



UNITED ARROWS LTD.

ユニテッドアローズグループは、

「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を
経営理念に掲げています。

ファッションを通してお客様に対する価値創造・価値提供を行うことで、
100年以上存続し、世界に通用する企業ブランドとなることを目指しています。

この経営理念に基づき、お客様に満足を提供する3要素

「ヒト(接客サービス)・モノ(商品)・ウツワ(店舗環境)」を
徹底的に磨き上げ、お客様満足の極大化に挑戦し続けます。

Contents

ユニテッドアローズグループの価値創造の源泉

- 2 理念体系
- 3 社会との約束

ユニテッドアローズグループが展開する事業

- 4 事業一覧
- 6 事業概況
- 10 商品の流れ(バリューチェーン)
- 12 商品プラットフォーム

ユニテッドアローズグループの戦略

- 14 長期ビジョン「UA VISION 2022」
- 16 社長メッセージ
- 20 ユニテッドアローズグループの財務・資本政策
- 21 インバウンド戦略
- 22 特集1：ネット通販売上拡大と
オムニチャネル戦略の推進

ユニテッドアローズグループの価値創造プロセス

- 24 お客様に満足を提供する3要素
- 25 商品・販売・宣伝部門の連携サイクル
- 26 ユニテッドアローズグループの歩み
- 28 特集2：経営理念の浸透
- 30 社会との約束「5つの価値創造」
- 32 コーポレート・ガバナンス
- 36 役員一覧

データ

- 38 財務セクション
- 44 会社情報

編集方針

「アニュアルレポート2015」は、業績や経営成績のご報告に加え、ユニテッドアローズグループの事業展開や戦略、そして持続的な成長を図るための価値創造の源泉など非財務情報を分かりやすくお伝えすることを目的としています。

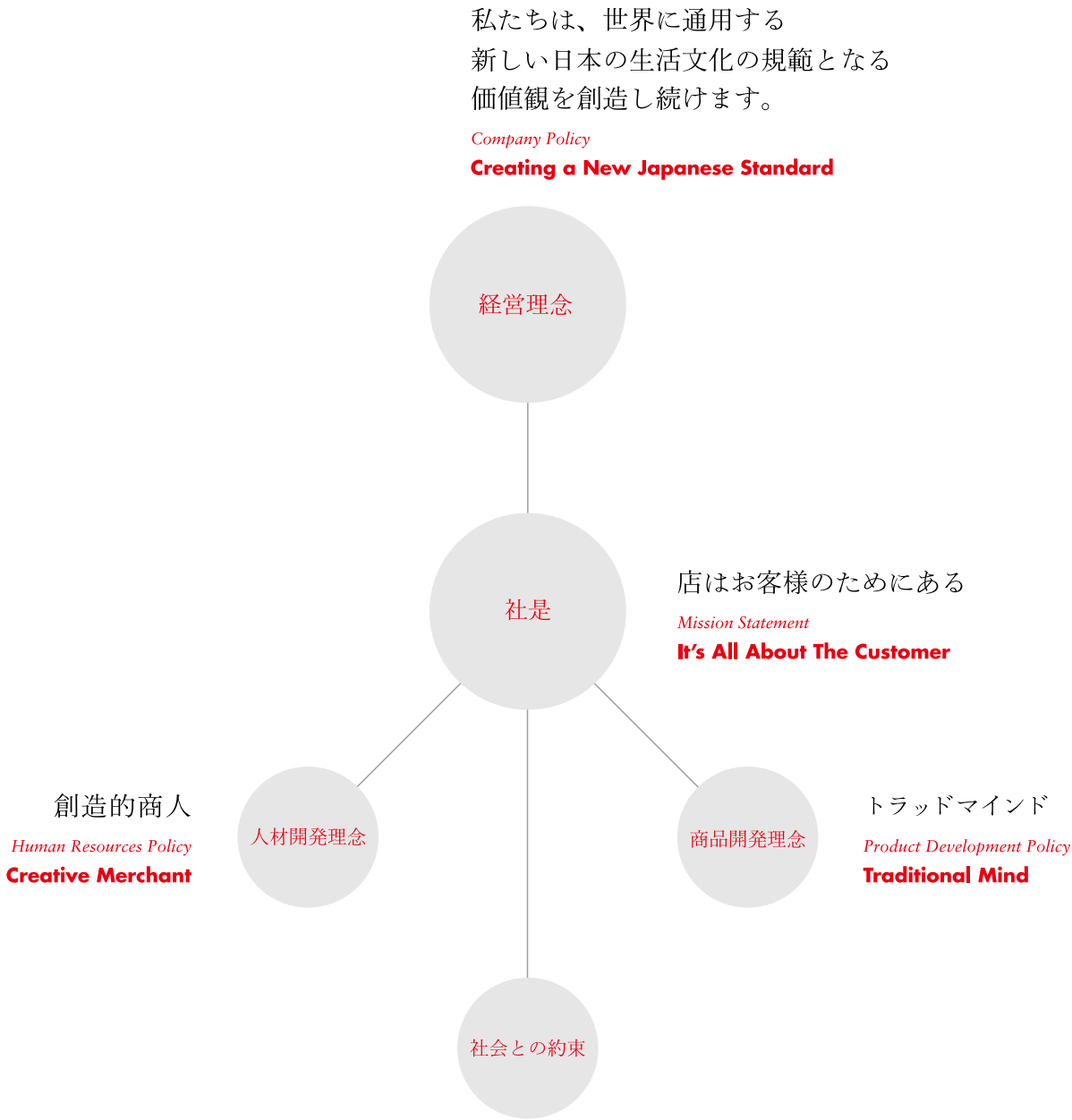
当社グループにおける連結会計年度は、毎年4月1日～翌3月31日までとしています。また、本冊子は監査法人による監査を受けておりません。財務セクションの詳細については、2015年3月期の有価証券報告書ならびに最新のIR資料をご参照ください。
www.united-arrows.co.jp/ir/lib/index.html

将来予測に関する注意事項

本冊子には、将来の計画、戦略、業績等に関する記述が含まれています。これは、現在入手可能な情報から当社が判断した見通しであり、今後の経済情勢、市場動向、需要、為替レートの変動等により、実際の業績がこれらの見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おください。

理念体系

ユニテッドアローズは、「経営理念」を日々の活動の志としています。
この「経営理念」を実現するために必要な要素を示したものが理念体系です。
それはユニテッドアローズが目指す道であり、創業時から今に至るまで、
変わらず抱えているユニテッドアローズの価値観そのものです。



私たちは5つの価値を創造していきます。

Our Promise
Our Five Core Values

社会との約束

ユニテッドアローズは、お客様、従業員、取引先様、社会、株主様からなる、
5つのステークホルダーにとっての価値を創造していきます。
中でも、私たちが最も大切にすべきなのは「お客様価値の創造」です。
他の4つの価値を等しく高めることがお客様価値の向上につながり、
それが達成されて初めて、他の4つの価値が意味を為す、というのが当社の考え方です。

私たちは5つの価値を創造していきます。

Our Promise
Our Five Core Values



「社会との約束」の詳細について、以下でご紹介しています。





→ P30
社会との約束「5つの価値創造」
→ 当社ウェブサイト「CSR」
www.united-arrows.co.jp/csr/

ユニテッドアローズグループが展開する事業

事業一覧

2015年3月期末

ユニテッドアローズグループ 334店舗 売上高1,310億円

	店舗	売上高(億円)
(株) ユニテッドアローズ	242	1,186
ユニテッドアローズ事業	76	524
ユニテッドアローズ総合店 ¹⁾ M W	 UNITED ARROWS	11
ユニテッドアローズ M W	 UNITED ARROWS	23
ザ ソブリンハウス M		1
ディストリクト ユニテッドアローズ M		1
ボウ & アローズ M		2
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ M W		36
モンキータイム ビューティ&ユース ユニテッドアローズ M		1
スティーブン アラン M W		1
ユニテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング事業 M W		62 264
クロムハーツ事業 M W		10 100



ユニテッドアローズ



ビューティ & ユース ユニテッドアローズ



ユニテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング



クロムハーツ



フェリージ



コーエン

	店舗	売上高(億円)
スモール ビジネス ユニット (S.B.U.) 10事業	73	149
アナザーエディション W		16
ジュエルチェンジズ W		10
オデット エ オディール W		23
ボワソンショコラ W		3
ドゥロワー W		7
アストラット W		3
アンルート M W		1
ジ エアポート ストア ユニテッドアローズ M W		3
ザ ステーション ストア ユニテッドアローズ W		6
アーキペラゴ ユニテッドアローズ W		1
ユニテッドアローズ アウトレット M W		21 147

グループ会社	店舗	売上高(億円)
(株) フィーゴ	17	34
フェリージ M W		14
アスベジ M W		3
(株) コーエン ²⁾ M W		73 91
台湾聯合艾諾股份有限公司 (UNITED ARROWS TAIWAN LTD.) ^{2) 3)}	2	—
ユニテッドアローズ M W		1
ビューティ & ユース ユニテッドアローズ M W		1

M＝メンズ事業 **W**＝ウィメンズ事業

各事業の概要は当社IR サイトをご参照ください。 www.united-arrows.co.jp/ir/store/

¹⁾ ユニテッドアローズ総合店とは、同一店内で「ユニテッドアローズ」「ビューティ&ユース ユニテッドアローズ」を展開している店舗です。

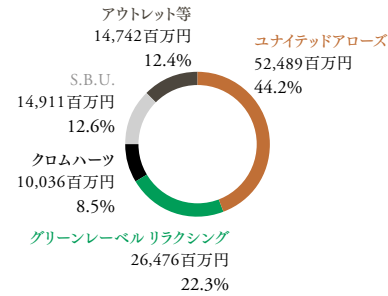
²⁾ (株) コーエンおよび台湾聯合艾諾股份有限公司は1月期決算のため、2015年1月末日現在の情報を掲載しています。

³⁾ 台湾聯合艾諾股份有限公司は、ユニテッドアローズグループ全体への影響が軽微なため、売上高は掲載していません。

事業概況

2015年3月期

事業別売上高／構成比（単体）

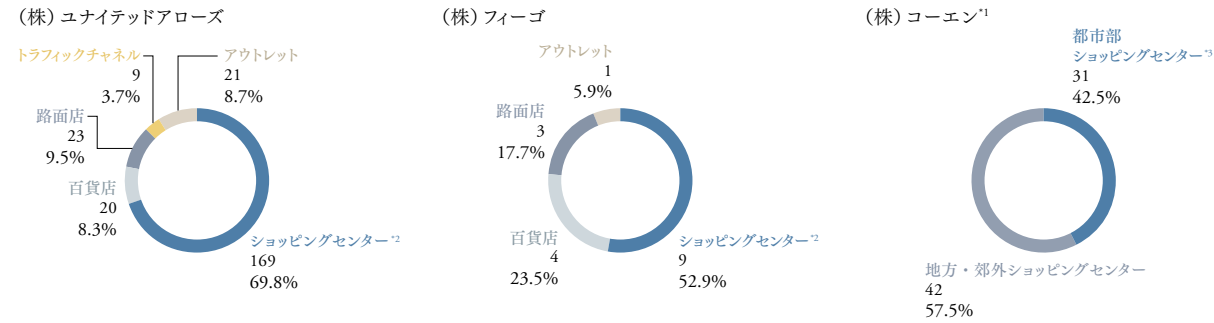


1店舗当たりの平均年商／平均売場面積／平均従業員数（直営店）

	平均年商 百万円	平均売場面積 m ²	平均従業員数 人
ユニテッドアローズ総合店	1,577	536	38
ユニテッドアローズ ¹⁾	518	321	13
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ ²⁾	436	269	13
グリーンレーベル リラクシング	363	304	11
クロムハーツ	1,001	147	9
S.B.U.	156	87	5

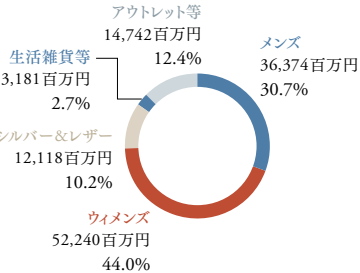
¹⁾「ユニテッドアローズ」には、「ザ ソプリンハウス」「ディストリクト ユニテッドアローズ」「ボウ & アローズ」が含まれています。
²⁾「ビューティ&ユース ユニテッドアローズ」には、「モンキータ임 ビューティ & ユース ユニテッドアローズ」「スティープン アラン」が含まれています。

チャネル別構成比イメージ（店舗数）

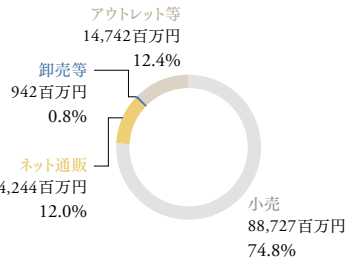


¹⁾ (株) コーエンは1月期決算のため、2015年1月末日現在の情報を掲載しています。
²⁾ ショッピングセンターとは、百貨店以外の商業施設（ファッションビル、駅ビルなど）としています。
³⁾ 都市部ショッピングセンターとは、東京23区内および全国政令指定都市内のショッピングセンターとしています。

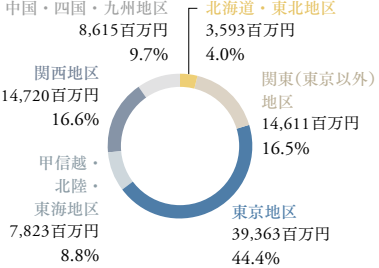
品目別売上高／構成比（単体）



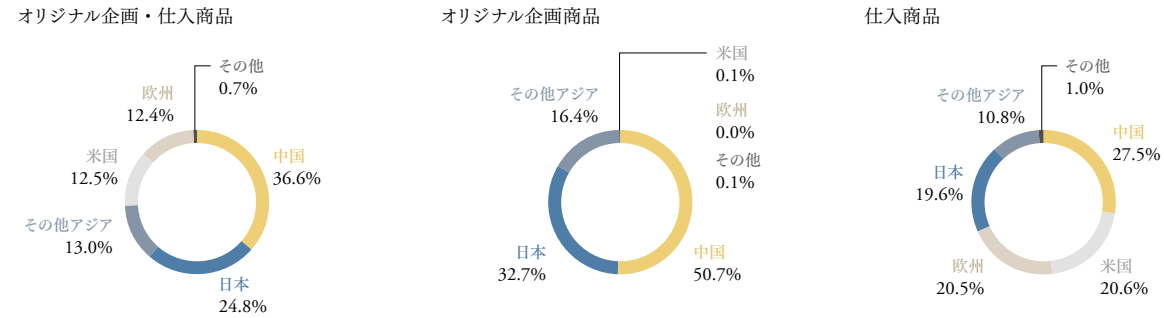
チャネル別売上高／構成比（単体）



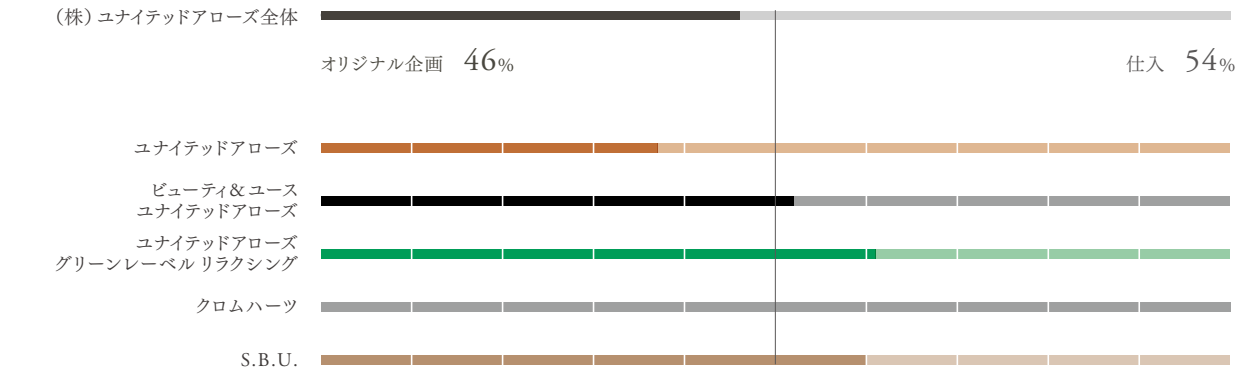
小売エリア別売上高／構成比（単体）



原産国構成比イメージ（単体全社・仕入原価ベース）

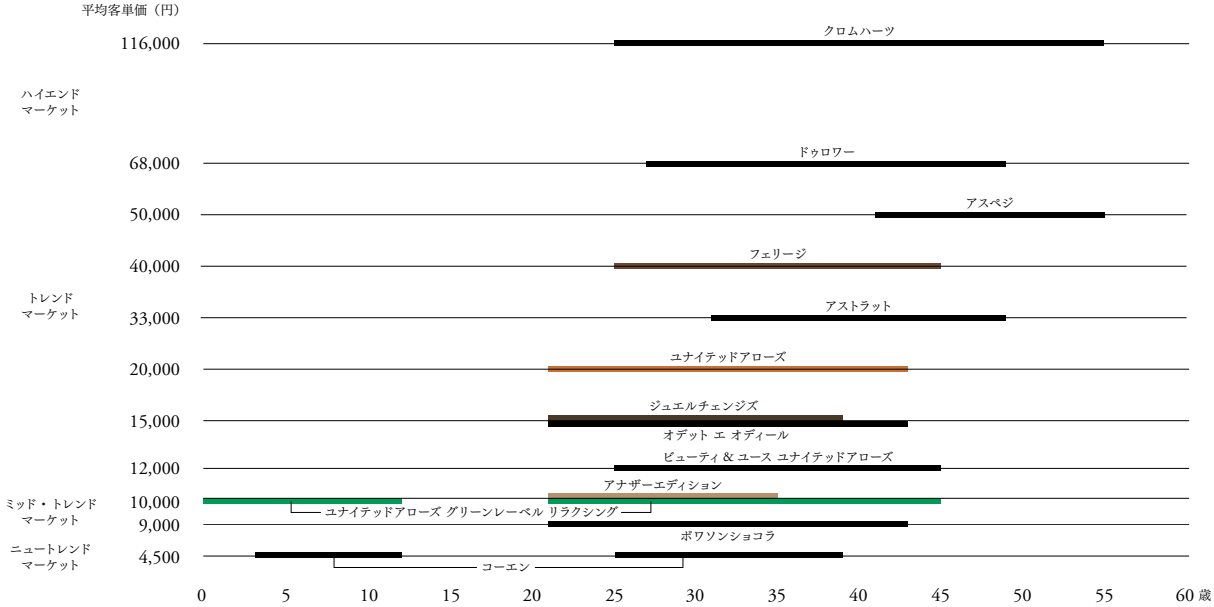


オリジナル企画・仕入商品売上比イメージ（単体）



* クロムハーツは、仕入商品の構成比が100%となります。
* OEM商品（委託先メーカー製品に各事業のブランドネームをつけて生産する商品）は、仕入に含まれています。

