2022年3月期
第2四半期
決算説明会

2021年11月5日

株式会社 ユナイテッドアローズ

■目次

UNITED ARROWS LTD.

Ⅰ. 2022/3期 上半期 業績ハイライト　P. 3～11

Ⅱ.直近の新たな取り組み／

サプライチェーンデジタル化について　P. 12～18

Ⅲ.代表取締役 社長執行役員 松崎からのメッセージ　P. 19～21

Ⅳ.参考資料　P. 22～47

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。
ユナイテッドアローズ＝UA、ビューティ＆ユース　ユナイテッドアローズ＝BY/ビューティ＆ユース、モンキータイム　ビューティ＆ユース　ユナイテッドアローズ＝モンキータイム、ディストリクト　ユナイテッドアローズ＝ディストリクト、ユナイテッドアローズ　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　ユナイテッドアローズ＝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、スティープン　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、ドゥロワー、プラミンク、イウエンマトフ、ロエフ、カリフォルニア　ジェネラルストア
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、シテン

※ 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 上半期
業績ハイライト

■2022/３期上半期業績ハイライト：連結PL

UNITED ARROWS LTD.

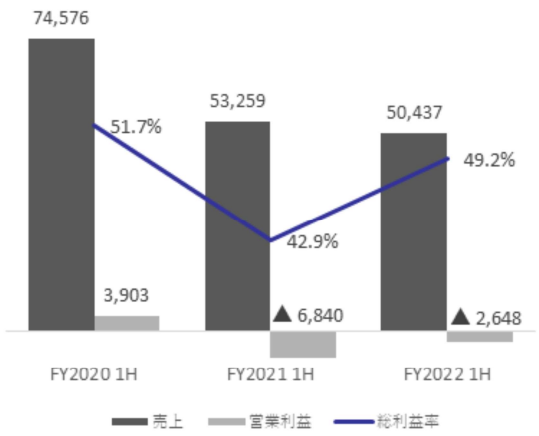
連結 ＰＬ

売上高：504億円、前年同期比94.7%、前々年同期比67.6%

連結体制変更の影響、収益認識基準変更の影響を除くと、前年同期比106.5%、前々年同期比77.0%

売上総利益率：49.2%、前年同期差6.2pt、前々年同期差▲2.5pt

営業損失：26億円、親会社株主に帰属する当期純損失：19億円



単位：百万円

	FY2022 1H	前々年同期比	前年同期比
売上高	50,437	67.6%	94.7%
連結体制変更*の影響/収益認識基準変更の影響を除外	—	77.0%	106.5%
売上総利益	24,801	64.4%	108.4%
売上比	49.2%	▲2.5pt	6.2pt
営業利益	▲ 2,648	–	–
売上比	–	–	–
親会社株主に帰属する当期純利益	▲ 1,994	–	–
売上比	–	–	–

*連結体制変更の影響は、(株)UA、(株)コーエン、UNITED ARROWS TAIWAN LTD. ３社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。

4

■2022/3期　上半期 連結PL

　連結売上高504億円、前年同期比94.7%、前々年同期比67.6%。

収益認識基準変更、連結体制の変更の影響を除くと、前年同期比 106.5%、前々年同期比 77.0%。

　売上総利益率は49.2%、前年同期差 6.2pt増、前々年からは2.5ptの低下。

　営業損失は26億円。赤字ではあるものの、前年同期の68億円の損失からは大幅改善。

　営業外収入に持分法による投資利益2億円、特別損失に営業店舗等の減損損失約4億円を計上し、

当期純損失は19億円。営業損益以下の各損失額は当初計画から抑制。

■2022/３期上半期業績ハイライト：連結 売上総利益率

UNITED ARROWS LTD.

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が、
秋冬以降はマイナス影響が縮小する見通し

	FY2022 1H			FY2022 1Q			FY2022 2Q		
		前々年同期差	前年同期差		前々年同期差	前年同期差		前々年同期差	前年同期差
連結	49.2%	▲2.5pt	6.2pt	51.5%	▲3.3pt	8.0pt	46.9%	▲1.6pt	4.3pt
(株)UA	48.4%	▲2.4pt	7.8pt	50.9%	▲3.5pt	9.3pt	45.8%	▲1.1pt	6.1pt
ビジネスユニット計	-	▲1.9pt	6.5pt	-	▲2.4pt	8.5pt	-	▲1.2pt	4.3pt
アウトレット他	-	▲6.3pt	0.4pt	-	▲5.5pt	▲3.2pt	-	▲7.0pt	0.8pt
(株)コーエン	-	0.4pt	3.9pt	-	▲0.5pt	4.1pt	-	1.0pt	3.7pt
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	5.1pt	5.0pt	-	5.3pt	6.0pt	-	5.2pt	4.9pt

5

■ 2022/３期　上半期 連結 売上総利益率

第２四半期累計期間の売上総利益率は49.2%で前年同期から6.2ptの改善、前々年同期から2.5ptの低下。

(株)UAの売上総利益率が48.4%となり、前年同期から7.8ptの改善、前々年同期から2.4pt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6.5pt改善、前々年から1.9ptの低下。アウトレットでは前年同期から0.4pt改善したものの、前々年同期からは6.3.ptの低下。各子会社においては(株)コーエンが前年同期から3.9pt、前々年同期から0.4ptの改善、台湾子会社では前年同期から5.0pt、前々年同期から5.1pt改善している。

四半期別にみると、(株)UAビジネスユニットの売上総利益率の前々期比が、第１四半期３か月では2.4ptの低下だったのに対し、第２四半期３か月間では1.2ptの低下にとどまった。感染拡大の影響などで対２年前には及ばないものの、在庫施策の変更による売上総利益率改善効果が徐々に出ている。

(株)UAアウトレット他の売上総利益率は第１四半期、第２四半期とも前々期を割っているが、これは前年度の緊急事態宣言によって消化が遅れた2020年春夏商品の消化促進によるもの。前年秋冬からは在庫投入を抑制しているため、このマイナス影響は小さくなっていく見通し。

■2022/3期上半期業績ハイライト：連結販管費

UNITED ARROWS LTD.

連結 販管費

274億円、前年同期比92.4%、前々年同期比 79.3%

収益認識基準の変更の影響を除外すると282億円（前々年同期比81.5%）

販管費（前々年同期比）

販管費（前年同期比）

単位：百万円

	FY2022 1H	前々年同期比	前年同期比
販売費及び一般管理費合計	27,450	79.3%	92.4%
売上比	54.4%	-	-
収益認識基準変更の影響を除外	28,228	81.5%	95.0%
売上比	54.4%		
宣伝販促費	1,105	64.4%	68.7%
売上比	2.2%	-	-
収益認識基準変更の影響を除外	1,883	109.8%	117.1%
売上比	3.6%		
人件費	10,167	80.8%	90.4%
売上比	20.2%	-	-
賃借料	8,924	83.0%	97.9%
売上比	17.7%	-	
減価償却費	588	61.5%	67.8%
売上比	1.2%	-	-
その他	6,664	77.5%	97.0%
売上比	13.2%	-	-

※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。

6

■ 2022/3期 上半期 連結 販管費

前年同期比92.4%、前々年同期比 79.3%の274億円。
収益認識基準変更の影響を除外すると前年同期比95.0%、前々年同期比81.5%。

販管費率は前年同期差1.4pt減、前々年同期差8.0pt増の54.4%。

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。収益認識基準変更の影響を除外すると前年、前々年を超えるが、2020年10月から開始した(株)UA楽天ポイント付与による影響がほとんど。

人件費: 人員の減、給与・賞与制度の変更等による減

賃借料: 退店に伴う減、前年の通販売上の反動による減

減価償却費: 過年度の減損損失計上による減

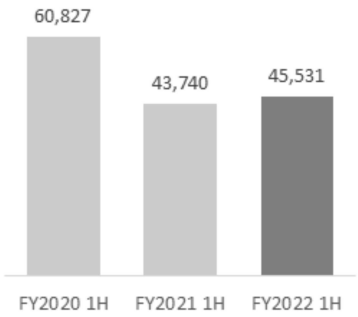
その他: 各種費用の減

■2022/3期上半期業績ハイライト：単体動向

UNITED ARROWS LTD.

