



UNITED ARROWS LTD.



写真/左より

千島 誉士
ユニテッドアローズ 原宿本店メンズ館

鈴木 千絵
ユニテッドアローズ 新宿店

ナップ 法香
クロムハーツ トーキョー

林 久美
ドゥローワ 青山店

Photos (from left)

Takashi Chishima
UNITED ARROWS HARAJUKU FOR MEN

Chie Suzuki
UNITED ARROWS SHINJUKU

Norika Knapp
CHROME HEARTS TOKYO

Hisami Hayashi
DRAWER AOYAMA

お客様満足を追求し続ける 高感度ファッション専門店グループ

Placing top priority on distinguishing ourselves
group that continues to satisfy our customers

を目指します

as a trend-conscious

常に、時代の半歩先を行き、新しいファッションを提案し続けます。

常に、お客様の声を真摯に受け止めて、お客様の立場に立った「ヒト・モノ・ウツワ」を提供し続けます。

ユニテッドアローズグループは、2011年に向けた中期目標として、自分たちの「ありたい姿=VISION」を描き、現状とのギャップを整理・解決しながら夢の実現に向かっていく「ドリームプラン2011プロジェクト」を推進しています。この取組みにより、日本のみならず世界のお客様からも圧倒的な支持を得ている高感度ファッション専門店グループとしてのポジションを確立し、さらなる進化を遂げてまいります。

Keeping constantly ahead of the curve with appealing new fashion ideas

Always listening closely to customers and meeting their needs with great people, great products and great places to shop

The UNITED ARROWS Group is currently engaged in Dream Plan 2011, our medium-term business plan for the three years ending March 2011. We are continuing our evolution by realizing the vision and goals contained in this plan, and by earning the support of customers in Japan and around the world.

この4名は「セールスマスター」の称号を持つ販売のスペシャリストです。

セールスマスターとは、これまで大きな功績を残してきた販売員のうち、厳しい基準と選抜試験をクリアした者だけに与えられる称号です。彼らは待遇等の面で優遇される一方、お客様に対してより一層高いパフォーマンスを発揮し続けることはもちろん、他の販売員にとって行動の模範となり尊敬されるべき存在であり続けることが求められます。

このセールスマスター制度は、販売員にとって自分のキャリアプランを描く上での目標となり、生涯の仕事として意欲的に取り組んでもらうことを目的にスタートした人事施策のひとつです。2008年4月、8名が初代セールスマスターとしての道を歩み始めました。

These four employees are all sales specialists known as "sales masters."

We award sales master status only to sales staff who have strong sales records in their careers to date, and only if they meet rigorous criteria and pass our challenging selection tests. These staff are well rewarded for their efforts, and in return are expected to continue to demonstrate a high level of performance not only with respect to customers, but also as a role model for other sales staff.

The sales master system, which was launched in April 2008 with the appointment of the first eight masters, helps sales staff set career goals and aspirations, and is one of the HR initiatives we have launched with the aim of developing motivated individuals that are dedicated to building their careers with us.

Contents

- 3 UA理念
Philosophy
- 4 沿革
History
- 5 社長インタビュー
Interview with the President
- 7 中期的な経営の方向性
Medium-term Business Direction
- 9 UAグループが取り組むマーケット
Market Conditions
- 11 ビジネスモデル
Business Model
- 12 基本事業戦略
Basic Business Strategy
- 13 CSR活動
CSR
- 14 事業紹介
Introduction of Each Business
- 28 財務情報/3年間の業績推移
Financial Section: Three-year Summary
- 29 業績の概況
Overview of Business Results
- 32 コーポレート・ガバナンス
Corporate Governance
- 33 連結財務諸表
Consolidated Financial Statements
- 37 取締役の紹介
Directors
- 38 会社概要/役員一覧/株式データ
Corporate Data, Board of Directors, Stock Information

<将来予測に関する記述についての注意事項>

当情報誌の業績予想に関する記述および客観的事実以外の記述に関しましては、当社が現時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいておりましたが、リスクや不確実性を含んでおります。

従いまして、これらの記述のみに全面的に依拠して投資判断を下すことはお控えくださいますようお願い申し上げます。

実際の業績は、当社の事業を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替レートなどにかかわるさまざまな要因により、記述されている業績予想とは異なる可能性があることをご承知おきください。

Forward-looking statements

Earnings forecasts and objective views contained in this document are based on decisions made by UNITED ARROWS LTD. in light of information obtainable as of August 1, 2008, and therefore include risks and uncertainty. Actual earnings may differ materially from forecasts due to global economic trends, market conditions, exchange rate fluctuations and other factors. Investors are asked to refrain from making investment decisions based solely on this document.

「MAKE YOUR REAL STYLE」

私たちは、新しい「日本の生活・文化の規範」(THE STANDARDS OF JAPANESE STYLE)となる価値観を創造し続ける集団です。

We are a group that keeps on setting new standards of Japanese lifestyle and culture.



「お客様価値」、「株主価値」、「従業員価値」、「取引先価値」、「社会価値」
Customer Value, Shareholder Value, Employee Value, Business Partner Value, Social Value

ユニテッドアローズはこれを「東矢理念」と呼び、日々の活動の志としています。
この「東矢理念」を軸に、ユニテッドアローズは5つの要素からなる理念体系を持っています。
それは創業時から今に至るまで、変わらず抱えている価値観であり、
いわばユニテッドアローズの魂のようなものです。

東矢：東ねた (UNITED) 矢 (ARROWS) …ユニテッドアローズの通称

Our corporate philosophy is the foundation of our daily activities.
We have a philosophical structure consisting of five elements that bond around this philosophy.
These five elements are values which we have embraced since the foundation of our company,
and they are the soul of UNITED ARROWS.

東京都渋谷区神宮前二丁目に、 (株)ユニテッドアローズを設立 (資本金 5,000 万円)	1989. 10	UNITED ARROWS LTD. founded in Jingumae, Shibuya-ku, Tokyo (capital: ¥50 million)
東京都渋谷区神宮前六丁目に、ユニテッドアローズ (以下、UA) 第1号店渋谷店をオープン	1990. 7	First store, UNITED ARROWS SHIBUYA, opened in Jingumae, Shibuya-ku, Tokyo
フラッグシップ・ショップとして、 東京都渋谷区神宮前三丁目に UA 原宿本店を オープンするとともに、本社を同所に移転	1992. 10	Main flagship store, UNITED ARROWS HARAJUKU, opened in Shibuya-ku, Tokyo, and head office moved to the same location
日本証券業協会 (現ジャスダック) に株式を店頭登録	1999. 7	Registered at the Japan Securities Dealers Association (present Japan Association of Securities Dealers Automated Quotations, or JASDAQ), becoming an over-the-counter traded company
グリーンレーベルリラクシング (以下、GLR) 業態の本格出店となる GLR 新宿店を東京都新宿区 新宿三丁目「ルミネ新宿 2」内にオープン	1999. 9	Full-scale start of green label relaxing business (see page 19) with the opening of green label relaxing Shinjuku in Shinjuku LUMINE 2, Shinjuku-ku, Tokyo
CHROME HEARTS TOKYO を 東京都港区南青山六丁目にオープンし、 クロムハーツ業態の本格展開を開始	1999. 12	Full-scale start of CHROME HEARTS business (see page 21) with the opening of CHROME HEARTS TOKYO in Aoyama, Minato-ku, Tokyo
東京証券取引所 市場第二部に株式を上場	2002. 3	Listed on the Second Section of the Tokyo Stock Exchange
東京証券取引所 市場第一部銘柄に指定	2003. 3	Listed on the First Section of the Tokyo Stock Exchange
UA 業態のフラッグシップ・ショップである、 UA 原宿本店を増床し、リニューアルオープン	2003. 9	Renovation and renewal with increased floor space of flagship store UNITED ARROWS HARAJUKU
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	2005. 11	Acquired all shares of FIGO CO., LTD., which mainly engages in the import, wholesale and sale of Italian bags and other accessories, and made it a fully consolidated subsidiary
店舗数が 100 店舗を超える	2007. 3	Number of stores exceeds 100
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 ユニテッドアローズを 子会社として設立	2007. 8	Established PERENNIAL UNITED ARROWS CO., LTD. as a subsidiary mainly engaging in planning and retailing of women's clothing and personal items
三菱商事(株)との資本・業務提携に合意	2007. 8	Agreed capital and business alliance with Mitsubishi Corporation
期末店舗数が、(株)ユニテッドアローズ 128 店舗、 (株)フィーゴ 11 店舗となる	2008. 3	Number of stores of UNITED ARROWS LTD. 128 and of FIGO CO., LTD. 11 as of end of fiscal year ended March 2008
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	2008. 5	Established COEN CO., LTD. as a subsidiary mainly engaging in retailing of clothing and personal items



店頭を光り輝かせることを第一に、
お客様満足を追及し続ける
高感度ファッション専門店グループ
を目指します。

Placing top priority on distinguishing ourselves
as a trend-conscious specialty retail fashion group
that continues to satisfy our customers

Q. 2008年3月期の経営成績を振り返っていかがでしたか？ How did the company perform in the fiscal year ended March 2008?

2008年3月期におけるアパレル小売市場を取り巻く環境は、非常に厳しいものとなりました。年間を通した天候不順、年央以降の景気の停滞に伴う個人消費の伸び悩みといった環境的・経済的要因は大きなハードルとなり、市場全体の成長スピードを減速させました。

当社は期初に新たな中期計画を策定し、その達成に向けてスピード感を持った新規出店を推進してきましたが、思うように売上が伸びず、業績の下方修正に至る結果となりました。上述した外部要因の影響もありますが、内部要因として、特に人事制度、商品計画・開発、販売体制に整備の遅れがあり、的確な運営ができなかったと考えます。これらの要因が、当社がお客様満足を提供するための3要素として掲げるヒト（人財）・モノ（商品）・ウツワ（店舗）の魅力の低下につながったのだと分析しています。

The apparel retailing industry faced an extremely difficult operating environment in the fiscal year ended March 2008. The pace of overall industry growth decelerated, with economic and operating environment-related trends—a slowdown in consumer spending resulting from unseasonable weather patterns throughout the period and an economic downturn from the fiscal second half—serving as major obstacles to growth.

At the start of the year we announced our new medium-term management plan, and moved quickly forward with the task of opening new stores, aiming to achieve the plan's targets. However, we could not manage to grow sales as expected and ended up having to make a downward revision to our forecasts. This was partly due to the external factors noted above, but it was also due to internal factors in that management did not succeed in developing and improving the company's HR, product planning and development, and sales systems as quickly as required. In our analysis, this led to a deterioration in the quality of our three key elements for providing customer satisfaction—our *people* (customer service), our *goods* (products), and our *stores* (buildings, layout, and atmosphere).

Q. 2009年3月期における取組みについて教えてください。 What are the company's plans for the fiscal year ending March 2009?

経営のテーマとして、「人財育成の強化とその成長に合わせた業容拡大」「主幹業務（商品・販売）のオペレーション整備と的確な運用」を掲げ、課題の解決に取り組んでまいります。

売上成長の前提要件として、既存店売上の向上に最大の力点を置きます。新規出店については、投資回収などの指標に加え、人財編

In the current fiscal year, we intend to resolve the issues the company faces by focusing on two key themes: improving staff development and expanding our business in line with this growth, and developing our core business (product and sales service) operations and ensuring appropriate management.

Our prime focus—and a vital prerequisite for ensuring sales growth—is improving sales at existing stores. In deciding to open new stores this year, as well as considering

成・育成が十分であることを条件に行います。これは、急速な売上拡大を目指して新規出店を加速したために、店頭の販売員に欠員やスキル不足が生じ、結果として接客レベルの低下を招いた前期の反省によるものです。

人財育成のための施策として、共育制度・人事制度の進化を図ります。当社には、商品知識やメジャーリングなどといった具体的な販売スキルを学べる「東矢大学」という社内研修制度があります。このカリキュラムをより充実させることで、販売員の販売知識向上につなげます。同時に販売現場では、ベテランの販売員が経験の浅い販売員をマンツーマンで指導することで即戦力を育成します。また、全販売員を対象とした取組みとして、トップクラスの販売実績を上げた販売員を対象に、セールスマスターという新たな職位を設け、その功労に報います。理論と実践から学ぶことで販売員としてのスキルを高めるとともに、人事制度の整備により一人ひとりがキャリアプランを描くための支援を行い、モチベーションの向上を図ります。

店舗運営について、業務の整理・改善により、販売員が接客に集中できる環境を整えます。現在店舗では販売付帯業務が多く存在しており、接客業務を阻害する要因ともなっています。そこで、販売支援本部を新設し、ムリ、ムダ、ムラとなっている業務を特定・改善するとともに、本部と店舗の役割を明確化することで、販売付帯業務の削減による接客時間の拡大を図り、売上と客数の最大化を目指します。

商品面では、最終的な消化率を十分意識した仕入・生産計画を行い、週単位で消化率の進捗管理を行う取組みを進めます。その前提として、企画・生産業務に携わる多くの者が、統一された資料や指標により「だれが、どこで、なにを、どのように判断したのか」を理解して次の行動に移せる仕組みを商品プラットフォームと定義し、体制の構築を進めています。これらの取組みにより、企画精度・業務効率の改善、プロパー商材の消化率向上と在庫削減を図り、全社的な売上総利益率向上と商品評価損の低減につなげていきます。

Q. 2011年3月期までの中期的な経営の見通しを教えてください。 What is the company's medium-term management outlook for the period until March 2011?

ユニテッドアローズグループは、「ドリームプラン2011プロジェクト」を推進しています。ドリームプランとは、「お客様に提供する価値」「ありたい事業構造」「ありたい業界ポジション」「ありたい企業風土」の視点から、2011年3月期における当社グループのありたい姿を定義し、その理想と現実のギャップを埋めるための戦略課題を解決していく取組みです。

当社グループは、お客様満足を追及し続ける高感度ファッション専門店グループを目指します。店頭を光り輝かせることを第一に据えた上で選択的に経営資源を投入し、継続的かつ健全な成長とそれに見合った収益構造への転換を図ります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援をいただきますよう、よろしくごお願い申し上げます。

indicators such as for recovery of investment, we will take into account whether we have the right staff with the right skills to work in the stores. This policy is based on reflection on developments last year, when a shortage of sales staff with the appropriate skills at our new stores led to a deterioration in customer service.

As our policies for staff development, we aim to strengthen our education and HR systems. Our company has a training program known as UNITED ARROWS University for training staff in specific skills such as product expertise and customer measuring. Expanding the areas covered in this training program will improve sales expertise among our sales staff. At the same time, our more experienced sales staff will provide one-on-one guidance to less experienced staff to help develop their sales skills. Another initiative for sales staff is the establishment of new "sales master" positions to reward distinguished staff who have achieved top-class sales results. We aim to raise the skills of our sales staff through a combination of theoretical and hands-on training, and support all our staff in mapping out their careers by developing our HR system, and by doing so raise staff motivation.

For store management, we are preparing the necessary environment to enable sales staff to focus on customer service. Many non-core, ancillary operations are currently carried out by sales staff at our stores, and these operations may impede their ability to provide top-class customer service. To address this problem, we have established a new Sales Support Division, aiming to identify and redress inefficiency, ineffectiveness and inconsistency in our store operations. We intend to maximize sales and customer numbers by clarifying the roles of this new division and our stores, which will enable store sales staff to spend more time concentrating on customer service.

In product-related operations, we will make purchasing and production plans based on full awareness of final sales rates at regular stores, and monitor sales rates on a weekly basis. As a prerequisite for this, we define our merchandising platform as one in which the many staff involved in planning and production know who decided what, where, and using which method, through the use of standardized materials and indicators, and translate this understanding into their actions, and we are developing the necessary systems to make this possible. Through these initiatives, we aim to improve planning accuracy and operations efficiency, increase sales of regular-priced products and reduce unnecessary inventory, which will in turn lead to higher gross profits and lower valuation losses on products on a company-wide basis.

UNITED ARROWS Group is currently engaged in Dream Plan 2011. This plan outlines our vision for the group in the fiscal year ending March 31, 2011, in terms of the value we provide to our customers, and our targeted business structure, industry position and corporate culture, and offers a framework for resolving strategic issues to enable us to move closer to achieving our vision.

Our group aims to be a trend-conscious specialty retail fashion group that continues to satisfy our customers. We intend to selectively allocate our business resources based on our top priority of distinguishing ourselves as such a group, and in doing so achieve sustainable and sound growth with the support of optimal cost and profit structures.

We look forward to your continued interest and support.

