

Investors' Guide 2011

UNITED ARROWS LTD. GROUP

沿革

- 1989.10 東京都渋谷区神宮前に、(株) ユナイテッドアローズを設立(資本金5,000万円)
- 1990.7 東京都渋谷区神宮前に、「ユナイテッドアローズ」第1号店渋谷店をオープン
- 1992.10 東京都渋谷区神宮前にフラッグシップ・ショップとして、「ユナイテッドアローズ原宿本店」をオープンするとともに、本社を同所に移転
- 1999.7 日本証券業協会 (現ジャスダック) に株式を店頭登録
- 1999.9 ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング業態の本格出店となる 新宿店を東京都新宿区新宿 「ルミネ新宿 2」 内にオープン
- 1999.12 「クロムハーツトーキョー」を東京都港区南青山にオープンし、 クロムハーツ業態の本格展開を開始
- 2002.3 東京証券取引所 市場第二部に株式を上場
- 2003.3 東京証券取引所 市場第一部銘柄に指定
- 2003.9 ユナイテッドアローズ業態のフラッグシップ・ショップである、「ユナイテッドアローズ原宿本店」を増床し、リニューアルオープン
- 2005.2 (株)スタートトゥデイが展開する通販サイト「ZOZOTOWN」に出店開始
- 2005.11 イタリア製の鞄等の輸入、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
- 2007.3 店舗数が100店舗を超える
- 2007.8 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 三菱商事(株)との資本・業務提携に合意
- 2008.5 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
- 2010.12 (株)ペレニアル ユナイテッドアローズを清算結了

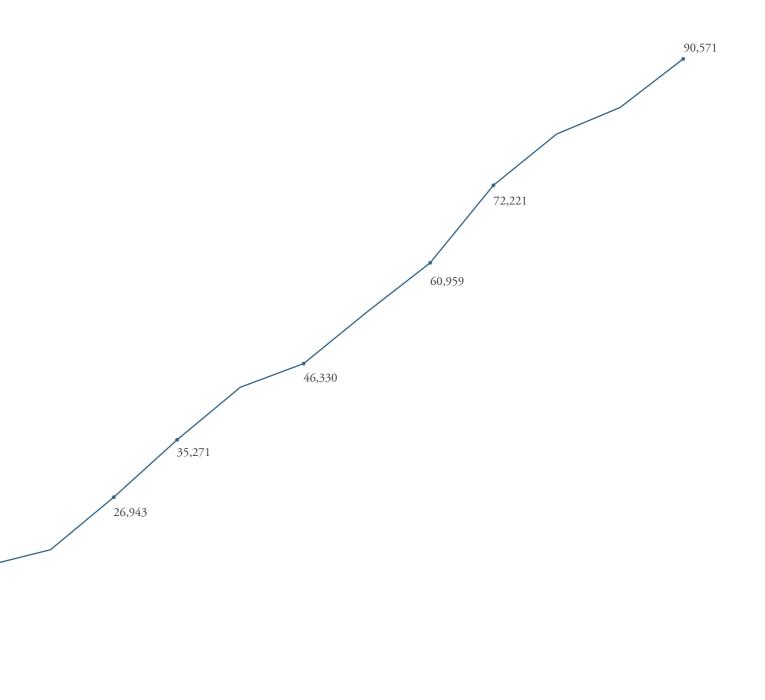
1,002

2011. 3 期末小売店舗数が、(株) ユナイテッドアローズ 162店舗、(株) フィーゴ 11店舗、(株) コーエン 34店舗となる

グループ店舗展開

2011年8月31日現在

ユナイテッドアローズ総合店	11	S.B.U. および UAラボ	51
ユナイテッドアローズ	16	ユナイテッドアローズ アウトレット	16
ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ	25	(株) ユナイテッドアローズ 合計	172
ユナイテッドアローズ レーベル イメージ ストア	2	(株) フィーゴ	10
ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング	45	(株)コーエン	36
クロムハーツ	6	合計	218



売上高推移

百万円

2006年3月期より、連結決算となりました。

1990 1991 1992 1993 1995 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2007 2008 2010 2011 1994 2003 2004 2005 2006

14,333

ユナイテッドアローズは1989年の創業以来、 「新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を 経営理念に掲げ、ファッションを通して、お客様に対する 価値創造・価値提供を行ってまいりました。

ユナイテッドアローズグループの使命は、 この経営理念に基づき、お客様に満足を提供する3要素 「ヒト(接客サービス)、モノ(商品)、ウツワ(店舗環境)」を 徹底的に磨き上げ、お客様満足の最大化に挑戦し続けることです。 For our customers, we offer ...



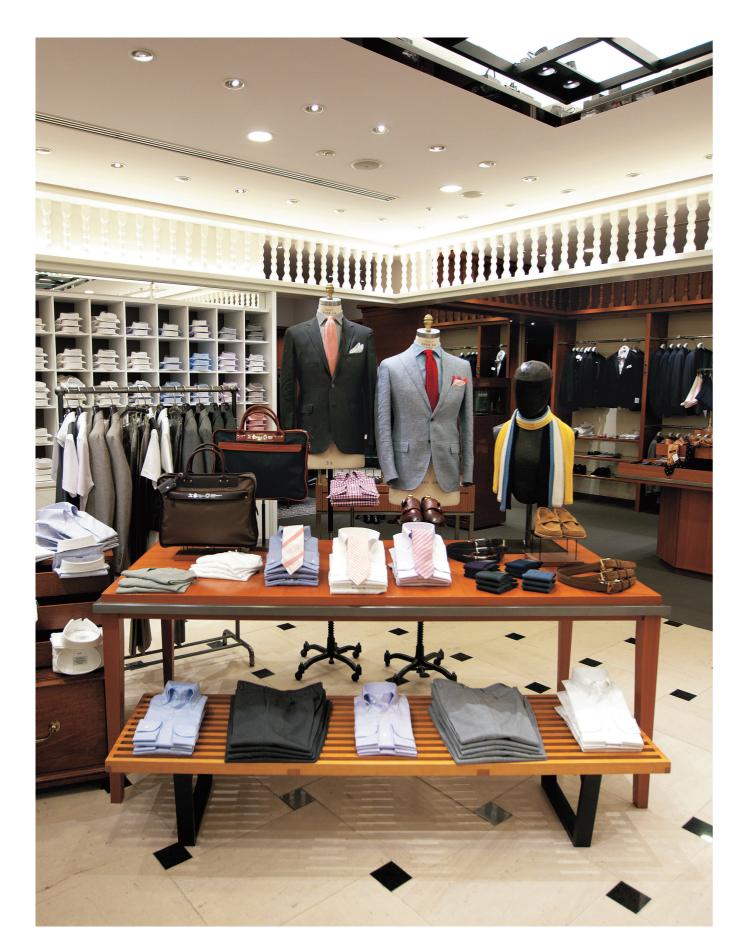
GREAT SERVICE
「ここまでされたら感動する」と思っていただけるような、おもてなしの接客サービスの提供



GREAT PRODUCTS

お客様の目線の半歩先にある5適*を満たした商品の提供

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



GREAT ENVIRONMENT

ワクワク・ドキドキ感を創出する快適で洗練された店舗環境の提供

ユナイテッドアローズグループが展開する事業

2011年8月31日現在

(株)ユナイテッドアローズ		₩ バンハ未窓	W=ウィメンズ業覚
ユナイテッドアローズ業態			54店部
	ユナイテッドアローズ総合店 M W	UNITED ARROWS	11店舗
	ユナイテッドアローズ M W	UNITED ARROWS	16店舗
	ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ M W	BEAUTY& YOUTH	25店舗
	ユナイテッドアローズ レーベル イメージ ストア M	UNTED ARROWS	2店舗
	ザ ソブリンハウス M	STEELEN HOUSEN HOUSE STEELEN HOUSE STEELEN HOUSE STEELEN STEEL	1店舗
	ディストリクト ユナイテッドアローズ M	District UNITED ARROWS	1店舗
ユナイテッドアローズ グリーンレーベ	ル リラクシング業態 M W	units arkons green label relaxing	45店舗
クロムハーツ業態 M W		CORONE DESIRES	6店舗
S.B.U.およびUAラボ (6事業)			51店舗
	アナザーエディション W	Another. Edition	14店舗
	ジュエルチェンジズ W	Jewel Changes	7店舗
	オデット エ オディール ユナイテッドアローズ w	Oderre é Odile united arous	20店舗
	ド ゥロワ − w	Drawer -	6店舗
	ジ エアポート ストア ユナイテッドアローズ M W	THE AIRPORT STORE UNITED ARROWS LTD.	3店舗
	アーキペラゴ ユナイテッドアローズ W	ARCHIPELAGO UNITED ARROWS LTD.	1店舗
ユナイテッドアローズ アウトレット M W		UNITED ARROWS Outlet	16店舗
10 AA II			
グループ会社			- a P+ 1-
(株)フィーゴ	フェリージ M W	Felisi	10店舗
(株)コーエン	コーエン M W	coen	36店舗

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

財務ハイライト

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社

					百万円	千ドル
3月31日に終了した1年間	2007	2008	2009	2010	2011	2011
会計年度						
売上高	60,959	72,221	79,665	83,504	90,571	1,089,256
営業利益	7,350	4,930	4,319	4,942	7,384	88,808
経常利益	7,337	5,017	4,283	5,037	7,240	87,082
当期純利益	3,511	3,800	1,274	1,403	3,596	43,258
設備投資額	2,389	2,954	3,604	1,415	4,254	51,161
減価償却費	642	883	1,258	1,209	1,363	16,394
会計年度末						
総資産	38,132	43,362	46,821	46,163	45,716	549,804
株主資本	17,648	22,768	22,987	23,335	15,102	181,629
従業員(数)	1,166	2,361	2,781	2,783	2,792	
1株当たり情報(円)						
当期純利益(EPS)	84.98	90.59	30.19	33.26	97.02	1.16
配当金(DPS)	10.00	25.00	25.00	28.00	29.00	0.34
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	21.8	18.8	5.6	6.1	18.7	
総資産経常利益率(ROA)(%)	20.0	12.3	9.5	10.8	15.8	

