



**2011年3月期
決算説明会**

株式会社 ユナイテッドアローズ



Contents

I. 2011/3期 決算概要および2012/3期 計画概要

P 3 ~ P 16

II. 2011/3期 総括、2012/3期 経営方針および中期経営戦略

P 17 ~ P 24

III. 質疑応答

※ 資料内の数値は百万円未満を切り捨て表示し、百分率は元データから算出

留意事項

当資料の業績予想に関する記述、および客観的事実以外の記述に関しましては、当社が現時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいており、リスクや不確実性を含んでおります。実際の業績は、当社の事業をとりまく経済情勢、市場の動向、為替レートなどにかかわる様々な要因により、記述されている業績予想とは大幅に異なる可能性があることをご了承下さい。

表示

UA = ユナイテッドアローズ BY/ビューティ&ユース=ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ

GLR/グリーンレーベル リラクシング = ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング

CH = クロムハーツ

S.B.U. = Small Business Unit

(アナザーエディション、ジュエルチェンジズ、オデット エ オディール ユナイテッドアローズ=オデット エ オディール、ドゥロワー、

キャス・キッドソン、アーキペラゴ ユナイテッドアローズ=アーキペラゴ、ジ エアポート ストア ユナイテッドアローズ=ジ エアポート ストア)

UAラボ= (時しらず)

ベレニアルUA = 株式会社ベレニアルユニテッドアローズ



2011/3期 連結 PL

- ・ 増収増益 売上高 前期比 108.5%、経常利益 同 143.7%
- ・ 売上総利益率 53.0% 前期比 1.7ポイント改善
- ・ 販管費率 44.8% 前期比 0.6ポイント低減
- ・ 特別損失 14億(資産除去債務 9億、減損損失 4億、震災による損失 7百万など)
- ・ グループ会社ペレニアルの清算終了に伴う、前期に計上した繰延税金資産の取り崩し

単位:百万円

	連結							
	2011/3期 通期				前期実績			
	実績	売上比	前期比増減	修正計画比増減	前期実績	売上比	修正計画	売上比
		前期比	修正計画比					
売上高	90,571	100.0%	7,066 108.5%	▲ 1,574 98.3%	83,504	100.0%	92,146	100.0%
売上総利益	48,001	53.0%	5,136 112.0%	- -	42,865	51.3%	-	-
販管費	40,617	44.8%	2,694 107.1%	- -	37,922	45.4%	-	-
営業利益	7,384	8.2%	2,441 149.4%	59 100.8%	4,942	5.9%	7,324	7.9%
営業外損益	▲ 143	-0.2%	▲ 238 -151.5%	- -	94	0.1%	-	-
経常利益	7,240	8.0%	2,203 143.7%	52 100.7%	5,037	6.0%	7,188	7.8%
特別損益	▲ 1,312	-1.4%	▲ 124 110.5%	- -	▲ 1,188	-1.4%	-	-
当期純利益	3,596	4.0%	2,192 256.2%	53 101.5%	1,403	1.7%	3,543	3.8%

3

■2011/3期の連結業績

当連結会計年度の売上高は、主に単体において主力事業であるUA、GLR業態を中心に、小売既存店の売上高が回復し、前期比108.5%の905億71百万円となりました。

売上総利益率は、前期比で1.7ポイント改善し、53.0%となりました。主に単体において、商品プラットフォームの活用推進に伴う商品の調達・生産～投入～消化活動の業務精度が向上し、レギュラー店およびアウトレット店の売上総利益率が改善したことによるものです。

販管費は、自社オンラインサイトの1周年記念販促、広告出稿費やカタログ制作費の増加、新店販促の強化などの積極的な施策の実施により宣伝販促費が増加いたしました。コスト効率を高めたことにより、前期比107.1%と売上高の伸びを下回りました。

その結果、営業利益は前期比149.4%の73億84百万円、経常利益は前期比143.7%の72億40百万円と大幅な増益となりました。

また、特別損益では、資産除去債務会計基準の適用に伴い、9億21百万円、店舗の移転、改装、退店などに伴う減損損失4億08百万円、東日本大震災による損失7百万円など、合計14億17百万円を特別損失に計上いたしました。グループ会社のペレニアルユナイテッドアローズの清算終了に伴い、単体の貸倒損失が確定したことにより、前期に計上していた繰延税金資産を取り崩すこととなったため、法人税率が下がり、当期純利益は、前期比256.2%の35億96百万円となりました。

なお、2011年3月4日に発表した修正計画比では、3月11日に発生した東日本大震災の影響もあり、売上高は修正計画に届かなかったものの、販管費の抑制により営業利益以下の各利益段階では、修正計画どおりの着地となりました。

参考:2011/3期 単体 PL

単位:百万円

	単体									
	2011/3期 通期		前期比増減		修正計画比増減		前期実績		修正計画	
	実績	売上比	前期比	前期比	修正計画比	修正計画比	売上比	売上比	売上比	
売上高	85,090	100.0%	6,433	108.2%	▲ 1,259	98.5%	78,657	100.0%	86,350	100.0%
売上総利益	44,726	52.6%	4,307	110.7%	-	-	40,419	51.4%	-	-
販管費	37,599	44.2%	2,972	108.6%	-	-	34,627	44.0%	-	-
営業利益	7,126	8.4%	1,334	123.0%	9	100.1%	5,792	7.4%	7,117	8.2%
営業外損益	▲ 65	-0.1%	▲ 217	-	-	-	151	0.2%	-	-
経常利益	7,061	8.3%	1,117	118.8%	42	100.6%	5,943	7.6%	7,018	8.1%
特別損益	▲ 1,325	-1.6%	1,021	-	-	-	▲ 2,346	-3.0%	-	-
当期純利益	2,919	3.4%	908	145.2%	▲ 61	97.9%	2,011	2.6%	2,980	3.5%

4

当会計年度の単体のPL概況説明は省略させていただきます。



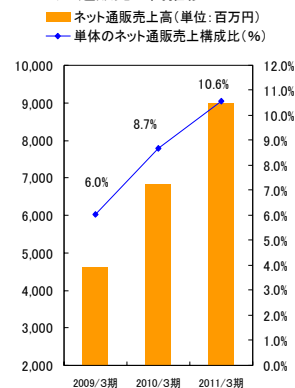
2011/3期 単体 売上高 チャンネル別

- ・ 小売 前期比 106.9%
新店と既存店の増収効果
- ・ ネット通販 前期比 131.7%
ZOZOTOWN、自社オンラインサイトの増収効果、ネット通販売上構成比の拡大
- ・ 修正計画比 98.5% 東日本大震災後の臨時休業、営業時間短縮の影響による未達

