



平成22年3月期 決算説明会

株式会社 ユナイテッドアローズ

Contents

・ 22/3期 決算概要および23/3期 計画概要	P3 ~ P15
・ 決算および計画の補足資料	P16 ~ P21
・ 22/3期 総括と23/3期および中期方針等	P22 ~ 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

[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、キャス・キッドソン)
UAラボ = 時しらず
ベレニアルUA = 株式会社ベレニアルユナイテッドアローズ、FRQ = フランクウィーンセンス

22/3期 決算概要および23/3期 計画概要

1. 損益計算書概況(連結・単体)

2. 売上概況(連結・単体)

3. 貸借対照表概況(連結・単体)

4. キャッシュ・フロー概況(連結)

5. 23/3期 計画概要(連結・単体・通期・上下期別)

6. 23/3期 売上計画明細(連結・単体)

7. 23/3期 出退店計画

1. 損益計算書 概況(連結)

- ・売上高は、計画比 101.0%、前期比 104.8%
- ・売上総利益率は、前期比 0.3Pの改善、販管費率は、同 0.2Pの低減
- ・経常利益は、計画比 117.1%、前期比 117.6%
- ・減損損失758百万円、子会社ペレニアルUAの閉店損失引当金繰入額418百万円等を特別損失に計上し、当期純利益は計画比 72.3%、前年比 110.2%の 1,403百万円で着地

金額単位:百万円

	連結実績						<参考>		金額単位:百万円	
	22/3期		通期		前年同期		前年同期		計画値	
	実績	売上比	前年同期比増減 前期比	計画比増減 計画比	前年同期 実績	売上比	計画	売上比		
売上高	83,504	100.0%	3,839 104.8%	860 101.0%	79,665	100.0%	82,644	100.0%		
売上総利益	42,865	51.3%	2,217 105.5%	657 101.6%	40,647	51.0%	42,207	51.1%		
販管費	37,922	45.4%	1,594 104.4%	194 100.5%	36,327	45.6%	37,728	45.7%		
営業利益	4,942	5.9%	623 114.4%	463 110.4%	4,319	5.4%	4,478	5.4%		
営業外損益	94	0.1%	131 -	273 -	36	0.0%	178	-0.2%		
経常利益	5,037	6.0%	754 117.6%	737 117.1%	4,283	5.4%	4,300	5.2%		
特別損益	1,188	-1.4%	36 -	711 -	1,224	-1.5%	476	-0.6%		
当期純利益	1,403	1.7%	129 110.2%	539 72.3%	1,274	1.6%	1,943	2.4%		



参考:損益計算書 概況(単体)

- ・ペレニアルUAの清算に伴う債務保証損失引当金繰入額 約17億円を特別損失として計上し、当期純利益は、前期比 97.0%の 2,011百万円で着地

金額単位:百万円

	単体実績						<参考>			
	22/3期 通期		前年同期比増減		計画比増減		前年同期		計画値	
	実績	売上比	前期比	計画比	前年同期実績	売上比	計画	売上比		
売上高	78,657	100.0%	2,075	102.7%	1,751	102.3%	76,582	100.0%	76,906	100.0%
売上総利益	40,419	51.4%	1,453	103.7%	1,048	102.7%	38,965	50.9%	39,371	51.2%
販管費	34,627	44.0%	500	101.5%	246	100.7%	34,127	44.6%	34,380	44.7%
営業利益	5,792	7.4%	953	119.7%	801	116.1%	4,838	6.3%	4,990	6.5%
営業外損益	151	0.2%	123	542.1%	242	-	27	0.0%	90	-0.1%
経常利益	5,943	7.6%	1,077	122.1%	1,043	121.3%	4,866	6.4%	4,900	6.4%
特別損益	2,346	-3.0%	1,127	-	1,885	-	1,219	-1.6%	461	-0.6%
当期純利益	2,011	2.6%	63	97.0%	518	79.5%	2,074	2.7%	2,529	3.3%

5



2. 売上概況(連結・単体)

- ・小売 + 通販 既存店 前期比は、99.9%
- ・通販 既存店 前期比は、138.7%と主に「ソソタウン」を中心に大幅な伸びで推移
- ・アウトレット売上高 前期比 112.7%と好調に推移

金額単位:百万円

	22/3期 通期						<参考>	
	実績	前年同期比増減		計画比増減		前年同期	計画	
		前期比	計画比	前期比	計画比			
連結売上高	83,504	3,839	104.8%	860	101.0%	79,665	82,644	
単体売上高	78,657	2,075	102.7%	1,751	102.3%	76,582	76,906	
ビジネスユニット計	67,391	802	101.2%	1,106	101.7%	66,588	66,284	
UA	36,820	17	100.0%	1,164	103.3%	36,802	35,655	
GLR	14,466	43	100.3%	292	98.0%	14,422	14,758	
CH	3,960	142	103.7%	86	102.2%	3,818	3,873	
S.B.U.およびUAラボ	12,143	598	105.2%	146	101.2%	11,544	11,996	
アウトレット	11,266	1,272	112.7%	645	106.1%	9,993	10,621	
小売 + 通販 既存店	99.9%					-	98.3%	
UA	98.6%					-	95.9%	
GLR	99.5%					-	101.5%	
CH	103.5%					-	101.1%	
S.B.U.およびUAラボ	103.6%					-	101.2%	

