

2013年3月期 第2四半期 決算説明会

2012年11月5日

株式会社 ユナイテッドアローズ

Contents



・ 2Q業績概況	P 3 ~ 14
・ 重点取組課題の進捗等	P 15 ~ 18
・ 資本政策、中期経営目標について	P 19
・ 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。

表示

UA = ユナイテッドアローズ BY/ビューティ&コース = ビューティ&コース 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 オディール = オデット エ オディール ユナイテッドアローズ、ドゥロワー、

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

PL概況 連結



増収増益、各利益とも2Q累計最高益の更新

- 売上高：前年同期比 11.5%増、経常利益 $\#$ 19.5%増、四半期純利益 $\#$ 21.7%増
- 売上総利益率：(株)UAアウトレット売上総利益率改善等により前年同期比 0.8P改善
- 販管費率：宣伝販促費の増等により前年同期比 0.2P増
- 特別損失：主に減損損失の計上に伴う増

単位：百万円

	連結						前年同期			9/28発表予想			参考：当初計画		
	実績	2013/3期 2Q累計						実績							
		売上比	前年同期比増減 比率	修正計画比増減 比率	前年同期	9/28発表予想	参考：当初計画	売上比	売上比	売上比	売上比	売上比	売上比		
売上高	50,582	100.0%	5,220	111.5%	211	100.4%	45,361	100.0%	50,370	100.0%	49,818	100.0%			
売上総利益	27,553	54.5%	3,199	113.1%	-	-	24,354	53.7%	-	-	27,030	54.3%			
販管費	22,663	44.8%	2,417	111.9%	-	-	20,246	44.6%	-	-	23,677	47.5%			
営業利益	4,890	9.7%	781	119.0%	317	106.9%	4,108	9.1%	4,572	9.1%	3,352	6.7%			
営業外損益	71	0.1%	28	-	-	-	43	0.1%	-	-	12	0.0%			
経常利益	4,961	9.8%	809	119.5%	331	107.2%	4,152	9.2%	4,630	9.2%	3,340	6.7%			
特別損益	687	-1.4%	493	-	-	-	193	-0.4%	-	-	252	-0.5%			
純利益	2,733	5.4%	487	121.7%	290	111.9%	2,246	5.0%	2,443	4.9%	1,794	3.6%			

3

PL概況 連結

当第2四半期連結累計期間は増収増益となり、営業利益以下の各利益は同期間での過去最高益を更新しました。

売上高は、(株)UAの小売およびネット通販の増収のほか、連結子会社2社の増収により前年同期比 111.5%の 505億82百万円となりました。

売上総利益率は、(株)UAのビジネスユニット計、アウトレットおよび連結子会社の売上総利益率改善により前年同期比 0.8ポイント改善の 54.5%となりました。

販管費率は宣伝販促費の増等により前年同期比 0.2ポイント増の 44.8%となりました。

以上の結果、営業利益は前年同期比 119.0%の 48億90百万円、経常利益は同 119.5%の 49億61百万円となりました。

また、第2四半期累計期間において減損損失を 6億54百万円計上したことなどにより、前年同期より特別損失が増加しましたが、経常利益の増加等に伴い、四半期純利益は前年同期比 121.7%の 27億33百万円となりました。

なお、2012年9月28日に発表した修正計画に比較し、9月最終週の売上が好調に推移したことや一部の販管費が減少したことなどにより、売上で2億11百万円、経常利益で3億31百万円プラスで着地しました。

参考:PL概況 単体

単位:百万円

	単体						前年同期		9/28発表予想		参考:当初計画	
	実績	2013/3期 2Q累計				実績						
		売上比	前年同期比増減 比率	修正計画比増減 比率	比率	売上比	売上比	売上比	売上比			
売上高	46,911	100.0%	4,541	110.7%	136	100.3%	42,369	100.0%	46,774	100.0%	46,237	100.0%
売上総利益	25,308	54.0%	2,752	112.2%	-	-	22,556	53.2%	-	-	24,844	53.7%
販管費	20,817	44.4%	2,059	111.0%	-	-	18,757	44.3%	-	-	21,790	47.1%
営業利益	4,491	9.6%	692	118.2%	255	106.0%	3,798	9.0%	4,236	9.1%	3,053	6.6%
営業外損益	68	0.1%	17	134.0%	-	-	51	0.1%	-	-	2	0.0%
経常利益	4,559	9.7%	709	118.4%	271	106.3%	3,849	9.1%	4,288	9.2%	3,051	6.6%
特別損益	682	-1.5%	492	-	-	-	190	-0.4%	-	-	252	-0.5%
純利益	2,448	5.2%	375	118.1%	247	111.2%	2,073	4.9%	2,201	4.7%	1,595	3.5%

