業統括本部 統括本部長／アウトレット部担当

グリーンレーベルリラクシング、第二SBU本部、アウトレットの各事業の担当取締役。各事業運営の管掌に加え、全社的な販売力の強化に取り組み、お客様へさらに価値ある接客サービスの提供を目指す。

1990年3月 当社入社
2005年10月 当社グリーンレーベル リラクシング本部 本部長
2008年7月 当社上席執行役員 グリーンレーベル リラクシング本部 本部長
2010年4月 当社上席執行役員 第二事業統括本部 統括本部長
兼 グリーンレーベル リラクシング本部 本部長
2010年6月 当社取締役 常務執行役員 第二事業統括本部 統括本部長
兼 グリーンレーベル リラクシング本部 本部長
2013年4月 当社取締役 専務執行役員 第二事業統括本部 統括本部長
兼 アウトレット部担当 (現任)

東 浩之 取締役 常務執行役員

第一事業統括本部 統括本部長

ユナイテッドアローズ、ビューティ&ユース、クロムハーツ、第一SBU本部などの事業の担当取締役。さらなる価値向上に向けた事業運営の管掌、全社的な商品管理の取り組みの推進に加え、海外事業展開として台湾出店プロジェクトの統括を行う。

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

小泉 正己 取締役 専務執行役員

管理本部 本部長／計画管理室担当

人事、財務経理、総務、法務およびIR担当取締役。IR活動の推進のほか、コンプライアンスの遵守、リスク管理、内部統制システムの整備などのガバナンスの強化、および資本政策や長期財務指標のマネジメントに取り組む。

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

石綿 学 社外取締役

2013年6月、社外取締役に就任。コーポレート・ガバナンス、資本政策、国内外のM&Aに精通する弁護士。豊富な知識と経験を、当社のコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの強化に活かす。

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



酒井 由香里 常勤監査役

1991年4月 野村證券株式会社入社
1999年9月 キャピタルドットコム株式会社 (現イー・リサーチ株式会社) 設立に参画
2001年5月 株式会社コーポレートチューン設立に参画
2005年1月 同社取締役
2005年6月 当社常勤監査役 (現任)
2008年6月 株式会社リプロセル 社外監査役 (現任)



山川 善之 監査役

1986年4月 日本生命保険相互会社入社
2004年9月 株式会社ソーセイ入社 代表取締役 副社長
2006年12月 響きパートナーズ株式会社設立 代表取締役 社長 (現任)
2007年6月 当社社外監査役 (現任)
2008年6月 株式会社リプロセル 社外取締役 (現任)
2010年3月 株式会社デ・ウエスタン・セラピテクス 研究所 取締役 (現任)



橋岡 宏成 監査役

1991年4月 株式会社住友銀行 (現株式会社三井住友銀行) 入行
1998年4月 弁護士登録
2004年9月 株式会社ゴルフダイジェスト・オンライン 社外取締役 (現任)
2007年6月 当社社外監査役 (現任)
2011年6月 株式会社エー・ピーカンパニー 社外監査役 (現任)
トレンダーズ株式会社社外監査役 (現任)

経営指標

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社

											百万円	千ドル
3月31日に終了した1年間	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013
パフォーマンス												
売上高	35,271	42,903	46,330	53,813	60,959	72,221	79,665	83,504	90,571	102,052	115,041	1,210,323
前期比 (%)	130.9	121.6	108.0	116.2	113.3	118.5	110.3	104.8	108.5	112.7	112.7	
売上総利益	18,854	22,722	24,636	29,018	33,072	36,891	40,647	42,865	48,001	55,661	62,619	658,802
構成比 (%)	53.5	53.0	53.2	53.9	54.3	51.1	51.0	51.3	53.0	54.5	54.4	
販売費及び一般管理費	14,030	17,481	18,555	21,355	25,721	31,960	36,327	37,922	40,617	45,468	50,056	526,637
構成比 (%)	39.8	40.8	40.1	39.7	42.2	44.3	45.6	45.4	44.8	44.6	43.5	
営業利益	4,824	5,241	6,080	7,663	7,350	4,930	4,319	4,942	7,384	10,193	12,562	132,164
構成比 (%)	13.7	12.2	13.1	14.2	12.1	6.8	5.4	5.9	8.2	10.0	10.9	
経常利益	4,786	5,270	6,037	7,639	7,337	5,017	4,283	5,037	7,240	10,272	12,582	132,373
構成比 (%)	13.6	12.3	13.0	14.2	12.0	6.9	5.4	6.0	8.0	10.1	10.9	
当期純利益	2,561	2,877	3,476	4,076	3,511	3,800	1,274	1,403	3,596	5,016	7,316	76,977
構成比 (%)	7.3	6.7	7.5	7.6	5.8	5.2	1.6	1.7	4.0	4.9	6.4	
財政状態												
総資産	20,836	24,125	27,648	35,334	38,132	43,362	46,821	46,163	45,716	51,278	54,395	572,281
純資産	12,924	15,603	18,812	14,565	17,635	22,711	23,004	23,327	15,103	19,291	25,403	267,266
たな卸資産	7,679	9,594	10,216	10,959	14,258	17,043	18,681	16,903	15,867	15,753	17,480	183,911
有利子負債	1,400	2,136	1,180	10,183	8,246	7,416	11,899	7,748	16,132	10,114	7,773	81,780
効率性												
総資産回転率(回)	1.7	1.8	1.7	1.5	1.6	1.7	1.7	1.8	2.0	2.0	2.1	
たな卸資産回転率(回) ^{*1}	5.4	5.0	4.7	5.1	4.8	4.6	4.5	4.7	5.5	6.5	6.9	
投資収益率(ROI)(%) ^{*2}	32.8	32.2	32.9	31.0	30.5	18.4	12.6	16.8	20.9	38.1	42.1	
安全性												
自己資本比率(%)	62.0	64.7	68.0	41.2	46.2	52.4	49.1	50.5	33.0	37.6	46.7	
負債資本比率(%) ^{*3}	61.2	54.6	47.0	142.6	116.2	90.9	103.5	97.9	202.7	165.8	114.1	