単位：百万円

	2011/3期			
	通期		修正計画比増減	
	実績	前期比増減	前期比	修正計画比
単体売上高	85,090	6,433	108.2%	▲ 1,336 98.5%
ビジネスユニット計	73,552	6,160	109.1%	▲ 1,008 98.6%
うち小売	63,595	4,104	106.9%	▲ 848 98.7%
うちネット通販	8,997	2,166	131.7%	▲ 203 97.8%
アウトレット	11,538	272	102.4%	▲ 327 97.2%
	既存店前期比			
	売上高	客数	客単価	
小売+ネット通販	104.3%	—	—	
小売	102.2%	103.5%	98.7%	
ネット通販	121.2%	—	—	

■ ネット通販売上高推移



5

■ 2011/3期の単体 チャンネル別 売上高

小売売上高は、主に新店と小売既存店の増収効果により、前期比106.9%となりました。小売既存店は、主力業態であるUA、GLR業態において、無駄な仕入品を減らし、買いやすい価格帯の品ぞろえを強化するなど、MDバランスが適正化したことに伴い、小売既存店の買上客数が前期比103.5%と伸長いたしました。

ネット通販売上高は、前期比131.7%と、高い成長を維持し、単体売上に占めるネット通販の売上構成比は、10.6%となりました。これは、主にスタートトゥデイ社の運営する「ZOZOTOWN」や自社オンラインサイトのなどの既存サイトの増収効果によるものです。

アウトレット売上高は、専用商品の展開などにより堅調に推移し、前期比102.4%となりました。



2011/3期 単体 売上高 業態別

- ・ UA、GLR 新店効果と既存店の回復による増収
- ・ CH、S.B.UおよびUAラボ 小売既存店は前期を下回るも新店効果による増収

単位:百万円

	2011/3期 通期				
	実績	前期比増減		修正計画比増減	
			前期比		修正計画比
UA	39,402	2,581	107.0%	▲ 288	99.3%
GLR	16,384	1,918	113.3%	▲ 230	98.6%
CH	4,862	901	122.8%	16	100.3%
S.B.U.およびUAラボ	12,903	759	106.3%	▲ 506	96.2%

	既存店 前期比		
	小売+ネット通販	小売	ネット通販
UA	105.6%	103.2%	131.2%
GLR	105.8%	104.0%	118.8%
CH	-	99.5%	-
S.B.U.およびUAラボ	100.2%	97.3%	111.0%

6

■2011/3期の単体 業態別 売上高

UA業態の売上高前期比は107.0%、GLR業態の売上高前期比は113.3%と増収となりました。主に新店による増収と、小売+ネット通販既存店の回復が寄与いたしました。

CH業態は、小売既存店前期比は99.5%、S.B.UおよびUAラボは、小売既存店前期比は、97.3%と前期を下回りましたが、新店の効果により、増収いたしました。

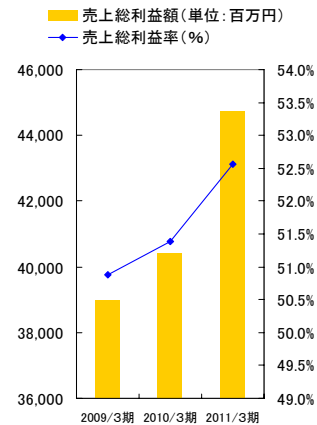
2011/3期 単体 売上総利益率

- ・ 売上総利益率 52.6% 前期比 1.2ポイント改善
- ・ 商品プラットフォームの活用推進による調達・生産～投入～消化活動の業務精度の向上によるビジネスユニット計、アウトレットの収益性改善
- ・ キャス・キッドソン、時しらずなどの撤退事業の在庫消化促進のため、4Qの売上総利益率は低下

	2011/3期 通期		2011/3期 4Q	
	実績	前期比 増減	実績	前期比 増減
単体 売上総利益率	52.6%	1.2%	46.4%	-0.4%
ビジネスユニット計	57.2%	0.7%	52.8%	-0.8%
アウトレット	30.7%	2.1%	23.6%	2.4%
その他原価額 (百万円)	909	14	626	106

※ その他原価＝商品評価損、廃棄等

■ 売上総利益推移



7

■ 2011/3期の単体 売上総利益率

当会計年度の単体の売上総利益率は、商品プラットフォームの活用推進に伴う商品の調達・生産から店頭への投入、そして消化活動といった個々の業務精度が向上し、ビジネスユニットおよびアウトレットの収益性が改善し、前期比1.2ポイント改善の52.6%となりました。グラフが示すとおり、単体の売上総利益率は2期連続で改善しております。

第4四半期において、キャス・キッドソン、時しらずなどの事業を撤退したことに伴い、これらの事業の在庫消化策の促進により、ビジネスユニット計の売上総利益率の低下、商品廃棄の増加などによりその他原価は増加いたしました。



2011/3期 単体 販管費

- ・ 販管費率 44.2% 前期比 0.2ポイント増
- ・ 宣伝販促費： 広告出稿、カタログ制作、自社ECサイト1周年販促、新店販促などの実施
- ・ 賃借料： 新店と既存店売上に伴う増
- ・ 減価償却費： 新店と改装に伴う増、資産除去債務計上に伴う増
- ・ その他： 新店の備品費消耗品費の増やLED電球交換など修繕費の増

単位:百万円

	2011/3期		2010/3期		前期比 増減	前期比
	実績	売上比	実績	売上比		
売上高	85,090	100.0%	78,657	100.0%	6,433	108.2%
販管費	37,599	44.2%	34,627	44.0%	2,972	108.6%
宣伝販促費	1,823	2.1%	1,016	1.3%	806	179.4%
人件費	13,153	15.5%	12,767	16.2%	385	103.0%
賃借料	10,658	12.5%	9,971	12.7%	686	106.9%
減価償却費	1,204	1.4%	1,039	1.3%	164	115.8%
その他	10,760	12.6%	9,831	12.5%	929	109.5%