4

参考:PL概況 単体

(説明は省略いたします)

単体 売上高 チャンネル別



単体売上高前期比 110.7%、小売 + ネット通販既存店前期比 101.6%

- セール時期の分散化、残暑等の影響があったものの、全チャンネル増収
- ネット通販売上構成比 10.9% (前年同期 10.4%)、アウトレット # 13.0% (# 13.2%)
- 小売既存店売上高前期比 100.3%、ネット通販 # 110.3%

単位: 百万円

	単体 2013/3期 2Q累計				前年同期実績		参考: 当初計画	
	実績	構成比	前年同期比増減		構成比		構成比	
			金額	比率	金額	比率	金額	比率
単体売上高	46,911	100.0%	4,541	110.7%	42,369	100.0%	46,237	100.0%
ビジネスユニット計	40,824	87.0%	4,046	111.0%	36,778	86.8%	40,564	87.7%
うち小売	35,378	75.4%	3,435	110.8%	31,943	75.4%	35,111	75.9%
うちネット通販	5,090	10.9%	665	115.0%	4,425	10.4%	5,153	11.1%
アウトレット	6,086	13.0%	495	108.9%	5,590	13.2%	5,672	12.3%
	既存店前期比							
	売上高	客数	客単価					
小売 + ネット通販	101.6%	-	-					
小売	100.3%	99.8%	100.5%					
ネット通販	110.3%	-	-					

5

単体 売上高 チャンネル別

単体、チャンネル別の売上高については、セール時期の分散化、残暑等の影響があったものの、小売、ネット通販、アウトレットの全チャンネルが増収となりました。

ネット通販については、残暑等の影響により若干当初計画に届かなかったものの、前年同期比では 115.0% となり、売上構成比は前年同期から 0.5ポイント増の 10.9% となりました。なお、アウトレットの売上構成比は前年同期から 0.2ポイント減の 13.0% となりました。

第2四半期累計期間の既存店売上高前期比については、小売 + ネット通販既存店が 101.6%、小売既存店が 100.3%、ネット通販既存店が 110.3% とすべてのチャンネルで前年をクリアしました。

単体 売上高 事業別



全事業増収、CHとS.B.U.は2桁増収

- GLR: セール時期の分散化や残暑の影響を受け、2Q累計で既存店前期比マイナスとなるも、秋冬物商品は気温低下に伴い堅調に推移
- CH、S.B.U.: 商品・販売施策等が奏功し好調継続

単位: 百万円

	単体 2013/3期 2Q累計			前年同期 実績
	実績	前年同期比増減	比率	
ビジネスユニット計	40,824	4,046	111.0%	36,778
UA	20,894	1,830	109.6%	19,064
GLR	9,810	751	108.3%	9,058
CH	3,454	518	117.6%	2,936
S.B.U.	6,665	946	116.6%	5,718
	既存店 前年同期比			
	小売+ ネット通販	小売	ネット通販	
UA	100.4%	98.9%	110.9%	
GLR	98.6%	97.2%	106.2%	
CH	-	109.4%	-	
S.B.U.	106.0%	104.2%	114.5%	

6

単体 売上高 事業別

単体、事業別の売上高については、全事業が増収となりました。

GLR事業については、セール時期の分散化や残暑等の影響を受け、第2四半期累計期間で既存店前期比がマイナスになったものの、9月後半以降の気温低下に伴い、秋冬物商品が堅調に推移し始めています。

また、CHとS.B.U.については、商品施策、販売施策等が奏功し、2桁増収と高い成長となりました。

(S.B.U.の1事業であるアナザーエディションの取り組みについては17ページを参照ください)