^{*} 百万円未満は切り捨てとなります。また便宜上、2013年3月31日時点の為替レートUS1ドル＝95.05円でドルに換算しています。

^{*} 2006年3月期より連結決算となりました。

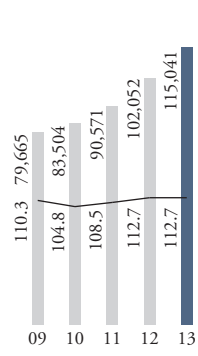
^{*} 2004年5月および2006年4月に、1対2の割合で株式分割を行いました。

^{*1} たな卸資産回転率＝売上高÷たな卸資産期中平均

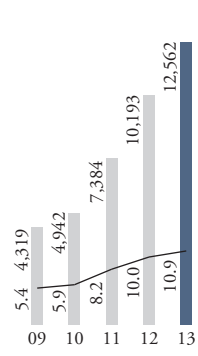
^{*2} 投資収益率(ROI)＝(経常利益＋支払利息)÷(有利子負債＋自己資本期中平均)×100

^{*3} 負債資本比率＝(流動負債＋固定負債)÷自己資本×100

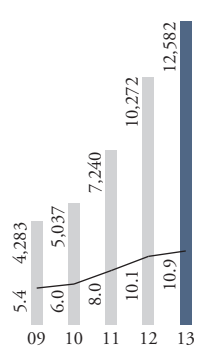
売上高／売上高伸び率
百万円／％



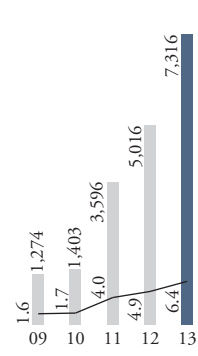
営業利益／構成比
百万円／％



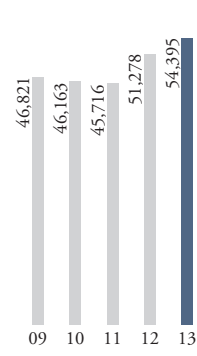
経常利益／構成比
百万円／％



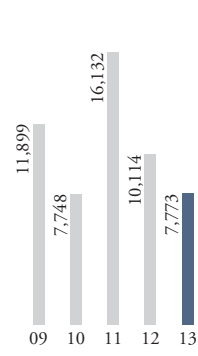
当期純利益／構成比
百万円／％



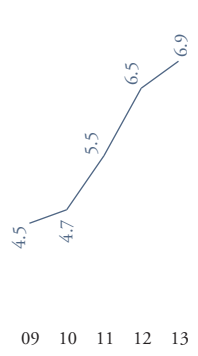
総資産
百万円



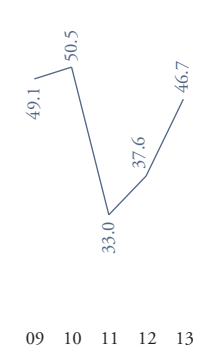
有利子負債
百万円



たな卸資産回転率^{*1}
回



自己資本比率
％



連結貸借対照表

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社
2012年および2013年3月31日現在

	百万円		千ドル
資産の部	2012	2013	2013
流動資産			
現金及び預金	8,146	6,334	66,645
受取手形及び売掛金	179	166	1,752
商品	15,548	17,251	181,496
貯蔵品	204	229	2,414
未収入金	7,156	8,940	94,061
繰延税金資産	1,552	1,620	17,053
その他	423	448	4,720
貸倒引当金	△3	△2	△28
流動資産合計	33,207	34,989	368,116
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	13,696	14,977	157,569
減価償却累計額及び減損損失累計額	△6,727	△7,962	△83,775
建物及び構築物（純額）	6,969	7,014	73,794
土地	569	569	5,996
建設仮勘定	137	343	3,617
その他	3,448	3,744	39,399
減価償却累計額及び減損損失累計額	△2,439	△2,699	△28,401
その他（純額）	1,009	1,045	10,998
有形固定資産合計	8,685	8,973	94,407
無形固定資産			
その他	1,725	1,589	16,717
無形固定資産合計	1,725	1,589	16,717
投資その他の資産			
投資有価証券	129	142	1,494
差入保証金	6,478	7,001	73,659
繰延税金資産	494	665	7,004
その他	583	1,060	11,161
貸倒引当金	△26	△26	△280
投資その他の資産合計	7,659	8,843	93,040
固定資産合計	18,071	19,405	204,164
資産合計	51,278	54,395	572,281

	百万円		千ドル
負債の部	2012	2013	2013
流動負債			
支払手形及び買掛金	7,983	8,496	89,392
短期借入金	2,800	4,000	42,083
1年内返済予定の長期借入金	3,541	3,091	32,526
未払金	4,381	4,566	48,044
未払法人税等	3,866	2,422	25,488
賞与引当金	1,993	2,070	21,783
役員賞与引当金	99	113	1,194
資産除去債務	91	26	277
その他	939	936	9,850
