

2013年3月期 決算説明会

2013年5月8日

株式会社 ユナイテッドアローズ

. 2013/3期 決算および2014/3期 計画の概要	P 3 ~ 15
. 重点取組課題の進捗および新年度の経営方針等について	P 16 ~ 18
. 2022/3期を最終年度とした長期ビジョンについて	P 19 ~ 23
. 質疑応答	

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。

表示

UA = ユナイテッドアローズ BY/ビューティ&ユース = ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ
 GLR/グリーンレーベルリラクシング = ユナイテッドアローズ グリーンレーベルリラクシング
 CH = クロムハーツ
 S.B.U. = Small Business Unit/スモールビジネスユニット
 (アナザーエディション、ジュエルチェンジズ、オデット エ オデット エ オデット エ ユナイテッドアローズ、ドクロワー、
 アーキペラゴ = アーキペラゴ ユナイテッドアローズ、エアポートストア = ジェアポートストア ユナイテッドアローズ、
 ステーションストア = ザステーションストア ユナイテッドアローズ、ハイウェイストア = ザハイウェイストア ユナイテッドアローズ)
 COEN = コーエン

増収増益、2期連続最高益更新()、4期連続経常利益増益

- 売上高：前期比 112.7%、経常利益 122.5%、当期純利益 145.9%
 - 売上総利益率：(株)UAの下期消化優先施策等により前期比 0.1P減の54.4%
 - 販管費率：(株)UAの4Q販管費率減等により前期比 1.1P減の43.5%
- () 営業利益、経常利益、当期純利益

単位：百万円

	連結									
	2013/3期 通期									
	実績	売上比	前期比増減		修正計画比増減		前期実績		修正計画	
比率			比率	比率	比率	売上比	売上比			
売上高	115,041	100.0%	12,988	112.7%	2,412	102.1%	102,052	100.0%	112,629	100.0%
売上総利益	62,619	54.4%	6,957	112.5%	926	101.5%	55,661	54.5%	61,692	54.8%
販管費	50,056	43.5%	4,588	110.1%	399	100.8%	45,468	44.6%	49,657	44.1%
営業利益	12,562	10.9%	2,368	123.2%	526	104.4%	10,193	10.0%	12,035	10.7%
営業外損益	19	0.0%	59	-	34	36.2%	79	0.1%	54	0.0%
経常利益	12,582	10.9%	2,309	122.5%	491	104.1%	10,272	10.1%	12,090	10.7%
特別損益	954	-0.8%	45	105.0%	63	107.1%	908	-0.9%	891	-0.8%
当期純利益	7,316	6.4%	2,300	145.9%	387	105.6%	5,016	4.9%	6,929	6.2%

2013/3期 連結PL実績

当連結会計期間は増収増益、2期連続の最高益更新となり、経常利益は4期連続の増益となりました。計画比も、売上をはじめ、各利益がすべて修正計画を上回りました。

売上高は、(株)UAおよび連結子会社2社の増収により前期比 112.7%の 1,150億41百万円となりました。

売上総利益率は、(株)UAの下期消化優先施策の実施等により前期比 0.1ポイント減の 54.4%となりました。

販管費率は(株)UAの第4四半期における販管費率の減等により、前期比 1.1ポイント低減の43.5%となりました。

以上の結果、営業利益は前期比 123.2%の 125億62百万円、経常利益は同 122.5%の 125億82百万円、当期純利益は同145.9%の73億16百万円となりました。

■参考:2013/3期 単体PL実績

単位:百万円

	単体									
	2013/3期 通期				前期実績					
	実績	売上比	前期比増減	比率	修正計画比増減	比率	売上比	修正計画	売上比	
売上高	106,605	100.0%	11,198	111.7%	2,296	102.2%	95,406	100.0%	104,308	100.0%
売上総利益	57,499	53.9%	5,863	111.4%	840	101.5%	51,636	54.1%	56,658	54.3%
販管費	45,955	43.1%	3,718	108.8%	252	100.6%	42,236	44.3%	45,702	43.8%
営業利益	11,544	10.8%	2,145	122.8%	588	105.4%	9,399	9.9%	10,956	10.5%
営業外損益	37	0.0%	68	-	21	64.3%	106	0.1%	58	0.1%
経常利益	11,582	10.9%	2,076	121.8%	567	105.1%	9,505	10.0%	11,015	10.6%
特別損益	931	-0.9%	27	103.0%	40	104.5%	903	-0.9%	891	-0.9%
当期純利益	6,507	6.1%	2,005	144.5%	409	106.7%	4,502	4.7%	6,098	5.8%

参考:2013/3期 単体PL実績
説明は省略します。

単体売上高前期比 111.7%、小売 + ネット通販既存店前期比 103.4%

- 全チャンネル2ケタ増収および修正計画クリア
- 売上構成比: ネット通販 11.2% (前年同期 11.1%)、アウトレット # 13.0% (# 12.7%)
- 小売既存店売上高前期比 102.6%、ネット通販 # 108.5%

単位: 百万円

	単体 2013/3期 通期						前期実績	構成比	修正計画
	実績	前期比増減		修正計画比増減					
		構成比	比率	比率	比率				
単体売上高	106,605	100.0%	11,198	111.7%	2,296	102.2%	95,406	100.0%	104,308
ビジネスユニット計	92,783	87.0%	9,447	111.3%	1,207	101.3%	83,335	87.3%	91,575
うち小売	80,057	75.1%	8,167	111.4%	1,162	101.5%	71,890	75.4%	78,895
うちネット通販	11,948	11.2%	1,349	112.7%	24	100.2%	10,599	11.1%	11,924
アウトレット	13,822	13.0%	1,750	114.5%	1,089	108.6%	12,071	12.7%	12,733
	既存店前期比								
	売上高	客数	客単価						
小売 + ネット通販	103.4%	-	-						
小売	102.6%	101.8%	100.8%						
ネット通販	108.5%	-	-						