代表取締役社長

President and COO

岩城 哲哉
Tetsuya Iwahi

中期的な経営の方向性
Medium-term Business Direction

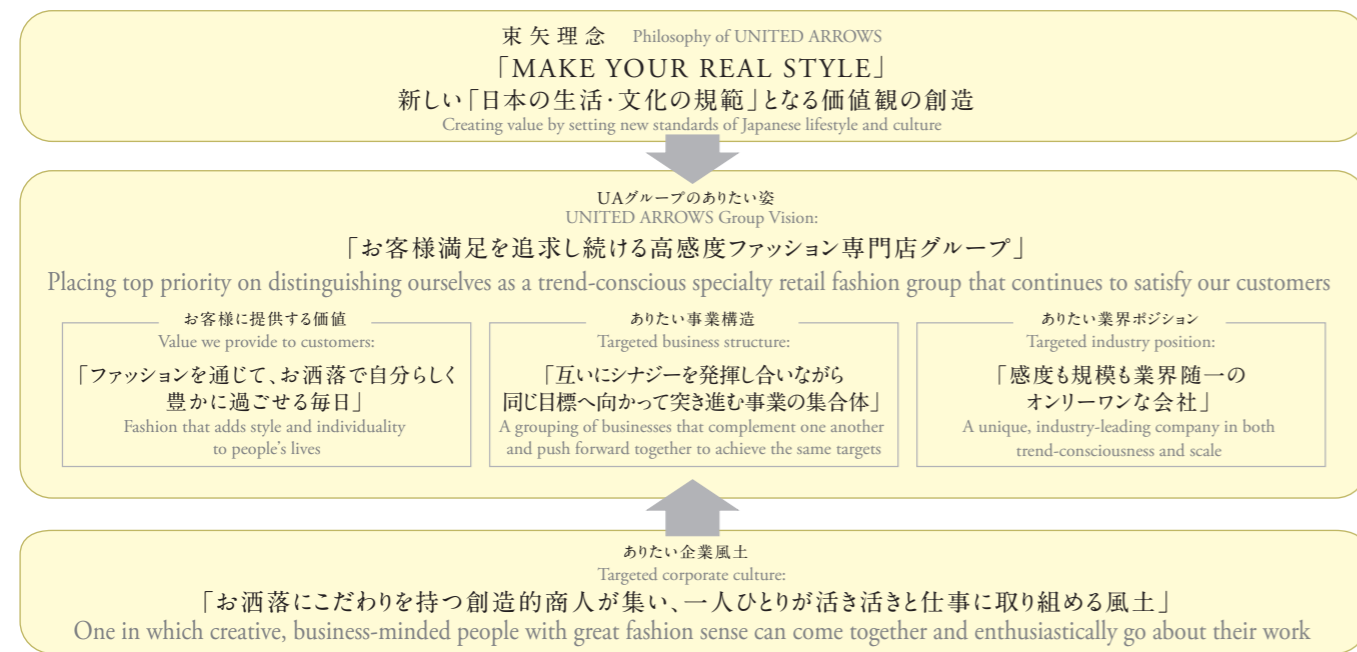
ドリームプラン

ユニテッドアローズグループは、2011年3月期時点における自分たちの「ありたい姿=VISION」を描き、その実現に向けた戦略課題を設定しました。ありたい姿と現状とのギャップを整理・解決しながら夢の実現に向かっていく活動を、私たちは「ドリームプラン2011プロジェクト」と呼び推進しています。

Dream Plan 2011

In February 2008, UNITED ARROWS Group formulated Dream Plan 2011, our medium-term business plan setting out our vision for March 2011. Under Dream Plan 2011, we are working to realize the group's objectives by determining what strategic issues must be resolved to move closer to achieving these objectives and striving to resolve these issues.

●2011年3月期時点でUAグループのありたい姿 Vision for UNITED ARROWS Group in the fiscal year ending March 2011



●4つの戦略課題 Four strategic challenges

<p>①ブランディング：ブランド価値の最大化に向けた業態ポートフォリオと新たなビジネスモデルの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業ミッションに対応した評価指標の設定、業績評価の仕組み作り ・ブランド価値の最大化に向けたブランドマネジメント ・新たなビジネスモデルの構築と事業間シナジーの創出 	<p>(1) Branding: Optimize business portfolio and develop new business models to achieve maximum brand value</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Set evaluation indicators that tie in with our business mission and develop performance evaluation system ・Conduct brand management for maximizing brand value ・Develop new business models and generate synergies between our different businesses
<p>②モノ：商品プラットフォーム構築によるMD精度の向上と最適なSCM体制の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ・MD精度の向上に向けた仕組み作り(商品企画・生産業務サイクルの再整理) ・生産プラットフォームの構築による業態ごとの最適なSCM体制の構築 ・POSデータ、ハウスカードデータの有効活用 	<p>(2) Our goods: Improve accuracy of merchandising by developing production platform and establish optimal SCM systems</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Develop systems for improving accuracy of merchandising (reorganize product planning and production operations cycle) ・Develop optimal SCM system for each business by developing production systems ・Effectively use point-of-sales systems and House Card (our members' card) data
<p>③ヒト：人材育成の強化とモチベーション向上のための人事制度改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・販売員(店長、リーダー、販売員)および業態本部スタッフの人材育成の仕組み強化 ・高いモチベーションを持ち、力を存分に発揮してもらうためのキャリアパス体系の構築 	<p>(3) Our people: Restructure HR system to strengthen staff development and raise motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Strengthen systems for staff development for sales staff (store managers, leaders, sales staff) and business head office staff ・Develop career-path system to ensure that all employees are highly motivated and can fully demonstrate their talents
<p>④組織：店舗-業態本部間の役割・ミッションの明確化とお客様起点の組織体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・店舗-業態本部間の役割分担の棚卸しと再設計 ・業態本部機能の再定義 	<p>(4) Our organization: Develop customer-oriented organizational structure with clear separation and delineation of roles and missions of stores and business head offices</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Assess and restructure the division of roles between stores and business head offices ・Redefine head office functions

目標とする経営指標

ユニテッドアローズグループは、これまで2011年3月期における連結売上高1,200~1,300億円、連結経常利益150~170億円、ROE20%以上の達成を中期経営目標値として掲げていましたが、人財育成面や業務運営整備と業容拡大とのバランスを勘案するとともに、新子会社であるペレニアル ユニテッドアローズ、コーエンにかかる先行投資を考慮した上で、新たな経営目標を設定しました。今後は経営資源に配慮した堅実な売上成長を目指すとともに、売上総利益と販管費の改善を行うことにより収益性の向上を図り、中期経営計画の最終年度である2011年3月期に、連結経常利益の最高益*を更新、ROE15%以上を達成することを目標とします。

*連結経常利益過去最高益は、2006年3月期の7,639百万円です。

Medium-term business targets

In May 2007, we announced medium-term business targets for March 2011 that included consolidated net sales of ¥120-130 billion, consolidated ordinary income of ¥15-17 billion and ROE of at least 20%. Then in May 2008, based on changes to the external environment and internal factors, we reconsidered our business approach and decided to set lower targets, taking into account the importance of achieving a balance between developing human resources and improving business management, on the one hand, and expanding the business, on the other—and also in light of making upfront investments in our new subsidiaries, PERENNIAL UNITED ARROWS CO., LTD. and COEN CO., LTD.

Over the next three years our aim is to achieve steady sales growth while giving due consideration to business resource allocation, and to increase profitability by improving gross profits and the SG&A expense ratio. In the fiscal year ending March 2011, the final year of our medium-term management plan, we are targeting record consolidated ordinary income and ROE of at least 15%.

*Our record consolidated ordinary income is ¥7,639 million, which was posted in the fiscal year ended March 2006.

●収益性の向上に向けた施策 Initiatives for improving profitability

	2009年3月期 Fiscal year ending March 2009	2010年~2011年3月期 Fiscal years ending March 2010, 2011
<p>売上成長のための施策 Growing sales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・店頭付帯業務の削減による接客時間の増加 ・UA業態のブランド分割展開推進 ・GLR業態の業績回復による全社売上・収益貢献 ・ハウスカードデータ有効活用による顧客価値の拡大 ・Increase time spent on customer service by eliminating non-core, ancillary operations at stores ・Pursue restructuring of UA business ・Achieve contribution to overall company sales and profits through recovery of GLR business ・Increase value for customers through effective use of House Card (our members' card) data 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営資源(人財)に配慮した堅実な売上成長を継続 ・中期売上拡大の成長エンジンをビューティ&ユースUAおよびコーエンと位置付け経営資源を配分 ・ECビジネスの拡大、海外展開検討 ・Continue to grow sales with consideration given to business/human resources ・Reallocate business resources with BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS and COEN positioned as growth drivers for expanding sales over medium term ・Grow online shopping business and explore possibility of expanding overseas
<p>売上総利益率改善に向けた施策 Improving gross profits</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・商品プラットフォームの全社適用によるMD精度の向上 ・Improve accuracy of merchandising by company-wide adoption of merchandising platform 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産プラットフォームの全社適用による最適なSCM体制の構築 ・Develop optimal SCM systems by company-wide adoption of production systems
<p>販管費率低減に向けた施策 Lowering SG&A expense ratio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗・業態本部・管理統括部門の組織・機能の役割、ミッションの明確化 ・Clearly outline the organizational structure, separate roles and missions of stores, business head offices, and supervisory divisions 	<ul style="list-style-type: none"> ・業態本部・管理統括部門を中心とした販管費の構造的な改善の実施 ・店舗への権限委譲によるモチベーションの向上とそれに伴う生産性の向上 ・Achieve a structural improvement in SG&A expenses with focus on business head offices and supervisory divisions ・Raise motivation and thus improve productivity by transferring authority to stores
<p>その他の収益性向上策 Other initiatives for improving profitability</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・価値提供と収益性を両立させる最適な事業ポートフォリオの構築 ・収益性の高いECビジネスにおける販売量の拡大 ・現地パートナーとの協働によるコスト対効果の高い海外進出の具体的検討 ・Develop an optimal business portfolio that combines value provision and high profitability ・Increase sales volumes in the profitable online shopping business ・Explore specific initiatives for cost-effective overseas business expansion through collaboration with local partners 	

連結経常利益で最高益更新、ROE15%以上達成を目指す
Targeting record consolidated ordinary income and ROE of at least 15%

UAグループが取り組むマーケット Market Conditions

アパレル小売市場の概況

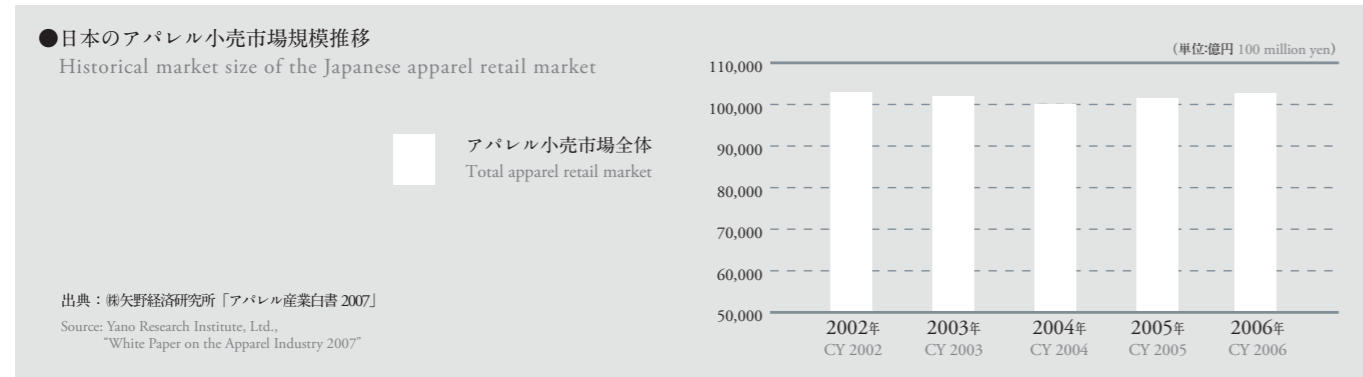
日本のアパレル小売市場は、この数年間約 10 兆円の売上規模で推移しています。近年の駅ビル、ファッションビルや郊外の大型ショッピングセンターの相次ぐ開発により出店機会は増えています。しかしながら、少子高齢化による人口構造の変化や個人消費の停滞といった市場を取り巻く環境の変化に加え、業界各社は人件費やテナント賃貸料の上昇に伴う販管費増を強いられるなど厳しい事業環境の中にあり、市場規模は伸び悩みの傾向にあります。

その中でも、独自のビジネスモデルを確立し他社との差別化に成功した企業は、消費者の心をとらえ着実な成長を遂げています。

The retail apparel market in Japan

The Japanese retail apparel market is approaching a scale of around ¥10 trillion. New opportunities to increase store networks have grown in recent years, supported by the redevelopment of railway station retail centers, the opening of fashion-oriented shopping complexes, and the spread of large-scale shopping malls in suburban areas. Growth in the overall size of the apparel market has slowed, influenced by a changing business environment in which the population is aging and personal consumption has stagnated. At the same time, factors such as higher personnel costs and rents have put pressure on fashion industry SG&A expenses.

In this tough operating environment, specialized stores have nonetheless been able to show sound performance, earning customer support with unique business models to create clear differentiation in the market.



ユニテッドアローズグループが展開するマーケット

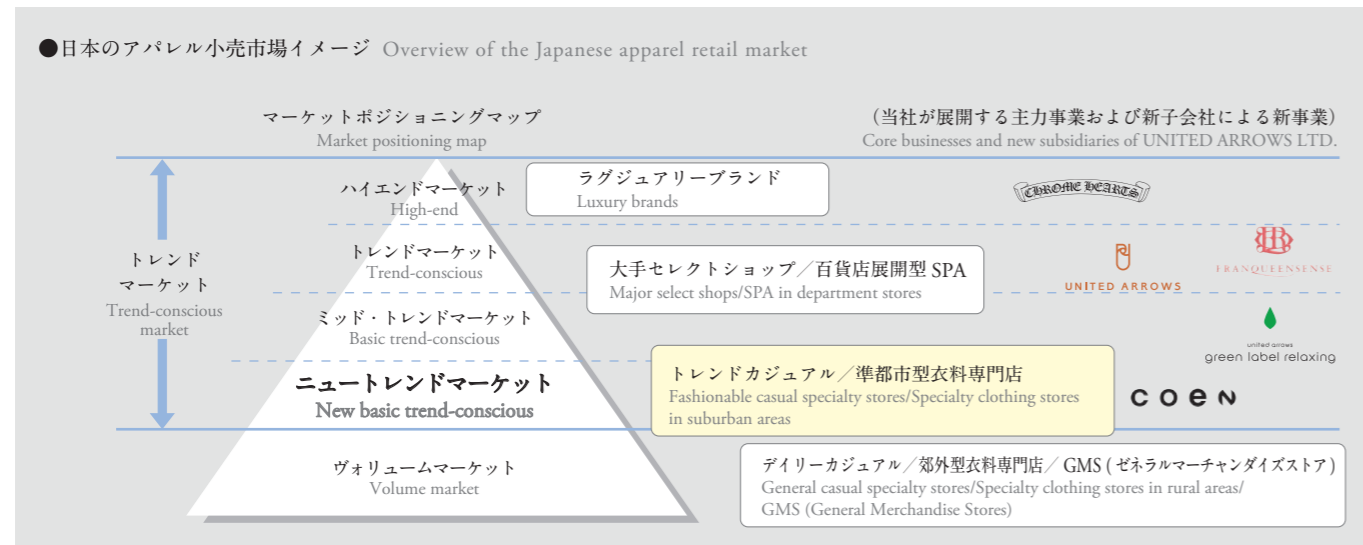
ユニテッドアローズグループは、この日本のアパレル小売市場を「比較的低価格なデイリーウェアがメインのヴォリュームマーケット」と、「ファッション性が高く、ファッションの潮流に敏感なトレンドマーケット」に大きく2分類し、後者のトレンドマーケットをターゲットとしたビジネス展開を行っています。

一方、近年のファッション消費の成熟化に伴い、「ヴォリュームマーケット」と「トレンドマーケット」の端境に「値頃感がありつつ、ファッション感度の高い」新たなマーケットが顕在化し、その規模が拡大しつつあるととらえています。そこで、この新たなマーケットを「ニュートrendマーケット」と位置付け、子会社である(株)コーエンにて新ブランド「コーエン」をスタートします。

Target market

The Japanese retail apparel market can be divided into two categories: the volume market that mainly consists of relatively low-priced daily clothing, and the trend-conscious market for consumers that are highly sensitive to fashion trends. UNITED ARROWS Group targets this trend-conscious market.

