

2022年3月期 第1四半期 決算説明会

2021年8月6日

株式会社 ユナイテッドアローズ

I. 2022/3期 第1四半期 業績概況等	P. 3～14
II. 足元状況、今後の取り組みについて	P. 15～20
III. 代表取締役 社長執行役員 松崎からのメッセージ	P. 21～23
IV. 参考資料	P. 24～40

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。

①略称の表示について：以下の事業、ストアブランド、連結子会社及び関係会社については、略称を使用する場合があります。

ユニテッドアローズ=UA、ビューティ&ユース ユニテッドアローズ=BY/ビューティ&ユース、モンキータイム ビューティ&ユース ユニテッドアローズ=モンキータイム、ディストリクト ユニテッドアローズ=ディストリクト、ユニテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング=GLR/グリーンレーベル リラクシング、ルロウ グリーンレーベル リラクシング=ルロウ GLR、ザステーション ストア ユニテッドアローズ=ステーション ストア、CHROME HEARTS JP合同会社=CHJP、クロムハーツ=CH

②トレンドマーケットおよびミッド・トレンドマーケットには以下のストアブランドが含まれております。

トレンドマーケット=UA、ディストリクト、アストラット、BY、モンキータイム、スティーブン アラン、ロク、エイチ ビューティ&ユース、オデット エ オディール、ドゥローワ、ブラミンク、イウエンマトフ、ロエフ
ミッド・トレンドマーケット=GLR、ルロウ GLR、ステーション ストア

※ 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

I . 2022/3期 第1四半期 業績概況

連結PL(詳細は5~8ページ)

- 売上高: 252億円、前年同期比113.8%、前々年同期比67.4%
連結体制、収益認識基準変更の影響を除くと、前年同期比125.4%、前々年同期比76.0%
- 売上総利益率: 51.5%、前年同期差8.0pt、前々年同期差▲3.3pt
- 販管費: 139億円、前年同期比94.9%、前々年同期比79.9%
収益認識基準の変更の影響を除外しても、前々年の8割水準に抑制
- 営業損失: 9億円、前年同期の50億円から損失額を大幅減

単体売上高(詳細は9~10ページ)

- 単体売上高: 229億円、前年同期比121.5%、前々年同期比72.9%
収益認識基準変更の影響を除くと、前年同期比125.0%、前々年同期比75.0%
- 通販売上高: 68億円、構成比29.7%(前々年の20.8%から大幅増)

たな卸資産(詳細は11ページ)

- たな卸資産: 前年同期末比66.3%
連結体制変更の除いても71.8%と効率化

出退店(詳細は13ページ)

- 1Q実績: グループ合計出店数3、1Q末店舗数333、期末店舗数見込み316

グループ会社(詳細は14ページ)

- ㈱コーエン、UNITED ARROWS TAIWAN LTD. とも増収増益

売上は計画未達も販管費を抑制、営業損益以下の損失額は計画から抑制

単位: 百万円

	2020/3期 1Q (2019/4-2019/6)	2021/3期 1Q (2020/4-2020/6)	2022/3期 1Q (2021/4-2021/6)	前々年同期比		前年同期比	
				増減	増減	増減	増減
売上高	37,505	22,198	25,264	▲ 12,241	67.4%	3,065	113.8%
連結体制変更 [*] の影響を除外	—	—	—	—	74.0%	—	122.1%
収益認識基準変更の影響を除外	—	—	—	—	69.2%	—	116.9%
両変更の影響を除外	—	—	—	—	76.0%	—	125.4%
売上総利益	20,532	9,637	12,998	▲ 7,533	63.3%	3,361	134.9%
売上比	54.7%	43.4%	51.5%	▲3.3pt	—	8.0pt	—
販売費及び一般管理費	17,389	14,656	13,902	▲ 3,486	79.9%	▲ 753	94.9%
売上比	46.4%	66.0%	55.0%	8.7pt	—	▲11.0pt	—
営業利益	3,143	▲ 5,019	▲ 903	▲ 4,047	—	4,115	18.0%
売上比	8.4%	—	—	—	—	—	—
営業外損益	▲ 24	78	185	209	—	106	235.0%
売上比	—	0.4%	0.7%	—	—	0.4pt	—
経常利益	3,118	▲ 4,940	▲ 718	▲ 3,837	—	4,221	14.5%
売上比	8.3%	—	—	—	—	—	—
特別損益	▲ 31	▲ 9	▲ 47	▲ 15	—	▲ 37	490.1%
売上比	—	—	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	1,914	▲ 3,582	▲ 648	▲ 2,562	—	2,934	18.1%
売上比	5.1%	—	—	—	—	—	—

* (株)UA、(株)コーエン、UNITED ARROWS TAIWAN LTD. の売上合計から算出しています。実際の連結売上では子会社間取引も含まれるため、参考値としてご覧ください。

5

■連結PL実績

当第1四半期は新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け営業赤字とはなったものの、概ね計画水準の着地となった。

売上高は前期比113.8%、前々期比67.4%の252億円。当期は連結体制の変更、収益認識基準の変更によるマイナス影響がでており、この二つを除外すると前期比125.4%、前々期比76.0%。

売上総利益率は前期差8.0p増、前々期差3.3pt減の51.5%。前年の反動で売上総利益率は良化したが、主にアウトレット店舗での過年度在庫の消化促進などの影響により、計画はやや下回った。

販管費は前期比94.9%、前々期比79.9%の139億円で計画を下回った。収益認識基準の変更による影響も含むが、販管費の絶対額の抑制が図れている。

以上により、営業損失は9億円、営業外収入に持分法による投資利益1億円などを計上し、経常損失は7億円となった。

特別損失に営業店舗等の減損損失約2,600万円などを計上し、当期純損失は6億円。営業損失以下の損失額は全て計画から抑制されている。

アウトレットでの前年春夏商品の消化促進の影響が大きい
 秋冬以降はマイナス影響が縮小する見通し

	2022/3期 1Q (2021/4-2021/6) 売上総利益率	前々年同期差	前年同期差
連結	51.5%	▲3.3pt	8.0pt
(株)UA	50.9%	▲3.5pt	9.3pt
ビジネスユニット計	-	▲2.3pt	8.6pt
アウトレット他	-	▲5.5pt	▲3.1pt
アウトレット専用品 構成比	-	▲7.6pt	▲6.8pt
(株)コーエン	-	▲0.5pt	4.1pt
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	5.3pt	6.0pt

6

■連結 売上総利益率 増減要因

第1四半期の売上総利益率は51.5%で前年同期から8.0ptの改善、前々年同期から3.3ptの低下。

(株)UAの売上総利益率が50.9%となり、前年同期から9.3ptの改善、前々年同期から3.5ptの低下。

ビジネスユニットの売上総利益率が前年同期から8.6pt改善、前々年から2.3ptの低下。前年は緊急事態宣言に伴いほぼ全ての店舗を休業したため春夏セールを早期に開始したが、今年の一部の事業を除いてセール開始時期を7月中旬に後ろずらししており、ビジネスユニットの売上総利益率の対前年改善につなげている。

アウトレットでは過年度在庫の消化促進を積極的に行っており、売上総利益率が前年同期から3.1pt、前々年同期から5.5pt低下した。アウトレット専用品の構成比も前年同期から6.8pt、前々年同期から7.6pt低下しており、アウトレットの売上総利益率の低下につながっている。各子会社においては(株)コーエンが前年同期から4.1ptの改善、前々年同期から0.5ptの低下、台湾子会社では前年同期から6.0pt、前々年同期から5.3pt改善している。

当四半期の売上総利益率は主にアウトレットでの前年春夏商品の消化促進によって改善の遅れが出ているが、2021年3月に実施した商品の特別評価損の戻り約10億円分が第2四半期に計上される見込み。加えて前年の秋冬からは在庫が抑制されているため、今後マイナス影響が縮小されていく見通し。

売上回復の遅れで販管費率は高い水準だが、販管費額の抑制は継続

単位: 百万円

	2020/3期 1Q	2021/3期 1Q	2022/3期 1Q	前々年同期比		前年同期比	
	(2019/4-2019/6)	(2020/4-2020/6)	(2021/4-2021/6)	増減	増減	増減	増減
売上高	37,505	22,198	25,264	▲ 12,241	67.4%	3,065	113.8%
販売費及び一般管理費合計	17,389	14,656	13,902	▲ 3,486	79.9%	▲ 753	94.9%
売上比	46.4%	66.0%	55.0%	8.7pt	-	▲11.0pt	-
宣伝販促費	869	836	499	▲ 369	57.5%	▲ 336	59.7%
売上比	2.3%	3.8%	2.0%	▲0.3pt	-	▲1.8pt	-
人件費	6,345	6,090	5,347	▲ 998	84.3%	▲ 742	87.8%
売上比	16.9%	27.4%	21.2%	4.2pt	-	▲6.3pt	-
賃借料	5,335	4,087	4,422	▲ 912	82.9%	334	108.2%
売上比	14.2%	18.4%	17.5%	3.3pt	-	▲0.9pt	-
減価償却費	485	429	295	▲ 189	61.0%	▲ 133	68.9%
売上比	1.3%	1.9%	1.2%	▲0.1pt	-	▲0.8pt	-
その他	4,352	3,212	3,336	▲ 1,016	76.6%	124	103.9%
売上比	11.6%	14.5%	13.2%	1.6pt	-	▲1.3pt	-

