



UNITED ARROWS LTD.

25TH

Arigato Gozaimasu
United Arrows Ltd.
since 1989

ユナイテッドアローズは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。

新経営体制への移行を機に、「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、100年以上存続し、世界に通用する企業ブランドとなることを目指しています。

そして2014年10月、創業25周年を迎えます。

今後も、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。

当社グループにおける連結会計年度は、毎年4月1日～翌3月31日までとしています。よって特別な記載がない限り、「2014」と表記したものは2014年3月期を指しています。また、本冊子は監査法人による監査を受けておりません。財務セクションの詳細については、2014年3月期の有価証券報告書ならびに最新のIR資料をご参照ください。
www.united-arrows.co.jp/ir/lib/index.html

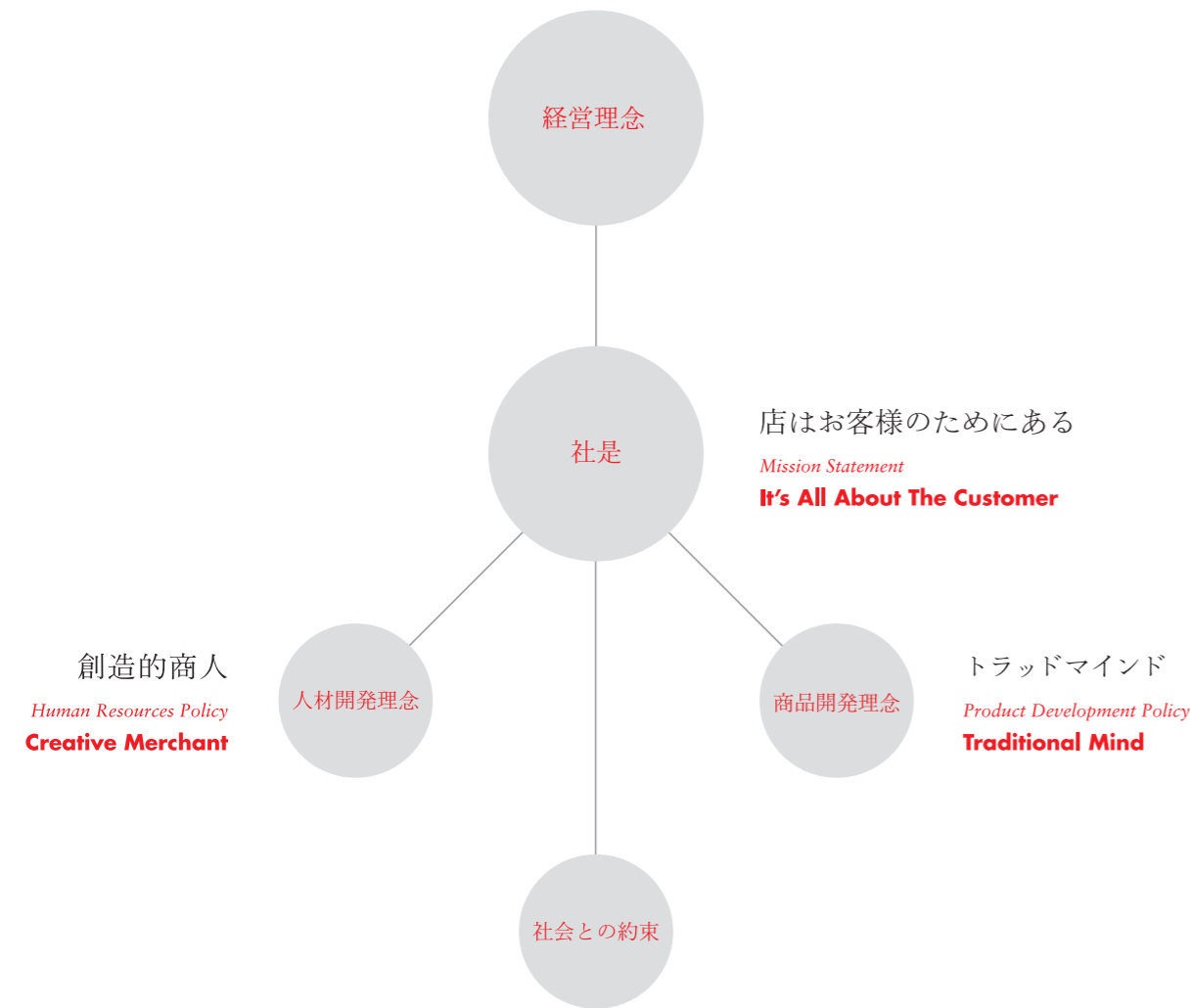
将来予測に関する注意事項

本冊子には、将来の計画、戦略、業績等に関する記述が含まれております。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。

私たちは、世界に通用する
新しい日本の生活文化の規範となる
価値観を創造し続けます。

Company Policy

Creating a New Japanese Standard



私たちは5つの価値を創造していきます。

Our Promise

Our Five Core Values

5つの価値: 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

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

経験と蓄積

- 4 ユニテッドアローズグループ 25年の歩み
- 6 11カ年サマリー

現在の姿

- 8 ユニテッドアローズグループの強み
- 10 ユニテッドアローズグループが展開する事業

目指す姿

- 14 長期ビジョンおよび中期経営計画
- 16 社長インタビュー

持続可能な成長を目指して

- 20 特集1：新規事業「アストラット」
- 22 特集2：O2Oリーディングカンパニーへの
チャレンジと進化

支える基盤力

- 24 ビジネスモデル
 - ユニテッドアローズグループの概況
 - 商品の流れ（バリューチェーン）
 - 商品プラットフォーム
- 30 コーポレート・ガバナンス
- 34 役員一覧

データ

- 36 財務セクション
- 40 事業別データ
- 44 会社情報

ユナイテッドアローズグループ 25年の歩み

2014年10月、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、「店はお客様のためのにある」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。

	2004年3月期(単体)	2009年3月期(連結)	2014年3月期(連結)
売上高	42,903百万円	79,665百万円	128,489百万円
経常利益	5,270百万円	4,283百万円	13,739百万円
店舗	64店	183店	315店
買上客数 ¹⁾	300万人	430万人	630万人
従業員	685人	2,781人	3,652人
株主様	4,453人	17,262人	11,912人

¹⁾ 単体小売ベース

2007年3月期以降の業績低迷から回復、再成長への道のり

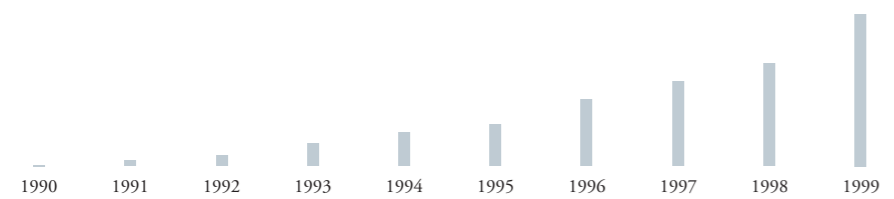
当社は、2006年3月期の過去最高益(当時)更新以降、2009年3月期まで3期連続増収減益となりました。

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、商品・販売部門の崩れた連携モデルの立て直しと商品プラットフォームの構築に取り組みました。併せて不採算事業・店舗の整理、本部機能のスリム化などを推進した結果④、2010年3月期に4期ぶりの増益を果たし、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。



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

| 1990.7 「ユナイテッドアローズ」第1号店渋谷店をオープン

| 1992.10 フラッグシップ・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



| 1999.7 日本証券業協会(現ジャスダック)に店頭登録
1999.9 「グリーンレーベルリラクシング」の本格出店開始
1999.12 「クロムハーツ」の本格出店開始

| 2004.6 代表取締役社長に岩城 哲哉が就任
2005.2 通販サイト「ZOZOTOWN」に出店開始

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

| 2007.3 店舗数(単体)が100店舗を超える

| 2009.4 代表取締役社長執行役員に重松 理が就任
2009.9 自社運営通販サイト「ユナイテッドアローズ オンラインストア」オープン

| 2012.3 連結売上高が初めて1,000億円、経常利益が100億円を超える
2012.3 ネット通販売上高(単体)が初めて100億円を超える

| 2008.5 衣料品・身の回り品の企画・小売の(株)コーエンを子会社として設立

| 2012.4 代表取締役社長執行役員に竹田 光広が就任

| 2002.3 東京証券取引所第二部に上場
2003.3 東京証券取引所第一部に銘柄指定

11カ年サマリー

株式会社ユニ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	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014
売上高／前期比 (%)	42,903 / 121.6	46,330 / 108.0	53,813 / 116.2	60,959 / 113.3	72,221 / 118.5	79,665 / 110.3	83,504 / 104.8	90,571 / 108.5	102,052 / 112.7	115,041 / 112.7	128,489 / 111.7	1,236,423
売上総利益／構成比 (%)	22,722 / 53.0	24,636 / 53.2	29,018 / 53.9	33,072 / 54.3	36,891 / 51.1	40,647 / 51.0	42,865 / 51.3	48,001 / 53.0	55,661 / 54.5	62,619 / 54.4	68,492 / 53.3	659,084
販売費及び一般管理費／構成比 (%)	17,481 / 40.8	18,555 / 40.1	21,355 / 39.7	25,721 / 42.2	31,960 / 44.3	36,327 / 45.6	37,922 / 45.4	40,617 / 44.8	45,468 / 44.6	50,056 / 43.5	54,842 / 42.7	527,739
営業利益／構成比 (%)	5,241 / 12.2	6,080 / 13.1	7,663 / 14.2	7,350 / 12.1	4,930 / 6.8	4,319 / 5.4	4,942 / 5.9	7,384 / 8.2	10,193 / 10.0	12,562 / 10.9	13,649 / 10.6	131,345
経常利益／構成比 (%)	5,270 / 12.3	6,037 / 13.0	7,639 / 14.2	7,337 / 12.0	5,017 / 6.9	4,283 / 5.4	5,037 / 6.0	7,240 / 8.0	10,272 / 10.1	12,582 / 10.9	13,739 / 10.7	132,208
当期純利益／構成比 (%)	2,877 / 6.7	3,476 / 7.5	4,076 / 7.6	3,511 / 5.8	3,800 / 5.2	1,274 / 1.6	1,403 / 1.7	3,596 / 4.0	5,016 / 4.9	7,316 / 6.4	7,920 / 6.2	76,216
総資産／回転率 (回)	24,125 / 1.8	27,648 / 1.7	35,334 / 1.5	38,132 / 1.6	43,362 / 1.7	46,821 / 1.7	46,163 / 1.8	45,716 / 2.0	51,278 / 2.0	54,395 / 2.1	59,296 / 2.2	570,593
純資産	15,603	18,812	14,565	17,635	22,711	23,004	23,327	15,103	19,291	25,403	31,532	303,431
たな卸資産／回転率 ¹ (回)	9,594 / 5.0	10,216 / 4.7	10,959 / 5.1	14,258 / 4.8	17,043 / 4.6	18,681 / 4.5	16,903 / 4.7	15,867 / 5.5	15,753 / 6.5	17,480 / 6.9	20,372 / 6.8	196,036
有利子負債	2,136	1,180	10,183	8,246	7,416	11,899	7,748	16,132	10,114	7,773	5,081	48,899
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,876	4,122	6,596	1,801	456	1,286	7,933	6,923	12,081	5,238	6,828	65,712
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,311)	(738)	(3,423)	(4,198)	(946)	(4,373)	(1,992)	(2,069)	(2,711)	(3,528)	(3,072)	(29,561)
財務活動によるキャッシュ・フロー	589	(1,180)	648	(2,281)	493	3,434	(5,202)	(3,443)	(6,875)	(3,533)	(4,472)	(43,041)
現金及び現金同等物の期末残高	1,623	3,827	7,650	2,971	2,975	3,322	4,061	5,471	7,966	6,142	5,429	52,247
設備投資額 ²	1,684	1,072	1,250	2,389	2,954	3,604	1,415	4,254	2,576	2,809	3,419	32,907
減価償却費	462	517	557	642	883	1,258	1,209	1,363	1,416	1,518	1,711	16,470
投資収益率 (ROI) (%) ³	32.2	32.9	31.0	30.5	18.4	12.6	16.8	20.9	38.1	42.1	41.1	
自己資本比率 (%)	64.7	68.0	41.2	46.2	52.4	49.1	50.5	33.0	37.6	46.7	53.2	
負債資本比率 (%) ⁴	54.6	47.0	142.6	116.2	90.9	103.5	97.9	202.7	165.8	114.1	88.0	
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	20.2	20.2	28.0	21.8	18.8	5.6	6.1	18.7	29.2	32.7	27.8	
総資産経常利益率 (ROA) (%)	23.4	23.3	21.6	20.0	12.3	9.5	10.8	15.8	21.2	23.8	24.2	
配当性向 (%)	10.2	10.3	11.0	11.8	27.6	82.8	84.2	29.9	22.7	23.0	26.9	
1株当たり配当金 (DPS) (円／ドル)	26.50	16.00	20.00	10.00	25.00	25.00	28.00	29.00	36.00	53.00	67.00	0.64
1株当たり当期純利益 (EPS) (円／ドル)	258.97	154.90	183.99	84.98	90.59	30.19	33.26	97.02	158.74	230.80	248.80	2.39
1株当たり純資産 (BPS) (円／ドル)	1,416.68	851.00	702.65	426.33	538.09	545.02	552.68	478.39	609.66	799.65	990.22	9.53
総店舗数 (店)	64	76	97	124	150	183	196	207	237	271	315	
従業員数 (人)	685	752	901	1,166	2,361	2,781	2,783	2,792	3,033	3,309	3,652	

¹ 百万円未満は切り捨てとなります。また便宜上、2014年3月31日現在の為替レートUS1ドル = 103.92円でドルに換算しています。

² 2006年3月期より連結決算となりました。

³ 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。

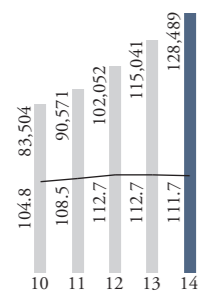
⁴ たな卸資産回転率 = 売上高 ÷ たな卸資産期中平均

⁵ 2011年3月期の設備投資額には、資産除去債務に関する会計基準適用開始による資産除去債務の変動額1,619百万円が含まれています。

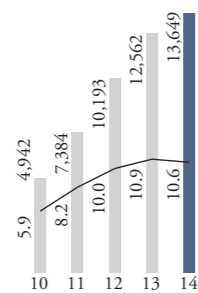
⁶ 投資収益率 (ROI) = (経常利益 + 支払利息) ÷ (有利子負債 + 自己資本期中平均) × 100

