



# 平成21年 3 月期 決算説明会

株式会社 ユナイテッドアローズ

# Contents

- ・ 21/3期の決算概要と22/3期の計画概要について  
P3 ~ P13
- ・ 決算および計画の補足資料  
P14 ~ P18
- ・ 前期総括と今期および中期の方針等  
P19 ~ P28

資料内の数値は百万円未満を切り捨て表示し、百分率は元データから算出しております

#### [当資料に関する留意事項]

当資料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、リスクや不確実性を含んでおります。実際の業績は、当社の事業をとりまく経済情勢、市場の動向、為替レートなどにかかわる様々な要因により、記述されている業績予想とは大幅に異なる可能性があることをご了承下さい。

#### [資料文中の業態・事業の表示について]

各業態の略称、事業の構成につきましては、以下の通りとなっております。

UA = ユナイテッドアローズ、GLR = ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング、CH = クロムハーツ

S.B.U. = Small Business Unit (アナザーエディション、ジュエルチェンジズ、オデット エ オディール ユナイテッドアローズ、ドゥロワー、サウンズ グッド、キャス・キッドソン)( サウンズ グッドにつきましては、22/3期上期中に撤退いたします)

UAラボ = 時しらず、リカー ウーマン&ティアーズ( リカー ウーマン&ティアーズにつきましては22/3期よりUA業態に統合いたします)

# . 21/3期の決算概要と22/3期の計画概要について

## 1. 損益計算書概況(連結)

- ・ 売上高：計画比 96.0%、前期比 110.3%。
- ・ 売上総利益の計画未達額を販管費の削減でカバー。
- ・ 上記の結果、経常利益は計画比 100.7%。
- ・ 減損損失を通期で 1,020百万円計上し、純利益は計画比 69.9%の 1,274百万円で着地。

(金額単位:百万円)

	連結実績 (21/3期 通期)						< 参考 >			
	実績		前年同期比		計画比		前年同期		計画値	
	売上比	増減	前期比	増減	計画比	前年同期 実績	売上比	計画	売上比	
売上高	79,665	100.0%	7,443	110.3%	3,362	96.0%	72,221	100.0%	83,028	100.0%
売上総利益	40,647	51.0%	3,755	110.2%	2,062	95.2%	36,891	51.1%	42,709	51.4%
販管費	36,327	45.6%	4,366	113.7%	2,130	94.5%	31,960	44.3%	38,457	46.3%
営業利益	4,319	5.4%	610	87.6%	67	101.6%	4,930	6.8%	4,251	5.1%
営業外損益	36	0.0%	123	-	39	-	86	0.1%	3	0.0%
経常利益	4,283	5.4%	734	85.4%	28	100.7%	5,017	6.9%	4,254	5.1%
特別損益	1,224	-1.5%	3,023	-	972	-	1,798	2.5%	251	-0.3%
純利益	1,274	1.6%	2,525	33.5%	548	69.9%	3,800	5.2%	1,822	2.2%



## 参考：損益計算書概況(単体)

- ・ 売上高：計画比 96.4%、前期比 110.1%。
- ・ 営業利益、経常利益もそれぞれ前年増益(102.1%、100.6%)。

(金額単位：百万円)

	参考：UA単体実績 (21/3期 通期)						<参考> 前年同期		計画値	
	実績	売上比	前年同期比		計画比		前年同期 実績	売上比	計画	売上比
			増減	前期比	増減	計画比				
売上高	76,582	100.0%	7,021	110.1%	2,836	96.4%	69,560	100.0%	79,419	100.0%
売上総利益	38,965	50.9%	3,542	110.0%	1,826	95.5%	35,423	50.9%	40,792	51.4%
販管費	34,127	44.6%	3,440	111.2%	1,831	94.9%	30,686	44.1%	35,958	45.3%
営業利益	4,838	6.3%	101	102.1%	4	100.1%	4,737	6.8%	4,833	6.1%
営業外損益	27	0.0%	73	27.4%	38	42.4%	101	0.1%	66	0.1%
経常利益	4,866	6.4%	27	100.6%	33	99.3%	4,839	7.0%	4,900	6.2%
特別損益	1,219	-1.6%	3,035	-	968	-	1,816	2.6%	251	-0.3%
純利益	2,074	2.7%	1,800	53.5%	640	76.4%	3,875	5.6%	2,714	3.4%

## 2. 売上概況(連結・単体)

- ・ UA単体総売上高：計画比 96.4%、前期比 110.1%。
- ・ ビジネスユニット計はメンズ高単価衣料品の弱含み等により計画比 95.1%。
- ・ 通期の既存店売上高前期比は 94.7%。

	21/3期 通期					(金額単位:百万円)	
	実績	前年同期比		計画比		前年同期	計画
		増減	前期比	増減	計画比		
連結総売上高	79,665	7,443	110.3%	3,362	96.0%	72,221	83,028
UA個別総売上高	76,582	7,021	110.1%	2,836	96.4%	69,560	79,419
ビジネスユニット計	66,588	4,414	107.1%	3,400	95.1%	62,173	69,988
UA業態	36,544	1,426	104.1%	1,575	95.9%	35,118	38,119
GLR業態	14,422	1,158	108.7%	426	97.1%	13,264	14,849
CH業態	3,818	507	115.3%	467	89.1%	3,310	4,285
S.B.U.およびUAラボ	11,803	1,322	112.6%	931	92.7%	10,480	12,734
アウトレット	9,993	2,606	135.3%	563	106.0%	7,387	9,430
既存店	94.7%					101.1%	100.0%
UA	93.3%					99.3%	98.0%
GLR	99.2%					96.8%	103.6%
CH	90.8%					112.7%	98.9%
S.B.U.およびUAラボ	94.3%					111.8%	102.6%

