2015年3月期
第３四半期
決算説明会

2015年2月5日

株式会社 ユナイテッドアローズ

■目次

UNITED ARROWS LTD.

Ⅰ. 2015/3期 第3四半期 業績概況等

P 3～17

Ⅱ. 重点取組課題の進捗等

P 18～27

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。
ユナイテッドアローズ＝UA、ビューティ＆ユース ユナイテッドアローズ＝BY/ビューティ＆ユース、モンキータイム ビューティ＆ユース ユナイテッドアローズ＝モンキータイム、ディストリクト ユナイテッドアローズ＝ディストリクト、ユナイテッドアローズ 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 ユナイテッドアローズ＝オデット エ オディール、アーキペラゴ ユナイテッドアローズ＝アーキペラゴ、ジ エアポート ストア ユナイテッドアローズ＝エアポート ストア、ザ ステーション ストア ユナイテッドアローズ＝ステーション ストア、ザ ハイウェイ ストア ユナイテッドアローズ＝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。
UA＝UA、ディストリクト、ザ ソブリンハウス、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 、ボワソンショコラ、ドゥロワー、アストラット、アンルート、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

■2015/3期3Q　連結・単体PL実績

UNITED ARROWS LTD.

主に秋冬商戦の苦戦により、増収減益。2月5日付けで通期業績予想を下方修正

- **連結売上高：前年同期比 102.9%→ グループ全社増収も当初計画から約35億円減**
- **売上総利益率：53.9% 前年同期差 △0.6pt→ 円安や3Q以降の値引き増に伴う低下**
- **販管費率：44.0% 前年同期差 ＋1.1pt→ 新店・新規事業に伴う人件費増や物流費等の増**

単位：百万円

	連結 2015/3期 3Q累計						単体 2015/3期 3Q累計					
	実績	売上比	前年同期比増減	比率	前年同期実績	売上比	実績	売上比	前年同期比増減	比率	前年同期実績	売上比
売上高	96,399	100.0%	2,760	102.9%	93,638	100.0%	88,120	100.0%	1,105	101.3%	87,015	100.0%
売上総利益	52,003	53.9%	931	101.8%	51,071	54.5%	47,085	53.4%	▲ 123	99.7%	47,209	54.3%
販管費	42,425	44.0%	2,281	105.7%	40,144	42.9%	37,683	42.8%	1,209	103.3%	36,473	41.9%
営業利益	9,577	9.9%	▲ 1,349	87.6%	10,927	11.7%	9,402	10.7%	▲ 1,333	87.6%	10,735	12.3%
営業外損益	86	0.1%	59	319.3%	27	0.0%	115	0.1%	55	191.8%	60	0.1%
経常利益	9,663	10.0%	▲ 1,290	88.2%	10,954	11.7%	9,518	10.8%	▲ 1,277	88.2%	10,795	12.4%
特別損益	▲ 371	−0.4%	▲ 80	—	▲ 290	−0.3%	▲ 346	−0.4%	▲ 68	—	▲ 277	−0.3%
四半期純利益	5,760	6.0%	▲ 635	90.1%	6,396	6.8%	5,747	6.5%	▲ 599	90.6%	6,346	7.3%

3

■2015/3期3Q 連結・単体PL実績

当第3四半期累計期間（2014年4月1日～2014年12月31日）は、主に秋冬商戦の苦戦により、増収減益となった。この動向を踏まえ、2月5日に業績の下方修正を行なった。

連結売上高は、グループ全社で増収したものの、当初計画からは35億円程度のマイナスとなった。

売上総利益率は、主に円安の進行、仕入品売上構成の拡大や3Q以降の値引きの増加等に伴い、前年同期比0.6ポイントマイナスの53.9%となった。

販管費率は、主に新店や新規事業に伴う人件費の増や、在庫の増加に伴う物流費等の増加により、前年同期比1.1ポイント増の44.0%となった。

以上の結果、営業利益は前年同期比87.6%の95億77百万円、経常利益は前年同期比88.2%の96億63百万円、四半期純利益は前年同期比90.1%の57億60百万円となった。

■単体 売上高実績 チャネル別

UNITED ARROWS LTD.

単体売上高前年同期比 101.3%、小売＋通販既存店売上高前期比 98.8%

- ビジネスユニットは小売、通販とも増収、アウトレット減収
- 主に秋冬商戦の苦戦により、小売＋ネット通販既存店前期比がマイナス
- カジュアル商品の販売好調等に伴い、ネット通販は全店・既存店とも高い伸び
- 売上構成比：ネット通販 11.5%（前年同期 10.7%）、アウトレット12.4%（〃 12.8%）

単位：百万円

	単体 2015/3期 3Q累計					
	実績	構成比	前年同期比増減	比率	前年同期実績	構成比
単体売上高	88,120	100.0%	1,105	101.3%	87,015	100.0%
ビジネスユニット計	77,162	87.6%	1,275	101.7%	75,887	87.2%
うち小売	66,429	75.4%	442	100.7%	65,987	75.8%
うちネット通販	10,126	11.5%	777	108.3%	9,348	10.7%
アウトレット	10,957	12.4%	▲ 170	98.5%	11,127	12.8%

	既存店前期比		
	売上高	客数	客単価
小売＋ネット通販	98.8%	―	―
小売	98.2%	91.7%	107.2%
ネット通販	104.2%	―	―

4

■単体 売上高実績 チャネル別

単体売上高は前年同期比101.3%、小売＋ネット通販既存店売上高前期比は98.8%となった。

ビジネスユニットは小売、通販とも増収、アウトレットは減収となった。

小売＋通販既存店売上高前期比は、主に秋冬商品の苦戦に伴いマイナス。

ネット通販はカジュアル商品の伸長等により好調に推移した。

売上構成比はネット通販が前年同期より0.7ポイント上昇し11.5%となり、アウトレットは0.4ポイント低下し12.4%となった。

■単体 売上高実績 事業別

UNITED ARROWS LTD.

全事業増収、既存店売上高前期比はUA、S.B.U.がマイナス、GLR、CHがプラス

- UA：小売既存店ベースでメンズ・ウィメンズともドレス部門マイナス、カジュアル部門プラス
- GLR：小売既存店ベースでウィメンズ部門がマイナス、メンズ部門がプラス
- CH： シルバーアイテム、ゴールドアイテム、パーソナルオーダー等が好調
- S.B.U.：全般的に苦戦、ドゥロワーが既存店ベースでプラス

単位：百万円

	単体 2015/3期 3Q累計 実績	前年同期比増減	比率	前年同期
ビジネスユニット計	77,162	1,275	101.7%	75,887
UA	39,184	484	101.3%	38,699
GLR	19,582	404	102.1%	19,177
CH	7,383	360	105.1%	7,023
S.B.U.	11,011	25	100.2%	10,986

	3Q累計 既存店前年同期比 小売＋ネット通販	小売	ネット通販
UA	98.9%	97.9%	112.9%
GLR	100.8%	101.2%	98.9%
CH	－	101.4%	－
S.B.U.	93.5%	91.9%	100.5%

5

■単体 売上高実績 事業別

全事業が増収となり、既存店売上高前期比はUA、S.B.U.がマイナス、GLR、CHがプラスとなった。

UA事業では、小売既存店前期比ベースでメンズ・ウィメンズともドレス部門がマイナス、カジュアル部門がプラスとなった。

GLR事業では、小売既存店前期比ベースでウィメンズがマイナス、メンズがプラスとなった。

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、パーソナルオーダー等が好調に推移した。

S.B.U. は全般的に苦戦した。ドゥロワーは既存店前期比がプラス。

■単体 売上総利益率実績

UNITED ARROWS LTD.

単体売上総利益率 前年同期比0.8pt減の 53.4%

- ビジネスユニット計：円安の進行、仕入商品の売上構成増、値引きの拡大等に伴い 0.8pt減の57.0%（3Qのみ1.1pt減、秋冬商品の値引きによる減の拡大）
- アウトレット：レギュラー事業在庫の消化促進等に伴い2.2pt減の33.4% （3Qのみ0.3pt減 専用品の売上シェアおよび売上総利益率の改善によるマイナス幅の縮小）

	単体 2015/3期 3Q累計			参考：単体 2015/3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	53.4%	−0.8%	54.3%	55.5%	−0.9%	56.4%
ビジネスユニット計	57.0%	−0.8%	57.8%	58.2%	−1.1%	59.3%
アウトレット	33.4%	−2.2%	35.6%	36.4%	−0.3%	36.6%
その他原価額 単位：百万円	568	▲ 39	608	▲ 30	▲ 87	56

※ その他原価＝商品評価損、廃棄等

6

■単体 売上総利益率実績

単体売上総利益率は、前年同期比0.8ポイント減の53.4%となった。

ビジネスユニット計では、主に円安の影響に伴う原価率の上昇、仕入品の売上構成の増加等に伴い、0.8ポイント減の57.0%となった。

3Qのみでは、これらの要因に加え、値引き販売の増加に伴い、1.1ポイント減の58.2%となった。

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、2.2ポイント減の33.4%となった。

3Qのみでは、アウトレット専用品の売上シェアおよび売上総利益率の改善によりマイナス幅が縮小した。

■単体 販管費実績

UNITED ARROWS LTD.