2013/3期 単体 売上高実績 チャンネル別

通期の単体売上高実績は前期比111.7%と2ケタ増収、また小売 + ネット通販既存店売上高前期比は103.4%となりました。

チャンネル別では小売、ネット通販、アウトレットすべてが2ケタ増収となり修正計画をクリアしました。

売上構成比につきましては、ネット通販が前年から0.1ポイント増の11.2%、アウトレットが前年から0.3ポイント増の13.0%となりました。

アウトレットは下期以降の消化優先施策の推進等により売上構成比が上昇しました。

全事業増収、既存店売上高前期比は全事業で小売・通販ともプラス

- UA: ウイメンズカジュアル部門やクロムハーツ商品
- GLR: メンズ・ウイメンズのドレス部門
- CH: シルバーアイテムや服飾品
- S.B.U.: アナザーエディション、ジュエルチェンジズ、ドゥロワー事業 が好調に推移

	単体			前期実績
	2013/3期 通期			
	実績	前期比増減	比率	
ビジネスユニット計	92,783	9,447	111.3%	83,335
UA	47,759	4,076	109.3%	43,683
GLR	23,465	2,521	112.0%	20,943
CH	7,360	1,291	121.3%	6,068
S.B.U.	14,196	1,557	112.3%	12,639
既存店 前年同期比				
	小売+ ネット通販	小売	ネット通販	
UA	102.0%	101.6%	105.3%	
GLR	102.6%	100.8%	112.2%	
CH	-	111.7%	-	
S.B.U.	105.0%	103.6%	110.9%	

単位:百万円

2013/3期 単体 売上高実績 事業別

単体売上高事業別では全ての事業が増収、既存店売上高はUA、GLR、CH、SBU全てで小売・通販とも前年をクリアしました。

UAではウイメンズカジュアル部門やクロムハーツ商品が好調に推移しました。

GLRではメンズ、ウイメンズのドレス部門が好調に推移したほか、ネット通販も好調に推移しました。

CHではシルバーアイテムや服飾品を始め、ほぼ全領域で好調に推移し、2割を超える増収となりました。

S.B.U.では商品・販売・宣伝部門の連携強化等により、アナザーエディション、ドゥロワー、ジュエルチェンジズ事業が好調に推移しました。

単体売上総利益率 0.2ポイント減の 53.9%

- ・ ビジネスユニット計: 下期の消化優先施策等により、前期比 0.5Pの57.8%
- ・ アウトレット: 今シーズン品や専用品の売上シェア向上により、前期比 + 2.9Pの35.3%
- ・ その他原価: 商品評価損の増等により前期比 + 1.6億円

	単体 2013/3期 通期			参考: 単体 2013/3期 上期			参考: 単体 2013/3期 下期		
	実績	前期比 増減	前期 実績	実績	前年同期比 増減	前年同期 実績	実績	前年同期比 増減	前年同期 実績
売上総利益率	53.9%	-0.2%	54.1%	54.0%	0.7%	53.2%	53.9%	-0.9%	54.8%
ビジネスユニット計	57.8%	-0.5%	58.3%	58.0%	0.1%	57.9%	57.6%	-0.9%	58.5%
アウトレット	35.3%	2.9%	32.4%	35.2%	3.8%	31.3%	35.4%	2.2%	33.2%
その他原価額 単位: 百万円	979	163	815	507	17	490	472	146	325

2013/3期 単体 売上総利益率 実績

通期の単体売上総利益率実績は、前期比0.2ポイント減の53.9%となりました。

ビジネスユニット計が下期の消化優先施策等により前期比0.5ポイント減の57.8%となりました。下期のみでは、前期比0.9ポイント減の57.6%となりました。

アウトレットは今シーズン品やアウトレット専用品等の売上総利益率が高い商品の売上シェアが向上し、前期比2.9ポイント改善の35.3%となりました。

その他原価はたな卸資産の増等に伴う商品評価損の増等により、前期より163百万円増加しました。

単体販管費率 43.1% 前年44.3%から1.2ポイント低減

- 第4四半期3ヶ月間:販管費率 47.1% 前年同期 51.8% 4.8P
2012/3期第4四半期は業績好調に伴い、宣伝、修繕、備品等のコストを投入
2013/3期第4四半期もコスト投入するも、前年同期より平準化

単位:百万円

	単体 2013/3期 通期			前期		参考:単体 2013/3期 4Qのみ3ヶ月間			前年同期	
	実績	売上比	前期比	実績	売上比	実績	売上比	前年同期比	実績	売上比
単体売上高	106,605	100.0%	111.7%	95,406	100.0%	27,605	100.0%	114.3%	24,160	100.0%
販管費	45,955	43.1%	108.8%	42,236	44.3%	12,989	47.1%	103.7%	12,522	51.8%
宣伝販促費	2,732	2.6%	95.6%	2,857	3.0%	870	3.2%	66.2%	1,315	5.4%
人件費	16,479	15.5%	109.1%	15,099	15.8%	4,879	17.7%	108.5%	4,495	18.6%
賃借料	13,114	12.3%	112.8%	11,623	12.2%	3,466	12.6%	114.1%	3,037	12.6%
減価償却費	1,321	1.2%	106.0%	1,246	1.3%	346	1.3%	102.6%	337	1.4%
その他	12,307	11.5%	107.9%	11,408	12.0%	3,426	12.4%	102.7%	3,335	13.8%

2013/3期 単体 販管費実績

通期の単体販管費率実績は、前期比1.2ポイント低減の43.1%となりました。

主な要因は、第4四半期の販管費率の減によるものです。2012年3月期は業績好調に伴い、第4四半期に計画外で宣伝、修繕、備品購入等のコスト投入を行なうことで、販管費率が51.8%となりました。2013年3月期の第4四半期も、業績好調に伴うコスト投入を実施しましたが前年同期より平準化し、販管費率は4.7ポイント低減の47.1%となりました。

(コメントは連結の主な増減要因)

- ・流動資産：たな卸資産および未収入金(商業施設・クレジット会社等)の増、現預金の減
- ・固定資産：新規出店に伴う有形固定資産および差入保証金の増
- ・負債：長期借入金の減

連結の長短借入金残高：前期末比 76.8%の7,773百万円

単体 たな卸資産：前期末比 109.0% (< 単体売上伸長率 111.7%)

