

# 2012年3月期 決算説明会

---

2012年5月9日

株式会社 ユナイテッドアローズ

# Contents



I. 2012/3期 決算概要および2013/3期 計画概要等	P 3 ~16
II. 2012/3期 重点取組課題の進捗報告 および2005/3期以降 再成長までの振り返り	P 17~18
III. 新代表取締役紹介、2013/3期 経営方針 中期目標等	P 19~22
IV. 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關しましては、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/スモール ビジネス ユニット

(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=オデット エ オディール ユナイテッドアローズ、ドゥロワー、

アーキベラゴ = アーキベラゴ ユナイテッドアローズ、エアポート ストア = ジ エアポート ストア ユナイテッドアローズ、

ステーション ストア = ザ ステーション ストア ユナイテッドアローズ、ハイウェイ ストア = ザ ハイウェイ ストア ユナイテッドアローズ)

COEN = コーエン

## 2012/3期 連結PL実績



### 増収増益、営業利益・経常利益・当期純利益 最高益更新

- 売上高：新店、小売およびネット通販既存店好調による増収
- 売上総利益率：値引きロス改善等により 前年同期比 1.5ポイント改善
- 特別損失：減損損失、特別功労金を計上

※前年特別損失 資産除去債務会計基準の適用に伴う特別損失、減損損失の計上等

単位：百万円

	連結									
	2012/3期 通期				前期実績					
	実績	売上比	前期比増減	前期比	修正計画比増減	修正計画比	前期実績	売上比	修正計画	売上比
売上高	102,052	100.0%	11,480	112.7%	779	100.8%	90,571	100.0%	101,272	100.0%
売上総利益	55,661	54.5%	7,659	116.0%	633	101.2%	48,001	53.0%	55,028	54.3%
販管費	45,468	44.6%	4,850	111.9%	▲ 9	100.0%	40,617	44.8%	45,477	44.9%
営業利益	10,193	10.0%	2,809	138.0%	643	106.7%	7,384	8.2%	9,550	9.4%
営業外損益	79	0.1%	222	—	29	159.8%	▲ 143	-0.2%	49	0.0%
経常利益	10,272	10.1%	3,032	141.9%	672	107.0%	7,240	8.0%	9,600	9.5%
特別損益	▲ 908	-0.9%	404	69.2%	▲ 533	242.2%	▲ 1,312	-1.4%	▲ 375	-0.4%
当期純利益	5,016	4.9%	1,419	139.5%	▲ 151	97.1%	3,596	4.0%	5,167	5.1%

3

### ■2012年3月期 連結PL概況

当連結累計期間(2011年4月1日から2012年3月31日)の売上高は、主に新店と小売およびネット通販の既存店の売上高が好調に推移したことにより、前期比112.7%の1,020億52百万円となり、当社創業から初めて1,000億円を突破いたしました。

売上総利益率は、前期比で1.5ポイント改善し、54.5%となりました。これは主にビジネスユニット計の値引きロスが減少したことによるものです。

販管費率は、雑誌・テレビCMなどへの広告出稿やカタログ制作など、積極的な販促施策を実施したことにより宣伝販促費が増加しましたが、コスト効率を高めたことにより前期比0.2ポイント減の44.6%となりました。

営業利益は前期比138.0%の101億93百万円、経常利益は前期比141.9%の102億72百万円となり、これまでの最高益であった2006年3月期の連結経常利益76億39百万円を大幅に更新しました。

また、店舗の移転、改装などに伴う減損損失4億33百万円、取締役2名に対する特別功労金4億30百万円など合計9億8百万円を特別損失に計上いたしましたが、前期においても資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額9億21百万円や減損損失4億8百万円など合計14億17百万円を特別損失に計上しているため、当期純利益は、前期比139.5%の50億16百万円となりました。

## 参考:2012/3期 単体PL実績



### 増収増益、営業利益・経常利益・当期純利益 最高益更新

(売上、売上総利益率、販管費は後述)

単位:百万円

	単体									
	2012/3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	<b>95,406</b>	<b>100.0%</b>	10,316	112.1%	803	100.8%	85,090	100.0%	94,603	100.0%
売上総利益	<b>51,636</b>	<b>54.1%</b>	6,909	115.4%	615	101.2%	44,726	52.6%	51,020	53.9%
販管費	<b>42,236</b>	<b>44.3%</b>	4,637	112.3%	▲ 33	99.9%	37,599	44.2%	42,270	44.7%
営業利益	<b>9,399</b>	<b>9.9%</b>	2,272	131.9%	649	107.4%	7,126	8.4%	8,749	9.2%
営業外損益	<b>106</b>	<b>0.1%</b>	172	—	42	166.2%	▲ 65	-0.1%	64	0.1%
経常利益	<b>9,505</b>	<b>10.0%</b>	2,444	134.6%	691	107.8%	7,061	8.3%	8,814	9.3%
特別損益	<b>▲ 903</b>	<b>-0.9%</b>	422	68.2%	▲ 531	242.9%	▲ 1,325	-1.6%	▲ 371	-0.4%
当期純利益	<b>4,502</b>	<b>4.7%</b>	1,582	154.2%	▲ 129	97.2%	2,919	3.4%	4,632	4.9%

4

### ■2012年3月期 単体PL概況

説明は省略します。

## 2012/3期 単体 売上実績 チャネル別



### 単体売上高前期比112.1%、103億の増

- 小売、ネット通販、アウトレットすべて増収。
- 小売+ネット通販 既存店売上高前期比 109.2%
- ネット通販売上高構成比は11.1%（前期10.6%）

単位：百万円

	2012/3期								
	実績		前期比増減		修正計画比増減		前期実績		
	金額	構成比	前期比	前期比	計画比	計画比	金額	構成比	
単体売上高	95,406	100.0%	10,316	112.1%	803	100.8%	85,090	100.0%	94,603
ビジネスユニット計	83,335	87.3%	9,783	113.3%	358	100.4%	73,552	86.4%	82,976
うち小売	71,890	75.4%	8,294	113.0%	5	100.0%	63,595	74.7%	71,884
うちネット通販	10,599	11.1%	1,601	117.8%	340	103.3%	8,997	10.6%	10,259
アウトレット	12,071	12.7%	532	104.6%	444	103.8%	11,538	13.6%	11,626