8

■2011/3期の単体 販管費

販管費率は、前期比0.2ポイント増の44.2%となりました。

宣伝販促費は、広告出稿・カタログ制作費の増加や自社通販サイトの1周年記念関連費用、新店販促など積極的な宣伝販促活動により前期比8億06百万の増となりました。

賃借料は、新店と既存店の売上増加より、前期比6億86百万円の増となりました。

減価償却費は、新店や改装に伴う増加および、資産除去債務計上に伴う増加などにより前期比1億64百万円の増となりました。

その他費用では、主に新店に伴う備品費消耗品費の増や、維持修繕費の増により、前期比9億29百万円の増となりました。

2011/3期 BS

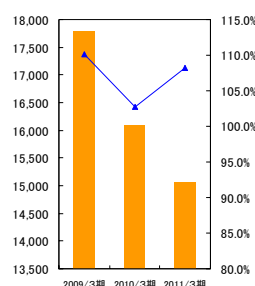
- ・ たな卸資産：仕入抑制と消化促進による在庫の適正化
- ・ 固定資産：出店および資産除去債務の適用に伴う固定資産の増、のれん消却に伴う無形固定資産の減
- ・ 流動負債：自己株式の取得(107億円)に伴う短期借入金が増
- ・ 固定負債：資産除去債務の増、長期借入金の減
- ・ 純資産合計：自己株式の取得による減
- ・ 有利子負債：前期比 208.2%

単位：百万円

	連結 2011/3期				単体 2011/3期			
	実績	構成比	前期増減	前期比	実績	構成比	前期増減	前期比
総資産	45,716	100.0%	▲ 447	99.0%	45,197	100.0%	▲ 1,213	97.4%
流動資産	28,342	62.0%	▲ 727	97.5%	26,850	59.4%	▲ 1,601	94.4%
うち たな卸資産	15,867	34.7%	▲ 1,036	93.9%	15,064	33.3%	▲ 1,028	93.6%
固定資産	17,373	38.0%	279	101.6%	18,347	40.6%	388	102.2%
流動負債	27,484	60.1%	8,078	141.6%	26,365	58.3%	8,177	145.0%
固定負債	3,128	6.8%	▲ 301	91.2%	2,937	6.5%	▲ 488	85.7%
純資産合計	15,103	33.0%	▲ 8,224	64.7%	15,894	35.2%	▲ 8,901	64.1%
有利子負債	16,132	35.3%	8,384	208.2%	15,832	35.0%	9,524	251.0%

■単体 たな卸資産推移

■ 期末単体たな卸資産(単位:百万円)
▲ 単体売上高前期比(%)



■2011/3期 BS

流動資産は、前期末比97.5%となりました。これは、主に単体において仕入の抑制と消化促進の効果により在庫の適正化が進行し、たな卸資産が10億36百万円減少したことや、連結子会社ペレニアルユナイテッドアローズの清算終了などにより繰延税金資産が4億04百万円減少したことなどによるものです。

固定資産は、前期末比101.6%となりました。これは、主としてのれんの償却などにより無形固定資産が2億96百万円、退店などに伴う差入保証金の返還などにより投資その他の資産が1億09百万円それぞれ減少した一方、出店および資産除去債務の適用などにより有形固定資産が6億86百万円増加したことによるものです。

流動負債は、前期末比141.6%となりました。これは、主として自己株式の取得に伴い短期借入金が増加したことなどによるものです。

固定負債は、前期末比91.2%となりました。これは、主として資産除去債務が増加した一方、長期借入金が増加したことなどによるものです。

純資産合計は、前期末比64.7%となりました。主な要因は、自己株式が増加したことによるものです。

なお、有利子負債は、前期比208.2%の161億32百万円となりました。

2011/3期 CF

- ・ 営業CF(小計)：(増要因) 税前当期純利益の増、たな卸資産の減
- ・ 営業CF：(減要因) 法人税等の支払額の増
- ・ 投資CF：(減要因) 有形固定資産の取得増による支出増
- ・ 財務CF：(増要因) 短期借入金が増 (減要因) 自社株の取得、長期借入金の返済

単位：百万円

	連結	前期
	2011/3期	
	実績	実績
営業キャッシュ・フロー(小計)	10,198	9,500
営業キャッシュ・フロー	6,923	7,933
投資キャッシュ・フロー	▲ 2,069	▲ 1,992
財務キャッシュ・フロー	▲ 3,443	▲ 5,202
現金及び現金同等物の増減額	1,410	739
現金及び現金同等物期首残高	4,061	3,322
現金及び現金同等物期末残高	5,471	4,061

10

■2011/3期のCF

当連結会計年度における現金及び現金同等物は、前期末比14億10百万円増加し、54億71百万円となりました。

営業キャッシュ・フローの小計では、101億98百万円のキャッシュインとなりました。キャッシュインの主な内訳は、税金等調整前当期純利益59億28百万円、たな卸資産の減少額10億36百万円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、仕入債務の減少額4億77百万円です。

営業キャッシュ・フローでは、69億23百万円のキャッシュインとなりました。キャッシュアウトの主な内訳は、法人税等の支払額の31億33百万円です。

投資活動によるキャッシュ・フローでは、20億69百万円のキャッシュアウトとなりました。主に、新規出店および改装などに伴う有形固定資産の取得18億09百万円によるものです。

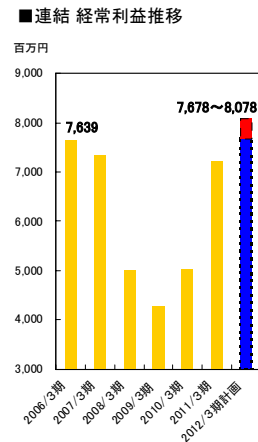
財務活動によるキャッシュ・フローでは、34億43百万円のキャッシュアウトとなりました。短期借入金の純増加額105億60百万円あった一方、自己株式の取得による支出107億円、長期借入金の返済による支出21億76百万円などによるものです。

2012/3期 連結 計画

- ・ 通期の計画は、**増収経常増益** 過去最高益の更新の見込み
- ・ 震災による経済および業績に与える影響が不透明であるため、中間期の業績予想は開示見送り（通期計画は上限、下限のレンジ開示）

単位: 百万円

	連結 計画						前期実績			
	2012/3期 通期			2011/3期						
	上限		下限		前期実績					
	前	前	前	前	前	前	前			
	売上比	期比増減	期比	売上比	期比増減	期比	売上比			
売上高	96,493	100.0%	5,921	106.5%	95,547	100.0%	4,975	105.5%	90,571	100.0%
売上総利益	51,707	53.6%	3,705	107.7%	51,163	53.5%	3,161	106.6%	48,001	53.0%
販管費	43,583	45.2%	2,966	107.3%	43,439	45.5%	2,821	106.9%	40,617	44.8%
営業利益	8,124	8.4%	739	110.0%	7,724	8.1%	339	104.6%	7,384	8.2%
営業外損益	▲ 45	0.0%	97	-	▲ 45	0.0%	97	-	▲ 143	-0.2%
経常利益	8,078	8.4%	837	111.6%	7,678	8.0%	437	106.0%	7,240	8.0%
特別損益	▲ 390	-0.4%	922	-	▲ 390	-0.4%	922	-	▲ 1,312	-1.4%
当期純利益	4,423	4.6%	826	123.0%	4,195	4.4%	598	116.6%	3,596	4.0%



