

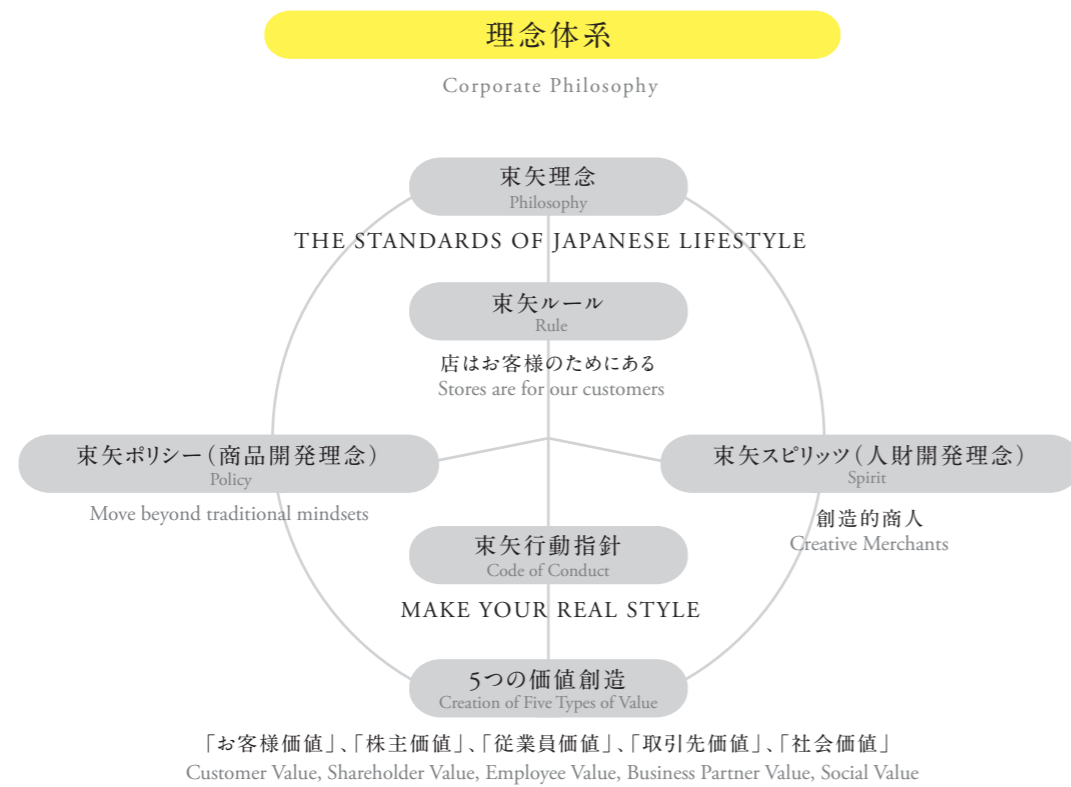


UNITED ARROWS LTD.

# 「THE STANDARDS OF JAPANESE LIFESTYLE」

私たちは、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集団です。

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



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

東矢：東ねた (UNITED) 矢 (ARROWS) …ユナイテッドアローズの通称

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

ユナイテッドアローズグループは、2011年に向けた中期目標として、自分たちの「ありたい姿=VISION」を描き、現状とのギャップを整理・解決しながら夢の実現に向かっていく「ドリームプラン2011プロジェクト」を推進しています。

この取組みにより、日本のみならず世界のお客様からも圧倒的な支持を得ている高感度ファッション専門店グループとしてのポジションを確立し、さらなる進化を遂げてまいります。

The UNITED ARROWS Group is currently engaged in Dream Plan 2011, our medium-term business plan for the three years ending March 2011.

We intend to continue our evolution by realizing the vision and goals outlined in this plan, and by earning the support of customers in Japan and around the world as a trend-conscious specialty retail fashion group.

## Contents

1	UA理念	Philosophy
2	ご挨拶	Introduction
3	社長インタビュー	Interview with the President
7	中期経営戦略	Medium-term Business Strategy
9	UAグループが取り組むマーケット	Market Conditions
10	ビジネスモデル	Business Model
12	基本事業戦略	Basic Business Strategies
13	CSR活動	CSR
14	事業の紹介	Introduction of Each Business
21	業績の概況	Overview of Business Results
24	コーポレート・ガバナンス	Corporate Governance
25	連結財務諸表	Consolidated Financial Statements
29	財務・店舗関連データ	Financial and Store Related Data
36	沿革	History
37	会社概要／役員一覧／株式データ	Corporate Data, Board of Directors, Stock Information

### <将来予測に関する記述についての注意事項>

当情報誌の業績予想に関する記述および客観的事実以外の記述に関して、当社が現時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいておりましたが、リスクや不確実性を含んでおります。従いまして、これらの記述のみに全面的に依拠して投資判断を下すことはお控えくださいますようお願い申し上げます。

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

### Forward-looking statements

Earnings forecasts and objective views contained in this document are based on decisions made by UNITED ARROWS LTD. in light of information obtainable as of August 1, 2009, and therefore include risks and uncertainty.

Actual earnings may differ materially from forecasts due to global economic trends, market conditions, exchange rate fluctuations and other factors. Investors are asked to refrain from making investment decisions based solely on this document.

株主の皆様には、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。  
 2009年4月、当社はこれまで代表取締役会長であった重松 理を代表取締役 社長執行役員に、  
 代表取締役社長であった岩城 哲哉を代表取締役 副社長執行役員とする  
 新たな経営体制をスタートさせました。  
 ここにご挨拶を申しあげるとともに、  
 今後も変わらぬご支援・ご鞭撻を賜りますよう  
 よろしく願い申し上げます。

代表取締役 社長執行役員

重松 理



In April 2009, we reshuffled our senior management, with myself, Osamu Shigematsu, formerly Chairman and CEO, assuming the position of Representative Director, Executive Officer and President, and Tetsuya Iwaki, previously President and COO, becoming Representative Director, Executive Officer and Senior Vice President. We look forward to your continued support as we begin this new chapter in our group's history.

Osamu Shigematsu

Representative Director, Executive Officer and President,  
 UNITED ARROWS Group

新経営体制がスタートしました。経営判断のスピードを高め、収益の早期改善を目指します。  
 同時に、次の時代を見据えた価値創造の芽を見つけ、価格を超える価値をお客様にご提供してまいります。

Through this management reorganization, we aim to accelerate decision-making and quickly improve our earnings.

At the same time, we intend to provide customers with value that transcends the prices they pay—sowing the seeds to create value with a firm focus on the future.

Q 新経営体制となりました。  
 これによりどんな変化があるのでしょうか。

この3年間、当社は増収減益基調が続いております。2007年5月に大規模な成長拡大構想を掲げたものの、成長の基盤となるべき仕組みの構築や人材の育成が未熟なまま事業・店舗の拡大を進めた結果、売上計画の未達、売上総利益率の低下、本社／本部機能の肥大化といった収益構造の悪化を招くこととなりました。

これには複合的な要因があるものの、最大の原因は最高経営責任者、最高執行責任者である代表取締役2名の経営判断によるものと痛感しています。この責任を取り2名が降格した上で執行役員を兼務することが、今後の経営体制における大きな変化です。私は事業運営の統括を、岩城は商品・販売を含む営業活動の総責任者として、他の取締役3名と連携しながら、より現場に近い立場で業務を推進します。

今後は各事業本部長との関わりをもっと密接にし、経営判断のスピードを高めていきます。やらなければならないことは即決し、一日一日を全力疾走するつもりで、というのが今の心境です。

Q 2011年3月期をターゲットとした中期経営戦略と、それを踏まえた2010年3月期（今期）の取組みを教えてください。

当社は、2011年3月期をターゲットとした中期経営戦略を推進しています。これは、次世代を担う幹部候補者を中心に討議を重ね、2011年に向けて自分たちのありたい姿を描いたもので、現状とありたい姿のギャップを整理・解決しながら夢の実現に向かっていくことから、「ドリームプラン※」と呼んでいます。

今期は、ドリームプランの4つの戦略課題のうち、特に②MD（商品計画）精度の向上とSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）体制の構築、④組織の再設計に焦点を絞り、次頁の重点取組課題を設定しました。

※「ドリームプラン」の詳細については、7ページの「中期経営戦略」をご参照下さい。

What kind of changes will there be as a result of the management reorganization?

For the past three years, we have seen continued growth in revenue but declines in profits. In May 2007 we announced a major expansion plan in pursuit of further growth, but we moved forward with business and store expansion without having fully developed our organizational framework and personnel, which should have served as the foundation for such growth. This resulted in a deterioration in our earnings structure, with sales targets not being met, gross profit margin declining and inefficiencies in our headquarters and business head offices.

A number of factors contributed to this deterioration, but the prime cause was our management decisions in our respective roles as President and COO and Chairman and CEO. To take responsibility for these decisions, both of us have been demoted, and have concurrently assumed the role of executive officer. That is the major change in our management organization. I will oversee the management of the business, while Tetsuya Iwaki will have overall responsibility for products and sales. In cooperation with the three other directors, we intend to run the business from a position closer to the frontline.

We aim to accelerate management decision-making by forging closer relations with the general managers of each business head office. And we are determined to make prompt decisions on what must be done and to press ahead without delay on a daily basis.

Please tell us about your medium-term management plan setting out your vision for March 2011 and the initiatives in the current fiscal year to March 2010 based on this plan.

We are currently pursuing our medium-term management plan, which runs to March 2011. The plan, which was based on repeated discussions mainly involving prospective future executives that will lead the company in the times to come, sets out our vision for the company in March 2011. We call it Dream Plan 2011,\* as it seeks to realize the group's objectives by determining what strategic issues must be resolved to move closer to achieving these objectives and striving to resolve these issues.

Of the four strategic challenges outlined in Dream Plan 2011, we are focusing particularly on fine-tuning product planning and establishing optimal SCM systems and revamping our organizational structure, and we have set the following key challenges for the fiscal year to March 2010:

\*See Medium-term Business Strategy on page 7 for details of Dream Plan 2011.

# Interview with the President

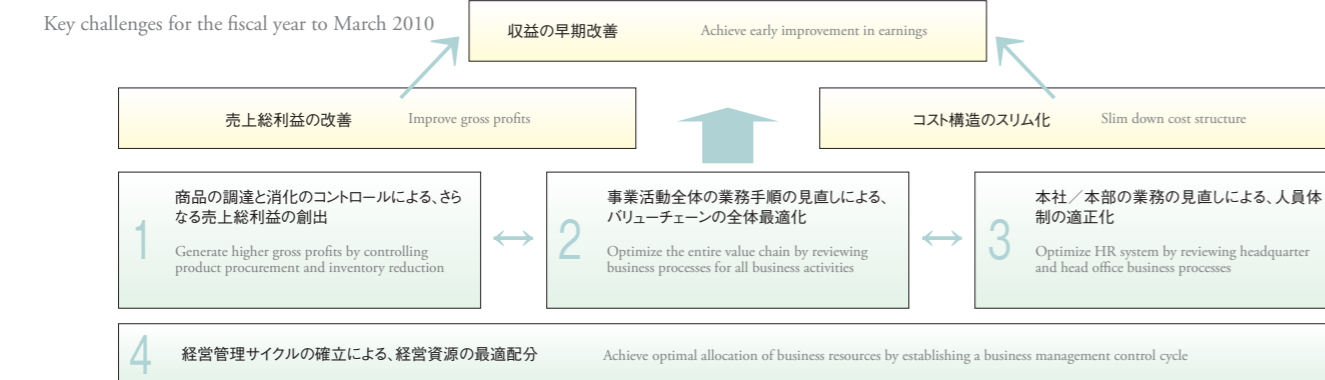
## 【2010年3月期の重点取組課題】

1. 商品の調達と消化のコントロールによる、さらなる売上総利益の創出  
売上計画に基づく適正な調達計画を推進し、商品供給・消化のバランスを取ること、在庫の適正化と売上総利益の改善につなげます。
2. 事業活動全体の業務手順の見直しによる、バリューチェーン<sup>(※1)</sup>の全体最適化  
商品企画・調達に関わる業務プロセスにおける課題の抽出と見直しを行い、各改善項目が全体の最適化につながるための業務改革を行います。
3. 本社／本部の業務の見直しによる、人員体制の適正化  
本社／本部機能の組織・人員を適正化し、各業務、特に店頭へのサービス機能の見直しにより、コスト構造の改善を目指します。
4. 経営管理サイクルの確立による、経営資源の最適配分  
投資判断の精度向上による新規出店・改装の投資利回りを上げるとともに、不採算事業撤退の意思決定を早めることで、経営資源を有効に活用します。

## Key challenges for the fiscal year to March 2010

1. Generate higher gross profits by controlling product procurement and inventory reduction  
Optimize inventory and improve gross profits by pursuing an appropriate procurement plan based on our sales plan and achieving a balance between product supply and inventory reduction.
2. Optimize the entire value chain<sup>1)</sup> by reviewing business processes for all business activities  
Determine and review tasks relating to business processes for product planning and procurement, and reengineer business processes so that each item for improvement has a bearing on overall business process optimization.
3. Optimize HR system by reviewing headquarter and business head office business processes  
Aim to improve cost structure by optimizing headquarter and business head office organization and personnel while reviewing all business processes and particularly store service functions.
4. Achieve optimal allocation of business resources by establishing a business management control cycle  
Fine-tune investment decision-making in order to increase returns on investments to open new stores or renovate existing stores, while making prompt decisions to withdraw from underperforming businesses, thus ensuring effective use of business resources.

## ■ 2010年3月期の重点取組課題と目的



これらの課題の遂行により、たとえ売上が伸びずとも利益を創出できる収益体質への転換を早期に図ります。

By completing these challenges, we aim to transform our earnings structure to one in which we can generate profits even if we do not increase our sales.

改めてお伺いします。会社がお客様に提供している価値とはどのようなものですか。また、どのように社会へ貢献しているのですか。

What kind of value does UNITED ARROWS provide to its customers? And how is the company contributing to society?

当社は「新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を理念に掲げ、自らが着る服を通して生活を楽しくしたいと考えている方に、その要素をご提供している会社です。私たちの店で楽しくお買い物をし、おしゃれを楽しみ、日々を快適に過ごすことができる。そういった方々の生活の向上に、多少なりとも貢献できているのではと考えています。しかも、私たちはお客様から「ありがとう」と言っただけなのです。その笑顔が私たちの活力になる。こんなにすばらしい職業は他にないと自負しています。

The philosophy of UNITED ARROWS is to "create value by setting new standards of Japanese lifestyle and culture." We are a company that provides people who would like to make their lives enjoyable through the clothes that they wear with the requisites to make this possible. Such people can enjoy shopping in our stores, feel the pleasure of being stylish, and pass their days in a comfortable manner, and we believe that we can contribute in some way to helping them to improve their lifestyles. Their happiness is a source of vitality for us. I truly believe—and take pride in the fact—that there is no better job in the world.

個人消費の動向は、引き続き不透明であると予想されます。当社がターゲットとするトレンドマーケットにおける見通しも、決して明るくはないでしょう。しかしながら、当社は根強いファンのお客様に支えられてきた会社でもあります。そのような環境の中でも、お客様のご期待にお応えする、次の時代を見据えた価値創造が必ず

Personal consumption trends are projected to remain uncertain. The outlook for the trend-conscious market, our target sector, is certainly not bright. Nevertheless, UNITED ARROWS is fortunate enough to be sustained by a base of customers who are loyal and ardent supporters of our company. Even in these difficult times, there should always be ways to create value with a firm focus on the future. I believe that finding the seeds to create such value and taking steps to plant these seeds is the cornerstone of our

あるはず。私は、その価値創造の芽を見つけて自分たちの施策に落とし込むこと、それが商売の基本であり、社会を豊かにしていくことだと信じています。

当社の場合、それがヒト（接客サービス）、モノ（商品）、ウツワ（店舗環境）の磨き上げに結び付きます。心からのおもてなし、高感度・適品質・適価の商品、見やすく選びやすく心地よい店舗…。それらの価格を超える価値こそが、お客様からのご支持を得るものとなり、結果として売上や利益につながると考えています。

business, and that by doing so we will be able to contribute to the development of a rich society.

In our case, improving the quality of our *goods* (products), our *people* (customer service) and our *stores* (buildings, layout and atmosphere) will have a direct bearing on whether we achieve our goals. We would like our stores to be comfortable places where stylish, high-quality and reasonably priced products are laid out in a way that makes it easy for our customers to browse and choose the ones they want to buy. Providing products that have value that exceeds the prices that customers pay will enable us to win the support of customers and as a result grow our sales and profits.

最後に、株主の皆様へメッセージをお願いします。

In conclusion, do you have any message for our shareholders?

この3年間、株主の皆様にはご心配をおかけする状況が続いており、経営トップとして誠に申し訳なく感じております。理念を軸に、適切な商品、店舗、接客サービスにより高いお客様満足をご提供することで、最終的に売上と利益を押し上げて業績を回復させるサイクルを、何が何でも早期に再構築したいと考えております。

As head of management, I truly regret that, for three years now, the situation at the company has been a continued source of concern for our shareholders. I intend to do whatever it takes, whenever necessary, and with a sense of urgency, to redevelop our business cycle, by working based on the philosophy of UNITED ARROWS to ensure that great products, great stores and great service lead to high levels of customer satisfaction, so that we can ultimately grow our sales and profits and achieve a recovery in our results.

内部体制の強化を優先する経営状況を踏まえ、これまで2011年3月期へ向け経営目標として掲げていた「連結経常利益で最高益を更新」の達成を取り下げる代わりに、収益の早期改善を必達課題とさせていただきます。

Based on our current management situation in which our priority is strengthening our internal structure, I would like to withdraw the target we set for the year to March 2011 of achieving record consolidated ordinary income, and replace it instead with a commitment to improving earnings at the earliest possible time.

株主還元策として、配当については単年度の利益水準にかかわらず安定的に実施するため、直近2年程度は連結DOE（株主資本配当率<sup>※2</sup>）4.5%前後を目処に、配当総額を決定します。今期については、1株当たり年間配当金25円（連結配当性向予想55.0%）を予定しております。

On the topic of returns to shareholders, for the next two years or so our policy will be to decide the total dividend amount based on a targeted consolidated dividend on equity (DOE) ratio<sup>2</sup> of around 4.5%, in order to ensure stable dividends regardless of the level of our net income in any given year. For the year to March 2010, we are forecasting a dividend per share of ¥25 (which we forecast will represent a consolidated dividend payout ratio of 55.0%).

