

2017年3月期 決算説明会

2017年5月8日

株式会社 ユナイテッドアローズ

I. 2017/3期業績と2018/3期計画の概要	P. 3
II. 前期総括	P. 21
III. UAグループ中期VISION	P. 23
IV. 2018/3期 経営方針	P. 41
V. 参考資料	P. 43

※ 資料内の数値は百万円未満を切り捨て表示し、百分率は元データから算出

留意事項

当資料の業績予想に関する記述、および客観的事実以外の記述に関しましては、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、連結子会社については、略称を使用しております。

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、クロムハーツ=CH、ジ エアポート ストア ユニテッドアローズ=エアポート ストア、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、スモールビジネス ユニット=SBU、CHROME HEARTS JP合同会社=CHJP

■事業別売上高について:UAおよびSBUは以下のストアブランドの売上高を含めて表示しております。

UA=UA、ディストリクト、ザ ソプリンハウス、ボウ & アローズ、アストラット、BY、モンキータイム、スティーブン アラン、ロクビューティ&ユース、エイチビューティ&ユース

SBU= アナザーエディション、ジュエルチェンジズ、オデット エ オディール、ボワソソショコラ、ドウロワー、アンルード、エアポート ストア、ステーション ストア

I . 2017/3期業績と 2018/3期計画の概要

連結PL実績(詳細は5、6、9、10ページ)

- ・ 連結経常利益: 前期比84.3%、修正計画比102.4%。下期のみでは経常利益増益
- ・ 売上総利益率: 前期差+0.2pt、修正計画水準の51.0%
- ・ 販管費率: 前期差+1.7pt、修正計画水準の44.7%

単体売上実績(詳細は7、8ページ)

- ・ 既存店売上高前期比102.0%(〃小売: 97.8%、ネット通販: 123.6%)
- ・ チャンネル別ではネット通販が引き続き好調に推移、ネット通販売上構成比は16.0%に

たな卸資産(詳細は11ページ)

- ・ 連結たな卸資産前期末比109.4%、前期秋冬および今期春夏商品増がメイン
- ・ 新年度は経営方針 重点取り組み課題の一つに掲げ、在庫効率化を推進

出退店(詳細は13～15ページ)

- ・ グループ合計2017/3期実績: 新規出店 22、退店 16、期末店舗数 360
- ・ 〃 2018/3期計画: 新規出店 22、退店 16、期末店舗数 366

グループ会社(詳細は16ページ)

- ・ (株)フィーゴ: 減収増益、(株)コーエン: 増収減益、UA TAIWAN LTD.および(株) Designs: 概ね計画通り、CHROME HEARTS JP合同会社: ビジネスユニット売上が改善傾向

2018/3期計画(詳細は17～19ページ)

- ・ 連結売上高前期比105.7%、売上総利益率+0.3ptの51.2%を目指す
- ・ 経常利益は前期比107.2%を目指す。特損15億円を見積り、純利益は〃105.9%を目指す

■業績と計画の総括

(スライド資料の通り)

連結経常利益：前期比84.3%、修正計画比102.4%の94億20百万円

下半期については経常利益前年同期比100.8%で着地(P6参照)

- ・ 連結売上高：前期比 103.3%、主に(株)UA(※)、(株)コーエンおよび各社ネット通販が増収
 - ・ 売上総利益率：前期差+0.2pt、修正計画水準である51.0%
 - ・ 販管費率：前期差+1.7pt、修正計画水準である44.7%
 - ・ 特別損益：減益等に伴う減損損失の増等により前期差▲6億円、計画差▲5億円
- ※前期下半期よりCH実績除き比較

単位：百万円

	連結 2017/3期 通期									
	実績	売上比	前期比増減		計画比増減		前期実績	売上比	修正計画	売上比
売上高	145,535	100.0%	4,616	103.3%	535	100.4%	140,919	100.0%	145,000	100.0%
売上総利益	74,155	51.0%	2,582	103.6%	188	100.3%	71,573	50.8%	73,967	51.0%
販管費	64,990	44.7%	4,488	107.4%	114	100.2%	60,501	42.9%	64,875	44.7%
営業利益	9,165	6.3%	▲ 1,906	82.8%	73	100.8%	11,071	7.9%	9,092	6.3%
営業外損益	255	0.2%	151	245.3%	147	-	103	0.1%	107	0.1%
経常利益	9,420	6.5%	▲ 1,755	84.3%	220	102.4%	11,175	7.9%	9,200	6.3%
特別損益	▲ 1,366	-0.9%	▲ 640	-	▲ 561	-	▲ 725	-0.5%	▲ 805	-0.6%
親会社株主に帰属 する当期純利益	5,191	3.6%	▲ 1,303	79.9%	▲ 8	99.8%	6,494	4.6%	5,200	3.6%

5

■2017/3期 連結PL実績

当連結累計期間(2016年4月1日～2017年3月31日)は、増収減益となった。経常利益は前期比84.3%となったものの、修正計画比では102.4%と若干上回る着地となった。また、下半期のみでの経常利益は前年同期比100.8%と増益となった。

通期累計での連結売上高は、前期比103.3%となった。前期下期からクロムハーツを除いた(株)UA、(株)コーエンおよび各社のネット通販等が増収した。

売上総利益率は前期から0.2ポイント改善し、修正計画水準である51.0%となった。

販管費率は、前期から1.7ポイント上昇し、修正計画水準である44.7%となった。

また、減益に伴い、店舗の減損損失が増加し、特別損益は前期より6億円、修正計画より5億円マイナスが増加した。この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比79.9%、修正計画比99.8%の51億91百万円となった。

単位:百万円

単位:百万円

	連結 2017/3期 下半期									
	実績	売上比	前期比増減		計画比増減		前期実績	売上比	修正計画	売上比
				比率		比率				
売上高	80,452	100.0%	3,636	104.7%	535	100.7%	76,816	100.0%	79,916	100.0%
売上総利益	41,124	51.1%	2,218	105.7%	188	100.5%	38,906	50.6%	40,936	51.2%
販管費	33,674	41.9%	2,224	107.1%	114	100.3%	31,449	40.9%	33,559	42.0%
営業利益	7,450	9.3%	▲ 6	99.9%	73	101.0%	7,456	9.7%	7,377	9.2%
営業外損益	166	0.2%	66	165.8%	147	－	100	0.1%	19	0.0%
経常利益	7,617	9.5%	60	100.8%	220	103.0%	7,557	9.8%	7,396	9.3%
特別損益	▲ 1,029	－1.3%	▲ 453	－	▲ 561	－	▲ 576	－0.8%	▲ 468	－0.6%
親会社株主に帰属 する当期純利益	4,321	5.4%	▲ 36	99.2%	▲ 8	99.8%	4,357	5.7%	4,329	5.4%

■連結PL 下半期実績(2016年10月～2017年3月)

(説明は省略)

■単体 売上高実績 チャンネル別

単体売上高前期比(前期下期CH事業除く)103.2%(※)、修正計画比100.9%
既存店売上高前期比102.0%

- ・ 小売、ネット通販とも修正計画を上回り推移
- ・ 売上構成比: ネット通販16.0%、アウトレット13.5%
- ・ 小売既存店客数前期比は96.0%であるが、小売+ネット通販(参考値)では102.0%

(※) 前年下期にCH事業を含めた売上高前期比は98.6%

単位: 百万円

単体 2017/3期 通期 (下期については前年同期からCH事業実績除き比較)									
	実績	構成比	前期比増減		計画比増減		前期実績		修正計画
				比率		比率		構成比	
単体売上高	126,072	100.0%	3,852	103.2%	1,075	100.9%	122,219	100.0%	124,996
ビジネスユニット計	109,015	86.5%	3,523	103.3%	937	100.9%	105,492	86.3%	108,078
小売	87,897	69.7%	▲ 317	99.6%	930	101.1%	88,215	72.2%	86,966
ネット通販	20,212	16.0%	3,936	124.2%	178	100.9%	16,275	13.3%	20,033
その他(卸売等)	906	0.7%	▲ 95	90.5%	▲ 171	84.1%	1,001	0.8%	1,077
アウトレット等	17,057	13.5%	329	102.0%	138	100.8%	16,727	13.7%	16,918

既存店前期比(※は参考値)			
	売上高	客数	客単価
小売+ネット通販	102.0%	102.0% ※	99.7% ※
小売	97.8%	96.0%	101.9%
ネット通販	123.6%	125.0% ※	101.6% ※

※小売+ネット通販既存店およびネット通販の客数、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。(2つのモールでEC売上の約8割)

参考値としてご参照ください。該当項目について、売上高は他のECモールも含めた前期比となりますため、客数前期比×客単価前期比≠売上高前期比とはなりません。

■単体 売上高実績 チャンネル別

単体売上高は前期下期にクロムハーツ事業を除いた前期比で103.2%、含めた比較で98.6%となった。

既存店売上高前期比は102.0%となった。

小売、ネット通販、アウトレットとも、修正計画を上回って推移した。

ネット通販の売上構成は16.0%、アウトレットは13.5%となった。

小売既存店客数前期は96.0%とマイナスであるが、小売+ネット通販での客数前期比は参考値ではあるが、102.0%と前年を越えて推移した。

下半期は全ての事業が既存店売上高前期比クリア

(下半期の動向)

- ・ UA事業: メンズ・ウィメンズのカジュアル部門
- ・ GLR事業: メンズドレス部門およびウィメンズ全般
- ・ SBU: ドゥロワー、ボワソンショコラ、ステーション ストア が順調

※ 下表は事業構成の変更に伴い、上下別でのみ表記しています

単位: 百万円						
ビジネスユニット計	単体					
	2017/3期 上半期			2017/3期 下半期 (前年同期よりCH実績除き比較)		
	実績	前年同期比増減 比率		実績	前年同期比増減 比率	
	51,167	754	101.5%	57,847	2,769	105.0%
UA	25,088	226	100.9%	32,719	2,185	107.2%
GLR	13,869	1,058	108.3%	17,376	836	105.1%
CH	5,305	▲ 498	91.4%	0	0	0.0%
SBU	6,905	▲ 32	99.5%	7,751	▲ 253	96.8%

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	小売+ ネット通販	小売	ネット通販
UA	98.6%	94.2%	124.6%	104.4%	98.6%	133.0%
GLR	105.1%	101.1%	129.1%	105.2%	102.2%	120.4%
CH	—	91.9%	—	—	—	—
SBU	101.6%	98.5%	111.2%	100.0%	96.0%	109.7%