単体 売上高実績

通販売上高：135億円、構成比29.8%（前々年の21.5%から大幅増）

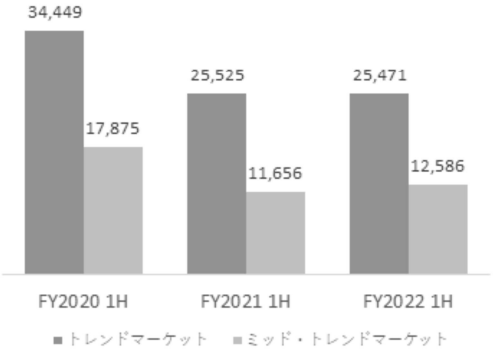


単位：百万円

	FY2022 1H					
	実績	前々年同期比	前年同期比	売上比	前々年同期差	前年同期差
単体売上高	45,531	74.9%	104.1%	100.0%	-	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	77.1%	107.2%	-	-	-
ビジネスユニット計*	38,057	72.7%	102.4%	83.6%	▲2.4pt	▲1.4pt
収益認識基準変更の影響を除外		74.7%	105.1%	-	-	-
小売	23,931	61.7%	115.7%	52.6%	▲11.2pt	5.3pt
ネット通販	13,583	103.7%	84.1%	29.8%	8.3pt	▲7.1pt
その他（卸売等）	541	123.8%	156.3%	1.2%	0.5pt	0.4pt
アウトレット等	7,759	91.3%	118.3%	17.0%	3.1pt	2.0pt

＊「ビジネスユニット計」には、小売、ネット通販、卸売等の売上が含まれております

単体 事業別売上高実績



単位：百万円

	FY2022 1H		
		前々年同期比	前年同期比
トレンドマーケット	25,471	73.9%	99.8%
収益認識基準変更の影響を除外	-	75.9%	102.5%
ミッド・トレンドマーケット	12,586	70.4%	108.0%
収益認識基準変更の影響を除外	-	71.4%	109.4%

※ 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。

7

■2022/3期 上半期 単体動向

単体売上高は455億円、前年同期比104.1%、前々年同期比 74.9%、
収益認識基準変更の影響を除くと前年同期比107.2%、前々年同期比 77.1%、

ビジネスユニットが380億円、前年同期比102.4%、前々年同期比 72.7%
収益認識基準変更の影響を除くと前年同期比105.1%、前々年同期比 74.7%、

ネット通販売上は前年の84.1%となったが、売上構成比は29.8%となり2年前から8.3ptの増。
そのうち自社ECサイトの売上は対前年では92.0%、対前々年では152.1%と大幅増。
（前々年は9月12日～11月26日まで休業）

事業別では

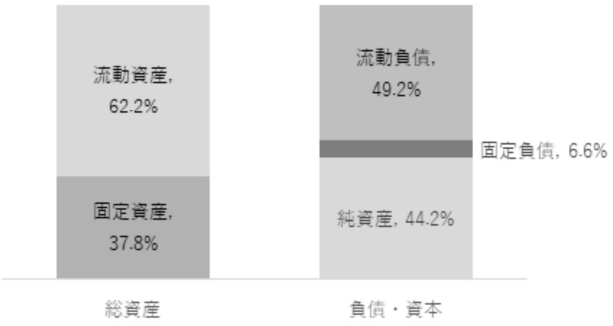
トレンドマーケットが254億円、前年同期比99.8%、前々年同期比 73.9%、
収益認識基順変更の影響を除くと前年同期比102.5%、前々年同期比75.9%。

ミッド・トレンドマーケットが125億円、前年同期比108.0%、前々年同期比70.4%、
収益認識基準変更の影響を除くと前年同期比109.4%、前々年同期比71.4%。

■2022/３期上半期業績ハイライト：連結BS／出退店

UNITED ARROWS LTD.

連結 BS実績



長短借入金残高　153億円　（対前期末比 98.6%）
たな卸資産　230億円　（対前年同期比 78.2%、
連結体制の変更を除くと94.5%）

単位：百万円

		2021年9月末	対前期末比 増減	
総資産		62,909	▲710	98.9%
	構成比	100.0%	-	-
流動資産		39,146	▲598	98.5%
	構成比	62.2%		-
固定資産		23,763	▲111	99.5%
	構成比	37.8%		-
流動負債		30,922	1,357	104.6%
	構成比	49.2%		-
固定負債		4,174	▲35	99.2%
	構成比	6.6%		-
純資産合計		27,812	▲2,032	93.2%
	構成比	44.2%		-

出退店

出店数　4
退店数　9
２Q末店舗数　325
連結期末店舗数見込　310店舗
2020年３月期末から14%減

単位：店

		FY2022					
		1H実績			通期見込		
	前期末店舗数	出店	退店	1H末店舗数	出店	退店	期末店舗数
グループ合計	330	4	9	325	6	26	310
（株）ユナイテッドアローズ	236	2	9	229	4	24	216
（株）コーエン	87	2	0	89	2	2	87
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	7	0	0	7	0	0	7

8

■2022/３期　上半期 連結BS ／ 出退店

BSの主要項目はスライド記載の通り。

長短借入金残高は前期末比98.6%の153億円、

たな卸資産は対前年同期末比 78.2%、連結体制変更の影響を除外しても94.5%で在庫抑制を継続。

出退店では、連結出店数 4、退店数 9となり、上半期末の店舗数は325店舗。

今期末の店舗数は310店舗の見込みで、2020年３月期末から14%減。

■2022/3期上半期業績ハイライト：グループ会社動向

UNITED ARROWS LTD.

株式会社コーエン （2～7月）

減収増益

・売上高 47億円 前年同期比 98.8%、前々年同期比 73.2%
（収益認識基準の変更を除外 前年同期比 100.5%、前々年同期比 74.4%）

・ターゲット設定を変更し、商品企画を刷新するものの、ヒットにつながらず

・在庫調達のコントロール、値引き抑制により売上総利益率は改善

UNITED ARROWS TAIWAN LTD. （2～7月）

増収増益

・売上高 4.3億円 前年同期比 111.0%、前々年同期比 112.9 %

・台湾国内での新型コロナウイルス感染拡大により実店舗が苦戦したものの、ネット通販の拡大で増収

9

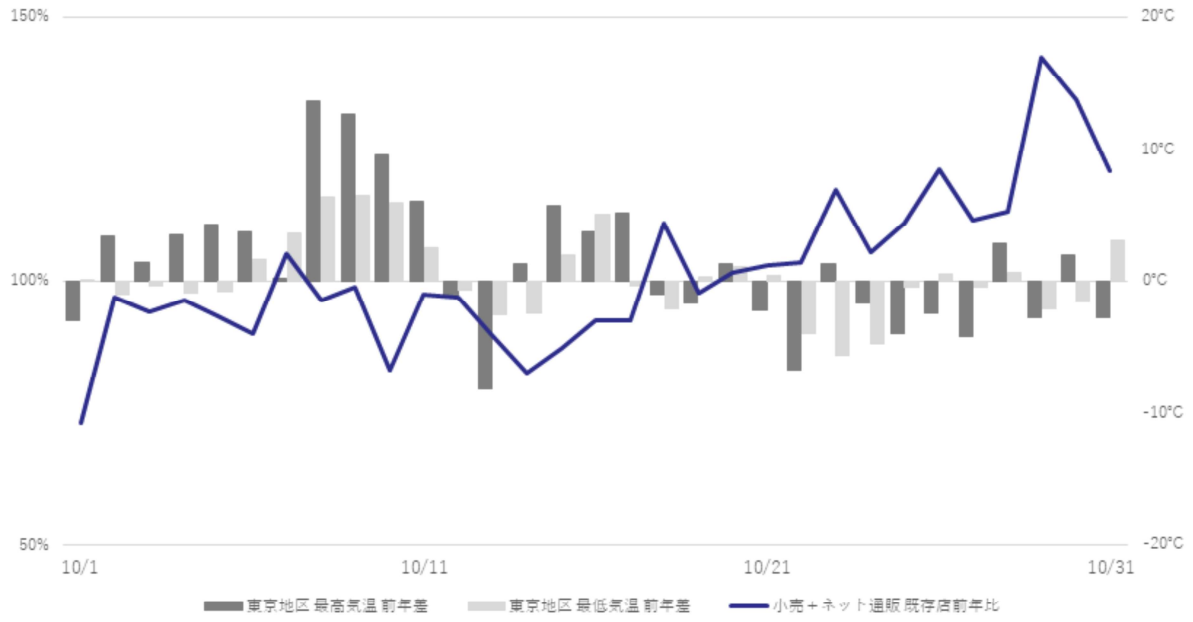
■グループ会社動向

（スライド資料の通り）

■2021年10月 単体 既存店売上高 動向

UNITED ARROWS LTD.

気温高から前半は伸び悩むものの、後半の気温低下に合わせて回復傾向



2021年10月 単体 小売＋ネット通販既存店売上高前年比
東京地区 最高気温、最低気温の前年差 日別推移

10

■2021年10月 単体既存店売上高 動向

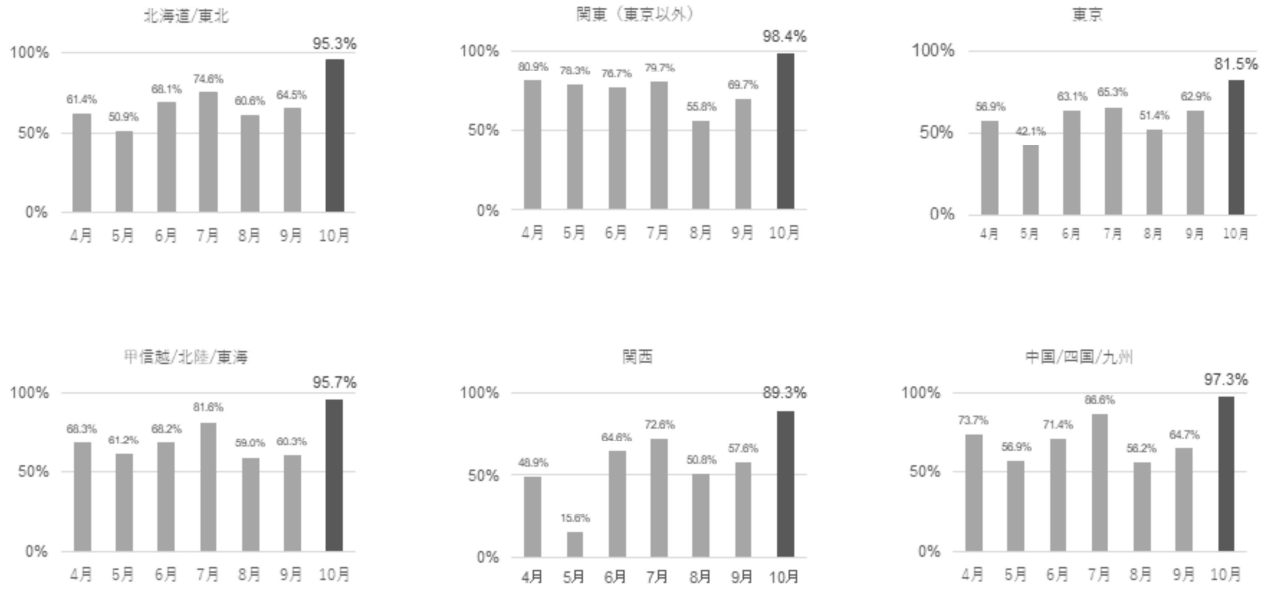
先日発表した10月の速報値では、既存店前年比は小売＋ネット通販で104.3%。小売が106.3%、ネット通販が99.5%。

緊急事態宣言の解除された後、月前年は気温高の影響から伸び悩んだものの、気温が低下した月後半から反転し、特に小売の伸びが顕著に見られた。これまで弱かった都心部の売上も回復傾向が出ている。

■単体 地域別売上高 前々年比 動向

UNITED ARROWS LTD.