⁷ 負債資本比率 = (流動負債 + 固定負債) ÷ 自己資本 × 100

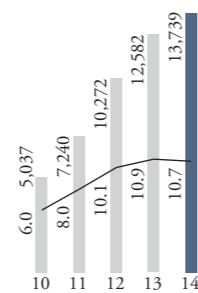
売上高／前期比
百万円／%



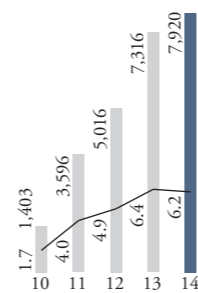
営業利益／構成比
百万円／%



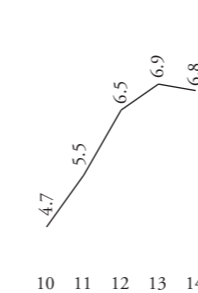
経常利益／構成比
百万円／%



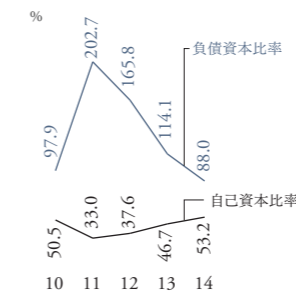
当期純利益／構成比
百万円／%



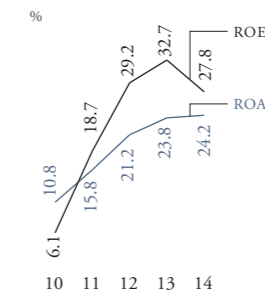
たな卸資産回転率¹
回



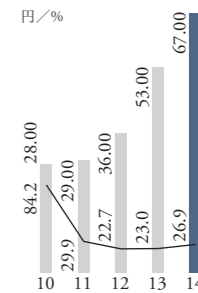
自己資本比率／
負債資本比率⁴
%



自己資本当期純利益率 (ROE)／
総資産経常利益率 (ROA)
%



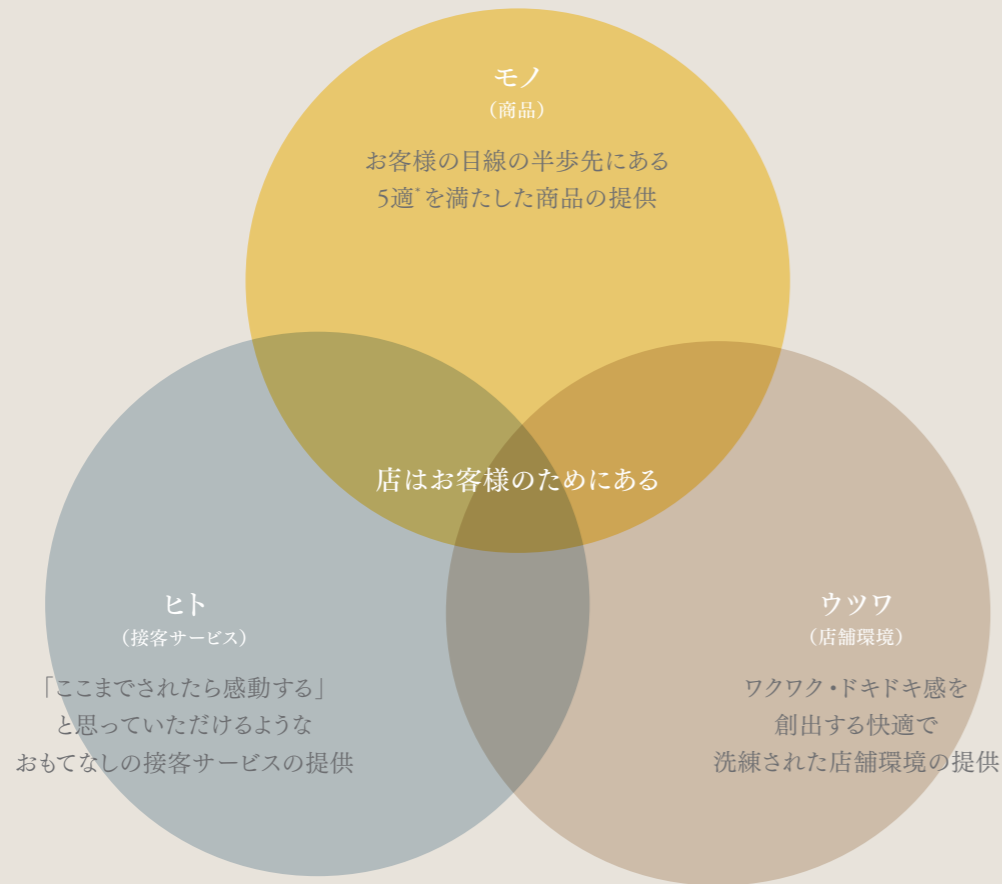
1株当たり配当金 (DPS)／
配当性向
円／%



ユニテッドアローズグループの強み

お客様に満足を提供する3要素

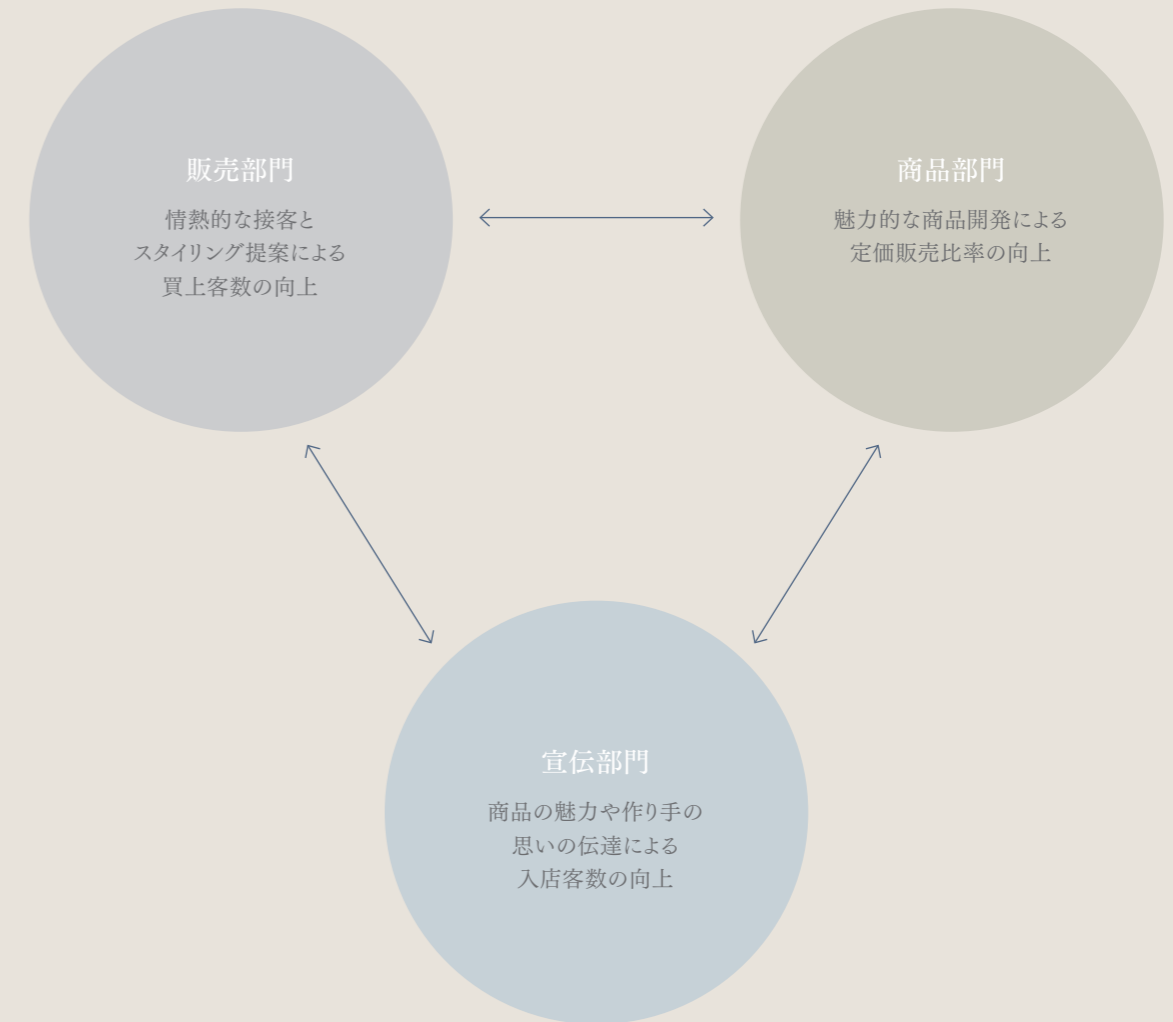
世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造



ユニテッドアローズは、「店はお客様のためにある」という社是に基づき、お客様に満足を提供する3要素「ヒト(接客サービス)・モノ(商品)・ウツワ(店舗環境)」を徹底的に磨き上げ、競争力の源泉としています。これは全社員が創業当時から現在に至るまで変わらず持ち続けている基本姿勢であり、当社の根幹をなす考え方です。この3要素を継続的に進化させることにより、経営理念である「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」の実現を目指します。

* 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。

商品・販売・宣伝部門の連携サイクル



ユニテッドアローズは、お客様の声を全営業活動へ活かすため、店頭を起点とした商品・販売・宣伝部門の連携サイクルを強化しています。

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

くための販売促進活動」と「新しいお客様にご来店いただくための宣伝活動」を推進し、入店客数の増加につなげます。販売部門は、お客様の思いの先を汲み取った接客と、センスやクリエイティビティにあふれるコーディネート提案を通じて、お客様にワクワク・ドキドキを提供し、買上客数の増加を目指します。

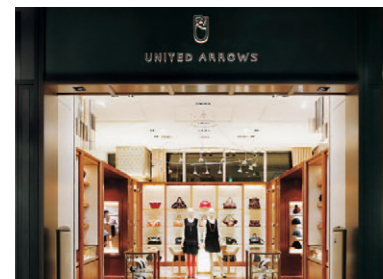
これら3部門の連携サイクルの好循環により、当社ならではの商品・サービスを提供し続けることで、お客様満足の極大化を追求しています。

ユニテッドアローズグループが展開する事業

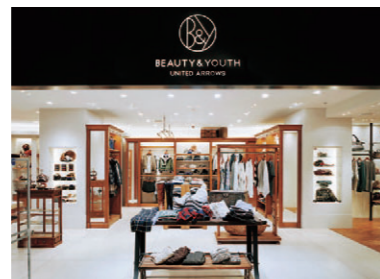
事業一覧

2014年3月期末

ユニテッドアローズグループ	店舗	売上高(億円)
	315店舗	売上高1,284億円
(株)ユニテッドアローズ	232	1,182
ユニテッドアローズ事業	73	525
ユニテッドアローズ総合店 ¹⁾ M W	 11	11
ユニテッドアローズ M W	 23	23
ザ ソプリンハウス M	 1	1
ディストリクト ユニテッドアローズ M	 1	1
ボウ & アローズ ²⁾ M	 —	—
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ M W	 35	35
モンキータイム ビューティ&ユース ユニテッドアローズ M	 1	1
スティーブン アラン M W	 1	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 M W	 61	266
クロムハーツ事業 M W	 9	93



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



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



フェリジ



コーエン

S.B.U. (11事業)	店舗	売上高(億円)
アナザーエディション W	 16	16
ジュエルチェンジズ W	 10	10
オデット エ オディール ユニテッドアローズ W	 23	23
ボワソンショコラ W	 1	1
ドゥローワ W	 7	7
アストラット M W	 2	2
アンルート ²⁾ M W	 —	—
ジ エアポートストア ユニテッドアローズ M W	 3	3
ザ ステーションストア ユニテッドアローズ M W	 5	5
ザ ハイウェイストア ユニテッドアローズ M W	 2	2
アーキペラゴ ユニテッドアローズ W	 1	1
ユニテッドアローズ アウトレット M W	 19	147

グループ会社	店舗	売上高(億円)
(株)フィーゴ	17	33
フェリジ M W	 14	14
アスペジ M W	 3	3
(株)コーエン ³⁾	 65	72
台湾聯合艾諾股份有限公司 (UNITED ARROWS TAIWAN LTD.) ³⁾⁴⁾	1	—
ユニテッドアローズ M W	 1	1
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ ⁵⁾ M W	 —	—

M=メンズ事業 W=ウィメンズ事業

各事業の概要は当社IRサイトをご参照ください。 www.united-arrows.co.jp/ir/store/

¹⁾ 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。

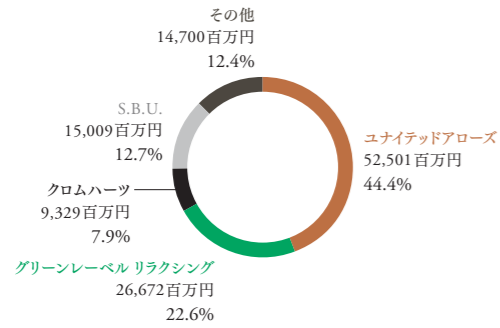
²⁾ 「ボウ & アローズ」「アンルート」は2014年4月以降の出店のため、店舗数および売上高は掲載していません。

³⁾ (株)コーエンおよび台湾聯合艾諾股份有限公司は1月期決算のため、2014年1月末日現在の情報を掲載しています。

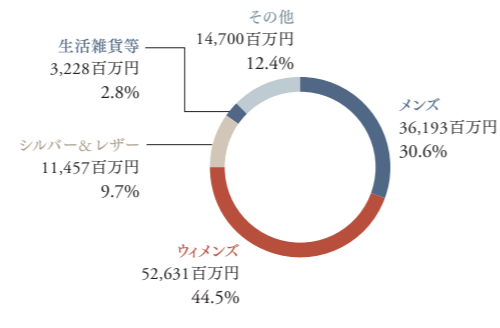
⁴⁾ 台湾聯合艾諾股份有限公司は、ユニテッドアローズグループ全体への影響が軽微なため、売上高は掲載していません。

⁵⁾ 台湾聯合艾諾股份有限公司が展開する「ビューティ&ユース ユニテッドアローズ」は2014年2月以降に出店したため、店舗数は掲載していません。

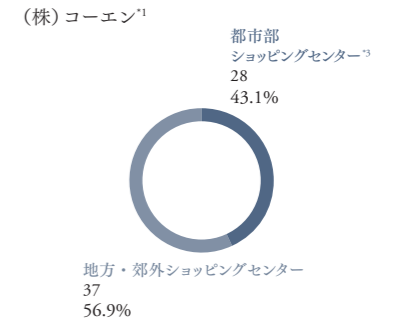
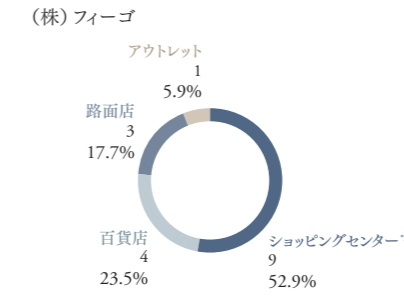
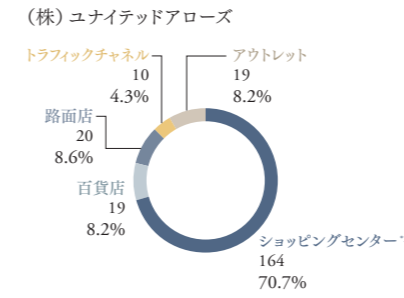
事業別売上高／構成比(単体)