株主の皆様には、引き続き当社の経営方針にご理解・ご期待いただき、変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

We look forward to your continued interest and support with respect to the company and its management policies.

### ※1) バリューチェーン

商品企画・調達・在庫管理といった、お客様に商品を提供するという一連の事業活動を、価値（バリュー）の連鎖（チェーン）とする考え方。

### \*1 Value chain:

The concept that the series of business activities for providing products to customers, including product planning, procurement and inventory control, is a chain of value.

### ※2) DOE（株主資本配当率）

年間配当金を株主資本の平均値で割ったもので、株主資本に対してどの程度の配当が行われているかを示す指標。

### \*2 Dividend on equity (DOE) ratio:

Indicator showing the extent of the dividends paid to shareholders in comparison to shareholders' equity. Arrived at by dividing the total annual dividend amount by the average value for shareholders' equity in the period in question.



ドリームプラン

ユナイテッドアローズグループは、2011年3月期に向けた中期経営戦略として、「ドリームプラン2011プロジェクト」を推進しています。ありたい姿と現状とのギャップを整理・解決しながら夢の実現に向かっていくことから、私たちはこれを「ドリームプラン」と呼んでいます。

「高感度ファッション専門店グループ」

2011年に向けて私たちのありたい姿を、「お客様満足を追及し続ける高感度ファッション専門店グループ」と定義しています。常に時代の半歩先を行き、新しいファッションを提案し続けること、お客様の声を真摯に受け止め、お客様の立場に立ったヒト（接客サービス）・モノ（商品）・ウツワ（店舗環境）を提供し続けることにより、圧倒的なパフォーマンスを持ってその期待にお応えすることを目指します。

この夢の実現のために、①ブランドマネジメントの強化、②MD精度の向上とSCM体制の構築、③人財育成の強化、④組織の再設計の4つを戦略課題に掲げ、推進しています。

Dream Plan 2011

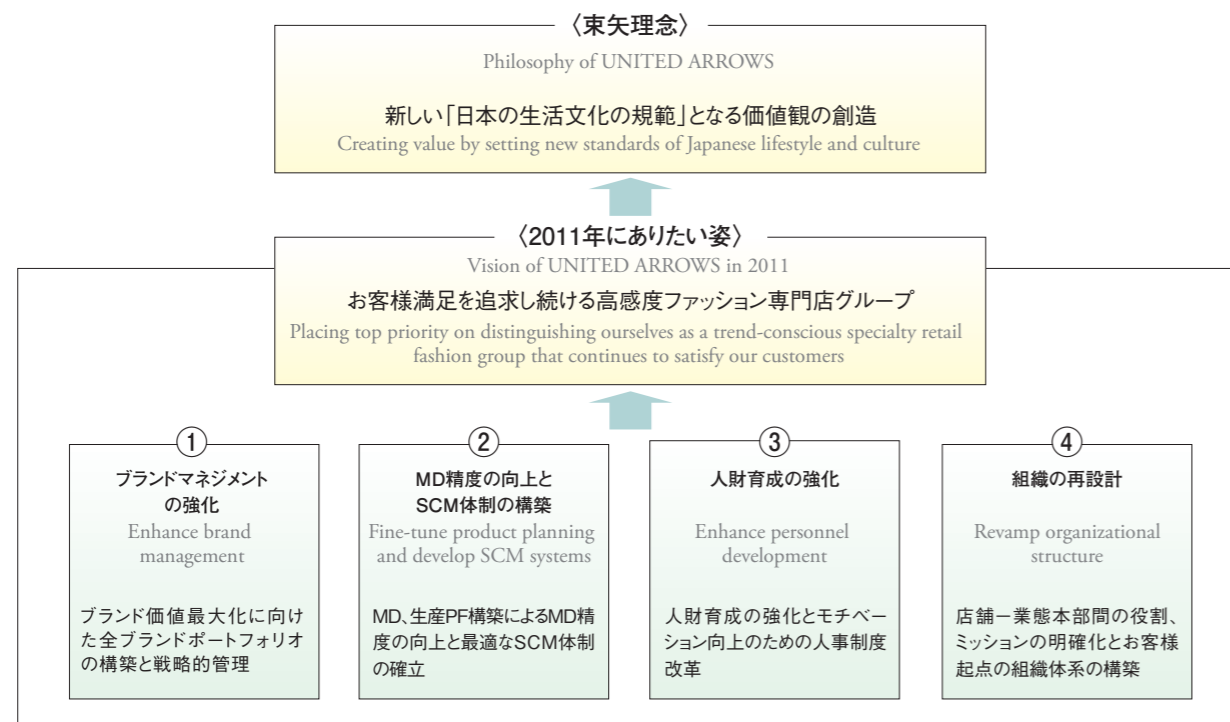
In February 2008, UNITED ARROWS Group formulated Dream Plan 2011, our medium-term business plan setting out our vision for March 2011. Under Dream Plan 2011, we are working to realize the group's objectives by determining what strategic issues must be resolved to move closer to achieving these objectives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

“Trend-conscious specialty retail fashion group”

Our vision for March 2011 is to distinguish ourselves as a trend-conscious specialty retail fashion group that continues to satisfy our customers. We aim to achieve outstanding performance and live up to the expectations of our customers, by continuing to provide great products, great service and great stores, while always remaining one step ahead of the trends, continuing to provide new fashion offerings, listening carefully to what our customers are saying and putting ourselves in their shoes.

To achieve these objectives, we will seek to complete our four strategic challenges: (1) strengthening brand management; (2) fine-tuning our product planning and developing SCM systems; (3) enhancing personnel development; and (4) revamping our organizational structure.

●2011年に向けた中期経営戦略「ドリームプラン」の全体像 Dream Plan 2011: Vision for UNITED ARROWS Group in the fiscal year ending March 2011



●4つの戦略課題の解決スケジュール Schedule for completing the four strategic challenges



目標とする経営指標

ユナイテッドアローズグループは、2011年3月期に向けた定量目標として、株主資本利益率（ROE）15%以上、および連結経常利益で最高益\*の更新を掲げていましたが、昨今の国内市場環境・消費動向を踏まえ、この目標を一旦凍結させていただきます。

当社グループとしては、ドリームプランの4つの戦略課題に沿った施策を推進し、経営資源に十分配慮した堅実な売上成長、売上総利益率の着実な改善、本部費を中心とした販管費の構造的改善に注力することで、最適な収益構造への転換を早期に目指してまいります。

\*連結経常利益過去最高益は、2006年3月期の7,639百万円です。

Medium-term business targets

We set record consolidated ordinary income\* and ROE of at least 15% as our quantitative targets for the fiscal year ending March 2011, but based on a deterioration in Japanese market conditions and a decline in consumer spending we have decided to postpone this target for now.

Our group will focus on pursuing policies designed to complete the four strategic challenges outlined in Dream Plan 2011, achieving strong sales growth with full consideration of business resource allocation, steadily improving gross profits and reforming our SG&A cost structure, particularly with respect to headquarter costs. By doing so, we aim to achieve a rapid transformation to an optimal earnings structure.

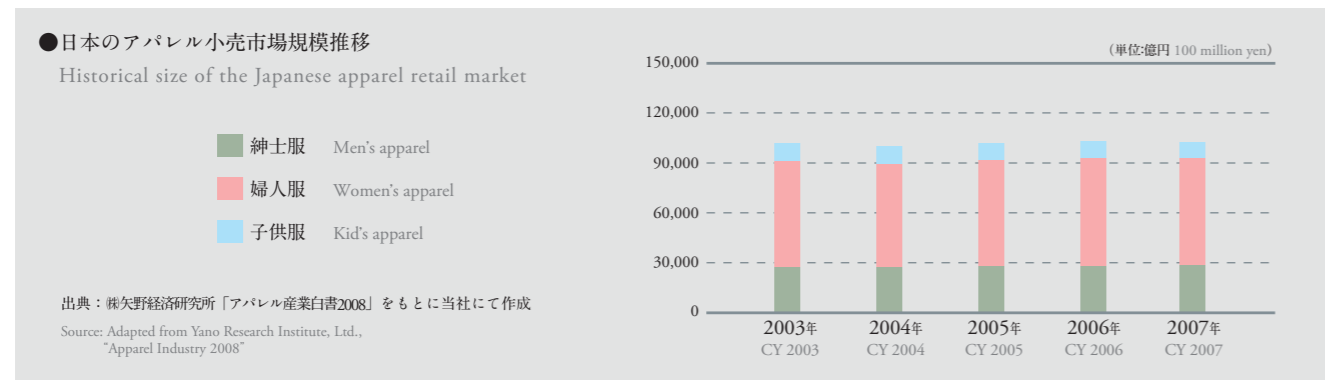
\*The highest consolidated ordinary income we have recorded to date is ¥7,639 million, in the fiscal year ended March 2006.

## UAグループが取り組むマーケット Market Conditions

### アパレル小売市場の概況

日本のアパレル小売市場は、この数年間約10兆円の売上規模で推移しています。少子高齢化による人口構造の変化や個人消費の停滞といった市場を取り巻く環境の変化に加え、業界各社は人件費やテナント賃貸料の上昇に伴う販管費増を強いられるなど厳しい事業環境の中にあり、市場規模は伸び悩みの傾向にあります。

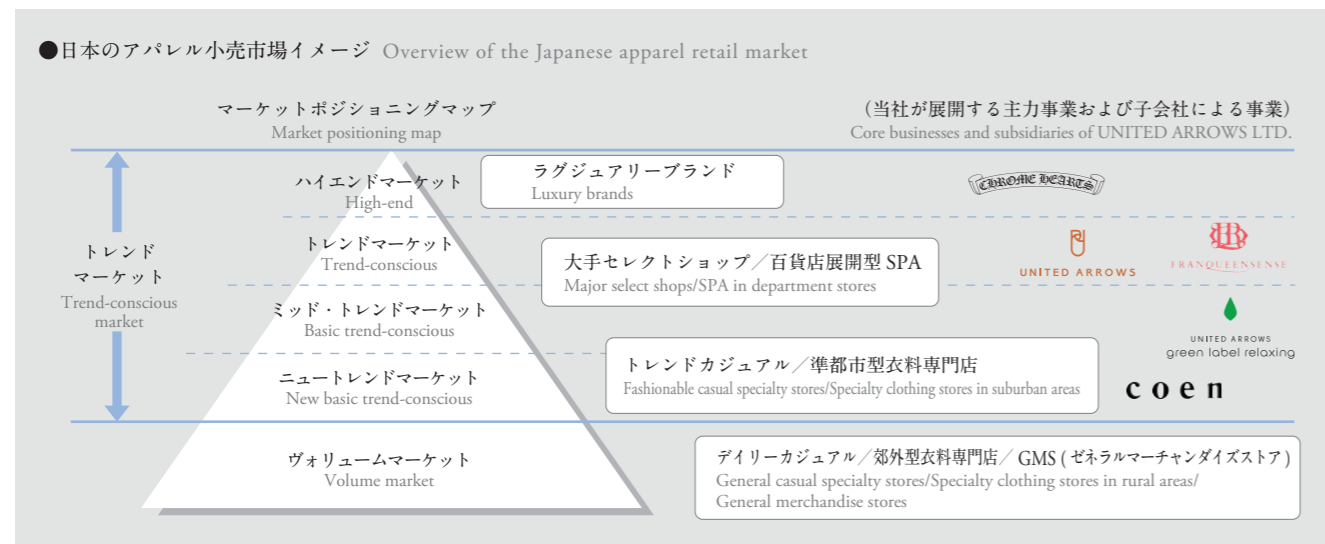
その中でも、強みを持った商品・サービスや独自のビジネスモデルの確立に成功している企業は、消費者の心をとらえ着実な成長を遂げています。



### ユニテッドアローズグループが展開するマーケット

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

一方、近年のファッション消費の成熟化に伴い、「ボリュームマーケット」と「トレンドマーケット」の端境に「値頃感がありつつ、ファッション感度の高い」新たなマーケットが顕在化し、その規模が拡大しつつあるととらえています。そこで、この新たなマーケットを「ニュートrendマーケット」と位置付け、2008年10月、子会社である株式会社コーエンにて新ブランド「コーエン」をスタートしました。



### The retail apparel market in Japan

The scale of the Japanese apparel market is around ¥10 trillion. Growth in the overall size of the market has slowed, influenced by a changing business environment in which the population is aging and personal consumption has stagnated. At the same time, factors such as higher personnel costs and rents have put pressure on fashion industry SG&A expenses.

In this difficult operating environment, companies that succeed in developing strong products and services and unique business models are nevertheless winning the hearts of customers and achieving steady growth.

### Target market

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

With the maturing of fashion market consumption in recent years, a new category has begun to emerge and expand. We call this market the "new basic trend-conscious market." It sits between the volume market and the trend-conscious market, and meets the needs of consumers who generally look for low prices but who also have a strong interest in fashion. To meet the needs of this market, in October 2008 we established a new brand, COEN, which we are marketing through a new subsidiary, COEN CO., LTD.

## ビジネスモデル Business Model

### ユニテッドアローズグループの事業構造

ユニテッドアローズグループは、スーパーSPA®戦略を掲げ、「ユニテッドアローズ」、「グリーンレーベル リラクシング」などを主力業態として、成長を遂げてまいりました。現在は、引き続きスーパーSPA型業態を軸としながら、QR(クイック・レスポンス) / SPA型、ブランドビジネス型といった複数の事業構造を持つことで、それぞれの事業群が相乗効果を発揮し、外部環境・市場環境への適応力を持つ企業体への変貌を目指しています。

\*SPA = Specialty store retailer of private label apparel … 製造から小売まで一貫して自社で行うファッション企業。これに対し、「接客・販売」「商品仕入 (もの選び)」「商品企画 (もの作り)」という、「川下から川上まで」のすべての業務を高次元で兼ね備えることを、ユニテッドアローズグループでは「スーパーSPA (仕入製造小売)」と位置付けています。



### UNITED ARROWS Group business structure

UNITED ARROWS Group adopts what we call the Super SPA Strategy® and has achieved growth with key business models such as those of UNITED ARROWS and green label relaxing.

We are currently aiming to transform our business structure to generate synergies between our various businesses and make it more capable of responding to the external environment and market conditions. We intend to achieve this by incorporating within this business structure a number of business models. Accordingly, while retaining our central focus on the Super SPA Strategy, we will also pursue the quick-response/SPA and brand business models.

\*SPA = Specialty store retailer of private label apparel. A fashion company with comprehensive involvement from manufacturing through to retailing. In contrast, under the Super SPA Strategy pursued by UNITED ARROWS, we combine all areas of the fashion business, from upstream to downstream, including product purchasing (selection) as well as product planning (manufacturing) and retailing with strong customer service, while seeking to distinguish ourselves in each of these areas.

### セレクトショップとユニテッドアローズの位置付け

セレクトショップとは、ブランドのコンセプトとバイヤーの目利きにより、世界中から調達してきた商品をお客様に提供しているお店です。これらの仕入商品に自分たちの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SPA企業も多く存在します。

株式会社ユニテッドアローズでは、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、売れ筋をアレンジしたオリジナル企画商品による高収益性を両立しています。

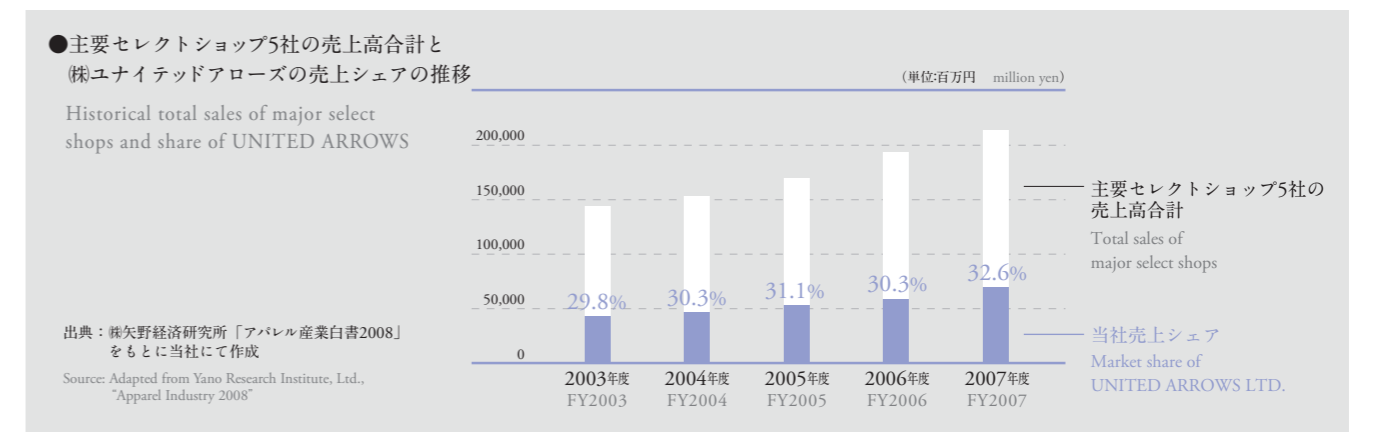
セレクトショップという形態を軸に展開している企業の中で、当社は最大の売上規模を誇り、唯一株式を公開しています。

### Select shops and positioning of UNITED ARROWS

Select shops are stores that provide customers with products procured from all over the world, based on unique brand concepts and the discerning judgment of their buyers. There are also many companies that adopt an SPA strategy under which they offer a mix of purchased products and private label products designed based on selected brands.

UNITED ARROWS maintains a balance between attracting customers by carefully handpicking selected designer brands from Japan and overseas and ensuring high profitability by offering private label brands designed based on top-selling products.

UNITED ARROWS has the largest sales of any company adopting a select shop business model, and is the only such company to have publicly listed its stock.



