

# 2016年3月期 第3四半期 決算説明会

---

2016年2月5日

株式会社 ユナイテッドアローズ

# I. 2016/3期 第3四半期 業績概況

P 3～15

# II. 重点取組課題の進捗等

P 16～24

# 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、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、スモール ビジネス ユニット=SBU

■事業別売上高について:UAおよびSBU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、BY、モンキータイム、スティーブン アラン

SBU= 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、ボワゾンシヨコラ、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

## 連結・単体PL (詳細は4、7、8ページ)

- ・ 連結・単体とも概ね計画並で進捗
- ・ 売上総利益率は過去在庫の消化に加え、お客様にご支持いただける価格設定、品ぞろえを優先し、前年同期より低下
- ・ 販管費率は主に増収に伴う固定費率の低減、経費削減等により前年同期比で低減

## 単体売上 (詳細は5、6ページ)

- ・ 順調に推移。販売チャネルではネット通販が、事業ではGLR、CHが好調に推移
- ・ 小売+通販既存店売上高前期比 3Q累計 104.5%

## たな卸資産 (詳細は9ページ)

- ・ 3Q末たな卸資産前年同期末比 連結:98.3%、単体:97.7%  
同時期の売上高伸長率(連結:108.7%、単体:108.8%)を下回る

## 出退店 (詳細は11~14ページ)

- ・ 3Q実績は概ね計画通り(26店出店、5店退店 3Q末店舗数355店)
- ・ 期末店舗数は、前回見込みより5店減の356店舗の見込み(退店5店増)  
主に(株)UAの採算性の低い小型店舗を退店

## 連結子会社 (詳細は15ページ)

- ・ 3Qまで概ね順調であるも、暖冬等により(株)コーエンが苦戦傾向

増収増益、売上・各利益とも概ね計画通りの進捗

- ・ 連結売上高：前年同期比 108.7% → 主に(株)UA、(株)コーエンによる増収
- ・ 売上総利益率：前年同期差▲1.6ptの 52.4% → 主に(株)UAの過去在庫の消化を促進、お客様にご支持いただける価格、品ぞろえ等を優先
- ・ 販管費率：前年同期差▲1.0ptの 43.0% → 増収に伴う固定費率の減等
- ・ 営業利益、経常利益、四半期純利益とも増益

単位：百万円

	連結 2016/3期 3Q累計						単体 2016/3期 3Q累計					
	実績	前年同期比増減		前年同期		実績	前年同期比増減		前年同期			
		売上比	比率	実績	売上比		売上比	比率	実績	売上比		
売上高	104,759	100.0%	8,360	108.7%	96,399	100.0%	7,782	108.8%	88,120	100.0%		
売上総利益	54,856	52.4%	2,853	105.5%	52,003	53.9%	2,547	105.4%	47,085	53.4%		
販管費	45,051	43.0%	2,625	106.2%	42,425	44.0%	2,246	106.0%	37,683	42.8%		
営業利益	9,804	9.4%	227	102.4%	9,577	9.9%	300	103.2%	9,402	10.7%		
営業外損益	32	0.0%	▲ 53	38.0%	86	0.1%	▲ 64	44.3%	115	0.1%		
経常利益	9,837	9.4%	173	101.8%	9,663	10.0%	235	102.5%	9,518	10.8%		
特別損益	▲ 301	-0.3%	69	—	▲ 371	-0.4%	108	—	▲ 346	-0.4%		
四半期純利益	6,114	5.8%	353	106.1%	5,760	6.0%	418	107.3%	5,747	6.5%		

■2016/3期 3Q 連結・単体PL実績

当第3四半期連結累計期間(2015年4月1日～2015年12月31日)は、増収増益となり、売上・各利益とも概ね計画どおりの進捗となった。

連結売上高は、主に(株)ユナイテッドアローズおよび(株)コーエンの伸長により、前年同期比108.7%の1,047億59百万円となった。

売上総利益率は前年同期から1.6ポイント下がり、52.4%となった。主に(株)ユナイテッドアローズにおける過去在庫の消化促進や、お客様に支持いただける価格や品ぞろえを優先したためである。売上総利益額は増収に伴い、前年同期比105.5%となった。

販管費率は、前年同期から1.0ポイント低減し、43.0%となった。売上高の伸長に伴う相対的な固定費の減や一部経費削減、期ずれ等によるもの。

以上の結果、営業利益、経常利益、四半期純利益とも増益となった。

単体売上高前年同期比 108.8%、小売+ネット通販既存店売上高前期比 104.5%

- ・ 全チャンネル順調に推移、ビジネスユニットでは特にネット通販が好調に推移
- ・ 売上構成比：ネット通販 11.8%(前年同期 11.5%)、アウトレット等 13.4%(〃 12.4%)

単位：百万円

	単体 2016/3期 3Q累計				前年同期	
	実績	構成比	前年同期比増減		実績	構成比
			増減	比率		
単体売上高	95,903	100.0%	7,782	108.8%	88,120	100.0%
ビジネスユニット計	83,069	86.6%	5,906	107.7%	77,162	87.6%
小売	71,021	74.1%	4,591	106.9%	66,429	75.4%
ネット通販	11,357	11.8%	1,231	112.2%	10,126	11.5%
その他(卸売等)	690	0.7%	83	113.7%	607	0.7%
アウトレット等	12,833	13.4%	1,876	117.1%	10,957	12.4%
	既存店前期比					
	売上高	客数	客単価			
小売+ネット通販	104.5%	—	—			
小売	103.6%	96.2%	107.6%			
ネット通販	110.5%	—	—			

■単体 売上高実績 チャンネル別

単体売上高は前年同期比108.8%、小売+ネット通販既存店売上高前年同期比は104.5%となった。

全チャンネルとも順調に推移。ビジネスユニットでは特にネット通販が好調に推移。

売上構成比は、ネット通販が前年同期より0.4ポイント上昇し、11.8%となり、アウトレット等が前年同期より0.9ポイント上昇し、13.4%となった。

全事業増収、UA、GLR、CH既存店売上高前期比クリア

- ・ UA事業：ウィメンズドレス、クロムハーツ
- ・ GLR事業：ウィメンズ全般
- ・ CH事業：ほぼすべての主力アイテム が好調に推移
- ・ SBU：全般的に苦戦も、ジュエルチェンジズ、ステーション ストアが順調。下半期はアストラットも順調に推移

単位：百万円

	単体 2016/3期 3Q累計			前年同期
	実績	前年同期比増減		
		比率		
ビジネスユニット計	83,069	5,906	107.7%	77,162
UA	41,592	2,408	106.1%	39,184
GLR	21,494	1,911	109.8%	19,582
CH	8,900	1,516	120.5%	7,383
SBU	11,082	70	100.6%	11,011

	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	103.4%	101.6%	114.6%
GLR	103.5%	102.6%	108.4%
CH	-	119.8%	-
SBU	99.6%	98.3%	104.2%