各事業ポジショニングマップ（価格・年齢軸）



* 「アンルット」は2015年3月末時点で事業開始から1年未満のため、平均客単価および年齢軸は掲載していません。

ユニテッドアローズグループが取り組むマーケット

ユニテッドアローズグループは、アパレルマーケットを「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。

ターゲットとするお客様層は、「ファッションに強い関心があり、
ファッションによって生活を豊かにしたいと考える方々」であり、
具体的な営業活動は、このターゲット層を意識した上で行われ
ています。

マーケットポジショニングマップ



¹¹ GMS(General Merchandise Store)：日用的な食料品・衣料品・雑貨等を幅広く品ぞろえした小売業態。

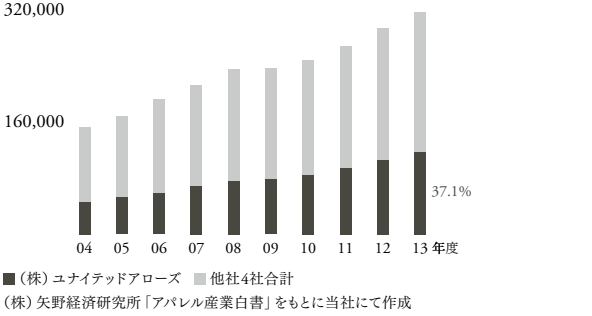
「セレクトショップ」という業態

セレクトショップとは、ブランドのコンセプトに基づくバイヤーの
目利きにより調達した商品を提供するお店です。これらの仕入
商品にオリジナル企画商品をミックスして展開するセレクト編集
型SPA¹²企業も多く存在します。高付加価値かつオンリーワンの
魅力的な商品を、百貨店と専門店の中に位置する中高価格
帯で展開しており、景気の動向に比較的左右されない業態とも
言われています。

当社では、国内外から厳選したデザイナーズブランド商品に
よる集客力と、オリジナル企画商品による高収益性を両立してい
ます。セレクトショップという業態を軸に展開している企業の中
で、当社は最大の売上規模を誇り、唯一株式を公開しています。

¹² 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。

主要セレクトショップ5社の売上高合計と
(株)ユニテッドアローズの売上シェアの推移
百万円



ユニテッドアローズグループの事業構造

メンズのビジネス衣料を取り扱う仕入中心のセレクトショップか
らスタートした「ユニテッドアローズ」は、ドレス・カジュアルの
メンズ・ウィメンズ衣料と生活雑貨を展開するセレクト編集型
SPAへと進化を遂げました。

現在は「ユニテッドアローズ」、同じくセレクト編集型SPA
の「ユニテッドアローズ グリーンレーベルリラクシング」を軸
としながら、ブランドビジネス型の「クロムハーツ」、SPA型の

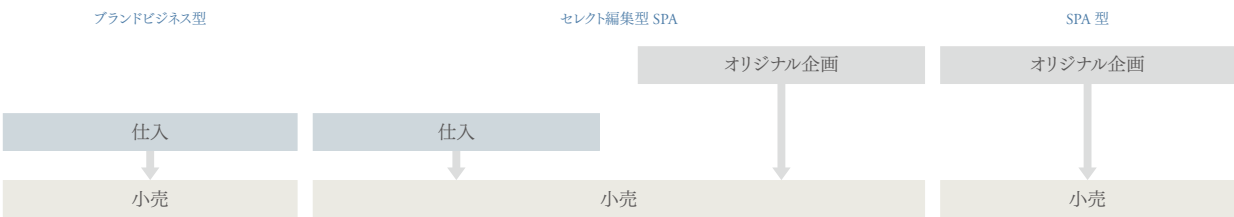
「コーエン」など、異なるビジネスモデルを持つ複数の事業が存
在しています。

幅広い品目やテイストの商品を取り扱うことにより、ターゲッ
トとするマーケットの中でのお客様層の拡大と多様化するニーズ
への対応を実現しています。また、それぞれの事業が相乗効果
を発揮し、外部環境の変化に左右されず、安定的・継続的に成
長できる企業グループへの変貌を目指しています。

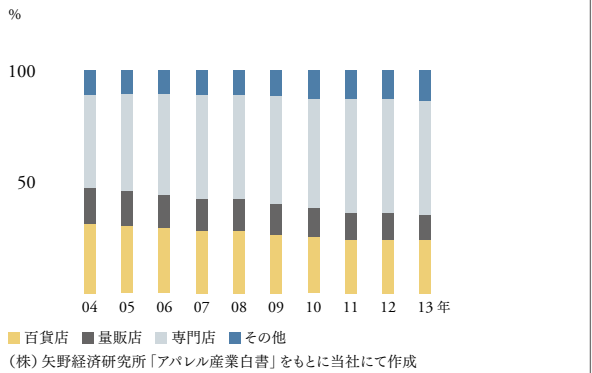
主要ストアブランドの事業構造



ビジネスモデル別バリューチェーン



販売チャネル別売上高構成比の推移

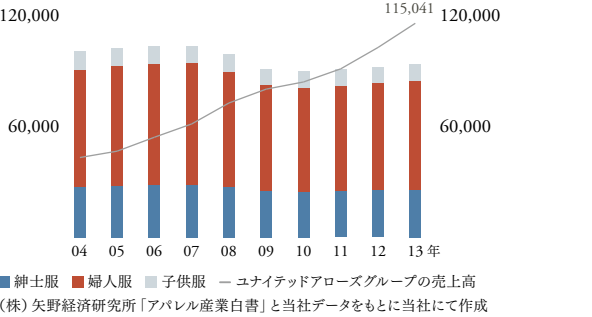


専門店および通販等その他¹⁾の売上高構成比が継続的に拡大して
いる。通販では、大手アパレルやセレクトショップ各社が通販事業
を強化していることが奏功し、ネット通販を中心に伸長。百貨店は、
近年、都心が伸長している一方、地方の縮小を背景にトータルでは
前年比マイナスで推移している。

¹⁾ その他には、通販（ネット、カタログ、テレビなど）やディスカウントストアが含まれています。

参考：アパレル小売市場の概況

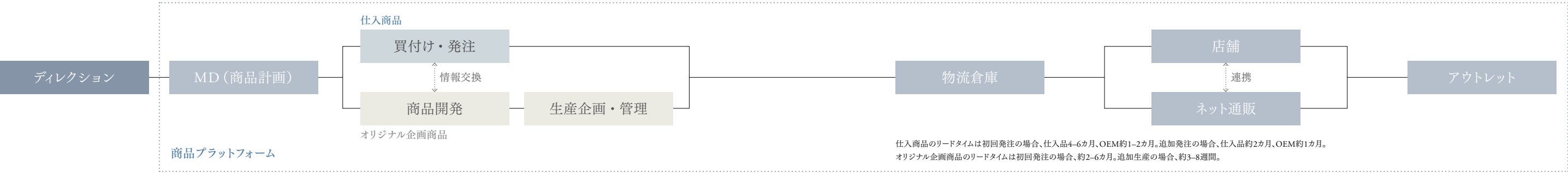
日本のアパレル小売市場規模と
ユニテッドアローズグループ売上高の推移
億円/百万円



日本のアパレル小売市場は、約9-10兆円の売上規模で推移して
いる。リーマン・ショックが起きた2008年から縮小傾向だった市場
規模は、2010年をボトムに前年比プラスで推移。2013年は、百貨
店の都心旗艦店の大規模リニューアルや、専門店・通販が好調な
ことなどが市場拡大に寄与した。

商品の流れ（バリューチェーン）

ユナイテッドアローズは、店頭を営業活動の起点ととらえ、お客様の声を全工程に活かした取り組みを行っています。仕入商品とオリジナル企画商品の両方に強みを持つことによる商品開発力、在庫を柔軟にコントロールする商品プラットフォーム、そして、楽しいお買物を演出する接客サービスと店舗環境。さまざまな取り組みがバリューチェーンの中で相乗効果を発揮し、当社のゆるぎない競争力の源泉となっています。



ディレクション

当社の特徴は、商品開発に関わる一連の活動が「ディレクション」からスタートする点です。「ディレクション」では、社会潮流を背景としつつ、そのシーズン構築においてベースとなるテーマを全事業に向けて発信しています。マーケティング担当者は常に最新のファッション情報（カラー、素材、コレクションなど）をリサーチして情報提供を行っており、各事業はそれらの情報をもとに、さらに事業特性に合ったテーマを設定しています。

MD（商品計画）

MDは、1年を52週に分け、週単位で店頭での品ぞろえを設計する「52週MD」によって行われます。過去のお客様の感触や売上データをもとに、シーズンごとにどのアイテムをいつ、いくらで、どのくらいの数量を提供するかの商品戦略を策定します。シーズン中は、販売状況に応じて戦略の検証と修正を繰り返しながら、追加生産、期中新規商品の企画、アウトレットを活用した早期消化など、きめ細かい軌道修正を行い、売上高・利益目標の達成を目指します。

買付け・発注

ディレクションとMDをもとに、バイヤーが国内外の展示会やコレクションに出向き、商材の見極めと、数量・仕入価格・納期など買付けの交渉を行います。人気ブランドと別注商品の開発に

も携わり、他社と差別化された商品の供給を行います。既存ブランドとの信頼関係の強化に加えて、有望なブランドの発掘といち早い提案も当社の使命ととらえ、バイヤーは日々自分の目と足で情報収集と新しい人脈開拓に駆け回っています。

商品開発

ディレクションとMDをもとに、デザイン・素材の開発やパターン作成を行います。ブランドのコンセプトを十分に表現しつつ、サンプルを販売部門にも共有し店頭で得たお客様の声を取り入れ、微調整を行いながら商品開発を進行します。バイヤーの買付け出張にデザイナーも同行して世界のファッショントレンドの把握に努めたり、お互いに情報交換を行ったりすることで、仕入とオリジナル企画両方の機能を持つメリットを活かし、より差別化された商品の開発につなげています。

生産企画・管理

MDやアイテムごとの仕様・特性に応じた生産委託先の工場の選定、原料・副資材などの調達背景の設計、原価管理などの生産戦略を立案します。発注後は、委託先の工場と連携を密にしながら、納期・品質・コストの管理を行い、商品完成までの工程をフォローします。お客様の声を生産企画にも活かしたり、委託先の工場と品質管理のための定期ミーティングを行ったりすることで、縫製・加工など仕上がり品質の向上を目指しています。

物流倉庫

物流会社との協業により物流倉庫業務を行っています。国内3カ所、24時間稼働の物流センターにて、タグ付け、検品作業や在庫の集中コントロールを行います。店舗には適正最少の在庫を納品しますが、店舗のPOSシステムとの連動により、前夜23時までに売上情報を受信した商品は、翌朝のオープン時間までに補充され（一部地域を除く）、販売機会ロスや商品の店舗間移動の極少化につなげています。これらの取り組みにより、店舗における商品管理業務負荷の軽減、接客時間と売上の極大化を支えています。

店舗

「店はお客様のためのいる」という社是に基づき、お客様一人ひとりの要望に応え、その期待を上回る満足と感動を提供するような接客を目指しています。店舗でのOJTや東矢大學などの研修制度、セールスマスターや東矢グランプリなどの優秀な販売員の表彰制度により、販売員の知識・スキルとモチベーションの維持向上を実現しています。また、ブランドの世界観の表現と見やすさ・選びやすさを両立した店舗・内装環境により、お買物の楽しさを演出しています。

ネット通販

自社で「ユナイテッドアローズ オンラインストア」を運営しているほか、「ゾゾタウン」などの通販サイトへも出店しています。「ユナイテッドアローズ オンラインストア」では、ネット通販と実店舗の連携を高める取り組みとして、実店舗の在庫状況を確認できる機能や、ご希望の商品をご指定の店舗へ取り寄せるサービス¹⁾を提供しています。2015年3月期には、お客様が購入検討されている商品とお手持ちのお品をオンライン上でサイズ比較できるサービスを開始し利便性を向上させました。

¹⁾ 一部事業を除きます。

→ P22 特集1：ネット通販売上拡大とオムニチャネル戦略の推進

アウトレット

「ユナイテッドアローズ アウトレット」は、各事業の過年度在庫や期中スローセラー商品を継続的に消化する役割を担います。アウトレット店舗における早期の在庫消化は、レギュラー店舗の商品の鮮度維持と高値換金による売上総利益の確保やキャッシュ・フローの改善に貢献しています。アウトレットは郊外・準郊外に多く出店していることから、レギュラー店舗のない地域にお住まいのお客様にとって、ブランド認知のための入口といった機能も果たしています。



ディレクション

企画立案

素材の選定

パターンの作成

サンプルの作成



サンプルのチェック

工場にて生産

商品の検品

商品在庫の管理

店舗での接客販売

商品プラットフォーム

取り組みの変遷



¹⁾ シーズン計画書：売上高、売上総利益額や最終消化率の目標をもとに、仕入金額、在庫金額、消化方法を決める仕入計画書。

商品プラットフォームとは

商品プラットフォームは、MDプラットフォームと生産プラットフォームから成る商品の仕入・生産～投入～消化活動を支える仕組みです。担当者の経験やスキルに左右されやすい業務を標準化・仕組み化することで、MD業務の安定化を推進しています。

MDプラットフォームとは、商品の流れにおける現状の把握と次の判断を助ける仕組みです。全事業で統一された進捗管理表と指標により、売れ筋商品については追加生産、スローセラー商品については消化促進対策といった判断を、誰でもすばやく正確に行うことができます。この結果、在庫消化率や換金率が高まり、売上総利益やたな卸資産、キャッシュ・フローの改善に寄与しています。

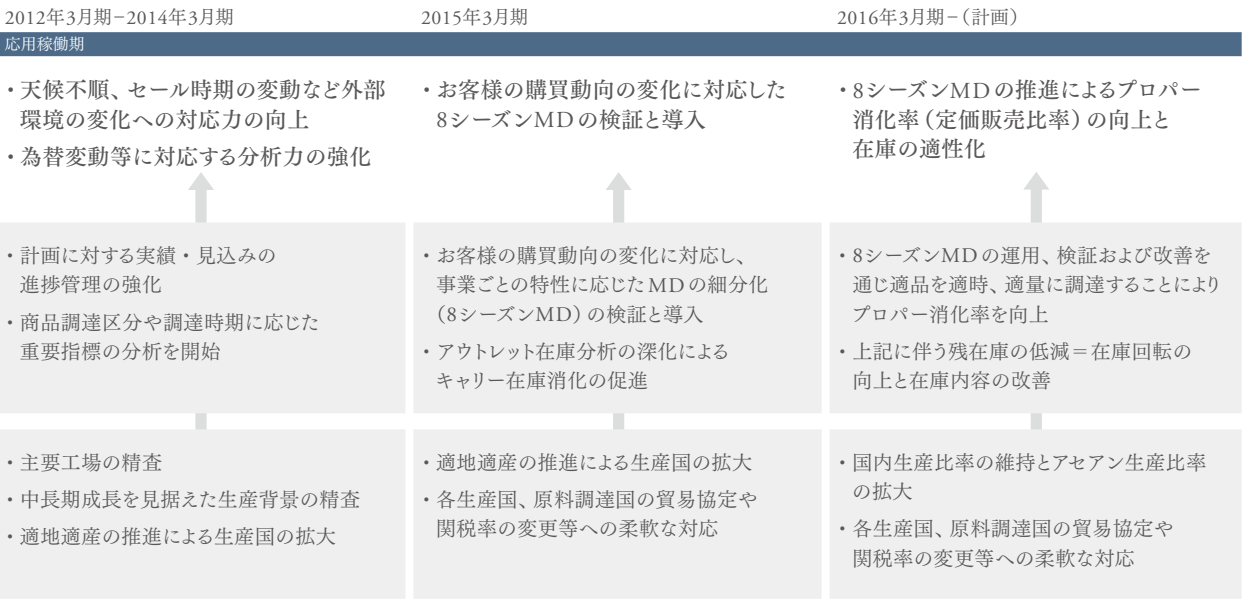
生産プラットフォームは、MD計画を具現化するための仕入・生産戦略を策定する仕組みです。生産は外部工場に委託していますが、事業ごとに持つ原料・素材調達、生産工場の情報を全社で集約し、その事業やアイテムごとに最適な委託先を選択しています。これにより、仕入・生産に係る仕入原価とリードタイムの適正化につなげ、「5適」²⁾を満たす商品の提供を目指しています。