※過去2年分の上期・下期・通期における項目別連結販管費率を巻末に添付しております。

7

■連結販管費実績

前年同期比94.9%、前々年同期比 79.9%の139億円。

販管費率は前年同期差11.0pt減、前々年同期差8.7pt増の55.0%。

売上回復の遅れで販管費率は高い水準だが、販管費額の抑制は図れている。

宣伝販促費: 収益認識基準の変更に伴う減

人件費: 人員の減、給与・賞与制度の変更等による減

賃借料: 前年の実店舗休業の反動により対前年では増加だが、対前々年では減少

減価償却費: 過年度の減損損失計上による減

その他: 前年の反動でカード手数料、物流消耗品費などの変動費的要素が対前年では増加しているが、対前々年では抑制傾向

収益認識基準変更の影響を除外しても、販管費額は前々期の8割水準に抑制

単位:百万円

	2020/3期 1Q (2019/4-2019/6)	2021/3期 1Q (2020/4-2020/6)	2022/3期 1Q (2021/4-2021/6)	前々年同期比		前年同期比	
				増減	増減	増減	増減
売上高	37,505	22,198	25,264	▲ 12,241	67.4%	3,065	113.8%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	25,961	▲ 11,544	69.2%	3,762	116.9%
売上総利益	20,532	9,637	12,998	▲ 7,533	63.3%	3,361	134.9%
売上比	54.7%	43.4%	51.5%	▲ 3.3pt	-	8.0pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	13,384	▲ 7,147	65.2%	3,747	138.9%
売上比	-	-	51.6%	▲ 3.2pt	-	8.1pt	-
販売費及び一般管理費合計	17,389	14,656	13,902	▲ 3,486	79.9%	▲ 753	94.9%
売上比	46.4%	66.0%	55.0%	8.7pt	-	▲ 11.0pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	14,288	▲ 3,100	82.2%	▲ 367	97.5%
売上比	-	-	55.0%	8.7pt	-	▲ 11.0pt	-
宣伝販促費	869	836	499	▲ 369	57.5%	▲ 336	59.7%
売上比	2.3%	3.8%	2.0%	▲ 0.3pt	-	▲ 1.8pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	885	16	101.9%	49	106.0%
売上比	-	-	3.4%	1.1pt	-	▲ 0.4pt	-

※2022/3期 1Qの宣伝販促費は2020年10月から開始した(株)UAの楽天ポイント付与の影響を含みます。

8

■収益認識基準変更の影響

収益認識基準の変更を除外した場合、販管費は142億円相当となり、対前年の97.5%、対前々年の82.2%。前々年の8割水準に抑制できている。宣伝販促費は8億円となり対前年、対前々年を上回っているが、これは主に2020年10月から(株)ユナイテッドアローズで開始した楽天ポイントの付与によるもの。それを除くと、額の抑制は図れている。

単位: 百万円

	2020/3期 1Q	2021/3期 1Q	2022/3期 1Q	前々年同期比		前年同期比	
	(2019/4-2019/6)	(2020/4-2020/6)	(2021/4-2021/6)	増減	増減	増減	増減
単体売上高	31,427	18,858	22,919	▲ 8,508	72.9%	4,060	121.5%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	75.0%	-	125.0%
ビジネスユニット計	26,809	16,641	19,019	▲ 7,789	70.9%	2,377	114.3%
売上比	85.3%	88.2%	83.0%	▲ 2.3pt	-	▲ 5.3pt	-
小売	20,109	7,347	11,958	▲ 8,150	59.5%	4,611	162.8%
売上比	64.0%	39.0%	52.2%	▲ 11.8pt	-	13.2pt	-
ネット通販	6,526	9,148	6,808	282	104.3%	▲ 2,340	74.4%
売上比	20.8%	48.5%	29.7%	8.9pt	-	▲ 18.8pt	-
その他(卸売等)	173	146	252	78	145.3%	106	172.7%
売上比	0.6%	0.8%	1.1%	0.5pt	-	0.3pt	-
アウトレット等	4,618	2,216	4,053	▲ 564	87.8%	1,836	182.9%
売上比	14.7%	11.8%	17.7%	3.0pt	-	5.9pt	-

既存店前期比

	売上高	客数	客単価
小売+ネット通販	113.3%	97.1%	121.6%
小売	162.0%	139.5%	116.1%
ネット通販	75.6%	68.7%	108.5%

※小売+ネット通販およびネット通販既存店の客数、客単価は当社で取得可能な自社ECおよび2020TOWNのデータより算出しており、参考値です。

9

■単体 売上高実績 チャネル別

単体売上高は前年同期比121.5%、前々年同期比72.9%。収益認識基準変更の影響を除外すると、前年同期比125.0%、前々年同期比75.0%。小売+ネット通販既存店売上高は前年同期比113.3%。前年の反動から、客単価は121.6%と大幅増。

ネット通販売上は前年同期からは下回るものの、前々年同期比104.3%。売上構成比も29.7%となり、前々年から大幅増となっている。自社ECサイトの売上は対前年では78.8%だが、対前々年では135.7%と大幅増。

単位：百万円

	2020/3期 1Q (2019/4-2019/6)	2021/3期 1Q (2020/4-2020/6)	2022/3期 1Q (2021/4-2021/6)	前々年同期比		前年同期比	
				増減	増減	増減	増減
ビジネスユニット計	26,809	16,641	19,019	▲ 7,789	70.9%	2,377	114.3%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	72.8%	-	117.3%
トレンドマーケット	17,281	11,247	12,412	▲ 4,868	71.8%	1,165	110.4%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	74.1%	-	113.9%
ミッド・トレンドマーケット	9,527	5,394	6,606	▲ 2,920	69.3%	1,212	122.5%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	70.4%	-	124.4%

既存店売上高 前年同期比

	既存店売上高 前年同期比		
	小売+ ネット通販	小売	ネット通販
トレンドマーケット	108.6%	160.7%	69.2%
ミッド・トレンドマーケット	123.6%	164.6%	89.8%

※ 各本部に含まれるストアブランド等については、当資料 2 ページに記載しております。

10

■単体 売上高実績 事業別

両事業本部とも増収、小売+ネット通販既存店売上高が前年同期を上回る。

ビジネスユニット計は前年同期比114.3%、前々年同期比70.9%、収益認識基準変更の影響を除外すると前年同期比117.3%、前々年同期比72.8%。

主にUA、BYなどを含むトレンドマーケットは前年同期比110.4%、前々年同期比71.8%、収益認識基準変更の影響を除外すると前年同期比113.9%、前々年同期比74.1%。

主にGLRを含むミッド・トレンドマーケットは前年同期比122.5%、前々年同期比69.3%、収益認識基準変更の影響を除外すると前年同期比124.4%、前々年同期比70.4%。

連結体制変更の影響を除いても、たな卸資産は前年同期の71.8%と抑制

		単位: 百万円			
		2021年3月末	2021年6月末	対前期末 増減	
総資産		63,619	62,209	▲ 1,410	97.8%
	構成比	100.0%	100.0%	-	-
流動資産		39,745	38,556	▲ 1,189	97.0%
	構成比	62.5%	62.0%	-	-
固定資産		23,874	23,653	▲ 221	99.1%
	構成比	37.5%	38.0%	-	-
流動負債		29,564	28,787	▲ 777	97.4%
	構成比	46.5%	46.3%	-	-
固定負債		4,210	4,270	59	101.4%
	構成比	6.6%	6.9%	-	-
純資産合計		29,844	29,151	▲ 692	97.7%
	構成比	46.9%	46.9%	-	-
参考: 長短借入金残高		15,600	15,470	▲ 130	99.2%
	構成比	24.5%	24.9%	-	-

		単位: 百万円			
		2020年6月末	2021年6月末	対前年同期末 増減	
参考: たな卸資産		31,212	20,686	▲ 10,526	66.3%

■連結BS実績

連結総資産 前期末比97.8%の622億円。

前期末との主な増減要因は以下の通り。

- 流動資産: 現金及び預金の減、未収入金の減
- 固定資産: 店舗の退店などによる建物及び構築物の減、差入保証金の減
- 流動負債: 支払手形及び買掛金の減、短期借入金の減、賞与引当金の減
- 純資産: 親会社株主に帰属する四半期純損失による利益剰余金の減
- 長短借入金残高: 前期末比99.2%の154億円
- たな卸資産: 前年同期末比66.3%、連結対象範囲の変更の影響を除くと71.8%
過去在庫の消化促進、在庫政策の見直し等により効率化が進んでいる。

営業キャッシュ・フローはマイナスなもの、前年同期からは大幅改善

単位:百万円

	2021/3期 1Q (2020/4-2020/6)	2022/3期 1Q (2021/4-2021/6)	当期実績の主な内訳
営業キャッシュ・フロー(小計)	▲ 11,280	▲ 245	
営業キャッシュ・フロー	▲ 11,378	▲ 312	減価償却費 296 売上債権の減 878 税金等調整前当期純損失 ▲766 たな卸資産の増 ▲771
投資キャッシュ・フロー	▲ 1,470	▲ 371	有形固定資産の取得 ▲88 資産除去債務の履行 ▲72 無形固定資産の取得 ▲340
財務キャッシュ・フロー	12,527	▲ 130	短期借入金の減 ▲130
現金及び現金同等物期末残高	5,413	5,745	