- 百万円未満は切り捨てとなります。また便宜上、2011年3月31日時点の為替レートUS1ドル=83.15円でドルに換算しています。
- 2011年3月期の設備投資額には、資産除去債務に関する会計基準適用開始による資産除去債務の変動額1,619百万円が含まれています。



Contents

- 14 事業概況
- 22 ユナイテッドアローズの理念体系
- 23 CSR活動
- 26 役員一覧
- 35 財務セクション
- 45 店舗関連データ
- 48 会社情報

対方、160にありなける。 当情報誌には、将来の計画、戦略、業績等に関する記述が含まれております。これらは、現在入手可能な情報 から当社が判断した見通しであり、今後の経済情勢、市 場動向、需要、為替レートの変動等により、実際の業績 がこれらの見通しと大きく異なる可能性があることをご



代表取締役 社長 重松 理

2011年3月11日の東日本大震災により失われた尊い命に対し、深い哀悼の意を捧げます。被災地の皆様には、心よりお見舞い申し上げます。ファッションには、人々を明るくし、心を豊かにする力があります。ユナイテッドアローズは、経営理念である5つの価値創造(お客様価値、従業員価値、取引先価値、社会価値、株主価値)を実践することで、一日も早い復興への貢献とさらなるお客様満足の提供を実現したいと考えております。



2011年3月期を振り返って、どのように評価されていますか。



商品・販売部門の連携強化と商品プラットフォームの活用推進により 収益体質が確立され、増収増益を達成することができました。

2011年3月期は、増収増益を達成することができました。私はこの1年間を、持続可能な収益体質を確立し、再成長に向けた足場固めをする期と位置付けていましたが、その通りに大きな手応えを感じることができました。

主力業態の「ユナイテッドアローズ」「ユナイテッドアローズ グリーンレーベルリラクシング」の小売既存店と、「ZOZOTOWN」「ユナイテッドアローズ オンラインストア」のネット通販が好調で、全社の売上をけん引しました。好調の背景には、商品・販売部門(商販)の連携により、お客様の支持を得る商品が増えたことがあげられます。また、商品プラットフォームの活用により、商品の調達・生産〜投入〜在庫消化活動の精度が向上し、売れ筋商品は適時に在庫を拡充して機会ロスを極小化する一方、スローセラーとなった商品は早期在庫消化を推進しました。この結果、在庫消化によるコスト効率が進み、たな卸資産の減少や売上総利益の向上につながり、連結売上高は前期比8.5%増、営業利益は同49.4%増、経常利益は同43.7%増、当期純利益については同156.2%増と収益を大幅に改善することができました。

■ P13

ネット通販が好調を継続

□ P33

商品・販売部門の連携による商品企画

■ P33

「52週MD」と「商品プラットフォーム」による商品計画~ 仕入・生産~在庫消化活動

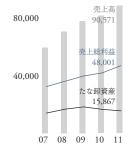
小売+ネット通販既存店売上高前期比の推移(単体)

110

1Q 2Q 3Q 4Q 1Q 2Q 3Q 4Q 10 11

	2010	2011	前期比
(株) ユナイテッドアローズ	99.9	104.3	+4.4
ユナイテッドアローズ業態	98.6	105.6	+7.0
グリーンレーベルリラクシング業態	99.5	105.8	+6.3

売上総利益とたな卸資産の推移 西万円





2012年3月期の目標と取り組みについてお聞かせください。



再成長への離陸の期です。商販に「宣」の要素を加えて連携を強化し、 創業以来23期連続増収と経常最高益更新を目指します。

再成長への足場を固めた2011年3月期に対し、今期は離陸の期と位置付けています。経営方針として、「商品・販売・宣伝部門の連携の徹底強化とメリハリの利いたコストコントロールにより、さらに収益性を高め、連結経常利益の過去最高益を更新する」を掲げました。そして2つの重点取組課題を設定し、全社一丸となって取り組んでいます。

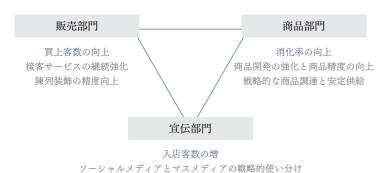
一つ目は「商品・販売・宣伝部門の連携サイクルの強化」です。2011年3月期までにうまく機能し始めた商販連携サイクルのさらなる精度向上を目指すとともに、今期は商販連携に「宣伝」の要素を加え、入店客数の増加にも注力します。

宣伝部門において重要となるのが、近年のソーシャルメディアの躍進により、お客様とのコミュニケーション方法が多様化しているということです。<u>ソーシャルメディア</u>とマスメディアを戦略的に使い分け、お客様のリピート化・ファン化を拡大させ、入店客数の向上に取り組みます。販売部門では、引き続き接客サービスの強化によりお客様の期待に応え続けるとともに、陳列装飾の精度向上に注力することで買上客数の促進を図ります。商品部門では、お買い上げ向上につながる商品開発・商品精度のさらなる強化推進を行い、その上で販売・宣伝部門と連携した戦略的な商品調達と安定供給の徹底により、商品の在庫消化率改善を継続強化します。

二つ目は「生産性の向上とメリハリの利いたコストコントロール」です。関連する部署間の連携強化と各業務の効率改善により生産性の向上に注力するほか、収益に応じたコストコントロールを適時に行うことで収益性を高めていきます。また、商品の在庫消化施策の計画精度を高めることにより消化を促進し、たな卸資産の効率改善を推進していきます。

これらの重点課題を実行することで、今期は創業以来23期連続増収となる連結売上高95,547 -96,493百万円(前期比5.5-6.5%増)、営業利益7,724-8,124百万円(同4.6-10.0%増)、経常利益は過去最高となる7,678-8,078百万円(同6.0-11.6%増)を目指します。

商品・販売・宣伝部門の連携サイクルの強化



既存顧客のリピート化

10

■ P13 スタイリングと コミュニケーションが 同時に楽しめる 「UA スタイルシェア」



中期を見据えた事業戦略の方向性を教えてください。



今後3年間で、「No.1の高感度ファッション専門店グループ」の地位を確立し、その先の事業拡大の道筋を付けたいと考えています。

中期的な成長には、引き続き既存事業とネット通販が事業戦略の軸となります。既存事業では、「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」「ユナイテッドアローズ グリーンレーベルリラクシング」と「コーエン」を成長けん引事業と位置付け、積極的な新規出店を行っていきます。ネット通販では、既存サイトの継続強化に加え自社通販サイト「ユナイテッドアローズ オンラインストア」を重点強化していきます。

目 P13 ネット通販が好調を継続

また、新チャネルの開拓により、お客様との接点を積極的に拡大してまいります。創業当初、路面店からスタートした当社はその後、都市部ショッピングセンター・駅ビルやネット通販など、さまざまなチャネルに挑戦し、その都度大きな成長を遂げてきました。

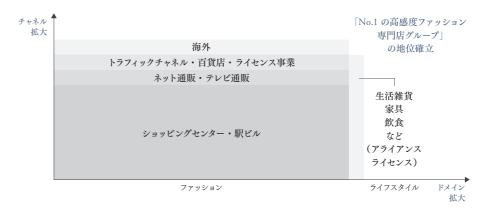
2011年3月期は新たなチャネル展開として、成田・羽田・関西空港への出店を行いました。テレビ通販「ショップチャンネル」も放映の度に好評を博しています。今期は、さらに駅ナカや高速道路のサービスエリアへの進出を計画しています。今期はそれぞれのチャネルにおける成功モデルを確立し、来期以降の出店戦略に活かしてまいります。

ライセンス事業や新しいドメインであるファッション以外の生活雑貨や飲食などへの進出については、他社との協業による事業展開を検討しており、進出に向けて精査を重ねている段階です。海外展開については、事業展開の方向性を今期中に特定の上、来期より出店を開始したいと考えています。

このような事業戦略の方向性に基づき、今後3年間で「No.1の高感度ファッション専門店グループ」の地位を確立し、その先の事業拡大の道筋を付けたいと考えています。

なお、中期経営戦略と定量的な経営目標については、東日本大震災後の経済動向や当社業績 に与える影響をさらに精査した上で、2011年11月を目途に発表させていただく予定です。

中期事業戦略の方向性





常に日本のセレクトショップをリードし続けてきたユナイテッドアローズですが、 今後どのように「らしさ」をアピールしていくお考えですか。



「お客様満足の最大化」を念頭に、収益力と株式市場での評価向上を 高めていくことで、株主価値の極大化へつなげていきます。

私たちは、「新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を経営理念に掲げ、創業から今日 に至るまで、お客様に対する新しい価値創造・価値提供を愚直に繰り返し行ってきました。この結果として、当社が日本のセレクトショップにおけるリーダー的存在と認識されるようになったと自負し ています。磨き上げたヒト・モノ・ウツワを通して、お客様の思いと期待の半歩先をリードするような 提案をしていくことこそが、「ユナイテッドアローズらしさ」の極みだと思います。

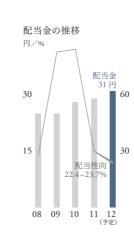
そして、今後も株主価値の極大化を経営の重要課題と認識し、増配・株式分割、自己株式取得ならびに消却などの方策により株式市場での評価を高め、企業価値・時価総額の向上を目指します。また、今後の新規出店計画や成長事業への投資では、経営環境や内部留保とのバランスを考慮し、株主の皆様に対する利益還元の極大化を図ります。このような考えのもと、2012年3月期の配当金については1株当たり中間配当10円、期末配当21円、年間配当31円とさせていただく予定です。