単体 売上総利益率

売上総利益率 0.7ポイント改善

- アウトレット売上総利益率の改善
商品PF利活用による迅速なアウトレット送りに伴う今シーズン商品の高値換金等
- ビジネスユニット計売上総利益率の改善
セール長期化に伴う値引きロスの増があるも、PB商品構成比向上等による売上総利益率の改善

	単体		
	2013/3期 2Q累計		
	実績	前年同期	増減
単体 売上総利益率	54.0%	53.2%	0.7%
ビジネスユニット計	58.0%	57.9%	0.1%
アウトレット	35.2%	31.3%	3.8%
その他原価額 単位:百万円	507	490	17

その他原価 = 商品評価損、廃棄等

7

単体 売上総利益率

単体の売上総利益率は、前年同期比 0.7ポイント改善の 54.0%となりました。

チャンネル別では、アウトレットの売上総利益率が 3.8ポイント改善の 35.2%となりました。これは主に商品プラットフォームの利活用による迅速なアウトレット送りに伴う今シーズン商品の高値換金などによるものです。またアウトレット専用商品も順調に推移し、売上総利益率改善に寄与しました。

ビジネスユニット計については、セールの長期化に伴う値引きロスの増があったものの、オリジナル企画商品の売上構成比向上等に伴い、0.1ポイント改善の 58.0%となりました。

単体 販管費

販管費率 前年同期比0.1P増、戦略コスト(宣伝販促費)増、その他の販管費率減

- 宣伝販促費：雑誌・テレビCM出稿、陳列装飾の増など積極的な販促施策による増
(宣伝販促費率 2.1%、前年同期 1.8%、0.3P増)
- その他コスト：売上拡大に伴い絶対額は増加するが、売上比では低減
(宣伝販促費除く販管費率 42.3% 前年同期 42.4% 0.2P減)

単位：百万円

	単体				前年同期	
	2013/3期 2Q累計		前年同期比増減		実績	売上比
	実績	売上比	前年同期比			
単体売上高	46,911	100.0%	4,541	110.7%	42,369	100.0%
販管費	20,817	44.4%	2,059	111.0%	18,757	44.3%
宣伝販促費	983	2.1%	206	126.6%	776	1.8%
人件費	7,606	16.2%	650	109.4%	6,956	16.4%
賃借料	5,893	12.6%	617	111.7%	5,275	12.5%
減価償却費	636	1.4%	49	108.5%	586	1.4%
その他	5,697	12.1%	535	110.4%	5,162	12.2%
参考						
宣伝販促費率		2.1%		0.3%		1.8%
上記除く販管費率		42.3%		-0.2%		42.4%
総販管費率		44.4%		0.1%		44.3%

8

単体 販管費

単体の販管費率は、前年同期比 0.1ポイント増の44.4%となりました。

内訳としては、雑誌やテレビCMへの出稿など宣伝販促を戦略的に実施したことで宣伝販促費率が前年同期から0.3ポイント増の2.1%となった一方、宣伝販促費を除いた場合の販管費率については、前年同期から0.2ポイント減の42.3%となりました。

BS概況



(コメントは連結・対前年同期末との比較)

- ・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
- ・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：買掛金、未払金の増、長期借入金の減
- ・長短借入金残高：前年同期末比 71.3%の9,744百万円
- ・単体 たな卸資産：前年同期比 108.1% (< 単体売上伸長率 110.7%)

単位：百万円

	連結 2013/3期 2Q末				単体 2013/3期 2Q末			
	実績	構成比	前年同期末比	前期末比	実績	構成比	前年同期末比	前期末比
総資産	50,925	100.0%	107.0%	99.3%	49,157	100.0%	103.9%	98.0%
流動資産	32,469	63.8%	107.5%	97.8%	29,790	60.6%	102.9%	95.6%
(うち たな卸資産)	18,839	37.0%	108.2%	119.6%	17,932	36.5%	108.1%	120.6%
固定資産	18,455	36.2%	105.9%	102.1%	19,366	39.4%	105.3%	102.0%
流動負債	25,099	49.3%	107.6%	97.7%	23,595	48.0%	104.1%	96.2%
固定負債	4,650	9.1%	61.5%	73.9%	4,394	8.9%	60.0%	72.7%
純資産合計	21,175	41.6%	126.6%	109.8%	21,166	43.1%	122.1%	108.2%
参考：長短借入金残高	9,744	19.1%	71.3%	96.3%	8,944	18.2%	65.4%	91.1%