	既存店前期比		
	売上高	客数	客単価
小売+ネット通販	109.2%	—	—
小売	106.1%	100.8%	105.2%
ネット通販	132.2%	—	—

5

### ■2012年3月期累計 単体 チャネル別 売上高の概況

2012年3月期累計の単体売上高は前期比112.1%、103億の増収となり、チャネル別につきましては、小売、ネット通販、アウトレットすべて増収となりました。

小売売上高は、前期比113.0%となりました。これは、主に新店の増収に加えて、小売既存店売上高前期比が106.1%と好調に推移したことによるものです。

ネット通販売上高は、前期比117.8%となりました。これは主にZOZOTOWN、アマゾン、自社オンラインストアなどのネット通販既存店が132.2%と好調に推移したことによるものです。

なお、ネット通販につきましては、既存店売上高前期比132.2%に対して合計売上高の前期比が117.8%と下回っています。これは、前期(2011年3月期)に撤退した事業(キャス・キッドソン、時しらずなど)の売上減少があったためです。撤退事業の通期売上減少分は、小売で13億45百万円、ネット通販で12億00百万円、ビジネスユニット計では、25億60百万円となります。

。

## 2012/3期 単体 売上実績 業態別



### 全業態 既存店売上高前期比 プラスで着地

- UA、GLR、CH : 増収、既存店売上高前期比プラス
- S.B.U. : 減収であるが、前期撤退事業を除いた比較では前期比20%以上の増収

単位:百万円

	2012/3期				
	実績	前期比増減		修正計画比増減	
		前期比	前期比	修正計画比	修正計画比
UA	43,637	4,235	110.8%	▲ 32	99.9%
GLR	20,943	4,558	127.8%	28	100.1%
CH	6,068	1,206	124.8%	224	103.8%
S.B.U.およびUAラボ	12,684	▲ 218	98.3%	138	101.1%

	既存店 前期比		
	小売+ネット通販	小売	ネット通販
UA	106.3%	103.4%	130.4%
GLR	111.4%	106.9%	138.7%
CH	-	121.6%	-
S.B.U.およびUAラボ	110.3%	106.6%	127.7%

6

### ■2012年3月期 累計 単体 業態別 売上高の概況

UA、GLR、CHの3つの主力業態の売上高は、ともに増収となりました。

GLR業態は、下半期に行なった販促施策が奏功し、小売・ネット通販とも既存店売上高前期比が高い伸びとなりました。

CH業態は、ウェアやアクセサリーなどの商品の売上が安定していることに加えて、新規商品の投入も奏功し、既存店が好調に推移しました。

S.B.U.は、前期(2011年3月期)に撤退した事業の売上減少分があり、前期比98.3%と減収となりましたが、前述のように、撤退事業の売上が通期で約25億円あり、これを除くと既存事業の増収と新規事業の出店により、前期比20%以上の増収となります。

## 2012/3期 単体 売上総利益率実績

### 主に値引きロスの改善により前期比 1.6ポイント改善

- 改善要因 ビジネスユニット計の値引きロス改善、アウトレット売上構成の低下(13.6%→12.7%)  
※前年4Qは撤退事業の値引き販売増による粗利率減要因あり
- アウトレット売上総利益率の改善、商品廃棄減等によるその他原価の減

	2012/3期 通期			2012/3期 4Q(3ヶ月)		
	実績	前期実績	前期比 増減	実績	前期実績	前期比 増減
単体 売上総利益率	54.1%	52.6%	1.6%	50.3%	46.4%	3.9%
ビジネスユニット計	58.3%	57.2%	1.0%	55.0%	52.8%	2.2%
アウトレット	32.4%	30.7%	1.7%	25.6%	23.6%	2.0%
その他原価額 (百万円)	815	909	▲ 93	315	626	▲ 310

※ その他原価＝商品評価損、廃棄等

### ■2012年3月期 累計 単体 売上総利益率

2012年3月期 累計の単体 売上総利益率は、前期比1.6ポイント改善の54.1%となりました。

これは主にビジネスユニット計の値引きロスの改善と、ビジネスユニットの売上が好調に推移したことでアウトレット売上構成比が低下したことなどによるものです。

また、アウトレットについては値引率の改善等による売上総利益率の向上、その他原価については前期に比較し期末の商品廃棄が減少したことなども単体売上総利益率の改善につながっています。

なお、前期(2011年3月期)の第4四半期は撤退事業にて処分セールを実施したため、売上総利益率が低くなっており、その影響はビジネスユニット計で1.2ポイント程度となります。

## 2012/3期 単体 販管費実績



### 販管費率 前期比 0.1ポイント増の 44.3% 宣伝費率増、その他販管費率減

- 宣伝販促費：雑誌広告やテレビCM出稿、カタログ制作などの積極的な販促の実施による増  
(売上高宣伝販促費率 3.0%、前期 2.1%、0.9P増)
- その他コスト：業容拡大に伴い絶対額は増加するも率は低減  
(宣伝販促費以外の販管費率 41.3%、前期 42.0%、0.8P減)