東京、関西の回復の鈍さは残るが、他エリアは２年前の水準に肉薄



(株)UA エリア別売上高 対前々年比推移
（10月は速報値）

11

■単体 地域別売上高 前々年比 動向

２年前の売上は消費増税の反動減を含んではいるものの、単体 レギュラー事業の地域別売上 前々年比を見ると、東京、関西地区以外のエリアは2年前の水準に肉薄している。今後の感染状況やサプライチェーンの稼働状況などにもよるが、11月以降も回復傾向は継続していくと期待している。

Ⅱ.直近の新たな取り組み /
サプライチェーンデジタル化について

■直近の新たな取り組みについて

UNITED ARROWS LTD.

CITEN

・2021/9/1 販売開始
・オンラインストア他、実店舗でポップアップ展開
・インフルエンサー向け内覧会など独自のSNS施策を実施
・ユニセックス商品、ロゴアイテムなどが好調
・20代の売上構成比 約30%、若年層の取り込みに成功

MARW UNITED ARROWS

・2021/9/16販売開始
・人気YouTuber / インフルエンサー「かんだま」とのコラボレーションによるウィメンズブランド
・オンラインストアを中心に展開
・消費者目線に基づく「かんだま」のアイデアをもとに当社のMD、生産背景で作るリアルクローズ
・若年層を中心に、新規顧客の獲得につなげる

13

■直近の新たな取り組みについて

直近の新たな取り組みについて説明する。

FUTURE ESSENTIALS（フューチャーエッセンシャルズ）をコンセプトにお客様の新しい日常を豊かにする「CITEN」（シテン）を９月１日から販売開始。ネット通販や実店舗でのポップアップも展開し、好調なスタートを切っている。インフルエンサー向けの内覧会など独自のSNS施策を実施し、3か月で1万人のInstagramフォロワーを獲得、現在も約1.8万人のフォロワーを得ている。ユニセックス商品やロゴアイテムが好調で、女性比率が7割、年齢別では20代の売上構成比が約3割を占めており、若年層の取り込みに寄与している。今後もオンラインを軸に実店舗のポップアップ施策を並行し、知名度を上げていく。

人気YouTuber / インフルエンサーのかんだまさんとコラボレーションした「MARW UNITED ARROWS」（マルゥ ユナイテッドアローズ）を9月16日から販売開始。かんだまさんは、YouTubeチャンネル「かんだま劇場」において、ファッションを中心に、メイク、コスメや、自身のライフスタイル情報を発信している人気YouTuber。かんだまさんの自然体のスタイルと快活なトーク、視聴者の目線に立った丁寧なコーディネート紹介が同世代の女性を中心に多くの支持を集めている。かんだまさんがレーベル全体のディレクション、商品企画・監修を務め、当社がMD、生産などの役割を担う。かんだまさんの持つ消費者目線から導かれた商品企画のポイントを、YouTubeを始めとする各種SNSを通じて丁寧に発信し、コメントをいただくお客様と密にコミュニケーションをとることで、当社の既存のお客様だけではなく、新規のお客様の獲得につながっている。フェミニンモードテイストや程よいデザイン性も、これまで当社ではなかったカテゴリーとしてご好評いただいている。

両ブランドとも、SNSを駆使してお客様とコミュニケーションを密に取っていることが成功要因の一つとなっている。この取り組みから得られたノウハウを、今後既存ブランドにも応用していく。

■直近の新たな取り組みについて

UNITED ARROWS LTD.

California General Store

・2021/9/24神奈川県藤沢市鵠沼海岸にオープン
・1997年オープンの伝説的サーフショップの商標権を承継
・サーフアイテム、ヨガウェア、アクティブウェアをそろえ
当社のウェルネス、サステナブルの発信拠点に
・湘南にゆかりのあるアーティストや植栽屋との
コラボレーション、コーヒー、クラフトビールなども提供
・サーフィン、ヨガのスクールも定期的に開催

TO UNITED ARROWS

・2021/11/1販売開始
・ヨガを軸に、コロナ禍後の新たなライフスタイルを
提案するウィメンズレーベル
・機能性やデザイン性を追求したアクティブウェアと
新しい生活に寄り添うカジュアルデイリーウェアを展開
・リサイクル素材の使用や包材・副資材の極小化など
サステナビリティを意識した取り組みを実施

14

続いて、ウェルネス、サステナビリティに関連した取り組み。

伝説的サーフショップとして知られる「California General Store」（カリフォルニアジェネラルストア）の商標権を承継し、9月24日湘南海岸に実店舗をオープンした。サーフアイテムにとどまらず、ヨガウェア、アクティブウェアをそろえ、当社のウェルネス、サステナブルな取り組みの発信拠点となる。湘南地区にゆかりのあるアーティストや植栽屋とのコラボレーションや、コーヒー、クラフトビール、軽食などの提供も行っており、飲食スペースも設置。サーフィンやヨガのスクールも開催しており、地域に根差したショップとしていきたい。

ヨガを軸に、コロナ禍後の新たなライフスタイルを提案するウィメンズレーベル「TO UNITED ARROWS」（トゥー ユナイテッドアローズ）を11月からスタートした。オンザマットをテーマに、機能性やデザイン性を追求したアクティブウェアに加え、オフザマットをテーマに新しい生活に寄り添うカジュアルデイリーウェアを展開する。カジュアルウェアでは、当社で人気の仕入れブランド「THE RERACS （ザ・リラクス）、CINOH（チノ）、SANA（サナ）とのコラボレーションも行っている。リサイクル素材の使用や包材・副資材の極小化などに取り組み、サステナブルを意識したブランド展開を行う。

■直近の新たな取り組みについて

UNITED ARROWS LTD.

プライベートサービスデスクの設置

- 当社をご愛顧いただく方々の顧客生涯価値を高めることを目的に設立
- 室長にセールスマスターの藤田裕貴が就任、本部付のシニアコンシェルジュ他、店舗所属のコンシェルジュから構成
- オンラインの利便性とパーソナライズした接客サービスを融合させた次世代型小売販売を創造
  - ➢当社オンラインストアで高い購買金額を持つお客様へのパーソナルサービス
  - ➢買上実績、趣味嗜好に応じ、全ブランドラインナップから商品をご提案、アフターサービス等のフォロー
- 将来的には、衣食住遊知まで視野に入れた超富裕層向けのサービス提供を他社との協業も視野に実施

15

最後に10月１日付で開設したプライベートサービスデスクのご紹介。この部門は各事業のネット通販、PR、事業管理などの機能を横串管理する営業統括本部下に設置されるもので、室長としてセールスマスターを長年務める藤田 裕貴が就任、傘下に社内より選抜した複数名のコンシェルジュを配置する。

コロナ禍でネット通販売上が拡大する中、ユナイテッドアローズ オンラインストアのお買い上げだけで高い年間購入金額を持つお客様がいらっしゃる。実店舗では高い購入金額を持つお客様へのパーソナルな対応は行っているものの、オンラインストアにおいてはそういうアプローチができていなかった。当社の強みである接客サービスを介さずにご購入いただいているこれらのお客様に向け、コンシェルジュによる電話やチャットなどを使ったパーソナル対応を開始することで、オンラインでも顧客を創出していく。

お客様の嗜好やライフスタイルに応じて当社の全ブランドのラインナップから最適な商品をご紹介し、スタイリングやアフターケアなどのトータル提案を通じた顧客体験価値の向上を図る。オンラインの利便性とお客様一人ひとりにパーソナライズした高度な接客サービスを融合させた新たな小売販売のスタイルを構築し、オンライン顧客の醸成、付加価値サービスによる顧客生涯価値の向上を目指す。

加えてプライベートサービスデスクでは超富裕層の方々に向けたサービス開発も進める。当社の主軸であるファッション衣料や服飾雑貨にとどまらず、衣食住遊知の多岐にわたる最上質なライフスタイルを、他社との協業なども行いながらご提案したい。

■サプライチェーン デジタル化：目的

UNITED ARROWS LTD.