販管費率 42.8%、前年同期比 0.8pt増

- **前年同期からの売上比増減要因**
  宣伝販促費：出稿、交通広告の減等に伴う減
  人件費：新店要員の増や昇格等に伴う増
  その他：IT関連コスト、在庫増に伴う物流委託費等の増

※ **参考：当初計画からの減 約13億円：欠員・抑制等に伴う人件費の減 6.5億円、出店一時経費の減 1.4億円、宣伝販促費の減 1.1億円、変動費の減 3.5億円 等**

単位：百万円

	単体 2015/3期 3Q累計				前年同期	
	実績	売上比	前年同期比増減	前年同期比	実績	売上比
単体売上高	88,120	100.0%	1,105	101.3%	87,015	100.0%
販管費	37,683	42.8%	1,209	103.3%	36,473	41.9%
宣伝販促費	1,714	1.9%	▲ 336	83.6%	2,050	2.4%
人件費	13,657	15.5%	560	104.3%	13,097	15.1%
賃借料	10,990	12.5%	301	102.8%	10,689	12.3%
減価償却費	1,102	1.3%	24	102.2%	1,078	1.2%
その他	10,217	11.6%	660	106.9%	9,557	11.0%

7

■単体 販管費実績

単体販管費率は、前年同期比0.8ポイント増の42.8%となった。

前年同期からの売上比増減要因は、出稿や交通広告の減に伴う宣伝販促費の減、新店要員の増や昇格等に伴う人件費の増、IT関連コストや在庫増に伴う物流委託費の増によるその他販管費の増などが挙げられる。

当初計画からは約13億円の減となった。減の要因は、主に欠員・抑制等に伴う人件費の減が約6.5億円、出店一時経費の減が約1.4億円、宣伝販促費の減が1.1億円、変動費の減が3.5億円である。

■連結・単体BS実績

UNITED ARROWS LTD.

（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、差入保証金等の増
- 流動負債：短期借入金の増、1年以内長期借入金、未払法人税の減

※ 連結の長短借入金残高：108.8%の12,550百万円

※ 単体 たな卸資産：116.8%（＞3Q累計売上高 101.3%）

（単体たな卸資産の点数増は約104%）

単位：百万円

	連結 2015/3期 3Q末				単体 2015/3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	70,004	100.0%	108.7%	118.1%	64,919	100.0%	107.1%	117.4%
流動資産	48,786	69.7%	111.3%	125.8%	43,578	67.1%	110.0%	126.3%
（うち たな卸資産）	28,306	40.4%	117.4%	138.9%	25,372	39.1%	116.8%	137.4%
固定資産	21,217	30.3%	103.2%	103.5%	21,340	32.9%	101.7%	102.6%
流動負債	32,020	45.7%	101.9%	127.5%	28,095	43.3%	98.5%	126.4%
固定負債	2,807	4.0%	96.1%	106.2%	2,445	3.8%	93.5%	105.7%
純資産合計	35,176	50.2%	117.1%	111.6%	34,377	53.0%	116.7%	111.8%
参考：長短借入金残高	12,550	17.9%	108.8%	247.0%	10,400	16.0%	102.7%	290.4%

8

■連結・単体 BS実績

連結総資産は前年同期末比108.7%、前期末比118.1%の700億04百万円となった。

連結BSの前年同期末比での差異要因は以下の通り。

流動資産は、前年同期末比111.3%の487億86百万円となった。主にたな卸資産や未収入金の増によるものである。固定資産は、同103.2%の212億17百万円となった。これは主に新規出店に伴う有形固定資産や差入保証金の増によるものである。

流動負債は、同101.9%の320億20百万円となった。これは主に短期借入金の増や1年以内返済予定の長期借入金、未払法人税の減によるものである。

連結の長短借入金残高は、前年同期末比108.8%の125億50百万円となった。

単体のたな卸資産は、前年同期末比116.8%となり、第3四半期累計期間の単体売上高前年同期比101.3%を上回っている。在庫効率の向上に向け、消化施策等を講じていく。後半に在庫消化施策の進捗と今後の見通しを説明。

■連結CF実績

UNITED ARROWS LTD.

現金及び現金同等物期末残高 5,766百万円

- 営業CF（主な収入）税前四半期純利益 92億円、仕入債務の増 40億円
  （主な支出）たな卸資産の増 79億円、法人税等の支払 57億円
- 投資CF（主な支出）有形固定資産の取得 21億円、長期前払費用の取得 4億円
- 財務CF（主な収入）短期借入金の増 81億円
  （主な支出）配当金の支払 20億円、長期借入金の返済 6億円

単位：百万円

	連結 2015/3期 3Q累計 実績	前年同期 実績
営業キャッシュ・フロー（小計）	4,034	4,823
営業キャッシュ・フロー	▲ 2,089	301
投資キャッシュ・フロー	▲ 2,982	▲ 2,898
財務キャッシュ・フロー	5,407	2,044
現金及び現金同等物期末残高	5,766	5,588

9

■ 連結CF実績

第3四半期末の現金及び現金同等物は、57億66百万円となった。

営業キャッシュ・フローは、20億89百万円のキャッシュアウトとなった。キャッシュインの主な内訳は税前四半期純利益92億、仕入債務の増40億であり、キャッシュアウトの主な内訳は、たな卸資産の増79億円、法人税等の支払額57億円である。

投資活動によるキャッシュ・フローは、29億82百万円のキャッシュアウトとなった。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21億円や長期前払費用の取得4億円である。

財務活動によるキャッシュ・フローは、54億07百万円のキャッシュインとなった。キャッシュインの主な内訳は短期借入金の増81億円であり、キャッシュアウトの主な内訳は配当金の支払20億円、長期借入金の返済6億円である。

■2015/3期3Q グループ合計出退店実績、通期見込み

UNITED ARROWS LTD.

- 3Q実績:グループ合計出店数 27、退店数 5、3Q末店舗数 336
- 通期見込み:グループ合計出店数 31、退店数 9、期末店舗数 336（前回見込みから▲2店舗）

	2015/3期 3Q 実績				2015/3期 通期見込み						参考
	期首店舗数	出店	退店	3Q末店舗数	期首店舗数	出店 上期	出店 下期	出店 通期	退店	期末店舗数	前回比増減
グループ合計	314	27	5	336	314	23	8	31	9	336	▲ 2
(株)ユナイテッドアローズ	231	18	4	245	231	15	5	20	7	244	▲ 2
(株)フィーゴ	17	1		18	17	1		1	1	17	
(株)コーエン	65	7	1	71	65	6	3	9	1	73	
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	1	1		2	1	1		1		2	

※㈱コーエン、UNITED ARROWS TAIWAN LTD.は1月決算のため、2014年2月～10月の出退店を表記しております。

10

■2015/3期3Q グループ合計出退店実績、通期見込み

第3四半期の実績:グループ合計での新規出店数:27、退店数:5、第3四半期末の店舗数:336。

通期のグループ合計出店見込み:31、退店:9、期末店舗数:336。

2015/3期の期末店舗数は前回の見込みから2店舗の減となる。

内訳は㈱UAのハイウエイストア2店舗の退店によるものである。

連結子会社の見込みは変更なし。

■参考:㈱UA 3Q累計出退店実績および通期見込み

UNITED ARROWS LTD.

		2015/3期 3Q実績				2015/3期 通期見込み						参考
		期首店舗数	出店	退店	3Q末店舗数	期首店舗数	出店 上期	出店 下期	出店 通期	退店	期末店舗	前回比増減
(株)ユナイテッドアローズ合計		231	18	4	245	231	15	5	20	7	244	▲2
ユナイテッドアローズ計		73	4		77	73	4	1	5	1	77	
ユナイテッドアローズ総合店		11			11	11					11	
ユナイテッドアローズ		23			23	23					23	
ボウ & アローズ			2		2		2		2		2	
ソブリンハウス		1			1	1					1	
ディストリクト		1			1	1					1	
ビューティ&ユース		35	2		37	35	2	1	3	1	37	
モンキータイム		1			1	1					1	
スティーブン アラン		1			1	1					1	
グリーンレーベル リラクシング		60	5	3	62	60	3	3	6	3	63	
クロムハーツ		9	1		10	9	1		1		10	
S.B.U.計		70	6	1	75	70	6		6	3	73	▲2
アナザーエディション		16			16	16					16	
ジュエルチェンジズ		10	1	1	10	10	1		1	1	10	
オデット エ オディール		23			23	23					23	
ボワソンショコラ		1	2		3	1	2		2		3	
ドゥロワー		7			7	7					7	
アストラット		2	1		3	2	1		1		3	
アンルート			1		1		1		1		1	
クロスセル/トラフィックチャネル	アーキペラゴ	1			1	1					1	
	エアポート ストア	3			3	3					3	
	ステーション ストア	5	1		6	5	1		1		6	
	ハイウェイ ストア	2			2	2				2		▲2
アウトレット		19	2		21	19	1	1	2		21	

※スティーブン アラン トーキョーおよびスティーブン アラン オオサカは別館扱いのため上記カウントに含んでおりません。

11

■参考:㈱UA 3Q累計出退店実績および通期見込み

(説明は省略)

■参考：3Q末までの出退店明細

UNITED ARROWS LTD.