単位：百万円

	2012/3期		2011/3期		前期比 増減	前期比
	実績	売上比	前期実績	売上比		
売上高	95,406	100.0%	85,090	100.0%	10,316	112.1%
販管費	42,236	44.3%	37,599	44.2%	4,637	112.3%
宣伝販促費	2,857	3.0%	1,823	2.1%	1,034	156.7%
人件費	15,099	15.8%	13,153	15.5%	1,946	114.8%
賃借料	11,623	12.2%	10,658	12.5%	965	109.1%
減価償却費	1,246	1.3%	1,204	1.4%	42	103.5%
その他	11,408	12.0%	10,760	12.6%	648	106.0%
参考		12/3期		11/3期		前期差
売上高宣伝販促費率		3.0%		2.1%		0.9%
上記以外販管費率		41.3%		42.0%		-0.8%
合計		44.3%		44.2%		0.1%

8

### ■2012年3月期 累計 単体 販管費

2012年3月期 累計の販管費率は、前期比0.1ポイント増の44.3%となりました。

宣伝販促費は、雑誌やテレビCMなどの広告出稿、カタログ制作など積極的な宣伝販促策の実施により、売上比が前年から0.9ポイント増の3.0%となりました。

一方、宣伝費以外のコストの売上比については、売上好調によりコスト効率が向上したことに伴い、0.8ポイントの減となりました。



## 2012/3期 連結・単体BS実績

連結における主な前期増減要因

- 流動資産 現預金、未収入金(売上増に伴うデベロッパ、カード未収等)の増
- 固定資産 新規出店に伴う有形固定資産や差入保証金の増
- 負債 借り換えによる短期借入金の減、長期借入金の増、未払法人税の増
- 純資産合計 利益剰余金の増

※連結 長短借入金 前期比62.7%(▲60億)、単体 たな卸資産 前期比 98.7%、

単位:百万円

	連結 2012/3期				単体 2012/3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	51,278	100.0%	5,562	112.2%	50,145	100.0%	4,947	110.9%
流動資産	33,207	64.8%	4,865	117.2%	31,149	62.1%	4,299	116.0%
(うち たな卸資産)	15,753	30.7%	▲ 114	99.3%	14,870	29.7%	▲ 194	98.7%
固定資産	18,071	35.2%	697	104.0%	18,995	37.9%	648	103.5%
流動負債	25,696	50.1%	▲ 1,788	93.5%	24,536	48.9%	▲ 1,829	93.1%
固定負債	6,290	12.3%	3,162	201.1%	6,040	12.0%	3,103	205.7%
純資産合計	19,291	37.6%	4,188	127.7%	19,568	39.0%	3,673	123.1%
参考:長短借入金残高	10,114	19.7%	▲ 6,017	62.7%	9,814	19.6%	▲ 6,017	62.0%

9

### ■2012年3月期 期末 連結・単体BS概況

連結実績につきまして主な前期差を説明いたします。

流動資産は、前連結会計年度末比(以下:同)117.2%の332億7百万円となりました。これは主に現預金や、売上増に伴うカード会社等に対する未収入金の増によるものです。なお、たな卸資産は連結・単体とも前期末から減少しております。

固定資産は、同104.0%の180億71百万円となりました。これは主に営業設備投資による有形固定資産や差入保証金の増によるものです。

流動負債は、同93.5%の256億96百万円となりました。これは主に未払法人税や未払金が増加したものの、前期に行なった自己株式取得に係る借入金を短期借入から長期借入に借り換えを行なったため、流動負債に属する借入金が減少したことによるものです。

固定負債は、同201.1%の62億90百万円となりました。これは前述の借り換えにより長期借入金が増加したことによるものです。なお、長短借入金の合計残高は、同62.7%の101億14百万円となりました。

純資産合計は、同127.7%の192億91百万円となりました。これは、主に利益剰余金の増によるものです。

## 2012/3期 連結CF実績



- 営業CF (増要因) 税前当期純利益の増、未払金の増 (減要因) 売上債権の増
- 投資CF (減要因) 有形固定資産の取得、差入保証金の増
- 財務CF (減要因) 借入金の返済による減

単位: 百万円

	連結	
	2012/3期	前期実績
	実績	
営業キャッシュ・フロー(小計)	13,758	10,198
営業キャッシュ・フロー	12,081	6,923
投資キャッシュ・フロー	▲ 2,711	▲ 2,069
財務キャッシュ・フロー	▲ 6,875	▲ 3,443
現金及び現金同等物期末残高	7,966	5,471

10

### ■2012年3月期 期末 CF概況

営業活動によるキャッシュ・フローは、120億81百万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、税前当期純利益93億、その他流動負債の増18億、減価償却費14億などで、キャッシュアウトの主な内訳は、売上債権の増19億、法人税等の支払額15億などによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、27億11百万円のキャッシュアウトとなりました。これは主に、新規出店および改装などに伴う有形固定資産の取得20億、差入保証金の支出6億などによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、68億75百万円のキャッシュアウトとなりました。これは主に長期借入金の増加が80億円あった一方、短期借入金の減少が100億円、長期借入金の返済による支出が40億、配当金の支払いが9億あったことなどによるものです。

以上の結果、2012年3月期の期末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度期末に比べ 24億94百万円増加し、79億66百万円となりました。

## 2013/3期 連結・単体PL計画

### 連結・単体とも増収増益、過去最高益更新を目指す

- ・連結売上高 1,114億(前期比109.2%)、経常利益111億(〃108.2%)、純利益64億(〃127.9%)
- ・連結売上総利益率 54.7%(前期 54.5%)、販管费率 44.7%(前期 44.6%)、  
経常利益率 10.0%(前期 10.1%)
- ・連結・単体とも上期 減益、下期 および通期増益予定(次ページ参照)

