

# 2014年3月期 第3四半期 決算説明会

---

2014年2月6日

株式会社 ユナイテッドアローズ

## I. 2014/3期 第3四半期 業績概況

P 3～13

## II. 重点取組課題の進捗等

P 14～19

## III. 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。

略称の表示について：以下の事業については、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、オデット エ オディール ユニテッドアローズ＝オデット エ オディール、アーキペラゴ ユニテッドアローズ＝アーキペラゴ、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、ザ ハイウェイストア ユニテッドアローズ＝ハイウェイストア、スモールビジネス ユニット＝S.B.U.

事業別売上高について：UAおよびS.B.U.は以下の事業の売上高を含めて表示しております。

ユニテッドアローズ＝ユニテッドアローズ、ディストリクト、ザ ソプリンハウス、ボウ & アローズ、ビューティ&ユース、モンキータイム、スティーブン アラン S.B.U. = 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、ドゥロワー、ボワソソシヨラ、アストラット、アーキペラゴ、エアポート ストア、ステーション ストア、ハイウェイストア

増収減益であるが、各利益は概ね見込みどおりに進捗

- ・ 連結売上高:前年同期比110.6% → 各社の増収に伴う売上増
- ・ 売上総利益: // 107.7% → 円安等に伴う率の低下、増収に伴う額の増
- ・ 販管費: // 112.1% → (株)UA、(株)コーエンの新店出店に伴う人件費等の増
- ・ 特別損益:前年同期差+460百万円 → 減損損失の減

単位:百万円

	連結 2014/3期 3Q累計				単体 2014/3期 3Q累計				前年同 期 実績	
	実績	売上比	前年同期比増減 比率		実績	売上比	前年同期比増減 比率		実績	売上比
売上高	93,638	100.0%	9,002	110.6%	84,636	100.0%	8,015	110.1%	78,999	100.0%
売上総利益	51,071	54.5%	3,657	107.7%	47,413	56.0%	3,301	107.5%	43,907	55.6%
販管費	40,144	42.9%	4,342	112.1%	35,802	42.3%	3,508	110.6%	32,965	41.7%
営業利益	10,927	11.7%	▲ 684	94.1%	11,611	13.7%	▲ 206	98.1%	10,942	13.9%
営業外損益	27	0.0%	▲ 13	66.9%	40	0.0%	5	109.5%	55	0.1%
経常利益	10,954	11.7%	▲ 697	94.0%	11,651	13.8%	▲ 201	98.2%	10,997	13.9%
特別損益	▲ 290	-0.3%	460	—	▲ 750	-0.9%	467	—	▲ 744	-0.9%
四半期純利益	6,396	6.8%	▲ 367	94.6%	6,763	8.0%	20	100.3%	6,326	8.0%

3

■2014/3期 3Q連結PL実績

当第3四半期累計期間(2013年4月1日~2013年12月31日)は増収減益だが各利益は概ね見込みどおりに進捗。

連結売上高は、グループ全社の増収に伴い、前年同期比110.6%と好調に推移。

売上総利益は、主に円安による原価率上昇に伴い、前年同期比107.7%となり、売上総利益率は前年同期から1.5ポイント減の54.5%。

販管費は、(株)UAおよび(株)コーエンの新店出店に伴う人件費等の増等により、前年同期比112.1%。

営業利益は前年同期比94.1%の109億27百万円、経常利益は前年同期比94.0%の109億54百万円、四半期純利益は前年同期比94.6%の63億96百万円。

単体売上高前年同期比 110.1%、小売+通販既存店売上高前期比102.5%

- ・ 全チャンネル増収、既存店売上高は小売・ネット通販とも前年越え
- ・ 売上構成比:ネット通販 10.7%(前年同期 11.0%)、アウトレット〃 12.8%(〃 13.0%)

単位:百万円

	単体 2014/3期 3Q累計				参考: 前年同期 構成比	参考:単体 2014/3期 3Q 3ヶ月				参考: 前年同期 構成比
	実績	構成比	前年同期比増減 比率			実績	構成比	前年同期比増減 比率		
単体売上高	87,015	100.0%	8,015	110.1%	100.0%	34,884	100.0%	2,796	108.7%	100.0%
ビジネスユニット計	75,887	87.2%	7,182	110.5%	87.0%	30,642	87.8%	2,762	109.9%	86.9%
うち小売	65,987	75.8%	6,562	111.0%	75.2%	26,413	75.7%	2,367	109.8%	74.9%
うちネット通販	9,348	10.7%	629	107.2%	11.0%	3,958	11.3%	330	109.1%	11.3%
アウトレット	11,127	12.8%	832	108.1%	13.0%	4,241	12.2%	33	100.8%	13.1%

  

	既存店前期比			既存店前期比		
	売上高	客数	客単価	売上高	客数	客単価
小売+ネット通販	102.5%	—	—	102.7%	—	—
小売	101.8%	96.5%	105.5%	101.8%	95.3%	106.8%
ネット通販	108.8%	—	—	112.0%	—	—

