



UNITED ARROWS LTD.

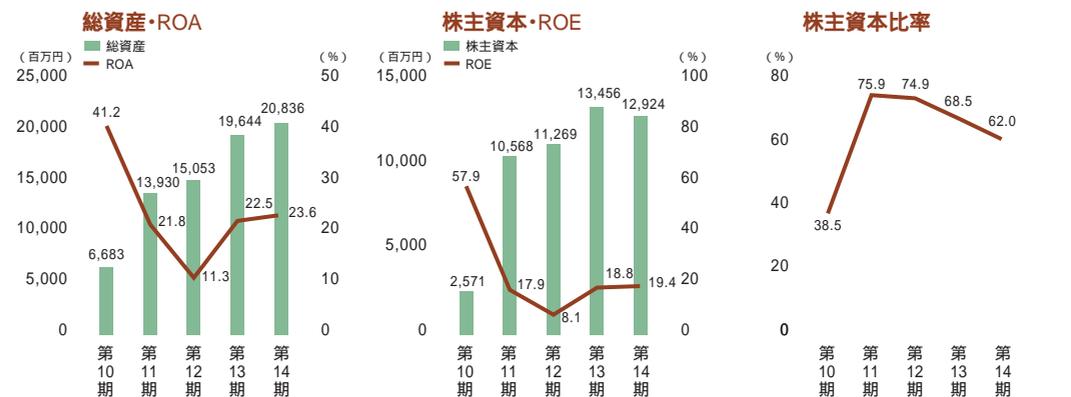
2002.4.1 ~ 2003.3.31

第14期 事業報告書



東
矢
通
信

第
七
卷



(単位:百万円)

区 分	期 別	第12期 2001年3月期	第13期 2002年3月期	第14期(当期) 2003年3月期
売上高		19,314	26,943	35,271
営業利益		1,631	3,965	4,824
経常利益		1,641	3,904	4,786
当期利益		879	2,318	2,561
総資産		15,053	19,644	20,836
株主資本		11,269	13,456	12,924
株主資本比率 (%)		74.9	68.5	62.0
1株当たり当期利益 (円)		73.74	194.41	215.01
1株当たり株主資本 (円)		944.99	1,128.41	1,178.30

UA理念
(Philosophy of UNITED ARROWS Group)

「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。

株主の皆様におかれましては、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

平素は格別のご支援を賜り厚くお礼を申し上げます。ここに、当社第14期(2002年4月1日~2003年3月31日)の営業の概況につきましてご報告いたします。

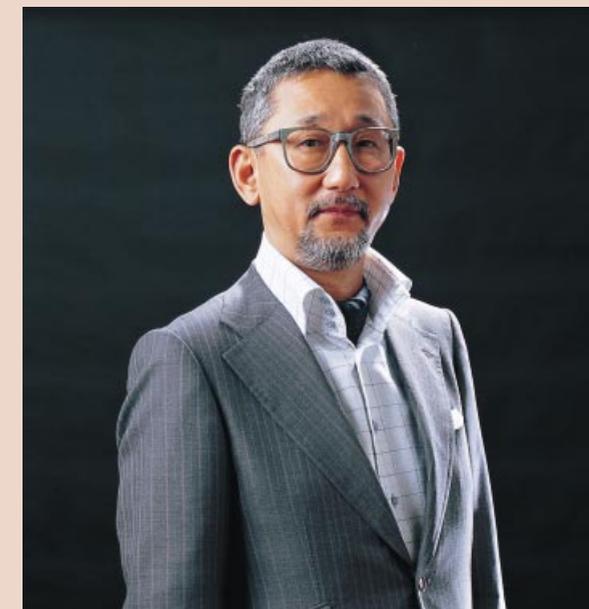
おかげさまで当社は、2003年3月3日に東京証券取引所 市場第一部銘柄に指定を受けました。今後も引き続き、新しい「日本の生活・文化の規範」となる価値観の創造を目指し、役員をはじめ従業員一同、従前にもました事業の充実と更なる発展を続け、皆様方のご期待にお応えしてまいる所存でございます。

株主の皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援、ご鞭撻を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

2003年6月

代表取締役社長

重松 理



To Our Shareholders

←◀▶▶ 2003年3月期（第14期）決算は、二期連続での経常最高益更新となりましたが、振り返ってみていかがですか？ また、消費不振と言われる中、着実に成長し続けるUAの「強み」とは何なのでしょう？

国内の衣料品小売市場は、バブル崩壊以降状況悪化の一途をたどっていますが、そのような状況下においても当社は着実に歩みを進めることができ、売上・利益とも計画を上回る増収・増益を達成することができました。

当社は、3年ほど前、一時的に売上が伸び悩みましたが、それを打開するために様々な改善施策に取り組むとともに、シーズンが終了する度にその施策を検証し修正を加え、また次のシーズンに臨む、という作業を地道に繰り返すことであらゆる業務の精度を少しずつ高めてきました。前期の業績は、この取り組みの愚直な繰り返しの上に、築き上げられたものと言えるでしょう。

また、下半期からはさらに一歩踏み込み、「社内全業務の抜本的な見直し＝構造改革」を本格的にスタートさせました。この構造改革には①社内

ゆる業務フローを誰もがわかるように明確化することにより、効率化できる部分は効率化し、より手間をかけて進化させなければいけない部分はさらに人材を投入する②プロジェクトを全社横断で推進することにより、各部門間の相互理解と連携強化を促進し、調達・販売・管理のスムーズな連動を実現する という2つの大きな目的があります。現在はまだ管理職が中心メンバーとなり構造改革を推進していますが、今後、全社員をなんらかのかたちでこのプロジェクトへ巻き込み、改革過程を体験してもらいたいと思っています。これはUAの将来のため非常に重要なことであり、この体験により改革精神あふれる次世代の推進者を数多く生み出せるものと確信しています。

「強み」という点に関して、どのような企業においても「不変の強み」というものは存在しないと思っています。経営に最も重要なものは何かを見極め、それをたゆまず愚直に進化させることが、徐々にその企業の強みとなっていくのではないかと思います。

私は創業来、小売業に必要な3要素は「ヒト（販売接客サービス）」「モノ（商品）」「ウツワ（店舗）」であると確信しており、3つのうちの1つが欠けてもお客様のご支持はいただけなくなってしまうと思っています。それぞれを地道に、絶え間なく「進化」させることがお客様に未永くご支持をいただける源泉であり、常にこの3要素を念頭に置き、改善・改革を進めてきました。まだまだ道半ばではありますが、強いて言えばヒト・モノ・ウツワのバランスのよさが、現在の当社の強みと言えるかと思っています。



