



**2011年3月期
第3四半期
決算説明会**

株式会社 ユナイテッドアローズ



Contents

I. 3Q業績概況

P 3 ~ P 13

II. 重点課題の進捗

P 14 ~ P 17

※ 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、ドウロワー、
キャス・キッドソン、ロットラフ、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= (時ならず)

ベレニアルUA = 株式会社ベレニアルユナイテッドアローズ



PL概況 連結・単体 3Q累計

- ・ 連結業績 **増収増益**
- ・ 売上総利益率 54.9% 前年同期比 1.8ポイント改善
- ・ 販管費率 43.4% 前年同期比 1.0ポイント低減
- ・ 特別損失 会計基準の適用に伴う資産除去債務 921百万、減損損失 351百万

単位:百万円

| | 連結 2011/3期 3Q累計 9ヶ月 | | | | 前年同期 | | | | 単体 2011/3期 3Q累計 9ヶ月 | | | | 前年同期 | | | |
|-------|---------------------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------------------------|--------|--------|--------|---------|--|------|--|
| | 実績 | | 売上比 | | 前年同期比増減 | | 前年同期比 | | 実績 | | 売上比 | | 前年同期比増減 | | 前年同期 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | 68,449 | 100.0% | 6,706 | 110.9% | 61,742 | 100.0% | 64,645 | 100.0% | 6,066 | 110.4% | 58,579 | 100.0% | | | | |
| 売上総利益 | 37,572 | 54.8% | 4,763 | 114.5% | 32,809 | 53.1% | 35,250 | 54.5% | 4,217 | 113.6% | 31,033 | 53.0% | | | | |
| 販管費 | 29,709 | 43.4% | 2,303 | 108.4% | 27,406 | 44.4% | 27,425 | 42.4% | 2,318 | 109.2% | 25,106 | 42.9% | | | | |
| 営業利益 | 7,862 | 11.5% | 2,460 | 145.5% | 5,402 | 8.7% | 7,824 | 12.1% | 1,898 | 132.0% | 5,926 | 10.1% | | | | |
| 営業外損益 | ▲ 118 | -0.2% | ▲ 159 | - | 41 | 0.1% | ▲ 64 | -0.1% | ▲ 147 | - | 82 | 0.1% | | | | |
| 経常利益 | 7,744 | 11.3% | 2,300 | 142.3% | 5,444 | 8.8% | 7,759 | 12.0% | 1,751 | 129.1% | 6,008 | 10.3% | | | | |
| 特別損益 | ▲ 1,242 | -1.8% | ▲ 1,200 | - | ▲ 41 | -0.1% | ▲ 1,264 | -2.0% | ▲ 1,238 | - | ▲ 25 | 0.0% | | | | |
| 純利益 | 3,990 | 5.8% | 1,222 | 144.1% | 2,768 | 4.5% | 3,457 | 5.3% | ▲ 24 | 99.3% | 3,482 | 5.9% | | | | |

3

当第3四半期連結累計期間の売上高は、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、前年同期比110.9%の684億49百万円と増収となりました。

売上総利益率は、前年同期比で1.8ポイント改善し、54.9%となりました。

販管費では、売上高・出店の増加に伴う賃借料の増加や主に単体において、自社通販サイトの1周年記念販促など積極的な宣伝販促を行なうことで、宣伝販促費が増加しましたが、コスト効率を高めたことで、前年同期比108.4%と売上高の伸びを下回りました。

その結果、営業利益は、前年同期比145.5%の78億62百万円、経常利益は前年同期比142.3%の77億44百万円と大幅な増益となりました。

特別損益では、資産除去債務会計基準の適用に伴い、9億21百万円を特別損失に計上するとともに、店舗の退店、移転、改装に伴う減損損失3億51百万円など、合計13億42百万円を特別損失に計上した結果、当期純利益は前年同期比144.1%の39億90百万円となりました。



参考:PL概況 連結・単体 3Qのみ

単位:百万円

| | 連結 2011/3期 3Q 3ヶ月 | | | | 前年同期 | | 単体 2011/3期 3Q 3ヶ月 | | | | 前年同期 | | | |
|-------|-------------------------|--------|-------|--------|------------------|--------|-------------------------|--------|-------|------------------|--------|--------|-----|--|
| | 実績 | | 売上比 | | 前年同期比増減 前年同期比 | 実績 | | 売上比 | | 前年同期比増減 前年同期比 | 実績 | | 売上比 | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | 27,062 | 100.0% | 3,515 | 114.9% | 23,546 | 100.0% | 25,802 | 100.0% | 3,458 | 115.5% | 22,344 | 100.0% | | |
| 売上総利益 | 15,502 | 57.3% | 2,234 | 116.8% | 13,267 | 56.3% | 14,691 | 56.9% | 2,143 | 117.1% | 12,548 | 56.2% | | |
| 販管費 | 10,298 | 38.1% | 838 | 108.9% | 9,459 | 40.2% | 9,626 | 37.3% | 951 | 111.0% | 8,675 | 38.8% | | |
| 営業利益 | 5,204 | 19.2% | 1,396 | 136.7% | 3,808 | 16.2% | 5,065 | 19.6% | 1,192 | 130.8% | 3,872 | 17.3% | | |
| 営業外損益 | ▲ 26 | -0.1% | ▲ 20 | - | ▲ 6 | 0.0% | ▲ 5 | 0.0% | ▲ 17 | - | 12 | 0.1% | | |
| 経常利益 | 5,177 | 19.1% | 1,375 | 136.2% | 3,801 | 16.1% | 5,059 | 19.6% | 1,174 | 130.2% | 3,885 | 17.4% | | |
| 特別損益 | ▲ 35 | -0.1% | ▲ 86 | - | 50 | 0.2% | ▲ 33 | -0.1% | ▲ 99 | - | 66 | 0.3% | | |
| 純利益 | 3,737 | 13.8% | 1,587 | 173.8% | 2,150 | 9.1% | 2,949 | 11.4% | 634 | 127.4% | 2,315 | 10.4% | | |