■単体 売上高実績 チャンネル別

単体売上高は前年同期比110.1%、小売+ネット通販既存店売上高前期比は102.5%。

全チャンネルとも増収、既存店売上高は小売、ネット通販とも前年越え。

売上構成比はネット通販が前年同期より0.3ポイント減の10.7%に、アウトレットも0.2ポイント減の12.8%に。

全事業増収、小売+ネット通販既存店売上高前期比 全事業 プラス

- ・ UA事業:メンズドレス部門やウィメンズカジュアル部門
- ・ GLR事業:ウィメンズ全般
- ・ CH事業:シルバーアイテム、ゴールドアイテム、カット等
- ・ S.B.U.:アナザーエディション、ジュエルチェンジズ等

が好調に推移

単位:百万円

	単体 2014/3期 3Q累計			参考:単体 2014/3期 3Q 3ヶ月		
	実績	前年同期比増減		実績	前年同期比増減	
		増減	比率		増減	比率
ビジネスユニット計	75,887	7,182	110.5%	30,642	2,762	109.9%
UA	38,699	3,157	108.9%	15,954	1,306	108.9%
GLR	19,177	2,048	112.0%	8,008	688	109.4%
CH	7,023	1,550	128.3%	2,677	659	132.7%
S.B.U.	10,986	427	104.0%	4,003	108	102.8%

  

	3Q累計 既存店前年同期比			3Q 3ヶ月 既存店前年同期比		
	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	101.8%	101.3%	109.0%	102.3%	101.4%	130.0%
GLR	102.3%	102.0%	104.2%	102.3%	101.7%	104.8%
CH	-	110.7%	-	-	115.0%	-
S.B.U.	100.4%	97.6%	118.0%	97.9%	95.1%	115.3%

■単体 売上高実績 事業別

全事業増収、小売+ネット通販既存店売上高前期比も全事業プラス。

UA事業ではメンズドレス部門やウィメンズカジュアル部門が、GLR事業ではウィメンズ全般が好調に推移。

クロムハーツ事業ではシルバーアイテム、ゴールドアイテムやカットなど幅広い商品が好調に推移。S. B. U. で特にアナザーエディションやジュエルチェンジズが好調に推移。

単体売上総利益率 前年同期比1.3pt減の 54.3%

- ・ビジネスユニット計:円安の進行に伴い1.3pt減の57.8%(3Qのみ1.5pt減)
- ・アウトレット:レギュラー事業在庫の消化促進等に伴い1.3pt減の35.6%(3Qのみ2.7pt減)
- ・その他原価:クロムハーツ外貨仕入調整額の増等

※「売上総利益率向上に向けた現状と対策」を18ページに記載

	単体			参考:単体		
	2014/3期	3Q累計		2014/3期	3Q 3ヶ月	
	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	54.3%	-1.3%	55.6%	56.4%	-1.6%	58.0%
ビジネスユニット 計	57.8%	-1.3%	59.1%	59.3%	-1.5%	60.8%
アウトレット	35.6%	-1.3%	36.9%	36.6%	-2.7%	39.4%
その他原価額 単位:百万円	608	92	515	56	48	8

※ その他原価＝商品評価損、廃棄等

■単体 売上総利益率 実績

単体売上総利益率は、前年同期比1.3ポイント減の54.3%。

ビジネスユニット計は、主に円安の影響に伴う原価率の上昇等に伴い、1.3ポイント減の57.8%。3Q3ヶ月間でも円安の進行に伴い、1.5ポイント減の59.3%。

アウトレットは、レギュラー事業在庫の消化促進等に伴い、1.3ポイント減の35.6%、3Q3ヶ月では2.7ポイント減の36.6%。

その他原価は、クロムハーツ商品に関わる外貨仕入調整額の増等により前年同期より92百万円増加。

※売上総利益率に関する現状と見通しを18ページに記載

単体販管費率 41.9%、前年同期比0.2pt増

※ 前年同期からの主な売上比増減要因

- ・ 新店要員の増や昇格等に伴う人件費の増
- ・ 備品・消耗品等の減によるその他経費の減

( 期初計画に対する減:約4億円→売上増に伴う変動費増:約3億円、固定費の抑制:約7億円)

単位:百万円

	単体 2014/3期 3Q累計				前年同期	
	実績	売上比	前年同期比増減		実績	売上比
			前年同期比			
単体売上高	87,015	100.0%	8,015	110.1%	78,999	100.0%
販管費	36,473	41.9%	3,508	110.6%	32,965	41.7%
宣伝販促費	2,050	2.4%	189	110.2%	1,861	2.4%
人件費	13,097	15.1%	1,497	112.9%	11,600	14.7%
賃借料	10,689	12.3%	1,042	110.8%	9,647	12.2%
減価償却費	1,078	1.2%	102	110.5%	975	1.2%
その他	9,557	11.0%	676	107.6%	8,880	11.2%

7

■単体 販管費実績

単体販管費率は、前年同期比0.2ポイント増の41.9%。

前年同期からの売上比増加要因は、新店要員の増や昇格等に伴う人件費の増、売上比減要因は備品・消耗品費の減等に伴うその他経費の減。

計画からは約4億円の減。売上増に伴い変動費が約3億円増加、抑制等に伴い、固定費が約7億円減少。



(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、未収入金等の増
- ・固定資産: 新規出店等に伴う有形固定資産、長期前払費用、差入保証金等の増
- ・流動負債: 短期借入金、買掛金等の増、1年以内長期借入金の減
- ・固定負債: 長期借入金の減