²⁾ 5適：お客様が、適時：欲しい時に、適品：欲しいものが、適価：欲しいと思う価格で、適量：欲しい量だけを、適所：欲しい場所で購入できること。

商品プラットフォームの成果と課題

当社は、2007年3月期頃からMDプラットフォームへの取り組みを本格的に開始しました。それ以降、売上総利益額、最終消化率、残在庫率など重要指標のモニタリング・分析、業務プロセスの可視化・標準化などさまざまな取り組みを強化してきました。生産プラットフォームでは、事業ごとに持つ工場情報の共有、主要取引先の選定・精査や連携強化などを推進してきました。

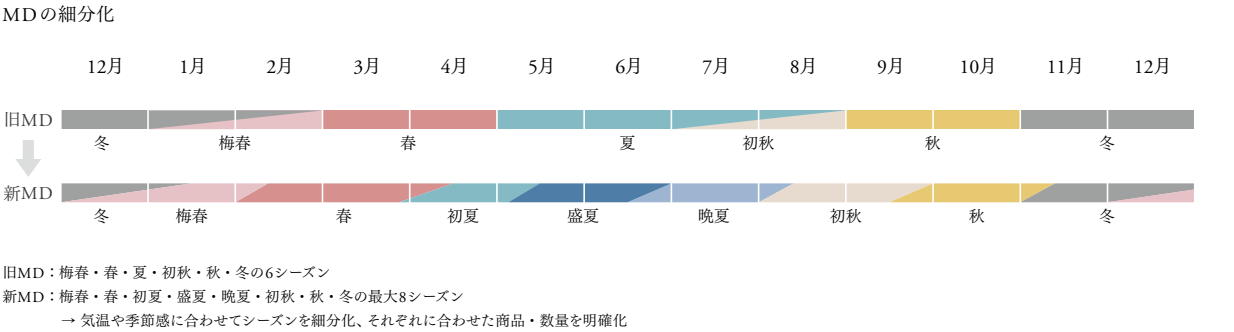
この結果、MD計画立案・検証力、商品の仕入・生産および消化の精度が徐々に向上し、販売状況に応じた柔軟な在庫コントロールが可能となりました。また天候不順によるシーズン進行の遅れなどの外部環境にも左右されにくい営業基盤ができてつつあります。一方、2013年から急速に進行した円安に対しては、現時点では十二分な対応が行えていません。円安による仕入原価の上昇に対し、MDの細分化（8シーズンMD）によるプロパー消化率（定価販売比率）の向上や生産国の選択肢拡大など、多面的な対応を行うことで、最終的な売上総利益率を低減させないための仕組みの構築を目指しています。



8シーズンMDとは

8シーズンMDとは、1年を8つのシーズンに区分し、それぞれのシーズンにおいて気温に対応した商品をお客様に提供する仕組みです。近年、お客様の消費意識が変化しており、「価値あるものであれば先物でも買いたい」・「今すぐ着られるものが欲しい」という意識が共存しています。気候の変動によって夏から秋、冬から春などのシーズン端境期が長期化し、お客様の感じる季節感と店頭に並ぶ商品にギャップも生じています。加えて、セール時の売上増を目的に在庫に奥行きをつける調達計画をとっていたため、セール不調時の在庫増加リスクが高まりました。当社は従来、1年を6つに区分したシーズンをもとに調達した商品を販売してきましたが、この環境変化には十分な対応ができなくなっています。

これらの課題解決に向け、2015年春夏シーズンから一部の事業において8シーズンMDを運用しています。これまで1年を梅春・春・夏・初秋・秋・冬の6つに区分していた商品計画を、事業の特性に応じて梅春・春・初夏・盛夏・晩夏・初秋・秋・冬の最大8シーズンに区分して運用します。細分化された各シーズンに適した品番数を精査し、必要在庫量を見極めて投入することで、在庫増加の抑制とプロパー消化率の向上を図ります。さらにこれらの運用を随時検証、改善することにより、在庫回転の向上と在庫内容の改善を目指します。



長期ビジョン「UA VISION 2022」

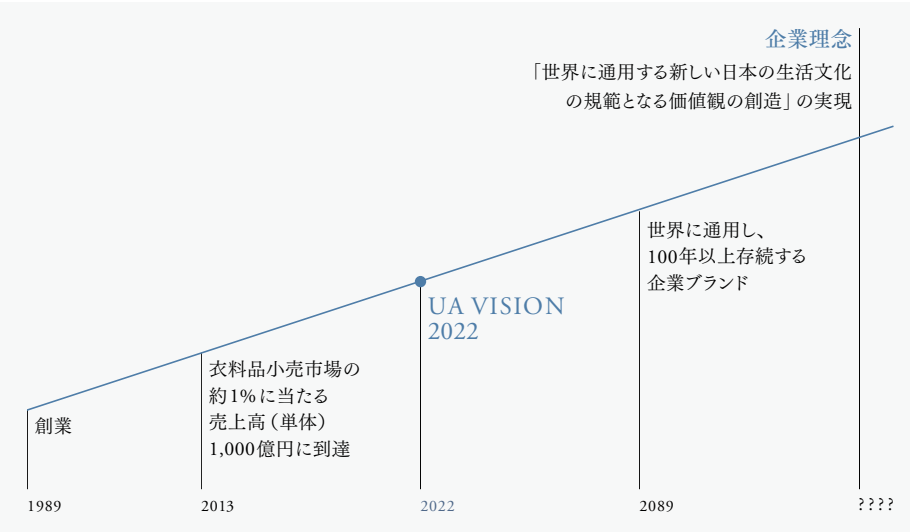
ユニテッドアローズグループは、2022年3月期を最終年度とした長期ビジョン「UA VISION 2022」を掲げています。当社グループが100年以上存続し、世界に通用する企業ブランドとなるための基盤作りに向けて、経営戦略と営業施策を推進していきます。

「UA VISION 2022」スローガン

ニッポンにユニテッドアローズあり。
私たちは **世界** 中のお客様からも注目され、愛される、
お客様満足 日本一 のファッション小売企業を目指します。

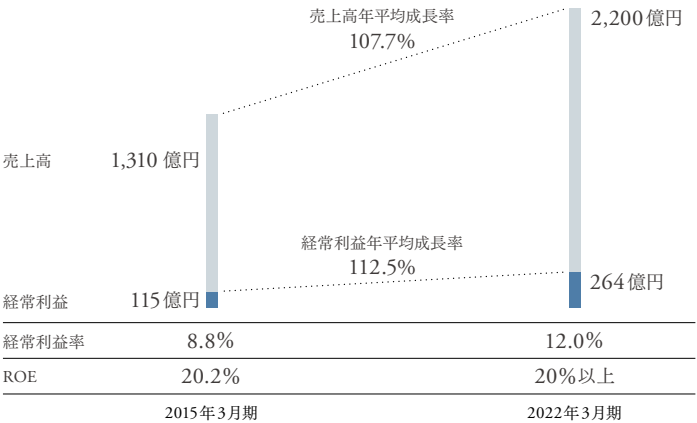
このスローガンの実現に向け、当社グループが100年以上存続し、世界に通用する企業ブランドとなるための基盤を築いてまいります。世界に通用する企業ブランドとなるために、まず日本で一番お客様にご満足いただけるお店となることを目指します。そして、世界のお客様から注目され、ご愛顧をいただけるファッション小売企業となることを目標に掲げます。

「UA VISION 2022」のロードマップ



「UA VISION 2022」の経営目標

達成に向けた経営戦略、営業施策の推進により、2022年3月期に連結売上高2,200億円、経常利益率12%、経常利益額264億円、ROE20%以上を目指します。



「UA VISION 2022」達成に向けた3つの経営戦略

- 1 | 時代対応と自己改革による
既存事業の成長拡大
- 2 | 次代の成長を担う新規事業の
開発・育成による新たな価値提案
- 3 | 将来的な国際対応力の強化に
向けた海外進出の開始

既存事業は、時代対応と自己改革により「ヒト・モノ・ウツワ」を常に進化させることで、世界から注目される存在になることを目指します。同時に事業特性に応じた個別ミッションを設定することで高い成長性と収益性を両立し、新規事業開発と海外進出を収益面から支えます。

外部環境や消費マインドの変化により、さらに多様化していくお客様のご要望にお応えし続けるため、次代の成長を担う新規事業の開発・育成を通じて新たな価値提案を行います。新規チャネル、新規ドメインへのチャレンジは継続しつつも、既存ドメイン内にさらなる成長余地があると判断し、今後はその中での新規事業開発を優先します。

「UA VISION 2022」達成に向けた3つの営業施策

- 1 | 商品・販売・宣伝部門の
連携サイクルの強化
- 2 | 業務の技術体系化
- 3 | クリエイティビティの強化

当社の営業施策の根幹を成す商品・販売・宣伝部門の連携サイクルのさらなる強化を図ります。販売部門では「接客サービス力」「ショップメイク力」を、商品部門では「オリジナル企画商品開発力」を強化し、さらに両部門で「MD検証力」の向上を目指します。宣伝部門においては「既存顧客のファン化」「新規顧客の獲得」につながる宣伝販促活動を行います。この連携強化により、既存事業に加え新規事業、海外事業の売上高・収益性の向上を図ります。

商品・販売・宣伝部門の連携をさらに強固にするため、各業務体系とその関連状況を週次・月次・シーズン単位で図式化して進捗管理を行います。同時に、バリューチェーンの全体像を可視化することにより、個人の技量に頼りがちな業務を標準化し、確実に業務を遂行できる仕組みを確立します。当社の競争力の源泉である業務を技術体系化することで、100年以上存続する企業となるための基盤を固めてまいります。

1、2により組織運営力の強化、主要業務の標準化・可視化などのハード面の強化を推進する一方、ファッションを通じてお客様へ高い価値を提供し続けていくため、さらなるクリエイティビティの強化を推進します。

当社は、2013年3月期に「アトリエ」「企画資料室」を設置し、オリジナル企画商品の開発力や品質の向上を目指しています。クリエイティブ人材の育成・継承を推進することでクリエイティビティを強化し、さらなるお客様満足を目指します。

中期経営計画の取り下げについて

当社は、2014年5月に2017年3月期を最終年度とする中期経営計画を発表し、最終年度の定量目標として連結売上高1,550億円、経常利益170億円、ROE 20%以上を掲げました。今回、この定量目標のうちROE目標のみ継続し、売上高と経常利益目標につきましては取り下げることいたしました。

背景として挙げられるのが、2015年3月期における外部環境の想定以上の変化と、それに対する当社の対応の遅れです。これにより、中期経営計画策定時点と2015年3月期末時点での利益進捗に大きな乖離が発生しました。中期経営計画の経常利益を達成するために、2016年3月期の計画値から逆算すると、中期最終年度(2017年3月期)に150%近い利益成長を目指す必要があります。この必達を優先して、過度な売上ストレッチ等を実施した場合、結果としてさらなる減益の発生など、ステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけす

ることにもなりかねないと判断しました。長期にわたる持続的な成長を図る上で、現段階で最も重視すべきことは、お客様満足の向上であり、ストアロイヤルティ、クリエイティビティの向上を目指した施策を実施することにより着実に足場固めを行い、堅実な成長を目指します。万が一、短期的な業績変動があった場合にも、ステークホルダー価値の維持向上を図るため、ROE20%以上の目標は継続します。なお、ROE目標については、各年度においても可能な限り20%以上の着地を目指します。

上記の通り、2016年3月期は足場固めに特化し、次期の中期経営計画については、8シーズンMDなど新たな施策が安定的に稼働していると見込まれる2017年3月期にあらためて策定し、2018年3月期の期初に発表する予定です。

^{*}なお、長期ビジョン実現に向けた上記の経営戦略、営業施策については、今後の外部環境の変化や内部の体制・進捗状況等により、適宜見直しを図ります。



株主・投資家の皆様には、格別のご支援とご愛顧を賜り、厚くお礼申し上げます。

2015年3月期は、お客様の消費マインドの変化に対して即時に対策を打てなかったことから、売上高・経常利益ともに期初計画に対して未達となりました。

今一度、経営・全従業員が社是「店はお客様のためにある」に立ち返り、お客様満足を全ての判断軸に据え、2016年3月期は、再成長へ向けて立て直しを図ります。



2015年3月期の総括をお願いします。

2015年3月期は、消費増税や円安など経済環境が大きく変化した中、お客様のファッション消費への意識も転換しました。定価品・セール品にかかわらず価値あるものを吟味して買う傾向が強まったものの、近年の業績安定により危機意識が薄れたことで、お客様の変化を即時に把握し、対応することができませんでした。

最も反省すべきは、円安対策として実施した価格政策です。近年の円安進行に伴い仕入品・海外生産品の原価が上昇したため、当社では2013年秋冬の一部商品から、素材やデザインなどの付加価値向上を伴った値上げを段階的に行いました。その後も強まる円安に対して原価率の低減を重視し、2014年の秋冬商品については、ほぼ全商品一律の値上げとなりました。一方、消費増税や実質所得の減少を背景にお客様のファッション消費への慎重さは増し、価格と価値に対する目線が一層厳しくなっています。このような消費マインドの変化を的確にとらえられないまま実施した2014年秋冬商品の値上げは、お客様に認めていただくことができませんでした。その結果、連結売上高131,029百万円（前期比102.0%）、経常利益11,542百万円（同84.0%）の増収減益となりました。価格政策をはじめとする全ての施策において、お客様意識が欠如してしまったことを真摯に受け止めています。



課題解決へ向けた施策の進捗を教えてください。

まずは価格の見直しです。2015年3月期の実績をもとに、従来の価格に戻す物と付加価値向上によって値上げが可能な物を精査します。定番商品などお客様が期待されている価格がある商品は以前の水準に戻し、売上の軸となる価格帯を確保します。同時に付加価値向上によって値上げが可能な商品を見極め、価値に見合った価格帯の商品も開発します。

商品政策も見直しています。従来は春夏・秋冬の各シーズン中に売れ筋商品を見出し、セールでは売れ筋を中心に販売できるよう商品を追加調達していました。ところが、セールの長期化を背景に同じ商品が店頭に並び続けることになってしまい、お客様に新鮮さを感じていただけなかったと反省しています。今後は商品をきめ細かく投入・追加できる商品政策に切り替え、常に新鮮な店頭でお客様をお迎えします。2015年春夏シーズンから、オリジナル企画商品比率の高い「グリーンレーベル リラクシング」と「スモール ビジネス ユニット」の一部事業で取り組みを開始し、仮説検証を繰り返しながら商品計画の精度を高めます。

併せて、在庫の消化も促進しています。2015年3月期は、連結売上高が前期比102.0%に対してたな卸資産が前期末比115.2%となりました。これはセール時の売上確保を狙った従来の商品政策や、消費増税前の駆け込み需要に備えた2014年春夏商材の大規模調達によるものです。これらの余剰在庫は、催事イベントの開催やネット通販へのセール品の集約により消化を進めています。

→ P12
商品プラットフォーム

Q 2016年3月期の経営方針についてお聞かせください。

2016年3月期は「目の前のお客様大満足」を経営スローガンとします。社は「店はお客様のためにある」に立ち返り、「目の前のお客様大満足」を全ての判断軸に、全従業員が自分にできるお客様大満足を考え、行動します。

この達成に向け、「商品・販売・宣伝部門連携サイクルの徹底強化」を重点取組課題に設定します。商品部門は、販売部門と活発にコミュニケーションしながら自らも店頭に足を運び、お客様のニーズに沿った商品を開発します。併せて当社だからこそ提案できる、時代の半歩先を行く商品もバランス良くそろえます。販売部門は、お客様の期待を超える接客に努めるとともに、お客様のご要望を商品部門に的確に伝えて商品開発に活かします。宣伝部門は、「検索と共有」をキーワードにお客様がどのように情報を検索しているか、共有したいと思う商品やサービスは何かなど、ご来店の動機を常に意識した新たな情報発信や販促企画に挑戦します。

もう一つの重点取組課題は「在庫増加の抑制」です。必要なタイミングと数量を十分に見極めた上で商品を調達し、消化率を高めて在庫の適正化につなげます。

そして営業面では、ネット通販とインバウンド需要への取り組みを強化します。ネット通販では、2015年3月期に売上高が前期比109.8%^{*1}と大きく伸長し、売上高構成比は12.0%^{*1}となりました。引き続き、機能やサービスの拡充により利便性を向上させるとともに、実店舗との連携を高めるオムニチャネル戦略を推進します。また、インバウンド需要も大きく伸長し、2015年3月期の免税品売上高は前期比約1.8倍^{*1}、売上高構成比は約2%^{*1}となりました。2016年3月期は、接客力向上のための語学研修や免税対応の簡素化・迅速化のほか、海外からのお客様を誘致する宣伝活動など、さまざまな施策を講じます。

^{*1} 売上高前期比・売上高構成比は、(株)ユナイテッドアローズ単体における数値となります。

→ P25
商品・販売・宣伝部門の
連携サイクル

→ P22
特集1：ネット通販売上拡大と
オムニチャネル戦略の推進

→ P21
インバウンド戦略

Q コーポレート・ガバナンス体制の強化についてお聞かせください。

2013年6月より、弁護士の石綿 学氏が独立社外取締役役に就任しています。当社の経営判断において、株主様の視点で客観的な指摘・助言をいただくことにより、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現につながっています。経営体制のさらなる充実を図るため、2015年6月より独立社外取締役役として西川 英彦氏が就任しました。同氏が有する、ファッション業界および小売業界での豊富な経験やマーケティングを専門とする大学教授としての幅広い知見を、当社の健全で効率的な経営の推進に活かしていくとともに、独立社外取締役が2名体制となったことで、管理・監督機能を一層強化していきます。