←◀▶▶ なるほど、ヒト・モノ・ウツワですか。明快なキーワードですね。それぞれを、もう少し詳しく説明いただけますか？

当社の考える「ヒト（販売接客サービス）」とは、接客サービス、販売、そしてコミュニケーションを包括したものです。お客様と日々接する販売員が、お客様へ高いレベルのご満足を提供できるよう、「基本マナー」「基礎商品知識」等の教育・研修プログラムを整備し、基本接客力の強化に努めました。さらにお客様の立場でものを考えられる接客...何を求めて来店されたのか、どんなお手伝いをさせていただければお役に立てるのか、どうしたら喜んでいただけるのか...を考え、誠心誠意実行する。これらはいわゆる「知識・技術」とはまた別次元のものであり、企業風土やマインドに深く関わってくるものです。2年前に行った経営理念の再構築は、これらマインドの醸成に大いに貢献いたしました。しかし、まだまだお客様からお叱りを頂戴する毎日であり、まだまだ道半ばですが、今後も構造改革に取り込むことで、愚直に進化させ続けてまいります。

「モノ（商品）」の進化に関しては前回の事業報告書でも述べさせていただ

きました。地道な、そして多岐にわたる改善策が、この2年間の商品力向上に少しずつ貢献してきている、と思っています。商品部各業務の洗い出しを行い、強化が必要な部分には人を手当てすることで、より高精度な仮説・検証・修正サイクルが確立され、初期企画、追加企画の仮説精度および修正精度が向上しました。また、初期投入時期の見直しや、シーズンをさらに細分化した商品投入等により、「お客様の欲しいときに欲しいものがある」よう努めました。さらに、お客様のニーズ・ウオツツを的確に捉えた店舗メンバーの声は週次会議で商品部門に反映され、進行シーズンの追加企画、次シーズンの商品企画立案の源泉となっています。日々お客様と接する「店頭」にこそ、必ず答えはあるのです。当社は創業来、徹底した現場主義を貫いてきました。現場を軽視し、お客様の声を反映しない会社都合の商品企画は必ず失敗することを、私たちは経験から学んでいます。私たちは決して奇抜なことを行ってきたわけではなく、日々の業務の地道な改善の積み重ねが今日の売上を生み出していると考えています。

「ウツワ（店舗）」は、UA業態に関しては、既存店舗の増床・改装を行い、お客様がいついっしょでもドキドキ、ワクワクできるお店であり続けられるよう投資を行ってきました。また、新規出店の立地条件や内外装の設計については、UAラボを含む全業態において、ご来店いただいたすべてのお客様にご満足いただけるものとするために、1店舗1店舗、非常に長い時間をかけて検討しています。「ヒト」「モノ」とともに「ウツワ」はお客様がお店にいらした時に「心地よさ」や「お買

い物の満足感」を感じていただくとともに大きな要素であり、この「ウツワ」への積極投資は、長期的に安定成長していくため極めて重要なものです。

企業には「変えるべきもの」「変えてはいけないもの」が必ず存在します。当社では、小売の3要素、この要素自体は変えてはいけない。しかし、お客様からご支持をいただき続けるためには、その内容について常に進化させ、次代のニーズに応えられるよう積極的に変革させていかなければならないのです。

←◀▶▶ 二期連続の好業績を受けて迎えるこの2004年3月決算期（第15期）、プレッシャーも多いと思いますが、どのようなことに注力されますか？

「危機感」は常に持っていますが、プレッシャーは感じていません。あくまで「自然体」であることが大事で、いたずらに力むことなく余裕を持って、視野を広く四方八方に目配りをしながら歩を進めていきたいと考えています。

今期の大きな取り組みとしては、ユナイテッドアローズ原宿本店の大改装があります。同店は当社のフラッグシップショップですが、フラッグシップショップは全店のストアロイヤリティ、かつコーポレートロイヤリティの維持・向上に極めて重要な役割を果たしています。世界的に見ても、高いストアロイヤリティを保っている小売業の多くは、訪れるお客様を魅了するフラッグシップショップを有しており、その構築・維持のために少なからぬ投資を行っています。原宿本店はオープンから10年が経過しました。今回、同店のリニューアルを決断したのは、当社の10年先のストアロイヤリティ、コーポレートロイヤリティを見据えた結果

です。少なくはない投資ですが、このリニューアルは長期的に見て当社に必ずよい効果をもたらすはずで

す。冒頭で述べさせていただいた構造改革についても、引き続き積極推進していきます。業績は好調に推移していますが、ここで絶対に気を抜いてはいけません。また現在の業務を「完成されたもの」と絶対に思っ

てはいけません。当社はまだまだできていないこと、着手していないことが本当に数多くあります。構造改革に着手することで、目標と現状のギャップが明確になってきました。全社員を巻き込み、次代のために次の矢を放っていく。「構造改革なくしてUAの将来はない」、これは構造改革に着手する際に、社長方針で述べた決意表明です。進行し始めた現在、この決意は揺らぐどころか、一層その思いを強めています。今期は上記原宿本店の大改装、構造改革という2つの大きな取り組みを成功させるとともに、売上・利益成長も確実に達成していかなければなりません。そのためにも全社員が“束ねられた矢（UNITED ARROWS）”となって一歩一歩前進していきますので、株主の皆様におかれましては、変わらぬご指導・ご支援を賜りますよう宜しくお願い申し上げます。



To Our Shareholders

Business News

UNITED ARROWS

ユニテッドアローズ(UA)業態におきましては、全品目の売上が好調に推移する中でも特に、メンズカジュアル部門の大幅な伸長が牽引し、既存店売上の前年同期比は119.3%となりました。

出店面におきましては、基本事業戦略の一つである「店舗大型化戦略」のもと、移転増床を積極的に推進し、以下のとおり取り組んでまいりました。

まず、同業態内売上高上位の新宿店



ユニテッドアローズ 新宿店



ユニテッドアローズ
ブルーレーベルストア 新宿店



UNITED ARROWS

を、3月に「ルミネ新宿」(東京都新宿区)内に移転増床いたしました。入口を大通り沿いに設け、売場をメゾネット形式にすることにより、インショップでありながら路面店の雰囲気を出いたしました。売場面積は約2倍に拡張し、商品は、ドレス商材を中心に拡充。既存のお客様に加え、30代以上の顧客層集客を図ってまいります。

次に、UA新宿店の跡地である「フラッグス」内(東京都新宿区)には、メンズカジュアル商材を中心に揃えるユニテッドアローズブルーレーベルストアの2号店となる新宿店を、UA新宿店の別館としてオープンいたしました。同店舗は、「他のどこにもないショップ作り」がテーマ。床にモルタル、壁面にアルミやレンガを使用するなど素材のよさを際立たせた個性的な内装にいたしました。