※ 連結の長短借入金残高: 93.3%の11,531百万円

※ 単体 たな卸資産: 113.2%(>3Q累計売上高 110.1%)

(たな卸資産増: 主に円安に伴う仕入原価増、点数は約105%)

単位: 百万円

	連結 2014/3期 3Q末				単体 2014/3期 3Q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	64,394	100.0%	110.7%	118.4%	60,600	100.0%	110.1%	118.7%
流動資産	43,826	68.1%	111.0%	125.3%	39,619	65.4%	111.3%	128.2%
(うち たな卸資産)	24,116	37.5%	116.5%	138.0%	21,721	35.8%	113.2%	134.1%
固定資産	20,567	31.9%	110.2%	106.0%	20,980	34.6%	107.8%	104.2%
流動負債	31,429	48.8%	107.1%	122.2%	28,535	47.1%	107.0%	123.2%
固定負債	2,921	4.5%	72.7%	89.4%	2,616	4.3%	70.1%	86.8%
純資産合計	30,043	46.7%	121.1%	118.3%	29,448	48.6%	119.5%	118.4%
参考: 長短借入金残高	11,531	17.9%	93.3%	148.3%	10,131	16.7%	90.8%	151.8%

■連結・単体 BS実績

連結総資産は前年同期末比110.7%、前期末比118.4%の643億94百万円。

連結BSの前年同期末比での差異要因。

流動資産は、前年同期末比111.0%の438億26百万円。主に業容拡大に伴うたな卸資産や未収入金の増によるもの。固定資産は、同110.2%の205億67百万円。主に新規出店に伴う有形固定資産、長期前払費用や差入保証金の増によるもの。

流動負債は、同107.1%の314億29百万円。主に短期借入金、買掛金の増および1年以内長期借入金の減によるもの。固定負債は、同72.7%の29億21百万円。主に長期借入金の減によるもの。

長短借入金残高は、前年同期末比93.3%の115億31百万円。

単体のたな卸資産は、前年同期末比113.2%となり、第3四半期累計期間の単体売上高前年同期比110.1%を上回るが、主に円安に伴う仕入原価の増に起因、在庫点数の前年同期比は105%程度。



**現金及び現金同等物期末残高 5,588百万円**

- ・ 営業CF（主な収入）税前四半期純利益 106億円、仕入債務の増 41億円  
（主な支出）たな卸資産の増 66億円、法人税等の支払 44億円
- ・ 投資CF（主な支出）有形固定資産の取得 19億円、長期前払費用の取得 3億円
- ・ 財務CF（主な収入）短期借入金の増 61億円  
（主な支出）長期借入金の返済 23億円、配当金の支払 17億円

	単位:百万円	
	連結 2014/3期 3Q 実績	前年同期 実績
営業キャッシュ・フロー(小計)	4,823	5,852
営業キャッシュ・フロー	301	▲ 250
投資キャッシュ・フロー	▲ 2,898	▲ 2,426
財務キャッシュ・フロー	2,044	1,100
現金及び現金同等物期末残高	5,588	6,390

■ 連結CF実績

現金及び現金同等物期末残高は、前年同期末から8億1百万円減少し、55億88百万円。

営業キャッシュ・フローは、3億1百万円のキャッシュイン。キャッシュインの主な内訳は税前四半期純利益106億円、仕入債務の増41億円、キャッシュアウトの主な内訳はたな卸資産の増66億円、法人税等の支払額44億円。

投資活動によるキャッシュ・フローは、28億98百万円のキャッシュアウト。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19億円、長期前払費用の取得3億円。

財務活動によるキャッシュ・フローは、20億44百万円のキャッシュイン。キャッシュインの主な内訳は短期借入金の増61億円、キャッシュアウトの主な内訳は長期借入金の返済23億円、配当金の支払17億円。

## ■3Q累計出退店実績および通期見込み

- ・ 3Q累計実績 グループ合計出店数 38、退店数 6、3Q末店舗数 303
- ・ 通期見込み グループ合計出店数 51、退店数 7、期末店舗数 315（前回見込みから+5店舗）

	2014/3期 3Q実績				2014/3期 通期見込み				参考 前回見込 からの増減	
	期首 店舗数	出店	退店	3Q末 店舗数	上期	下期	通期	退店		期末 店舗数
<b>グループ合計</b>	<b>271</b>	<b>38</b>	<b>6</b>	<b>303</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>51</b>	<b>7</b>	<b>315</b>	<b>5</b>
(株)ユニテッドアローズ合計	208	23	4	227	19	9	28	4	232	2
ユニテッドアローズ計	67	7	1	73	7		7	1	73	
ユニテッドアローズ総合店	11			11					11	
ユニテッドアローズ	21	2		23	2		2		23	
ビューティ&ユース	33	5	1	37	5		5	1	37	
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	56	6	2	60	3	4	7	2	61	1
クロムハーツ	8	1		9	1		1		9	
S.B.U.計	59	8	1	66	7	5	12	1	70	1
アナザーエディション	13	3		16	2	1	3		16	
ジュエルチェンジズ	7	2		9	2	1	3		10	
オデット エ オディール	23	1	1	23	1		1	1	23	
ドゥローワー	6	1		7	1		1		7	
新規事業						3	3		3	1
アーキベラゴ	1			1					1	
クロス エアポートストア	3			3					3	
セル型 ステーションストア	4	1		5	1		1		5	
ハイウェイストア	2			2					2	
アウトレット	18	1		19	1		1		19	
(株)フィーゴ	12	1		13	1	4	5		17	4
(株)コーエン	51	13	2	62	10	7	17	3	65	▲1
UNITED ARROWS Taiwan LTD.		1		1		1	1		1	

