



代表取締役 社長 重松 理

2011年3月11日の東日本大震災により失われた尊い命に対し、深い哀悼の意を捧げます。被災地の皆様には、心よりお見舞い申し上げます。ファッションには、人々を明るくし、心を豊かにする力があります。ユニテッドアローズは、経営理念である5つの価値創造（お客様価値、従業員価値、取引先価値、社会価値、株主価値）を実践することで、一日も早い復興への貢献とさらなるお客様満足の提供を実現したいと考えております。

**Q** 2011年3月期を振り返って、どのように評価されていますか。

**A** 商品・販売部門の連携強化と商品プラットフォームの活用推進により収益体質が確立され、増収増益を達成することができました。

2011年3月期は、増収増益を達成することができました。私はこの1年間を、持続可能な収益体質を確立し、再成長に向けた足場固めをする期と位置付けていましたが、その通りに大きな手応えを感じることができました。

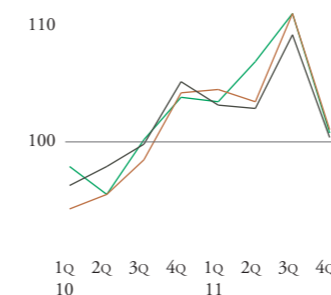
主力業態の「ユニテッドアローズ」「ユニテッドアローズ グリーンレーベルリラクシング」の小売既存店と、「ZOZOTOWN」「ユニテッドアローズ オンラインストア」のネット通販が好調で、全社の売上をけん引しました。好調の背景には、商品・販売部門（商販）の連携により、お客様の支持を得る商品が増えたことがあげられます。また、商品プラットフォームの活用により、商品の調達・生産～投入～在庫消化活動の精度が向上し、売れ筋商品は適時に在庫を拡充して機会ロスを極小化する一方、スローセラーとなった商品は早期在庫消化を推進しました。この結果、在庫消化によるコスト効率が進み、たな卸資産の減少や売上総利益の向上につながり、連結売上高は前期比8.5%増、営業利益は同49.4%増、経常利益は同43.7%増、当期純利益については同156.2%増と収益を大幅に改善することができました。

目 P13  
ネット通販が好調を継続

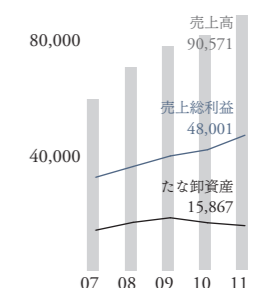
目 P33  
商品・販売部門の連携による商品企画

目 P33  
「52週MD」と「商品プラットフォーム」による商品計画～仕入・生産～在庫消化活動

小売+ネット通販既存店売上高前期比の推移（単体）  
%



売上総利益とたな卸資産の推移  
百万円



Q 2012年3月期の目標と取り組みについてお聞かせください。

A 再成長への離陸の期です。商販に「宣」の要素を加えて連携を強化し、創業以来23期連続増収と経常最高益更新を目指します。

再成長への足場を固めた2011年3月期に対し、今期は離陸の期と位置付けています。経営方針として、「商品・販売・宣伝部門の連携の徹底強化とメリハリの利いたコストコントロールにより、さらに収益性を高め、連結経常利益の過去最高益を更新する」を掲げました。そして2つの重点取組課題を設定し、全社一丸となって取り組んでいます。

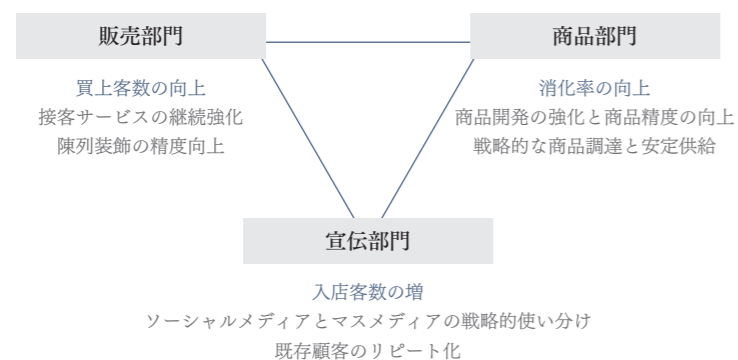
一つ目は「商品・販売・宣伝部門の連携サイクルの強化」です。2011年3月期までにうまく機能し始めた商販連携サイクルのさらなる精度向上を目指すとともに、今期は商販連携に「宣伝」の要素を加え、入店客数の増加にも注力します。

宣伝部門において重要となるのが、近年のソーシャルメディアの躍進により、お客様とのコミュニケーション方法が多様化しているということです。ソーシャルメディアとマスメディアを戦略的に使い分け、お客様のリピート・ファン化を拡大させ、入店客数の向上に取り組めます。販売部門では、引き続き接客サービスの強化によりお客様の期待に応え続けるとともに、陳列装飾の精度向上に注力することで買上客数の促進を図ります。商品部門では、お買い上げ向上につながる商品開発・商品精度のさらなる強化推進を行い、その上で販売・宣伝部門と連携した戦略的な商品調達と安定供給の徹底により、商品の在庫消化率改善を継続強化します。

