

2023年3月期 第1四半期

決算説明会

Financial Results Briefing

2022.08.04 UNITED ARROWS LTD.



UNITED ARROWS LTD.

目次

Table of Contents

- P04 - P20 | **01** 2023／3期 第1四半期業績概況
- P21 - P26 | **02** サステナビリティの数値目標策定について
- P27 - P30 | **03** 代表取締役 社長執行役員
松崎善則からのメッセージ
- P31 - P36 | **04** 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

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

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、スティーブンアラン

ミッド・トレンドマーケット

GLR、シテン

01

2023／3期 第1四半期 業績概況

総括

売上高、売上総利益率とも計画を超過、
販管費のコントロールで営業利益以下、各利益も計画越え

連結

売上高 296億円

前年同期比 117.4%、3年前比 89.4%*

*連結体制変更、収益認識基準変更の影響を除いて算出

売上総利益率 54.5%

前年同期差 3.1pt改善、3年前から▲0.2pt

販管費 143億円

前年同期比 103.1%、3年前比 82.4%

販管費率 48.3%

前年同期差 6.7pt改善、3年前から1.9pt増

営業利益 18億円

前年同期は▲9億円、3年前比 59.0%

単体

売上高 270億円

前年同期比 118.2%、3年前比 89.1%*

売上総利益率 54.6%

前年同期差 3.7pt改善、3年前から0.2pt改善

小売＋ネット通販 既存店前年比

売上高 120.5% 客数 109.8% 客単価 111.4%

事業別 売上高

トレンドマーケット 145億円

前年同期比 117.4%、3年前比 86.9%*

ミッド・トレンドマーケット 77億円

前年同期比 117.6%、3年前比 82.7%*

*収益認識順変更の影響を除いて算出

総括

売上高、売上総利益率とも計画を超過、
販管費のコントロールで営業利益以下、各利益も計画越え

BS

長短借入金残高 55億円
前期末比 70.5%

たな卸資産 191億円
前年同期末比 92.5%

出退店

1Q実績

出店 4、退店 0、期末店舗数 314

通期予想

出店 6、退店 10、期末店舗数 306
(2020年3月末から15%減)

グループ会社

(株)コーエン

売上高 23億円

前年同期比 105.3%、3年前比 87.9%

*収益認識基準変更の影響を除いて算出

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

売上高 3億円

前年同期比 125.9%、3年前比 173.8%

連結 PL

単位：百万円

	FY2020 1Q	FY2022 1Q	FY2023 1Q	3年前同期比 増減/売上比pt差	前年同期比 増減/売上比pt差		
売上高	37,505	25,264	29,664	▲ 7,841	79.1%	4,399	117.4%
連結体制変更 [*] の影響を除外	—	—	—	—	86.6%	—	—
収益認識基準変更の影響を除外	—	—	—	—	81.7%	—	—
両変更の影響を除外	—	—	—	—	89.4%	—	—
売上総利益	20,532	12,998	16,181	▲ 4,351	78.8%	3,182	124.5%
売上比	54.7%	51.5%	54.5%	▲ 0.2pt	—	3.1pt	—
販売費及び一般管理費	17,389	13,902	14,328	▲ 3,060	82.4%	425	103.1%
売上比	46.4%	55.0%	48.3%	1.9pt	—	▲ 6.7pt	—
営業利益	3,143	▲ 903	1,853	▲ 1,290	59.0%	2,757	—
売上比	8.4%	—	6.2%	▲ 2.1pt	—	—	—
営業外損益	▲ 24	185	240	264	—	54	129.6%
売上比	—	0.7%	0.8%	—	—	0.1pt	—
経常利益	3,118	▲ 718	2,093	▲ 1,025	67.1%	2,811	—
売上比	8.3%	—	7.1%	▲ 1.3pt	—	—	—
特別損益	▲ 31	▲ 47	▲ 56	▲ 24	—	▲ 8	—
売上比	—	—	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する四半期純利益	1,914	▲ 648	1,323	▲ 590	69.1%	1,972	—
売上比	5.1%	—	4.5%	▲ 0.6pt	—	—	—