流動負債合計	25,696	25,724	270,640
固定負債			
長期借入金	3,773	681	7,170
役員退職慰労引当金	521	313	3,302
資産除去債務	1,954	2,264	23,821
繰延税金負債	33	—	—
その他	7	7	79
固定負債合計	6,290	3,267	34,374
負債合計	31,987	28,991	305,015
純資産の部			
株主資本			
資本金	3,030	3,030	31,877
資本剰余金	4,095	4,095	43,088
利益剰余金	23,600	24,456	257,302
自己株式	△11,463	△6,197	△65,201
株主資本合計	19,262	25,384	267,068
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	△21	△12	△136
繰延ヘッジ損益	49	31	334
その他の包括利益累計額合計	28	18	197
純資産合計	19,291	25,403	267,266
負債純資産合計	51,278	54,395	572,281

連結損益計算書

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社
2012年および2013年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円		千ドル
	2012	2013	2013
売上高	102,052	115,041	1,210,323
売上原価	46,390	52,422	551,520
売上総利益	55,661	62,619	658,802
販売費及び一般管理費	45,468	50,056	526,637
営業利益	10,193	12,562	132,164
営業外収益			
受取利息	1	1	15
受取配当金	4	4	44
受取賃貸料	14	56	592
為替差益	38	—	—
仕入割引	39	46	484
その他	167	94	994
営業外収益合計	265	202	2,131
営業外費用			
支払利息	133	84	885
為替差損	—	31	331
賃貸費用	11	30	319
支払手数料	1	0	10
その他	40	35	375
営業外費用合計	186	182	1,922
経常利益	10,272	12,582	132,373
特別利益			
固定資産売却益	0	—	—
特別利益合計	0	—	—
特別損失			
減損損失	433	873	9,190
役員退職慰労引当金繰入額	430	—	—
その他	45	80	852
特別損失合計	908	954	10,042
税金等調整前当期純利益	9,364	11,627	122,330
法人税、住民税及び事業税	4,776	4,577	48,161
法人税等調整額	△428	△266	△2,808
法人税等合計	4,347	4,310	45,352
少数株主損益調整前当期純利益	5,016	7,316	76,977
当期純利益	5,016	7,316	76,977

連結包括利益計算書

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社
2012年および2013年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円		千ドル
	2012	2013	2013
少数株主損益調整前当期純利益	5,016	7,316	76,977
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	△10	8	87
繰延ヘッジ損益	37	△18	△191
その他の包括利益合計	27	△9	△103
包括利益	5,044	7,306	76,874
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	5,044	7,306	76,874
少数株主に係る包括利益	—	—	—

連結株主資本等変動計算書

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社
2012年および2013年3月31日に終了した連結会計年度