単位:百万円

	連結 2013/3期 通期			前期		単体 2013/3期 通期			前期	
	計画	売上比	前期比	実績	売上比	計画	売上比	前期比	実績	売上比
売上高	111,469	100.0%	109.2%	102,052	100.0%	103,466	100.0%	108.4%	95,406	100.0%
売上総利益	60,936	54.7%	109.5%	55,661	54.5%	56,087	54.2%	108.6%	51,636	54.1%
販管費	49,802	44.7%	109.5%	45,468	44.6%	45,891	44.4%	108.7%	42,236	44.3%
営業利益	11,134	10.0%	109.2%	10,193	10.0%	10,195	9.9%	108.5%	9,399	9.9%
営業外損益	▲ 14	0.0%	-	79	0.1%	4	0.0%	-	106	0.1%
経常利益	11,119	10.0%	108.2%	10,272	10.1%	10,200	9.9%	107.3%	9,505	10.0%
特別損益	▲ 462	-0.4%	-	▲ 908	-0.9%	▲ 462	-0.4%	-	▲ 903	-0.9%
当期純利益	6,414	5.8%	127.9%	5,016	4.9%	5,745	5.6%	127.6%	4,502	4.7%

11

### ■2013年3月期 連結・単体PL計画

2013年3月期の連結・単体PL計画につきましては、2012年3月期に引き続き、増収増益最高益更新を目指してまいります。

連結売上高につきましては、前期比 109.2%の 1,114億69百万円、連結売上総利益につきましては、前期比 109.5%の 609億36百万円を見込み、連結売上総利益率につきましては前年に比較し 0.2ポイント改善の54.7%を見込んでおります。

経常利益につきましては、前期比 108.2%の 111億19百万円、当期純利益につきましては 前期比 127.9%の 64億14百万円を見込んでおります。

なお、次ページに上下別のPL計画を添付しました。上期につきましては新規出店の増、宣伝販促費の増などにより減益、下期増益の計画となっております。

## 参考:2013/3期 上下別 連結・単体PL計画



UNITED ARROWS LTD.

### ■連結

単位:百万円

	上期 2013/3期					下期 2013/3期				
	前年同期			前年同期		前年同期			前年同期	
	計画	売上比	前期比	実績	売上比	計画	売上比	前期比	実績	売上比
売上高	49,818	100.0%	109.8%	45,361	100.0%	61,650	100.0%	108.7%	56,691	100.0%
売上総利益	27,030	54.3%	111.0%	24,354	53.7%	33,906	55.0%	108.3%	31,306	55.2%
販管費	23,677	47.5%	116.9%	20,246	44.6%	26,124	42.4%	103.6%	25,222	44.5%
営業利益	3,352	6.7%	81.6%	4,108	9.1%	7,781	12.6%	127.9%	6,084	10.7%
営業外損益	▲ 12	0.0%	-	43	0.1%	▲ 2	0.0%	-	35	0.1%
経常利益	3,340	6.7%	80.4%	4,152	9.2%	7,779	12.6%	127.1%	6,120	10.8%
特別損益	▲ 252	-0.5%	-	▲ 193	-0.4%	▲ 210	-0.3%	-	▲ 715	-1.3%
当期純利益	1,794	3.6%	79.9%	2,246	5.0%	4,620	7.5%	166.8%	2,769	4.9%

### ■単体

	上期 2013/3期					下期 2013/3期				
	前年同期			前年同期		前年同期			前年同期	
	計画	売上比	前期比	実績	売上比	計画	売上比	前期比	実績	売上比
売上高	46,237	100.0%	109.1%	42,369	100.0%	57,228	100.0%	107.9%	53,037	100.0%
売上総利益	24,844	53.7%	110.1%	22,556	53.2%	31,242	54.6%	107.4%	29,079	54.8%
販管費	21,790	47.1%	116.2%	18,757	44.3%	24,100	42.1%	102.6%	23,479	44.3%
営業利益	3,053	6.6%	80.4%	3,798	9.0%	7,142	12.5%	127.5%	5,600	10.6%
営業外損益	▲ 2	0.0%	-	51	0.1%	6	0.0%	-	55	0.1%
経常利益	3,051	6.6%	79.3%	3,849	9.1%	7,148	12.5%	126.4%	5,656	10.7%
特別損益	▲ 252	-0.5%	-	▲ 190	-0.4%	▲ 210	-0.4%	-	▲ 713	-1.3%
当期純利益	1,595	3.5%	77.0%	2,073	4.8%	4,149	7.3%	170.8%	2,428	4.6%

12

### ■2012年3月期 上下別 連結・単体 PL計画

説明は省略します。

## 2013/3期 単体 チャネル・業態別 売上計画

- ・ビジネスユニット売上高前期比 109.4%、うち小売 // 109.2%、ネット通販 112.6% 見込み
- ・ネット通販売上高構成比 11.5%見込み(前期11.1%)、アウトレット // 11.9%(前期12.7%)
- ・小売+ネット通販 既存店売上高前期比 101.7% 見込み

	2013/3期 通期計画		前期比増減		前期実績	
	計画	構成比	前期比	前期比	前期実績	構成比
単体売上高	103,466	100.0%	8,059	108.4%	95,406	100.0%
ビジネスユニット計	91,129	88.1%	7,794	109.4%	83,335	87.3%
うち小売	78,491	75.9%	6,601	109.2%	71,890	75.4%
うちネット通販	11,937	11.5%	1,337	112.6%	10,599	11.1%
アウトレット	12,336	11.9%	265	102.2%	12,071	12.7%
ビジネスユニットうち UA	47,584		3,946	109.0%	43,637	
" GLR	23,500		2,556	112.2%	20,943	
" CH	6,330		261	104.3%	6,068	
" S.B.U.	13,714		1,029	108.1%	12,684	
	2013/3期 既存店前期比計画					
	小売+ネット通販	小売	ネット通販			
ビジネスユニット計	101.7%	100.5%	109.5%			
UA	101.8%	101.0%	107.7%			
GLR	102.6%	99.8%	117.2%			
CH	—	97.1%	—			
S.B.U.	102.3%	102.1%	102.8%			

13

### ■2013年3月期 単体 チャネル・業態別 売上計画

2013年3月期の単体 ビジネスユニット売上高は前期比109.4%の911億29百万円を見込んでおります。うち小売は前期比109.2%、ネット通販は同112.6%を見込んでおります。