連結 売上総利益率

	FY2023 1Q	3年前同期比 pt差	前年同期比 pt差
連結	54.5%	▲0.2pt	3.1pt
(株)UA	54.6%	0.2pt	3.7pt
ビジネスユニット計	-	1.6pt	4.0pt
アウトレット他	-	▲1.4pt	4.1pt
(株)コーエン	-	▲4.2pt	▲3.7pt
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	9.0pt	3.7pt

連結 販管費

単位：百万円

	FY2020	FY2022	FY2023	3年前同期比		前年同期比	
	1Q	1Q	1Q	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	17,389	13,902	14,328	▲ 3,060	82.4%	425	103.1%
売上比	46.4%	55.0%	48.3%	1.9pt	-	▲ 6.7pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	14,288	14,955	▲ 2,433	86.0%	666	104.7%
売上比	-	55.0%	48.8%	2.5pt	-	▲ 6.2pt	-
宣伝販促費	869	499	583	▲ 286	67.1%	83	116.8%
売上比	2.3%	2.0%	2.0%	▲ 0.4pt	-	0.0pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	885	1,210	340	139.2%	324	136.6%
売上比	-	3.4%	4.0%	1.6pt	-	0.5pt	-
人件費	6,345	5,347	5,123	▲ 1,222	80.7%	▲ 224	95.8%
売上比	16.9%	21.2%	17.3%	0.4pt	-	▲ 3.9pt	-
賃借料	5,335	4,422	4,424	▲ 911	82.9%	1	100.0%
売上比	14.2%	17.5%	14.9%	0.7pt	-	▲ 2.6pt	-
減価償却費	485	295	217	▲ 267	44.8%	▲ 78	73.5%
売上比	1.3%	1.2%	0.7%	▲ 0.6pt	-	▲ 0.4pt	-
その他	4,352	3,336	3,980	▲ 372	91.4%	643	119.3%
売上比	11.6%	13.2%	13.4%	1.8pt	-	0.2pt	-

単体 売上高 チャネル別

単位：百万円

	FY2020	FY2022	FY2023	3年前同期比		前年同期比	
	1Q	1Q	1Q	増減/売上比pt差		増減/売上比pt差	
単体売上高	31,427	22,919	27,089	▲ 4,337	86.2%	4,170	118.2%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	89.1%	-	-
ビジネスユニット計	26,809	19,019	22,337	▲ 4,471	83.3%	3,317	117.4%
売上比	85.3%	83.0%	81.5%	▲ 3.9pt	-	▲ 1.5pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	85.4%	-	-
小売	20,109	11,958	15,455	▲ 4,653	76.9%	3,496	129.2%
売上比	64.0%	52.2%	56.4%	▲ 7.6pt	-	0.4pt	-
ネット通販	6,526	6,808	6,485	▲ 40	99.4%	▲ 322	95.3%
売上比	20.8%	29.7%	23.6%	2.9pt	-	▲ 6.1pt	-
その他（卸売等）	173	252	396	222	228.0%	143	156.8%
売上比	0.6%	1.1%	1.4%	0.9pt	-	0.3pt	-
アウトレット等	4,618	4,053	5,086	467	110.1%	1,032	125.5%
売上比	14.7%	17.7%	18.5%	3.9pt	-	0.9pt	-

既存店前期比

	売上高	客数	客単価
小売+ネット通販	120.5%	109.8%	111.4%
小売	135.5%	124.7%	108.7%
ネット通販	95.5%	89.5%	105.3%

単体 売上高 事業別

単位：百万円

	FY2020 1Q	FY2022 1Q	FY2023 1Q	3年前同期比		前年同期比	
				増減		増減	
ビジネスユニット計	26,809	19,019	22,337	▲ 4,471	83.3%	3,317	117.4%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	85.4%	-	-
トレンドマーケット	17,281	12,412	14,566	▲ 2,714	84.3%	2,154	117.4%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	86.9%	-	-
ミッド・トレンドマーケット	9,527	6,606	7,770	▲ 1,757	81.6%	1,163	117.6%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	82.7%	-	-

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	119.8%	135.3%	93.4%
ミッド・トレンドマーケット	121.7%	136.0%	99.2%