2012年3月期は、前期までの成果を全て踏襲した再成長への離陸の期です。「No.1の高感度ファッション専門店グループ」の地位を目指し、お客様満足の最大化を追求することが、私たちの使命だと考えています。

株主の皆様には、日頃のご厚情とご理解に深い感謝の意を示すとともに、今後も変わらぬご支援 を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

目 P22 ユナイテッドアローズの理念体系

目 P31 お客様に満足を提供する3要素



2011年8月



72

T.P

ネット通販が好調を継続

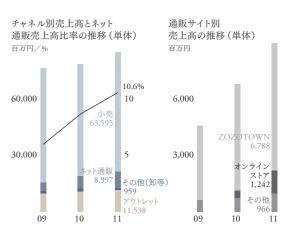
「ZOZOTOWN」「ユナイテッドアローズ オンラインストア」 (以下、オンラインストア)を中心に、ネット通販による売上 が高成長を遂げています。この背景には、ネット通販マー ケットの拡大に加えて、サイトの利便性や機能性を追求した 当社独自の取り組みによる成果があげられます。

「オンラインストア」では、新商品紹介、販売員によるスタイリング提案などのメールマガジンでお客様を効果的にサイトへ誘導しています。商品カタログの役割も果たしており、サイトで商品を確認後実際に試着したいという方は、どの店舗で試着や購入ができるのかを確認することができます。これにより、お客様の来店を喚起します。一方、店舗で購入するかどうか迷ったまま帰宅した方も、その後サイトで商品を購入することができるなど、店舗とネット通販はお互いに補完する関係にあります。

また、当社では、店舗用、「ZOZOTOWN」、「オンラインストア」用の在庫の一元管理を行っています。サイトでは

「在庫切れ」と表示された商品も、店舗用在庫があればお取り寄せでの購入が可能です。どの販路での需要にもすぐに 出荷対応ができるようにすることで、機会ロスの極小化と在 庫の効率活用に努めています。

今後も引き続きネット通販への取り組みを強化し、中期的に全社売上高構成比15%の成長を目指します。



スタイリングとコミュニケーションが同時に楽しめる「UAスタイルシェア」

2011年3月、「オンラインストア」で、「キセカエ」とコミュニティ サイトの機能を持つ「UAスタイルシェア」がスタートしました。

「キセカエ」は、お客様が店舗で試着をするように自分好 みのアイテムをサイト上で自由自在にスタイリングできる画期 的なシミュレーションツールです。

コミュニティサイトでは、フェイスブックやツイッターなどの ソーシャルメディアと連動しており、「キセカエ」で作ったお気 に入りのコーディネートをサイト上に公開したり、「Good」 「Comment」ボタンを使って、ユーザー間でお互いのスタイ リングを評価し合うこともできます。

「オンラインストア」が販売だけでなくコミュニケーション 機能としての役割を果たすことで、新規顧客の開拓とお客様 のリピート化を促進します。



「ユナイテッドアローズ オンラインストア」 http://store.united-arrows.co.jp/

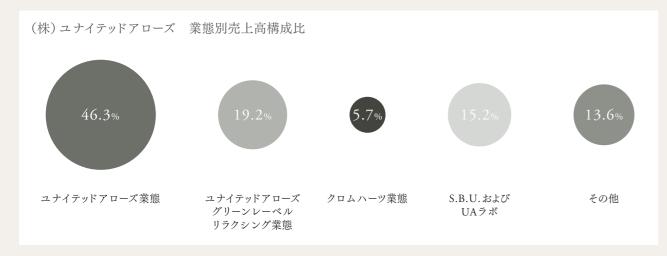


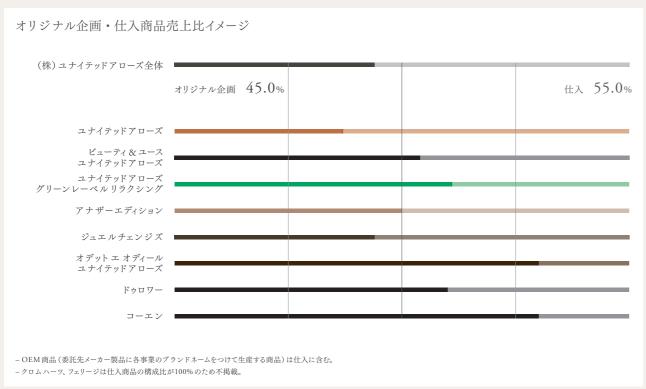
「UAスタイルシェアキセカエ」 http://store.united-arrows.co.jp/

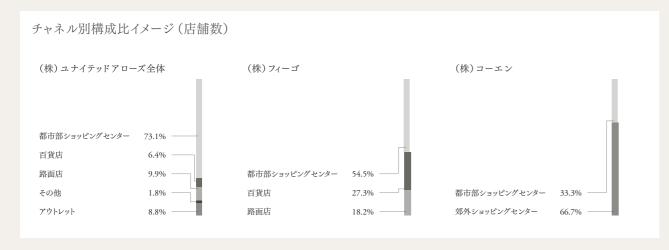


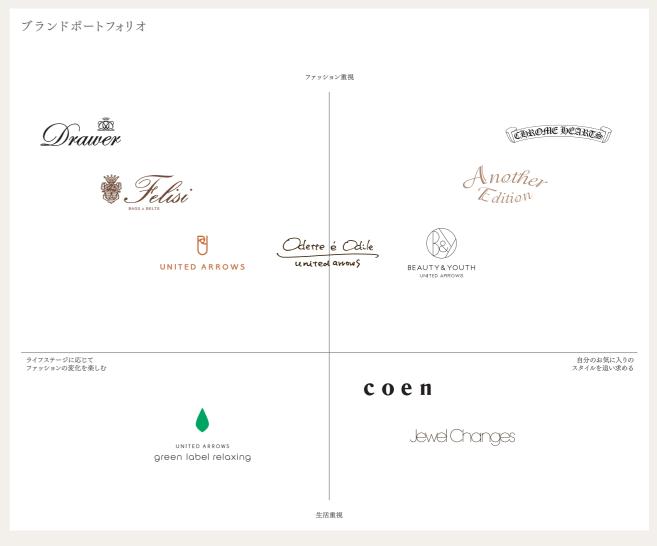
「UAスタイルシェア コミュニティ」 http://www.styleshare.asia/ua

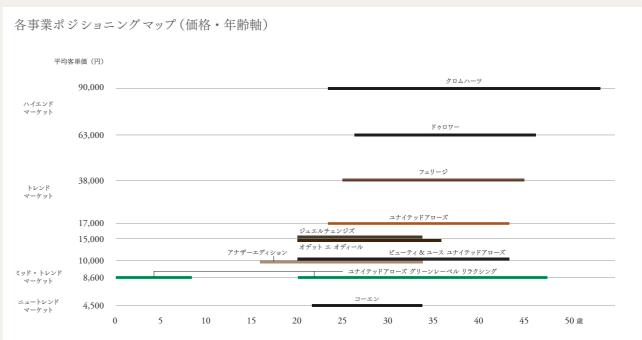
事業概況











ユナイテッドアローズ業態

ユナイテッドアローズ/ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ



ユナイテッドアローズ 原宿本店 ウィメンズ館

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ブランド

「ユナイテッドアローズ」は、ファッション好奇心旺盛で、上品で上質なものを嗜好する大人の男女に向け、衣料品および生活雑貨をドレス軸で展開しています。

国内外の最先端を行くデザイナーズブランドと、定番として人々に永く愛用されてきたアイテムおよび旬をとらえたアイテムをオリジナル企画商品で取りそろえています。高度な専門知識と接客スキルを備えた販売員により、身に付けることに喜びを感じていただけるような大人の装いを提案しています。

「ユナイテッドアローズ」は、高感度ファッション専門店を目指すユナイテッドアローズグループのイメージをけん引する主幹ブランドです。





ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 吉祥寺店

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ブランド

「ビューティ&ユースユナイテッドアローズ」では、「精神的な美、永続的な若さ」をテーマとし、新しいことに敏感で柔軟な発想を持ち、自分に似合うおしゃれを知っている男女に向け、衣料品および生活雑貨をカジュアル軸で展開しています。 ワーク、ミリタリー、スポーツなど伝統的なスタイルにトレンド感と遊び心を取り入れることで、お客様のさりげない個性を演出し、日常生活のさまざまなシーンに応じて自由に洋服を選ぶことの喜びを提案しています。

「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」は、さらなる出店の余地があり、オリジナル企画商品の割合が比較的高いことから、売上・収益成長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。





18

ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング 吉祥寺店

ユナイテッドアローズ グリーンレーベルリラクシング

「ココロにいい、オシャレな毎日」をより気軽に親しみやすく提案するストアブランド

「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 — ココ ロにいい、オシャレな毎日」をコンセプトに、日常生活を自分らしくHappyに過ご すことで心豊かでありたいと願う男女に向け、ビジネス・カジュアルウェア、キッズ、 生活雑貨を展開しています。

「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 「ユナイテッドアロー ズ」の持つ伝統的な価値観をベースとした商品を「ユナイテッドアローズ」よりも手 頃な価格帯で展開し、高利便性の出店立地、居心地の良い店舗空間、親しみや すい接客サービスを通して、お客様が自分らしく心地良い毎日を送るお手伝いが できるようなスタイルを提案しています。同事業は、売上と収益をけん引する事業 のひとつとして、今後も積極的に成長拡大を図ってまいります。





クロムハーツトーキョー

クロムハーツ

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年に米国デザイナーのリチャード・スターク氏により設立 されたシルバー&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ー、ジュエリー、 家具、小物類など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 ものを提案し、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 り扱いを開始し、テストマーケティングを経て、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、クロムハーツジャパン(有)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。