12

■ 連結CF実績

営業キャッシュ・フローは、3億円のキャッシュアウト。

緊急事態宣言再発令に伴う実店舗休業などによりマイナスとなるものの、前年同期からは大幅改善。

キャッシュインの主な内訳は減価償却費2億円、売上債権の減 8億円。

キャッシュアウトの主な内訳は、税金等調整前当期純損失7億円、たな卸資産の増7億円。

投資活動によるキャッシュ・フローは、3億円のキャッシュアウト。

キャッシュアウトの主な内訳は有形固定資産の取得8,800万円、資産除去債務の履行7,200万円、無形固定資産の取得3億円。

財務活動によるキャッシュ・フローは、1億円のキャッシュアウト。

キャッシュアウトの主な内訳は、短期借入金の支払1億円。

第1四半期末の現金及び現金同等物は57億円。

臨時の運転資金の増額枠は今年も確保できており、資金面の懸念は全くない。

出店の厳選、不採算店舗の見直しで期末店舗数は前期末から14店舗減の見込み

	前期末 店舗数	1Q実績		1Q末 店舗数	2022/3期 通期見込		期末 店舗数
		出店	退店		出店	退店	
グループ合計	330	3	0	333	5	19	316
(株)ユナイテッドアローズ	236	1	0	237	3	17	222
(株)コーエン	87	2	0	89	2	2	87
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	7	0	0	7	0	0	7

■ユナイテッドアローズ

月	出退店	店名	商業施設・住所
4月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 光が丘IMA店	光が丘IMA (東京都練馬区)

■コーエン

	出退店	店名	商業施設・住所
4月	新規出店	コーエン アミュブラザくまもと店	アミュブラザくまもと (熊本県熊本市)
	新規出店	コーエン リバーサイド千秋店	リバーサイド千秋 (新潟県長岡市)

■グループ合計出退店 第1四半期実績

第1四半期実績:グループ合計での新規出店数:3、第1四半期末店舗数:333。

引き続き新規出店の厳選、不採算店舗の見直しを行っており、期末店舗数は前期末から14店舗減の316店舗の見込み。
(2020年3月期の連結店舗数 359店舗から約12%減の見込み)

株式会社コーエン (2~4月)

増収増益

- ・売上高 22億円 前年同期比 123.5%、前々年同期比 81.4%
(収益認識基準の変更を除外 前年同期比 125.5%、前々年同期比 82.7%)
- ・前年の反動で増収増益となるも、回復の遅れが続く
- ・在庫調達のコントロール、値引き抑制等を実施するものの、マーケットニーズとのズレが発生
- ・2021年秋冬より価格設定をより慎重に行い、マーケットに適合させる
- ・2021年春夏より実施している新ターゲット設定(団塊ジュニアから20~30代に修正)は秋冬も継続

UNITED ARROWS TAIWAN LTD. (2~4月)

増収増益

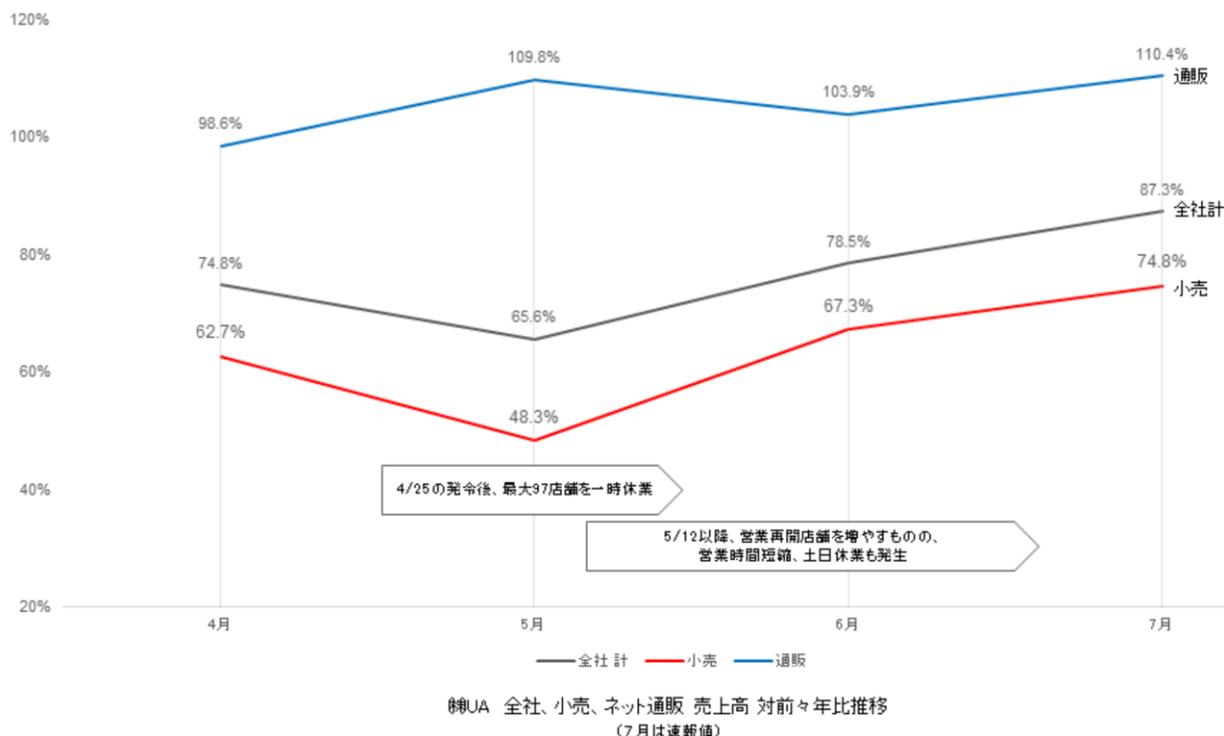
- ・売上高 2.5億円 前年同期比 169.8%、前々年同期比 138.1 %
- ・1Qは好調なものの、台湾国内での新型コロナウイルス感染拡大により、足元状況は苦戦中

■グループ会社の進捗

(スライド資料の通り)

II. 足元状況、今後の取り組み について

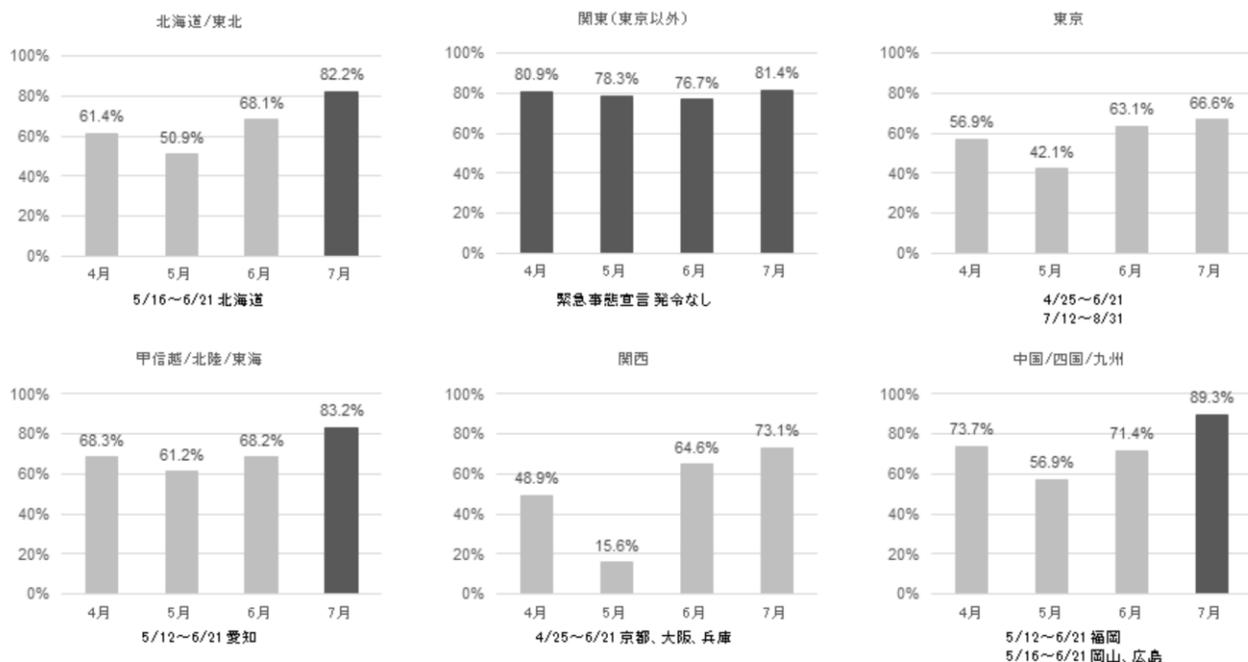
緊急事態宣言の延長、対象地域の拡大で
5月の小売が大きく落ち込むものの、段階的に回復傾向



■足元状況について：チャンネル別 前々年比動向

(株)UAの7月までのチャンネル別売上 対前々年比の推移を見ると、各地で緊急事態宣言が発令され、実店舗の休業を余儀なくされた5月は一時的に大きな落ち込みとなったものの、その後は段階的な回復を見せている。4月25日の緊急事態宣言発令後、一時的に最大97店舗を臨時休業した。5月12日以降、営業時間短縮、土日休業などが発生したものの、段階的に営業再開店舗を増やしている。足元でも緊急事態宣言が発令されているが、実店舗の休業を伴わない限りは、そのマイナス影響は限定的になる。