With the maturing of fashion market consumption trends in recent years, a new category has begun to emerge and expand. We call this market the "new basic trend-conscious market." It sits between the volume market and the trend-conscious market, and meets the needs of consumers who generally look for low prices but who also have a strong interest in fashion. To meet the needs of this market we have established a new brand, COEN, which we are marketing through our new subsidiary COEN CO., LTD.



セレクトショップとは

セレクトショップとは、国内外から調達したデザイナーズブランドとオリジナル企画商品をミックスし、お客様にご提案する衣料品専門店です。衣料品や身の回り品といった多岐に富む商品群、店舗の外観や内装により、そのブランドが持つ独自の世界観を表現し、お客様を魅了しています。

日本国内には、大小多くのセレクトショップが存在しています。東京・原宿表参道地区などに点在する小型のコンセプトショップから、東京都心や地方大都市の商業地域にあるファッションビルなどに多店舗展開し、幅広いお客様層を開拓するスーパーストアまで、その形態や運営方法はさまざまです。

Select shops

Select shops are specialized clothing stores that provide a wide selection of both private label brands and other designer brands that are procured domestically or internationally. They attract customers by creating a unique brand image through providing a wide range of clothing items and accessories, and also through their stores' interior and exterior designs that reflect the concepts of their chosen merchandise.

In Japan, there are many select shops, both large and small in size. Their styles and management methods vary greatly, from small concept shops in the fashionable Harajuku and Omotesando areas of Tokyo, to chain superstores often located in fashion-oriented shopping complexes in the commercial areas of central Tokyo and other large regional cities that attract a broad customer base.

ユニテッドアローズの位置付け

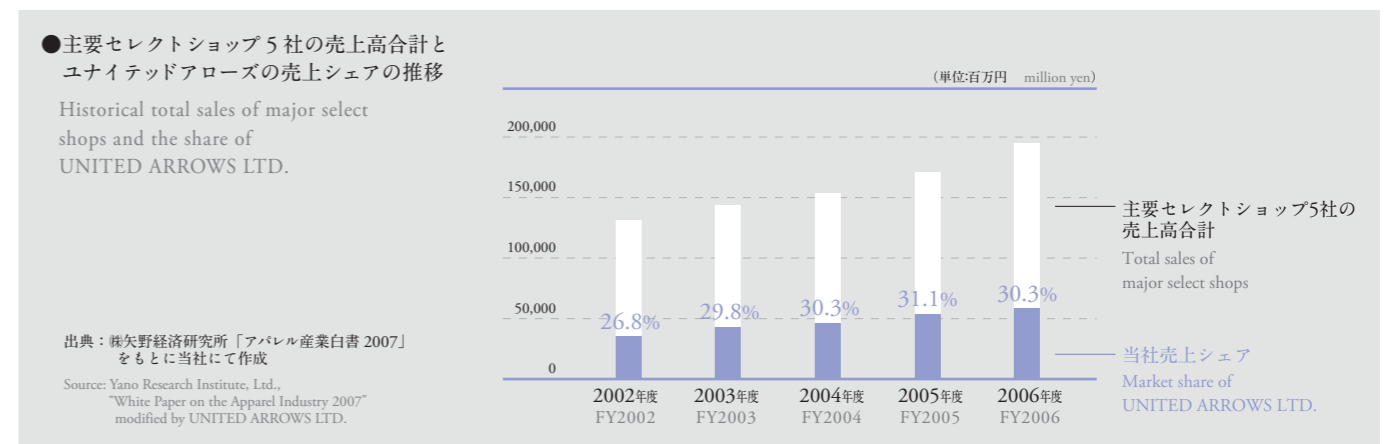
ユニテッドアローズは、その中で最大の売上規模を誇るとともに、唯一株式を公開している企業でもあります。

セレクト編集力と商品開発力を軸とした品揃え、世界の一流品を提供するにふさわしい店舗環境、高いレベルでの接客サービスの実現を目指し、高ファッション性と高収益性を両立するとともに、お客様のライフスタイル確立に貢献しています。

Positioning of UNITED ARROWS in the select shop market

UNITED ARROWS boasts the highest sales figures in the select shop market, and is also the only listed company in this market.

Our aim is to provide our customers with a variety of products using our ability to modify selected goods and our product development capabilities, create an ambiance suitable for providing clothing items from the world's best brands in our stores, and provide high-quality sales service for our customers. We will strive to achieve both high profitability and high fashion sense simultaneously, and help our customers to achieve their ideal lifestyles.



参考：アパレル小売市場における当社の評価

Reference: A strong reputation in the apparel retailing industry

ユニテッドアローズは、店舗運営や接客スキル等において高い評価を受け、新聞社や商業施設主催のコンテストにて数多くの賞を獲得しています。

2005年には、JR東日本グループのショッピングセンター「ルミネ」が主催する接客ロールプレイングコンテスト「ルミネスト2005（第1回大会）」にて、グリーンレーベルリラクシング大宮店からエントリーしたスタッフが初代優勝者となり、2万人のルミネ販売スタッフの頂点に立ちました。

繊維新聞社によるディベロッパーが優秀なテナントを選ぶ「テナント大賞」では、売上や坪効率が好調と判断されたテナントに贈られる「ベストセラー賞」、導入したいテナントに贈られる「プロポーズ賞」等の受賞常連企業であります。

UNITED ARROWS Group stores have received broad acclaim for their store management capabilities, customer service skills and other strengths, and have won numerous awards in contests held by shopping complex operators and media organizations.

One such example was in 2005, when a member of the sales staff of green label relaxing won the grand prize from among 20,000 participating LUMINE sales staff at Luminest 2005, the first customer service role playing contest organized by LUMINE, a shopping center operator in the East Japan Railway Company (JR East) Group.

The group also regularly wins awards in contests held by the *Senken Shimbum*, one of Japan's leading fashion newspapers, in which commercial facility developers select the best commercial facility tenants. These awards include an award given to tenants who have strong sales and sales per floor area rates, and one given to retailers that commercial facilities would most like to have as tenants in their buildings.



ビジネスモデル
Business Model

スーパーSPA戦略

ユニテッドアローズは、「接客・販売」「商品仕入（もの選び）」「商品企画（もの作り）」という、“川下から川上まで”のすべての業務を高次元で兼ね備える企業を目指します。これを、「スーパーSPA（仕入製造小売）戦略」*と位置付け、基本ビジネスモデルとしています。

国内外から厳選したデザイナーズブランドにより集客力の向上、売れ筋をアレンジしたオリジナル企画商品により商材の安定供給、高収益性の維持を実現しています。

*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：通常「製造小売業」と訳されます。

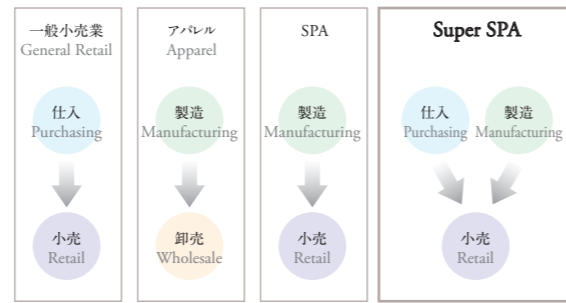
The Super SPA Strategy

UNITED ARROWS aims to be a company that is involved all along the value chain from downstream to upstream, providing the highest levels of sales and customer service, purchasing of products (selecting products) and product development (manufacturing). We call this process the Super SPA* Strategy, and we position it as our basic business model.

We attract customers by providing highly selected brands from Japan and overseas, and we maintain stable product supply and high profitability through provision of private label brands designed based on top-selling products.

*SPA = Specialty store retailer of private label apparel—a fashion company that is involved all along the value chain from manufacturing to retailing of products. Usually called a manufacturing retailer.

●スーパーSPA戦略の概念 Concept of the Super SPA Strategy



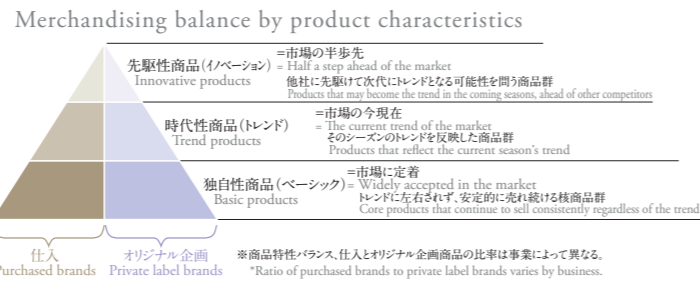
基本商品戦略

基本商品戦略として、商品特性により「先駆性商品」「時代性商品」「独自性商品」に3分類し、各事業の特性を見極めた上で商材の適正配分を行っています。これらの商品群をバランスよく展開し、バラエティに富んだ商材を幅広いお客様層に提供することにより、安定的な売上を確保しています。

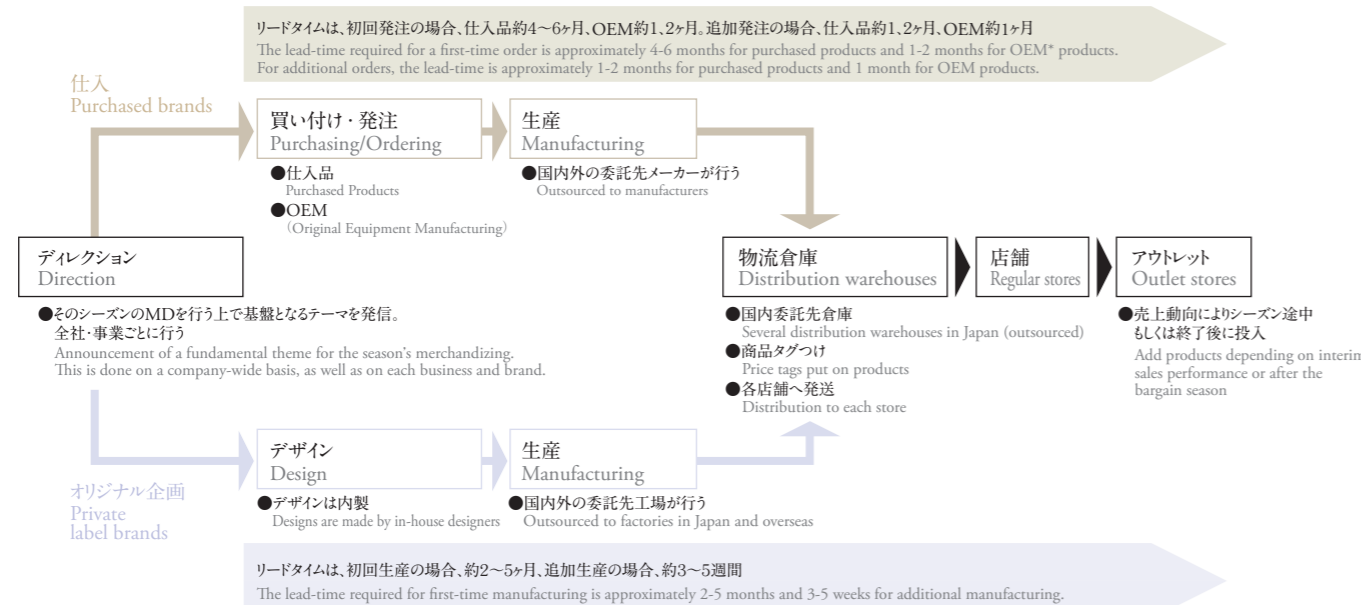
Basic product strategy

Our basic product strategy is to categorize our products into three groups—innovative products, trend products and basic products—according to their characteristics. Then, we distribute them appropriately according to the characteristics of each business. In order to ensure stable sales, we maintain a good balance of all three product categories and provide a variety of products so that we can serve a wide range of customers.

●商品特性格MDバランス



●商品の流れ Product flow



*OEM = Products manufactured by other companies and sold under our brand names.

基本事業戦略
Basic Business Strategies

ユニテッドアローズでは、これら3つの基本事業戦略の推進により、高付加価値・多事業軸展開型イノベティブ・リテイラーを目指します。

As we pursue our basic business strategies, we continue to aim to become an innovative retailer adding value in the multiple businesses we operate.

多事業軸化戦略
Multibrand strategy

ユニテッドアローズでは、新たな事業を横軸に展開することでマーケットの幅を広げます。新規事業の設立にあたっては、UAラボという実験事業でマーケット規模等の見極めを行った後に事業拡大を行います。マーケットポテンシャルが非常に高いと判断される事業については、スタート当初から戦略的な投資を行うことで、事業に応じた最適な投資配分を実施します。

また事業軸については、いたずらに増やすのではなく、マクロ環境・競合環境を考慮しつつ、収益性・成長性・イメージなど多角的な精査を定期的に行うことで事業ポートフォリオを整備し、優先順位を明確にした資本投下を実施していきます。経済合理性と感性の双方の精査を通じた多事業軸化を推進することで、『ブランドロイヤリティの維持拡大』と『企業の成長拡大』の両立を目指します。

UNITED ARROWS will expand new business on a cross-organizational basis in order to enhance market coverage. New businesses are tested at our experimental stores known as UA Labs, in order to examine their market potential. Businesses judged to have high market potential will be strategically invested in from the beginning. By doing so, we will be able to achieve optimum resource allocation.

We will increase the coverage of our business as we consider the macro-environment and our competitors' conditions. We will regularly make adjustments to our business portfolio through multifaceted analysis of profitability, growth and brand images. The investment will be made according to which of these take priority. While maintaining and expanding brand loyalty, we will grow the company by diversifying business based on both economic rationality and fashion sensitivity.

店舗数制限戦略
Restricted store number strategy

各事業のターゲットとする潜在マーケットや出店エリア環境を定性的に把握するとともに、科学的な手法で定量的に測定することで、事業に応じた適正な上限店舗数を設定します。また、外部環境の変化に伴い、各事業の上限店舗数は定期的に見直しを図ります。これらの取組みにより、『ストアロイヤリティの維持向上』と『マーケット幅の拡大』の両立を目指します。

An optimum number of stores will be identified for each business. We will calculate the number by making qualitative and quantitative analysis of the potential target market and the environmental characteristics of areas in which we are considering opening stores. The optimum number of stores will be revised periodically according to the changes in business circumstances. As we carry out such analysis, we will gain both wider market coverage and improved store loyalty.

高付加価値・多事業軸展開型イノベティブ・リテイラー「ユニテッドアローズ」
UNITED ARROWS
An innovative retailer adding value in the multiple businesses it operates

顧客価値最大化戦略
Customer value maximization strategy

新規顧客開拓を積極推進するとともに、全社共通ハウスカードにより、既存顧客の属性・購入履歴を活用し、お客様一人ひとりのニーズとウォンツに合わせたワン・トゥ・ワン・マーケティングを実践します。これにより、当社のお客様となられた方々の生涯価値（ライフ・タイム・バリュー）の最大化を図ります。当社では、最適な事業展開、出店および商品拡充を行うことでお客様満足の向上を図るとともに、顧客価値最大化戦略の推進により、天候・市況などマクロ環境の変化に左右されずに、継続的に高い売上を期待できる『カスタマーロイヤリティの向上』を目指します。

At the same time as we actively acquire new customers, House Cards (members' cards) used throughout UNITED ARROWS LTD. enables us to carry out one-to-one marketing. We believe that the data from card usage, including individual customers' attributes and shopping history, will enable us to provide them with more personalized service and maximize lifetime value. We aim to enhance customer satisfaction by expanding our business as appropriate, including increasing store numbers and our product lineup. We are determined to increase customer loyalty to enable us to maintain consistently high sales levels that are resilient to changes to the external environment such as unseasonable weather, economic downturns and population declines.