S.B.U.およびUAラボ

S.B.U. およびUAラボとは、次期主力業態を目指す小型事業群です。 2011年8月現在、6つのS.B.U. (スモールビジネスユニット)を運営しています。

Another Edition

トレンドや周囲に流されず、自分の個性や創造性をファッションを 通じて主張したいと思う女性に向け、「My Favorite Thing」をコン セプトに、エッジが効いたアイテムからベーシックなものまで幅広く 展開し、お客様の「探していたもの」がきっと見つかるブランド。



Jewel Changes

ファッションを通して女性であることを楽しみ輝きたいと願う女性に向け、「今、着たい」デザインやテイストに溢れつつも、素材感とサイジングにこだわった品のある衣料品およびアクセサリー、シューズなどの服飾雑貨を展開し、洗練された艶っぽさのあるスタイルを提案。



Odette é Odile united anous

オデット エ オディール

シューズも大切なファッションアイテムのひとつとして考える女性に向け、シューズと服飾雑貨を展開。メインとなるオリジナル企画商品は高いデザイン性とこなれた価格、履き心地のバランスに優れ、コーディネートをより魅力的に輝かせる上質な一足を提案。





おしゃれを楽しみたい世代を超えた大人の女性に向け、際立って 上質で洗練された逸品と、それを引き立たせるようなベーシックと モードのバランスが絶妙なコーディネート提案や店舗空間を通して、 特別な高揚感を感じていただけるブランド。

空港内商業施設に出店し、複数の業態からセレクトした商品と空





港限定商品をミックス編集して提案するストア。「トラベル」「ビジネス」「デイリー」「ギフト」の4つのテーマからお客様の楽しい旅をサポート。2010年7月、成田国際空港第2ターミナル店と羽田空港第2ターミナル店オープンをもって事業展開開始。



ARCHIPELAGO
UNITED ARROWS LTD.

アーキペラゴ ユナイテッドアローズ 「アナザーエディション」「ジュエルチェンジズ」「オデットエオディール」、卸専用ブランド「ロッタラブ」の個性豊かな4ブランドをミックス編集するストア。各ブランドのテイストを表現しながら、商品を選ぶ楽しさを提案。2011年3月、博多店オープンをもって事業展開開始。



ユナイテッドアローズ アウトレット

「ユナイテッドアローズ アウトレット」(以下、UA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。

UAアウトレットは、各事業の過年度在庫や期中スローセラー 商品を継続的に消化する役割を担います。これらの在庫をプロ パー店舗からアウトレット店舗へ早期に移動することで、レギュラー 店舗における商品の鮮度を維持します。また、早期の在庫消化や 高値換金により、売上総利益の確保やキャッシュ・フローの改善に 貢献しています。

UAアウトレットは郊外・準郊外に多く出店していることから、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。



(株)フィーゴは、2005年11月にユナイテッドアローズ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」の日本総代理店として、小売の直営店10店舗を運営しているほか、ネット通販、セレクトショップや百貨店などへの卸事業を展開しています。



2008年5月に新規設立した(株)コーエンは、「値頃感がありつつ、ファッション感度の高いニュートレンドマーケット」に向けて、メンズ・ウィメンズのカジュアルブランド「コーエン」を展開しています。「コーエン」は、「Easy Chic ~気軽にお洒落を楽しもう~」をテーマに、手頃で程良い時代性を取り入れたカジュアルウェアを提案しています。

商品戦略としては、ユナイテッドアローズグループが持つ商品開発力や、主に資本・業務提携先である三菱商事(株)が持つ安定的な生産背景を活用することなどにより、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。







ユナイテッドアローズは、「東矢理念」を日々の活動の志としています。 この「東矢理念」を軸に、5つの要素から成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、変わらず抱い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。

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。



「お客様価値」「従業員価値」「取引先価値」「社会価値」「株主価値」

私たちがどんな困難な場面に直面したときにおいても、 それぞれにバランスをとっていかなければならないものです。 私たち全員がお客様を向いて仕事をすることが、5つの価値創造を可能にする唯一の方法です。 また、お客様価値の創造を成し遂げたとき、初めて残りの4つの価値創造がついてきます。

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

CSR活動

ユナイテッドアローズは、理念体系の中のひとつ「5つの価値創造」の 実現に向けて、積極的にCSR活動に取り組んでいます。 当社ならではの特性を活かした活動により、ステークホルダーをはじめとする MOVING

コミュニティとの調和を図り、社会の公器としての日本の生活文化の向上に貢献していきます。

東日本大震災チャリティプロジェクト

2011年3月に発生した東日本大震災の復興支援を目的とし、お客様とともに行う震災チャリティプロジェクト「MOVING ON TOGETHER! (ムービング オントゥギャザー!)」を立ち上げました。チャリティ商品やイベントの企画を推進することで、被災地の復 興と再生の支援に取り組んでいます。

「MOVING ON TOGETHER!」特設ホームページ: www.united-arrows.co.jp/special/2011moving_on_together/

チャリティモンキー・

日本を助けにやってきた正義の味方。胸のクローバーマークで 皆様に幸せをお届けします。このモンキーは、(株) ユナイテッ ドアローズが展開する各事業の店舗、通販サイトでお買い求め いただけます(「クロムハーツ」を除く)。 税込店頭販売価格945 円、売上の50%が義援金として充てられます。

フィレンツェの展示会「Pitti Immagine」 公式ショップにて

チャリティTシャツを販売 2

「ユナイテッドアローズ |の海外向けオリジナルブランド「Camoshita (カモシタ) | は、イタリアのメンズブランド [Alain (アラン) | と のコラボレーションによるチャリティTシャツを企画しました。そ のTシャツは、イタリア・フィレンツェの世界的ファッション・ライ フスタイル展示会 「Pitti Immagine」 の賛同の下、同展示会初 の公式期間限定ショップ「Souvenir de Pitti」にて販売されまし た。この収益は日本赤十字社へ寄付されます。

コーエンチャリティピンバッチ 3

「コーエン」 のブルーベア キャンペーン チャリティピンバッチ。 1個につき210円、売上の全額が義援金として寄付されます。

ユナイテッドラブ プロジェクトの

国内人気8ブランドのデザイナーと「ユナイテッドアローズ」と のコラボレーションによるTシャツ。売上の5%が義援金に充 てられます。

義援金5,000万円と衣料品約4,000点を寄付

日本赤十字社を通して義援金5,000万円の寄付を行い、当社と (株) コーエンからは、ダウンジャケット、フリースなどの防寒具 を中心とした衣料品約4,000点を、宮城県気仙沼市の避難所 で生活する方々へお届けしました。









●のチャリティTシャツを除くこれらの商品は、各店舗や通販サイトでお買い求めいただけます。売り切れの際はご容赦くださいますようお願い申し上げます。

ユナイテッドアローズは、コーポレート・ガバナンスの目標を「経営の健全性、透明性を向上させるための公正で安定的な組織運営」としています。この基本的な考えのもと、当社では監査役制度を採用し、経営の意思決定および業務執行の迅速化、監視・監督機能の強化から内部統制の整備まで、ガバナンスの着実な浸透を図っています。

企業統治の体制

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

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

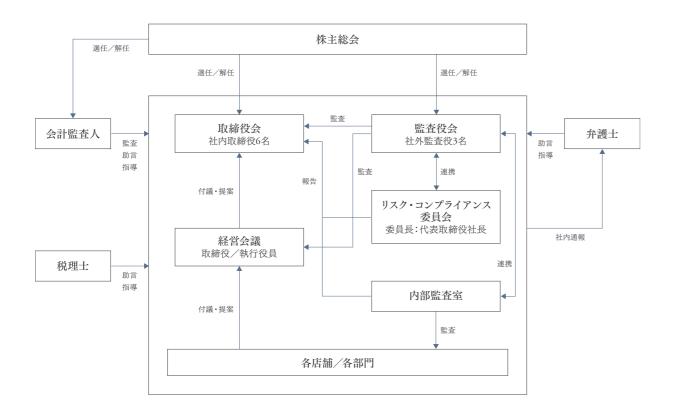
取締役会

取締役6名で構成され、原則として月1回の取締役会と、必要に 応じた臨時取締役会を開催しています。法令で定められた事項 および取締役会規則に定められた重要事項の意思決定を行う とともに、業務執行状況の監視・監督を行っています。

監査役会

社外監査役3名で構成され、その全てが独立役員に指定されています。原則として月1回の監査役会開催により監査役会規則に基づいた監査方針を決定するとともに、各監査役や取締役、会計監査人からの報告を受けて監査報告書を作成しています。各監査役は、取締役会などの重要な会議に出席するほか、社長直轄の内部監査室とも連携をとり、業務の効率性・適正性やリスク管理面を重点に、各店舗・各部門・各グループ会社の監査結果を共有することで課題を認識しています。

コーポレート・ガバナンス体制 2011年6月23日現在



24

経営会議

取締役会での円滑かつ迅速な決議が行われる体制を確保するため、取締役および担当部門長によって構成され、原則として 週1回の開催により十分な審議を行っています。

執行役員制度

2008年7月より執行役員制度を導入しています。取締役会が重要な意思決定と執行の監督を明確に実施するために、業務執行に専念する責任者として執行役員を配置し、取締役から業務執行に関わる権限を大幅に委譲することにより、業務の迅速な執行を図るとともに、取締役会における意思決定と監督機能を強化しています。

内部統制システムの整備状況

当社は、職責や役割にかかわらず正しい意見が具申でき、反映されるような風通しのよい企業風土の醸成が要件であるという認識のもと、全取締役、全従業員が常に向上心を持って職務執行に当たることとしています。

コンプライアンスについては、当社従業員全員が遵守すべき 行動指針を定め、リスクマネジメントについてはリスク管理規 程の制定を行っています。当社を取り巻くリスクやコンプライアン ス上の重要な問題を審議する機関として、社長を議長とする「リ スク・コンプライアンス委員会」を設置し、総務法務部が各部 門の取り組み状況を集約し、対策を検討する体制としています。