6



参考:売上概況(単体)

金額単位:百万円

	22年3月期 通期			<参考>	
	実績	前年同期比増減		前年同期	
		前期比			
小売計	59,490	1,443	97.6%	60,934	
UA	33,530	874	97.5%	34,405	
GLR	12,686	429	96.7%	13,115	
CH	3,960	149	103.9%	3,811	
S.B.U.およびUAラボ	9,312	289	97.0%	9,602	
小売 既存店			96.8%	94.7%	
UA			96.4%	93.3%	
GLR			96.6%	99.2%	
CH			103.5%	90.8%	
S.B.U.およびUAラボ			95.7%	94.3%	

	22年3月期 通期			<参考>	
	実績	前年同期比増減		前年同期	
		前期比			
通販計	6,831	2,216	148.0%	4,614	
UA通販	2,756	830	143.1%	1,925	
GLR通販	1,757	467	136.3%	1,289	
CH通販	0	0		0	
S.B.U.およびUAラボ 通販	2,317	918	165.6%	1,399	
通販 既存店			138.7%	-	
UA			134.9%	-	
GLR			127.7%	-	
CH			-	-	
S.B.U.およびUAラボ			154.3%	-	

7



3. 貸借対照表概況(連結・単体)

・ 連結総資産は前期末比 98.6%の 46,163百万円

・ 連結BSの前期末との主な増減要因

流動資産：在庫抑制の効果によるたな卸資産 減 17億円、現預金 増 7億円等

固定資産：有形固定資産 減 2億円、無形固定資産 減 4億円、投資その他の資産 増 4億円等

流動負債：短期借入金 減 38億円

固定負債：長期借入金 減 5億円

期末の長短借入金残高：77億円（前期末比 65.1%、41億円 減）

	連結実績				単体実績					
	22/3期末		前期増減		22/3期末		前期増減			
	実績	構成比	前期比	実績	構成比	前期比	実績	構成比		
総資産	46,163	100.0%	657	98.6%	46,821	100.0%	508	101.1%	45,901	100.0%
流動資産	29,069	63.0%	390	98.7%	29,460	62.9%	582	102.1%	27,868	60.7%
固定資産	17,094	37.0%	266	98.5%	17,360	37.1%	73	99.6%	18,032	39.3%
流動負債	19,406	42.0%	448	97.7%	19,854	42.4%	110	100.6%	18,077	39.4%
固定負債	3,429	7.5%	532	86.6%	3,962	8.5%	532	86.6%	3,958	8.6%
純資産合計	23,327	50.5%	323	101.4%	23,004	49.1%	930	103.9%	23,865	52.0%

金額単位:百万円

<参考>

単体 前年同期末

8

4. キャッシュ・フロー概況 (連結)

・連結CFの前年同累計期間との主な増減要因

営業活動によるCF：たな卸資産 減 34億円、税前当期利益 増 7億円

投資活動によるCF：有形固定資産の取得による支出 減 21億円

財務活動によるCF：短期借入金の増減額の減 60億円

金額単位：百万円

	連結実績 22/3期		<参考> 前年同累計期間
	実績	前期増減	実績
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,933	6,647	1,286
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,992	2,381	4,373
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,202	8,636	3,434
現金及び現金同等物の増減額	739	392	347
現金及び現金同等物期首残高	3,322	347	2,975
現金及び現金同等物期末残高	4,061	739	3,322

5 - . 23/3期 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 108.0%の 90,150百万円を見込む

・連結売上総利益：前期比 108.6%の 46,551百万円を見込む(連結売上総利益率 0.3P 改善)

・経常利益：前期比 117.1%の 5,900百万円を見込む

・当期純利益：前期比 161.8%の 2,271百万円を見込む

・単体：売上高 前期比 107.2%、経常利益 前期比 103.5%、純利益 前期比 134.8%を見込む

金額単位：百万円

	連結計画 23/3期 通期		<参考> 前年同期		参考：単体計画 23/3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	90,150	100.0%	6,645 108.0%	83,504 100.0%	84,326	100.0%	5,669 107.2%	78,657 100.0%
売上総利益	46,551	51.6%	3,686 108.6%	42,865 51.3%	43,578	51.7%	3,158 107.8%	40,419 51.4%
販管費	40,580	45.0%	2,658 107.0%	37,922 45.4%	37,427	44.4%	2,799 108.1%	34,627 44.0%
営業利益	5,971	6.6%	1,028 120.8%	4,942 5.9%	6,150	7.3%	358 106.2%	5,792 7.4%
営業外損益	71	-0.1%	165 -	94 0.1%	0	0.0%	152 -	151 0.2%
経常利益	5,900	6.5%	862 117.1%	5,037 6.0%	6,150	7.3%	206 103.5%	5,943 7.6%
特別損益	1,448	-1.6%	259 -	1,188 -1.4%	1,393	-1.7%	953 -	2,346 -3.0%
当期純利益	2,271	2.5%	867 161.8%	1,403 1.7%	2,711	3.2%	699 134.8%	2,011 2.6%

5 - . 23/3期 上下期別計画概要(連結)