## ■3Q累計出退店実績および通期見込み

第3四半期累計期間のグループ合計での出退店数は、出店38、退店6、3Q末店舗数は303。単体では出店23、退店4、期末店舗数227。

通期見込みでは、グループ合計で出店51、退店7、期末店舗数見込みは315、単体では出店28、退店4、期末店舗数見込みは232。

### 前回説明会からの変更点

(株)UA: グリーンレーベルの閉店予定の翌期以降への延期と新規事業1店舗の出店増を予定。

(株)フィーゴ: アスペジ3店舗をアスペジジャパン社より継承し、直営店として営業を開始するほか、フェリージ1店舗の新規出店を予定。

(株)コーエン: 翌期の移転リニューアルに向け、1月に1店舗が閉店。

## ■参考:3Q末までの出退店明細

### ㈱ユニテッドアローズ

月	出退店	店名	商業施設・住所
11月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ラブラ2新潟店	ラブラ2新潟 (新潟市中央区)
	退店	グリーンレーベル リラクシング アトレ上野店	アトレ上野 (東京都台東区)
10月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング アクアシティお台場店	アクアシティお台場 (東京都港区)
	退店(*4)	グリーンレーベル リラクシング 名古屋ラシック店	ラシック (名古屋市中区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 名古屋ラシック店	ラシック (名古屋市中区)
	新規出店	アナザーエディション 柏店	柏高島屋ステーションモール (千葉県柏市)
9月	新規出店	アナザーエディション 池袋店	池袋パルコ (東京都豊島区)
	新規出店	アナザーエディション 福岡店	ソリアアブラザ (福岡市中央区)
	新規出店	ジュエルチェンジズ 福岡店	ソリアアブラザ (福岡市中央区)
8月	新規出店	ユニテッドアローズ なんば店	なんばパークス (大阪市浪速区)
	新規出店	オデット エ オディール ユニテッドアローズ アトレ川崎店	アトレ川崎 (川崎市川崎区)
7月	退店	オデット エ オディール ユニテッドアローズ 西梅田店	フリーゼフリーゼ (大阪市北区)
6月	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ みなとみらい店	マークイズみなとみらい (横浜市西区)
5月	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 池袋ウィメンズストア	ルミネ池袋 (東京都豊島区)
4月	新規出店	ユニテッドアローズ 六本木 ウィメンズストア	六本木ヒルズ (東京都港区)
	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 大阪店	グランフロント大阪 (大阪市北区)
	新規出店	スティーブン アラン シンジュク	ルミネ新宿店 (東京都新宿区)
	新規出店(*1)	スティーブン アラン トーキョー	路面店 (東京都渋谷区)
	新規出店(*2)	スティーブン アラン オオサカ	グランフロント大阪 (大阪市北区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 浜松メイワン店	メイワン (浜松市中区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ららぽーと柏の葉店	ららぽーと柏の葉 (千葉県柏市)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ビオレ姫路店	ビオレ姫路 (兵庫県姫路市)
	新規出店	ジュエルチェンジズ 渋谷 東急東横店	東急百貨店 東横店 (東京都渋谷区)
	新規出店	ザ ステーション ストア ユニテッドアローズ エチカ池袋店	エチカ池袋 (東京都 豊島区)
	新規出店	クロムハーツ ウメダ	グランフロント大阪 (大阪市北区)
	新規出店	ドゥワーフ 梅田店	グランフロント大阪 (大阪市北区)
	新規出店	ユニテッドアローズ アウトレット 酒々井店	酒々井プレミアム・アウトレット (千葉県印旛郡)
	退店(*3)	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 梅田店	イーマ (大阪市北区)
新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 梅田店	イーマ (大阪市北区)	

\*1 「スティーブン アラン トーキョー」は「ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 渋谷公園通り店」の別館であるため、店舗数カウントには含みません。

\*2 「スティーブン アラン オオサカ」は「ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 大阪店」の別館であるため、店舗数カウントには含みません。

\*3 「ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 梅田店」は、ウィメンズ商品の取り扱い中止のMD変更および売場面積の大幅な縮小が発生するため、出店実績の管理上、退店および新規出店扱いとしております。

\*4 「グリーンレーベル リラクシング 名古屋ラシック店」は、取り扱い品目および売場面積の大幅な変更が発生するため、出店実績の管理上、退店および新規出店扱いとしております。

## ■参考:3Q末までの出退店明細

説明省略

## ■参考:3Q末までの出退店明細

### ㈱フィーゴ

	出退店	店名	商業施設・住所
4月	新規出店	フェリージ 梅田店	グランフロント大阪(大阪市北区)