㈱ユナイテッドアローズ

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 長野店	MIDORI長野（長野県長野市）
	新規出店	ユナイテッドアローズ アウトレット 土岐店	土岐プレミアム・アウトレット（岐阜県土岐市）
	移転	ユナイテッドアローズ 心斎橋店	大丸心斎橋店（大阪市中央区）
	移転	グリーンレーベル リラクシング 福岡パルコ店	福岡パルコ（福岡市中央区）
10月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ららぽーと和泉店	ららぽーと和泉（大阪府和泉市）
	改装	ユナイテッドアローズ 原宿本店 メンズ館	路面店（東京都渋谷区）
	改装	ユナイテッドアローズ 立川店	ルミネ立川店（東京都立川市）
	改装	ビューティ＆ユース ユナイテッドアローズ 心斎橋店	大丸心斎橋店（大阪市中央区）
	退店	グリーンレーベル リラクシング りんくう泉南店	イオンモールりんくう泉南（大阪府泉南市）
9月	新規出店	ビューティ＆ユース ユナイテッドアローズ 長崎店	アミュプラザ長崎（長崎県長崎市）
	新規出店	ジュエルチェンジズ 大宮店	ルミネ大宮（さいたま市大宮区）
	新規出店	アンルート 銀座	路面店（東京都中央区）
	改装	ユナイテッドアローズ 日本橋店	コレド日本橋（東京都中央区）
	改装	グリーンレーベル リラクシング 札幌ステラプレイス店	札幌ステラプレイス（札幌市中央区）
	改装	グリーンレーベル リラクシング ららぽーと横浜店	ららぽーと横浜（横浜市都筑区）
	移転	グリーンレーベル リラクシング アミュプラザ鹿児島店	アミュプラザ鹿児島（鹿児島県鹿児島市）
	移転	アナザーエディション 京都店	藤井大丸（京都市下京区）
	退店（*1）	グリーンレーベル リラクシング 渋谷マークシティ店	渋谷マークシティ（東京都渋谷区）
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 渋谷マークシティ店	渋谷マークシティ（東京都渋谷区）
	退店	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）
7月	退店	グリーンレーベル リラクシング 横浜相鉄ジョイナス店	相鉄ジョイナス（横浜市西区）
5月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング アトレ上野店	アトレ上野店（東京都台東区）
	新規出店	クロムハーツ フクオカ	路面店（福岡市中央区）
	新規出店	アストラット 青山店	路面店（東京都港区）
	新規出店	ザ ステーション ストア 大手町店	大手町タワー（東京都千代田区）
4月	新規出店	ボウ ＆ アローズ 大丸札幌店	大丸札幌店（札幌市中央区）
	新規出店	ボウ ＆ アローズ 大丸梅田店	大丸梅田店（大阪市北区）
	新規出店	ビューティ&ユース 京都ウィメンズストア	京都ポルタ（京都市下京区）
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 武蔵小杉店	ららテラス 武蔵小杉（川崎市中原区）
	新規出店	ボワソンショコラ 吉祥寺店	アトレ吉祥寺（東京都武蔵野市）
	新規出店	ボワソンショコラ 丸の内店	丸ビル（東京都千代田区）
	新規出店	ユナイテッドアローズ アウトレット 倉敷店	三井アウトレットパーク 倉敷（岡山県倉敷市）
	改装	オデット エ オディール ユナイテッドアローズ 博多店	アミュプラザ博多（福岡市博多区）

＊1 「グリーンレーベル リラクシング 渋谷マークシティ店」は、改装に伴い、取扱い品目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。

12

■参考：3Q末までの出退店明細

（説明は省略）

■参考：3Q末までの出退店明細

UNITED ARROWS LTD.

㈱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 福岡三越	福岡三越（福岡市中央区）

㈱コーエン

	出退店	店名	商業施設・住所
10月	新規出店	和泉店	ららぽーと和泉（大阪府和泉市）
9月	退店	モレラ岐阜店	モレラ岐阜（岐阜県本巣市）
7月	新規出店	ファインド グッドラック マリンピア神戸店（※）	三井アウトレットパークマリンピア神戸（神戸市垂水区）
	新規出店	ファインド グッドラック 木更津店（※）	三井アウトレットパーク木更津（千葉県木更津市）
4月	新規出店	武蔵小杉店	ららテラス 武蔵小杉（川崎市中原区）
3月	新規出店	ジェネラルストア西宮店	阪急西宮ガーデンズ（兵庫県西宮市）
	新規出店	ジェネラルストアくずはモール店	くずはモール（大阪府枚方市）
	新規出店	ファインド グッドラック 入間店（※）	三井アウトレットパーク入間（埼玉県入間市）

（※）「サープラス」3店舗は2015年1月末に「ファインド グッドラック」へ名称変更いたしました。

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

	出退店	店名	商業施設・住所
5月	新規出店	ビューティ&ユース 台北店	路面店（台湾 台北市）

㈱コーエン、UA TAIWAN LTD.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しております。

13

■参考：3Q末までの出退店明細

（説明は省略）

■グループ会社の進捗

・（株）フィーゴ

3Qは増収減益となった。売上高は、小売の伸長等により、前年同期比106%の24億円となったが、アスペジ等の新規ブランドに関わる販促費や店舗人件費の増加等により、減益となった。お客様ニーズを取り入れた商品企画の拡充や、ウィメンズ商品の強化等により、売上の拡大を図る。

・(株)コーエン（決算月：1月）

3Qは増収増益となった。売上高は、新規出店に伴う増収の他、既存店およびネット通販が好調に推移し、前期比132%の60億円となった。2013年秋冬に一旦引上げた価格を2014年春夏から以前のレベルに戻すことにより、お客様のご支持をいただき、計画を上回る業績となった。通期についても増収増益を目指す。

・UNITED ARROWS TAIWAN LTD.（決算月：1月）

3Qは計画内の経常損失で着地。引き続き、高感度層を中心にご来店いただいており、トレンド性の高い商品展開を拡大している。上代設定は日本の1.25倍程度としているが、お客様動向等から、一部商品については価格を若干引き下げ、プロパー消化率を向上させる取り組みを開始したほか、台湾のお客様のニーズに合わせ、サイズバランスを若干大きめにシフトした。また、将来的なシーズンMD対応に向け、ドロップシップのテストを開始。SNSの活用やスタンプカードの導入等により、販売面も強化。

■2015/3期通期 連結PL 修正計画

UNITED ARROWS LTD.

2014年秋冬商戦以降の苦戦等に伴い、業績見通しを下方修正

- 連結売上高：当初計画差△59億円の1,300億円→2014年秋冬商戦以降の苦戦に伴う減
- 売上総利益：〃△49億円の678億円→売上減および円安や値引きの増等に伴う減
- 販管費：〃△15億円の570億円→人件費、宣伝費、変動費等の削減および減
- 経常利益：〃△32億円の110億円、純利益：〃△21億円減の61億円
- 期末配当予想の変更はなし（中間20円、期末58円、年間78円）

単位：百万円

	連結 2015/3期 通期修正計画									
	修正計画	売上比	前期比増減	比率	当初計画比増減	比率	前期実績	売上比	当初計画	売上比
売上高	130,000	100.0%	1,510	101.2%	▲ 5,914	95.6%	128,489	100.0%	135,914	100.0%
売上総利益	67,800	52.2%	▲ 692	99.0%	▲ 4,915	93.2%	68,492	53.3%	72,715	53.5%
販管費	57,000	43.8%	2,157	103.9%	▲ 1,595	97.3%	54,842	42.7%	58,595	43.1%
営業利益	10,800	8.3%	▲ 2,849	79.1%	▲ 3,319	76.5%	13,649	10.6%	14,119	10.4%
営業外損益	200	0.2%	110	222.9%	119	249.3%	89	0.1%	80	0.1%
経常利益	11,000	8.5%	▲ 2,739	80.1%	▲ 3,200	77.5%	13,739	10.7%	14,200	10.4%
特別損益	▲ 1,100	−0.8%	▲ 635	236.8%	▲ 394	155.8%	▲ 464	−0.4%	▲ 705	−0.5%
当期純利益	6,100	4.7%	▲ 1,820	77.0%	▲ 2,157	73.9%	7,920	6.2%	8,257	6.1%

15

■2015/3期通期 連結・単体 修正計画

2014年秋冬商戦の苦戦に伴い、業績見通しを下方修正。

連結売上高は、2014年秋冬商戦当初以降の苦戦に伴い、当初計画から59億円マイナスの1,300億円を見込む。

売上総利益は、売上減や円安に伴う原価上昇、値引きの増等に伴い、計画から49億円マイナスの678億円億円を見込む。

販管費は、人件費、宣伝費、変動費等の削減および減に伴い、計画から15億円マイナスの570億円を見込む。

以上の結果、経常利益は計画から32億円減の110億円、純利益は21億円減の61億円を見込む。

なお、期末の配当予想の変更はなし。

■参考:単体PL 修正計画

UNITED ARROWS LTD.