「５適を実現し、適切な売上総利益を得ること」

５適とは

適　時	必要な商品を適切なタイミングで販売する
適　品	お客様のニーズにあった適切な商品を企画提案する
適　価	お客様に価値を認めていただける、適切な価格設定、原価設定を行う
適　量	商品を必要な分量だけ、過不足なく調達する
適　所	商品を適切なチャネルに配分し、効率的に販売する

16

■サプライチェーンのデジタル化について

前回の説明会でサプライチェーンのデジタル化について触れたが、その後投資家様より多くのお問い合わせをいただいており、今回はその考え方について説明する。

サプライチェーンのデジタル化の目的は、「5適を実現し、適切な売上総利益率を得ること」にある。

5適とは

適時：必要な商品を適切なタイミングで販売すること

適品：お客様のニーズにあった商品を企画提案すること

適価：お客様に価値を認めていただける、適切な価格設定、原価設定が行うこと

適量：商品を必要な分量だけ、過不足なく調達すること

適所：商品を適切なチャネルに配分し、効率的に販売すること

サプライチェーンのデジタル化によって、特に適時、適価、適量、適所の実現ができると考えており、

すぐれた商品開発力による適品と組み合わせることで、最終的に適切な売上総利益率につなげていく。

■サプライチェーン デジタル化：期待される成果

UNITED ARROWS LTD.

**理想のサプライチェーン構築に向け、基幹システムの刷新、PLM*
在庫分析システムの導入・連携を進める**

取り組み	アクション	期待される成果
基幹システムの操作性改善	基幹システムの刷新	• 分割発注の管理精度向上 • リモートワーク併用の業務に適用 • ユーザーインターフェース、動作速度の改善 • トレーサビリティ情報の管理
発注商品のステイタス可視化	PLMの導入・連携	• 発注商品の進捗をリアルタイムに管理し、追加発注、減産判断のスピードアップ、精度向上 • 納期精度が上がり、物流業務の効率化とジャストタイムの店舗納品を実現
各種データを生かせる仕組みづくり	在庫分析システムの導入・連携	• 在庫の質的判断が行え、臨機応変な価格変更、適正チャネルへの再配分のスピードアップ、精度向上 • 在庫消化額、残在庫率の改善

*PLM（Product Lifecycle Management）：製品ライフサイクル管理

17

この5適の実現に向け、サプライチェーンのデジタル化においては主に三つの取り組みを進めている。

一つ目は基幹システムの操作性改善。商品企画から販売までを管理している既存の商品管理システムを刷新し、現在の業務環境に適合し、今後の業容変化にも対応しうる形に切り替えていく。現在の在庫政策では、初期の納品を抑えつつ、売上状況を見ながら段階的に発注をかけることで、在庫効率を高めていくことが求められる。この施策に最適化させ、管理精度の高いものに切り替える。リモートワークとの併用を行っている業務環境にも適合させ、ユーザーインターフェースの改善、動作速度のスピードアップなどによる業務効率の向上にもつながってくる。その他、縫製工場や生産工場の監査情報、素材のトレーサビリティや環境配慮対応の管理など、サステナビリティに関する情報管理も行う。

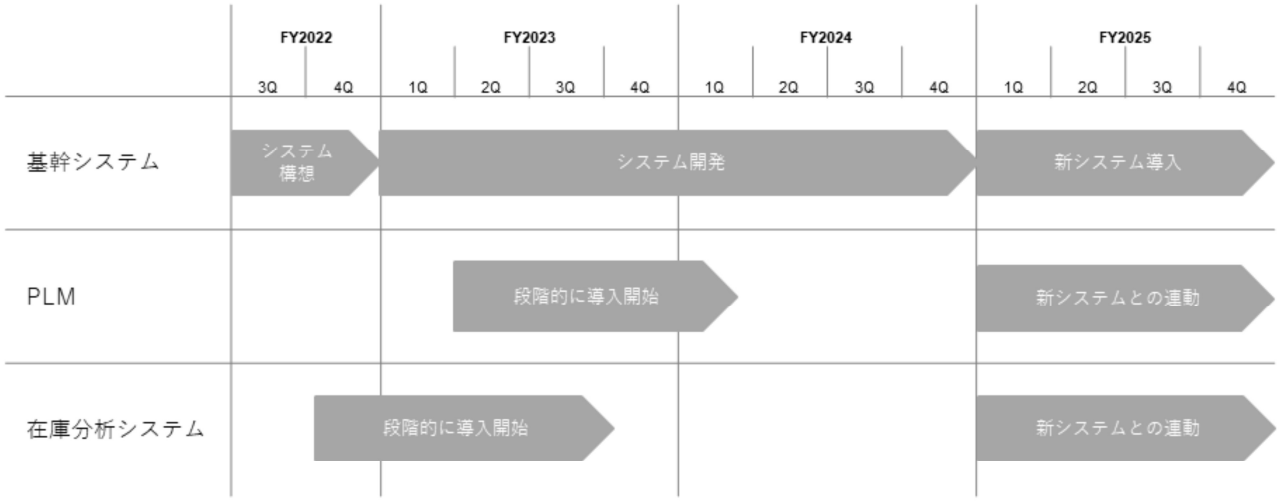
二つ目は発注商品のステイタス可視化。商品発注から納品までの進捗状況をリアルタイム管理できるPLMシステムの導入準備を進めている。これを基幹システムと連携させることで、追加発注や減産などの判断スピードや精度が向上する。納期の精度も上がるため、効率的な配送や物流センターでの業務効率化などのコスト低減や、MDが意図したとおりのジャストタイムの店頭納品などにもつながる。

三つ目は各種データを生かせる仕組みづくり。個々の商品について、定価を維持して販売強化していくべきか、早期にマークダウンを行い消化促進すべきかなど、在庫の質的な判断をサポートするシステムを導入する。エクセルの帳票管理だけでは難しい分析作業を自動化し、経験値だけに頼らない判断を行うことで、臨機応変な売価変更や適性チャネルへの再配分につなげ、在庫効率や売上総利益率の改善を図る。

■サプライチェーン デジタル化：今後のスケジュール、投資金額

UNITED ARROWS LTD.

基幹システムの構想と並行し、 PLM・在庫分析システムの導入を開始、
FY2025内に全システムが稼働・連携予定



総投資コスト： 約３年をかけて、30～40億円を想定
今後店舗投資とインフラ投資の配分が変わってくるため、
各年度の投資金額は従来から大きくは変わらない見通し

18

最後に今後のスケジュールをご説明する。

基幹システムの刷新については、当社の中長期的なあるべき姿の討議と並行しながら、長期的なビジョンをもとに、今後の当社のビジネスモデルの変化に対応しうるシステムの構築に向けて、準備を進めている。来期中には開発フェーズに入り、約２年間をかけて新システムの開発を行う予定。

PLMについては採用するシステムの選択を終え、現在導入準備を進めている。来期の2Qあたりからテスト導入を開始し、段階的に導入を進めていく予定。

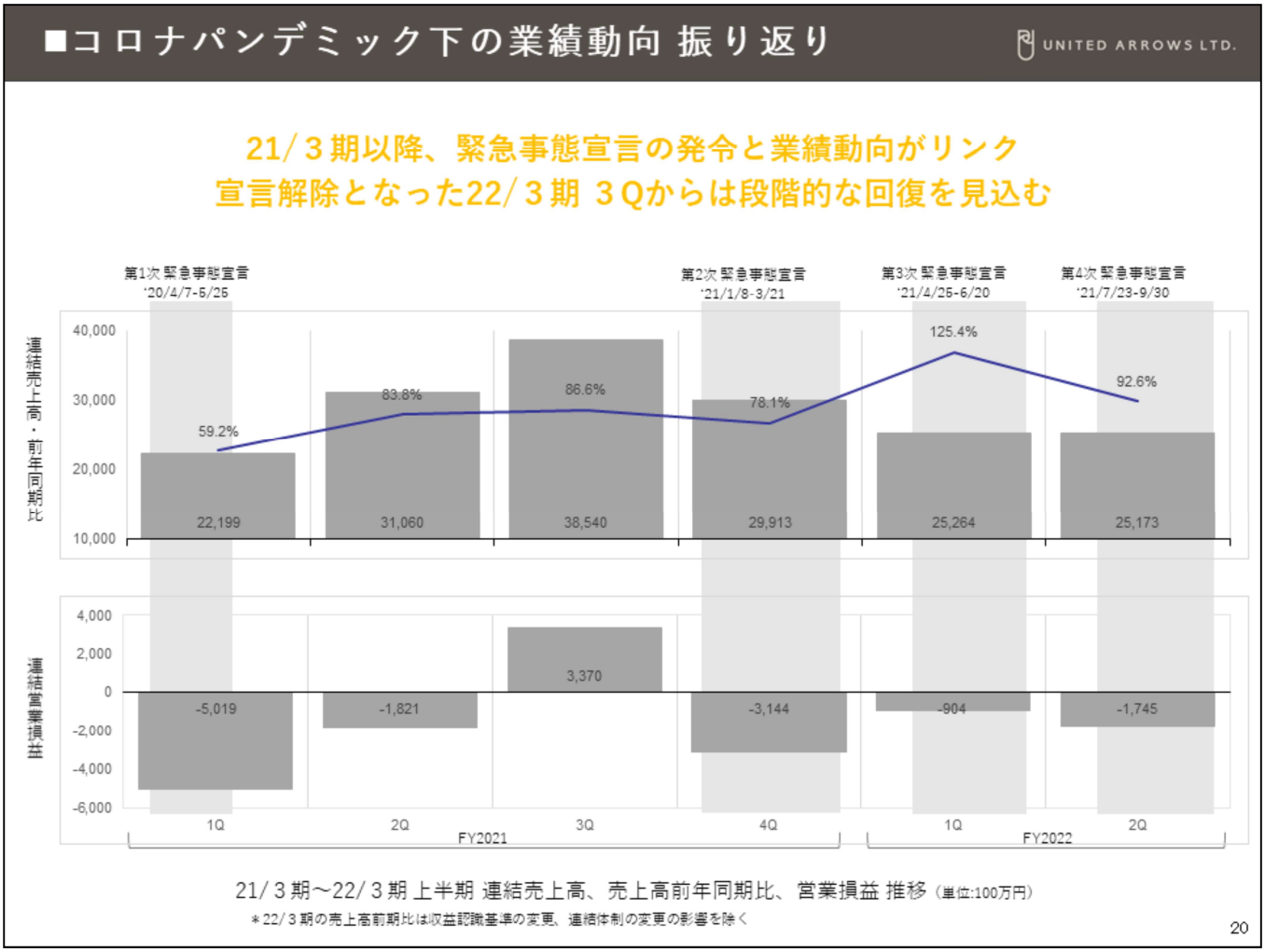
在庫分析システムについても一部の事業からの導入を進め、来期半ばには全社導入を図りたい。