・ アストラット事業について、本年度よりSBUからUA事業へ移管しております。これに伴い、前年同期実績も選算しております。

※ 事業名の略称表記について: 当資料2ページにて解説しております。

■単体 売上高実績 事業別

下半期は全ての事業が既存店売上高前期比クリアとなった。

下半期の動向としては、UA事業はメンズ、ウィメンズのカジュアル部門が順調に推移した。GLR事業はメンズドレス部門およびウィメンズ全般、SBUはドゥロワー、ボワソンショコラ、ステーション ストアが順調に推移した。

通期連結売上総利益率 前期差+0.2ptの 51.0%

下半期連結売上総利益率 前年同期差+0.5ptの 51.1%

	上半期	下半期	通期
今期 連結売上総利益率	50.8%	51.1%	51.0%
前年同期実績	51.0%	50.6%	50.8%
差異	▲0.2pt	0.5pt	0.2pt

■差異内容(全体に与える影響度)の主な内訳

下半期の備考

(株)UA ビジネスユニット売上総利益率増減影響	▲0.5pt	0.7pt	—	ビジネスユニット自体の売上総利益率前年同期差は上半期で▲0.6pt(値引販売増)、下半期で+1.0pt(為替影響等)
(株)UA アウトレット等売上総利益率増減影響	0.1pt	0.0pt	—	アウトレット等自体の〃は上半期で+0.7pt(専用品売上構成増等)、下半期で+0.3pt(事業品、専用品双方の率改善)
(株)UA その他原価の増減影響	0.1pt	▲0.2pt	—	下半期は商品評価損、商品廃棄の増等によりマイナス
他要因(子会社動向、連結調整、売上構成等)	0.1pt	▲0.1pt	—	下半期は子会社の値引きロス増等によりマイナス

・2016/10のクロムハーツ分社化により、分社をまたいだ通期累計での内訳分析が困難なため、表記しておりません。

・下半期については、クロムハーツ事業の影響を今期、前期とも「(株)UAビジネスユニット」から除外し、「他要因」に含めております。

※過去3期の上期・下期・通期別における差異内容を巻末に添付しております。

■連結 売上総利益率 実績

通期累計での売上総利益率は、前期から0.2ポイント改善の51.0%となった。

下半期では前年同期から0.5ポイント改善の51.1%となり、上半期の前年マイナス基調から反転した。

下半期に各事業の売上総利益率の増減等が連結売上総利益率に与えた影響は次の通り。

(株)UA ビジネスユニットによる影響は+0.7ポイント。ビジネスユニット自体の売上総利益率前期差は+1.0ポイント。為替の影響が主な要因。

(株)UA アウトレット等による影響はゼロ。アウトレット等自体の売上総利益率前期差は+0.3ポイント。事業品およびアウトレット専用品双方の売上総利益率改善が主な要因。

(株)UA その他原価による影響はマイナス0.2ポイント。下半期は商品評価損や商品廃棄の増加によりマイナスとなった。

その他、子会社動向等に伴う影響はマイナス0.1ポイント。一部の子会社の値引ロス増等によりマイナス。

通期販管費前期比107.4%、販管费率前期差+1.7ptの44.7%

下半期のみ前年同期比107.1%、率の前年同期差+0.9ptの41.9%

- ・ 宣伝販促費：大型出店やネット通販に対する販促費等の増
- ・ 人件費・賃借料：通期で売上比が増加するも、下半期は売上の増に伴い相対的に伸び抑制
- ・ その他：業務委託費、事業所税等の増

単位：百万円

	連結											
	2017/3期 上半期				2017/3期 下半期				2017/3期 通期			
	実績	売上比	前年同期比	売上比 前年同期差	実績	売上比	前年同期比	売上比 前年同期差	実績	売上比	前期比	売上比 前期差
販管费率	31,316	48.1%	107.8%	2.8%	33,674	41.9%	107.1%	0.9%	64,990	44.7%	107.4%	1.7%
宣伝販促費	1,420	2.2%	127.9%	0.5%	1,773	2.2%	117.3%	0.2%	3,193	2.2%	121.8%	0.3%
人件費	11,341	17.4%	106.4%	0.8%	11,390	14.2%	106.1%	0.2%	22,731	15.6%	106.3%	0.4%
賃借料	9,368	14.4%	107.1%	0.8%	11,010	13.7%	108.2%	0.4%	20,379	14.0%	107.7%	0.6%
減価償却費	896	1.4%	102.9%	0.0%	967	1.2%	104.6%	0.0%	1,863	1.3%	103.8%	0.0%
その他	8,289	12.7%	108.1%	0.8%	8,532	10.6%	105.3%	0.1%	16,821	11.6%	106.6%	0.4%

※過去3期の上期・下期・通期における項目別連結販管费率を巻末に添付しております。

10

■連結販管比率実績

通期累計での連結販管费率は、前期比107.4%、販管费率は前期差プラス1.7ポイントの44.7%となった。下半期では前年同期比107.1%、販管费率前年同期差+0.9ポイントの41.9%となり、販管费率の伸びは抑制傾向となった。

項目別の売上比における前期からの増減内容は次の通り。

宣伝販促費：(株)UAでの大型出店やネット通販に対する販促費の増等により増加。

人件費、賃借料：通期では売上比が増加したが、下半期については、売上の増加に伴い、相対的に固定费率が低減し、売上比の伸びが抑制された。

その他経費：業務委託費、事業所税等が増加した。

連結総資産 前期末比 106.1%の677億円

- ・流動資産：たな卸資産、未収入金の増
 - ・固定資産：新規出店等に伴う有形固定資産、差入保証金の増
 - ・流動負債：短期借入金、一年内返済予定の長期借入金の増、未払法人税等の減
 - ・固定負債：長期借入金の増
 - ・純資産：利益剰余金の増、自己株式取得による減
- ※ 長短借入金残高：前年同期末比224.4%の137億円
- ※ たな卸資産：同109.4%(売上高前期比：103.3%、2016年秋冬および2017春夏商品の増)

単位: 百万円

	連結 2017/3 期末				前期末	
	実績	構成比	前期比増減		実績	構成比
				比率		
総資産	67,799	100.0%	3,921	106.1%	63,877	100.0%
流動資産	45,152	66.6%	2,785	106.6%	42,367	66.3%
（うち たな卸資産）	26,210	38.7%	2,244	109.4%	23,966	37.5%
固定資産	22,646	33.4%	1,135	105.3%	21,510	33.7%
流動負債	29,805	44.0%	4,840	119.4%	24,964	39.1%
固定負債	7,012	10.3%	1,860	136.1%	5,152	8.1%
純資産合計	30,980	45.7%	▲ 2,779	91.8%	33,760	52.9%
参考: 長短借入金残高	13,792	20.3%	7,646	224.4%	6,146	9.6%

■連結BS実績

連結総資産は前期末比106.1%の677億99百万円となった。

前期末との主な差異要因は以下の通り。

流動資産は、前期末比106.6%の451億52百万円となった。これは主にたな卸資産および未収入金の増によるものである。固定資産は、同105.3%の226億46百万円となった。これは主に新規出店に伴う有形固定資産や差入保証金の増によるものである。

流動負債は、同119.4%の298億5百万円となった。これは主に短期借入金、1年以内返済予定の長期借入金の増、未払法人税等の減によるものである。

固定負債は、同136.1%の70億12百万円となった。これは主に長期借入金の増によるものである。

純資産は、同91.8%の309億80百万円となった。これは主に利益剰余金の増、自己株式取得による減によるものである。

長短借入金の残高は、前期末比224.4%の137億円となった。自己株式の取得等により増加しているものの、3Q末は189億円あったため、そこから50億円強の減となっている。

たな卸資産は、前期末比109.4%となった。通期の連結売上高前期比は103.3%であり、売上の伸びを上回っている。増加内容は主に前年秋冬および当年春夏商品である。2Q末のたな卸資産前年同期末比は111.7%、3Q末では同110.3%であり、伸びとしては若干であるが抑制傾向。たな卸資産のあり方は新年度の重点取組課題の一つとして掲げており、効率化を推進する。

現金及び現金同等物の期末残高 56億円

- ・ 営業CF（主な収入）：税前当期純利益 80億円、減価償却費 18億円
（主な支出）：たな卸資産の増 22億円、法人税等の支払 45億円
- ・ 投資CF（主な支出）：有形固定資産の取得 30億円
- ・ 財務CF（主な収入）：長期借入金の増 60億円、短期借入金の増41億円
（主な支出）：自己株式の取得 60億円、配当金の支払 23億円、
長期借入金の返済 25億円

単位：百万円

	連結 2017/3期	
	実績	前期実績
営業キャッシュ・フロー（小計）	9,431	14,674
営業キャッシュ・フロー	4,868	11,689
投資キャッシュ・フロー	▲ 4,511	▲ 3,351
財務キャッシュ・フロー	▲ 508	▲ 8,139
現金及び現金同等物期末残高	5,630	5,799

12

■ 連結CF実績

期末の現金及び現金同等物は、56億30百万円となった。

営業キャッシュ・フローは、48億68百万円のキャッシュインとなった。キャッシュインの主な内訳は税前当期純利益80億、減価償却費18億であり、キャッシュアウトの主な内訳は、たな卸資産の増22億円、法人税等の支払額45億円である。

投資活動によるキャッシュ・フローは、45億11百万円のキャッシュアウトとなった。キャッシュアウトの主な内訳は新規出店等に伴う有形固定資産の取得30億円である。

財務活動によるキャッシュ・フローは、5億8百万円のキャッシュアウトとなった。キャッシュインの主な内訳は長期借入金の増60億円、短期借入金の増41億円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、自己株式の取得60億円、配当金の支払23億円、長期借入金の返済25億円である。

■グループ合計出退店 2017/3期実績、2018/3期計画

- ・ 2017/3期実績:グループ合計出店数 22、退店数 16、期末店舗数 360
- ・ 2018/3期計画:グループ合計出店数 22、退店数 16、期末店舗数 366

	2017/3期 実績							2018/3期 通期計画				
	期首 店舗数	出店			退店	会社分割 による 異動	期末 店舗数	出店			退店	期末 店舗数
		上期	下期	通期				上期	下期	通期		
グループ合計	354	14	8	22	16	0	360	12	10	22	16	366
(株)ユナイテッドアローズ	254	9	3	12	14	▲ 10	242	11	8	19	13	248
(株)フィーゴ	18		1	1	2		17	1		1		18
(株)コーエン	79	5	3	8			87		1	1	3	85
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	3			0			3		1	1		4
関Designs			1	1			1			0		1
CHROME HEARTS JP 合同会社				0		10	10			0		10
参考：関ユナイテッドアローズ内訳												
ユナイテッドアローズ事業	86	5		5	3		88	4	2	6	3	91
グリーンレーベルリラクシング事業	69	1		1	1		69	2	4	6		75
クロムハーツ事業	10					▲ 10	0			0		0
SBU	66	1	3	4	9		61	3	1	4	10	55
アウトレット	23	2		2	1		24	2	1	3		27