CSR活動／環境保全と品質管理への取り組み

CSR

Environmental protection and quality control initiatives

ユニテッドアローズは、CSR活動を経営理念に掲げる「5つの価値創造」の追求であるととらえ、これまでも独自の社会・環境活動を行ってまいりました。今後は中期重点取組課題として「環境保全の取組み」と「品質管理の徹底」を明示し、CSR活動をより推進していきます。

■環境保全の取組み

地球温暖化問題は、当社の企業活動にも大きなリスクをもたらします。春夏秋冬の季節感が崩れることにより、商品企画や販売予測がしにくくなり、結果として販売機会ロスや在庫過多につながるためです。企業活動を続ける上で発生するごみ、二酸化炭素（CO₂）などの環境負荷削減を目指すとともに、ファッションの観点から環境保全を考えていきます。環境に配慮した商品の販売、環境イベントへの協賛などを通して、社会に対して環境について考えるきっかけを作り、意識を高めていただくための啓蒙活動も行っています。

国内最大級の環境イベント「アースデイ東京2008」に後援企業として参加

3回目の協賛となる今回は、ボランティアスタッフTシャツの提供に加え、一部の店舗と連動してグリーン電力付きTシャツの販売や、エコバッグの配布などを行いました。またイベント開催期間中、原宿・渋谷地区の10店舗にグリーン電力を導入し、太陽光によって発電された自然エネルギーで店舗を営業しました。



■品質管理の徹底

2007年12月、当社は商品の品質表示に係る景品表示法違反により公正取引委員会から排除命令を受けました。当社では、今回の排除命令の内容を真摯に受け止め、品質管理の徹底を重点課題として取り組んでまいります。品質管理体制として、原材料に関する品質表示内容の確認フローを徹底します。意識向上策として、品質管理部門と法務部門が連携し、品質表示に関する法規制や各種法律に関する研修を行います。2008年2月には、全部門長を対象として第1回目の研修を実施しました。今後も継続的に研修や社内報による啓蒙活動を行い、知識の向上とルールの徹底を図ってまいります。

ユニテッドアローズのCSR活動をご紹介しますコーポレートブログ
<http://www.united-arrows.co.jp/report/>

At UNITED ARROWS, we consider fulfilling our corporate social responsibility to be an essential part of the creation of five types of value, one of the pillars of our corporate philosophy, and have been proactively pursuing CSR and environmental protection initiatives. We intend to step up our CSR activities, with specific focuses on environmental protection initiatives and ensuring thorough quality control, both of which are priority initiatives over the medium term.

■ Environmental protection initiatives

Global warming carries significant risks with respect to our business activities. Product planning and sales projections are becoming difficult as seasonal patterns become disrupted, and this is leading to lost sales opportunities and excess inventory. We aim to reduce our environmental impact by reducing waste generated through our continued business activities, reducing CO₂ emissions, and so forth, and we intend to consider how we can protect the environment in our business in the apparel industry. Through selling environmentally friendly products, supporting environmental events and other such initiatives, we aim to create opportunities for people to think carefully about environmental protection and to raise overall environmental awareness.

Participating as a sponsor of Earth Day Tokyo 2008, Japan's largest environmental event

This was the third time we have sponsored this event. We provided t-shirts for the volunteer staff and teamed up with other stores to sell green electricity t-shirts, distribute eco-bags, and engage in other initiatives. Furthermore, for the duration of the event, ten of our stores in the Harajuku and Shibuya area of central Tokyo switched to green electricity, operating through the use of natural energy generated from sunlight.

■ Ensuring thorough quality control

In December 2007, we received an Order to Cease and Desist from the Japan Fair Trade Commission as a result of quality labeling for some of our products violating Japan's Law for Preventing Unjustifiable Lagnipples and Misleading Representation. We take this order very seriously, and will work to ensure thorough quality control, treating it as a priority issue. In our quality control system, we will seek to ensure appropriate checks of contents of quality labels for our raw materials. To raise awareness about this area, the Quality Control Division and the Legal Division will work together to provide training on the legal system and various laws and regulations with respect to quality labeling. In February 2008, we held the first training, for the general managers of each division. We will continue to raise awareness on this matter through training and internal communication, aiming to improve employees' knowledge and ensure thorough compliance with laws and regulations.

事業紹介

Introduction of Each Business

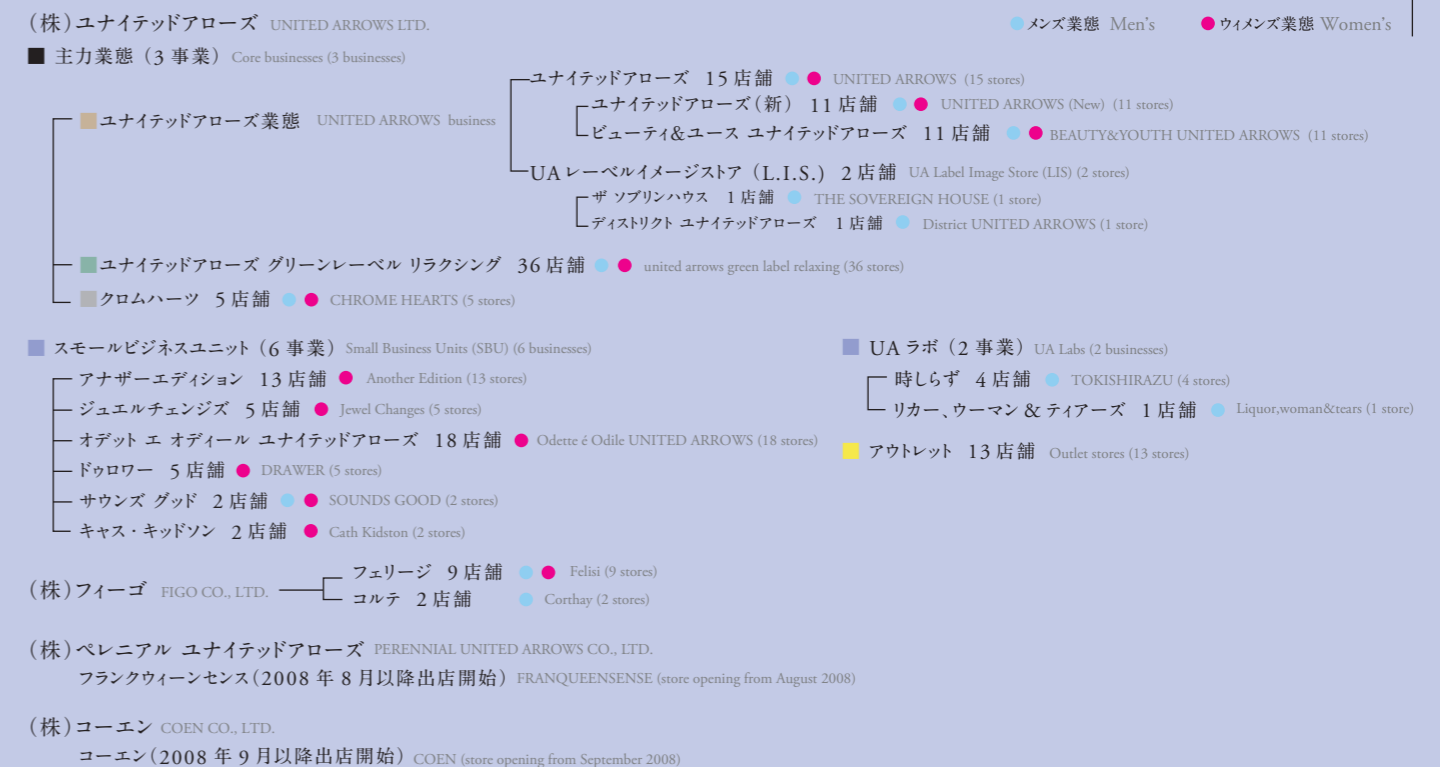
ユニテッドアローズグループは、「ドリームプラン2011プロジェクト」におけるありたい事業構造イメージを定義しました。各事業を特徴やポテンシャルにより4つの事業群に整理し、それぞれの役割や存在意義を明確にした上で、特性を活かした展開を行います。さらには、それぞれの事業群が相乗効果を発揮することによるグループ全体の企業価値の最大化、複数のビジネスモデルを持つことで外部環境・市場の変化に対し適応力を持った企業体への変貌を目指します。

In Dream Plan 2011, we outlined our targeted business structure for March 2011. Each business is classified into one of four business groupings, according to its features and growth potential. Each business grouping will clarify the various roles it should play and its objectives, and conduct its operations using its distinct characteristics. Furthermore, the various business groupings will complement one another and generate synergies, and through this we will maximize the entire group's corporate value. By having multiple business models we intend to transform ourselves into a corporate group with the capability to respond to changes in the external environment and the market.

■ 2011年3月期に向けてありたい事業構造イメージ
 Targeted business structure under Dream Plan 2011



ユニテッドアローズグループが展開する事業 UNITED ARROWS Group business
 <2008年8月1日現在 (株)ユニテッドアローズ 143店舗、(株)フィーゴ11店舗> UNITED ARROWS LTD. 143 stores, FIGO CO., LTD. 11 stores (as of August 1, 2008)





ユニテッドアローズ
UNITED ARROWS

■ユニテッドアローズ業態 (ユニテッドアローズ (UA)、ビューティ&ユース ユニテッドアローズ (BY))

UNITED ARROWS Business
UNITED ARROWS, BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS

セレクト編集型SPAショップ

ユニテッドアローズは、メンズ・ウィメンズの衣料品から生活雑貨までを取り扱う当社の基幹業態です。国内外の最先端を行く高感度・高品質な商品群を仕入品で取りそろえ、同時に時代に左右されない商品群および旬をとらえた商品群をオリジナル企画商品で追求することで、年齢を問わずファッション感度の高い方々に支持されるショップを目指します。

ストアブランドの再構築

ユニテッドアローズ業態は、2006年秋以降、ドレス軸を主体としたユニテッドアローズ、カジュアル軸を主体としたビューティ&ユース ユニテッドアローズの2つのストアブランドへ分割を推進しています。事業特性に応じた出店、商材の拡充や販売活動を行うことで、それぞれのストアブランドの世界観を確立するとともに、多様化するお客様のニーズ・嗜好に対応してまいります。

Specialty retailer of private label apparel (SPA) stores modifying selected products

The UNITED ARROWS business is the core business of the company, and handles everything from men's and women's clothing to miscellaneous lifestyle goods. Our aim is to make stylish stores for fashionable customers, regardless of age, by offering top trend items from all over the world, and also providing private label brands that are not influenced by fashion trends as well as those more aligned with the latest fashions.

Restructuring store brands

Since autumn 2006, we have separated our UNITED ARROWS business into two store brands, with UNITED ARROWS stores mainly focusing on dressy clothing and BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS stores mainly focusing on casual clothing. We intend to establish the visions of these store brands and cater to increasingly diversifying customer needs and preferences, by opening new stores based on the characteristics of these store brands, providing rich product lineups and carrying out winning sales activities.

●ストアブランド再構築の方法*

Store brand restructuring project



*2008年8月1日現在、ユニテッドアローズ15店舗、ユニテッドアローズ(新)11店舗、ビューティ&ユース ユニテッドアローズ11店舗を展開しています。

*There were 15 original-concept UNITED ARROWS stores, 11 new-concept UNITED ARROWS stores, and 11 BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS stores as of August 1, 2008.



ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ
BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS

■ ユナイテッドアローズ業態 (ユナイテッドアローズ (UA)、ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ (BY))

UNITED ARROWS Business
UNITED ARROWS, BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS

2009年3月期の動向

2009年3月期も引き続きストアブランドの分割を推進します。本部機能についても、ユナイテッドアローズとビューティ&ユースの2事業本部体制とし、意思決定の迅速化、事業特性に応じた事業戦略の立案および実行を図ります。

商品面における取組みでは、両事業ともメガヒット商品拡販のためのプロジェクトを推進しています。商品・販売部門が連携して商品企画を行い、それに連動した販促・販売活動を実施することで、戦略的に売上と収益の拡大を狙います。同時に異業種とのコラボレーション商品等といった話題性商材を定期的に投入することにより、店頭のパラエティ感を演出します。

販売に関する取組みとして、ユナイテッドアローズでは、店頭におけるOJTを強化するとともに、ハウスカードサービス*で得た情報をより活用した接客・販促活動を行うことで、顧客様拡大とご満足度向上に努めます。また、ビューティ&ユースでは、話題性商材の開発、積極的な広告展開等により、事業のさらなる認知度・価値向上を目指します。

※ハウスカードサービス…お買い上げ金額に応じてポイントが付与されるメンバーズカード。購買履歴を記録しており、メールマガジンのピンポイント送信等、お客様のニーズに合わせたきめ細かいサービスの提供が可能です。

Developments and plans for fiscal year ending March 2009

In the fiscal year ending March 2009, we will continue to pursue our store brand-based strategy. We aim to accelerate decision-making and plan and execute business strategies based on the characteristics of our store brands, by establishing separate business head offices for UNITED ARROWS and BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS.

In product-related initiatives, we will carry out projects to increase sales of mega-hit products of both businesses. The product and sales service sections will team up to work on product planning, and by carrying out related marketing and sales initiatives we will seek to strategically increase sales and revenue. At the same time, we will seek to offer variety in our stores, by regularly launching popular products such as those developed through collaboration with companies operating in different sectors.

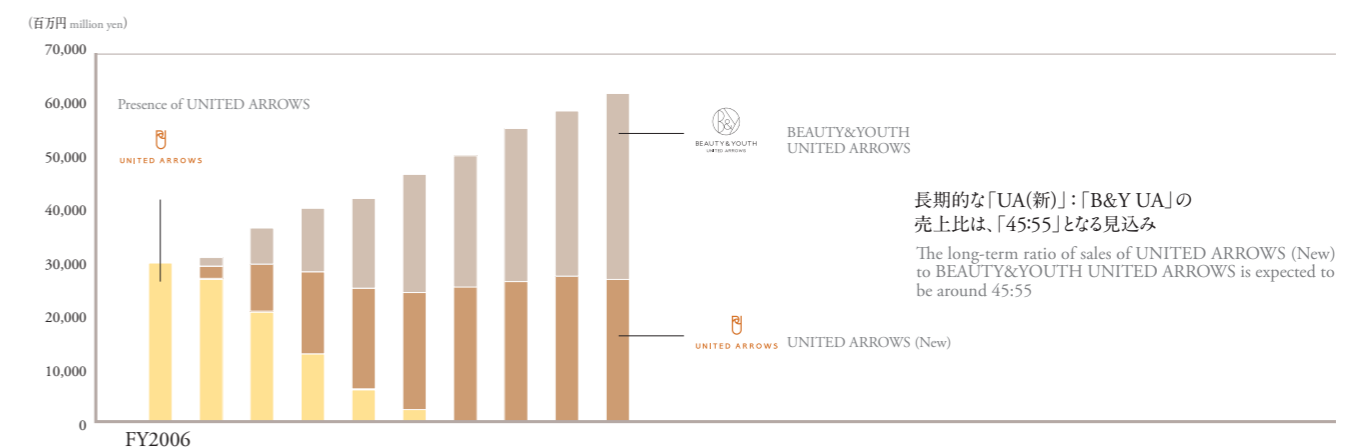
In sales-related initiatives, UNITED ARROWS will enhance the on-the-job training it provides for staff in its stores, and carry out customer service and marketing activities that make greater use of the information acquired through the House Card Service,* and by doing so work to increase customer numbers and improve customer satisfaction.

Meanwhile, BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS will strive to further raise its business profile and increase its value, by means including developing popular new products and running proactive advertising campaigns.

* House Card Service: A members' card system in which customers collect points based on their purchase amounts. The system enables us to gather data on purchases made by customers and provide services tailored to customers' individual needs through highly targeted distribution of e-mail magazines and similar means.

● ストアブランド再構築による売上構想

Sales forecast after restructuring store brands





ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング
united arrows green label relaxing

■ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング (GLR) 業態 united arrows green label relaxing Business

マルチレーベルミックス型SPA事業

ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング業態は、「Friendly&Creative」をコンセプトに、ファッションを趣味やライフスタイルの一部ととらえ、心も含めた本質的な豊かさを志向している方々を対象に、シンプルで上質なライフスタイルの提案を行います。

GLRでは、メンズ・ウィメンズにおいて高いファッション性を保ちながら、ビジネススーツ、スポーツカジュアル、小物までフルアイテムでの展開を行います。さらには、生活雑貨、キッズ、マタニティウェアまで、バラエティ豊かに品ぞろえをしています。

2009年3月期の動向

2009年3月期は既存店の強化に重点を置き、店舗運営力・販促力を向上させる取組みや、販売業務に集中できる環境の整備により、お客様に対する訴求力を高めます。また、ウィメンズ部門の商品面での取組みとして、店舗特性を反映させた商品展開を行うことにより、売上や客数の向上を目指します。

なお、これまで業態内で運営していたメンズ専門店「オドナタ グリーンレーベルリラクシング」、ウィメンズ専門店「ファサード グリーン グリーンレーベルリラクシング」の店舗展開を、2008年7月末をもって終了としました。経営資源を既存のGLR店舗に集中させることで、中期的な収益性の向上を図ります。

SPA business providing a mix of products from multiple labels

Based on the “friendly & creative” concept, the united arrows green label relaxing (GLR) business proposes a simple and high-quality world to customers who seek for true enrichment in life and see fashion as only one of their interests and one part of their lifestyle.