11

■ 2012/3期 連結計画

通期の計画については、売上高955億47百万円～964億93百万円（前期比5.5%～6.5%増）、経常利益76億78百万円～80億78百万円（前期比6.0～11.6%増）、当期純利益41億95百万円～44億23百万円（前期比16.6%～23.0%増）と、東日本大震災の影響による東京電力管内の夏の電力不足が懸念されることから、商業施設の節電対策やそれらの消費マインドへの影響などを加味し、上限、下限のレンジ形式による開示をいたします。

また、連結経常利益においては過去最高益である2006年3月期の76億39百万円の更新を見込んでいます。

なお2012年3月期の連結の中間期の業績予想は、東日本大震災による経済および当社グループに業績に与える影響が不透明であるため、開示を見送りとさせていただきます。



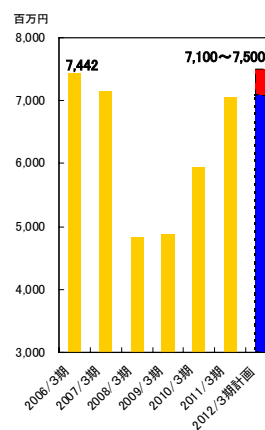
参考:2012/3期 単体 計画

・ 増収増益 上限計画では経常利益の過去最高益の更新の見込み

単位:百万円

	単体 計画 2012/3期 通期						前期実績 売上比			
	上限		下限							
	売上比	前期比増減 前期比	売上比	前期比増減 前期比	前期比増減 前期比	前期実績 売上比				
売上高	90,057	100.0%	4,966	105.8%	89,112	100.0%	4,021	104.7%	85,090	100.0%
売上総利益	47,868	53.2%	3,141	107.0%	47,323	53.1%	2,597	105.8%	44,726	52.6%
販管費	40,343	44.8%	2,743	107.3%	40,198	45.1%	2,599	106.9%	37,599	44.2%
営業利益	7,524	8.4%	397	105.6%	7,124	8.0%	▲ 2	100.0%	7,126	8.4%
営業外損益	▲ 24	0.0%	40	-	▲ 24	0.0%	40	-	▲ 65	-0.1%
経常利益	7,500	8.3%	438	106.2%	7,100	8.0%	38	100.6%	7,061	8.3%
特別損益	▲ 387	-0.4%	938	-	▲ 387	-0.4%	938	-	▲ 1,325	-1.6%
当期純利益	4,054	4.5%	1,134	138.9%	3,826	4.3%	906	131.1%	2,919	3.4%

■ 単体 経常利益推移



2012/3期の単体 計画の概要は説明を省略させていただきます。



2012/3期 単体 チャネル別 売上高 計画

- ・ 小売+ネット通販 既存店 前期比 101.7~103.0%
- ・ ネット通販：下限計画は減収見込み キヤス・キッドソン、時しらずなど前期の撤退事業の売上減
- ・ アウトレット：前期退店の2店舗の売上減、仙台店休業により減収見込み

単位：百万円

	2012/3期 通期 計画						前期実績
	上限	前期比増減 前期比		下限	前期比増減 前期比		
単体売上高	90,057	4,966	105.8%	89,112	4,021	104.7%	85,090
ビジネスユニット計	79,360	5,808	107.9%	78,414	4,862	106.6%	73,552
うち小売	69,568	5,972	109.4%	68,739	5,143	108.1%	63,595
うちネット通販	9,068	70	100.8%	8,960	▲ 37	99.6%	8,997
アウトレット	10,697	▲ 841	92.7%	10,697	▲ 841	92.7%	11,538
小売+ネット通販 既存店		103.0%			101.7%		104.3%
小売 既存店		101.6%			100.4%		102.2%
ネット通販 既存店		112.7%			111.3%		121.2%

13

■2012/3期の単体 チャネル別 売上高 計画

小売+ネット通販既存店前期比は、101.7~103.0%、ビジネスユニット計では、前期比106.6~107.9%の784億14百万円~793億60百万円を見込みます。

ネット通販では、下限において、前期比99.6%と減収となります。これは主に、前期にキヤス・キッドソン、時しらずなど撤退事業の売上減少によるものです。

アウトレットでは、2011年3月期に退店したりんくう店、南町田店の退店による売上減および、震災の影響により休業している仙台店の売上減により、前期比92.7%の減収となります。



参考：2012/3期 単体 業態別 売上高 計画

単位：百万円

	2012/3期 通期 計画						前期実績
	上限	前期比増減		下限	前期比増減		
		前期比	前期比		前期比	前期比	
UA	41,874	2,472	106.3%	41,375	1,973	105.0%	39,402
GLR	20,195	3,810	123.3%	19,954	3,569	121.8%	16,384
CH	5,213	351	107.2%	5,151	289	105.9%	4,862
S.B.U.	12,076	▲ 826	93.6%	11,932	▲ 970	92.5%	12,903

※ S.B.U.では、前期にキャス・キッドソン、時しらず事業を撤退しており、これらの事業の売上減少により、減益となる。

	既存店 前期比 計画					
	小売+ネット通販		小売		ネット通販	
	上限	下限	上限	下限	上限	下限
UA	102.1%	100.9%	100.6%	99.4%	114.3%	113.0%
GLR	106.2%	104.9%	104.9%	103.7%	113.4%	112.0%
CH	-	-	98.9%	97.7%	-	-
S.B.U.	103.0%	101.8%	102.0%	100.8%	107.9%	106.6%