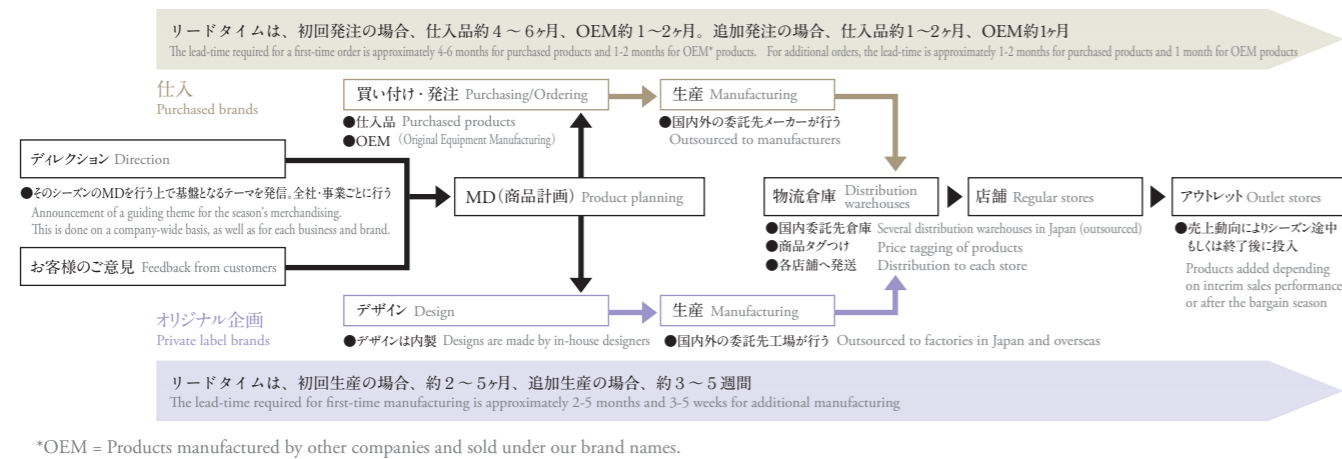
基本商品戦略

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

Basic product strategy

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

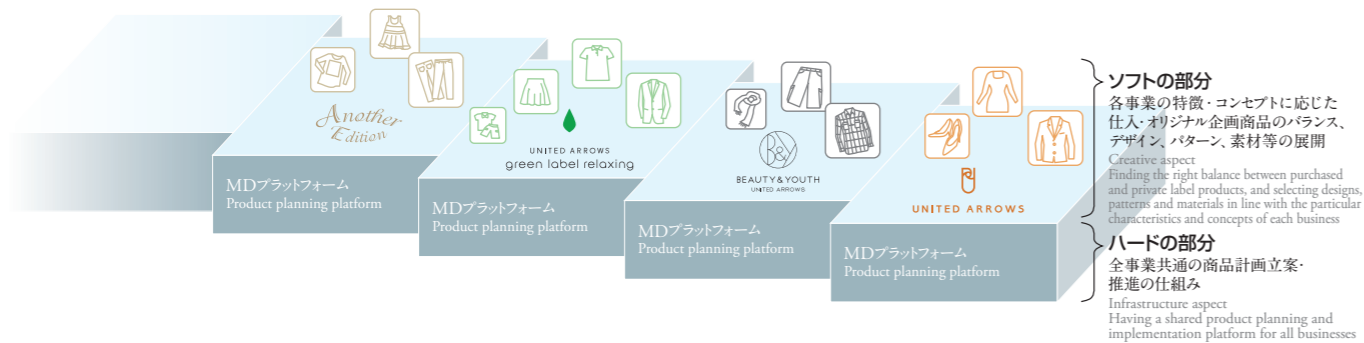
●商品の流れ(バリューチェーン) Product flow (Value chain)



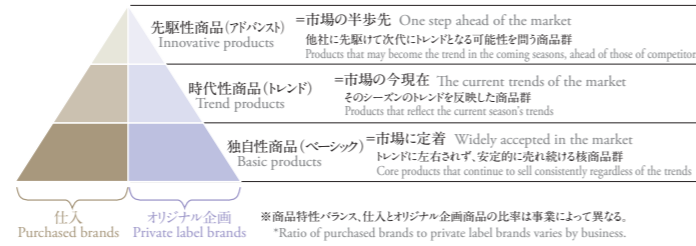
MDプラットフォーム

「MDプラットフォーム」とは、企画・生産業務に携わる多くの者が、統一された帳票や指標により「だれが、いつ、なにを、どのように判断したのか」を理解して次の行動に移すための仕組みです。具体的には、全事業共通フォーマットのシーズン計画書と重要指標を用いた月・週単位での進捗管理表を使用することで、商品の流れを可視化します。これにより、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、誰もが早く正確に行えるようになり、結果として販売効率が向上します。一方、仕入商品とオリジナル企画商品のバランス、デザイン、パターン、素材選択といったソフトの部分は、各事業がそれぞれの特徴やコンセプトに合わせて落とし込みをします。これらの取組みにより、各事業の特性を最大限に発揮させながら、無駄のない商品投入・消化を行い、最終的には、プロパー消化率、売上総利益率、キャッシュ・フローといった指標の改善につなげます。

●MDプラットフォームの概念 Product planning platform concept



●商品特特別MDバランス Merchandising balance by product characteristics



Product planning platform

A merchandising platform is a mechanism by which the many staff involved in product planning and production know who decided what, when and using which method, through the use of standardized materials and indicators, and subsequently reflect this understanding in their actions. By establishing such a platform we intend to increase the visibility of the product flow, by introducing a system of weekly and monthly progress management reports that are standardized for all businesses and make use of season plans and important indicators. This will enable anyone within the process to make prompt decisions to increase production of top-selling products or reduce inventory of slow sellers and thus improve sales efficiency. At the same time, the creative aspect of our business processes—achieving the right balance between purchased and private label products, and design, pattern and material selection—will be decided by each business based on its particular characteristics and concepts. Through these initiatives, we aim to ensure that each business can demonstrate its individual potential to the full, and ensure a lean, streamlined approach to product purchasing and manufacturing as well as inventory reduction, which will ultimately lead to improvements in key indicators—higher final sales rates at our regular stores, stronger gross margins, and better cash flow.

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

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

多事業軸化戦略

Multibrand strategy

（株）ユニテッドアローズでは、新たな事業を横軸に展開することでマーケットの幅を広げます。新規事業の設立にあたっては、UAラボという実験事業でマーケット規模等の見極めを行った後に事業拡大を行います。マーケットポテンシャルが非常に高いと判断される事業については、スタート当初から戦略的な投資を行うことで、事業に応じた最適な投資配分を実施します。また事業軸については、いたずらに増やすのではなく、マクロ環境・競合環境を考慮しつつ、収益性・成長性・イメージなど多角的な精査を定期的に行うことで事業ポートフォリオを整備し、優先順位を明確にした資本投下を実施していきます。経済合理性と感性の双方の精査を通じた多事業軸化を推進することで、『ブランドロイヤルティの維持拡大』と『企業の成長拡大』の両立を目指します。

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

We aim to expand the scope of our business with due consideration given to the macro-environment and our competitors' conditions. We will regularly make adjustments to our business portfolio through multifaceted analysis of profitability, growth and brand images. Investment will be made according to which of these take priority. While maintaining and increasing brand loyalty, we will grow the company by diversifying our business based on both economic rationality and fashion sensitivity.

店舗数制限戦略

Restricted store number strategy

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

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

高付加価値・多事業軸展開型イノベティブ・リテイラー「（株）ユニテッドアローズ」

UNITED ARROWS LTD.  
An innovative retailer adding value in the multiple businesses it operates

顧客価値最大化戦略

Customer value maximization strategy

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

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

(株)ユニテッドアローズでは、CSR活動を経営理念に掲げる「5つの価値創造」の追求であるととらえ、独自の取組みを行っています。今回は、中期重点課題として推進している「環境保全の取組み」についてご紹介します。

■環境保全の取組み

地球温暖化問題は、私たちの企業活動にも大きなリスクをもたらします。春夏秋冬の季節感が崩れることにより、商品企画や販売予測がしにくくなり、結果として販売機会ロスや在庫過多につながるためです。私たちは、企業活動を続ける上で発生する廃棄物、二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)などの環境負荷削減を目指すとともに、ファッションを通して環境保全を考えていきます。環境に配慮した商品の販売や環境イベントへの協賛等を通して、社会に対して環境について考える、意識を高めるきっかけ作りを行ってまいります。

【環境保全活動3つの柱】

1. 環境負荷を減らす (廃棄物削減、CO<sub>2</sub> 排出量の削減等)
2. 事業を通じて、メッセージの発信や環境活動の機会を提供する (環境に配慮した商品の販売、寄付プログラム付き商品の販売等)
3. 環境保護に向けて活動している団体をサポートする (環境イベントへの協賛、NPO支援等)

At UNITED ARROWS, we consider fulfilling our corporate social responsibility to be an essential part of the creation of five types of value, one of the pillars of our corporate philosophy, and have been proactively pursuing CSR initiatives. In this year's Investors' Guide, we introduce our environmental protection initiatives, which we are pursuing as priority initiatives over the medium term.

■Environmental protection initiatives

Global warming carries significant risks with respect to our business activities. Product planning and sales projections are becoming difficult as seasonal patterns become disrupted, and this is leading to lost sales opportunities and excess inventory. We aim to reduce our environmental impact by minimizing waste generated through our continued business activities, reducing CO<sub>2</sub> emissions and so forth, and we intend to consider how we can protect the environment through our business in the apparel industry. Through selling environmentally friendly products, supporting environmental events and other such initiatives, we aim to create opportunities for people to think carefully about environmental protection and raise environmental awareness.

Three key goals of our environmental protection activities

1. Reduce environmental burden (reduce waste, CO<sub>2</sub> emissions, etc.)
2. Communicate the need to protect the environment and provide opportunities to do so through our business (sell environmentally friendly products, products that include a donation program, etc.)
3. Support groups active in the realm of environmental protection (sponsor environmental events, support NPOs, etc.)

Happy Together (ハッピー・トゥギャザー)

～JFW×セレクトショップのコラボレーション・プロジェクト～

(株)ユニテッドアローズは、2009年3月に開催された第8回JFW「東京発日本ファッション・ウィーク (JFW in TOKYO)」において、JFWとセレクトショップ7社による「Happy Together」プロジェクトに協賛しました。

当社からは、「ユニテッドアローズ」と、「ビューティ&ユース ユニテッドアローズ」の2ブランドが参加し、プロジェクト実施期間中、該当のショップにおいて通常のショッパーに代わって共通デザインのショッパーを提供しました。このショッパー1枚使用ごとに5円が国際協力NGO「(財)ケア・インターナショナル ジャパン」へ寄付され、カンボジア「ココン州青年男女の能力向上プロジェクト」を支援しました。

The Happy Together project

A joint initiative of JFW and select shops

UNITED ARROWS LTD. has recently co-sponsored the Happy Together project in partnership with Japan Fashion Week (JFW) and six other select shops as part of the eighth "JFW in Tokyo" event held in March 2009.

Two of our brands participated, UNITED ARROWS and BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS, and for the duration of the project we provided jointly designed shopping bags instead of our usual shopping bags at participating stores. For every one of these bags given to a customer on making a purchase, a donation of five yen was made to global humanitarian NGO CARE International Japan, which was used to support a project for raising the skills of young people in Cambodia.



アートする福祉施設「工房絵 (こうぼうかい)」所属アーティスト・清水壮一郎氏のイラストによる、参加セレクトショップ共通デザインのショッパー

Shopping bag used by participating select shops in the Happy Together project

(株)ユニテッドアローズのCSR活動をご紹介するコーポレートブログ

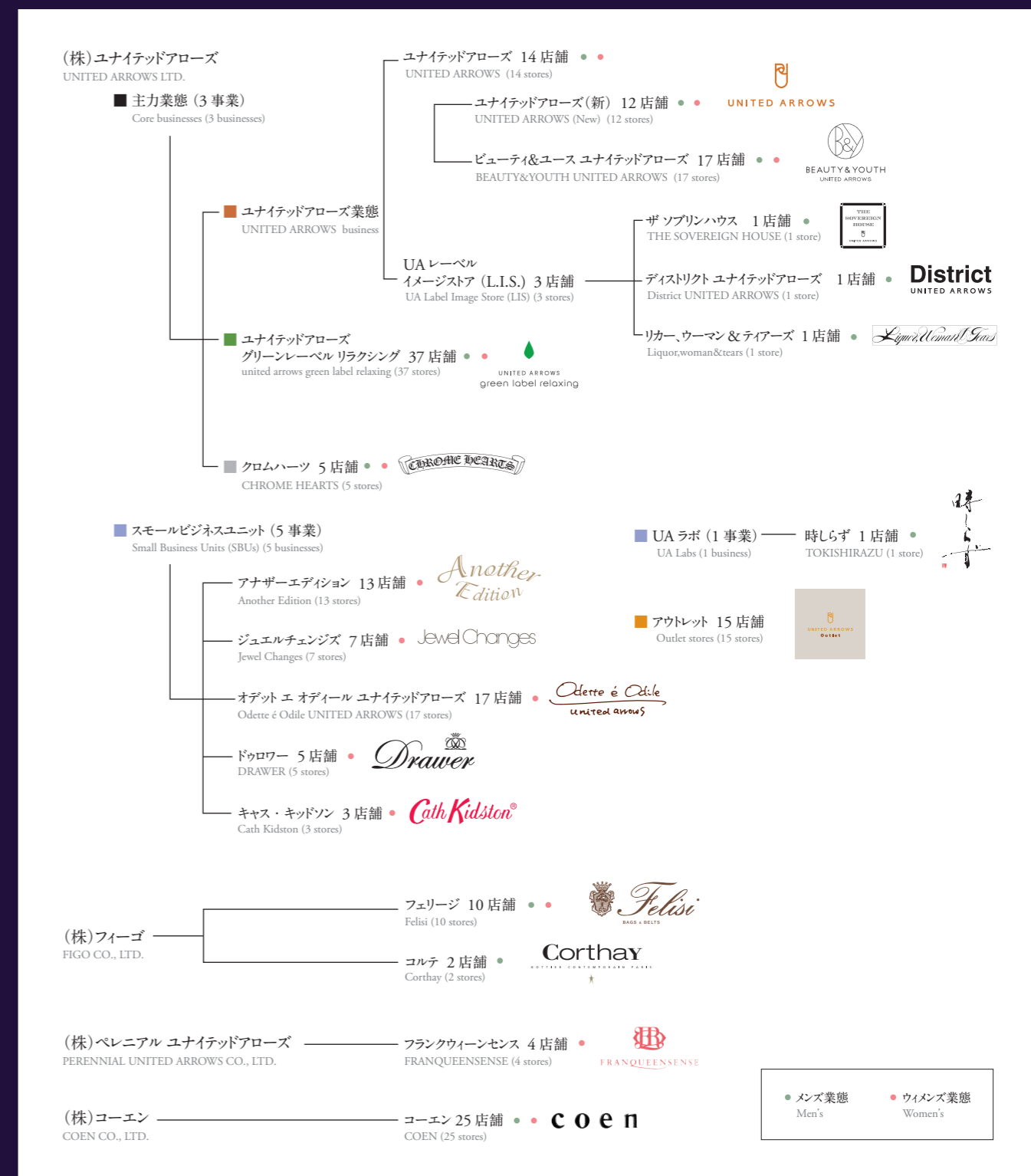
<http://www.united-arrows.co.jp/report/>

ユニテッドアローズグループが展開する事業

UNITED ARROWS Group businesses

<2009年8月31日現在 (株)ユニテッドアローズ 149店舗、(株)フィーゴ 12店舗、(株)ペレニアル ユニテッドアローズ 4店舗、(株)コーエン 25店舗>

UNITED ARROWS LTD: 149 stores; FIGO: 12 stores; PERENNIAL UNITED ARROWS: 4 stores; COEN: 25 stores (as of August 31, 2009)





■ ユナイテッドアローズ業態 (ユナイテッドアローズ (UA)、ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ (BY))  
 UNITED ARROWS Business: UNITED ARROWS, BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS



UNITED ARROWS (New)



BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS

ストアブランドの再構築

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

Restructuring store brands

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

ユナイテッドアローズ

～豊かさ、上質感をキーワードとする、  
 ドレス軸のライフスタイル提案型ストア～

「ユナイテッドアローズ」では、メンズ・ウィメンズの衣料品、生活雑貨をドレス軸で展開しています。

国内外の最先端に行く高感度・高品質の商品群を仕入品で取りそろえ、同時に時代に左右されない商品群および旬をとらえた商品群をオリジナル企画品で追求することで、年齢を問わずファッション感度の高い方々に支持されるショップを目指します。

「ユナイテッドアローズ」は、ユナイテッドアローズグループ内で最大の売上規模を誇るとともに、高感度ファッション専門店を目指す当グループのイメージをけん引する主幹ブランドです。

UNITED ARROWS

Proposing lifestyle offerings focusing mainly on dressy clothing, based on the themes of *richness* and *high quality*

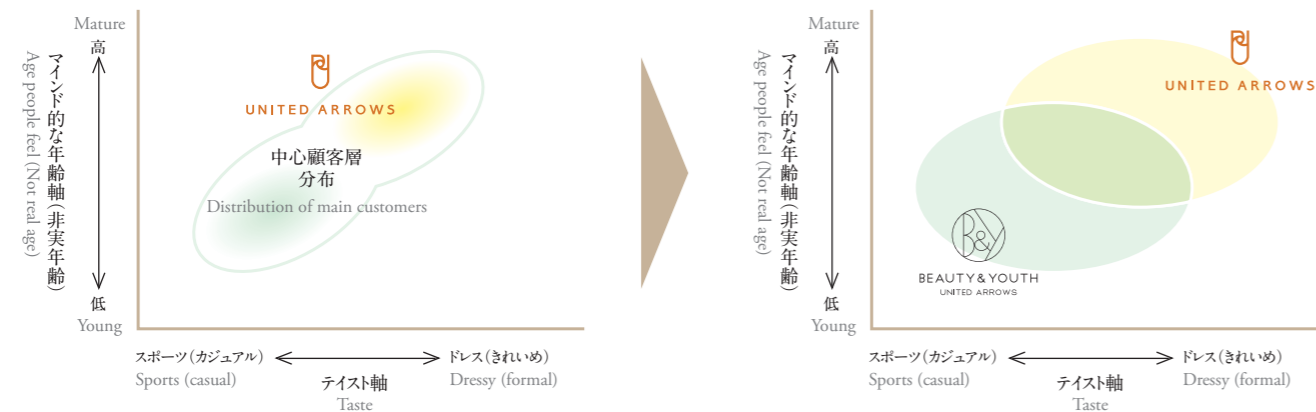
The UNITED ARROWS business handles a broad range of men's and women's dressy clothing and miscellaneous lifestyle goods.