営業面におきましては、UA全店舗を店舗特性に合わせ4つのグループに括っていたものを、5つに再編成。

これにより、店舗運営や販売指導に関して、よりきめ細かな対応を図っています。

RASSLIN(ラスリン) 2003年3月オープン

「RASSLIN」は、米国でプロレスを示す俗語。同店舗は、格闘技・プロレスをモチーフとした衣料・雑貨を扱う期間限定ショップ。商品は、格闘技をイメージさせるデザインのジャケット、Tシャツ、帽子などのほか、ファン必見の“こだわり商品”も展開しております。



Odette é Odile & PEPITA D'ORO

UA LABO

ウイメンズシューズを中心に展開する「Odette é Odile(オデット エ オディール)」は、3月に3号店となる札幌店を新商業施設「札幌ステラプレイス」(札幌市中央区)内にオープンいたしました。

品揃えの7割を占めるオリジナルシューズには、かわいらしさと凛とした色気をともなった「Odette é Odile」と、ひっくり返した宝石箱をイメージした、色やモチーフの美しい「PEPITA D'ORO(ペピータ・ドロ)」の2レーベルを展開し、好評を得ています。

当社は、今後も既存UAラボ(実験店舗)の強化と並行して、新規ラボ開発を行い、「多事業軸化戦略」を積極的に推進してまいります。



グリーンレーベル リラクシング 名古屋店



グリーンレーベル リラクシング 札幌店



クロムハーツ&ローリングストーンズ コラボレーション

GREEN LABEL RELAXING

グリーンレーベル リラクシング(GLR)業態におきましては、全品目が好調に推移。その中でも、特にメンズドレス部門が大幅な伸長をみせ、既存店売上の前年同期比は112.6%となりました。

出店面におきましては、全国展開へ向けた取り組みを継続してまいりました。

まず、10月には、UA名古屋店の跡地「栄NOVA」内に、売場面積約67坪の名古屋店を出店いたしました。

翌年3月には、北海道地区初の出店となる、売場面積約78坪の札幌店を新商

CHROME HEARTS

クロムハーツ(CH)業態におきましては、ブランドイメージの定着を図る新たな取り組みと、販促活動に注力いたしました。

下半期には、ロック界の巨匠であるローリングストーンズ(R/S)とのコラボレートによる『エクスクルーシヴコレクション』をスタート。このコレクションは、クロムハーツの「スタイル、ディテールとクオリティ



ANOTHER EDITION

アナザーエディション(AE)は、オリジナルレーベル「ANOTHER EDITION」を中心に国内外の仕入品を含む衣料品・服飾雑貨を展開するウイメンズショップです。

2001年に、初の直営店である原宿店および京都店のオープン以降、幅広い層のお客様のご支持を受け、好調に売

上を伸ばしてまいりました。

今期におきましては、本格展開に向けた出店強化といたしまして、3月に商業施設「フラッグス」内に、3号店となる新宿店をオープン、商品・店舗の拡充をしてまいります。

今後のアナザーエディションに、ご期待ください。



業施設「札幌ステラプレイス」内に店を出いたしました。

販促面におきましては、出店周辺地域における認知度向上を目的とした販促活動を行いました。

オープン告知の販促活動として、各地方における有力新聞媒体への広告掲載、そして、地元FM放送にてオープン日を挟んだ1ヶ月間、通勤時間に狙いを絞った訴求を行うなど、来店喚起を図る販促活動に注力いたしました。

同業態は、積極的な全国出店を見据え、効果的な販促活動を行うとともに、引き続き接客力・商品開発力を高めることにより売上拡大を図ってまいります。

に対する妥協のない姿勢」に共感したR/Sからのアプローチがきっかけとなり実現いたしました。

R/Sのトレードマークである“Lips & Tongue”をフィーチャーしたシルバー小物、帽子のほか、革小物など、このコレクションのためだけにデザインされた商品を展開。さらに、ファッション感度の高い雑誌媒体への露出も高めました。

これらの取り組みも寄与し、売上高は前年同期比101.0%と、堅調に推移いたしました。

今後も積極的な新商材の開発と効果的な販促活動などにより、CHファンのさらなる拡大に努めてまいります。



アナザーエディション 新宿店

社長が水先案内人を、私が運転手を。

2003年2月1日付の組織変更をもって、専務取締役であった岩城哲哉が取締役副社長に就任いたしました。今回の異動により、事業運営面を中心とした業務が、社長である重松から、副社長である岩城に移管されました。今後は、重松と岩城が互いの役割を明確にし、共同作業でユナイテッドアローズ（以下、UA）を牽引してまいります。



「やるべき事、出すべき結果は今までと同じだと思っていますが、今後は、事業運営における責任をとる役目であると心得ています。緊張感と平常心をもって、必ず良い結果を出す決意です」

これは、この度の副社長就任に際して岩城の“決意”です。インタビューの初めには、「この決意のもと、株主様のご期待に必ず応えてまいります」と力強く語っておりました。続いて、株主の皆様へのご挨拶を含め、「重松との出会い」や「今後の抱負」についても伺いました。

重松との出会い

重松との出会いは、私が23歳の時、重松が店長を務める「BEAMS 1号店」でアルバイトを始めたのがきっかけです。当時は、重松が店長兼バイヤー、私が販売担当でした。その当時、「バイヤー」は花形であり、その業務のたとえ一部でも販売担当者に任せることなど考えられない時代でした。しかし重松は私に、バイヤー業務の中でも重要な「発注」業務の



一部を任せてくれました。重松は、この頃から、「できるなら任せてみる」という考え方の持ち主でした。BEAMSでの10数年間、私は重松のおかげで次々と新しい業務を任せてもらいました。

この重松との出会いが、その後の私に大きな影響を与えました。

UAの創業から今に

1989年に重松と私、そして当社役員の水野谷、栗野は共にBEAMSを退社しました。当時の重松がライフスタイル提案型ショップの立ち上げを決意し、共感した私たちも重松と共に道を歩んでいく決断をしたのです。そして創業役員4名を含む、9名で立ち上げたのが「ユナイテッドアローズ」です。

渋谷に1号店を出店した当時は、高価格帯のインポート商材が中心の商品MDでした。しかし、徐々に外部の業務委託

先と手を組み始め、日本人のスペックにあったオリジナル商品を展開していきました。このように商品企画を強化したこともあり、おかげさまで5年目には営業利益が黒字に転換、さらにその翌々年には累積した損失も一掃することができました。