単位:百万円

	単体 2015/3期 通期修正計画									
	修正計画	売上比	前期比増減	比率	当初計画比増減	比率	前期実績	売上比	当初計画	売上比
売上高	118,500	100.0%	287	100.2%	▲ 5,438	95.6%	118,212	100.0%	123,938	100.0%
売上総利益	61,000	51.5%	▲ 1,588	97.5%	▲ 4,753	92.8%	62,588	52.9%	65,753	53.1%
販管費	50,700	42.8%	1,131	102.3%	▲ 1,453	97.2%	49,568	41.9%	52,153	42.1%
営業利益	10,300	8.7%	▲ 2,720	79.1%	▲ 3,300	75.7%	13,020	11.0%	13,600	11.0%
営業外損益	200	0.2%	75	—	109	219.9%	124	0.1%	90	0.1%
経常利益	10,500	8.9%	▲ 2,645	79.9%	▲ 3,191	76.7%	13,145	11.1%	13,691	11.0%
特別損益	▲ 850	−0.7%	▲ 488	234.8%	▲ 167	124.5%	▲ 361	−0.3%	▲ 682	−0.6%
当期純利益	6,000	5.1%	▲ 1,679	78.1%	▲ 2,113	73.9%	7,679	6.5%	8,113	6.5%

16

■参考:単体PL 修正計画

(説明は省略)

■参考：単体通期売上高修正計画（既存店売上高の修正計画は策定しておりません）

UNITED ARROWS LTD.

単位：百万円

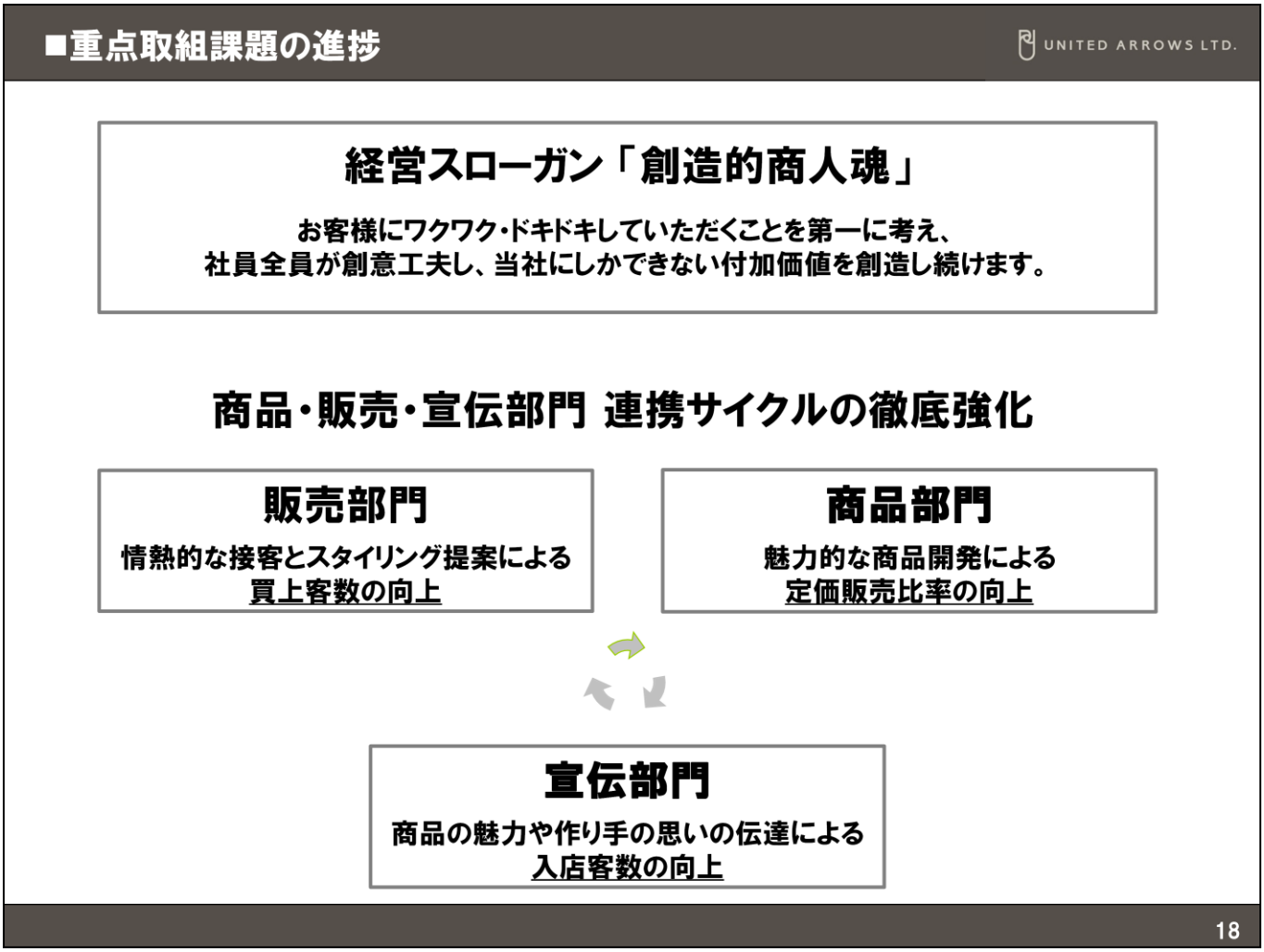
	単体 2015/3期 通期修正計画									
	修正計画	構成比	前期比増減	比率	当初計画比増減	比率	前期実績	構成比	当初計画	構成比
単体売上高	118,500	100.0%	287	100.2%	▲ 5,438	95.6%	118,212	100.0%	123,938	100.0%
ビジネスユニット計	103,827	87.6%	316	100.3%	▲ 4,675	95.7%	103,511	87.6%	108,503	87.5%
うち小売	89,018	75.1%	▲ 803	99.1%	▲ 4,829	94.9%	89,822	76.0%	93,847	75.7%
うちネット通販	14,011	11.8%	1,032	108.0%	51	100.4%	12,979	11.0%	13,960	11.3%
アウトレット	14,672	12.4%	▲ 28	99.8%	▲ 762	95.1%	14,700	12.4%	15,434	12.5%

参考：
小売既存店売上高前期比見込み（小売＋ネット通販ではありません）
通期： 96～97％（**当初計画：**100.5％）
4Qのみ： 92～93％（〃：97.1％）

17

■単体 通期売上高 修正計画

（説明は省略）



■重点取組課題の進捗

今期は単年度経営スローガンとして「創造的商人魂」を掲げ、「商品・販売・宣伝部門連携サイクルの徹底強化」を重点取組課題に設定し、各種の施策に取り組んだ。

これらに加え、主に下期より、新たに発生した課題への対策を講じてきた。

■参考：2Q説明会における下期以降の注力ポイント

UNITED ARROWS LTD.

- 商品・販売・宣伝部門連携サイクルの徹底強化
- MD政策の見直し
- 在庫消化の促進
- 新規事業のてこ入れ
- 経費コントロールの実施

＋

- 価格戦略の見直し（10月以降発生課題）

19

■参考：下期以降の注力ポイント

スライドの上から5つの項目が「下期以降の注力ポイント」である。

これらに加え価格戦略についても、現在見直しを進めている。

UNITED ARROWS LTD.