百万円									
株主資本						その他の包括利益累計額		純資産合計	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	その他の包括利益累計額合計	
2011年3月31日残高	3,030	4,095	19,514	△11,537	15,102	△11	12	0	15,103
剰余金の配当			△915		△915				△915
当期純利益			5,016		5,016				5,016
自己株式の処分			△14	74	59				59
自己株式の消却			—	—					
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額（純額）						△10	37	27	27
連結会計年度中の変動額合計	—	—	4,086	74	4,160	△10	37	27	4,188
2012年3月31日残高	3,030	4,095	23,600	△11,463	19,262	△21	49	28	19,291
剰余金の配当			△1,298		△1,298				△1,298
当期純利益			7,316		7,316				7,316
自己株式の処分			△25	128	103				103
自己株式の消却			△5,137	5,137					
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額（純額）						8	△18	△9	△9
連結会計年度中の変動額合計	—	—	855	5,266	6,121	8	△18	△9	6,112
2013年3月31日残高	3,030	4,095	24,456	△6,197	25,384	△12	31	18	25,403

千ドル									
株主資本						その他の包括利益累計額		純資産合計	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	その他の包括利益累計額合計	
2012年3月31日残高	31,877	43,088	248,298	△120,604	202,661	△223	525	301	202,962
剰余金の配当			△13,658		△13,658				△13,658
当期純利益			76,977		76,977				76,977
自己株式の処分			△265	1,353	1,088				1,088
自己株式の消却			△54,049	54,049					
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額（純額）						87	△191	△103	△103
連結会計年度中の変動額合計	—	—	9,003	55,403	64,407	87	△191	△103	64,303
2013年3月31日残高	31,877	43,088	257,302	△65,201	267,068	△136	334	197	267,266

連結キャッシュ・フロー計算書

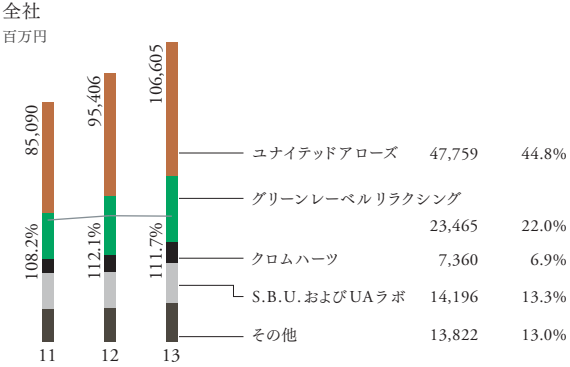
株式会社ユニテッドアローズおよび連結子会社
2012年および2013年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円		千ドル
	2012	2013	2013
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	9,364	11,627	122,330
減価償却費	1,417	1,519	15,987
無形固定資産償却費	304	237	2,499
長期前払費用償却額	95	111	1,167
減損損失	433	873	9,190
賞与引当金の増減額 (△は減少)	760	76	807
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	39	14	153
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)	430	△207	△2,183
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△14	△1	△11
受取利息及び受取配当金	△5	△5	△59
支払利息	133	84	885
有形固定資産売却損益 (△は益)	△0	—	—
売上債権の増減額 (△は増加)	△1,948	△1,745	△18,368
たな卸資産の増減額 (△は増加)	114	△1,727	△18,174
その他の流動資産の増減額 (△は増加)	△59	△80	△842
仕入債務の増減額 (△は減少)	789	513	5,400
その他の流動負債の増減額 (△は減少)	1,883	3	38
その他の固定負債の増減額 (△は減少)	2	0	7
その他	17	22	235
小計	13,758	11,317	119,064
利息及び配当金の受取額	5	5	59
利息の支払額	△132	△85	△899
法人税等の支払額	△1,549	△5,999	△63,116
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,081	5,238	55,108
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入による支出	△12	△12	△126
有形固定資産の取得による支出	△2,012	△2,187	△23,017
資産除去債務の履行による支出	△95	△82	△867
有形固定資産の売却による収入	1	—	—
無形固定資産の取得による支出	△158	△166	△1,747
長期前払費用の取得による支出	△184	△555	△5,840
差入保証金の差入による支出	△624	△757	△7,971
差入保証金の回収による収入	369	235	2,473
その他	4	△2	△22
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,711	△3,528	△37,120
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△10,000	1,200	12,624
長期借入れによる収入	8,000	—	—
長期借入金の返済による支出	△4,017	△3,541	△37,260
自己株式の処分による収入	59	103	1,088
配当金の支払額	△917	△1,295	△13,630
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,875	△3,533	△37,178
現金及び現金同等物に係る換算差額	0	0	0
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	2,494	△1,824	△19,190
現金及び現金同等物の期首残高	5,471	7,966	83,813
現金及び現金同等物の期末残高	7,966	6,142	64,622