PLMと在庫分析システムを新基幹システムと連動させることで、当社の考える、あるべきサプライチェーンが構築できると考えている。

まだ要件定義の段階であり、近年IT人材不足にてシステム開発のコストが高騰しているため明確な投資金額は現段階ではお話しできないが、これらのシステム開発に対して約3年間をかけて30億～40億円の投資が発生する見込み。

当社では過去年間30～40億円程度の設備投資を行っている。今後新規出店が厳選され、これらインフラ関連の投資の構成比が高くなると想定しており、これらの投資を含めても各年度の投資額は従来から大きく変動しない。

III.代表取締役 社長執行役員 松崎からのメッセージ



あらためて前期からの業績動向を振り返ると、緊急事態宣言のような強い施策が発令された際のネガティブインパクトが非常に大きいことがわかる。

前期の第１四半期は、約2か月にわたりほぼ全ての店を閉じる事態となり、売上は苦戦。第２四半期は宣言も解除され一時的に需要は回復したものの、在庫消化を優先したため利益面で非常に弱くなった。第３四半期も回復基調にあったところに秋口から再度感染が広がり、第４四半期は再び緊急事態宣言が発令され売上は低調に終わった。今期に入っても4月下旬からの宣言発令、7月以降の感染第5波の広がりなどが影響し、非常に厳しい上半期となった。

先ほどの説明にもあったとおり、緊急事態宣言が解除され、気温が低下した10月下旬あたりから回復傾向がみられている。11月以降、状況は段階的に回復していくものと考えている。

■UAグループが提供すべき価値とは

UNITED ARROWS LTD.

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～

選択と集中

新たな挑戦

経営理念の再浸透

21

2022/3期のグループ経営方針として「持続的成長と未来に向けた大改革」を掲げている。現在の厳しい経営環境において、従来のやり方ではお客様の支持をいただき続けるのは難しく、大改革なくして持続的成長は果たせないという危機感を持っての方針だ。この方針の下、営業利益生産性計画の必達、連結総利益率50.7％の必達に向けた施策と、サステナビリティやDXの取り組みを進めている。

この大改革がなされるために重要なポイントは三つあると考えている。

一つ目は “選択と集中“が常になされていること。何かを選ぶために何かをやめること、優先度順位や重要性が高いことに専念していくことで、強い利益体質を構築する。やめる判断は非常に苦しく、難しいものだが、下期も引き続き既存取組については選択と集中を進め、強い経営体質を持つ収益性の高い企業体を目指す。そのためには何より質の高さが重要である。ヒト・モノ・ウツワの全ての領域において、活動の質を高めることを一層意識して取り組む。10月から緊急事態宣言も解除され、気温の低下した月中旬から小売店舗が回復傾向にある。久しぶりにご来店いただくお客様も数多くおられると思う。そういう方々にご来店いただいた際に、当社が過去築いてきた接客力、おもてなしの心が薄れないように、接客品質を上げ、まずは既存店舗の回復を目指す。ここで実店舗の強みを取り戻していくことが、今後のOMO施策の成功にも影響してくると考えている。

二つ目は “新たな挑戦”が積極的になされていること。規模の大小は問わず、新たな挑戦を積極的に行い、次の兆しを創っていくことが大切だと考える。不透明で不確実な時代において、過去の成功パターンに依存せず、スピード感を持ってトライ＆エラーを繰り返すことが必要となる。時代の大きな転換期にあたる今、大きな施策一つで大転換を図るのではなく、小さくてもトライ＆エラーを繰り返し続けることが重要。数多くのアクションから成功が生まれ、それが広がっていく。成功は挑戦の繰り返しからしか生まれないという風土を作り、その連続が起きている状態を作る。当社はセレクトショップとして先駆的であること、新しいことを提案し続けることがお客様に求められているはずであり、それが優位性を築いてきた原動力の一つ。先に申し上げた既存の選択と集中によって、この時代に対応する新たな価値創造に向けた挑戦を続ける。

三つ目は “経営理念の浸透”が深くなされていること。当社が事業活動していく上で、絶対的な拠り所は理念である。先行き不透明で、自分たちの存在意義や、志、成すべき方向に揺らぎが出そうな時こそ、経営理念の浸透が重要と考える。コロナ禍で一旦中断した店舗巡回、理念セッションを再開し、全従業員に私たちが目指すところ、私たちが社会に生み出す価値は何かを理解してもらい、考えてもらい、全社一丸となって今を乗り越えていく。つまりこのコロナ禍においてご来店が減少した中、店舗人員の見直しなどを行ってきたことで、自分たちの築いてきたことを喪失しないよう、メンバーの士気を維持向上する取り組みを進めていく。

IV.参考資料

■連結ＰＬ実績

UNITED ARROWS LTD.

単位：百万円

		FY2020 1H	FY2021 1H	FY2022 1H	前々年同期比 増減		前年同期比 増減	
売上高		74,576	53,259	**50,437**	▲ 24,139	67.6%	▲ 2,822	94.7%
連結体制変更*の影響を除外		–	–	–	–	74.9%	–	103.6%
収益認識基準変更の影響を除外		–	–	–	–	69.5%	–	97.4%
両変更の影響を除外		–	–	–	–	77.0%	–	106.5%
売上総利益		38,521	22,870	**24,801**	▲ 13,719	64.4%	1,931	108.4%
	売上比	51.7%	42.9%	49.2%	▲2.5pt	–	6.2pt	–
販売費及び一般管理費		34,617	29,710	**27,450**	▲ 7,167	79.3%	▲ 2,259	92.4%
	売上比	46.4%	55.8%	54.4%	8.0pt	–	▲1.4pt	–
営業利益		3,903	▲ 6,840	**▲ 2,648**	▲ 6,552	–	4,191	–
	売上比	5.2%	–	–	–	–	–	–
営業外損益		▲ 10	1,052	**466**	477	–	▲ 586	44.3%
	売上比	0.0%	2.0%	0.9%	0.9pt	–	▲1.1pt	–
経常利益		3,893	▲ 5,787	**▲ 2,182**	▲ 6,075	–	3,604	–
	売上比	5.2%	–	–	–	–	–	–
特別損益		▲ 385	▲ 809	**▲ 498**	▲ 113	–	311	–
	売上比	–	–	–	–	–	–	–
親会社株主に帰属する当期純利益		1,942	▲ 5,097	**▲ 1,994**	▲ 3,937	–	3,102	–
	売上比	2.6%	–	–	–	–	–	–

*(株)UA、(株)コーエン、UNITED ARROWS TAIWAN LTD. 3社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。

■参考：連結Q別ＰＬ実績

UNITED ARROWS LTD.

単位：百万円

	FY2022 1Q	前々年同期比 増減		前年同期比 増減		FY2022 2Q	前々年同期比 増減		前年同期比 増減	
売上高	**25,264**	▲ 12,241	67.4%	3,065	113.8%	**25,172**	▲ 11,897	67.9%	▲ 5,887	81.0%
連結体制変更*の影響を除外	—	—	74.0%	—	122.1%	—	—	75.9%	—	90.0%
収益認識基準変更の影響を除外	—	—	69.2%	—	116.9%	—	—	69.9%	—	83.4%
同変更の影響を除外	—	—	76.0%	—	125.4%	—	—	78.1%	—	92.6%
売上総利益	**12,998**	▲ 7,533	63.3%	3,361	134.9%	**11,803**	▲ 6,185	65.6%	▲ 1,429	89.2%
売上比	51.5%	▲3.3pt	—	8.0pt	—	46.9%	▲1.6pt	—	4.3pt	—
販売費及び一般管理費	**13,902**	▲ 3,486	79.9%	▲ 753	94.9%	**13,547**	▲ 3,680	78.6%	▲ 1,506	90.0%
売上比	55.0%	8.7pt	—	▲11.0pt	—	53.8%	7.3pt	—	5.4pt	—
営業利益	**▲ 903**	▲ 4,047	—	4,115	—	**▲ 1,744**	▲ 2,505	—	76	—
売上比	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
営業外損益	**185**	209	—	106	235.0%	**281**	267	—	▲ 692	28.9%
売上比	0.7%	—	—	0.4pt	—	1.1%	1.1pt	—	▲2.0pt	—
経常利益	**▲ 718**	▲ 3,837	—	4,221	—	**▲ 1,463**	▲ 2,238	—	▲ 616	—
売上比	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
特別損益	**▲ 47**	▲ 15	—	▲ 37	—	**▲ 451**	▲ 97	—	348	—
売上比	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	**▲ 648**	▲ 2,562	—	2,934	—	**▲ 1,346**	▲ 1,375	—	168	—
売上比	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

*(株)UA、(株)コーエン、UNITED ARROWS TAIWAN LTD. 3社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。

■連結 販管費実績

UNITED ARROWS LTD.

