

2022年3月期

決算説明会

Financial Results Briefing

2022.05.11 UNITED ARROWS LTD.



UNITED ARROWS LTD.

目次 Table of Contents

P04 - P17 | **01** 2022／3期 業績概況

P18 - P22 | **02** 2023／3期 業績計画

P23 - P26 | **03** コーエン 今後の取り組みについて

P27 - P32 | **04** 2023／3期 経営方針
代表取締役 社長執行役員
松崎善則からのメッセージ

P33 -P42 | **05** 参考資料



IRASSYAIMASE

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。

略称の表示について

以下の事業、ストアブランドについては、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
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

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、BY、ドゥロワー、オデットエ オディール、ブラミンク、ロク、スティープン アラン

ミッド・トレンドマーケット

GLR、シテン

01

2022／3期 業績概況

連結 PL

修正計画比 売上高100.8%、売上総利益率 0.3pt増、営業利益 140.3%、親会社株主に帰属する当期純利益366.4%



※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。



	FY2022	前々年同期比・ 売上比pt差	前年同期比・ 売上比pt差
売上高	118,384	75.2%	97.3%
連結体制変更*の影響/収益認識基準 変更の影響を除外	—	84.9%	107.5%
売上総利益	59,090	73.9%	107.4%
売上比	49.9%	▲ 0.9pt	4.7pt
営業利益	1,683	19.2%	—
売上比	1.4%	▲ 4.1pt	—
親会社株主に帰属する当期純利益	732	20.8%	—
売上比	0.6%	▲ 1.6pt	—

売上高1,183億円、前年の97.3%、前々年の75.2%、連結体制変更、収益認識基準変更の影響を除外した場合、前年の107.5%、前々年の84.9%。

売上総利益率は49.9%で前年から4.7pt改善、前々年との差も0.9ptまで圧縮。

営業利益は16億円、売上比1.4%

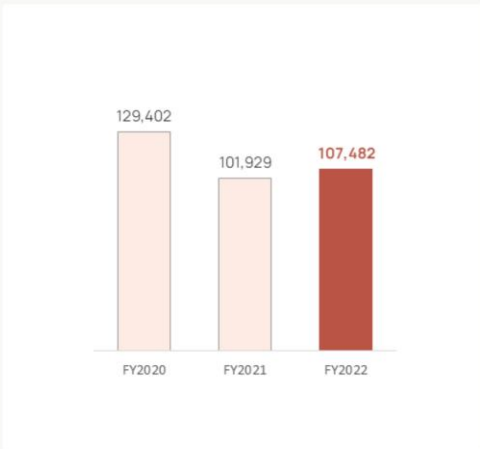
特別損失に減損損失約10億円を計上し、親会社株主に帰属する当期純利益は7億円、売上比0.6%。

連結売上高、売上総利益率、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益とも修正計画を上回った。

当初予想通り年間19円の配当を実施予定で、配当性向は73.9%の見込み。

単体 売上高

ネット通販売上は前年の反動で前年を割れるものの、対2年前では成長を維持



UNITED ARROWS LTD.

	FY2022	前々年同期比・ 売上比pt差	前年同期比・ 売上比pt差
単体売上高	107,482	83.1%	105.4%
収益認識基準変更の影響を除外	-	85.4%	108.5%
ビジネスユニット計*	90,000	81.0%	104.8%
売上比	83.1%	▲ 2.8pt	▲ 1.2pt
収益認識基準変更の影響を除外	-	82.9%	107.3%
小売	58,818	72.6%	112.4%
売上比	54.3%	▲ 8.3pt	0.3pt
ネット通販	29,763	101.9%	91.2%
売上比	27.5%	4.9pt	▲ 4.5pt
その他（卸売等）	1,417	154.4%	153.3%
売上比	1.3%	0.6pt	0.4pt
アウトレット等	18,338	100.5%	114.3%
売上比	16.9%	2.8pt	1.2pt

*「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

単体売上高は1,074億円、前年の105.4%、前々年の83.1%、収益認識基準変更の影響を除外すると前年の108.5%、前々年の85.4%

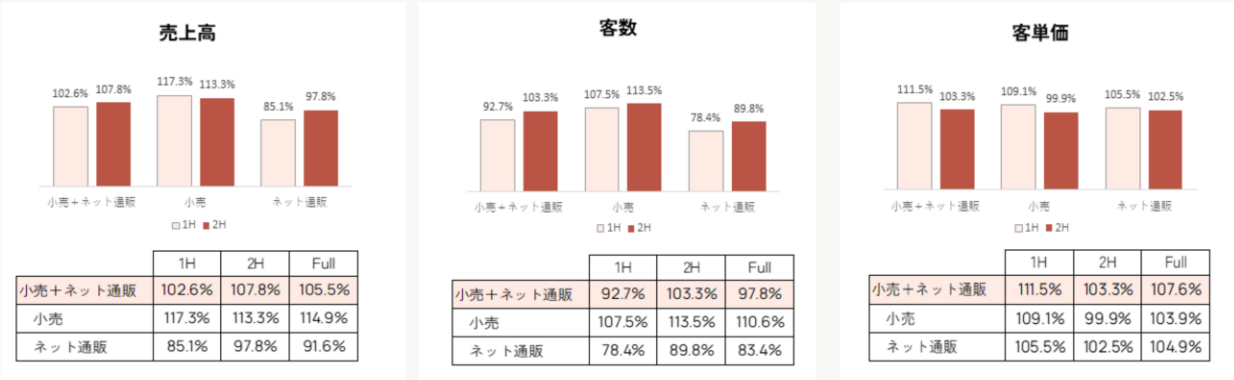
ビジネスユニット合計が900億円、前年の104.8%、前々年の81.0%、収益認識基準変更の影響を除外すると前年の107.3%、前々年の82.9%

小売は前年の112.4%、前々年の72.6%、ネット通販は前年の91.2%、前々年の101.9%。前年の反動でネット通販は前年割れするものの、対前々年では成長を維持。売上構成比も27.5%まで上昇。

アウトレット等は前年の114.3%、前々年の100.5%。

単体 既存店前年比

緊急事態宣言が明け、経済活動が正常化に向かった下半期から改善幅拡大、特に小売の客数が下半期で大きく改善、前年のセール施策の反動、定価販売比率の向上により客単価も改善



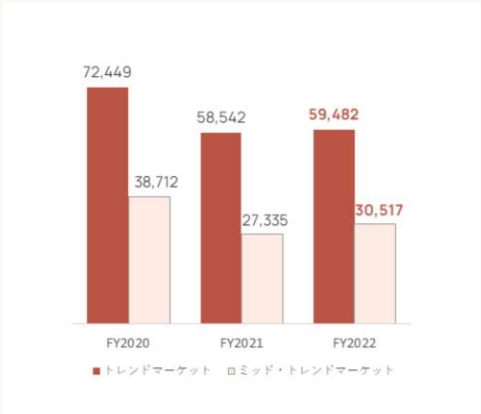
※小売+ネット通販およびネット通販既存店の客数、客単価は当社で取得可能な自社ECおよびZOZOTOWNのデータより算出。
※自社ネット通販サイト「ユナイテッドアローズ オンラインストア」が休業のため、2020年9月～11月の既存店売上高、客数、客単価の前年比については同サイトの実績を含まない数値となっています。