4

当第3四半期連結会計期間のPL概況の説明は省略します。



単体 売上高概況 3Q累計①

- ・ 小売 前年同期比 108.7% 通販 前年同期比 139.8% 新店と既存店の増収効果
- ・ 単体 修正計画比 101.9% 3Qトレンド商品中心に販売好調

単位:百万円

| | 2011/3期 3Q累計 9ヶ月 | | | | 参考:2011/3期 3Q 3ヶ月 | | | | | |
|-----------|---------------------|---------|--------|---------|----------------------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | 実績 | 前年同期比増減 | | 修正計画比増減 | | 実績 | 前年同期比増減 | | 修正計画比増減 | |
| | | 前年同期比 | 増減 | 修正計画比 | 増減 | | 前年同期比 | 増減 | 修正計画比 | 増減 |
| 単体売上高 | 64,645 | 6,066 | 110.4% | 1,181 | 101.9% | 25,802 | 3,458 | 115.5% | 1,460 | 106.0% |
| ビジネスユニット計 | 55,448 | 5,538 | 111.1% | 963 | 101.8% | 22,108 | 2,969 | 115.5% | 1,171 | 105.6% |
| うち小売 | 48,369 | 3,855 | 108.7% | 775 | 101.6% | 19,235 | 2,217 | 113.0% | 912 | 105.0% |
| うち通販 | 6,394 | 1,820 | 139.8% | 179 | 102.9% | 2,613 | 772 | 141.9% | 263 | 111.2% |
| アウトレット | 9,197 | 527 | 106.1% | 217 | 102.4% | 3,694 | 488 | 115.2% | 289 | 108.5% |
| | 既存店前年同期比 | | | | 既存店前年同期比 | | | | | |
| | 売上高 | 客数 | 客単価 | | 売上高 | 客数 | 客単価 | | | |
| 小売+通販 | 105.7% | — | — | | 109.6% | — | — | | | |
| 小売 | 103.6% | 106.3% | 97.4% | | 106.6% | 107.6% | 99.1% | | | |
| 通販 | 124.5% | — | — | | 135.1% | — | — | | | |

5

当第3四半期累計期間における単体の売上高の概況について説明します。

小売売上高は、主に新店と小売+通販既存店の増収効果により、前年同期比108.7%となりました。小売既存店では、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MD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年同期比106.3%と伸長いたしました。

通販売上高は、前年同期比139.8%となりました。これは、主に2010年10月より既存店扱いとなった自社通販サイトやスタートトゥデイ社の運営する「ZOZO TOWN」などの既存通販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、専用品の展開などにより堅調に推移し、前年同期比 106.1%となりました。

修正計画比では、第2四半期において猛暑の影響により秋物の販売動向に遅れが生じましたが、第3四半期においてメルトン素材のコートやニットなど、トレンド商品の販売が好調に推移し、単体売上高の修正計画比は101.9%となりました。



単体 売上高概況 3Q累計②

・主力業態UA、GLR 小売既存店の回復

- ・ UA、GLR増収 新店効果と既存店の回復
- ・ CH 増収も修正計画未達 新店効果も既存店計画未達
- ・ S.B.U.およびUAラボ増収 新店効果

単位:百万円

| | 2011/3期 3Q累計 9ヶ月 | | | | 参考:2011/3期 3Q 3ヶ月 | | | | | |
|---------------|---------------------|---------|--------|---------|----------------------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | 実績 | 前年同期比増減 | | 修正計画比増減 | | 実績 | 前年同期比増減 | | 修正計画比増減 | |
| | | 前年同期比 | | 修正計画比 | | | 前年同期比 | | 修正計画比 | |
| UA | 29,943 | 2,526 | 109.2% | 1,118 | 103.9% | 12,415 | 1,472 | 113.5% | 1,039 | 109.1% |
| GLR | 12,143 | 1,519 | 114.3% | 425 | 103.6% | 4,815 | 835 | 121.0% | 415 | 109.4% |
| CH | 3,634 | 583 | 119.1% | ▲ 136 | 96.4% | 1,411 | 293 | 126.3% | ▲ 38 | 97.3% |
| S.B.U.およびUAラボ | 9,726 | 908 | 110.3% | ▲ 443 | 95.6% | 3,466 | 368 | 111.9% | ▲ 244 | 93.4% |

| | 既存店 前年同期比 | | | 既存店 前年同期比 | | |
|---------------|-----------|--------|--------|-----------|--------|--------|
| | 小売+通販 | 小売 | 通販 | 小売+通販 | 小売 | 通販 |
| UA | 107.2% | 104.8% | 135.7% | 111.5% | 108.1% | 151.1% |
| GLR | 107.6% | 106.0% | 120.3% | 111.5% | 108.5% | 132.5% |
| CH | 95.7% | 95.7% | - | 99.0% | 99.0% | - |
| S.B.U.およびUAラボ | 102.2% | 99.5% | 114.2% | 103.8% | 101.2% | 115.3% |