中長期的な成長へ向けでは、変化し続ける国内市場における経営や事業展開、ビジネスモデルの進化・変革や国際対応力の強化など、課題が残されています。その解決に向けて多角的な視点を取り入れながら討議するためにも、コーポレート・ガバナンス体制の一層の拡充が必要になると考えています。

→ P32
コーポレート・ガバナンス

Q 最後に、株主・投資家の皆様にメッセージをお願いします。

当社は、2017年3月期を最終年度とする中期経営計画を2014年5月に発表しました。しかし、お客様を取り巻く環境や消費動向が想定以上に変化していることを受け、中期経営計画の売上・利益目標の取り下げを決めました。2016年3月期は足場固めに注力し、安定化が見込まれる2017年3月期に再成長へ向けた新たな中期経営計画を策定、2018年3月期の期初に発表を予定しています。一方、中長期的に株主様価値の維持向上を図るため、連結ROE20%以上という目標値は維持します。2015年2月から4月には1,630,300株、取得価額約60億円の自己株式を取得し^{*2}、連結ROEは20.2%となりました。1株当たり配当金も当初計画を据え置き、年間配当金は78円(連結配当性向39.1%)といたしました。

^{*2} 2015年3月末までの取得株数は1,259,100株、取得価額は約46億円となります。

今後も、社は「店はお客様のためにある」を原点に、お客様満足を徹底的に追求すること、企業価値向上を目指します。株主・投資家の皆様には、ユナイテッドアローズグループの今後の事業展開にご期待いただき、より一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2015年8月

代表取締役 社長執行役員

竹田 光広

→ P15
中期経営計画の取り下げについて

→ P20
ユナイテッドアローズグループの
財務・資本政策

「持続的な業績向上」および「資本政策の充実」とそれらに伴う「資本効率の向上」を図ることで
全てのステークホルダーの皆様の価値向上を目指します。

当社では、お客様価値、従業員価値、取引先様価値、社会価値、株主様価値の5つの価値を等しく高めることを経営理念体系の1つである「社会との約束」に掲げています。

この実現に向け、第一に持続的な成長・業績の向上を目指します。業績の向上によって得られたキャッシュについては、中長期的な成長に向けた投資に活用すると同時に、配当の充実や自己株式取得によって資本政策の充実を図ります。これらの施策によって、長期ビジョンで掲げた売上・利益目標を目指すとともに

に、単年度においても連結ROE20%以上を目指すことで資本効率の維持・向上を図ります。機動的な財務・資本政策を遂行することにより営業活動を支えるとともに、資本効率の向上を目指すことで全てのステークホルダーの皆様の価値向上を目指します。

取締役 専務執行役員
管理本部担当 兼 IR室担当
小泉 正己

連結ROE20%以上の目標について

当社では、長期ビジョンにおいて、売上・利益に加え連結ROE20%以上の目標を掲げており、ROE目標については単年度においてもクリアすることを目指します。当社は衣料品専門店として、新規出店および既存店へ積極的な投資を行うほか、中長期成長を見据えたIT投資等を行うことで、持続的な成長を目指しています。加えて配当性向30%を目処に安定的な配当を行うことで、利益還元の実現を図っています。継続的な設備投資や配当を行った上でも、長期ビジョンに沿った順調な成長が実現した

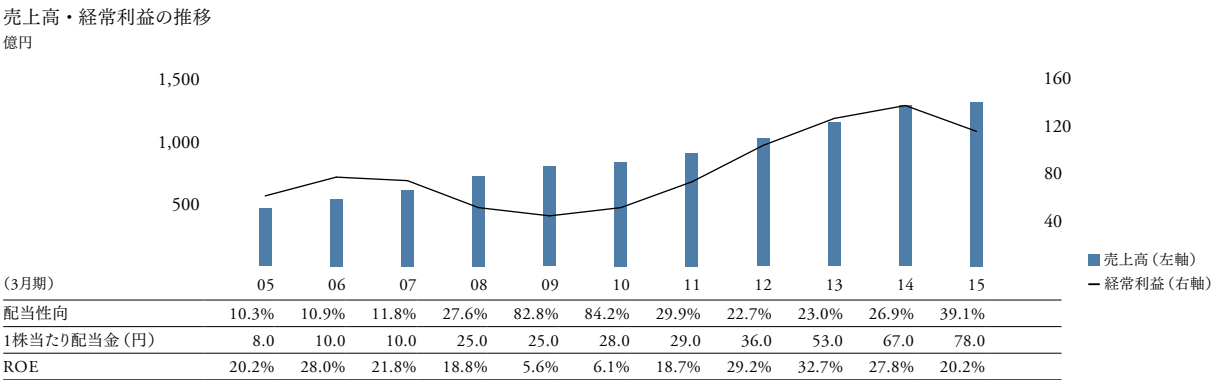
場合、中長期的には手元キャッシュが拡大していくことが見込まれます。これらを元に機動的な自己株式取得を実施することにより、連結ROE20%以上の維持は可能と考えます。当社のROEは、過去の実績を見ても低迷期を除き概ね20%超で推移しており、今後においても成長と還元のバランスを勘案した場合、適切な設定ととらえています。なお、環境や戦略の大幅な変化があった場合には、ステークホルダーの皆様の長期的な価値向上を踏まえた上で、設定を変更する可能性があります。

自己株式取得の実施

2015年3月期につきましては、円安や消費増税への打ち手が遅れたことで減益決算となり、「持続的な業績の向上」が適わない期となりました。これにより2015年3月期のROE水準が18%程度になることが見込まれましたので、本来数年後の実施を予定していた自己株式取得の時期を繰り上げ、2015年2月～4月にかけて、約60億円分、163万株（発行済株式総数の4.3%）の自己株式取得を実施しました¹。この結果、連結ROEは20.2%となりました。自己株式取得に当たっては、すべて銀行借入を元に実施しましたが、2015年3月末のD/Eレシオは

0.3倍と十分安全な範囲であり、かつ当社のキャッシュ・フロー状況から数年での返済が可能と考えます。取得した自己株式につきましては、企業価値そしてステークホルダーの皆様の価値が向上するような業務資本提携、M&A等に活用することを念頭に置きつつ、一定期間そのような使途がないと判断した場合には消却を検討します。また、適宜株式分割を実施することにより、自己株式取得に伴う流動性の低下を抑制します。

¹ 2015年3月末までの取得株数は1,259,100株、取得価額は約46億円となります。



^{*} 2005年3月期までは単体のみのため単体実績、以降は連結となります。1株当たり配当金は株式分割を勘案した金額となっています。

2014年の訪日外客数の増加を背景に、ユニテッドアローズにおいても、2015年3月期の免税品売上高が前期比約1.8倍と増加しています。2016年3月期は、営業面の推進課題の一つに「インバウンド戦略」を掲げ、海外からのお客様満足の向上に向けた施策に取り組めます。

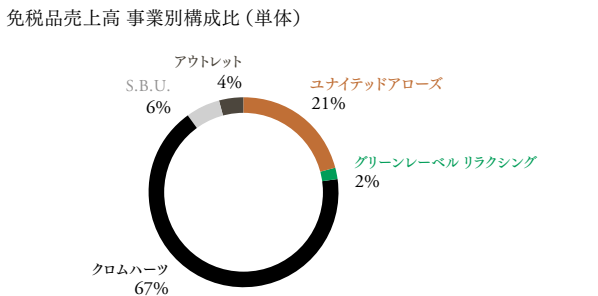
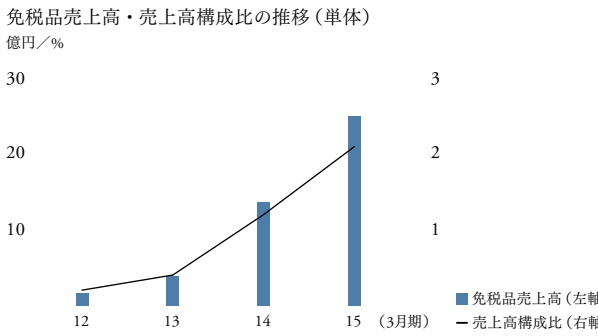
2015年3月期の当社の免税品売上高は約25億円（売上高構成比は約2%）¹²となり、前期比で約1.8倍¹と高い伸びを示しました。中でも、「クロムハーツ」や「ユニテッドアローズ」が大きく伸長しています。

インバウンド需要の高まりを背景に、当社では全国で免税対応店舗を増やしており、2015年6月末現在、当社小売店舗の約75%の191店舗¹²が免税店の許可を取得しています。対応店舗の拡大に伴い、2014年3月期まで東京都や大阪府に集中していた免税品売上高は、観光地である北海道、福岡県や、成田国際空港等がある千葉県などでも増加しています。

多くを占める中国籍のお客様に加えて、台湾・韓国・タイなどのお客様にもご来店いただいております。「クロムハーツ」のカット、リング等のシルバーアクセサリーのほか、他事業ではアウターなどの衣料品や、シューズ・バッグなどもご好評いただいております。

¹ 免税品売上高、売上高構成比、前期比、店舗数は、(株)ユニテッドアローズ単体の数値です。

² 免税品売上高の計上方法の違いから、百貨店内の店舗（24店舗）の免税品売上高および店舗数は含まれていません。



2016年3月期の主要施策

英会話研修

海外のお客様比率の高い「クロムハーツ」では、英会話での接客力向上のため、2009年3月期から英会話研修を実施しています。ロールプレイングを交えながら、入店時のご挨拶、アプローチからお会計、お見送りまでの一連の接客に加えて、お客様のご要望のヒアリングや丁寧なお声掛けなど、おもてなしの習得も目指します。継続的な実施も奏功し、海外のお客様対応力向上につながっています。

2016年3月期から他事業でも研修を開始し、英会話での接客対応力を強化します。まずは都内近郊で、海外からのお客様が多く見込まれる店舗の従業員を対象に実施しています。

分かりやすい店頭掲示物

海外からのお客様に免税販売対応店舗であることをご案内するポップやステッカーを、エントランスや店内に掲示しています。観光庁指定の免税シンボルマークを活用した全社統一のデザインとすることで、免税販売が可能なことをお客様に初見で認知していただけます。また、「銀聯カード」対応店舗では、カードが利用可能なことをご案内するポップも掲示し、分かりやすさを高めています。



免税POP



銀聯カードPOP

免税対応ツールの採用

英語・フランス語・中国語・韓国語で消費税免税条件などを掲載したツールを対象店舗で導入しています。中国で最も普及している「銀聯カード」対応店舗では、カードの決済手続きからお見送りまでの一連の対応を中国語で掲載し、お客様にご覧いただきながら接客ができるツールも採用しています。

免税処理の迅速化

2014年10月の税制改正により、お客様の免税手続きに必要な「購入記録票」や「購入者誓約書」について法令で定められた様式以外の使用が可能となったことに伴い、当社専用の簡易フォーマットを作成し、導入しました。その結果、お客様をお待たせする時間が半減し、迅速な対応につながっています。また、免税申請書類作成の一層の簡素化が可能となるシステムの順次導入を予定しており、免税対応のさらなる迅速化を目指していきます。

中国版SNS「WeChat」で認知度向上

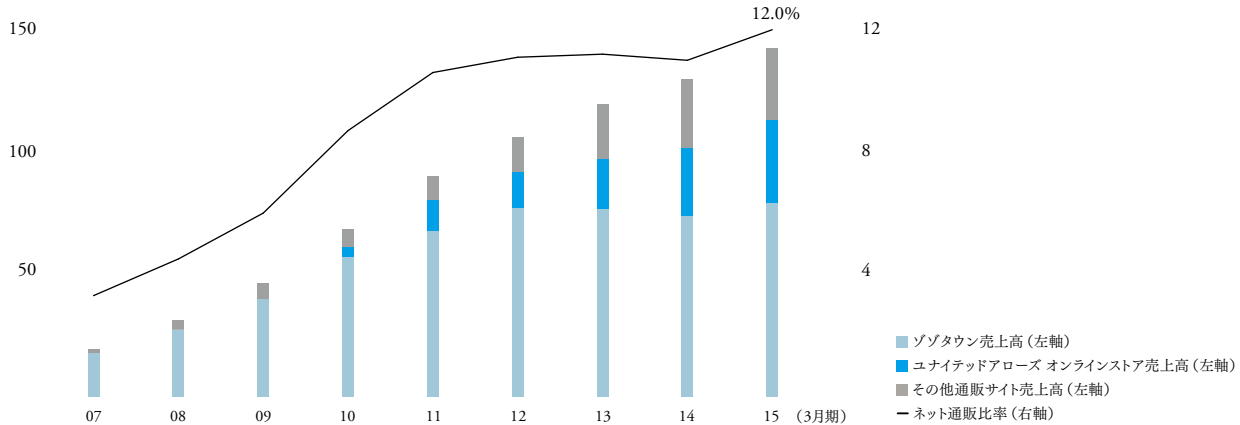
中国での利用シェアが最も高いSNS「WeChat（ウィーチャット）」の公式アカウントの開設を2015年秋に予定しています。中国現地での情報発信により当社ブランドの認知度向上を図り、訪日時の来店喚起につなげます。

特集1 ネット通販売上拡大とオムニチャネル戦略の推進

ユナイテッドアローズは早期からネット通販の可能性に着目しており、2005年の「ゾゾタウン」への出店以降、多数のサイトに展開しています。2009年には自社運営通販サイト「ユナイテッドアローズ オンラインストア」をオープンし、機能やサービスの充実と併せて実店舗との連携を高めるオムニチャネル戦略を進めています。

2015年3月期のネット通販では、機能・サービス面の強化と在庫の拡充に向けた施策を実施しました。機能・サービス面では先行受注会の充実に加え、お客様が購入検討されている商品とお手持ちのお洋服をオンラインでバーチャルにサイズ比較できるサービスを開始しました。在庫拡充策では、当社の物流倉庫の在庫情報と連動させたネット通販サイトを増やし、在庫切れによる販売機会ロスの縮小につなげました。これらの取り組みが奏功し、単体におけるネット通販売上高は前期比109.8%、「ユナイテッドアローズ オンラインストア」の売上高も前期比119.9%と高い伸びを示し、ネット通販比率は12.0%となりました。

当社のネット通販への取り組みと売上高の推移（単体）
億円／％



当社の取り組み

2005年～
・「ゾゾタウン」に出店開始

2009年～
・「ユナイテッドアローズ オンラインストア」スタート

2010年～
・ネット通販と物流在庫情報の連動を開始

2014年～
・「ユナイテッドアローズ オンラインストア アプリ」リリース

・「ユナイテッドアローズ オンラインストア」に「バーチャサイズ」機能を追加



「ユナイテッドアローズ オンラインストア」



スマートフォン用アプリ

オムニチャネル戦略の一環として、実店舗への商品取り寄せサービスの対応店舗を拡大しました。オンライン（ネット通販）からオフライン（実店舗）への誘導を図り、来店喚起と接客サービス機会を創出しています。その結果、実店舗と「ユナイテッドアローズ オンラインストア」を併用されるお客様が増加しており、それぞれを併用されるお客様の年間購入金額は、実店舗のみを利用されるお客様と比較して約2.8倍に達しています。

物流在庫情報の連動サイトを拡大

当社の物流在庫情報は「ユナイテッドアローズ オンラインストア」のほか、「ゾゾタウン」や「アイルミネ」など合計8サイトと連動しています。各通販サイトの商品が欠品した場合でも、物流倉庫に在庫がある場合は取り寄せ販売ができるため、販売機会ロスの縮小につながりました。「アイルミネ」と「セレクトスクエア」の両サイトにおいても商品写真を掲載し、受注があった際は物流倉庫からの取り寄せ販売を行っています。各通販サイトに全ての在庫を置かずに取り扱商品数を増やすことで、新たな販売機会の創出と在庫効率の向上を目指します。

先行受注会から見るお客様の新たな購買行動

ネット通販店舗ではシーズン前の先行受注会を通じた需要予測を行っています。受注会で人気の高い商品は事前に追加生産を手配し、実売期の在庫に厚みをつけて売上を拡大させています。最近では有名ブランドとの限定商品や話題性商品などを確実に入手する手段として、先行受注会を利用されるお客様が増加しています。この新たな購買行動に対応し、2015年3月期は「ユナイテッドアローズ オンラインストア」において800件以上（前期比153.0%）の先行受注会を開催しており、受注会による売上は全体の約9%を占める規模になりました。①

セール時期における売上増加と販売効率の向上

セール時期に実店舗の混雑を避け、欲しかった商品をネット通販で購入するお客様が増えています。セール商品の色欠けやサイズ欠けによって実店舗では販売機会ロスが生じてしまうセール時期後半において、セール対象品をネット通販サイトに集約して販売することで、在庫効率を向上させています。その結果、セール時期におけるネット通販売上は大幅に増加し、特にセール半ばから後半の2月、3月、8月、9月は前年の113.6～125.8%と高い伸びとなりました。またセール商品のネット通販サイトへの集約によって実店舗では新商品のご提案を強化し、店頭の鮮度を向上させています。

オンラインでも簡単にサイズ確認が可能に

「ユナイテッドアローズ オンラインストア」では、2014年11月よりお手持ちのお洋服と購入を検討している商品のサイズをオンラインでバーチャルに比較できる「バーチャサイズ」機能を追加しました。「ユナイテッドアローズ オンラインストア」で購入履歴のある商品に加えてお手持ちの商品もご自身でサイズを測って登録することで、購入検討中の商品とのサイズ比較が簡単にできます。サイズが不安でオンラインでの購入を躊躇していたお客様や、より簡単に商品のサイズを確認したいお客様から、利便性の高いサービスとしてご好評をいただいています。②