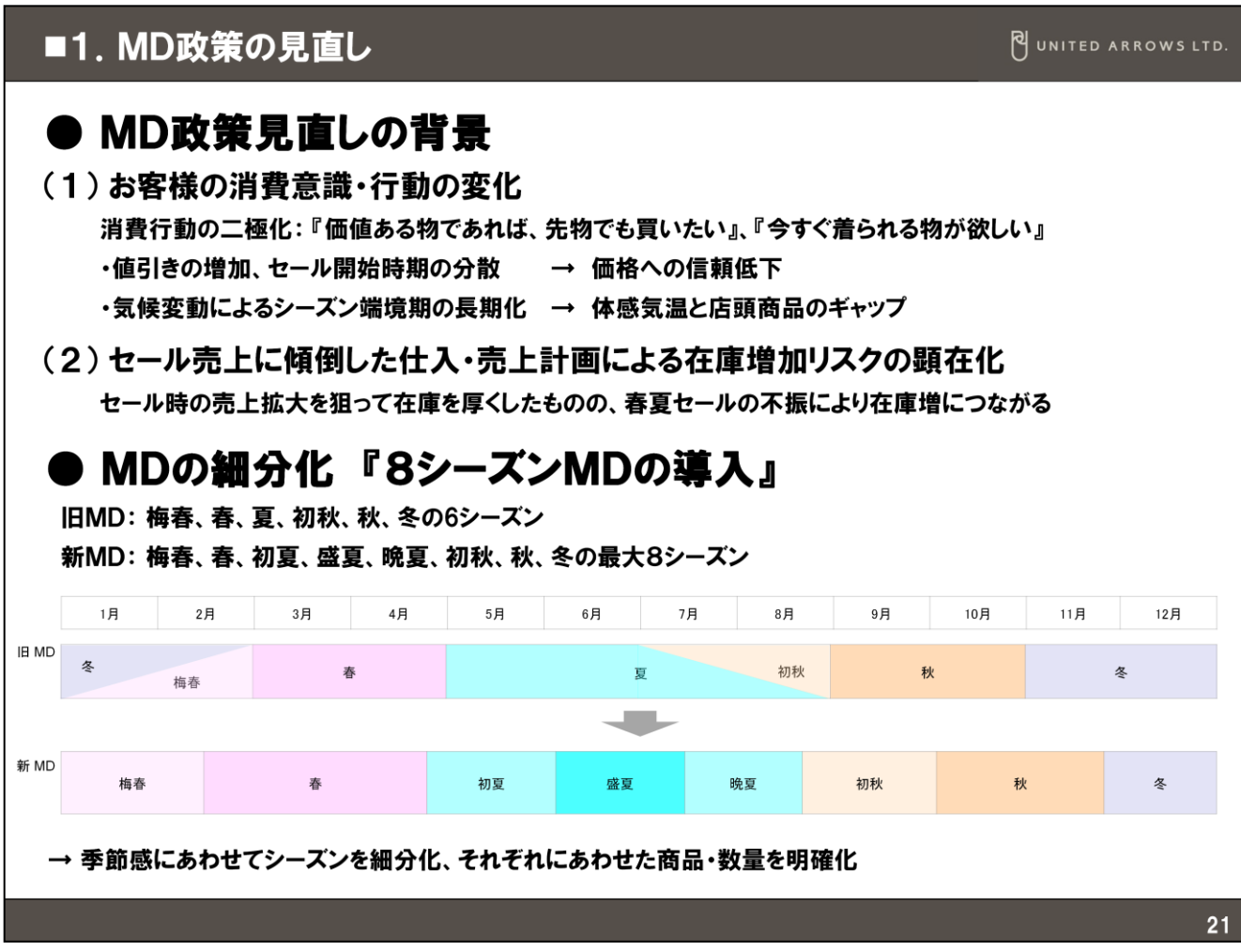
1. MD政策の見直し

2. 価格戦略の見直し

3. 在庫消化の促進

■3Qにおける重点施策の進捗説明

今回は、「MD政策の見直し」、「価格戦略の見直し」、そして「在庫消化の促進」について、施策の詳細と現段階での進捗を説明。

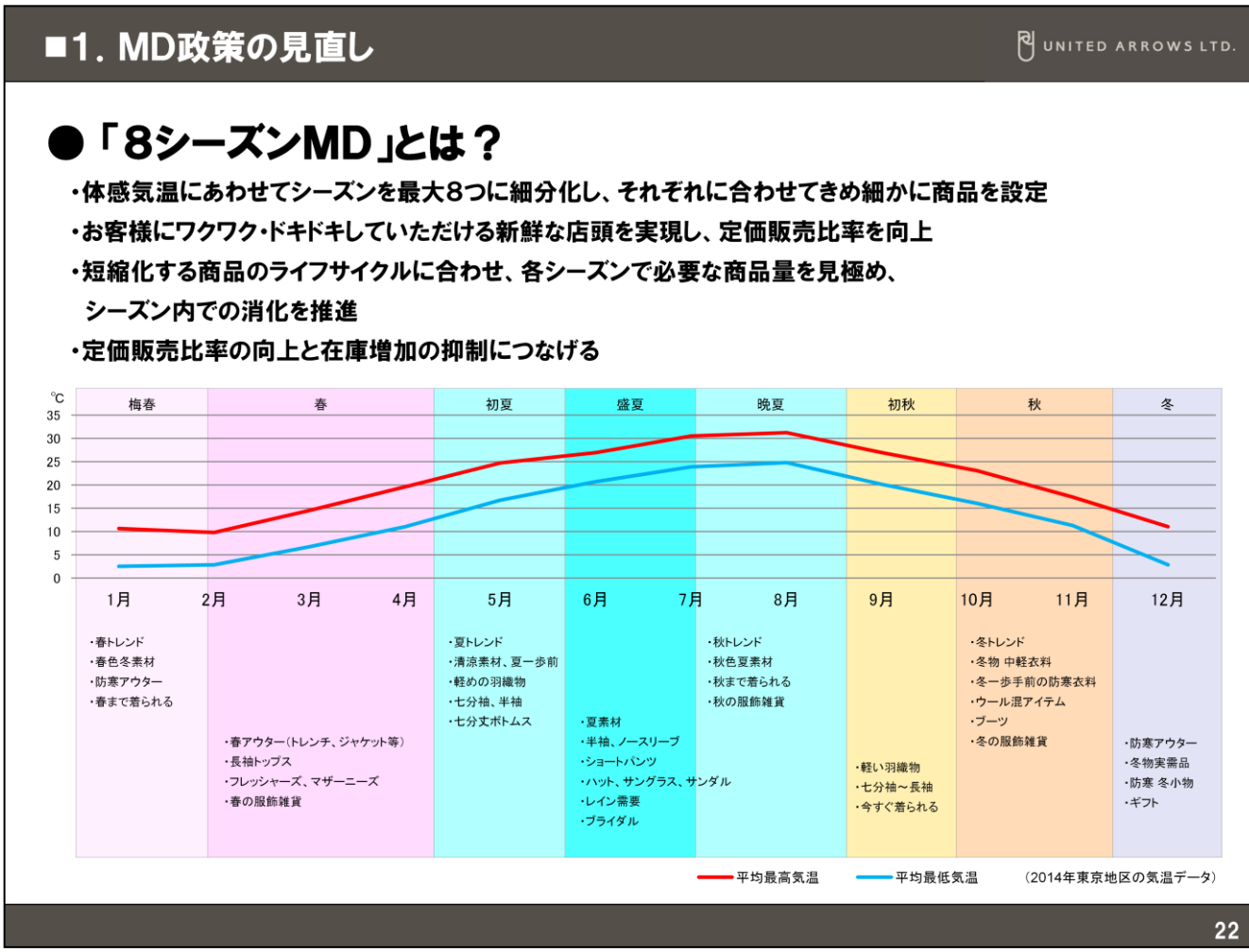


■1. MD政策の見直し

見直しの背景:お客様の消費意識・行動が変化している。現在のお客様には、「価値ある物であれば、先物でも買いたい」という意識と、「今すぐ着られる物が欲しい」という意識が共存している。シーズン途中の値引き販売の増加やセール開始時期の分散化、段階的なセールオフ率の拡大などにより、価格への信頼が低下していることが要因の一つにあると考えている。また気候の変動によって夏から秋、冬から春へのシーズン端境期が長期化し、お客様の体感気温と店頭に並ぶ商品にギャップが生じていることも影響していると見ている。2014年は春夏セールにおいてこの現象が顕著に表れ、6月、7月の既存店売上高の対前年マイナスにつながった。

もう一つの背景として、セール売上に傾倒した仕入・売上計画による在庫増加リスクの顕在化がある。6月末から8月のセール売上拡大に向けて夏物商品の在庫に厚みを持たせたものの、前述したセール時期の苦戦により、在庫増加につながる結果となった。

これらの問題の改善に向けて取り組んでいるのが、MDの細分化＝「8シーズンMD」の導入である。これまで「梅春」・「春」・「夏」・「初秋」・「秋」・「冬」の6シーズンに区分していた商品計画を、「梅春」・「春」・「初夏」・「盛夏」・「晩夏」・「初秋」・「秋」・「冬」の最大8シーズンに細分化する。季節感にあわせてシーズンを細分化し、それぞれにあわせた商品群と必要な数量を定義する。この区分は事業特性によって微調整し、それぞれのお客様層に適合させている。