ネット通販の売上構成比につきましては、前年から0.4ポイント増の11.5%、アウトレットの売上構成比は前年から0.8ポイント減の11.9%を見込んでおります。

既存店売上高前期比前提につきましては、小売+ネット通販で101.7%、小売で100.5%、ネット通販で109.5%を見込んでおります。

## 参考:2013/3期 単体 チャネル別 上・下期 売上計画



単位:百万円

	2013/3期 上期計画				2013/3期 下期計画		
	1Q	2Q	上期累計 計画	前期比増減 前期比	下期累計 計画	前期比増減 前期比	
売上高	23,737	22,500	46,237	3,868 109.1%	57,228	4,190 107.9%	
ビジネスユニット計	20,754	19,809	40,564	3,785 110.3%	50,564	4,008 108.6%	
うち小売	17,999	17,111	35,111	3,168 109.9%	43,380	3,433 108.6%	
うちネット通販	2,597	2,555	5,153	727 116.4%	6,784	610 109.9%	
アウトレット	2,982	2,690	5,672	82 101.5%	6,663	182 102.8%	
小売+ネット通販 既存店前比	99.6%	102.9%	101.1%		102.2%		
小売 既存店前比	98.1%	101.2%	99.5%		101.3%		
ネット通販 既存店前比	110.1%	114.3%	112.1%		107.7%		

14

### ■参考:2013年3月期 単体 チャネル別 上・下期 売上計画

説明は省略します。

## 2013/3期 連結 出退店計画

### UA、BY、GLR、COENの出店強化 (※UAはウイメンズストア含む)

- 2013/3期 通期 連結出店予定数 39、退店予定数 5、期末店舗予定数 270
- // 単体出店予定数 28、退店予定数 4、期末店舗予定数 209

	2012/3期 実績				2013/3期 計画					
	出店			退店	期首 店舗数	出店			退店	期末 店舗数
	通期	上期	下期			通期	上期	下期		
<b>連結計</b>	<b>35</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>236</b>	<b>39</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>270</b>
<b>単体計</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>185</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>209</b>
ユナイテッドアローズ計	9	4	5		59	12	6	6	2	69
ユナイテッドアローズ総合店	1		1		12				1	11
ユナイテッドアローズ	1	1			16	8	3	5		24
ビューティ&ユース	7	3	4		29	4	3	1	1	32
UALレーベルイメージストア					2					2
グリーンレーベル リラクシング	8	4	4	2	48	8	7	1	2	54
クロムハーツ	1		1		7					7
S.B.U計	8	4	4	1	55	6	4	2		61
アナザーエディション					14					14
ジュエルチェンジズ	2	2		1	7	1		1		8
オデット エ オディール	2	1	1		21	3	2	1		24
ドウロワー	1	1			6					6
アーキペラゴ					1					1
クロス					3					3
セル型										
ステーション ストア	2		2		2	1	1			3
ハイウェイ ストア	1		1		1	1	1			2
アウトレット	2	1	1	1	16	2	1	1		18
(株)フィーゴ	1	1		1	11	2	2		1	12
(株)コーエン	6	2	4		40	9	3	6		49

※ GLRでは、2012/3期末日に1店舗の退店がありました。同店舗は上記 2013/3期 期首店舗数に含んでおりません。

15

### ■2013年3月期 連結 出退店計画

2013年3月期は、中期の成長けん引業態であるBY、GLR、コーエンに加え、好調に推移しておりますUAにつきましてはウイメンズストアを中心に積極的な出店を行ないます。

通期の出退店数は、連結で出店39、退店5、期末店舗数270を見込んでおります。会社別には(株)UAが出店28、退店4、(株)フィーゴが出店2、退店1、(株)コーエンが出店9を見込んでおります。

## グループ会社の進捗

UNITED ARROWS LTD.

**FIGO**  
CO., LTD.



**coen**

### 2012/3期 増収増益で着地

- 納期遅れの影響はあったが小売・通販の伸長等により増収増益で着地。  
※2012/3期 売上高実績 25億 前期比103%
- 納期遅れの改善に向けたサプライチェーン再構築等により新年度も増収増益を目指す。



フェリージ 2012年春夏コレクションより

### 2012/1期 大幅増収・経常黒字化

- 品ぞろえ精度向上、認知度向上等により大幅増収・経常利益黒字化達成。  
※2012/1期 売上高実績 44億 前期比144%
- 既存店売上のさらなる向上と積極的な新店出店により新年度も増収増益を目指す。



コーエン テラスモール湘南店 (2011年11月オープン)

16

## ■グループ会社の進捗

### ・(株)フィーゴ

商品の納期遅れの影響があったものの、積極的な販促施策やスマートフォンなどに対応した限定モバイルツールケースのヒットなどにより、小売および通販が伸長し、増収増益となりました。2012年3月期の売上高は前期比103%の25億となっております。

2013年3月期につきましても、納期遅れの改善に向けたサプライチェーンの再構築等により、増収増益を目指してまいります。

### ・(株)コーエン(決算月:1月)

品ぞろえの精度向上に加え、各種販売キャンペーンの実施などによりブランド認知が向上したことで、通期で増収・経常黒字化を達成いたしました。2012年1月期の売上高は前期比144%の44億円となっております。

新年度につきましても、既存店売上のさらなる向上と積極的な新店出店(9店舗)により、増収増益を目指してまいります。



## 2012/3期 重点取組課題の進捗報告

### 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』

#### 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



- ・消化率 前年比  
2011年春夏 **2.1ポイント改善**  
2011年秋冬 **4.8ポイント改善**
- ・小売買上客数前年比  
全社**6.5ポイント増**、既存店**0.8ポイント増**