Our aim is to make stylish stores for fashionable customers, regardless of age, by offering trendsetting items from all over the world, and also providing private label brands that are not influenced by fashion trends as well as those more aligned with the latest trends.

UNITED ARROWS has the largest sales of any business in the UNITED ARROWS Group, and serves as our flagship brand, playing a leading role in shaping our image as a trend-conscious specialty retail fashion group.

● ストアブランド再構築のイメージ

Store brand restructuring project



ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ

～「精神的な美、永続的な若さ」をテーマに、  
 伝統的な価値観と遊び心を併せ持つストア～

「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」では、メンズ・ウィメンズの衣料品、生活雑貨をカジュアル軸で展開しています。

「精神的な美、永続的な若さ」をテーマとし、安心感、清潔感のあるベーシックアイテムにトレンドを適度に取り入れることで、崩さないオフタイムのカジュアル、オンタイムにもふさわしいカジュアルウェアとして、日常生活のさまざまなシーンに対応できるスタイルのご提案をしています。

オリジナル企画商品の割合が比較的高いことから、収益性や成長性の可能性においても、ユナイテッドアローズグループの柱となるブランドです。

BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS

Combining traditional values and a sense of playfulness, based on the theme of *beautiful minds and eternal youth*

BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS handles a broad array of men's and women's casual clothing and miscellaneous lifestyle goods.

This brand creates and proposes style offerings for a variety of daily lifestyle scenarios, providing a range of casual clothing that retains some formal qualities and as such is suitable for both the office and days off. To do this, we incorporate the latest trends in a selection of neat and reliable basic items, based on the theme of *beautiful minds and eternal youth*.

In terms of profitability and future growth potential, BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS is set to become a core brand of the UNITED ARROWS Group, as a high proportion of its offerings are private label products.

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



シンプルで良質な商品を、より気軽により親しみやすく提供するライフスタイルストア

「ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング」は、「Be happy」をテーマとし、ファッションを趣味やライフスタイルの一部ととらえ、心も含めた本質的な豊かさを志向している方々を対象に、ライフスタイルの提案を行います。

GLRでは、メンズ・ウィメンズのビジネスウェア、カジュアルウェアだけでなく、キッズウェア、生活雑貨も扱っています。

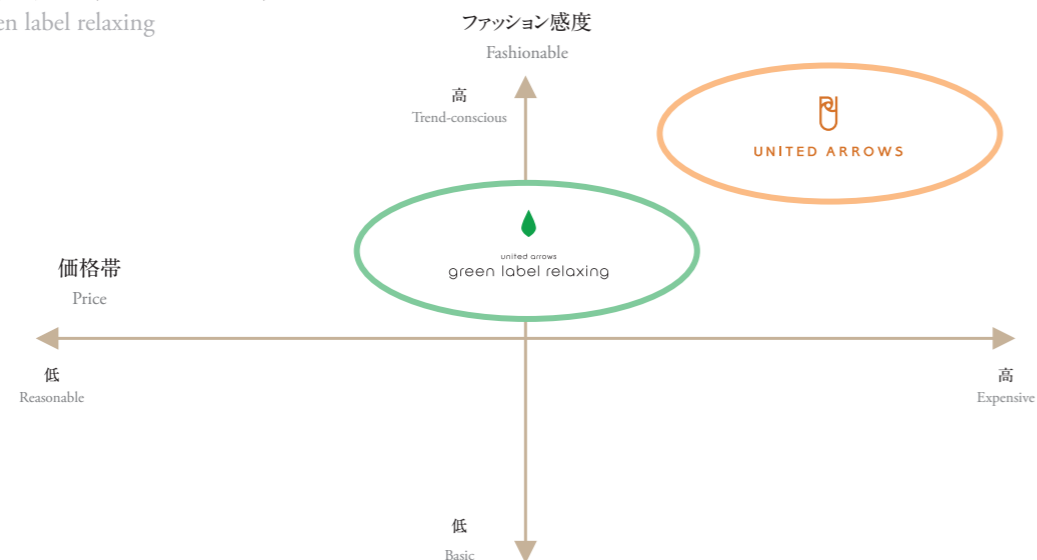
「ユナイテッドアローズ」のトラッドマインドをベースに、ベーシックと程良いトレンドを取り入れた商品、居心地の良い店舗環境、親しみやすい接客サービスで、より気軽にファッションを楽しみたいという幅広いお客様のニーズにお応えしていきます。

Lifestyle stores where friendly staff provide simple and quality products in a relaxing setting

The united arrows green label relaxing (GLR) business provides lifestyle offerings for customers who seek true enrichment in life and see fashion as only one of their interests and one part of their lifestyle, based on the theme of *being happy*.

GLR's product range includes men's and women's business attire, sportswear and casual clothing, as well as kids' clothing and miscellaneous lifestyle goods. GLR intends to meet the needs of a broad range of customers who seek to enjoy the world of fashion in a more relaxed way. To do this, GLR will provide basic products incorporating moderate fashion trends, in comfortable store environments, with friendly customer service.

● グリーンレーベル リラクシングのポジショニング  
 Positioning of green label relaxing



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



クロムハーツ社の商品を展開するブランドビジネス

クロムハーツは、1988年にデザイナーであるリチャード・スターク氏により設立された米国のシルバー&レザーブランドです。デザイナーのクラフトマンシップ、ロックスピリッツによって創り出されるレザーウェア、シルバーアクセサリ、ジュエリー、家具、小物類などのあらゆるアイテムにおいて、ラグジュアリーなライフスタイルそのものを提案、普遍的なデザインと最高の完成度を追求し続けています。

当社では、1992年よりユナイテッドアローズ店舗にてクロムハーツ商品の取扱いを開始し、1997年に実験店としてクロムハーツオンリーショップ「ユティカ」をオープンしました。そこでのテストマーケティングにより、クロムハーツブランドのさらなる成長の可能性を見込んだ上で、1999年に事業展開を開始しました。現在では主力業態のひとつとして体制を確立し、クロムハーツジャパンとの正規販売代理契約のもと、クロムハーツの世界観を日々発信しています。

Brand business—Handling CHROME HEARTS products

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

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



S.B.U.およびUAラボ  
SBU's and UA Labs



(株)ユニテッドアローズは「多事業軸化戦略」に基づき、積極的な新規事業開発を行っています。UAラボは、新規事業開発のためのテストマーケティング機能を持った実験事業であり、スモールビジネスユニット (S.B.U.) は、当社の次期主力業態を目指し、積極的に店舗展開を行っていく事業群です。2009年8月現在、5つのS.B.U. と1つのUAラボを運営しています。

We are actively developing new businesses as part of our Multibrand Strategy. UA Labs are experimental businesses that allow us to test-market new business, while Small Business Units (SBU's) are business groups that actively strive to open new stores with the aim of becoming core business pillars of our company. We were operating five SBU's and one UA Labs as of August 2009.

上記写真の説明/Photo captions

1	2	3	1 アナザーエディション 2 ジュエルチェンジズ 3 オデット エオディーレ	Another Edition Jewel Changes Odette & Odile UNITED ARROWS
4	5	6	4 ドロワー 5 キャス・キッドソン 6 時しらず	DRAWER Cath Kidston TOKISHIRAZU

■アウトレット  
Outlet stores

ユニテッドアローズアウトレットは、主に「御殿場プレミアム・アウトレット (静岡県)」「三井アウトレットパーク 入間 (埼玉県)」などといった大型アウトレットモール内にて展開しています。アウトレットは、各事業のプロパー店舗にて発生する過年度在庫を継続的に消化する役割を担い、取扱い商材の選定、商品価格や投入時期の設定といった戦略的な意思決定のもとに、販売活動を行います。また、プロパー店舗における期中のスローセラー在庫を早期にアウトレットへ異動することで、商品の鮮度向上、早期の在庫消化によるより高い売上総利益の確保、キャッシュ・フローの改善に貢献しています。

一方で、アウトレット店舗は郊外・準郊外に多くあることから、プロパ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。

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

These outlets help us sell inventory not sold in the past year, and sales activities here are based on strategic decisions made on product selection, price setting and merchandising schedules. Rapidly transferring inventory that is not selling quickly at our regular stores during a given year to our outlet stores will help to increase the freshness of our product offering, ensure strong gross profits and improve cash flow by encouraging faster inventory reduction.

At the same time, as many of our outlet stores are in suburban or rural areas, these stores also serve as a first contact point for raising our brand recognition among people who live in regions where we do not have regular stores.

■子会社 3社 (2009年3月31日現在)  
Subsidiaries (as of March 31, 2009)



(株)フィーゴ

(株)フィーゴは、2005年11月に当社グループの一員となりました。同社はイタリア製革小物ブランド「フェリージ」、フランスの高級紳士靴ブランド「コルテ」の日本総代理店として、小売の直営店12店舗と、セレクトショップ、百貨店などへの卸事業を展開しています。

FIGO

FIGO CO., LTD. became part of UNITED ARROWS Group in November 2005. FIGO has exclusive distribution rights in Japan for the Italian leather accessories brand Felisi, as well as high-end men's shoes brand Corthay from France. The products are sold through 12 directly operated stores, as well as through wholesale to specialty stores and department stores.

(株)ペレニアル ユナイテッドアローズ

2007年8月に新規設立した(株)ペレニアル ユナイテッドアローズは、主に30代~40代の女性をターゲットとした新ブランド「FRANQUEENSENSE (フランクウィーンセンス)」を展開しています。

PERENNIAL UNITED ARROWS

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

「フランクウィーンセンス」では、アパレル企業同様の商品企画、計画生産、在庫管理等を実施し、そこに当社グループの持つ顧客視点の店舗運営ノウハウを織り込んだ事業展開を行っています。

The FRANQUEENSENSE brand business incorporates product planning, production systems, inventory control and so forth similar to apparel companies, while also including the customer-oriented store management expertise of UNITED ARROWS Group.

(株)コーエン

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

COEN

Established in May 2008, COEN CO., LTD. operates the COEN brand of men's and women's casual clothing targeting the new basic trend-conscious market (see page 9), using the customer service and product development capabilities that we have acquired as a select shop.

「コーエン」では、資本・業務提携先である三菱商事株式会社を持つ安定的な生産背景を活用すること等により、QR (クイック・レスポンス) 商品供給体制、チェーンオペレーション体制を構築し、高い生産性と収益性の実現を目指します。

COEN aims to achieve high productivity and profitability by availing of the stable production capabilities of the project's capital and business alliance partner, Mitsubishi Corporation, while establishing a quick-response system for product supply and a supply chain operations system.

子会社の概要 Outline of subsidiaries ※出資比率は、両社とも(株)ユニテッドアローズ100%。\*Both companies are wholly owned by UNITED ARROWS LTD.

会社名	Company name	株式会社ペレニアル ユナイテッドアローズ PERENNIAL UNITED ARROWS CO., LTD.	株式会社コーエン COEN CO., LTD.
展開ブランド	Brand	FRANQUEENSENSE (フランクウィーンセンス)	COEN (コーエン)
コアターゲット	Key customer targets	テイストを軸としているため 年齢設定なし Focus is on taste rather than age	20代中盤~30代前半 Mid-20s to early-30s age group
出店予定地	Store locations	大都市部路面店、ファッションビル、 駅ビル、百貨店等 Roadside stores, fashion-oriented shopping complexes, railway station retail centers, etc. in major cities	準都市部および 郊外の大型商業施設 Large shopping complexes in suburban and rural areas
出店規模	Store size	インショップ20~40坪、 路面店50坪前後 Stores in complexes: Around 70-130m <sup>2</sup> ; Roadside stores: Around 165m <sup>2</sup>	60坪前後 (一部小型店の出店あり) Around 200m <sup>2</sup> (also some smaller stores)
店舗当たり想定年商	Projected annual sales per store	2~4億円 ¥200-400 million	1~1.3億円 ¥100-130 million
年間出店数	No. of annual store openings	6~10店舗 6-10 stores	12~18店舗 12-18 stores
商品構成	Product mix	ウェア: 服飾雑貨 Apparel: Miscellaneous goods 80:20 オリジナル企画: 仕入 Private label brands: Purchased brands 80:20	ウェア: 服飾雑貨 Apparel: Miscellaneous goods 85:15 オリジナル企画: 仕入 Private label brands: Purchased brands 80:20
プライスライン	Price range	アウター Coats 29,000 ~ 300,000 円 yen ドレス Dresses 16,000 ~ 98,000 円 yen ニット Knitwear 12,000 ~ 59,000 円 yen スカート Skirts 14,000 ~ 89,000 円 yen パンツ Trousers 19,000 ~ 40,000 円 yen アクセサリー Accessories 9,800 ~ 48,000 円 yen	アウター Coats 4,700 ~ 18,000 円 yen ジャケット Jackets 4,700 ~ 12,000 円 yen ニット Knitwear 3,400 ~ 7,600 円 yen カットソー Cut and sewn tops 1,400 ~ 5,700 円 yen シャツ Shirts 3,800 ~ 6,600 円 yen パンツ Trousers 3,800 ~ 8,500 円 yen

## 業績の概況

### Overview of Business Results

#### 事業環境に関する分析

当連結会計年度(2009年3月期)におけるわが国経済は、米国の金融不安に端を発する世界経済の減速を背景とした生産・輸出の急速な減少により企業収益が大幅に減少するとともに、先行きの不透明感と急速に悪化する雇用情勢等から個人の消費マインドの減退が鮮明になり、景気後退局面を迎えました。

当社グループの属する衣料品等小売業界においては、上記要因に伴う消費者の生活防衛意識の高まりによる衣料品消費の伸び悩みや天候不順の影響等により、依然として大変厳しい経営環境にあります。

#### 経営成績に関する分析

##### (1) 当連結会計年度の経営分析

当連結会計年度の売上高は79,665百万円(前期比10.3%増)となり、売上総利益は40,647百万円(前期比10.2%増)となりました。売上総利益率は、当年販売不振商品のアウトレット店舗における積極販売によるアウトレット売上総利益率の向上や、たな卸資産の増加抑制に伴う商品評価損の減少等があったものの、プロパー店舗におけるマークダウン(値下げ)販売の拡大等により、51.0%(前期比0.1%減)となりました。また、販売費及び一般管理費は、36,327百万円(前期比13.7%増)となりました。

以上により、当連結会計年度の経常利益は4,283百万円(前年同期比14.6%減)となりました。また、営業活動から生じる損益が継続してマイナスである資産グループおよび移転等により既存の投資回収が困難になった資産グループの減損損失1,020百万円を特別損失に計上したことや、前連結会計年度に固定資産売却益2,538百万円を特別利益に計上していたこと等により、当期純利益は1,274百万円(前期比66.5%減)となりました。

##### (2) 2010年3月期の見通し

当社グループは、「ドリームプラン2011プロジェクト※」で掲げた4つの戦略課題に沿った施策を推進することで、「お客様満足を追求し続ける高感度ファッション専門店グループ」の実現を目指しております。一方、業績については、2007年3月期以降連結会計ベースで増収減益が続いており、収益性の改善が喫緊の対処すべき課題であると認識しております。また、昨今の経済環境・消費動向を鑑みると、国内の衣料品販売が急速に好転するとは想定しづらい状況であると考えます。

このため、2010年3月期においては、「ドリームプラン2011プロジェクト」の4つの戦略課題のうち、特に「②MD(商品計画)精度の向上とSCM(サプライ・チェーン・マネジメント)体制の構築」、「④組織の再設計」に主軸を置いた重点施策を実施することで、たとえ売上が伸びずとも利益を創出できる収益体質に転換し、収益性の早期改善を図ってまいります<sup>(※)</sup>。

連結子会社の状況については、イタリア製の靴・バッグ等のブランド商品の輸入、卸売ならびに小売を行う㈱フィーゴが、百貨店向け卸売を慎重に計画しているため減益と見る見通しである一方、㈱ベレニアル ユナイテッドアローズおよび㈱コーエンは、初期投資コストの低減ならびに売上拡大に伴う本部コストの相対的な低減等により、経常損失額の低減を見込んでおります。

なお、各会社の出店面については、㈱ユナイテッドアローズが新規出店9(うち2店舗は別館から独立店舗への転換)、閉店5、期末店舗数142、㈱フィーゴが閉店1、期末直営店舗数11、㈱ベレニアル ユナイテッドアローズが新規出店2、期末店舗数4、㈱コーエンが新規出店数11、期末店舗数27を見込んでおります。

以上により、2010年3月期の連結業績予想は、売上高82,644 百万円(前期比3.7%増)、営業利益4,478百万円(前期比3.7%増)、経常利益4,300百万円(前期比0.4%増)、当期純利益1,943百万円(前期比52.5%増)を見込んでおります。

※「ドリームプラン2011プロジェクト」の詳細については7ページの「中期経営戦略」を、2010年3月期の重点取組課題については、3ページの「社長インタビュー」をご参照ください。

#### 財政状態に関する分析

##### (1) 資産、負債および純資産の状況(2009年3月期末現在)

###### ①資産

流動資産は、前連結会計年度末に比べて8.0%増加し、29,460百万円となりました。これは主として業容拡大に伴い商品が1,637百万円増加したことや、未収入金が179百万円増加したことによります。

固定資産は、前連結会計年度に比べて8.0%増加し、17,360百万円となりました。これは主として出店等により有形固定資産が1,049百万円増加したことや、差入保証金が429百万円増加したことによります。

この結果、総資産は、前連結会計年度末に比べて8.0%増加し、46,821百万円となりました。

#### Business environment

In the fiscal year ended March 2009, the Japanese economy entered recession. Against the backdrop of a global economic slowdown triggered by the financial crisis originating in the United States, corporate earnings declined substantially on sharp decreases in production and exports, and consumer sentiment worsened notably, influenced by factors including uncertainty about the future and a rapid deterioration in the employment situation.

