

## UAグループ中期ビジョン

ユナイテッドアローズグループは2017年5月、2020年3月期を最終年度とする新たな中期ビジョンを策定しました。これは、お客様の洋服への価値観や買い方の変化によりマーケットも大きく変化していること、クロムハーツ事業の譲渡という将来的な事業ポートフォリオの変化があることから、再成長へ向けた「強い経営基盤の確立」を目指すものです。

### 強みと目指すべき方向

当社の強みは、今まで築き上げてきた「お客様との信頼関係」です。この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）の実現へ向けて、4つの戦略を実行します。

### 中期ビジョン 4つの戦略

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

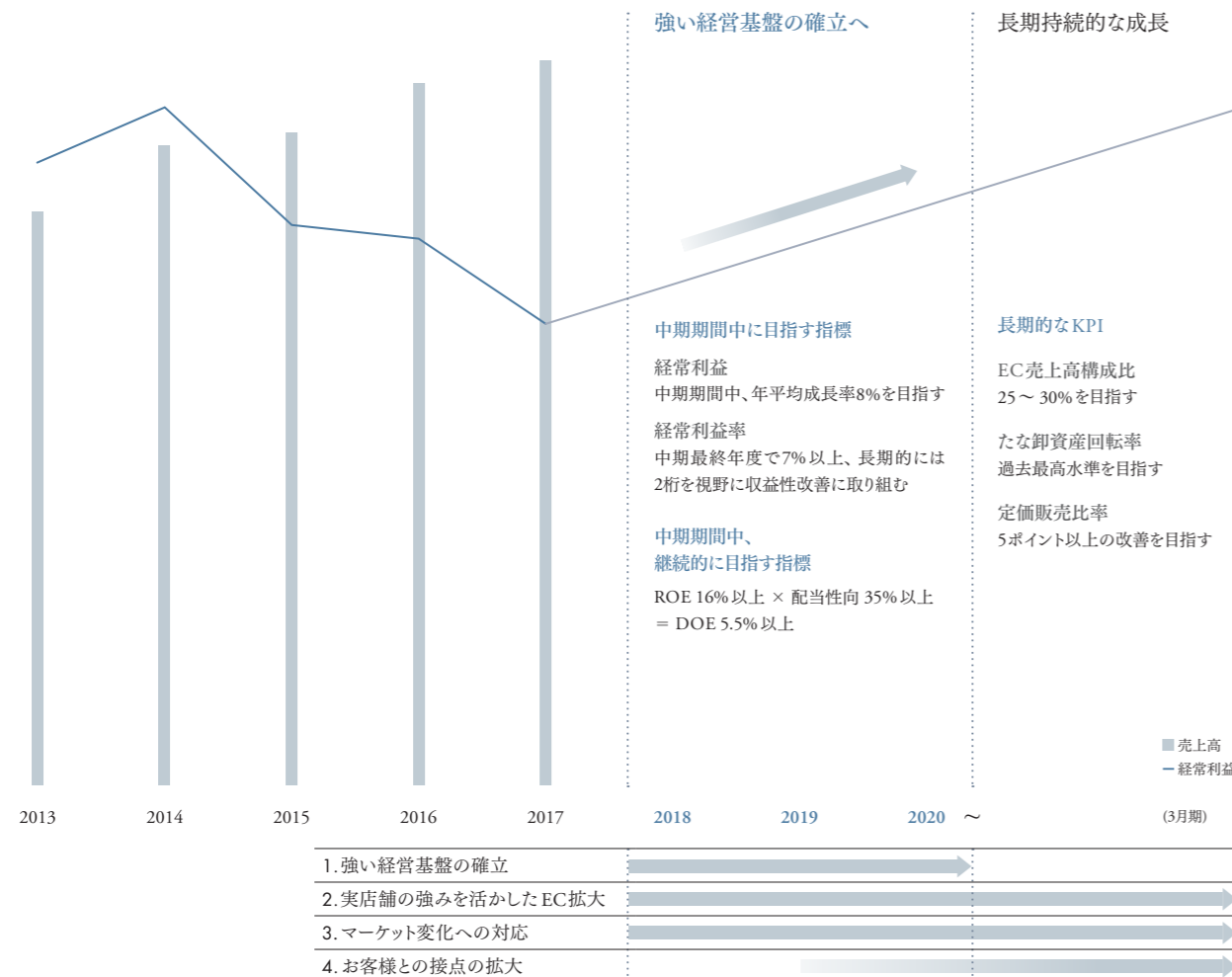
#### 1 強い経営基盤の確立

#### 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

業績推移と中期ビジョンの位置付け



## 1 強い経営基盤の確立

### 組織風土・人事改革

組織風土においては、経営理念の再浸透を目指します。2001年に初めて策定し、現在までにその時々々の経営環境や課題に応じて2回の改訂を行ってきた理念ブックについて、中期ビジョン期間中に新たな改訂を実施します。この改訂に伴い、浸透策を実施することで理念の再浸透につなげます。

### 不採算事業・店舗の精査・見極めと実行

不採算店舗の見極めおよび必要に応じた退店の実施に加えて、不採算事業の見極めについても、2018年3月期中に目処をつけます。そして中期ビジョン期間中に、再成長への道筋をつけます。

### 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し、コスト意識改革を行います。社長直轄のプロジェクトチームを結成し、全社横断で業務を棚卸しすることで、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ていきます。

## 2 実店舗の強みを活かしたEC拡大

### 実店舗とECの両立

実店舗とECは、お客様のニーズが異なるため、両立が不可欠です。その上で、実店舗において築き上げてきた信頼感という強みを土台に、各種施策を実行することで、さらなるECの成長を目指します。今後も実店舗・ECともに磨き上げ、双方向からお客様満足度を追求します。