それ以降も、順調に業績を伸ばしていましたが、株式公開直後に一時期、売上が伸び悩む時期がありました。その不調を打開するため、私は商品計画部を新設し、自らも部長を務めました。

そして、商品政策の3本柱に確立した「売場の鮮度維持」「商品の幅の確保」「基本商品の拡充」に注力しました。その中でも、要因分析に基づく商品構成の見直しと、その図式化を第一歩としたのです。

商品調達部門が、単に施策実行の「やり方」を覚えるのではなく、「商品政策の根本」を理解できるよう仕組みの解説に力を絞りました。各人自らが、主体的に動ける理解力と行動力が養われたと思います。

そして、約1年の引継ぎを終えた後、なんとか業績が回復し始めました。

「できるできる、やろうと思えば必ずできる。すぐやる、必ずやる、できるまでやる」

これは、私が日頃社員全員に向けて言っているフレーズです。

私は、小売業界での約29年間を経て、

「小売」や「顧客満足」に対する理解を深めてきました。自らが店頭に立ち、お客様と接しながら培ってきた経験が、今のノウハウの源です。

取り組んできた施策のすべては、「お客様にご満足いただくため」です。買物とは、『満たされないものを、満たす(埋める)』ことだと思っています。「お客様」と「店(販売員)」は、対等な立場にはなり得ません。ひたすら、満たされないものを満たすよう、サービスを提供するのが小売業の本質です。

これが、UAの根底を支える考え方であり、求められていることに誠実に対応し、常に謙虚な姿勢でいることが大切です。

手間隙かかることに、近道はありません。地道に取り組むか否かによって、将来のUAを大きく左右するでしょう。そして、地道でありながら「スピード」をプラスすることで、UAはさらに変革していくと思います。

今後は、いくつかある課題の中でも「さらなる、商売マインドの醸成」や「生産性意識の向上」が当面の課題です。既に始動している構造改革では、今以上に“儲け”や“コスト”に対する全社員の意識改善と、あらゆる取り組みに対するスピードアップを図っています。ただし、猛進はさせません。全社員1000人の調子を見極めながら、しっかりと準備運動をした上で着実に歩みを進めます。

UAという会社を何かにたとえると、

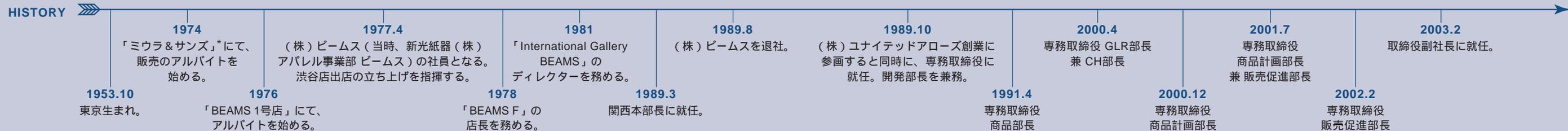
「1000人乗りのバス」です。この先1、2年間は、以下の3つをモットーにして、バスを進めていきます。

- ① 心身の健康
- ② 基本に忠実
- ③ スピード

この3つを、ひたすら1000人で取り組むか否かが、勝負です。

以前は、重松が水先案内人としてコースを決定し、さらに運転もしてきました。これからは、重松が双眼鏡で先を見ながら方向性を定め、私がドライバーを務めていきます。エンジンの調子を見極めながらシフトアップして加速し、安全運転を守りながらも最速で抜かれないう、このバスを走らせてまいります。

取締役 副社長 **岩城 哲哉**



*現「シブパス」の前身で、セレクトショップの先駆けとなったインポートショップ。



トピックス

各賞受賞の報告

第5回（2002年度）ベストセラー賞・プロポーズ賞・5周年記念賞を獲得

織研新聞社が全国の有力ディベロッパー、コンサルティング会社等を対象に実施した取材やアンケート評価から獲得数を集計し決定される賞「ディベロッパー*が選んだテナント大賞」において、当社は、部門賞である「ベストセラー賞」「プロポーズ賞」「5周年記念賞」を受賞いたしました。

「ベストセラー賞」

売上高伸び率、坪効率等の点で高い評価をいただき、ユナイテッドアローズ業態が獲得いたしました。

「プロポーズ賞」

“商業施設に導入したいショップ”という観点からグリーンレーベルリラクシング業態が同大賞において初めて受賞いたしました。

「5周年記念賞」

過去の実績が評価され（98年度、01年度「テナント大賞」、98年度「ベストセラー賞」、99年度、00年度「プロポーズ賞」受賞）株式会社ユナイテッドアローズが企業として受賞いたしました。

*「ディベロッパー」：商業施設を運営している企業

赤十字社に対する永年の寄付活動に対して 国から「紺綬褒状」を受賞

2002年9月、当社は日本赤十字社への永年の寄付活動が認められ、内閣総理大臣より栄誉ある「紺綬褒状」を受賞いたしました。

当社は創業来、「地域社会価値の創造」に積極的に取り組んでおります。

なぜなら地域社会に関わる方々その環境、さらには地球規模までを視野に入れて広く社会に配慮することこそが、当社の成長につながると考えているからです。

今後も、当社が得た収益の一部は、地域社会への感謝の気持ちとして還元していければと思っております。

*「紺綬褒状」は、公益のために資財を寄付した者に授与されます。

green label relaxing マーク&ロゴが「03東京TDC（タイポディレクターズクラブ）会員賞」を受賞



green label relaxingのマークとロゴ、そしてそのロゴを使った雑誌・新聞広告、ポスターシリーズをデザインした（株）サンアドの葛西薫さんが、日本国内で開催される数少ない国際デザイン・コンペティションの一つである東京タイポディレクターズクラブ主催の「東京TDC賞」において「03東京TDC会員賞」を受賞されました。昨年度新たにデザインされたこのロゴは、green label relaxingらしい繊細で温かい心づかいを感じさせつつ、表現の力強さも併せ持つデザインであるとして高く評価されました。

2002年度 IR優良企業奨励賞受賞

当社は、2002年11月、日本インベスター・リレーションズ協議会が選定する「2002年度IR優良企業奨励賞」を受賞いたしました。

今後も引き続き、「公平でタイムリー、そして透明性が高く、わかりやすい」という当社のIRポリシーに基づき、株主様・投資家の皆様との双方向のコミュニケーション向上に努めるべくIR活動を行ってまいります。