#### 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

宣伝販促費率(戦略コスト) **0.9ポイント増**

⇒ 上記以外の販管費率 **0.8ポイント減**

単体たな卸資産 前期比 **98.7%**

(3期連続減 2010/3期 90.4%、2011/3期 93.6%)

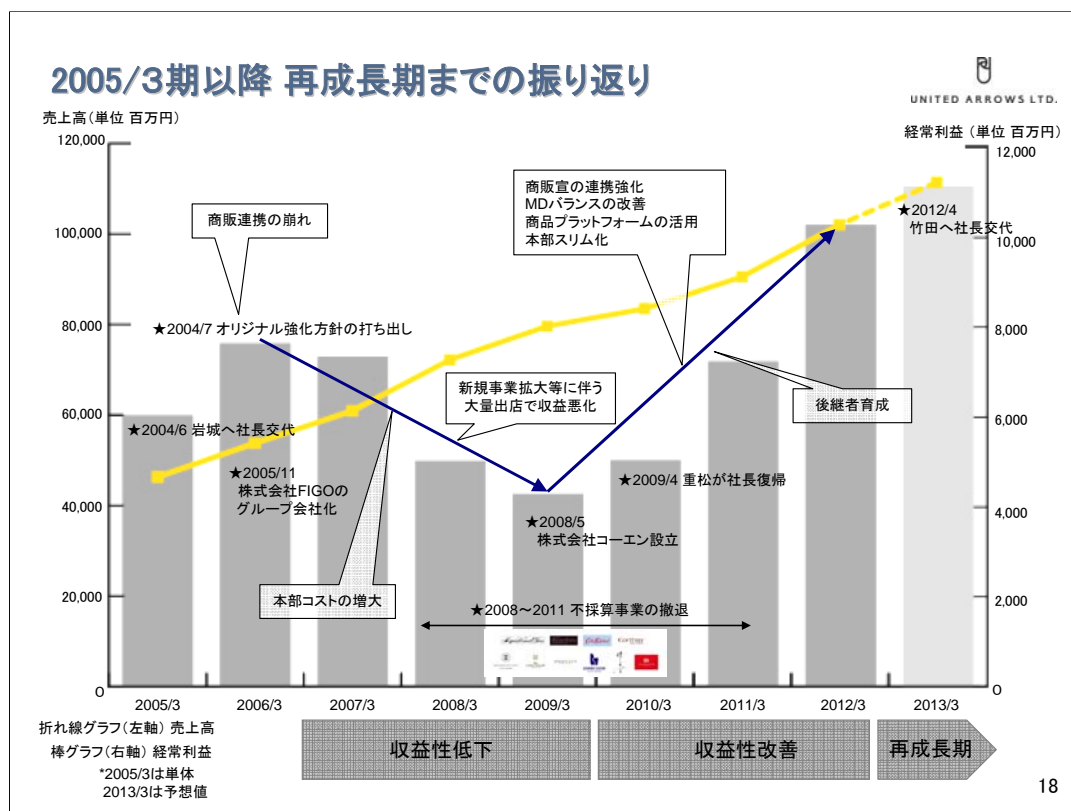
17

### ■単体重点取組課題の進捗

2012年3月期は『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を更新する』という経営方針の下、単体では「商品・販売・宣伝部門の連携サイクルの強化」、「生産性の向上とメリハリの利いたコストコントロール」の二つの重点取組課題を掲げてまいりました。

1番目の「商品・販売・宣伝部門の連携サイクルの強化」については、各事業で様々な取組みを行なってまいりました。社内では「商販宣の連携」という言葉が定着し、最終消化率前年比が2011年春夏商品で2.1ポイント、2011年秋冬商品で4.8ポイント改善、小売客数前期比が全社で6.5ポイント増、既存店が0.8ポイント増となりました。

2番目の「生産性の向上とメリハリの利いたコストコントロール」についても事業ごとに課題を掲げ、推進してまいりました。結果、販管費につきましては、宣伝販促費等の戦略コストに重点的な投下を行った反面、それ以外のコストは2011年3月期に比べ売上比を低減することができました。また、2012年3月期末は引き続き単体のたな卸資産が前期を下回りました。単体のたな卸資産につきましては、売上が拡大する中、2010年3月期から3期連続で前期を下回っており、商品計画・消化精度向上が結果に表れています。



#### ■ 2005年3月期以降 再成長までの振り返り

2012年4月1日付で私(重松)は代表取締役 社長を退き、竹田が代表取締役 社長執行役員に就任しました。

2004年に岩城に社長交代した際、私は「セレクトに真の差別化はない」という考えのもと、オリジナル企画商品強化の方針を打ち出しました。本来、当社の競争優位性は販売部門の声を活かした商品政策を行い、お客様が今欲しい商品とお客様に時代の半歩先を提案する商品のバランスをとることにあります。しかしながらその方針が社内に見えなくて伝わり、商品部門の意思を優先したモノ作りとなってしまう、商販の信頼関係を崩してしまいました。

当時は商品プラットフォームも整備されておらず、各種指標の管理もままならないまま商品を仕入れ、結果として大量の在庫を抱えることになりました。さらに新規事業の拡大で収益性の低い事業も含めた大量出店を行ったり、本部サービスの拡充で本部費用を増大させたりなど、収益性を悪化させる要因が積み重なり、2007年3月期からは3期連続で減益という事態をまねいてしまいました。

これらの要因は全て経営の判断ミスであったため、自ら責任を取る形で2009年に私が社長に、岩城が副社長に降格することで、建て直しを図ってまいりました。

私は社長に再就任後、まずは商販の連携を強化し、販売部門の声が商品部門に届くよう、社内に徹底させました。商品プラットフォームも徐々に整備され、社内で活用推進する段階に到りました。不採算事業も見直し、2008年から2011年にかけて、合計10事業を撤退いたしました。本部業務の一つ一つを洗い出し、無駄な業務を削減することで本部経費も抑えてまいりました。