GLR offers a full range of fashionable clothing for both men and women, including business suits, sporty casual wear and accessories. The lineup also includes a rich variety of miscellaneous lifestyle goods, kids' clothing and maternity wear.

Developments and plans for fiscal year ending March 2009

In the fiscal year ending March 2009, GLR will focus on strengthening existing stores, improving store management and sales capabilities, and preparing the environment to enable sales staff to concentrate on sales activities. Through these initiatives GLR aims to increase its appeal to customers. In a product planning and development initiative to be carried out in GLR's Women's Section, GLR will also seek to increase sales and customer numbers by developing products attuned with the characteristics of each GLR store.

We closed GLR specialty stores “ODONATA green label relaxing” for men and “FACADE GREEN green label relaxing” for women at the end of July 2008. Our aim is to improve profitability over the medium term by channeling their business resources to existing GLR stores.



クロムハーツ
CHROME HEARTS

■クロムハーツ (CH) 業態 CHROME HEARTS Business

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年にデザイナーであるリチャード・スターク氏により設立された米国のシルバー&レザーブランドです。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、小物類などの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、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扱いを開始し、1997年に実験店としてクロムハーツオンラインショップ「ユティカ」をオープンしました。そこでテストマーケティングにより、クロムハーツブランドのさらなる成長の可能性を見込んだ上で、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体制を確立し、クロムハーツジャパン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。

2009年3月期の動向

2008年3月期には、3期ぶりの新規出店（福岡店、名古屋店）を行い5店舗体制となりました。また、2008年4月には、旗艦店である東京店のリニューアルを実施し、従来のシルバー&レザー商品に加えて家具や生活雑貨商材でクロムハーツの世界観を表現する新しい取組みを始めています。

今後は東京店を中心としたプロモーション活動を積極的に行い、クロムハーツブランドのさらなるロイヤルティ向上を目指します。福岡店・名古屋店については、地域におけるブランド訴求に加え、CH業態初となる百貨店およびインショップでの展開を活かし、新たな客層の拡大を図ります。

Brand business—Handling CHROME HEARTS products

CHROME HEARTS is an American silver and leather brand established in 1988 by designer Richard Stark. In its leatherwear, silver accessories, jewelry, furniture, personal items and others created based on the excellent craftsmanship of the designer and infused with the spirit of breaking free from tradition, CHROME HEARTS provides the essence of a world of luxury and continues to win acclaim for its universal designs and the perfection of its products.

UNITED ARROWS began handling CHROME HEARTS products at UNITED ARROWS stores in 1992, and in 1997 opened an experimental store named UTICA exclusively to handle CHROME HEARTS products. Test marketing proved that CHROME HEARTS was more than just a passing trend and led us to establish CHROME HEARTS as a new business in 1999. Today, CHROME HEARTS is one of our main business pillars, and we continue to provide an opportunity for customers in Japan to experience the world of CHROME HEARTS based on our official licensing agreement with CHROME HEARTS JAPAN, LTD.

Developments and plans in fiscal year ending March 2009

In the fiscal year ended March 2008, we decided to open new stores—in Fukuoka and Nagoya—for the first time in three years, bringing the total number of CHROME HEARTS stores to five. Also, in April 2008, we renewed our flagship Tokyo store, adding furniture and lifestyle accessories to the lineup alongside the previous range of silver and leather products, as a new initiative for making the world of CHROME HEARTS available to our customers.

Looking ahead, we will step up our promotional initiatives with a focus on our Tokyo store, aiming to further increase customer loyalty to the CHROME HEARTS brand. The new Fukuoka and Nagoya stores will seek to raise the brand's profile in their respective regions. Also, we aim to increase our number of new customers by operating for the first time within department stores or commercial facilities rather than as roadside stores.

■S.B.U.及びUAラボ
SBUs and UA Labs



ユナイテッドアローズは「多事業軸化戦略」に基づき、積極的な新規事業開発を行っています。UA ラボは、新規事業開発のためのテストマーケティング機能を持った実験事業であり、スモールビジネスユニット（S.B.U.）は、当社の次期主力業態を目指し、積極的に店舗展開を行っていく事業群です。2008年7月末現在、6つのS.B.U.と2つのUA ラボを運営しています。

We are actively developing new businesses as part of our Multibrand Strategy. UA Labs are experimental businesses that allow us to test-market new business, while Small Business Units (SBUs) are business groups that actively strive to open new stores with the aim of becoming core business pillars of our company. We were operating six SBUs and two UA Labs as of July 2008.

上記写真の説明 / Explanations of above pictures

1	2	3	4	1 アナザーエディション 2 ジュエルチェンジズ 3 オデットエ オディール 4 ドゥローワー	Another Edition Jewel Changes Odette & Odile UNITED ARROWS DRAWER
5	6	7	8	5 サウンズグッド 6 キャス・キッドソン 7 時しらず 8 リカー、ウーマン&ティアーズ	SOUNDS GOOD Cath Kidston TOKISHIRAZU Liquor, woman&tears

■アウトレット
Outlet stores

ユナイテッドアローズアウトレットは、主に「御殿場プレミアム・アウトレット（静岡県）」「三井アウトレットパーク 入間（埼玉県）」などといった、郊外のアウトレットモール内に展開しています。

アウトレットは、各事業のプロパー店舗にて発生する過年度在庫等を継続的に消化する役割を担い、取り扱い商材の選定、商品価格や投入時期の設定といった戦略的な意思決定のもとに、販売活動を行います。

2008年3月期からは、プロパー店舗における期中のローセラー在庫のアウトレットへの移動、セール時等におけるプロパー店舗との相互の在庫移動を機動的に行い、早期の在庫消化によるより高い売上総利益の確保を目指した取組みを促進しています。

UNITED ARROWS outlet stores are primarily situated in suburban or rural outlet malls such as GOTEMBA PREMIUM OUTLETS in Shizuoka Prefecture and MITSUI OUTLET PARK Iruma in Saitama Prefecture.

These outlets help us sell inventory not sold in the past year, and sales activities here are based on strategic decisions made on product selection, price setting and merchandising schedules.

From the fiscal year ended March 2008, we have been working to ensure strong gross profit by selling inventory more quickly, taking steps such as transferring slow-selling inventory during the term at regular stores to outlet stores, and flexibly transferring inventory between regular stores and outlet stores during bargain sales.

■子会社 3社（2008年7月31日現在）
Subsidiaries (as of July 31, 2008)



(株)フィーゴ

(株)フィーゴは、2005年11月に当社グループの一員となりました。同社はイタリア製革小物ブランド「フェリージ」、フランスの高級紳士靴ブランド「コレテ」の日本総代理店として、小売の直営店11店舗と、セレクトショップ、百貨店などへの卸事業を展開しています。

FIGO CO., LTD.

FIGO CO., LTD. became part of UNITED ARROWS Group in November 2005. FIGO CO., LTD. has exclusive domestic distribution rights for the Italian leather accessories brand Felisi, as well as high-end men's shoes brand Corthay from France. The products are sold through 11 directly operated stores, as well as through wholesale to specialty stores and department stores.

(株)ペレニアル ユナイテッドアローズ

2007年8月に新規設立した(株)ペレニアル ユナイテッドアローズは、主に30代～40代の女性をターゲットとした新ブランド「FRANQUEENSENSE（フランクウィーンセンス）」を展開します。「フランクウィーンセンス」では、アパレル企業同様の商品企画、計画生産、在庫管理等を実施し、そこに当社グループの持つ顧客視点の店舗運営ノウハウを織り込んだ事業展開を行います。

PERENNIAL UNITED ARROWS CO., LTD.

Established in August 2007, PERENNIAL UNITED ARROWS CO., LTD. operates the FRANQUEENSENSE brand mainly targeting women in their 30s and 40s.

FRANQUEENSENSE will pursue its business incorporating product planning, production systems, inventory control and so forth similar to apparel companies, and also incorporate the customer-oriented store management expertise of UNITED ARROWS Group.

(株)コーエン

2008年5月に新規設立した(株)コーエンは、ニュートレンドマーケットに向けて、セレクトショップで培った顧客サービス・商品開発力を活用したメンズ・ウィメンズのカジュアルウエアブランド「coen（コーエン）」を展開します。

COEN CO., LTD.

Established in May 2008, COEN CO., LTD. operates the COEN brand of men's and women's casual clothing targeting the new basic trend-conscious market, using the customer service and product development capabilities that we have acquired as a select shop.

UNITED ARROWS LTD. formed a capital and business alliance with Mitsubishi Corporation in September 2007, and through this cooperation COEN will avail of the general trading company's stable production capabilities, while establishing a quick-response system for product supply and a supply chain operations system. Through these initiatives COEN aims to achieve high productivity and profitability.

新子会社の概要 Outline of new subsidiaries

※出資比率は、両社とも(株)ユナイテッドアローズ100%。*Both companies are wholly owned by UNITED ARROWS LTD.

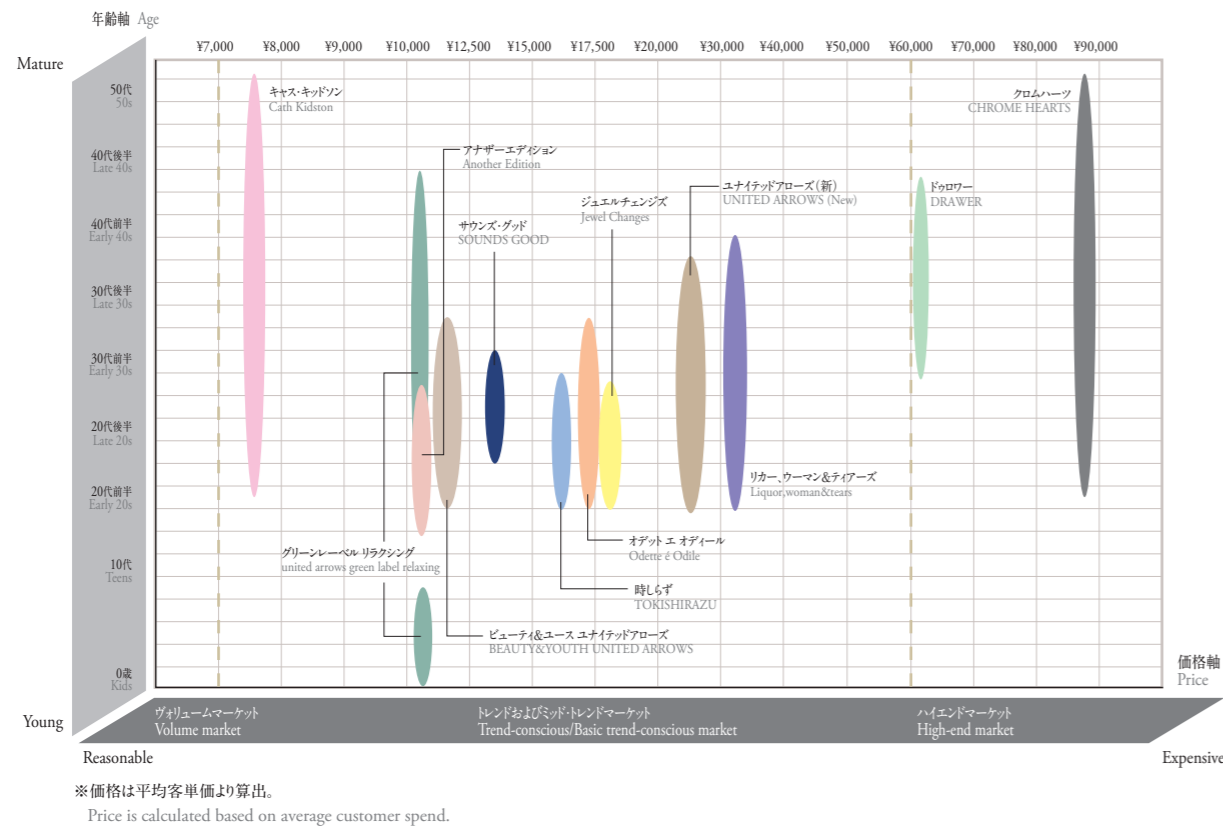
新会社名	Company name	株式会社ペレニアル ユナイテッドアローズ PERENNIAL UNITED ARROWS CO., LTD.		株式会社コーエン COEN CO., LTD.	
展開ブランド	Brand	FRANQUEENSENSE（フランクウィーンセンス）		COEN（コーエン）	
コアターゲット	Key customer targets	テイストを軸としているため年齢設定なし No particular age group. Focus is on taste rather than age		20代前半～30代後半 Early 20s to late 30s age group	
出店予定地	Store locations	大都市部路面店、ファッションビル、駅ビル、百貨店等 Roadside stores, fashion-oriented shopping complexes, railway station retail centers, etc. in major cities		大都市部および郊外の大型商業施設 Large shopping complexes in suburban and rural areas	
出店規模	Store size	インショップ20～40坪、路面店50坪前後 Stores in complexes: Around 70-130m ² ; Roadside stores: Around 165m ²		60坪前後（一部小型店の出店あり） Around 200m ² (also some smaller stores)	
店舗当たり想定年商	Projected annual sales per store	2～4億円	¥200-400 million	1～1.3億円	¥100-130 million
年間出店数	No. of annual store openings	6～10店舗	6-10 stores	24店舗前後	Around 24 stores
商品構成	Product mix	ウエア：服飾雑貨	Apparel: Miscellaneous goods 80：20	ウエア：服飾雑貨	Apparel: Miscellaneous goods 90：10
		オリジナル企画：仕入	Private label brands: Purchased brands 80：20	オリジナル企画：仕入	Private label brands: Purchased brands 100：0
プライスライン	Price range	アウター	Coats 39,000～300,000円 yen	アウター	Coats 9,000～19,000円 yen
		ドレス	Dresses 19,000～68,000円 yen	ジャケット	Jackets 7,000～14,000円 yen
		ニット	Knitwear 11,000～48,000円 yen	ニット	Knitwear 3,800～8,500円 yen
		スカート	Skirts 15,000～45,000円 yen	カットソー	Cut and sewn tops 1,900～6,600円 yen
		パンツ	Trousers 17,000～48,000円 yen	シャツ	Shirts 3,800～7,600円 yen
		アクセサリ	Accessories 9,800～48,000円 yen	パンツ	Trousers 5,700～11,000円 yen

新子会社2社の成長イメージ Future growth outlook for new subsidiaries

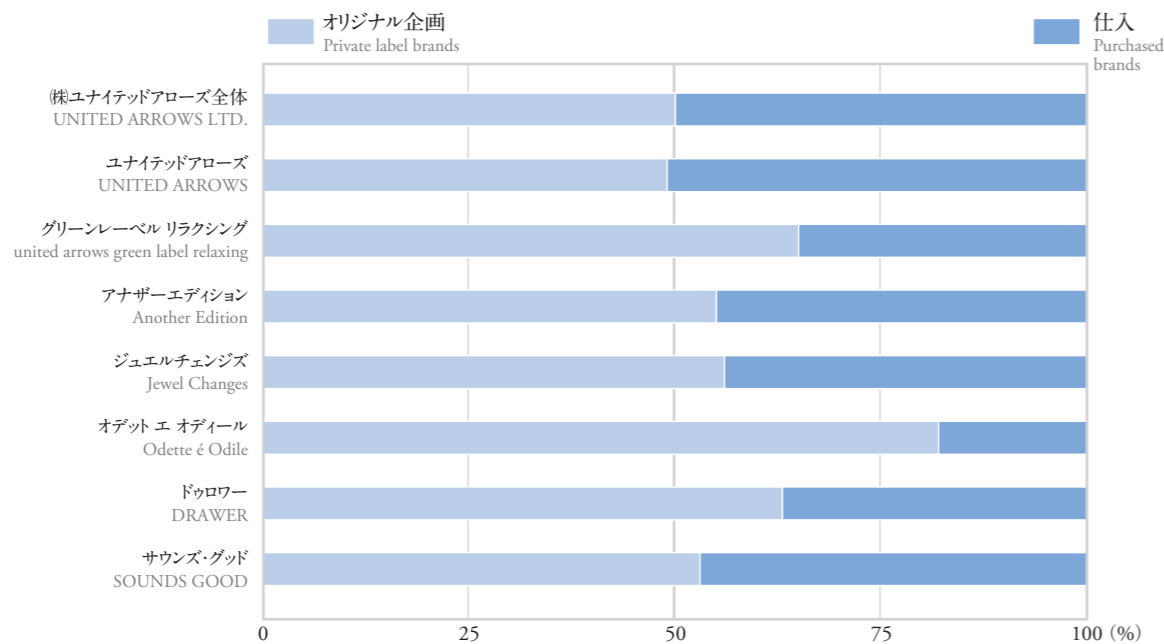
		売上高	Net sales	経常利益	Ordinary income
2009年3月期	FYE March 2009	8億円	¥800 million	△8億円	¥(800) million
2010年3月期	FYE March 2010	30億円～60億円	¥3～6 billion	△2億円弱～△4億円	¥(200)～(400) million
2011年3月期	FYE March 2011	50億円～90億円	¥5～9 billion	△1億円弱～+8億円	¥(100)～800 million