### 3. 貸借対照表概況(連結・単体)

連結総資産は前期末比 108.0%の 46,821百万円、単体総資産は〃 107.4%の 45,901百万円。

連結BSの前年同期末との主な増減要因。

- ・ 流動資産：業容拡大による たな卸資産増 16億円、現預金の増 3億円等。
- ・ 固定資産：主に営業設備増による有形固定資産増 10億円、長期差入保証金増 4億円等。
- ・ 流動負債：短期借入金等の増 9億円、未払法人税の減 15億円等。
- ・ 固定負債：長期借入金の増 35億円。

期末の長短借入金残高：118億円(前期末比 44億円増)。

(金額単位:百万円)

	連結実績 (21/3期末)			<参考> 連結 前年同期末	UA単体実績 (21/3期末)			<参考> 単体 前年同期末	
	構成比	前期増減			構成比	前期増減			構成比
	実績	前期比			実績	前期比			実績
総資産	100.0%	46,821	3,458	108.0%	43,362	3,167	107.4%	42,733	
流動資産	62.9%	29,460	2,176	108.0%	27,283	2,230	108.7%	25,638	
固定資産	37.1%	17,360	1,282	108.0%	16,078	937	105.5%	17,095	
流動負債	42.4%	19,854	285	98.6%	20,140	1,376	92.9%	19,453	
固定負債	8.5%	3,962	3,451	776.0%	510	3,451	781.5%	506	
純資産合計	49.1%	23,004	292	101.3%	22,711	1,092	104.8%	22,773	

## 4. キャッシュフロー概況（連結）

- ・ 営業活動によるCF(小計)：主にたな卸資産の増加抑制により 12億円改善。
- ・ 投資活動によるCF：前期計上の固定資産売却収入(30億)の減、有形固定資産取得の増等により、キャッシュアウトが前期比 34億円増。
- ・ 財務活動によるCF：主に借入金の増等により、キャッシュインが前期比 29億円増。

(金額単位:百万円)

	連結実績 (21/3期末)		<参考> 前年同期末
	実績	前期増減	実績
営業活動によるCF(小計)	5,044	1,231	3,812
営業活動によるCF(合計)	1,286	829	456
投資活動によるキャッシュフロー	4,373	3,427	946
財務活動によるキャッシュフロー	3,434	2,940	493
現金及び現金同等物の増減額	347	343	4
現金及び現金同等物期首残高	2,975	4	2,971
現金及び現金同等物期末残高	3,322	347	2,975

## 5. 22/3期の計画概要(連結・単体)

- ・ 連結、単体とも増収増益を目指す。
- ・ 連結売上高：前期比 103.7%の 82,644百万円を見込む。
- ・ 連結売上総利益：前期比 103.8%の 42,207百万円を見込む。(連結売上総利益率 0.1p 改善)
- ・ 経常利益：前期比 100.4%の 4,300百万円を見込む。
- ・ 純利益：前期比 152.5%の 1,943百万円を見込む。
- ・ 単体：売上高 前期比 100.4%、経常利益 前期比 100.7%、純利益 前期比 122.0%を見込む。

(金額単位:百万円)

	連結計画 (22/3期 通期)				<参考> 前年同期		参考:UA単体計画 (22/3期 通期)				<参考> 単体 前年同期	
	計画	売上比	前年同期比 増減	前期比	前年同期 実績	売上比	計画	売上比	前年同期比 増減	前期比	前年同期 実績	売上比
売上高	82,644	100.0%	2,979	103.7%	79,665	100.0%	76,906	100.0%	324	100.4%	76,582	100.0%
売上総利益	42,207	51.1%	1,560	103.8%	40,647	51.0%	39,371	51.2%	405	101.0%	38,965	50.9%
販管費	37,728	45.7%	1,400	103.9%	36,327	45.6%	34,380	44.7%	253	100.7%	34,127	44.6%
営業利益	4,478	5.4%	159	103.7%	4,319	5.4%	4,990	6.5%	152	103.1%	4,838	6.3%
営業外損益	178	-0.2%	142	-	36	0.0%	90	-0.1%	118	-	27	0.0%
経常利益	4,300	5.2%	16	100.4%	4,283	5.4%	4,900	6.4%	33	100.7%	4,866	6.4%
特別損益	476	-0.6%	747	-	1,224	-1.5%	461	-0.6%	758	-	1,219	-1.6%
純利益	1,943	2.4%	668	152.5%	1,274	1.6%	2,529	3.3%	455	122.0%	2,074	2.7%

## 6. 22/3期の上下別計画概要(連結)

### ・ 上期増益、下期減益計画

上期出店コストの前期比減、その他原価、宣伝費等の下期偏重計上等による。

(金額単位: 百万円)