連結 BS

単位：百万円

	2022年3月末	2022年6月末	対前期末 増減	
総資産	59,703	54,722	▲ 4,981	91.7%
構成比	100.0%	100.0%	-	-
流動資産	38,475	34,252	▲ 4,222	89.0%
構成比	64.4%	62.6%	-	-
固定資産	21,228	20,470	▲ 758	96.4%
構成比	35.6%	37.4%	-	-
流動負債	25,437	19,518	▲ 5,919	76.7%
構成比	42.6%	35.7%	-	-
固定負債	4,197	4,220	23	100.6%
構成比	7.0%	7.7%	-	-
純資産合計	30,069	30,983	914	103.0%
構成比	50.4%	56.6%	-	-
参考：長短借入金残高	7,800	5,500	▲ 2,300	70.5%
	2021年6月末	2022年6月末	対前年同期末 増減	
参考：たな卸資産	20,686	19,138	▲ 1,547	92.5%

連結 CF

単位：百万円

	FY2022 1Q	FY2023 1Q	当期実績の主な内訳	
営業キャッシュ・フロー（小計）	▲ 242	2,369		
営業キャッシュ・フロー	▲ 312	1,955	税金等調整前当期純利益	2,037
			棚卸資産の減	1,407
			仕入債務の減	▲1,615
			法人税等の支払額	▲409
投資キャッシュ・フロー	▲ 371	▲ 1,536	長期前払費用の取得	▲1,274
			無形固定資産の取得	▲185
財務キャッシュ・フロー	▲ 130	▲ 2,611	短期借入金の減	▲2,300
			配当金の支払	▲311
現金及び現金同等物期末残高	5,745	3,319		

(株)コーエン

2月－4月

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

2月－4月

増収増益

- 売上高 23億円 前年同期比 105.3%、対3年前比 85.7%（収益認識基準の変更を除外 FY2020比 87.9%）
- 2月、3月のセール施策により売上総利益率の回復は鈍いものの、ほぼ計画水準で進捗
- 今期重点取組の進捗

ブランディング： ・ 定価販売強化によるブランドへの信頼回復

MD改革： ・ スタイリング提案の強化、MDバランスの再構築でセット比率、客単価向上
・ 2022年秋冬より、価格設定を元の水準に戻す

DX推進： ・ 自社ECサイトのリニューアル、CRMプログラム刷新の準備
・ 春夏からの在庫分析システム導入、2Q以降の売上総利益率改善

増収増益

- 売上高 3億円 前年同期比 125.9%、対3年前比 173.8%
- UA総合店、ネット通販が好調に推移

出退店

1Q実績 出店 4 退店 0 1Q末店舗数 314
 通期予想 出店 6 退店 10 期末店舗数 306 *2020年3月末から15%減

単位：店

	前期末 店舗数	1Q実績		1Q末 店舗数	通期予想		期末店舗数 (予想)
		出店	退店		出店	退店	
グループ合計	310	4	0	314	6	10	306
(株) ユナイテッドアローズ	216	1	0	217	3	5	214
(株) コーエン	87	2	0	89	2	5	84
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	7	1	0	8	1	0	8

(株) ユナイテッドアローズ 小売出退店

単位：店

	前期末 店舗数	1Q実績		1Q末 店舗数	通期予想		期末店舗数 (予想)
		出店	退店		出店	退店	
(株) ユナイテッドアローズ合計	216	1	0	217	3	5	214
トレンドマーケット計	106	0	0	106	1	4	103
ユナイテッドアローズ総合店	14	0	0	14	0	0	14
ユナイテッドアローズ	24	0	0	24	0	0	24
ビューティ&ユース	36	0	0	36	1	1	36
その他	32	0	0	32	0	3	29
ミッド・トレンドマーケット計	84	1	0	85	1	1	84
グリーンレーベル リラクシング	84	1	0	85	1	1	84
アウトレット	26	0	0	26	1	0	27

※ スティーブン アラン 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。

グループ会社 小売出退店 個別明細

(株)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 カメイドクロック店	カメイドクロック (東京都江東区)

(株)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 ららぽーと福岡店	ららぽーと福岡 (福岡市博多区)
	新規出店	コーエン カメイドクロック店	カメイドクロック (東京都江東区)

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

	出退店	店名	商業施設・住所
2月	新規出店	coen 新竹巨城店	Big City (Hsinchu City, Taiwan)