・ 上期減益、下期増益計画

上期 出店に係るコストの前期比増、宣伝費等の増。資産除去債務に係る特別損失の増

金額単位：百万円

	連結上期計画 23/3期			連結下期計画 23/3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
売上高	100.0% 41,375	108.3% 3,179	100.0% 38,196	100.0% 48,775	107.7% 3,466	100.0% 45,308
売上総利益	51.3% 21,242	108.7% 1,701	51.2% 19,541	51.9% 25,308	108.5% 1,984	51.5% 23,323
販管費	48.2% 19,936	111.1% 1,989	47.0% 17,946	42.3% 20,644	103.3% 668	44.1% 19,975
営業利益	3.2% 1,306	81.9% 288	4.2% 1,594	9.6% 4,664	139.3% 1,316	7.4% 3,348
営業外損益	-0.1% 52	- 100	0.1% 48	0.0% 18	- 64	0.1% 46
経常利益	3.0% 1,253	76.3% 388	4.3% 1,642	9.5% 4,646	136.9% 1,251	7.5% 3,395
特別損益	-3.2% 1,330	- 1,238	-0.2% 92	-0.2% 117	- 978	-2.4% 1,095
当期純利益	-0.7% 293	- 911	1.6% 618	5.3% 2,565	326.4% 1,779	1.7% 785

11

参考:23/3期 上下別計画概要(単体)

金額単位：百万円

	単体上期計画 23/3期			単体下期計画 23/3期		
	売上比 計画	前期比 前期比増減	参考 前期実績 売上比 前年同期実績	売上比 計画	前期比 前期比増減	参考 前期実績 売上比 前年同期実績
売上高	100.0% 38,661	106.7% 2,426	100.0% 36,234	100.0% 45,665	107.6% 3,242	100.0% 42,422
売上総利益	51.3% 19,820	107.2% 1,336	51.0% 18,484	52.0% 23,757	108.3% 1,822	51.7% 21,934
販管費	47.0% 18,172	110.6% 1,741	45.3% 16,430	42.2% 19,254	105.8% 1,058	42.9% 18,196
営業利益	4.3% 1,648	80.3% 405	5.7% 2,053	9.9% 4,502	120.4% 764	8.8% 3,738
営業外損益	0.0% 17	- 87	0.2% 69	0.0% 16	20.5% 65	0.2% 81
経常利益	4.2% 1,630	76.8% 492	5.9% 2,123	9.9% 4,519	118.3% 699	9.0% 3,820
特別損益	-3.3% 1,275	- 1,183	-0.3% 92	-0.3% 117	- 2,136	-5.3% 2,254
当期純利益	0.5% 195	16.7% 972	3.2% 1,167	5.5% 2,516	298.0% 1,671	2.0% 844

12



6. 23/3期 売上計画明細(連結・単体)

- ・ 単体ビジネスユニット売上高 前期比 107.8%、アウトレット売上高 前期比 103.7%を見込む
- ・ 小売 + 通販 既存店売上高 前期比 103.2%を見込む
- ・ 小売 既存店売上高 前期比 100.7%、通販 既存店売上高 前期比 124.1%を見込む

金額単位: 百万円

	23/3期 通期		<参考>	
	計画	前年同期比増減 前期比	前年同期	
連結売上高	90,150	6,645 108.0%	83,504	
単体売上高	84,326	5,669 107.2%	78,657	
ビジネスユニット計	72,640	5,248 107.8%	67,391	
UA	37,828	1,007 102.7%	36,820	
GLR	15,850	1,383 109.6%	14,466	
CH	4,955	994 125.1%	3,960	
S.B.U.およびUアラボ	14,006	1,863 115.3%	12,143	
アウトレット	11,686	420 103.7%	11,266	
小売 + 通販 既存店		103.2%	99.9%	
小売 既存店		100.7%	96.8%	
通販 既存店		124.1%	138.7%	

業態別の既存店計画比は、添付資料をご参照願います

13



7. 23/3期 出退店計画

・ 23/3期 出退店見込み(単体)

新規出店数	18
退店数	3
期末店舗数	152
シーズン別出店数	
22年春夏	7
22年秋冬	5
23年春夏	6

ジュエル チェンジズ銀座店は、22/3期末日に退店しているため、22/3期末店舗数(138店舗)には含まれますが23/3期首店舗数には含めておりません。

23/3期 単体 小売事業別 出退店数

		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		137	18	10	8	3	152
主力 事業	合計	48	2	1	1	3	47
	既存UA	13					13
	新UA	13				1	12
	B & Y	20	2	1	1	2	20
	UAレーベルイメージストア	2					2
	GLR	36	6	2	4		42
	CH	5	1	1			6
S.B.U. および Uアラボ	合計	48	9	6	3		57
	アナザーエディション	14					14
	ジュエルチェンジズ	6	1	1			7
	オデットエ オディール	17	2	1	1		19
	ドゥロワー	5					5
	キャス・キッドソン	5	3	2	1		8
	新規チャンネル開発事業		3	2	1		3
	Uアラボ 時しらず	1					1
アウトレット店舗		15	3	2	1	2	16

14

参考:出店・移転・増床の明細(確定分のみ)