これらの改革と並行して、次世代の経営者育成にも着手いたしました。社長の要件を商品、販売、営業などの項目から定義付けし、多数の候補者から最終的に残ったのが竹田です。そして2012年3月期で一連の改革にも目処が立ったタイミングで、竹田を代表取締役 社長執行役員として選出いたしました。

竹田はクロムハーツなどのブランドビジネスのほか、主力事業の統括部長も経験しており、モノ作りのノウハウと海外ビジネスの両面にも長けております。当社の企業理念も理解が深く、私や岩城の判断ともブレることはないかと確信し、代表権も譲ることに決めました。

今後私は会長として、オリジナル企画商品の強化など、主としてクリエイティブ面でのサポートを継続してまいります。また岩城は相談役として、本体・子会社含めた企業運営のアドバイスをこなしてまいります。

## 代表取締役 社長執行役員 竹田 光広 略歴



UNITED ARROWS LTD.

生年月日 1963年4月13日(49歳)

出身 福岡県福岡市

1986年	4月	兼松江商株式会社(現 兼松繊維株式会社)入社。 大阪、イタリア、東京各支社・拠点にて、国内外大手アパレル企業や当社を含む小売企業に対する原料・製品の供給、同社関連会社経営などを経験
2005年	9月	当社 入社。「クロムハーツ」、スモール ビジネス ユニット各事業、連結子会社(株)フィーゴなどを管掌
2008年	7月	当社 上席執行役員に就任
2010年	4月	当社 第一事業統括本部 統括本部長 兼 ブランドビジネス本部 本部長として、「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」などを管掌
2010年	6月	当社 取締役 常務執行役員に就任
2011年	4月	当社 取締役 副社長執行役員に就任
2012年	4月	当社 代表取締役 社長執行役員に就任

19

### ■代表取締役 社長執行役員 竹田 光広 略歴

(冒頭ご挨拶省略)

私は新卒で現在の兼松繊維 株式会社に入社をいたしました。子供の頃からファッションが非常に好きで、総合商社に入社した動機も「欧米のファッションブランドを日本に浸透させたい」という思いからです。

前職ではUAでも取り扱いのあった仕入商品や、特にクロムハーツやキャス・キッドソンも扱っておりましたので、2005年に当社に入社する約11年前から取引先としてお付き合いをしておりました。ただ、総合商社では、商品を取り扱うことはできても、お客様の声をダイレクトに聞くことはできません。そのような中、当時の重松社長より声をかけていただき、UAに移らせていただきました。

当社入社後は、まず前職で取り扱っておりましたクロムハーツやキャス・キッドソンなどのブランドビジネスやスモールビジネスユニット、並びにグループ会社である株式会社フィーゴを管掌いたしました。また、2010年からは第一事業統括本部長として主力事業であるUA、BY、クロムハーツを統括してまいりました。昨年からは副社長として 事業運営だけでなく、経営全般の舵取りも行わせていただきました。

4月より代表取締役 社長を務めさせていただきます。先ほどの重松からの紹介でもありましたとおり、前職で培ってきたモノづくりの知識や、また前職で長く外部から当社を見てきた経験から、冷静・客観的に当社を見ることができると思います。社長として自分の持つ知識・経験を最大限に活かして経営を行ってまいります。

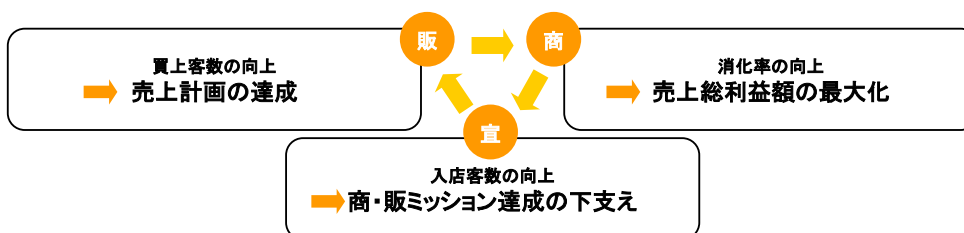
常に「お客様がどう思うか」という軸をぶらさず23年間経営を行ってまいりました根幹の部分につきましては十二分に継承しつつ、着実に時代対応と進化を遂げることで「勝ち続けて」「いきたい」と思っております。

## 2013/3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・宣伝部門連携の精度を向上させ、競合他社との差別化を図り、売上高・利益を追求し続けることで、連結経常利益の過去最高益を更新する』

#### ① 商品・販売・宣伝部門連携の勝ちオペレーションの確立



#### ② 新規事業開発によるマーケットニーズに応えた新たな価値の創造

・新たな収益創出源となる新規事業の立ち上げと早期安定化

#### ③ 生産性向上による利益の拡大

・メリハリのあるコストコントロールの徹底、業務効率改善による生産性の向上

20

### ■ 2013年3月期の経営方針および単体重点取組課題

経営方針として、「商品・販売・宣伝部門連携の精度を向上させ、競合他社との差別化を図り、売上高・利益を追求し続けることで、連結経常利益の過去最高益を更新する」を掲げます。

#### ① 商品・販売・宣伝部門連携の勝ちオペレーションの確立

現在の業績好調の背景には、商品・販売・宣伝部門の連携サイクルが安定して機能していることが挙げられますが、今期は連携精度のさらなる向上を目指してさまざまな施策に取り組んでまいります。

商品部門は、オリジナル商品の開発力とMD検証力の向上を図ります。これにより、プロパー消化率の向上と売上総利益額の最大化を目指します。

販売部門は、接客力の継続的な強化に加え、ショップメイクやMD検証力を向上させることで、買上客数の向上による売上計画の達成を目指します。

宣伝部門は、事業特性や時代性を捉えたプロモーション活動を行うことで、新規のお客様の獲得と既存のお客様のファン化促進による入店客数の向上を目指し、商・販のミッション達成の下支えにつなげてまいります。これらの取り組みによって、引き続き既存事業の強化を図ります。