単位：百万円

	連結 2013/3期				単体 2013/3期			
	実績	構成比	前期増減	前期比	実績	構成比	前期増減	前期比
総資産	54,395	100.0%	3,116	106.1%	51,040	100.0%	894	101.8%
流動資産	34,989	64.3%	1,781	105.4%	30,905	60.6%	244	99.2%
(うち たな卸資産)	17,480	32.1%	1,727	111.0%	16,202	31.7%	1,332	109.0%
固定資産	19,405	35.7%	1,334	107.4%	20,134	39.4%	1,139	106.0%
流動負債	25,724	47.3%	28	100.1%	23,156	45.4%	1,379	94.4%
固定負債	3,267	6.0%	3,023	51.9%	3,014	5.9%	3,026	49.9%
純資産合計	25,403	46.7%	6,112	131.7%	24,869	48.7%	5,300	127.1%
参考：長短借入金残高	7,773	14.3%	2,341	76.8%	6,673	13.1%	3,141	68.0%

2013年3月期 決算説明会

9

2013/3期 連結・単体 BS実績

(連結の主な増減要因)

総資産は前期末に比較し、106.1%の543億95百万円となりました。

流動資産は、前期末比105.4%の349億89百万円となりました。主な増加要因は業容の拡大に伴うたな卸資産の増や売上の増加に伴う商業施設、カード会社等に対する未収入金の増によるものです。

固定資産は、前期末比107.4%の194億5百万円となりました。主な増加要因は営業設備投資による有形固定資産や差入保証金の増によるものです。

流動負債は、前期末比100.1%の257億24百万円となり、固定負債は前期末比51.9%の32億67百万円となりました。負債の主な減少要因は借入金の返済によるものです。

長短借入金の合計期末残高は、前期末比76.8%の77億73百万円となりました。

単体の期末たな卸資産の前期末比は109.0%となり、通期の売上伸長率111.7%を下回って着地しました。

- 営業CF (増要因) 税前純利益の増、仕入債務の増
(減要因) たな卸資産の増、法人税等支払額の増
- 投資CF (支出要因) 有形固定資産の取得による支出
- 財務CF (増要因) 短期借入金の増 (減要因) 長期借入金の減、配当金の支払

単位: 百万円

	連結	前期実績
	2013/3期	
	実績	
営業キャッシュ・フロー(小計)	11,317	13,758
営業キャッシュ・フロー	5,238	12,081
投資キャッシュ・フロー	3,528	2,711
財務キャッシュ・フロー	3,533	6,875
現金及び現金同等物期末残高	6,142	7,966

2013/3期 連結CF実績

営業活動によるキャッシュ・フローは、小計段階で113億17百万円のキャッシュイン、法人税支払い後では52億38百万円のキャッシュインとなりました。

キャッシュインの主な内訳は、税前当期純利益の増や仕入債務の増等であり、キャッシュアウトの主な内訳は、たな卸資産の増や、法人税等支払額の増などによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、35億28百万円のキャッシュアウトとなりました。これは主に、新規出店および改装などに伴う有形固定資産の取得や、差入保証金の支出などによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、35億33百万円のキャッシュアウトとなりました。キャッシュインの主な内訳は短期借入金の増、キャッシュアウトの主な内訳は長期借入金の減や配当金の支払いによるものです。

以上の結果、期末の現金及び現金同等物は、前期末に比べ 18億24百万円減少し、61億42百万円となりました。

連結・単体とも3期連続最高益更新を目指す

- 連結売上高 1,255億 (前期比109.1%)、経常利益 134億 (# 107.2%)、純利益 77億 (# 106.0%)
- 単体:売上高1,146億 (前期比107.5%)、経常利益125億 (# 108.5%)
- 為替の影響で(株)フィーゴが減益計画であることと海外展開準備コストを見込み、連単の利益差は前期より若干減少。

	連結					単体					単位:百万円
	2014/3期 通期			前期		2014/3期 通期			前期		
	計画	売上比	前期比	実績	売上比	計画	売上比	前期比	実績	売上比	
売上高	125,545	100.0%	109.1%	115,041	100.0%	114,651	100.0%	107.5%	106,605	100.0%	
売上総利益	68,319	54.4%	109.1%	62,619	54.4%	61,903	54.0%	107.7%	57,499	53.9%	
販管費	54,857	43.7%	109.6%	50,056	43.5%	49,379	43.1%	107.5%	45,955	43.1%	
営業利益	13,462	10.7%	107.2%	12,562	10.9%	12,523	10.9%	108.5%	11,544	10.8%	
営業外損益	21	0.0%	111.0%	19	0.0%	40	0.0%	107.5%	37	0.0%	
経常利益	13,484	10.7%	107.2%	12,582	10.9%	12,564	11.0%	108.5%	11,582	10.9%	
特別損益	439	-0.4%	-	954	-0.8%	424	-0.4%	-	931	-0.9%	
当期純利益	7,754	6.2%	106.0%	7,316	6.4%	7,285	6.4%	112.0%	6,507	6.1%	

2013年3月期 決算説明会

11

2014/3期 連結・単体PL計画

連結、単体とも3期連続の最高益更新を目指します。

連結売上高は前期比 109.1%の 1,255億45百万円、売上総利益は前期比 109.1%の 683億19百万円を見込み、売上総利益率は前期と同水準の54.4%を見込んでいます。

経常利益は前期比 107.2%の 134億84百万円、当期純利益は 前期比 106.0%の 77億54百万円を見込んでいます。

単体の計画は売上高が前期比107.5%の1,146億51百万円、経常利益が前期比108.5%の125億64百万円を見込んでいます。

2014/3期は、為替の影響で(株)フィーゴが減益計画であることや連結で海外展開準備のためのコストを織り込んでいるため、連単の利益差は前期より若干減少しています。

■参考:2014/3期 連結・単体 上下別 PL計画

UNITED ARROWS LTD.