単体の既存店売上高前年比は、ネット通販で前年の反動が出るものの、緊急事態宣言が明け、経済活動が正常化に向かった下半期から改善幅が拡大。

既存店売上高は上半期の102.6%に対して、下半期は107.8%。客数は小売+ネット通販はネット通販の前年反動で通期で前年を下回るものの、小売が大きく改善。客単価も前年のセール施策の反動、定価販売比率の向上などにより改善。

単体 事業別売上高

対2年前でミッド・トレンドマーケットの回復が遅いが、下期から改善傾向に入る



	FY2022	前々年同期比	前年同期比
トレンドマーケット	59,482	82.1%	101.6%
収益認識基準変更の影響を除外	-	84.4%	104.4%
ミッド・トレンドマーケット	30,517	78.8%	111.6%
収益認識基準変更の影響を除外	-	79.8%	113.1%

事業別ではトレンドマーケットが594億円、前年の101.6%、前々年の82.1%、収益認識基準変更の影響を除外した場合、前年の104.4%、前々年の84.4%。

ミッド・トレンドマーケットが305億円、前年の111.6%、前々年の78.8%、収益認識基準変更の影響を除外した場合、前年の113.1%、前々年の79.8%。

対2年前でミッド・トレンドマーケットの回復が鈍いが、式典需要やビジネス需要の回復が出てきており、足元では改善傾向。

連結・単体 2年前比較

緊急事態宣言が明け、経済活動が正常化に向かった下半期から改善、(株)UAの下半期の営業利益は2年前を上回る



※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。

連結、単体の売上高、営業利益を上半期、下半期で比較すると、緊急事態宣言の拡大、延長があった上半期は売上高が対2年前の7割台と非常に厳しかったものの、宣言が解除され、経済活動も徐々に正常化に向かった下半期から回復傾向が強まり、売上高は対2年前の9割水準まで回復。単体については、下半期の営業利益が2年前の水準を大きく上回る。

連結 売上総利益率（通期/4Q）

対2年前の売上総利益率は通期で0.9ptマイナスまで戻す、4Q3カ月では1.5ptの改善
在庫消化施策の強化、商品の特別評価減 約1.6億円分の影響により、(株)コーエンのマイナスが4Qに拡大

	FY2022 Full	v.s. FY2020	v.s. FY2021	FY2022 4Q	v.s. FY2020	v.s. FY2021
連結	49.9%	▲0.9pt	4.7pt	46.7%	1.5pt	6.6pt
(株)UA	49.7%	▲0.4pt	6.2pt	46.7%	2.7pt	8.8pt
ビジネスユニット計	-	0.3pt	4.3pt	-	3.6pt	3.0pt
アウトレット他	-	▲2.7pt	3.1pt	-	▲3.0pt	4.8pt
(株)コーエン	-	▲1.7pt	▲1.2pt	-	▲1.9pt	▲9.3pt
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	8.1pt	4.7pt	-	13.8pt	6.2pt

売上総利益率は通期で49.9%、前年から4.7ptの改善、前々年からは0.9ptの低下。会社別では単体のビジネスユニット、台湾子会社が回復。

4 Q3カ月で切り出すと連結で46.7%、前年から6.6pt、前々年から1.5ptの改善。単体のアウトレットは過年度商品の消化促進、(株)コーエンは4 Qの在庫消化促進、商品の特別評価減の影響が含まれる。

連結 売上総利益率（1H/2H）

売上高・営業利益と同様に売上総利益率も経済活動が正常化に向かった下半期から改善

	FY2022 1H	v.s. FY2020	v.s. FY2021	FY2022 2H	v.s. FY2020	v.s. FY2021
連結	49.2%	▲ 2.5pt	6.2pt	50.5%	0.4pt	3.5pt
(株)UA	48.4%	▲ 2.4pt	7.8pt	50.7%	1.2pt	4.9pt
ビジネスユニット計	-	▲ 1.9pt	6.5pt	-	2.1pt	2.5pt
アウトレット他	-	▲ 6.3pt	0.4pt	-	▲ 0.3pt	5.1pt
(株)コーエン	-	0.4pt	3.9pt	-	▲ 3.4pt	▲ 5.6pt
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	5.1pt	5.0pt	-	10.8pt	4.6pt

売上総利益率を上下で見ても、下半期からの回復が目立つ。

下半期の連結は前年から3.5pt、前々年から0.4ptの改善。特に単体のビジネスユニットは前々年からも2.1pt改善。前々年の4Qからコロナウイルス感染拡大の影響が出ているため前々年のハードルが低いこともあるが、売上総利益率の改善は着実に進みつつある。

連結 販管費

収益認識基準変更の影響を除外しても2年前の8割水準を維持、コスト構造の改革が進む



販売管理費は574億円となり、前年の93.1%、前々年の80.6%、収益認識基準変更の影響を除外して算出しても、前々年の8割水準を維持。

収益認識基準変更の影響を除外すると宣伝費が前年、前々年を上回ったが、楽天ポイントの付与、人流回復に伴う販促強化、2022年3月の自社ECサイトリニューアルに合わせた広告宣伝費などによるもの。