第1四半期 (株)UAの概況

1. 単体売上高は3年前（対FY2020）の9割まで回復

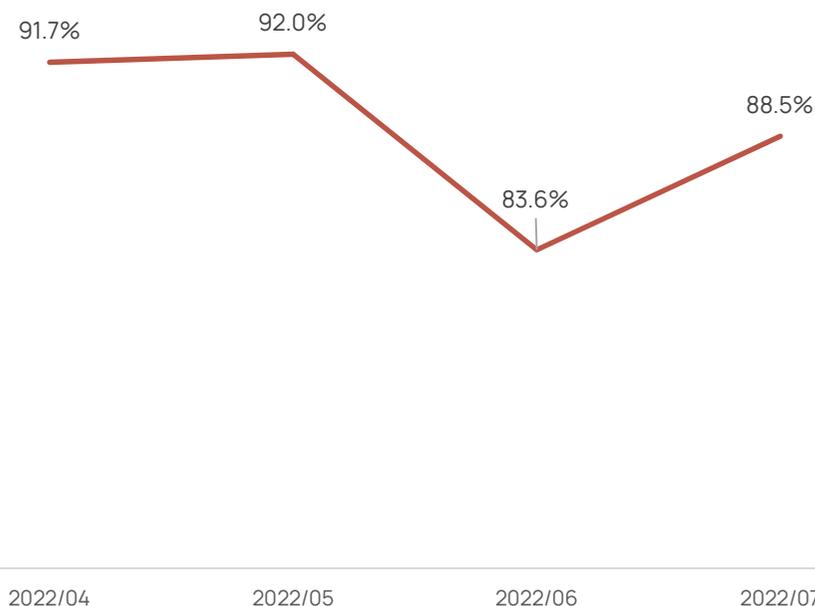
- ・ 4～5月 3年前の9割を維持
- ・ 6月 セール抑制により一時的に鈍化
- ・ 7月累計 対3年前比 約89%*

・ 単体 平均店舗数

FY2020 1Q 240

FY2023 1Q 217 (3年前の90%)

*7月は速報値で算出



第1四半期 (株)UAの概況

2. コロナ禍を経たお客様ニーズの変化への対応

- ・ ウィメンズにおいて、ビジネススタイルのカジュアル化が加速
- ・ コストパフォーマンス重視から、いつでもどこでも自分らしくありたい気分にお客様の視点が変化
- ・ ブラウス、ジレ、ワンピース、カラーパンツなどが好調、通勤スタイルの選択肢が拡大



第1四半期 (株)UAの概況

3. 定価販売強化によるビジネスユニット売上総利益率の改善

- ・ ビジネスユニット 売上総利益率 3年前同期差

1.6pt↑

- ・ ビジネスユニット 定価販売構成比 3年前同期差

1Q 10.2pt↑

6月 24.6pt↑

7月 23.0pt↑

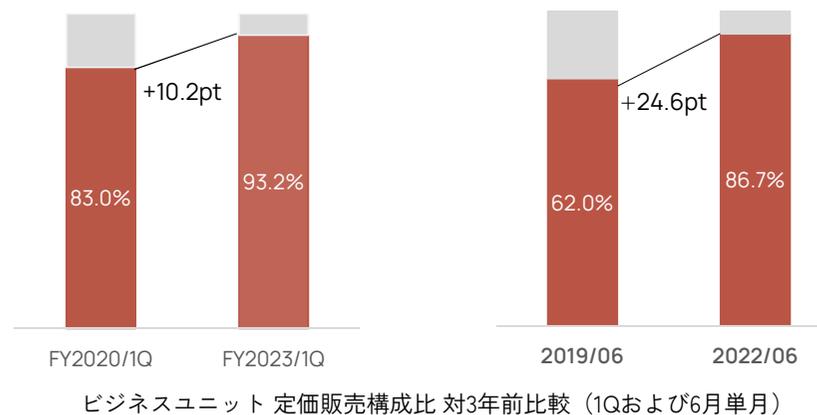
- ・ アウトレット他 売上総利益率 3年前同期差

1.4pt↓

春夏はコロナ禍の過年度在庫処分のため悪化

秋冬からは改善の見通し

	FY2020/1Q	FY2023/1Q	3年前同期差
(株)UA 売上総利益率	54.4%	54.6%	0.2pt
ビジネスユニット	-	-	1.6pt
アウトレット他	-	-	▲1.4pt
アウトレット他 売上構成比	14.7%	18.5%	3.9pt