23/3期 単体

形態	形態	事業	店舗名	商業施設等	総面積 (坪)	時期
新規出店	GLR	GLR	ららぽーと豊洲店	アーバンドック ららぽーと豊洲 1F サウスポート	115.1	H22年4月23日
新規出店	CH	CH	ギンザ	路面店(東京都中央区銀座地区)	166.9	H22年4月24日
新規出店	S.B.U.	ジュエルチェンジズ	有楽町店	有楽町マルイ 2F	26.0	H22年4月12日
新規出店	S.B.U.	キャス・キッドソン	京都店	大丸京都店 1F	27.8	H22年4月22日
新規出店	S.B.U.	新規チャネル開発事業	未定	成田国際空港第2ターミナル 4F	29.4	H22年7月中旬
新規出店	アウトレット	アウトレット	札幌北広島店	三井アウトレットパーク 札幌北広島	141.9	H22年4月22日
新規出店	アウトレット	アウトレット	竜王店	三井アウトレットパーク 滋賀竜王	178.4	H22年7月8日
改装	UA	UA	原宿本店 メンズ館	路面店(東京都渋谷区神宮前地区)	283.0	H22年4月22日

改装はB1フロアのみH22年3月31日～4月20日一時クローズ。他フロアは通常通り営業

23/3期 連結子会社

形態	形態	事業	店舗名	商業施設等	総面積 (坪)	時期
新規出店	ペレニアルUA	FRQ	Colette・Mare みなとみらい店	TOCみなとみらい Colette・Mare 2F	約50	H22年3月19日
新規出店	コーエン	COEN	町田店	町田東急ツインズ イースト 5F	59.3	H22年3月11日
新規出店	コーエン	COEN	広島府中店	イオンモール広島府中ソレイユ 1F	62	H22年3月19日
新規出店	コーエン	COEN	戸塚店	戸塚東急プラザ 4F	約35	H22年4月1日
新規出店	コーエン	COEN	京都店	イオンモール京都八ナ 2F	約35	H22年4月2日

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)

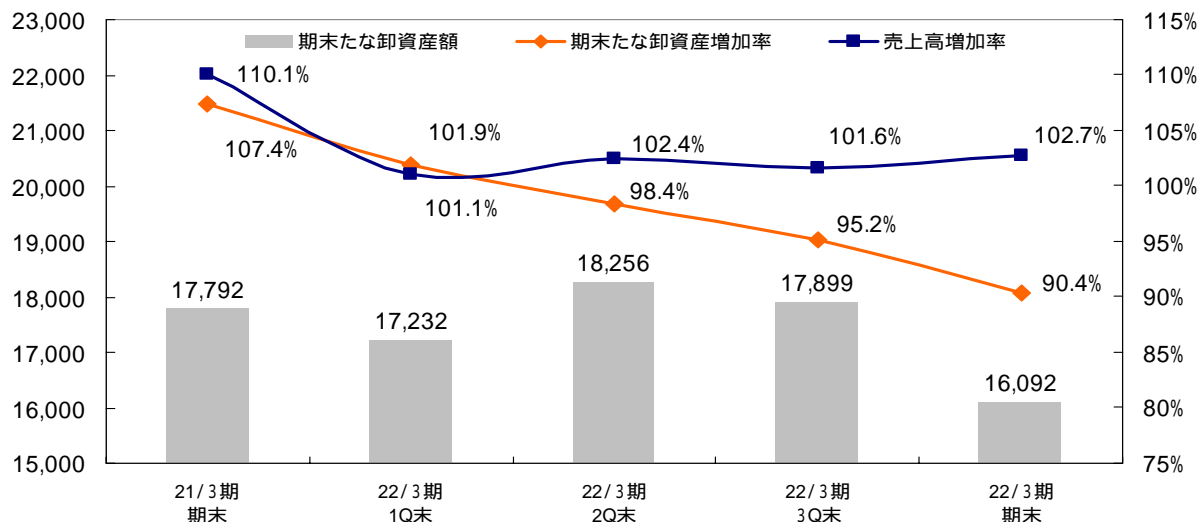
4. 連結子会社の実績と見通し

5. 子会社ペレニアルUAの解散

1. たな卸資産の動向(単体)

- ・ 22/3期末 たな卸資産 16,092百万円 (前期比 90.4%)
- ・ MDプラットフォームの利活用の推進により、在庫の調達・消化のコントロールの精度が高まり、在庫の適正化が進行
- ・ 23/3期末 たな卸資産は 22/3期末を下回る着地を見込む

百万円 たな卸資産と売上高の前年同期比推移



17

2. 売上総利益率の動向(単体)

- ・ 22/3期の全社売上総利益率は、51.4%、計画比 0.2P増、前期比 0.5P増
- ・ ビジネスユニット売上総利益率は、セール・マークダウン増により計画比、前期比ともに下回ったものの、アウトレット売上総利益率の大幅な改善により、全社売上総利益率は改善
- ・ 23/3期はビジネスユニット、アウトレット双方の売上総利益率の改善を目指す一方、その他原価は商品廃棄等を保守的に見込み、全社で前期比 +0.3P改善の51.7%を見込む

売上総利益率の推移

	22/3期通期			参考:22/3期 4Qのみ		23/3期通期	
	実績	計画増減	前期増減	実績	前期増減	計画	前期増減
全社	51.4%	0.2%	0.5%	46.7%	1.8%	51.7%	0.3%
ビジネスユニット計	56.5%	-0.9%	-0.1%	53.5%	0.8%	56.8%	0.3%
アウトレット	28.6%	4.5%	6.6%	21.2%	7.4%	30.2%	1.6%
その他原価額 (百万円)	894	349	17	519	50	1,229	335