人件費の減は、連結体制の変更や自然減による人員減、賞与の減。

賃借料は退店による減、一部賃料の減免の影響も含む。

減価償却費は過去の減損損失計上などによる減。

その他は業務改革に伴う各種項目の減。

連結販管費 上下2年前比較

収益認識基準変更の影響を除外した下半期の販管費率は、2年前の0.4pt増まで改善
*FY2022は収益認識基準変更の影響を除外して算出

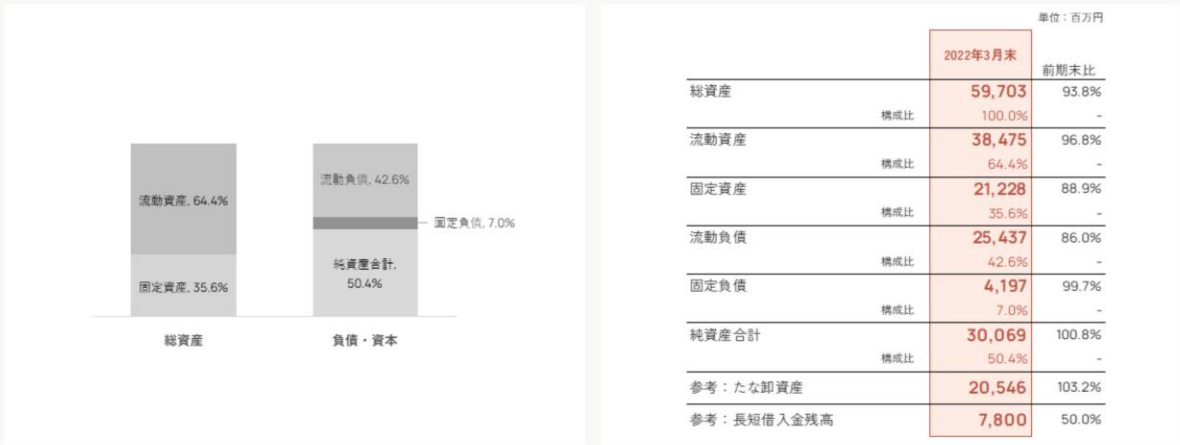
単位：百万円						
	FY2022 1H	前々年同期比		FY2022 2H	前々年同期比	
		増減/ 売上比pt差			増減/ 売上比pt差	
販売費及び一般管理費合計	28,228	▲ 6,388	81.5%	31,104	▲ 5,502	85.0%
売上比	54.4%	8.0pt	-	44.6%	0.4pt	-
宣伝販促費	1,883	167	109.8%	2,616	69	102.7%
売上比	3.6%	1.3pt	-	3.8%	0.7pt	-
人件費	10,167	▲ 2,419	80.8%	10,204	▲ 2,264	81.8%
売上比	19.6%	2.7pt	-	14.6%	▲ 0.4pt	-
賃借料	8,924	▲ 1,831	83.0%	10,295	▲ 1,494	87.3%
売上比	17.2%	2.8pt	-	14.8%	0.5pt	-
減価償却費	588	▲ 368	61.5%	511	▲ 478	51.6%
売上比	1.1%	▲ 0.1pt	-	0.7%	▲ 0.5pt	-
その他	6,665	▲ 1,937	77.5%	7,476	▲ 1,334	84.8%
売上比	12.9%	1.3pt	-	10.7%	0.1pt	-

収益認識基準変更の影響を除外して算出した販管費を上下で見ると、上期が売上比54.4%だったのに対して、下期は44.6%。2年前の0.4pt増まで改善が進む。

今後、営業活動が正常化していくのに対して変動費部分は増加するものの、固定費削減の取り組みにより、売上比は抑制していく方針。

連結BS

たな卸資産は前期末の103.2%となるが、連結体制変更の影響、収益認識基準変更の影響を除外した実質的な売上高前年比107.5%は下回る



たな卸資産は前期末の103.2%となるが、連結体制変更や収益認識基準変更の影響を除外した実質的な売上高前年比107.5%は下回る。

長短借入金残高は前期末比50%の78億円。

連結 CF

単位：百万円

	FY2021	FY2022	当期実績の主な内訳
営業キャッシュ・フロー（小計）	▲ 4,725	5,828	
営業キャッシュ・フロー	▲ 4,277	6,891	税金等調整前当期純利益 1,759 減価償却費 1,100 棚卸資産の増 ▲632 持分法による投資利益 ▲588
投資キャッシュ・フロー	▲ 4,079	215	差入保証金の回収 932 関係会社出資金の売却 991 無形固定資産の取得 ▲629 長期前払費用の取得 ▲401
財務キャッシュ・フロー	9,268	▲ 8,000	短期借入金の減 ▲7,800 配当金の支払 ▲200
現金及び現金同等物期末残高	6,604	5,593	

スライドに記載の通り

出退店

出店数 6 店舗
退店数 26 店舗
期末店舗数 310 店舗 *2020年3月期末から14%減

	前期末 店舗数	出店	退店	単位：店 期末 店舗数
グループ合計	330	6	26	310
(株) ユナイテッドアローズ	236	4	24	216
(株) コーエン	87	2	2	87
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	7	0	0	7

出店6店舗、退店26店舗、期末店舗数310店舗、2020年3月末の359店舗から14%減。

株式会社コーエン

2月－1月

減収減益

- 売上高 104億円 前期比 96.3%、前々期比 76.2%
(収益認識基準の変更を除外 前年同期比 97.8%、前々年同期比 77.4%)
- 2022年4月から経営体制を一新、進期期は黒字化を目指す

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

2月－1月

増収増益

- 売上高 11億円 前期比 116.4%、前々期比 134.7 %
- 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
- 進期期は黒字化を目指す

スライドに記載の通り

02

2023／3期 業績計画

連結業績、主要株主指標の予想

- 配当金 年間 32円
 (中間 12円、期末 20円)
- 配当性向 30.4%
- DOE 2.7%
- ROE 9.6%

	FY2023 計画	v.s. FY2020		v.s. FY2022	
		増減/売上比pt	増減/売上比%	増減/売上比pt	増減/売上比%
売上高	130,000	▲ 27.412	82.6%	11.615	109.8%
(参考) 連結体制変更の影響/収益認識基準変更の影響を除外	—	—	約93.0%	—	—
売上総利益	65,700	▲ 14.283	82.1%	6.609	111.2%
売上比	50.5%	▲ 0.3pt	—	0.6pt	—
販売費及び一般管理費	60,900	▲ 10.324	85.5%	3.492	106.1%
売上比	46.8%	1.6pt	—	▲ 1.6pt	—
営業利益	4,800	▲ 3.958	54.8%	3.116	285.2%
売上比	3.7%	▲ 1.9pt	—	2.3pt	—
営業外損益	430	385	959.7%	▲ 714	37.6%
売上比	0.3%	0.3pt	—	▲ 0.6pt	—
経常利益	5,230	▲ 3.573	59.4%	2.402	185.0%
売上比	4.0%	▲ 1.6pt	—	1.6pt	—
特別損益	▲ 830	1,752	—	238	—
売上比	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	3,000	▲ 522	85.2%	2,267	409.4%
売上比	2.3%	0.1pt	—	1.7pt	—

※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。

2023/3期は、売上高1,300億円、前期比109.8%、対3年前比82.6%、連結体制の変更および収益認識基準変更の影響を除外した場合の対3年前比は約93.0%。

売上総利益率は50.5%で前年から0.6pt改善、対3年前では0.3ptの低下。

販売管理費は609億円で前期比106.1%、対3年前比85.5%、売上比は46.8%で前年から1.6pt改善、対3年までは1.6ptの増加。売上回復による変動費増はあるものの、額は抑制。

営業利益は48億円で前期比285.2%、対3年前比54.8%、売上比は3.7%で前年から2.3pt改善、対3年前では1.9ptの低下。

経常利益は52億円で前年の185.0%、売上比は4.0%で前年から1.6pt改善、対3年前では1.6ptの低下。

特別損失に8億円を計上する計画となっており、親会社株主に帰属する当期純利益は30億円、前期比409.4%、対3年前比85.2%。売上比は2.3%、前期から1.7pt改善、対3年前では0.1ptの改善。

配当金は中間12円、期末20円の年間32円となる見込みで予想配当性向は30.4%、DOEが2.7%。ROEは9.6%となる見込み。

単体売上高 計画

	FY2023 1H	v.s. FY2020	v.s. 2022	FY2023 2H	v.s. FY2020	v.s. 2022	FY2023 Full	v.s. FY2020	v.s. 2022
単体売上高	51,399	84.5%	112.9%	65,821	96.0%	106.2%	117,220	90.6%	109.1%
収益認識基準変更の影響を除外	-	86.8%	-	-	98.3%	-	-	92.9%	-
小売+ネット通販 既存店	-	-	116.4%	-	-	110.3%	-	-	112.8%
小売 既存店	-	-	123.9%	-	-	108.3%	-	-	114.6%
通販 既存店	-	-	103.9%	-	-	114.3%	-	-	109.5%