品目別売上高／構成比(単体)

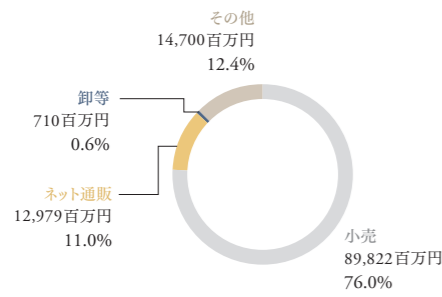


チャンネル別構成比イメージ(店舗数)

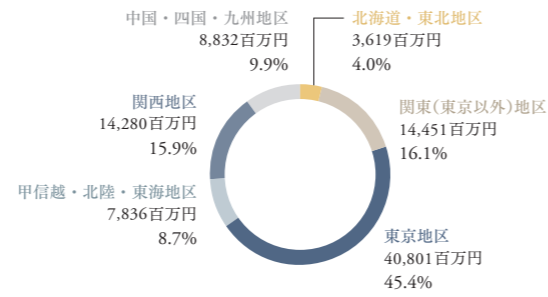


¹⁾ (株)コーエンは1月期決算のため、2014年1月末日現在の情報を掲載しています。
²⁾ ショッピングセンターとは、百貨店以外の商業施設(ファッションビル、駅ビルなど)としています。
³⁾ 都市部ショッピングセンターとは、東京23区内および全国政令指定都市内のショッピングセンターとしています。

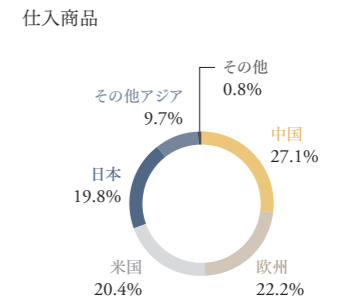
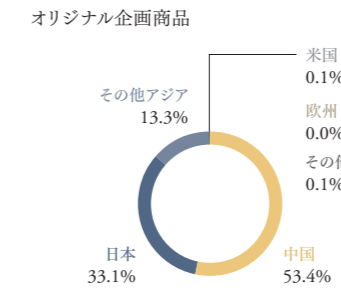
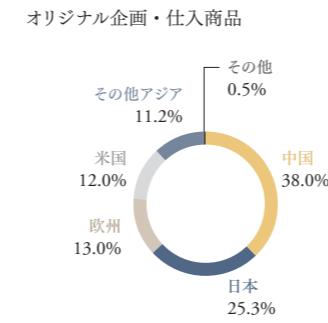
チャンネル別売上高／構成比(単体)



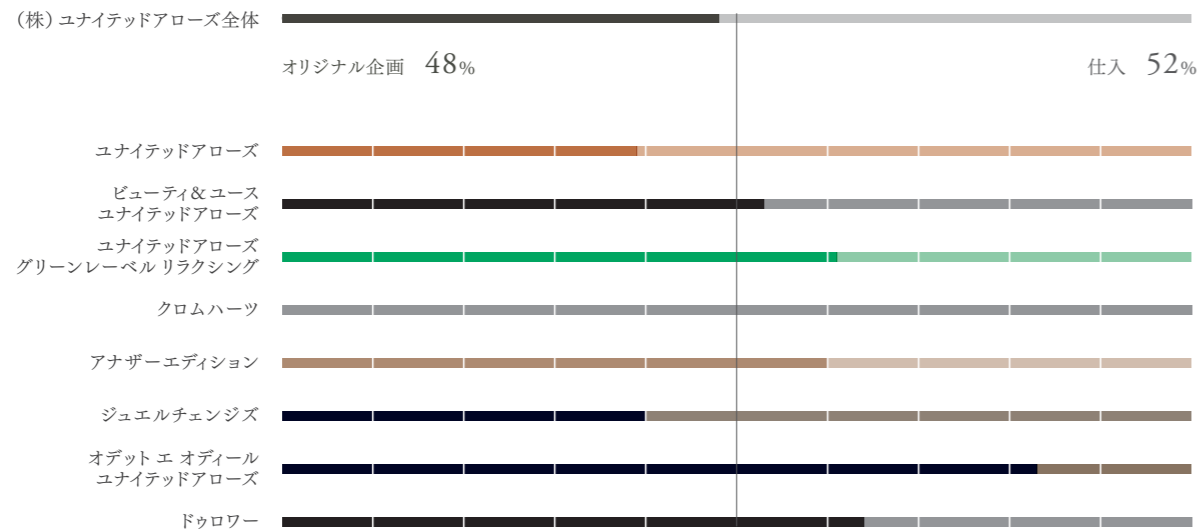
小売エリア別売上高／構成比(単体)



原産国構成比イメージ(単体全社・仕入原価ベース)

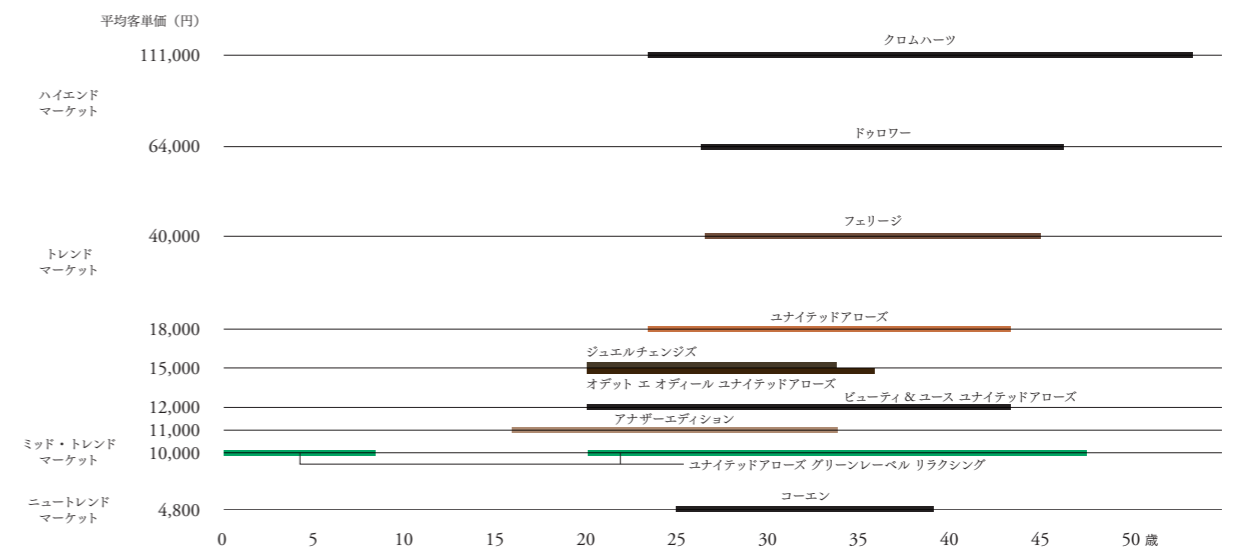


オリジナル企画・仕入商品売上比イメージ(単体)



* 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)



長期ビジョンおよび中期経営計画

ユナイテッドアローズは、2013年5月に2022年3月期を最終年度とした

長期ビジョン「UA VISION 2022」を発表しました。

また、そのマイルストーンとして、2014年5月に2017年3月期を最終年度とした中期経営計画を発表しました。

ユナイテッドアローズグループが100年以上存続し、世界に通用する企業ブランドとなるための基盤作りに向け、経営戦略および営業施策を推進し、中期および長期の計画達成を目指します。

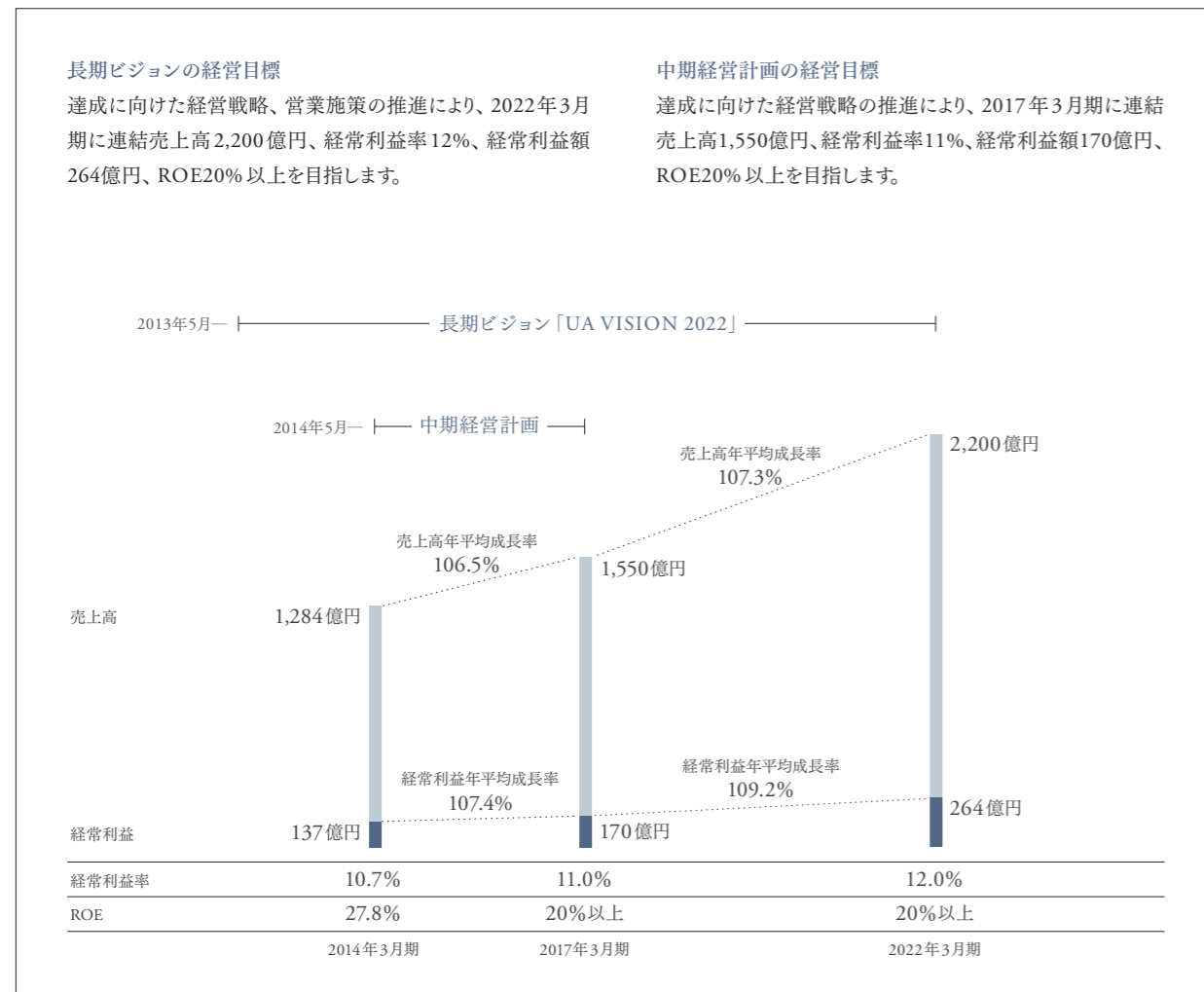
「UA VISION 2022」スローガン

ニッポンにユナイテッドアローズあり。

私たちは**世界**中のお客様からも注目され、愛される、

お客様満足日本一のファッション小売企業を目指します。

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



中期経営計画の経営目標
達成に向けた経営戦略の推進により、2017年3月期に連結売上高1,550億円、経常利益率11%、経常利益額170億円、ROE20%以上を目指します。

長期ビジョン

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。

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。

中期経営計画

達成に向けた3つの経営戦略

長期ビジョンで定めた「達成に向けた経営戦略」をより具体的に推進することで目標達成を目指します。

1 | 時代対応と自己改革による
既存事業の成長拡大

長期ビジョンで掲げた経営戦略に加え、営業施策で掲げた「商品・販売・宣伝部門の連携サイクルの強化」を推進することで、オリジナル商品開発力のさらなる向上を図り、既存事業および既存店舗の安定成長を目指します。さらに、上記の推進によって高い付加価値をご提供し続けることにより、円安に伴う収益性低下の改善を目指します。

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ます。

2 | 業務の技術体系化

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

3 | 将来的な国際対応力の強化に
向けた海外進出の開始

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

3 | クリエイティビティの強化

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



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。
2014年3月期は円安の急速な進行をはじめとする厳しい外部環境の中、創業以来25期連続の増収、3期連続過去最高益を達成しました。
また、当社は2022年3月期を最終年度とする長期ビジョンの達成に向けたマイルストーンとして、3カ年の中期経営計画を策定しました。2015年3月期は、中期経営計画の初年度として、期初計画の達成を目指してまいります。

Q 2014年3月期を振り返って、いかがでしたか。

2014年3月期は、円安の影響に伴う仕入原価の上昇、セール時期の分散化や長期化など厳しい外部環境の中、既存事業の強化に加えて新規事業の始動や創業以来初の海外出店など新たな取り組みにチャレンジし、長期ビジョン達成に向けて前進した1年となりました。

急務となった円安による仕入原価上昇への対応策として、一部商品の価格見直しを実施したほか、ベトナムでの生産比率向上などチャイナプラスワンの推進や工場閑散期での生産に取り組み、売上総利益率の低下を抑えるべく努めました。

中でも、商品の価格見直しについては、商品力を向上させることで商品価値と価格のバランスを取り、お客様に適正であるご判断いただけるよう慎重に実施しました。また、2014年3月においては、消費増税前の購買意欲の高まりも後押しとなりました。

以上の結果、連結売上高128,489百万円(前期比111.7%)、経常利益13,739百万円(同109.2%)、当期純利益7,920百万円(同108.3%)となり、創業以来25期連続の増収と、3期連続で過去最高益を達成しました。

Q 新規事業の取り組みと進捗について聞かせてください。

当社は、2022年3月期を最終年度とする長期ビジョンの中で、「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」を掲げています。達成に向けた第一歩として、2014年3月期は、創業以来初となる海外事業展開や将来を見据えた新規事業のスタートなど多くのチャレンジを行いました。