The operating environment in the retail industry—in sectors such as apparel to which UNITED ARROWS Group belongs—remained extremely severe, influenced by a slowdown in consumer spending on apparel as a result of growing consumer cautiousness due to the factors noted above, unseasonable weather and other factors.

#### Business results

##### (1) Analysis of operating results for fiscal year ended March 2009

Consolidated net sales were ¥79,665 million, an increase of 10.3% from the previous fiscal year. Consolidated gross profit increased 10.2% to ¥40,647 million. Gross profit margin decreased 0.1 percentage points to 51.0%. Gross profit margin improved at outlet stores (stores for the sale of underperforming products during the period) on active sales at such stores, and valuation losses on products declined due to a curtailment in increases in inventories. However, these factors were offset by an expansion in sales at marked-down prices at regular stores. Selling, general and administrative expenses increased 13.7% to ¥36,327 million.

As a result of the above, consolidated ordinary income decreased 14.6% to ¥4,283 million. We recorded, as an extraordinary loss, impairment losses of ¥1,020 million with respect to the group of assets running operating losses and the group of assets for which recovery of our existing investment has become difficult as a result of store relocation or other factors, and we recorded an extraordinary gain of ¥2,538 million in the previous fiscal year on the sale of noncurrent assets. As a result net income for the period under review decreased 66.5% to ¥1,274 million.

##### (2) Forecasts for fiscal year ending March 2010

We aim to achieve our goal of “distinguishing ourselves as a trend-conscious specialty retail fashion group that continues to satisfy our customers,” by pursuing policies designed to complete the four strategic challenges outlined in Dream Plan 2011.\* Meanwhile, with respect to our results, as we have continued to post increases in sales but decreases in profits since the fiscal year ended March 2007, we consider improving our profitability to be an urgent task. However we believe that it is difficult to envisage any sudden improvement in apparel sales in Japan, given the recent economic environment and trends in consumer spending.

As a result, in the fiscal year ending March 2010, we will endeavor to quickly improve profitability, by transforming our earnings structure to one that enables the generation of profits even without sales growth. To this end, we will pursue a range of priority initiatives with a particular focus on two of the four strategic challenges outlined in Dream Plan 2011: *fine-tuning product planning and developing SCM systems* and *revamping our organizational structure.\**

With respect to our consolidated subsidiaries, we project that profits will decline at FIGO CO., LTD., which is engaged in importing, wholesaling and retailing of European shoes, bags and other brand products, as the company is making conservative plans with respect to wholesaling to department stores. On the other hand, we envisage a reduction in ordinary losses at PERENNIAL UNITED ARROWS CO., LTD. and COEN CO., LTD., due to a relative reduction in headquarter costs accompanying a decline in initial investment costs and growth in sales.

On the topic of store openings and closures at each group company, we are projecting nine new store openings (two of which will take the form of converting annexes into independent stores) and five store closures at UNITED ARROWS LTD., which would give a total of 142 stores as of the end of March 2010. We expect one store closure at FIGO, which would give a total of 11 stores at year end, two new store openings at PERENNIAL UNITED ARROWS, which would increase the total to four stores as of the end of March 2010, and 11 new store openings at COEN, which would bring the total at year end to 27 stores.

As a result of the above, we forecast consolidated net sales of ¥82,644 million, an increase of 3.7% compared to the previous fiscal year, consolidated operating income of ¥4,478 million, an increase of 3.7%, consolidated ordinary income of ¥4,300 million (an increase of 0.4%), and consolidated net income of ¥1,943 million, an increase of 52.5%.

\*See Medium-term Business Strategy on page 7 for details of Dream Plan 2011, and Interview with the President on page 3 for details of the priority challenges for the year to March 2010 with respect to this plan.

#### Financial position

##### (1) Assets, liabilities and net assets (as of March 31, 2009)

###### 1. Assets

Current assets increased 8.0% from March 31, 2008 to ¥29,460 million. This was mainly due to an increase of ¥1,637 million in merchandise and an increase of ¥179 million in accounts receivable as business expanded.

Noncurrent assets increased 8.0% from March 31, 2008 to ¥17,360 million. This was primarily attributable to an increase of ¥1,049 million in tangible noncurrent assets and an increase of ¥429 million in guarantee deposits as store openings increased.

As a result, total assets increased 8.0% from March 31, 2008 to ¥46,821 million.

###### ②負債

流動負債は、前連結会計年度末に比べて1.4%減少し、19,854百万円となりました。これは主として未払法人税の減少によるものです。

固定負債は、前連結会計年度末に比べて676.0%増加し、3,962百万円となりました。これは主として長期借入金の借入れによるものです。この結果、負債合計は、前連結会計年度末に比べて15.3%増加し、23,816百万円となりました。

###### ③純資産

純資産合計は、前連結会計年度末に比べて1.3%増加し、23,004百万円となりました。主な要因は、自己株式の消却により資本剰余金が362百万円、利益剰余金が7,169百万円、自己株式が7,531百万円それぞれ減少し、配当金の支払により利益剰余金が1,055百万円減少したものの、当期純利益により利益剰余金が1,274百万円増加したことによります。

##### (2) キャッシュ・フローの状況(2009年3月期末現在)

当連結会計年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、前連結会計年度末に比べ347百万円増加し、当連結会計年度末には3,322 百万円となりました。

###### ①営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は、1,286百万円(前期比181.6%増)となりました。収入の主な内訳は、税金等調整前当期純利益3,058百万円、仕入債務の増加額765百万円および減価償却費1,260百万円であり、支出の主な内訳は、たな卸資産の増加額1,637百万円、売上債権の増加額136百万円および法人税等の支払額3,662百万円です。

###### ②投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は、4,373百万円(前期比362.1%増)となりました。これは主に新規出店および改装等に伴う有形固定資産の取得3,479百万円および差入保証金の増加429百万円等があったことによるものです。

###### ③財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果得られた資金は3,434百万円(前期比595.6%増)となりました。これは主に長期借入金の返済による支出3,267百万円、配当金の支払額1,048百万円等があったものの、長期借入金の借入れによる収入5,500百万円および短期借入金の純増加額2,250百万円があったことによるものです。

#### 利益配分に関する基本方針

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

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

このような考えのもと、当連結会計年度においては、期末配当金を1株につき15円、年間配当金を1株につき25円(連結配当性向82.8%、連結DOE 4.6%)とさせていただきます。

なお、当社グループでは積極的なマーケットの拡大を目指し、2009年3月期より2社の子会社(㈱ベレニアル ユナイテッドアローズおよび㈱コーエン)へ積極的な先行投資を実施しているため、短期的な連結利益水準に変動が生じる可能性があります。このため、2009年3月期から2011年3月期までの3年程度については、単年度の利益水準に関わらず安定的な配当を実施するため、DOE(株主資本配当率)基準を導入し、連結DOE:4.5%前後を目標に配当総額を決定します。

上記ののとおり、2010年3月期の利益配当金については、第2四半期配当金:1株につき10円、期末配当金:1株につき15円、年間配当金:1株につき25円(予想連結配当性向55.0%、予想連結DOE 4.4%)とさせていただきます。

#### 事業等のリスク

事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものです。

##### ① 国内市場の動向

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

##### 2. Liabilities

Current liabilities decreased 1.4% from March 31, 2008 to ¥19,854 million. This was mainly due to a decrease in income taxes payable.

Noncurrent liabilities increased 676.0% from March 31, 2008 to ¥3,962 million. This primarily reflected an increase in long-term loans payable.

As a result, total liabilities increased 15.3% from March 31, 2008 to ¥23,816 million.

##### 3. Net assets

Net assets increased 1.3% from March 31, 2008 to ¥23,004 million. The main factors behind this increase were an increase of ¥1,274 million in retained earnings due to the net income recorded in the period, which offset declines of ¥362 million in capital surplus, ¥7,169 million in retained earnings and ¥7,531 million in treasury stock as a result of retirement of treasury stock and a decline of ¥1,055 million in retained earnings due to payment of dividends.

##### (2) Cash flow (as of March 31, 2009)

Cash and cash equivalents (“cash”) as of March 31, 2009 increased ¥347 million from March 31, 2008 to ¥3,322 million.

###### 1. Cash flow from operating activities

Cash flow provided by operating activities was ¥1,286 million, an increase of 181.6% from the previous fiscal year. Major inflows included net income before taxes of ¥3,058 million, an increase of ¥765 million in purchase liabilities, and depreciation expenses of ¥1,260 million. Major outflows were an increase of ¥1,637 in inventories, an increase of ¥136 million in accounts receivable, and payment of income taxes of ¥3,662 million.

###### 2. Cash flow from investing activities

Cash flow used in investing activities was ¥4,373 million, an increase of 362.1% from the previous fiscal year. This was mainly attributable to the acquisition of tangible noncurrent assets of ¥3,479 million, in line with the opening of new stores and carrying out of store renovations, and an increase of ¥429 million in guarantee deposits.

###### 3. Cash flow from financing activities

Cash flow provided by financing activities was ¥3,434 million, an increase of 595.6% from the previous fiscal year. This was primarily due to an inflow of ¥5,500 from long-term loans payable and an increase of ¥2,250 million in net short-term loans payable, which offset expenditure of ¥3,267 million for repayment of long-term loans payable and payment of ¥1,048 million in dividends.

#### Basic policy on profit distribution

Our basic policy regarding profit distribution is based on the recognition that maximizing shareholder value is a matter of great importance for our management. Consequently, we intend to maximize shareholder value, or in other words improve our market capitalization, by enhancing our reputation in the stock market and returning profits to our shareholders by increasing dividends, and carrying out stock splits, share buybacks and retirements.

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

Based on this policy, we have paid a year-end dividend per share of ¥15, which means that the annual dividend per share for the fiscal year under review (ended March 2009) is ¥25, which represents a consolidated dividend payout ratio of 82.8% and a consolidated dividend on equity (DOE) ratio of 4.6%.

UNITED ARROWS Group is aiming to actively increase its market share, and in the fiscal year ended March 2009 proactively made upfront investments in two subsidiaries, PERENNIAL UNITED ARROWS and COEN, which may lead to changes in profit levels over the short term. As a result, for the three years from the year to March 2009 to the year to March 2011, we have introduced a system of basing our dividend payments on the DOE ratio and will decide the dividend amount based on a targeted DOE ratio of around 4.5%, in order to provide stable dividends regardless of profit levels in any given fiscal year.

Based on the above policy, in respect of the fiscal year to March 2010 we plan to pay an interim dividend per share of ¥10 and a year-end dividend per share of ¥15, meaning an annual dividend per share of ¥25, which we forecast will represent a consolidated dividend payout ratio of 55.0% and a DOE ratio of 4.4%.

#### Business risks

The following risk items are those that investors assess as having the possibility of exerting a material impact on our business performance or financial position. Please note that forward-looking statements contained in these risk item descriptions are as assessed by the company as of the end of the fiscal year under review.

##### (1) Domestic market conditions

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

基本的な考え方

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

当社は経営の効率性、健全性を向上させる体制を構築するとともに、常に公平な情報をタイムリーに、継続的に、自発的に提供し続けることを情報開示の基本方針としております。各投資家（アナリスト・個人投資家）向けの説明会の定期開催や、月次売上概況や各種届出、適時開示資料等のメール配信等、積極的なIR活動を行うことで、企業経営の透明性の向上に努めております。

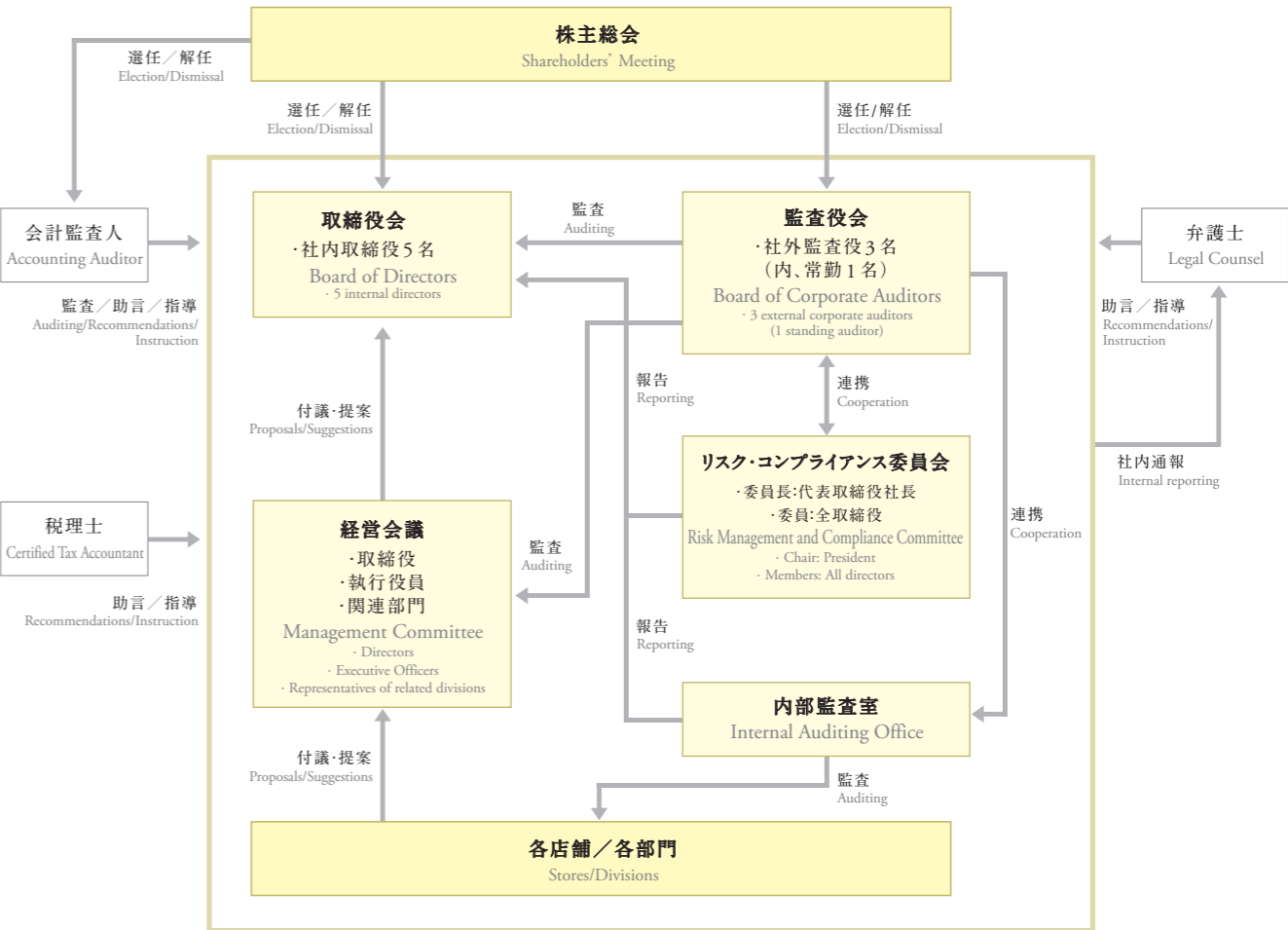
コーポレート・ガバナンス体制

当社では、重要な決議事項の審議と業績等についての報告を受ける場として、取締役会を原則月1回開催しているほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。取締役会に参加する監査役3名はすべて社外監査役であり、取締役の職務遂行および意思決定における適法性を監査しています。

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

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

■コーポレート・ガバナンス体制（2009年6月23日現在） Corporate governance framework (as of June 23, 2009)



② 債権未回収リスク

当社グループの展開店舗の多くが賃借物件のため、出店に際して保証金を差し入れる場合があり、当連結会計年度末における差入保証金残高は6,022百万円と、総資産の12.9%を占めております。店舗の多くはショッピングセンター等の商業施設に出店しており、店舗賃貸人または商業施設の財政状態等によっては債権の一部が回収できず、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。

③ 自然災害、事故等

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

④ 顧客情報

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

⑤ 特定の出産地への依存

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

⑥ 為替変動の影響

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

⑦ ライセンス契約

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

なお、当連結会計年度におけるクロムハーツ社製製品の売上高は5,028百万円(連結売上高構成比6.3%)です。

⑧ 商品・品質管理

検品の不備により、商品に針等危険物が混入しお客様に被害が生じた場合、当社グループへの信頼感が低下し、業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、不適切な表示により関係諸法令に抵触した場合、ブランドイメージの低下に繋がる可能性があります。なお、当社は過去に、公正取引委員会より景品表示法違反として二度の排除命令を受けており、再度同様の行政処分を受けた場合、社会的信用が失墜し、業績に影響を及ぼす可能性があります。

会社の支配に関する基本方針

当社は株式の大量の買付であっても、当社の企業価値および株主の皆様との共同の利益に資するものであれば、これを否定するものではありません。また、会社の支配権の移転を伴うような大量の株式の買付提案に応じるか否かの判断は、最終的には株主の皆様との総意に基づき行われるべきものと考えております。

しかし、株式の大量の買付行為の中には、その目的等から見て企業価値ひいては株主の皆様との共同の利益に対する明白な侵害をもたらすもの、株主の皆様が株式の売却を事実上強要する恐れのあるもの、対象会社の取締役会や株主の皆様が株式の大量買付について検討し、あるいは対象会社の取締役会が代替案を提案するための十分な時間や情報を提供しないものなど、対象会社の企業価値および株主の皆様との共同の利益に資さないものも少なくありません。

特に当社にとっては、高いストアロイヤリティの維持が経営上極めて重要であり、当社の中期的な企業価値の向上とともに、株主の皆様との利益につながるものであると確信しております。これらが当社の株式の買付を行う者により、中長期的に確保され向上させられるものでなければ、当社の企業価値ひいては株主共同の利益は毀損されることになります。

当社としては、このような当社の企業価値・株主共同の利益に資さない大量買付を行う者は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として不適切であり、このような者による大量買付に対しては、必要かつ相当な対抗をすることにより、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保する必要があると考えます。

以上の方針に基づき、当社は2009年6月開催の定時株主総会において、「当社株式等の大量買付行為に関する対応策(買収防衛策)」の導入を決定しました。この詳細については、IRサイトをご参照ください。

[http://www.united-arrows.co.jp/ir/news/p/090428\\_2.pdf](http://www.united-arrows.co.jp/ir/news/p/090428_2.pdf)

(2) Failure of debt collection

Many of our group's stores are leased and in some cases deposits have been paid. The balance of guarantee deposits as of March 31, 2009 was ¥6,022 million, which accounts for 12.9% of total assets. Furthermore, many of our stores are located in shopping centers or other commercial facilities, and some failure to collect debt could occur and exert a negative influence on our business performance, due to financial difficulties arising at the commercial facilities or those renting out the stores.