単位：百万円

単体売上高は1,172億円、前期比109.1%、対3年前の90.6%、収益認識基準変更の影響を除外すると92.9%の見通し。

小売+ネット通販既存店売上高前年比は通期で112.8%、小売が114.6%、ネット通販は109.5%の計画。上下とも小売+ネット通販の既存店は前年からの二桁成長を見込む。

売上総利益率計画 詳細

	FY2023 1H	v.s. FY2020	v.s. FY2022	FY2023 2H	v.s. FY2020	v.s. FY2022	FY2023 Full	v.s. FY2020	v.s. FY2022
連結	50.2%	▲ 1.5pt	1.0pt	50.8%	0.8pt	0.4pt	50.5%	▲ 0.3pt	0.6pt
(株)UA	49.7%	▲ 1.1pt	1.3pt	51.6%	2.0pt	0.9pt	50.8%	0.6pt	1.0pt
ビジネスユニット計	-	▲ 0.1pt	1.8pt	-	2.5pt	0.4pt	-	1.3pt	1.0pt
アウトレット他	-	▲ 6.1pt	0.2pt	-	0.4pt	0.7pt	-	▲ 2.5pt	0.2pt
(株)コーエン	-	▲ 2.1pt	▲ 2.5pt	-	1.4pt	4.7pt	-	▲ 0.4pt	1.4pt
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	▲ 1.1pt	1.3pt	-	2.0pt	0.9pt	-	0.6pt	1.0pt

連結売上総利益率は通期で50.5%となる見込みで、前期から0.6pt改善、対3年前では0.3ptの低下まで戻す見通し。

単体は通期で50.8%、前期から1.0pt、対3年前からも0.6ptの改善を見込む。

対3年前では(株)UAのビジネスユニット、台湾子会社が改善しており、(株)UAのアウトレット、(株)コーエンが前年マイナス。アウトレットは過年度在庫の消化促進の影響が上半期に残り、コーエンは秋冬からの本格回復を見込んでいるため、共に上期は3年前に及ばないものの、下期から改善していく見通し。

出店計画

	前期末 店舗数	出店	退店	単位：店 期末 店舗数
グループ合計	310	5	8	307
（株） ユナイテッドアローズ	216	2	6	212
（株） コーエン	87	2	2	87
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	7	1	0	8

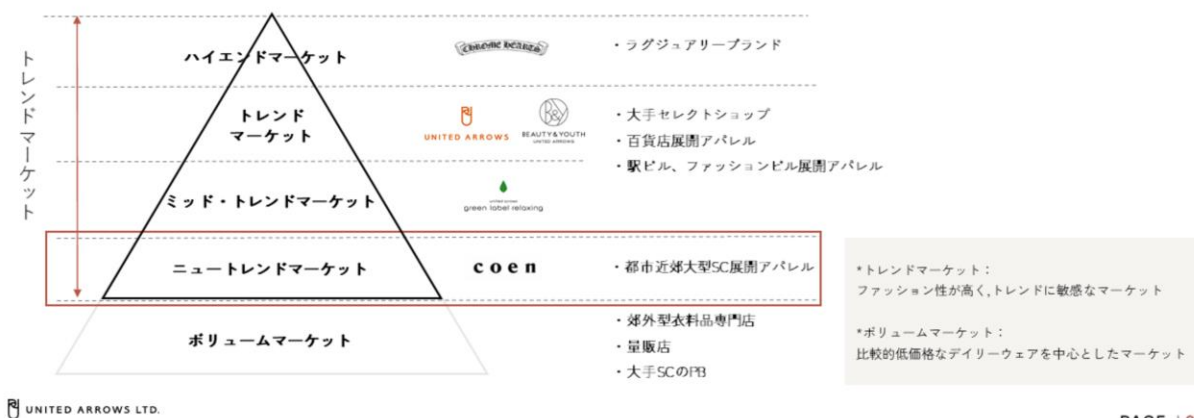
連結出店数は5店舗、退店が8店舗となり、期末店舗数は307店舗の予定。2020年3月期末の359店舗から15%の減。

03

コーエン 今後の取り組みについて (株)コーエン 代表取締役社長 木村 竜哉

UAグループにおける(株)コーエンの役割

- ・ 値ごろ感がありつつ、ファッション感度の高いニュートレンドマーケットに向けて2008年設立
- ・ 経営理念に掲げるスタンダードを創造するために、このマーケットのお客様にも価値提供していきたい



コーエン社が設立された2008年は、日本のファッション市場の成熟化に伴い、当社で定義するトレンドマーケットとボリュームマーケットの間に、値ごろ感がありつつ、ファッション感度の高いマーケットであるニュートレンドマーケットが顕在化した時期です。当時このマーケットは海外の大型SPAの上陸も始まり、今後の成長市場として期待されていました。

当社は創業来、日本の生活文化のスタンダードの創造を経営理念の軸においてきました。日本のスタンダードを目指す以上、当社グループもこの新しいマーケットに参入し、ユナイテッドアローズで培ってきたノウハウを活用し、日本のお客様に根差したファッション提案を行っていくことで、従来以上に幅広いお客様へ価値を提供する意義があるという考え方から(株)コーエンは設立されました。この考えは今も変わっていません。

設立当初はイオンモールを中心に出店を重ね、その後(株)UAの店舗開発力を活用して都市部、地方・郊外のショッピングセンターにも拡大し、2022年1月期末現在で87店舗を展開しています。ネット通販も積極的に進めており、前期では4割を超えるネット通販比率となりました。コロナ禍で実店舗の苦戦が続き、そのマイナスをネット通販で補いきれなくなってきたことなどからここ数年は営業赤字が続いていますが、4月から経営体制を変更し、課題の見極めと対策に当たっています。

現在の市場環境と(株)コーエンの競争優位性

現在の市場環境

- ・消費の二極化の進展
 - ・コロナ禍による人流の変化、お客様の時間の使い方の変化による地方、郊外のポテンシャル拡大
- ニュートレンドマーケットに対して追い風な環境

(株)コーエンの競争優位性

- ・ブランド価値を認知、体験するための全国80店舗を越える実店舗資産
 - ・UAグループの持つブランドバリューの活用（商品開発力、知名度、信頼度）
- D2Cブランドや競合他社では持ちえないバリュー

改めて現在の市場環境とコーエン社の持つ競争優位性を振り返ってみます。

現在の商況を見ると、消費の二極化がさらに進み、ラグジュアリーブランドや比較的低単価なブランドが好調です。コロナ禍による人流の変化や、ネット通販の広がりによるお客様の時間の使い方の変化などの影響で地方や郊外店舗のポテンシャルが拡大しており、ニュートレンドマーケットには追い風が吹いています。このマーケットは引き続き成長市場であると認識しており、コーエン社が抱える今の課題を解決させることで、UA社ではカバーしきれないお客様層の需要をコーエン社で獲得できます。価格帯などからみても、Z世代を中心とした若年層の取り込みも期待できます。