海外事業展開では、2013年10月に「ユナイテッドアローズ 台北店」、2014年5月には「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 台北店」を台湾台北市にオープンしました。当社がターゲットとする富裕層、高感度層を中心にご来店いただいております。今後さらなる拡大余地があると期待しています。

→ P14
長期ビジョンおよび中期経営計画



ユナイテッドアローズ 台北店



ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 台北店

新規事業開発については、次代の中核事業を目指す「アストラット」、ウィメンズシューズ事業の「ボワゾンショコラ」の店舗展開を開始、2014年秋にはファッションとスポーツを軸に編集した新ライフスタイル事業「アンルート」の出店を予定しています。2015年3月期は、これら新規事業の育成に注力し、早期の収益化を目指してまいります。



アストラット 青山店



ボワゾンショコラ 丸の内店

Q 2015年3月期の目標と取り組みについて教えてください。

2015年3月期は、経営スローガンとして「創造的商人魂」を掲げています。このスローガンのもと、お客様にワクワク・ドキドキしていただくことを第一に考え、社員全員が創意工夫し、当社ならではの付加価値を創造し続けます。

このスローガンの達成に向け、「商品・販売・宣伝部門の連携サイクルの徹底強化」を重点取組課題に設定し、以下の施策に取り組んでまいります。

商品部門においては、高いオリジナリティとクオリティを持つ魅力的な商品開発により、定価販売比率の向上につなげます。宣伝部門では、宣伝担当者が商品の魅力と作り手の想いを深く理解し、それを幅広いネットワークと新鮮な手法でお客様に伝達することで、入店客数の増加を目指してまいります。そして販売部門においては、情熱的な接客とスタイリング提案でお客様にワクワク・ドキドキを提供することで、買上客数の増加につなげてまいります。

これらの取り組みによりブランド価値を高め、その結果として、26期連続増収、4期連続最高益更新を目指してまいります。

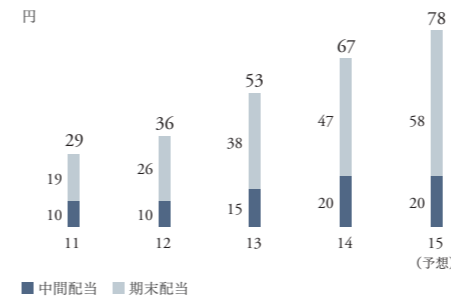
→ P20
特集1：新規事業「アストラット」

→ P9
商品・販売・宣伝部門の
連携サイクル

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30%*をめどに安定的な配当を実施

1株当たり配当金の推移
円



*2015年3月期より

→ 2014年3月期 年間67円
期初計画6円増配（記念配当5円を含む）

→ 2015年3月期 年間78円
前期11円増配予定（連結配当性向を30%に引き上げ）

Q 最後に、株主の皆様メッセージをお願いします。

当社は2014年10月に創業25周年を迎えます。これもひとえに株主様をはじめとする皆様のご支援の賜物と深く感謝申し上げます。株主の皆様に対する感謝の意を表し、2014年3月期の期末配当金は、配当性向基準により1株当たり1円の増配に加えて25周年記念配当5円を実施し、期初計画より6円増配の47円（年間配当金67円）とさせていただきます。なお、2015年3月期以降については、配当性向基準を25%から30%に引き上げることに決定しました。この基準に基づき、2015年3月期の年間配当金は78円と、6期連続の増配を予定しています。

2015年3月期は、100年以上存続する企業を目指す当社にとって次の四半世紀の初年度に当たり、今後の成長基盤をさらに強化する重要な1年であると認識しています。

当社は、「店はお客様のためにある」を社是とし、究極の目標として、「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を経営理念に掲げています。そして創業から現在に至るまで一貫して、「お客様がどう思われるか」を全ての判断軸とし、お客様満足の極大化に努めてまいりました。今後もお客様満足を追求し、世界中のお客様から愛される、お客様満足日本一のファッション小売企業を目指してまいります。

株主の皆様には、ユナイテッドアローズグループの今後の事業展開にご期待いただき、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。

2014年8月

代表取締役 社長執行役員

竹田 光彦

→ P4
ユナイテッドアローズグループ
25年の歩み
→ 25周年サイト
www.25th.united-arrows.co.jp/

→ P2
ユナイテッドアローズの理念体系

ASTRAET

「アストラット」は、長期ビジョン「UA VISION 2022」の経営戦略の一つ
「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」の実現に向けた新規事業です。
将来の主力事業化を目指して2014年2月にスタートしました。

「アストラット」は、精神的に成熟した大人の男女をターゲットに、洗練されたアイテムを通じて美しく知的に生きるお手伝いをする、高感度セレクトショップです。「モダナイズ」をディレクションテーマに、伝統的なアイテムやスタイルを現代流に解釈（モダナイズ）し、クオリティの高いオリジナル企画商品と仕入商品で構成しています。事業の創設・進行に当たってクリエイティブディレクターに東谷 太氏、アートディレクターに八木 保氏を招聘し、世界に通用するブランドビジネスを併せ持った次世代スペシャリストアを目指しています。

「アストラット」は、当社では「クロムハーツ」「ドゥローワ」、他社ではラグジュアリーブランドが属するハイエンドマーケットに位置しています。トラッドテイストのブランドが多くを占めるセレクトショップ業界において、「アストラット」は「大人が着られるモード」をコンセプトにモード軸の品ぞろえと店舗空間で新しい価値を提案します。商品構成比は、オリジナル企画商品を約65%、仕入商品を約35%と想定、当社の中でもオリジナル企画商品の比率を高く設定するとともに、クオリティの向上を追求します。

店舗展開として、2014年2月に「梅田阪急店」、3月に「名古屋ラシック店」、そして5月に路面店の「青山店」をオープンしました。加えて、「ユナイテッドアローズ」8店舗や「ユナイテッドアローズ オンラインストア」での販売も開始しています。

将来的には、海外ブランドに匹敵するブランドに育成することを視野に、100億円規模の売上高を目指します。

ブランド名「ASTRAET（アストラット）」の由来

古英語でストリートを意味する「アストラット」。ストリートという言葉の響きから、ファッションを通して見られる、流行や新しさが感じられます。流行に流されるだけではない、自分の歩んで来た道を振り返り、経験から得た自分の目でファッションと向き合っほしいという意味を込めています。

ターゲット	精神的に成熟した大人の男女
オリジナル企画商品：仕入商品	65：35
ウェア：雑貨	70：30
想定客単価	50,000円
クリエイティブディレクター	東谷 太（株式会社 OFFICE TOYA 代表）
アートディレクター	八木 保（Tamotsu Yagi Design 代表）



2014年春夏シーズンビジュアルより引用



アストラット 青山店



「アストラット」を通じて実現したいのは、「世界に向けた日本ブランドを創出すること」と、セレクトショップ事業とブランドビジネスを融合させることで「高感度なスペシャリストア」を作り上げること。そのためには、「アストラット」らしさを追求した商品や店舗空間を作り、それを一貫して発信することが重要であると考えます。これを実現するため、クリエイティブディレクターの東谷太氏、アートディレクターの八木 保氏と協業することでブランディング全般に相乗効果を発揮していきます。

「アストラット」は、ハイエンドマーケットに属するコンテンポラリーモードブランドです。このポジショニングは、国内ブランドには該当するものが少ないため「アストラット」の強みになると考えています。目指す上での課題はブランディングであると認識し、オリジナル企画商品力や接客販売力を向上させるとともに、雑誌への露出やターゲットを意識した出店などブランドの認知度向上策にも注力しています。

2014年2月に第1号店をオープンして以来、モードテイストを軸とする「アストラット」に対するお客様や業界関係者の方々のご期待の高さを感じています。この期待の先を行く価値を提供することによって、世界に通用するブランドに育成していきたいと考えています。



執行役員 第一事業統括本部
第一SBU本部 本部長
田中 和安

セレクトショップ業界は、トラッドテイストをベースとするブランドが多い中、私自身が得意とするモードテイストのマーケットに挑戦する意義は大きいと感じました。私は、このマーケットで「アストラット」を先駆的な存在にすることを目指しています。そのためには、「アストラット」のブランディングが使命だと考え、クリエイティブディレクターとして商品や店舗を中心に、お客様の目に触れるものは全て監修しています。

オリジナル企画商品については、素材、シルエットや縫製仕様からボタン、ファスナーや裏地まで細部にわたり「アストラット」らしさを追求したモノ作りにこだわっています。それを通じてオリジナル企画商品の価値を上げ、ブランドとして完成させていきたい。つまり、「アストラット」の洋服をお召しになって外を歩いているお客様が、「あの人は、アストラットの洋服を着ているね」と認知される洋服にしたいということです。

まずは「アストラット」をブランドとして認めていただき、将来的には、世界に通用するブランドビジネスとして成立させるべく、半歩先を行く価値を提供し続けてまいります。



「アストラット」クリエイティブディレクター
東谷 太（株式会社 OFFICE TOYA 代表）

プロフィール
1990年 株式会社トゥモローランド入社
1995年 同社マカフィー MD 就任
1999年 EDITION 事業部を立ち上げる
2000年 株式会社トゥモローランド取締役に就任
2010年 株式会社トゥモローランド退社
2010年 株式会社 OFFICE TOYA 設立
2013年 「アストラット」クリエイティブディレクター就任

特集2 O2Oリーディングカンパニーへのチャレンジと進化

ユナイテッドアローズは、2014年3月期の経営方針の一つにO2O戦略の推進を掲げ、実店舗とネット通販の連携を一層強化しました。ネット通販の機能・サービスの進化を通じてお買物の利便性を高め、O2Oリーディングカンパニーとして小売業の新たなスタンダードの確立を目指します。

当社では早期からネット通販の可能性に着目し、2005年の「ZOZOTOWN」への出店以降、多数のサイトへの展開を進め、2009年には自社運営通販サイト「ユナイテッドアローズ オンラインストア」をオープンしました。

当社のお客様で実店舗と「ユナイテッドアローズ オンラインストア」を併用される方は増加しており、併用されるお客様の年間購入金額は、実店舗のみを利用されるお客様と比較して約3倍^{*}に達しています。そこで2014年3月期には経営スローガンの一つに「O2Oリーディングカンパニーへの『チャレンジ』」を掲げ、実店舗とネット通販の連携強化に向けた取り組みを開始しました。

まず、物流在庫情報の連動サイトを拡大しました。従来「ユナイテッドアローズ オンラインストア」と「ZOZOTOWN」のみだった連動サイトは、2014年7月現在、「スタイライフ」や「セレクトスクエア」など合計8サイトまで広がっています。連動対応以降、在庫切れによる販売機会ロスが減少し、在庫効率の向上とネット通販売上への増加に寄与しています。

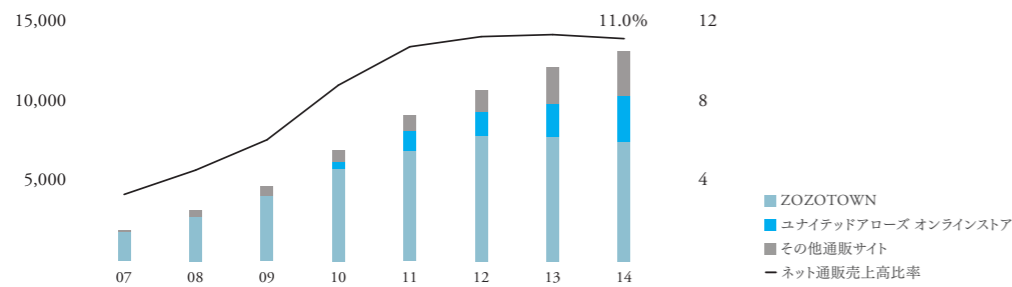
「ユナイテッドアローズ オンラインストア」の新たな取り組みとして、2014年1月にスマートフォン用の「ユナイテッドアローズ オンラインストア アプリ」をリリースしました。アプリによってスマートフォンでの閲覧性が高まり、モバイル端末による閲覧比率は2014年5月現在で約70%程度まで上昇しています。アプリを通じた店舗在庫情報の確認件数も増加傾向にあり、実店舗への誘導にも貢献しています。加えて、2014年3月には「ユナイテッドアローズ オンラインストア」で選択した商品を実店舗へお取り寄せできるサービスを開始しました。現在「グリーンレーベルリラクシング」の一部店舗で対応しており、今後拡大させていく計画です。

これらの取り組みが奏功し、ネット通販全店の売上高は前期比108.6%、「ユナイテッドアローズ オンラインストア」の売上高は前期比138.8%と高い伸びを示しました。

今後もネット通販の機能・サービスの拡充で実店舗との連携を強化し、O2Oリーディングカンパニーを目指します。

^{*} 2014年3月期、当社のハウスカード会員様の年間平均購買額のデータをもとに算出。

当社のネット通販への取り組みと売上高の推移（単体）
百万円/％

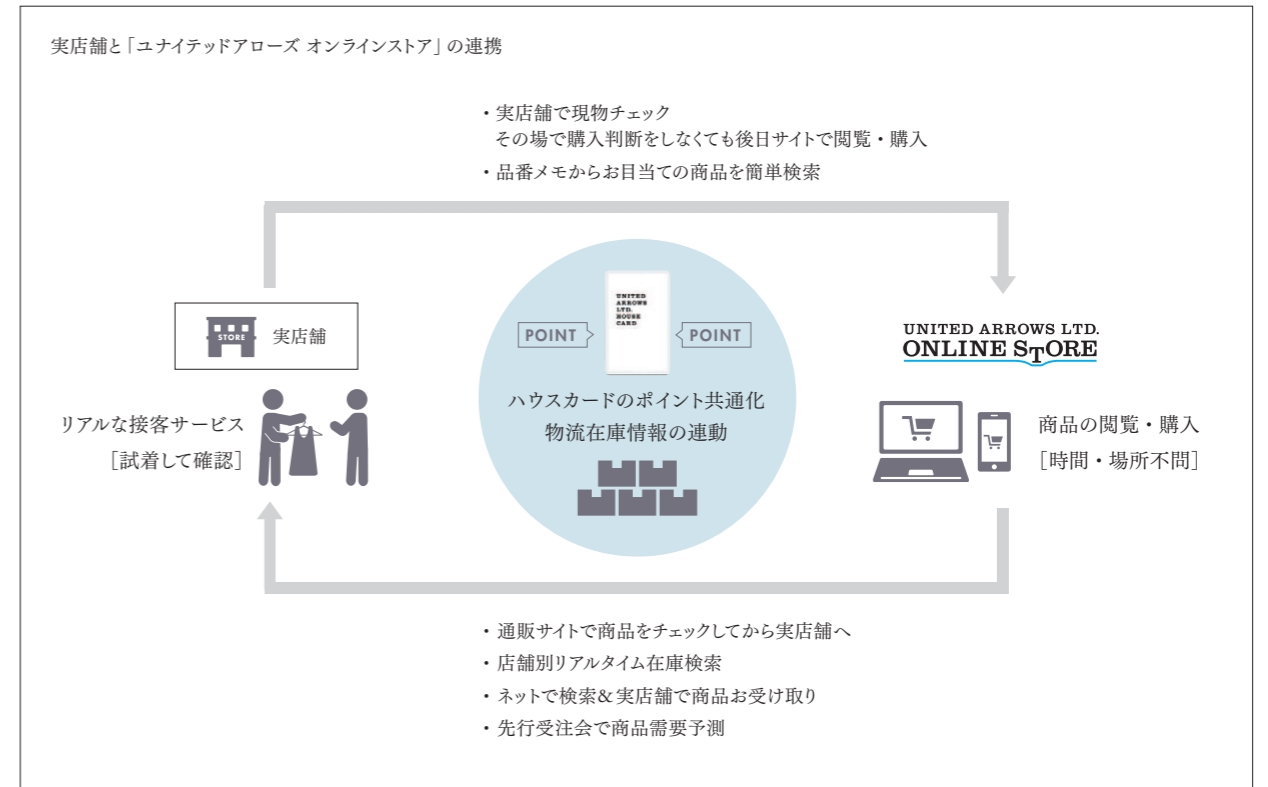


2005年- 「ZOZOTOWN」に出店開始
2009年- 「ユナイテッドアローズ オンラインストア」スタート
2010年- ネット通販と物流在庫情報の連動を開始
2014年- 「ユナイテッドアローズ オンラインストア アプリ」リリース