職務執行にあたっては、各部署、各職責の職務範囲や決裁権限を明確にし、適正なけん制、報告が機能する体制としています。また、4名で構成されている社長直轄の「内部監査室」が定期的に各店舗・各部署の内部監査を実施し、法令、定款への適合状況ならびに社内規程に基づく職務執行状況について確認を行うこととしています。

買収防衛策について

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

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

グループ会社のガバナンス強化

当社は、関係会社管理規程に基づき、グループ会社管理の基本方針や体制を定め、業務上の重要事項についての必要な決裁や報告制度等の管理体制を整備しています。また必要に応じて、各関係部門が連携して指導、支援を行うとともに、当社の「内部監査室」が関係会社に対しても内部監査を実施することにより、法令、定款への適合状況や社内規程に基づく職務執行状況についても確認を行っています。

ディスクロージャー

当社では、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ディスクロージャーの基本方針としています。具体的な活動としては、各投資家 (アナリスト・機関投資家、個人投資家)向け説明会の定期・不定期開催や、月次売上概況や各種届出、適時開示資料等のメール配信など、積極的なIR活動を行っています。また、IRサイトの充実を図り、これら発表資料やニュースリリースなどを適時かつ分かりやすい形で掲載するよう努めています。

当社IRサイト

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

役員一覧 2011年6月23日現在



 代表取締役 社長
 重松
 理
 取締役 専務執行役員
 藤澤光徳
 常勤監査役

 代表取締役 副社長
 岩城哲哉
 取締役 常務執行役員
 加藤英毅
 監査役

 取締役 副社長執行役員
 竹田光広
 取締役 常務執行役員
 小泉正己
 監査役

前列左より 岩城、重松、竹田 中列左より 藤澤、加藤 後列 小泉

ビジネスモデル

- 28 アパレル小売市場と ユナイテッドアローズグループの概況
- 31 お客様に満足を提供する3要素

山川善之

橋岡宏成

アパレル小売市場の概況

日本のアパレル小売市場は、約10兆円を下回る売上規模で推移しています。少子高齢化の進行、個人所得の伸び悩みといった構造的な課題は、衣料品消費への需要減少にも直結し、市場規模は縮小傾向にあります。

2008年9月以降は、世界的な金融不況に伴う景気低迷による消費者の生活防衛意識が高まり、衣料品に対する買い控えや低価格志向の傾向が顕著となりました。客数の減少に加え、ファストファッションブームや価格訴求型専門店の台頭により客単価も下落傾向にあり、市場規模縮小に拍車をかけています。

アパレル小売市場が苦境に直面している中、ユナイテッドアローズグループは毎年着実に新規出店と売上向上のためのさまざまな取り組みを行い、安定的な売上成長を続けています。

販売チャネルの多様化

この10年間で販売チャネルも変化し、「百貨店」と「量販店」の 売上成長が鈍化する一方、「専門店」と「その他」*のチャネルは 比較的堅調に推移しています。

特に通販(「その他」に含む)は、中でもネット通販が顕著に 伸長しています。ブロードバンド環境の整備、スマートフォン・ 携帯電話の発展といったインフラの整備やネット通販専業企業 の躍進により、お買い物の利便性や機能性が飛躍的に向上しま した。これまで商品を手にとって確認できない、試着できないな どという理由でネット通販を敬遠していたお客様層の取り込みに 成功したことなども、マーケット躍進の理由としてあげられます。

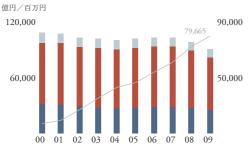
市場の規模縮小が続く中、ネット通販マーケットは今後もさらなる成長が期待されています。

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

「セレクトショップ」という業態

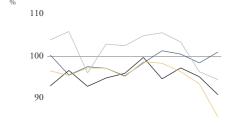
セレクトショップとは、ブランドのコンセプトに基づくバイヤーの目利きにより、世界中から調達してきた商品をお客様に提供しているお店です。これらの仕入商品にオリジナル企画商品をミックスして展開するセレクト編集型SPA*企業も多く存在します。高付加価値かつオンリーワンの魅力的な商品を、百貨店と専門店の中間に位置する中高価格帯で展開しているため、景気の動向に比較的左右されない業態とも言われています。

日本アパレル小売市場規模と ユナイテッドアローズグループ売上高の推移



ユナイテッドアローズグループの売上高●子供服●婦人服●紳士服(株)矢野経済研究所「アパレル産業白書」と当社データをもとに当社にて作成

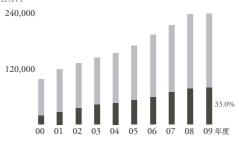
チャネル別売上成長率の推移



00 01 02 03 04 05 06 07 08 09

一百貨店 ─量販店 ─専門店 ─その他
(株) 矢野経済研究所「アパレル産業白書」をもとに当社にて作成

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



■(株) ユナイテッドアローズ ■他社4社合計 (株) 矢野経済研究所「アパレル産業白書」をもとに当社にて作成 当社では、国内外から厳選したデザイナーズブランド商品による集客力と、オリジナル企画商品による高収益性を両立しています。セレクトショップという業態を軸に展開している企業の中で、当社は最大の売上規模を誇り、唯一株式を公開しています。
*SPA (Speciality 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。

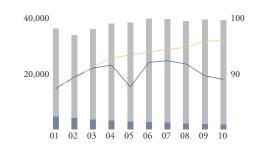
日本のアパレルが抱える課題―「中国生産問題」

1985年のプラザ合意以降の円高により、日本のアパレルの衣料品生産は海外移転が進んできました。地理的な近さ、安い労働力を頼みとして、中国への生産依存が進んだ結果、現在日本の一般的なアパレル企業が展開する商品に占める中国生産品の割合は、約9割と言われています。

しかしながら、近年は中国の内需拡大、日本市場の成長鈍化を敬遠する中国工場の欧米大手アパレルへの供給優先などにより、中国生産をめぐる様相が変化しています。さらに、綿花などの原材料価格の高騰、労働賃金向上による仕入原価の上昇と、中国工場の生産キャパシティ不足による品質低下や納期遅れは日本のアパレルにとって死活問題であり、中国以外に生産拠点を求める「チャイナプラスワン」などの対策が求められています。

一方、当社では、全商品における中国生産品(オリジナル 企画商品)の割合は約2割であり、この問題におけるリスクは 相対的に低いものとなっています。当社の今後の方針として は、当面商品価格への転嫁は行わず、仕入原価の適正化によ る売上総利益の極大化を目指します。中国生産問題への対応 策に取り組むとともに、売上・客数の増加、在庫の適正化、消 化率の向上などの効率改善による売上総利益の極大化によっ て、仕入原価の上昇分をカバーしてまいります。

日本における衣料品の国内生産と輸入の推移 +万点/%



■国内生産 ■輸入 —輸入浸透率* —輸入に占める中国比率 繊研新聞社「繊研新聞」および「2010ファッションビジネスデータバンク」をもと に当社にて作成

*輸入浸透率=国内供給量に占める輸入品の割合。

当社における商品の原産国内訳



データは、2011年3月期における仕入原価の実績から算出しています。

中国生産問題に対する当社の対応策

- 生産リードタイム長期化を見据えた企画の前倒し
- 例年より早い発注と生産キャパシティの確保
- 事業横断した生産背景の情報集約と交渉
- 第三者検品実施による品質の維持
- 中国・日本国内工場との取り組みのさらなる強化
- 中国以外の生産拠点(アセアン地域)開拓による仕入原価、 生産キャパシティの安定化

商品プラットフォームのさらなる推進

ユナイテッドアローズグループが取り組むマーケット

ユナイテッドアローズグループは、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ヴォリュームマーケット」と、「ファッション性が高く、ファッションの潮流に敏感なトレンドマーケット」に大きく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。 ターゲットとするお客様層は、「ファッションに強い関心があり、ファッションによって生活を豊かにしたいと考える方々」であり、商品開発、出店・店舗環境の整備、接客サービスのほか、広告宣伝活動といった営業活動は、このターゲット層を意識した上で行われています。

マーケットポ ジショニングマップ



^{*}GMS(General Merchandise Store): ゼネラルマーチャンダイズストア

ユナイテッドアローズグループの事業構造

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

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

イック・レスポンス) / SPA型の「コーエン」など、異なるビジネスモデルを持つ複数の事業が存在しています。

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



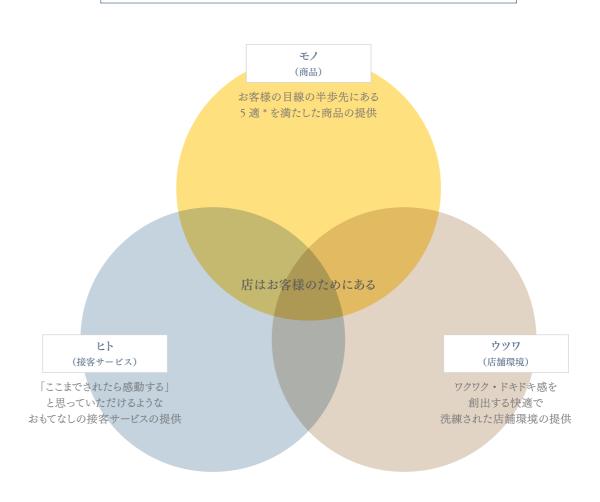
30

運営会社: □ (株) ユナイテッドアローズ □ (株) フィーゴ □ (株) コーエン

お客様に満足を提供する3要素

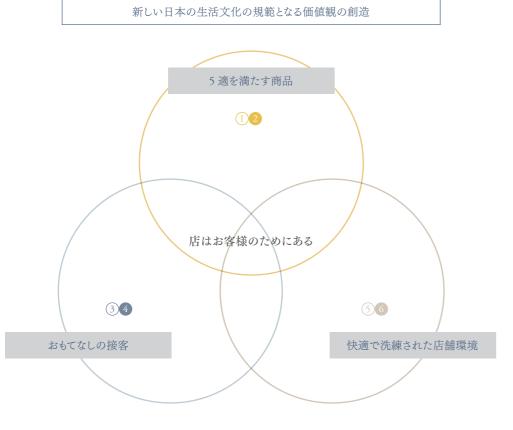
ユナイテッドアローズでは、「店はお客様のためにある」という 東矢ルールに基づき、お客様に満足を提供する3要素 「ヒト(接客サービス)・モノ(商品)・ウツワ(店舗環境)」を徹底的に 磨き上げることで競争力の源泉としています。 この3要素を継続的に進化させることにより、経営理念である 「新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」の実現を目指します。