6

当第3四半期累計期間における単体売上高の業態別の概況について説明します。

主力業態であるUA、GLR業態の小売既存店の売上高が回復したことに加え、通販チャネルも引き続き高い伸びを継続しました。

UA業態の前年同期比は109.2%、GLR業態の前年同期比は114.3%と増収となりました。主に小売+通販既存店と新店による増収が寄与しました。修正計画比では、UA業態が103.9%、GLR業態が103.6%となり、同様に小売+通販既存店と新店が好調に推移しました。

CH業態では、新店の増収により前年同期比119.1%となりましたが、小売既存店の前年同期比は95.7%と前年を下回り、修正計画も未達となりました。これは主に新店の影響によるものです。

S.B.U.およびUAラボでは、前年同期比が110.3%となりました。これは主に小売既存店前年同期比99.5%と前年を下回ったものの、小売および通販の新店による増収が寄与しました。修正計画比では、主に3店舗の出店中止や延期などの理由で、443百万円の未達成となりました。



単体 売上総利益率の概況

・ビジネスユニット、アウトレット店の収益性改善

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

・単体3Q累計の売上総利益率 54.5% 前年同期比 1.6ポイント改善

仕入原価率 前年同期比 0.9ポイント低減

値引きロス率 前年同期比 0.7ポイント改善

■ 売上総利益率の推移

| | 2011/3期 3Q累計 9ヶ月 | | 2011/3期 3Q 3ヶ月 | |
|------------|---------------------|---------|-------------------|------------------|
| | 実績 | 前年同期比増減 | 実績 | 前年同期比増減 |
| 全社 | 54.5% | 1.6% | 56.9% | 0.8% |
| ビジネスユニット計 | 58.7% | 1.1% | 60.8% | 0.9% |
| アウトレット | 32.5% | 1.7% | 33.0% | -0.2% ※催事実施による低下 |
| その他原価(百万円) | 282 | ▲ 92 | ▲ 38 | ▲ 19 |

※ その他原価＝商品評価損、廃棄等

第3四半期累計の単体の売上総利益率は、仕入原価率の低減と値引きロス率の改善により前年同期比1.6ポイント改善の54.5%となりました。これは主に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～店頭への投入～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たことによるものです。

アウトレットでは、専用品の展開を増加させたことにより、引き続き売上総利益率が改善しました。しかしながら、第3四半期において、在庫消化施策の一環により百貨店などで催事を実施したことでアウトレット売上総利益率は低下しました。

その他原価では、第3四半期累計、第3四半期ともに、主に商品廃棄の減少により前年対比で減少しました。



単体 販管費概要

- ・ 単体 販管費率 **42.4%** 前年同期比 0.5ポイント減
- ・ 宣伝販促費、減価償却費以外の主要科目の売上比は前年を下回る

■3Q累計の販管費内訳(単体) 金額:百万円

| 科目名 | 単体 2011/3期 3Q累計(9か月) | | | | | |
|--------------|-------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| | 実績 | | 前年同期 | | 前年同期比増減 | |
| | 金額 | 売上比 | 金額 | 売上比 | 金額 | 前年同期比 |
| 販管費合計 | 27,425 | 42.4% | 25,106 | 42.9% | 2,318 | 109.2% |
| 宣伝販促費 | 1,048 | 1.6% | 661 | 1.1% | 386 | 158.4% |
| 人件費 | 9,678 | 15.0% | 9,213 | 15.7% | 464 | 105.0% |
| 賃借料 | 8,019 | 12.4% | 7,349 | 12.5% | 669 | 109.1% |
| 減価償却費 | 889 | 1.4% | 763 | 1.3% | 126 | 116.5% |
| その他 | 7,790 | 12.1% | 7,119 | 12.2% | 671 | 109.4% |

■3Qのみの販管費内訳(単体) 金額:百万円

| 科目名 | 単体 2011/3期 3Q(3か月) | | | | | |
|--------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|------------|---------------|
| | 実績 | | 前年同期 | | 前年同期比増減 | |
| | 金額 | 売上比 | 金額 | 売上比 | 金額 | 前年同期比 |
| 販管費合計 | 9,626 | 37.3% | 8,675 | 38.8% | 951 | 111.0% |
| 宣伝販促費 | 330 | 1.3% | 246 | 1.1% | 84 | 134.4% |
| 人件費 | 3,304 | 12.8% | 3,105 | 13.9% | 198 | 106.4% |
| 賃借料 | 2,970 | 11.5% | 2,643 | 11.8% | 327 | 112.4% |
| 減価償却費 | 307 | 1.2% | 263 | 1.2% | 44 | 116.8% |
| その他 | 2,713 | 10.5% | 2,417 | 10.8% | 296 | 112.3% |

8

第3四半期累計の単体販管費率は、前年同期比0.5ポイント減の42.5%となりました。宣伝販促費、減価償却費以外の主要項目の売上比は前年同期比を下回り、コスト効率は改善しました。