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が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です。



ネット通販全般における取り組み

物流在庫情報の連動サイトを拡大

従来、実店舗と「ユナイテッドアローズ オンラインストア」「ZOZOTOWN」のみで行っていた物流在庫情報の連動を、合計8サイトまで拡大しました。各通販サイトで商品が欠品した場合でも、当社の物流倉庫に在庫がある場合は取り寄せ販売ができるため、販売機会ロスが減少し、在庫効率が上がっています。

自社による商品撮影を開始

スタイリングやモデルの選択などで当社の意図を十分に反映した商品紹介を行うため、これまで各通販サイトに依頼していた商品撮影を、2014年3月期より当社で行っています。自社撮影のビジュアルで各ブランドの世界観を表現し、ネット通販店舗におけるイメージの向上を狙います。

通販サイトの先行受注会で商品需要予測

シーズン前に通販サイトで先行受注会を開催し、商品の需要を予測しています。受注件数の多い商品は実店舗でのヒットも見込めるため、事前に追加生産の判断ができます。受注会を通じて需要予測の精度が高まることで販売機会ロスが極小化し、ネット通販、実店舗ともに売上高の増加につながります。

「ユナイテッドアローズ オンラインストア」での取り組み

スマートフォン用アプリをリリース

「ユナイテッドアローズ オンラインストア」で展開する全11ブランドの商品閲覧や購入はもちろん、品番やバーコードによる商品検索や実店舗の在庫確認、近隣店舗検索、スタッフスタイリングの閲覧などが可能です。オンラインでのお買物に限らず、実店舗を利用する上でも利便性が高まる有効なツールです。



実店舗への商品取り寄せ

「グリーンレーベルリラクシング」の一部店舗において、「ユナイテッドアローズ オンラインストア」で選択した商品を実店舗へお取り寄せできるサービスを開始しました。ブランドの世界観が表現された実店舗にご来店いただき、実際に試着しながら販売員によるスタイリング提案を受けていただくことで、セット購入にもつなげる考えです。

品番メモで商品検索が簡単に

商品を買おうかどうか迷っている、買いたいけれど急いでいて会計の時間がない、などというお客様に、販売員が商品の品番を記載したメモをお渡ししています（一部店舗を除く）。ご自宅や外出先でも、メモに記載された品番をもとに気になった商品の検索・閲覧が簡単にできます。

ビジネスモデル

ユニテッドアローズグループの概況

ユニテッドアローズグループが取り組むマーケット

ユニテッドアローズグループは、アパレルマーケットを「比較的
低価格なデイリーウェアがメインの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)：日用的な食料品・衣料品・雑貨等を幅広く品ぞろえした小売業態。

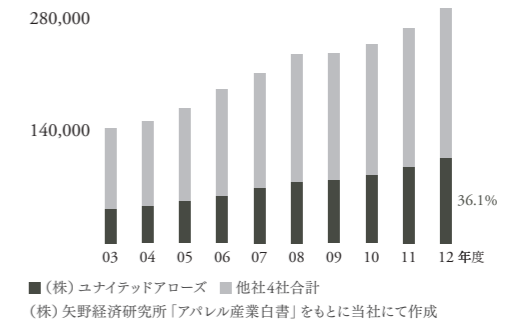
「セレクトショップ」という業態

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

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

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



ユニテッドアローズグループの事業構造

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

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

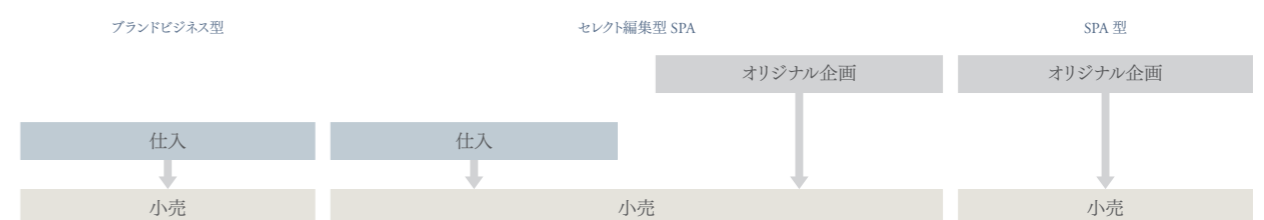
「コーエン」など、異なるビジネスモデルを持つ複数の事業が存
在しています。

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

主要ストアブランドの事業構造

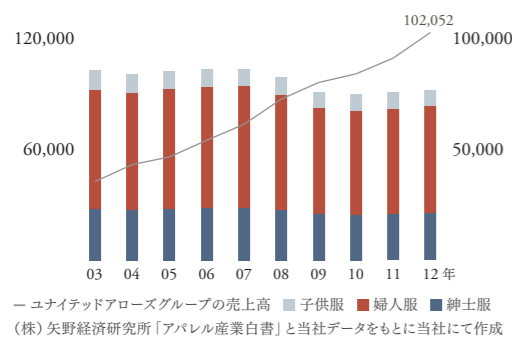


ビジネスモデル別バリューチェーン



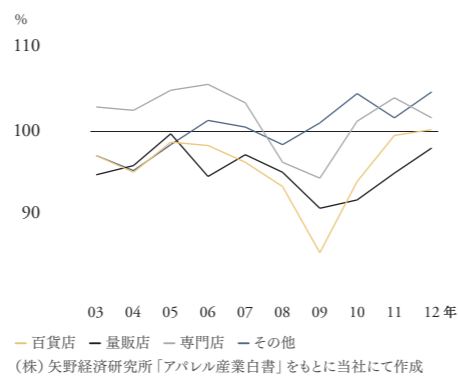
参考：アパレル小売市場の概況

日本のアパレル小売市場規模と ユニテッドアローズグループ売上高の推移 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が
ある中、近年はクールビズなどに関連した機能性衣料・ミセス向け
衣料が好調であることや、価格よりも品質で選ぶ消費者の増加を
背景に売上規模が増加傾向に転じた。

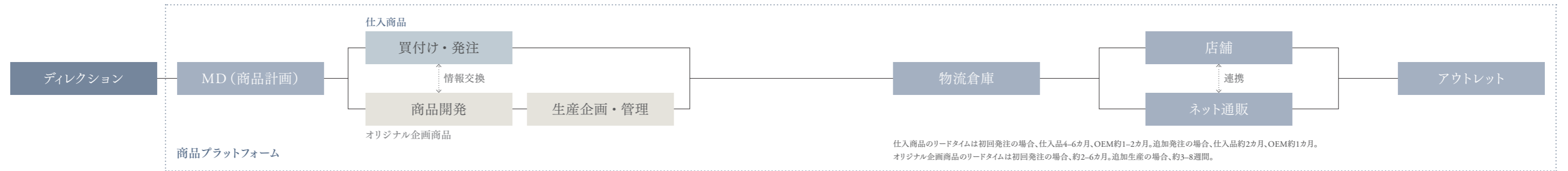
販売チャネル別売上成長率の推移



「百貨店」は、好調なブランドの増加が寄与し前年比増で推移。「専
門店」は、リーマンショック時を除いて堅調に推移。各社が注力し
ているネット通販(「その他」に含む)³⁾は、サービスの向上や取扱商
品の拡大などの取り組みが奏功し、引き続き堅調に伸張している。

³⁾ 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。

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

MD (商品計画)

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

買付け・発注

ディレクションとMDをもとに、バイヤーが国内外の展示会やコレクションに出向き、商材の見極めと、数量・仕入価格・納期など買付けの交渉を行います。人気ブランドと別注商品の開発に

も携わり、他社と差別化された商品の供給を行います。既存ブランドとの信頼関係の強化に加えて、有望なブランドの発掘といち早い提案も当社の使命ととらえ、バイヤーは日々自分の目と足で情報収集と新しい人脈開拓に駆け回っています。

商品開発

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

生産企画・管理

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

物流倉庫

物流会社との協業により物流倉庫業務を行っています。国内2カ所、24時間稼働の物流センターにて、タグ付け、検品作業や在庫の集中コントロールを行います。店舗には適正最少の在庫を納品しますが、店舗のPOSシステムとの連動により、前夜23時までに売上情報を受信した商品は、翌朝のオープン時間までに補充され(一部地域除く)、販売機会ロスや商品の店舗間移動の極少化につなげています。これらの取り組みにより、店舗における商品管理業務負荷の軽減、接客時間と売上の極大化を支えています。

店舗

「店はお客様のためにある」という社是に基づき、お客様一人ひとりの要望に応え、その期待を上回る満足と感動を提供するような接客を目指しています。販売員は、店舗でのOJTや各種研修制度、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。

ネット通販

自社で「ユナイテッドアローズ オンラインストア」を運営しているほか、「ZOZOTOWN」などの通販サイトへも出店しています。当社は、実店舗で試着して購入したい、必要に応じてネット通販も利用したいというお客様のニーズに応えるべく、ネット通販と実店舗の連携を高める取り組みを推進しています。「ユナイテッドアローズ オンラインストア」では、実店舗の在庫状況を確認できる機能に加えて、2014年3月期には、ご希望の商品をご指定の実店舗で受け取れる新たなサービスを一部店舗で開始しました。

→ P22 特集2：O2Oリーディングカンパニーへのチャレンジと進化

アウトレット

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



仕入先様との商談

仕入先様との打ち合わせ

素材の検討

サンプルの仮縫い

サンプルの作成



サンプルのチェック

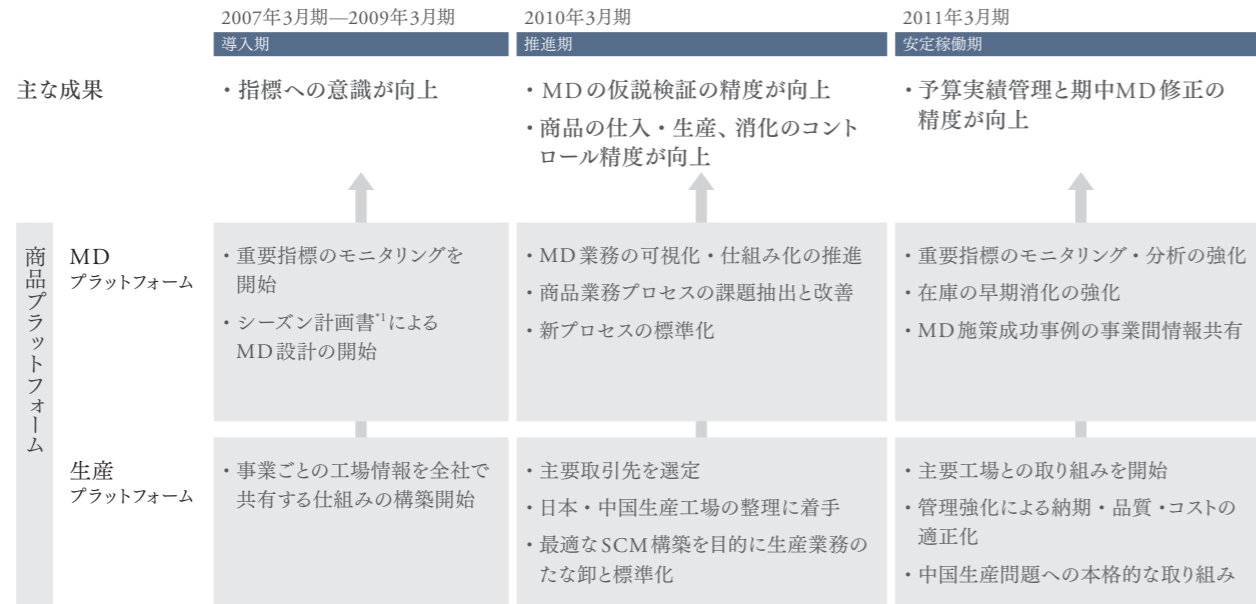
工場にて商品の生産

商品在庫の管理

商品の配送

店舗での接客販売

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、在庫金額、消化方法を決める仕入計画書。

商品プラットフォームとは

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

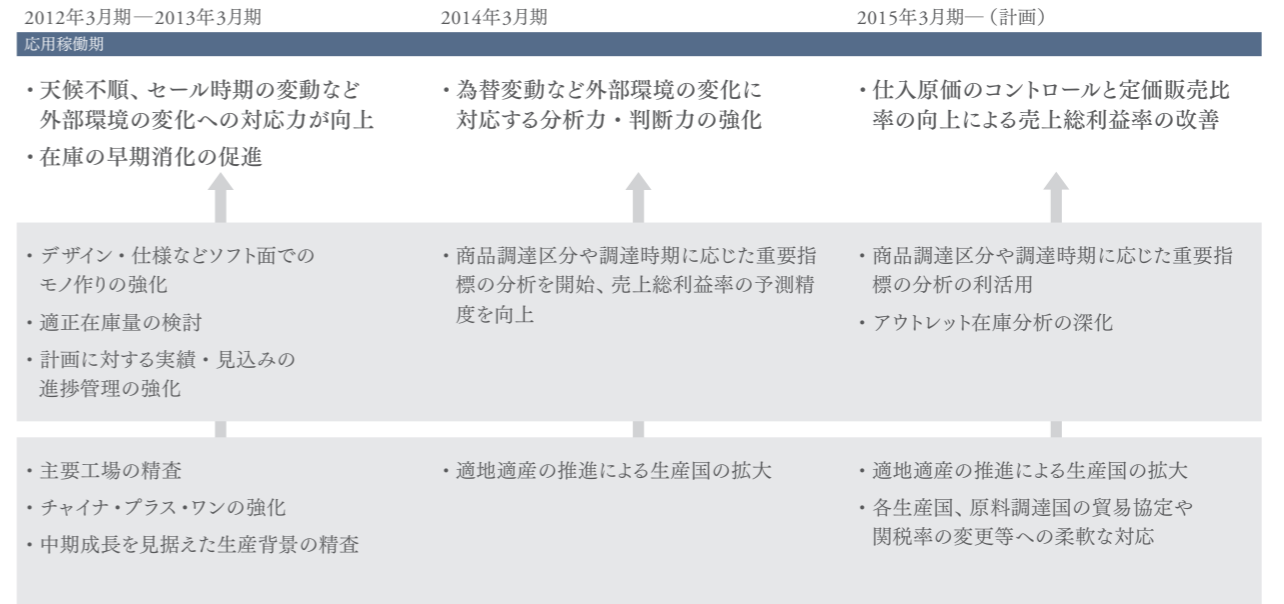
MDプラットフォームとは、商品の流れにおける現状の把握と次の判断を助ける仕組みです。全事業で統一された進捗管理表と指標により、売れ筋商品については追加生産、スローセラー商品については消化促進対策といった判断を、誰でもすばやく正確に行うことができます。この結果、在庫消化率や換金率が高まり、売上総利益やたな卸資産、キャッシュ・フローの改善に寄与しています。