新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造



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

ユナイテッドアローズは、「ヒト・モノ・ウッワ」の強化を図るためのさまざまな活動を行っています。 これらの活動は高ファッション性と高効率性・高収益性の両立を目指すアプローチから成り、 有機的に結び付きお互いに相乗効果をもたらすとともに、当社の揺るぎない競争力となっています。



①③③ 高ファッション性を維持するための取り組み ②④③ 高効率性・高収益性を維持するための取り組み

- 1 ディレクションとマーケティングによる商品開発
 - バイヤーとデザイナーが いることによる商品の差別化
 - 商品・販売部門の連携による 商品企画
- ② 「52週MD」と「商品プラットフォーム」 による商品計画〜仕入・生産〜在庫 消化活動
 - 優れた物流・在庫管理体制
 - 適時・適量の店舗在庫
 - ステートメント管理により役割と ポジションが明確化されたブランド

- ③ 理念体系のカリキュラムによる CSマインドの醸成
 - 東矢大學による販売知識向上
 - 店舗でのOJTによる実践的な 接客スキルの向上
 - 優秀な販売員の表彰制度
 - 従業員が長く働ける環境の整備
- 4 顧客管理・分析システムによる スムーズな接客
 - レイバーコントロールによる 接客時間の極大化

- ⑤ 出店・内装基準によるブランドの 世界観の表現
- ⑥ 出店・内装基準による買い物の 機能性

ディレクションとマーケティングによる商品開発

バイヤーとデザイナーがいることによる商品の差別化

当社の特徴は、商品開発に関わる一連の活動が「ディレクション」からスタートする点です。「ディレクション」では、色・素材等のトレンドや海外のコレクション情報、社会潮流の分析などにより抽出されたそのシーズンにおける全事業共通のテーマが設定されます。また、マーケティング部門が常に最新のファッション情報をリサーチし、情報提供を行います。それらの情報をもとに、各事業はさらに事業の特性にあったテーマを設定します。世界中を飛び回るバイヤーとオリジナル企画商品を担当するデザイナーの情報交換から、より差別化された商品の開発・提供へとつなげています。

商品・販売部門の連携による商品企画

お客様のニーズをとらえた商品企画を後押しするのが、商品部門と販売部門の連携です。販売部門は、店頭で得たお客様の意見を本部との定期的なミーティングにおいて報告し、商品の企画・サンプル・仕上がり等の各段階に参加するなど商品企画に関与しています。2012年3月期は、商販連携サイクルのさらなる精度向上を目指すとともに、重点取組課題として商販連携に「宣伝」の要素を加え、入店客数の増加にも注力しています。

「52週MD」と「商品プラットフォーム」 による

商品計画~仕入・生産~在庫消化活動

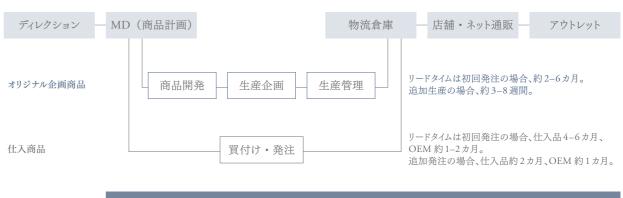
1年を52週に分け、過去の売上実績、マーケットニーズやトレンドに基づき、週ごとの店頭での品揃え設計の仮説を立て、検証と修正とを繰り返し行いながら実行に移します。

商品の仕入・生産~投入~消化活動は、「MDプラットフォーム」と「生産プラットフォーム」から構成される「商品プラットフォーム」により行われます。

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

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

商品の流れ



商品プラットフォーム

優れた物流・在庫管理体制

適時・適量の店舗在庫

国内4カ所の物流センターにて、価格タグ付け作業などの商品 管理と、在庫の集中コントロールを行っています。店舗では適 時・適量の商品を適切に保管することにより、商品品質の保持 はもちろん商品管理業務の軽減にもつながり、接客時間の極大 化に寄与しています。

また、全店舗に物流センターと連動した「POSシステム」が 導入されており、販売された商品が地域ごとに設定された最短 時間で店舗に補充されるなど、売れ筋商品の欠品による販売 機会ロスの極小化を支えています。

ステートメント管理により役割と

ポジションが明確化されたブランド

一貫性あるブランドイメージを発信するため、「どのような人々のためか、何と競合するのか、どのようなユニークな便益を提供するのか」という視点のもと、ブランドごとのステートメントを作成しています。さらに、会社全体のブランドポートフォリオを整理し、各ブランドの役割やポジションを明確化した上で営業活動を行うことにより、各ブランド間におけるカニバリゼーションの発生を防止しています。

顧客管理・分析システムによるスムーズな接客

当社が展開する各事業各店舗で利用できるハウスカードを発行しており、それを顧客カルテとして全社で共有し、顧客情報・購買履歴の管理分析を行っています。機動的に個別対応するため、本部での一括管理ではなく店舗単位でお客様の購入頻度・金額に応じた適切なアクションを判断し、電話、ダイレクトメールやメールマガジンによる販促を行っています。

理念体系のカリキュラムによるCSマインドの醸成

東矢大學による販売知識向上

「店はお客様のためにある」という東矢ルールこそが、当社の営業活動の基盤となる考え方です。 社内研修機関である東矢大學では、この理念の浸透とCS(お客様満足)マインドの醸成を推進するため、理念について考える「理念体系」のカリキュラムを用意しています。

また、東矢大學では接客に関する技術として、メジャーリング、 品質表示、購買心理などが学べます。店舗で実践的なOJTを 行いながら、理論的・体系的に販売知識を学ぶ機会を持つこ とで、接客スキルの向上を図ります。

優秀な販売員の表彰制度

販売員の知識やモチベーションの維持向上のためには、販売 実績のみならず行動評価などの定性的な目標達成度をも重視 する人事考課制度が必要です。各事業から選抜された代表者 がロールプレイングを行う販売コンテスト「東矢グランプリ」 や、全販売員から目標とされる存在である販売のスペシャリスト 「セールスマスター」などの表彰制度により、グループ全体として の一体感を深めています。



「束矢グランプリ」でのロールプレイング

従業員が長く働ける環境の整備

アルバイトスタッフが中心となって店舗運営を行っているアパレル企業が多い中、当社の従業員は、原則として全員が正社員です。販売員を生涯の仕事として意欲的に取り組んでもらうための環境の整備として、仕事と家庭の両立支援、資格支援制度等のバックアップを推進しています。

財務セクション

- 36 経営指標
- 40 連結貸借対照表
- 42 連結損益計算書
- 43 連結包括利益計算書
- 43 連結株主資本等変動計算書
- 44 連結キャッシュ・フロー計算書

店舗関連データ

- 45 業態別・品目別売上高(単体)
- 46 チャネル別・小売エリア別売上高
- 47 業態・店舗当たり情報(単体)

会社情報

48 会社情報

経営指標

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社

					百万円	千ドル
3月31日に終了した1年間	2007	2008	2009	2010	2011	2011
パフォーマンス						
売上高	60,959	72,221	79,665	83,504	90,571	1,089,256
売上高伸び率(%)	113.3	118.5	110.3	104.8	108.5	
売上原価	27,887	35,330	39,018	40,639	42,569	511,963
売上総利益	33,072	36,891	40,647	42,865	48,001	577,292
営業利益	7,350	4,930	4,319	4,942	7,384	88,808
販売費及び一般管理費	25,721	31,960	36,327	37,922	40,617	488,483
経常利益	7,337	5,017	4,283	5,037	7,240	87,082
税金等調整前当期純利益	6,224	6,815	3,058	3,849	5,928	71,293
当期純利益	3,511	3,800	1,274	1,403	3,596	43,258
財政状態						
流動資産	23,478	27,283	29,460	29,069	28,342	340,859
たな卸資産	14,258	17,043	18,681	16,903	15,867	190,823
総資産	38,132	43,362	46,821	46,163	45,716	549,804
純資産	17,635	22,711	23,004	23,327	15,103	181,638
流動負債	16,646	20,140	19,854	19,406	27,484	330,545
固定負債	3,850	510	3,962	3,429	3,128	37,620
有利子負債	8,246	7,416	11,899	7,748	16,132	194,010
株主資本	17,648	22,768	22,987	23,335	15,102	181,629
キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,801	456	1,286	7,933	6,923	83,261
フリー・キャッシュ・フロー	△2,397	△489	△3,087	5,941	4,853	58,372
現金及び現金同等物	2,971	2,975	3,322	4,061	5,471	65,807
投資指標						
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	21.8	18.8	5.6	6.1	18.7	
総資産経常利益率(ROA)(%)	20.0	12.3	9.5	10.8	15.8	
配当性向(%)	11.8	27.6	82.8	84.2	29.9	
設備投資額	2,389	2,954	3,604	1,415	4,254	51,161
減価償却費	642	883	1,258	1,209	1,363	16,394