ドメスティックパワー

クリエイティブディレクター 栗野 宏文

COLUMN

今年の初め、或る新聞の文化欄・ファッション担当の方からの依頼で「今、トウキョウが注目されている」という内容の原稿を書かせていただいたところ予想以上の反響があつて驚いた。内容としては、パリ・コレ等に見られるジャポニズムのテイスト、及び、欧米のカジュアル・マーケットへの企画ネタとなっている東京のストリート・ファッションについてのコメントであった。さて、欧米の業界人が注目する東京の魅力は、今やストリート・ファッションだけではない。日本人デザイナーや日本の新進メーカーのプロダクツに彼等は熱い視線を送っている。例えばPPCM、エイス、ADMJ、ヒビハバといった、小規模だがオリジナリティーを持ったメーカーの作る商品には多大な関心が寄せられており、実際に輸出も行われている。現在の日本の生産背景から作り出されるそれらの商品は輸出すると相当な高級品になってしまうのだが、それでもポストンのルイスやロンドンのブラウンズ、ハロックスといった一流どころが彼等の商品を買付けている。

実は80年代にもこうした日本のDCブームがNYを中心として盛り上がったのだが、当時は目新しさが惹きの中心であった。今回の注目には前述した東京のストリート・パワーが背景となっている。これだけ大胆で積極的なヤング・マーケットは稀有だといえるのだが（その理由を「日本には階級がないから」と、答えることにしている）そこでのぎを削る人達を作るものの面白さは我々のように多くのものを見ているバイヤーには得がたい魅力だ。



何を隠そうUAの重松社長は日本で初めてPPCMの展示会で買い付けを行ったバイヤーの一人であり、我々の品揃えにも今やドメスティック・ブランドは欠かせない。海外のファッションばかり見て、有難がっている時代ではない、ということである。



貸借対照表

(単位:千円)

科目	第13期 (2002年3月31日現在)	第14期(当期) (2003年3月31日現在)	科目	第13期 (2002年3月31日現在)	第14期(当期) (2003年3月31日現在)
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	11,794,616	12,482,351	流動負債	6,029,118	7,753,135
現金及び預金	3,500,134	1,478,263	買掛金	2,629,138	3,081,744
売掛金	78,746	78,443	短期借入金		900,000
商品	5,421,553	7,669,415	1年以内返済予定の長期借入金		500,000
貯蔵品	6,395	10,344	未払金	1,334,400	1,455,400
前払費用	87,120	15,792	未払費用	19,882	34,149
繰延税金資産	244,588	372,260	未払法人税等	1,540,918	1,118,562
未収入金	2,441,064	2,729,211	預り金		79,033
その他の流動資産	15,012	36,991	前受収益	4,443	4,946
固定資産	7,850,187	8,354,543	賞与引当金	308,804	421,781
有形固定資産	4,058,782	4,232,551	未払消費税等	126,658	128,357
建物	2,629,580	2,797,806	その他の流動負債	64,871	29,159
構築物	1,980	3,491	固定負債	159,354	159,567
器具備品	339,895	340,227	役員退職慰労引当金	103,428	103,651
土地	1,082,072	1,082,072	長期預り保証金	55,926	55,916
建設仮勘定	5,253	8,953	負債合計	6,188,473	7,912,703
無形固定資産	503,167	535,328	(資本の部)		
借地権	138,165	138,165	資本金	3,030,000	3,030,000
商標権	6,491	4,681	法定準備金	4,126,635	4,126,635
ソフトウェア	338,215	372,186	資本準備金	4,095,600	4,095,600
電話加入権	20,294	20,294	利益準備金	31,035	31,035
投資等	3,288,237	3,586,663	剰余金	6,299,694	6,299,694
投資有価証券	11,300	6,775	当期末処分利益	6,299,694	6,299,694
従業員長期貸付金		626	(うち当期利益)	(2,318,386)	()
長期前払費用	332,364	376,805	資本合計	13,456,329	()
繰延税金資産	111,421	112,625	資本剰余金	4,095,600	4,095,600
長期差入保証金	2,798,583	3,089,830	資本準備金	4,095,600	4,095,600
長期未収入金	84,200	87,400	利益剰余金	8,589,591	8,589,591
その他の投資等	21,467		利益準備金	31,035	31,035
貸倒引当金	71,100	87,400	当期末処分利益	8,558,556	8,558,556
資産合計	19,644,803	20,836,894	(うち当期利益)	()	(2,561,614)
			自己株式	2,791,000	2,791,000
			資本合計	12,924,191	12,924,191
			負債及び資本合計	19,644,803	20,836,894

POINT.1

設備投資

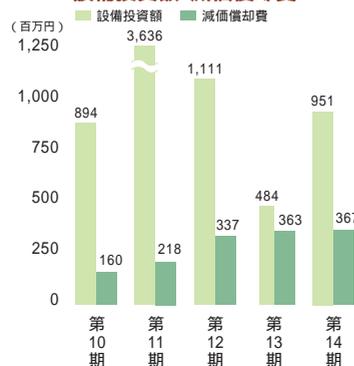
当期の設備投資の総額は951百万円です。その主なものは、新店出店、移転・増床への投資によるものです。

POINT.2

固定資産の減価償却累計額

当期末の有形固定資産の減価償却累計額は1,369百万円です。

設備投資額・減価償却費



株主資本比率



流動比率・固定比率



損益計算書

(単位:千円)

科目	第13期 (2001年4月1日から 2002年3月31日まで)	第14期(当期) (2002年4月1日から 2003年3月31日まで)
(経常損益の部)		
(営業損益の部)		
営業収益	26,943,207	35,271,577
営業費用	22,978,119	30,447,536
営業利益	3,965,088	4,824,040
(営業外損益の部)		
営業外収益	121,926	113,591
営業外費用	14,295	484
経常利益	3,904,785	4,786,860
(特別損益の部)		
特別利益	402,895	4,286
特別損失	287,017	290,773
当期利益	4,020,663	4,500,373
法人税等調整額	1,887,092	2,067,636
当期純利益	2,133,571	2,432,737
繰越利益剰余金	4,040,933	6,080,417
当期末処分利益	6,299,694	8,558,556

POINT.1

売上高14期連続増収 & 最高益更新
売上高は会社設立以来、14期連続増収をしております。また、経常利益、当期利益に關しましては、前期に比べそれぞれ882百万円、243百万円の増益となり、2期連続の最高益更新となりました。

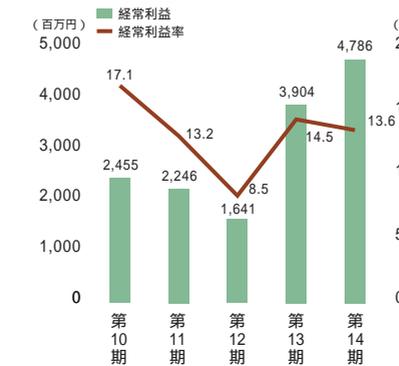
POINT.2

1株当り当期利益
当期の1株当り当期利益は、215.01円となりました。

売上高・売上高伸び率



経常利益・経常利益率



当期利益・当期利益率



(注) 役員退職金の支給につき、役員退職金11,382千円は、役員退職慰労引当金戻入益と直接相殺処理しております。



利益処分

(単位：円)