■グループ合計2017/3期実績、2018/3期計画

2017/3期の実績:グループ合計での新規出店数:22、退店:16、期末店舗数:360。

2018/3期の計画:グループ合計での新規出店数:22、退店:16、期末店舗数:366。

■参考:(株)UA 2017/3期 出退店実績

	2017/3期 実績				
	期首 店舗数	出店	退店	会社分割によ る異動	期末 店舗数
(株)ユナイテッドアローズ合計	254	12	14	▲ 10	242
ユナイテッドアローズ事業計	86	5	3		88
ユナイテッドアローズ総合店	9				9
ユナイテッドアローズ	25	3	2		26
ボウ & アローズ	1		1		0
ソブリンハウス	1				1
ディストリクト	1				1
アストラット	2				2
ビューティ&ユース	41				41
モンキータイム	2				2
スティーブン アラン(※)	3				3
ロクビューティ&ユース	1	1			2
エイチ ビューティ&ユース		1			1
グリーンレーベル リラクシング事業	69	1	1		69
クロムハーツ事業	10			▲ 10	0
SBU計	66	4	9		61
アナザーエディション	15		2		13
ジュエルチェンジズ	10		1		9
オデット エ オディール	21		4		17
ボワソンショコラ	3	3			6
ドウロワー	7				7
アンルート	2		1		1
トラフィック エアポート ストア	3		1		2
チャネル ステーション ストア	5	1			6
アウトレット	23	2	1		24

(※) スティーブン アラン トーキョー、オオサカ、コウベは各BY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。

■参考:(株)UA 2017/3期 出退店実績

(説明は省略)

■参考:2017/3期 出退店実績明細

㈱ユナイテッドアローズ

月	出退店	店名	商業施設・住所
3月	新規出店	ボワゾンショコラ 立川店	ルミネ立川 (東京都立川市)
	新規出店	ボワゾンショコラ 大宮店	ルミネ大宮 (さいたま市大宮区)
	退店	オデット エ オディール 大宮店	ルミネ大宮 (さいたま市大宮区)
	退店	ジュエルチェンジズ 京都店	京都マルイ (京都市下京区)
	退店	ジ エアポート ストア ユナイテッドアローズ 関西空港店	関西国際空港旅客ターミナルビル (大阪府泉佐野市)
2月	退店	ボウ & アローズ 大丸札幌店	大丸札幌店 (札幌市中央区)
	退店	アンルート 銀座	路面店 (東京都中央区)
1月	退店	オデット エ オディール 立川店	ルミネ立川店 (東京都立川市)
12月	新規出店	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 サイ	エキュート品川 (東京都港区)
11月	退店	ユナイテッドアローズ アウトレット ウィメンズストア お台場店	ヴィーナスフォート (東京都江東区)
9月	新規出店	ユナイテッドアローズ 六本木ヒルズ店	六本木ヒルズ (東京都港区)
	新規出店	ロク ビューティ&ユース 渋谷キャットストリート	路面店 (東京都渋谷区)
	新規出店	ワークトリップ アウトフィッツ グリーンレーベル リラクシング 八重洲店	八重洲地下街 (東京都中央区)
	新規出店	ボワゾンショコラ ルミネ新宿店	ルミネ新宿店 (東京都新宿区)
8月	退店	アナザーエディション 渋谷店	渋谷バルコ (東京都渋谷区)
7月	新規出店	ユナイテッドアローズ アウトレット りんくう店	りんくうプレミアム・アウトレット (大阪府泉佐野市)
	退店	ユナイテッドアローズ 六本木 メンズストア	六本木ヒルズ (東京都港区)
	退店	ユナイテッドアローズ 六本木 ウィメンズストア	六本木ヒルズ (東京都港区)
	退店	グリーンレーベル リラクシング セレオ国分寺店	セレオ国分寺 (東京都国分寺市)
	退店	アナザーエディション 町田店	町田モディ (東京都町田市)
	退店	オデット エ オディール 博多店	アミュプラザ博多 (福岡市博多区)
	退店	オデット エ オディール アトレ川崎店	アトレ川崎 (川崎市川崎区)
4月	新規出店	ユナイテッドアローズ アトレ恵比寿 ウィメンズストア	アトレ 恵比寿 (東京都渋谷区)
	新規出店	ユナイテッドアローズ 金沢店	香林坊東急スクエア (石川県金沢市)
	新規出店	エイチ ビューティ&ユース	路面店 (東京都港区)
	新規出店	ユナイテッドアローズ アウトレット ハケ岳店	ハケ岳リゾートアウトレット (山梨県北杜市)

㈱フィーゴ

月	出退店	店名	商業施設・住所
3月	新規出店	アスベジ 六本木店	東京ミッドタウン (東京都港区)
1月	退店	フェリージ神戸店	神戸BAL (神戸市中央区)
10月	退店	フェリージ吉祥寺店	コピス吉祥寺 (東京都武蔵野市)

※フェリージ神戸については単独店舗としては閉店しましたが、同施設内の「アスベジ神戸」内に移設し営業を継続しております。

㈱コーエン

月	出退店	店名	商業施設・住所
11月	新規出店	ららぽーと湘南平塚店	ららぽーと湘南平塚 (神奈川県平塚市)
10月	新規出店	ジェネラルストア 札幌エスタ店	エスタ (札幌市中央区)
	新規出店	トレッサ横浜店	トレッサ横浜 (横浜市港北区)
7月	新規出店	ジェネラルストア 仙台バルコ2店	仙台バルコ2 (仙台市青葉区)
	新規出店	グランドストア ダイナシティ小田原店	ダイナシティウエスト (神奈川県小田原市)
4月	新規出店	セブンパークアリオ柏店	セブンパークアリオ柏 (千葉県柏市)
	新規出店	ジェネラルストア あべのキューズモール店	あべのキューズモール (大阪府阿倍野区)
3月	新規出店	東松山店	ビオニウオーク東松山 (埼玉県東松山市)

㈱Designs

月	出退店	店名	商業施設・住所
10月	新規出店	ブラミンクトーキョー店	路面店 (東京都港区)

※2017/3期におけるUNITED ARROWS TAIWAN LTDおよびCHROME HEARTS JP合同会社の出退店はありません。

■参考:2017/3期 出退店実績明細

(説明は省略)

株式会社フィーゴ

2017/3期 減収増益

- ・売上高 30億円 前期比 95%
- ・売上高は前期に及ばずも、為替影響等により売上総利益率が改善し増益

株式会社コーエン

2017/1期 増収減益

- ・売上高 107億円 前期比 108%。値引販売の増等により売上総利益率が低下したこと等により減益
- ・品番数見直しや、商品・販売部門連携強化→春物商品より復調傾向

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

2017/1期 業績：概ね計画通りに推移

- ・日本同様、高い気温推移で秋物が苦戦するも、話題性のある商材などが好調に推移
- ・SNSへの投稿頻度増等により認知度向上を図る。昨年7月にオープンしたECサイトも徐々に認知度が向上

株式会社 Designs

2017/1期 業績：概ね計画通りに推移

- ・昨年10月に1号店となる「ブラミンクトーキョー」を港区南青山に出店（路面店）
- ・高感度なお客様のご来店が多く、「ここでしか買えない」オリジナル企画商品が売れ筋となっている

CHROME HEARTS JP合同会社

2016/12期※1） 下半期はビジネスユニット売上高前年クリア

- ・分社後の下半期売上高62億円 ビジネスユニット(BU)売上高前期比100.4%(※2)
- ・下半期については、上半期実績(BU売上高前期比 91.4%)から改善

※1) 同社は12月決算であるが、業績への影響を勘案し、翌3月までの業績を連結。

※2) 分社化以降、(株)UAへの卸売等が発生し全社売上高が前期比較できないため、記載しておりません。

■グループ会社の進捗

・(株)フィーゴ

2017/3期は減収増益となり、売上高は、前期比95%の30億円となった。売上高は前年にわずかに及ばずも、為替影響等により売上総利益が改善し増益となった。

・(株)コーエン（決算月：1月）

2017/1期は増収減益となった。売上高は、前期比108%の107億円となった。値引販売の増などにより、売上総利益率が低下したことなどが要因で減益となった。今後は品番数の見直しや、商品・販売・宣伝部門の連携強化によるヒット商品開発等により、定価販売比率向上を目指す。2017年春物商品より復調傾向にある。

・UNITED ARROWS TAIWAN LTD.（決算月：1月）

2017/1期の業績は概ね計画通りに進捗。日本同様、高い気温推移で秋物が苦戦するも、話題性のある商材などが好調に推移した。SNSへの投稿頻度増等により認知度向上を図る。また、昨年7月にオープンしたECサイトも徐々に認知度が向上。

・株式会社 Designs（決算月：1月）

2017/1期業績は概ね計画通りに進捗。2016年10月に1号店となる「ブラミンクトーキョー」を港区南青山に出店（路面店）。高感度なお客様のご来店が多く、「ここでしか買えない」オリジナル商品が売れ筋となっている。

・CHROME HEARTS JP合同会社（決算月：12月）

分社後の全社売上高62億円。分社後のビジネスユニット(BU)売上高の前期比は100.4%。上半期実績(91.4%)から改善傾向。ちなみに2017年4月についても、ビジネスユニット売上高前期比は109.3%(速報値)と好調に推移。

増収増益、売上総利益率および営業利益率・経常利益率の改善を目指す

- ・ 連結売上高1,539億円(前期比105.7%) (株)UA 既存店売上高前期比103.1%(小売+ネット通販)
- ・ 売上総利益率51.2% → 定価販売比率の向上等により、前期比0.3ptの改善を目指す
- ・ 販管費率44.7% → 欠員補充等を計画に折り込み、前期並みの販管費率であるが、期中において販管費率低減に向けた活動を進捗させる
- ・ 営業利益99億円(前期比108.6%)、経常利益101億円(同107.2%)
- ・ 特別損失15億円 → 不採算取組の精査等に伴って発生する可能性があり、計画化

単位: 百万円

	連結 2018/3期 通期			前期実績 売上比	
	計画	売上比	前期比		
売上高	153,859	100.0%	105.7%	145,535	100.0%
売上総利益	78,786	51.2%	106.2%	74,155	51.0%
販管費	68,833	44.7%	105.9%	64,990	44.7%
営業利益	9,953	6.5%	108.6%	9,165	6.3%
営業外損益	146	0.1%	57.6%	255	0.2%
経常利益	10,100	6.6%	107.2%	9,420	6.5%
特別損益	▲ 1,500	-1.0%	-	▲ 1,366	-0.9%
親会社株主に帰属 する当期純利益	5,496	3.6%	105.9%	5,191	3.6%