単位:百万円

	連結					連結				
	2014/3期 上期			前年同期		2014/3期 下期			前年同期	
	計画	売上比	前年同期比	実績	売上比	計画	売上比	前年同期比	実績	売上比
売上高	55,996	100.0%	110.7%	50,582	100.0%	69,548	100.0%	107.9%	64,458	100.0%
売上総利益	30,424	54.3%	110.4%	27,553	54.5%	37,895	54.5%	108.1%	35,065	54.4%
販管費	26,058	46.5%	115.0%	22,663	44.8%	28,799	41.4%	105.1%	27,393	42.5%
営業利益	4,366	7.8%	89.3%	4,890	9.7%	9,095	13.1%	118.6%	7,671	11.9%
営業外損益	6	0.0%	8.8%	71	0.1%	15	0.0%	-	51	-0.1%
経常利益	4,372	7.8%	88.1%	4,961	9.8%	9,111	13.1%	119.6%	7,620	11.8%
特別損益	302	-0.5%	-	687	-1.4%	136	-0.2%	-	267	-0.4%
当期純利益	2,328	4.2%	85.2%	2,733	5.4%	5,425	7.8%	118.4%	4,582	7.1%

	単体					単体				
	2014/3期 上期			前年同期		2014/3期 下期			前年同期	
	計画	売上比	前年同期比	実績	売上比	計画	売上比	前年同期比	実績	売上比
売上高	51,274	100.0%	109.3%	46,911	100.0%	63,377	100.0%	106.2%	59,694	100.0%
売上総利益	27,632	53.9%	109.2%	25,308	54.0%	34,270	54.1%	106.5%	32,190	53.9%
販管費	23,540	45.9%	113.1%	20,817	44.4%	25,839	40.8%	102.8%	25,137	42.1%
営業利益	4,091	8.0%	91.1%	4,491	9.6%	8,431	13.3%	119.5%	7,053	11.8%
営業外損益	16	0.0%	24.2%	68	0.1%	24	0.0%	-	30	-0.1%
経常利益	4,108	8.0%	90.1%	4,559	9.7%	8,455	13.3%	120.4%	7,022	11.8%
特別損益	287	-0.6%	-	682	-1.5%	136	-0.2%	-	249	-0.4%
当期純利益	2,216	4.3%	90.5%	2,448	5.2%	5,069	8.0%	124.9%	4,058	6.8%

2013年3月期 決算説明会

12

2014/3期 連結・単体 上下別 PL計画

上期は(株)UAで新規出店の拡大に伴う一時経費や人件費の増を見込み減益計画、下期では増益計画です。

単位:百万円

	単体 2014/3期 通期			単体 2014/3期 上期			単体 2014/3期 下期		
	計画	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	114,651	8,046	107.5%	51,274	4,362	109.3%	63,377	3,683	106.2%
ビジネスユニット計	100,019	7,236	107.8%	44,677	3,853	109.4%	55,341	3,383	106.5%
うち小売	86,877	6,820	108.5%	38,956	3,578	110.1%	47,920	3,241	107.3%
うちネット通販	12,587	638	105.3%	5,453	363	107.1%	7,133	275	104.0%
アウトレット	14,632	810	105.9%	6,596	509	108.4%	8,036	300	103.9%
既存店売上高前期比									
小売 + ネット通販		100.9%			101.0%			100.8%	
小売		100.5%			100.5%			100.4%	
ネット通販		103.5%			104.6%			102.7%	

2014/3期 単体 売上計画明細

2014/3期の単体 ビジネスユニット合計売上高は前期比107.8%の1,000億19百万円を見込んでいます。うち小売は前期比108.5%、ネット通販は同105.3%を見込んでいます。

ネット通販より小売の伸び率を高く見ており、単体売上に占めるネット通販の売上構成は、前期比0.2ポイント減の11.0%を見込んでいます。

アウトレットは前期比105.9%の146億32百万円を見込んでいます。

既存店売上高前期比の計画値は、通期で小売 + ネット通販が100.9%、小売が100.5%、ネット通販が103.5%を見込んでいます。

■2014/3期 連結 出退店計画

- 通期グループ合計出店計画数 49、退店 6、期末店舗数見込み 314
- 通期(株)UA合計出店計画数 28、退店 4、期末店舗数見込み 232

	2013/3期 実績				2014/3期 計画					
	出店			退店	期首 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	25	16	41	6	271	31	18	49	6	314
(株)ユナイテッドアローズ合計	19	9	28	5	208	22	6	28	4	232
ユナイテッドアローズ計	8	2	10	2	67	8		8	1	74
ユナイテッドアローズ総合店				1	11					11
ユナイテッドアローズ	4	1	5		21	3		3		24
ビューティ&コース	4	1	5	1	33	5		5	1	37
UAレーベルメーカーズストア					2					2
グリーンレーベル リラクシング	6	3	9	1	56	4	2	6	2	60
クロムハーツ		1	1		8	1		1		9
S.B.U.計	4	2	6	2	59	8	4	12	1	70
アナザーエディション				1	13	2	1	3		16
ジュエルチェンジズ	1		1	1	7	2	1	3		10
オデット エ オディール	1	1	2		23	2		2	1	24
ドゥロワー					6	1		1		7
新規事業							2	2		2
アーキベラゴ					1					1
クロス エアポート ストア					3					3
セル型 ステーション ストア	1	1	2		4	1		1		5
ハイウェイ ストア	1		1		2					2
アウトレット	1	1	2		18	1		1		19
(株)フィーゴ	2		2	1	12	1		1		13
(株)コーエン	4	7	11		51	8	12	20	2	69

2013年3月期 決算説明会

14

2014/3期 連結 出退店計画

通期のグループ合計出店計画数は49、退店は6、期末店舗数は314を見込んでいます。

また、(株)UAでは合計出店数28、退店4、期末店舗数232を見込んでいます。

(株)UAではビューティ&コース ユナイテッドアローズ、グリーンレーベル リラクシング、S.B.U.をメインに出店を行い、グループ会社ではコーエンで新規出店数を拡大する計画となっています。

上期・下期別では、4月のグランフロント大阪への複数事業の出店等に伴い、特に(株)UAで上期の出店増を見込んでいます。

FIGO
CO., LTD.



co en

2013/3期 増収増益で着地

- ・ 2013/3期 売上高 29億円 前期比 115%
- ・ 新規出店 2店舗、退店 1店舗
- ・ 新経営体制のもと、フェリージに続く新規ブランド獲得に向け、複数ブランドと交渉中
ファッションブランド「アスベジ(伊)」との国内独占販売権取得合意 2014年春夏より展開予定