### ㈱コーエン

	出退店	店名	商業施設・住所
10月	新規出店	金山店	アスナル金山(名古屋市中区)
9月	新規出店	FKDインターパーク店	FKDインターパーク(栃木県宇都宮市)
	新規出店	ジェネラルストア新宿ペペ店	新宿ペペ(東京都新宿区)
7月	退店	錦糸町店	テルミナ(東京都墨田区)
6月	新規出店	徳島店	ゆめタウン徳島(徳島県板野郡)
	新規出店	みなとみらい店	マークイズみなとみらい(横浜市西区)
4月	新規出店	前橋店	けやきウオーク前橋(群馬県前橋市)
	新規出店	グランフロント大阪店	グランフロント大阪(大阪市北区)
3月	新規出店	春日部店	イオンモール春日部(埼玉県春日部市)
	新規出店	八尾店	アリオ八尾(大阪府八尾市)
	新規出店	相模大野店	ポーノ相模大野(相模原市南区)
	新規出店	つくば店	イオンモールつくば(茨城県つくば市)
	新規出店	香椎浜店	イオンモール香椎浜(福岡市東区)
	新規出店	八幡東店	イオンモール八幡東(北九州市八幡東区)
2月	退店	仙台名取店	イオンモール名取エアリ(宮城県名取市)

※ ㈱コーエンは1月期決算のため、第3四半期累計期間の2月～10月の出店実績を掲載。

## ■参考:3Q末までの出退店明細

説明省略

## FIGO CO., LTD.

### 2014/3期 3Q累計 増収減益

- ・売上高 22億円 前年同期比 109%
- ・円安に伴う売上総利益率の減や新規ブランド獲得に向けた先行コストの発生等により減益
- ・アスペジ社(伊)、コーンセプト社(伊)に続き、トーマス ハンコック社(英、アウターウェア)との国内独占販売権取得
- ・4Qよりアスペジ直営店3店舗順次運営開始



(HANCOCK(ハンコック)2013年秋冬商品ビジュアル)

## c o e n

### 2014/1期 3Q累計 増収減益

- ・売上高 45億円 前年同期比 124%
- ・円安や値引きロスの増に伴う売上総利益率の減、および新規出店増(今期3Q累計:13店舗、前年同期:10店舗)等に伴うコスト増等により減益
- ※取り組みの詳細は19ページ参照



(ジェネラルストア 新宿ベベ店:2013年9月オープン)

## ■グループ会社の進捗

### ・(株)フィーゴ

売上高は、小売やネット通販が好調に推移し、前年同期比109%の22億円となったが、円安に伴う売上総利益率の減や新規ブランド獲得に向けた先行コストの発生等により減益。

営業面では、「アスペジ」および「コーンセプト社」に続き、アウターウェアを取り扱う英国の「トーマス ハンコック社」と日本における独占輸入販売権を取得。

### ・(株)コーエン(決算月:1月)

売上高は、新規出店に伴う増収の他、特にネット通販が好調に推移し、前年同期比124%の45億円となったが、円安や値引きロスの増に伴う売上総利益率の減、および新規出店拡大に伴うコスト増等により、減益。

(取り組みの詳細は19ページ参照)



経営スローガン「チャレンジ」

① 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

② 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

③ 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
- ・ 店舗とネット通販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

④ 生産性向上による利益拡大への飽くなき「チャレンジ」

- ・ 売上高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

■重点取組課題の進捗

2014年3月期は経営スローガンを「チャレンジ」と定め、4つの経営方針を掲げている。

「進化、成長し続ける既存事業への『チャレンジ』」、「新規事業開発への『チャレンジ』」、「O2Oリーディングカンパニーへの『チャレンジ』」の進捗を説明。



① 進化、成長し続ける既存事業への「チャレンジ」

プレスルームの本部オフィスへの移設

- ・オリジナル企画商品力の向上  
物理的な距離が近くなることで、商品・販売・宣伝各担当者の密なコミュニケーションが可能に
- ・商品陳列力の向上  
プレスルームで商品陳列のモデルケースを作り、全店舗で共有
- ・展示会場としての活用  
マスコミ・ディベロッパー関係者向けの商品展示会場として活用

参考：写真の事業

UA	UA	UA	UA	S.B.U.
BY	BY	BY	S.B.U.	S.B.U.



■「既存事業への『チャレンジ』」

「進化、成長し続ける既存事業への『チャレンジ』」の一環として、昨年8月にプレスルームを原宿の本社から赤坂の本部オフィスに移設。

従来、主な事業部門の商品・販売部門スタッフは赤坂本部オフィスに在席し、宣伝部門とプレスルームは原宿本社に在席および設置。機能が分散しているため、商品部門スタッフが現行商品のサンプルを確認する場合、本社まで出向く必要があった。移設により、商品・販売・宣伝部門の各担当者間で商品の確認や改善に向けた意見交換がよりスムーズに行えるようになり、商品企画力のさらなる向上を期待。

プレスルームは各ストアブランド別に展開、それぞれ独自の世界観を持った内装を施工。商品陳列のモデルケースをプレスルームで作成し、全店舗で共有することで、各店舗のショップメイクが標準化され、お客様へのアピール力向上を期待。