科 目	金 額
当期末処分利益 これを次のとおり処分します。	8,558,556,560
利益配当金 (1株につき 16円)	174,800,000
取締役賞与金	51,229,000
次期繰越利益	8,332,527,560

(注) 2002年12月9日に、83,475,000円(1株につき7円)の中間配当を実施いたしました。

POINT.1

年間配当
当期末は1株当たり16円の株主配当を実施いたします。中間期に実施いたしました1株当たり7円の配当を合わせ、年間配当は23円となり、前期と比べ3円50銭の増配となります。



キャッシュ・フロー

(単位：千円)

科 目	第13期		第14期(当期)		科 目	第13期		第14期(当期)	
	2001年4月1日から 2002年3月31日まで	2002年4月1日から 2003年3月31日まで	2001年4月1日から 2002年3月31日まで	2002年4月1日から 2003年3月31日まで		2001年4月1日から 2002年3月31日まで	2002年4月1日から 2003年3月31日まで		
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,020,663	4,500,373	投資活動によるキャッシュ・フロー	839,868	1,116,364				
税引前当期利益	4,020,663	4,500,373	定期預金の預入による支出	328,009	10,029				
減価償却費	373,767	371,579	定期預金の払戻による収入	591,009	10,009				
無形固定資産償却額	128,943	128,321	有形固定資産の売却による収入	1,118,230	8,220				
長期前払費用償却額	34,237	44,536	有形固定資産の取得による支出	265,651	592,032				
賞与引当金の増加額	104,607	112,977	無形固定資産の取得による支出	146,234	146,234				
役員退職慰労引当金の増加(減少)額	20,301	222	長期前払費用の取得による支出	110,769	110,769				
貸倒引当金の増加額		16,300	従業員長期貸付金の減少額	489	489				
受取利息及び受取配当金	14,295	484	長期差入保証金の増加額	190,276	291,247				
投資有価証券評価損	38,111	4,524	その他投資の減少(増加)額	85,433	15,229				
支払利息	29	3,821	投資活動によるキャッシュ・フロー	839,868	1,116,364				
有形固定資産除却損	62,252	117,923	財務活動によるキャッシュ・フロー	129,127	1,646,470				
有形固定資産売却損		4,321	短期借入金の純増減額		900,000				
有形固定資産売却益	323,839	4,286	長期借入金の借入れによる収入		500,000				
無形固定資産除却損	45,774	25,528	自己株式の取得による支出		2,791,000				
契約解除和解金	47,784		配当金の支払額	129,127	255,470				
保険解約損		5,122	財務活動によるキャッシュ・フロー	129,127	1,646,470				
売上債権の増加額	762,755	318,523	現金及び現金同等物に係る換算差額						
たな卸資産の増加額	2,262,690	2,251,811	現金及び現金同等物の増加(減少)額	2,618,523	2,021,890				
その他流動資産の減少額	86,465	10,264	現金及び現金同等物の期首残高	871,601	3,490,124				
仕入債務の増加額	593,489	452,605	現金及び現金同等物の期末残高	3,490,124	1,468,234				
その他流動負債の増加額	489,390	57,329							
その他固定負債の減少額	14,742	10							
役員賞与の支払額		46,365							
小計	2,531,324	3,234,273							
利息及び配当金の受取額	14,295	484							
利息の支払額	29	3,821							
法人税等の支払額	637,807	2,489,992							
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,907,782	740,944							



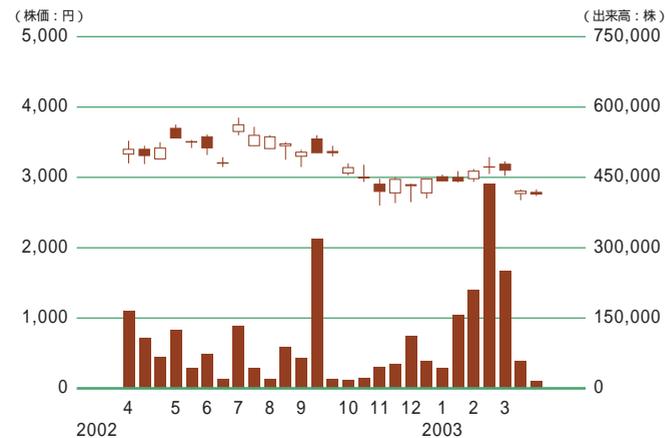
株式データ

(2003年3月31日現在)

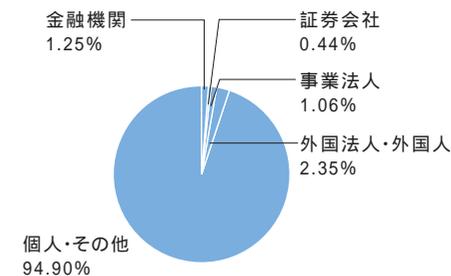
株主総数 2,729名
 会社が発行する株式総数 47,700,000株
 発行済株式総数 11,925,000株
 議決権のある株式の数 10,924,500株
 自己株式および機構名義失念株を除く
 大株主

株 主 名	持 株 数	議 決 権 比 率
重 松 理	1,100,000	10.06%
株 式 会 社 ワ ー ル ド	1,081,000	9.89%
畑 崎 廣 敏	1,000,000	9.15%
日 本 マ ス タ ー ト ラ ス ト 信 託 銀 行 株 式 会 社 信 託 口	921,900	8.43%
岩 城 哲 哉	563,000	5.15%
栗 野 宏 文	563,000	5.15%
水 野 谷 弘 一	543,000	4.97%
日 本 ト ラ ス テ イ ・ サ ー ビ ス 信 託 銀 行 株 式 会 社 信 託 口	520,700	4.76%
U F J 信 託 銀 行 株 式 会 社 信 託 勘 定 A 口	341,900	3.12%
バ ン ク オ ブ ニ ュ ー ヨ ー ク ヨ ー ロ ッ パ リ ミ テ ッ ド ル ク セ ン プ ル グ 1 3 1 8 0 0	285,500	2.61%