14

2012/3期の単体 業態別の売上高 計画の概要は説明を省略させていただきます。

2012/3期 出退店 計画

- ・ GLR、BY、COENなどの中期の成長けん引業態中心に積極的に出店
- ・ 2012/3期 連結出店数 35、退店 4、期末予想店舗数 237

	2011/3期		2012/3期					
	出店	退店	期首 店舗数	出店予定		退店予定	期末 予想	
				通期	上期			下期
連結計	33	22	206	35	19	16	4	237
(株)ユナイテッドアローズ	23	14	161	31	17	14	4	188
ユナイテッドアローズ計	6	4	50	11	6	5	0	61
ユナイテッドアローズ総合店	0	1	11	1	0	1	0	12
ユナイテッドアローズ	2	1	15	4	2	2	0	19
ビューティ&ユース	4	2	22	6	4	2	0	28
U&Aレーベルイメージストア	0	0	2	0	0	0	0	2
グリーンレーベル リラックス	6	0	42	8	5	3	2	48
クロムハーツ	1	0	6	1	1	0	0	7
S.B.U.およびU&A併計	8	8	48	9	4	5	1	56
アナザーエディション	0	0	14	0	0	0	0	14
ジュエルテンジズ	1	1	6	2	2	0	1	7
オゾット エ オディール	2	0	19	3	1	2	0	22
ドゥロワ	0	0	5	1	1	0	0	6
アーキベラゴ	1	0	1	0	0	0	0	1
クロスセル型	3	0	3	0	0	0	0	3
ジエアポート ストア	0	0	0	3	0	3	0	3
高遠道路SA、駅ナカなど	0	0	0	3	0	3	0	3
キヤス・キッドソン	1	6	-	-	-	-	-	-
※事業運営の終了による退店								
時らざ	0	1	-	-	-	-	-	-
※事業撤退による退店								
アウトレット	2	2	15	2	1	1	1	16
(株)フィーゴ	1	1	11	1	1	0	0	12
(株)コーエン	8	0	34	3	1	2	0	37
(株)ベレニアルユナイテッドアローズ	1	7	-	-	-	-	-	-
※会社清算による退店								

※2012/3期 連結出店数 シーズン別

2011年春夏 13
 2011年秋冬 18
 2012年春夏 4

■2012/3期の出退店の計画概要

2012年3月期の出退店は、GLR、BY、コーエンを中期の成長けん引業態と位置付け、これらの事業を中心に積極的な出店を行いません。通期の出退店数は、(株)UAが、出店31、退店4、(株)フィーゴが、出店1、(株)コーエンが、出店3、連結計では、出店35、退店4、期末店舗数は、237店舗を見込みます。

グループ会社の進捗

UNITED ARROWS LTD.

FIGO
CO., LTD.



COEN CO., LTD. **coen**

■ 2011/3期

- ・売上高は、ネット通販が堅調ながら、商品の納期遅れにより小売・卸売が苦戦し、若干の減収
- ・売上総利益の改善などにより、営業利益以下は増益

■ 2011/1期

- ・都市部の新店とネット通販好調
- ・小売既存店前期比 110%好調維持
- ・キャンペーンなどの値引き販売増加と、人気商品の欠品や納期遅れなどによりやや苦戦。営業黒字には届かず

■ 2012/3期

- ・商品の安定供給体制を確立し、売上の底上げにより、増収増益を見込む
- ※(株)フィーゴののれん償却は2011年3月期の上期で終了(5年間の均等償却、前期計上額159百万円)

■ 2012/1期

- ・震災の影響により休業した宮城県内エリアの3店舗は4月末に営業再開
- ・商品計画の精度向上と販促活動の強化により、増収増益、単年度営業黒字化を見込む

※(株)ペレニアルは、2010年9月末で全店舗退店し営業終了。2010年12月10日清算終了

16

■グループ会社の進捗

・(株)フィーゴ

当連結会計年度の売上高は前期比では若干の減収となりました。要因は、ネット通販は好調に推移いたしましたが、商品の納期遅れにより、小売と卸売の売上に影響がありました。しかしながら売上総利益の改善などにより、営業利益以下の各利益においては、増益となりました。

新年度は、商品の安定供給体制を確立し、売上の底上げを図り、増収増益を見込みます。なお、(株)フィーゴののれん償却は、5年間の均等償却を行っており、2011年3月期の上期で終了しており、その計上額は1億59百万円となります。

・(株)コーエン

コーエンを中期の成長けん引業態と位置付け、当連結会計年度においては、積極的な出店を行っております。都市部の新規店舗が好調なことに加え、ネット通販が堅調に推移いたしました。認知の向上に伴い、小売既存店売上高は前期比110%と好調を維持いたしました。

キャンペーンなどの値引き販売の増加と、特に秋冬商戦においては、商品計画や調達の課題もあり、人気商品の欠品や納期遅れなどにより、やや苦戦し、営業黒字には僅かに届きませんでした。

新年度においては、震災の影響により休業した宮城県内エリアの3店舗は、4月末には営業を再開しております。業績の見通しについては商品計画の精度向上と販促活動の強化により、増収増益と単年度営業黒字化を見込んでおります。

・(株)ペレニアルユナイテッドアローズ

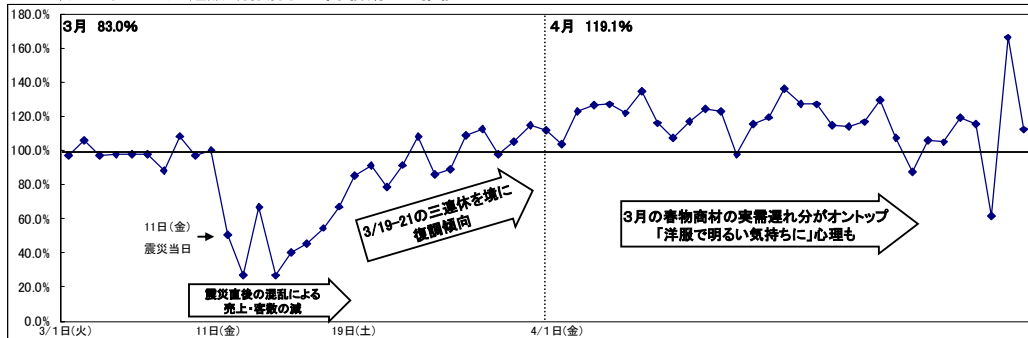
当連結会計年度において、2010年9月末で全店舗を退店し、営業が終了しており、2010年12月10日に清算終了いたしました。

東日本大震災の影響

震災の被害状況は軽微

- ・ 人的被害 なし
- ・ 物的被害 UAグループの宮城県仙台市内6店舗、同 名取市内1店舗が被災
商品破損、店舗・商業施設一部損壊も、被害総額は約7百万円と軽微
震災後休業するも、4月以降1店舗を除き営業再開済

■3・4月の小売+ネット通販 既存店 売上高 前期比の推移



- ・ 震災直後から4月初旬頃まで、東日本地区のほとんどの店舗で臨時休業や営業時間短縮を実施
- ・ 震災直後の1週間は、前年同期比50%以下の売上規模に落ち込むも、3月の三連休を境に復調傾向
- ・ 4月は需要遅れの春物商材を軸に売上好調