※事業名の略称表記について：当資料2ページにて解説しております。

■単体 売上高実績 事業別

全事業が増収し、UA、GLR、クロムハーツ事業が既存店売上高前期比クリアとなった。

UA事業ではウィメンズドレスやクロムハーツが、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ほぼ全ての主力アイテムが好調に推移。クロムハーツは外国人旅行者による免税売上と国内のお客様による売上の双方共、高い伸びを示している。

SBUについては、全般的に苦戦したが、ジュエルチェンジズ、ステーションストアが順調に推移、下半期はアストラットも順調に推移した。

単体売上総利益率 前年同期比 1.7pt減の 51.8%

- ・ビジネスユニット計：前期の反省より、お客様にご支持いただける価格設定、品ぞろえを優先
- ・アウトレット等：過去在庫の消化を促進。実店舗に加え、アウトレットECモールや店外催事を積極的に展開。売上総利益率は下がるも、在庫を順調に消化
- ※ その他原価：前年同期比▲1.3億円→たな卸資産低減に伴う商品評価損の低減等

	単体 2016/3期 3Q累計			参考：単体 2016/3期 2Q累計			参考：単体 2016/3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	実績	前年同期比 増減	前年同期 実績
売上総利益率	51.8%	-1.7%	53.4%	50.2%	-1.9%	52.1%	54.1%	-1.4%	55.5%
ビジネスユニット計	55.5%	-1.5%	57.0%	54.7%	-1.6%	56.3%	56.8%	-1.4%	58.2%
アウトレット等	30.8%	-2.5%	33.4%	28.9%	-2.4%	31.3%	33.8%	-2.6%	36.4%
その他原価額 単位：百万円	430	▲ 137	568	576	▲ 23	599	▲ 145	▲ 114	▲ 30

※ 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1.7ポイント減の51.8%となった。

ビジネスユニット計：前期下期の反省から、お客様にご支持をいただける価格設定、品ぞろえを優先した結果、3Q累計では前年同期比1.5ポイント減の55.5%となった。3Qのみでは、同じく1.4ポイント減の56.8%となった。

アウトレット等：過去在庫の消化促進等に伴い 同じく2.5ポイント減の30.8%となった。店外催事等を積極的に開催した結果、売上総利益率は下がったが、過去在庫は順調に消化されている。

その他原価は、前年同期から1.3億円程度減少した。主な要因は、たな卸資産の低減に伴う商品評価損の減である。

単体販管費率 41.6%、前年同期比 1.1pt減

- ・前年同期比：増収に伴う相対的な固定費率の低減、一部経費削減により、売上比が低減
- ・計画比：低減傾向 → 宣伝販促費、物流費、その他一般経費が低減および期ずれ

単位：百万円

	単体				前年同期	
	2016/3期		3Q累計		実績	売上比
	実績	売上比	前年同期比増減			
			前年同期比			
単体売上高	95,903	100.0%	7,782	108.8%	88,120	100.0%
販管費	39,929	41.6%	2,246	106.0%	37,683	42.8%
宣伝販促費	1,718	1.8%	3	100.2%	1,714	1.9%
人件費	14,374	15.0%	716	105.2%	13,657	15.5%
賃借料	12,423	13.0%	855	107.4%	11,568	13.1%
減価償却費	1,121	1.2%	19	101.7%	1,102	1.3%
その他	10,291	10.7%	651	106.8%	9,640	10.9%

※一部の倉庫家賃の計上を「その他」から「賃借料」に移しており、前年同期も遡及算出しております。

■単体 販管費実績

単体販管費率は、前年同期比1.1ポイント減の41.6%。

前年同期比では、掲載しているすべての項目で売上の伸び以下となっており、これは主に増収に伴う固定費率の低減や、一部経費削減等によるものである。

計画に対しても、広告宣伝費、物流費、その他の一般経費が低減、および期ずれし、低減傾向にある。



連結、対前年同期末との増減要因

- ・流動資産：未収入金の増、現預金、たな卸資産の減
- ・固定資産：差入保証金等の増、減価償却による有形固定資産、投資有価証券の減
- ・流動負債：1年内返済予定の長期借入金、未払法人税等の増、短期借入金の減
- ・固定負債：長期借入金の増
- ・純資産：自己株式取得等に伴う減(現在は消却済)

※ 連結の長短借入金残高：前年同期末比 88.0%の 110億円

※ 単体 たな卸資産：前年同期末比 97.7%(< 単体売上高の伸び：108.8%)

単位：百万円

	連結				単体			
	2016/3期 3Q末				2016/3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	69,946	100.0%	99.9%	112.8%	64,440	100.0%	99.3%	112.2%
流動資産	48,697	69.6%	99.8%	117.5%	43,054	66.8%	98.8%	117.8%
（うち たな卸資産）	27,824	39.8%	98.3%	118.5%	24,785	38.5%	97.7%	116.4%
固定資産	21,248	30.4%	100.1%	103.2%	21,386	33.2%	100.2%	102.5%
流動負債	31,020	44.3%	96.9%	128.7%	26,663	41.4%	94.9%	129.1%
固定負債	5,455	7.8%	194.4%	81.0%	5,091	7.9%	208.2%	79.7%
純資産合計	33,469	47.9%	95.1%	107.3%	32,685	50.7%	95.1%	107.6%
参考：長短借入金残高	11,047	15.8%	88.0%	105.2%	8,597	13.3%	82.7%	97.7%

■連結・単体 BS実績

連結総資産は前年同期末比99.9%、前期末比112.8%の699億46百万円となった。

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99.8%の486億97百万円となった。これは主に未収入金の増および現預金、たな卸資産の減によるものである。固定資産は、同100.1%の212億48百万円となった。これは主に差入保証金の増および減価償却による固定資産の減、投資有価証券の減によるものである。なお、コーポレートガバナンスコードの適用等も踏まえ、政策保有株式はすべて売却済みである。

流動負債は、同96.9%の310億20百万円となった。これは1年内返済予定の長期借入金や未払法人税等の増および短期借入金の減によるものである。

固定負債は、同194.4%の54億55百万円となった。これは主に自己株式取得に伴う長期借入金の増によるものである。

純資産は、同95.1%の334億69百万円となった。これは主に自己株式取得による減である。なお、自己株式は昨年11月に全株式を消却している。

長短借入金の残高は、前年同期末比88.0%の110億円となった。

単体のたな卸資産は、前年同期末比97.7%となった。当期の単体売上高の伸び(108.8%)を大きく下回る着地となった。

**営業キャッシュフロー 45億円の収入（前年同期 20億円の支出）**

営業CF前年同期比増加の主な要因: たな卸資産増加額の減 35億円、法人税等の支払額の減 28億円

- 営業CF（主な収入）: 税前四半期純利益 95億円、仕入債務の増 48億円  
（主な支出）: たな卸資産の増 43億円、売上債権の増 38億円
- 投資CF（主な支出）: 有形固定資産の取得 15億円、差入保証金の支出 5億円
- 財務CF（主な収入）: 短期借入金の増 20億円  
（主な支出）: 配当金の支払 23億円、長期借入金の返済 15億円