17

■2018/3期 連結PL計画

増収増益、売上総利益率、営業利益率、経常利益率の改善を目指す。

連結売上高は前期比 105.7%の 1,538億円を目指す。(株)UAの小売+ネット通販既存店売上高前期比の前提は103.1%である。

売上総利益率は定価販売比率の向上等により、前期から0.3ポイント改善の51.2%を目指す。

販管費率は欠員補充等を折り込み、前期並みの44.7%であるが、期中においても販管費率低減に向けた活動を進捗させる。

営業利益は前期比108.6%の99億円、経常利益は前期比107.2%の101億円を目指す。

不採算取組等の精査に伴って発生する可能性のある特損15億円を計画に折り込み、当期純利益は、前期比105.9%の54億円を見込む。

■連結

単位:百万円

	連結 2018/3期 上期			前年同期実績 売上比		連結 2018/3期 下期			前年同期実績 売上比	
	計画	売上比	前年 同期比			計画	売上比	前年 同期比		
売上高	68,686	100.0%	105.5%	65,083	100.0%	85,172	100.0%	105.9%	80,452	100.0%
売上総利益	35,033	51.0%	106.1%	33,031	50.8%	43,753	51.4%	106.4%	41,124	51.1%
販管費	33,282	48.5%	106.3%	31,316	48.1%	35,551	41.7%	105.6%	33,674	41.9%
営業利益	1,750	2.5%	102.1%	1,714	2.6%	8,202	9.6%	110.1%	7,450	9.3%
営業外損益	26	0.0%	29.9%	88	0.1%	120	0.1%	72.3%	166	0.2%
経常利益	1,777	2.6%	98.5%	1,803	2.8%	8,322	9.8%	109.3%	7,617	9.5%
特別損益	▲ 681	-1.0%	-	▲ 336	-0.5%	▲ 818	-1.0%	-	▲ 1,029	-1.3%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	570	0.8%	65.5%	870	1.3%	4,926	5.8%	114.0%	4,321	5.4%

■参考:2018/3期 連結 上下別PL計画

(説明は省略)

単位:百万円

	単体 2018/3期 通期			単体 2018/3期 上期		単体 2018/3期 下期	
	計 画	構成比	前期比増減 比率	計 画	前年同期比増減 比率	計 画	前年同期比増減 比率
売上高	127,539	100.0%	6,771 105.6%	56,359	2,838 105.3%	71,179	3,932 105.8%
ビジネスユニット計	108,964	85.4%	5,254 105.1%	48,187	2,324 105.1%	60,777	2,929 105.1%
小売	84,702	66.4%	2,093 102.5%	38,054	1,165 103.2%	46,648	927 102.0%
ネット通販	22,925	18.0%	2,713 113.4%	9,745	1,205 114.1%	13,180	1,507 112.9%
その他(卸売等)	1,336	1.0%	447 150.4%	388	▲ 46 89.4%	948	493 208.6%
アウトレット	18,574	14.6%	1,516 108.9%	8,171	513 106.7%	10,402	1,003 110.7%
既存店売上高前期比							
小売+ネット通販	103.1%			102.4%		103.6%	
小売	100.7%			100.0%		101.3%	
ネット通販	112.8%			113.3%		112.5%	

※前期比につきましては、前期実績よりCH事業の売上高を除いた売上高にて比較しております。

■参考:2018/3期 単体 売上高計画明細
(説明は省略)



UNITED ARROWS LTD.

II. 前期総括

■2017/3期 上期下期別の業績総括

	上期	下期
連結売上高 前年同期比	101.5%	104.7%
売上総利益率 (前年同期差)	50.8% (▲0.2%)	51.1% (+0.5%)
販管費率 (前年同期差)	48.1% (+2.8%)	41.9% (+0.9%)
経常利益 前年同期比	49.8%	100.8%
経常利益率 (前年同期差)	2.8% (▲2.9%)	9.5% (▲0.4%)
期末たな卸資産 前年同期末比	111.7%	109.4%
(株)UA既存店 売上高前期比	99.9%	104.0%

■ポイント

- ・下期以降の売上基調の改善に伴い、概ね修正計画に沿った着地となった
- ・各指標は前期上期をボトムに改善傾向。過去数年間の推移から見ると低い水準、今後も継続して改善を目指す
- ・たな卸資産は増加率低減も、まだ売上の伸び率を上回る。効率化を推進
- ・前期より開始した商品・販売面での新たな各施策は効果が顕在化し、業績改善に繋がりはじめた

改善傾向にあるが、外部環境やお客様の変化に対し、
社内の改善・進化がまだ追いついていない

現状の内部・外部環境を踏まえ、中長期の方向性を検討・策定

■前期総括

・下期以降、売上基調の改善に伴い、業績については概ね修正計画に沿った着地となった。売上総利益率、販管費率などの指標も改善傾向にある。また、たな卸資産の増加率も若干だが低減傾向にある。

・ただし、過去数年間の推移で見ると、各指標はまだ改善の余地が大きい。今後も継続して改善を目指す。

・また、前期より開始した商品面・販売面での各種施策については、効果が徐々に顕在化し、売上や業績に繋がりはじめた。

・これらを総括すると、売上や業績については改善傾向にあるものの、外部環境やお客様の変化に対して、社内の改善・進化がまだ追いついていない。これらの課題を踏まえ、中長期の方向性を検討し、策定した。

III. UAグループ中期VISION (2018/3期 ~ 2020/3期)

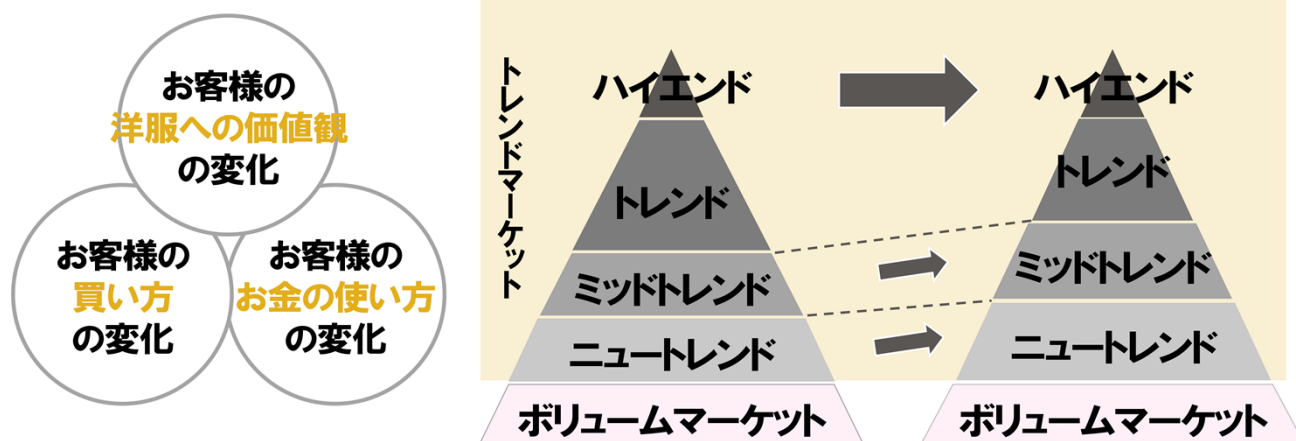
23

■UAグループ中期ビジョン

前回は、2012年の社長交代から10年後を見据え、2022年3月期を最終年度とした長期ビジョンを策定、公表し、その後に中期経営計画を公表。

昨今、外部環境の変化も著しいことから、当社としては、まず直近3年間で行うべきことを集中的に討議し、中期ビジョンとして公表し直すこととした。ただし、長期的に目指す戦略や指標などにも一部触れている。