(フェリージ 40周年記念限定「トートバッグ」: 2013年3月発売)

2013/1期 増収増益で着地

- ・ 2013/1期 売上高 57億円 前期比 129%
- ・ 値引販売の抑制等により売上総利益率改善
- ・ 新規出店 11店舗
- ・ 新年度: 前期までの安定的な業績向上に伴い、出店加速、年間20店舗の新規出店へ



(コーエン大日店: 2012年11月9日オープン)

グループ会社の進捗

・(株)フィーゴ

2013/3期の売上高は前期比115%の29億円となり、増収増益となりました。

納期の安定化により卸売上が好調に推移したほか、直営小売、ネット通販も増収となりました。

4月より新経営体制の下、フェリージに続く新規ブランドの獲得に向け、複数のブランドと交渉中であり、4月30日にはイタリアのファッションブランド「アスベジ」との国内独占輸入販売権取得合意のリリースを発信しました。アスベジにつきましては、2014年春夏商品より展開予定です。

・(株)コーエン(決算月:1月)

2013/1期の売上高は前期比129%の57億円となり、増収増益となりました。

値引き販売の抑制等により、売上総利益率が改善しました。

前期までの安定的な業績向上に伴い、新年度につきましては出店を加速し、年間20店舗の新規出店を計画しています。

経営方針

『商品・販売・宣伝部門連携の精度を向上させ、競合他社との差別化を図り、売上高・利益を追求し続けることで、連結経常利益の過去最高益を更新する』

商品・販売・宣伝部門連携の勝ちオペレーションの確立

- ・会議体と店舗巡回を通じた、商品部門と販売部門の綿密な情報交換によるお客様の声の反映
- ・VMD勉強会やVMDブック活用による、MD計画に基づいた商品訴求力の強化
- ・事業特性にあわせた、様々な販促施策の実施

新規事業開発によるマーケットニーズに応えた新たな価値の創造

- ・2012年9月「モンキータイム ビューティ&コース ユナイテッドアローズ」の出店開始
- ・「スティーブン アラン」の出店準備、2013年4月より出店開始

生産性向上による利益の拡大

- ・きめ細かな価格調整やアウトレット活用等による在庫消化の促進
 - ・週次・月次での全社たな卸資産状況の把握と打ち手の討議を開始
- 単体たな卸資産の増加率(109.0%)は売上増加率(111.7%)を下回り推移

2013/3期の重点取組課題の進捗

前期は「商品・販売・宣伝部門連携の精度を向上させ、競合他社との差別化を図り、売上高・利益を追求し続けることで、連結経常利益の過去最高益を更新する」を経営方針に定め、3つの重点取組課題を掲げました。

「商品・販売・宣伝部門連携の勝ちオペレーションの確立」

商品部門と販売部門は、会議体や店舗巡回を通じて綿密な情報交換を行うことで、お客様の声が確実に商品部門に届くオペレーションの構築を行いました。販売部門では、VMD勉強会やVMDブックを活用し、商品計画に基づいた店頭での商品訴求力の強化を図りました。宣伝部門では、商品計画に応じて、それぞれの事業特性にあわせた様々な販促施策を実施することで、来店喚起につなげました。これらの施策の継続的な実施が計画を上回る売上につながったものと考えています。

「新規事業開発によるマーケットニーズに応えた新たな価値の創造」

2012年9月に「モンキータイム ビューティ&コース ユナイテッドアローズ」の新規出店を開始したほか、2013年4月の「スティーブン アラン」新規出店に向けた準備を行ないました。

「生産性向上による利益の拡大」

秋冬商品の在庫が増加傾向にありましたが、きめ細かな価格調整やアウトレットの活用等により、在庫消化を促進しました。さらに週次・月次でのたな卸資産状況の把握と打ち手の討議を開始したことで、最終利益を考慮しつつ、期末の単体たな卸資産増加率を売上の増加率未満に抑えることができました。

前期は、以上の取り組みをメインに、各部門や各店舗で定めたより詳細な重点取組課題の推進により、経営方針で掲げた連結経常利益の過去最高益を更新することができました。

経営スローガン「チャレンジ」

進化、成長し続ける既存事業への「チャレンジ」

- ・社会潮流に対応したお客様ニーズの把握
- ・ヒト(接客サービス)・モノ(商品)・ウツワ(店舗環境)の磨き上げ
- ・既存事業の継続的な成長による既存店売上高の前年比増

新規事業開発への「チャレンジ」

- ・「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」の育成、「スティーブン アラン」のスタート
- ・第一SBU本部、第二SBU本部の新設による新規事業開発に向けた準備開始
- ・海外進出への準備

O2Oリーディングカンパニーへの「チャレンジ」

- ・デジタルマーケティング部の発足
- ・店舗とネットの連携施策の検討と導入
- ・O2Oを駆使した、小売業の新たなスタンダード創出を目指す

生産性向上による利益拡大への飽くなき「チャレンジ」

- ・売上と利益の状況に応じた柔軟なコスト管理
- ・部署間の連携強化と業務改善による生産性の向上
- ・増収増益、3期連続最高益更新の達成

2014/3期の経営スローガンおよび単体経営方針

2014/3期の経営スローガンを「チャレンジ」と定め、以下の4つの経営方針を掲げます。

「進化、成長し続ける既存事業への『チャレンジ』」

既存事業では、社会潮流の変化に対応してお客様のニーズを捉え、競争力の源泉である「ヒト・モノ・ウツワ」の進化を通じて新たな価値を提供し続けることを目標に掲げます。このチャレンジにより、全ての事業において既存店売上高前期比クリアを目指します。

「新規事業開発への『チャレンジ』」

当社では一時的に休止していた新規事業開発を前期から再開しました。新年度は新規事業開発の積極的な推進を目的に、第一・第二統括本部下に第一SBU本部・第二SBU本部を新設しました。この新体制のもと、複数の新規事業開発に取り組みます。新年度は、海外進出についても具体的な準備を行なう予定です。発表できる段階になりましたら速やかにご説明します。