単位：百万円

	FY2020 1H	FY2021 1H	FY2022 1H	前々年同期比 増減		前年同期比 増減	
販売費及び一般管理費合計	34,617	29,710	**27,450**	▲ 7,167	79.3%	▲ 2,259	92.4%
売上比	46.4%	55.8%	54.4%	8.0pt	-	▲1.4pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	**28,228**	▲ 6,388	81.5%	▲ 1,481	95.0%
売上比	-	-	54.4%	8.7pt	-	▲11.0pt	-
宣伝販促費	1,715	1,608	**1,105**	▲ 610	64.4%	▲ 503	68.7%
売上比	2.3%	3.0%	2.2%	▲0.1pt	-	▲0.8pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	**1,883**	167	109.8%	275	117.1%
売上比	-	-	3.6%	1.1pt	-	▲0.4pt	-
人件費	12,586	11,247	**10,167**	▲ 2,419	80.8%	▲ 1,079	90.4%
売上比	16.9%	21.1%	20.2%	3.3pt	-	▲1.0pt	-
賃借料	10,756	9,116	**8,924**	▲ 1,831	83.0%	▲ 191	97.9%
売上比	14.4%	17.1%	17.7%	3.3pt	-	0.6pt	
減価償却費	956	867	**588**	▲ 368	61.5%	▲ 279	67.8%
売上比	1.3%	1.6%	1.2%	▲0.1pt	-	▲0.5pt	-
その他	8,602	6,870	**6,664**	▲ 1,937	77.5%	▲ 205	97.0%
売上比	11.5%	12.9%	13.2%	1.7pt	-	0.3pt	-

※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。

■単体 売上高実績 チャネル別

UNITED ARROWS LTD.

単位：百万円

	FY2020 1H	FY2021 1H	FY2022 1H	前々年同期比 増減		前年同期比 増減	
単体売上高	60,827	43,740	**45,531**	▲ 15.296	74.9%	1.791	104.1%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	77.1%	-	107.2%
ビジネスユニット計	52,325	37,181	**38,057**	▲ 14,268	72.7%	875	102.4%
売上比	86.0%	85.0%	83.6%	▲ 2.4pt	-	▲ 1.4pt	-
小売	38,789	20,683	**23,931**	▲ 14,857	61.7%	3,248	115.7%
売上比	63.8%	47.3%	52.6%	▲11.2pt	-	5.3pt	-
ネット通販	13,098	16,151	**13,583**	485	103.7%	▲ 2,567	84.1%
売上比	21.5%	36.9%	29.8%	8.3pt	-	▲7.1pt	-
その他（卸売等）	437	346	**541**	104	123.8%	195	156.3%
売上比	0.7%	0.8%	1.2%	0.5pt	-	0.4pt	-
アウトレット等	8,502	6,559	**7,759**	▲ 742	91.3%	1,200	118.3%
売上比	14.0%	15.0%	17.0%	3.1pt	-	2.0pt	-

	既存店前期比		
	売上高	客数	客単価
小売＋ネット通販	102.6%	92.7%	111.5%
小売	117.3%	107.5%	109.1%
ネット通販	85.1%	78.4%	105.5%

※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ZOZOTOWNのデータより算出しており、・

■単体 売上高実績 事業別

UNITED ARROWS LTD.

単位：百万円

	FY2020 1H	FY2021 1H	FY2022 1H	前々年同期比 増減		前年同期比 増減	
ビジネスユニット計	52,325	37,181	**38,057**	▲14,268	72.7%	875	102.4%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	74.7%	-	105.1%
トレンドマーケット	34,449	25,525	**25,471**	▲8,978	73.9%	▲53	99.8%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	75.9%	-	102.5%
ミッド・トレンドマーケット	17,875	11,656	**12,586**	▲5,289	70.4%	929	108.0%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	71.4%	-	109.4%

	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	99.3%	116.1%	79.6%
ミッド・トレンドマーケット	109.9%	120.0%	97.7%

※ 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。

■連結 ＢＳ実績

UNITED ARROWS LTD.

単位：百万円

		2021年3月末	**2021年9月末**	対前期末増減	
総資産		63,619	**62,909**	▲ 710	98.9%
	構成比	100.0%	100.0%	-	-
流動資産		39,745	**39,146**	▲ 598	98.5%
	構成比	62.5%	62.2%		-
固定資産		23,874	**23,763**	▲ 111	99.5%
	構成比	37.5%	37.8%		-
流動負債		29,564	**30,922**	1,357	104.6%
	構成比	46.5%	49.2%		-
固定負債		4,210	**4,174**	▲ 35	99.2%
	構成比	6.6%	6.6%		-
純資産合計		29,844	**27,812**	▲ 2,032	93.2%
	構成比	46.9%	44.2%		-
参考：長短借入金残高		15,600	**15,375**	▲ 225	98.6%
	構成比	24.5%	24.4%		-

単位：百万円

	2020年9月末	**2021年9月末**	対前年同期末増減	
参考：たな卸資産	29,526	**23,097**	▲ 6,429	78.2%

＊連結体制変更の影響を除くと 前年同期比 94.5%

■連結 ＣＦ実績

UNITED ARROWS LTD.

単位：百万円

	FY2021 2Q	FY2022 2Q	当期実績の主な内訳	
営業キャッシュ・フロー（小計）	▲ 9,724	**▲ 1,556**		
営業キャッシュ・フロー	▲ 9,159	**▲ 927**	減価償却費 仕入れ債務の増 税金等調整前当期純損失 たな卸資産の増	588 2,329 ▲2,681 ▲3,183
投資キャッシュ・フロー	▲ 1,879	**▲ 700**	無形固定資産の取得	▲612
財務キャッシュ・フロー	11,571	**▲ 225**	短期借入金の減	▲225
現金及び現金同等物期末残高	6,268	**4,698**		

■グループ合計小売出退店 上半期 実績

UNITED ARROWS LTD.

単位：店

		FY2022					
		1H実績			通期見込		
	前期末店舗数	出店	退店	1H末店舗数	出店	退店	期末店舗数
グループ合計	**330**	4	9	**325**	6	26	**310**
（株）ユナイテッドアローズ	**236**	2	9	**229**	4	24	**216**
（株）コーエン	**87**	2	0	**89**	2	2	**87**
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	**7**	0	0	**7**	0	0	**7**

■参考：グループ会社別小売出退店実績 個別明細

UNITED ARROWS LTD.

㈱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）
7月	退店	ユナイテッドアローズ 銀座店	マロニエゲート銀座 （東京都中央区）
8月	退店	ユナイテッドアローズ 青山 ウィメンズストア	路面店（東京都港区）
	退店	ビューティ＆ユース ユナイテッドアローズ 新宿メンズストア	Flags（東京都新宿区）
	退店	オデット エ オディール 町田店	ルミネ町田店（東京都町田市）
	退店	オデット エ オディール ルクア大阪店	ルクア（大阪市北区）
	退店	オデット エ オディール 福岡ヴィオロ店	VIORO(福岡市中央区)
	退店	グリーンレーベル リラクシング イクスピアリ店	イクスピアリ（千葉県浦安市）
	退店	グリーンレーベル リラクシング アクアシティお台場店	アクアシティお台場（東京都港区）
9月	新規出店	カリフォルニア ジェネラルストア	路面店 （神奈川県藤沢市）
	退店	オデット エ オディール コレド日本橋店	COREDO 日本橋 （東京都中央区）

㈱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 アミュプラザくまもと店	アミュプラザくまもと （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）

※2022/３期　上半期におけるUNITED ARROWS TAIWAN LTD.の出退店はありません。

■2022/3期 連結ＰＬ計画

UNITED ARROWS LTD.

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

		FY2020 通期	FY2021 通期	FY2022 計画	前々期比	前々期比（参考）価格体制変更の影響を除外	前期比	前期比（参考）価格体制変更の影響を除外
売上高		157,412	121,712	**124,800**	79.3%	約86%	102.5%	約110%
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%	–		–	

■2022/３期 グループ経営方針

UNITED ARROWS LTD.

●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）

33

■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の取り組みも進める。

■2022/３期 グループ経営方針

UNITED ARROWS LTD.