外部環境:お客様・マーケットが大きく変化している



内部環境:将来的な事業ポートフォリオの変化

クロムハーツ事業のブランドホルダーへの譲渡
→ハイエンドマーケットを担い、収益面の貢献も大きい
クロムハーツ事業について2024年12月までに譲渡

■事業環境

外部環境→当社のお客様、およびマーケットが大きく変化していると認識。

「お客様」については、大きく、3つの変化が挙げられる。

1つ目:お客様の洋服への価値観の変化

→洋服にも2極化の流れ。一人のお客様の中においても2つの価値観が存在。

2つ目:お客様の買い方の変化

→ECが代表例。技術革新や物流網の整備により、便利に早く欲しいものにたどり着けるようになった。ただ、ECを使われた上で、店舗の付加価値が再認識されている。

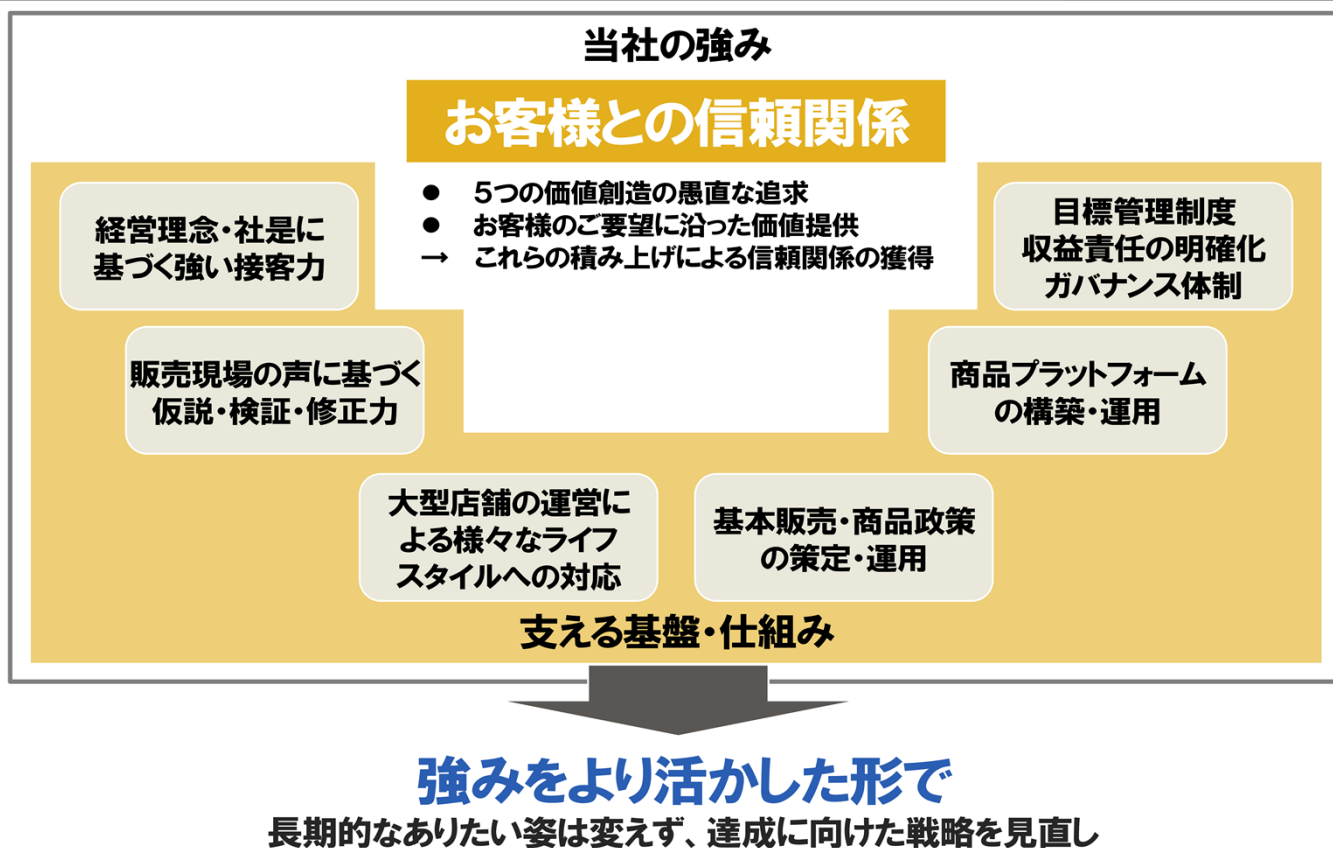
3つ目:お客様のお金の使い方の変化

→今まで洋服に使われていたお客様のお金は近年、より分散し、様々なモノ・コトに使われている。主に洋服を扱っている当社にも、コアなファンのお客様は新たな期待をされているのではないかと考える。

「マーケットの変化」については、当社のメイン市場となるトレンドマーケットにおいて、今後その市場規模が縮小し、代わってミッドトレンド、ニュートrendマーケットが拡大することが予想される。

内部環境→将来的なクロムハーツ事業の譲渡という事業ポートフォリオの変化

クロムハーツ事業は、当社においてハイエンドマーケットを担い、収益面における貢献も比較的大きい事業である。周知の通り、2024年12月までにブランドホルダーに100%譲渡することが決定している。但し、時間的な余地を確保しているため、同事業の譲渡までに様々な施策を打つことで、新たな事業ポートフォリオを構築していく。



※「5つの価値創造」=当社の経営理念体系の1つ。お客様、従業員、取引先様、社会、株主様という5つの価値をバランスよく高めることを目指す

■当社の強みと目指すべき方向

外部および内部環境の変化を踏まえ、改めて当社の強みについて検討を行なった。

結果、当社の強みは「お客様との信頼関係」とあるとの結論に至った。

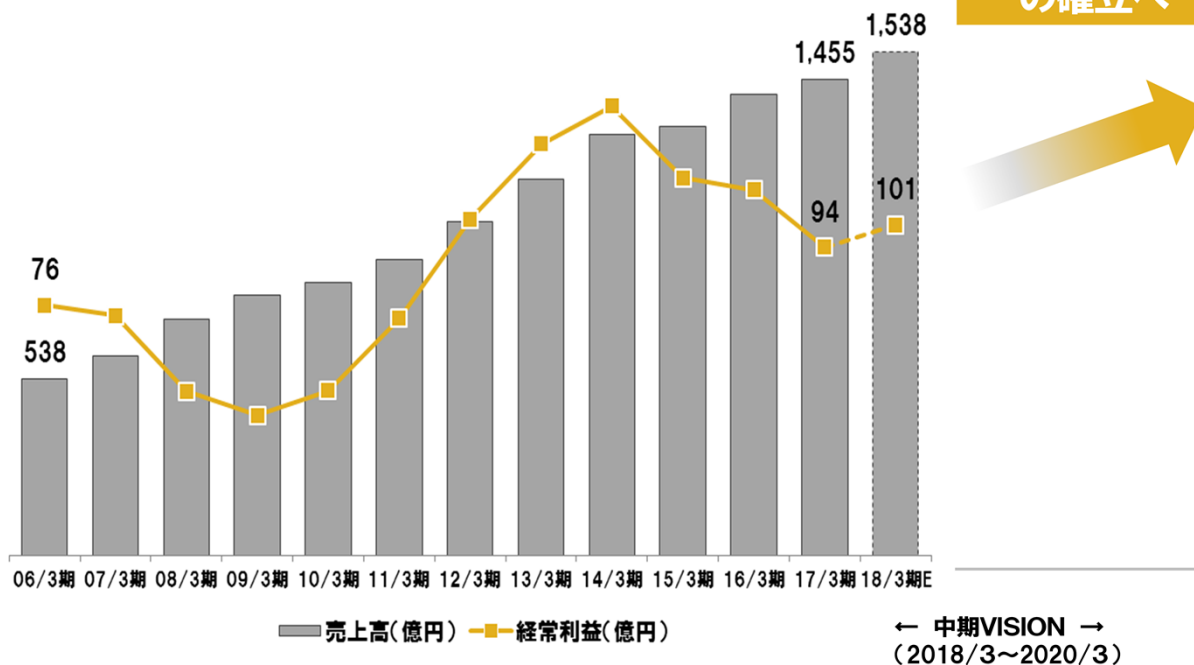
この強みは、下記に記載されている基盤や仕組みによって支えられている。

これらの基盤・仕組みは、外部環境が変化する中でも、持続的な強みとして維持できると考えている。

今後、当社の目指すべき方向としては、「お客様との信頼関係」という、当社の強みをより活かした形で、長期的なありたい姿(=経営理念)は変えず、達成に向けた戦略を見直し、推進する、との結論に至った。

まずは強い経営基盤の確立を目指す

強い経営基盤
の確立へ

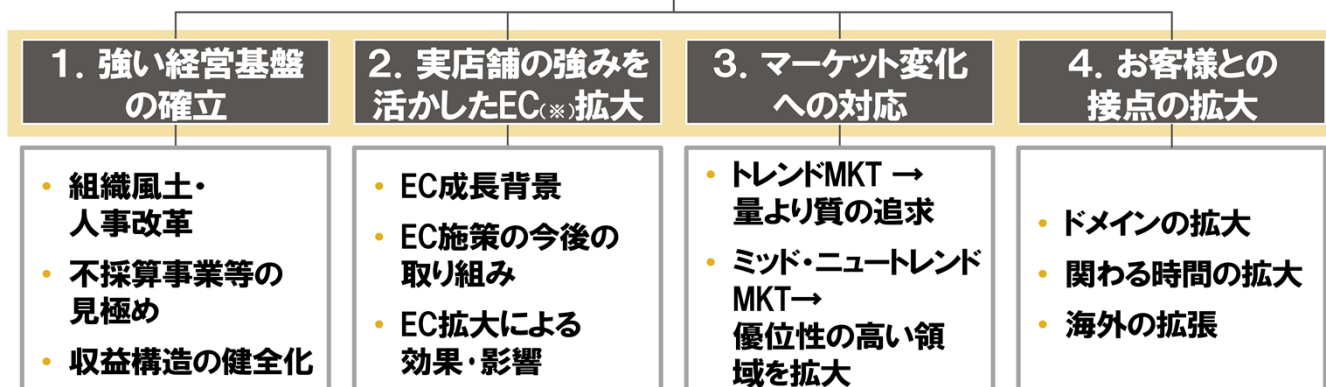


■業績推移とVISIONの位置づけ

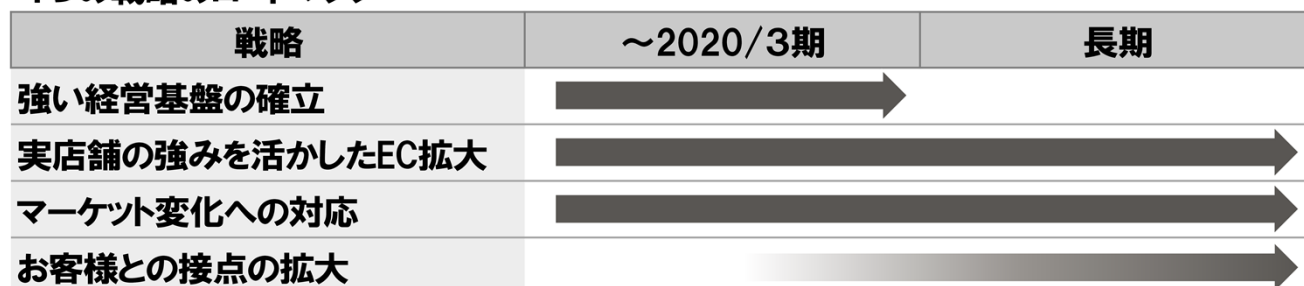
近年の業績推移を示したものが、下記のグラフである。

今回の中期VISIONについては、まず再成長に向け「強い経営基盤の確立」を目指すことを第一に掲げる。合わせて、中長期的な成長に向けた施策も推進していく。

当社の強みを活かし、マーケットの潮流変化を見越しながら、
お客様の変化の先を創造したサービスを実行する



4つの戦略のロードマップ



※) EC=ネット通販

■中期VISION 4つの戦略

ここに示したものが中期VISIONの全体像となる。

大きな方向性としては、当社の強みを活かし、マーケットの潮流変化を見越しながら、お客様の変化の先を創造したサービスを実行していくことを目指す。

そのために、以下の4つの戦略を掲げた。

1. 強い経営基盤の確立
2. 実店舗の強みを活かしたEC拡大
3. マーケット変化への対応
4. お客様との接点の拡大

この方針を以下のスケジュールで取り組んでいく。

まず今後3年間で、強い経営基盤を確立する。実店舗の強みを活かしたEC拡大およびマーケット変化への対応については、中長期に亘り、継続して取り組む。これらの施策を進めながら、長期的・持続的な成長拡大に向け、お客様との接点拡大に着手する。

これが当社の考えるロードマップである。

1

組織風土・人事改革

- 経営理念の再浸透
- 風土改革PJTによる、新しい風土づくり
- ES制度(※1)の再徹底による生産性の向上

2

不採算事業・店舗・取組の精査・見極めと実行

- 不採算事業・店舗・取組の早期見極めと再成長への道筋付け

3

収益構造の健全化(※2)