単位: 百万円

	連結	前年同期
	2016/3期 3Q累計	
	実績	実績
営業キャッシュ・フロー(小計)	7,467	4,034
営業キャッシュ・フロー	4,536	▲ 2,089
投資キャッシュ・フロー	▲ 2,164	▲ 2,982
財務キャッシュ・フロー	▲ 3,179	5,407
現金及び現金同等物期末残高	4,781	5,766

■ 連結CF実績

第3四半期末の現金及び現金同等物は、47億81百万円となった。

営業キャッシュフローは約45億円のキャッシュインとなった。前年同期は約20億円のキャッシュアウトであった。前年同期比での主な増加要因は、たな卸資産の増加額が前年同期に比較し35億円減少したこと、(前年同期79億円の増、当期43億円の増)、法人税等の支払額が約28億円減少したこと等が挙げられる。

営業活動によるキャッシュフローは前述のとおり、45億36百万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、税前四半期純利益95億円、仕入債務の増48億円、キャッシュアウトの主な内訳は、たな卸資産の増43億円、売上債権の増38億円である。

投資活動によるキャッシュ・フローは、21億64百万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15億円や差入保証金の支出5億円である。

財務活動によるキャッシュ・フローは、31億79百万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、短期借入金の増20億円、キャッシュアウトの主な内訳は、配当金の支払23億円、長期借入金の返済15億円である。

- ・ 3Q実績：グループ合計出店数 26、退店数 5、3Q末店舗数 355
- ・ 通期見込み：グループ合計出店数 35、退店数 13、期末店舗数 356（前回見込みから▲5店）  
 ※ 前回からの変更要因（株UAにおける退店5店増（詳細は次ページ参照）

	2016/3期 3Q 実績				2016/3期 通期見込み					参考 前回は 増減	
	期首 店舗数	出店	退店	3Q末 店舗数	期首 店舗数	出店 上期 下期 通期			退店		期末 店舗数
グループ合計	334	26	5	355	334	20	15	35	13	356	▲ 5
(株)ユナイテッドアローズ	242	21	5	258	242	16	10	26	13	255	▲ 5
(株)フィーゴ	17	1		18	17	1	1	2		19	
(株)コーエン	73	4		77	73	3	3	6		79	
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	2			2	2		1	1		3	

※(株)コーエン、UNITED ARROWS TAIWAN LTD.は1月決算のため、2015年2月～10月の出退店を表記しております。

■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：26、退店：5、第3四半期末の店舗数：355。

通期のグループ合計出店見込み：35、退店：13、期末店舗数見込：356。

期末店舗数は前回の見込みから5店舗の減となる。

主に、(株)UAにおいて、採算性の低い小型店舗の退店となる。

■参考:(株)UA 3Q累計出退店実績および通期見込み

	2016/3期 3Q実績				2016/3期 通期見込み						参考 前回比 増減
	期首 店舗数	出店	退店	3Q末 店舗数	期首 店舗数	出店			退店	期末 店舗数	
		上期	下期	通期							
(株)ユナイテッドアローズ合計	242	21	5	258	242	16	10	26	13	255	▲ 5
ユナイテッドアローズ計	76	9	1	84	76	7	6	13	5	84	▲ 2
ユナイテッドアローズ総合店	11		1	10	11				2	9	
ユナイテッドアローズ	23	1		24	23	1	1	2		25	
ポウ & アローズ	2			2	2				1	1	▲ 1
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	36	6		42	36	4	4	8	2	42	▲ 1
モンキータイム	1	1		2	1	1		1		2	
スティーブン アラン	1	1		2	1	1	1	2		3	
グリーンレーベル リラクシング	62	9	2	69	62	6	3	9	2	69	
クロムハーツ	10			10	10					10	
S.B.U.計	73	1	2	72	73	1	1	2	6	69	▲ 3
アナザーエディション	16			16	16				1	15	
ジュエルチェンジズ	10			10	10					10	
オデット エ オディール	23		2	21	23				2	21	
ボワゾンショコラ	3			3	3					3	
ドゥロワー	7			7	7					7	
アストラット	3			3	3		1	1	2	2	▲ 2
アンルート	1	1		2	1	1		1		2	
クロスセル/ アーキペラゴ	1			1	1					1	
トラフィック エアポート ストア	3			3	3					3	
チャネル ステーション ストア	6			6	6				1	5	▲ 1
アウトレット	21	2		23	21	2		2		23	

※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。

■参考:(株)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 (株)ユナイテッドアローズ

### ㈱ユナイテッドアローズ

月	出退店	店名	商業施設・住所
12月	新規出店	ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 立川立飛店	ららぽーと立川立飛(東京都立川市)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ららぽーと立川立飛店	ららぽーと立川立飛(東京都立川市)
11月	新規出店	ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ EXPOCITY店	ららぽーとEXPOCITY(大阪府吹田市)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ららぽーとEXPOCITY店	ららぽーとEXPOCITY(大阪府吹田市)
10月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ららぽーと海老名店	ららぽーと海老名(神奈川県海老名市)
9月	新規出店	ステイプン アラン フタコタマガワ	二子玉川ライズ S.C.(東京都世田谷区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ルミネ立川店(※3)	ルミネ立川店(東京都立川市)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 自由が丘店	路面店(東京都世田谷区)
8月	退店	グリーンレーベル リラクシング ルミネ立川店(※3)	ルミネ立川店(東京都立川市)
	退店	オデット エオディール 名古屋パルコ店	名古屋パルコ(名古屋市中区)
7月	新規出店	ユナイテッドアローズ アウトレット 北陸小矢部店	三井アウトレットパーク 北陸小矢部(富山県小矢部市)
	退店	オデット エオディール なんばパークス店	なんばパークス(大阪市浪速区)
4月	新規出店	ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 品川ウィメンズストア	ウイング高輪(東京都港区)
	新規出店	ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 富士見店	ららぽーと富士見(埼玉県富士見市)
	新規出店	ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 西宮店	阪急西宮ガーデンズ(兵庫県西宮市)
	新規出店	ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 大分店	アミュプラザおおいた(大分県大分市)
	新規出店	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 原宿店	路面店(東京都渋谷区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 品川店	ウイング高輪(東京都港区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ららぽーと富士見店	ららぽーと富士見(埼玉県富士見市)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング アミュプラザおおいた店	アミュプラザおおいた(大分県大分市)
	新規出店	アンルート 二子玉川	二子玉川ライズ S.C.(東京都世田谷区)
	新規出店	ユナイテッドアローズ アウトレット お台場店	ヴィーナスフォート(東京都江東区)
	退店	ユナイテッドアローズ 大分店(※1)	Bガレージビル(大分県大分市)
	新規出店	ユナイテッドアローズ 大分店(※1)	Bガレージビル(大分県大分市)
	退店	グリーンレーベル リラクシング アミュプラザ長崎店(※2)	アミュプラザ長崎(長崎県長崎市)
新規出店	グリーンレーベル リラクシング アミュプラザ長崎店(※2)	アミュプラザ長崎(長崎県長崎市)	