各事業ポジショニングマップ
Positioning Map

各事業ポジショニングマップ（価格、年齢軸） Positioning map of each business (price, age)



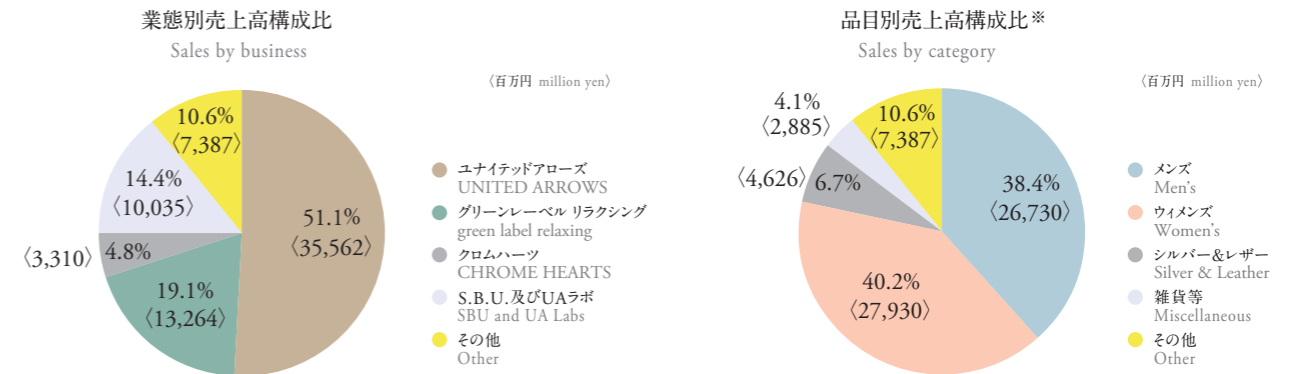
各事業オリジナル企画・仕入商品売上比イメージ Balance between private label brands and purchased brands by business



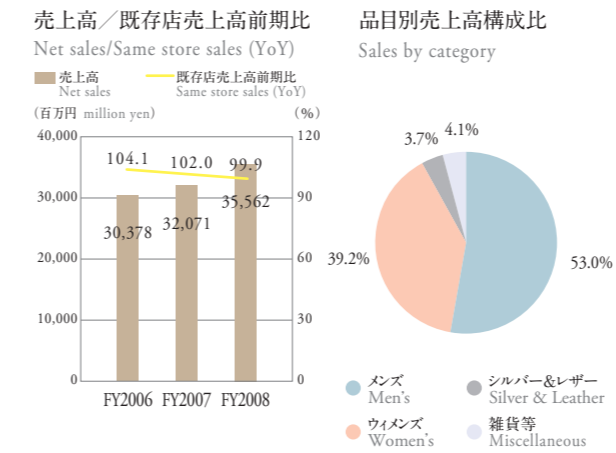
※OEM商品(委託先メーカー製品に当社のブランドネームをつけて生産する商品)は仕入に含めて算出。
OEM products (products manufactured by other companies and sold under our brand names) are included in purchased brands.
※クロムハーツ、キャス・キッドソン、時しらず、リカー、ウーマン&ティアーズは仕入商品の構成比が100%のため不掲載。
CHROME HEARTS, Cath Kidston, TOKISHIRAZU and Liquor, woman & tears are not included since those products are entirely composed of purchased brands.

売上データ (UA単体・2008年3月期)
Sales Data (Non-consolidated, FYE March 2008)

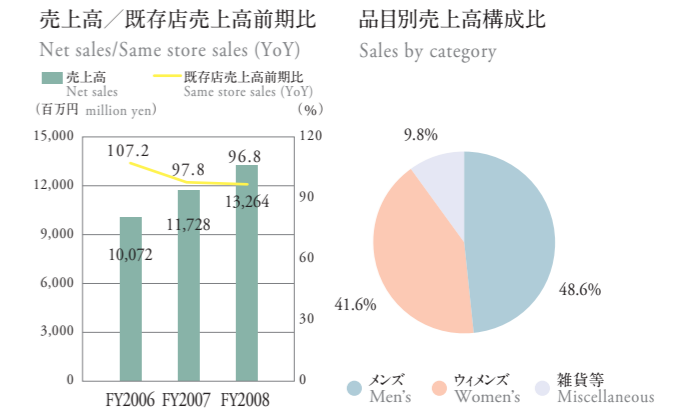
全社 Total company sales



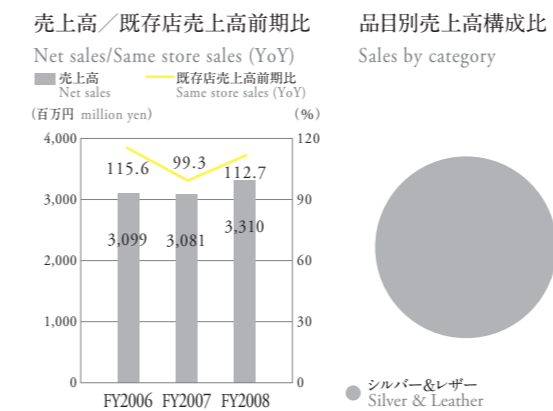
● UNITED ARROWS



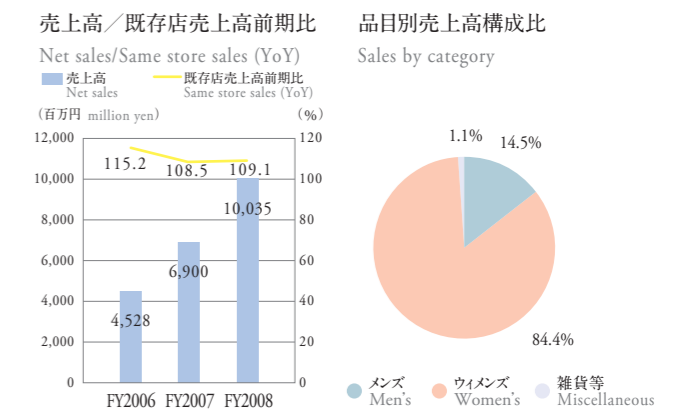
● green label relaxing



● CHROME HEARTS



● SBU and UA Labs



※品目別売上高のその他には、アウトレット、催事販売の売上が含まれております。
*Other sales includes outlet store and special event sales.

■ ユナイテッドアローズの店舗展開
Store portfolio by brand

店舗 stores	店舗 stores
ユナイテッドアローズ UNITED ARROWS	15
ユナイテッドアローズ(新) UNITED ARROWS (New)	11
ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS	11
UAレーベルイメージストア UA Label Image Store	2
グリーンレーベル リラクシング united arrows green label relaxing	36
クロムハーツ CHROME HEARTS	5
S.B.U.及びUAラボ SBU and UA Labs	50
アウトレット Outlet stores	13
合計 Total	143

■ 甲信越・北陸・東海地区(計16店舗)
Koshinetsu/Hokuriku/Tokai area (16 stores)

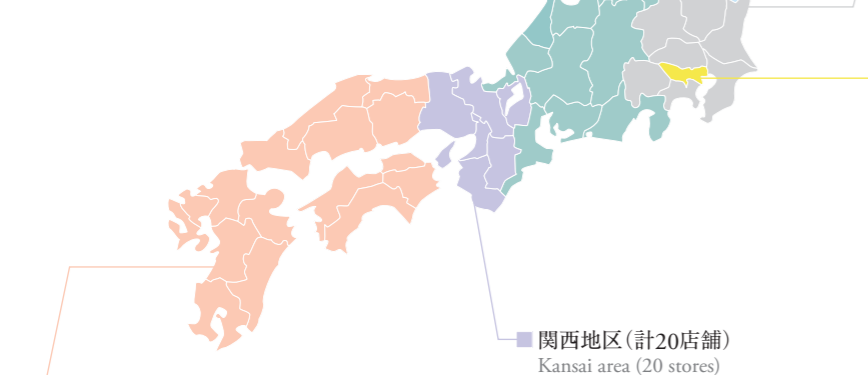
店舗 stores	店舗 stores
ユナイテッドアローズ UNITED ARROWS	1
ユナイテッドアローズ(新) UNITED ARROWS (New)	1
ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS	1
グリーンレーベル リラクシング united arrows green label relaxing	4
クロムハーツ CHROME HEARTS	1
S.B.U.及びUAラボ SBU and UA Labs	7
アウトレット Outlet stores	1

■ 中国・四国・九州地区(計17店舗)
Chugoku/Shikoku/Kyushu area (17 stores)

店舗 stores	店舗 stores
ユナイテッドアローズ UNITED ARROWS	2
ユナイテッドアローズ(新) UNITED ARROWS (New)	1
ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS	1
グリーンレーベル リラクシング united arrows green label relaxing	7
クロムハーツ CHROME HEARTS	1
S.B.U.及びUAラボ SBU and UA Labs	4
アウトレット Outlet stores	1

■ 関西地区(計20店舗)
Kansai area (20 stores)

店舗 stores	店舗 stores
ユナイテッドアローズ UNITED ARROWS	3
ユナイテッドアローズ(新) UNITED ARROWS (New)	2
ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS	1
グリーンレーベル リラクシング united arrows green label relaxing	4
クロムハーツ CHROME HEARTS	1
S.B.U.及びUAラボ SBU and UA Labs	6
アウトレット Outlet stores	3



当社は、展開する各事業について、主に東京都心部や地方大都市の商業集積区域にあるファッションビル、百貨店等に开店を行っています。その割合は、ファッションビル：百貨店：路面店=6：2：2となっています。

Each of our businesses operates within fashion-oriented shopping complexes, department stores, and so forth, in the commercial areas of central Tokyo and large regional cities. The proportion is as follows: Fashion-oriented shopping complexes: department stores: roadside stores=6:2:2.

■ 北海道・東北地区(計10店舗)
Hokkaido/Tohoku area (10 stores)

店舗 stores	店舗 stores
ユナイテッドアローズ UNITED ARROWS	2
ユナイテッドアローズ(新) UNITED ARROWS (New)	1
ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS	1
グリーンレーベル リラクシング united arrows green label relaxing	2
S.B.U.及びUAラボ SBU and UA Labs	3
アウトレット Outlet stores	1

■ 関東(東京以外)地区(計23店舗)
Kanto (other than Tokyo) area (23 stores)

店舗 stores	店舗 stores
ユナイテッドアローズ UNITED ARROWS	1
ユナイテッドアローズ(新) UNITED ARROWS (New)	1
ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS	2
グリーンレーベル リラクシング united arrows green label relaxing	11
S.B.U.及びUAラボ SBU and UA Labs	3
アウトレット Outlet stores	5

■ 東京地区(計57店舗)
Tokyo area (57 stores)

店舗 stores	店舗 stores
ユナイテッドアローズ UNITED ARROWS	6
ユナイテッドアローズ(新) UNITED ARROWS (New)	5
ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS	5
ザ ソブリンハウス THE SOVEREIGN HOUSE	1
ディストリクト ユナイテッドアローズ District UNITED ARROWS	1
グリーンレーベル リラクシング united arrows green label relaxing	8
クロムハーツ CHROME HEARTS	2
S.B.U.及びUAラボ SBU and UA Labs	27
アウトレット Outlet stores	2

■ エリア別売上高構成比(2008年3月期)
Sales by area (FYE March 2008)



目次

3年間の業績推移 Historical business performance: Three-year summary	28
業績の概況 Overview of business results	29
コーポレート・ガバナンス Corporate governance	32
連結貸借対照表 Consolidated balance sheets	33
連結損益計算書/連結株主資本等変動計算書 Consolidated statements of income/Consolidated statements of changes in shareholders' equity	35
連結キャッシュ・フロー計算書 Consolidated statements of cash flows	36

● 3年間の業績推移 Three-year Summary

		(Million yen, unless stated)			千ドル ※3 Thousand U.S. dollars
		FY2006 連結 ※1, 2 Consolidated	FY2007 連結 Consolidated	FY2008 連結 Consolidated	FY2008 連結 Consolidated
売上高 (百万円)	Net sales	¥53,813	¥60,959	¥72,221	\$720,847
経常利益 (百万円)	Ordinary income	7,639	7,337	5,017	50,079
当期純利益 (百万円)	Net income	4,076	3,511	3,800	37,928
1株当たり当期純利益 (円)	Net income per share (yen)	183.99	84.98	90.59	0.90 (in U.S. dollars)
自己資本利益率 (%)	Return on equity (ROE) (%)	28.0	21.8	18.8	
総資産経常利益率 (%)	Return on assets (ROA) (%)	21.6	20.0	12.3	
総資産額 (百万円)	Total assets	35,334	38,132	43,362	432,803
純資産額 (百万円)	Net assets	14,565	17,635	22,711	226,687
自己資本比率 (%)	Shareholders' equity ratio (%)	41.2	46.2	52.4	
期末発行済株式数 (株)	Number of shares issued at term end	23,850,000	47,700,000	47,700,000	
期末自己株式数 (単体・株)	Number of own shares at term end (Non-consolidated)	3,235,454	6,333,442	5,491,687	
1株当たり純資産額 (円)	Net assets per share (yen)	702.65	426.33	538.09	5.37 (in U.S. dollars)
1株当たり配当金 (円)	Dividends per share (yen)	20.00	10.00	25.00	0.25 (in U.S. dollars)
総資産回転率	Total asset turnover	1.5	1.6	1.7	
棚卸資産回転率	Inventory turnover	2.3	2.2	2.3	
流動比率 (%)	Current ratio (%)	150.0	141.0	135.5	
固定比率 (%)	Fixed asset ratio (%)	82.1	83.0	70.8	
設備投資額 (百万円)	Capital expenditure	1,250	2,389	2,954	29,489
減価償却費 (百万円)	Depreciation	557	642	883	8,823
期末店舗数 (単体・店)	Number of stores (Non-consolidated)	79	104	128	
平均売場面積 (単体・㎡)	Average sales floor space (Non-consolidated, m ²)	20,344.0	22,213.5	27,453.5	
平均従業員数 (単体・人)	Average number of employees (Non-consolidated)	1,181	1,284	1,623	

※1 2006年3月期より、連結会計を開始しました。

Note 1: UNITED ARROWS Group started to adopt consolidated accounting from the fiscal year ended March 2006.

※2 2006年4月に、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。

Note 2: Common stock was split two for one in April 2006.

※3 ドル高換算は、2008年3月31日現在の1ドル¥100.19をベースとしています。

Note 3: Calculations are based on the exchange rate of US\$1=¥100.19 (as of March 31, 2008).