実店舗の売上データをもとにした商品レコメンド機能の追加

「ユナイテッドアローズ オンラインストア」を閲覧しているお客様におすすめ商品をご紹介しますレコメンド機能に、お客様ご購入する商品と同時購入される頻度の高い商品をご紹介します機能が加わりました。この同時購買関連によるレコメンド機能は「ユナイテッドアローズ オンラインストア」と実店舗での売上データをもとにしており、実店舗を持つ当社ならではの精度の高い商品提案ができます。当社発信のおすすめ商品、お客様一人ひとりの閲覧履歴に応じたおすすめ商品のご紹介に加え、実際に多くのお客様が同時購入している商品をご案内することにより、サイト滞在時間の増加やセット率の向上が期待されます。

実店舗への商品取り寄せサービス

オムニチャネル戦略の一環として、2014年3月より「ユナイテッドアローズ オンラインストア」で選択した商品を実店舗へ取り寄せ、実際に試着できるサービスを開始しています。サイズや着心地、商品のディティールなどを実際に店頭で手にとり、ご確認いただけるようになりました。現在、ほぼ全ての事業¹⁾にサービスを広げ、週120～130件のご依頼を受けています。通販サイトからのお取り寄せをきっかけにブランドの世界観が表現された実店舗に来店し、実際に試着しながら販売員によるスタイリング提案を受けていただくことで、複数点の購入も期待されています。③

¹⁾「ジュエルチェンジズ」を除きます。

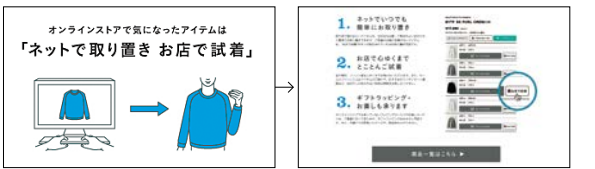


① 先行受注会での人気商品
(株) ユナイテッドアローズ 創業25周年記念 ニューバランス別注スニーカー



「サイズをチェック」をクリック
商品のサイズをバーチャルに比較

② 購入を検討している商品のサイズをオンラインでバーチャルに比較



③ 実店舗への商品取り寄せサービス

お客様に満足を提供する3要素



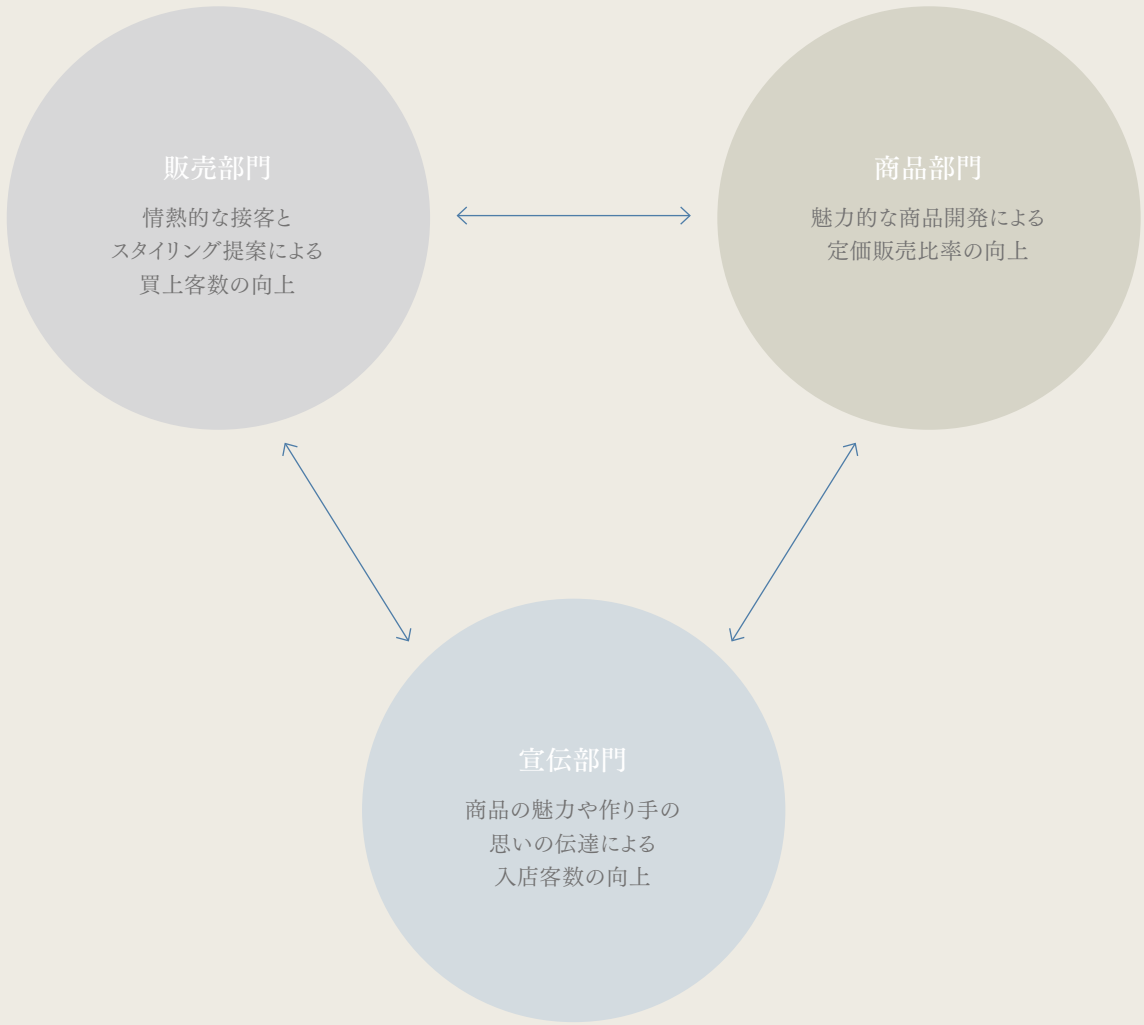
ユナイテッドアローズは、「店はお客様のためにある」という社是に基づき、お客様に満足を提供する3要素「ヒト(接客サービス)・モノ(商品)・ウツワ(店舗環境)」を徹底的に磨き上げ、競争力の源泉としています。

これは全従業員が創業当時から現在に至るまで変わらず持ち続けている基本姿勢であり、当社の根幹をなす考え方です。

この3要素を継続的に進化させることにより、経営理念である「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」の実現を目指します。

¹⁾ 5適：お客様が、適時：欲しい時に、適品：欲しいものが、適価：欲しいと思う価格で、適量：欲しい量だけを、適所：欲しい場所で購入できること。

商品・販売・宣伝部門の連携サイクル



ユナイテッドアローズは、お客様の声を全営業活動へ活かすため、店頭を起点とした商品・販売・宣伝部門の連携サイクルを強化しています。

商品部門は、お客様と接する販売部門の意見を商品政策に取り入れるとともに、自らも店頭へ足を運ぶことで、お客様のニーズに合った商品と時代の半歩先を提案する商品のバランスを取ることを強みとしています。定価販売比率の向上を目指し、オリジナリティとクオリティに優れた魅力的な商品を開発します。商品部門と販売部門の架け橋となる宣伝部門は、「既存のお客様の再来店を促し、ファンになっていただくための販売促進活動」と「新しいお客様にご来店いただくための宣伝活動」を推進し、入店客数の増加につなげます。販売部門は、お客様の思いの先を汲み取った接客と、センスやクリエイティビティにあふれるコーディネート提案を通じて、買上客数の増加を目指します。加えて、お客様のご要望を商品部門に的確に伝えることで、商品開発をサポートします。

これら3部門の連携サイクルの好循環により、当社ならではの商品・サービスを提供し続けることで、お客様満足の極大化を追求しています。

ユナイテッドアローズグループの歩み

当社は創業以来、「店はお客様のためにある」という社是のもと、
ひたすらお客様満足の極大化を追求し、今日まで歩んでまいりました。
今後は、既存事業のさらなる強化と新たなチャレンジに取り組み、
お客様をはじめとするステークホルダーの価値向上に向けてまい進し続けます。

	2005年3月期（単体）	2010年3月期（連結）	2015年3月期（連結）
売上高	46,330百万円	83,504百万円	131,029百万円
経常利益	6,037百万円	5,037百万円	11,542百万円
店舗	76店	196店	334店
買上客数 ^{*1}	320万人	450万人	580万人
従業員	752人	2,783人	3,863人
株主様	4,047人	14,938人	13,318人

^{*1} 単体小売ベース

2007年3月期以降の業績低迷から回復、再び成長軌道へ

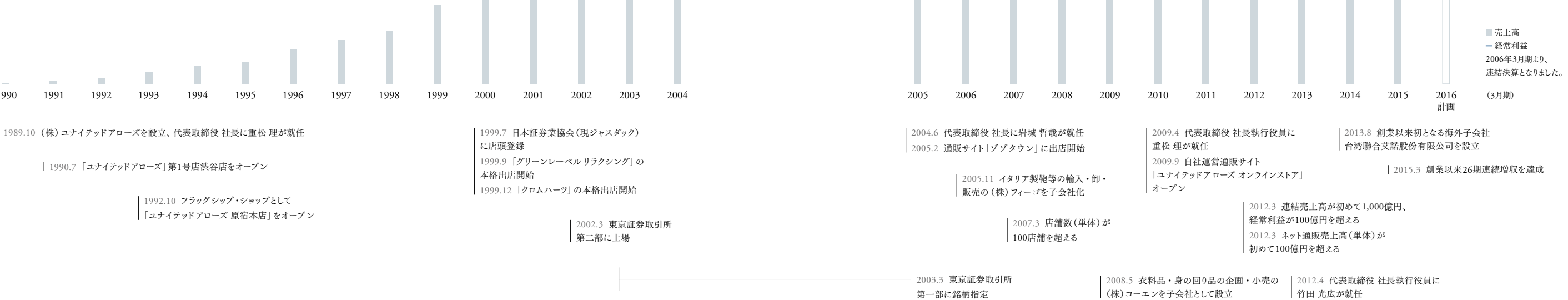
当社は、2006年3月期の過去最高益（当時）更新以降、2009年3月期まで3期連続増収減益となりました。

従来、当社の強みは販売部門の意見を活かした商品政策を行い、お客様が今欲しい商品と、時代の半歩先を提案する商品のバランスを取ることにあります。しかしながら、2005年3月期に打ち出したオリジナル企画商品強化の方針が間違った形で社内に浸透し①、お客様のニーズを反映させるマーケットイン型ではなく、会社が提案するモノ作りを行うプロダクトアウト型の商品政策を進めた結果、お客様の離反と商品・販売部門の信頼関係の崩れが生じました。②

2007年3月期以降は成長拡大構想を掲げたものの、人材育成や商品プラットフォームなどの仕組みの構築が未熟のまま事業・店舗の拡大を進めたため、売上計画の未達、売上総利益率の低下、本部機能の肥大化といった収益構造の悪化につながりました。③

2009年4月の重松 理の社長復帰後は、「収益の早期改善」を掲げ、商品・販売部門の崩れた連携モデルの立て直しと商品プラットフォームの構築に取り組みました。併せて不採算事業・店舗の整理、本部機能のスリム化などを推進した結果④、2010年3月期に4期ぶりの増益を果たしました。その後も順調に成長を続け、2012年4月には竹田 光広を社長とする新しい経営体制となりました。

2015年3月期は既存事業の強化や新規事業の開発に取り組んだものの、消費税や円安をはじめとする社会の変化や、お客様の消費動向や意識の変化、競合他社の変化に対して迅速な対応が行えず、増収減益となりました。2016年3月期は社是である「店はお客様のためにある」に立ち返り、「目の前のお客様大満足」をスローガンに全従業員が自分にできるお客様大満足を考えて行動し、再び増収増益を目指します。



特集 2 経営理念の浸透

当社は、経営・全従業員が経営理念「私たちは、世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観を創造し続けます。」を志とし、社は「店はお客様のためにある」を全ての企業活動や判断の軸としています。これらは、当社が創業から現在に至るまで持ち続けている価値観そのものであり、未来永劫目指すものです。9割以上の従業員が回答した「2014年度 従業員意識調査」では、約97% が経営理念に共感しています。理念への共感や浸透度の高さを原動力として、今後も価値創造を続けていきます。

理念浸透のための施策・制度

理念ブック

経営理念が描かれた「VISION」、従業員の声を集めた「VOICE」、当社らしい風景というテーマで従業員から寄せられた写真で構成した「VISUAL」の3冊から成り、全従業員へ配布しています。業務上、判断に迷ったときに理念に立ち返り、従業員一人ひとりの声や写真から解決の糸口を見つけてほしい、当社で働くことを通じて実現したいことを突き詰めてほしい、という思いが込められています。①

目標管理制度

「株式会社ユナイテッドアローズ」という社名に象徴されるように、当社は経営理念という一つの目標に向かって直進する矢（Arrow）を束ねた（United）集団です。従業員一人ひとりが、会社の目標に連動した個人の目標と行動計画を策定し、徹底した進捗管理を行うことで目標の達成を目指す、「目標管理制度」を導入しています。評価基準には、業務の成果に加え、経営理念の体現度も含まれており、従業員の経営理念実現への意識を高めています。②

東矢大學

全従業員を対象にした研修機関です。販売やオフィス業務を習得する基礎研修・スキルアップ研修に加えて、新卒・中途入社者へ向けて理念の理解浸透を図る「理念研修」を実施しています。「理念研修」では、理念の定義を共有し、各々の業務を通じて経営理念を実現させるために、一人ひとりが考え、行動につなげる機会を提供します。2014年3月期から2015年3月期には、本部オフィスの従業員に向けて「オフィス理念研修」を実施し、理念への意識をさらに高めました。③

セールスマスター・東矢グランプリ

「セールスマスター」とは、優れた販売のスペシャリストに授与される称号であり、毎年厳しい選抜を受けた数名のみが認定されます。日々の接客でお客様満足を体現できているか等の定性面と、売上実績等定量面の両方をバランスよく満たす人物を選定しています。また、ロールプレイング形式の接客コンテスト「東矢グランプリ」を年1回開催しています。予選会を勝ち抜いた各事業1名の販売員が参加し、接客サービスの技術を競います。これらの表彰制度は、優秀な販売員による接客サービスの価値が社内で広く認知・評価される機会となっています。そして、これらを通じて全従業員が社は「店はお客様のためにある」への思いや行動を共有し、意識を向上させています。④



① 理念ブック
＜表紙デザインについて＞
左より「VISION」端から見た一本の矢
「VOICE」複数の矢を束ねたもの
「VISUAL」束ねた矢が飛んでいく軌跡



② 社名に込められた意味



③ 「東矢大學」内定者向け理念研修



④ 「東矢グランプリ」でのロールプレイング



「2014年度 従業員意識調査」より（回答率：91%）

ユナイテッドアローズの価値創造の原点

経営理念や方針について、90%を超える従業員が共感・納得していることは当社の特徴であるとともに、価値創造の原点であります。また、経営理念や方針という、会社の進むべき方向を理解、共感した上で日々の業務に従事した結果、仕事へのやりがいを感じる従業員が80%と高いのも当社の強みです。従業員それぞれの仕事へのやりがいや日々のモチベーションを上げ、高い意欲を持った従業員が経営理念という共通の目的に向かって突き進むといったサイクルを継続していくことが、当社の持続的な成長の源泉となります。

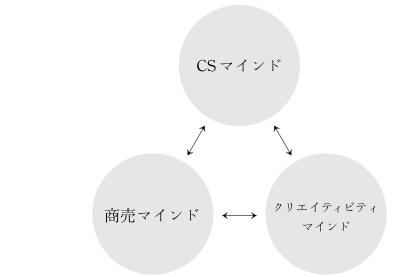
創造的商人となるための「3つのマインド」

当社は理念体系の中で、人材開発理念として「創造的商人」を掲げています。当社の理想とする「創造的商人」とは、CS¹⁾マインドと商売マインド、クリエイティビティマインドを併せもち、何かひとつの分野での専門性をもちつつ幅広い分野に精通している人です。

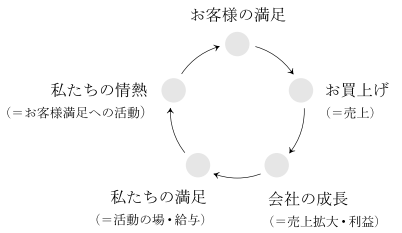
CSマインド、商売マインド、クリエイティビティマインドは、私たちが身につけ、育て、強くしていくべき大切なマインドです。さらに、3つのマインドはそれぞれが矛盾し、相反するものではなく、常に私たちの中に同居し、融合しながら、日々の活動に新しい答えを導くものです。⑤

たとえば、CSマインドと商売マインドの両立は右の図のように表せます。⑥
お客様の満足があって初めて売上・利益が発生して、私たちの喜びとなり、次のお客様満足の追求への意欲となっています。

¹⁾ CSとは… Customer Satisfaction の略語で顧客満足を意味します。



⑤ 創造的商人となるための「3つのマインド」のイメージ



⑥ 「CSマインド」と「商売マインド」の両立のイメージ



取締役 常務執行役員
経営戦略本部担当
東 浩之

当社は、経営理念「私たちは、世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観を創造し続けます。」を第一義に据え、それを実現するために必要な要素として、理念体系を定めています。その中に、一人ひとりの基軸とすべき3つのマインドとして、お客様満足を追求する「CSマインド」、お客様満足の結果として収益が生まれると考える「商売マインド」、お客様の問題を解決する新しい価値を生み出す「クリエイティビティマインド」があります。この理念体系を理解し、各々の業務を通じてどう体現するかを考える機会として、当社では理念研修など各種施策を実施しています。ただし、最も重要なのは、日々の討議や意思決定の際に3つのマインド全てが成り立つかを一人ひとりが考え、実践することです。その点で、常に「お客様満足につながるか」を判断軸に行動できる従業員が多いのが、当社の強みであると自負しています。一方、3つのマインド全ての両立という点では課題があると認識しているため、今後、従業員の理解や意識を向上させていきます。