生産プラットフォームは、MD計画を具現化するための仕入・生産戦略を策定する仕組みです。生産は外部工場に委託していますが、事業ごとに持つ原料・素材調達、生産工場の情報を全社で集約し、その事業やアイテムごとに最適な委託先を選択しています。これにより、仕入・生産に係る仕入原価とリードタイムの適正化につなげ、「5適」²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きました。生産プラットフォームでは、事業ごとに持つ工場情報の共有、主要取引先を選定・精査や連携強化などを推進してきました。

この結果、年を追うごとにMD計画立案・検証力、商品の仕入・生産および消化の精度が向上し、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。

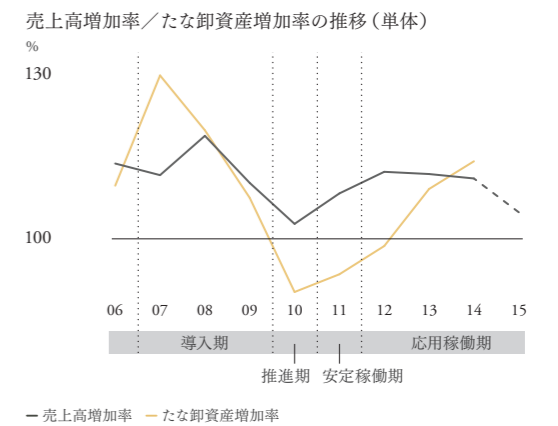
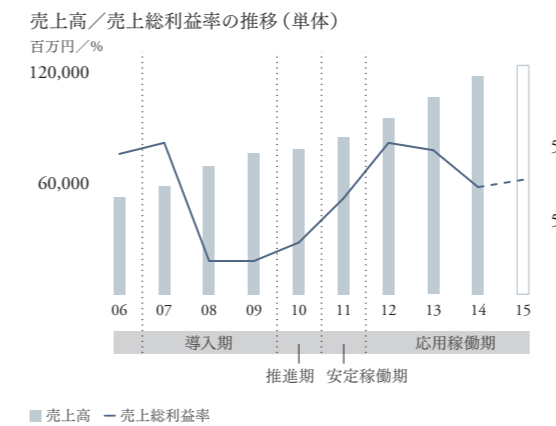
² 5適：お客様が、適時：欲しい時に、適品：欲しいものが、適価：欲しいと思う価格で、適量：欲しい量だけ、適所：欲しい場所で購入できること。



外部環境の変化への対応

2014年3月期は、天候不順やセール時期の分散化・長期化に加え、急速な円安の進行といった厳しい外部要因がありました。特に円安の進行は仕入原価上昇の一因となり、売上総利益率への影響が大きいことから、対策が急務となりました。当社では、仕入原価を適正レベルに抑えるべく、仕入原価の変動要因を

詳細に分析し、為替レートや工賃、原材料価格の動向に応じて仕入計画に修正を加えました。あわせて足元の状況に応じた販売施策を講じることで、売上総利益計画の達成に努めました。その結果、売上総利益率(単体)は前期比1.0ポイント減の52.9%となりましたが、売上総利益額は期初計画を上回りました。



コーポレート・ガバナンス

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」として掲げています。

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、各投資家様（アナリスト・機関投資家）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います。

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。

取締役会

当社の取締役会は取締役5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、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います。

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取り、業務の効率性・適正

取締役会

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の見地をもとに、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	5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	社外取締役1名／社外監査役3名
平均年齢	48.3歳
2014年3月期取締役会開催回数	18回
2014年3月期監査役会開催回数	13回

取締役会

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

取締役会

2014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(名)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金
取締役(社外取締役を除く)	5	293	192	—	101	—
社外役員	4	30	30	—	—	—

取締役会

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。

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」が実施されることがあります。

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、4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。

コンプライアンス

2014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(名)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金
取締役(社外取締役を除く)	5	293	192	—	101	—
社外役員	4	30	30	—	—	—

取締役会

コンプライアンスの啓発活動
近年は業容の拡大に伴い、取り扱いブランドや取引先様も増えており、各部署から総務法務部に寄せられる、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。

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。人事部が窓口となり、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。

内部通報制度

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、経営企画部へ共有し、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。

3. 経営管理体制

収益責任の明確化と重要指標管理

当社では、直営全店舗を個別に損益管理し、それを積み上げた各事業（ストアブランド）単位での損益を管理することで、事業ごとの収益責任を明確化しています。また、売上高・商品消化率・換金率・商品ROI・買上率などの重要指標（KPI）について目標値を設定し、それらを達成するための行動計画を部門・店舗や従業員単位で設定した上で、その進捗状況などについて日々・週次・月次・シーズン・年次で管理しています。そして個人・店舗・部門がそれぞれの目標を達成することにより、全社的な経営目標が達成される体制を構築しています。

投資基準、撤退基準の明確化

当社では、営業活動の結果得たキャッシュの有益な活用に向け、新規の営業設備投資や大型改装に当たっては、社内で設定した資本コストを勘案した投資回収年数、正味現在価値（NPV）や内部収益率（IRR）の算定を行い、自社が設定したハードルを超過することを条件として投資判断を行っています。

また、新規事業については、3年目で単年度黒字化、5年目で累積損失解消が不可能と見込まれた場合、収益改善に向けた全社的なバックアップを行いながら、改善不可能な場合には撤退の判断を行います。2008年3月期以降、3年にわたる業績低迷時においては、22あった展開事業のうち、10の不採算事業の撤退を実施することで、収益性の回復を図りました。

4. 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300件の個別IRミーティング、約10件の社長を交えてのスマ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。

これらの活動において、当社はディスクロージャー・ポリシーを定めており、適時情報開示の体制を整備するなど経営の透明性向上に努めています。

ディスクロージャー・ポリシー

www.united-arrows.co.jp/ir/strategy/disclosure.html

開かれた株主総会を目指して

当社では、株主総会の活性化を図るため、招集通知の早期発送を進めています。2014年6月24日に開催された第25回定時株主総会では、開催日約3週間前の6月2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、平日夜間の時間帯など、個人の株主様にご出席いただきやすいよう設定しています。

また、株主様と取締役との懇親会などの実施により、開かれた株主総会の開催を推進しています。同株主総会では、496名の株主様にご出席いただき、開催時間は1時間2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、独自性のある戦略によって優れた収益性を維持している日本の企業や事業部を表彰する2013年度（第13回）「ポーター賞」（主催：一橋大学大学院 国際企業戦略研究科）を受賞しました。「ポーター賞」は、日本企業の競争力向上を目的としており、製品・プロセス・経営手法にイノベーションを起こすことによって独自性のある価値を提供し、その結果として高い収益性を達成、維持している企業を評価するものです。当社は、自社の目利きで調達する仕入商品とオリジナル企画商品を有機的に組み合わせることによって、業界では難しいとされてきたセレクトショップの多店舗展開・企業化に成功したことなどが評価され、受賞に至りました。

また、当社の「アニュアルレポート2013」が、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2013」において、特別賞（要約版）を2年連続で受賞しました。この受賞が、当社のIR活動のさらなる認知向上につながっています。



5. 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、当社の会社役員らの地位の維持を目的とするものではありません。



石綿 学 社外取締役
弁護士
2013年に社外取締役に就任

社外取締役メッセージ

業績向上とガバナンス強化の複眼的な視点から、企業価値のさらなる向上を目指します。

社外取締役就任後1年間は、取締役会に加えて必要な会議体にも出席し、当社への理解を深めつつ、弁護士としての専門的見地から発言してまいりました。経営に参画し改めて実感しているのは、当社は目の前の課題に対して真正面から取り組み、本業を着実に成長・発展させることで、おれのない堅実な経営を推進しているということです。コーポレート・ガバナンスの観点でも、着実な事業活動を通じて企業価値の向上を追求していることから、株主利益に資する経営が行われていると考えております。

当社が100年以上存続する企業を目指す上では、本業のさらなる強化による業績の向上と成長ステージに応じた内部統制システムの拡充が重要となります。また、少子高齢化が進む国内市場における事業展開や国際対応力の強化など、中長期的な視点での経営上の選択肢について、より活発に議論する必要性も感じております。さらに、資本政策、コンプライアンス、取引契約や海外問題などの分野についても、専門的見地を生かして意見・助言をしてまいりたいと考えております。

今後も、業績向上とガバナンス強化の複眼的な視点から、企業価値向上へ向けて貢献してまいります。



重松 理 名誉会長

プロフィール
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
2014年6月 当社取締役 会長 退任

創業者メッセージ

お客様満足を第一に考える経営理念が徹底できれば、当社はいかなる時代も成長を続けていけると確信しています。

1989年に当社を創業してから、25周年の今日に至るまで、お客様満足の追求を第一に考えてきました。お客様に喜んでいただくことで初めて、「従業員」「取引先様」「社会」「株主様」にとっての企業価値を高めることも可能になるのです。全ての従業員にも同じ考えを持ってほしいとの思いから、1999年の店頭登録の際に「5つの価値創造」を掲げ、その後「理念ブック」の作成、「理念研修」や社長による「理念巡回」の実施を通じて、お客様満足の追求を徹底しました。

マネジメントを次世代の経営陣に託す決心を固めたのは、代表権を譲って会長へ退いた2012年頃のことです。社長の竹田をはじめとする現経営陣は、常に当社の経営理念を全ての判断の軸に据え、業績悪化が続いていた2009年頃から、収益の早期改善へ向けて、商品・販売・宣伝部門の連携を再構築し、その技術体系化を成し遂げました。加えて2013年には社外取締役を迎え、次なる成長ステージでの課題に対する対応力も強化しました。この新しい経営体制のもと、当社はいかなる時代の変化にも対応し、成長し続けていけると確信したため、この度、取締役を退任することにいたしました。

今後は、名誉会長、そして大株主の立場として、状況に応じて経営陣をサポートし、当社の経営に貢献したいと考えています。

役員一覧

2014年6月24日現在



左より
東浩之、藤澤光徳、竹田光広、小泉正己、石綿学

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および経営、営業、IR、CSR等、多岐にわたる活動の総指揮を執るとともに、盤石な経営体制の構築と安定成長に向けた仕組み作りに取り組み。また、ファッション企業の代表取締役として、企業ロイヤルティ・クリエイティビティの向上や企業文化の進化・向上を目的とした活動を推進する。

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 吹米輸入製品部 部長
2005年9月 当社入社
2006年7月 当社ブランドビジネス本部 本部長 兼 ブランドビジネス部 部長
2008年7月 当社上席執行役員 事業開発本部 本部長
2010年4月 当社上席執行役員 第一事業統括本部 統括本部長
兼 ブランドビジネス本部 本部長
2010年6月 当社取締役 常務執行役員 第一事業統括本部 統括本部長
兼 ブランドビジネス本部 本部長
2011年4月 当社取締役 副社長執行役員 第一事業統括本部 統括本部長
兼 ブランドビジネス本部 本部長
2012年4月 当社代表取締役 社長執行役員(現任)

小泉 正己 取締役 専務執行役員

管理本部 本部長/IR室担当

財務経理、計画管理、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 部長
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
2014年4月 当社取締役 専務執行役員 管理本部 本部長 兼 IR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
ニューヨーク州弁護士登録
2002年6月
2004年9月 経済産業省「企業価値研究会」委員
2005年1月 森・濱田松本法律事務所パートナー弁護士(現任)
2005年7月 金融審議会金融分科会第一部会公開買付制度ワーキンググループ専門委員
2007年4月 京都大学法科大学院 非常勤講師(現任)
2008年6月 ゼビオ株式会社 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)

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/アウトレット本部担当

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
2011年4月 当社取締役 専務執行役員 第二事業統括本部 統括本部長
兼 チャネル開発本部担当
2014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 アウトレット本部担当(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

ユニテッドアローズ、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 当社人事部 部長 兼 経営戦略部 部長
2004年8月 当社経営管理本部 副本部長 兼 経営管理本部経営戦略グループ グループ長
2005年10月 当社社長室 室長 兼 社長室 経営企画課 課長
2006年7月 当社ユニテッドアローズ本部 副本部長
2008年4月 当社ユニテッドアローズ本部 本部長
2008年7月 当社上席執行役員 ユニテッドアローズ本部 本部長
2012年4月 当社上席執行役員 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)



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)
2013年9月 株式会社ビューティ花壇 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 株式会社そーせい入社 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)
2014年3月 株式会社デ・ウエスタン・セラピテクス研究所
社外取締役(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)
トレンダース株式会社 社外監査役(現任)