17

東日本大震災の影響

当社グループでは、東日本大震災の被災地となった主な地域のうち、宮城県仙台市内に6店舗、同じく名取市に1店舗展開しておりました。

その全ての店舗が商品破損や店舗損壊などの被害を受け、しばらくの間休業を余儀なくされましたが、幸いにも人的被害はなく、被害総額も約7百万円と軽微でした。

JR仙台駅周辺に展開していたUA、GLR、OEOの3店舗は、いずれも4月上旬に営業を再開いたしました。

仙台市泉区・太白区、名取市のコーエン3店舗は、4月下旬に営業を再開いたしました。

現在も休業しているのは、仙台市泉区のアウトレット1店舗のみとなり、こちらは6、7月の営業再開を見込んでおります。

震災後の売上状況としては、震災直後は心理的な不安要素、営業短縮や交通の混乱の影響を受けて大きく落ち込みましたが、その後徐々に回復し、スーツやシャツといった新生活に向けた実需アイテムを中心に復調しました。

4月は春物の実需遅れの分の売上がオントップされ、「洋服で明るい気持ちを取り戻そう」というお客様の心理的要因も重なり、好調に推移しました。

UAグループの支援活動

- ・ 義援金50百万円の寄付
- ・ 防寒具を中心に衣料品約4,000点を
宮城県気仙沼市の避難所に寄贈



4月6日、宮城県気仙沼市の避難所に
UAグループの支援物資が到着

- ・ チャリティプロジェクト **MOVING ON TOGETHER!** の推進

ファッションを楽しみながら支援活動ができるさまざまなチャリティ商品、イベントを用意
売上の一部を義援金として寄付



「ユナイテッドラブ プロジェクト 2011」
国内人気8ブランドのデザイナーとUAとの
コラボレーションTシャツ。売上の5%が義援金に



「UA原宿本店 ウィメンズ館
料理教室(4~6月)」
受講料全額が義援金に



「コーエン ブルーベア キャンペーン
チャリティ ビンパッチ」
販売価格全額が義援金に

18

■UAグループの支援活動

義援金として、日本赤十字社を通じて5千万円を寄付させていただきました。

救援物資として、ダウンジャケットやフリースなどの防寒具を中心に衣類約4,000点を、認定NPO法人を通じて、宮城県気仙沼市の避難所で生活する方々へお届けいたしました。

お客様とともに行うチャリティプロジェクトとして、UAグループ独自の取組み「ムービング オン トゥギャザー!」を立ち上げました。各事業が特色を活かしたチャリティ商品の販売やイベントを行っております。その売上・収益の一部または全額を義援金として寄付いたします。

2011/3期 重点取組課題の進捗 ①

1. 「商品プラットフォームの完成および活用推進」と、その上に乗せる「最適なMDバランスを伴う基本商品政策の再徹底」による、さらなる収益性向上

■商品プラットフォーム＝MDプラットフォーム＋生産プラットフォーム

→商品の調達・生産～投入～消化活動の土台となる考え方

商品プラットフォームの仕組みづくりは2011/3期で終了、2012/3期は運用定着、精度向上を目指す

<MDプラットフォーム>

- ・ 仕入原価率・消化率など、重要指標の継続分析、週・シーズン毎の検証により、売上総利益率が向上
- ・ 2012/3期は管理範囲をアウトレット専用商品まで拡大し、最終消化率の向上を目指す

<生産プラットフォーム>

- ・ 主要取引工場との取組み強化によるコスト適正化を実施
- ・ 中国生産問題(仕入原価上昇、納期遅れ、品質低下など)への対応
 - 企画の前倒し、既存取引工場との関係強化で、春節(中国の旧正月)も大きな影響はなし
- ・ 2012/3期は原価高騰対策、中国以外の生産拠点の開拓を推進

※「基本商品政策」とは、品ぞろえや商品開発理念といったファッションビジネスの根幹を成す考え方を定義し体系化したもの

19

■2011/3期 重点取組課題の進捗

1つ目は「商品プラットフォームの完成および活用推進」と、その上に乗せる「最適なMDバランスを伴う基本商品政策の再徹底」による、さらなる収益性の向上です。

商品プラットフォームについては、2011年3月期で仕組みづくりを概ね終了し、安定稼動に入りました。新年度は、その運用定着と精度向上、さらなる進化に向けた取組みに着手いたします。

MDプラットフォームについては、仕入原価率・消化率といった重要指標の分析を継続し、期中の修正やシーズン終了後の結果検証を行ないました。店頭動向を見ながら売れ筋を追加し、早めに消化を促進することで、収益性の改善につながりました。

新年度は管理範囲をアウトレット専用商品の消化状況まで拡大し、プロパー、セール、アウトレットを含めた、最終消化率の向上を目指します。

生産プラットフォームについては、主力取引工場との取組みを強化し、コスト適正化を図りました。2月の春節に伴う納期遅れが懸念されましたが、リードタイムが長くなることを見据えた企画の前倒しや生産キャパシティの確保、既存の取引工場との関係を強化することで、大きな影響もなく対応することができました。

新年度は、工賃引き上げやコットン、ウールなどの原材料値上げによる原価高騰の対策、中国以外の生産拠点の開拓など、引き続き対応を行ってまいります。

2011/3期 重点取組課題の進捗 ②

2. 「基本販売政策の再徹底」と「商品・販売部門の連携強化」による 強固な店舗運営体制の構築とさらなるお客様満足極大化の推進

- ・ 店舗の覆面調査で得られた課題を、各種会議体、副社長による店舗巡回などを通じて落としこみ
- ・ ネット通販の先行受注会を基に需要を予測、追加生産体制を整え、安定的に商品を供給
- ・ 2012/3期も、商品・販売部門の連携サイクルの強化を推進

3. 「あるべき業務の標準化」と「正しい運用の再徹底」による さらなる生産性向上とお客様最適の組織・運営体制の構築

- ・ 2011/3期は、お客様最適な組織・運営体制を見極める最終年度
- ・ 期初に掲げた本部業務の課題、店舗付帯作業における負荷項目については概ね対応を終了
- ・ UA、BY一部店舗でのレイバーコントロールを試験導入、普及に向けての取組みを継続