「O2Oリーディングカンパニーへの『チャレンジ』」

スマートフォンの普及や、個々のお客様に合わせたレコメンド機能の進化などに伴い、ファッション業界においてもO2Oは欠かせないキーワードとなっています。新年度はO2Oの取り組みを重要な取組課題と位置づけ、デジタルマーケティング部を新設しました。また、今後はO2Oをさらに発展させ、お客様を中心にすべての販売チャネルを連携し、お客様が最も望む形での購買を実現する「オムニチャネル」を推進します。

「生産性向上による利益拡大への飽くなき『チャレンジ』」

既存事業の強化や新規事業の開発を行いながら、管理面では、引き続きメリハリのあるコストコントロールと業務効率改善を目指します。さらに、各自が収支意識を高め、関連部署間の連携強化と業務改善によって生産性を向上させることで、利益の拡大に向けてチャレンジします。

これらの経営方針の下、3期連続最高益更新の達成を目指します。

■利益還元方針

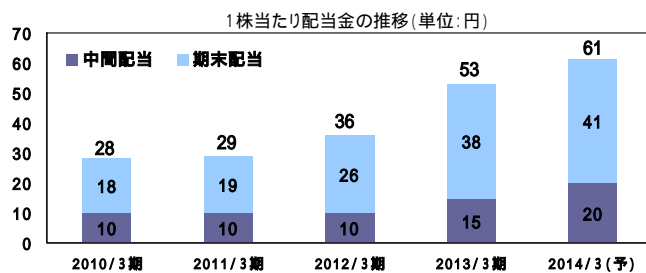
UNITED ARROWS LTD.

- ・ 投資に必要な内部留保や財務状況等を勘案しつつ、

連結配当性向 **25%** を目処に安定的な配当を実施

2013/3期 **年間 53円** (前年から**17円増配**、期初計画から7円増配)

2014/3期 **年間 61円** (前年から**8円増配**) 予定



	2010/3期	2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3(予)
1株当たり配当金(円)	28	29	36	53	61
うち中間配当	10	10	10	15	20
うち期末配当	18	19	26	38	41
連結配当性向	84.2%	29.9%	22.7%	23.0%	25.1%
連結DOE	5.1%	6.8%	5.9%	6.6%	-
1株当たり当期純利益(円)	33.26	97.02	158.74	230.80	243.19

2013年3月期 決算説明会

18

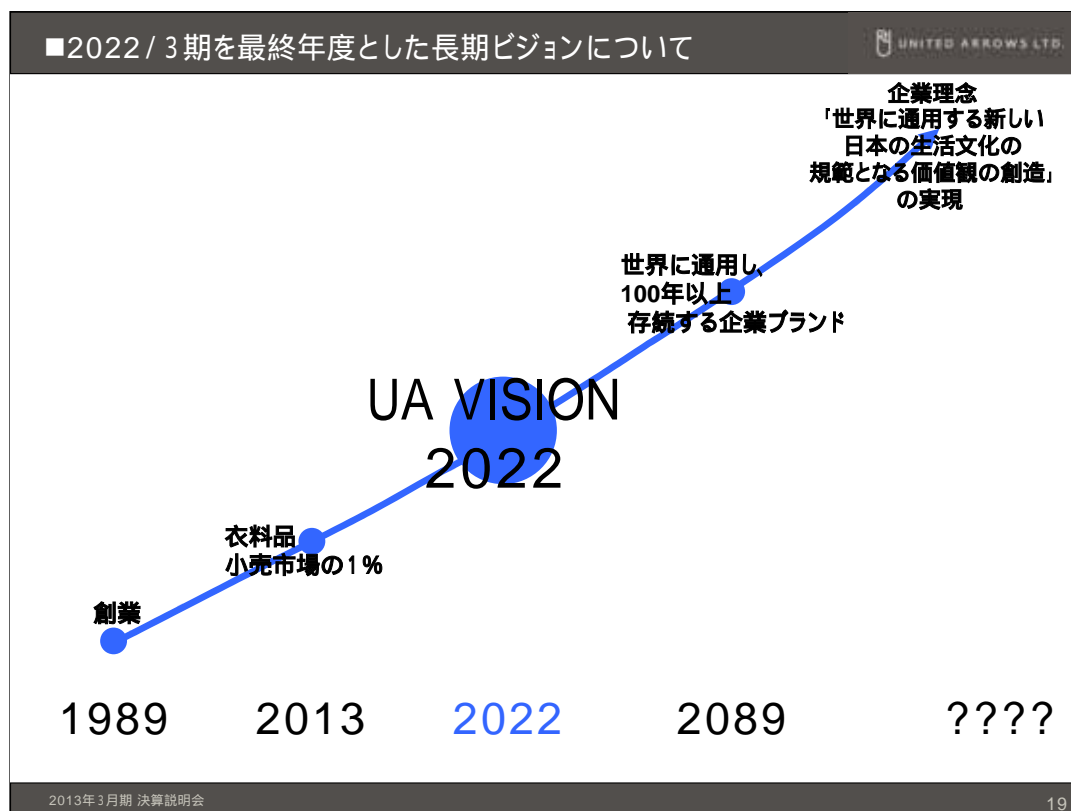
利益還元方針

当社では、株主価値の極大化に向け、持続的な成長拡大および業績の向上を図ることで1株当たり利益の拡大を図るとともに、業績に連動した安定的な配当を実施していくことを利益還元の基本方針としています。

2013/3期は、当初計画および修正計画を上回る実績となったため、1株当たり配当金を期初計画から7円増配の年間配当53円、配当性向23%といたします。

2014/3期は、投資に必要な内部留保や財務状況等を勘案しつつ、連結配当性向25%を目処に安定的な配当を実施することを配当方針に掲げます。1株当たり年間配当予想は前期から8円増配の61円となります。

中長期的には、安定的な配当に加え、株式分割、自己株取得、消却等を行なうことで株主の皆様への利益還元の充実を図ってまいります。



2022/3期を最終年度とした長期ビジョンについて

「UA VISION 2022」策定の背景

当社では、2011年11月に2014/3期を最終年度とした中期経営計画を発表しました。当計画では「既存事業の徹底強化」「新規チャンネルへの展開」「新規ドメインへの進出」を推進することにより、2014年3月期に「連結売上高1,200億円、経常利益115億円以上、ROE20%以上」を掲げました。