(※1)「ユナイテッドアローズ 大分店」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。

(※2)「グリーンレーベル リラクシング アミュプラザ長崎店」は、取扱い品目の大幅な変更により、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。

(※3)「グリーンレーベル リラクシング ルミネ立川店」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。

## ■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 (グループ会社)

### (株)フィーゴ

	出退店	店名	商業施設・住所
8月	新規出店	フェリージ松屋銀座	松屋銀座(東京都中央区)

### (株)コーエン

	出退店	店名	商業施設・住所
10月	新規出店	ららぽーと海老名店	ららぽーと海老名(神奈川県海老名市)
7月	新規出店	ファイドグッドラック北陸小矢部	三井アウトレットパーク 北陸小矢部(富山県小矢部市)
4月	新規出店	グランドストア小倉店	アミュプラザ小倉(北九州市小倉北区)
	新規出店	ららぽーと富士見店	ららぽーと富士見(埼玉県富士見市)

※ 株コーエンは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。

※当第3四半期累計期間中におけるUNITED ARROWS TAIWAN LTD.の出退店はありません。

## ■参考:3Q末までの出退店明細 (説明は省略)

## 株式会社フィーゴ

### 2016/3期 3Q 減収減益

- ・売上高 22億円 前年同期比 92%
- ・減収の主な要因は卸売の期ずれ
- ・3Qは当初より減収減益計画
- ・通期では増益を目指す



(ハンコック キルティングコレクション デビュー記念「ラ ガゼッタ 1987トラベルフェア」)

## 株式会社コーエン

### 2016/1期 3Q 増収増益

- ・売上高 66億円 前年同期比 111%
- ・3Qまで順調も、4Qの秋冬商戦は暖冬等により苦戦傾向、通期計画達成は難しい状況
- ・春夏シーズン以降、生産性向上、商品・販売面の鮮度向上等により売上改善を目指す

### Autumn Coordinate

at kiosco coen Local Deli



(coen初のカフェ“kiosco coen Local Deli”を背景にした秋冬のおすすめコーディネート)

## UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

### 2016/1期 3Q 業績:計画通りに推移

- ・認知度の向上や、台湾のお客様の嗜好に合わせた商材の展開等により、UA、BYとも順調に推移
- ・引き続きSNSによる認知度向上、台湾の気温やお客様の購買モチベーションに合わせた商品展開で売上成長を目指す



UNITED ARROWS TAIPEI - 20th ANNIVERSARY -

(UA台北店 オープン2周年アニバーサリー告知 2015年10月)