利益配分に関する基本方針

利益配分に関する基本方針については、株主価値の極大化を経営の重要課題として認識し、増配・株式分割、自己株取得ならびに消却等の方策により株主に対する利益還元を行うとともに、株式市場での評価を高め、株式時価総額の極大化を図ることにより、株主価値を高めてまいります。

また、経営環境・業績の状況等を勘案し、今後の新規出店投資ならびに成長事業への設備投資資金等に充当するために必要な内部留保とのバランスを配慮するとともに、利益水準および配当性向についても念頭におき、株主の皆様に対する利益還元の充実に努めます。

このような考えのもと、当連結会計年度においては年間配当金1株につき25円(連結配当性向27.6%)とさせていただきます。2009年3月期についても、年間配当金1株につき25円(連結配当性向58.6%)とする予定です。

事業等のリスク

① 国内市場の動向

当社グループは日本国内のみでの店舗展開を行っているため、日本経済や人口動態、天候要因等による消費動向の変動によって売上状況を左右される可能性があります。

② 債権未回収リスク

当社グループの展開店舗の多くが賃借物件のため、出店に際して保証金を差し入れる場合があります。当連結会計年度末における差入保証金残高は5,593百万円と、総資産の12.9%を占めています。また、店舗の多くはショッピングセンター等の商業施設に出店しており、店舗賃貸人または商業施設の財政状態等によっては債権の一部が回収できず、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。

③ 自然災害、事故等

当社グループの店舗は大都市に集中して出店しており、商品の物流拠点や本部機能は首都圏に集中しています。これら地域において、大規模災害や事故等が発生した場合には、当社の事業運営に支障を来し、業績に影響を及ぼす可能性があります。

④ 顧客情報

店舗において多くの顧客データを取扱うため、その取扱いには十分に留意しておりますが、万が一個人情報情報の漏洩等が起きた場合には、当社グループのブランドイメージ失墜による業績への影響が発生する可能性があります。

⑤ 特定の出産地への依存

当社グループでは、アジアを中心に広く世界各国で生産された商品を仕入れています。各国の政治情勢や景気変動、戦争やテロ、自然災害等が発生した場合には商品調達に支障を来し、業績に影響を及ぼす可能性があります。

⑥ 為替変動の影響

輸入商品仕入の代金決済の一部を外貨建てで行っており、急激な為替レートの変動によっては業績に影響を及ぼす可能性があります。

⑦ ライセンス契約

クロムハーツ社製製品の取扱いに関して、クロムハーツジャパン有限会社とライセンス契約を締結しています。最低仕入額の取り決めに関しては、ブランドの成長性を十分加味し拡大成長に向けた積極的展開を踏まえた内容となっておりますが、成長速度によっては業績に影響を及ぼす可能性があります。なお、契約期間は長期複数年度にわたるものであり、万が一契約延長等の措置が取れない場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。

⑧ 商品・品質管理

製品の不備により、商品に針等危険物が混入しお客様に被害が生じた場合、当社グループへの信頼感が低下し、業績に影響を及ぼす可能性があります。また、不適切な表示により関係諸法令に抵触した場合、ブランドイメージの低下につながる可能性があります。なお、当社は過去に、公正取引委員会より景品表示法違反として二度の排除命令を受けており、再度同様の行政処分を受けた場合、社会的信用が失墜し、業績に影響を及ぼす可能性があります。

Basic policy on profit distribution

Our basic policy regarding profit distribution is to return profits to our shareholders by increasing dividend payments and carrying out stock splits, share buybacks and share retirements, based on the recognition that maximizing shareholder value is a matter of great importance for our management. We also intend to enhance our reputation in the stock market and maximize market capitalization in order to increase shareholder value.

In addition, we will pay careful attention to ensure a balance in making investments to open new stores, making capital investments to ensure future growth, and retaining earnings as required, while taking into account our operating environment and business performance. We will also endeavor to improve returns to shareholders, with due consideration given to profit levels and the dividend payout ratio.

Based on this policy, the annual dividend per share for the fiscal year ended March 2008 was ¥25, and the consolidated dividend payout ratio was 27.6%. For the fiscal year ending March 2009, we plan to pay an annual dividend per share of ¥25, which we project will represent a consolidated dividend payout ratio of 58.6%.

Business risks

(1) Domestic market conditions

As our group operates only in Japan, sales conditions could fluctuate due to changes in consumer behavior caused by Japanese economic conditions, population trends, weather factors and so forth.

(2) Failure of debt collection

Most of our group's stores are leased and in some cases deposits have been paid. The balance of guarantee deposits as of March 31, 2008 was ¥5,593 million, which accounts for 12.9% of total assets. Furthermore, many of our stores are located in shopping centers or other commercial facilities, and some failure to collect debt could occur and exert a negative influence on our business performance, due to financial difficulties arising at the commercial facilities or those renting out the stores.

(3) Natural disasters, accidents, etc.

Our group's stores are mostly in large cities, and product distribution centers and business head office functions are centralized in the Tokyo metropolitan area. If major disasters or accidents occur in these areas, our operations could be influenced, exerting a negative impact on our business performance.

(4) Customer information

Although we pay careful attention to the handling of customer information, a large amount of customer information is handled at our stores and the inadvertent disclosure of such information could devalue the group's brand image and negatively impact business performance.

(5) Dependency on limited sourcing areas

Our group purchases products from all over the world, particularly Asia. Our business performance could be affected by difficulty in product procurement caused by political situations, economic fluctuations, war or terrorist attacks, natural disasters and so forth.

(6) Influence of foreign exchange

As part of payment for imported products is settled in foreign currencies, business performance could be affected by extreme fluctuations in foreign exchange rates.

(7) Licensing agreements

Licensing agreements are signed with CHROME HEARTS JAPAN, LTD. regarding handling of CHROME HEARTS products. Although minimum purchase amounts are decided depending on future growth strategies, slower-than-expected growth could exert a negative impact on our business performance. Agreements cover periods of several years, and the failure to extend these agreements could also affect our business performance.

(8) Product and quality control

If customers are injured due to dangerous objects becoming incorporated in our products and not being detected in inspections, it could damage the reputation of the UNITED ARROWS Group and exert a negative impact on our business performance. Furthermore, if we violate any of the laws or regulations relating to product labeling by providing misleading representation, it could devalue our brand image. In the past, we have received two orders to cease and desist from the Japan Fair Trade Commission with regard to violation of the Law for Preventing Unjustifiable Lagniappes and Misleading Representation, and the receipt of similar orders could damage our reputation and exert a negative impact on our business performance.

基本的な考え方

当社では、「お客様価値」「従業員価値」「取引先様価値」「社会価値」「株主様価値」という5つの価値創造により、社会の公器として日本の生活・文化の向上に貢献していくことを経営の基本方針である「東矢理念」に掲げており、全従業員に対し経営陣自らがその浸透に努めています。2008年4月には、「東矢理念」の実現を目指すためにどのような心がけで、どのような行動をしていくべきかを表した「行動指針」を策定しました。

また、当社は経営の効率性、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います。

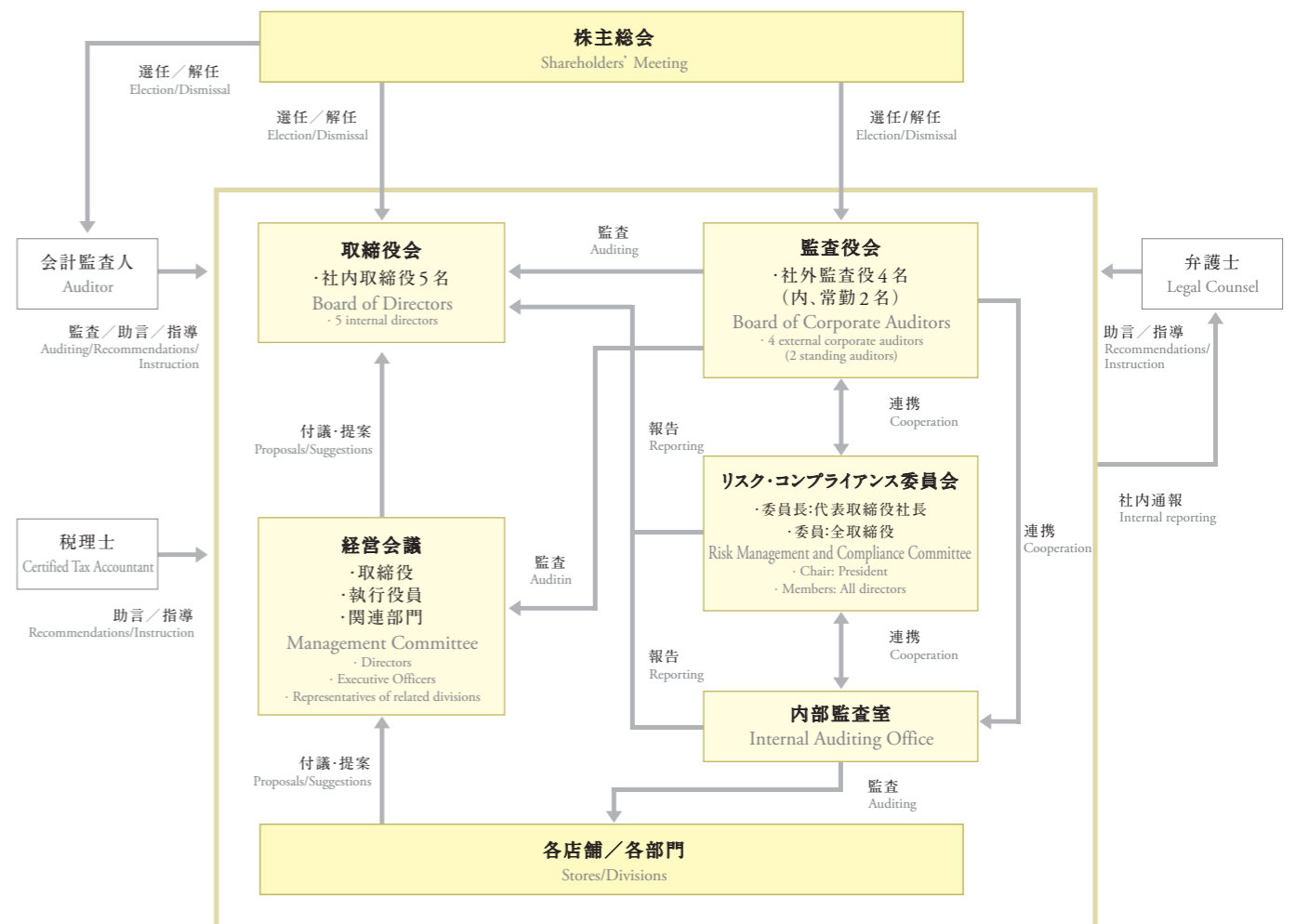
コーポレート・ガバナンス体制

当社では、重要な決議事項の審議と業績等についての報告を受ける場として、取締役会を原則月1回開催しているほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。取締役会に参加する監査役4名はすべて社外監査役であり、取締役の職務遂行および意思決定における適法性を監査しています。

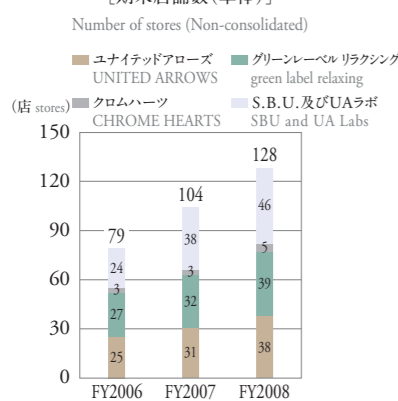
また、当社では2008年7月1日より執行役員制度を導入し、業務の迅速な執行を図るとともに、取締役会における意思決定と監督機能を強化しています。

経営に関する重要事項については、事前に執行役員および担当部門を含めて討議を行う「経営会議」にて十分な審議を経て取締役会に付議される体制としています。なお、経営会議についても監査役が出席し、意思決定における適法性を監査しています。

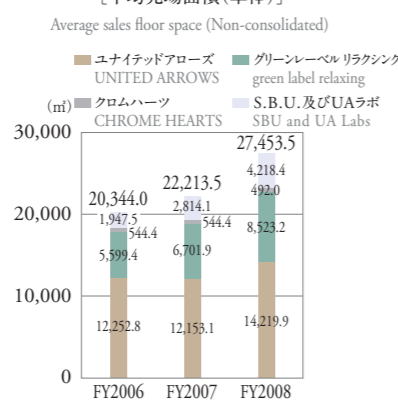
■コーポレート・ガバナンス体制（2008年7月1日現在） Corporate governance framework (as of July 1, 2008)



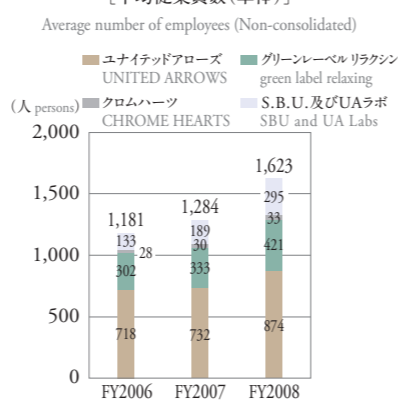
[期末店舗数(単体)]



[平均売場面積(単体)]



[平均従業員数(単体)]



連結貸借対照表
Consolidated Balance Sheets

		FY2007	FY2008		
		百万円	百万円	構成比 (%)	千USドル
As of March 31		Million yen	Million yen	Percentage of total (%)	Thousand U.S. dollars
(資産の部)	Assets				
流動資産	Current assets				
現金及び預金	Cash and deposits	¥ 3,091	¥ 3,113		\$ 31,075
売掛金	Accounts receivable-trade	243	287		2,868
たな卸資産	Inventories	14,258	17,043		170,116
未収入金	Accounts receivable-other	4,527	5,114		51,045
繰延税金資産	Deferred tax assets	1,018	1,400		13,978
その他	Other	343	328		3,274
貸倒引当金	Allowance for doubtful accounts	(3)	(3)		(37)
流動資産合計	Total current assets	23,478	27,283	62.9	272,321
固定資産	Noncurrent assets				
有形固定資産	Property, plant and equipment				
建物及び構築物	Buildings and structures	4,431	4,988		49,791
土地	Land	1,077	569		5,688
建設仮勘定	Construction in progress	93	254		2,543
その他	Other	708	926		9,243
有形固定資産合計	Total property, plant and equipment	6,312	6,739	15.5	67,266
無形固定資産	Intangible assets				
のれん	Goodwill	1,116	797		7,962
その他	Other	1,824	2,140		21,365
無形固定資産合計	Total intangible assets	2,941	2,938	6.8	29,328
投資その他の資産	Investments and other assets				
長期差入保証金	Guarantee deposits	4,828	5,593		55,824
繰延税金資産	Deferred tax assets	145	236		2,357
その他	Other	427	571		5,705
投資その他の資産合計	Total investments and other assets	5,401	6,400	14.8	63,887
固定資産合計	Total noncurrent assets	14,654	16,078	37.1	160,482
資産合計	Total assets	¥38,132	¥43,362	100.0	\$432,803

		FY2007	FY2008		
		百万円	百万円	構成比 (%)	千USドル
As of March 31		Million yen	Million yen	Percentage of total (%)	Thousand U.S. dollars
(負債の部)	Liabilities				
流動負債	Current liabilities				
支払手形及び買掛金	Notes and accounts payable-trade	¥ 7,203	¥ 7,308		\$ 72,947
1年以内償還予定の社債	Current portion of bonds	10	—		—
短期借入金	Short-term loans payable	1,000	3,800		37,927
1年以内返済予定の長期借入金	Current portion of long-term loans payable	3,620	3,267		32,608
未払金	Accounts payable-other	2,203	2,482		24,774
未払法人税等	Income taxes payable	1,693	1,936		19,324
賞与引当金	Provision for bonuses	659	852		8,506
その他	Other	256	494		4,931
流動負債合計	Total current liabilities	16,646	20,140	46.4	201,019
固定負債	Noncurrent liabilities				
長期借入金	Long-term loans payable	3,616	349		3,483
役員退職慰労引当金	Provision for directors' retirement benefits	154	154		1,541
その他	Other	80	7		71
固定負債合計	Total noncurrent liabilities	3,850	510	1.2	5,096
負債合計	Total liabilities	20,496	20,650	47.6	206,116
(純資産の部)	Net assets				
株主資本	Shareholders' equity				
資本金	Capital stock	3,030	3,030		30,242
資本剰余金	Capital surplus	4,095	4,458		44,496
利益剰余金	Retained earnings	20,640	23,721		236,761
自己株式	Treasury stock	(10,117)	(8,441)		(84,250)
株主資本合計	Total shareholders' equity	17,648	22,768	52.5	227,249
評価・換算差額等	Valuation and translation adjustments				
繰延ヘッジ損益	Deferred gains or losses on hedges	(12)	(56)		(562)
評価・換算差額等合計	Total valuation and translation adjustments	(12)	(56)	(0.1)	(562)
純資産合計	Total net assets	17,635	22,711	52.4	226,687
負債純資産合計	Total liabilities and net assets	¥38,132	¥43,362	100.0	\$432,803