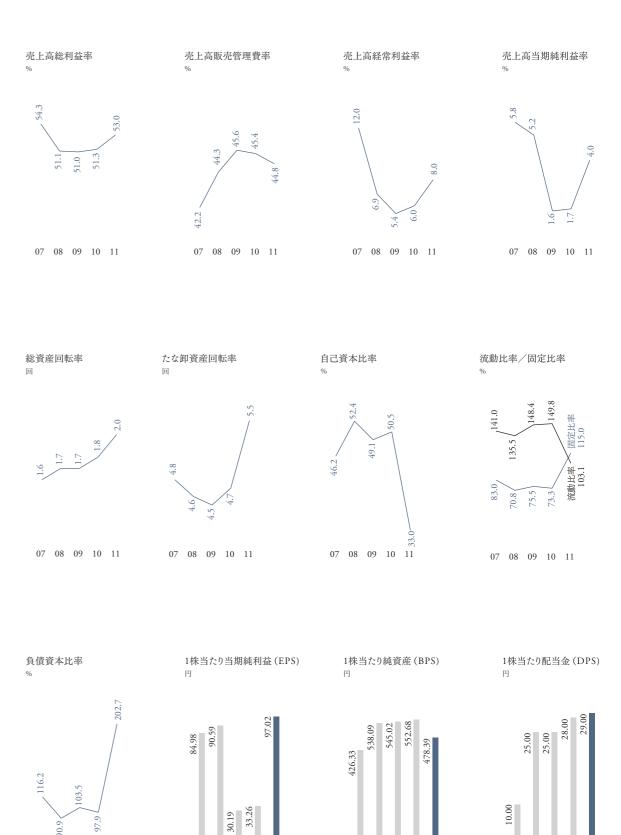
⁻ 百万円未満は切り捨てとなります。また便宜上、2011年3月31日時点の為替レートUS1ドル=83.15円でドルに換算しています。



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

					%	
	2007	2008	2009	2010	2011	2011
収益性						
売上高総利益率	54.3	51.1	51.0	51.3	53.0	
売上高販売管理費率	42.2	44.3	45.6	45.4	44.8	
売上高原価率	45.7	48.9	49.0	48.7	47.0	
売上高営業利益率	12.1	6.8	5.4	5.9	8.2	
売上高経常利益率	12.0	6.9	5.4	6.0	8.0	
売上高当期純利益率	5.8	5.2	1.6	1.7	4.0	
効率性						
総資産回転率(回)	1.6	1.7	1.7	1.8	2.0	
固定資産回転率(回)	4.2	4.5	4.6	4.9	5.2	
たな卸資産回転率(回)	4.8	4.6	4.5	4.7	5.5	
投資収益率(ROI)	30.5	18.4	12.6	16.8	20.9	
安全性						
自己資本比率	46.2	52.4	49.1	50.5	33.0	
流動比率	141.0	135.5	148.4	149.8	103.1	
固定比率	83.0	70.8	75.5	73.3	115.0	
負債資本比率	116.2	90.9	103.5	97.9	202.7	
有利子負債比率	0.5	0.3	0.5	0.3	1.1	
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	21.7	6.4	12.7	57.1	46.9	
					円	ドル
1株当たり情報						
当期純利益(EPS)	84.98	90.59	30.19	33.26	97.02	1.16
純資産(BPS)	426.33	538.09	545.02	552.68	478.39	5.75
配当金(DPS)	10.00	25.00	25.00	28.00	29.00	0.34

⁻たな卸資産回転率=売上高÷たな卸資産



07 08 09 10 11

07 08 09 10 11

⁻投資収益率 $(ROI) = (経常利益 + 支払利息) \div (有利子負債 + 自己資本期中平均) <math>\times 100$

⁻負債資本比率 = (流動負債 + 固定負債) \div 自己資本 \times 100

⁻有利子負債比率=有利子負債÷自己資本

⁻インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー÷利払い

連結貸借対照表

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社 2010年および2011年3月31日現在

		百万円	千ドル
資産の部	2010	2011	2011
流動資産			
現金及び預金	4,173	5,640	67,829
受取手形及び売掛金	308	257	3,092
商品	16,712	15,698	188,798
貯蔵品	191	169	2,034
未収入金	5,809	5,108	61,437
繰延税金資産	1,565	1,161	13,963
その他	351	348	4,187
貸倒引当金	△42	△40	△485
流動資産合計	29,069	28,342	340,859
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	9,847	12,381	148,903
減価償却累計額及び減損損失累計額	△4,388	△5,788	△69,620
建物及び構築物(純額)	5,458	6,592	79,283
土地	569	569	6,854
建設仮勘定	540	32	386
その他	2,843	3,167	38,095
減価償却累計額及び減損損失累計額	△1,909	△2,172	△26,132
その他(純額)	933	994	11,963
有形固定資産合計	7,502	8,189	98,487
無形固定資産			
のれん	159	_	_
その他	2,022	1,885	22,676
無形固定資産合計	2,182	1,885	22,676
投資その他の資産			
投資有価証券	163	147	1,773
差入保証金	6,285	6,224	74,856
繰延税金資産	499	441	5,314
その他	464	490	5,895
貸倒引当金	△4	△4	△58
投資その他の資産合計	7,409	7,299	87,781
固定資産合計	17,094	17,373	208,945
資産合計	46,163	45,716	549,804

40

		百万円	千ドル
負債の部	2010	2011	2011
流動負債			
支払手形及び買掛金	7,670	_	_
買掛金	_	7,193	86,515
短期借入金	2,240	12,800	153,938
1年内返済予定の長期借入金	2,176	2,094	25,183
未払金	2,952	2,952	35,504
未払法人税等	1,731	600	7,218
賞与引当金	1,495	1,233	14,833
役員賞与引当金	_	60	721
店舗閉鎖損失引当金	418	_	_
資産除去債務	_	76	924
その他	720	474	5,705
流動負債合計	19,406	27,484	330,545
固定負債			
長期借入金	3,332	1,238	14,888
役員退職慰労引当金	91	91	1,099
資産除去債務	_	1,791	21,541
その他	6	7	90
固定負債合計	3,429	3,128	37,620
負債合計	22,835	30,613	368,166
純資産の部			
株主資本			
資本金	3,030	3,030	36,440
資本剰余金	4,095	4,095	49,255
利益剰余金	17,119	19,514	234,692
自己株式	△909	△11,537	△138,758
株主資本合計	23,335	15,102	181,629
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	△1	△11	△135
繰延ヘッジ損益	△6	12	144
その他の包括利益累計額合計	△7	0	0
純資産合計	23,327	15,103	181,638
負債純資産合計	46,163	45,716	549,804

連結損益計算書

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社 2010年および2011年3月31日に終了した連結会計年度

	2010	2011	千ドル 2011
	83,504	90,571	1,089,256
売上原価	40,639	42,569	511,963
売上総利益	42,865	48,001	577,292
販売費及び一般管理費	37,922	40,617	488,483
営業利益	4,942	7,384	88,808
営業外収益			
受取利息	2	1	17
受取配当金	_	4	50
受取賃貸料	9	15	180
為替差益	34	19	237
仕入割引	33	36	443
その他	181	86	1,045
営業外収益合計	261	164	1,975
営業外費用			
支払利息	143	148	1,781
賃貸費用	6	11	140
支払手数料	1	118	1,423
その他	15	29	356
営業外費用合計	166	307	3,702
経常利益	5,037	7,240	87,082
特別利益			
固定資産売却益	_	7	84
店舗閉鎖損失引当金戻入額	_	77	936
主要株主株式短期売買利益返還益	138	_	_
移転補償金	_	19	232
特別利益合計	138	104	1,254
特別損失			
固定資産除却損	149	65	791
減損損失	758	408	4,908
店舗閉鎖損失引当金繰入額	418	_	_
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	_	921	11,086
その他	_	21	252
特別損失合計	1,326	1,417	17,042
税金等調整前当期純利益	3,849	5,928	71,293
法人税、住民税及び事業税	2,672	1,875	22,554
法人税等調整額	△227	455	5,481
法人税等合計	2,445	2,331	28,035
少数株主損益調整前当期純利益		3,596	43,258
当期純利益	1,403	3,596	43,258

42

連結包括利益計算書

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社 2010年および2011年3月31日に終了した連結会計年度

		百万円	千ドル
	2010	2011	2011
少数株主損益調整前当期純利益	_	3,596	43,258
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	_	△9	△117
繰延ヘッジ損益	_	18	222
その他の包括利益合計	_	8	105
包括利益	_	3,605	43,363
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	_	3,605	43,363
少数株主に係る包括利益	_	_	_

連結株主資本等変動計算書

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社 2010年および2011年3月31日に終了した連結会計年度

									百万円
			株主資本				その他の包括 利益累計額		純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	その他の包括 利益累計額合計	
2009年3月31日残高	3,030	4,095	16,771	△909	22,987	_	17	17	23,004
剰余金の配当			△1,055		△1,055				△1,055
当期純利益			1,403		1,403				1,403
自己株式の取得				$\triangle 0$	$\triangle 0$				$\triangle 0$
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額(純額)						△1	△23	△25	△25
連結会計年度中の変動額合計	_	_	348	△0	348	△1	△23	△25	323
2010年3月31日残高	3,030	4,095	17,119	△909	23,335	△1	△6	△7	23,327
剰余金の配当			△1,181		△1,181				△1,181
当期純利益			3,596		3,596				3,596
自己株式の取得				△10,700	△10,700				△10,700
自己株式の処分			△19	71	51				51
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額(純額)						△9	18	8	8
連結会計年度中の変動額合計	_	_	2,394	△10,628	△8,233	△9	18	8	△8,224
2011年3月31日残高	3,030	4,095	19,514	△11,537	15,102	△11	12	0	15,103