この目標については、経常利益が1年前倒しの前期に達成、売上高も新年度に達成見込みです。ROEも目標を上回り推移しています。

また、当社は、経営理念として「日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を掲げています。その実現に向け、少なくとも国内市場の1%のシェアは必要である、という社内目標を掲げていました(国内アパレル市場を約10兆円とすると、1,000億円)。前期に単体売上高が初めて1,000億円を突破し、長年の目標をクリアする期となりました。

上記の目標の達成や、新経営体制への移行に伴い、新たに目指すべき長期的な目標が必要であると考え、次世代幹部を中心に約2年を掛け、討議を重ねてきました。

長期ビジョンの位置づけを経営理念に照らし合わせたロードマップが以下です。

1989年の創業から24年を経て、2013年に単体で衣料品小売市場の1%に到達しました。

昨年、新経営体制としてスローガン「UAグループを100年以上存続し、世界に通用する企業ブランドとする」を発信しました。

創業から100年後は2089年ですが、その姿を目指す1つのステップとして今から約9年後の2022年に焦点を当て、策定したのが長期ビジョン「UA VISION 2022」です。

当社が今後も安定的に成長拡大していくためには、移り変わる外部環境・消費マインドに柔軟に対応できる「変化への対応力」、迫り来るボーダーレス時代に向けた「国際対応力」、そして徹底的なお客様満足の追及に向けた「時代対応による進化」が必要不可欠です。これらを踏まえ、「UA VISION 2022」のスローガンとして以下を掲げました。

ニッポンにユナイ
テッドアローズあり。
私たちは世界中の
お客様からも注目
され、愛される、
お客様満足日本一
のファッション小売
企業を目指します。

「UA VISION 2022」スローガン

「ニッポンにユナイテッドアローズあり。私たちは世界中のお客様からも注目され、愛される、お客様満足日本一のファッション小売企業を目指します」

100年後に世界に通用する企業ブランドとなるために、まず日本で一番お客様にご満足いただけるお店となることを目指します。

その結果、世界のお客様から注目され、ご愛顧をいただけるファッション小売業となることを目指します。

そして、このスローガンの実現を目指すことにより、当社グループが100年以上存続し、世界に通用する企業ブランドとなるための基盤を築きます。

「UA VISION 2022」達成に向けた経営戦略

1. 時代対応と自己改革による

既存事業の成長拡大

2. 次代の成長を担う新規事業の開発・育成

による新たな価値提案

3. 将来的な国際対応力の強化に向けた

海外進出の開始

「UA VISION 2022」達成に向けた3つの経営戦略

1. 「時代対応と自己改革による既存事業の成長拡大」

全ての既存事業について、時代対応と自己改革により強みであるヒト、モノ、ウツワを常に進化させることで、世界から注目される存在になることを目指します。同時に事業特性に応じた個別ミッションを設定することで、高い成長性と収益性を目指し、以下に掲げる新規事業開発および海外進出を収益面から支えます。

2. 「次代の成長を担う新規事業の開発・育成による新たな価値提案」

外部環境や消費マインドの変化により、今後もお客様のご要望がさらに多様化していくことは必至です。そのご要望にお応えし続けるため、次代の成長を担う新規事業の開発・育成を通じて、新たな価値提案を行ないます。

前回の中期経営計画策定以降、衣料品を主とした既存ドメイン内での成長拡大に加え、新規チャネルや新規ドメインへの進出を検討し、実行しました。その結果、収益性やシェア等の観点から、新規チャネル・新規ドメインへのチャレンジは継続しつつも、当社の強みを今後も最大限に進化・発展させることにより、既存ドメイン内にさらなる成長余地があると捉え、その中での新規事業開発を優先します。

3. 「将来的な国際対応力の強化に向けた海外進出の開始」

将来的な国際対応力の強化に向けて、海外への進出を果たします。長期ビジョン期間中における海外進出の最優先課題は、収益化を前提としつつ、出店および運営によるノウハウの蓄積と世界各国での展開を可能とするビジネスモデルの構築です。グローバルな規模の追求は次の長期ビジョン期間における課題と捉えています。海外進出の際には、綿密な収益性の試算と厳格な撤退基準を設けることで、早期の収益化と万が一の場合の撤退意思決定の迅速化を図ります。

「UA VISION 2022」達成に向けた営業施策

1. 商品、販売、宣伝部門の連携強化
2. 業務の技術体系化
3. クリエイティビティの強化

「UA VISION 2022」達成に向けた3つの営業施策

1. 「商品、販売、宣伝部門の連携強化」

近年の業績回復における主要因の1つである商品、販売、宣伝部門の連携について、さらなる強化を図ります。販売部門では「接客サービス力」「ショップメイク力」を、商品部門では「オリジナル商品開発力」を強化し、さらに両部門で「MD検証力」の向上を目指します。宣伝部門においては「既存顧客のファン化」「新規顧客の獲得」につながる宣伝販促を目指し、連携のさらなる強化を図ります。

この連携強化により、既存事業に加え新規事業・海外事業の売上・収益性の向上を図ります。

2. 「業務の技術体系化」

商品、販売、宣伝部門の連携をさらに強固にするため、各業務体系およびその関連状況を週次、月次、シーズン単位で戦略マップ化し進捗管理を行います。同時に、バリューチェーンの全体像を可視化することにより、個人の技量に頼りがちな業務を標準化し、確実に業務を遂行できる仕組みを確立します。当社の強み・勝ちパターンを体系化することで、100年以上存続する企業となるための基盤を固めます。