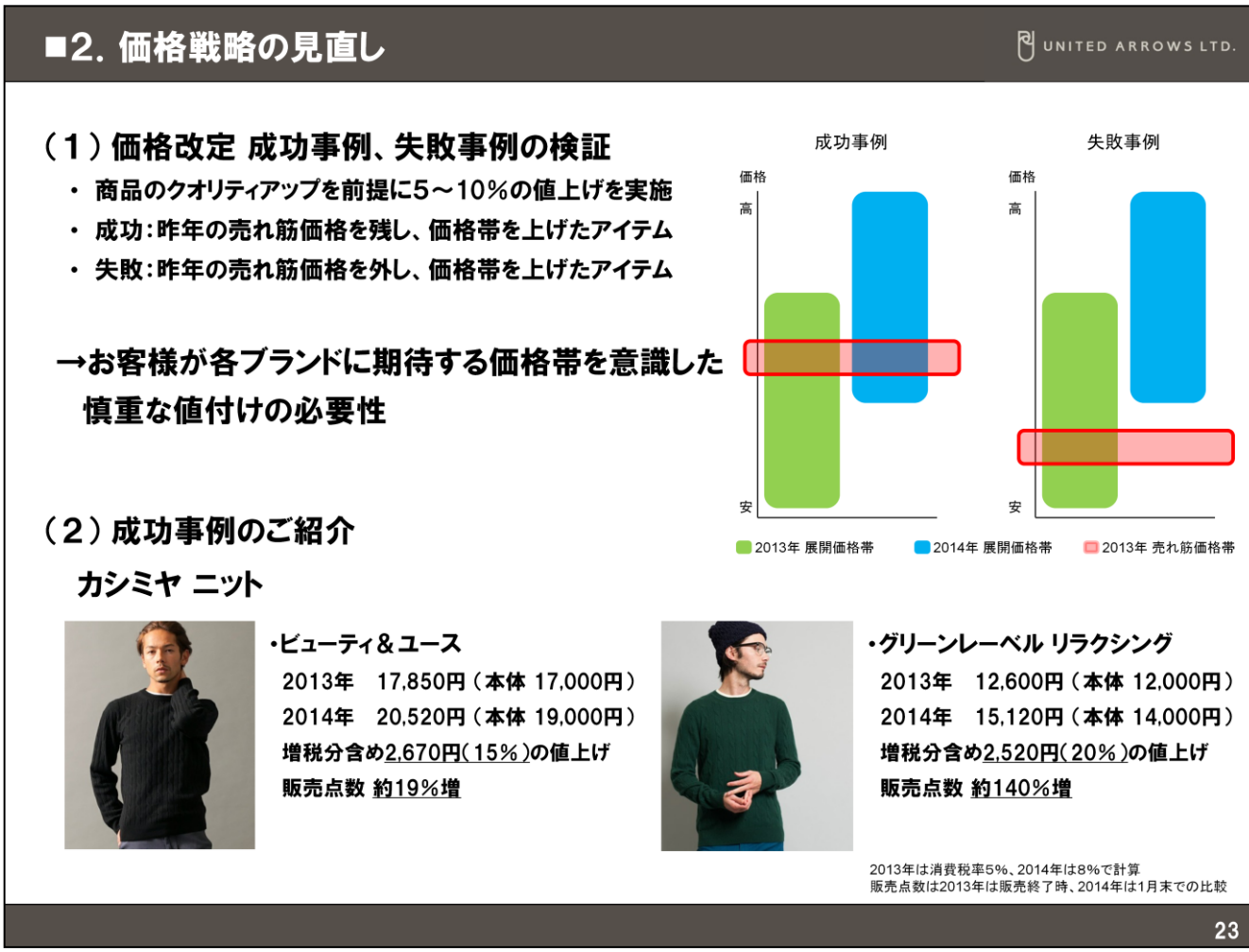
■1．MD政策の見直し（続き）

「8シーズンMD」では、気温の変化とシーズン区分を連動させ、各シーズンで必要になる商品やお客様のモチベーションを定義している。

シーズンを細かく区分することで、季節の移り変わりと合わせて、きめ細かく商品を入れ替えることができる。常にお客様にワクワク・ドキドキを感じていただける新鮮な売場を作り、定価販売の比率を高めることが狙いの一つである。

シーズン細分化で短縮化される商品ライフサイクルに合わせて、シーズン毎の必要在庫量を見極める。各シーズン内で消化推進することで、在庫増加を抑制していく。

「8シーズンMD」の運用により、セール売上に頼らない仕入・販売計画を構築し、定価販売比率の向上と在庫増加の抑制につなげていく。

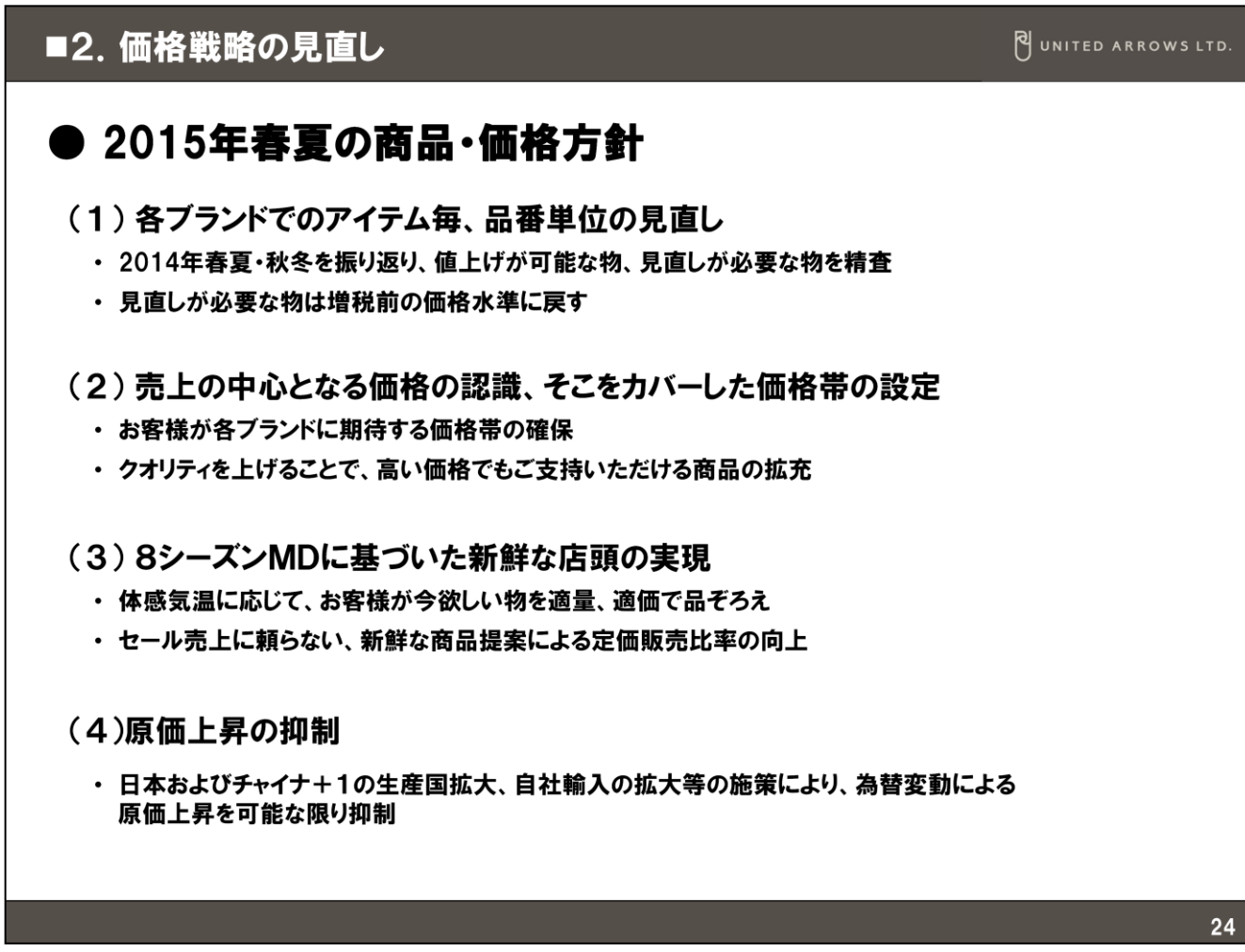


■2. 価格戦略の見直し

昨今の円安に伴う仕入原価上昇の対策として、2013年の秋冬より、商品のクオリティアップを前提として平均5～10%程度の値上げを行なった。この価格改定に対して2014年秋冬商品から売上にマイナスの影響が出ており、特に実売期となる10月以降の売上苦戦につながったものと考えている。