「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

18

3. 販管費の動向(単体)

- ・ 22/3期 実績の計画との主な差異要因
 - 宣伝費：出稿、陳列装飾、店舗販促等の削減
 - 人件費：決算賞与の支給による増
 - 賃借料：通販の売上増加に伴う増
 - その他：在庫減少による物流委託費、運搬費等の減、コストコントロールによる国内外出張費の減
- ・ 23/3期 計画の前期実績との主な差異要因
 - 宣伝費：TV等への出稿の増加、販促の増等、宣伝販促活動の強化
 - 人件費：新規出店の増加に伴う要員数の増
 - 減価償却費：新規出店の増、資産除去債務に係る増
 - その他：出店増による出店一時コスト増

販管費の内訳(22/3期実績・計画、23/3期計画)

金額単位: 百万円

	22/3期		22/3期		計画 増減	増減率	23/3期		前期 増減	増減率
	実績	売比	計画	売比			計画	売比		
売上高	78,657	100.0%	76,906	100.0%	1,751	102.3%	84,326	100.0%	5,669	107.2%
販管費	34,627	44.0%	34,380	44.7%	246	100.7%	37,427	44.4%	2,799	108.1%
宣伝販促費	1,016	1.3%	1,098	1.4%	81	92.5%	1,351	1.6%	334	132.9%
人件費	12,767	16.2%	12,619	16.4%	148	101.2%	13,489	16.0%	721	105.6%
賃借料	9,971	12.7%	9,622	12.5%	349	103.6%	10,706	12.7%	734	107.4%
減価償却費	1,039	1.3%	1,143	1.5%	103	91.0%	1,369	1.6%	330	131.7%
その他	9,831	12.5%	9,897	12.9%	66	99.3%	10,510	12.5%	678	106.9%

4. 連結子会社の実績と見通し

	株式会社フィーゴ FIGO CO., LTD.	株式会社コーエン coen		
22/3期 業績総括	売上高は若干の計画未達となったが、売上総利益率の改善、コスト削減等により経常利益計画は達成	売上高は昨年秋のMD変更等の軌道修正により秋以降から改善傾向ながら前半のマイナスをカバーするに至らず、計画に対し9掛け程度で着地、利益計画を下回る		
23/3期 業績見通し	直営11店舗による小売および百貨店、専門店等への卸売は増収を見込む。コスト抑制等収益改善による増益を見込む	既存店の売上の伸びと新規出店による売上成長を見込むと共に収益改善を目指し、単年度営業黒字化を見込む		
出店状況	22/3期 新規出店	1	22/1期 新規出店	11
	22/3期 退店	2	22/1期 退店	1
	22/3期 期末店舗数	11	22/1期 期末店舗数	26
	23/3期 新規出店	0	23/1期 新規出店	6
	23/3期 期末店舗数見込	11	23/1期 期末店舗数見込	32

5. 子会社ペレニアルUAの解散

- ・ H22年4月23日、子会社のペレニアルUAを解散することを決議
- ・ 百貨店を中心とした出店戦略をとったアパレル型のビジネスを展開していたが、市場環境が安定しないこともあり、事業を継続していくことは困難と判断
- ・ 店舗は22年秋を目処に順次閉店予定
- ・ 「フランクウィーンセンス」ブランドは残し、UA店舗での取り扱い継続予定
- ・ 23/1期業績は、営業損失減少の見込み(店舗退店時期により変動リスク有)

ペレニアルUAの業績推移 単位:百万円

	20/1期	21/1期	22/1期
売上高	0	129	613
営業利益	80	458	582
経常利益	80	466	589
当期純利益	80	467	730

解散する子会社の概要

1. 名称 株式会社ペレニアルユナイテッドアローズ
2. 所在地 東京都港区赤坂八丁目1番19号
3. 代表者の役職・氏名 代表取締役会長 兼 社長 重松 理
4. 事業の内容 女性向け衣料品および身の回り品の企画および小売
5. 資本金 100百万円
6. 設立年月日 H19年8月24日
7. 大株主及び持株比率 当社100%
8. 上場会社との関係
 - 資本関係: 当社の100%子会社
 - 人的関係: 役員の兼任3名
 - 取引関係: 債務保証、当社への商品の供給および業務委託
 - 関連当事者への該当状況: 当社の連結子会社に該当
9. 店舗数 7店舗(H22年4月末時点) 22/1期末店舗数6