02

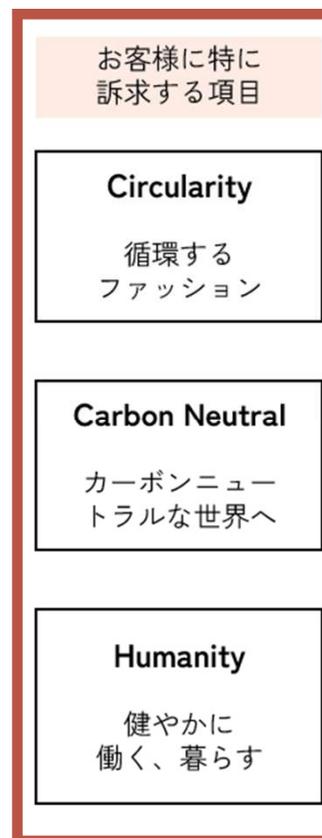
サステナビリティの数値目標策定について

執行役員 CSO 経営戦略本部 本部長
丹智 司

サステナビリティの数値目標を策定

- 2020年4月にサステナビリティ推進の指針として5つのテーマと16のマテリアリティを設定
- 今期、お客様に特に訴求する項目として3つのカテゴリーに紐づく7つの数値目標を設定し、取り組みを推進

現在、設定・開示している推進項目		
テーマ		マテリアリティ
1	サプライチェーン	責任ある商品調達とサプライチェーンの構築
2	資源	商品調達のトレーサビリティ管理
		サプライチェーンにおける人権と労働環境の尊重
		環境配慮素材の利用推進
		生物多様性・動物福祉に配慮した原材料調達
		低炭素化の推進
3	コミュニティ	省エネルギー・再生可能エネルギー利用の推進
		事業活動による廃棄物の削減
4	人材	不用品の回収・リユース・リサイクル推進
		地域社会・コミュニティや被災地の支援
		ダイバーシティ・インクルージョンの推進
		働き方改革
5	ガバナンス	人材育成
		適正な評価・報酬
		コーポレートガバナンス
		リスクマネジメント・コンプライアンス
		個人情報保護と情報セキュリティ



サステナビリティの数値目標

 <p>Circularity 循環する ファッション</p>	 <p>Carbon Neutral カーボンニュー トラルな世界へ</p>	 <p>Humanity 健やかに 働く、暮らす</p>
<p>商品の廃棄率</p>	<p>温室効果ガス排出量の削減率 (Scope1、2)</p>	<p>行動指針同意書の取得率</p>
<p>2031/3期目標 0.1% 2022/3期 1.0%</p>	<p>2031/3期目標 30% 2022/3期 10.8%</p>	<p>2031/3期末目標 100% 2022/3期 11.6%</p>
	<p>(Scope3)</p> <p>2031/3期目標 15% 2022/3期 -</p>	
<p>環境配慮商品の割合</p>	<p>再生可能エネルギーの割合</p>	<p>従業員エンゲージメントスコア</p>
<p>2031/3期目標 50% 2022年春夏商品 2.0%</p>	<p>2031/3期目標 50% 2022/3期 3.2%</p>	<p>2031/3期目標 80% 2022/3期 70%</p>

Circularity 循環するファッション

商品の廃棄率

2031/3期目標 0.1%

2022/3期 1.0%

- サンプル品の販路を拡大する仕組み作りの検討と実践
- 傷物商品を発生させない方法と、販売手法の拡大
- 定価販売比率向上等による在庫の効率化

*算定式：廃棄対象となる商品の原価額 / 商品調達額(売上原価)