秋冬商品の価格設定について、事業・アイテム別に2013年と2014年の展開価格帯の比較分析を行なったところ、大きな傾向が見えてきた。好調アイテムについては、前年の売れ筋価格帯をそろえた上で、そこに付加価値をつけた高価格帯商品が加わることで、好結果につながったケースが多く見られた。一方、不調アイテムについては、前年の売れ筋価格帯を外した商品構成となっており、付加価値をつけて価格帯を上げたものの、前年の売れ筋商品による売上を十分にカバーすることができなかった。これは、お客様に満足していただけるクオリティを追求することに注力したものの、お客様が各ブランドに期待している価格帯への意識が薄くなってしまったことが要因と捉えている。2015年春夏商品からは、そこをしっかり意識した慎重な値付けを行なっていく。

付加価値をつけ、価格を上げて成功した事例として、「ビューティ＆ユース」、「グリーンレーベル リラクシング」のカシミヤニットがある。原材料や生産背景を吟味して商品のクオリティを向上させ、消費増税分を含めてそれぞれ15%、20%の値上げを行なったものの、今年1月末時点でそれぞれ前年の約19%増、140%増の販売点数を残している。これはプルオーバー型ニットのトレンドに対して十分な在庫を準備したことも背景にあるが、商品の価値に対してお客様にご納得いただけた結果だと捉えている。売れ筋価格帯の確保に加え、このような価値あるアイテムの創出にも引き続き取り組んでいく。



■2. 価格戦略の見直し（続き）

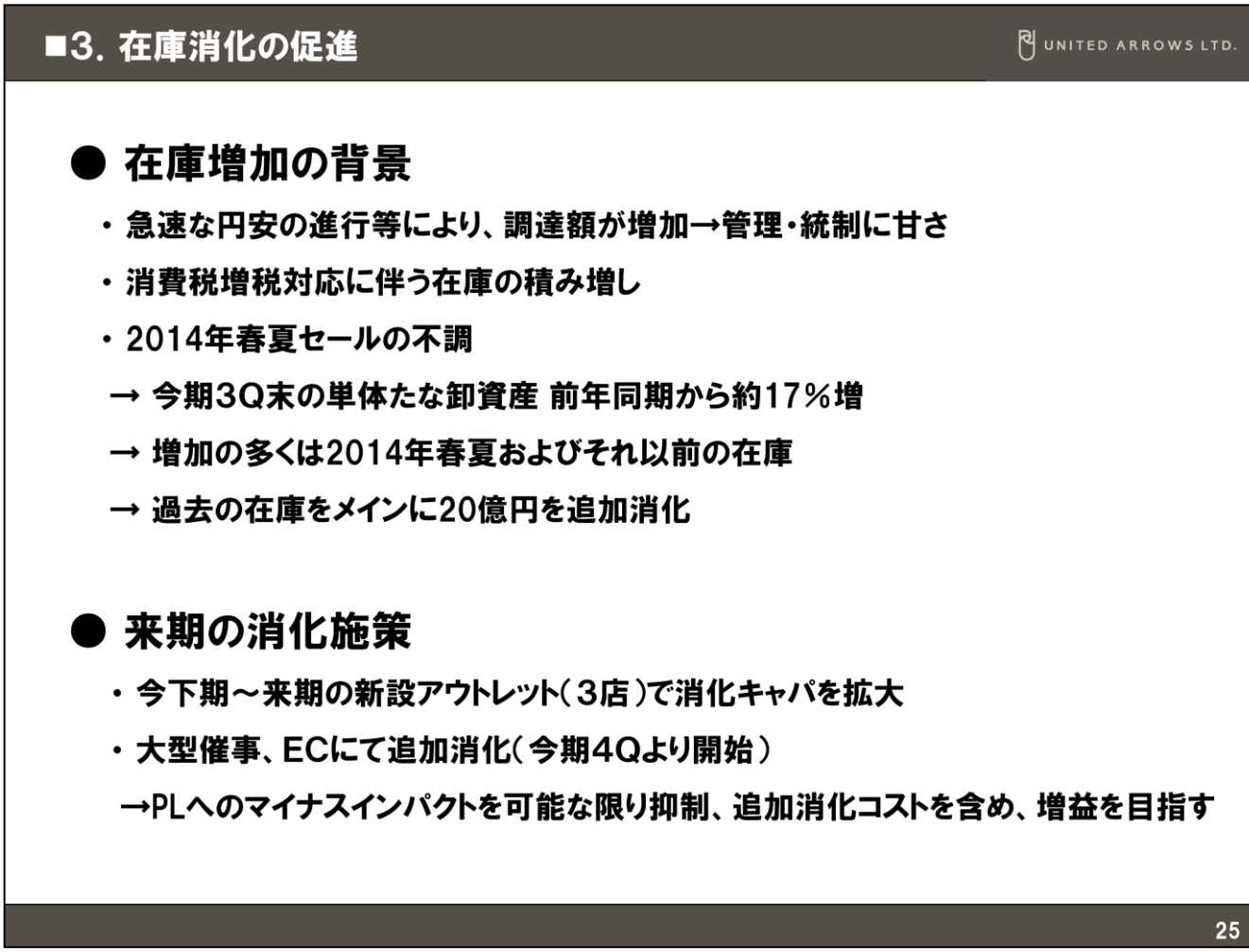
以上の背景を踏まえた今春夏以降の商品・価格設定の基本的な考え方

まず各ブランドにおいてアイテム・品番単位で価格の見直しを行う。2014年を振り返り、クオリティを上げて付加価値をつけることで値上げが可能な物と、お客様が期待する価格帯への見直しが必要な物を精査する。

各アイテムで売上の中心となる価格を認識し、そこを含めた展開価格帯を設定する。売れ筋価格をしっかり押さえた上で、クオリティを上げることで高い価格でもご支持いただける商品開発にも注力する。

「8シーズンMD」に基づき、これらの商品をシーズン区分別に適量・適価で品ぞろえする。常に新鮮な商品提案によって定価販売比率を高め、セール売上に頼らない売上構築を図る。

この取り組みと並行して、日本およびチャイナ＋1の生産国拡大、自社輸入の拡大などの原価低減策を強化。これらの施策により、原価の上昇を可能な限り抑制する。



■3. 在庫消化の促進

在庫増加の背景：2013年からの急速な円安の進行により、今までと同水準のロットを確保するため調達額が増加した。そのため、売上に対する在庫の急速な増加を容認することとなり、結果として管理・統制に甘さが生じ、不要な在庫が増加した。

また、増税前の駆け込み需要に対応した在庫の積み増しによっても、通常以上の売れ残りを発生させる要因となった。さらに、前述のとおり、セールに対するお客様の意識の変化も、在庫消化にマイナスに作用した。

これらの状況により、3Q末の単体たな卸資産は前年同期に比較し、約17%の増加となった。この増加分の多くは2014年春夏とそれ以前の商品である。これらの過去在庫をメインに約20億円分を追加消化していく。

消化施策：まず、消化の主体となるアウトレット店舗を今期の下期から来期にかけ、3店舗新規出店する。昨年の11月には岐阜県の「土岐プレミアムアウトレット」へ契約面積170坪強のアウトレット店を出店した。また、今年の7月には富山県の小矢部へ契約面積160坪のアウトレット店を出店する。さらに来期中にあと1店舗のアウトレット店を出店することが内定している。これら3店舗のフル稼働により、損益にマイナスインパクトを与えずに10億円規模の在庫消化が可能になると考えている。さらに、大型催事やECにて追加消化を実施することにより、PLへのマイナスインパクトを可能な限り抑制する。これらの施策により、来期は20億円分の追加消化コストを含めた上で、全社で増益を目指す。

アウトレット以外の大型催事販売等については、基本的に来期1年限りの限定的な施策とすることにより、ブランド価値の低下を招かないよう留意する。

■3. 在庫消化の促進

UNITED ARROWS LTD.