- あるべきコスト構造の再定義とその実現を推進、コスト意識改革

※1)ES制度＝エデュケーター・スチューデント制度。教育担当者向け研修の充実等により、店頭にて人が育つ仕組みづくりを構築。

※2)収益性の改善に向けた施策の詳細については、P41～42の「2018/3期 経営方針」もご参照ください。

28

■戦略各論 1. 強い経営基盤の確立

強い経営基盤の確立では、以下の3点に取り組む。

1. 組織風土・人事改革

この取り組みにおいては、以下の3点を推進する。

- ・経営理念の再浸透
- ・風土改革PJTによる、新しい風土づくり
- ・ES制度の再徹底による生産性の向上

経営理念の再浸透→2001年に初めて策定し、現在までにその時々の経営環境や課題に応じて3回の改定を行ってきた理念ブックについて、中期の期間中に新たな改定を実施する。この改定に伴い、浸透策も実施することで理念の再浸透に繋げる。

ES制度の再徹底→お客様との信頼関係をより高め、結果として生産性の向上を図る。

2. 不採算事業等の精査・見極めと実行

特に不採算事業等の見極めについては、本年度中に目処をつける予定である。

3. 収益構造の健全化

あるべきコスト構造の再定義とその実現を推進、コスト意識改革を行う

強い経営基盤の確立に向けた取組みは、「収益性の改善」というテーマで本年度の経営方針にも掲げている。単年度の取組みと重複する部分もあるため、詳細は後半の単年度方針に記載している。

1

当社のEC成長の背景

- 実店舗で築き上げてきた安心感・信頼感からEC売上が向上
- EC・実店舗双方の両立が不可欠。双方からお客様満足を追求

2

EC施策の推移と今後の取り組み

- 前期から今期首にかけて開始した取り組み
- 今後の取り組み
- 長期的な取り組み

3

EC拡大による効果・影響等

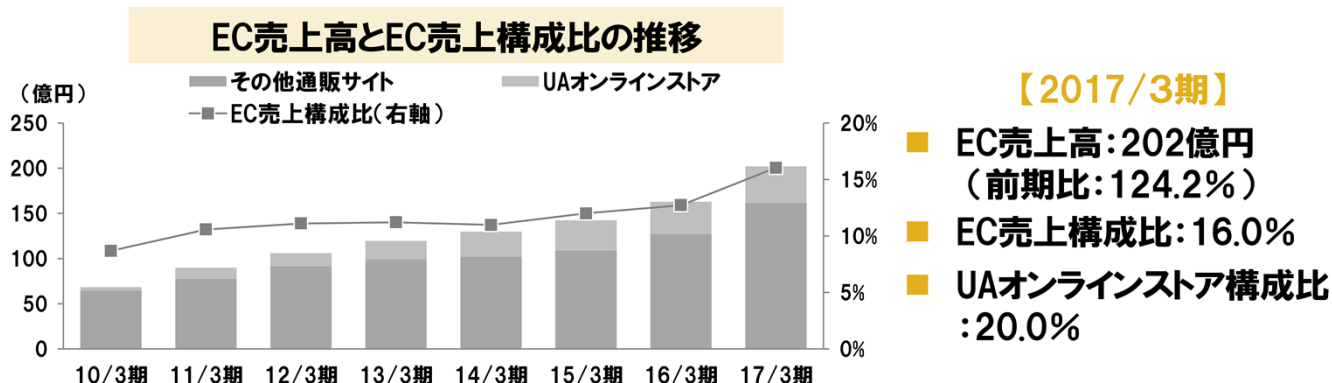
- 収益性の向上効果により、当社の強みを継続的に維持向上
- 他の中期戦略との連動
- 長期的な目標

■戦略各論 2. 実店舗の強みを活かしたEC拡大

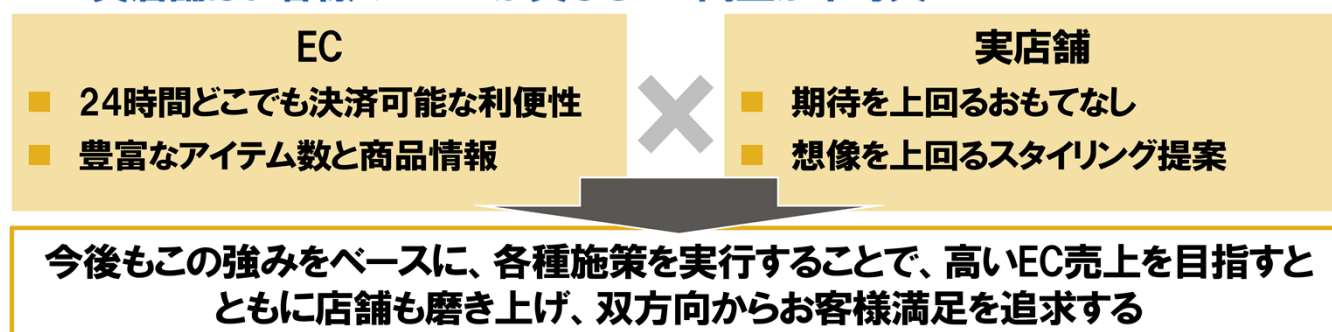
(総括ページであるため、詳細は次ページ以降で説明)

1. EC成長の背景

実店舗において築き上げてきた安心感・信頼感からEC売上が継続して成長



EC・実店舗はお客様のニーズが異なる → 両立が不可欠



■戦略各論 2. 実店舗の強みを活かしたEC拡大

1. EC成長の背景

EC売上高・売上構成比の推移の通りECは順調に成長している。様々な施策を実施してきた背景もあるが、根本的には、実店舗において築き上げてきた安心感・信頼感からECが継続して成長していると捉えている。

今後もECは拡大を見込んでいるが、それによって店舗の役割が終るとは考えていない。ECと店舗ではお客様のニーズが異なるため、双方の両立が不可欠である。

今後も「築き上げてきた信頼感」という強みをベースに、各種施策を実行することで、ECと実店舗の双方向からお客様満足を追求する。一方、ECについては、まだ実店舗のサービスレベルには追いついていないと考えているため、ECへの取り組みを今後も強化していく。

2. EC施策の推移と今後の取組

前期から今期首にかけて開始した取組

- ①新ハウスカードプログラムへの改定
 - オンライン・オフライン会員統合
ポイントシステムの一元化
- ②ECサイト・ブランドサイト統合リニューアル
 - スタッフレコメンドの強化
決済方法の拡充 等
- ③戦略的な在庫の積み増しによる販売機会ロスの削減

今後の取組

取組施策の更なる強化による底上げ

- 商品計画精度向上を図り、EC在庫を積み増し
- SNSを中心とした宣伝販促による新規顧客獲得

機能やオペレーションの進化

- ECも踏まえた販売員の評価制度の見直し
- EC専用商品の拡大(アイテム・サイズ等)

長期的な取組

デジタル・テクノロジーの進化に伴う新しい顧客体験の創出に向け着手

ECにおける実店舗と遜色のない
販売接客手法の確立(新たなコンシェルジュ機能)

ショールーム/フィッティングルーム店舗の
出店に向けたプロジェクト推進

■戦略各論 2. 実店舗の強みを活かしたEC拡大

2. EC施策の推移と今後の取組

前期から今期首にかけて開始した取組

大きくは①ハウスカードプログラムの改定、②ECサイト・ブランドサイト統合リニューアル、③戦略的な在庫の積み増しによる販売機会ロスの低減等である。特に①のプログラム改定、②のサイト統合については、実施後 間もないため、今後、その効果が売上にオントップしてくるものと考ええる。

今後の取組

ECについては、まだ相当の販売機会ロスが発生している。商品計画精度を高めながら積極的な在庫の投入を継続することで、売上の拡大が期待できる。

今まで抑制してきた広告宣伝についても、SNS等を中心に潜在顧客に広くアプローチすることで新規顧客の獲得を目指す。

また、ECも踏まえた販売員の評価制度の見直し、EC専用商材の拡充も併せて実行する。

長期的な取組

テクノロジーの進化等に伴い、小売業のあり方は今後さらに大きく変わっていくものと考ええる。ECにおける実店舗と遜色のない接客販売手法の確立や、フィッティングルーム店舗の検討を行う等、新たな顧客体験の創出に向けた取り組みに着手する。

3. EC拡大による効果・影響および長期的な目標

収益性の向上効果により 当社の強みを維持向上

- 実店舗より高い収益性
 - ・ 実店舗の販売効率を維持しつつ、EC売上を拡大させることで長期的な収益性の向上が期待できる
 - ・ 全社収益性の向上に寄与するとともに、実店舗のストアロイヤルティ向上、優秀な販売スタッフの確保に向け再投資することで当社の強みを維持

他の中期戦略との連動

- 強い経営基盤の確立
 - EC化の推進による収益性の改善
- マーケット変化への対応
 - ミッドトレンド・ニュートrendMKTはECとの親和性が高い
- お客様との接点の拡大
 - 海外展開の可能性を越境ECで探る

長期的な目標

- 連結EC売上構成比25～30%を目指す(現在約16% [連結])

■戦略各論 2. 実店舗の強みを活かしたEC拡大

3. EC拡大による効果・影響および長期的な目標

当社のECは、実店舗より高い収益性を維持している。実店舗の販売効率を維持しつつ、EC売上を拡大させることで長期的な収益性の向上が期待できる。

この収益の一部を実店舗のロイヤルティ向上、優秀な販売スタッフの確保等に向け再投資することで、当社の強みの維持・向上を図る。

スライド右側に記載の通り、EC拡大戦略は、他の中期戦略と連動しており、相乗的な効果が期待できる。

強い経営基盤の確立 → EC化の推進による収益性の改善

マーケット変化への対応 → ミッドトレンド・ニュートrendMKTはECとの親和性が高く、ECの拡大がより進む

お客様との接点の拡大 → 海外展開の可能性を越境ECで探る
(※「マーケット変化への対応」および「お客様との接点の拡大」については後述)

長期的な目標

説明してきた取り組みによって、現在約16%である連結EC売上構成比について、長期的に25～30%にすることを目指す。

1

トレンドマーケットでの価値向上・差別化

- モデル店舗のエッセンスを既存店に波及
- 既存店への投資拡大
- オリジナル商品の圧倒的な向上
- 販売接客力の向上

2

ミッドトレンドマーケットでの拡大成長

- GLRの出店継続とECの拡大
- GLRの好調なカテゴリー(ビジネスウェア・ウィメンズ)の単独出店

3

ニュートrendマーケットでの多事業軸化

- コーエン事業の収益構造改革
- 優位性のあるカテゴリーにおけるコーエン社内の新規事業の検討

33

■戦略各論 3. マーケットの変化への対応

1. トレンドマーケットでの価値向上・差別化

トレンドマーケットに属する事業については、ロイヤルティの圧倒的な向上を図る取り組みを実施する。次の四半世紀に向け、昨年全面リニューアルを行った六本木店や高感度カジュアル軸の商品を取り揃えたエイチ ビューティ&ユースなどのエッセンスを既存店に波及させ、商品・販売面における圧倒的な向上を目指す。