									千ドル
			株主資本				その他の包括 利益累計額		純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	その他の包括 利益累計額合計	
2010年3月31日残高	36,440	49,255	205,889	△10,939	280,645	△17	△78	△96	280,549
剰余金の配当			△14,214		△14,214				△14,214
当期純利益			43,258		43,258				43,258
自己株式の取得				△128,683	△128,683				△128,683
自己株式の処分			△240	864	623				623
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額(純額)						△117	222	105	105
連結会計年度中の変動額合計	_	_	28,802	△127,819	△99,016	△117	222	105	△98,910
2011年3月31日残高	36,440	49,255	234,692	△138,758	181,629	△135	144	9	181,638

連結キャッシュ・フロー計算書

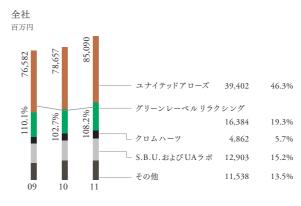
株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社 2010年および2011年3月31日に終了した連結会計年度

		百万円	千ドル
	2010	2011	2011
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	3,849	5,928	71,293
減価償却費	1,211	1,372	16,501
無形固定資産償却費	299	315	3,789
長期前払費用償却額	81	81	977
減損損失	758	408	4,908
のれん償却額	319	159	1,918
賞与引当金の増減額(△は減少)	639	△262	△3,156
役員賞与引当金の増減額(△は減少)		60	721
店舗閉鎖損失引当金の増減額(△は減少)	418	△418	△5,036
貸倒引当金の増減額(△は減少)	15	△2	△27
受取利息及び受取配当金	△2	△5	△68
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	_	921	11,086
支払利息	143	148	1,781
有形固定資産除却損	9	12	152
有形固定資産売却損益(△は益)	_	$\triangle 3$	△42
無形固定資産除却損	0	1	15
無形固定資産売却損益(△は益)	_	△3	△42
売上債権の増減額(△は増加)	△529	772	9,291
たな卸資産の増減額(△は増加)	1,778	1,036	12,459
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△19	1	14
仕入債務の増減額(△は減少)	△403	△477	△5,736
その他の流動負債の増減額(△は減少)	926	129	1,559
その他の固定負債の増減額(△は減少)	3	23	277
その他	_	0	10
小計	9,500	10,198	122,650
利息及び配当金の受取額	2	5	68
利息の支払額	△139	△147	△1,776
法人税等の支払額	△1,429	△3,133	△37,680
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,933	6,923	83,261
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入による支出	_	△56	△674
定期預金の払戻による収入	38	_	
投資有価証券の取得による支出	△166	_	
有形固定資産の取得による支出	△1,294	△1,809	△21,761
有形固定資産の除却による支出	_	△37	△453
有形固定資産の売却による収入	_	57	694
無形固定資産の取得による支出	△211	△149	△1,795
無形固定資産の売却による収入	_	10	120
長期前払費用の取得による支出	△94	△154	△1,863
差入保証金の差入による支出	△263	△474	△5,703
差入保証金の回収による収入	_	535	6,443
その他	_	8	105
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,992	△2,069	△24,888
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額(△は減少)	△3,810	10,560	126,999
長期借入れによる収入	1,640	_	_
長期借入金の返済による支出	△1,981	△2,176	△26,169
	△0	△10,700	△128,683
自己株式の取得による支出	_	51	623
目己株式の取得による支出 自己株式の処分による収入	△1,051	△1,179	△14,182
			△41,411
自己株式の処分による収入	△5,202	$\triangle 3,443$	△41,411
自己株式の処分による収入 配当金の支払額	△5,202 0	△3,443 0	0
自己株式の処分による収入 配当金の支払額 財務活動によるキャッシュ・フロー	0	0	0
自己株式の処分による収入 配当金の支払額 財務活動によるキャッシュ・フロー 現金及び現金同等物に係る換算差額	-		

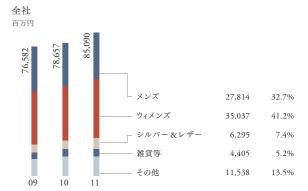
店舗関連データ

業態別・品目別売上高(単体)

業態別売上高・前期比/構成比

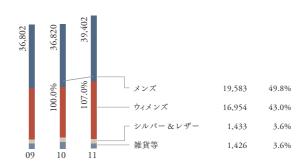


品目別売上高/構成比



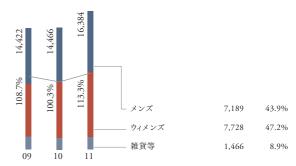
ユナイテッドアローズ

百万円



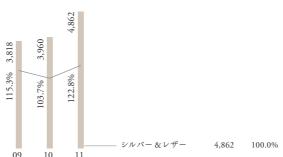
グリーンレーベル リラクシング

百万円

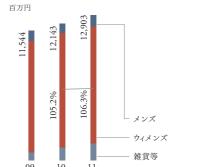


クロムハーツ

百万円



S.B.U. およびUAラボ



1,040

10,354

1,507

8.1%

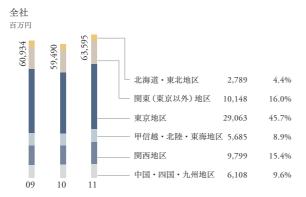
80.2%

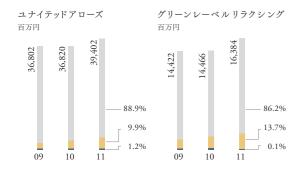
11.7%

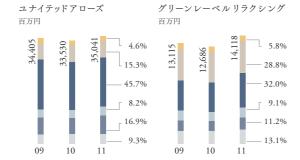
チャネル別・小売エリア別売上高

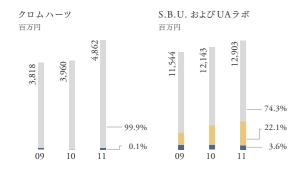
チャネル別売上高/構成比(単体)

小売エリア別売上高/構成比(単体)











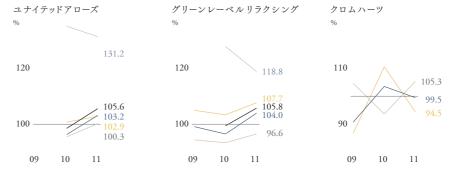


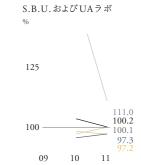
エリア別店舗数 2011年8月31日現在 ユナイテッドアローズ総合店 2 1 4 1 1 2 11 ユナイテッドアローズ 1 2 5 1 6 1 16 1 3 9 2 4 6 25 ビューティ&ユースユナイテッドアローズ 2 ユナイテッドアローズ レーベル イメージストア グリーンレーベル リラクシング 2 13 12 4 6 8 45 クロムハーツ 3 1 S.B.U.および UAラボ 3 5 22 6 9 6 51 アウトレット 3 6 1 3 2 (株) フィーゴ (株) コーエン 4 6 6 6 7 7 36 合計 16 36 69 25 38 34 218

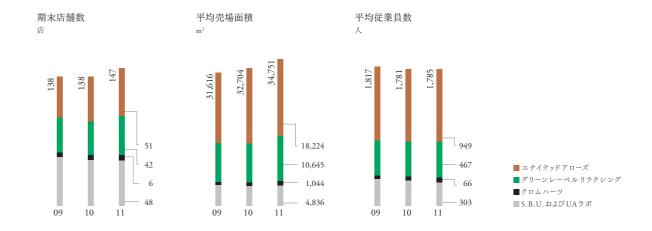
業態・店舗当たり情報(単体)

既存店売上・客数・客単価前期比推移









1店舗当たりの平均年商/平均売場面積/平均従業員数

	ユナイテッド アローズ総合店	ユナイテッド アローズ	ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ		クロムハーツ	S.B.U.および UAラボ
平均年商 百万円	1,460	650	440	340	810	200
平均売場面積 m ²	470	410	300	250	170	100
平均従業員数人	35	16	16	13	10	7

会社情報

2011年3月31日現在

会社概要

商号 株式会社 ユナイテッドアローズ

UNITED ARROWS LTD.

本社所在地 東京都渋谷区神宮前二丁目31番12号

設立 1989年10月2日 資本金 30億30百万円

事業内容 紳士服・婦人服および雑貨等の

企画・販売

主要取引銀行 1 三菱東京UFJ銀行

2 三井住友銀行 3 みずほ銀行

従業員数 2,647名

連結子会社* 株式会社 フィーゴ

株式会社 コーエン

*(株)ペレニアルユナイテッドアローズは、2010年12月をもって清算結了いたしました。

株式情報

上場証券取引所 東京証券取引所 市場第一部

証券コード7606発行可能株式総数190,800,000株発行済株式の総数*42,800,000株

株主総数 14,234名

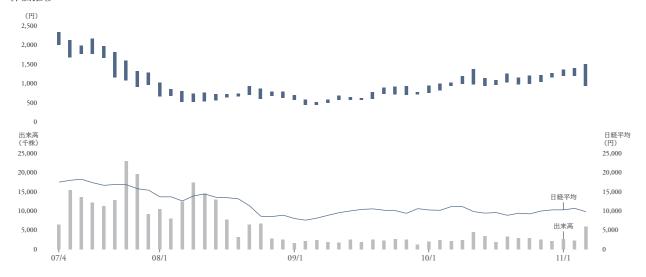
60.41%

大株主

株主名	持株数(株)	所有株式数の 割合(%)
重松 理	3,859,700	9.01
株式会社エー・ディー・エス	2,168,100	5.06
栗野宏文	2,110,000	4.92
岩城哲哉	2,093,400	4.89
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー505104	1,694,549	3.95
三菱商事株式会社	1,627,700	3.80
ジュニパー(常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行)	979,400	2.28
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	843,100	1.96
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	810,400	1.89
株式会社ルコタージュ	800,000	1.86

株価推移

個人・その他



48

IR情報に関するお問い合わせ先 計画管理室 IRチーム

Tel: 03-5785-6637 Fax: 03-5785-6638

IR サイト:www.united-arrows.co.jp/ir/index.html

^{*}発行済株式の総数のうち、11,229,180株を自己株式として保有しております。