連結損益計算書

Consolidated Statements of Income

		FY2007		FY2008	
		百万円	百万円	構成比 (%)	千USドル
Years Ended March 31		Million yen	Million yen	Percentage of total (%)	Thousand U.S. dollars
売上高	Net sales	¥60,959	¥72,221	100.0	\$720,847
売上原価	Cost of sales	27,887	35,330	48.9	352,632
売上総利益	Gross profit	33,072	36,891	51.1	368,214
販売費及び一般管理費	Selling, general and administrative expenses	25,721	31,960	44.3	319,002
営業利益	Operating income	7,350	4,930	6.8	49,212
営業外収益	Non-operating income	187	234	0.3	2,342
受取利息	Interest income	2	7		78
賃貸収入	Rent income	108	65		656
為替差益	Foreign exchange gains	—	30		303
仕入割引	Purchase discounts	—	29		291
その他	Other	75	101		1,013
営業外費用	Non-operating expenses	200	147	0.2	1,475
支払利息	Interest expenses	79	70		699
賃貸費用	Rent expenses	102	67		669
寄付金	Donations	0	0		0
その他	Other	18	10		106
経常利益	Ordinary income	7,337	5,017	6.9	50,079
特別利益	Extraordinary income	6	2,602	3.6	25,975
固定資産売却益	Gain on sales of noncurrent assets	6	2,538		25,332
その他	Other	—	64		642
特別損失	Extraordinary loss	1,119	803	1.1	8,024
固定資産除却損	Loss on retirement of noncurrent assets	416	319		3,191
商品評価損	Valuation loss on goods	540	—		—
減損損失	Impairment loss	123	409		4,090
その他	Other	38	74		742
税金等調整前当期純利益	Income before income taxes	6,224	6,815	9.4	68,030
法人税、住民税及び事業税	Income taxes-current	3,203	3,458		34,515
法人税等調整額	Income taxes-deferred	(490)	(442)	4.2	(4,413)
当期純利益	Net income	¥ 3,511	¥ 3,800	5.2	\$ 37,928

連結株主資本等変動計算書

Consolidated Statements of Changes in Net Assets

(2007年4月1日から2008年3月31日まで) (from April 1, 2007 to March 31, 2008)

		株主資本					評価・換算差額等	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	繰延ヘッジ損益	
		Capital stock	Capital surplus	Retained earnings	Treasury stock	Total shareholders' equity		Deferred gains or losses on hedges
		千USドル	千USドル	千USドル	千USドル	千USドル	千USドル	
2007年3月31日残高	Balance as of March 31, 2007	¥3,030 \$30,243	¥4,095 \$40,872	¥20,640 \$206,009	¥(10,117) \$(100,978)	¥17,648 \$176,145	¥(12) \$(120)	¥17,635 \$176,016
連結会計年度中の変動額	Change during the term							
剰余金の配当	Dividends			(719) (7,176)		(719) (7,176)		(719) (7,176)
当期純利益	Net income			3,800 37,928		3,800 37,928		3,800 37,928
自己株式の取得	Purchase of treasury stock				(1,000) (9,981)	(1,000) (9,981)		(1,000) (9,981)
自己株式の処分	Disposal of treasury stock		362 3,613		2,677 26,719	3,039 30,332		3,039 30,332
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額(純額)	Net change in items other than shareholders' equity						(43) (429)	(43) (429)
連結会計年度中の変動額合計	Total change during the term		362 3,613	3,080 30,742	1,676 16,728	5,119 51,093	(43) (429)	5,075 50,654
2008年3月31日残高	Balance as of March 31, 2008	¥3,030 \$30,243	¥4,458 \$44,495	¥23,721 \$236,760	¥(8,441) \$(84,250)	¥22,768 \$227,248	¥(56) \$(559)	¥22,711 \$226,679

連結キャッシュ・フロー計算書

Consolidated Statements of Cash Flows

		FY2007		FY2008	
		百万円	百万円	千USドル	千USドル
Years Ended March 31		Million yen	Million yen	Thousand U.S. dollars	Thousand U.S. dollars
営業活動によるキャッシュ・フロー	Cash flows from operating activities				
税金等調整前当期純利益	Income before income taxes	¥6,224	¥6,815	\$68,030	
減価償却費	Depreciation	648	889	8,878	
無形固定資産償却額	Depreciation of intangible assets	148	222	2,218	
長期前払費用償却額	Amortization of long-term prepaid expenses	66	84	838	
減損損失	Impairment loss	123	409	4,090	
のれん償却額	Amortization of goodwill	319	319	3,185	
賞与引当金の増加額	Increase (decrease) in provision for bonuses	179	193	1,926	
支払利息	Interest expenses	79	70	699	
有形固定資産売却益	Gain on sales of property, plant and equipment	(6)	(2,538)	(25,332)	
有形固定資産除却損	Loss on retirement of property, plant and equipment	241	232	2,318	
売上債権の増加額	Increase in notes receivable	(973)	(604)	(6,036)	
たな卸資産の増加額	Increase in inventories	(3,298)	(2,785)	(27,806)	
その他流動資産の増加額	Increase in other current assets	(59)	(9)	(99)	
仕入債務の増加額	Increase in purchase liabilities	1,722	104	1,047	
その他流動負債の増加額(△減少額)	Increase (decrease) in other current liabilities	(158)	548	5,479	
その他固定負債の増加額(△減少額)	Increase (decrease) in other noncurrent liabilities	5	(73)	(732)	
役員賞与の支払額	Bonus paid to directors	(82)	—	—	
その他	Other	76	(65)	(656)	
小計	Subtotal	5,255	3,812	38,049	
利息及び配当金の受取額	Interest and dividends income received	2	7	78	
利息の支払額	Interest expenses paid	(83)	(71)	(714)	
法人税等の支払額	Income taxes paid	(3,373)	(3,291)	(32,852)	
営業活動によるキャッシュ・フロー	Net cash provided by operating activities	1,801	456	4,559	
投資活動によるキャッシュ・フロー	Cash flows from investment activities				
定期預金の預入による支出	Payments into time deposits	(18)	(17)	(177)	
有形固定資産の売却による収入	Proceeds from sales of property, plant and equipment	12	3,098	30,927	
有形固定資産の取得による支出	Purchase of property, plant and equipment	(1,718)	(2,445)	(24,405)	
無形固定資産の取得による支出	Purchase of intangible assets	(1,389)	(488)	(4,877)	
長期前払費用の取得による支出	Purchase of long-term prepaid expenses	(127)	(319)	(3,187)	
長期差入保証金の増加額	Increase in guarantee deposits	(855)	(764)	(7,630)	
その他投資の減少額(△増加額)	Decrease (increase) in other investments	(101)	(9)	(95)	
投資活動によるキャッシュ・フロー	Net cash used in investment activities	(4,198)	(946)	(9,447)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	Cash flows from financing activities				
短期借入金の純増減額	Net increase/net decrease in short-term loans payable	(1,010)	2,800	27,946	
長期借入金の借入れによる収入	Proceeds from increase in long-term loans payable	3,000	—	—	
長期借入金の返済による支出	Repayment of long-term loans payable	(3,917)	(3,620)	(36,131)	
社債の償還による支出	Redemption of bonds	(10)	(10)	(99)	
自己株式の取得による支出	Purchase of treasury stock	(1)	(1,000)	(9,982)	
自己株式の払出による収入	Proceeds from sales of treasury stock	88	3,039	30,337	
配当金の支払額	Cash dividends paid	(431)	(715)	(7,142)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	Net cash provided by (used in) financing activities	(2,281)	493	4,927	
現金及び現金同等物に係る換算差額	Effect of exchange rate change on cash and cash equivalents	(0)	—	—	
現金及び現金同等物の増加額(△減少額)	Increase (decrease) in cash and cash equivalents	(4,678)	4	40	
現金及び現金同等物の期首残高	Cash and cash equivalents at beginning of term	7,650	2,971	29,656	
現金及び現金同等物の期末残高	Cash and cash equivalents at end of term	¥2,971	¥2,975	\$29,696	

取締役の紹介
Directors



重松 理 Osamu Shigematsu

代表取締役会長 Chairman and CEO

（株）ユニテッドアローズの創業者。2004年6月代表取締役会長に就任し、現在は経営理念、基本事業戦略、中長期経営方針などの統括を行うほか、担当役員としてCSR活動の推進を図る。

Founder of UNITED ARROWS LTD. Since becoming Chairman and CEO in June 2004, Osamu Shigematsu has been overseeing implementation of the corporate philosophy, basic business strategies, and medium to long-term business policies, as well as serving as the corporate officer responsible for CSR initiatives.



岩城 哲哉 Tetsuya Iwaki

代表取締役社長 President and COO

2004年6月代表取締役社長に就任。事業方針、部門別指針提示、単年度経営計画の統括を行う。2009年3月期は、販売と商品に関する取組みを最重要課題ととらえ、その強化を図る。

Since becoming President and COO in June 2004, Tetsuya Iwaki has been directing business policies, offering guidance to each of the business departments, and supervising annual business plans. He positions sales and product initiatives as the priority issues for the fiscal year ending March 2009 and intends to work to strengthen these areas.



人見 輝 Akira Hitomi

取締役 兼 常務執行役員 営業統括 兼 商品支援本部本部長
Director/Executive Vice President/Business Supervisor/General Manager, Merchandise Supporting Division

商品、販売、業務支援部門の担当取締役。2009年3月期はMD改革に注力し、業務の標準化・可視化によりMD精度の向上を図る商品プラットフォームの構築を推進し、プロパー商材の消化率向上、在庫削減を目指す。

Director responsible for the merchandizing, sales service and operations support divisions. In the fiscal year ending March 2009, Akira Hitomi intends to focus on overhauling merchandizing, seeking to develop a product platform for improving the accuracy of merchandizing by standardizing operations and improving visualization, increasing the final sales ratio at regular stores, and reducing inventory.



加藤 英毅 Hideki Kato

取締役 兼 常務執行役員 経営開発本部本部長 チーフ・プランニング・オフィサー
Director/Executive Vice President/General Manager, Management Development Division/Chief Planning Officer

IRを含む経営開発部門の担当取締役。中長期を見据えた経営企画の設計と運用を行うことで企業価値向上を目指す。また、ドリームプランの策定から実行までのコーディネートを行い、その積極推進を図る。

Director responsible for the Management Development Division, including IR. Hideki Kato aims to increase corporate value by designing and implementing business plans from a medium to long-term perspective. He will be the driving force behind Dream Plan 2011, coordinating all stages of this project from formulation through to implementation.



小泉 正己 Masami Koizumi

取締役 兼 常務執行役員 管理本部本部長 Director/Executive Vice President /General Manager, Administration Division

人事、財務経理、総務、法務部門の担当取締役。2009年3月期は、評価、報酬、教育面における人事制度改革を中心に、UAグループの財務面における経営基盤固め、J-SOX法対応のためのさらなるコンプライアンス強化などに取組む。

Director responsible for the human resource, finance and accounting, general affairs and legal divisions. In the fiscal year ending March 2009, Masami Koizumi intends to mainly focus on reforming areas of the personnel system including evaluation, remuneration and training, while also seeking to reinforce the group's operating base from a financial perspective and further strengthening compliance to meet the requirements of J-SOX.

会社概要 (2008年3月31日現在 As of March 31, 2008)

Corporate data

商号 株式会社 ユナイテッドアローズ
Corporate name UNITED ARROWS LTD.

本社所在地 東京都渋谷区神宮前二丁目31番12号
Address 2-31-12 Jingumae, Shibuya-ku, Tokyo 150-0001, Japan

資本金 30億300万円
Paid-in capital ¥3,030 million

従業員数 *2,303名 (アルバイト 405名)
Number of employees 2,303 (Part-time employees 405)

事業内容 紳士服・婦人服および雑貨等の企画・販売
Business outline Planning and selling men's and women's apparel, accessories, and other products

主要取引銀行 1. 三菱東京UFJ銀行
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.
2. 三井住友銀行
SUMITOMO MITSUI BANKING CORPORATION
3. みずほ銀行
Mizuho Bank, Ltd.

*従業員数は就業人員であり、アルバイト数は外数で記載しております。
*Number of employees indicates number of regular employees. Part-time employees are indicated separately.

株式データ (2008年3月31日現在 As of March 31, 2008)

Stock information

株主総数	Number of shareholders	16,950名
発行可能株式総数	Number of authorized shares	190,800,000株
発行済株式の総数*	Number of common shares issued	47,700,000株
総議決権数	Number of shares with voting rights	422,025個
大株主	Major Shareholders	

	株主名 Name	持株数 Shares held	出資比率 Voting rights as % of total
		株	%
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	The Master Trust Bank of Japan, Ltd. (Trust Account)	4,314,600 10.2
	重松 理	Osamu Shigematsu	4,103,900 9.7
	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	Japan Trustee Services Bank, Ltd. Trust Account	2,333,600 5.5
	栗野 宏文	Hirofumi Kurino	2,249,800 5.3
	畑崎 廣敏	Hirotohi Hatasaki	2,205,000 5.2
	岩城 哲哉	Tetsuya Iwaki	2,088,300 4.9
	水野谷 弘一	Koichi Mizunoya	2,086,200 4.9
	三菱商事株式会社	Mitsubishi Corporation	1,627,700 3.8
	バンクオブニューヨークジーシーエムクライアントアカウントジェイビーアールディアイエスジーエフイーエイス	Bank of New York GCM Client Accounts JPR DISG FEAC	637,500 1.5
	ザチエスマンハッタンバンク エヌエイロンドン	The Chase Manhattan Bank NA London	618,800 1.4

(注) 1. 出資比率は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。
2. 当社が保有する自己株式5,491,687株は表中には含めておりません。
3. 出資比率は自己株式を控除して計算しております。

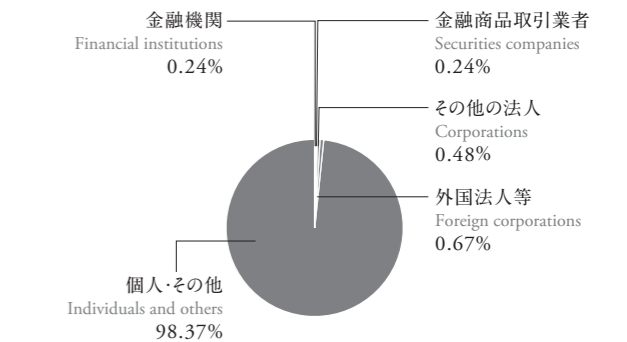
Notes: 1. Voting rights percentages are rounded down to one decimal place.
2. Above figures do not include our 5,491,687 shares of treasury stock.
3. Treasury stocks are not included in calculation of voting rights percentages.

役員一覧 (2008年7月1日現在 As of July 1, 2008)

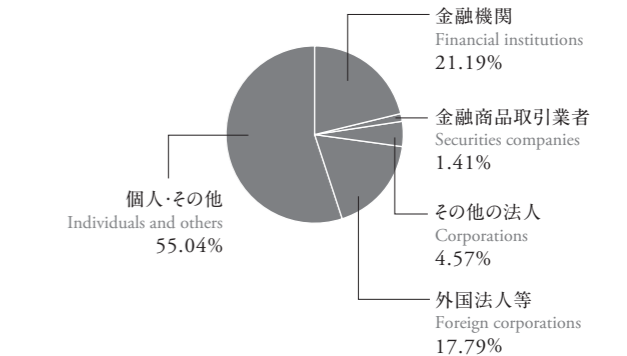
Board of directors

代表取締役会長	重松 理	Chairman and CEO	Osamu Shigematsu
代表取締役社長	岩城 哲哉	President and COO	Tetsuya Iwaki
取締役 兼 常務執行役員	人見 輝	Director and Executive Vice President	Akira Hitomi
取締役 兼 常務執行役員	加藤 英毅	Director and Executive Vice President	Hideki Kato
取締役 兼 常務執行役員	小泉 正己	Director and Executive Vice President	Masami Koizumi
上席執行役員	東 浩之	Senior Executive Officer	Hiroyuki Higashi
上席執行役員	大田 直輝	Senior Executive Officer	Naoki Ota
上席執行役員	藤澤 光徳	Senior Executive Officer	Mitsunori Fujisawa
上席執行役員	竹田 光広	Senior Executive Officer	Mitsuhiro Takeda
上席執行役員	佐川 八洋	Senior Executive Officer	Yatsuhiko Sagawa
上席執行役員	板谷 大作	Senior Executive Officer	Daisaku Itaya
執行役員	齋藤 秀彦	Executive Officer	Hidehiko Saito
常勤監査役	西脇 良作	Standing Corporate Auditor	Ryosaku Nishiwaki
常勤監査役	中島 由香里	Standing Corporate Auditor	Yukari Nakajima
監査役	山川 善之	Corporate Auditor	Yoshiyuki Yamakawa
監査役	橋岡 宏成	Corporate Auditor	Hironari Hashioka

●所有者別分布状況 Distribution by owners of shares



●所有株式数別分布状況 Distribution by number of shares



*2008年5月30日に自己株式4,900,000株を消却し、発行済株式の総数は42,800,000株となりました。

*4,900,000 shares of treasury stock were retired on May 30, 2008, bringing the total number of shares of common stock issued to 42,800,000.