	連結上期計画 (22/3期)			連結下期計画 (22/3期)		
	売上比 計 画	前期比 前期比増減	売上比 前年同期実績	売上比 計 画	前期比 前期比増減	売上比 前年同期実績
<b>売上高</b>	100.0% <b>38,471</b>	104.9% 1,802	100.0% 36,669	100.0% <b>44,173</b>	102.7% 1,177	100.0% 42,995
売上総利益	51.2% <b>19,702</b>	105.5% 1,030	50.9% 18,672	50.9% <b>22,504</b>	102.4% 530	51.1% 21,974
販管費	48.2% <b>18,532</b>	104.0% 714	48.6% 17,818	43.5% <b>19,195</b>	103.7% 686	43.0% 18,509
営業利益	3.0% <b>1,170</b>	136.9% 315	2.3% 854	7.5% <b>3,308</b>	95.5% 156	8.1% 3,465
営業外損益	-0.2% <b>90</b>	- 99	0.0% 8	-0.2% <b>88</b>	- 42	-0.1% 45
経常利益	2.8% <b>1,079</b>	125.0% 215	2.4% 863	7.3% <b>3,220</b>	94.2% 199	8.0% 3,420
特別損益	-0.3% <b>120</b>	- 99	-0.6% 219	-0.8% <b>356</b>	- 648	-2.3% 1,004
純利益	0.9% <b>359</b>	216.7% 193	0.5% 165	3.6% <b>1,583</b>	142.9% 475	2.6% 1,108



## 参考:22/3期の上下別計画概要(単体)

(金額単位:百万円)

	単体上期計画 (22/3期)		参考 前期実績	単体下期計画 (22/3期)		参考 前期実績
	売上比 計 画	前期比 前期比増減	売上比 前年同期実績	売上比 計 画	前期比 前期比増減	売上比 前年同期実績
<b>売上高</b>	100.0% <b>35,895</b>	101.4% 503	100.0% 35,391	100.0% <b>41,011</b>	99.6% 179	100.0% 41,190
売上総利益	51.5% <b>18,490</b>	102.9% 521	50.8% 17,968	50.9% <b>20,880</b>	99.4% 116	51.0% 20,997
販管費	47.1% <b>16,910</b>	99.7% 52	47.9% 16,963	42.6% <b>17,470</b>	101.8% 305	41.7% 17,164
<b>営業利益</b>	4.4% <b>1,580</b>	157.1% 574	2.8% 1,005	8.3% <b>3,410</b>	89.0% 422	9.3% 3,833
営業外損益	-0.1% <b>45</b>	- 87	0.1% 41	-0.1% <b>44</b>	- 30	0.0% 13
<b>経常利益</b>	4.3% <b>1,534</b>	146.5% 486	3.0% 1,047	8.2% <b>3,365</b>	88.1% 453	9.3% 3,819
特別損益	-0.3% <b>120</b>	- 99	-0.6% 220	-0.8% <b>341</b>	- 658	-2.4% 999
<b>純利益</b>	2.2% <b>777</b>	173.5% 329	1.3% 447	4.3% <b>1,752</b>	107.7% 125	3.9% 1,626

## 7. 22/3期の売上計画明細(連結・単体)

・(株)UAのビジネスユニット売上高：前期比 99.5%の 66,284百万円、〃 既存店売上高前期比 97.8%を見込む。(上下別の詳細につきましては、添付の参考資料参照)

(金額単位：百万円)

	22/3期 通期		<参考> 前年同期
	計画	前年同期比増減 前期比	
連結総売上高	82,644	2,979 103.7%	79,665
UA個別総売上高	76,906	324 100.4%	76,582
ビジネスユニット計	66,284	303 99.5%	66,588
UA業態	35,655	1,146 96.9%	36,802
GLR業態	14,758	335 102.3%	14,422
CH業態	3,873	55 101.4%	3,818
S.B.U.およびUAラボ	11,996	452 103.9%	11,544
アウトレット	10,621	627 106.3%	9,993
既存店	97.8%		94.7%
UA	95.9%		-
GLR	101.0%		99.2%
CH	101.1%		90.8%
S.B.U.およびUAラボ	98.5%		-

リカー ウーマン&ティアーズおよび外商は22/3期よりS.B.U.およびUAラボからUA業態へ扱いを変更したため、前年同期(21/3期)データは遡及算出しております。



## 8. 出退店計画

### 22/3期 出退店見込み(UA単体)

・ 新規出店数	9
・ 退店数	5
・ 期末店舗数	142

期別出店数 上期：5、下期：4

シーズン別出店数 H21年春夏：4

H21年秋冬：4

H22年春夏：1

### 参考：子会社の新規出店見込み

・ (株)フィーゴ	0 (期末 11)
・ (株)コーエン	11 (期末 27)
・ (株)ペレニアルUA	2 (期末 4)

ペレニアルUAは他に期間限定ショップ1店舗あり

1 別館扱いから独立店舗扱いへの転換によるものです。

リカー ウーマン&ティアーズは、22/3期より

UAレーベルイメーjistアへ扱いを変更しました。

UAレーベルイメーjistア = (ザ ソプリンハウス × 1、  
ディストリクトUA × 1、リカー ウーマン&ティアーズ × 1)

### UA単体 小売事業別 新規出店数

		期首 店舗数	新規出店予定			退店	当期末 予想	
			通期	上期	下期			
合計		138	9	5	4	5	142	
主力 事業	UA業態合計		45	3	2	1	47	
	UA	既存UA	14					14
		新UA	13				1	12
		B&Y	15	3	1	2	1	18
		UA レーベル イメーjistア	3					3
	GLR	37	1			1	37	
	CH	5					5	
S.B.U. および UAラボ	S.B.U.および UAラボ合計		51	5	3	2	3	53
	S.B.U.	アナザ'-イディション	14	1	1		1	14
		ジュエルチェンジズ	6	1	1			7
		オデット I オデール	18				1	17
		ドゥロワー	5	1		1		6
		サウンズ グッド	1				1	
		キャス・キッドソン	3	2	1	1		5
	UAラボ	時しらず	4					4
(株)UA アウトレット店舗		15					15	



## 参考：出店・移転・増床の明細(確定分のみ)

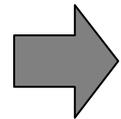
### 22/3月期の出店・移転・増床の明細(確定分のみ)