緊急事態宣言下になかった関東(東京以外)は、前々年の8割水準を維持
実店舗の休業が発生しない限り、マイナス幅は限定的



(株)UA エリア別売上高 対前々年比推移
(7月は速報値、グラフ下は各エリアの緊急事態発令時期)

■足元状況について：地域別 前々年比動向

7月までの動向をエリア別に見ると、緊急事態宣言が発令したエリアは5月に大きく落ち込んでいるが、6月以降は回復し、前々年の8割水準まで戻している。緊急事態宣言が発令がなかった東京以外の関東については、4月以降前々年の8割前後を維持。感染者数の多い東京、関西地区の回復に遅れはみられるものの、実店舗休業という強い措置がなされない限り、全体では大きな落ち込みにはならないと考えている。

1. 4月～足元までの対応

・販売員の流動的な配置

休業店舗の販売員を営業店舗や本部オフィスに流動的に配置し、営業支援

・オンラインを通じた接点拡大

ライブ配信の積極開催、スタッフスタイリングの投稿増加、LINE接客の拡大

・ネット通販のセール商品拡充

緊急事態宣言で大都市圏の集客は厳しくなると想定、セール在庫をネット通販に集中

2. 今後の方針

・秋冬シーズンの在庫拡充

下期からの回復を狙い、秋冬在庫を前年の113%、前々年の90%程度まで積み増し

・ネット通販のセール抑制

在庫コントロールと並行して、ネット通販でのセール販売を抑制していく

・新規取り組みの拡大

アウトドア、ウェルネスなどの新たな取り組みに着手、UAブランドのプレゼンスを上げる

■足元対応～今後の方針

最初に4月から足元までの対応をご説明。

前年の第1四半期は、お客様と従業員の安全確保を最優先し、ほぼ全ての実店舗を閉じ、販売員も原則自宅待機とした。そのため、前期は社内が必要以上に委縮し、攻めの姿勢を取れなかったのではないかとこの反省をもっている。

今期も緊急事態宣言は発令されたものの、休業した店舗数や休業期間は限定的であったため、その環境下で取りうる最善の策を取り、少しでもマイナス影響を少なくするよう尽力してきた。

休業店舗の販売員を営業店舗や本部オフィスに流動的に配置し、営業支援を行ってきた。SNSを通じた店舗からのライブ配信、スタッフスタイリングの積極的な投稿、LINE接客の対応メンバー増加などに充ててきた。緊急事態宣言の延長でセール時期の大都市圏の集客は厳しくなると想定し、在庫を積極的にネット通販に送り、消化促進を行っている。なお、この処置は緊急事態宣言発令に対応した暫定的なものであり、今後はネット通販の定価販売比率を高め、収益力を高めていく方針。

続いて今後の方針。ワクチン接種の拡大などにより、近い将来、人流が増加し、お客様のニーズが戻ってくる時期が来ると考えており、秋冬については当初予定から在庫を積み増し、前年の113%、前々年の90%程度まで在庫水準を高め、機会損失が起きないように手を打っている。前期から行っている在庫コントロールと並行し、ネット通販店舗におけるセール販売も抑制していく。ネットで見ても実店舗で買うお客様が増える中、ネット通販店舗でもしっかり定価販売の商品を打ち出していくことで、実店舗を含めた定価販売比率の向上につながると思う。新規の取り組みとして、アウトドア、ウェルネス、法人ビジネスなど様々な取り組みに着手し、社会におけるUAブランドのプレゼンスを上げていきたい。

新しい時代の豊かな暮らしを提案し、生活文化のスタンダードを創造し続ける



当社初アウトドアレーベル

4月スタート、選りすぐりのギア、ウェアをワンストップで提案する当社初のアウトドアレーベル「koti BEAUTY&YOUTH(コティ ビューティ&ユース)」。キャンプ用品を中心に、新たな価値提案と新規顧客層拡大を目指す。

CITEN
CITEN



新しい日常を豊かにする新ブランド

2021年秋冬デビュー、ネット通販を軸に展開する新ブランド「CITEN(シテン)」。外部クリエイターの参画、お客様ニーズを反映した共感性の高い商品開発を行い、お客様の新たな日常を豊かに。

PRODUCED by
UNITED ARROWS



法人向け窓口の開設

セレクトショップで培った審美眼、企画力、クリエイティビティを活かした企業様向けのコンサルティングサービス。「PRODUCE」「UNIFORM」「NOVELTY」をサービスの軸に展開。

■新たな取り組みについて (1)

これまで発表した新たな取り組みについてご紹介する。

「koti BEAUTY&YOUTH(コティ ビューティ&ユース)」は、2021年4月にスタートした当社初のアウトドアレーベル。「クリエイティブな“キャンプストア”」をコンセプトに、ファッション同様の審美眼をもとに編集したこだわりのキャンプ用品をそろえ、未知なる「悦び」「体験」の提供を目指している。アウトドア商品の拡充により、新たな価値提案と新規顧客層の拡大につなげる。

ネット通販を軸としたカジュアル主体の新ブランド「CITEN(シテン)」は8月5日から公式サイトでの公開・先行予約を受け付けており、9月1日から販売を開始する。コンセプトは“FUTURE ESSENTIALS”。服やモノの選び方の本質が大きく変化する中、モノ作りのすべての工程に対し丁寧に向き合い、長く大切に使用していただけるモノ作りを行う。ファッション感度の高さはそのままにリアルな日常に寄り添った価格帯で商品を提供。お客様の新しい日常を豊かにする。

マンションのリノベーションサービスなど当社のノウハウを駆使したプロデュース事業に加え、各種制服の企画、企業ノベルティの制作などの法人向けコンサルティングサービス「PRODUCED by UNITED ARROWS」の本格的スタートに向け、6月28日にポータルサイトをオープンした。あらゆるジャンルのトレンドを見抜く審美眼と、トラディショナルな背景に裏打ちされた企画力、オーセンティックなクリエイティビティを活かしたサービスを様々な企業様に提供することで、生活文化のスタンダードづくりに寄与していきたい。

新しい時代の豊かな暮らしを提案し、生活文化のスタンダードを創造し続ける

California
General Store



ウェルネス、サステナブルの発信拠点

伝説的サーフショップ「California General Store」の商標権を承継。9月に神奈川県藤沢市鵠沼海岸へ新店舗をオープンする。サーフィンにとどまらず、ヨガ、アクティビティカジュアルなど、「ウェルネス」「サステナブル」の情報発信拠点として、新しい時代のライフスタイルを提案。

UNITEED ARROWS
BOTTLE SHOP



セレクトしたお酒の販売をスタート

8月よりユナイテッドアローズ 原宿本店、エイチ ビューティ & ユース内に「UNITEED ARROWS BOTTLE SHOP」のコーナー展開を開始し、国内外からセレクトしたこだわりのお酒を販売。定期的なコラボレーション企画によりお酒のある豊かなライフスタイルを提案。

■新たな取り組みについて (2)

米国西海岸のサーフカルチャーを日本に紹介し、サーフィン愛好家を魅了し続けている伝説的サーフショップ「California General Store(カリフォルニアジェネラルストア)」の商標権を当社が承継し、9月に神奈川県藤沢市鵠沼海岸へ新店舗をオープンする。サーフィン、ヨガ、アクティビティカジュアルなど、「ウェルネス」や「サステナブル」の情報発信拠点として、商品の販売に加え、店頭でのワークショップなど様々なイベントを通して、新しい時代のライフスタイルを提案する。

8月13日には「ユナイテッドアローズ 原宿本店」「エイチ ビューティ&ユース」内に「UNITEED ARROWS BOTTLE SHOP」のコーナー展開を開始し、国内外からセレクトしたこだわりのお酒を販売する。定期的に酒蔵やブルワリーとのコラボレーションを実施し、食の面からも豊かなライフスタイルを提案していきたい。

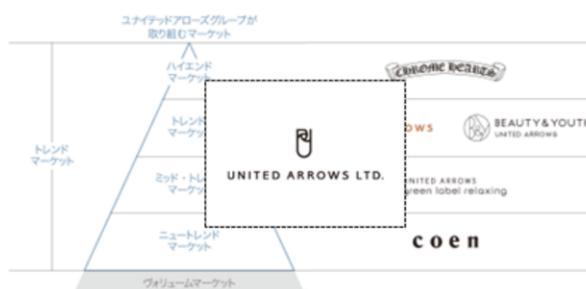
今後もアパレルという領域にとどまらず、様々なドメインでブランド展開を行い、新時代のお客様大満足を追求していく。

