

# 2017年3月期 第2四半期 決算説明会

---

2016年11月4日

株式会社 ユナイテッドアローズ

**I. 2017/3期 第2四半期 業績概況等 P. 3~17****II. 重点取組施策の進捗等 P. 18~24****III. 参考資料 P. 25~29**

※ 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:以下の事業およびストアブランドについては、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、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は以下のストアブランド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 ソプリンハウス、ボウ & アローズ、アストラット、BY、モンキータイム、スティーブン アラン、ロクビューティ&ユース、エイチ ビューティ&ユース

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、ボウソソショコラ、ドウロワー、アンルート、エアポート ストア、ステーション ストア

**連結PL実績**(詳細は4、7、8ページ)

- ・ 増収減益、売上計画比 96.2%、経常利益計画比 69.7%
- ・ 外部要因に対しMDの柔軟性が欠けたこと等により、売上低調、値引販売が増加
- ・ 販管費は人件費・宣伝費の増等により前年同期より増。抑制等により計画からは減

**単体売上**(詳細は5、6ページ)

- ・ チャンネル別では小売が大きく苦戦。ネット通販が在庫投入等により計画を上回り推移
- ・ 事業別では、UA、CH苦戦、GLRI順調。SBUは復調傾向の事業が増加

**たな卸資産**(詳細は9ページ)

- ・ 連結たな卸資産前年同期比111.7%で売上高の伸びを上回る。今期商品の増がメイン
- ・ ネット通販等、好調な分野への投入を継続しつつ、スローセラー品の早期消化を目指す

**出退店**(詳細は11~13ページ)

- ・ グループ合計2Q累計実績：新規出店 14、退店 7、2Q末店舗数 361
- ・ // 通期見込み：新規出店 20、退店 11、期末店舗数見込み 363(1Q見込み比+3)

**連結子会社**(詳細は14ページ)

- ・ (株)フィーゴ、UA TAIWAN LTD.が計画水準、(株)コーエンが苦戦 → 業績修正へ反映

**業績修正の概要**(詳細は15~17ページ)

- ・ 上期の実績に即した形で下期の売上、売上総利益率を修正
- ・ 通期連結売上高 当初計画比 96.4%、経常利益 // 80.5%
- ・ (株)UAの下期既存店売上高前期比前提 小売 96.5% 通販 122.4%、小売+通販 101.2%

天候不順等の外部要因に対し、MDの柔軟性不足などにより、売上・利益計画未達

- ・ 連結売上高: 前年同期比 101.5% 計画比 96.2% → 上記の通り
- ・ 売上総利益率: 前年同期差▲0.2pt、計画差▲1.1pt → 主に(株)UA、コーエンでの値引販売増
- ・ 販管費: 前年同期比 107.8% 計画比96.4% → 対前年同期: 欠員補充に伴う人件費増、(株)UA 大型出店等に伴う宣伝販促費増、小売既存店売上高前期比マイナスに伴う固定費増等  
対計画: 主に(株)UAの人件費、変動費、消耗品費等の抑制および減
- ・ 上期の実績を受け、通期計画を下方修正(P15~17参照)

単位: 百万円

	連結 2017/3期 2Q累計									
	実績	売上比	前年同期比増減 比率		計画比増減 比率		前年同期 実績	売上比	当初計画	売上比
売上高	65,083	100.0%	980	101.5%	▲ 2,597	96.2%	64,102	100.0%	67,680	100.0%
売上総利益	33,031	50.8%	363	101.1%	▲ 2,039	94.2%	32,667	51.0%	35,070	51.8%
販管費	31,316	48.1%	2,264	107.8%	▲ 1,179	96.4%	29,051	45.3%	32,495	48.0%
営業利益	1,714	2.6%	▲ 1,900	47.4%	▲ 860	66.6%	3,615	5.6%	2,575	3.8%
営業外損益	88	0.1%	84	2554.2%	74	639.1%	3	0.0%	13	0.0%
経常利益	1,803	2.8%	▲ 1,815	49.8%	▲ 785	69.7%	3,618	5.6%	2,589	3.8%
特別損益	▲ 336	-0.5%	▲ 187	—	▲ 56	—	▲ 149	-0.2%	▲ 280	-0.4%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	870	1.3%	▲ 1,266	40.7%	▲ 563	60.7%	2,136	3.3%	1,433	2.1%