9

BS概況

連結の総資産は前年同期末比 107.0%の509億25百万円となりました。

流動資産は前年同期末比107.5%の324億69百万円となりました。これは主にたな卸資産や未収入金の増によるものです。固定資産は〃 105.9%の184億55百万円となりました。これは主に新規出店に伴う有形固定資産および差入保証金の増によるものです。

流動負債は〃 107.6%の250億99百万円となりました。これは主に買掛金や未払金の増によるものです。また固定負債は〃 61.5%の46億50百万円となりました。これは主に長期借入金の減によるものです。

なお、連結での長短借入金残高は〃 71.3%の97億44百万円となり、着実に返済が進んでいます。

また、単体のたな卸資産は、〃 108.1%となり、同期間の売上高の伸びを下回って着地しました。

CF概況



- 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	前年同期
	2013/3期 2Q	
	実績	実績
営業キャッシュ・フロー(小計)	2,930	3,841
営業キャッシュ・フロー	808	3,112
投資キャッシュ・フロー	1,212	1,058
財務キャッシュ・フロー	1,140	3,034
現金及び現金同等物期末残高	4,805	4,491

10

CF概況

営業キャッシュフローについては、小計段階で 29億30百万円のキャッシュイン、営業キャッシュフロー合計では 8億8百万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、税前四半期純利益 42億74百万円、仕入債務の増 22億65百万円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、たな卸資産の増 30億85百万円、法人税等の支払額 36億96百万円となります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、12億12百万円のキャッシュアウトとなりました。これは主に、新規出店などに伴う有形固定資産の取得による支出 7億46百万円によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、11億40百万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 14億円によるものであり、キャッシュアウトの主な内訳は長期借入金の返済による減 17億70百万円、配当金の支払 8億18百万円によるものです。

以上の結果、第2四半期末における現金及び現金同等物は、48億5百万円となりました。

出退店計画



- 2Q累計 連結出店数 25、退店 6、2Q末店舗数 255
- 通期見込み 連結出店予定数 44、退店 6、期末店舗数 274

前回1Q資料より通期出店数見込みの変更点

出店増:GLR、ステーションストア各1、出店減:UA 出店翌期ズレにより 1

退店:アナザーエディション、ジュエルチェンジズ各1、退店減:GLR 1

	2013/3期 2Q実績				2013/3期 通期見込み			
	期前 店舗数	出店	上期 退店	2Q末 店舗数	出店		通期 退店	期末 店舗数
					下期	通期		
連結計	236	25	6	255	19	44	6	274
単体計	185	19	5	199	12	31	5	211
ユナイテッドアローズ計	59	8	2	65	4	12	2	69
ユナイテッドアローズ総合店	12		1	11			1	11
ユナイテッドアローズ	16	4		20	3	7		23
ビューティ&ユース	29	4	1	32	1	5	1	33
UALレーベルイメージストア	2			2				2
グリーンレーベルリラクシング	48	6	1	53	3	9	1	56
クロムハーツ	7			7	1	1		8
SBU計	55	4	2	57	3	7	2	60
アナザーエディション	14		1	13			1	13
ジュエルチェンジズ	7	1	1	7		1	1	7
オデット エ オディール	21	1		22	2	3		24
ドゥワロー	6			6				6
アーキペラゴ	1			1				1
クロス	3			3				3
セル型	2	1		3	1	2		4
ハイウェイストア	1	1		2		1		2
アウトレット	16	1		17	1	2		18
(株)フィーゴ	11	2	1	12		2	1	12
(株)コーエン	40	4		44	7	11		51