III. 代表取締役 社長執行役員 松崎からのメッセージ

真心と美意識をこめてお客様の明日を創り、
生活文化のスタンダードを創造し続ける。

過去 - 現在
☞ ストアブランドを増やし、
裾野を広げることで、
価値提供の機会を拡大

現在 - 未来
☞ 企業ブランド
そのものの価値を高める



■UAグループが提供すべき価値とは？

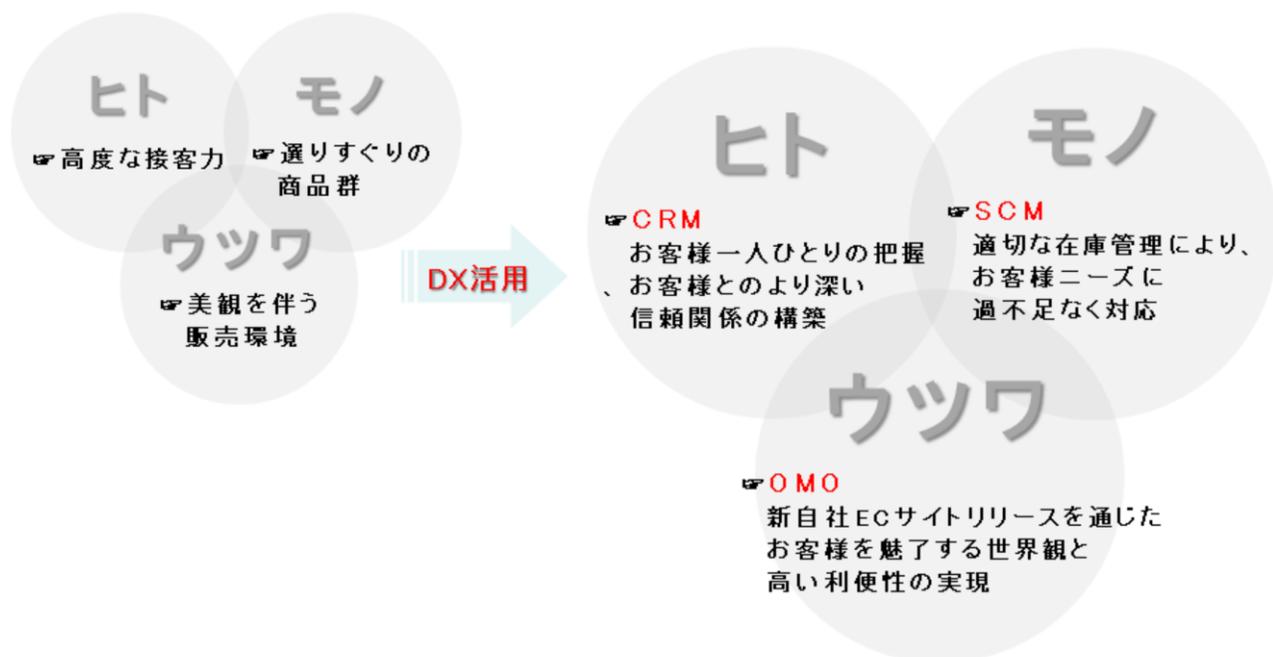
代表取締役の交代から4か月経過いたしました。この間もコロナは収束を迎えることなく今もお感染拡大が広がっており、それにより営業状況はもとより、各種取組の進捗などにご心配をお掛けいたしております。

目下の課題に対応しながらも今後どのようにウィズコロナ時代に当社がお客様のご期待に添えていくべきか、当社が提供すべき価値がなにか、つまり競争優位性はどこにあるのか？を深く考察をしてみました。やはり私たちユニテッドアローズの提供価値は、経営理念「真心と美意識をこめてお客様の明日を創り、生活文化のスタンダードを創造し続ける。」に掲げた通り、真心と美意識をこめた「ヒト・モノ・ウツワ」を通じて、社会に豊かな生活、上質な生活を提供し続けることであり、これは創業来ゆるぎのないものである。ということに今一度立ち返っております。

これまで当社は、ストアブランドを増やし、取り込んでいくマーケットのすそ野を広げて価値提供の機会を拡大することに尽力してまいりました。しかしながら、その中心にあるべき“豊かな生活・上質な生活・そして楽しみを提供する”といった企業ブランドそのものの価値を高めていくことが手薄になってしまったと考察しています。

今後はドメイン拡大などファッションアパレル以外の新たな価値提供の機会を増やす取り組みを進めながらも、同時に企業ブランドそのものの価値を高めていく取り組みも重視していきたいと考えております。

この3要素を常に時代対応させ、お客様の期待の半歩先を提供し続ける



■企業ブランド価値の源泉

そして、その企業ブランド価値の源泉となるものが先ほど申し上げました、当社におけるお客様に満足を提供する3要素として定義している「ヒト・モノ・ウツワ」です。

高度な接客力を通じてお客様満足を提供する“ヒト”の力、世界中から選りすぐりの商品群をそろえる“モノ”の力、美観を伴う店舗環境でお客様に買い物の高揚感を楽しんでいただける“ウツワ”の力、この3要素を常に時代対応させることで、お客様の期待の半歩先を提供し続けることこそが常に中心であります。

今後の成長に向けたベース戦略の一つとして掲げているDXは、単に効率的に経営するということではなく、この3要素を強固にし、企業ブランド価値を向上させることにつながってくるものです。“ヒト”の面ではお客様お一人おひとりをしっかり把握し、お客様とのより深い信頼関係を構築するCRM。“モノ”の面では適切な在庫管理によりお客様のニーズに過不足なく対応するSCM。“ウツワ”の面では来春に予定している新自社ECサイトのリリースを通じ、オンラインにおいてもお客様を魅了する世界観を表現し、高い利便性を実現するOMOとしてそれぞれ進化させてまいります。

「ヒト・モノ・ウツワ」を時代の変化に対応させ、企業ブランドを高めていくことで、既存事業の活性化と新規の取り組みを加速させてまいります。今後の展開に、どうぞご期待くださいましたら幸いです。

IV. 参考資料

通期黒字化を目指す、暫定的に配当性向を31%とし年間19円の復配予定

単位：百万円

	2020/3期 通期 (2019/4-2020/3)	2021/3期 通期 (2020/4-2021/3)	2022/3期 計画 (2021/4-2022/3)	前々期比 (参考) 連結体制 変更の影響を除外	前期比 (参考) 連結体制 変更の影響を除外
売上高	157,412	121,712	124,800	79.3%	102.5%
売上総利益	79,983	55,020	63,300	79.1%	115.0%
売上比	50.8%	45.2%	50.7%	—	—
販売費及び一般管理費	71,224	61,634	60,300	84.7%	97.8%
売上比	45.2%	50.6%	48.3%	—	—
営業利益	8,758	▲ 6,613	3,000	34.3%	—
売上比	5.6%	—	2.4%	—	—
営業外損益	44	1,735	580	1294.5%	33.4%
売上比	0.0%	1.4%	0.5%	—	—
経常利益	8,803	▲ 4,878	3,580	40.7%	—
売上比	5.6%	—	2.9%	—	—
特別損益	▲ 2,582	▲ 2,641	▲ 1,120	—	—
売上比	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	3,522	▲ 7,197	1,750	49.7%	—
売上比	2.2%	—	1.4%	—	—

25

■2022/3期 連結PL計画

2022/3期は通期黒字化を目指す。

売上高の計画は前期比102.5%の1,248億円。連結体制の変更を控除すると約110%。売上総利益率は前期から5.5pt改善の50.7%、2020/3期並の水準を目差す。

販管費率は前期から2.3pt改善の48.3%を見込む。

以上の結果、営業利益は30億円、経常利益は35億円を目指す。

不採算事業や店舗の精査継続により特別損失を11億円計上、親会社株主に帰属する当期純利益は17億円の見込み。

コロナ禍の影響などにより前期は配当を見送らせていただいたが、2022/3期は暫定的に配当性向を31%とし、1株当たり配当金は年間19円の復配予定。あくまでもこの配当性向は暫定的なものであり、中長期的な配当性向基準については引き続き検討中。

なお、本計画は緊急事態宣言発令によるマイナス影響を考慮し、期初に立てていたものから一定程度引き下げたもの。そのため各項目の詳細説明は割愛させていただく。

●中期経営計画 2021/3期～2023/3期

基本方針：「危機に打ち勝ち、稼ぐ力を取り戻す」

1. 収益構造を抜本的に見直す 2. 稼ぐ力を取り戻す



●2022/3期 グループ経営方針

持続的成長と未来に向けた大改革

～新時代のお客様大満足へ～

- ・営業利益生産性計画（一人当たり営業利益計画）の必達
- ・連結売上総利益計画 50.7%の必達
- ・持続的成長を支えるベース戦略の実施（サステナビリティ、DX）

26

■2022/3期 グループ経営方針

続いて2022年3月期のグループ経営方針をご説明する。今年度は昨年発表した中期経営計画の途中年度にあたり、中期経営計画の各項目に沿った取り組みを進める。

2022年3月期のグループ経営方針は、「持続的成長と未来に向けた大改革 ～新時代のお客様大満足へ～」。コロナ禍の影響や連結体制の変更で売上高の回復には時間を要するものの、中期最終年度に向けて当社グループを収益性の高い体質に切り替える期と位置づけ、各種取り組みを実施する。当社グループの持続的成長に向けた施策と未来に向けた改革を進め、新しい時代のお客様満足を追求する。

中期経営計画の重点取組の「収益構造を抜本的に見直す」については営業利益生産性計画を、「稼ぐ力を取り戻す」については連結売上総利益計画 50.7%をそれぞれ必達目標とし、様々な施策を打っていく。同時に当社グループの持続的成長を支えるための必須項目としてサステナビリティ、DXの取り組みを進める。