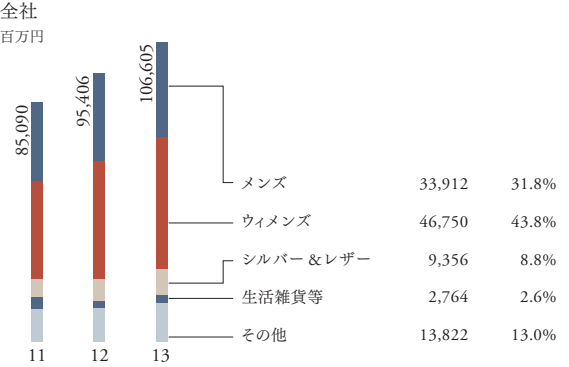
事業別データ

事業別・品目別売上高 (単体)

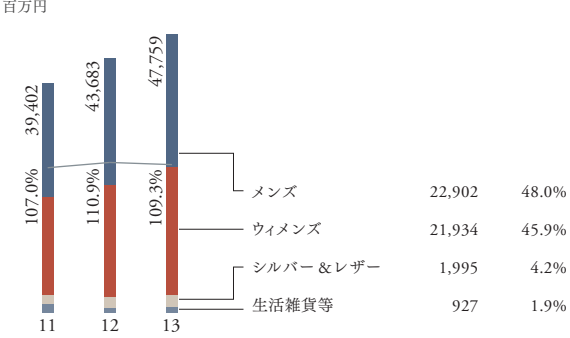
事業別売上高・前期比／構成比



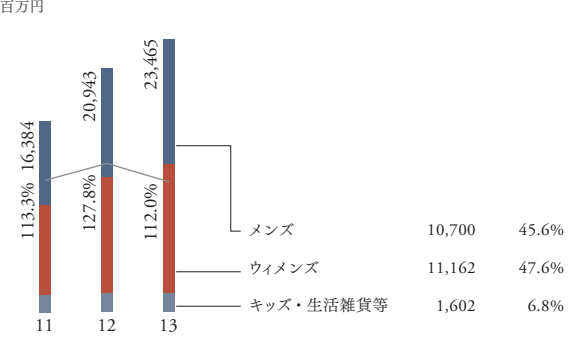
品目別売上高／構成比



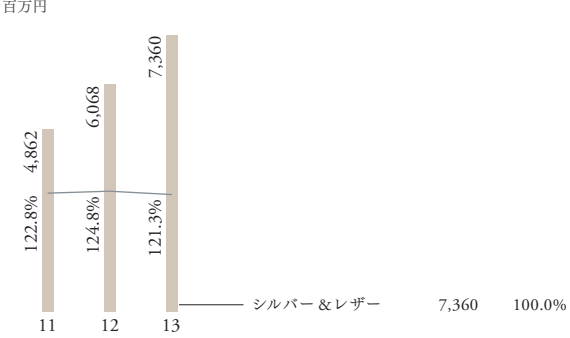
ユニテッドアローズ



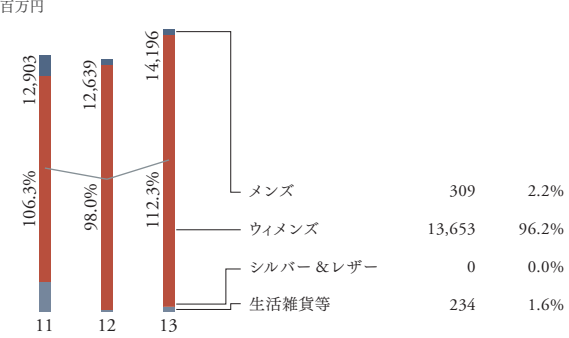
グリーンレーベルリラクシング



クロムハーツ

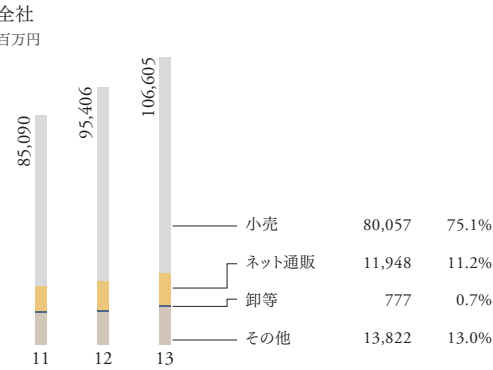


S.B.U. およびUAラボ

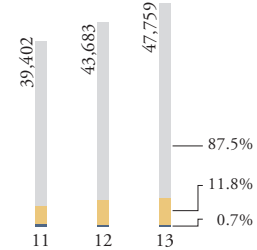


チャンネル別・小売エリア別売上高（単体）

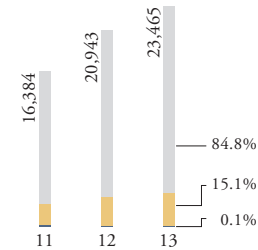
チャンネル別売上高／構成比（単体）



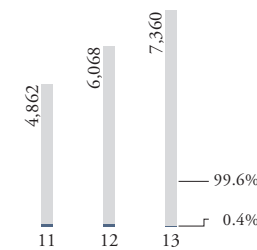
ユナイテッドアローズ
百万円



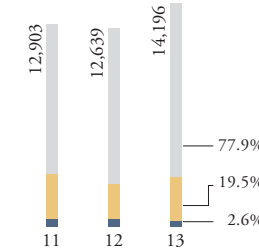
グリーンレーベルリラクシング
百万円



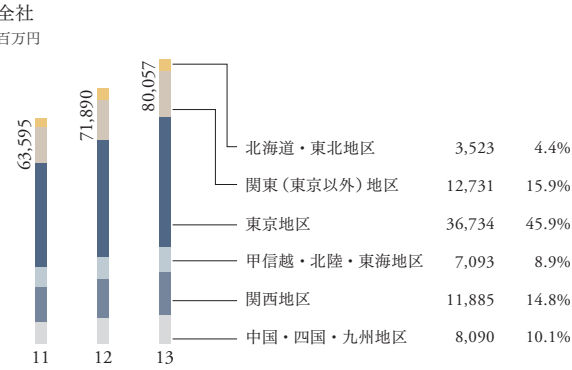
クロムハーツ
百万円



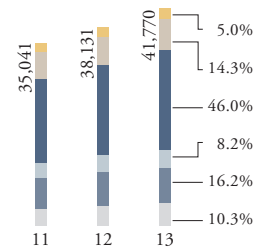
S.B.U. およびUAラボ
百万円



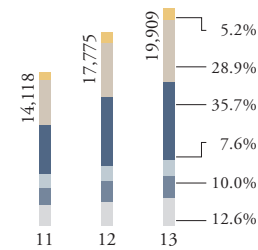
小売エリア別売上高／構成比（単体）



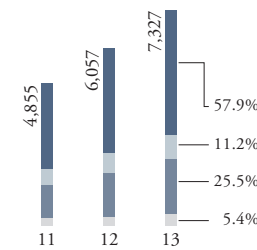
ユナイテッドアローズ
百万円