### EC拡大への今後の取り組み

まだ相当数の販売機会ロスがあるため、今後、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、売上の拡大を図ります。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します。

### EC拡大による効果

ECは実店舗より収益性が高いため、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収益性を改善させます。そして、この収益の一部を実店舗のロイヤルティ向上、優秀な販売員の確保等に向け再投資することで、当社の強みの維持・向上につなげます。また、今後拡大していくミッドトレンド・ニュートrendマーケットとの親和性が高いことから、マーケット変化への対応にも連動します。

### 長期的な取り組み

長期的な目標としては、連結EC売上高構成比25～30%を目指します。

デジタルテクノロジーの進化に伴い、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ます。そのため、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など、新たな顧客体験の創出に向け着手します。

### 3 マーケット変化への対応

#### 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します。次の四半世紀に向けて2016年に全面リニューアルを行った「ユナイテッドアローズ 六本木ヒルズ店」や高感度カジュアル軸の商品を取りそろえた「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します。

#### ミッドトレンドマーケットでの拡大成長

グリーンレーベルリラクシング (GLR) 事業を成長軸のメインに据え、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します。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 アウトフィット GLR」の多店舗化を図ります。

#### ニュートrendマーケットでの多事業軸化

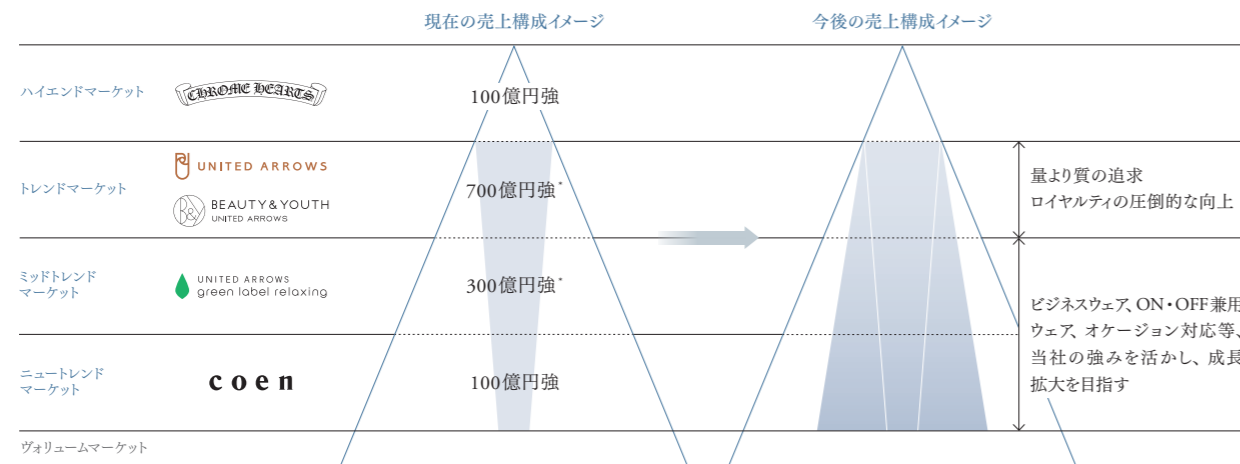
このマーケットは、グループ会社の(株)コーエンが担います。そのため、(株)コーエンの経営体制を刷新し、収益構造の改革、MD力を向上させます。既存のコーエン事業の改革とともに、当社の優位性が高いカテゴリーでの新規事業の創出を併せて検討・実行していきます。