持続的成長と未来に向けた大改革 ～新時代のお客様大満足へ～

・営業利益生産性計画（一人当たり営業利益計画）の必達

1. 不採算事業・店舗・レーベル・子会社の見極めと成長戦略の再立案
2. 本部組織・人件費の効率化に向けた構造改革の継続
3. 店舗生産性向上に向けた施策の実施

・連結売上総利益 50.7%の必達

1. 主力レーベルの商品改革による在庫効率の徹底改善
2. OMO推進・デジタルマーケティングによる営業施策の拡充
3. 利益率改善を伴うネット通販上の伸長

・持続的成長を支えるベース戦略

1. デジタルトランスフォーメーションの推進によるお客様最適の実現
2. マーケット特性に応じたサステナビリティ推進

27

■2022/3期 グループ経営方針

営業利益生産性計画の必達については、不採算事業・店舗・レーベル・子会社の見極めと成長戦略の再立案、本部組織・人件費の効率化に向けた構造改革の継続、店舗生産性向上に向けた施策の実施を進める。

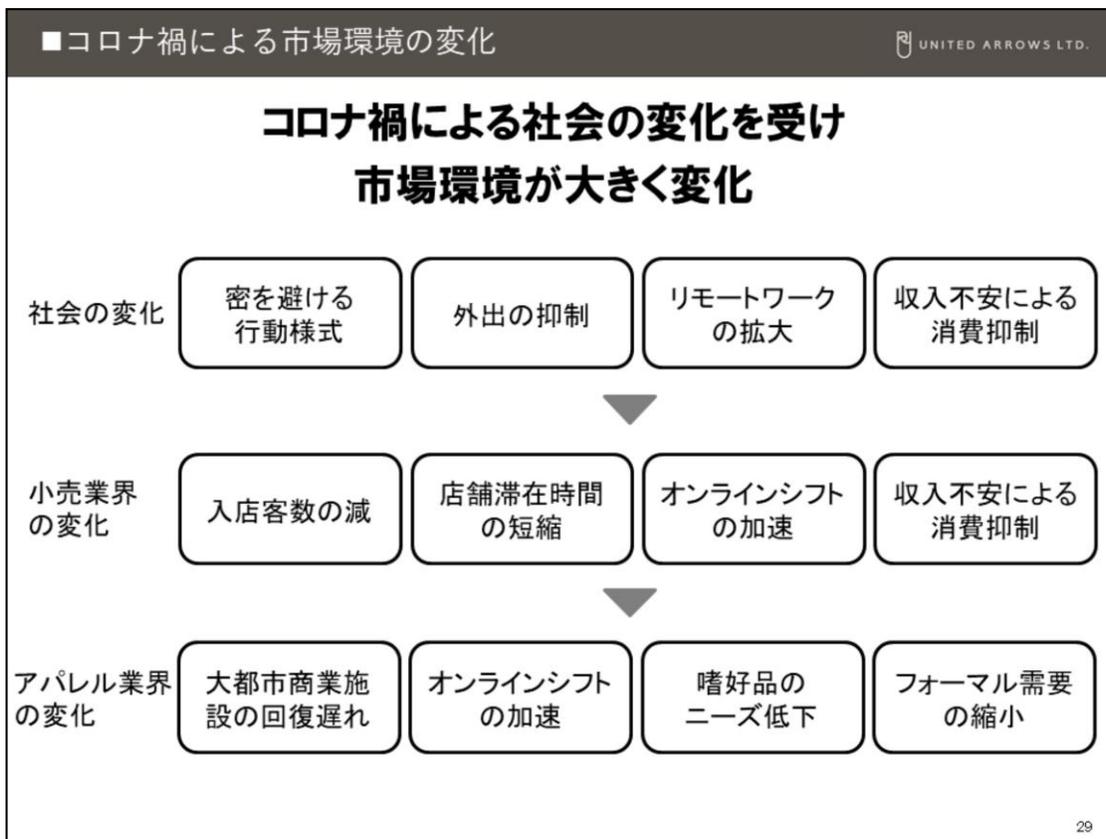
連結売上総利益50.7%の必達については、主力レーベルの商品改革による在庫効率の徹底改善、OMO推進やデジタルマーケティングによる営業施策の拡充、利益率改善を伴うネット通販上の伸長を目指す。

持続的成長を支えるベース戦略については、デジタルトランスフォーメーションの推進によるお客様最適の実現、マーケット特性に応じたサステナビリティ推進を図る。

前者については、変化の激しい市場環境においても、顧客提供価値を高め、競争優位性を維持し続けることをビジョンに、今期は新自社ECサイトのリリース、サプライチェーンのデジタル化を視野に入れた商品管理システムの刷新、CRM活動の進化、タレントマネジメントの推進などを進める。

後者については経営会議の下部組織をして、取締役、常勤社外取締役、執行役員をメンバーとするサステナビリティ委員会を設置。特に今期はサプライチェーンと資源を重点推進項目に定め、サステナブルな商品調達、資源利用の効率化、脱プラスチックなどの課題に向けて、マーケット別の取り組みを協議していく。

新中期経営計画 2021/3-2023/3



■コロナ禍による市場環境の変化

コロナ禍により、社会には大きな変化が起きている。密を避ける行動様式に伴って外出も抑制傾向となり、リモートワークの普及で通勤回数も減り、特に大型都市においては昼間人口の減少が続く。企業業績の低下で収入不安も生まれ、消費の抑制にもつながっている。

この影響で、小売業界では外出抑制による実店舗の入店客数の減、感染懸念による店舗滞在時間の短縮、オンラインシフトの加速、収入不安による消費の抑制傾向などの変化が起きている。

アパレル業界においては、緊急事態宣言解除以降の大都市商業施設の回復遅れ、オンラインシフトの加速、消費抑制による嗜好品のニーズの低下、式典ニーズやビジネスニーズなどのフォーマル需要の縮小などの変化が起きている。

大都市商業施設の
回復遅れ

- ・地方郊外に比べ、大都市商業施設内の店舗が売上回復に遅れ
- ・利便性、集客力の高さなど、これまでの立地の優位性が低下

ネット通販の
さらなる強化

- ・ネット通販売上が大きく伸びるも、実店舗のマイナスを補填できず
- ・ネットを使った非接触型コミュニケーションによる訴求力の強化が必要

ビジネスウェアの
カジュアル化加速

- ・急速なカジュアル化に対する早急なMDの修正が必要
- ・ニューノーマル時代のビジネススタイルの開発

商品単価の下落

- ・スーツ、ジャケット等の重衣料の構成比低下による商品単価の減
- ・収入不安による嗜好品への購買欲の低下

在庫効率

- ・実店舗休業等に伴う2020年春夏商品の残在庫の増加
- ・上記に伴う値引販売増による売上総利益率へのマイナス影響

コスト構造の問題

- ・売上低下に耐えられるコスト構造とする必要性
- ・既存の考え方にとらわれない抜本的な改革の必要性

■コロナ禍で直面する当社の課題

コロナ禍により、当社でも様々な課題が浮き彫りになった。

緊急事態宣言が解除されて以降、地方郊外の店舗の回復に比べ、大都市商業施設の店舗は入店客数の減少が続き、今なお回復途上にある。利便性や集客力の高さなど、立地の優位性がある施設に多くの店舗を出店している当社においては、この影響が大きく出ている。

実店舗の休業によりネット通販の売上が加速したものの、実店舗のマイナスを補填できなかった。ネット通販の取り組みをさらに強化し、ネットを使った非接触型のコミュニケーションでお客様との接点を強化する必要性が高まっている。

ビジネスウェアのカジュアル化の加速に対しては、早急なMD修正が必要。ニューノーマル時代のビジネススタイルの開発が急務。

スーツやジャケットなどの重衣料の構成比が下がっていることや、収入不安による嗜好品への購買欲の低下で商品単価の下落傾向も見られる。

在庫については、実店舗休業に伴い2020年春夏商品をセールで消化促進を図ったものの、十分な消化は行えなかった。これを機に在庫の持ち方を根本的に見直し、売上総利益率を改善させる必要性が出ている。

コスト構造については、売上低下に耐えられるコスト構造とする必要性があり、コスト構造を抜本的に見直すべきと考えている。

当社の強みを活かすことで課題解決は可能

1、お客様との高い信頼関係

- ・実店舗の接客販売力の高さ
- ・販売員によるお客様の課題解決力
- ・顧客作りのノウハウ

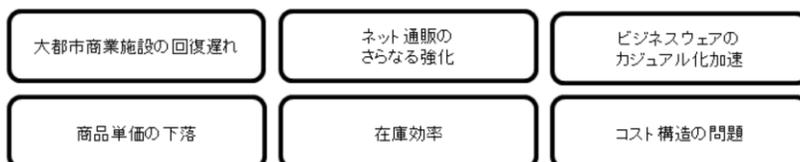
2、お客様の変化への対応力

- ・社会潮流も踏まえたトレンド分析力
- ・商品・販売・宣伝部門の連動によるニーズ変化への対応力

3、高いネット通販比率

- ・単体ネット通販売上構成比
- 2020/3期 22.6% (業界平均 13.8%*)
- *経済産業省「平成31年度 電子商取引に関する市場調査」
- ・OMO体制の整備に向け開発中

直面する課題の解決



31

■コロナ禍を乗り越えるための当社の強み

一方、当社はコロナ禍を乗り越えるための様々な強みを有している。

一番の強みはお客様との高い信頼関係。高い接客能力、スタイリング提案などを通じたお客様の課題解決力、末永く当社をご愛顧いただける顧客作りのノウハウなど、当社には実店舗でこれまで培ってきた様々な経験がある。今後、販路がネット通販にシフトしたとしても、このノウハウをネット通販に取り込んでいくことで、大きな差別化が図れる。

