

社長メッセージ



株主の皆様には、格別のご支援とご愛顧を賜り、厚く御礼申し上げます。

2021年3月期は、かつてない厳しい環境となっています。新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた政府の緊急事態宣言を受け、4月、5月はほぼ全店舗を休業し、ネット通販のみの営業を余儀なくされました。ネット通販を中心に4月下旬から継続的にセールを開始して在庫消化に努めたものの、売上高は前年同期の71.4%となり、上半期は上場来初の赤字決算、通期についても赤字となる見通しです。配当についても見合わせざるを得ない状況となり、ご心配をおかけしてしまったこととお詫び申し上げます。

コロナ禍により、社会は大きく変化しました。密を避ける行動様式から大都市商業施設の回復が遅れ、ネット通販が拡大しています。リモートワークの広がりやビジネス需要のカジュアル

化が加速しています。収入不安による消費抑制で、低価格化も進んでいます。これらの変化によって、当社グループのさまざまな課題も浮き彫りになりました。

一方当社グループには、実店舗で培ったお客様との高い信頼関係、お客様の変化への対応力、高いネット通販売上構成比という強みがあります。これらの強みを活かしていくことで、現在当社が抱える課題を確実に解決できると考え、2020年5月に発表した2023年3月期を最終年度とする中期経営計画について、抜本的な見直しを行いました。コロナ禍を乗り越え、再び成長し続けられる体制作りに向けて、まさに大きく舵を切ったところで。

市場環境がコロナ禍前に完全に戻るとは想定しづらく、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ます。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体質に切り替え、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ました。

新中期経営計画について

新しい中期経営計画は「危機に打ち勝ち、稼ぐ力を取り戻す」をテーマに、「収益構造を抜本的に見直す」、「稼ぐ力を取り戻す」の2軸で取り組みます。

「収益構造を抜本的に見直す」については、不採算店舗、事業、子会社の精査を行い、撤退や統廃合を検討します。現時点では連結店舗数の10%程度の退店を見込んでおり、継続して検討していきます。本部組織の構造改革も進めます。機能や業務の括り直しを行い、無駄な業務を精査し、生産性を向上させます。2020年の春から進めているリモートワークを継続しながら、一部でフリーアドレス制を導入し、在宅と出勤のバランスをとった勤務体制の見極めを行っています。ここから出た課題を抽出し、最終的に現在数カ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ます。人事施策においては、採用の抑制や退職による自然減により中期経営計画最終年度までに10%程度的人员数が減少する見込みです。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重要分野に再配置します。報酬制度も業績との連動性を高める仕組みに切り替え、人件費の下方硬直性を是正します。2021年3月期に

については役員の一部報酬の減額、賞与のカットも継続します。在庫については、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を検討します。在庫が増える要因を特定し、在庫量をコントロールできる仕組み作り、在庫状況を管理する指標の設定と評価制度との連動を図ります。セール販売や在庫評価損の抑制を図り、売上総利益率の改善につなげます。これらの取り組みにより、収益構造そのものを改善させていく考えです。

「稼ぐ力を取り戻す」については、まずは主力事業の収益を改善させます。商品面ではシーズンMDを変更してシーズンレス商品を投入、気候変動に対応できる商品計画に切り替えます。コロナ禍で加速するビジネス需要の変化に向けては、カジュアル商品を強化して対応します。ワンマイルウェアやアウトドア、ヨガなどのウェルネス商品など、今後の広がりが期待されるカテゴリーの商品も拡充し、売上を伸ばしていきます。価格帯については、主にカジュアル商品において価格帯を下に広げ、新たな需要の獲得を目指します。販売・宣伝面では、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します。ネット通販サイトにおいても商品説明コメントのレベルアップを図り、オンラインでの商品訴求力を高めます。コロナ禍により、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で短時間で買い物をしたというニーズは増大すると予想されます。これらの取り組みにより実店舗、ネット通販どちらも高い接客力をつけていき、お客様の買い方の変化に対応します。

新中期経営計画 (2021/3～2023/3)

基本方針	<p>「危機に打ち勝ち、稼ぐ力を取り戻す」</p> <ol style="list-style-type: none"> 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	
中計最終年度の連結営業利益	70億～80億円 2021年3月期見込みの△65億円から 2年累計で135億～145億円改善させる
中計最終年度のROE	12～14% (据え置き)
中計期間中の配当性向	今後の投資計画を含む財務状況や金融市場の動向等を見極めたのちに開示予定

新規事業については、ニューノーマル時代を見据えたコンセプトでグリーンレーベル リラクシングとコーエンの中間価格帯で新たな層を取り込む新事業の開発を行っています。この事業はネット通販を軸とし、従来のような多店舗化を前提としない形態を想定しており、中期経営計画期間の後半からスタートする見込みです。

OMO*の推進については、ソフト面の充実とハードの刷新の2軸で進めています。ソフト面ではネット動画を通じた商品紹介の拡充、オンライン接客のスキルアップなど、すでに新たな取り組みに着手しています。2022年3月期中には「ユナイテッドアローズ オンラインストア」のリニューアルを行い、物流やシステムなどの社内インフラを融合させた仕組みに切り替えます。ソフト面の強化と融合させながらOMO施策を進め、今後の成長への土台作りを行います。

財務目標についてはコロナ禍による影響を考慮し、中期経営計画最終年度の財務目標として、営業利益は従来目標の90億～100億円から70億～80億円に引き下げますが、ROEの目標12～14%は維持します。配当性向は、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する考えです。

新型コロナウイルス感染拡大の収束時期は未だ見えず、非常に厳しい市場環境は継続しています。なんとしてもこの危機を乗り越え、再び成長軌道に乗せるための土台作りを進めたいと考えています。当社のゴールは、お客様の明日を創り、生活文化のスタンダードを創造し続けられる企業であることです。引き続き当社がお客様にとってなくてはならない存在でいられるよう、総力を挙げて取り組んでまいります。株主の皆様には、より一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

* OMO : Online Merges with Offline の略。オンラインとオフラインの融合を指す。

2020年12月

代表取締役 社長執行役員

竹田光宏