(3) Natural disasters, accidents, etc.

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

(4) Customer information

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

(5) Dependency on limited sourcing areas

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

(6) Influence of foreign exchange rate fluctuations

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

(7) Licensing agreements

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

In the fiscal year under review, sales of CHROME HEARTS products were ¥5,028 million, which accounted for 6.3% of total consolidated net sales.

(8) Product and quality control

If customers are injured due to dangerous objects becoming incorporated in our products and not being detected in inspections, it could damage the reputation of UNITED ARROWS Group and exert a negative impact on our business performance.

Furthermore, if we violate any laws or regulations relating to product labeling by providing misleading representation, it could devalue our brand image. In the past, we have received two orders to cease and desist from the Japan Fair Trade Commission with regard to violation of the Law for Preventing Unjustifiable Lagniappes and Misleading Representation, and the receipt of similar orders could damage our reputation and exert a negative impact on our business performance.

Institution of takeover defense policy

UNITED ARROWS Group decided to institute a takeover defense policy, the Policy for Large-Lot Purchases of the Company's Shares, at the ordinary general meeting of shareholders held in June 2009.

The company does not oppose large-lot purchases of its shares, if such purchases will contribute to the company's corporate value and the shared returns of all shareholders. Furthermore, the company believes that decisions on whether to agree with proposals to purchase large amounts of the company's shares, which would entail a transfer of control of the company, should ultimately be made based on the agreement of all shareholders.

However, in a considerable number of cases, large-lot purchases of a company's shares do not contribute to the company's corporate value or the shared returns of all shareholders. Examples include those that, given their objective, would be clearly damaging to the company's corporate value and the shared returns of all shareholders, those for which there is a concern that other shareholders would in effect be forced to sell their shares, and those for which insufficient time and information are provided for the company's board of directors and shareholders to consider such a large-lot purchase of shares or for the board of directors to offer an alternative proposal.

Particularly with respect to UNITED ARROWS Group, it is extremely important from a management perspective to maintain the company's strong store loyalty, and we are firmly convinced that this has a direct bearing on raising corporate value and ensuring returns for all shareholders over the medium term. If these values are unlikely to be ensured and improved over the medium to long-term by any person acquiring a large amount of the company's shares, it will lead to damage to the company's corporate value and the shared returns of shareholders.

UNITED ARROWS Group considers it inappropriate for any person acquiring large amounts of the company's shares who will not contribute to the company's corporate value and the shared returns of all shareholder to have control over decisions on the company's business and financial policies. Consequently, we believe that it is necessary to preserve the company's corporate value and the shared returns of shareholders by opposing, as necessary and appropriate, purchases of large amounts of the company's shares by such persons.

連結貸借対照表  
Consolidated Balance Sheets

FY2008/3  
As of March 31, 2008

FY2009/3  
As of March 31, 2009

		百万円 Million yen	百万円 Million yen	構成比 (%) Percentage of total (%)
(資産の部)	Assets			
流動資産	Current assets			
現金及び預金	Cash and deposits	3,113	3,472	
売掛金	Accounts receivable-trade	287	301	
たな卸資産	Inventories	17,043	—	
商品	Merchandise	—	18,501	
貯蔵品	Supplies	—	180	
未収入金	Accounts receivable-other	5,114	5,293	
繰延税金資産	Deferred tax assets	1,400	1,347	
その他	Other	328	394	
貸倒引当金	Allowance for doubtful accounts	(3)	(32)	
流動資産合計	Total current assets	27,283	29,460	62.9
固定資産	Noncurrent assets			
有形固定資産	Property, plant and equipment			
建物及び構築物	Buildings and structures	7,477	9,512	
減価償却累計額	Accumulated depreciation	(2,488)	(3,429)	
建物及び構築物(純額)	Buildings and structures, net	4,988	6,083	
土地	Land	569	569	
建設仮勘定	Construction in progress	254	5	
その他	Other	2,016	2,694	
減価償却累計額	Accumulated depreciation	(1,090)	(1,563)	
その他(純額)	Other, net	926	1,130	
有形固定資産合計	Total property, plant and equipment	6,739	7,789	16.7
無形固定資産	Intangible assets			
のれん	Goodwill	797	478	
その他	Other	2,140	2,112	
無形固定資産合計	Total intangible assets	2,938	2,590	5.5
投資その他の資産	Investments and other assets			
差入保証金	Guarantee deposits	5,593	6,022	
繰延税金資産	Deferred tax assets	236	472	
その他	Other	571	485	
投資その他の資産合計	Total investments and other assets	6,400	6,980	14.9
固定資産合計	Total noncurrent assets	16,078	17,360	37.1
資産合計	Total assets	43,362	46,821	100.0

FY2008/3  
As of March 31, 2008

FY2009/3  
As of March 31, 2009

		百万円 Million yen	百万円 Million yen	構成比 (%) Percentage of total (%)
(負債の部)	Liabilities			
流動負債	Current liabilities			
支払手形及び買掛金	Notes and accounts payable-trade	7,308	8,073	
短期借入金	Short-term loans payable	3,800	6,050	
1年内返済予定の長期借入金	Current portion of long-term loans payable	3,267	1,981	
未払金	Accounts payable-other	2,482	2,047	
未払法人税等	Income taxes payable	1,936	353	
賞与引当金	Provision for bonuses	852	856	
その他	Other	494	491	
流動負債合計	Total current liabilities	20,140	19,854	42.4
固定負債	Noncurrent liabilities			
長期借入金	Long-term loans payable	349	3,868	
役員退職慰労引当金	Provision for directors' retirement benefits	154	91	
その他	Other	7	2	
固定負債合計	Total noncurrent liabilities	510	3,962	8.5
負債合計	Total liabilities	20,650	23,816	50.9
(純資産の部)	Net assets			
株主資本	Shareholders' equity			
資本金	Capital stock	3,030	3,030	
資本剰余金	Capital surplus	4,458	4,095	
利益剰余金	Retained earnings	23,721	16,771	
自己株式	Treasury stock	(8,441)	(909)	
株主資本合計	Total shareholders' equity	22,768	22,987	49.1
評価・換算差額等	Valuation and translation adjustments			
繰延ヘッジ損益	Deferred gains or losses on hedges	(56)	17	
評価・換算差額等合計	Total valuation and translation adjustments	(56)	17	0.0
純資産合計	Total net assets	22,711	23,004	49.1
負債純資産合計	Total liabilities and net assets	43,362	46,821	100.0

連結損益計算書

Consolidated Statements of Income

		FY2008/3	FY2009/3	
		百万円 Million yen	百万円 Million yen	構成比 (%) Percentage of total (%)
(4月1日から3月31日まで) (from April 1 to March 31)				
売上高	Net sales	72,221	79,665	
売上原価	Cost of sales	35,330	39,018	
売上総利益	Gross profit	36,891	40,647	
販売費及び一般管理費	Selling, general and administrative expenses	31,960	36,327	
営業利益	Operating income	4,930	4,319	5.4
営業外収益	Non-operating income			
受取利息	Interest income	7	5	
賃貸収入	Rent income	65	9	
為替差益	Foreign exchange gains	30	—	
仕入割引	Purchase discounts	29	31	
その他	Other	101	106	
営業外収益合計	Total non-operating income	234	152	0.2
営業外費用	Non-operating expenses			
支払利息	Interest expenses	70	95	
為替差損	Foreign exchange losses	—	28	
賃貸費用	Rent expenses	67	6	
支払手数料	Commission fee	—	32	
寄付金	Donations	0	—	
その他	Other	10	26	
営業外費用合計	Total non-operating expenses	147	189	0.2
経常利益	Ordinary income	5,017	4,283	5.4
特別利益	Extraordinary income			
固定資産売却益	Gain on sales of noncurrent assets	2,538	—	
その他	Other	64	—	
特別利益合計	Total extraordinary income	2,602	—	—
特別損失	Extraordinary loss			
固定資産除却損	Loss on retirement of noncurrent assets	319	203	
減損損失	Impairment loss	409	1,020	
その他	Other	74	0	
特別損失合計	Total extraordinary loss	803	1,224	1.6
税金等調整前当期純利益	Income before income taxes	6,815	3,058	
法人税、住民税及び事業税	Income taxes—current	3,458	2,018	
法人税等調整額	Income taxes—deferred	(442)	(234)	
法人税等合計	Total income tax	3,015	1,784	
当期純利益	Net income	3,800	1,274	

連結株主資本等変動計算書

Consolidated Statements of Changes in Net Assets

(2008年4月1日から2009年3月31日まで) (from April 1, 2008 to March 31, 2009)

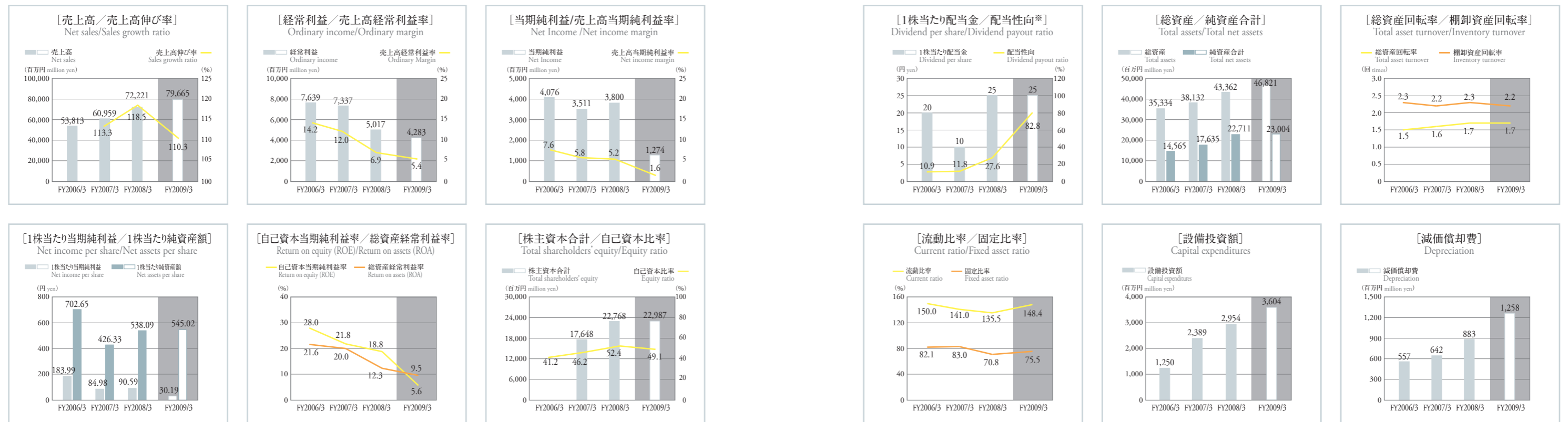
		株主資本 Shareholders' equity					評価・換算差額等 Valuation and translation adjustments	純資産合計 Total net assets
		資本金 Capital stock	資本剰余金 Capital surplus	利益剰余金 Retained earnings	自己株式 Treasury stock	株主資本合計 Total shareholders' equity		
百万円 million yen								
2008年3月31日残高	Balance as of March 31, 2008	3,030	4,458	23,721	(8,441)	22,768	(56)	¥22,711
連結会計年度中の変動額	Change during the term							
剰余金の配当	Dividends			(1,055)		(1,055)		(1,055)
当期純利益	Net income			1,274		1,274		1,274
自己株式の取得	Purchase of treasury stock				(0)	(0)		(0)
自己株式の処分	Disposal of treasury stock		—		—	—		—
自己株式の消却	Retirement of treasury stock		(362)	(7,169)	7,531			
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	Net change in items other than shareholders' equity						73	73
連結会計年度中の変動額合計	Total change during the term		(362)	(6,950)	7,531	218	73	292
2009年3月31日残高	Balance as of March 31, 2009	3,030	4,095	16,771	(909)	22,987	17	23,004

連結キャッシュ・フロー計算書

Consolidated Statements of Cash Flows

		FY2008/3	FY2009/3
		百万円 Million yen	百万円 Million yen
(4月1日から3月31日まで) (from April 1 to March 31)			
営業活動によるキャッシュ・フロー	Cash flows from operating activities		
税金等調整前当期純利益	Income before income taxes	6,815	3,058
減価償却費	Depreciation	889	1,260
無形固定資産償却額	Depreciation of intangible assets	222	278
長期前払費用償却額	Amortization of long-term prepaid expenses	84	87
減損損失	Impairment loss	409	1,020
のれん償却額	Amortization of goodwill	319	319
賞与引当金の増減額(△は減少)	Increase (decrease) in provision for bonuses	193	4
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	Increase (decrease) in provision for directors' retirement benefits	0	(63)
貸倒引当金の増減額(△は減少)	Increase (decrease) in allowance for doubtful accounts	0	28
受取利息及び受取配当金	Interest and dividend income	(7)	(5)
支払利息	Interest expenses	70	95
有形固定資産売却損益(△は益)	Gain on sales of property, plant and equipment	(2,538)	—
有形固定資産除却損	Loss on retirement of property, plant and equipment	232	18
無形固定資産除却損	Loss on retirement of intangible assets	4	3
売上債権の増減額(△は増加)	Decrease (increase) in notes receivable	(604)	(136)
たな卸資産の増減額(△は増加)	Decrease (increase) in inventories	(2,785)	(1,637)
その他の流動資産の増減額(△は増加)	Decrease (increase) in other current assets	(9)	(56)
仕入債務の増減額(△は減少)	Increase (decrease) in purchase liabilities	104	765
その他の流動負債の増減額(△は減少)	Increase (decrease) in other current liabilities	548	(1)
その他の固定負債の増減額(△は減少)	Increase (decrease) in other noncurrent liabilities	(73)	(4)
その他	Other	(62)	9
小計	Subtotal	3,812	5,044
利息及び配当金の受取額	Interest and dividend income received	7	5
利息の支払額	Interest expenses paid	(71)	(101)
法人税等の支払額	Income taxes paid	(3,291)	(3,662)
営業活動によるキャッシュ・フロー	Net cash provided by operating activities	456	1,286
投資活動によるキャッシュ・フロー	Cash flows from investment activities		
定期預金の預入による支出	Payments into time deposits	(17)	(12)
有形固定資産の売却による収入	Proceeds from sales of property, plant and equipment	3,098	—
有形固定資産の取得による支出	Purchase of property, plant and equipment	(2,445)	(3,479)
無形固定資産の取得による支出	Purchase of intangible assets	(488)	(316)
長期前払費用の取得による支出	Purchase of long-term prepaid expenses	(319)	(135)
差入保証金の増加額	Increase in guarantee deposits	(764)	(429)
投資その他の資産の増減額(△は増加)	Decrease (increase) in other investments	(9)	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	Net cash used in investment activities	(946)	(4,373)
財務活動によるキャッシュ・フロー	Cash flows from financing activities		
短期借入金の純増減額(△は減少)	Net increase/net decrease in short-term loans payable	2,800	2,250
長期借入れによる収入	Proceeds from increase in long-term loans payable	—	5,500
長期借入金の返済による支出	Repayment of long-term loans payable	(3,620)	(3,267)
社債の償還による支出	Redemption of bonds	(10)	—
自己株式の取得による支出	Purchase of treasury stock	(1,000)	(0)
自己株式の処分による収入	Proceeds from sales of treasury stock	3,039	—
配当金の支払額	Cash dividends paid	(715)	(1,048)
財務活動によるキャッシュ・フロー	Net cash provided by (used in) financing activities	493	3,434
現金及び現金同等物に係る換算差額	Effect of exchange rate change on cash and cash equivalents	—	—
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	Increase (decrease) in cash and cash equivalents	4	347
現金及び現金同等物の期首残高	Cash and cash equivalents at beginning of term	2,971	2,975
現金及び現金同等物の期末残高	Cash and cash equivalents at end of term	2,975	3,322

■主な経営指標の推移（連結） Trends in key business indicators (Consolidated)



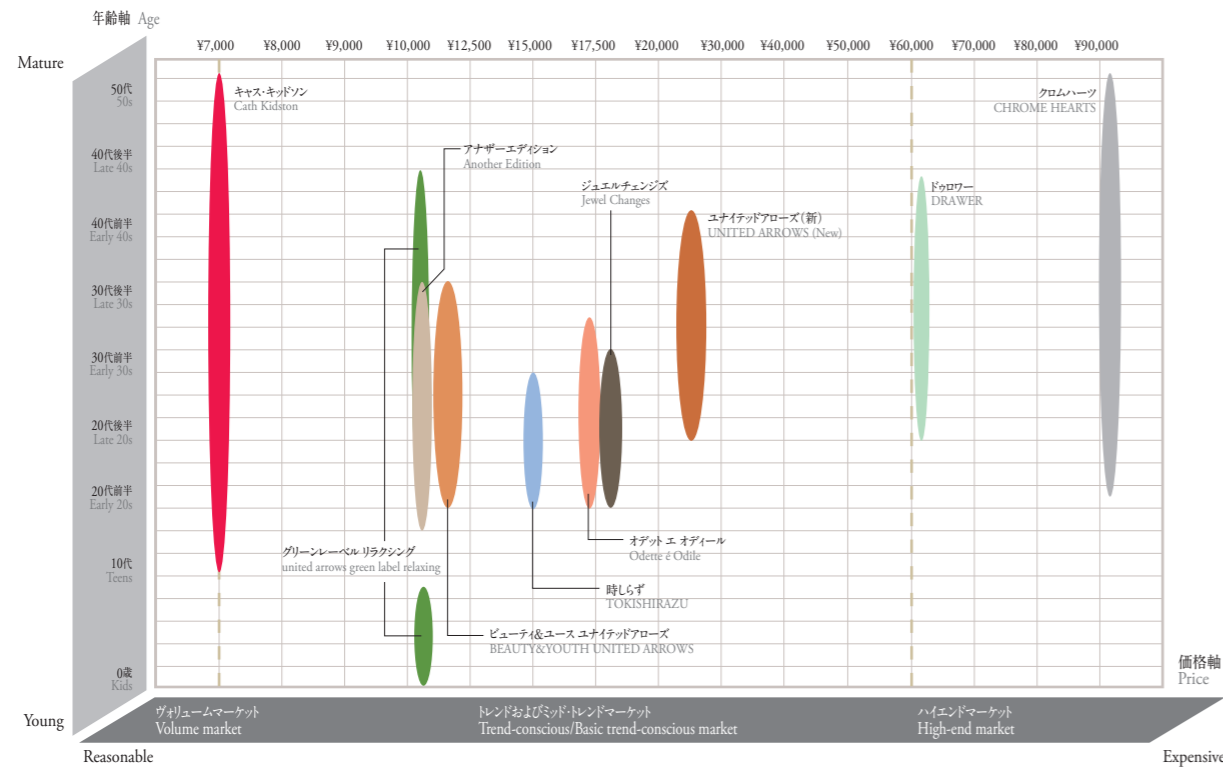
※2006年4月に、1対2の割合で株式分割を実施いたしました。  
\*Common stock were split 2 for 1 in April 2006.