コーエン社の競争優位性は、全国各地の多数の店舗資産を持つこと、UAグループの持つブランドバリューが活用できることがあります。

昨今のニュートレンドマーケットでは、D2Cブランドと呼ばれるネット通販専門ブランドの躍進が目立っています。彼らの課題は、自分たちのブランド価値を体験できるリアルな場を保有していないため、一定規模を超える成長が難しいところにあります。それに対してコーエン社の最大の強みは、ブランドを認知、体験する場、ブランディングを推進していく場としての実店舗という資産を全国各地に持つことです。今後のOMO施策の広がりで見れば実店舗はネット通販の成長戦略を下支えする場となり、お客様との接点を深め、ライフタイムバリューを高める役割が期待できます。ただし、これまでのような店舗数の拡大＝成長という考え方ではなく、不採算の店舗を統廃合して実店舗を磨き上げた上で、一店舗あたりの売上・利益を高めていく方針です。まずは店舗運営を効率化させ、利益を出せる体制に整えていきます。

そしてコーエンにはUAグループであるからこそ持ちえるブランドバリューがあります。それは商品開発力、出店開発力、知名度や信頼感など、多岐にわたります。競合他社にも新興のD2Cブランドにも持ちえないこのバリューを活かすことで、コーエンならではの付加価値を持たせた事業展開ができると考えます。

今年度の主要な取り組み

1. ブランディング

- ・コーエンブランドの再定義
- ・ターゲット層、商品テイストの再設定
- ・ブランディングの社内浸透

2. MD改革

- ・スタイリングで提案できる商品企画
- ・ニュートレンドマーケットにふさわしい価格設定
- ・必要在庫量と品ぞろえのバラエティのバランス構築

3. DX推進

- ・自社ECのリニューアル
- ・CRMプログラムの刷新
- ・在庫分析システムの導入、活用

2022年4月の社長就任に先立ち、部課長等一人ひとりとディスカッションを重ね、コーエン社が抱える課題を抽出しました。この解決に向け、今期はブランディング、MD改革、DX推進を大きな柱として取り組みを進めます。

ブランディングについては、コーエンはどのようなブランドなのか、どのようなお客様にどのような価値を提供するのかを明確化し、社内浸透を図ります。アメカジテイストを軸にスタートし、時代の流れにに応じてフェミニン要素を取り入れ、売上規模の拡大とあわせて団塊ジュニアから若年層までをターゲットにしてきた結果、本来コーエンが提供すべき価値は何なのか、この定義が社内でも曖昧になり、結果的にお客様にもコーエンのバリューを正しく認識していただけない状態となっています。ブランディングを明確化し、社内にもしっかりと浸透させていくことで、商品企画やマーケティング活動、チャネル開発など全ての活動を、コーエンのブランディングに適合させていきます。

次にMD改革についてです。ニュートレンドマーケットでは単品売上の極大化も重要ですが、コーエンがお客様の毎日の生活を彩るエッセンシャルファッションブランドであるためにも、一つ一つの商品の着こなしを提案するスタイリング力を持つことが差別化につながります。商品力を強化し、スタイリング提案できる商品企画を目指していきます。前年秋冬は、ボリュームマーケットを意識しすぎて価格帯を引き下げたものの、お客様の支持を得ることはできませんでした。お客様がコーエンに期待しているのは単に低価格なファッションを提供することではないと再認識し、ニュートレンドマーケットにふさわしい価格設定に戻していきます。在庫効率を意識して品番数を減らしすぎたことも前年度の苦戦要因と考えており、品番数も再考し、必要在庫量と品ぞろえのバラエティのベストバランスを追求します。

最後にDX推進です。すでにコーエンは高いネット通販の構成比を持っており、実店舗の強化とあわせたOMO戦略は非常に重要だと捉えています。(株)UAと同様、自社ECをリニューアルし、実店舗とネット通販を融合させたサービスを進めます。CRMプログラムも刷新し、お客様一人ひとりにパーソナライズしたマーケティングを強化していきます。(株)UAでも導入している在庫分析システムも導入し、在庫運用の効率化を図ります。

これらはこれまでも進めていることですが、当たり前のことのように思えますが、この当たり前を徹底していくことがコーエンの復活には何よりも重要です。この取り組みを通じて業績を回復させ、UAグループのエッセンシャルファッションブランドとして、価値に対する値ごろ感が高いブランドを目指します。今はコーエンだけのワンブランド展開ですが将来的にはニュートレンドマーケットの幅広いニーズ、テイストの違いを踏まえ、複数ブランドの展開による成長も検討していきたいと考えています。引き続きご支援、ご指導のほど、どうぞよろしくお願い申し上げます。

04

2023／3期 経営方針 代表取締役 社長執行役員 松崎 善則からのメッセージ

経営方針

スローガン

感動
Kándou Téikyo
提供すてきな接客 すてきな商品
ヒトのチカラ モノのチカラ

UNITED ARROWS LTD.

重点戦略

既存店を回復させる

1. 感動接客
販売力の底上げ
2. 感動クリエイション
商品力の底上げ
3. 新たなUAへの挑戦
積極的なトライアンドエラー

ベース戦略

ES推進

・人事制度改定、学びの提供、適材適所の人材配置による従業員満足度向上

DX推進

・OMO推進、サプライチェーンのデジタル化、デジタルマーケティング強化

サステナビリティ推進

・廃棄の削減、サプライチェーンの人権尊重等の推進と積極的な情報開示

PAGE | 28

2023年3月期の経営方針として「感動提供 すてきな接客 すてきな商品 ヒトのチカラ モノのチカラ」を掲げました。

当社の経営理念において社会との約束と位置づけている「5つの価値創造、お客様価値 - 従業員価値 - 取引先様価値 - 社会価値 - 株主様価値」が示す通り、当社では常にお客様価値を起点に全てのステークホルダーの価値をバランスよく高めていくことを経営の目標としています。これはユニテッドアローズという企業体として絶対に忘れてはならない考え方です。

コロナパンデミックを含め社会が急速な変化を続ける中、当社を取り巻く環境も大きく変わっています。この変化によって、これまで当社が長く培ってきたことや、大切にしてきたことが流されてしまわないように、どんな変化があってもお客様への「感動提供」を大事にしてきたからこそそのユニテッドアローズであること、この絶対的な強みをもう一度磨き上げ未来につなげることを忘れてはいけません。この思いを込めたのが、2023年3月期の経営方針です。

当社が何を強みとして、今年度、そして次の成長に向けていくのか、その原動力がなにか、そうしたことを熟考した結果、私たちは単にアパレル商品を販売しているのではなく、当社の商品を通じて日常が華やかになったり、気持ちが高揚したり、当社の接客体験を通じてただの買い物が特別な時間になるような“感動”を提供することが使命であると考えます。昨期も店舗運営が十分にできない中で店頭接客や、当社のホスピタリティについてお客様からのありがたいお手紙を多数いただきました。