#### 商品プラットフォームの進化

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ました。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きます。

→ P26  
バリューチェーンと  
商品プラットフォーム

#### 長期的に目指すマーケット別の売上構成イメージ



\* 表記以外のストアブランドの売上高も含まれます。

#### 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

強み	=	ブランド力	×	売る力	×	仕組化
		<ul style="list-style-type: none"> <li>UAブランドは、さらに濃さを極める</li> <li>UAブランドによるシャワー効果</li> <li>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</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念・社是に基づく強い接客力</li> <li>販売現場の声に基づく仮説・検証・修正力</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>商品プラットフォーム立ち上げから10年</li> <li>MDや生産管理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</li> </ul>

### 4 お客様との接点の拡大

#### 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」に向けた対応を図ります。経営理念の「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を具現化すべく、お客様の生活に関わる幅広い領域において商品開発を進めます。

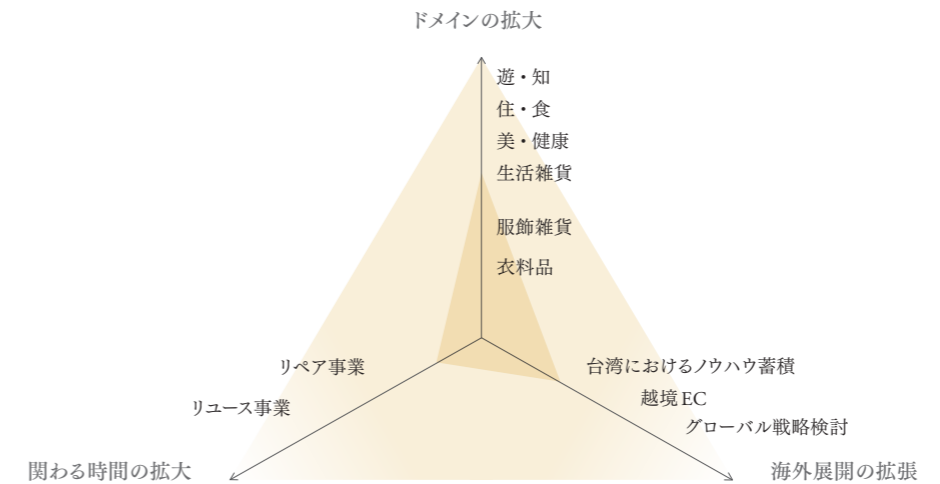
#### お客様と関わる時間の拡大

商品を販売した後も、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します。この実現に向け、リペア、リユース事業を検討していきます。一部、古着も含めたご提案をしている「エイチ ビューティ & ユース」は、国内外のお客様からご評価いただいています。

#### 海外展開の拡張

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します。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ます。

#### お客様との接点の拡大イメージ



#### 中期ビジョンにおける利益還元の方

##### 成長と還元の両立

営業キャッシュ・フロー内で持続的な成長に向けた営業投資を実施します。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などにより、実施を判断します。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るとともに資本効率を意識した経営を実践します。

#### 中期期間中、継続的に目指す指標

ROE：16%以上 × 配当性向：35%以上 = DOE：5.5%以上

#### 配当性向、ROE、DOEの推移

(3月期)	12	13	14	15	16	17	18
配当性向	22.7%	23.0%	26.9%	39.1%	36.3%	44.7%	42.1%
ROE	29.2%	32.7%	27.8%	20.2%	20.0%	16.1%	16.3%
DOE	5.9%	6.6%	6.8%	7.7%	7.0%	7.3%	6.6%