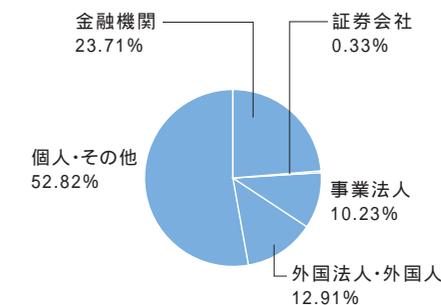
株価チャート



所有者別分布状況



所有株式数別分布状況



株主メモ

決 算 期 3月31日(年1回)
 利 益 配 当 金 3月31日
 受領株主確定日
 中間配当を行う場合は、9月30日
 定 時 株 主 総 会 6月下旬
 名義書換代理人 三菱信託銀行株式会社
 同事務取扱場所 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
 三菱信託銀行株式会社 証券代行部
 (連 絡 先) 〒171-8508
 東京都豊島区西池袋一丁目7番7号
 三菱信託銀行株式会社 証券代行部
 電話 03-5391-1900(代表)
 同 取 次 所 三菱信託銀行株式会社 全国各支店
 公 告 掲 載 新 聞 日本経済新聞

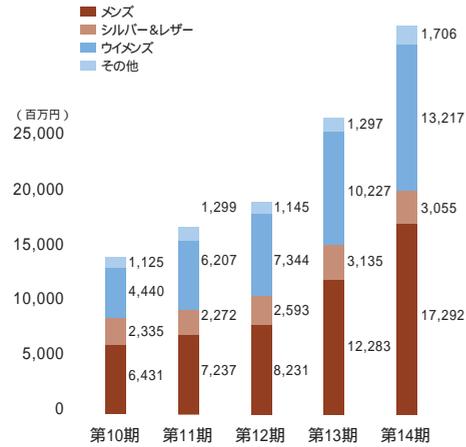
決算公告につきましては、2003年3月決算期より日本経済新聞に代えて貸借対照表および損益計算書を当社のホームページに掲載することいたしました。掲載アドレスは、下記のとおりです。
<http://www.united-arrows.co.jp/corp/ir/koukoku.html>



UNITED ARROWS LTD.

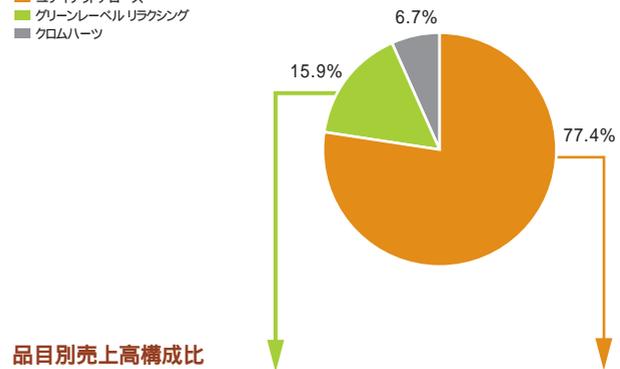
売上・店舗データ

品目別売上高

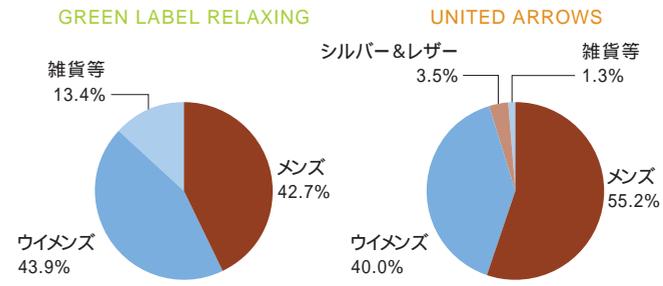


業態別売上高構成比*1

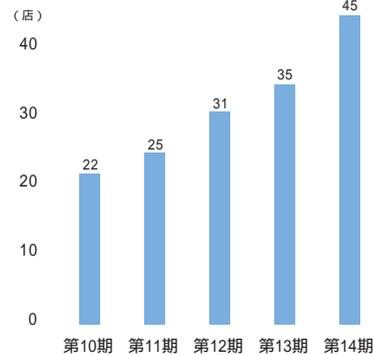
■ ユナイテッドアローズ
■ グリーンレーベルリラクシング
■ クロムハーツ



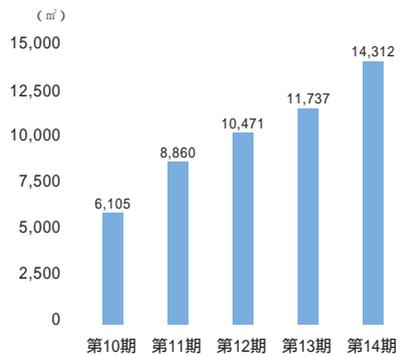
品目別売上高構成比



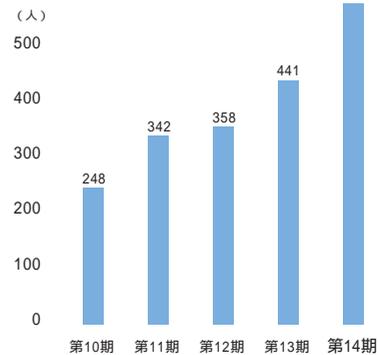
店舗数の推移



店舗売場面積の推移

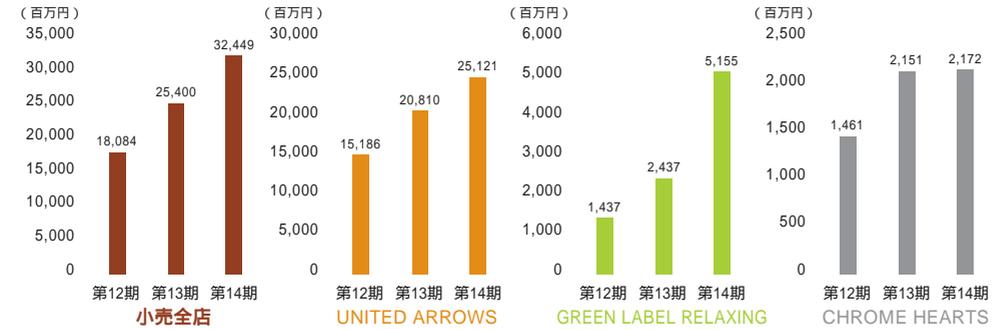


従業員数の推移

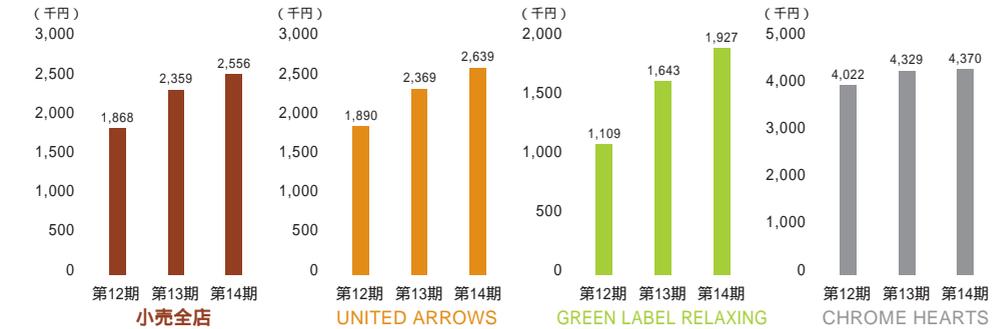


注記：1. 「UNITED ARROWS」の売上高には、S.B.U.及びUAラボの売上が含まれております。S.B.U.とは、Small Business Unit (ANOTHER EDITION 及びTHE SOVEREIGN HOUSE) の略称です。