プレスルームはマスコミ・ディベロッパー関係者様向けの商品展示会の場としても活用。各ストアブランドの色濃い世界に演出された空間で商品をご覧いただけることで、ブランドイメージを高めたご紹介が可能に。

これらの効果は、今後徐々に拡大していくものと考えている。

② 新規事業開発への「チャレンジ」

『ボウ & アローズ』のスタート

- ・ ユナイテッドアローズの事業内事業として2014年4月スタート
- ・ 30～50歳代の男性、主として百貨店利用者に向けたブランド
- ・ 事業リソースの活用により初年度黒字化を目指す

ブランドコンセプト:モダンリラックス

モダントラディショナルテイストによる、ゆたかな大人のためのブランド

出店予定	・大丸梅田店 ・大丸札幌店 ・UAオンラインストア、ZOZOTOWN ＊百貨店を中心に店舗予定	
商品構成	・一部雑貨を除き、ほぼオリジナル企画商品 ・スポーツライン 70:ビジネスライン 30	
価格帯 (オリジナル企画商品)	<スポーツライン> ジャケット ￥49,000～ シャツ ￥9,800～ パンツ ￥12,000～ コート ￥49,000～ ニット ￥12,000～	<ビジネスライン> ジャケット ￥69,000～ シャツ ￥12,000～ パンツ ￥16,000～ コート ￥59,000～ ニット ￥39,000～ スーツ ￥78,000～



■「新規事業開発への『チャレンジ』」

メンズの新事業「ボウ & アローズ」を4月から開始。

「ボウ & アローズ」のターゲットは主に百貨店を利用されている30～50代の男性。当社で百貨店メンズ市場の調査を行ったところ、40代を中心とした男性に向けて、トラッドテイストとほどよいカジュアルテイストを提案する中高価格帯のブランドが非常に少ないことが判明。このマーケットに向けて店舗展開し、従来当社がカバーできていなかった新たなお客様を獲得したい。

「ボウ & アローズ」のブランドコンセプトは「モダンリラックス」。モダントラディショナルテイストによる、ゆたかな大人のためのブランド。大人の男性がいつまでも素敵にみえるシルエットにこだわり、ユナイテッドアローズがこれまでに培った感性や創造性を集結。商品は一部の雑貨を除いてほぼオリジナル企画商品、当社の得意分野であるジャケットスタイルを軸に、スポーツラインを70%、ビジネスラインを30%程度で構成。既存のユナイテッドアローズ事業よりもサイズ展開を広げ、ターゲット世代にフィットした商品企画を実施。4月に大丸梅田店、大丸札幌店のオープン予定に加え、UAオンラインストア、ZOZOTOWNでも展開予定。

「ボウ & アローズ」はユナイテッドアローズの事業内事業としてスタート。商品面や販売面などは既存の体制を活用し、新規事業ではあるが、初年度から黒字化を目指す。

② 新規事業開発への「チャレンジ」

- ・ 海外事業: 2014年5月、ビューティ&ユース台北店を台北市松山区に出店

③ O2Oリーディングカンパニーへの「チャレンジ」

- ・ UAオンラインストア スマートフォン アプリをリリース (2014年1月)

- 商品閲覧  
展開商品の閲覧、実店舗の在庫状況を確認
- スタイリング閲覧  
スタッフによるスタイリング写真の閲覧、該当商品ページへの遷移
- 品番検索  
下げ札の品番から検索することにより、色、サイズ等の詳細を確認
- マイリスト登録  
閲覧した商品やスタイリングをマイリストに登録、いつでも確認可能に
- 店舗検索  
事業や地域による検索、GPSと連動した最寄り店舗の検索



(UAオンラインストア アプリ 画面イメージ  
左上:商品画面、右上:スタイリング画面  
左下:品番検索画面、右下:店舗一覧画面)

■「新規事業開発への『チャレンジ』」

海外事業: 昨年10月の「ユナイテッドアローズ 台北店」オープンに続き、今年5月の「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 台北店」出店に向けた準備を開始。

今後の海外展開は、UA、ビューティ&ユース・グリーンレーベル リラッキングの3事業で、2022年までに台湾国内に10店舗程度の出店を計画、今回の出店はその一環となる。

■「O2Oリーディングカンパニーへの『チャレンジ』」

今年1月に、UAオンラインストアの商品やスタイリングを簡単に閲覧できるスマートフォン アプリを発表。

このアプリは、お客様のニーズにあわせてオンライン(ネット通販)とオフライン(実店舗)を自由に使い分けていただくことを目的としたO2Oツールである。実店舗で気になった商品や購入するかどうか迷った商品があった場合には、下げ札の品番を入力することで商品検索が可能に。その商品をマイリストに登録しておけば、後程検討し、UAオンラインストアで購入することも可能。掲載商品は実店舗の在庫状況も表示。アプリで商品を確認し、実際に試着して購入したいという方には、スマートフォンのGPS機能と連動して在庫のある最寄店舗をご案内。将来的にはUAオンラインストアから実店舗に商品を取り寄せる機能を追加するなど、今後もバージョンアップを予定。