2. ミッドトレンドマーケットでのさらなる拡大成長

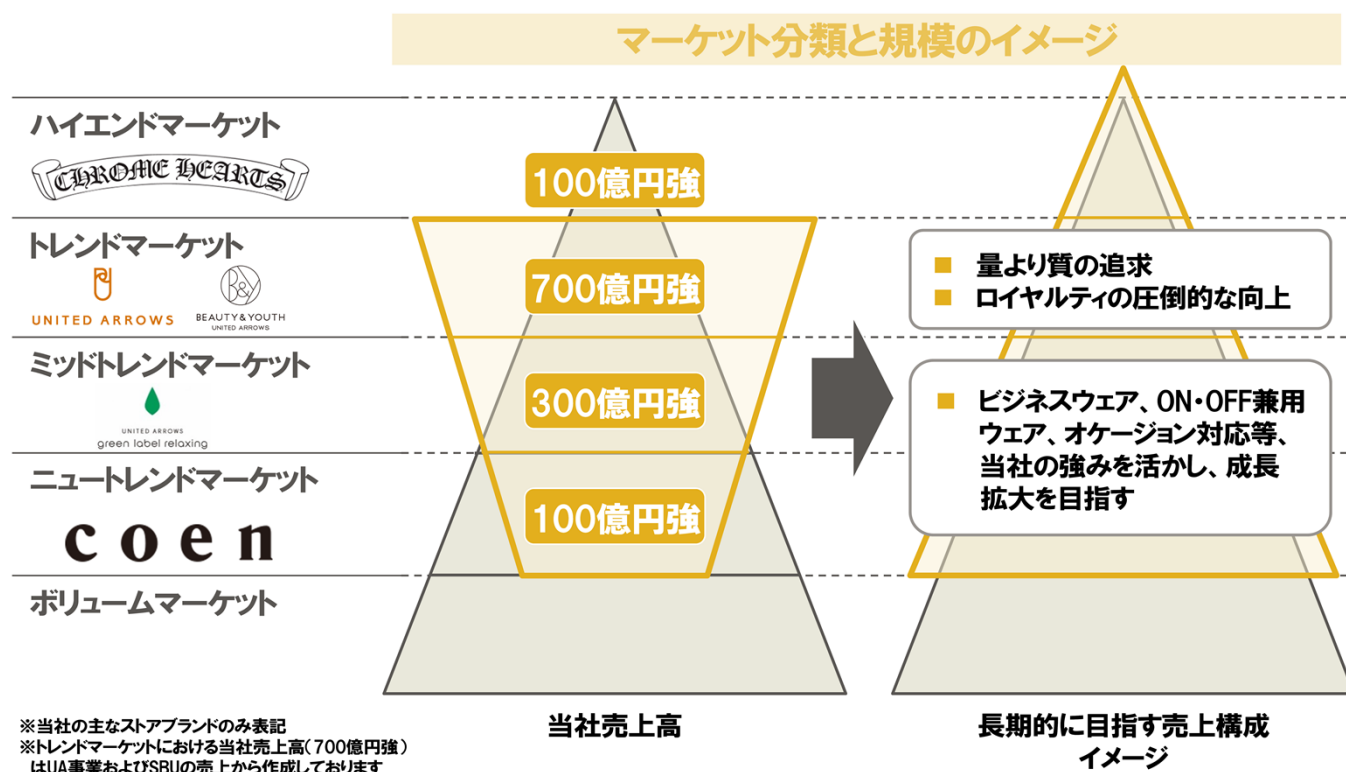
ミッドトレンドマーケットでは、好調なGLRを成長軸のメインに据える。GLR本体の新規出店の継続、EC拡大に加え、優位性の高いビジネスウェア、ウィメンズカテゴリーでの単独出店と拡大を目指す。特にビジネスウェアについては、すでに1店舗出店している「ワークトリップ アウトフィッツ GLR」の多店舗化を図る。

3. ニュートrendマーケットでの多事業軸化

ニュートrendマーケットは(株)コーエンが担う。まず、前期苦戦したコーエン事業については、本年4月より経営体制を刷新した。新たな体制の下で収益構造の改革、MD力の向上を図る。また、昨年下半年より新たな体制下での取り組みが前倒しで進捗しており、2017年春物商品の販売動向については好調に進捗している。

既存のコーエン事業の改革とともに、ニュートrendマーケットにおいて、当社の優位性が高いカテゴリーでの新規事業の創出を併せて検討・実行していく。

長期的に目指すマーケット別の売上構成イメージ



■戦略各論 3. マーケットの変化への対応

このページは、マーケット変化への対応についての長期的な売上構成イメージである。

トレンドマーケットについては、量より質の追求、ロイヤルティの圧倒的な向上により、ブランドロイヤルティの維持向上を図る。図はあくまでイメージであり、売上規模は縮小せず、維持向上を図りつつ、質の追求を目指す。この「質」には当然「収益性の向上」も含まれ、事業内における採算性の低い取組みの精査も同時に行う。

ミッドトレンド、ニュートrendマーケットでは、ビジネスウェア、オンオフ兼用ウェア、オケーション対応などの当社の強みを活かし、成長拡大を目指す。

当社の強みを活かしながら、お客様の価値観、消費スタイルに適応した事業構成を目指す

ブランド力

- UAブランドは、さらに濃さを極める
- UAブランドによるシャワー効果
- ミッドトレンド、ニュートrendでのさらなる成長拡大を目指す

売る力

- 経営理念・社是に基づく強い接客力
- 販売現場の声に基づく仮説・検証・修正力



仕組化

- 商品プラットフォーム立ち上げから10年
- MDや生産業務を支援する仕組みからバリューチェーン全体をトータルに管理する仕組みに進化

■戦略各論 3. マーケットの変化への対応

冒頭説明したように、今回の中期VISIONでは、当社の強みを活かし、外部環境やマーケットの変化に対応していくことを目指している。当社の強みは、「お客様との信頼関係」であり、以下の掛け算で示されると考える。

1. ブランド力

永年培ってきたトレンドマーケットにおけるUAブランドはさらに濃さを極め、そのシャワー効果によって、ミッドトレンド、ニュートrendマーケットでのさらなる成長拡大を目指す。

2. 売る力

当社は「経営理念・社是に基づく強い接客力」、「販売現場の声に基づく仮説・検証・修正力」について、現時点でも他社に対する大きなアドバンテージがあると考えます。そしてこれはどのマーケットにおいても通用する当社の強みである。

3. 仕組化

商品プラットフォーム立ち上げから10年が経過した。商品プラットフォームについて、今までの「MDや生産業務を支援する仕組み」から「バリューチェーン全体をトータルに管理する仕組み」に進化させることで、より安定的な基盤を築く。

これらの強みのさらなる進化とグループ全事業への横展開によって、従来当社がメインとしてこなかったマーケットにおいても高いお客様満足を獲得し、安定的な成長を果たして行けると考える。

商品プラットフォーム(※)の進化の方向性

	07/3～10/3	11/3～15/3	16/3～17/3	今 後
取り組み	全事業導入に向けた取り組み	安定稼働に向けた取り組み	お客様の变化に向けた取り組み	バリューチェーン全体をトータルに管理する仕組みに進化
MDプラットフォーム	MD業務の可視化・標準化推進	予算実績管理の強化	MDの細分化	事業ポートフォリオに基づいたコンセプト、ポジション、ターゲットに則って、シーズン・月・週のMDプラットフォームを運用する(定性と定量を融合させ、仮説精度を向上させる)
生産プラットフォーム	生産業務のたな卸・標準化推進	納期・品質・コスト管理	適地適産の推進	上記に基づく早期・的確な生産背景の選定

※) 商品プラットフォーム＝MDプラットフォーム＋生産プラットフォーム

36

■戦略各論 3. マーケットの変化への対応

商品プラットフォームの進化の方向性について説明する。

今までの商品プラットフォームは、バリューチェーンの中の商品計画・進捗管理および生産管理業務面を支援する仕組みとして進化を遂げてきた。

今後はバリューチェーン全体をトータルに管理する仕組みに進化させていく。

新たなMDプラットフォームについては、昨年見直しを行なった事業ポートフォリオに基づいたコンセプト、ポジション、ターゲットに則って、シーズン・月・週のMDプラットフォームを運用する。

今までは、コンセプト、ポジション、ターゲット等は事業単位で立案・運営してきたが、今後はこれをトータルに管理する。これらの取り組みにより、全社的に定性情報と定量情報を融合させ、仮説精度を向上させる。