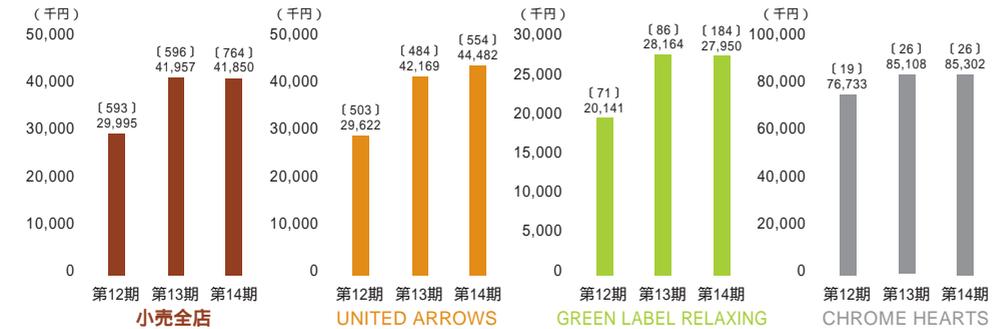
業態別売上高*1



業態別1㎡当たり売上高(直営店)*1,2



業態別1人当たり売上高(直営店)*1,2



注記：1. 「UNITED ARROWS」の売上高には、S.B.U.及びUAラボの売上が含まれております。S.B.U.とは、Small Business Unit (ANOTHER EDITION 及びTHE SOVEREIGN HOUSE) の略称です。
2. 売場面積、従業員数の計算基準は期中平均によっております。

NEW 新店情報

新規出店

ユナイテッドアローズ
ブルーレーベルストア 新宿店
〒160-0022
東京都新宿区新宿3-37-1 Flags 4F
tel.03-5369-2891

RASSLIN (ラスリン)
〒150-0001
東京都渋谷区神宮前2-18-11 1F
tel.03-5785-2033

グリーンレーベル リラクシング 名古屋店
〒460-0008
名古屋市中区栄3-4-5 栄NOVA 1F
tel.052-259-7227

グリーンレーベル リラクシング 札幌店
〒060-0005 札幌市中央区北5条西2丁目
5番地 札幌ステラプレイス イースト B1F
tel.011-209-5384

アナザーエディション 新宿店
〒160-0022
東京都新宿区新宿3-37-1 Flags 4F
tel.03-5369-2894

□オデットエオディール ユナイテッドアローズ 札幌店
〒060-0005 札幌市中央区北5条西2丁目
5番地 札幌ステラプレイス センター 2F
tel.011-209-5333

リニューアルオープン

ユナイテッドアローズ 大分店
〒870-0021
大分県大分市市内町3-7-26 Bガレッジビル
tel.097-537-1526

移転増床

ユナイテッドアローズ 新宿店
〒160-0023 東京都新宿区西新宿1-1-5
ルミネ新宿 ルミネ 1 B1F・1F
tel.03-5321-7531

全店舗の所在地はホームページにてご案内しております。
<http://www.united-arrows.co.jp/>



UNITED ARROWS LTD.

会社概要

(2003年3月31日現在)

商号	株式会社ユニテッドアローズ UNITED ARROWS LTD.
本社所在地	東京都渋谷区神宮前二丁目31番12号
設立	1989年10月2日
資本金	30億30百万円
代表者	重松理(しげまつおさむ)
従業員数	581名(アルバイト 535名)
事業内容	紳士服・婦人服および雑貨等の企画・販売
主要取引銀行	1. UFJ銀行 2. 三井住友銀行 3. 東京三菱銀行



UNITED ARROWS LTD.

役員一覧

(2003年6月27日現在)

代表取締役社長	重松理
取締役副社長	岩城哲哉
常務取締役	水野谷弘一
常務取締役	栗野宏文
取締役	高梨宏史
取締役	畑崎廣敏
常勤監査役	西脇良作
監査役	北川貞昭
監査役	桜木忠勝
監査役	相川光生



UNITED ARROWS LTD.

ご案内

2003年3月期

2004年3月期

決算発表・決算説明会

2002年3月期 アナリスト向けおよび個人投資家向け決算説明会を開催いたしました。

定時株主総会 事業報告書・株主優待券送付

アニュアルレポート発行

2002年6月に配布されました株主優待券には有効期限がございます。ご確認のうえ、是非ご利用ください。優待券のご利用可能店舗等の詳細は、当社HPにて掲載しております。

中間決算期

中間決算発表・中間決算説明会

2003年3月期 アナリスト向けおよび個人投資家向け中間決算説明会を開催いたしました。

決算期

4月

5月

6月

7月

8月

9月

10月

11月

12月

1月

2月

3月

決算説明会のご案内

毎年、5月中旬および、11月中旬に、アナリスト向けと個人投資家向けに決算説明会を開催しております。当社では、平等な情報開示の方針に沿って、それぞれ同様の資料を配布させていただいております。また、個人投資家様向け説明会では、気軽にご質問いただけるよう30名程度の少人数形式にて開催させていただいております。開催約1ヶ月前から、当社HPにて参加お申込みを受付開始予定です。

IRお知らせメール配信スタート!!

ご希望の投資家様宛に、毎月の月次概況等のお知らせメール配信を開始する予定です。配信ご希望の登録は、当社HPにて受付いたします。開始に関する詳細のご案内は、<http://www.united-arrows.co.jp/corp/ir/index.html>にてお知らせする予定です。

HP紹介

決算公告
FAQ
株主優待券等について
IRイベント
決算説明会参加申込み受付
(開催約1ヶ月前から開始)
月次概況
速報：原則毎月第2平日
確報：原則毎月第7平日
両日15:30を目処に更新
IRお知らせメール配信受付

ユニテッドアローズ ホームページ アドレス <http://www.united-arrows.co.jp/>
本誌内容に関することは、当社IR・広報部にお問い合わせください。 tel.03-6418-0845 e-mail:IR@united-arrows.co.jp