. 22/3期総括と23/3期および中期の方針

1. 22/3期の業績総括

2. 23/3期の方針

3. 中期事業戦略の方向性および中期の数値目標

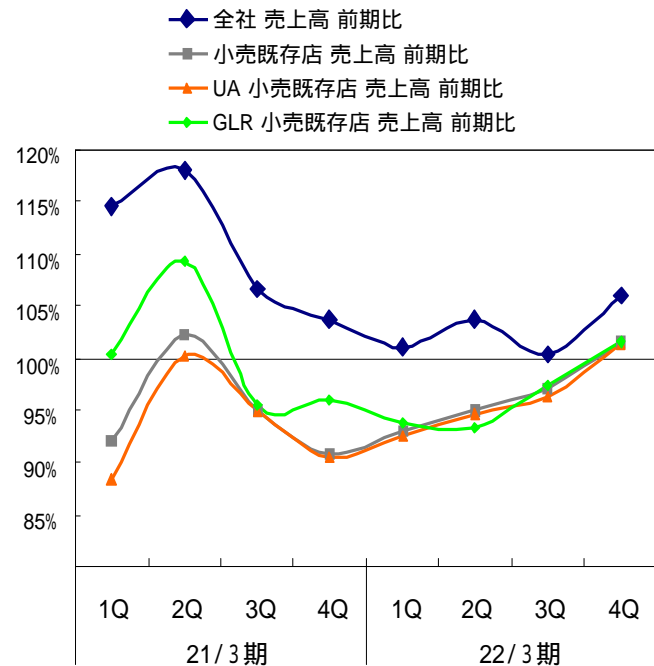
4. 新規チャネル開発

1 - 22/3期の業績総括

22/3期 業績総括

	実績 (億円)	計画比	前期比
連結売上高	835	101.0%	104.8%
単体売上高	786	102.3%	102.7%
ビジネスユニット計	673	101.7%	101.2%
うち小売	594	-	97.6%
うち通販	68	-	148.0%
アウトレット	112	106.1%	112.7%
連結売上総利益	428	101.6%	105.5%
連結経常利益	50	117.1%	117.6%
連結当期純利益	14	72.3%	110.2%

全社および小売既存店 売上高 前期比推移(単体)



1 - . 22/3期の業績総括 重点課題の進捗

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

- MD業務の視える化と仕組みの運用・改善が進み、調達と消化のコントロールによる適正な調達計画を推進
在庫適正化と売上総利益の前年改善の成果
- 最適なSCM構築を目的に生産業務のたな卸と標準化を進め、22期初主要3業態(UA、BY、GLR)の生産組織を変更
- 全社横断の情報共有による主要取引先の選定と中国の生産背景の整備に着手

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

- 商品に関わる現行業務プロセスのたな卸による課題の抽出と改善策の立案
- 新業務プロセスの標準化、マニュアル化を推進

本社/本部の業務の見直しによる、人員体制の適正化

- 業務内容のたな卸と適正な人員体制の見極めおよび人員再配置プランの策定と実行
- 20期下半期に特定できた本社/本部人員の13%のスリム化プランにさらに、3%を加え、20期初比較で、本社/本部人員の16%を削減プランを策定

経営管理サイクルの確立による、経営資源の最適配分

- 定性、定量分析に基づく、事業ごとの課題解決策の進捗を強化
- 本部コスト分析による本部コスト低減の進捗を強化
- 前期までの投資案件の検証による翌期の投資判断の精度向上

2- .23/3期の方針(経営方針および重点取組課題)

経営方針

『持続可能な収益体質を確立し、
次の再成長へ向けた足場を固める！』

- ・ 全事業において、売上総利益の継続的改善に加え、ネット通販の強化も図り増収増益を実現する
- ・ GLRとCOENは中期の成長牽引業態と位置づけ、積極的な出店を行う
- ・ 「新規チャネル」×「新規事業」の展開を開始すると共に、ブランド・エクイティの増殖および海外進出の方策を本格的に検討する

2- .23/3期の方針(経営方針および重点取組課題)

重点取組課題

1. 「基本販売政策の再徹底」と「商品・販売部門の連携強化」による、強固な店舗運営体制の構築とさらなるお客様満足極大化の推進
2. 「商品プラットフォームの完成および活用推進」と、その上に乗せる「最適なMDバランスを伴う基本商品政策の再徹底」による、さらなる収益性向上
3. 「あるべき業務の標準化」と「正しい運用の再徹底」による、さらなる生産性向上とお客様最適の組織・運営体制の構築
4. 人事制度改革の運用定着と新規取組の実行による、活気に溢れ光り輝く集団への進化成長
5. 経営管理サイクルの運用強化による、各事業のブランド=事業価値の最大化