二つ目は「生産性の向上とメリハリの利いたコストコントロール」です。関連する部署間の連携強化と各業務の効率改善により生産性の向上に注力するほか、収益に応じたコストコントロールを適時に行うことで収益性を高めていきます。また、商品の在庫消化施策の計画精度を高めることにより消化を促進し、たな卸資産の効率改善を推進していきます。

これらの重点課題を実行することで、今期は創業以来23期連続増収となる連結売上高95,547-96,493百万円（前期比5.5-6.5%増）、営業利益7,724-8,124百万円（同4.6-10.0%増）、経常利益は過去最高となる7,678-8,078百万円（同6.0-11.6%増）を目指します。

商品・販売・宣伝部門の連携サイクルの強化



Q 中期を見据えた事業戦略の方向性を教えてください。

A 今後3年間で、「No.1の高感度ファッション専門店グループ」の地位を確立し、その先の事業拡大の道筋を付けたいと考えています。

中期的な成長には、引き続き既存事業とネット通販が事業戦略の軸となります。既存事業では、「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」「ユナイテッドアローズ グリーンレーベルリラクシング」と「コーエン」を成長けん引事業と位置付け、積極的な新規出店を行っていきます。ネット通販では、既存サイトの継続強化に加え自社通販サイト「ユナイテッドアローズ オンラインストア」を重点強化していきます。

また、新チャネルの開拓により、お客様との接点を積極的に拡大してまいります。創業当初、路面店からスタートした当社はその後、都市部ショッピングセンター・駅ビルやネット通販など、さまざまなチャネルに挑戦し、その都度大きな成長を遂げてきました。

2011年3月期は新たなチャネル展開として、成田・羽田・関西空港への出店を行いました。テレビ通販「ショップチャンネル」も放映の度に好評を博しています。今期は、さらに駅ナカや高速道路のサービスエリアへの進出を計画しています。今期はそれぞれのチャネルにおける成功モデルを確立し、来期以降の出店戦略に活かしてまいります。

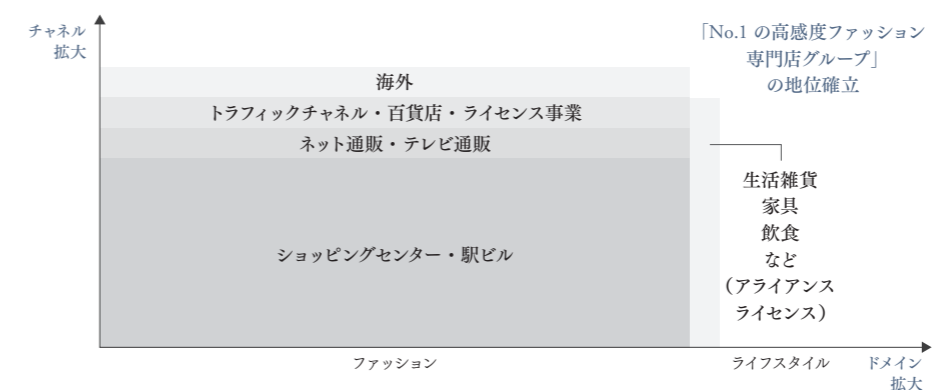
ライセンス事業や新しいドメインであるファッション以外の生活雑貨や飲食などへの進出については、他社との協業による事業展開を検討しており、進出に向けて精査を重ねている段階です。海外展開については、事業展開の方向性を今期中に特定の上、来期より出店を開始したいと考えています。

このような事業戦略の方向性に基づき、今後3年間で「No.1の高感度ファッション専門店グループ」の地位を確立し、その先の事業拡大の道筋を付けたいと考えています。

なお、中期経営戦略と定量的な経営目標については、東日本大震災後の経済動向や当社業績に与える影響をさらに精査した上で、2011年11月を目途に発表させていただく予定です。

目 P13  
ネット通販が好調を継続

中期事業戦略の方向性



常に日本のセレクトショップをリードし続けてきたユニテッドアローズですが、今後どのように「らしさ」をアピールしていくお考えですか。

「お客様満足の最大化」を念頭に、収益力と株式市場での評価向上を高めていくことで、株主価値の極大化へつなげていきます。

私たちは、「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、創業から今日に至るまで、お客様に対する新しい価値創造・価値提供を愚直に繰り返し行ってきました。この結果として、当社が日本のセレクトショップにおけるリーダー的存在と認識されるようになったと自負しています。磨き上げた「ヒト・モノ・ウツワ」を通して、お客様の思いと期待の半歩先をリードするような提案をしていくことこそが、「ユニテッドアローズらしさ」の極みだと思います。