お客様の変化への対応については、トレンド情報だけではなく、社会潮流なども含めて今後のお客様ニーズを予測し、商品企画につなげていく仕組みを構築している。これまでも商品・販売・宣伝部門が連動してビジネス需要のカジュアル化に対応するなど、お客様の変化に適応して業績を伸ばしてきた。この対応力を活かすことで、コロナ禍による社会の変化、お客様のニーズの変化に対しても確実にキャッチアップできると考えている。

今後さらに重要性が高まるネット通販についても、当社は業界平均よりもネット通販の構成比は高く、今後に向けた基盤はすでに構築されている。将来のOMO体制に向けた準備も行っており、アフターコロナにあるべき販売方法に向けた変革は進んでいる。

実店舗とネット通販の両チャンネルにおいて高いお客様との信頼関係を構築し、お客様の変化に対応した商品を適時にご提案していくことで、現在直面している様々な課題は確実に解決できると考えている。

市場環境の変化を踏まえ、中期経営計画の期間、 優先順位を収益性の改善に設定

1. 大都市商業施設の回復には時間がかかる見通し
2. 新規出店を前提とした成長拡大は困難
→出店戦略、エリア戦略の見直し
3. ビジネス需要の変化は加速
→ニューノーマルに適合した商品構成への練り直し
4. ネットを通じた顧客接点強化の必要性が高まる
→自社ネット通販サイトを軸にした取り組みのさらなる強化

32

■中期経営計画期間(2021/3-2023/3)の前提条件

続いて、中期経営計画見直しにあたっての前提条件についてご説明する。

大都市商業施設の売上減少が続くが、現在の感染状況やお客様の行動様式の変化などを踏まえると、完全回復にはまだ時間がかかると見ている。これまでのような新規出店を前提とした成長拡大は難しいと考えており、出店戦略、エリア戦略の見直しを図っている。

ビジネス需要の変化は加速し、ニューノーマル時代に適応させた商品構成への練り直しが必要。具体的には2021年春物商品からの対応を始めているが、過去に例を見ないスピードでの変化のため、仮説検証を繰り返しながら精度を高めていくことになる。

実店舗へのご来店が減少する中、ネットを通じた非接触型のコミュニケーションでお客様との接点を強化する必要性が高まっている。現在、Instagramやネットのライブ配信による商品紹介、LINEを使ったオンライン接客など、ソフト面での様々な取り組みに着手しており、ここはまだまだ発展できると考えている。並行して自社ネット通販サイトのリニューアルを進め、2022年3月期中にはシステムや物流等のハード面の構築を終え、拡充したソフト面の取り組みと融合させた本格的なOMO施策に取り組む。

当社では市場環境がコロナ禍前に完全に戻るとは想定してなく、新しい環境への対応にはある程度の時間を要すると考えている。それを踏まえると、当中期経営計画の期間においては、この環境変化に対応できる企業に切り替え、事業の継続性を担保する収益性の向上に優先順位を置くべきと判断した。

●基本方針：「危機に打ち勝ち、稼ぐ力を取り戻す」

1. 収益構造を抜本的に見直す

2. 稼ぐ力を取り戻す

●財務目標(コロナ禍を踏まえ一部修正)

中期最終年度の
連結営業利益

70～80億円

※今期2021/3期見込みの△65億円から2年累計で135～145億円改善させる

中期最終年度の
ROE

12～14%

※据え置き

中期期間中の
配当性向

今後の投資計画を含む財務状況や金融市場動向等を見極めたのちに開示予定

33

■新中期経営計画 2021/3-2023/3

新しい中期経営計画の基本方針は「危機に打ち勝ち、稼ぐ力を取り戻す」。この3年間をかけてコロナ禍で起きた不可逆的な変化に対応し、収益性の高い企業体に生まれ変わり、今後の成長に向けた土台を作る。取り組み項目としては「収益構造を抜本的に見直す」、「稼ぐ力を取り戻す」の二つを掲げ、様々な施策を進める。

財務目標についても一部修正。中期最終年度の連結営業利益は従来目標の90～100億円から70～80億円に引き下げ、今期見込みから135～145億円の改善を目指す。ROEについては12～14%と据え置く。配当性向については、今後の投資計画を含む財務状況や金融市場の動向等を見極めたのちに開示予定である。当社では、株主様価値の向上を引き続き重要な経営課題として認識しており、まずは業績を早期に回復させることで、応援いただいている株主・投資家の皆様に報いていきたいと考えている。

- **不採算子会社、事業、店舗の見極め(退店・統廃合等)を実施**
 - 現段階で連結店舗数の**10%**程度の退店を見込み、引き続き検討中
- **本部組織の構造改革**
 - 機能・業務の括り直し、低付加価値業務の削減による生産性向上
 - リモートワークの継続、フリーアドレス制の導入等により本部オフィスを集約し、固定費を抑制
- **人事施策の変更**
 - 採用の抑制等で中期最終年度までに**10%**程度の人員減を見込む
 - ネット通販、カスタマーサポートなど重点分野への戦略的人員配置
 - 人件費の下方硬直性を是正し、業績との連動制の高い報酬制度への変更
 - 役員報酬 一部カットの継続
- **在庫効率の向上による売上総利益率の改善**
 - 在庫改善プロジェクトを通じたあるべき在庫の持ち方を検討し、売上総利益率を改善

■新中期経営計画「収益構造を抜本的に見直す」

取り組み項目の一つ、「収益構造を抜本的に見直す」についてご説明する。

不採算な子会社、事業、店舗を見極め、退店や統廃合などを行う。現段階で連結店舗数の10%程度の退店を見込み、引き続き検討を続ける。

本部組織についても、機能や業務を洗い出し、重複する業務、付加価値の低い業務を精査する。業務の削減、組織の括り直しなどにより、生産性を高める。今春から進めているリモートワークを継続しつつ、現在一部でフリーアドレス性を導入し、在宅と出勤のバランスをとった勤務体制を見極めるためのトライアルを実施中。ここから出た課題を抽出した上で、今後拡大する方針。最終的に現在数か所に分散している本部オフィスを主要2拠点に集約し、固定費の抑制につなげる。

人事施策については、採用抑制と退職者による自然減などで中期最終年度までに10%程度の人員数の減少を見込む。業務を効率化した上で、人材をネット通販やカスタマーサポートなどの今後の重要分野に戦略的に配置。コロナ禍による売上減に対して人件費を抑制しきれなかったことも、今期の赤字予想の要因の一つ。そのため、人件費の下方硬直性を是正し、業績との連動性の高い報酬制度へ変更する。今年5月から続けている役員報酬の一部返上についても、今期末まで継続。

在庫効率の向上による売上総利益率の改善については、在庫改善プロジェクトを立ち上げ、あるべき在庫の持ち方に向けた討議を行っている。在庫の増加要因の分析、在庫量を最適化する仕組み作り、在庫状況を管理するKPIの設定と評価制度との連動を図り、効率的な在庫運営を目指す。この取り組みでセール販売や在庫評価損の抑制を図り、売上総利益率を改善させる。

・主力事業の収益改善

1. 商品面の改善

- ・シーズンMDの変更、シーズンレス商品投入による気候変動対応
- ・ニューノーマルを見据えた商品開発
カジュアルの強化、ワンマイルウェアの開発、
ウェルネス商品の拡充(アウトドア、ヨガなど)
- ・価格帯の修正



2. 販売・宣伝面の改善

- ・オンライン接客、商品説明動画のライブ配信等、
非接触型接客手法の確立
- ・ネット通販サイト掲載コメントのブラッシュアップ



35

■新中期経営計画「稼ぐ力を取り戻す」

「稼ぐ力を取り戻す」については、主力事業の収益改善、新しい時代に即した事業開発、OMOの推進を進める。

主力事業の収益改善については、主要な取り組みをご説明する。商品面の改善については、今秋冬から進めているシーズンMDの変更とシーズンレス商品投入により、気候変動への対応力を高める。あわせてニューノーマルを見据えた商品開発を行い、お客様ニーズの変化に対応する。具体的にはカジュアルを強化してビジネス需要の変化を捉え、ワンマイルウェアの開発、アウトドア、ヨガなどのウェルネス商品を拡充し、新たな需要に対応する。価格帯についてはトレンドマーケットおよびミッドトレンドマーケットにおいて、カジュアル商品の価格帯を下に広げ、新たな需要を獲得する。当社の強みであるお客様の変化への対応力を活かし、これらの取り組みを成功させる。

販売・宣伝面での改善については、実店舗で培ったお客様との信頼関係をベースとした取り組みを進める。販売スタッフを活用し、ネットを通じた商品説明動画の配信、オンライン接客など、非接触型の接客手法を確立する。ネット通販サイトでは商品コメントにおいて、生地の手触り、サイズ感や洗濯方法の説明など、実際に店頭で接客する際にお伝えしているような情報まで網羅し、オンラインでの商品訴求力を高める。オンラインでの訴求力向上により、セール構成比が高くなる傾向のあるネット通販においても定価販売を強化できる。今後、実店舗での買い物においても、来店前にネットで商品を吟味し、購入したい商品を絞り込んだうえで、短時間で買い物をされる方が増えると予想。実店舗とネット通販の双方で遜色のない接客力をつけていくことで、お客様の買い方の変化に対応する。