形態	形態	事業	概要	時期	店舗名	商業施設等	規模	オープン日
新規出店	S.B.U. および UARラボ	ジュエルチェンジズ	新規出店	5月	渋谷店	路面店(渋谷区神南)	総面積 約66坪	H21年5月30日予定
		アナザーエディション	新規出店	9月	立川店	ルミネ立川	総面積 約35坪	H21年9月予定
		キャス・キッドソン	新規出店	9月	未定	東京都内	総面積 約28坪	H21年9月予定
増床	UA	UA	増床	4月	仙台店	さくら野仙台店	総面積 約212坪	H21年4月24日(済)
移転増床	GLR	GLR	移転増床	4月	アミュプラザ小倉店	アミュプラザ小倉	総面積 約120坪	H21年4月11日(済)
退店	S.B.U. および UARラボ	サウンズ グッド	退店	7月	新宿店	ルミネ新宿	総面積 約49坪	H21年7月26日予定

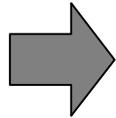
売場面積は総面積の約80%～85%程度となります。

# ・決算および計画の補足資料

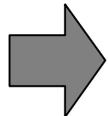
---



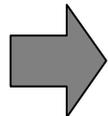
1. たな卸資産の動向(単体)



2. 売上総利益率の動向(単体)



3. 販管費の動向(単体)



4. 連結子会社の実績と見通し

# 1. たな卸資産の動向(単体)

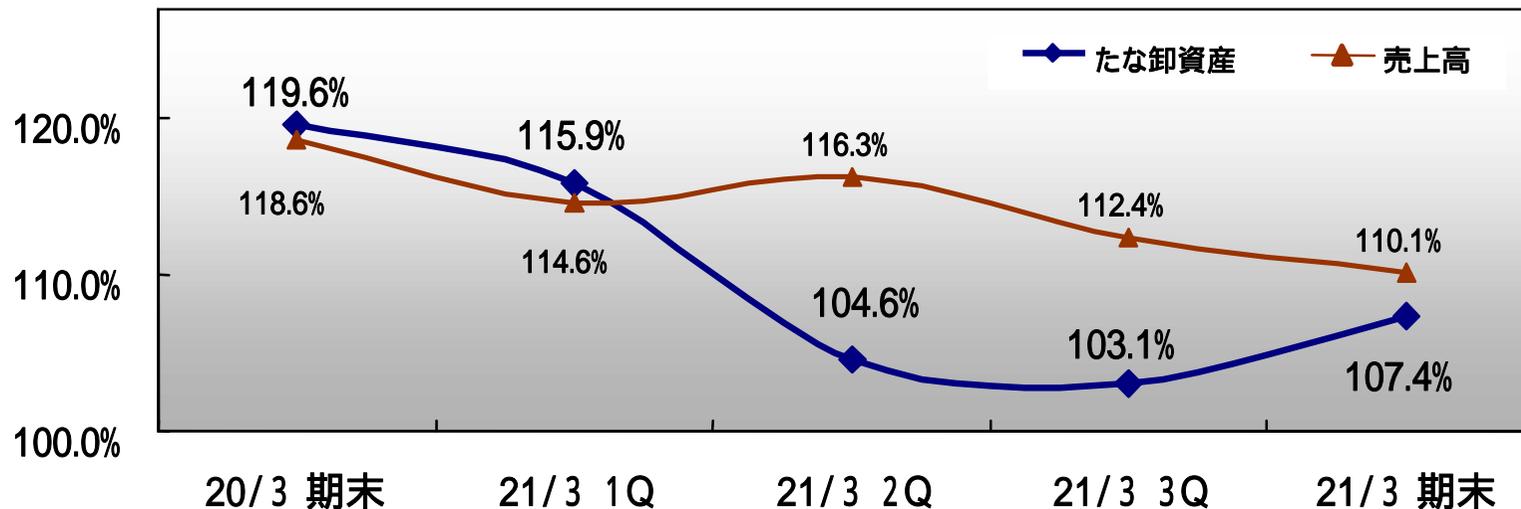
- ・ 21/3期末のたな卸資産は 17,792百万円(前期比 107.4%) 見込み内で着地。
- ・ 21/3期 2Q・3Qに比較し、若干の前期比増は春物商材の戦略的な積み込みによるもの。
- ・ 22/3期の期末たな卸資産は21/3期末額並みの着地を目標とする。

たな卸資産(商品在庫 + 貯蔵品)の推移

(金額単位:百万円)

	20/3期 期末	21/3期 1Q末	21/3期 2Q末	21/3期 3Q末	21/3期 期末
期末たな卸資産額	16,563	16,913	18,546	18,809	17,792
前年同期増加率	119.6%	115.9%	104.6%	103.1%	107.4%
参考:売上増加率	118.6%	114.6%	116.3%	112.4%	110.1%

たな卸資産と売上高の前年同期比推移



## 2. 売上総利益率の動向(単体)

- ・ 21/3期の全社売上総利益率は計画比 0.5p、前期比 ±0pの50.9%。
- ・ ビジネスユニット売上総利益率は、21/3期 4Qに9四半期ぶりに前年同期を上回った。
- ・ 22/3期は主にビジネスユニット、アウトレット双方の売上総利益率改善を目指す一方、その他原価(評価損等)は保守的に見込み、全社で前期比 +0.3pの51.2%を目指す。