## ■グループ会社の進捗

### ・(株)フィーゴ

3Qまでの累計は減収減益となった。売上高は、前年同期比92%の22億円となった。主な要因は卸売の期ずれによるものである。

3Qは当初から減収減益計画である。通期では増益を目指す。

### ・(株)コーエン(決算月:1月)

3Qまでの累計は増収増益となった。売上高は、前年同期比111%の66億円となった。

3Qまでは順調に推移したが、11月以降の4Qの秋冬商戦においては、暖冬等により苦戦傾向。通期の計画達成は難しい状況。

春夏シーズン以降、生産性の向上、商品・販売面における鮮度向上等により売上改善を目指す。

### ・UNITED ARROWS TAIWAN LTD.(決算月:1月)

3Qまでの累計業績は概ね計画並みで進捗。

認知度の向上や、台湾のお客様の嗜好に合わせた商材の展開等により、UA、BYとも順調に推移。

引き続き、SNSによる認知度向上、台湾の気温やお客様の購買モチベーションに合わせた商品展開で売上成長を目指す。

■2016/3期の経営方針・重点取組課題

**経営スローガン『目の前のお客様大満足』**

**【重点取組課題】**

- 1. 商品・販売・宣伝部門連携サイクルの徹底強化**
- 2. 在庫増加の抑制**

■前期からの継続施策

- 1. MD政策の見直し(8シーズンMD)**
- 2. 価格戦略の見直し**
- 3. 在庫増加の抑制**

■重点取組課題の進捗

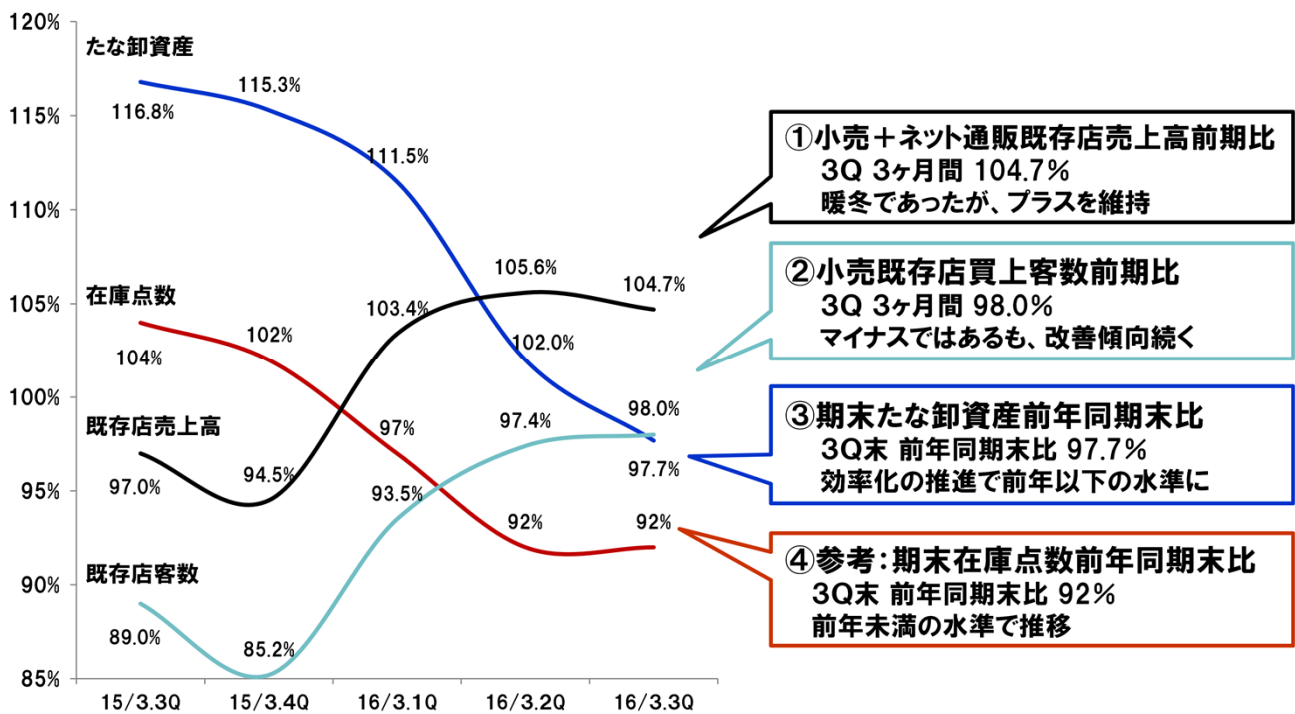
本年度は『目の前のお客様大満足』を経営スローガンに掲げている。

また、前期からの継続施策として、「MD政策の見直し」「価格戦略の見直し」「在庫増加の抑制」について取組みを進めている。

今期については、全社を挙げてこれらの取組みを徹底して実施している。その結果として業績の向上を目指している。



■前期下期から今期3Qまでの四半期別 売上・在庫・客数前年同期比推移(単体)



①小売+ネット通販既存店売上高前期比  
3Q 3ヶ月間 104.7%  
暖冬であったが、プラスを維持

②小売既存店買上客数前期比  
3Q 3ヶ月間 98.0%  
マイナスではあるも、改善傾向続く

③期末たな卸資産前年同期末比  
3Q末 前年同期末比 97.7%  
効率化の推進で前年以下の水準に

④参考: 期末在庫点数前年同期末比  
3Q末 前年同期末比 92%  
前年未満の水準で推移

**各指標が継続して改善**

■継続施策の進捗状況 ～現在までの結果～

グラフは、UA単体における前期下期から今期3Qまでの四半期別の売上・在庫・客数等の推移である。

①:「小売+ネット通販既存店売上高前期比」

→ 第3四半期の3ヶ月では、104.7%となった。第2四半期の105.6%より若干下がっているものの、今期下期の既存店売上高前期比の計画値である103.9%を上回って推移した。

②:「小売既存店買上客数前期比」

→ 第3四半期の3ヶ月では、98.0%となった。マイナスではあるものの、改善傾向が続いている。

③:「期末たな卸資産前年同期末比」

→ 第3四半期末は97.7%となった。売上高が8%増収する中、たな卸資産は前年同期の水準以下となった。「新規投入商品の効率化」、「過去在庫の消化」の両面が進み、在庫の内容も改善している。

④の「期末在庫点数前年同期末比」

→ 第3四半期末は92%となった。新規投入で品番数を絞り込んでいることも点数の削減につながっていると考えられる。

総括: 改善傾向にはあるものの、引き続き予断は許されない。成果もあったが、課題も数多く存在する。

次のページ以降では、この秋冬商戦の成果と課題を振り返り、中長期的な成長につなげる。

# 1. 成果要因

- ① 価格設定：事業・アイテムに応じた柔軟な価格設定
- ② 気温対応：気温に左右されにくい商品の展開
- ③ アイテム構成：事業特性に応じた先物商品と実需商品の品ぞろえ
- ④ マーケティング：トレンドアイテム、カラー等へ対応した商品展開
- ⑤ 売れ筋把握：8MD採用→8月をプロパー期(定価販売期)に位置づけたことによる売れ筋の早期把握

# 2. 課題

- ・ 売上総利益率：値引きロス低減、商品力向上等に伴う中長期的な売上総利益率の改善

## ■施策の進捗 秋冬商戦の成果と課題

秋冬商戦の売上については、暖冬などで外部環境が厳しい中、比較的善戦したと考える。その背景を「成果要因」として分析した。

一方、売上総利益率は前年を下回って推移している。前期の反省を踏まえ、原価率ありきでなく、お客様にご支持いただける価格設定にしていることに加え、前期に大きく残してしまった在庫をアウトレットや催事で値引き販売していることが主な要因である。

お客様に継続的にご支持をいただきながら、中長期的に売上総利益率を改善すべく、取り組みを行っていく。

### 1. 成果要因

(総括、次ページ以降説明)

- ①価格設定：事業やアイテムに応じた柔軟な価格設定を行った。
- ②気温対応：暖冬や、異常気象等で季節の進行が遅れる中、気温に左右されにくい商品を展開した。
- ③アイテム構成：事業特性に応じ、先物商品と実需商品を品揃えした。
- ④マーケティング：社内の専門部署がファッショントレンドを含め、社会潮流やお客様の今の気分を常にウオッチし、情報発信することでトレンドアイテムやトレンドカラーなどへの対応を行った。
- ⑤売れ筋の早期把握：GLRを皮切りに8シーズンMDを採用していることにより、店頭の商品の切り替えが早くなり、商品鮮度が上がっている。秋冬に関しては、8月をプロパー月に位置づけたことにより、売れ筋を早期に把握でき、シーズン中盤の売上につながった。

### 2. 課題

中長期的な売上総利益率の改善に向け、「値引きロスの低減」、そして「商品力向上のための取り組み」を説明。

■今期3Qの小売既存店客単価前期比推移

	10月	11月	12月	3Q 3ヶ月
(株)UA	105.8%	105.3%	107.8%	106.4%
うちUA事業	107.8%	107.9%	109.5%	108.5%
うちGLR事業	99.4%	101.6%	105.9%	102.6%

■秋冬商戦における事業・アイテム毎の平均単価前年同期比事例

	アイテム	平均単価	要因
UA事業	メンズニット	約1割減	リーズナブルな価格の商品も投入
	メンズスーツ	約1割強増	4万円台商品を縮小し、7万円台を拡充
	ウィメンズパンツ	約5%増	ワイド・ガウチョパンツなどトレンド品によるアップ
GLR事業	メンズドレスシャツ	約1割弱減	リーズナブルプライス商品の再展開
	ウィメンズ ニットハオリ	約1割増	ロングカーディガンなどトレンド品によるアップ



事業・アイテムに応じた柔軟な価格設定により、お客様からご支持をいただく高額品・トレンド品の投入等により、平均単価が上昇するアイテムも多数存在

■施策の進捗 秋冬商戦の成果要因 ～①価格設定～

スライド上段の表は、今期第3四半期の小売既存店客単価前期比である。全社の既存店ベースで106.4%、UA事業で108.5%、GLR事業で102.6%であった。一律の値上げはしていないものの、客単価は上昇傾向である。一品単価もほぼ同様の傾向である。

下段は、秋冬商戦における事業・アイテム別の平均単価である。特に特徴的なアイテムを掲載。

UA事業では、メンズニットの平均単価は約1割下がっている。これは、リーズナブルな価格の商品も投入しているためである。メンズスーツは1割以上上昇している。これは、4万円台の商品を縮小し、商品力を強化した7万円台の商品を拡充しているためである。ウィメンズのパンツも5%ほど上昇している。これは、ワイドパンツ、ガウチョパンツなどトレンド商品の幅広い展開により平均単価が上昇した。