繰り返しですが、現在進行中期の仕上げとして、次期中期の飛躍に向けた経営方針となります。 当社の強みを圧倒的なものとすることで、成長、拡大につなげてまいりますので何卒ご理解の程よろしくお願いいたします。

既存店を回復させる



「感動提供」を実現するための重点取組として既存店の回復を図ることを掲げ、感動接客、感動クリエイション、新たなU A への挑戦の3つの取り組みを進めます。

感動接客では販売データの活用、店舗とE Cのシームレスな取り組みなど販売D Xを通じて顧客とのエンゲージメントを高めます。

感動クリエイションでは価格、価値に共感いただけるような商品を提供できるよう、商品開発力の強化と適時・適品・適量・適価・適所、いわゆる5適の精度を高めることでプロパー価格への信頼度、つまり高い消化率と売上総利益率を目指します。

新たなU A への挑戦では、来期、次期中期に向けた新たなブランド開発、新たな価値提供につながるドメインへの拡大を検討します。当社のブランド価値を次世代のステークホルダーにも伝えていけるよう、サステナブルな活動などを通じて新しいユナイテッドアローズに向けた取り組みを行います。

これら重点戦略を下支えする戦略、また当社の持続的成長を担保するベース戦略として“E S 推進” “D X 推進” “サステナビリティ推進”を掲げます。

E S 推進では、人事評価制度の改定、学びの提供、従業員個人の志向や意欲も反映させた適材適所の人材配置を進め、「感動提供」を作り上げる基礎となる従業員の満足度向上を目指します。

D X 推進では、2022年3月に実施した自社ネット通販サイト「ユナイテッドアローズ オンライン」のリニューアルを皮切りにしたOMOの取り組み、サプライチェーンのデジタル化に加え、デジタル技術を駆使したマーケティング力強化を図ります。

サステナビリティ推進については、商品廃棄の極小化・脱炭素化に向けた活動、サプライチェーンにおける人権尊重、環境配慮素材の積極使用などを進め、その取り組みを積極的に開示していく方針です。

2022年4月1日付 組織改編について

1. CX GROUP統括

販売力の底上げを図る

販売機能を集約統括し既存店の回復に向けて接客力を強化しながら横断的、総合的な施策により生産性を上げる。

2. CREATIVE GROUP統括

商品力の底上げを図る

商品機能を集約統括して商品企画力を横連携することでクリエイティビティの底上げを図り在庫効率化と粗利率改善を図る。

3. DX GROUP統括

集客の回復を図る

EC・PR・マーケティングを融合してDXを包括的に推進することで販売促進のデジタル化の強化推進と的中率の高い施策を図る。

そして今年度を最終年度とする中期経営計画においては、収益構造を抜本的に見直す、稼ぐ力を取り戻すの2項目を取り組みの軸に設定しています。この計画を実現する最終仕上げの年として、4月1日付で大きな組織改編を行いました。

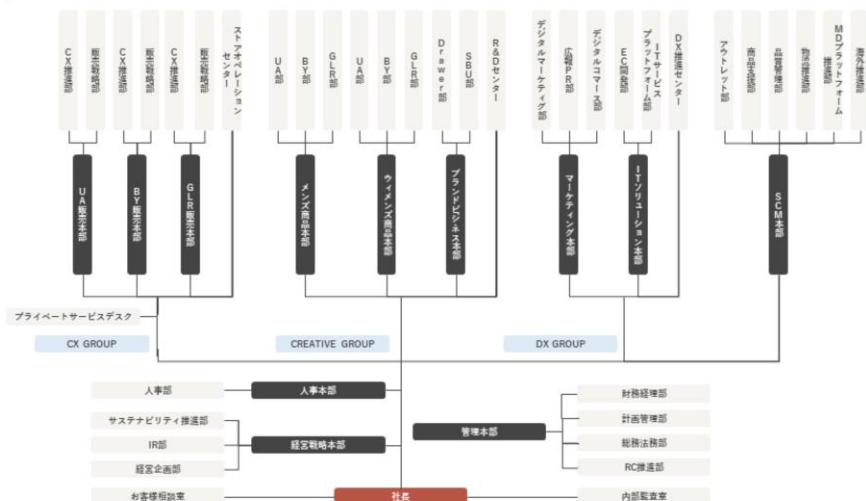
これまで事業別に区分していた営業部門を、販売力の底上げを図るCX GROUP、商品力の底上げを図るCREATIVE GROUP、デジタル化を推進し集客の回復を図るDX GROUPへと機能別に振り直し、当社では初めて従来の事業本部制から機能本部制へと大幅に変更いたしました。

本部組織の構造改革、人事施策の変更、在庫効率の改善、主力事業の収益改善、OMOの推進など、本中期計画で残された課題を解決するために必要なのは、我々が各領域において専門性の高いプロ集団として稼ぐ力を最大化すること。また、これまで事業本部毎の施策や部分最適であったことを、商品・販売・宣伝など各業務領域ごとの共通化を見極めることで生産性を向上させ、収益構造を良化させていくことです。この考えのもとに行ったのが、今回の組織改編です。

CX GROUPは既存店の回復に向けて接客力を強化しつつ、事業を横断した総合的な施策による生産性向上を担い、CREATIVE GROUPは商品開発の機能を集約し、各事業の横の連携を図りながらクリエイティビティを底上げし、在庫の効率化、売上総利益率の改善を担います。DX GROUPはネット通販、PR、マーケティング機能を集約させ、DXの取り組みを包括的に行い、販売促進のデジタル化、施策の的中率向上を担います。

特に近年ではECを中心にお客様の当社内での比較購買や、お買い廻りなども年々増加しています。事業拡大に伴い、各事業最適となっていた弊害を解消し、お客様への提供価値を最大化していくことで、次期中期の成長戦略の下地となるものとして推進してまいります。

PAGE | 31



参考までに、こちらが組織図です。今回DX GROUPは新たにマーケティング本部とITソリューション本部を設置し、デジタル技術を駆使したマーケティングの強化や自社ECサイトの開発、IT関連の取り組みを推進します。

感動 Kándou Téikyo 提供

すてきな接客 すてきな商品
ヒトのチカラ モノのチカラ

以上が本年度2023年3月期の経営方針と、その推進内容および体制のご説明となります。
本日発表させていただきました本年度計画は、皆さまのご期待に添えるものではないかもしれませんが。現
中期計画発表時にご報告申し上げました利益額に届かない当期計画となっておりますことをお詫びいたし
ます。

ただ、当社が持続的に成長し続けるためには今期さらに定価販売比率の向上、過剰生産の抑制で粗利益率
を高め、強い体質へ転換することが必要です。在庫積み込みによる結果的な値引きでお客様の信頼を損な
うことなく、販売・商品・デジタルの下地を強固にすることがどうしても必要です。
為替リスク、商品調達リスクなど様々なリスクに柔軟に対応しながら今期計画を必達することで、次期中
期に向けても大きなご期待をいただけるよう努めます。何卒ご理解の程よろしくお願い申し上げます。