当社にとって経営理念とは、当社が目指す方向、すなわち事業目的そのものです。経営理念が浸透することで、従業員一人ひとりが判断軸をぶらすことなく課題を解決することが可能となります。全従業員が同じ目標に向けて突き進んだ結果、会社が目指す方向へ進めることが、経営理念の最大の効果だと考えます。

「経営理念」の詳細について、以下でご紹介しています。
www.united-arrows.co.jp/ir/philosophy

ユニテッドアローズは、お客様、従業員、取引先様、社会、株主様からなる、5つのステークホルダーにとっての価値を創造していきます。この5つの価値創造が、当社におけるCSR (Corporate Social Responsibility) です。

年間買上客数 (のべ)
(小売全店ベース)
2015年3月期

約580万人

正社員比率
2015年3月31日現在

89.5%

女性管理職比率
(店長以上、部下を持つ職務以上の者)
2015年3月31日現在

37.4%

衣料品QCミーティングに参加した取引先様数
2015年3月期

73社

MOVING ON TOGETHER! 寄付総額
2015年3月末累計

約3.4億円

年間の投資家ミーティングの回数
2015年3月期

約300回

上記は、(株)ユニテッドアローズ単体における数値となります。

お客様価値の創造

お客様とは、私たちのお店を心にかけてくださる全ての方です。私たちは、ヒト・モノ・ウツワの3要素において気づきと美意識を追求し、私たちの提供するあらゆるサービスにご満足・感動していただくことで、お客様と信頼関係を築いていきます。

お客様相談室は、当社のお客様対応の責任窓口として、全社サービス品質の底上げ、向上を目指しています。2015年3月期は、専門スタッフが電話やメールを通じて年間約20,000件のお問い合わせに対応しました。

接客サービスや商品に対していただく感謝のお言葉は、「お客様に喜んでいただくこと」を基本姿勢としている当社にとって、最も喜びとするところです。さらなるお客様満足の向上につなげるために、いただいたお声を全社で共有する仕組み「サンキューノート」のエントリー数は、年間824件となりました。

その一方で、ご意見やクレームも年間3,207件いただきました。不満足のお声は、お客様からの貴重なメッセージととらえ、迅速かつ誠実に対応するとともに、週次・月次・年次で、事業別・店舗別・種類別に分析して課題や問題点を明らかにし、商品の品質や接客サービスの改善、再発防止につなげています。



店舗での接客販売

従業員価値の創造

共通の理念(志) 実現を目指す従業員に、活躍の場を与え続け、成長するチャンスを提供します。そして成果に応じた高い報酬で報いる会社、働くことで自分らしさを見つけられ、皆がハッピーになれる会社を目指します。

2007年に、当時在籍していたアルバイト従業員のうち希望者は、原則として全員を正社員に身分変更を行いました。以降、当社の従業員は原則正社員として雇用しています。人件費は増加しましたが、中長期的な視点では、離職率の低下、仕事に対するモチベーションへの寄与などの効果があり、従業員満足、そしてお客様満足にもつながると考えています。

全従業員を対象にした、全社教育の研修機関「東矢大学」は、2015年3月期にのべ220日ほど開催し、のべ2,846人が受講しました。理念研修や購買心理研修といった基礎研修のほか、外部講師による素材知識研修、ロジカルシンキングや問題解決といったビジネススキル研修など、より多くの職種とキャリアステップに対応した新たなカリキュラムを取り入れました。お客様により一層ご満足いただくため、従業員個々のスキルアップに励んでいます。



全従業員を対象にした東矢大学

取引先様価値の創造

取引先様は、私たちにとって欠かすことのできないパートナーです。「売っていただく」「買っていただく」「ご協力いただく」という感謝の精神を忘れることなく、取引先様と志をひとつにして、ともに伸びていくという姿勢を貫いていきます。

オリジナル企画の衣料品について、生産統括部門が中心となり、国内および海外の生産委託工場や検品所、商社などの主要取引先様を対象にしたQC (Quality Control) ミーティングを東京と上海で開催し、商品品質の向上を図っています。発生数の多い商品不良例やその発生を防止する具体策のご案内、当社スタッフの縫製仕様書の情報精度向上など、お客様に安心安全な商品をご提供するための情報共有や意見交換の場としています。

ウィメンズの靴を中心に展開する「オデットエオディール」では、2014年3月期より、オリジナル企画の靴の製造を委託する取引先様を対象にQCミーティングを開催しています。過去1年間の代表的な商品不良例をカテゴリー別に写真付きでまとめ、それぞれの具体的な対策を共有するなど、品質の安定化を目指しています。

今後も定期的にミーティングを開催し、取引先様とのパートナーシップを強化していきます。



国内で開催したQCミーティング

社会価値の創造

まず第一に、世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観を創造し続けることが、社会価値の創造につながると考えています。またその過程においても、法令の遵守や環境保全など、社会との信頼関係を築き、社会の発展に貢献していきます。

東日本大震災チャリティプロジェクト「MOVING ON TOGETHER! (ムービング オントッギャザー!)」では、2016年3月期もチャリティ商品を企画し、その売上金の一部を支援金に役立てています。2015年3月末までの累計支援総額は3億4,777万9,451円で、被災地の地元住民のグループ等による助け合い活動を支援する、社会福祉法人 中央共同募金会「災害ボランティア・NPO活動サポート募金2」などに寄付しました。

「ユニテッドアローズ」は、国際貿易センターの「エシカル・ファッション イニシアティブ」プロジェクトに日本のブランド・小売店では初めて参加し、2013年より新レーベル「TÉGÊ UNITED ARROWS (テゲ ユナイテッドアローズ)」をスタート。織物やビーズワークはアフリカの職人たちの手仕事によるもので、職業機会の提供による経済的な自立を目標とした支援を行っています。



アフリカの職人による手仕事
© International Trade Centre/Ethical Fashion Initiative

株主様価値の創造

株主様は当社への出資者であり、会社の所有者です。実際の経営と企業活動は、取締役と従業員に委ねられています。企業利益の拡大に向け、私たちは責任をもって会社の経営と企業活動に従事し、かつ会社の現状を適時・適切に株主様にお伝えしていきます。

2014年2月に「日本版スチュワードシップ・コード」が制定、2015年6月には「コーポレートガバナンス・コード」の適用が開始されるなど、株主・投資家様と企業を取り巻く環境が大きく変化しています。これらにより、企業の持続的成長と企業価値の向上を促す取り組みとして、株主・投資家様との建設的な対話も一層求められています。当社は従来から、株主・投資家の皆様との対話を重視し積極的に取り組むとともに、対話の中でいただいた貴重なご意見を、IR活動をはじめ、経営・営業活動にも有効に活かすよう取り組んでいます。アナリスト・機関投資家様との個別面談でいただいたご意見やご要望、ご質問については、定性面に加えて定量的にも分析し、経営陣へ適時に共有しているほか、決算説明会でのアンケートでいただいた全てのご意見等を経営陣へ即時に共有するなど、株主・投資家様の声を経営に反映する仕組みを構築しています。



株主様との対話

基本的な考え方

当社は、「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を経営理念とし、「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つの価値創造をしていくことを「社会との約束」として掲げています。

この経営理念に基づき、当社では、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、各投資家様（アナリスト・機関投資家）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。

1. コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、会社の機関として、株主総会、取締役会および監査役会を設置しています。また、取締役が重要な意思決定と執行の監督を明確に実施するために、執行役員が業務執行に専念する執行役員制度を導入しています。

当社は監査役設置会社であり、監査役は経営の透明性の確保ならびに会社全体の監視・監督の役割を担っています。

取締役会

当社の取締役会は取締役6名で構成され、原則として月1回の取締役会を開催しています。取締役会には取締役、監査役が出席し、法令で定められた事項および取締役会規則等に定められた重要事項の意思決定を行うとともに、業務執行状況の監視・監督を行っています。また、必要の都度臨時取締役会を開催するとともに、取締役間にて随時打ち合わせなどを行っており、効率的な業務執行ができる体制を整備しています。

独立社外取締役として、2013年6月からコーポレート・ガバナンス等に精通した弁護士である石綿 学氏が就任しています。2015年6月には、ファッション業界および小売業界での豊富な経験や大学教授として幅広い知見を有する西川 英彦氏が加わりました。独立社外取締役が2名体制となったことで、管理・監督機能を一層強化しています。

監査役会

社外監査役3名で構成され、その全てが独立役員に指定されています。原則として月1回の監査役会開催により監査役会規則に基づいた監査方針を決定するとともに、各監査役や取締役、会計監査人からの報告を受けて監査報告書を作成しています。各監査役は、取締役会などの重要な会議に出席するほか、社長直轄の内部監査室とも連携を取り、業務の効率性・適正

性やリスク管理面を重点に、各店舗・各部門・各グループ会社の監査結果を共有することで課題を認識しています。

酒井 由香里氏、山川 善之氏はコーポレート・ガバナンスの見地から、橋岡 宏成氏は企業法務に通じた弁護士としての専門の見地をもとに、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するために、監査・監督を行っています。

執行役員制度

2008年より執行役員制度を導入しています。取締役会が重要な意思決定と執行の監督を明確に実施するために、業務執行に専念する責任者として執行役員を配置しています。取締役から業務執行に関わる権限を大幅に委譲することにより、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。

コーポレート・ガバナンス体制の概要	
組織形態	監査役設置会社
取締役会議長	代表取締役 社長執行役員
取締役人数	6名（うち、2名が社外取締役）
監査役人数	3名（うち、3名が社外監査役）
独立役員	社外取締役2名／社外監査役3名
平均年齢	49.6歳
2015年3月期取締役会開催回数	18回
2015年3月期監査役会開催回数	13回

取締役の報酬額の決定に関する方針

取締役の報酬は、月額固定報酬の「基本報酬」と、単年度業績に連動した「賞与」により構成されています。役職に応じた取締役報酬テーブル、賞与の総額は、取締役会で決定されます。

基本報酬

基本報酬は、業界水準や外部調査機関による役員報酬の調査結果などを参考に決定されます。基本報酬の一部には、役員持株会へ供出することで自己株式取得に充当する「自己株式取得型報酬」が含まれており、取締役の報酬と株価との連動性を強めることで、企業価値向上への貢献意識を一層高めることを目的としています。

賞与

賞与の総額は、単年度業績のうち、特に連結経常利益の期初計画達成度に加え、営業キャッシュ・フロー、ROEなどの経営指標を総合的に勘案した上で決定されます。各取締役への配分は、役職ごとの標準賞与をベースに、業績への貢献度に応じて算定されます。取締役報酬テーブルのランクが高くなるほど賞与係数（基本報酬と賞与の総額に占める賞与の割合）も高くなるよう設定されており、単年度経営目標に対するコミットメントを

2015年3月期における取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	対象となる 役員の員数（名）	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			
			基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金
取締役（社外取締役を除く）	5	564	161	—	93	309
社外役員	4	31	31	—	—	—

より強めることを目的としています。なお、連結経常利益が当初業績予想に対して一定の水準を下回る場合、賞与は原則として支給されません。

長期インセンティブ

長期ビジョンなど、長期的な成果実現に向けたコミットメントを高めることを目的として、「長期インセンティブ」が実施されることがあります。

2. 内部統制システム

内部統制システムは、経営理念実現のために必要な業務体制として構築すると同時に、内部統制システムの構築にあたっては、職責や役割に関わらず正しい意見が具申でき、反映されるような風通しのよい企業風土の醸成が要件であるという認識のもと、全取締役、全従業員が常に向上心を持って職務執行に当たることとしています。

当社を取り巻くリスクやコンプライアンス上の重要な問題を審議する機関として、社長を議長とする「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、総務法務部が事務局となり、各部門の取り組み状況を集約した上で対策を検討しています。職務執行にあたっては、各部署、各職責の職務範囲や決裁権限を明確にし、適正なけん制、報告が機能する体制としています。また、5名で構成されている社長直轄の「内部監査室」が定期的に各店舗・各部署の内部監査を実施し、法令、定款への適合状況ならびに社内規程に基づく職務執行状況について確認を行っています。

コンプライアンス

「行動指針」と「コンプライアンスマニュアル」

当社では、経営理念の実現のために、従業員が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、「ユナイテッドアローズ行動指針」にて明示しています。また、従業員が日々仕事をしていく中で、実際に起こりえる事例とその対応方法をまとめた「コンプライアンスマニュアル」を策定しています。判断に迷ったときにも、各ステークホルダーに対して正しい行動を取っていくための拠り所となるよう、浸透に努めています。

コンプライアンスの啓発活動

近年は業容の拡大に伴い、取り扱いブランドや取引先様も増えており、各部署から総務法務部に寄せられる、商標などの知的財産法に関する相談件数が増えています。そこで、景品表示法、下請法、知的財産法、PL法（製造物責任法）などを重点課題として、勉強会を開催しています。また、商品に関するご意見やクレームを川上のモノ作りにフィードバックし、商品不良の低減につなげる取り組みとして、お客様相談室や品質管理室などが主幹となり、商品担当者に向けて啓発を図る研修を実施しています。お客様とお客様相談室のスタッフとのやり取りの具体的事例を共有するなどして、品質に対する意識向上に役立てています。

内部通報制度

コンプライアンス上の疑義がある行為が発生した場合には、従業員が外部機関に匿名で通報できる「内部通報制度」を設けています。人事部が窓口となり、事案により調査責任者を指名し、必要な調査を実施します。通報内容は秘匿扱いとされ、通報者に対して不利な扱いをしない体制を整えています。

リスク管理

リスク・コンプライアンス委員会事務局が主幹となってリスク管理のための活動計画を策定し、「リスク・コンプライアンス委員会」において、活動計画の承認や結果報告を行っています。リスクの特定にあたり、1年に一度、「リスク管理に関するアンケート」を副部長以上の役職者へ実施し、リスクの抽出を行います。その結果を取締役、各本部長へ報告するとともに、各本部長には分析結果についてのヒアリングも実施します。その後、経営企画部へ共有し、各リスクに対する対応強化の協議を行います。各部署での対策課題として落とし込み、課題解決を図るなど、リスク管理のPDCAサイクルを実施しています。

3. 経営管理体制

収益責任の明確化と重要指標管理

当社では、直営全店舗を個別に損益管理し、それを積み上げた各事業（ストアブランド）単位での損益を管理することで、事業ごとの収益責任を明確化しています。また、売上高・商品消化率・換金率・商品ROI・買上率などの重要指標（KPI）について目標値を設定し、それらを達成するための行動計画を部門・店舗や従業員単位で設定した上で、その進捗状況などについて日次・週次・月次・シーズン・年次で管理しています。そして個人・店舗・部門がそれぞれの目標を達成することにより、全社的な経営目標が達成される体制を構築しています。

投資基準、撤退基準の明確化

当社では、営業活動の結果得たキャッシュの有益な活用に向け、新規の営業設備投資や大型改装に当たっては、社内で設定した資本コストを勘案した投資回収年数、正味現在価値（NPV）や内部収益率（IRR）の算定を行い、自社が設定したハードルを超過することを条件として投資判断を行っています。

また、新規事業については、3年目で単年度黒字化、5年目で累積損失解消が不可能と見込まれた場合、収益改善に向けた全社的なバックアップを行いながら、改善不可能な場合には撤退の判断を行います。2008年3月期以降、3年にわたる業績低迷時においては、22あった展開事業のうち、10の不採算事業の撤退を実施することで、収益性の回復を図りました。

4. IR活動

積極的なIR活動の展開

当社は、創業当時から、社会に開かれた株式公開企業になることを目指していました。このため、株式公開から今日に至るまで、国内外の株主・投資家様に向けて、積極的なIR活動を展開しています。アナリスト・機関投資家様には四半期ごとの決算説明会を開催するほか、年間平均として、国内・海外投資家様向けに約300件の個別IRミーティング、約10件の社長を交えてのスモールミーティングや施設見学会を実施しています。株主・投資家様との対話は、資本の効率的な運用など、経営に新たな気づきをもたらしています。

これらの活動において、当社はディスクロージャー・ポリシーを定めており、適時情報開示の体制を整備するなど経営の透明性向上に努めています。

ディスクロージャー・ポリシー
www.united-arrows.co.jp/ir/strategy/disclosure.html

開かれた株主総会を目指して

当社では、株主総会の活性化を図るため、招集通知の早期発送を進めています。2015年6月23日に開催された第26回定時株主総会では、開催日約3週間前の6月1日付で招集通知を発送しました。加えて、迅速な情報提供を目指し、同株主総会開催日の約4週間前の5月25日に当社IRサイトおよび東京証券取引所のウェブサイト招集通知に掲載しました。

株主総会の日程は、集中日を避けた日、平日夜間の時間帯など、個人の株主様にご出席いただきやすいよう設定しています。また、株主様と取締役との懇親会などの実施により、開かれた株主総会の開催を推進しています。同株主総会では、620名の株主様にご出席いただき、開催時間は54分、ご質問者は6名、ご質問の数は9個でした。

当社のIR活動の外部評価

当社は、2014年度「IR優良企業大賞」（一般社団法人 日本IR協議会主催）を受賞しました。

「IR優良企業賞」とは、IRの趣旨を深く理解し、積極的に取り組み、市場関係者の高い支持を得るなど優れた成果を上げた企業を表彰することを目的とした賞です。今回は、応募した261社の中から、大賞2社、優良企業賞5社、特別賞5社、奨励賞2社が選ばれました。当社が受賞した大賞は、優良企業賞を過去2回受賞し、3回目も受賞に値する評価を受けた企業に贈られるものです。なお、当社は2002年に奨励賞、2003年・2005年に優良企業賞、2013年に特別賞を受賞しています。当社は、改善を重ねながら高水準のIR活動を継続して実施していることや、情報開示の質・量ともに優れていること、投資家様との対話を積極的に経営に活かそうという経営トップの姿勢などが評価され、受賞に至りました。この受賞が、当社のIR活動のさらなる認知向上につながっています。