### 売上総利益率の推移

	21/3期通期実績			参考:21/3期 4Qのみ		22/3期通期計画	
	実績	計画 増減	前期 増減	実績	前期 増減	計画	前期 増減
全社	50.9%	-0.5%	0.0%	44.9%	1.1%	51.2%	0.3%
ビジネス ユニット計	56.6%	-0.8%	-0.4%	52.7%	0.3%	57.4%	0.8%
アウトレット	22.0%	4.2%	4.6%	13.9%	2.7%	24.1%	2.1%
その他原価額 (百万円)	912	128	361	570	189	1,244	332

「ビジネスユニット計」には「小売」、「卸売」、「通販」等が含まれます。  
 その他原価 = 商品評価損、廃棄等

### 3. 販管費の動向(単体)

#### ・ 21/3期実績の計画との主な差異要因

宣伝費：コストコントロール等による削減。

人件費：中途採用および欠員補充の凍結、残業削減等による減。

その他：売上未達に伴う変動費減、その他一般コスト削減に伴う減。

#### ・ 22/3期計画の前期実績との主な差異要因

宣伝費：出店抑制等による減。

人件費：新卒採用、定期昇給等による増。

その他：出店一時コスト減、他経費(研究費、海外渡航費等)の削減による減。

#### 販管費の内訳(21/3期実績・計画、22/3期計画)

(金額:百万円)

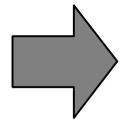
	21/3期		21/3期		計画 増減	増減率	22/3期		前期 増減	増減率
	実績	売比	計画	売比			計画	売比		
販管費	34,127	44.6%	35,958	45.3%	1,831	94.9%	34,380	44.7%	253	100.7%
宣伝販促費	1,184	1.5%	1,394	1.8%	210	84.9%	1,098	1.4%	85	92.8%
人件費	12,172	15.9%	12,797	16.1%	625	95.1%	12,619	16.4%	446	103.7%
賃借料	9,505	12.4%	9,662	12.2%	156	98.4%	9,622	12.5%	116	101.2%
減価償却費	1,187	1.6%	1,264	1.6%	76	93.9%	1,143	1.5%	44	96.3%
その他	10,077	13.2%	10,839	13.6%	762	93.0%	9,897	12.9%	180	98.2%

## 4. 連結子会社の実績と見通し

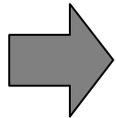
	(株)フィーゴ <b>FIGO</b> CO., LTD.	(株)コーエン <b>COEN</b>	(株)ペレニアルUA <b>PERENNIAL</b> UNITED ARROWS
店舗内観イメージ	<p>(Felisi 六本木ヒルズ店)</p>	<p>(coen高岡店)</p>	<p>(FRANQUEENSENSE 青山本店)</p>
出店状況	・21/3期新規出店・・・1店舗 ・21/3期末店舗数・・・12店舗 ・22/3期末店舗数見込・・・11店舗	・21/3期新規出店・・・16店舗 ・21/3期末店舗数・・・16店舗 ・22/3期末店舗数見込・・・27店舗	・21/3期新規出店・・・2店舗 ・21/3期末店舗数・・・2店舗 ・22/3期末店舗数見込・・・4店舗
21/3期業績総括	売上は若干計画未達となったが、コスト削減等により利益は計画を達成	(2社合計)売上は計画に比較し7掛け程度となったものの、新規出店減によるコスト減等により、計画内の経常損失となった。	
22/3期業績見通し	低調な百貨店向け卸売を慎重に見込み、減益計画	(2社合計)両社とも売上を慎重に見通し、経常損失額は一定の改善を見込む。	