環境配慮商品の割合

2031/3期目標 50%

2022年春夏商品 2.0%

- 環境配慮商品の社内基準改定
- 環境負荷低減に加え、新たな需要の創造・ブランドイメージ向上を目指す
- 各事業の特性に応じた目標値の検討と設定

*算定式：一定基準を満たす商品品番数 / 商品品番数

Carbon Neutral カーボンニュートラルな世界へ

温室効果ガス排出量の削減率

Scope1、2	2031/3期目標	30%
	2022/3期	10.8%
Scope3	2031/3期目標	15%
	2022/3期	—

再生可能エネルギーの割合

2031/3期目標	50%
2022/3期	3.2%

- 当社のScope1.2の排出源となるエネルギーは電気が約90%
- 省エネ・再生可能エネルギーへの切り替え等で温室効果ガス削減
- TCFD提言への賛同およびSBT認定を申請

*算定式：2020年3月期に比較した削減割合

- 店舗が入居するディベロッパーやビルオーナー等に対し
再生可能エネルギー由来に切り替えていただくよう呼び掛け

*算定式：再生可能エネルギー使用拠点数（店舗・オフィス）/全拠点数

Humanity 健やかに働く、暮らす

行動指針同意書の取得率

2031/3期目標	100%
2022/3期	11.6%

- 「国連ビジネスと人権に関する指導原則」等に基づき策定
 - 今期中に取引先工場の実地監査を開始予定
- *算定式：オリジナル企画商品、OEM商品に関するお取引先様の同意書取得率

従業員エンゲージメントスコア

2031/3期目標	80%
2022/3期	70%

- 従業員意識調査における動機付け要因に対する肯定的回答平均値
 - 重要な経営戦略であるES推進によりスコア向上を目指す
- *算定式：（上記の通り）

03

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

1. 第1四半期を振り返って

- ・足元動向は順調、想定を上回る売上・利益の推移
- ・大量生産による積上げ型の売上利益構築からの脱却
- ・機能本部別への組織改編、機能別の執行役員編成に手ごたえ

2. 第2四半期以降について

- ・原価上昇への対応
- ・セール施策の抑制による定価販売比率の向上
- ・実店舗と自社ECによるOMO推進

3. 次期中期に向けて

- ・本格回復に向けた攻めへの転換

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

1. 第1四半期を振り返って

- ・足元動向は順調、想定を上回る売上・利益の推移
- ・大量生産による積上げ型の売上利益構築からの脱却
- ・機能本部別への組織改編、機能別の執行役員編成に手ごたえ

2. 第2四半期以降について

- ・原価上昇への対応
- ・セール施策の抑制による定価販売比率の向上
- ・実店舗と自社ECによるOMO推進

3. 次期中期に向けて

- ・本格回復に向けた攻めへの転換

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

1. 第1四半期を振り返って

- ・足元動向は順調、想定を上回る売上・利益の推移
- ・大量生産による積上げ型の売上利益構築からの脱却
- ・機能本部別への組織改編、機能別の執行役員編成に手ごたえ

2. 第2四半期以降について

- ・原価上昇への対応
- ・セール施策の抑制による定価販売比率の向上
- ・実店舗と自社ECによるOMO推進

3. 次期中期に向けて

- ・本格回復に向けた攻めへの転換

04

参考資料

2023/3期 PL計画

単位：百万円

	FY2020	FY2022	FY2023	3年前同期比		前年同期比	
	Full	Full	計画	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	—

単体売上高 計画

単位：百万円

	FY2023 1H	3年前同期比	前年同期比	FY2023 2H	3年前同期比	前年同期比	FY2023 Full	3年前同期比	前年同期比
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%

売上総利益率計画 詳細

	FY2023 1H	3年前同期比	前年同期比	FY2023 2H	3年前同期比	前年同期比	FY2023 Full	3年前同期比	前年同期比
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

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

重点戦略

ベース戦略

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

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

既存店を回復させる

重点戦略

感動接客

販売DXによる顧客体験価値向上

- ・ OMO取組
- ・ 顧客化推進

◎主要KPI

買上率、店舗生産性

感動クリエイション

商品DXによるSCM構築

- ・ 5 適運用取組
(適時、適品、適量、適価、適所)

◎主要KPI

定価販売比率、消化率、売上総利益率

新たなUAへの挑戦

組織再編による企業ブランディング再強化

- ・ レーベル、ブランドの新設準備
- ・ サステナブル取組推進

◎主要KPI

新規顧客数



ES推進



DX推進



サステナビリティ推進

ベース戦略