財務セクション

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
2013年および2014年3月31日現在

	百万円		千ドル
資産の部	2013	2014	2014
流動資産			
現金及び預金	6,334	5,633	54,213
受取手形及び売掛金	166	245	2,365
商品	17,251	20,026	192,711
貯蔵品	229	345	3,325
未収入金	8,940	9,904	95,306
繰延税金資産	1,620	1,816	17,475
その他	448	823	7,921
貸倒引当金	△2	△3	△37
流動資産合計	34,989	38,791	373,280
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	14,977	16,802	161,691
減価償却累計額及び減損損失累計額	△7,962	△9,182	△88,356
建物及び構築物（純額）	7,014	7,620	73,334
土地	569	569	5,484
建設仮勘定	343	106	1,025
その他	3,744	4,208	40,492
減価償却累計額及び減損損失累計額	△2,699	△3,110	△29,935
その他（純額）	1,045	1,097	10,557
有形固定資産合計	8,973	9,394	90,402
無形固定資産			
その他	1,589	1,746	16,809
無形固定資産合計	1,589	1,746	16,809
投資その他の資産			
投資有価証券	142	213	2,053
差入保証金	7,001	7,422	71,426
繰延税金資産	665	625	6,017
その他	1,060	1,128	10,859
貸倒引当金	△26	△26	△256
投資その他の資産合計	8,843	9,363	90,100
固定資産合計	19,405	20,504	197,312
資産合計	54,395	59,296	570,593

	百万円		千ドル
負債の部	2013	2014	2014
流動負債			
支払手形及び買掛金	8,496	9,155	88,102
短期借入金	4,000	4,400	42,340
1年内返済予定の長期借入金	3,091	681	6,558
未払金	4,566	4,307	41,446
未払法人税等	2,422	3,421	32,928
賞与引当金	2,070	1,970	18,964
役員賞与引当金	113	103	993
役員退職慰労引当金	—	309	2,981
資産除去債務	26	38	369
その他	936	732	7,044
流動負債合計	25,724	25,120	241,731
固定負債			
長期借入金	681	—	—
役員退職慰労引当金	313	—	—
資産除去債務	2,264	2,631	25,320
その他	7	11	110
固定負債合計	3,267	2,642	25,430
負債合計	28,991	27,763	267,161
純資産の部			
株主資本			
資本金	3,030	3,030	29,157
資本剰余金	4,095	4,095	39,411
利益剰余金	24,456	30,517	293,665
自己株式	△6,197	△6,119	△58,889
株主資本合計	25,384	31,523	303,343
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	△12	7	72
繰延ヘッジ損益	31	△1	△15
為替換算調整勘定	—	3	31
その他の包括利益累計額合計	18	9	88
純資産合計	25,403	31,532	303,431
負債純資産合計	54,395	59,296	570,593

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
2013年および2014年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円		千ドル
	2013	2014	2014
売上高	115,041	128,489	1,236,423
売上原価	52,422	59,997	577,339
売上総利益	62,619	68,492	659,084
販売費及び一般管理費	50,056	54,842	527,739
営業利益	12,562	13,649	131,345
営業外収益			
受取利息	1	1	12
受取配当金	4	0	8
保険配当金	—	32	311
受取賃貸料	56	36	347
仕入割引	46	49	473
受取手数料	22	35	340
その他	71	91	882
営業外収益合計	202	246	2,376
営業外費用			
支払利息	84	54	522
為替差損	31	33	323
賃貸費用	30	23	222
支払手数料	0	0	8
その他	35	45	435
営業外費用合計	182	157	1,513
経常利益	12,582	13,739	132,208
特別利益			
固定資産売却益	—	1	17
移転補償金	—	39	376
特別利益合計	—	40	393
特別損失			
減損損失	873	438	4,223
その他	80	66	641
特別損失合計	954	505	4,864
税金等調整前当期純利益	11,627	13,274	127,737
法人税、住民税及び事業税	4,577	5,491	52,842
法人税等調整額	△266	△137	△1,320
法人税等合計	4,310	5,354	51,521
少数株主損益調整前当期純利益	7,316	7,920	76,216
当期純利益	7,316	7,920	76,216

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
2013年および2014年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円		千ドル
	2013	2014	2014
少数株主損益調整前当期純利益	7,316	7,920	76,216
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	8	20	196
繰延ヘッジ損益	△18	△33	△320
為替換算調整勘定	—	3	31
その他の包括利益合計	△9	△9	△92
包括利益	7,306	7,910	76,123
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	7,306	7,910	76,123
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
2013年および2014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	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計	
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
剰余金の配当			△1,844		△1,844					△1,844
当期純利益			7,920		7,920					7,920
自己株式の取得				△0	△0					△0
自己株式の処分			△15	77	62					62
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額(純額)						20	△33	3	△9	△9
連結会計年度中の変動額合計	—	—	6,061	77	6,138	20	△33	3	△9	6,128
2014年3月31日残高	3,030	4,095	30,517	△6,119	31,523	7	△1	3	9	31,532

	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	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計	
2013年3月31日残高	29,157	39,411	235,340	△59,635	244,272	△124	305	—	180	244,453
剰余金の配当			△17,745		△17,745					△17,745
当期純利益			76,216		76,216					76,216
自己株式の取得				△1	△1					△1
自己株式の処分			△146	747	600					600
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額(純額)						196	△320	31	△92	△92
連結会計年度中の変動額合計			58,324	745	59,070	196	△320	31	△92	58,977
2014年3月31日残高	29,157	39,411	293,665	△58,889	303,343	72	△15	31	88	303,431

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社
2013年および2014年3月31日に終了した連結会計年度

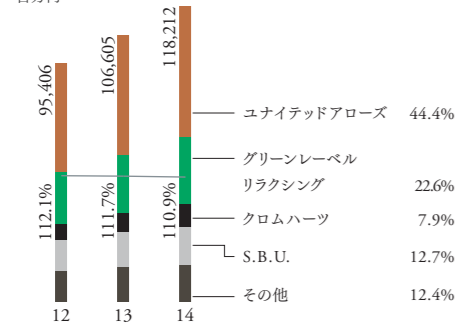
	百万円		千ドル
	2013	2014	2014
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	11,627	13,274	127,737
減価償却費	1,519	1,711	16,470
無形固定資産償却費	237	188	1,809
長期前払費用償却額	111	128	1,239
減損損失	873	438	4,223
賞与引当金の増減額(△は減少)	76	△99	△959
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	14	△10	△99
役員退職慰勞引当金の増減額(△は減少)	△207	△4	△39
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△1	1	11
受取利息及び受取配当金	△5	△2	△20
支払利息	84	54	522
有形固定資産売却損益(△は益)	—	△1	△17
売上債権の増減額(△は増加)	△1,745	△949	△9,133
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,727	△2,851	△27,441
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△80	△507	△4,883
仕入債務の増減額(△は減少)	513	658	6,340
その他の流動負債の増減額(△は減少)	3	△663	△6,388
その他の固定負債の増減額(△は減少)	0	△5	△57
その他	22	38	374
小計	11,317	11,398	109,687
利息及び配当金の受取額	5	2	20
利息の支払額	△85	△54	△528
法人税等の支払額	△5,999	△4,517	△43,468
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,238	6,828	65,712
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	△115
投資有価証券の取得による支出	—	△39	△380
有形固定資産の取得による支出	△2,187	△2,067	△19,893
資産除去債務の履行による支出	△82	△22	△217
有形固定資産の売却による収入	—	2	23
無形固定資産の取得による支出	△166	△307	△2,961
長期前払費用の取得による支出	△555	△137	△1,326
差入保証金の差入による支出	△757	△652	△6,281
差入保証金の回収による収入	235	231	2,227
その他	△2	△66	△636
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,528	△3,072	△29,561
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)	1,200	400	3,849
長期借入金の返済による支出	△3,541	△3,091	△29,749
自己株式の処分による収入	103	62	600
配当金の支払額	△1,295	△1,843	△17,739
その他	—	△0	△1
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,533	△4,472	△43,041
現金及び現金同等物に係る換算差額	0	3	31
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△1,824	△712	△6,859
現金及び現金同等物の期首残高	7,966	6,142	59,107
現金及び現金同等物の期末残高	6,142	5,429	52,247

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

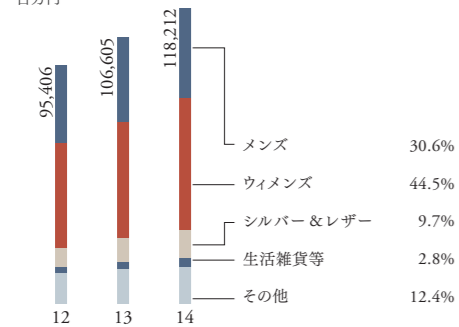
全社
百万円



	2012		2013		2014	
ユナイテッドアローズ	43,683	45.8%	47,759	44.8%	52,501	44.4%
グリーンレベルリラクシング	20,943	21.9%	23,465	22.0%	26,672	22.6%
クロムハーツ	6,068	6.4%	7,360	6.9%	9,329	7.9%
S.B.U.	12,639	13.2%	14,196	13.3%	15,009	12.7%
その他	12,071	12.7%	13,822	13.0%	14,700	12.4%

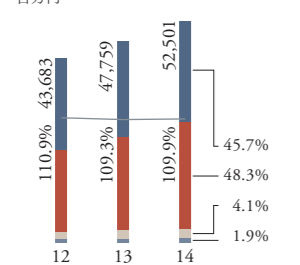
品目別売上高／構成比

全社
百万円

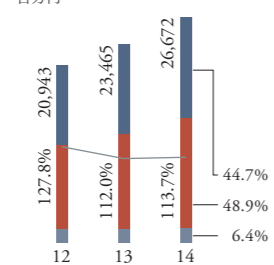


	2012		2013		2014	
メンズ	31,436	32.9%	33,912	31.8%	36,193	30.6%
ウィメンズ	41,638	43.6%	46,750	43.8%	52,631	44.5%
シルバー&レザー	7,808	8.2%	9,356	8.8%	11,457	9.7%
生活雑貨等	2,451	2.6%	2,764	2.6%	3,228	2.8%
その他	12,071	12.7%	13,822	13.0%	14,700	12.4%

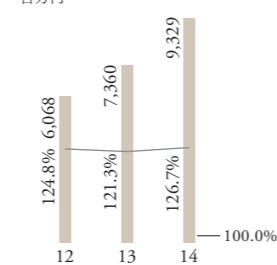
ユナイテッドアローズ
百万円



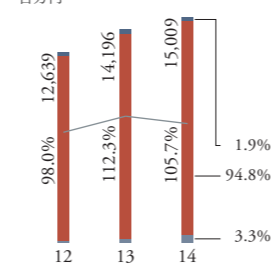
グリーンレベルリラクシング^{*1}
百万円



クロムハーツ
百万円



S.B.U.
百万円

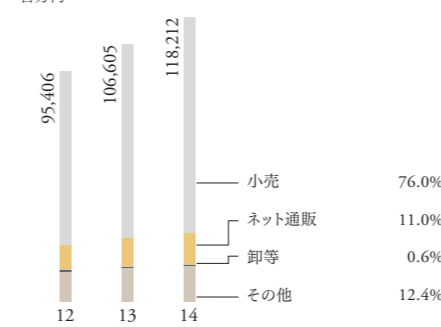


*1 生活雑貨等には、キッズを含んでおります。

チャネル別・小売エリア別売上高(単体)

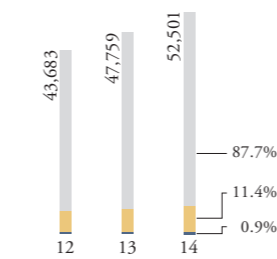
チャネル別売上高／構成比(単体)

全社
百万円

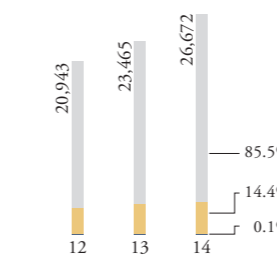


	2012		2013		2014	
小売	71,890	75.3%	80,057	75.1%	89,822	76.0%
ネット通販	10,599	11.1%	11,948	11.2%	12,979	11.0%
卸等	846	0.9%	777	0.7%	710	0.6%
その他	12,071	12.7%	13,822	13.0%	14,700	12.4%

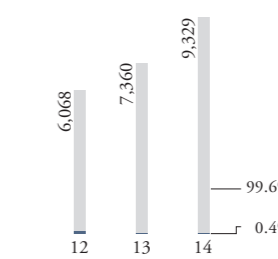
ユナイテッドアローズ
百万円



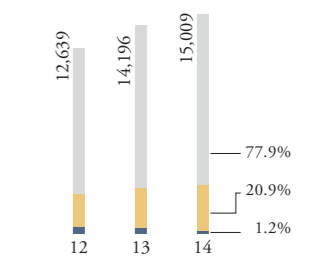
グリーンレベルリラクシング
百万円



クロムハーツ
百万円

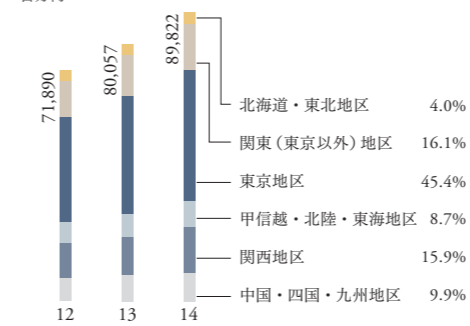


S.B.U.
百万円



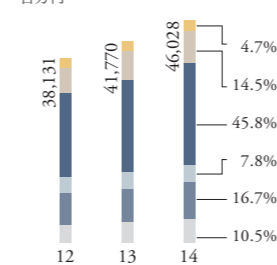
小売エリア別売上高／構成比(単体)

全社
百万円

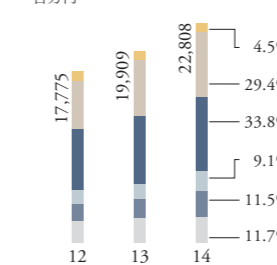


	2012		2013		2014	
北海道・東北地区	3,331	4.6%	3,523	4.4%	3,619	4.0%
関東(東京以外)地区	11,312	15.7%	12,731	15.9%	14,451	16.1%
東京地区	32,731	45.5%	36,734	45.9%	40,801	45.4%
甲信越・北陸・東海地区	6,396	8.9%	7,093	8.9%	7,836	8.7%
関西地区	11,036	15.4%	11,885	14.8%	14,280	15.9%
中国・四国・九州地区	7,081	9.9%	8,090	10.1%	8,832	9.9%