#### ② 新規事業開発による新たな価値の創造

2008年以降、当社は不採算事業の撤退を優先し新規事業開発を一時的に休止しておりましたが、今期は再成長に向けて、新たな挑戦をするための体制が整ったと判断し、新規事業開発を再開します。

具体的な事業構想のお話はまだできませんが、方向性としては、既存のビジネスモデルやブランドロイヤリティだけに頼らないような新しい切り口の事業展開に挑戦してまいります。新規事業の運営には、第一・第二事業統括本部管轄のもと、全社のサポート体制を敷くことで、早期の安定稼働と収益化を目指します。

#### ③ 生産性向上による利益の拡大

既存事業の強化や新規事業の開発を行う一方、管理面では、引き続きメリハリのあるコストコントロールと、業務効率の改善による生産性向上を目指した取り組みを行います。

売上・利益状況に応じた柔軟なコスト管理を実施するとともに、各自が収支意識を持ち、関連部署間の連携強化と各業務改善による生産性向上に取り組んでまいります。

## 中期計画について



### ■2014/3期の連結中期計画 ～ 売上・経常利益をレンジ上限へ ～

連結売上高 **1,200億円** (前回目標 1,100～1,200億)

連結経常利益 **115億円以上** (前回目標 105～115億)

連結ROE **20%以上** (前回から変更なし)

### ■中期事業戦略 ～ 大枠で変更なし ～

- ① **既存事業の徹底強化** (商・販・宣の連携強化、商品PF精度向上、勝ちオペレーションの技術体系化、ネット通販の継続強化、既存ドメイン内での新規事業開発)
- ② **新チャネルへの展開** (トラフィックチャネル、百貨店、ライセンス等の展開)
- ③ **新ドメインへの進出** (アライアンス、ライセンス等により、生活雑貨、家具、飲食などの新ドメイン進出検討)

※ 中期期間中は海外進出を慎重に判断、伸びしろのある国内へ経営資源集中

21

### ■中期計画について

2011年11月に発表しました2014年3月期を最終年度としております中期計画につきまして、若干変更いたしました。

まず、定量目標ですが、前期の2012年3月の業績が当初の予想を大きく上回り好調に推移いたしましたため、レンジで目標設定しておりました連結売上高と連結経常利益につきまして、レンジの上限へ1本化いたします。また、経常利益につきましては、レンジの上限以上になる可能性もございますので、115億円「以上」と設定させていただきました。連結ROE目標につきましては、当初の目標どおり、20%以上を掲げます。

中期事業戦略については、大枠で変更はありません。中期の期間におきましては、まず既存事業の徹底強化を図ることで磐石な収益基盤を構築し、新チャネルへの展開、および新ドメインへの進出で国内での新たなビジネスチャンスを探ってまいります。2011年3月期より出店を開始いたしました空港、駅ナカ、サービスエリアのトラフィックチャネルへの展開につきまして、現在概ね順調に推移しております。

また、新ドメインへの進出につきましては、2012年2月17日にリリースいたしました通り、「住ドメイン」につきまして、当社の店舗環境づくりで培ったノウハウを住空間に活かす試みを野村不動産株式会社様とともに行ってまいります。

なお、海外進出につきましては、この中期期間中は慎重に判断し、まだ伸びしろがあると判断される国内へ経営資源を集中いたします。ただし、海外マーケットでのテストマーケティングや調査研究は継続して実行し、長期的なビジネスチャンスを探ってまいりたいと考えております。

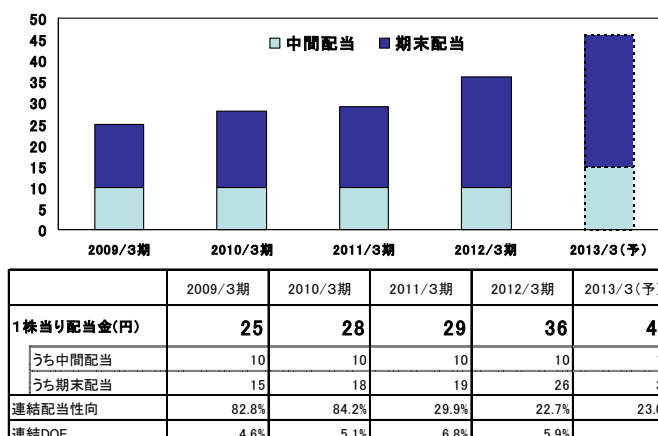
## 利益還元方針について

・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(実績) **年間 36円** (前年から**7円増配**、期初計画から5円増配)

→ 2013/3期(計画) **年間 46円** (前年から**10円増配**) 予定 (中間 15円、期末 31円)

参考: 1株当たり年間配当額の推移(円)



22

### ■利益還元方針について

2012年4月27日にリリースしましたとおり、2012年3月期は業績好調に伴い、配当につきましても期初計画から5円、前年から7円増配の年間配当36円とさせていただきます。また、2013年3月期につきましても、内部留保のバランスと利益水準や配当性向も念頭に置き、前年から10円増配の1株当たり年間配当46円とさせていただきますと思います。

なお、ご質問をいただくことが多い自己株式でございますが、引き続き企業価値向上に向けた資本業提携・M&Aへの活用や社内インセンティブへの活用などを検討しております。これらの検討を行いながら、活用の機会がないと判断した場合には、自己株式の一部を消却することも視野に入れ、検討してまいりたいと考えております。

最後に、当社は今期初めて創業者以外の者が代表者となり、中長期的には経営の転換点とも言えると思いますが、自己紹介でも申し上げましたとおり、守るべき点は守り、進化させるべき点は着実に進化させることで「ユナイテッドアローズを100年以上存続する企業ブランドとする」ことが私の使命であると考えておりますので、ぜひ変わらぬご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。