05

参考資料

連結 PL

単位：百万円

	FY2020	FY2021	FY2022	前々年同期比		前年同期比	
				増減/売上比pt	増減/売上比%	増減/売上比pt	増減/売上比%
売上高	157,412	121,712	118,384	▲ 39,028	75.2%	▲ 3,328	97.3%
連結体制変更の影響を除外	—	—	—	—	82.7%	—	104.7%
収益認識基準変更の影響を除外	—	—	—	—	77.2%	—	99.9%
尚変更の影響を除外	—	—	—	—	84.9%	—	107.5%
売上総利益	79,983	55,020	59,090	▲ 20,892	73.9%	4,070	107.4%
売上比	50.8%	45.2%	49.9%	▲ 0.9pt	—	4.7pt	—
販売費及び一般管理費	71,224	61,634	57,407	▲ 13,816	80.6%	▲ 4,226	93.1%
売上比	45.2%	50.6%	48.5%	3.2pt	—	▲ 2.1pt	—
営業利益	8,758	▲ 6,613	1,683	▲ 7,075	19.2%	8,296	—
売上比	5.6%	—	1.4%	▲ 4.1pt	—	—	—
営業外損益	44	1,735	1,144	1,099	2554.3%	▲ 591	65.9%
売上比	0.0%	1.4%	1.0%	0.9pt	—	▲ 0.5pt	—
経常利益	8,803	▲ 4,878	2,827	▲ 5,975	32.1%	7,705	—
売上比	5.6%	—	2.4%	▲ 3.2pt	—	—	—
特別損益	▲ 2,582	▲ 2,641	▲ 1,068	1,514	—	1,573	—
売上比	—	—	—	0.7pt	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	3,522	▲ 7,197	732	▲ 2,790	20.8%	7,930	—
売上比	2.2%	—	0.6%	▲ 1.6pt	—	—	—

連結 PL 2H

単位：百万円

	FY2020 2H	FY2021 2H	FY2022 2H	前々年同期比		前年同期比	
				増減/売上比pt差		増減/売上比pt差	
売上高	82,836	68,452	67,946	▲14,889	82.0%	▲506	99.3%
連結体制変更の影響を除外	—	—	—	—	89.7%	—	105.5%
収益認識基準変更の影響を除外	—	—	—	—	84.2%	—	101.9%
尚変更の影響を除外	—	—	—	—	92.0%	—	108.2%
売上総利益	41,461	32,150	34,289	▲7,172	82.7%	2,138	106.7%
売上比	54.2%	47.0%	50.5%	▲3.8pt	—	3.5pt	—
販売費及び一般管理費	36,606	31,923	29,957	▲6,649	81.8%	▲1,966	93.8%
売上比	43.0%	46.6%	44.1%	1.1pt	—	▲2.5pt	—
営業利益	4,854	226	4,331	▲522	—	4,105	1913.1%
売上比	11.2%	0.3%	6.4%	▲4.8pt	—	6.0pt	—
営業外損益	55	682	678	622	1218.1%	▲4	99.3%
売上比	0.1%	1.0%	1.0%	0.9pt	—	0.0pt	—
経常利益	4,910	909	5,010	99	102.0%	4,100	551.1%
売上比	11.3%	1.3%	7.4%	▲3.9pt	—	6.0pt	—
特別損益	▲2,197	▲1,831	▲569	1,627	—	1,262	—
売上比	—	-2.7%	-0.8%	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	1,580	▲2,099	2,727	1,147	172.6%	4,827	—
売上比	6.2%	-3.1%	4.0%	▲2.2pt	—	—	—

連結 販管費

単位：百万円

	FY2020	FY2021	FY2022	前々年同期比		前年同期比	
				増減/売上比pt差		増減/売上比pt差	
販売費及び一般管理費合計	71,224	61,634	57,407	▲13.816	80.6%	▲4,226	93.1%
売上比	45.2%	50.6%	48.5%	3.2pt	-	▲2.1pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	59,332	▲11,892	83.3%	▲2,302	96.3%
売上比	-	-	48.8%	3.6pt	-	▲1.8pt	-
宣伝販促費	4,263	3,378	2,575	▲1,687	60.4%	▲803	76.2%
売上比	2.7%	2.8%	2.2%	▲0.5pt	-	▲0.6pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	4,500	237	105.6%	1,122	133.2%
売上比	-	-	3.7%	1.0pt	-	0.9pt	-
人件費	25,055	22,253	20,372	▲4,683	81.3%	▲1,881	91.5%
売上比	15.9%	18.3%	17.2%	1.3pt	-	▲1.1pt	-
賃借料	22,545	19,824	19,220	▲3,325	85.3%	▲604	97.0%
売上比	14.3%	16.3%	16.3%	2.0pt	-	0.0pt	-
減価償却費	1,946	1,679	1,099	▲847	56.5%	▲580	65.5%
売上比	1.2%	1.4%	0.9%	▲0.3pt	-	▲0.5pt	-
その他	17,413	14,498	14,140	▲3,272	81.2%	▲357	97.5%
売上比	11.1%	11.9%	11.9%	0.9pt	-	0.0pt	-

単体 売上高 チャネル別

単位：百万円

	FY2020	FY2021	FY2022	前々年同期比		前年同期比	
				増減/売上比pt差		増減/売上比pt差	
単体売上高	129,402	101,929	107,482	▲ 21.919	83.1%	5,553	105.4%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	85.4%	-	108.5%
ビジネスユニット計	111,162	85,878	90,000	▲ 21.162	81.0%	4,121	104.8%
売上比	85.9%	84.3%	83.1%	▲ 2.8pt	-	▲ 1.2pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	82.9%	-	107.3%
小売	81,026	52,323	58,818	▲ 22.207	72.6%	6,494	112.4%
売上比	62.6%	51.3%	54.3%	▲ 8.3pt	-	0.3pt	-
ネット通販	29,217	32,630	29,763	546	101.9%	▲ 2,866	91.2%
売上比	22.6%	32.0%	27.5%	4.9pt	-	▲ 4.5pt	-
その他（卸売等）	918	924	1,417	499	154.4%	493	153.3%
売上比	0.7%	0.9%	1.3%	0.6pt	-	0.4pt	-
アウトレット等	18,240	16,050	18,338	98	100.5%	2,287	114.3%
売上比	14.1%	15.7%	16.9%	2.8pt	-	1.2pt	-
既存店前期比							
	売上高	客数	客単価				
小売+ネット通販	105.5%	97.8%	107.6%				
小売	114.9%	110.6%	103.9%				
ネット通販	91.6%	83.4%	104.9%				

単体 売上高 事業別

	FY2020	FY2021	FY2022	前々年同期比 増減		前年同期比 増減	
ビジネスユニット計	111,162	85,878	90,000	▲ 21,162	81.0%	4,121	104.8%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	82.9%	-	107.3%
トレンドマーケット	72,449	58,542	59,482	▲ 12,967	82.1%	939	101.6%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	84.4%	-	104.4%
ミッド・トレンドマーケット	38,712	27,335	30,517	▲ 8,194	78.8%	3,182	111.6%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	79.8%	-	113.1%