		(百万円 million yen, unless stated)			
		FY2006/3	FY2007/3	FY2008/3	FY2009/3
売上高	Net sales	53,813	60,959	72,221	79,665
売上総利益	Gross profit	29,018	33,072	36,891	40,647
販売費及び一般管理費	Selling, general and administrative expenses	21,355	25,721	31,960	36,327
営業利益	Operating income	7,663	7,350	4,930	4,319
経常利益	Ordinary income	7,639	7,337	5,017	4,283
当期純利益	Net income	4,076	3,511	3,800	1,274
総資産	Total assets	35,334	38,132	43,362	46,821
株主資本合計	Total shareholders' equity	-	17,648	22,768	22,987
純資産合計	Total net assets	14,565	17,635	22,711	23,004
1株当たり当期純利益	Net income per share	(円 JPY) 183.99	84.98	90.59	30.19
1株当たり純資産額	Net assets per share	(円 JPY) 702.65	426.33	538.09	545.02

		(百万円 million yen, unless stated)			
		FY2006/3	FY2007/3	FY2008/3	FY2009/3
自己資本比率	Equity ratio	(%) 41.2	46.2	52.4	49.1
自己資本当期純利益率	Return on equity (ROE)	(ROE・%) 28.0	21.8	18.8	5.6
総資産経常利益率	Return on assets (ROA)	(ROA・%) 21.6	20.0	12.3	9.5
1株当たり配当金	Dividend per share	(円 JPY) 20	10	25	25
配当性向	Dividend payout ratio	(%) 10.9	11.8	27.6	82.8
総資産回転率	Total asset turnover	(回 times) 1.5	1.6	1.7	1.7
棚卸資産回転率	Inventory turnover	(回 times) 2.3	2.2	2.3	2.2
流動比率	Current ratio	(%) 150.0	141.0	135.5	148.4
固定比率	Fixed asset ratio	(%) 82.1	83.0	70.8	75.5
設備投資額	Capital expenditures	1,250	2,389	2,954	3,604
減価償却費	Depreciation	557	642	883	1,258

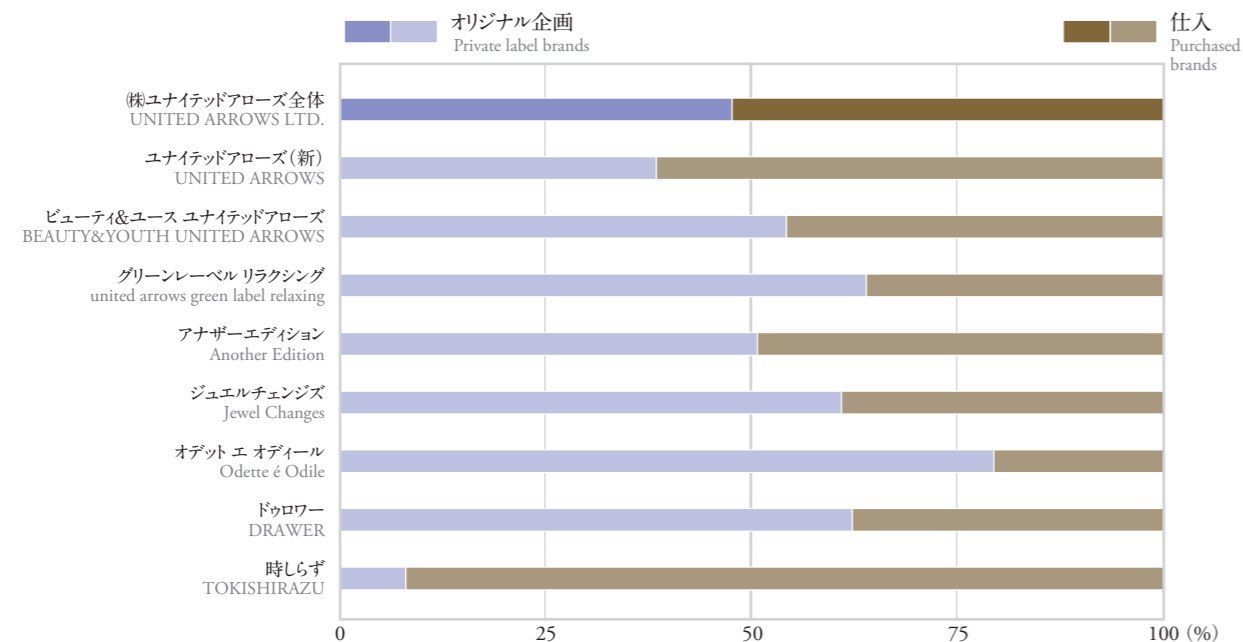


■各事業ポジショニングマップ (価格、年齢軸・単体) Positioning map of each business (price, age/Non-consolidated)



※価格は平均の小売客単価より算出。  
Price is calculated based on average retail customer spend.

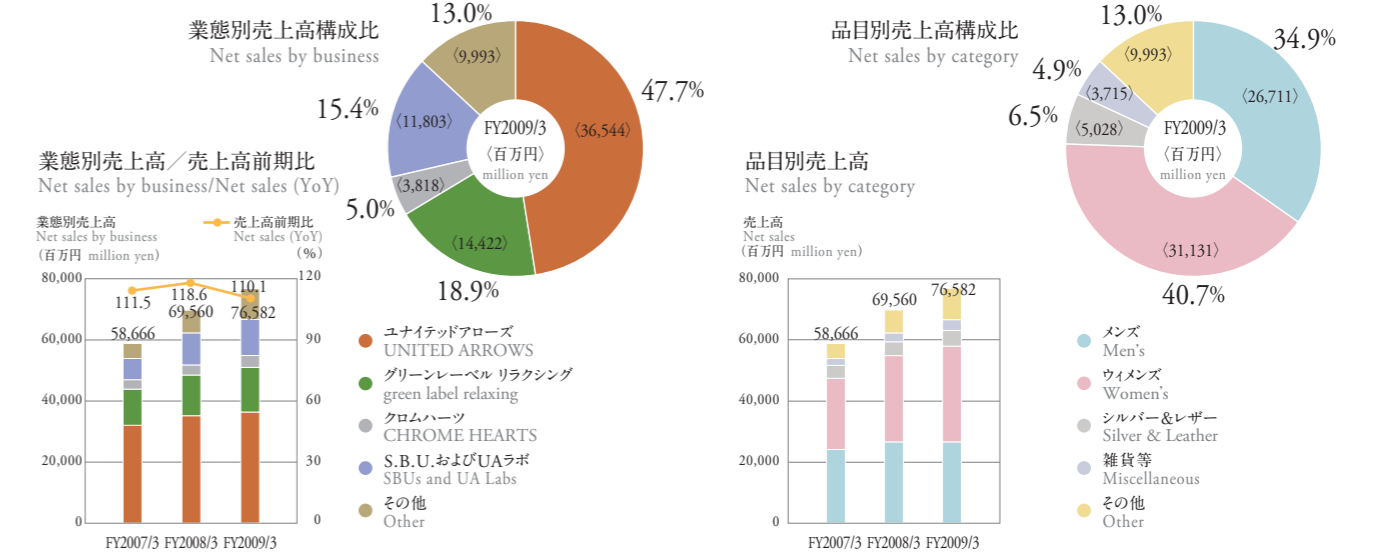
■オリジナル企画・仕入商品売上比イメージ (単体) Mix of private label brands and purchased brands (Non-consolidated)



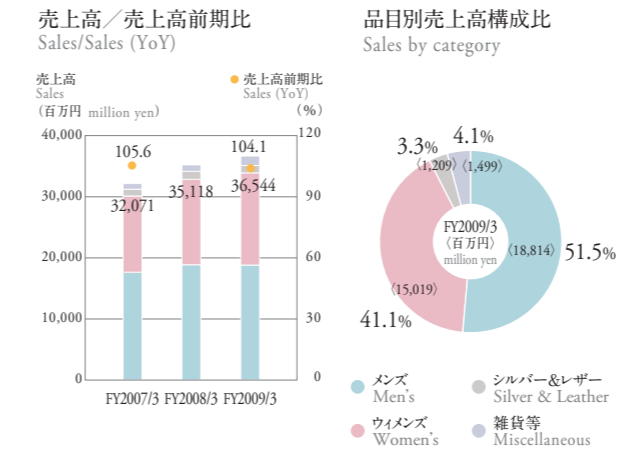
※OEM商品(委託先メーカー製品に当社のブランドネームをつけて生産する商品)は仕入に含めて算出。  
OEM products (products manufactured by other companies and sold under our brand names) are included in purchased brands.  
※クロムハーツ、キャス・キッドソンは仕入商品の構成比が100%のため掲載。  
CHROME HEARTS and Cath Kidston are not included since their product lineups are entirely composed of purchased brands.

■業態別・品目別売上高 (単体) Sales by Business and Category (Non-consolidated)

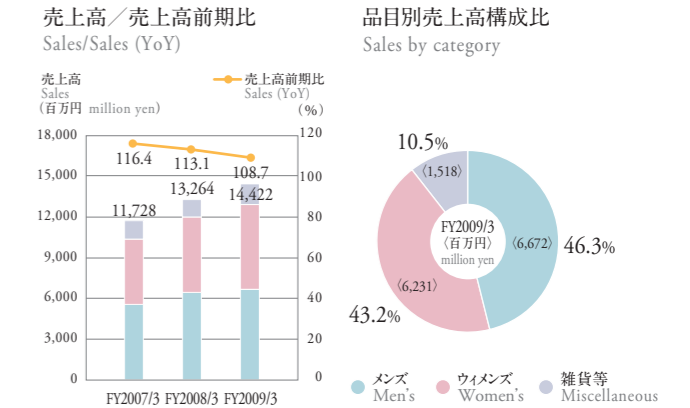
全社 Total company sales



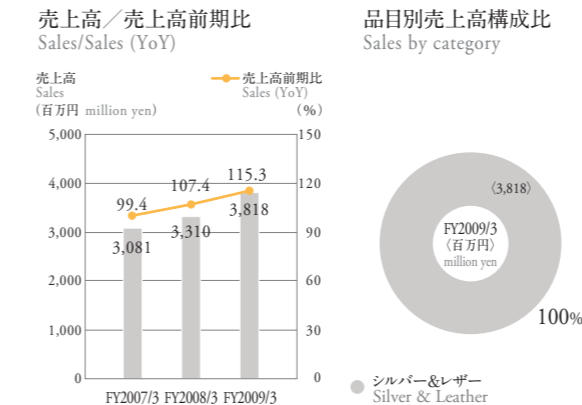
● UNITED ARROWS



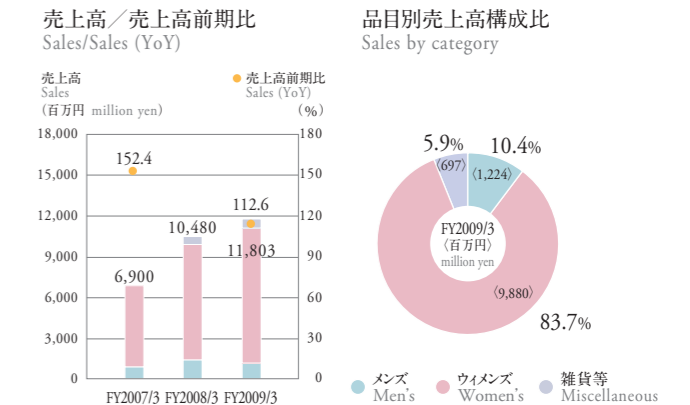
● green label relaxing



● CHROME HEARTS



● SBU's and UA Labs



※2007/3期および2008/3期に「ユナイテッドアローズ レーベル イメージ ストア (L.I.S.)」であった「キャス・キッドソン」は、2009/3期よりS.B.U.およびUAラボに位置付けが変更になりました。これにより、2008/3期については遡及算出しております。

Cath Kidston, which was a UNITED ARROWS Label Image Store (LIS) in the fiscal years to March 2007 and 2008, became an SBU and a UA Lab from the fiscal year to March 2009. For comparison purposes, the sales, store numbers and other figures for Cath Kidston have been calculated retroactively and included in the figures for SBU's and UA Labs for the fiscal year to March 2008.

■エリア別店舗展開マップ (2009年8月31日現在) Store Map (as of August 31, 2009)

UAグループの店舗展開 UNITED ARROWS Group store network

店舗 stores	店舗 stores	店舗 stores
ユニテッドアローズ	14	UNITED ARROWS
ユニテッドアローズ(新)	12	UNITED ARROWS (New)
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ	17	BEAUTY&YOUTH UNITED ARROWS
UAレーベルイメージストア	3	UA Label Image Stores
グリーンレーベル リラクシング	37	united arrows green label relaxing
クロムハーツ	5	CHROME HEARTS
S.B.U.およびUAラボ	46	SBUs and UA Labs
アウトレット	15	Outlet stores
<b>(株)ユニテッドアローズ 合計</b>	<b>149</b>	<b>UNITED ARROWS LTD. total</b>
(株)フィーゴ	12	FIGO
(株)ペレニアル ユニテッドアローズ	4	PERENNIAL UNITED ARROWS
(株)コーエン	25	COEN
<b>合計</b>	<b>190</b>	<b>Total</b>

北海道・東北地区(計14店舗)  
Hokkaido/Tohoku area (14 stores)

店舗 stores	
ユニテッドアローズ	2
ユニテッドアローズ(新)	1
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ	1
グリーンレーベル リラクシング	2
S.B.U.およびUAラボ	3
アウトレット	2
(株)コーエン	3

甲信越・北陸・東海地区(計24店舗)  
Koushinetsu/Hokuriku/Tokai area (24 stores)

店舗 stores	
ユニテッドアローズ	1
ユニテッドアローズ(新)	1
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ	1
グリーンレーベル リラクシング	4
クロムハーツ	1
S.B.U.およびUAラボ	6
アウトレット	3
(株)フィーゴ	1
(株)コーエン	6

関東(東京以外)地区(計28店舗)  
Kanto area (excluding Tokyo) (28 stores)

店舗 stores	
ユニテッドアローズ	1
ユニテッドアローズ(新)	2
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ	3
グリーンレーベル リラクシング	11
S.B.U.およびUAラボ	3
アウトレット	5
(株)コーエン	3

中国・四国・九州地区(計27店舗)  
Chugoku/Shikoku/Kyushu area (27 stores)

店舗 stores	
ユニテッドアローズ	2
ユニテッドアローズ(新)	1
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ	3
グリーンレーベル リラクシング	7
クロムハーツ	1
S.B.U.およびUAラボ	4
アウトレット	1
(株)フィーゴ	2
(株)コーエン	6

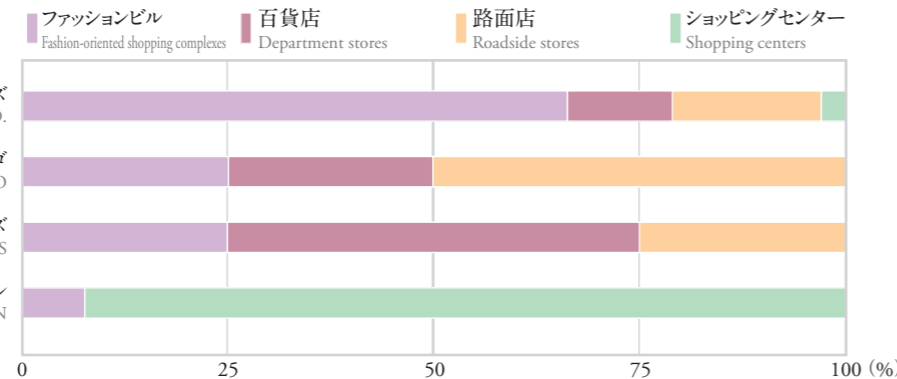
関西地区(計30店舗)  
Kansai area (30 stores)

店舗 stores	
ユニテッドアローズ	2
ユニテッドアローズ(新)	3
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ	2
グリーンレーベル リラクシング	5
クロムハーツ	1
S.B.U.およびUAラボ	7
アウトレット	2
(株)フィーゴ	2
(株)ペレニアル ユニテッドアローズ	1
(株)コーエン	5

東京地区(計67店舗)  
Tokyo area (67 stores)

店舗 stores	
ユニテッドアローズ	6
ユニテッドアローズ(新)	4
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ	7
グリーンレーベル リラクシング	8
クロムハーツ	2
S.B.U.およびUAラボ	23
UAレーベルイメージストア	3
アウトレット	2
(株)フィーゴ	7
(株)ペレニアル ユニテッドアローズ	3
(株)コーエン	2

出店チャンネル別構成比イメージ Location of UNITED ARROWS stores

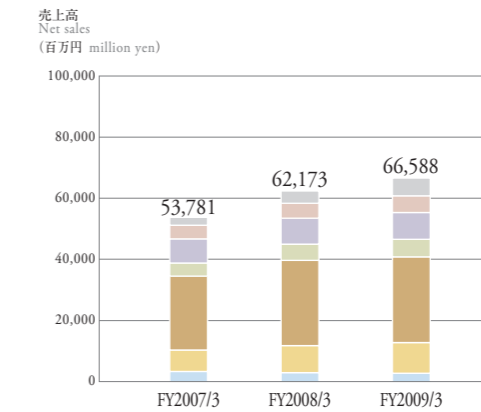


■エリア別売上高(単体) Sales by Area (Non-consolidated)