# ・前期総括と今期および中期の方針等

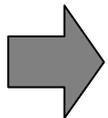
---



1 . 21 / 3 期の業績総括 岩城副社長



2 . 22 / 3 期の方針 重松社長



3 . 中期的な方向性について 重松社長

# 1 - 21/3期の業績総括(実績)

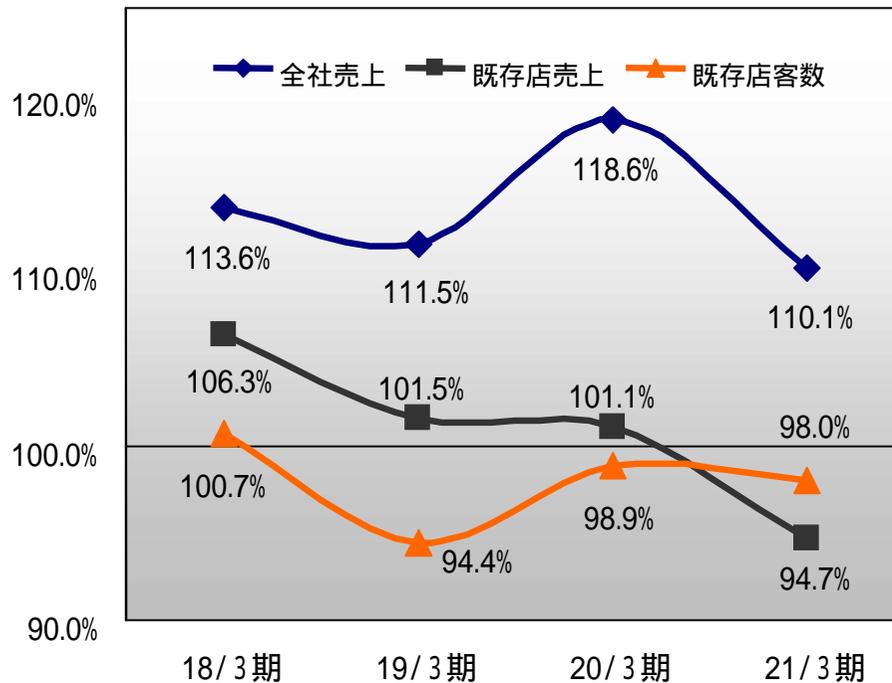
## ・売上高

計画比 96.0%で着地。既存店売上高前期比 94.7%。

## ・売上総利益および各利益

売上高および売上総利益は計画未達となるものの、販管費の大幅な削減により経常利益は計画達成。店舗の減損計上により純利益は計画比 69.9%。

UA単体全社売上高、既存店売上高前期比 推移



21/3期 業績総括

	実績 (億円)	計画比	前期比
連結売上高	796	96.0%	110.3%
UA単体売上高	765	96.4%	110.1%
ビジネスユニット計	665	95.1%	107.1%
アウトレット	99	106.0%	135.3%
連結売上総利益	406	95.2%	110.2%
連結経常利益	42	100.7%	85.4%
連結当期純利益	12	69.9%	33.5%

# 1 - .21/3期の業績総括(22/3期の重点課題設定の背景)

		要因	背景
収益性低下	売上計画未達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成長スピードに見合ったMDプラットフォームと生産プラットフォーム構築の遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ H19年5月大規模な成長拡大構想</li> <li>・ 無理な急成長(出店数の拡大)</li> <li>・ 多事業軸化の選択と集中の判断の見誤り</li> </ul>
	売上総利益低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成長スピードに見合った人財育成の遅延と販売力の低下</li> </ul>	
	販管費率上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ MDプラットフォーム構築の遅延によるプロパー消化率低下と値引き販売の増加</li> </ul>	
	CF B/S悪化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利益計画未達と急速な在庫増による営業CFの悪化</li> <li>・ 利益計画未達に伴う投資回収遅延による借入金の増加</li> </ul>	

# 1 - .21/3期の業績総括(前期施策の総括)

## (1) 収益構造の抜本的な改善に向けた取り組み

### 商品プラットフォーム(PF)構築:MD PFの稼働と生産 PFの着手・推進による原価改善

- MD PF : 全社統一フォーマットでの計画進捗、重要指標管理の稼働
- MD PF : 計画変更を柔軟に行うための調達進捗の仕組み H21年春夏シーズンより更に強化
- 生産 PF : 全社単位での生産発注体制確立のための生産組織、役割の見直し 22/3期に順次実施
- 生産 PF : 工場背景を全社で共有する仕組みの構築、H21年春夏シーズンより運用開始

### 本部スリム化および店頭強化に向けた本部人員の店頭再配置のプランニング

- 本部人員の新規採用の凍結と店頭再配置を実施  
21/3期初比 13%減の本社/本部人員削減プラン順次実施
- 組織の部・室・課数の21/3期初比 30%削減

### 不採算事業/店舗の見極めと早期撤退判断

- 不採算事業撤退の実施(サウンズ グッド 2店舗) 残1店舗は22/3期上期中に撤退

業績数値として顕在化してはいないが、中期的な改善に向け一歩前進。

## (2) 単年度計画達成に向けた取り組み

### OJTをメインとした販売力の継続強化と販売に集中できる体制整備

- ・マンツーマン指導の再構築による販売力回復傾向
- ・391件の改善提案に対して、解決率 92%

### CRMシステムを活用した来店促進による買上客数の向上

- ・ハウスカード(HC)会員数 639,809人(H21年3月現在) HC売上シェア 45.1%
- ・店頭キャンペーンと連動したメール配信を実施 既存店 買上客数 前期比 98.0%

### 商品力や鮮度に応じたレギュラー・アウトレット店での適切な場所による、適価での販売による換金率の向上

- ・商品のマークダウン、アウトレット店への移動など見切りを早め、早期換金化が実現  
H20年秋冬シーズンのアウトレット売上総利益率前年比 4.6%改善

### 全社的なコストコントロールの実施

- ・販管費の厳格なコントロールを進行  
連結 販管費 当初計画比 92.5% 29億円削減 修正計画比 94.5% 21億円削減

営業利益、経常利益については、計画達成。  
一方、減損計上により純利益は計画比 69.9%。

## 2 - .22/3期の方針(新経営体制について)

H21年4月1日付で代表取締役2名は  
役職を変更し、新たな業務執行体制に。

重松 代表取締役会長  
岩城 代表取締役社長

重松 代表取締役 社長執行役員  
岩城 代表取締役 副社長執行役員

現場とより密接な体制を構築し業務執行  
経営判断のスピード向上

- ・ 営業力(商品力と販売力)の徹底強化
- ・ 収益構造の改善の推進による収益体質への転換

## 2 - .22/3期の方針(経営方針及び重点取組課題)

### 経営方針

『売上が伸びずとも、利益を創出できる収益体質へ転換し、今期中の収益改善の必達』

#### 重点取組課題

1. 商品の調達と消化のコントロールによる、さらなる売上総利益の創出

2. 事業活動全体の業務手順の見直しによる、バリューチェーンの全体最適化

3. 本社/本部の業務の見直しによる、人員体制の適正化

4. 経営管理サイクルの確立による、経営資源の最適配分

売上総利益  
改善

販管費率  
抑制

CF  
B/S  
改善

収益改善

### 3 - . 中期的な方向性について(総括)

#### VISION

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

常に時代の半歩先を行き、最新のトレンドやファッションを提案し続ける

高い時代対応力を持った事業の集合体

#### ドリームプラン2011

4つの中期戦略課題の解決

ブランドマネジメント

モノ

ヒト

組織

前期首に掲げた中期の定量目標

(2011年3月期 連結経常利益最高益更新およびROE 15%以上)は一旦凍結し、

ロイヤルティの維持・向上を図りつつ、

最適な収益構造への転換を必達する

経営資源に十分配慮した  
堅実な売上成長

売上総利益率の  
着実な改善

本部費を中心とした  
販管費の構造的改善

### 3 - . 中期的な方向性について(株主還元)

#### 目標とする株主還元指標

連結DOE(株主資本配当率) 4.5% 前後

23/3期までの2年間

#### 22/3期の施策

1株当たり年間配当金 25円の維持を予定

(連結DOE予想 4.4%、連結配当性向予想 55.0%)