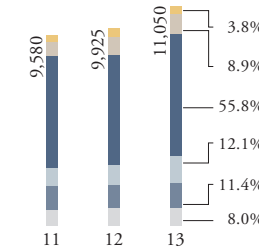
グリーンレーベルリラクシング
百万円



クロムハーツ
百万円



S.B.U. およびUAラボ
百万円



エリア別店舗数

2013年3月31日現在

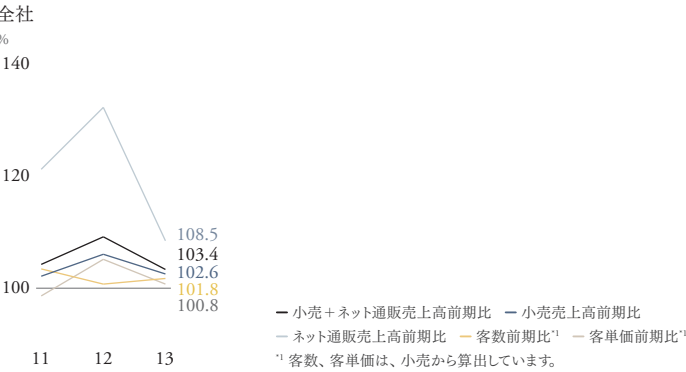
	北海道・東北	関東 (東京以外)	東京	甲信越・ 北陸・東海	関西	中国・ 四国・九州	計
ユナイテッドアローズ総合店	2	1	5	1	—	2	11
ユナイテッドアローズ	1	3	7	1	7	2	21
ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ	1	6	11	3	5	7	33
ユナイテッドアローズ レーベル イメージ ストア	—	—	2	—	—	—	2
ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング	2	17	16	5	7	9	56
クロムハーツ	—	—	4	1	2	1	8
S.B.U. およびUAラボ	3	6	28	7	11	4	59
ユナイテッドアローズ アウトレット	2	7	1	3	3	2	18
(株) フィーゴ	—	1	5	2	2	2	12
(株) コーエン ^{*1}	4	13	8	8	10	8	51
合計	15	54	87	31	47	37	271
店舗数構成比（連結）	5.5%	19.9%	32.1%	11.4%	17.4%	13.7%	100%

* 「モンキータイム ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」は、ビューティ&ユース ユナイテッドアローズに含まれています。

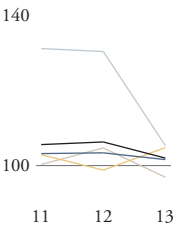
^{*1} (株) コーエンは1月期決算のため、2013年1月末日現在の情報を掲載しております。