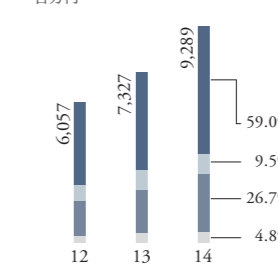
ユナイテッドアローズ
百万円



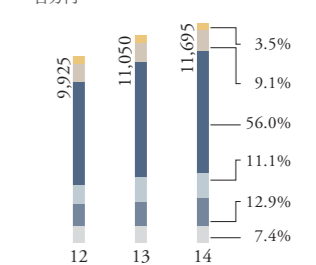
グリーンレベルリラクシング
百万円



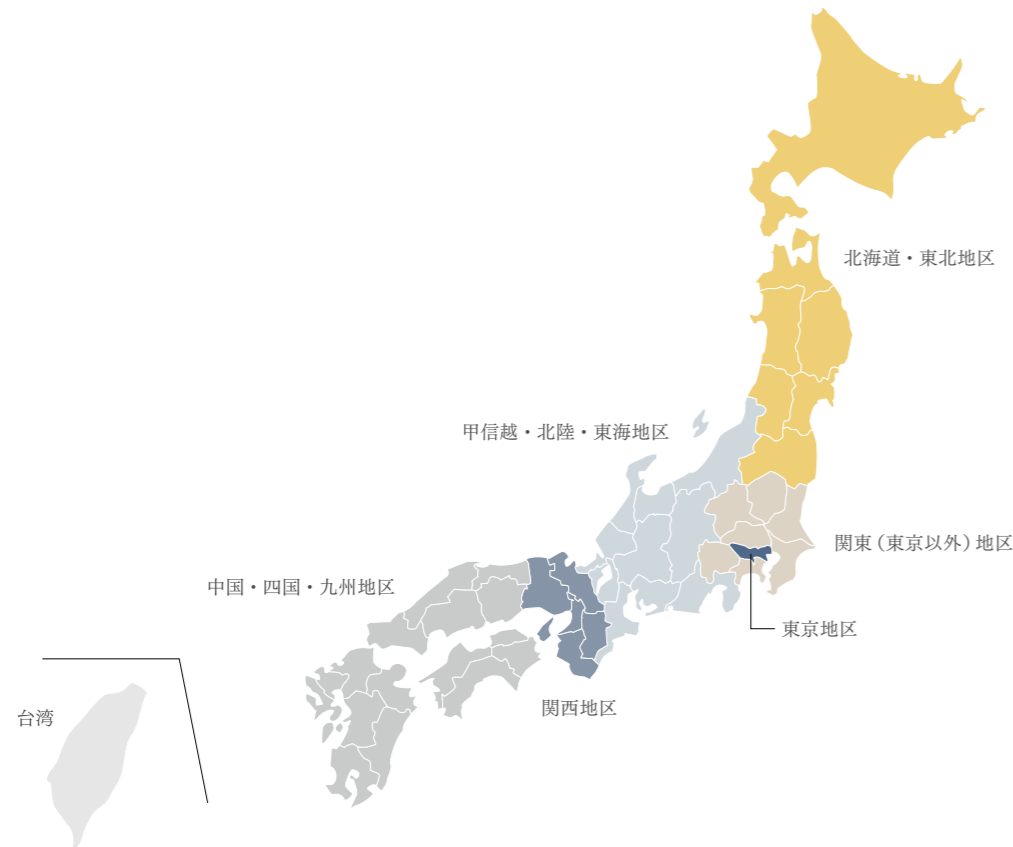
クロムハーツ
百万円



S.B.U.
百万円



エリア別店舗数
2014年3月31日現在

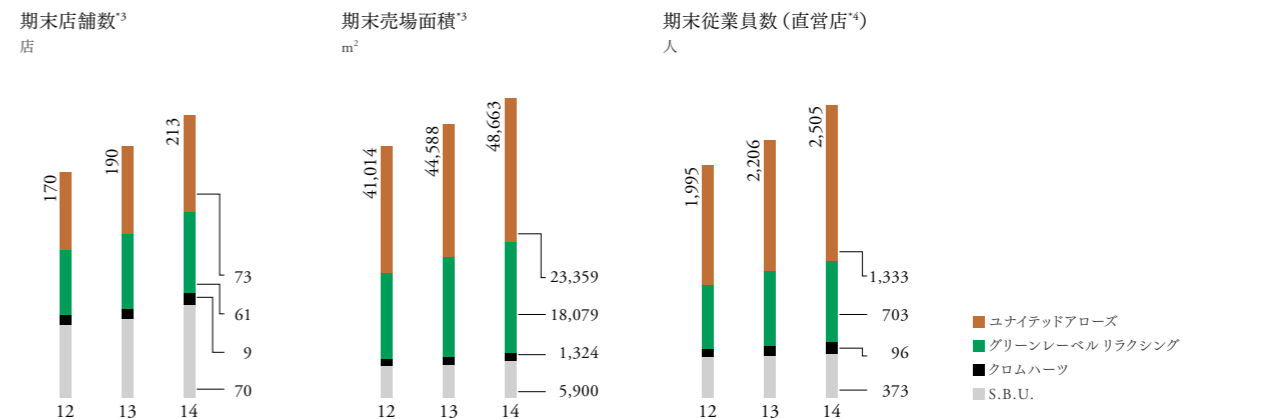
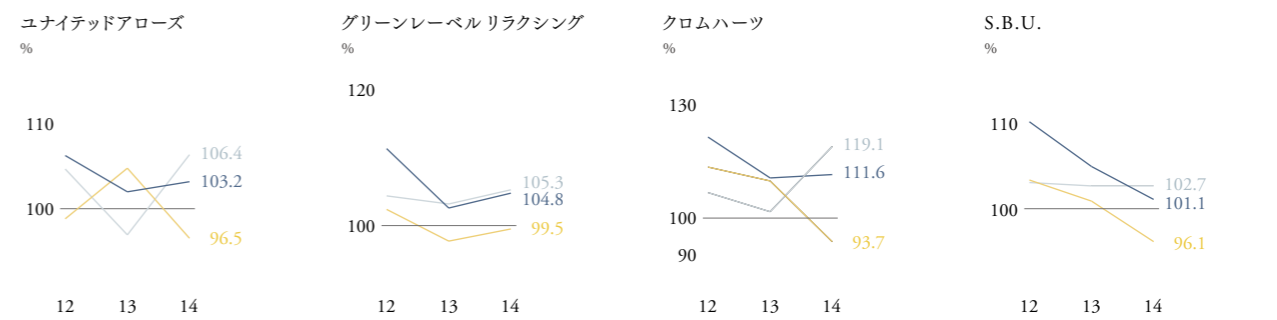
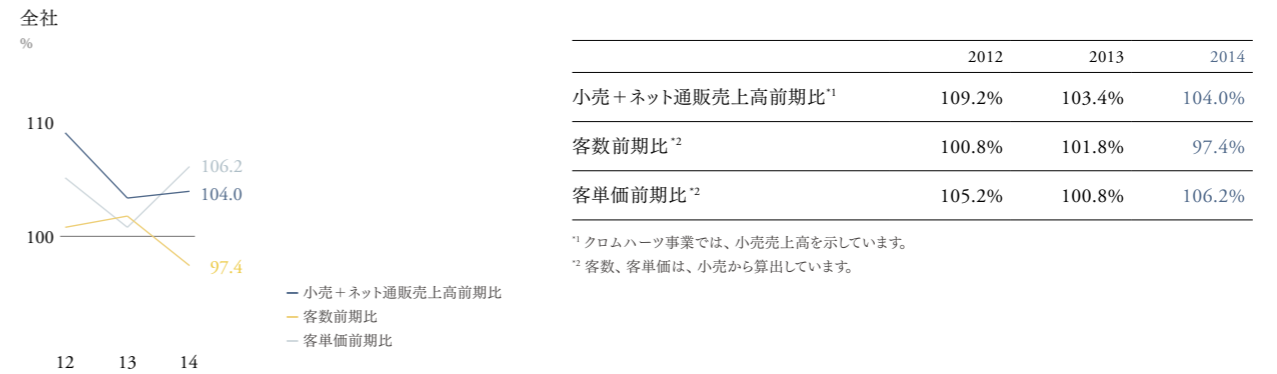


	北海道・東北	関東(東京以外)	東京	甲信越・北陸・東海	関西	中国・四国・九州	台湾	計
ユニテッドアローズ総合店	2	1	5	1	—	2	—	11
ユニテッドアローズ ¹⁾	1	3	10	1	8	2	—	25
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ ²⁾	1	7	13	3	6	7	—	37
ユニテッドアローズ グリーンレベル リラクシング	2	18	16	7	9	9	—	61
クロムハーツ	—	—	4	1	3	1	—	9
S.B.U.	3	10	31	8	12	6	—	70
ユニテッドアローズ アウトレット	2	8	1	3	3	2	—	19
(株) フィーゴ	—	1	5	2	5	4	—	17
(株) コーエン ³⁾	3	21	8	10	11	12	—	65
台湾聯合艾諾股份有限公司 ³⁾	—	—	—	—	—	—	1	1
合計	14	69	93	36	57	45	1	315
店舗数構成比(連結)	4.5%	21.9%	29.5%	11.4%	18.1%	14.3%	0.3%	100%

¹⁾ 「ユニテッドアローズ」には、「ザソブリンハウス」「ディストリクト ユニテッドアローズ」が含まれています。
²⁾ 「ビューティ&ユース ユニテッドアローズ」には、「モンキータイトム ビューティ&ユース ユニテッドアローズ」「ステイブン アラン」が含まれています。
³⁾ (株) コーエンおよび台湾聯合艾諾股份有限公司は1月期決算のため、2014年1月末日現在の情報を掲載しています。

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



³⁾ アウトレットを除きます。
⁴⁾ 当社が直接投資し、当社従業員により経営・営業される店舗を示しています。

1店舗当たりの平均年商/平均売場面積/平均従業員数(2014年3月期)

	ユニテッドアローズ総合店	ユニテッドアローズ ³⁾	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ ⁴⁾	グリーンレベル リラクシング	クロムハーツ	S.B.U.
平均年商 (百万円)	1,672	579	445	373	1,032	167
平均売場面積 (m ²)	551	328	281	296	147	84
平均従業員数 (人)	40	14	12	12	11	5

³⁾ 「ユニテッドアローズ」には、「ザソブリンハウス」「ディストリクト ユニテッドアローズ」が含まれています。
⁴⁾ 「ビューティ&ユース ユニテッドアローズ」には、「モンキータイトム ビューティ&ユース ユニテッドアローズ」「ステイブン アラン」が含まれています。

会社情報

2014年3月31日現在

会社概要

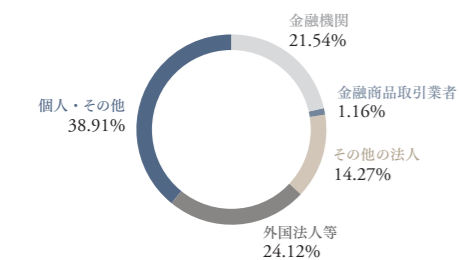
商号	株式会社ユナイテッドアローズ UNITED ARROWS LTD.	主要取引銀行	1 三菱東京UFJ銀行 2 三井住友銀行 3 みずほ銀行
本社所在地	東京都渋谷区神宮前二丁目31番12号	会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
設立	1989年10月2日	従業員数	3,391名
資本金	30億30百万円	連結子会社	株式会社フィーゴ 株式会社コーエン 台湾聯合艾諾股份有限公司
事業内容	紳士服・婦人服および雑貨等の 企画・販売		

株式情報

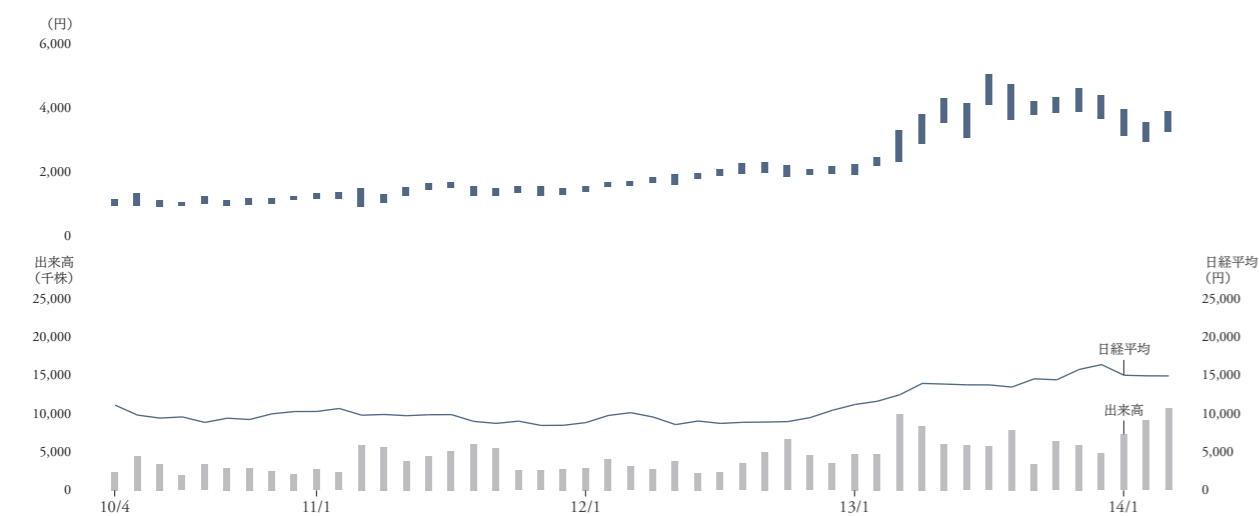
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	7606
発行可能株式総数	190,800,000株
発行済株式の総数 ¹⁾	37,800,000株
株主総数	11,912名

¹⁾ 発行済株式の総数のうち、全体の15.75%に当たる5,956,024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



大株主

株主名	持株数(株)	所有株式数の割合 (%)
重松 理	2,698,100	7.13
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,128,700	5.63
株式会社エー・ディー・エス	2,000,000	5.29
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,718,900	4.54
株式会社麟蔵	1,148,400	3.03
栗野 宏文	1,133,000	2.99
岩城 哲哉	884,400	2.33
野村信託銀行株式会社(投信口)	716,600	1.89
RBC ISB A/C DUB NON RESIDENT—TREATY RATE 常任代理人 シティバンク銀行株式会社	604,900	1.60
株式会社ルコタージュ	600,000	1.58

編集方針

「アニュアルレポート2014」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、成長を支える基盤や取り組みなどの非財務価値を分かりやすくお伝えすることを目的としています。

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います。アナリスト・機関投資家様向け説明会の動画もご覧いただけます。



CSRサイト

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

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



25周年サイト(2014年1月オープン)

www.25th.united-arrows.co.jp/

2014年10月に創業25周年を迎える当社の歴史をアーカイブでたどるとともに、25周年に関連する特集コンテンツを毎月1回掲載するなど、25周年にまつわるさまざまな情報(ヒト・モノ・コト)をご紹介しています。



期間限定サイトのため、予告なく終了する場合があります。

IR情報に関するお問い合わせ先

IR室

Tel 03-5785-6637

Fax 03-5785-6638

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

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ています。