※「基本販売政策」とは、豊富な知識と確かな技術を持つ販売員による販売活動と、店舗環境やCRM活動といった店舗による販売活動を体系化したもの

20

2つ目は、「基本販売政策の再徹底」と「商品・販売部門の連携強化」による、強固な店舗運営体制の構築とさらなるお客様満足極大化の推進です。

第4四半期においては店舗の覆面調査を実施し、販売部門の課題を抽出いたしました。この課題について、各会議体や店舗巡回を使い、社内への落とし込みを行なっています。今後も、さらにお客様の期待を満ちし、お客様の購買の後押しをさせていただくための接客スキルを磨いてまいります。

商品・販売部門の連携強化では、ネット通販の先行受注で得られたデータを基に需要を予測し、あらかじめ追加体制を整えることで、商品を計画的に追加供給できるフローを確立しました。販売部門の情報を商品部門が掴み、商品計画に落とし込むという連携が強まり、売上の安定につながりました。新年度においても、このような商品部門と販売部門の連携を継続強化してまいります。

3つ目は、「あるべき業務の標準化」と「正しい運用の再徹底」による、さらなる生産性向上とお客様最適の組織・運営体制の構築です。

2011年3月期は、お客様最適な組織・運営体制を見極める最終年度として取組みを進めました。期初に掲げた本部業務における課題、店舗付帯作業における負荷項目については概ね対応を終了しております。一部残された項目については、各担当部門の取組み課題とし、新年度に対応してまいります。

また接客時間の増大化に向けてUA、BYの一部店舗に導入したレイバーコントロールシステムについては、今後の普及に向けた課題を抽出いたしました。新年度ではその課題を継続検討し、店舗生産性の向上を目指してまいります。

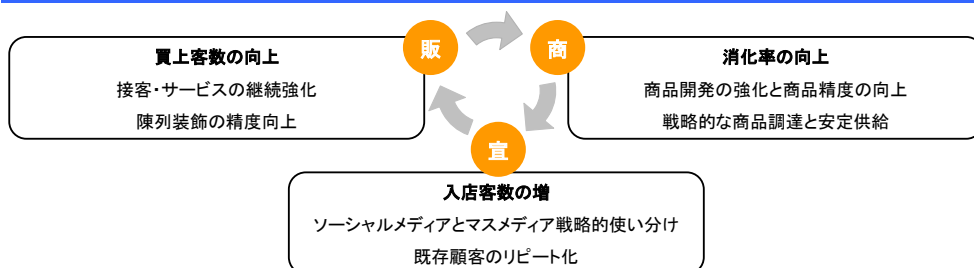
2012/3期の経営方針および単体 重点取組課題

経営方針

『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』

※ 過去最高益: 2006/3期の76億39百万円

単体 重点取組課題① 商品・販売・宣伝部門の連携サイクルの強化



単体 重点取組課題② 生産性の向上とメリハリの利いたコストコントロール

- ・ 関連部署間の連携強化と各業務の業務改善による生産性向上
- ・ 収益に応じたきめ細かなコストコントロール
- ・ 消化施策の計画精度を高めることによるたな卸資産の効率改善

21

■2012/3期の経営方針および単体 重点取組課題

新年度の経営方針は、「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の更新する」を掲げております。

また、単体においては、2つの重点取組課題を設定しております。

一つ目は、「商品・販売・宣伝部門の連携サイクルの強化」です。

商品部門においては、顧客の買上向上につながる商品開発を強化し、さらなる商品精度の向上を図るとともに、販売・宣伝部門と連携し、戦略的な商品調達と安定供給を徹底することにより商品の消化率の向上を目指します。

販売部門においては、接客・サービスの継続強化により既存顧客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により買上客数の向上を目指します。

宣伝部門においては、ソーシャルメディアとマスメディアを戦略的に使い分け、既存顧客のさらなるリピート化を促進することで入店客数の向上を目指します。

商品・販売・宣伝部門の連携サイクルは、当社の競争力を生み出す基本的な業務でもあります。これらの連携サイクルの徹底強化と精度向上を図ることで収益向上につなげてまいります。

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。

部署間の連携強化と日々の業務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きめ細かに行なうことにより収益性を高めてまいります。また、商品の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いたします。

2012/3期の新経営体制

・ 2009年4月以降、重松、岩城を中心とした営業力強化と収益性改善に関する一定の成果があがったため、2011年4月より竹田、藤澤による営業施策の強化・推進体制へ

	2011年3月末まで	2011年4月より	役割
重松 理	代表取締役 社長執行役員	代表取締役 社長	
岩城 哲哉	代表取締役 副社長執行役員	代表取締役 副社長	(株)コーエン、(株)フィーゴ担当
竹田 光広	取締役 常務執行役員 第一事業統括本部 統括本部長 兼 BB本部 本部長	取締役 副社長執行役員 第一事業統括本部 統括本部長 兼 BB本部 本部長	商品戦略、海外戦略
藤澤 光徳	取締役 常務執行役員 第二事業統括本部 統括本部長	取締役 専務執行役員 第二事業統括本部 統括本部長 兼 チャネル開発本部担当	販売戦略、開発戦略

■2012/3期の新経営体制

2009年4月以降、重松、岩城の2名の代表取締役 執行役員を中心とした体制により、営業力強化と収益性改善への取組みを推進してまいりました。これらの取組みが一定の成果をあげたと判断したため、2011年4月1日付けで重松、岩城の役職を変更いたしました。

同時に、2つの事業統括本部 統括本部長を兼任する竹田、藤澤の2名の取締役 執行役員が、それぞれ管掌する事業部門の統括に加え、全社的な営業施策の強化推進を図る体制へ変更いたしました。

岩城は連結子会社コーエン、フィーゴの担当として、さらに連携強化することで当社グループ全体の底上げを担います。

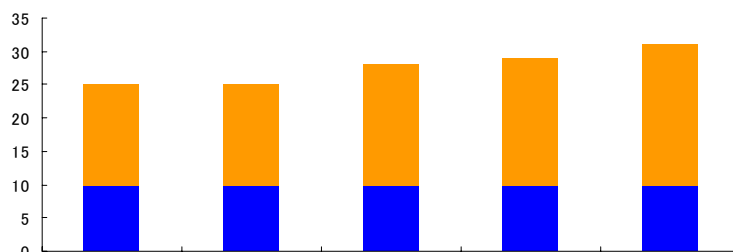
竹田は、新たに副社長に就任いたしました。副社長への就任の理由は、徹底的な成果追求姿勢、周囲を巻き込んで高い目標をクリアする実行力と推進力、そして今後の当社にとって重要な道筋となる海外戦略に関する豊富な経験とネットワークに対する高い評価によるものです。竹田は全社の商品戦略と海外戦略を担います。