宣伝販促費は、自社通販サイトの1周年記念関連費用や出稿・カタログ制作費の増加など積極的な宣伝販促活動により前年同期比158.4%となりました。

人件費は、業容の拡大に伴う店舗人員や業態本部人員の増加などにより、前年同期比105.0%となりました。

賃借料は、新規出店の増加および通販売上の増加などにより、前年同期比109.1%となりました。

減価償却費は、新規出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年同期比116.5%となりました。

その他費用では、主に業務委託費、支払手数料、旅費交通費、維持修繕費の増加などにより、前年同期比109.4%となりました。

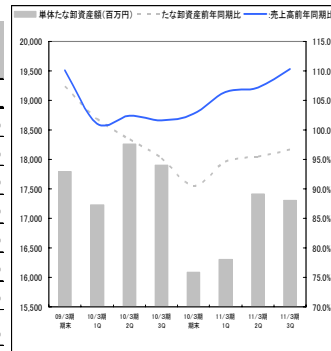


BS概況

- ・ 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：出店増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：短期借入金の増
- ・ 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
- ・ 有利子負債：前年同期比 153.6%

単位：百万円

| | 連結 | | | | 単体 | | | |
|----------|-------------|--------|---------|--------|-------------|--------|---------|--------|
| | 2011/3期 3Q末 | | 前年同期比 | | 2011/3期 3Q末 | | 前年同期比 | |
| | 実績 | 構成比 | 前年同期増減 | 前年同期比 | 実績 | 構成比 | 前年同期増減 | 前年同期比 |
| 総資産 | 49,860 | 100.0% | ▲ 573 | 98.9% | 49,601 | 100.0% | ▲ 94 | 99.8% |
| 流動資産 | 32,245 | 64.7% | ▲ 930 | 97.2% | 31,047 | 62.6% | ▲ 739 | 97.7% |
| うち たな卸資産 | 18,254 | 36.6% | ▲ 817 | 95.7% | 17,302 | 34.9% | ▲ 596 | 96.7% |
| 固定資産 | 17,615 | 35.3% | 356 | 102.1% | 18,553 | 37.4% | 645 | 103.6% |
| 流動負債 | 30,765 | 61.7% | 7,746 | 133.7% | 29,758 | 60.0% | 9,049 | 143.7% |
| 固定負債 | 3,636 | 7.3% | 894 | 132.6% | 3,448 | 7.0% | 710 | 125.9% |
| 純資産合計 | 15,459 | 31.0% | ▲ 9,214 | 62.7% | 16,394 | 33.1% | ▲ 9,853 | 62.5% |
| 有利子負債 | 18,562 | 37.2% | 6,476 | 153.6% | 18,562 | 37.4% | 7,786 | 172.3% |



9

第3四半期末の連結総資産は、前年同期比 98.9%の498億60百万円となりました。

流動資産では、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、たな卸資産が前年同期比 95.7%となり、流動資産は前年同期比97.2%となりました。

固定資産では、前年同期比102.1%となりました。これは主に店の増加により建物及び構築物が23億円増加し、無形固定資産が4億減少したことなどによりです。

流動負債では、主に、短期借入金の増加などにより、前年同期比133.7%となりました。

固定負債では、資産除去債務に関する会計基準の適用に伴い資産除去債務が17億増加し、長期借入金が減少したことなどにより前年同期比132.6%となりました。

なお、有利子負債は、前年同期比153.6%の185億62百万円となりました。

純資産合計では、前年同期比62.7%となりました。これは、自己株式が106億円増加したことなどによりです。



CF概況

- ・ 営業CF(小計)：(増要因)税前四半期純利益の増、資産除去債務に係る影響
- ・ 営業CF：(減要因)法人税等の支払額の増
- ・ 投資CF：有形固定資産の取得増による支出増
- ・ 財務CF：(増要因)短期借入金の増 (減要因)自己株の取得、長期借入金の返済

| | 連結 | 前年同累計期間 |
|-----------------|------------|---------|
| | 2011/3期 3Q | |
| | 実績 | 実績 |
| 営業キャッシュ・フロー(小計) | 5,628 | 5,243 |
| 営業キャッシュ・フロー | 2,399 | 3,708 |
| 投資キャッシュ・フロー | ▲ 1,747 | ▲ 1,389 |
| 財務キャッシュ・フロー | ▲ 968 | ▲ 780 |
| 現金及び現金同等物の増減額 | ▲ 316 | 1,537 |
| 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 | 3,745 | 4,859 |

10

当第3四半期連結会計期間末における現金及び現金同等物は、前期末に比べ3億16百万円減少し、37億45百万円となりました。

営業キャッシュ・フローの小計では、56億28百万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、税金等調整前四半期純利益65億円、資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額9億円などであり、キャッシュアウトの主な内訳は、たな卸資産の増加額13億円などです。

営業キャッシュ・フローでは、23億99百万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増31億円などです。

投資活動によるキャッシュ・フローでは、17億47百万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14億円などによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローでは、9億68百万円のキャッシュアウトとなりました。キャッシュインの主な内訳は、短期借入金の純増加額123億円などであり、キャッシュアウトの主な内訳は自己株の取得による支出107億円、長期借入金の返済による支出15億円などによるものです。