3. 中期事業戦略の方向性および中期の数値目標

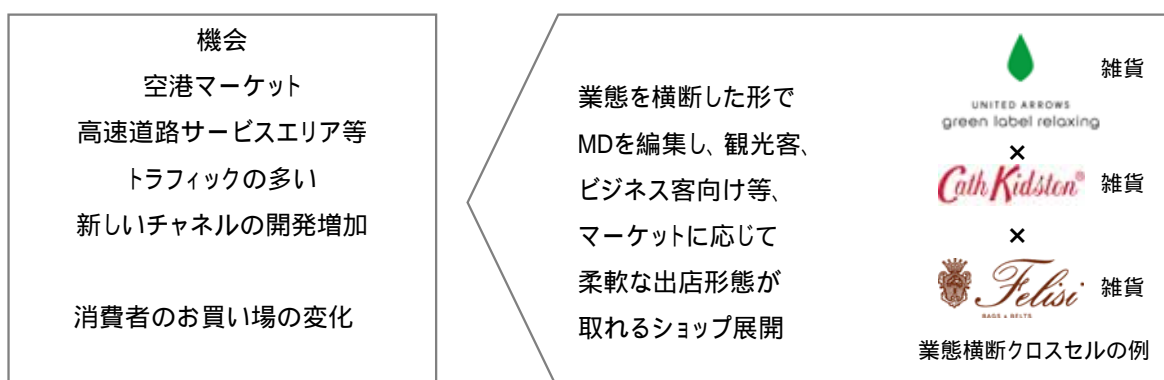
あらゆる既成概念を超え、UAグループは新たなステージへ



中期の経営数値目標
25/3期に ROE 12%以上を目指す

4. 新規チャンネル開発

・国内空港、高速道路サービスエリア、駅ナカ等の新マーケット開拓に向け、業態横断クロスセル型ショップを展開



空港の場合

ショップ名：未定

出店規模：30坪～90坪

坪効率：500千円～600千円

商品構成：業態横断クロスセルの編集MD

メンズ、ウィメンズ、服飾、雑貨等の比率はマーケットに応じて柔軟に変更

平成22年3月期 決算説明会 参考資料

1. 期末貸借対照表 推移 (連結・単体)
2. 通期損益計算書 実績 + 計画 推移 (連結・単体)
3. 通期販管費 推移 (単体)
4. 通期売上高 推移 (連結・単体)
5. 23/3期 上下期別 売上計画 (単体)
6. 通期出店・設備投資 推移 (単体)
7. ドリームプラン2011の4つの中期戦略課題

1. 期末貸借対照表 推移 (連結・単体)

連結	20/3期		21/3期			22/3期		
	実績	構成比	実績	構成比	増減	実績	構成比	増減
総資産	43,362	100.0%	46,821	100.0%	3,458	46,163	100.0%	657
流動資産	27,283	62.9%	29,460	62.9%	2,176	29,069	63.0%	390
固定資産	16,078	37.1%	17,360	37.1%	1,282	17,094	37.0%	266
流動負債	20,140	46.4%	19,854	42.4%	285	19,406	42.0%	448
固定負債	510	1.2%	3,962	8.5%	3,451	3,429	7.5%	532
純資産合計	22,711	52.4%	23,004	49.1%	292	23,327	50.5%	323

単体	20/3期		21/3期			22/3期		
	実績	構成比	実績	構成比	増減	実績	構成比	増減
総資産	42,733	100.0%	45,901	100.0%	3,167	46,410	100.0%	508
流動資産	25,638	60.0%	27,868	60.7%	2,230	28,451	61.3%	582
固定資産	17,095	40.0%	18,032	39.3%	937	17,959	38.7%	73
流動負債	19,453	45.5%	18,077	39.4%	1,376	18,188	39.2%	110
固定負債	506	1.2%	3,958	8.6%	3,451	3,425	7.4%	532
純資産合計	22,773	53.3%	23,865	52.0%	1,092	24,796	53.4%	930



2. 通期損益計算書 実績 + 計画 推移 (連結・単体)

連結	21/3期		22/3期			23/3期				
	実績	売上比	実績	売上比	前年同期比増減 前期比	計画	売上比	前年同期比増減 前期比		
									単位:百万円	
売上高	79,665	100.0%	83,504	100.0%	3,839	104.8%	90,150	100.0%	6,645	108.0%
売上総利益	40,647	51.0%	42,865	51.3%	2,217	105.5%	46,551	51.6%	3,686	108.6%
販管費	36,327	45.6%	37,922	45.4%	1,594	104.4%	40,580	45.0%	2,658	107.0%
営業利益	4,319	5.4%	4,942	5.9%	623	114.4%	5,971	6.6%	1,028	120.8%
営業外損益	36	0.0%	94	0.1%	131	-	71	-0.1%	165	-
経常利益	4,283	5.4%	5,037	6.0%	754	117.6%	5,900	6.5%	862	117.1%
特別損益	1,224	-1.5%	1,188	-1.4%	36	-	1,448	-1.6%	259	-
当期純利益	1,274	1.6%	1,403	1.7%	129	110.2%	2,271	2.5%	867	161.8%
単体	21/3期		22/3期			23/3期				
	実績	売上比	実績	売上比	前年同期比増減 前期比	計画	売上比	前年同期比増減 前期比		
単位:百万円										
売上高	76,582	100.0%	78,657	100.0%	2,075	102.7%	84,326	100.0%	5,669	107.2%
売上総利益	38,965	50.9%	40,419	51.4%	1,453	103.7%	43,578	51.7%	3,158	107.8%
販管費	34,127	44.6%	34,627	44.0%	500	101.5%	37,427	44.4%	2,799	108.1%
営業利益	4,838	6.3%	5,792	7.4%	953	119.7%	6,150	7.3%	358	106.2%
営業外損益	27	0.0%	151	0.2%	123	542.1%	0	0.0%	152	-
経常利益	4,866	6.4%	5,943	7.6%	1,077	122.1%	6,150	7.3%	206	103.5%
特別損益	1,219	-1.6%	2,346	-3.0%	1,127	-	1,393	-1.7%	953	-
当期純利益	2,074	2.7%	2,011	2.6%	63	97.0%	2,711	3.2%	699	134.8%



3. 通期販管費 推移 (単体)