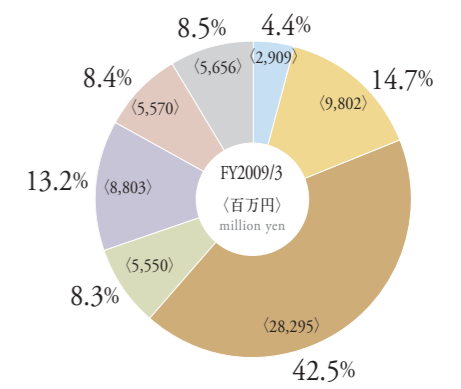


全社 Total company sales

エリア別売上高の推移 Historical sales by area

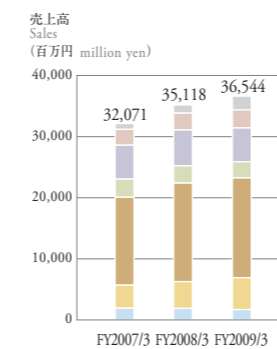


エリア別売上高構成比 Sales by area

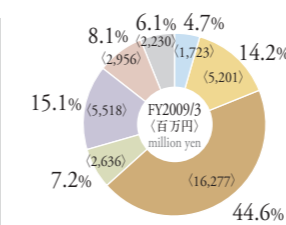


● UNITED ARROWS

売上高の推移 Sales

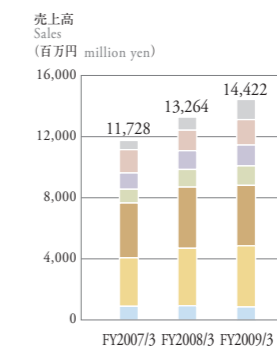


エリア別売上高構成比 Sales by area

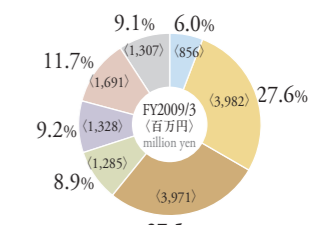


● green label relaxing

売上高の推移 Sales

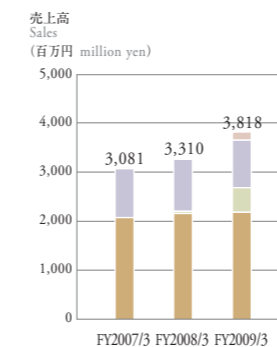


エリア別売上高構成比 Sales by area

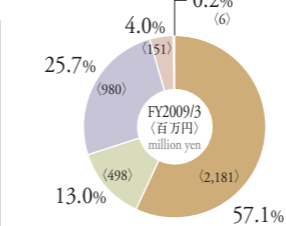


● CHROME HEARTS

売上高の推移 Sales

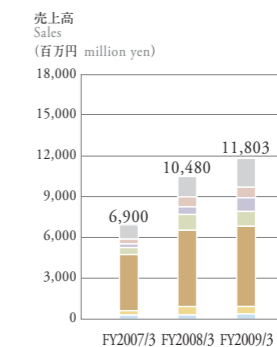


エリア別売上高構成比 Sales by area

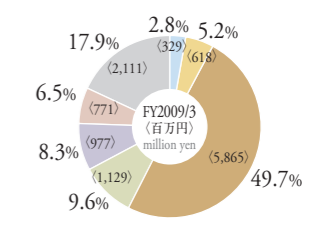


● SBUs and UA Labs

売上高の推移 Sales



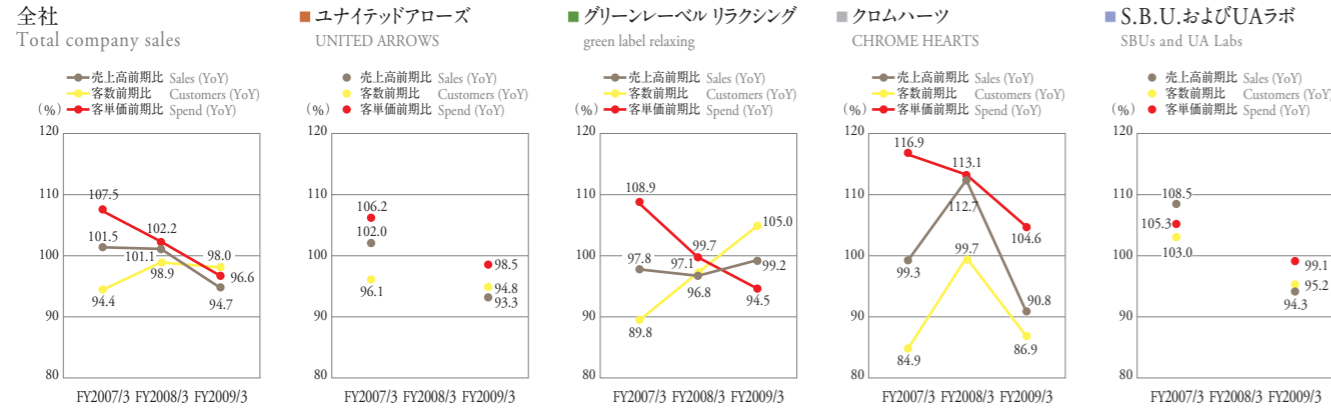
エリア別売上高構成比 Sales by area



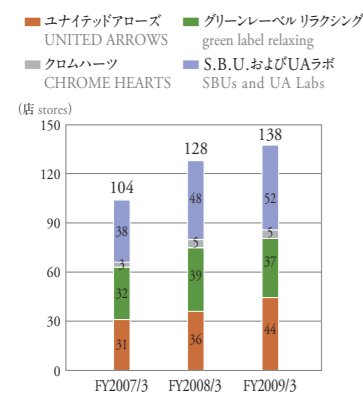
※エリア別売上高は、ビジネスユニット計(小売、卸売、通販等)から算出しております。  
Sales by area is calculated based on the total of each business unit (retail, wholesale, mail order and so forth).

■店舗当たり情報（単体） Business and Store Data (Non-consolidated)

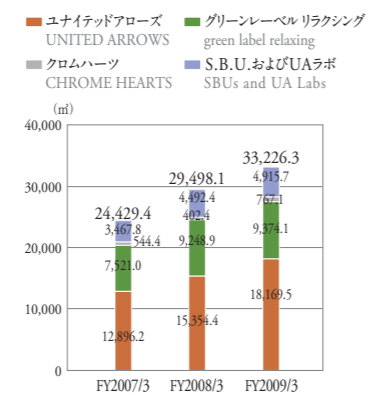
既存店売上・客数・客単価前期比推移  
Historical sales, number of customers and customer spending (YoY)



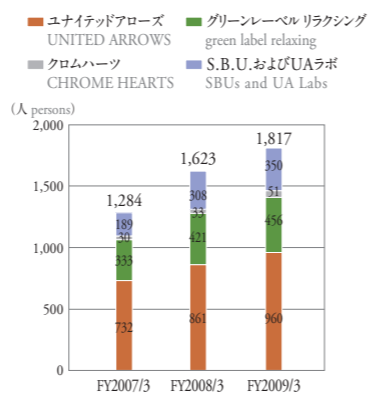
期末店舗数  
Number of stores



平均売場面積  
Average sales area



平均従業員数  
Average number of employees



1店舗当たりの平均年商、平均売場面積、平均従業員数 Average annual sales, sales area and number of employees per store (approx.)

	全社 Total company	UNITED ARROWS	UNITED ARROWS (New)	BEAUTY&YOUTH UA	green label relaxing	CHROME HEARTS	S.B.U. and UA Labs	
平均年商 Average annual sales	(百万円 JPY millions)	430	1,400	560	500	350	760	180
平均売場面積 Average sales area	(㎡)	240	570	380	300	250	150	100
平均従業員数 Average number of employees	(人 Persons)	13	30	16	16	12	10	6

※2007/3期および2008/3期に「ユニテッドアローズ レーベル イメージストア (L.I.S.)」であった「キャス・キッドソン」は、2009/3期よりS.B.U.およびUAラボに位置付けが変更になりました。これにより、2008/3期については遡及算出しております。  
Cath Kidston, which was a UNITED ARROWS Label Image Store (LIS) in the fiscal years to March 2007 and 2008, became an SBU and a UA Lab from the fiscal year to March 2009. For comparison purposes, the sales, store numbers and other figures for Cath Kidston have been calculated retroactively and included in the figures for SBUs and UA Labs for the fiscal year to March 2008.

東京都渋谷区神宮前二丁目に、 (株)ユニテッドアローズを設立 (資本金5,000万円)	1989.10	UNITED ARROWS LTD. founded in Jingumae, Shibuya-ku, Tokyo (capital: ¥50 million)
東京都渋谷区神宮前六丁目に、ユニテッドアローズ (以下、UA) 第1号店渋谷店をオープン	1990. 7	First store, UNITED ARROWS SHIBUYA, opened in Jingumae, Shibuya-ku, Tokyo
フラッグシップ・ショップとして、 東京都渋谷区神宮前三丁目にUA原宿本店を オープンするとともに、本社を同所に移転	1992.10	Main flagship store, UNITED ARROWS HARAJUKU, opened in Shibuya-ku, Tokyo, and head office moved to the same location
日本証券業協会 (現ジャスダック) に株式を店頭登録	1999. 7	Registered at the Japan Securities Dealers Association (present Japan Association of Securities Dealers Automated Quotations, or JASDAQ), becoming an over-the-counter traded company
グリーンレーベルリラクシング (以下、GLR) 業態の本格出店となるGLR新宿店を東京都新宿区 新宿三丁目「ルミネ新宿2」内にオープン	1999. 9	Full-scale start of green label relaxing business (see page 17) with the opening of green label relaxing Shinjuku in Shinjuku LUMINE 2, Shinjuku-ku, Tokyo
CHROME HEARTS TOKYOを 東京都港区南青山六丁目にオープンし、 クロムハーツ業態の本格展開を開始	1999.12	Full-scale start of CHROME HEARTS business (see page 18) with the opening of CHROME HEARTS TOKYO in Aoyama, Minato-ku, Tokyo
東京証券取引所 市場第二部に株式を上場	2002. 3	Listed on the Second Section of the Tokyo Stock Exchange
東京証券取引所 市場第一部銘柄に指定	2003. 3	Listed on the First Section of the Tokyo Stock Exchange
UA業態のフラッグシップ・ショップである、 UA原宿本店を増床し、リニューアルオープン	2003. 9	Renovation and renewal with increased store area of flagship store UNITED ARROWS HARAJUKU
イタリア製の鞆等の輸入、卸売および販売を主たる業務とする(株)フィーゴの全株式を買い取り子会社化	2005.11	Acquired all shares of FIGO CO., LTD., which mainly engages in the import, wholesale and sale of Italian bags and other accessories, and made it a fully consolidated subsidiary
店舗数が100店舗を超える	2007. 3	Number of stores exceeds 100
女性向け衣料品および身の回り品の企画および小売を 主たる事業とする(株)ペレニアル ユナイテッドアローズを 子会社として設立	2007. 8	Established PERENNIAL UNITED ARROWS CO., LTD. as a subsidiary mainly engaging in planning and retailing of women's clothing and personal items
三菱商事(株)との資本・業務提携に合意	2007. 8	Agreed capital and business alliance with Mitsubishi Corporation
衣料品および身の回り品の小売を主たる事業とする (株)コーエンを子会社として設立	2008. 5	Established COEN CO., LTD. as a subsidiary mainly engaging in retailing of clothing and personal items
期末店舗数が、(株)ユニテッドアローズ138店舗、 (株)フィーゴ12店舗、(株)ペレニアル ユナイテッド アローズ2店舗、(株)コーエン16店舗となる	2009. 3	138 UNITED ARROWS LTD. stores, 12 FIGO stores, 2 PERENNIAL UNITED ARROWS stores, and 16 COEN stores as of March 31, 2009

会社概要 (2009年3月31日現在 As of March 31, 2009)  
Corporate Data

商号 Trade name	株式会社 ユナイテッドアローズ UNITED ARROWS LTD.
本社所在地 Address	東京都渋谷区神宮前二丁目31番12号 2-31-12 Jingumae, Shibuya-ku, Tokyo, Japan
資本金 Paid-in capital	30億30百万円 ¥3,030 million
従業員数 Employees	※2,630名 (アルバイト 209名) 2,630 (Part-time employees: 209)
事業内容 Main business	紳士服・婦人服および雑貨等の企画・販売 Planning and selling men's and women's apparel, accessories, and other products
主要取引銀行 Main banks	1. 三菱東京UFJ銀行 The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd. 2. 三井住友銀行 SUMITOMO MITSUI BANKING CORPORATION 3. みずほ銀行 Mizuho Bank, Ltd.

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

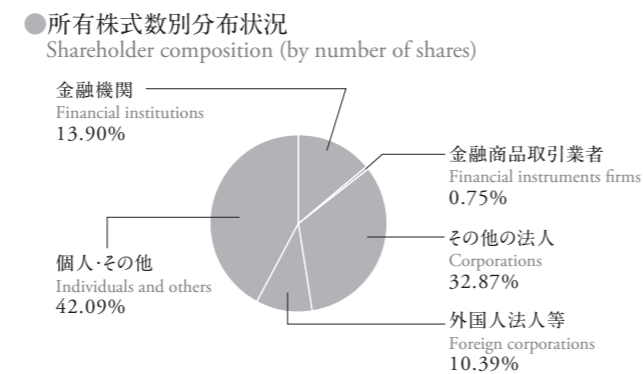
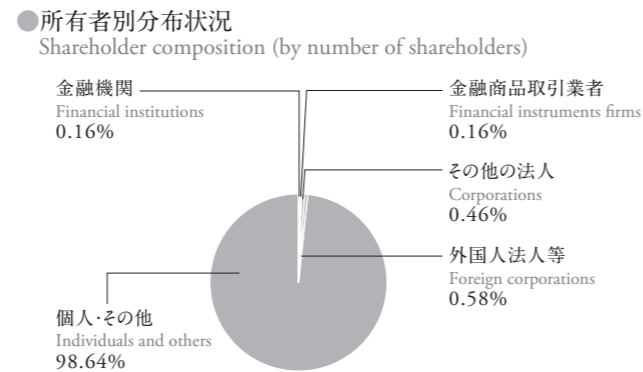
役員一覧 (2009年6月23日現在 As of June 23, 2009)  
Board of Directors

代表取締役 社長執行役員 重松 理	Osamu Shigematsu	Representative Director, Executive Officer and President
代表取締役 副社長執行役員 岩城 哲哉	Tetsuya Iwaki	Representative Director, Executive Officer and Senior Vice President
取締役 常務執行役員 人見 輝	Akira Hitomi	Director, Executive Officer and Executive Vice President
取締役 常務執行役員 加藤 英毅	Hideki Kato	Director, Executive Officer and Executive Vice President
取締役 常務執行役員 小泉 正己	Masami Koizumi	Director, Executive Officer and Executive Vice President
上席執行役員 東 浩之	Hiroyuki Higashi	Senior Executive Officer
上席執行役員 大田 直輝	Naoki Ota	Senior Executive Officer
上席執行役員 藤澤 光徳	Mitsunori Fujisawa	Senior Executive Officer
上席執行役員 竹田 光広	Mitsuhiro Takeda	Senior Executive Officer
上席執行役員 佐川 八洋	Yatsuhiko Sagawa	Senior Executive Officer
執行役員 齋藤 秀彦	Hidehiko Saito	Executive Officer
常勤監査役 酒井 由香里	Yukari Sakai	Standing Corporate Auditor
監査役 山川 善之	Yoshiyuki Yamakawa	Corporate Auditor
監査役 橋岡 宏成	Hironari Hashioka	Corporate Auditor

株式データ (2009年3月31日現在 As of March 31, 2009)  
Stock Information

株主総数 Number of shareholders	17,262名
発行可能株式総数 Number of authorized shares	190,800,000株
※ 発行済株式の総数 Number of common shares issued	42,800,000株

大株主 Major Shareholders		
株主名 Name	持株数 Shares held	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合 (%) Voting rights as % of total
株式会社イーエム・プランニング EM PLANNING KK	9,128,000	21.32
重松 理 Osamu Shigematsu	4,108,900	9.60
栗野 宏文 Hirofumi Kurino	2,251,100	5.26
岩城 哲哉 Tetsuya Iwaki	2,095,800	4.89
株式会社エー・ディー・エス A.D.S Co., Ltd.	2,027,000	4.73
三菱商事株式会社 Mitsubishi Corporation	1,627,700	3.80
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口) Japan Trustee Services Bank, Ltd. (Trust Account)	1,484,000	3.46
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口) The Master Trust Bank of Japan, Ltd. (Trust Account)	1,287,400	3.00
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口4G) Japan Trustee Services Bank, Ltd. (Trust Account 4G)	1,145,000	2.67
水野谷 弘一 Koichi Mizunoya	1,087,500	2.54



※発行済株式の総数のうち、591,871株を自己株式として保有しております。  
\*Total number of shares of common stock issued include 591,871 shares of treasury stock.



インベスターズガイドの本文は、VOC (揮発性有機化合物) を含まないインクを使用して印刷しております。

IR情報に関するお問い合わせ先

〒107-0052  
東京都港区赤坂8-1-19 日本生命赤坂ビル  
株式会社ユナイテッドアローズ 計画管理室 IRチーム  
Tel:03-5785-6637  
Fax:03-5785-6638

IR情報サイト：  
<http://www.united-arrows.co.jp/ir/index.html>

Contact us

Investor Relations Team,  
Planning Management Office, UNITED ARROWS LTD.  
Nihonseimei Akasaka Building, 8-1-19 Akasaka, Minato-ku,  
Tokyo 107-0052, Japan  
Tel: +81(3)5785-6637  
Fax: +81(3)5785-6638

Our website:  
[www.united-arrows.co.jp/en/ir/index.html](http://www.united-arrows.co.jp/en/ir/index.html)