5. 買収防衛策

当社は、企業価値ひいては株主共同の利益を確保・向上させることを目的とした買収防衛策を導入しています。本プランは、当社株券等の20%以上を買収しようとする者が現れた際に、買収者に事前の情報提供を求めるなど、上記の目的を実現するために必要な手続きを定めています。買収者は、本プランに係る手続きに従い、当社取締役会において本プランを発動しない旨が決定された場合、それ以降に限り当社株券等の大量買付を行うことができるとされています。また、本プランにおける対抗措置の発動の判断については、取締役会の恣意的判断を排するため、当社経営陣から独立した当社社外監査役等のみから構成される独立委員会の客観的な判断を経ることとしています。

独立委員会は、その判断の公正さ・客観性がより強く担保される仕組みとなっていることなどにより、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するものであって、株主の共同の利益を損なうものでないとともに、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではありません。



西川 英彦 社外取締役
法政大学経営学部 教授
日本マーケティング学会 常任理事
2015年6月に社外取締役に就任

新任社外取締役メッセージ

豊富な知見と「外部の視点」を踏まえて、経営効率やガバナンスの向上に貢献していきます。

研究者になる前にアパレル企業で長く働いていた関係で、当社経営陣の方々とは面識がありました。当時私がSPA型の新規事業の立ち上げに関わった際、重松名誉会長との対話から多くのヒントを得たこともあります。私自身、当社ブランドの愛用者であり、その社風にかねてより敬意を抱いていたため、今回の社外取締役就任の話を喜んでお受けすることにしました。

私は現在、マーケティング研究を中心に、中でも消費者の創意が新商品を生み出す「ユーザーイノベーション」の研究をテーマに、企業経営の現場でも活用できるような理論の構築を目指しています。研究室発の企画提案や商品開発にも多く携わり、さまざまな業界の最新のマーケティング情報を蓄積しています。こうした知見を前提とした上で、あくまで独立性と外部の視点を保ちつつ、経営効率やガバナンスの向上につながる助言を行っていきたくと考えています。

「ユナイテッドアローズ」には、お客様や株主様、取引先様、従業員を大切にする企業文化、そしてブランドへの強いこだわりがあります。当社がこれからも「創造的商人」として新たなお客様価値を創造し続け、株主様価値を一層高めていけるよう、全力で皆様の負託に応えてまいります。



石綿 学 社外取締役
弁護士
2013年6月に社外取締役に就任

社外取締役メッセージ

株主の皆様の視点で経営に参画することで、社外取締役として職責を果たしてまいります。

取締役会には、社外取締役として株主の皆様の代弁者であるという認識で臨み、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、資本政策、法務全般などの分野で専門の見地から助言するとともに、適宜、経営陣に説明責任を果たしていただくべく発言させていただいております。2015年3月期の業績は増収減益となり、短期的・中長期的にもさまざまな経営課題がある中、課題設定の適切性について確認し、課題解決へ向けた取り組みの進捗および成果等をモニタリングすることが私の責務であると捉えております。経営課題の一つとして長期ビジョンで掲げている、ROE20%以上という目標値を維持するべく実施した自己株式の取得は、経営の目標に対する姿勢を市場に示すという観点から、適切な判断であったと考えております。

コーポレート・ガバナンスについては、2015年6月より独立社外取締役として西川 英彦氏が就任し、独立社外取締役が2名体制となったことで監督機能の一層の向上を図ります。今後は、2015年6月に適用が開始されたコーポレートガバナンス・コードを一つの契機として、経営基盤のさらなる強化を図っていけるよう意見・助言するなど、中長期的な企業価値向上へ向けて一層貢献してまいります。

役員一覧

2015年7月1日現在



左より
西川 英彦、東 浩之、藤澤 光徳、竹田 光広、小泉 正己、石綿 学

竹田 光広 代表取締役 社長執行役員

全事業部門を直轄することにより、事業運営に関わる
経営判断を迅速化し「目の前のお客様大満足」を実現する。

1986年4月 兼松江商株式会社（現兼松繊維株式会社）入社
2004年4月 兼松繊維株式会社 欧米輸入製品部 部長
2005年9月 当社入社
2006年7月 当社ブランドビジネス本部 本部長 兼 ブランドビジネス部 部長
2008年7月 当社上席執行役員 事業開発本部 本部長
2010年4月 当社上席執行役員 第一事業統括本部 統括本部長
兼 ブランドビジネス本部 本部長
2010年6月 当社取締役 常務執行役員 第一事業統括本部 統括本部長
兼 ブランドビジネス本部 本部長
2011年4月 当社取締役 副社長執行役員 第一事業統括本部 統括本部長
兼 ブランドビジネス本部 本部長
2012年4月 当社代表取締役 社長執行役員（現任）

小泉 正己 取締役 専務執行役員

管理本部担当 兼 IR室担当

経営管理、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスを統括し、
全社の管理基盤を強化する。

1995年7月 当社入社
2000年4月 当社財務部 部長
2004年12月 株式会社ネットプライス 監査役
2006年6月 当社取締役
2007年7月 当社取締役 管理本部 本部長 兼 財務経理部 部長
2008年4月 当社取締役 管理本部 本部長
2008年7月 当社取締役 常務執行役員 管理本部 本部長
2012年4月 当社取締役 専務執行役員 管理本部 本部長 兼 計画管理室担当
2014年4月 当社取締役 専務執行役員 管理本部 本部長 兼 IR 室担当
2015年4月 当社取締役 専務執行役員 管理本部担当 兼 IR 室担当（現任）

石綿 学 社外取締役

コーポレート・ガバナンス、資本政策、国内外のM&Aに精通する弁護士。
豊富な知識と経験を当社のコーポレート・ガバナンスや
コンプライアンスの強化に活かす。

1997年4月 弁護士登録（第二東京弁護士会）
森綜合法律事務所（現 森・濱田松本法律事務所）入所
2001年9月～2002年8月
アメリカ合衆国ニューヨーク市Davis Polk & Wardwell法律事務所で執務
2002年6月 ニューヨーク州弁護士登録
2004年9月 経済産業省「企業価値研究会」委員
2005年1月 森・濱田松本法律事務所パートナー弁護士（現任）
2005年7月 金融審議会金融分科会第一部会公開買付制度ワーキンググループ専門委員
2007年4月 京都大学法科大学院 非常勤講師（現任）
2008年6月 ゼビオ株式会社 社外取締役（現任）
2010年4月 金融庁「コーポレート・ガバナンス連絡会議」メンバー
2013年6月 当社社外取締役（現任）

藤澤 光徳 取締役 専務執行役員

商品支援本部担当 兼 事業支援本部担当

事業部門内で解決困難な課題解決やインフラ整備を統括し
事業運営を下支える。

1990年3月 当社入社
2005年10月 当社グリーンレーベルリラクシング本部 本部長
2008年7月 当社上席執行役員 グリーンレーベルリラクシング本部 本部長
2010年4月 当社上席執行役員 第二事業統括本部 統括本部長
兼 グリーンレーベルリラクシング本部 本部長
2010年6月 当社取締役 常務執行役員 第二事業統括本部 統括本部長
兼 グリーンレーベルリラクシング本部 本部長
2011年4月 当社取締役 専務執行役員 第二事業統括本部 統括本部長
兼 チャネル開発本部担当
2014年4月 当社取締役 専務執行役員 第二事業統括本部 統括本部長
兼 アウトレット本部担当
2015年7月 当社取締役 専務執行役員 商品支援本部担当 兼 事業支援本部担当（現任）

東 浩之 取締役 常務執行役員

経営戦略本部担当

経営企画、事業開発、海外展開、人材組織開発等を統括し
戦略的、中長期的施策を実行する。

1988年4月 株式会社ワールド入社
1996年3月 当社入社 社長室 人事課 課長
2000年4月 当社人事部 部長 兼 経営戦略部 部長
2004年8月 当社経営管理本部 副本部長 兼 経営管理本部 経営戦略グループ グループ長
2005年10月 当社社長室 室長 兼 社長室 経営企画課 課長
2006年7月 当社ユナイテッドアローズ本部 副本部長
2008年4月 当社ユナイテッドアローズ本部 本部長
2008年7月 当社上席執行役員 ユナイテッドアローズ本部 本部長
2012年4月 当社上席執行役員 第一事業統括本部 統括本部長
2012年6月 当社取締役 常務執行役員 第一事業統括本部 統括本部長
2015年7月 当社取締役 専務執行役員 経営戦略本部担当（現任）

西川 英彦 社外取締役

ファッション業界および小売業界での豊富な経験や大学教授としての
幅広い知見を有する。豊富な経験と知識を当社の健全で効率的な
経営の推進に活かす。

1985年4月 株式会社ワールド入社
2000年7月 ムジ・ネット株式会社 営業部長 兼 業務部長
2001年4月 ムジ・ネット株式会社 取締役
2005年4月 立命館大学経営学部 助教授
2007年4月 立命館大学経営学部 准教授
2008年4月 立命館大学経営学部 教授
2010年4月 法政大学経営学部 兼 大学院経営学研究科 教授（現任）
2012年8月 日本マーケティング学会 常任理事（現任）
2015年4月 法政大学大学院経営学研究科長（現任）
2015年6月 当社社外取締役（現任）



酒井 由香里 社外監査役（常勤）

1991年4月 野村證券株式会社入社
1999年9月 キャピタルドットコム株式会社
（現イー・リサーチ株式会社）設立に参画
株式会社コーポレートチューン設立に参画
2001年5月 同社取締役
2005年6月 当社常勤監査役（現任）
2008年6月 株式会社リプロセル 社外監査役（現任）
2013年9月 株式会社ビューティ花壇 社外監査役（現任）



山川 善之 社外監査役

1986年4月 日本生命保険相互会社入社
2004年9月 株式会社そーせい入社 代表取締役 副社長
2006年12月 響きパートナーズ株式会社設立 代表取締役
社長（現任）
2007年6月 当社社外監査役（現任）
2008年6月 株式会社リプロセル 社外取締役（現任）
2014年2月 株式会社アドベンチャー 社外監査役（現任）
2014年3月 株式会社デ・ウエスタン・セラピテクス研究所
社外取締役（現任）



橋岡 宏成 社外監査役

1991年4月 株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行）
入行
1998年4月 弁護士登録
2004年9月 株式会社ゴルフダイジェスト・オンライン
社外取締役（現任）
2007年6月 当社社外監査役（現任）
2011年6月 株式会社エー・ピーカンパニー 社外監査役（現任）
トレンダース株式会社 社外監査役（現任）
2014年6月 株式会社アイフリークホールディングス
社外監査役（現任）

11カ年サマリー

株式会社ユニテッドアローズおよび連結子会社

																3月期
											百万円					千ドル
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2015	2015	2015	2015
売上高／前期比（％）	46,330 ／ 108.0	53,813 ／ 116.2	60,959 ／ 113.3	72,221 ／ 118.5	79,665 ／ 110.3	83,504 ／ 104.8	90,571 ／ 108.5	102,052 ／ 112.7	115,041 ／ 112.7	128,489 ／ 111.7	131,029 ／ 102.0	1,081,369				
売上総利益／構成比（％）	24,636 ／ 53.2	29,018 ／ 53.9	33,072 ／ 54.3	36,891 ／ 51.1	40,647 ／ 51.0	42,865 ／ 51.3	48,001 ／ 53.0	55,661 ／ 54.5	62,619 ／ 54.4	68,492 ／ 53.3	68,046 ／ 51.9	561,581				
販売費及び一般管理費／構成比（％）	18,555 ／ 40.1	21,355 ／ 39.7	25,721 ／ 42.2	31,960 ／ 44.3	36,327 ／ 45.6	37,922 ／ 45.4	40,617 ／ 44.8	45,468 ／ 44.6	50,056 ／ 43.5	54,842 ／ 42.7	56,695 ／ 43.3	467,901				
営業利益／構成比（％）	6,080 ／ 13.1	7,663 ／ 14.2	7,350 ／ 12.1	4,930 ／ 6.8	4,319 ／ 5.4	4,942 ／ 5.9	7,384 ／ 8.2	10,193 ／ 10.0	12,562 ／ 10.9	13,649 ／ 10.6	11,351 ／ 8.7	93,679				
経常利益／構成比（％）	6,037 ／ 13.0	7,639 ／ 14.2	7,337 ／ 12.0	5,017 ／ 6.9	4,283 ／ 5.4	5,037 ／ 6.0	7,240 ／ 8.0	10,272 ／ 10.1	12,582 ／ 10.9	13,739 ／ 10.7	11,542 ／ 8.8	95,262				
当期純利益／構成比（％）	3,476 ／ 7.5	4,076 ／ 7.6	3,511 ／ 5.8	3,800 ／ 5.2	1,274 ／ 1.6	1,403 ／ 1.7	3,596 ／ 4.0	5,016 ／ 4.9	7,316 ／ 6.4	7,920 ／ 6.2	6,332 ／ 4.8	52,259				
総資産／回転率（回）	27,648 ／ 1.7	35,334 ／ 1.5	38,132 ／ 1.6	43,362 ／ 1.7	46,821 ／ 1.7	46,163 ／ 1.8	45,716 ／ 2.0	51,278 ／ 2.0	54,395 ／ 2.1	59,296 ／ 2.2	62,020 ／ 2.1	511,845				
純資産	18,812	14,565	17,635	22,711	23,004	23,327	15,103	19,291	25,403	31,532	31,186	257,379				
たな卸資産／回転率 ¹ （回）	10,216 ／ 4.7	10,959 ／ 5.1	14,258 ／ 4.8	17,043 ／ 4.6	18,681 ／ 4.5	16,903 ／ 4.7	15,867 ／ 5.5	15,753 ／ 6.5	17,480 ／ 6.9	20,372 ／ 6.8	23,474 ／ 6.0	193,731				
有利子負債	1,180	10,183	8,246	7,416	11,899	7,748	16,132	10,114	7,773	5,081	10,500	86,655				
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,122	6,596	1,801	456	1,286	7,933	6,923	12,081	5,238	6,828	4,730	39,039				
投資活動によるキャッシュ・フロー	△738	△3,423	△4,198	△946	△4,373	△1,992	△2,069	△2,711	△3,528	△3,072	△3,249	△26,813				
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,180	648	△2,281	493	3,434	△5,202	△3,443	△6,875	△3,533	△4,472	△1,328	△10,967				
現金及び現金同等物の期末残高	3,827	7,650	2,971	2,975	3,322	4,061	5,471	7,966	6,142	5,429	5,585	46,092				
設備投資額 ²	1,072	1,250	2,389	2,954	3,604	1,415	4,254	2,576	2,809	3,419	2,453	20,248				
減価償却費	517	557	642	883	1,258	1,209	1,363	1,416	1,518	1,711	1,801	14,863				
投資収益率（ROI）（％） ³	32.9	31.0	30.5	18.4	12.6	16.8	20.9	38.1	42.1	41.1	27.7					
自己資本比率（％）	68.0	41.2	46.2	52.4	49.1	50.5	33.0	37.6	46.7	53.2	50.3					
負債資本比率（％） ⁴	47.0	142.6	116.2	90.9	103.5	97.9	202.7	165.8	114.1	88.0	98.9					
自己資本当期純利益率（ROE）（％）	20.2	28.0	21.8	18.8	5.6	6.1	18.7	29.2	32.7	27.8	20.2					
総資産経常利益率（ROA）（％）	23.3	21.6	20.0	12.3	9.5	10.8	15.8	21.2	23.8	24.2	19.0					
配当性向（％）	10.3	10.9	11.8	27.6	82.8	84.2	29.9	22.7	23.0	26.9	39.1					
1株当たり配当金（DPS）（円／ドル）	16.00	20.00	10.00	25.00	25.00	28.00	29.00	36.00	53.00	67.00	78.00	0.64				
1株当たり当期純利益（EPS）（円／ドル）	154.90	183.99	84.98	90.59	30.19	33.26	97.02	158.74	230.80	248.80	199.53	1.65				
1株当たり純資産（BPS）（円／ドル）	851.00	702.65	426.33	538.09	545.02	552.68	478.39	609.66	799.65	990.22	1,019.68	8.42				
総店舗数（店）	76	97	124	150	183	196	207	237	271	315	334					
従業員数（人）	752	901	1,166	2,361	2,781	2,783	2,792	3,033	3,309	3,652	3,863					

¹ 百万円未満は切り捨てとなります。また便宜上、2015年3月31日現在の為替レートUS\$1＝121.17円でドルに換算しています。

² 2006年3月期より連結決算となりました。

³ 2004年5月および2006年4月に、1対2の割合で株式分割を行いました。

⁴ たな卸資産回転率＝売上高÷たな卸資産期中平均

⁵ 2011年3月期の設備投資額には、資産除去債務に関する会計基準適用開始による資産除去債務の変動額1,619百万円が含まれています。

⁶ 投資収益率（ROI）＝（経常利益＋支払利息）÷（有利子負債＋自己資本期中平均）×100

⁷ 負債資本比率＝（流動負債＋固定負債）÷自己資本×100



連結貸借対照表

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社
2014年および2015年3月31日現在

	3月期		
	百万円		千ドル
資産の部	2014	2015	2015
流動資産			
現金及び預金	5,633	5,801	47,877
受取手形及び売掛金	245	209	1,729
商品	20,026	22,984	189,686
貯蔵品	345	490	4,045
未収入金	9,904	9,725	80,259
繰延税金資産	1,816	1,359	11,218
その他	823	871	7,190
貸倒引当金	△3	△2	△21
流動資産合計	38,791	41,438	341,984
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	16,802	17,638	145,565
減価償却累計額及び減損損失累計額	△9,182	△10,390	△85,753
建物及び構築物（純額）	7,620	7,247	59,811
土地	569	569	4,703
建設仮勘定	106	108	894
その他	4,208	4,537	37,444
減価償却累計額及び減損損失累計額	△3,110	△3,405	△28,104
その他（純額）	1,097	1,131	9,339
有形固定資産合計	9,394	9,057	74,749
無形固定資産			
その他	1,746	1,685	13,908
無形固定資産合計	1,746	1,685	13,908
投資その他の資産			
投資有価証券	213	226	1,865
差入保証金	7,422	7,807	64,436
繰延税金資産	625	643	5,307
その他	1,128	1,184	9,774
貸倒引当金	△26	△21	△180
投資その他の資産合計	9,363	9,839	81,204
固定資産合計	20,504	20,582	169,861
資産合計	59,296	62,020	511,845