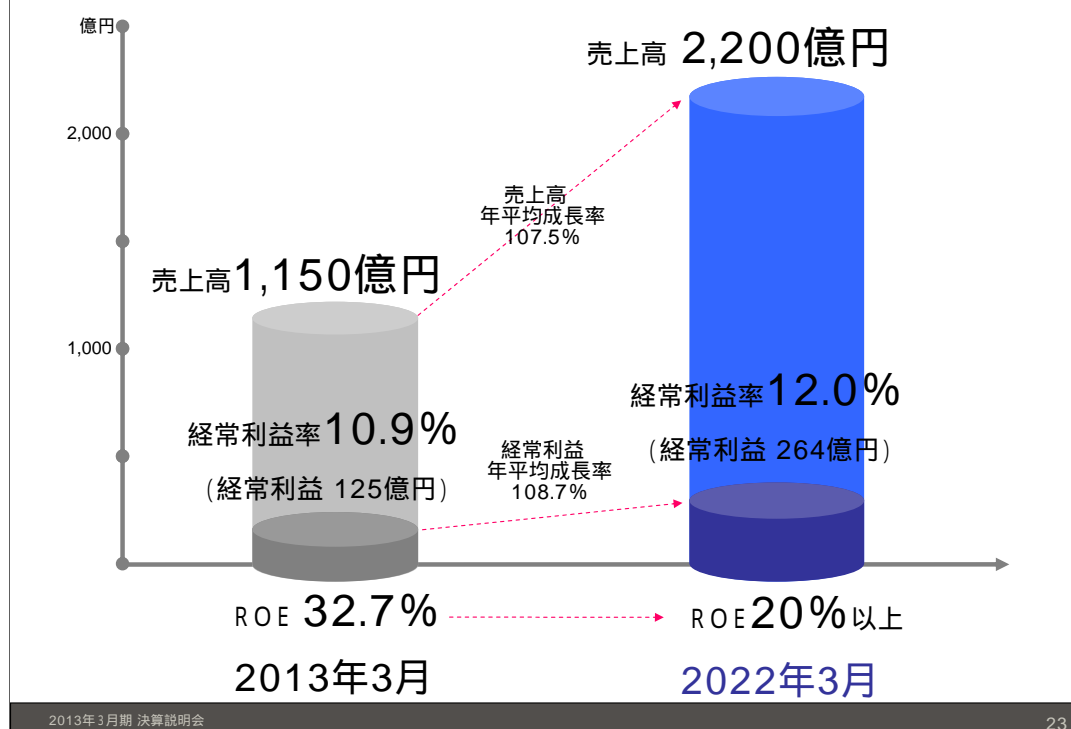
3. 「クリエイティビティの強化」

上記1、2により組織運営力の強化、主要業務の標準化・可視化等のハード面の強化を推進する一方で、ファッションを通じてお客様へ高い価値およびご満足を提供し続けていくため、さらなるクリエイティビティの強化を推進します。

当社では、前期より社内にて「アトリエ」および「企画資料室」を設置し、オリジナル商品の企画力向上を目指しています。これらの運営の精度向上に加え、クリエイティブ人材の育成および継承を推進することでクリエイティビティを強化し、さらなるお客様満足を目指します。

■2022/3期を最終年度とした長期ビジョンについて

UNITED ARROWS LTD.



2013年3月期 決算説明会

23

「UA VISION 2022」定量目標

以上の経営戦略、営業施策の推進により、長期ビジョン最終年度である2022/3期に連結売上高2,200億円、経常利益率12%、経常利益額264億円、ROE 20%以上を目指します。

2013/3期実績を基点とした連結売上高の年平均成長率は107.5%、経常利益は108.7%となります。

長期ビジョンの実現により、当社が100年以上存続し、世界に通用する企業ブランドとなるための基盤を築くとともに、全てのステークホルダーの皆様の価値向上を図ります。

商品プラットフォームとは？

「商品プラットフォーム」とは、「MD()プラットフォーム」と「生産プラットフォーム」から構成され、商品の仕入・生産～店舗への投入～消化までの商品活動を支える仕組み。誰でも早く高い精度で業務が行えるよう個人の技量や経験に左右される属人的な取り組み方を排除し、帳票や指標、工場や原料調達の背景情報を全社で集約し、共有する。「商品プラットフォーム」の活用によりMD業務の安定化を推進し、売上総利益とキャッシュ・フローの改善を目指す。()MD = マーチャンダイジング

MDプラットフォームとは？

「MDプラットフォーム」とは、「商品プラットフォーム」の一部となるもので、商品の流れにおける現状の把握と次の判断を助ける仕組み。全事業で統一された進捗管理表と指標により、売れ筋商品については追加生産、スローセラー商品については消化促進対策といった判断を、誰でもすばやく正確に行うことができる。この結果在庫消化率や換金率が高まり、売上総利益やたな卸資産、キャッシュ・フローの改善にもつながっている。

生産プラットフォームとは？

「生産プラットフォーム」とは、「商品プラットフォーム」の一部であり、MD計画を具現化するための仕入・生産戦略を策定する仕組み。生産は外部工場に委託しているが、事業ごとに持つ原料・素材調達、生産工場の情報を全社で集約し、その事業やアイテムごとに最適な委託先を選択。これにより、仕入・生産に係る仕入原価とリードタイムの適正化につなげ、「5適()」を満たす商品の提供を目指す。

()5適 = お客様が、適時：欲しい時に、適品：欲しいものが、適価：欲しいと思う価格で、適量：欲しい量だけを、適所：欲しい場所でご購入できること。

(詳細は、「アニュアルレポート2012」の32,33ページ「商品の流れ(バリューチェーン)」,34,35ページ「商品プラットフォーム」をご参照ください)

<http://www.united-arrows.co.jp/ir/lib/index.html>

O2O(オー・ツー・オー)とは？ オムニチャネルとは？

O2O = Online to Offline. オンラインとオフライン(実店舗)の購買活動が連携し合う、または、オンラインでの活動が実店舗などでの購買に影響を及ぼす、という意味の用語。当社の具体的な事例としては、自社ECで展開している店頭在庫表示機能、UA LTD.ハウスカードポイント連携、また実店舗ご来店のお客様に対し、ECサイトでの商品検索を容易にする品番メモサービス(一部の実店舗で実施)等が挙げられる。

オムニチャネル = Omni Channel. お客様を中心に、実店舗、ネット通販、カタログ通販、DM、ソーシャルメディアなど様々な販売チャネルの垣根を取り払い、統合することで、個々のお客様に最もあう形で購買体験を構築する戦略のこと。特に北米では次世代の小売業のキーコンセプトとして注目を集めており、老舗百貨店Macy'sが先進的なオムニチャネルの取組を実践。