出退店計画

- ・ 連結3Q累計：出店 25 退店 11、3Q期末店舗数 209
- ・ 連結当期末までの予定：出店 34 退店 23、当期末店舗数 206

| | 期首 店舗数 | 3Q末実績 | | 3Q末 店舗数 | 2011/3期 通期予定 | | | | |
|--------------------|------------|-----------|-----------|------------|--------------|-----------|-----------|-----------|--------------------------|
| | | 出店 | 退店 | | 出店 | | | 退店 | 期末 店舗数 |
| | | | | | 通期 | 上期 | 下期 | | |
| 連結計 | 195 | 25 | 11 | 209 | 34 | 16 | 18 | 23 | 206 |
| (株)ユニテッドアローズ | 152 | 15 | 3 | 164 | 23 | 11 | 12 | 14 | 161 |
| ユニテッドアローズ計 | 48 | 3 | 3 | 48 | 6 | 1 | 5 | 4 | 50 |
| ユニテッドアローズ | 13 | | 1 | 12 | | | | 1 | 12 |
| ユニテッドアローズ(新) | 13 | 1 | 1 | 13 | 2 | | | 2 | 14 |
| ビューティ&ユース | 20 | 2 | 1 | 21 | 4 | 1 | 3 | 2 | 22 |
| UAレーベルイメージストア | 2 | | | 2 | | | | | 2 |
| グリーンレーベルリラクシング | 36 | 4 | | 40 | 6 | 2 | 4 | | 42 |
| クロムハーツ | 5 | 1 | | 6 | 1 | 1 | | | 6 |
| S.B.U.およびUAラボ計 | 48 | 5 | | 53 | 8 | 5 | 3 | 8 | 48 |
| アナザーエディション | 14 | | | 14 | | | | | 14 |
| ジュエルチェンジズ | 6 | 1 | | 7 | 1 | 1 | | 1 | 6 |
| オデット エ オディール | 17 | 1 | | 18 | 2 | 1 | 1 | | 19 |
| S.B.U. ドゥローワ | 5 | | | 5 | | | | | 5 |
| キャス・キッドソン | 5 | 1 | | 6 | 1 | 1 | | 6 | 0 ※2011年1月末をもって事業運営終了 |
| アーキペラゴ | 0 | | | 0 | 1 | | 1 | | 1 |
| ジ エアポート ストア | 0 | 2 | | 2 | 3 | 2 | 1 | | 3 |
| UAラボ 時しらず | 1 | | | 1 | | | | 1 | 0 ※2011年3月末をもって事業撤退 |
| アウトレット | 15 | 2 | | 17 | 2 | 2 | | 2 | 15 |
| (株)フィーゴ | 11 | 1 | 1 | 11 | 2 | | | 2 | 11 |
| (株)ベレニアル ユニテッドアローズ | 6 | 1 | 7 | 0 | 1 | 1 | | 7 | 0 ※2010年12月10日をもって会社清算終了 |
| (株)ヨーエン | 26 | 8 | | 34 | 8 | 4 | 4 | | 34 |

11

第3四半期連結累計期間の出店実績は25店舗、退店は11店舗となり、アウトレットを含む第3四半期末店舗数は209となりました。

通期の連結出店数は34店舗、退店は23店舗、アウトレットを含む期末店舗数は206を予定しています。

単体においては「キャス・キッドソン」の事業運営の終了や「時しらず」の事業撤退により退店が増加します。

また、グループ会社の(株)ベレニアル ユニテッドアローズは、2010年12月10日をもって会社清算を完了しました。

グループ会社の進捗

UNITED ARROWS LTD.

FIGO
CO., LTD.

Felisi
MADE IN BELGIUM



- ・売上高は計画比9掛け程度で進捗
小売、卸は3Qにおいて納期遅れにより苦戦
通販好調
- ・売上総利益率改善、販管費率低減により営業利益以下は、計画通りに進捗

※同社が輸入およびショップ運営する「コルテ」は、2010年12月末日をもって、事業運営を終了し、新たに設立された日本法人に承継済

COEN CO., LTD. **coen**



- ・春夏セールの好調や催事実施により売上高は計画通りに進捗
- ・秋冬商戦は、人気商品の欠品や納期遅れによりやや苦戦。キャンペーンなどにより値引き販売増加
- ・営業利益以下はほぼ計画通りに進捗
- ・吉祥寺店、池袋サンシャインアルパ店などの都心出店は順調に推移

※「ペレニアル ユナイテッドアローズ」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
退店コストなど会社清算に係るコストを保守的に見込んでいたため、営業利益以下は計画通りに進捗

12

「フィーゴ」では、第3四半期累計の売上高は、計画比9掛け程度で進捗しました。通販は好調に推移しましたが、第3四半期において納期遅れにより、卸売と小売直営店の売上に影響がありました。しかしながら売上総利益率の改善や販管費率の低減の効果により、営業利益以下の各利益においては、計画通りに推移しました。また同社が輸入およびショップ運営する、パリの紳士靴ブランド「コルテ」は、2010年12月末日をもちまして、同社により展開していた事業を終了し、2011年1月より新たに設立される本国パリの日本法人に承継しました。

「コーエン」では、春夏商品のセールが好調に推移したことや各種催事の実施により第3四半期累計の売上高は計画通りに進捗しました。直近の秋冬商戦においては、MD計画や調達の問題もあり、人気商品の欠品や納期遅れなどにより、やや苦戦しました。また、値引きをキーワードとしたキャンペーンの増加により、売上総利益率は内部計画を下回り推移しました。営業利益以下については、内部計画対比では、若干下回りましたが、開示計画は保守的に見ているためにほぼ計画通りに推移しました。また吉祥寺店、池袋サンシャインアルパ店など都心部エリアの店舗の売上高は順調に推移しました。