これに加えて、各マーケットに応じた取り組みを並行して進め、既存事業の収益改善につなげる。

・新しい時代に即した事業開発

- ・ニューノーマルを見据えたコンセプトの新規事業開発
- ・自社ネット通販サイトを軸にした、多店舗出店を前提としない業態
- ・GLRとコーエンの中間の価格帯で新しい層を取り込む

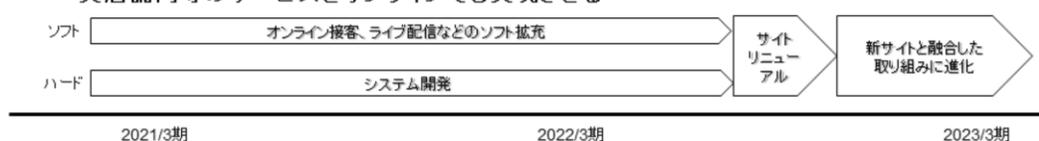
・OMOの推進

1. ソフト面の充実

- ・ウェブ接客力、商品コメントやスタイリング画像の質で業界**No.1**を目指す
(SNS活用、販売員のネット通販業務への関与拡大等)

2. ハードの刷新

- ・**2022/3**期中を目途に自社インフラを使った自社ネット通販サイトにリニューアル
- ・実店舗同等のサービスをオンラインでも実現させる



36

■新中期経営計画「稼ぐ力を取り戻す」

新しい時代に即した事業開発については、ニューノーマルを見据えたコンセプトの新規事業開発を行っている。自社ネット通販サイトを軸にして、従来のような多店舗出店を前提としない業態を考えており、中期期間の後半からスタートする予定。GLRとコーエンの中間の価格帯において、新しいお客様層を取り込んでいく考え。

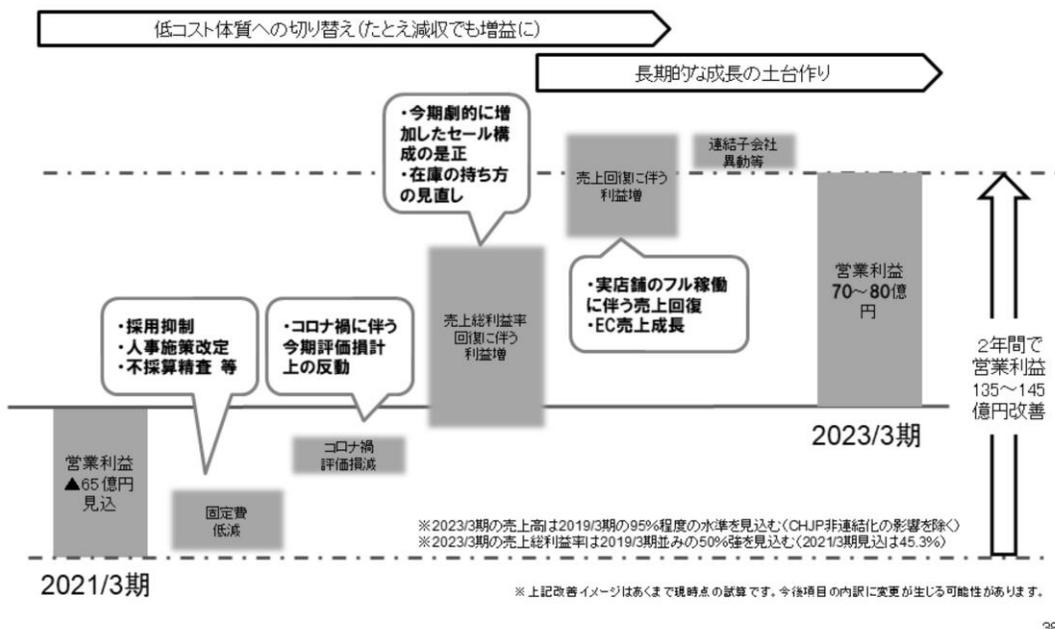
OMOの推進については、ソフト面の充実とハードの刷新の二軸で進める。ソフト面の充実については、商品説明動画の配信などのSNS活用、オンライン接客や掲載情報のブラッシュアップにおける販売員の関与拡大など、今から着手できる取り組みを進めている。ハードの刷新については2022年3月期中を目指し、自社ネット通販サイトのリニューアルを進める。物流やシステムなどを融合させた仕組みに切り替えることで、実店舗同様のサービスをオンラインでも実現させるインフラを構築する。新しい仕組みに充実させたソフト面の取り組みと組み合わせることで、OMOの推進を図る。

		大塚市商業施設の 回復遅れ	ネット通販の さらなる強化	ビジネスウェアの カジュアル化加速	商品準備の下落	在庫効率	コスト構造の問題
収益構造を根本的に見直す	不正発店舗、事業、子会社の 譲渡、統廃合	○				○	○
	本部組織の構造改革		○				○
	人事施策の変更		○				○
	在庫効率の改善					○	○
競合方を取り戻す	主力事業の収益改善 商品面の改善			○	○	○	
	主力事業の収益改善 販売・宣伝面の改善	○	○			○	
	新しい時代に即した事業開発		○	○	○		
	OMOの推進	○	○	○		○	○

■当社の直面する課題と新中期取り組み事項のマトリクス

当社が直面する課題と新中期計画の各取り組み事項をマトリクス化したもの。

前半:利益体質への切り替え、後半:新たな成長の土台作り
今後2年で営業利益を135~145億円改善



38

■業績回復までのステップおよび改善の内訳

最後に業績回復までのステップと内訳をご説明する。コロナ禍を経た中期の前半では、たとえ減収となっても利益を創出できる体制を目指す。この実行を経て、中期の後半で長期的な成長の土台作りを行う。

中期最終年度の2023年3月期において売上高は140億円台後半、売上総利益率は50%強を見込む。売上については、今期の途中で非連結化するCHJPの売上を除外した場合、180億円強の増加となる。これは主に今期4~5月の緊急事態宣言に伴い休業した店舗のフル稼働による底上げ、ネット通販の成長によるものである。2023年3月期の売上は、CHJP非連結化の影響を除き、コロナ禍の影響がなかった2019年3月期の売上の95%程度、売上総利益率は2019年3月期並みの水準への回復を見込む。

コスト面では、来期および再来期において、採用の抑制、人事施策の改定、不採算な取り組みの精査等により、固定費の低減を目指す。なお、売上の回復に伴い変動費は発生するものの、これらの固定費の低減により、来期および再来期の販管費は今期に比較し大きく伸びないと想定している。

今期予定しているコロナ禍に伴う在庫評価損については、基本的に今期限りの計上となるため、来期以降の利益回復に寄与する。

売上総利益率については、コロナ禍に伴い今期劇的に増加したセールス売上構成比を是正するとともに、在庫プロジェクトの推進で過剰在庫を抑制し、コロナ禍前の水準に戻すことを目指す。この改善に伴い、今期に比較した利益へのプラス影響は高いものとする。さらに180億円強の売上回復に対しても、利益の増加が見込まれる。

連結子会社の異動等に伴い、営業利益額のマイナスが発生するが、これを踏まえても、2023年3月期の営業利益額は70~80億円になる見通し。

当中期経営計画の期間中に収益体質に切り替え、将来に向けた土台作りを行う。

	19/3期			20/3期			21/3期		
	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期
当年売上総利益率	51.5%	51.4%	51.4%	51.7%	50.1%	50.8%	42.9%	47.0%	45.2%
前年同期売上総利益率	51.2%	51.7%	51.5%	51.5%	51.4%	51.4%	51.7%	50.1%	50.8%
差異	0.3pt	▲0.3pt	▲0.0pt	0.2pt	▲1.4pt	▲0.6pt	▲8.7pt	▲3.1pt	▲5.6pt

■差異内容(全体に与える影響度)の主な内訳

株式会社UA ビジネスユニットの 売上総利益率増減影響	0.3pt	▲0.3pt	0.0pt	▲0.1pt	▲1.4pt	▲0.8pt	▲6.0pt	—	—
株式会社UA アウトレット等の 売上総利益率増減影響	0.1pt	0.1pt	0.1pt	0.1pt	0.2pt	0.1pt	▲0.9pt	—	—
株式会社UA その他原価の増減影響	▲0.1pt	0.1pt	0.0pt	0.0pt	0.0pt	0.0pt	▲1.4pt	—	—
他要因(子会社動向、連結調整、 売上構成等)	0.1pt	▲0.2pt	▲0.1pt	0.2pt	▲0.1pt	0.0pt	▲0.5pt	—	—

*連結対象の変更に伴い、21/3期下半期、通期の再内容の内訳は割愛

	19/3期			20/3期			21/3期		
	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期
販管費計	47.3%	42.2%	44.5%	46.4%	44.2%	45.2%	55.8%	46.6%	50.6%
宣伝販促費	2.4%	2.1%	2.2%	2.3%	3.1%	2.7%	3.0%	2.6%	2.8%
人件費	17.0%	14.4%	15.6%	16.9%	15.1%	15.9%	21.1%	16.1%	18.3%
賃借料	14.7%	13.9%	14.2%	14.4%	14.2%	14.3%	17.1%	15.6%	16.3%
減価償却費	1.3%	1.1%	1.2%	1.3%	1.2%	1.2%	1.6%	1.2%	1.4%
その他	12.0%	10.7%	11.3%	11.5%	10.6%	11.1%	12.9%	11.1%	11.9%