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売上の伸長

・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

34

■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。

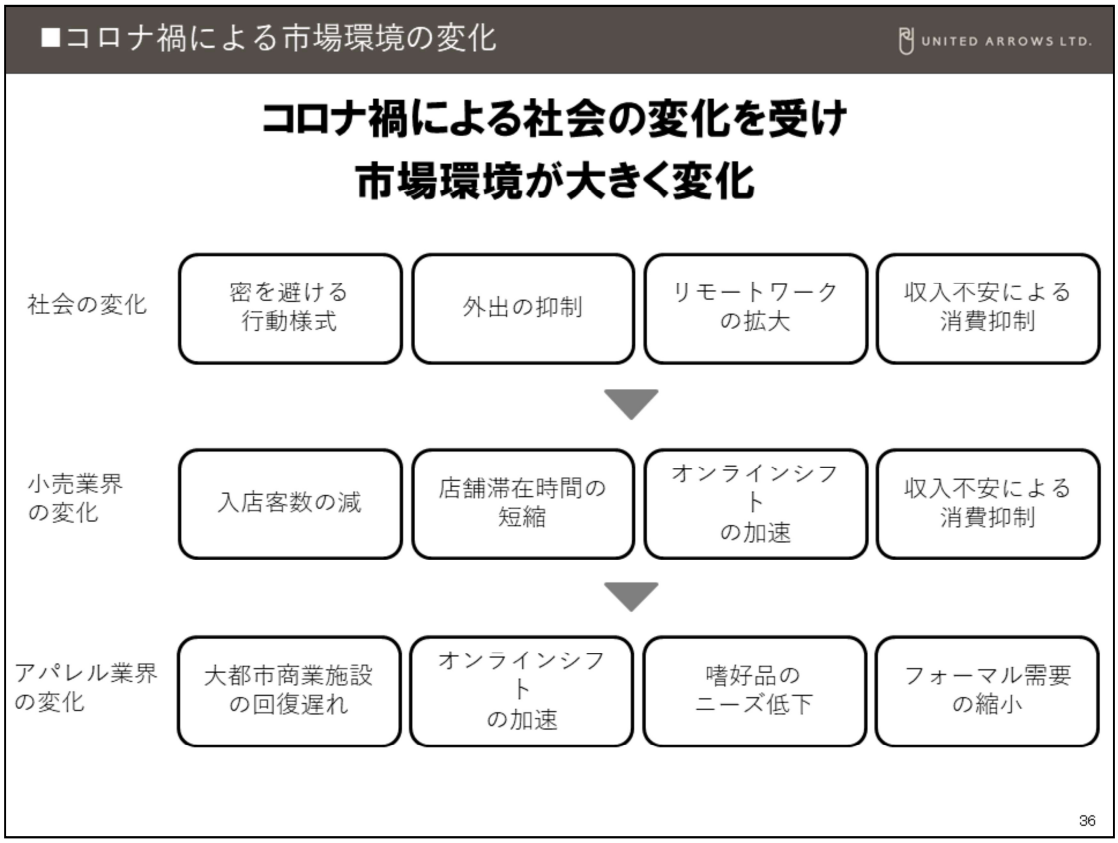
連結売上総利益50.7%の必達については、主力レーベルの商品改革による在庫効率の徹底改善、OMO推進やデジタルマーケティングによる営業施策の拡充、利益率改善を伴うネット通販売上の伸長を目指す。

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

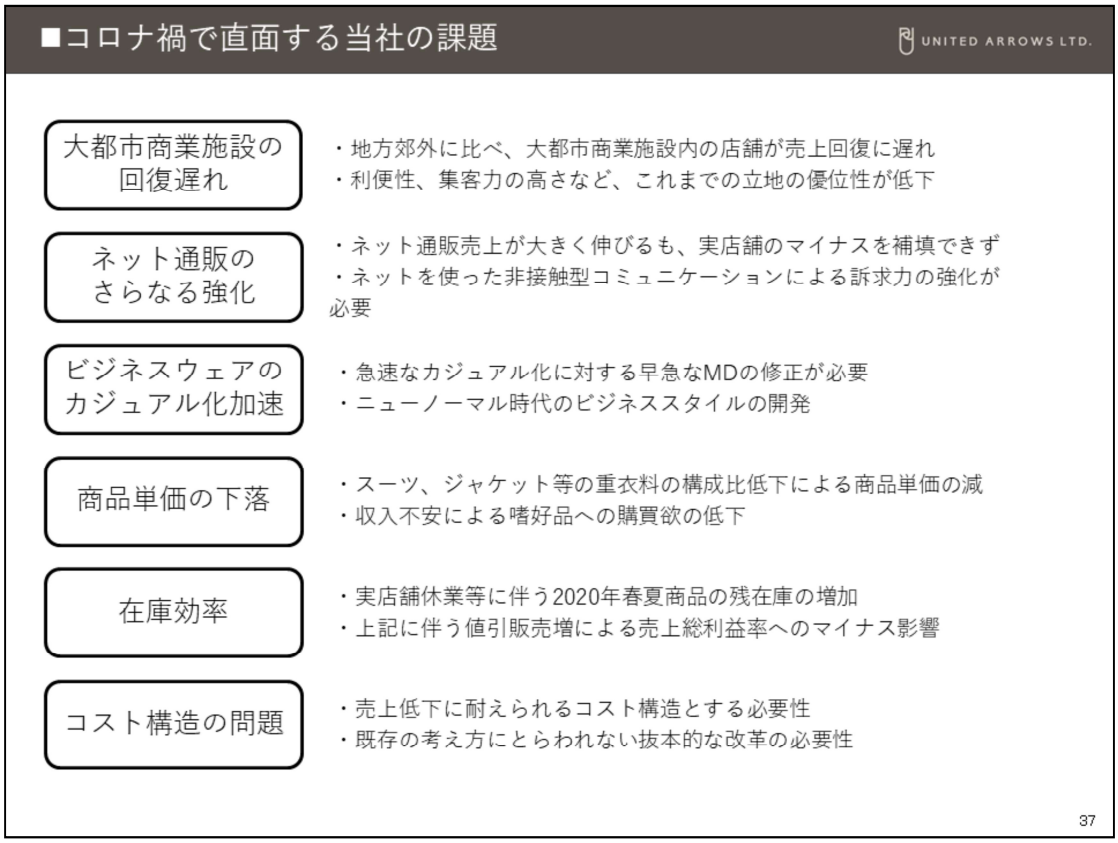


■コロナ禍による市場環境の変化

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。



■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。

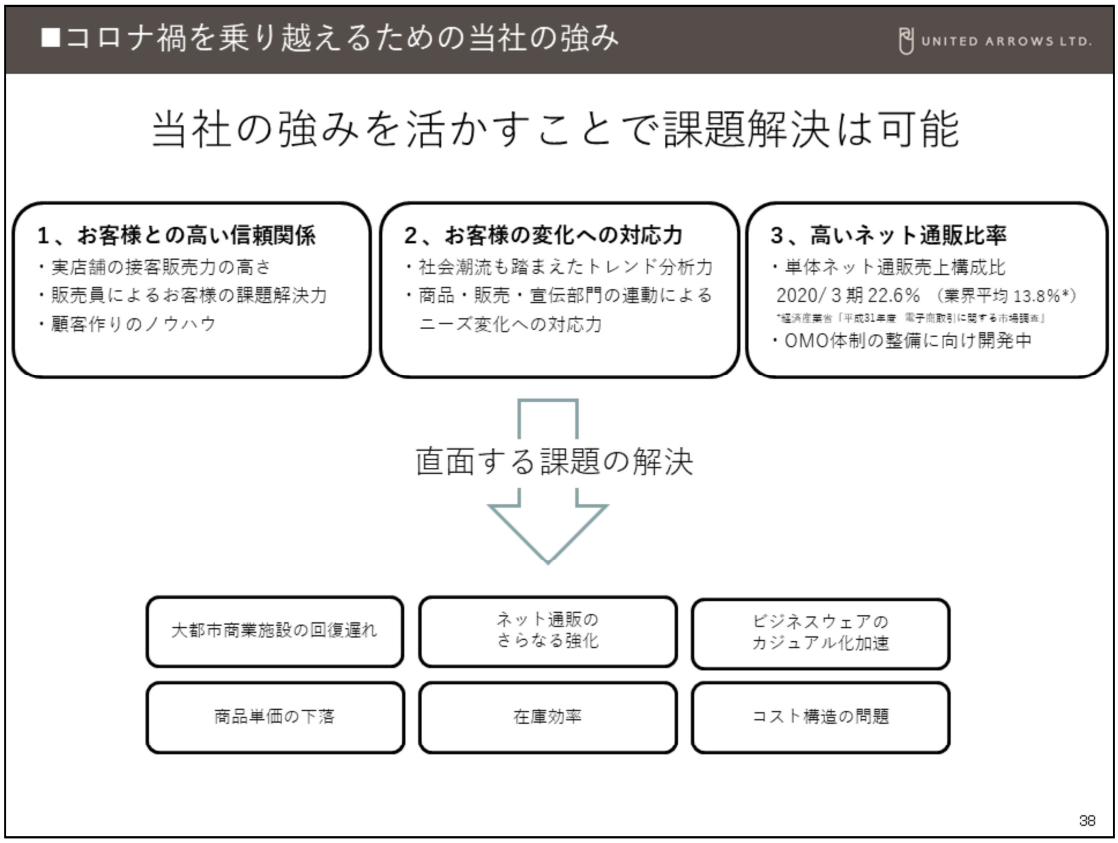
実店舗の休業によりネット通販の売上が加速したものの、実店舗のマイナスを補填できなかった。ネット通販の取り組みをさらに強化し、ネットを使った非接触型のコミュニケーションでお客様との接点を強化する必要性が高まっている。