事業・店舗当たり情報（単体）

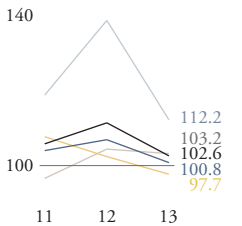
既存店売上高・客数・客単価前期比推移



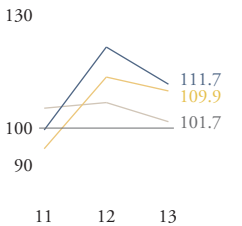
ユニテッドアローズ



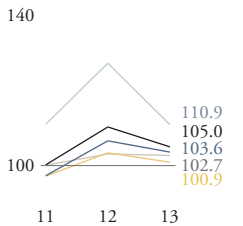
グリーンレーベル リラクシング



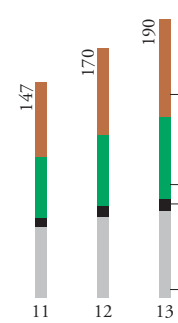
クロムハーツ



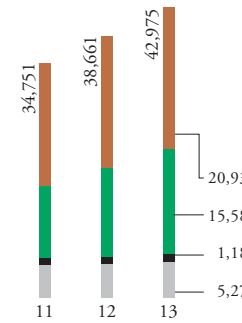
S.B.U. およびUAラボ



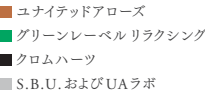
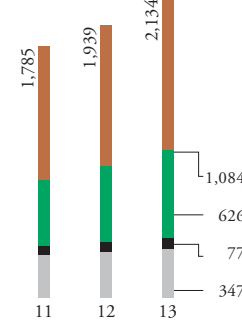
期末店舗数
店



平均売場面積
m²



平均従業員数
人



1店舗当たりの平均年商／平均売場面積／平均従業員数

	ユニテッドアローズ総合店	ユニテッドアローズ	ビューティ&ユースユニテッドアローズ	グリーンレーベルリラクシング	クロムハーツ	S.B.U. およびUAラボ
平均年商 百万円	1,660	585	430	355	915	190
平均売場面積 m ²	550	240	290	300	150	90
平均従業員数 人	37	16	19	12	10	6

沿革

1989.10 東京都渋谷区神宮前に、(株) ユナイテッドアローズを設立（資本金5,000万円）
重松理が代表取締役 社長に就任

1990. 7 東京都渋谷区神宮前に、「ユナイテッドアローズ」第1号店渋谷店をオープン

1992.10 東京都渋谷区神宮前にフラッグシップ・ショップとして、「ユナイテッドアローズ 原宿本店」をオープンするとともに、本社を同所に移転

1999. 7 日本証券業協会（現ジャスダック）に株式を店頭登録

1999. 9 ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング事業の本格出店となる
新宿店を東京都新宿区新宿「ルミネ新宿2」内にオープン