「ペレニアル ユナイテッドアローズ」は、2010年9月末で全店舗を退店し、営業が終了し、2010年12月10日に会社清算終了しました。退店コストなど会社清算に係るコストを保守的に見積もっていたために、営業利益以下の利益計画は計画どおりに推移しました。



通期 見通し

- ・ 2010年8月5日に公表した修正計画の変更なし
- ・ 4Q 単体の業績変動要素 1. 「キャス・キッドソン」「時しらず」などの事業撤退による売上高・売上総利益の減、2. 宣伝販促費など追加経費の発生、3. 過年度在庫の処分

単位:百万円

| | 連結 | | | | 単体 | | | | | |
|-------|------------|--------|---------|--------|------------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | 2011/3期 通期 | | 前年同期比増減 | | 2011/3期 通期 | | 前年同期比増減 | | | |
| | 修正計画 | 売上比 | 前年同期比 | 前年同期実績 | 修正計画 | 売上比 | 前年同期比 | 前年同期実績 | | |
| 売上高 | 90,612 | 100.0% | 7,107 | 108.5% | 83,504 | 100.0% | 6,130 | 107.8% | 78,657 | 100.0% |
| 売上総利益 | 47,229 | 52.1% | 4,363 | 110.2% | 42,865 | 51.3% | 3,835 | 109.5% | 40,419 | 51.4% |
| 販管費 | 40,819 | 45.0% | 2,897 | 107.6% | 37,922 | 45.4% | 3,038 | 108.8% | 34,627 | 44.0% |
| 営業利益 | 6,409 | 7.1% | 1,466 | 129.7% | 4,942 | 5.9% | 797 | 113.8% | 5,792 | 7.4% |
| 営業外損益 | ▲ 71 | -0.1% | ▲ 165 | - | 94 | 0.1% | ▲ 152 | - | 151 | 0.2% |
| 経常利益 | 6,338 | 7.0% | 1,301 | 125.8% | 5,037 | 6.0% | 644 | 110.8% | 5,943 | 7.6% |
| 特別損益 | ▲ 1,448 | -1.6% | ▲ 259 | - | ▲ 1,188 | -1.4% | 953 | - | ▲ 2,346 | -3.0% |
| 純利益 | 2,283 | 2.5% | 879 | 162.7% | 1,403 | 1.7% | 711 | 135.4% | 2,011 | 2.6% |

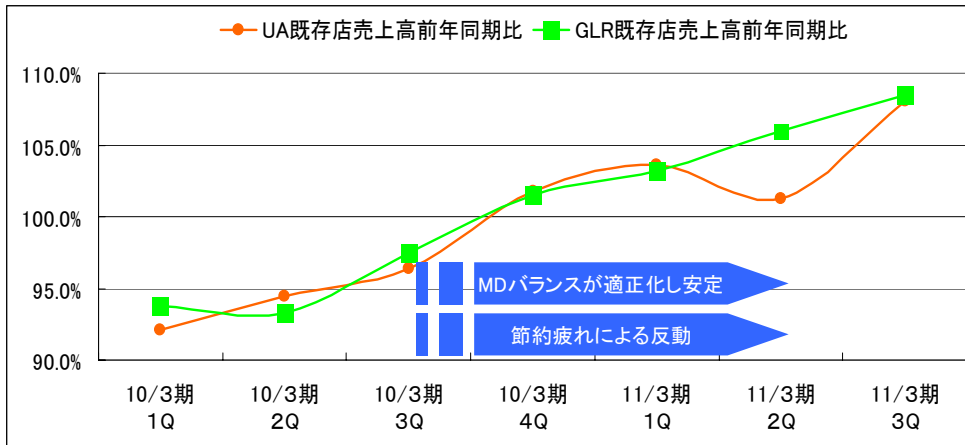
13

当第4四半期会計期間において、「キャス・キッドソン」事業の運営終了、「時しらず」事業の撤退など、モールビジネスユニットおよびUAラボの一部事業の売上高・売上総利益の減少、加えて宣伝販促費などの追加コストの発生および商品管理規程の厳格化により過年度在庫の処分などを検討しており、コストの増加を見込んでいます。

したがって、2011年3月期通期の業績予想は、第3四半期連結累計期間の業績は順調に推移していますが、連結および単体の見通しともに据え置きます。

既存店好調の要因

- ・ 内部要因：主力業態UA、GLRの商品・販売部門の連携とMDバランスの適正化
- ・ 外部要因：2010年3月期の半ばから節約疲れによる反動など消費マインドの変化



14

代表取締役社長執行役員の重松です。

皆様より質問いただく機会が多い「既存店の好調の要因」について、そして「2011年3月期 単体の重点取組課題の進捗」および「中期事業戦略の進捗」について説明します。

まず簡単に既存店好調の要因について、外部要因と内部要因から総括します。

外部要因としては、2010年3月期の半ば位から節約疲れによる反動が出始めるなど消費マインドの変化が進みました。当社が出店するファッションビルなどでも販促キャンペーンで過去最高の売上を記録したり、2010年10月には百貨店売上が2年8ヶ月ぶりに前年を越えたり、2011年の初売りも全体的に好調な数字を残しています。まだ高額品が売れるという環境にはありませんが、リーマンショック直後の消費引き締め頃比べると、お客様の買い物欲の戻りを感じています。