	21/3期		22/3期		23/3期					
	実績	売上比	実績	売上比	前期比増減	計画	前期比増減			
								単位:百万円		
販管費合計	34,127	44.6%	34,627	44.0%	500	101.5%	37,427	44.4%	2,799	108.1%
宣伝販促費	1,184	1.5%	1,016	1.3%	167	85.8%	1,351	1.6%	334	132.9%
人件費	12,172	15.9%	12,767	16.2%	595	104.9%	13,489	16.0%	721	105.6%
賃借料	9,505	12.4%	9,971	12.7%	466	104.9%	10,706	12.7%	734	107.4%
減価償却費	1,187	1.6%	1,039	1.3%	147	87.6%	1,369	1.6%	330	131.7%
その他	10,077	13.2%	9,831	12.5%	246	97.6%	10,510	12.5%	678	106.9%
営業外収支	27	0.0%	151	0.2%	123	542.1%	0	0.0%	152	-
営業外収益	208	0.3%	307	0.4%	99	148.0%	122	0.1%	185	39.8%
営業外費用	180	0.2%	156	0.2%	23	86.8%	123	0.1%	32	79.2%



4. 通期売上高 推移 (連結・単体)

単位:百万円

	21/3期		22/3期		23/3期	
	実績	実績	前期比増減	前期比	計画	前期比増減
連結売上高	79,665	83,504	3,839	104.8%	90,150	6,645 108.0%
単体売上高	76,582	78,657	2,075	102.7%	84,326	5,669 107.2%
ビジネスユニット計	66,588	67,391	802	101.2%	72,640	5,248 107.8%
UA	36,802	36,820	17	100.0%	37,828	1,007 102.7%
GLR	14,422	14,466	43	100.3%	15,850	1,383 109.6%
CH	3,818	3,960	142	103.7%	4,955	994 125.1%
S.B.U.およびUアラボ	11,544	12,143	598	105.2%	14,006	1,863 115.3%
アウトレット	9,993	11,266	1,272	112.7%	11,686	420 103.7%
小売 + 通販 既存店	-	99.9%			103.2%	
UA	-	98.6%			102.8%	
GLR	-	99.5%			103.6%	
CH	-	103.5%			100.1%	
S.B.U.およびUアラボ	-	103.6%			105.1%	
小売 既存店	94.7%	96.8%			100.7%	
UA	-	96.4%			100.5%	
GLR	99.2%	96.6%			101.3%	
CH	90.8%	103.5%			100.1%	
S.B.U.およびUアラボ	-	95.7%			100.8%	
通販 既存店	-	138.7%			124.1%	
UA	-	134.9%			129.1%	
GLR	-	127.7%			119.7%	
CH	-	-			-	
S.B.U.およびUアラボ	-	154.3%			121.5%	

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Uアラボから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. 23/3期 上下期別 売上計画(単体)

単位:百万円

	23/3期 上期計画			23/3期 下期計画		
	1Q	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
売上高	19,316	19,344	38,661	2,426 106.7%	45,665	3,242 107.6%
ビジネスユニット合計	16,424	16,569	32,993	2,222 107.2%	39,646	3,025 108.3%
UA	8,597	8,459	17,057	582 103.5%	20,771	425 102.1%
GLR	3,797	3,349	7,147	502 107.6%	8,703	880 111.3%
CH	1,157	1,203	2,360	427 122.1%	2,594	567 128.0%
S.B.U.およびUアラボ	2,872	3,556	6,428	710 112.4%	7,577	1,152 117.9%
アウトレット	2,892	2,775	5,667	203 103.7%	6,019	216 103.7%
小売 + 通販 既存店前期比	103.4%	103.7%	103.5%		103.0%	
UA	103.0%	102.6%	102.8%		102.9%	
GLR	105.3%	103.6%	104.5%		102.9%	
CH	100.6%	99.7%	100.1%		100.1%	
S.B.U.およびUアラボ	103.1%	108.0%	105.7%		104.5%	
小売 既存店前期比	101.4%	100.5%	101.0%		100.4%	
UA	101.0%	100.1%	100.6%		100.4%	
GLR	103.4%	101.8%	102.6%		100.2%	
CH	100.6%	99.7%	100.1%		100.1%	
S.B.U.およびUアラボ	100.3%	100.6%	100.5%		101.1%	
通販 既存店前期比	122.7%	131.2%	127.0%		122.2%	
UA	129.7%	130.1%	129.9%		128.6%	
GLR	120.8%	118.1%	119.6%		119.7%	
CH	-	-	-		-	
S.B.U.およびUアラボ	115.9%	140.8%	129.2%		116.4%	

6. 通期出店・設備投資 推移(単体)

	21/3期 実績	22/3期 実績	23/3期 計画
出店数、従業員数等			(/期末店舗数)
出店数	20	10	18 / 152
UA	11	6	2 / 47
GLR	1	0	6 / 42
CH	0	0	1 / 6
S.B.U.およびUアラボ	8	4	9 / 57
退店(ブランド転換含む)	10	11	3
期末小売店舗数	138	138	152
アウトレット店舗数	15	15	3 / 16
期末従業員数	2,692	2,623	2,987
設備投資及び減価償却費(金額:百万円)			
営業設備投資	2,988	1,273	2,138
土地	-	-	-
その他	286	352	356
設備投資合計	3,275	1,625	2,495
保証金	328	272	216
減価償却費(PL ⁻ ス)	1,187	1,039	1,369

平成22年3月期末日に1店舗退店しているため、期末小売店舗数に含んでおります。

従業員数には正社員、契約社員、アルバイトを含み、子会社等への出向者は除いております。

7. 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