GLR事業では、メンズドレスシャツは約1割下がっている。これは、前期の反省を反映し、リーズナブルなプライスの商品を再展開しているためである。ウィメンズのニットハオリは約1割上昇している。これは、UAウィメンズのパンツと同様、ロングカーディガンなどのトレンド品の投入による上昇である。

事業・アイテムに応じた柔軟な価格設定により、お客様からご支持をいただいたことが売上の拡大につながったと考える。

また、一律の値上げはしていないものの、付加価値を付けた高単価アイテムやトレンド品を投入することにより、平均単価が上昇するアイテムも多数存在する。

今後も継続的にお客様にご支持をいただけるよう、価格と価値のバランスを一層高めていく。

■気温に左右されにくい商品の展開事例

事例① GLR ロングカーディガン

→秋から冬への端境期に投入、気温が下がりきらずとも実売につなげた。迅速な追加対応によりシーズン通じ高い売上を継続

事例② UAウィメンズ ダニエルウエリントン 腕時計

→防寒小物のマイナスを補い、雑貨部門をプラスに

事例③ BY オリジナル 2WAYリュック

→ショルダーバッグとリュックの2WAY機能により、安定的な売上



事例① GLR ロングカーディガン



事例② UA ダニエルウエリントン 腕時計



事例③ BY オリジナル2WAYリュック

■施策の進捗 秋冬商戦の成果要因 ～②気温対応～

気温に左右されにくい商品の展開事例を紹介する。

事例①: GLRのロングカーディガン

GLRでは、秋から冬の端境期に投入し、気温が下がりきらずとも実売につなげた。また、迅速な追加の対応により、秋冬シーズンを通じ、高い売上を継続させることができた。10月から12月のGLRウィメンズのニットハオリ部門で継続して1位の商品であり、GLRウィメンズ全アイテムの中でも上位に入っている。

事例②: UAウィメンズの腕時計

「ダニエルウエリントン」というスウェーデンブランドの仕入商品である。当社のみで展開する別注モデルも投入した。この投入により、2015年12月のUAウィメンズウォッチ部門の既存店売上は前年同月の6倍となった。12月は暖冬に伴いマフラー、手袋等の防寒小物が前年を大きく割ってしまったが、そのマイナスをカバーし、UAウィメンズ雑貨部門の既存店売上高前期比をプラスにした。

事例③BYオリジナルバッグ

ショルダーバッグにもリュックにもなる機能性が受け、この2年ほど、シーズンや気温に関わらず、継続的なベストセラーになっている。

この秋冬も記録的な暖冬の後に、1月には台湾や沖縄にも積雪があるなど、温暖化や異常気象が収まる方向とは考えにくい状況。紹介したような気温に左右されにくい商品の開発・調達にも注力することにより、変化する外部環境への対応を図っていく。

事例：2015年10月のUAウィメンズ服飾 月間ファーストセラー



1位 デュベティカ ダウンベスト  
¥84,240



2位 ビッグタートルニット  
¥18,360



3位 カナダグース ダウンジャケット  
¥97,200



4位 ショールカラーコート  
¥27,000



5位 ルーズスリーブニット  
¥19,440



6位 テーラードジャケット  
¥31,320



7位 テーラードジャケット  
¥30,240



8位 クルーネックニット  
¥14,040

※売上額順 表示価格は税込み

■施策の進捗 秋冬商戦の成果要因 ～③、④、⑤について～

成果③「事業特性に応じたアイテム構成」、④「マーケティング」、⑤「売れ筋把握」については、UAおよびGLRの2015年10月のファーストセラーから説明する。

・事業特性に応じたアイテム構成について

UAは1位と3位に仕入品のアウターが入っており、これらは先物として購入されている。これらに加え、今着られるオリジナルのトレンドアイテムも上位に入っている。また、スーツなどの定番アイテムも入っている。

事例：2015年10月のGLRウィメンズ服飾 月間ファーストセラー



1位 ロングカーディガン  
¥12,960



2位 ロングカーディガン  
¥9,936



3位 2WAY フードコート  
¥27,000



4位 ノーカラージャケット  
¥16,200



5位 ウェストリブパンツ  
¥9,936



6位 ストレッチパンツ  
¥11,880



7位 3WAYポアブルゾン  
¥15,120



8位 ドルマンVネックニット  
¥9,612

※売上額順 表示価格は税込み

■施策の進捗 秋冬商戦の成果要因 ～③、④、⑤について～

(・事業特性に応じたアイテム構成について 続き)

GLRは、今着たいアイテムがほぼファーストセラーを占めている。また、1位、2位として昨年までなかったロングカーディガンが入っている。他のアイテムも、オン・オフ共に「今」着たいものが上位にランクインしている。

・トレンドアイテム、カラー等のマーケティングについて

ロングカーディガン、ゆったり目のニットなどのトレンド商材が上位に入っているが、色合いもベージュ、カーキなど、この秋冬のトレンドのカラーを数多く展開することで売上に繋がった。特にカラーについては、シーズン立ち上がりからより早くトレンドを反映した商品を展開できた。

社内のファッションマーケティング部門による消費動向やトレンドの的確な把握と、各事業との連携による商品への反映の確認などが奏功し始めている。

・売れ筋把握について

GLRの1位、2位アイテムは、秋から冬にかけて継続して高い売上となっており、戦略的な積み増しを行っている。これらの商品を含め、大きくヒットしているアイテムについては、8シーズンMDで、8月をプロパー期に位置づけ、早期の展開を行ったことで売れ筋をより早くつかめたことが大きい。

これらの項目が、この秋冬において売上が堅調であった背景であると考えられる。

## ■中長期的な売上総利益率の改善に向けた取り組み

### ① 値引きロス低減に向けた取り組み

#### i. 当年商品の値引きロス低減

→ セールの短期化、次シーズン商品の早期立ち上げ

※ 2015年秋冬シーズンはプロパー消化率(定価販売消化率)  
が前年同期より1割強改善

#### ii. 過年度在庫による値引きロスの低減

→ 商品特性に応じた企画・生産スケジュールによる  
消化率向上

※ 3Q末棚卸資産における過去在庫(2015年春夏およびそれ以前)の  
前年同期比は約95%

### ■施策の進捗 秋冬商戦の課題への対応①

中長期的な売上総利益率の改善に向けた取り組みについて

現在、さまざまな角度から取り組みを行っているが、今回はその中からいくつかの取り組みを紹介する。今までも説明してきているものや、すでに開始しているものもある。

#### ① 値引きロス低減に向けた取り組み

衣料品業界では、通常、夏と冬の年2回、大きなセールを行うほか、当社を含めた多くの衣料品専門店が、アウトレットで、主に昨年の商品を値引きして販売している。店舗で定価販売期間中に鮮度の高い商品を販売するため、必要な施策ではあるが、行き過ぎると多額の値引きロスが発生する。加えて、値引きの乱発は価格への信頼感を損なってしまうリスクが大きい。当社では、「当年商品の値引きロス低減」と「過去在庫による値引きロス低減」の2つを取り組んでおり、今後、さらに徹底していく。