内部要因としては、2010年3月期から取り組んだMDバランスの改善が進み、2009年の冬から結果として表れはじめました。商品・販売部門の連携が強まり、店頭の声聞きながら商品を見直し、お客様のニーズの半歩先をいく商品を、適切な価格で、適切なタイミングで提供することにより、核商品を中心とした売上の拡大につながっています。当社では低価格戦略はとっていませんが、比較のお求めやすい価格帯の商品を拡充したことにより客単価は低下したものの、客数は向上し、既存店売上の向上に貢献しています。

この内部要因の改善に外部要因である潮目の変化が重なり、この1年の既存店回復につながりましたが、当社では内部要因の改善によるものが8割、外部要因によるものが2割と考えています。

潮目が変わったというものの、お客様の節約意識はまだ根強く、より実需に近いタイミングで、割引などのインセンティブがあるときに購入したいという傾向は強く見られています。景況感も引き続き厳しいと捉えており、今後についても引き続き慎重に捉え、商品・販売部門の連携の強化を続けていきます。

2011/3期 単体 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

<MDプラットフォーム>

- ・重要指標のモニタリング・分析の強化。MD施策における成功事例の共有
- ・在庫の早期消化の促進
 - スローセラー商品のアウトレット送り早期化、最終消化率向上

<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
- ・中国生産問題(仕入原価上昇、納期遅れ、品質低下等)への対応
 - リードタイム長期化を見据えた企画の前倒し・生産キャパシティの確保
 - 既存取引工場との取組み強化と中国以外の生産拠点の開拓

※「基本商品政策」とは、品揃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

15

2011年3月期の5つの重点取組課題のうち、3つの取組の進捗を説明します。

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、さらなる収益性向上です。当社は、「MDプラットフォーム」と「生産プラットフォーム」を合わせて「商品プラットフォーム」と定義し、商品の調達・生産～投入～消化活動の土台となる考え方として、それらの活用の推進をしています。

MDプラットフォームについては、仕入原価率、消化率といった指標を継続的にモニタリングし、期中の修正やシーズン終了後の結果検証を行う取組みを強化しています。また、スローセラー商品を早期にアウトレット店舗で販売することで、消化率を高め、より早期に、より高値で換金することを心がけました。

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により、原材料ロスの削減、効率の向上によるコスト適正化を図りました。

中国生産問題について、当社では、仕入原価上昇、納期遅れ、品質低下が特に大きなリスクと考えていますが、それらに対する取組みも積極的に行っています。リードタイム長期化を見据えた企画の前倒しや生産キャパシティの確保、中国以外の生産拠点の開拓など、引き続き対策を行っていきます。

2011/3期 単体 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

- ・ OJT活動による接客力・販売力の強化
- ・ 店長研修の実施による店長のマネジメント力向上
- ・ 販売部門からの要望を定期的にヒアリング。商品企画や品揃えに反映させる仕組みの強化

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

- ・ 部署と部署をまたぐ業務の精度向上を目的に、業務プロセスやルールの見直し推進
- ・ 店舗運営の生産性向上のための、店舗における業務の負荷要因の洗い出しと対策
- ・ UA、BY一部店舗でのレイバーコントロールの導入と普及の検討
- ・ 組織体制の検証と今後の検討

※「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

16

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。

店頭においては、ロールプレイングなど個店ごとのOJT活動を継続して行っており、地道に接客力や販売力を強化しました。各業態ごとに店長研修を実施するなど店長のマネジメント力を向上させる取組も強化し、販売のモチベーションアップ、既存店売上向上に奏功しています。

また、販売部門から商品部門に対し定期的にリクエストを出し、それを商品部門が確認していく商品・販売部門の連携を継続的に強化しています。このリクエストが品揃えや商品企画に反映されることで、第3四半期ではメルトンアウター、チノパンツなど、ヒット品番創出につながっています。

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。

部署と部署をまたぐ業務の精度向上を目的に、優先順位付けをした10数項目の課題に対する業務プロセスやルールの見直しを実施、上期に引き続き一つ一つ改善させています。また、店舗生産性向上のための業務改革プロジェクトにて店舗における業務の負荷要因を洗い出し、対応検討を開始、こちらも一つ一つ改善させています。UA、BYの一部店舗に導入したレイバーコントロールについては、検証と普及活動を継続し、接客時間の増大化に向けて取り組んでいます。