11

出退店計画

第2四半期累計期間の連結出退店実績は、出店 25、退店 6、2Q末店舗数は 255となりました。

単体では出店19、退店 5、2Q末店舗数は199となりました。

通期の連結出退店数は、出店44、退店6、期末店舗数は274を見込みます。また単体では出店31、退店5、期末店舗数211を見込みます。

第1四半期の説明会資料より計画外の新規出店、退店等がありますが、期末店舗数見込みは連結・単体とも前回と同様になります。

グループ会社の進捗



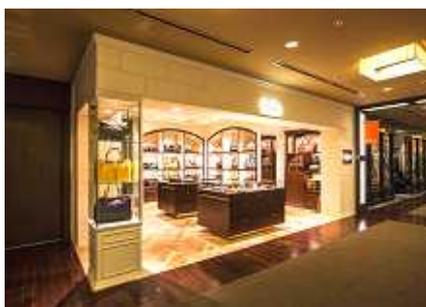
FIGO
CO., LTD.



coen

増収増益

- ・ 2Q累計売上高 12億円 前年同期比 109%
- ・ 納期の安定化により卸売上が好調に推移
直営小売店舗、ネット通販も増収
- ・ 2Q累計新規出店 2店舗、退店 1店舗



(フェリージ 丸の内店: 8/1オープン)

増収増益

- ・ 2Q累計売上高 24億円 前年同期比 125%
- ・ 販売機会ロスの低減、値引き販売の抑制等により売上総利益率改善
- ・ 2Q累計新規出店 4店舗



(コーエン 東京スカイツリータウン・ソラマチ店: 5/22オープン) 12

グループ会社の進捗

・(株)フィーゴ

第2四半期累計期間の売上高については、前年同期比 109%の 12億円となり、営業利益以下の各段階利益はすべて増益となりました。

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。

・(株)コーエン(決算月:1月)

第2四半期累計期間の売上高については、前年同期比 125%の 24億円となり、営業利益以下の各段階利益はすべて増益となりました。

増収に加え、販売機会ロスの低減、値引き販売の抑制等により、売上総利益率が着実に改善したことが増益につながりました。

参考:2013/3期 通期 業績見通し(9/28発表修正計画)



単位:百万円

	連結					単体				
	2013/3期 通期			前期		2013/3期 通期			前期	
	修正 計画	売上比	前期比	実績	売上比	修正 計画	売上比	前期比	実績	売上比
売上高	112,629	100.0%	110.4%	102,052	100.0%	104,308	100.0%	109.3%	95,406	100.0%
売上総利益	61,692	54.8%	110.8%	55,661	54.5%	56,658	54.3%	109.7%	51,636	54.1%
販管費	49,657	44.1%	109.2%	45,468	44.6%	45,702	43.8%	108.2%	42,236	44.3%
営業利益	12,035	10.7%	118.1%	10,193	10.0%	10,956	10.5%	116.6%	9,399	9.9%
営業外損益	54	0.0%	69.0%	79	0.1%	58	0.1%	55.2%	106	0.1%
経常利益	12,090	10.7%	117.7%	10,272	10.1%	11,015	10.6%	115.9%	9,505	10.0%
特別損益	891	-0.8%	-	908	-0.9%	891	-0.9%	-	903	-0.9%
当期純利益	6,929	6.2%	138.1%	5,016	4.9%	6,098	5.8%	135.5%	4,502	4.7%

13

参考:2013年3月期 通期 業績見通し(9/28発表 修正計画)

(説明は省略いたします)

参考:上・下・通期 単体売上計画(9/28発表修正計画)



単位:百万円

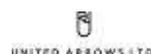
	単体 2013/3期 上期			単体 2013/3期 下期			単体 2013/3期 通期		
	実績	前年同期比増減 比率		修正 計画	前年同期比増減 比率		修正 計画	前期比増減 比率	
売上高	46,911	4,541	110.7%	57,397	4,359	108.2%	104,308	8,901	109.3%
ビジネスユニット計	40,824	4,046	111.0%	50,750	4,193	109.0%	91,575	8,239	109.9%
うち小売	35,378	3,435	110.8%	43,516	3,569	108.9%	78,895	7,005	109.7%
うちネット通販	5,090	665	115.0%	6,833	659	110.7%	11,924	1,325	112.5%
アウトレット	6,086	495	108.9%	6,647	166	102.6%	12,733	661	105.5%
小売+ネット通販 既存店前比	101.6%			102.2%			101.9%		
小売 既存店前比	100.3%			101.3%			100.9%		
ネット通販 既存店前比	110.3%			107.7%			108.8%		

14

参考:上・下・通期 単体売上計画(9/28発表修正計画)