	3月期		
	百万円		千ドル
負債の部	2014	2015	2015
流動負債			
支払手形及び買掛金	9,155	7,896	65,166
短期借入金	4,400	4,500	37,137
1年内返済予定の長期借入金	681	2,004	16,538
未払金	4,307	4,034	33,293
未払法人税等	3,421	1,263	10,431
賞与引当金	1,970	1,548	12,775
役員賞与引当金	103	11	98
役員退職慰労引当金	309	—	—
資産除去債務	38	131	1,088
その他	732	2,711	22,378
流動負債合計	25,120	24,101	198,909
固定負債			
長期借入金	—	3,996	32,978
資産除去債務	2,631	2,723	22,479
その他	11	12	99
固定負債合計	2,642	6,731	55,556
負債合計	27,763	30,833	254,466
純資産の部			
株主資本			
資本金	3,030	3,030	25,006
資本剰余金	4,095	4,095	33,800
利益剰余金	30,517	34,716	286,509
自己株式	△6,119	△10,734	△88,589
株主資本合計	31,523	31,107	256,727
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	7	31	259
繰延ヘッジ損益	△1	41	341
為替換算調整勘定	3	6	50
その他の包括利益累計額合計	9	79	652
純資産合計	31,532	31,186	257,379
負債純資産合計	59,296	62,020	511,845

連結損益計算書

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社
2014年および2015年3月31日に終了した連結会計年度

	3月期		
	百万円		千ドル
	2014	2015	2015
売上高	128,489	131,029	1,081,369
売上原価	59,997	62,982	519,787
売上総利益	68,492	68,046	561,581
販売費及び一般管理費	54,842	56,695	467,901
営業利益	13,649	11,351	93,679
営業外収益			
受取利息	1	1	9
受取配当金	0	8	66
保険配当金	32	33	277
為替差益	—	41	339
受取賃貸料	36	39	325
仕入割引	49	43	360
受取手数料	35	27	229
その他	91	132	1,089
営業外収益合計	246	326	2,697
営業外費用			
支払利息	54	38	317
為替差損	33	—	—
賃貸費用	23	34	288
支払手数料	0	8	68
その他	45	53	440
営業外費用合計	157	135	1,115
経常利益	13,739	11,542	95,262
特別利益			
固定資産売却益	1	19	159
移転補償金	39	—	—
特別利益合計	40	19	159
特別損失			
減損損失	438	931	7,689
投資有価証券評価損	—	22	183
その他	66	112	931
特別損失合計	505	1,066	8,804
税金等調整前当期純利益	13,274	10,495	86,617
法人税、住民税及び事業税	5,491	3,756	31,000
法人税等調整額	△137	406	3,358
法人税等合計	5,354	4,163	34,358
少数株主損益調整前当期純利益	7,920	6,332	52,259
当期純利益	7,920	6,332	52,259

連結包括利益計算書

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社
2014年および2015年3月31日に終了した連結会計年度

	3月期		
	百万円		千ドル
	2014	2015	2015
少数株主損益調整前当期純利益	7,920	6,332	52,259
その他の包括利益			
其他有価証券評価差額金	20	23	197
繰延ヘッジ損益	△33	42	354
為替換算調整勘定	3	2	23
その他の包括利益合計	△9	69	576
包括利益	7,910	6,402	52,835
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	7,910	6,402	52,835
少数株主に係る包括利益	—	—	—

連結株主資本等変動計算書

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社
2014年および2015年3月31日に終了した連結会計年度

	3月期									
	百万円									
	株主資本				その他の包括利益累計額					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	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計	
2013年3月31日残高	3,030	4,095	24,456	△6,197	25,384	△12	31	—	18	25,403
剰余金の配当			△1,844		△1,844					△1,844
当期純利益			7,920		7,920					7,920
自己株式の取得				△0	△0					△0
自己株式の処分			△15	77	62					62
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額（純額）						20	△33	3	△9	△9
連結会計年度中の変動額合計			6,061	77	6,138	20	△33	3	△9	6,128
2014年3月31日残高	3,030	4,095	30,517	△6,119	31,523	7	△1	3	9	31,532
剰余金の配当			△2,133		△2,133					△2,133
当期純利益			6,332		6,332					6,332
自己株式の取得				△4,614	△4,614					△4,614
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額（純額）						23	42	2	69	69
連結会計年度中の変動額合計			4,198	△4,614	△415	23	42	2	69	△345
2015年3月31日残高	3,030	4,095	34,716	△10,734	31,107	31	41	6	79	31,186

	3月期									
	千ドル									
	株主資本				その他の包括利益累計額					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	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計	
2014年3月31日残高	25,006	33,800	251,858	△50,506	260,158	61	△12	26	75	260,234
剰余金の配当			△17,607		△17,607					△17,607
当期純利益			52,259		52,259					52,259
自己株式の取得				△38,082	△38,082					△38,082
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額（純額）						197	354	23	576	576
連結会計年度中の変動額合計			34,651	△38,082	△3,431	197	354	23	576	△2,854
2015年3月31日残高	25,006	33,800	286,509	△88,589	256,727	259	341	50	652	257,379

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社
2014年および2015年3月31日に終了した連結会計年度

	3月期		
	百万円		千ドル
	2014	2015	2015
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	13,274	10,495	86,617
減価償却費	1,711	1,801	14,863
無形固定資産償却費	188	168	1,387
長期前払費用償却額	128	134	1,107
減損損失	438	931	7,689
賞与引当金の増減額(△は減少)	△99	△422	△3,488
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△10	△91	△753
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△4	—	—
貸倒引当金の増減額(△は減少)	1	△6	△50
受取利息及び受取配当金	△2	△9	△76
投資有価証券評価損益(△は益)	—	22	183
支払利息	54	38	317
有形固定資産売却損益(△は益)	△1	△19	△159
売上債権の増減額(△は増加)	△949	177	1,468
たな卸資産の増減額(△は増加)	△2,851	△3,102	△25,603
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△507	43	358
仕入債務の増減額(△は減少)	658	113	934
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△663	668	5,519
その他の固定負債の増減額(△は減少)	△5	0	4
その他	38	△4	△40
小計	11,398	10,939	90,280
利息及び配当金の受取額	2	9	76
利息の支払額	△54	△37	△311
法人税等の支払額	△4,517	△5,871	△48,454
役員退職慰労金の支払額	—	△309	△2,551
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,828	4,730	39,039
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入による支出	△12	△12	△99
投資有価証券の取得による支出	△39	—	—
関係会社出資金の払込による支出	—	△66	△547
有形固定資産の取得による支出	△2,067	△2,299	△18,976
資産除去債務の履行による支出	△22	△43	△362
有形固定資産の売却による収入	2	22	188
無形固定資産の取得による支出	△307	△138	△1,144
長期前払費用の取得による支出	△137	△327	△2,700
差入保証金の差入による支出	△652	△549	△4,535
差入保証金の回収による収入	231	164	1,356
その他	△66	0	6
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,072	△3,249	△26,813
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額(△は減少)	400	100	825
長期借入れによる収入	—	6,000	49,517
長期借入金の返済による支出	△3,091	△681	△5,625
自己株式の取得による支出	△0	△4,614	△38,082
自己株式の処分による収入	62	—	—
配当金の支払額	△1,843	△2,132	△17,602
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,472	△1,328	△10,967
現金及び現金同等物に係る換算差額	3	2	23
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△712	155	1,282
現金及び現金同等物の期首残高	6,142	5,429	44,809
現金及び現金同等物の期末残高	5,429	5,585	46,092

会社情報

2015年3月31日現在

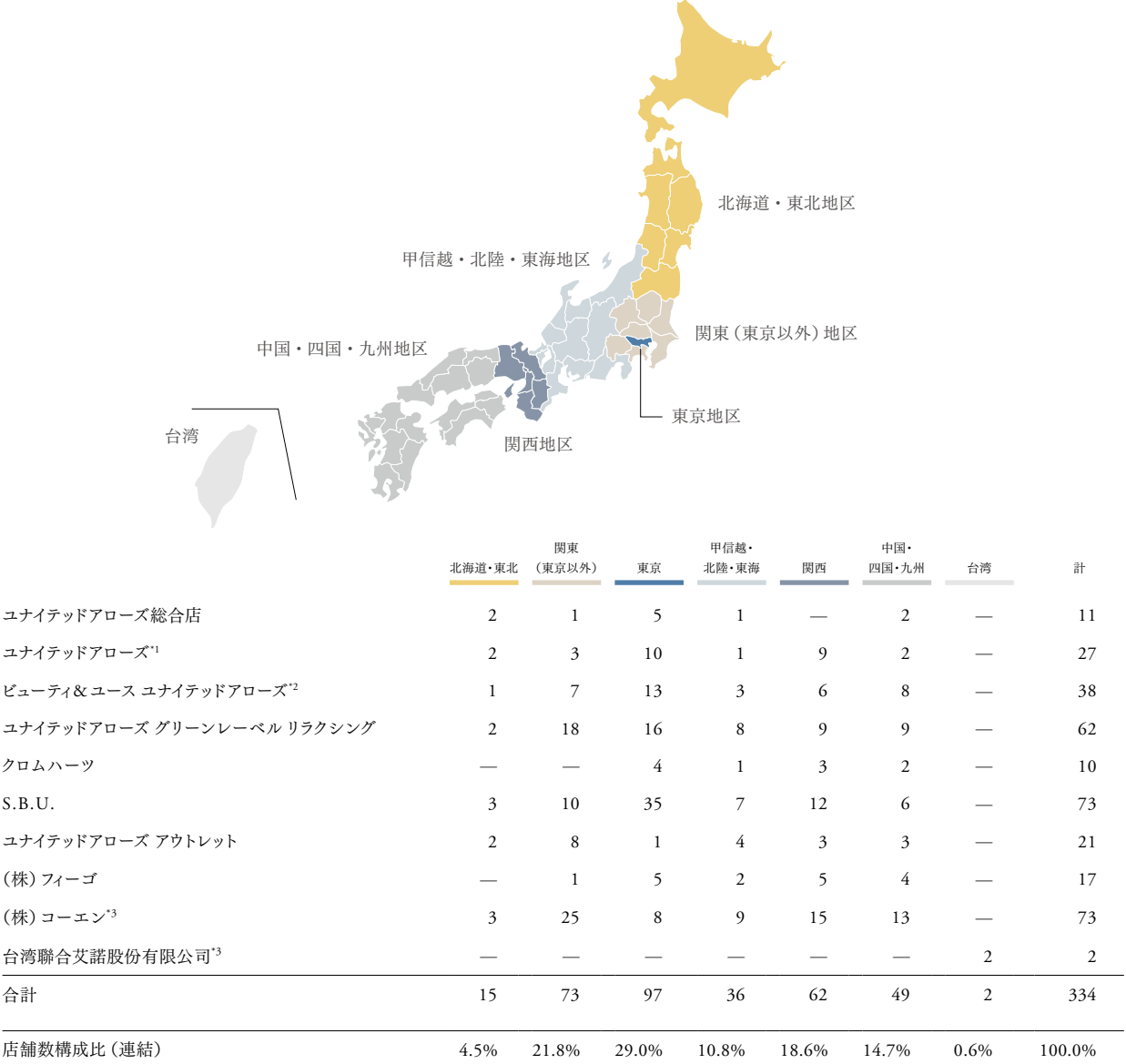
会社概要

商号	株式会社ユナイテッドアローズ 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
事業内容	紳士服・婦人服および雑貨等の 企画・販売
連結店舗数	334店舗
主要取引銀行	1 三菱東京UFJ銀行 2 三井住友銀行 3 みずほ銀行
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
連結従業員数	3,863名
連結子会社	株式会社フィーゴ 株式会社コーエン 台湾聯合艾諾股份有限公司

役員一覧

2015年7月1日現在			
代表取締役 社長執行役員	竹田 光広	上席執行役員	大田 直輝
取締役 専務執行役員	藤澤 光徳	上席執行役員	松崎 善則
取締役 専務執行役員	小泉 正己	上席執行役員	安岡 曜一
取締役 常務執行役員	東 浩之	上席執行役員	鶴野 安男
社外取締役	石綿 学	上席執行役員	佐川 八洋
社外取締役	西川 英彦	執行役員	鴨志田 康人
社外監査役（常勤）	酒井 由香里	執行役員	田中 和安
社外監査役	山川 善之	執行役員	平沼 信弘
社外監査役	橋岡 宏成	執行役員	高山 久
		執行役員	谷川 直樹
		執行役員	山崎 万里子
		執行役員	高田 賢二

エリア別店舗数

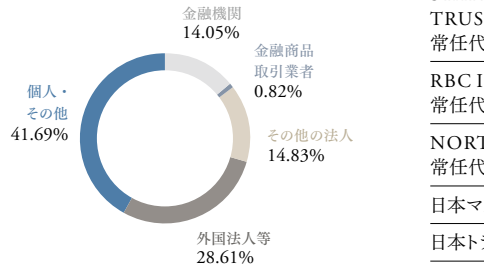


株式情報

上場取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	7606
発行可能株式総数	190,800,000株
発行済株式の総数 ¹⁾	37,800,000株
株主総数	13,318名

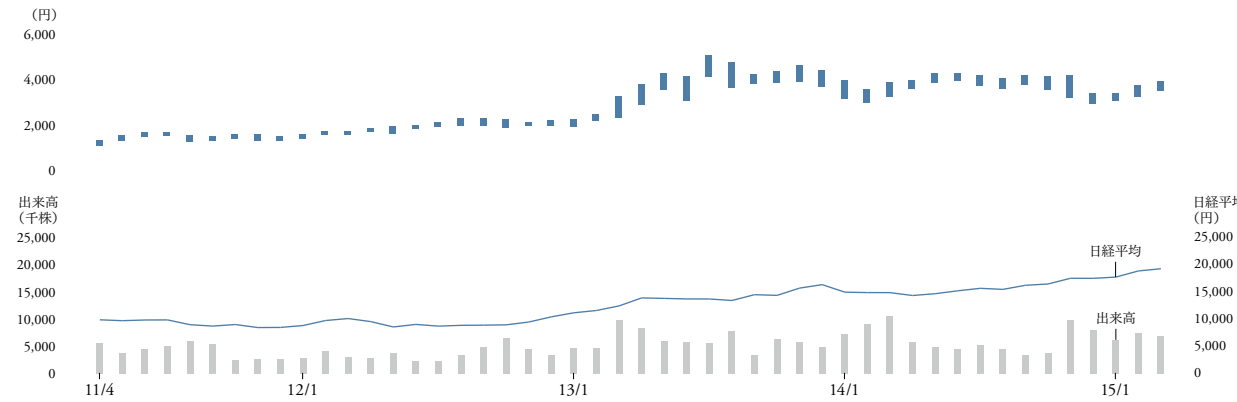
¹⁾ 発行済株式の総数のうち、全体の19.08%に当たる7,215,124株を自己株式として保有しています。

所有者別分布状況（株式数）



株主名	所有株式数 (株)	所有株式数の 割合(%)
重松 理	2,698,400	7.13
株式会社エー・ディー・エス	2,000,000	5.29
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE 15PCT TREATY ACCOUNT 常任代理人 香港上海銀行東京支店	1,542,600	4.08
株式会社麟蔵	1,148,400	3.03
栗野 宏文	1,133,000	2.99
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225 常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部	770,855	2.03
RBC ISB A/C DUB NON RESIDENT—TREATY RATE 常任代理人 シティバンク銀行株式会社	750,000	1.98
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS 常任代理人 香港上海銀行東京支店	747,900	1.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	732,100	1.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	628,100	1.66

株価推移



¹⁾ 「ユナイテッドアローズ」には、「ザ ソブリンハウス」「ディストリクト ユナイテッドアローズ」「ボウ & アローズ」が含まれています。

²⁾ 「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」には、「モンキータイム ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」「スティーブン アラン」が含まれています。

³⁾ (株) コーエンおよび台湾聯合艾諾股份有限公司は1月期決算のため、2015年1月末日現在の情報を掲載しています。

その他のIRツール、ウェブサイトについて

IR サイト

www.united-arrows.co.jp/ir/index.html

企業概要、経営方針、ビジネスモデル、決算、よくあるご質問・用語集などの情報を掲載しています。アナリスト・機関投資家様向け説明会の動画もご覧いただけます。

CSR サイト

www.united-arrows.co.jp/csr/index.html

当社のCSR活動について、経営理念体系の中の「社会との約束」に掲げる「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」の視点からご紹介しています。

各事業のブランドサイト

www.united-arrows.co.jp/

事業概要、店舗一覧のほか、最新の商品などをご紹介します。

IR 情報に関するお問い合わせ先

IR 室 Tel 03-5785-6637 Fax 03-5785-6638