1999.12 「クロムハーツ トーキョー」を東京都港区南青山にオープンし、
クロムハーツ事業の本格展開を開始

2002. 3 東京証券取引所 市場第二部に株式を上場

2003. 3 東京証券取引所 市場第一部銘柄に指定

2003. 9 ユナイテッドアローズ事業のフラッグシップ・ショップである、「ユナイテッドアローズ 原宿本店」を増床し、リニューアルオープン

2004. 6 岩城哲哉が代表取締役 社長に就任

2005. 2 (株) スタートトゥデイが展開する通販サイト「ZOZOTOWN」に出店開始

2005.11 イタリア製の鞆等の輸入、卸売および販売を主たる業務とする(株) フィーゴの全株式を買い取り子会社化

2007. 3 店舗数が100店舗を超える

2007. 8 女性向け衣料品および身の回り品の企画および小売を主たる事業とする
(株) ペレニアル ユナイテッドアローズを子会社として設立

2007. 8 三菱商事(株)との資本・業務提携に合意

2008. 5 衣料品および身の回り品の小売を主たる事業とする(株) コーエンを子会社として設立

2009. 4 重松理が代表取締役 社長執行役員に就任

2009. 9 自社運営通販サイト「ユナイテッドアローズ オンラインストア」がオープン

2010.12 (株) ペレニアル ユナイテッドアローズを清算結了

2012. 3 連結売上高が初めて1,000億円、同経常利益が100億円を超える
(株) ユナイテッドアローズのネット通販売上高が初めて100億円を超える

2012. 4 竹田光広が代表取締役 社長執行役員に就任

2012. 9 三菱商事(株)との資本・業務提携を解消

2013. 3 単体売上高が初めて1,000億円を超える

創業以来24期連続増収を達成、2期連続で営業・経常利益および当期純利益において過去最高益を更新

期末店舗数が、(株) ユナイテッドアローズ208店舗、(株) フィーゴ12店舗、(株) コーエン51店舗となる

会社情報

2013年3月31日現在

会社概要

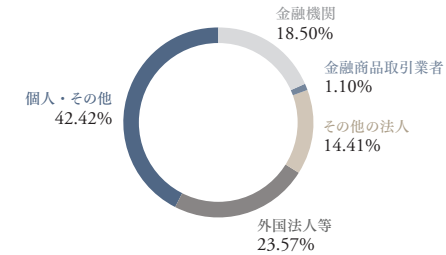
商号	株式会社 ユナイテッドアローズ UNITED ARROWS LTD.	主要取引銀行	1 三菱東京UFJ 銀行 2 三井住友銀行 3 みずほ銀行
本社所在地	東京都渋谷区神宮前二丁目31番12号	会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
設立	1989年10月2日	従業員数	3,092名
資本金	30億30百万円	連結子会社	株式会社 フィーゴ 株式会社 コーエン
事業内容	紳士服・婦人服および雑貨等の 企画・販売		

株式情報

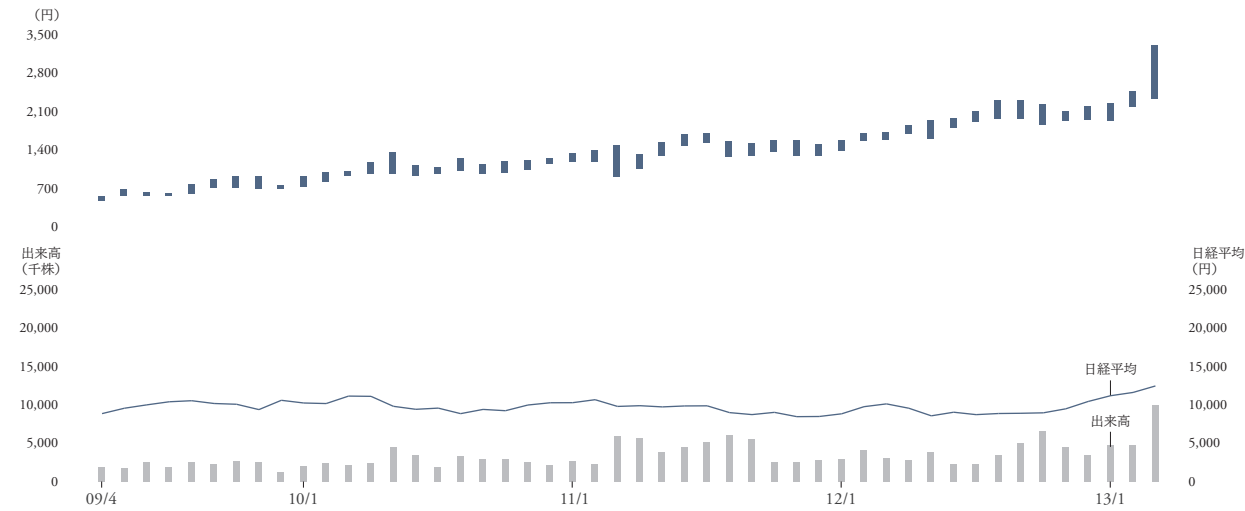
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	7606
発行可能株式総数	190,800,000株
発行済株式の総数 ¹⁾	37,800,000株
株主総数	12,020名

¹⁾ 発行済株式の総数のうち、全体の15.95%に当たる6,031,580株を自己株式として保有しています。

所有者別分布状況（株式数）



株価推移



編集方針

「アニュアルレポート2013」では、業績や経営戦略のご報告に加え、ユナイテッドアローズグループの過去、現在、未来の姿、そして、人的資産やバリューチェーンなど、非財務価値をお伝えすることを重視して編集しております。

その他のIRツール、ウェブサイトについて

IR サイト

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

企業概要、経営方針、ビジネスモデル、決算、よくあるご質問・用語集などの情報を掲載しております。2013年3月期決算から、アナリスト・機関投資家様向け説明会の模様を動画でご覧いただけるようになりました。



CSR サイト（2013年8月オープン）

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

当社のCSR活動について、経営理念体系の中の「社会との約束」に掲げる「お客様価値」「従業員価値」「取引先様価値」「社会価値」「株主様価値」の視点からご紹介しています。



各事業のブランドサイト

事業概要、店舗一覧のほか、最新の商品などをご紹介します。

IR情報に関するお問い合わせ先

計画管理室 IRチーム

Tel 03-5785-6637

Fax 03-5785-6638

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