(説明は省略いたします)

重点取組課題の進捗報告



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

商品:消化率の向上

アトリエ活用によりウィメンズ「ゴールドレーベル」の約15アイテムを今秋冬より展開開始(UA)
メンズのネット通販専用商品が好調、実店舗での取り扱いも開始(BY)
今秋冬のネット通販先行受注会に向けた商品企画の推進(GLR)



販売:買上客数の向上

VMD()講習会の定期開催による店頭訴求力の向上(UA)
スタイリング提案を明確に打ち出す商品陳列で高感度で買いやすい店作りを推進(GLR)
クレーム撲滅、ショップメイク力向上に向けた研修を継続開催(全社)

宣伝:入店客数の向上

タブロイド型ミニカタログによる訴求力向上(UA)
オーダー会等、店頭イベントの積極的実施(UA、BY)
SNSや新聞折込広告を活用したクロスメディアプロモーションの実施(GLR)



()VMD(Visual Merchandising)「視覚的MD計画」=VMDの向上により、明確な店舗イメージの発信、購買意欲の促進、関連商品の販売促進とコーディネート販売、店舗の美的価値の向上と競合店との差別化等が期待できる。

「ゴールドレーベル」によるコーディネート(写真上)、
UAタブロイド型ミニカタログ(写真下) 15

重点取組課題の進捗

今期については、『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』を経営方針と定め、単体では3つの重点取組課題を掲げています。

一つ目は「商品・販売・宣伝部門連携の勝ちオペレーションの確立」です。各事業の商品部門では商品力向上に向けた様々な施策を実施しました。UA事業ではアトリエの運用を開始し、社内でのサンプル確認・修正を繰り返し行なうことでオリジナル企画商品の完成度を高めました。同事業のウィメンズオリジナル企画の最高峰である「ゴールドレーベル」の約15アイテムがこのアトリエから生まれ、今秋冬から店頭展開しています。BY事業では、ネット通販専用開発した商品が若年層を中心に好評なため、実店舗での展開も開始しました。GLR事業では秋冬のネット通販先行受注会に向けた商品企画を推進することで、先日開催されたZOZOCOLLE()でも多くの受注につながりました。

各事業の販売部門では、買上客数向上に向けた取り組みを実施しました。UA事業では、VMD講習会を定期開催し、お客様への店頭訴求力を向上させ、GLR事業では、アイキャッチのある店頭演出やスタイリング提案を明確に打ち出す商品陳列を行うことで、高感度で買いやすい店作りを目指しました。人事部門でも、全事業を対象にクレーム撲滅やショップメイク力向上に向けた研修を継続的に開催しています。

宣伝部門の取り組みについて、UA事業では、好評をいただいているタブロイド型ミニカタログについて、今秋冬からページ数を増すことで訴求力を向上しました。UA・BY事業ではオーダー会、店頭イベントなどを多数開催し、来店喚起につなげたほか、GLR事業でも実売期に向け、SNSや新聞折込広告を連動させたキャンペーンを複数回実施することで、売上拡大・認知度向上を図りました。

()「ZOZOCOLLE」:ファッション通販サイト「ZOZOTOWN」を運営する株式会社スタートトゥデイが2012年9月15.16日に幕張メッセで開催した一般消費者向け展示予約販売会

重点取組課題の進捗報告

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

～ 新たな収益創出源となる新規事業の立ち上げと早期安定化～

「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」をスタート

- ・BYの事業内事業として9月にルミネエスト新宿店にオープン
- ・メンズ オリジナルレーベル「モンキータイム」の集積店舗
- ・ハウスカード売上比率が高く、既存顧客の来店が多い
- ・認知度向上に加え、新規顧客・若年層開拓を目指す

monkey time
BEAUTY & YOUTH
@LUMINEEST



生産性向上による利益の拡大

～ メリハリのあるコストコントロールの徹底、業務効率改善による生産性の向上～

- ・収益に応じたきめ細かなコストコントロール
宣伝費等戦略コスト増、その他コストは前年同期比で売上比低減
- ・消化施策の計画精度向上によるたな卸資産の効率改善
春夏商品の消化率 前年比 **1.2**ポイント改善
単体たな卸資産の増加率(108.1%)は売上増加率(110.7%)を下回り推移
- ・たな卸差異の削減、残業時間の削減
事業ごとに課題を抽出し、改善に向け継続推進。特に2Q累計のたな卸差異額は前年同期比で減少傾向