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。



■コロナ禍を乗り越えるための当社の強み

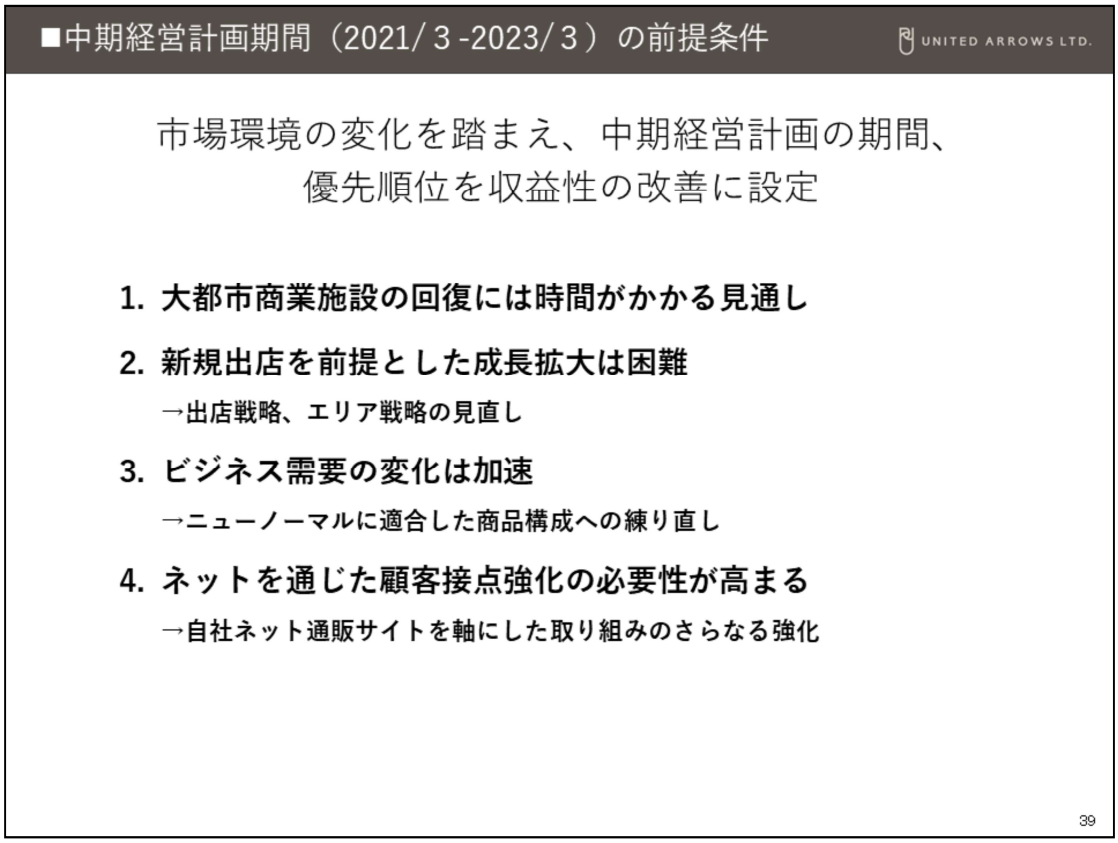
一方、当社はコロナ禍を乗り越えるための様々な強みを有している。

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。



■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、インスタグラム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。

■新中期経営計画 2021/ 3 ～2023/ 3

UNITED ARROWS LTD.

●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

40

■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。

■新中期経営計画 「収益構造を抜本的に見直す」

UNITED ARROWS LTD.

- **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

41

■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。

■新中期経営計画 「稼ぐ力を取り戻す」

UNITED ARROWS LTD.

・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、ワンマイルウエアの開発、
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

42

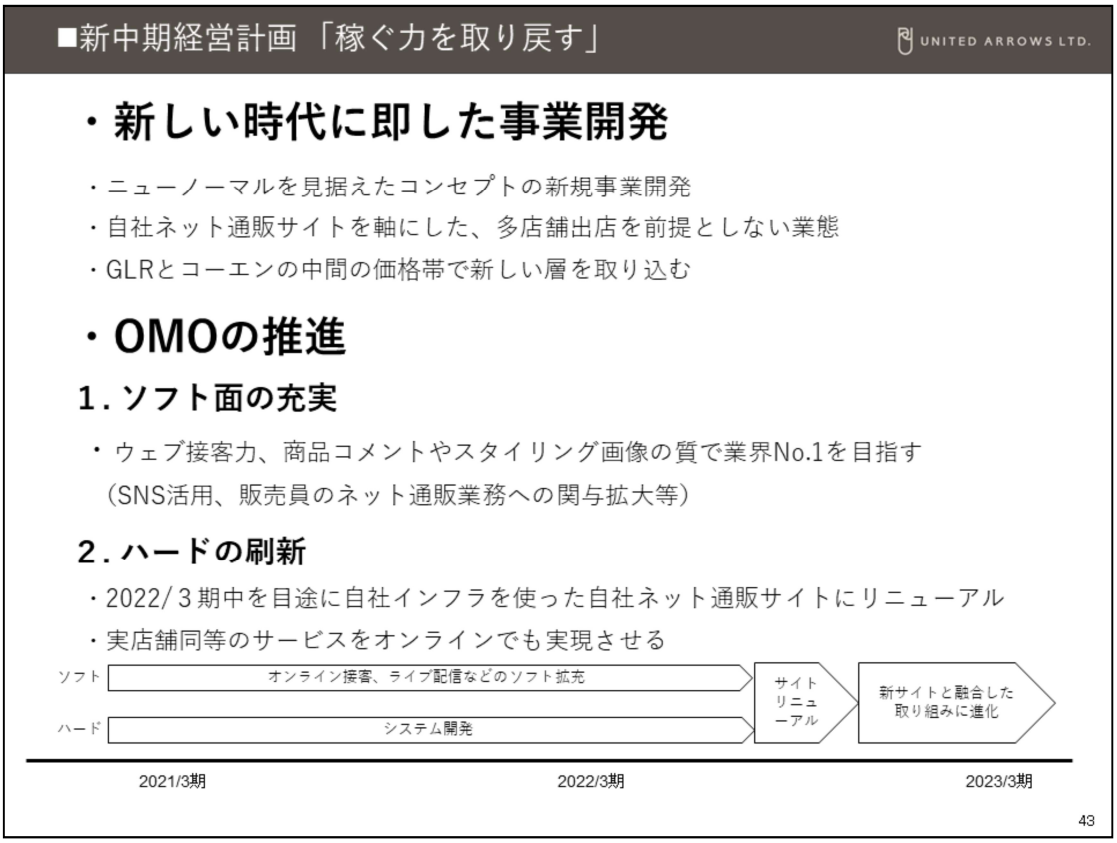
■新中期経営計画「稼ぐ力を取り戻す」

「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。

■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

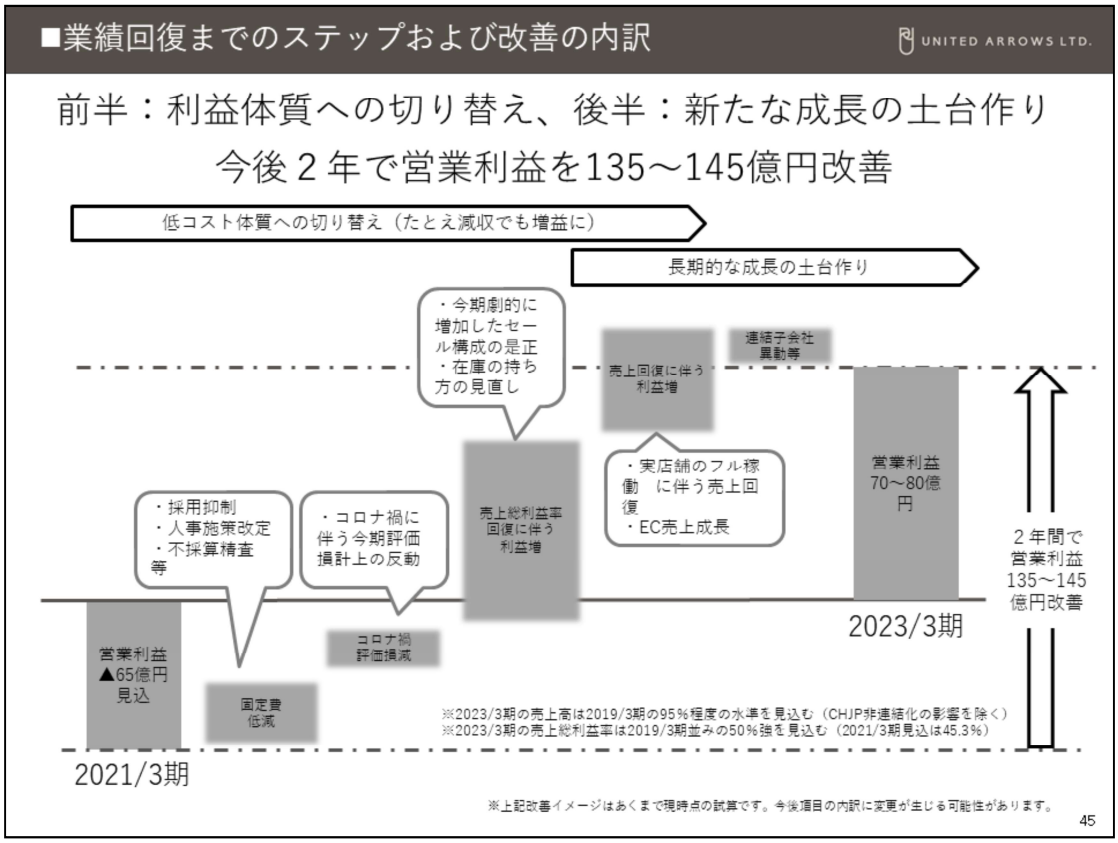
UNITED ARROWS LTD.

		大都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	商品単価の下落	在庫効率	コスト構造の問題
収益構造を抜本的に見直す	不採算店舗、事業、子会社の撤退、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					○	○
稼ぐ力を取り戻す	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	○	○	○		○	○

44

■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。



■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1400億円台後半、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考える。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。

■連結 売上総利益率の差異内容（影響度）推移

UNITED ARROWS LTD.

	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									
㈱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	ー	ー
㈱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	ー	ー
㈱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	ー	ー
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	ー	ー

*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

■連結 販管費率の推移

UNITED ARROWS LTD.

	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%