藤澤は、新たに専務へ就任し、全社の販売戦略とチャネル開発戦略を担います。

2012/3期の利益還元方針

- ・新規出店投資などの内部留保のバランスと利益水準・配当性向も念頭におき利益還元
- ・2012/3期 中間 10円、期末 21円(2円増配)、年間 31円(2円増配) 予定

単位:円



	2008/3期	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期
1株当り配当金(円)	25	25	28	29	31
うち中間配当	10	10	10	10	10
連結配当性向	27.6%	82.8%	84.2%	29.9%	22.4~23.7%
連結DOE	4.7%	4.6%	5.1%	6.8%	5.0~5.1%

23

■2012/3期の利益還元方針

利益配分に関する基本方針につきましては、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。

増配、株式分割、自己株取得ならびに消却など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、すなわち株主価値の極大化を図ってまいります。

また、経営環境や業績の状況などを勘案し、今後の新規出店投資や成長事業への設備投資資金など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。

新年度の利益配当金につきましては、中間配当金が、1株につき10円、期末配当金が1株につき2円増配の21円、年間配当金が1株につき2円増配の31円とさせていただきます。



中期事業戦略の方向性

- ・No.1高感度ファッション専門店グループとしての地位を確立し、その次の事業拡大の道筋を付ける

1. 国内既存事業の徹底強化

① 成長けん引業態への注力

- ・GLR、BY、コーエンを「次期成長けん引業態」として特定
- ・主に、都市部・都市部近郊の駅ビル・ファッションビル・SCに出店

② ネット通販の継続強化

- ・自社オンラインサイトを強化し、ネット通販売上の上社売上比率15%の実現

③ 新チャネルへの展開

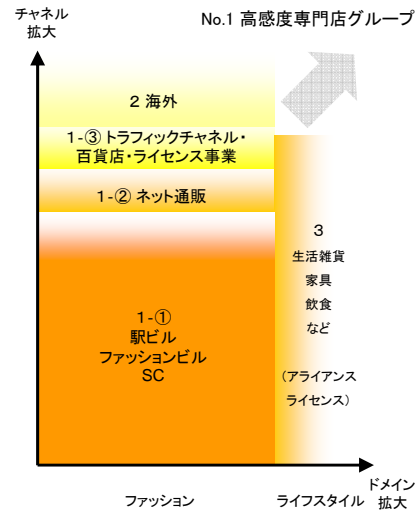
- ・トラフィックチャネル 2012/3期に成功パターンを確立、翌期以降、積極展開
- ・百貨店 好条件に応じた出店を通じ、展開の可能性を検討
- ・ライセンス事業により、これまで未進出のファッション領域への進出

2. 海外への進出

- ・事業展開の方向性を2012/3期に特定の上、翌期より出店開始予定

3. 新ドメインへの進出

- ・アライアンス、ライセンスなどにより他社資源を有効に活用できる場合には、新ドメインへの進出を検討



■ 中期事業戦略の方向性

当社グループは、この新年度から開始される3年間に於いて、「ナンバー1の高感度ファッション専門店グループ」としての地位を確立し、その次の事業拡大の道筋をつけたいと考えております。長期的には、ライフスタイル全般におけるナンバー1の高感度専門店グループを目指したいと考えております。

中期事業戦略の骨子は3つあります。

一つ目の骨子は、「国内既存事業の徹底強化」です。

まず、GLR、BY、コーエンの3つを次期成長けん引業態として特定し、主に都市部と都市部近郊の駅ビル・ファッションビル、ショッピングセンターに積極的に出店いたします。

次に、ネット通販の継続強化です。既存サイトの継続強化に加え、自社オンラインサイトを重点強化し、ネット通販売上の上社売上比率15%の実現を目指します。

最後に、新しいチャネルへの展開です。2011年3月期(前期)には、顧客との接点を拡大する考えのもと、国内空港3店舗に出店しました。新年度中には、駅ナカ、高速道路のサービスエリアにも出店予定です。出店後の仮説・検証・修正によって、それぞれのチャネルに対する成功パターンを新年度中に確立し、翌期以降に積極展開したい考えです。

百貨店については、前期には、大丸神戸へUAのウィメンズ単独出店するなど、百貨店へ新たなアプローチによる出店を開始しました。中期では、条件の良い出店を厳選し、今後の展開の可能性を見極めたいと考えています。

ライセンス事業については、昨年10月にライセンス事業準備室を立ち上げ、当社のブランド価値を社内の経営資源では成しえないアイテムやチャネルに流通させていくため、他社との協業による事業展開を現在検討を重ねている段階です。ライセンス事業によりこれまで未進出のファッション領域にも進出したい考えです。

二つ目の骨子は、「海外への進出の実現」です。

事業展開の方向性を新年度中に特定の上、来期より出店開始したい考えです。

三つ目の骨子は、「新しいドメインへの進出」です。

こちらは、アライアンス、ライセンスなど、他社の経営資源を有効に活用できる場合には、ファッション領域に隣接する新しいドメイン、例えば、生活雑貨、家具、飲食などのドメインへの進出も検討してまいります。



補足資料：店舗数・設備投資・従業員数

■期末店舗数

	2010/3期 実績	2011/3期 実績	2012/3期 計画
(株)ユナイテッドアローズ	153	162	188
UA	48	51	61
GLR	36	42	48
CH	5	6	7
S.B.U.およびUAラボ	49	48	56
アウトレット	15	15	16
(株)フィーゴ	11	11	12
(株)コーエン	26	34	37
(株)ベレニアル	6	0	-

■設備投資及び減価償却費

単位：百万円

		2010/3期 実績	2011/3期 実績	2012/3期 計画
連結	設備投資合計	1,415	4,254	2,680
	営業設備投資	1,063	2,377	2,304
	土地	-	-	-
	その他	352	1,876	375
	保証金	413	454	297
	減価償却費 (PLへス)	1,209	1,363	1,466

※2011/3期の「その他」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実額額1,619百万円が含まれます。

		2010/3期 実績	2011/3期 実績	2012/3期 計画
単体	設備投資合計	1,105	3,843	2,550
	営業設備投資	765	1,977	2,174
	土地	-	-	-
	その他	339	1,865	375
	保証金	272	352	227
	減価償却費 (PLへス)	1,039	1,204	1,294

※2011/3期の「その他」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実額額1,455百万円が含まれます。

■期末従業員数

	2010/3期 実績	2011/3期 実績	2012/3期 計画
連結	2,783	2,792	3,389
単体	2,617	2,647	3,208

※店舗、オフィス勤務者を含む全正社員。就業人員数を掲載