##### i. 「当年商品の値引きロス低減」について

過去の説明会等でも説明のとおり、年2回のセールの短期化を図っている。たとえば夏のセールであれば、かつては6月下旬から8月中旬まで、約2ヶ月行っていたものを、セールの終了を早めることで約1ヶ月強に短縮している。加えて、かつてはセール月でも前年比で売上高がプラスになるよう、セールのための調達なども実施していたが、これも廃止している。これにより、定価販売比率が上昇するとともに、先ほど説明したように、次シーズンを早く立ち上げることで、売れ筋の動向も早くつかめるようになる。

2015年秋冬シーズンについては、プロパー消化率が前年同期より1割近く改善した。今期については、前年が悪すぎた背景もあるが、まだ事業間の格差もあり、改善の余地は依然として大きい。

##### ii. 「過去在庫による値引きロス低減」について

当年商品の値引きロス低減にもつながるが、売れ残ってしまう商品を可能な限り低減していく取り組みを推進する。

商品特性に応じ、トレンド性の高い商品については、より販売時期に引き付けて企画・生産を行う。加えて、販売動向を見極めながら追加生産を行っていく。仕入原価率は上昇するが、多額の売れ残りを発生させ、セールやアウトレットで大幅値引きして販売するより、トータルでの売上総利益率の改善につながると思う。さらに、冒頭で説明したように、価格への信頼感も維持できるため、短期的な業績面では図れないロイヤルティの維持向上にもつながる。

在庫の内容も徐々に改善されてきている。3Q末では、過去の在庫は前年同期比で95%程度となっている。今期については、アウトレットや催事などで過去の在庫を積極的に消化してきたため、業績へのマイナスインパクトもあったが、在庫内容を改善することにより、中長期的な売上総利益率の改善につなげていきたい。

## ■中長期的な売上総利益率の改善に向けた取り組み

### ② 商品力向上に向けた取り組み

#### i. マーケティング情報の収集・活用強化

→ 定性情報と定量情報を組み合わせ、MD・デザイナーが同じ目線で次の商品計画・ものづくりに活かす

#### ii. 社内アトリエ機能の積極的な活用

→ 当社の意図どおりのサンプル作成およびサンプル現物を用いた工場への依頼

→ 社内におけるサンプル修正等により、リードタイムを伸ばさず商品クオリティを向上

24

#### ■施策の進捗 秋冬商戦の課題への対応②

##### ②商品力向上に向けた取り組み

###### i. 「マーケティング情報の収集・活用強化」について

当社では、全事業部門のマーケティング情報等の収集や分析について横串で支援する「ファッションマーケティング部」を設置している。さらに、「MD推進部」という売上情報を詳細に分析している部門がファッションマーケティング部と協働し、定性的な情報と定量的な情報を組み合わせて事業部門との連携を図っている。

これまではマーチャンドライザー(MD)向けには、トレンド、マーケットの商況、消費者動向などを共有し、デザイナー向けには、より技術的な素材情報等を伝達していた。今期の下期からは、MDとデザイナーが同じ目線でマーチャンドライジングやものづくりに活かせるよう、両者にすべての情報を共有することを開始した。これは特にトレンドの流れが速いウイメンズで実施している。この秋冬は、マーケティング情報のいち早い分析と共有により、ヒット商品の創出につながった。来期以降も、ファッションマーケティング部とMD推進部、そして事業の連携をさらに高めることで、マーケットニーズにあった商品を創出していく。

###### ・「社内アトリエ機能の積極的な活用」について

2013年3月期に「オリジナル商品の商品力強化」に向け、本部オフィス内にアトリエを設置。現在の状況と今後の取り組みを説明。

当社では、一部事業の核商品(戦略的に販売する商品)について、アトリエでサンプルの作成および修正を行うことで、定められたリードタイム内で商品クオリティを上げる取り組みを行っている。

社内でサンプルを作成するメリットについて。通常、外部工場に生産を依頼する場合、仕様書や素材確認書、パターンなどの資料を使用する。平面的な資料から立体的なサンプルを作っていたため、時には意図しないサンプルとなる場合もある。戦略的な商品については、まずアトリエで完成度の高いサンプルを内製し、仕様書などとともにサンプルの現物も工場に持ち込む。さらにサンプル作成者自身も工場を訪問し、縫製時の留意点などを直接工場に伝える取り組みを行っている。この取り組みにより、工場での試作品の完成度が極めて高くなり、修正のやり取りをせずに本生産に移行できる。

社内でサンプルの修正を行えるメリットについて。通常、サンプルについては平均2~3回の修正を経て生産に入る。外部にサンプルの修正依頼をする場合、国内工場に依頼してから戻るまで2~3週間、海外の工場の場合、1ヶ月程度かかる場合がある。これを社内アトリエで行えば、1~2日で修正ができる。アトリエがない場合、リードタイムの条件から見切り発車で生産に入らざるを得ない商品もあるが、アトリエにより、リードタイムを伸ばさず、当社が本来作りたかった商品を生産できるため、メリットは極めて大きい。これらの取り組みについては、アウターやジャケットなど、生産工程が複雑な一部の戦略商品で行っている。先に紹介したファーストセラーでは、GLR3位のアウターは、社内でサンプルを作成し、担当者が工場に赴き、打ち合わせを行った上で生産に至った商品である。

課題は、サンプル作成から修正、縫製について工場様と打ち合わせするといった高度なやり取りができるスタッフがまだ極めて少ない状況であること。このため、アトリエを有効活用している商品はごく一部の戦略商品に限られる。中長期的には、高い技能を持った技術者が若手を教育していくことで、熟練した技術者を増やし、完成度の高い商品をより多くのお客様にお届けしたい。

課題の改善にむけた取り組みについて説明してきたが、まだまだ結果は出ていない。第4四半期のスタート月である1月についても、セール在庫の縮小に伴う売上の弱含みや、引き続き高い仕入原価率による売上総利益率の低下が発生している。

一方、在庫内容の改善や、現在調達している商品について、仕入原価率の悪化幅が縮小してきているなど、改善の芽も出始めている。また、春物の商品動向も概ね堅調である。引き続きお客様のご満足を追求めた商品・サービスをご提供し続けることで、結果として売上・売上総利益率、そして業績の向上を図る。