16

重点取組課題の進捗

二つ目は「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」です。新規事業の一つとして、ビューティ&ユース内で取り扱っているメンズのオリジナルレーベル「モンキータイム」のアイテムを集積した「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 新宿店」を9月にオープンしました。認知度の向上など課題もありますが、検証を重ねることで軌道修正を行っていきます。

他にも複数の新規事業を社内で検討しています。発表できるタイミングになりましたら速やかに説明いたします。

三つ目は「生産性向上による利益の拡大」です。第2四半期累計期間の販管費については、前年同期に比較し宣伝販促費等の戦略コストを増加させた一方、その他の変動費・固定費は、売上比で低減しました。また、商品プラットフォームの利活用により、商品消化率の改善や、たな卸資産の増加率の抑制を図ることができました。

たな卸し差異の撲滅、残業時間の削減も継続推進しています。特にたな卸し差異については全社的な啓蒙活動等が奏功し、第2四半期累計期間では前年同期の8掛け程度に抑制できました。

重点取組課題の進捗報告



商品・販売・宣伝部門連携の勝ちオペレーションの確立 アナザーエディションの取り組み

商品部門:

- ・販売部門の声を取り入れ強化商品を設定、追加生産体制の事前整備による実売期の売上拡大
- ・週次売上動向に応じた柔軟なMD対応
- スローセラーの見極め、マークダウンやアウトレット送りの判断精度を向上
- セール時期の分散化に対応した段階的なセール対象品の選定
- 気温やお客様のモチベーションに応じた秋冬商品投入時期の調整



販売部門:

- ・強化商品を訴求し、アナザーエディションの独自性を表現したスタイリング例を全店舗で共有
- ・各店舗でスタッフブログを更新し、個店ファンを創出



宣伝部門:

- ・販売計画と連動した販促施策の実施
- 商業施設のキャンペーンと連動した販促施策の実施
- ムック本出版による新規顧客開拓
- タイアップ広告の実施と店頭陳列との連動

写真上:強化商品例 リネンブルゾン(左)、サルエルパンツ(右)
写真下:アナザーエディション ブログ(左)
アナザーエディション ムック本(右)

17

これらの取り組みの中から、今回は「商品・販売・宣伝部門連携の勝ちオペレーションの確立」の具体例として、アナザーエディションでの取り組みを紹介します。

商品部門では、販売部門の声を取り入れることで販売強化商品を設定し、十分な在庫を確保するとともに、追加生産体制を事前に整備しました。商品投入と、店頭での打ち出しや販促施策との連動で売上を極大化させた結果、リネンブルゾン、サルエルパンツなどのヒットにつながりました。また、売上動向と販売部門の声をベースにスローセラーを見極めることで、期中のマークダウンやアウトレット送りの判断精度を高め、店頭の鮮度を高めつつ消化率の向上につなげました。

特に本年度は春夏セールの開催時期が分散化しましたが、セール対象品の選定や割引率を段階的に調整することで、長期化したセール期間においても安定した売上と利益を残すことができました。また、厳しい残暑が続いた9月についても、気温状況や販売部門の声を取り入れながら晩夏商品と秋冬商品の展開バランスを調整することで、好調に推移しました。

販売部門では販売スキル向上への取り組みとして、事業独自のコーディネート例をまとめたスタイリングブックを作成しました。これを全店舗で共有することで店舗毎の打ち出しのブレをなくし、訴求力を高めました。また各店舗のスタッフブログも積極的に更新し、お客様の来店を促す強力な販促ツールに育て上げています。

宣伝部門では、販売計画と連動した各種施策を実施しました。商業施設のキャンペーンにあわせ、複数アイテムのまとめ買いを対象にした割引を実施し、売上規模を拡大させるとともに、秋冬商品投入時期にムック本を出版することで、既存顧客へのアピールと新規顧客開拓につなげました。また、強化商品の店頭での打ち出しと連動させたタイアップ広告を出稿することで、売上向上に貢献しました。