さらに今期の組織の検証を行い、2012年3月期に向けた最適な組織体制を固めつつあるところ です。



中期事業戦略の進捗

| | 取組 | 進捗 |
|-------------|---------------------------|---|
| チャンネル 戦略 | トラフィック (空港、駅ナカ、高速道路SA) | <ul style="list-style-type: none"> ・「ジ エアポート ストア UA」 2010年7月 成田空港第2ターミナル店、羽田空港第2ターミナル店 出店 2011年2月 関西空港店 出店 ・駅ナカ、高速道路SAなど新規チャネルへの出店の検討中 |
| | 百貨店 | <ul style="list-style-type: none"> ・「ユナイテッドアローズ ウィメンズストア」=UA業態初のウィメンズオンリーショップ 2011年2月 大丸神戸 ウィメンズストア 出店 ・「アーキペラゴ ユナイテッドアローズ」=AE、JC、OEO、ロッタラブの4事業ミックスのウィメンズストア 2011年3月 博多阪急 出店 ・各事業ごとに新規出店の検討中 |
| | ネット通販 | <ul style="list-style-type: none"> ・既存サイトの強化中 自社オンラインサイト1周年 TVCM等の大型販促の実施 ・2010年9月 「セレクトスクエア」に UA、BY 出店 「マガシーク」に UA 出店 総合オンラインストア「アマゾン」にBY、GLR、COEN 出店 ・2010年10月 「スタイライフ」にUA出店 |
| | テレビ通販 | <ul style="list-style-type: none"> ・テレビ通販「ショップチャンネル」へ進出 2010年11、12月放送 従来と異なる客層の購入があり、販路拡大のチャンス |
| | ライフスタイル型ライセンス事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・2010年10月 ライセンス事業準備室を立ち上げ、本格準備に着手 |
| | ブランド・ エクイティ 増殖戦略 | 海外 |
| フランチャイズ(FC) | | <ul style="list-style-type: none"> ・2010年9月 BY初のFC店 金沢店出店 (2011年2月 直営化) ・各事業ごとに新規出店の可能性の検討中 |

17

現段階での中期事業戦略の進捗について説明します。

トラフィックチャンネルでは、「ジ エアポート ストア ユナイテッドアローズ」を成田、羽田に引き続き、2011年2月3日に関西空港店をオープンしました。関西空港店では、成田、羽田でいただいたお客様の声をもとにUAブランドの服飾アイテムを充実させ、服飾60%、雑貨40%と服飾の構成比を高めています。空港以外のチャンネルでも、引き続きトラフィックの多いマーケットに向け、新規出店を検討しています。

百貨店では、メンズ、ウィメンズでの単独出店や業態横断クロスセル型MD編集など、事業形態を柔軟に適應させた新規出店を検討しています。2月には神戸大丸にUA業態ウィメンズショップを、3月には博多阪急にAE、JC、OEO、卸ブランド ロッタラブの4ブランドを編集したウィメンズ店舗、「アーキペラゴ ユナイテッドアローズ」をオープンします。

ネット通販では、引き続き自社オンラインサイトの販促を拡充した他、アマゾンへの出店など新たな顧客開拓に向けた取組みにも着手しました。

テレビ通販では「ショップチャンネル」において2010年11月、12月の2回オンエアしました。当社の期待を大きく上回る実績を残し、従来の客層とは異なる層にお買い上げいただきました。今後、新しい販路として確立できるものと考えています。

ライフスタイル型ライセンス事業の取組および海外進出については、前回より大きな進捗はありません。引き続き調査、検討を行なっています。

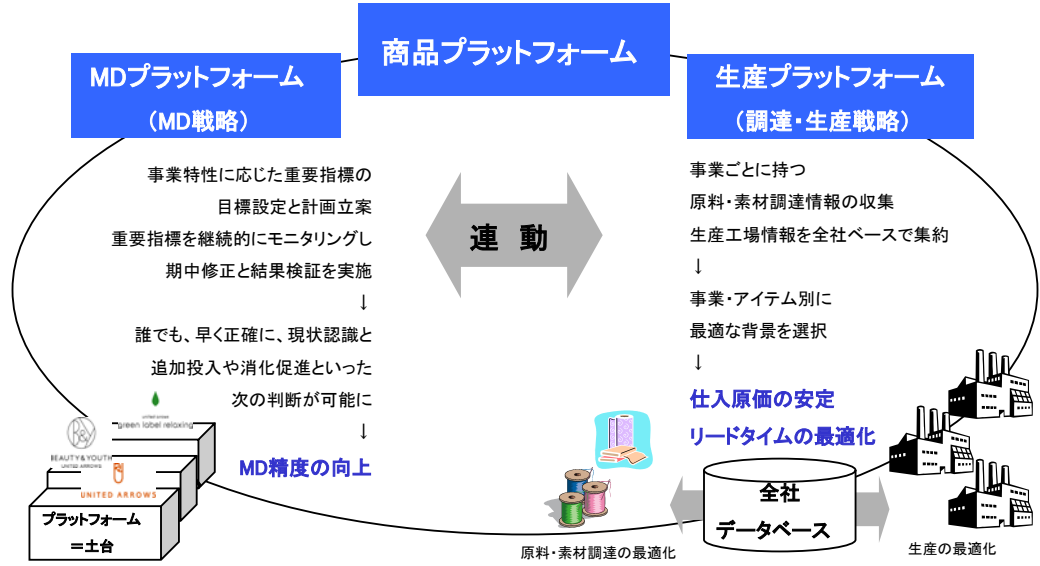
国内におけるフランチャイズ出店ではビューティ&ユース金沢店が2010年9月に开店し、好調な結果を残しています。金沢店については取引先様との話し合いにより、2011年2月に直営に切り替わることとなりました。また、他エリアでのFC展開も引き続き検討していきます。



用語解説: 商品プラットフォームとは

「商品プラットフォーム」とは、商品の調達・生産～投入～消化活動の土台となる考え方であり、当社はこれらの活用推進を行なっている。

「MDプラットフォーム」と「生産プラットフォーム」を合わせて「商品プラットフォーム」と定義している。



用語解説:MDバランスとは

「MDバランス」とは、商品構成計画(品揃え計画)のバランスのこと。

当社は、基本商品政策として、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なっている。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る。

MDバランス、仕入とオリジナル企画商品の比率は事業によって異なる。