DOEとは、企業が株主資本に対してどれだけ配当金を支払ったかを示す指標

DOE = 配当金総額 / 株主資本 × 100 (%)

## 参考:ドリームプラン2011の4つの中期戦略課題

### ブランドマネジメント:ブランド価値最大化に向けた全ブランドポートフォリオの構築と戦略管理

- ポートフォリオ構築及び各ブランドポジショニングステートメントの策定、管理
- ポートフォリオマネジメントによるブランド間シナジーの創出、新規事業機会の発見

### モノ:商品プラットフォーム構築によるMD(マーチャンダイジング)精度の向上と最適なSCM(サプライチェーンマネジメント)体制の確立

- MD精度向上に向けた仕組みづくり(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

### ヒト:人財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

- 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財育成の仕組み強化
- 高いモチベーションを持ち、力を存分に発揮させるためのキャリアパス体系の構築
- 事業ミッションに対応した評価指標の設定、業績評価の仕組みづくり

### 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系の構築

- 店舗 - 業態本部間の役割分担の棚卸しと再設計
- 本部機能の再定義を踏まえた適正化

平成21年3月期  
決算説明会  
参考資料

1. 期末BS推移 (連結・単体)
2. 通期PL推移 (連結・単体)
3. 通期販管費推移 (単体)
4. 通期売上推移 (連結・単体)
5. 22/3期の上下別売上明細 (単体)
6. 通期出店・設備投資推移 (単体)



# 1. 期末BS推移(連結・単体)

連結BS実績		(金額単位:百万円)							
		19/3期 実績		20/3期 実績		21/3期 実績			
		実績	構成比	実績	構成比	増減	実績	構成比	増減
総資産		38,132	100.0%	43,362	100.0%	5,229	46,821	100.0%	3,458
流動資産		23,478	61.6%	27,283	62.9%	3,805	29,460	62.9%	2,176
固定資産		14,654	38.4%	16,078	37.1%	1,424	17,360	37.1%	1,282
流動負債		16,646	43.7%	20,140	46.4%	3,494	19,854	42.4%	285
固定負債		3,850	10.1%	510	1.2%	3,340	3,962	8.5%	3,451
純資産合計		17,635	46.2%	22,711	52.4%	5,075	23,004	49.1%	292
単体BS実績		(金額単位:百万円)							
		19/3期 実績		20/3期 実績		21/3期 実績			
		実績	構成比	実績	構成比	増減	実績	構成比	増減
総資産		37,489	100.0%	42,733	100.0%	5,244	45,901	100.0%	3,167
流動資産		22,041	58.8%	25,638	60.0%	3,597	27,868	60.7%	2,230
固定資産		15,448	41.2%	17,095	40.0%	1,647	18,032	39.3%	937
流動負債		16,021	42.7%	19,453	45.5%	3,432	18,077	39.4%	1,376
固定負債		3,845	10.3%	506	1.2%	3,338	3,958	8.6%	3,451
純資産合計		17,622	47.0%	22,773	53.3%	5,151	23,865	52.0%	1,092

## 2. 通期PL推移(連結・単体)

連結PL実績		(金額単位:百万円)								
20/3期 実績		21/3期 実績				22/3期 計画				
実績	売上比	実績	売上比	前年同相比増減 前期比		計画	前年同相比増減 売上比 前期比			
売上高	72,221	100.0%	79,665	100.0%	7,443	110.3%	<b>82,644</b>	100.0%	2,979	103.7%
売上総利益	36,891	51.1%	40,647	51.0%	3,755	110.2%	<b>42,207</b>	51.1%	1,560	103.8%
販管費	31,960	44.3%	36,327	45.6%	4,366	113.7%	<b>37,728</b>	45.7%	1,400	103.9%
営業利益	4,930	6.8%	4,319	5.4%	610	87.6%	<b>4,478</b>	5.4%	159	103.7%
営業外損益	86	0.1%	36	0.0%	123	-	<b>178</b>	-0.2%	142	-
経常利益	5,017	6.9%	4,283	5.4%	734	85.4%	<b>4,300</b>	5.2%	16	100.4%
特別損益	1,798	2.5%	1,224	-1.5%	3,023	-	<b>476</b>	-0.6%	747	-
純利益	3,800	5.2%	1,274	1.6%	2,525	33.5%	<b>1,943</b>	2.4%	668	152.5%
単体PL実績		(金額単位:百万円)								
20/3期 実績		21/3期 実績				22/3期 計画				
実績	売上比	実績	売上比	前年同相比増減 前期比		計画	前年同相比増減 売上比 前期比			
売上高	69,560	100.0%	76,582	100.0%	7,021	110.1%	<b>76,906</b>	100.0%	324	100.4%
売上総利益	35,423	50.9%	38,965	50.9%	3,542	110.0%	<b>39,371</b>	51.2%	405	101.0%
販管費	30,686	44.1%	34,127	44.6%	3,440	111.2%	<b>34,380</b>	44.7%	253	100.7%
営業利益	4,737	6.8%	4,838	6.3%	101	102.1%	<b>4,990</b>	6.5%	152	103.1%
営業外損益	101	0.1%	27	0.0%	73	27.4%	<b>90</b>	-0.1%	118	-
経常利益	4,839	7.0%	4,866	6.4%	27	100.6%	<b>4,900</b>	6.4%	33	100.7%
特別損益	1,816	2.6%	1,219	-1.6%	3,035	-	<b>461</b>	-0.6%	758	-
純利益	3,875	5.6%	2,074	2.7%	1,800	53.5%	<b>2,529</b>	3.3%	455	122.0%