3Q累計期間の連結売上総利益率 前年同期比  $\Delta 1.5P$

	現状	今後の対策
マイナス要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>円安のさらなる進行による仕入原価の上昇</li> <li>天候不順による秋冬物実需の縮小に伴うオリジナル企画商品売上高の減、および先物買い需要増に伴う仕入商品売上高の増</li> <li>値引きロスの拡大(コーエン)</li> <li>CHでは売上総利益率の低いゴールドアイテムや高額アクセサリ等の売上構成比が拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014春夏より価格改定商品構成を拡大</li> <li>昨今の天候不順に対応した商品MDの精度向上による値引きロスの低減</li> <li>引続き商品・販売・宣伝部門連携に伴う売上の拡大</li> <li>インバウンド需要の対応強化</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">上記施策により 売上高・売上総利益額の拡大 売上総利益率の改善を目指す</p>
プラス要因 (売上拡大含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部事業で値引きロスが縮小(BY等)</li> <li>価格改定による仕入原価率の低減</li> <li>好調な売上による売上総利益額の確保(各事業、特にCH)</li> <li>円安に伴うインバウンド需要の拡大(CH等)</li> </ul>	
<p>→ プラス要因もあるがマイナス要因を補えず、結果として売上総利益率低下(収益面では売上高好調に伴う売上総利益額の確保、販管費の抑制等で概ね計画並み)</p>		

■TOPIC 1 円安への対応

第3四半期累計期間の連結売上総利益率は、前年同期から 1.5ポイントマイナス。

マイナス要因：1つ目は円安。期を通して円安が進行したことより、海外仕入および海外生産商品の仕入原価が想定以上に上昇。2つ目は天候不順に伴い、売上総利益率の高いオリジナル商品を中心とした実需商品の動きが鈍かった。一方、先物買い需要の高まりに伴い、売上総利益率の低い海外ブランド品等の売上が好調に推移したことも利益率の低下につながった。3つ目は、特にコーエンにおいて内部要因や外部の競争環境から値引きロスが拡大。4つ目はクロムハーツ事業において、富裕層やインバウンド需要の高まりに伴い、売上総利益率の低いゴールドアイテムや高額アクセサリの売上構成が拡大し、利益率低下の一因に。

プラス要因：1つ目に一部事業で値引きロスが縮小傾向。UA単体では全社でも値引きロスが前年に比較し縮小傾向。2つ目に価格改定による仕入原価率の低減。商品企画力向上を伴った価格改定は概ねお客様に受け入れていただくことができた想定。3つ目は好調な売上による売上総利益「額」の確保。特にクロムハーツは円安に伴うインバウンド需要拡大の恩恵も含め、売上高・売上総利益「額」とも計画を大きく超過。

総括：プラス要因でマイナス要因を補うことができず、結果として売上総利益率が低下。収益面は好調な売上に伴う売上総利益額の確保やコスト削減により概ね計画並みで推移。

今後の見通し・対策：1つ目は2014年春夏商品より商品企画力の更なる向上を図り、一層の価格の見直しを図る。2013年秋冬のオリジナル商品では、価格改定を実施した割合は全体の半分以下だったが、これを50%以上とする予定。2つ目には、昨今の「春や秋が極めて短期化するような季節変動」に対応した商品MDを構築することにより、値引きロスの削減を目指す。引続き商品部門・販売部門の連携強化によるMD検証力の向上や、宣伝部門の連携強化による入店客数の向上を目指す。免税対応店舗の拡充や語学講習の充実などにより、インバウンド需要の対応強化を図る。

売上高・売上総利益「額」の拡大を目指すとともに、売上総利益「率」の改善も目指す。

## 1. 商品供給体制強化

- ① (株)UA商品支援本部との定期ミーティング開始
  - ・商品の流れにおける(株)コーエンの(株)UA各事業との共通点、相違点を抽出
  - ・(株)コーエンのあるべき商品の流れについて仮説立案、2014年春夏中旬から検証開始
  - ・仮説・検証を繰り返し、(株)コーエン版の商品プラットフォームを確立
- ② 価格帯の見直し
  - ・ニュートレンドマーケットにおいて、価格改定は難しいと判断
  - ・商品価格は変更せず、チャイナ+1の推進、商品力・販売力向上で売上高・利益を拡大

## 2. 販売体制強化

- ① 人事制度、教育の充実による販売力強化
  - ・短時間勤務制度、インターンシップ制度の導入
  - ・店長向け教育プログラムの開始
  - ・商品説明会の強化、販売部門の店舗巡回による接客指導
- ② コーエン ハウスカードの導入
  - ・個店別のお客様情報管理をシステム化
  - ・買上げ店舗・金額・頻度などのデータをもとにしたコーエンファン醸成
  - ・自社通販サイトの売上と連動したO2O施策の推進

### ■TOPIC2: (株)コーエンの取り組みについて

商品面: (株)コーエン版の商品プラットフォーム確立に向け、(株)UAの商品支援本部との定期的なミーティングを開始。現段階では、商品企画から生産、販売までの商品の流れにおける(株)UAとの共通点、相違点の抽出を実施。これらを踏まえ、今後あるべき商品の流れについて仮説を立て、検証を行う。検証は2014年春夏中旬からスタートし、数シーズンをかけて繰り返しながら、コーエン版の商品プラットフォームを確立。