# 参考資料

単位:百万円

	連結 2016/3期 通期			前期実績 売上比		単体 2016/3期 通期			前期実績 売上比	
	計画	売上比	前期比			計画	売上比	前期比		
売上高	141,401	100.0%	107.9%	131,029	100.0%	127,727	100.0%	107.6%	118,657	100.0%
売上総利益	73,069	51.7%	107.4%	68,046	51.9%	65,242	51.1%	107.1%	60,913	51.3%
販管費	61,382	43.4%	108.3%	56,695	43.3%	54,191	42.4%	108.1%	50,121	42.2%
営業利益	11,686	8.3%	103.0%	11,351	8.7%	11,051	8.7%	102.4%	10,792	9.1%
営業外損益	▲ 16	0.0%	-	191	0.1%	20	0.0%	9.2%	223	0.2%
経常利益	11,669	8.3%	101.1%	11,542	8.8%	11,071	8.7%	100.5%	11,015	9.3%
特別損益	▲ 327	-0.2%	-	▲ 1,047	-0.8%	▲ 311	-0.2%	-	▲ 786	-0.7%
当期純利益	7,103	5.0%	112.2%	6,332	4.8%	6,827	5.3%	108.6%	6,285	5.3%

■連結

単位:百万円

	連結				連結		
	2016/3期 上期				2016/3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	64,102	100.0%	108.7%	101.7%	78,377	100.0%	108.7%
売上総利益	32,667	51.0%	105.1%	100.7%	40,624	51.8%	109.9%
販管費	29,051	45.3%	105.3%	98.7%	31,934	40.7%	109.7%
営業利益	3,615	5.6%	103.5%	120.7%	8,690	11.1%	110.6%
営業外損益	3	0.0%	5.6%	—	12	0.0%	9.3%
経常利益	3,618	5.6%	101.8%	121.9%	8,702	11.1%	108.9%
特別損益	▲ 149	-0.2%	—	—	▲ 100	-0.1%	—
四半期純利益	2,136	3.3%	109.1%	125.6%	5,402	6.9%	123.5%

■単体

	単体				単体		
	2016/3期 上期				2016/3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	58,182	100.0%	108.9%	102.0%	70,709	100.0%	108.4%
売上総利益	29,224	50.2%	105.0%	100.9%	36,282	51.3%	109.7%
販管費	25,694	44.2%	105.3%	98.8%	28,189	39.9%	109.6%
営業利益	3,530	6.1%	103.2%	119.3%	8,092	11.4%	109.8%
営業外損益	15	0.0%	18.2%	—	26	0.0%	19.1%
経常利益	3,545	6.1%	101.1%	120.1%	8,119	11.5%	108.1%
特別損益	▲ 94	-0.2%	—	—	▲ 100	-0.1%	—
四半期純利益	2,165	3.7%	109.1%	125.7%	5,104	7.2%	118.7%

※下期は参考として当初計画値を表記しておりますため、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 2016/3期 上期			単体 2016/3期 下期		単体 2016/3期 通期	
	実績	前年 同期比	計画比	計画	前年 同期比	計画	前期比
売上高	58,182	108.9%	102.0%	70,709	108.4%	127,727	107.6%
ビジネスユニット計	50,413	107.6%	101.6%	61,766	108.3%	111,381	107.2%
小売	43,056	106.2%	101.1%	52,493	108.9%	95,077	107.2%
ネット通販	6,895	115.0%	103.9%	8,895	107.8%	15,533	109.0%
その他(卸売等)	461	136.5%	116.9%	376	62.3%	771	81.9%
アウトレット等	7,768	118.4%	104.9%	8,942	109.3%	16,345	110.9%
既存店売上高前期比							
小売+ネット通販	104.4%			103.9%		103.3%	
小売	103.1%			103.3%		102.5%	
ネット通販	112.6%			107.6%		108.4%	

※下期は参考として当初計画値を表記しておりますため、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。

■商品・販売・宣伝部門の連携サイクル

当社は、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。

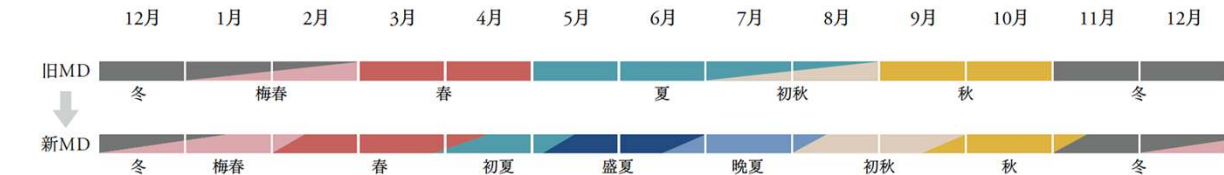
商品部門は、お客様と接する販売部門の意見を商品政策に取り入れるとともに、自らも店頭へ足を運ぶことで、お客様のニーズに合った商品と時代の半歩先を提案する商品のバランスを取ることを強みとしています。定価販売比率の向上を目指し、オリジナリティとクオリティに優れた魅力的な商品を開発します。商品部門と販売部門の架け橋となる宣伝部門は、「既存のお客様の再来店を促し、ファンになっていただくための販売促進活動」と「新しいお客様にご来店いただくための宣伝活動」を推進し、入店客数の増加につなげます。販売部門は、お客様の思いの先を汲み取った接客と、センスやクリエイティビティにあふれるコーディネート提案を通じて、買上客数の増加を目指します。加えて、お客様のご要望を商品部門に的確に伝えることで、商品開発をサポートします。

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。

■8シーズンMD

8シーズンMDとは、1年を8つのシーズンに区分し、それぞれのシーズンにおいて気温に対応した商品をお客様に提供する仕組みです。近年、お客様の消費意識が変化しており、「価値あるものであれば先物でも買いたい」・「今すぐ着られるものが欲しい」という意識が共存しています。気候の変動によって夏から秋、冬から春などのシーズン端境期が長期化し、お客様の感じる季節感と店頭に並ぶ商品にギャップも生じています。加えて、セール時の売上増を目的に在庫に奥行きをつける調達計画をとっていたため、セール不調時の在庫増加リスクが高まりました。当社は従来、1年を6つに区分したシーズンをもとに調達した商品を販売してきましたが、この環境変化には十分な対応ができなくなっています。

これらの課題解決に向け、2015年春夏シーズンから一部の事業において8シーズンMDを運用しています。これまで1年を梅春・春・夏・初秋・秋・冬の6つに区分していた商品計画を、事業の特性に応じて梅春・春・初夏・盛夏・晩夏・初秋・秋・冬の最大8シーズンに区分して運用します。細分化された各シーズンに適した品番数を精査し、必要在庫量を見極めて投入することで、在庫増加の抑制とプロパー消化率の向上を図ります。さらにこれらの運用を随時検証、改善することにより、在庫回転の向上と在庫内容の改善を目指します。



(両項目は「アニュアルレポート2015」に関連事項も含め掲載しておりますのでご参照ください [http://www.united-arrows.co.jp/ir/lib/data/annual\\_report.html](http://www.united-arrows.co.jp/ir/lib/data/annual_report.html))

■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

■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

(ROE20%目標については各年度においても達成を目指す)