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	102.0%	113.2%	85.1%
ミッド・トレンドマーケット	113.2%	118.5%	105.5%

連結 BS

	2021年3月末	2022年3月末	対前期末 増減	
総資産	63,619	59,703	▲ 3,916	93.8%
構成比	100.0%	100.0%	-	-
流動資産	39,745	38,475	▲ 1,269	96.8%
構成比	62.5%	64.4%	-	-
固定資産	23,874	21,228	▲ 2,646	88.9%
構成比	37.5%	35.6%	-	-
流動負債	29,564	25,437	▲ 4,127	86.0%
構成比	46.5%	42.6%	-	-
固定負債	4,210	4,197	▲ 13	99.7%
構成比	6.6%	7.0%	-	-
純資産合計	29,844	30,069	224	100.8%
構成比	46.9%	50.4%	-	-
参考：たな卸資産	19,914	20,546	632	103.2%
参考：長短借入金残高	15,600	7,800	▲ 7,800	50.0%

(株)ユニテッドアローズ小売出退店

	前期末 店舗数	出店	退店	単位：店 期末 店舗数
(株)ユニテッドアローズ合計	236	4	24	216
トレンドマーケット計	117	2	13	106
ユニテッドアローズ総合店	14	0	0	14
ユニテッドアローズ	26	0	2	24
ビューティ&ユース	38	0	2	36
その他	39	2	9	32
ミッド・トレンドマーケット計	92	2	10	84
グリーンレーベル リラクシング	85	2	3	84
その他	7	0	7	0
アウトレット	27	0	1	26

※ スティーブン アラントーキョー、オオサカは各B Y店舗の別館扱いのため上記カウントに含めておりません。
※ 前期までミッド・トレンドマーケットのその他に含まれていたワークトリップ アウトフィッツ GLR は2021/4/1にGLRへ屋号を変更いたしました。便宜上、前期末店舗数はGLRでカウントしております。

グループ会社別小売出退店実績 個別明細

ユニテッドアローズ

4月	新出店	店名	商業施設・住所
新規出店	グリーンレーベル ラクシング 光が丘9A店	光が丘9A (東京都板橋区)	
7月	退店	ユニテッドアローズ 銀座店	マロニエパーク銀座 (東京都中央区)
8月	退店	ユニテッドアローズ 青山 ウィメンズストア	銀座店 (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 新宿メゾンストア	Flag (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 (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 福岡グレイスロム店	VIOLO(福岡市中央区)	
退店	グリーンレーベル 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 ラクシング アカシシティお台場店	アカシシティお台場 (東京都港区)	
9月	新規出店	カリフォルニア ジュネラルストア	銀座店 (神奈川県横浜市中区)
退店	オデット エオディール ユレド日本橋店	CORLDO 日本橋 (東京都中央区)	
10月	新規出店	グリーンレーベル ラクシング コタージュシティ さいたま新都心店	コタージュシティ (さいたま市大宮区)
1月	退店	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 新宿店	ルミネエスト新宿 (東京都新宿区)
退店	グリーンレーベル ラクシング ららばーと 都三軒店	ららばーと 都三軒 (埼玉県三郷市)	
退店	ザステーションストア ユナイテッドアローズ 天神地下街店	天神地下街 (福岡市中央区)	
退店	ザステーションストア ユナイテッドアローズ 大塚町店	OOTEMORI (東京都千代田区)	
退店	ザステーションストア ユナイテッドアローズ アトレ川崎店	アトレ川崎 (川崎市川崎区)	
退店	ザステーションストア ユナイテッドアローズ エチカ表参道店	Echika表参道 (東京都港区)	
退店	ザステーションストア ユナイテッドアローズ エチカフィット 東京店	Echika Fit東京 (東京都千代田区)	
退店	ザステーションストア ユナイテッドアローズ エチカフィット 銀座店	Echika Fit銀座 (東京都中央区)	
退店	ザステーションストア ユナイテッドアローズ エキュート品川店	エキュート品川 (東京都港区)	
2月	退店	ロエフ 六本木店	東京ミッドタウン (東京都港区)
退店	イクエマート 横浜店	NEOMan YOKOHAMA (横浜市中区)	
3月	新規出店	ドロー二子玉川店	玉川高島屋S・C (東京都世田谷区)
退店	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 原宿店	銀座店 (東京都渋谷区)	
退店	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 大塚店	ルクア (大阪市北区)	
退店	ユニテッドアローズ アウトレット 都立店	都立ガーデンアウトレット (栃木県那須塩原市)	
退店	ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 渋谷公園通り店	パークウエスタスエ (東京都渋谷区)	

ユニコーン

	出退店	店名	商業施設・住所
4月	新規出店	コーエン アミューザくまもと店	アミューザくまもと（栃木県那須本市）
	新規出店	コーエン リバーサイド平松店	リバーサイド平松（新潟県長岡市）
8月	退店	ランドストア 二子玉川 ドッグウッドプラザ店	ドッグウッドプラザ（東京都世田谷区）
	退店	コーエン ジュネラルストア 仙台バルコ2店	仙台バルコ2（宮城県仙台市）

(※) 2022/3期におけるUNITED ARROWS TAIWAN LTD.の出退店はあります。

2023/3期 PL計画

単位：百万円

	FY2020 Full	FY2022 Full	FY2023 計画	v.s. FY2020		v.s. FY2022	
				増減/売上比pt差		増減/売上比pt差	
売上高	157,412	118,384	130,000	▲ 27,412	82.6%	11,615	109.8%
(参考) 連結体制変更の影響/収益認識基準 変更の影響を除外	—	—	—	—	約93.0%	—	—
売上総利益	79,983	59,090	65,700	▲ 14,283	82.1%	6,609	111.2%
売上比	50.8%	49.9%	50.5%	▲ 0.3pt	—	0.6pt	—
販売費及び一般管理費	71,224	57,407	60,900	▲ 10,324	85.5%	3,492	106.1%
売上比	45.2%	48.5%	46.8%	1.6pt	—	▲ 1.6pt	—
営業利益	8,758	1,683	4,800	▲ 3,958	54.8%	3,116	285.2%
売上比	5.6%	1.4%	3.7%	▲ 1.9pt	—	2.3pt	—
営業外損益	44	1,144	430	385	959.7%	▲ 714	37.6%
売上比	0.0%	1.0%	0.3%	0.3pt	—	▲ 0.6pt	—
経常利益	8,803	2,827	5,230	▲ 3,573	59.4%	2,402	185.0%
売上比	5.6%	2.4%	4.0%	▲ 1.6pt	—	1.6pt	—
特別損益	▲ 2,582	▲ 1,068	▲ 830	1,752	—	238	—
売上比	—	—	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	3,522	732	3,000	▲ 522	85.2%	2,267	409.4%
売上比	2.2%	0.6%	2.3%	0.1pt	—	1.7pt	—