あわせて価格帯の見直しも進行。2013年秋冬は為替変動による原価上昇を踏まえ、一部商品の値上げを実施。しかし、コーエンの所属するニュートレンドマーケットにおいて、お客様の価格に対する意識は強く、価格改定を受け入れていただきづらい環境にあることが判明。2014年春夏からは従来の価格帯に戻し、チャイナ+1の推進と商品力・販売力の強化による定価販売比率の向上で、売上・利益を拡大。

販売面: 人事制度・教育・システムの面から取り組みを推進。人事制度では、優秀な販売員の確保を目的に、短時間勤務制度、インターンシップ制度を導入。経験者の流出を防ぐことで、販売体制を強化。教育面は、店長向け教育プログラムを開始し、店舗運営力を高める。商品説明会の時間を従来の倍に増やし、販売部門による店舗巡回で接客指導を行うなど、販売力の強化にも努める。システム面は、8月からコーエン ハウスカードを導入。従来は個店別に行っていたお客様情報の管理をハウスカードによってシステム化し、買上げた店舗・金額・頻度などのデータをもとにした販促施策を通じ、コーエンファンの醸成につなげる。ハウスカードシステムは段階的にバージョンアップし、将来的には自社通販と連動したO2O施策につなげたい。

# 参考資料



単位:百万円

	連結			前期		単体			前期	
	2014/3期	通期		実績	売上比	2014/3期	通期		実績	売上比
	計画	売上比	前期比			計画	売上比	前期比		
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%

■連結

単位:百万円

	連結 2014/3期 上期				連結 2014/3期 下期		
	実績	売上比	前年 同期比	計画比	計画	売上比	前年 同期比
売上高	56,670	100.0%	112.0%	101.2%	69,548	100.0%	107.9%
売上総利益	30,135	53.2%	109.4%	99.0%	37,895	54.5%	108.1%
販管費	25,719	45.4%	113.5%	98.7%	28,799	41.4%	105.1%
営業利益	4,416	7.8%	90.3%	101.1%	9,095	13.1%	118.6%
営業外損益	29	0.1%	41.3%	467.1%	15	0.0%	—
経常利益	4,445	7.8%	89.6%	101.7%	9,111	13.1%	119.6%
特別損益	▲ 287	-0.5%	—	—	▲ 136	-0.2%	—
当期純利益	2,435	4.3%	89.1%	104.6%	5,425	7.8%	118.4%

■単体

	単体 2014/3期 上期				単体 2014/3期 下期		
	実績	売上比	前年 同期比	計画比	計画	売上比	前年 同期比
売上高	52,130	100.0%	111.1%	101.7%	63,377	100.0%	106.2%
売上総利益	27,544	52.8%	108.8%	99.7%	34,270	54.1%	106.5%
販管費	23,333	44.8%	112.1%	99.1%	25,839	40.8%	102.8%
営業利益	4,210	8.1%	93.7%	102.9%	8,431	13.3%	119.5%
営業外損益	37	0.1%	55.0%	226.8%	24	0.0%	—
経常利益	4,247	8.1%	93.2%	103.4%	8,455	13.3%	120.4%
特別損益	▲ 276	-0.5%	—	—	▲ 136	-0.2%	—
当期純利益	2,333	4.5%	95.3%	105.3%	5,069	8.0%	124.9%

※下期は当初計画から変更していませんので、上期実績と下期計画の合計は通期計画値とはなりません。

単位:百万円

	単体 2014/3期 上期			単体 2014/3期 下期		単体 2014/3期 通期	
	実績	前年 同期比	計画比	計画	前年 同期比	計画	前年 同期比
売上高	52,130	111.1%	101.7%	63,377	106.2%	114,651	107.5%
ビジネスユニット計	45,244	110.8%	101.3%	55,341	106.5%	100,019	107.8%
うち小売	39,573	111.9%	101.6%	47,920	107.3%	86,877	108.5%
うちネット通販	5,389	105.9%	98.8%	7,133	104.0%	12,587	105.3%
アウトレット	6,885	113.1%	104.4%	8,036	103.9%	14,632	105.9%
既存店売上高前期比							
小売+ネット通販	102.4%			101.1%		101.2%	
小売	101.8%			100.4%		100.5%	
ネット通販	107.0%			105.2%		106.1%	

※下期は当初計画から変更していませんので、上期実績と下期計画の合計は通期計画値とはなりません。

■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

■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

■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

■長期ビジョン最終年度(2022/3期)の定量目標

連結売上高:2,200億円 (年平均成長率 107.5%)

連結経常利益:264億円 経常利益率12.0% (年平均成長率 108.7%)

連結ROE:20.0%

### 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、当社HP掲載「アニュアルレポート2013」の36～39ページ「商品の流れ」、40～41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/data/annual\\_report.html](http://www.united-arrows.co.jp/ir/lib/data/annual_report.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など。さらに2014年1月にリリースしたスマートフォンアプリでは、GPSを活用した近隣店舗在庫検索機能や品番検索機能から検討中の商品の詳細を調べたり、お気に入り登録することなどが可能。

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。

(詳細は、当社HP掲載「アニュアルレポート2013」の22～23ページ「O2O戦略への取り組み」をご参照ください)