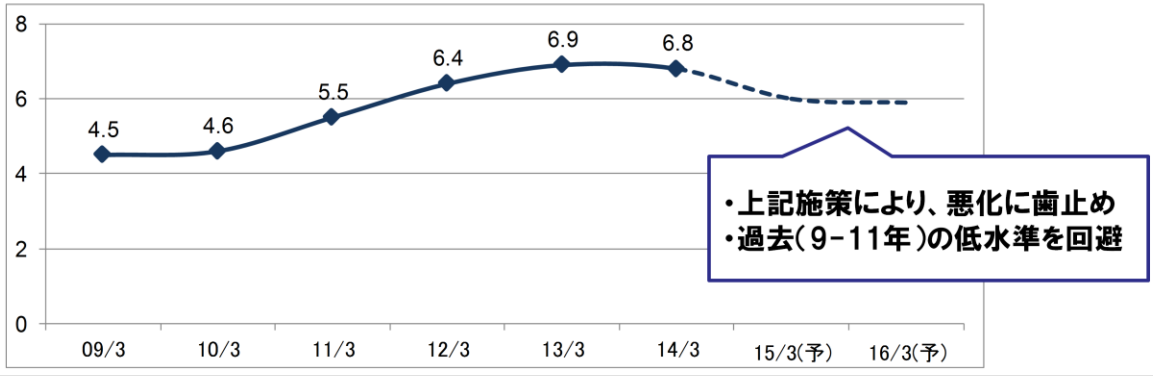
● 今後の在庫効率改善施策

- キャリー在庫の徹底的な消化促進
- 価格と価値のバランス向上によるプロパー(定価販売)消化率の向上
- シーズンMDの細分化・精度向上による進行シーズン在庫効率の向上

→ 上記施策により、在庫回転率の悪化に歯止め

※ 3Q末の2014年秋冬商品は投入抑制等により、前年同期比105%強

参考:単体たな卸資産回転率(対売上ベース)の目標



26

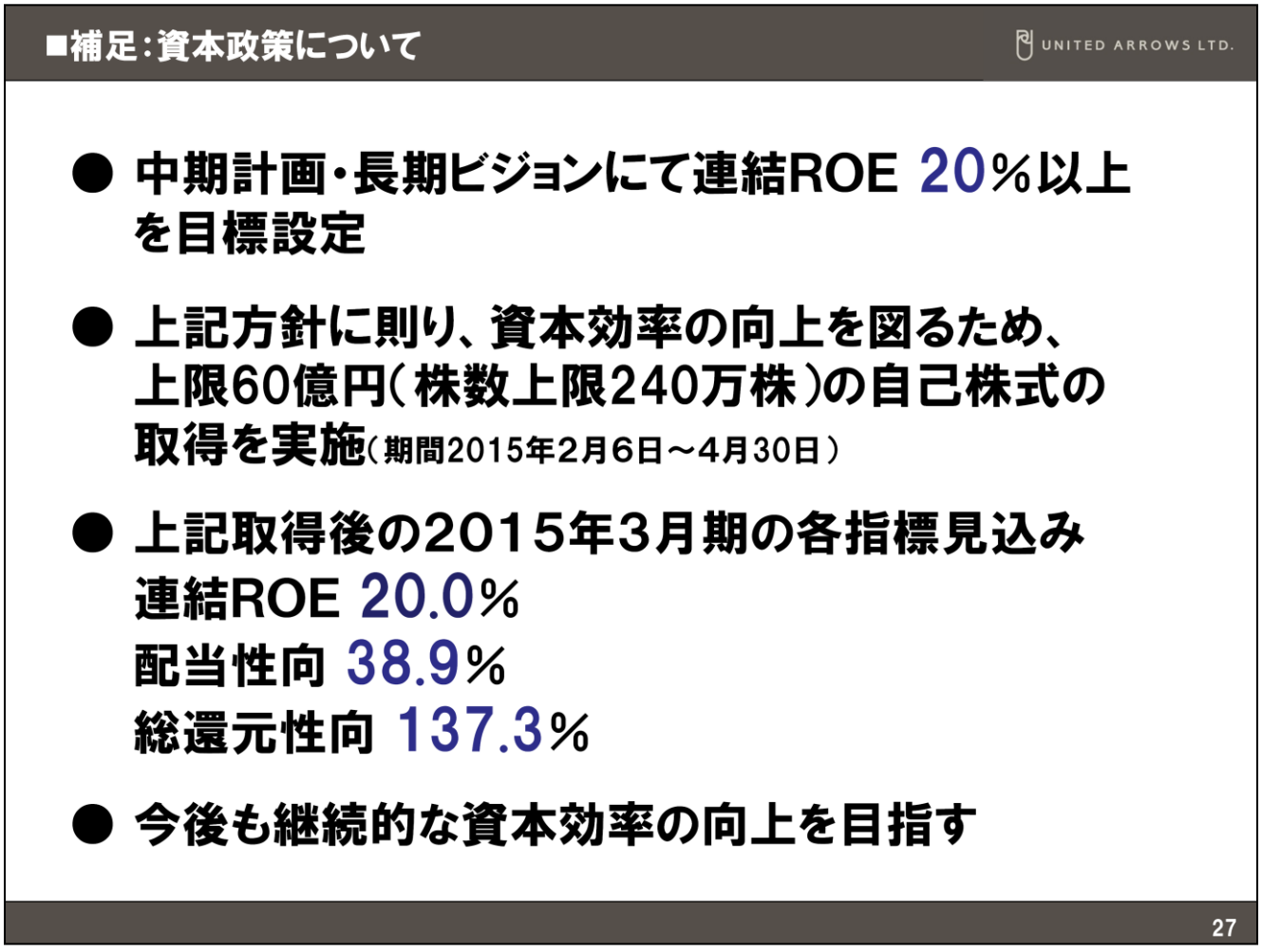
■3. 在庫消化の促進(続き)

今後の在庫効率改善に向けた施策:まずは、前述の通り、キャリー在庫の徹底的な消化促進を行うことにより、在庫内容の改善を図る。加えて、価格と価値のバランスの向上によるプロパー消化率の向上や、シーズンMDの細分化および計画精度の向上に伴う在庫効率の向上を図ることにより、在庫回転の悪化に歯どめをかける。

今期第3四半期末の単体たな卸資産の前年同期比は117%だったが、このうち、2014年の秋冬商品については、105%程度となっており、新規投入の商品から抑制を進めている。

スライド下段は売上ベースでの在庫回転の推移を示したものである。今期は一旦6回転前後になる見通しであるが、各種の施策を講じることにより、2009年から2011年にあったような低水準の回転を回避する。

今期から来期にかけて、変化の激しい外部環境・消費環境に十分対応できるような様々な施策を講じることにより、安定的な成長を目指す。



■補足：資本政策について

当社では中期経営計画および長期ビジョンにおいて、連結ROE20%以上の方針を掲げている。

この方針に則り、資本効率の向上を図るため、2015年２月６日より４月末までの期間で上限60億円の自社株取得を実施する。また、今回業績修正を発表したが、今期末の１株当り配当額は据え置く予定である。

これらに伴い、2015年３月期の連結ROEは20.0%、配当性向は38.9%、総還元性向は137.3%程度となる見込みである。

当社では、当社にかかわる全てのステークホルダーの皆様の価値向上を目指し、今後も継続的な資本効率の向上を目指す。

参考資料

■参考：長期ビジョン概要・目標および中期経営計画目標

UNITED ARROWS LTD.

■長期ビジョンスローガン

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

■長期ビジョン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

■長期ビジョン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

■中期経営計画最終年度（2017/3期）の定量目標
連結売上高：1,550億円
連結経常利益：170億円
経常利益率11.0％
連結ROE：20.0％以上

■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
連結経常利益：264億円
経常利益率12.0％
連結ROE：20.0％以上

※2015年3月期通期の業績修正により、今後中長期計画の売上高、経常利益について見直しを行う可能性があります。

■添付：頻出用語の説明

UNITED ARROWS LTD.

商品プラットフォームとは？

商品プラットフォームは、MDプラットフォームと生産プラットフォームから成る商品の仕入・生産～投入～消化活動を支える仕組みです。担当者の経験やスキルに左右されやすい業務を標準化・仕組み化することで、MD業務の安定化を推進しています。

MDプラットフォームとは？

MDプラットフォームとは、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・フローの改善に寄与しています。

生産プラットフォームとは？

生産プラットフォームは、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。

（詳細は、「アニュアルレポート2014」の28,29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）

商品・販売・宣伝部門の連携サイクルとは？

ユナイテッドアローズは、お客様の声を全営業活動へ活かすため、店頭を起点とした商品・販売・宣伝部門の連携サイクルを強化しています。商品部門は、お客様と接する販売部門の意見を商品政策に取り入れ、お客様のニーズに合った商品と時代の半歩先を提案する商品のバランスを取ることを強みとしています。定価販売比率の向上を目指し、オリジナリティとクオリティに優れた魅力的な商品を開発します。商品部門と販売部門の架け橋となる宣伝部門は、「既存のお客様の再来店を促し、ファンになっていただくための販売促進活動」と「新しいお客様にご来店いただくための宣伝活動」を推進し、入店客数の増加につなげます。販売部門は、お客様の思いの先を汲み取った接客と、センスやクリエイティビティにあふれるコーディネート提案を通じて、お客様にワクワク・ドキドキを提供し、買上客数の増加を目指します。これら3部門の連携サイクルの好循環により、当社ならではの商品・サービスを提供し続けることで、お客様満足の極大化を追求しています。

30