そして、今後も株主価値の極大化を経営の重要課題と認識し、増配・株式分割、自己株式取得ならびに消却などの方策により株式市場での評価を高め、企業価値・時価総額の向上を目指します。また、今後の新規出店計画や成長事業への投資では、経営環境や内部留保とのバランスを考慮し、株主の皆様に対する利益還元を極大化を図ります。このような考えのもと、2012年3月期の配当金については1株当たり中間配当10円、期末配当21円、年間配当31円とさせていただく予定です。

2012年3月期は、前期までの成果を全て踏襲した再成長への離陸の期です。「No.1の高感度ファッション専門店グループ」の地位を目指し、お客様満足の最大化を追求することが、私たちの使命だと考えています。

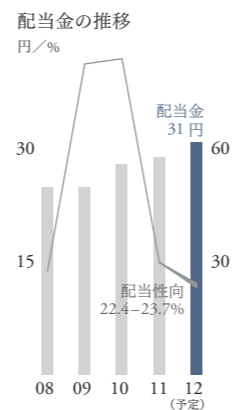
株主の皆様には、日頃のご厚情とご理解に深い感謝の意を示すとともに、今後も変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2011年8月

重松 理

目 P22  
ユニテッドアローズの理念体系

目 P31  
お客様に満足を提供する3要素



ネット通販が好調を継続

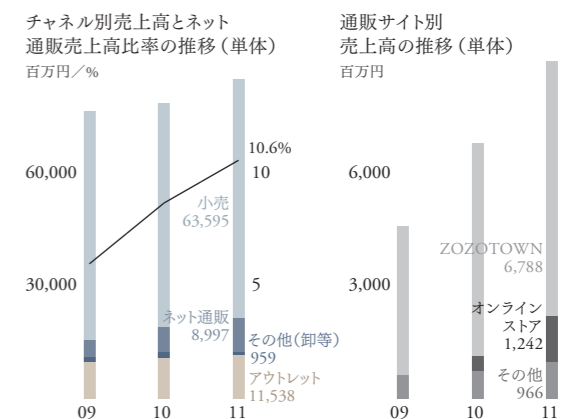
「ZOZOTOWN」「ユニテッドアローズ オンラインストア」(以下、オンラインストア)を中心に、ネット通販による売上が高成長を遂げています。この背景には、ネット通販マーケットの拡大に加えて、サイトの利便性や機能性を追求した当社独自の取り組みによる成果があげられます。

「オンラインストア」では、新商品紹介、販売員によるスタイリング提案などのメールマガジンでお客様を効果的にサイトへ誘導しています。商品カタログの役割も果たしており、サイトで商品を確認後実際に試着したいという方は、どの店舗で試着や購入ができるのかを確認することができます。これにより、お客様の来店を喚起します。一方、店舗で購入するかどうか迷ったまま帰宅した方も、その後サイトで商品を購入することができるなど、店舗とネット通販はお互いに補完する関係にあります。

また、当社では、店舗用、「ZOZOTOWN」、「オンラインストア」用の在庫の一元管理を行っています。サイトでは

「在庫切れ」と表示された商品も、店舗用在庫があればお取り寄せでの購入が可能です。どの販路での需要にもすぐに出荷対応ができるようにすることで、機会ロスの極小化と在庫の効率活用に努めています。

今後も引き続きネット通販への取り組みを強化し、中期的に全社売上高構成比15%の成長を目指します。



スタイリングとコミュニケーションが同時に楽しめる「UAスタイルシェア」

2011年3月、「オンラインストア」で、「キセカエ」とコミュニティサイトの機能を持つ「UAスタイルシェア」がスタートしました。「キセカエ」は、お客様が店舗で試着をするように自分好みのアイテムをサイト上で自由自在にスタイリングできる画期的なシミュレーションツールです。

コミュニティサイトでは、フェイスブックやツイッターなどのソーシャルメディアと連動しており、「キセカエ」で作ったお気

に入りのコーディネートサイトをサイトに公開したり、「Good」「Comment」ボタンを使って、ユーザー間でお互いのスタイリングを評価し合うこともできます。

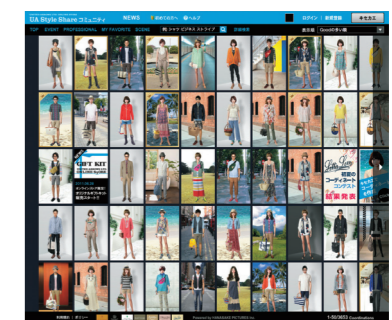
「オンラインストア」が販売だけでなくコミュニケーション機能としての役割を果たすことで、新規顧客の開拓とお客様のリピート化を促進します。



「ユニテッドアローズオンラインストア」  
<http://store.united-arrows.co.jp/>



「UAスタイルシェア キセカエ」  
<http://store.united-arrows.co.jp/>



「UAスタイルシェアコミュニティ」  
<http://www.styleshare.asia/ua>