これらの結果、アナザーエディションでは第2四半期累計期間の既存店売上高前期比が二桁増という高い成績を収めることができました。

外部環境・天候要因に左右されない売上を目指して



～ 商品・販売に関わる全ての領域で緩みがないかを再点検～

・ 商品部門・販売部門・宣伝部門(商・販・宣)の連携の再点検

販売部門を通じたお客様の声に対し、商品部門は半歩先の商品をお客様へご提供。宣伝部門は入店客数アップをミッションに宣伝販促施策の推進

・ 商品計画の再点検

前年同シーズンの成功事例を重視しつつ、より進化させたMDにより、常にお客様に新鮮な、鮮度の高い商品をお届けする

・ 柔軟な期中の軌道修正

状況に応じ、柔軟で迅速な期中軌道修正を行うことにより、ロスを抑制し、売上計画達成を目指す

・ 販売接客力の再点検

各事業部門の販売部を中心に店頭販売接客の基本を再点検

18

外部環境・天候要因に左右されない売上を目指して

下半期についても、引き続き安定的な売上・業績の確保を目指し、業務の再点検を行っています。

上半期の業績は非常に順調に推移しましたが、月別の売上を見ると、順調な月もあった反面、天候の影響を受け、苦戦した月もありました。

これを受け、経営としましては、計画達成に向け、下半期の開始時点で商品・販売にかかわる全ての領域で緩みがないかを再点検する指示を全社に向けて発信しました。

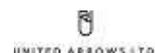
具体的には、「商品・販売・宣伝部門の連携の再点検」、「商品計画の再点検」、「柔軟な期中の軌道修正」、「販売接客力の再点検」です。

特に、商品計画については、前シーズンの成功事例を重視しつつも、より進化させたMDを構築することにより、お客様に常に新鮮な商品をお届けできているか再点検を行うとともに、状況に応じて柔軟な軌道修正を行うことにより、計画達成を目指します。

さらに、接客力についても、各事業部門の販売部を中心に、店頭販売の再点検を行っています。

当社では、この数年間で商品・販売・宣伝部門の連携強化と商品プラットフォームの整備を行うことで、組織的な強化を図ってきました。この強みをさらに磐石なものにするため、経営にて常に運営面の検証・修正を行うことで、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待にお応えし続けていきたいと考えています。

資本政策、中期経営目標について



自己株式の消却について

- ・株主還元を目的として、当面活用の機会が定まっていない自己株式 500万株、(消却前の発行済株式総数に対する割合 11.7%)の消却を実施

消却予定日 11月 20日

消却後の発行済株式総数 37,800千株

消却後の自己株式数 6,098千株 (消却後の発行済株式総数に対する割合 16.1%)

中期経営目標について

- ・2014/3期を最終年度とする中期経営目標
「連結経常利益115億円以上」は1年前倒し、今期達成見込み
中期経営目標「連結売上高 1,200億円、連結ROE 20%以上」は引き続き掲げ、
来期中に新中期計画を策定予定

19

資本政策・中期経営目標について

- ・「自己株式の消却について」

11/5のリリース通り、当社では株主還元を目的として、当面活用の機会が定まっていない自己株式500万株、発行済株式総数の11.7%の消却を実施することとしました。

消却後の自己株式数は約600万株となり、消却後の発行済株式総数に対する割合は16.1%となります。残った自己株式については、引き続き企業価値向上に向けた資本業提携・M&Aへの活用や社内インセンティブへの活用などを検討していきます。

- ・「中期経営目標について」

当社では、昨年11月に2014年3月期を最終年度とする中期経営目標を公表しました。そのうち、連結経常利益につきましては「115億円以上」としましたが、本年9月28日の業績上方修正に伴い今期の連結経常利益見込みが120億となり、1年前倒しで達成する見込みです。

連結売上高1200億円、ROE20%以上は引き続き掲げるとともに、来期中に新たな中期計画を策定し、公表する予定です。

添付: 頻出用語の説明



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です。これは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、共有する仕組みです。「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します。()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です。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ます。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ます。

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」の一部となるもので、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です。生産は外部工場に委託していますが、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しています。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しています。

()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。

(詳細につきましては、弊社のIRホームページ「IRライブラリー」に掲載しております「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>)