### 3. 通期販管費推移(単体)

(金額単位:百万円)

	20/3期 実績		21/3期 実績		22/3期 計画	
	売上比 実績	実績	売上比 実績	前期比 増減	売上比 計画	前期比 増減
販管費合計	44.1%	30,686	44.6%	111.2%	44.7%	253
宣伝販促費	1.7%	1,183	1.5%	100.0%	1.4%	85
人件費	15.2%	10,592	15.9%	114.9%	16.4%	446
賃借料	11.9%	8,287	12.4%	114.7%	12.5%	116
減価償却費	1.2%	854	1.6%	138.9%	1.5%	44
その他	14.0%	9,768	13.2%	103.2%	12.9%	180
営業外収支	0.1%	101	0.0%	27.4%	-0.1%	-
営業外収益	0.4%	247	0.3%	84.1%	0.1%	108
営業外費用	0.2%	145	0.2%	123.8%	0.2%	10

## 4. 通期売上推移 (連結・単体)

(金額単位:百万円)

	20/3期 実績	21/3期 実績			22/3期 計画		
	実績	実績	前期比増減	前期比	計画	前期比増減	前期比
連結総売上高	72,221	79,665	7,443	110.3%	82,644	2,979	103.7%
UA単体総売上高	69,560	76,582	7,021	110.1%	76,906	324	100.4%
ビジネスユニット計	62,173	66,588	4,414	107.1%	66,284	303	99.5%
U A	35,118	36,802	1,684	-	35,655	1,146	96.9%
G L R	13,264	14,422	1,158	108.7%	14,758	335	102.3%
C H	3,310	3,818	507	115.3%	3,873	55	101.4%
S.B.U.およびUAラボ	10,480	11,544	1,064	-	11,996	452	103.9%
アウトレット	7,387	9,993	2,606	135.3%	10,621	627	106.3%
既存店前期比	101.1%	94.7%			97.8%		
U A	-	-			95.9%		
G L R	96.8%	99.2%			101.0%		
C H	112.7%	90.8%			101.1%		
S.B.U.およびUAラボ	-	-			98.5%		

キャス・キッドソンは21/3期よりUA業態からS.B.U.およびUAラボへ扱いを変更したため、20/3期データは遡及算出しております。

リカー ウーマン&ティアーズおよび外商は22/3期よりS.B.U.およびUAラボからUA業態へ扱いを変更したため、21/3期および20/3期データは遡及算出しております。



## 5. 22/3期の上下期別売上計画(単体)

(金額単位:百万円)

	22/3期 通期計画			22/3期 上期計画					22/3期 下期計画		
	計 画	前期比増減 前期比		第1Q	第2Q	上期累計 計 画	前期比増減 前期比		下期累計 計 画	前期比増減 前期比	
総売上高	76,906	324	100.4%	18,084	17,810	35,895	503	101.4%	41,011	179	99.6%
ビジネスユニット合計	66,284	303	99.5%	15,274	15,474	30,748	42	99.9%	35,536	260	99.3%
U A	35,655	1,146	96.9%	8,091	8,185	16,277	369	97.8%	19,378	777	96.1%
G L R	14,758	335	102.3%	3,606	3,312	6,919	116	101.7%	7,839	219	102.9%
C H	3,873	55	101.4%	945	967	1,912	31	98.4%	1,961	86	104.6%
S.B.U.およびUAラボ	11,996	452	103.9%	2,630	3,008	5,639	240	104.5%	6,357	211	103.4%
アウトレット	10,621	627	106.3%	2,809	2,336	5,146	546	111.9%	5,475	81	101.5%
既存店前期比	97.8%			95.4%	96.9%	96.1%			99.1%		
U A	95.9%			93.4%	94.9%	94.1%			97.2%		
G L R	101.0%			100.5%	100.6%	100.5%			101.5%		
C H	101.1%			93.3%	100.7%	97.1%			105.0%		
S.B.U.およびUAラボ	98.5%			95.5%	96.8%	96.2%			100.7%		

## 6. 通期出店・設備投資推移 (単体)

	20/3期 実績	21/3期 実績	22/3期 計画
出店数、従業員数等			( / 期末店舗数)
出店数	34	20	9 / 142
U A	9	11	3 / 47
G L R	9	1	1 / 37
C H	2	0	0 / 5
S.B.U.およびU Aラボ	14	8	5 / 53
退店(ブランド転換含む)	10	10	5
期末小売店舗数	128	138	142
アウトレット店舗数	11	15	0 / 15
期末従業員数	2,567	2,692	2,788
設備投資及び減価償却費 (金額: 百万円)			
営業設備投資	2,310	2,988	655
土地	-	-	-
その他	522	286	371
設備投資合計	2,832	3,275	1,026
保証金	908	328	8
減価償却費 (PL <sup>△</sup> -ス)	854	1,187	1,143

平成19年8月より準社員 (アルバイト) の正社員化を実施しており、20/3期末以降、合計表示しております。

従業員数には正社員、契約社員を含み(20/3期末以降は + アルバイト)、子会社等への出向者は除いております。