また、生産PFは、上記に基づく早期・的確な生産背景の選定を目指す。

これらの定着により、全事業の安定的な運営を目指す。

1

ドメインの拡大

- お客様の「お金の使い方の変化」に向けた対応
- 創業時からの想いの具現化

2

お客様と関わる時間の拡大

- リユース・リペア事業の検討

3

海外展開の拡張

- 台湾事業:実店舗・EC双方の推進によるノウハウの蓄積
- 越境ECによる海外展開の可能性検証
- 上記に伴う次代のグローバル戦略検討

37

■戦略各論 4. お客様との接点の拡大

1. ドメインの拡大

衣料品以外への進出も検討することで、お客様の「お金の使い方の変化」に向けた対応を図る。

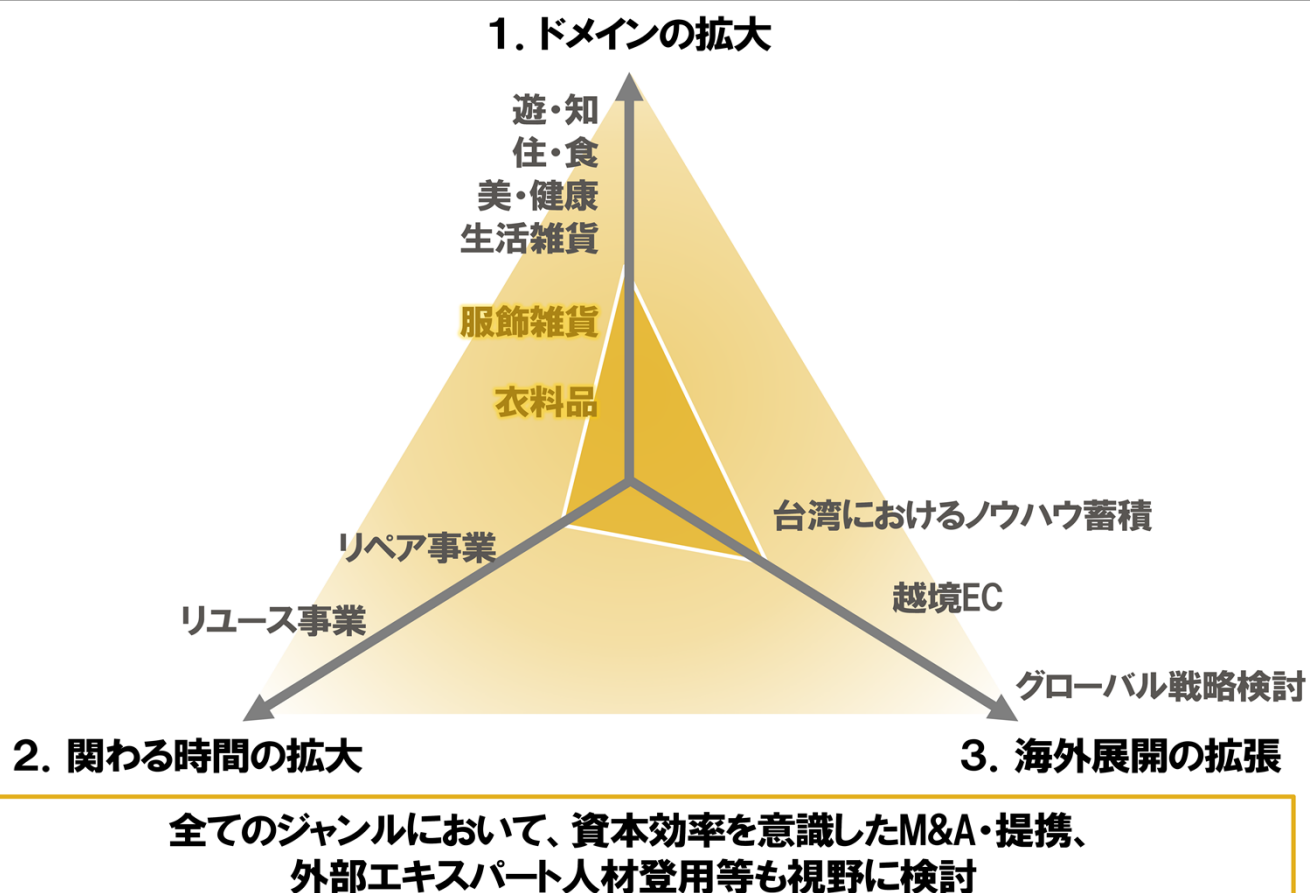
当社の経営理念は「新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」である。衣料品のみでなくお客様のライフスタイル全般の価値創造を行うことを創業時から掲げている。改めてこれを推進する、という意味も込めている。

2. お客様と関わる時間の拡大

商品を販売したのちも、その商品を通じてお客様と関わる時間を拡大していくことで、お客様価値の継続的な向上を目指す。具体的にはリユース・リペア事業の検討を行う。

3. 海外展開の拡張

現在進めている台湾事業については、実店舗・EC双方の推進によるノウハウの蓄積を継続する。併せて、越境ECによる海外展開の可能性を検証し、これらに伴う次代のグローバル戦略の検討を進めていく。



■戦略各論 4. お客様との接点の拡大

この図は、3つの施策についての長期的な拡大イメージである。

当社のメインである衣料品事業については、今後も継続的な成長・発展を目指す。併せて、海外展開の拡張、衣料品以外のマーケットの進出を図ることで、長期的な成長を目指す。

なお、これらの成長には、資本効率を意識したM&A並びに提携、外部エキスパート人材の登用も視野に検討していく。

中期期間(2018/3期～2020/3期)の業績面におけるガイダンス

中長期的に持続的な成長を目指すことで、すべてのステークホルダーの価値をバランスよく高める

- 経常利益 … 中期期間中、年平均成長率**8%**を目指す
- 経常利益率 … 中期最終年度で**7%**以上、長期的には2桁を視野に収益性改善に取り組む(2017/3期実績 6.5%)

長期的なKPI

- EC売上構成比 … 長期的に**25～30%**を目指す(現在16%)
- 在庫回転 … 長期的に**過去最高水準**を目指す
(2013/3期 6.9回転、2017/3期 5.8回転)
- 定価販売比率 … 長期的に**5pt**以上の改善を目指す

39

■中期業績ガイダンスと長期的なKPI

中期期間の業績面におけるガイダンス

- ・経常利益 : 中期期間中、年平均成長率8%を目指す。
- ・経常利益率 : 中期最終年度で7%以上、長期的には2桁を視野に収益性改善に取り組む。

今期の単年度計画における経常利益前期比は107.2%である。中期期間の前半では不採算な取組み等に目処をつけ、さらに成長に向けた種まきを行うことで、中期の後半でより高い成長を目指す。

長期的なKPI

- ・連結EC売上構成比 … 長期的に25～30%を目指す
- ・在庫回転 … 長期的に過去最高水準を目指す
- ・定価販売比率 … 長期的に5ポイント以上の向上を目指す

在庫回転、定価販売比率については、説明してきた仕組みや基盤の整備、および教育制度の徹底による接客販売力の向上等により、目標達成を目指す。

基本的な考え方(成長と還元の両立)

- 営業CF内で持続的な成長に向けた営業投資を実施。営業投資に当たっては、社内で設定した資本コスト(約8%)を勘案した上で、設定年度内での回収可能性を検証すること等で実施を判断
- 併せて安定的な配当を実施することで成長と還元の両立を図るとともに資本効率を意識した経営を実践

中期期間中、継続的に目指す指標(連結)

ROE: **16%以上**



配当性向: **35%以上**

左記の結果として

DOE: **5.5%以上**

■中期期間における利益還元の考え方

基本的な考え方は、成長と還元を両立

投資については、社内で設定した資本コストを勘案し、営業キャッシュフロー内で設備投資を行っていく。特に今後については、お客様やマーケットの変化を視野に有益な投資を行うことを目指す。併せて安定的な配当を実施することで成長と還元の両立を図り、資本効率を意識した経営を実践。

中期期間中、継続的に目指す指標は以下の通り

- ・連結ROE: 16%以上
- ・配当性向: 35%以上
- ・結果として、DOE5.5%以上を目指す

以上がUAグループ中期VISIONの定量的なガイダンスである。

IV. 2018/3期 経営方針

2018/3期 経営方針 収益性の早期改善

1. 売上総利益率の改善

- 定価販売比率の向上
基本商品政策を浸透させ、価格と価値のバランスを十分に見極めた価格を設定
- 売上の安定化
気温変動の影響を受けづらいビジネス需要や式典需要などへの対応を強化

2. 在庫効率の改善

- 商品の品番数を削減することで、商品一点一点の完成度を向上
- シーズン当初の在庫投入量を抑制しつつ機動的な売れ筋商品の追加生産を実施

3. 販管費率の改善

- プロジェクトチームを結成し、社内業務をたな卸し
- 効率の低い業務や不要なコストを抜本的に見直し、販管費率改善につなげる

4. ECの拡大による収益性の改善

- 実店舗とオンラインストアのどちらでも安心してお買い求めいただける環境の整備
- 同時にネット通販店舗への在庫供給を拡大し、販売機会ロスを抑制

中期VISION 1年目として「強い経営基盤の確立」に向けた取り組みを実施

■2018/3期の経営方針および重点取組課題

2018年3月期の経営方針は「収益性の早期改善」である。この達成に向け4つの重点取組課題を設定した。

- ・1点目：昨年改定した基本商品政策に則った商品企画を行なうことで定価販売比率の向上を目指すとともに、気温の影響を受けづらい需要の対応を強化することで、売上総利益率の改善を目指す。
- ・2点目：品番数を削減し、商品の完成度を高めるとともに、商品投入の時期と量の適正化を行なうことで、在庫効率の改善を目指す。
- ・3点目：プロジェクトチームによって社内の業務をたな卸しし、非効率な取り組みや不要なコストを見直すことで、販管費率の改善を目指す。
- ・4点目：実店舗、ECどちらでも安心してお買物ができる環境を整備するとともに、引き続きECへの在庫投入を増強することでEC売上を拡大し、収益性を改善させる。

2018年3月期については、中期VISION1年目として経営基盤の確立に向けたこれらの取り組みを推進する。

V. 参考資料

	2015/3期			16/3期			17/3期		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
当年売上総利益率	52.7%	51.3%	51.9%	51.0%	50.6%	50.8%	50.8%	51.1%	51.0%
前年同期売上総利益率	53.2%	53.4%	53.3%	52.7%	51.3%	51.9%	51.0%	50.6%	50.8%
差異	▲0.5pt	▲2.1pt	▲1.4pt	▲1.8pt	▲0.6pt	▲1.1pt	▲0.2pt	0.5pt	0.2pt

■差異内容(全体に与える影響度)の主な内訳

(株)UA ビジネスユニットの 売上総利益率増減影響	▲0.4pt	▲1.5pt	▲1.0pt	▲1.2pt	▲0.8pt	▲1.0pt	▲0.5pt	0.7pt	—
(株)UA アウトレット等の 売上総利益率増減影響	▲0.4pt	▲0.2pt	▲0.3pt	▲0.3pt	0.0pt	▲0.2pt	0.1pt	0.0pt	—
(株)UA その他原価の増減影響	▲0.1pt	▲0.2pt	▲0.1pt	0.0pt	0.4pt	0.2pt	0.1pt	▲0.2pt	—
他要因(子会社動向、連結調整、 売上構成等)	0.4pt	▲0.2pt	0.1pt	▲0.4pt	▲0.2pt	▲0.2pt	0.1pt	▲0.1pt	—

※)2017/3期の通期については、2016/10のクロムハーツ分社化により、分社をまたいだ通期累計での内訳分析が困難なため、表記しておりません。

	2015/3期			16/3期			17/3期		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
販管費計	46.8%	40.4%	43.3%	45.3%	40.9%	42.9%	48.1%	41.9%	44.7%
宣伝販促費	2.1%	1.7%	1.9%	1.7%	2.0%	1.9%	2.2%	2.2%	2.2%
人件費	17.2%	14.1%	15.5%	16.6%	14.0%	15.2%	17.4%	14.2%	15.6%
賃借料	13.8%	13.0%	13.4%	13.6%	13.2%	13.4%	14.4%	13.7%	14.0%
減価償却費	1.5%	1.3%	1.4%	1.4%	1.2%	1.3%	1.4%	1.2%	1.3%
その他	12.3%	10.2%	11.2%	12.0%	10.6%	11.2%	12.7%	10.6%	11.6%