4

■2017/3期 2Q 連結PL実績

当第2四半期連結累計期間(2016年4月1日~2016年9月30日)は、増収減益、計画未達となった。

連結売上高は、前年同期比101.5%、計画比96.2%の650億83百万円となった。天候不順等の外部要因に対し、MDの柔軟性が欠けたこと等により、低調に推移した。

売上総利益率は前年同期から0.2ポイント、計画から1.1ポイント下がり、50.8%となった。低下の主な理由は(株)UAおよび(株)コーエンにおける値引販売の増加によるものである。

販管費は、前年同期比107.8%、計画比96.4%の313億16百万円となった。前年同期からの増加要因としては、欠員補充に伴う人件費増、(株)UA大型出店等に伴う宣伝販促費の増、小売既存店の売上が低調なことに伴う相対的な固定費の増等があげられる。計画からの減要因は、主に(株)UAの人件費、変動費、消耗品費等の抑制および減によるもの。

以上の結果、営業利益、経常利益、四半期純利益とも減益、計画未達となり、通期についても下方修正を行なった。

単体売上高前年同期比 101.1%、計画比 96.3%、既存店売上高前期比 99.9%

- ・ 小売: 前年同期比 98.0%、計画比 94.6% → 外部要因に対するMDの柔軟性不足
- ・ ネット通販: 前年同期比 123.8%、計画比 105.7% → 在庫投入による機会ロス低減等が奏功
- ・ 売上構成比: ネット通販 14.5%(前年同期 11.9%)、アウトレット 13.0%( " 13.4%)

単位: 百万円

	単体 2017/3期 2Q累計						前年同期実績		当初計画	
	実績	構成比	前年同期比増減		計画比増減		構成比		構成比	
				比率		比率				
単体売上高	58,825	100.0%	643	101.1%	▲ 2,252	96.3%	58,182	100.0%	61,077	100.0%
ビジネスユニット計	51,167	87.0%	754	101.5%	▲ 2,013	96.2%	50,413	86.6%	53,181	87.1%
小売	42,177	71.7%	▲ 879	98.0%	▲ 2,421	94.6%	43,056	74.0%	44,598	73.0%
ネット通販	8,539	14.5%	1,643	123.8%	459	105.7%	6,895	11.9%	8,080	13.2%
その他(卸売等)	451	0.8%	▲ 9	97.9%	▲ 51	89.8%	461	0.8%	502	0.8%
アウトレット等	7,657	13.0%	▲ 110	98.6%	▲ 239	97.0%	7,768	13.4%	7,896	12.9%

既存店前期比(※は参考値)

	売上高	客数	客単価
小売+ネット通販	99.9%	101.2% ※	98.1% ※
小売	96.2%	95.6%	100.6%
ネット通販	122.6%	125.1% ※	98.7% ※

※小売+ネット通販既存店およびネット通販の客数、客単価は当社で取得可能な自社ECおよびZOZOTOWNのデータより算出。(2つのモールでEC売上の約8割)

参考値としてご参照ください。該当項目について、売上高は他のECモールも含めた前期比となりますため、客数前期比×客単価前期比≠売上高前期比とはなりません。

■単体 売上高実績 チャンネル別

単体売上高は前年同期比101.1%、小売+ネット通販既存店売上高前年同期比は99.9%となった。

チャンネル別では、ネット通販が増収し、計画をクリアしたが、それ以外のチャンネルは減収、計画未達となった。

小売については、前述の通り、天候不順等への対応に柔軟性が欠けたこと等により苦戦した。

ネット通販については、在庫投入の増加等による販売機会ロスの低減等により、前年・計画を上回った。

売上構成比は、ネット通販が前年同期より2.7ポイント上昇し、14.5%となり、アウトレットが前年同期より0.3ポイント減少し、13.0%となった。

UA、GLRが増収、GLR、SBUが既存店売上高前期比クリア

- ・ UA事業：苦戦傾向である中、メンズカジュアルが堅調
- ・ GLR事業：メンズ・ウィメンズのドレス部門が好調
- ・ CH事業：全般的に苦戦も、2Qにて改善傾向(既存店売上高前期比 1Q 85.3%、2Q 100.0%)
- ・ SBU：ジュエルチェンジズ、ドゥロワー、ボワゾンショコラ、ステーション ストアが好調

単位：百万円

	単体			前年同期 実績
	2017/3期 2Q累計			
	実績	前年同期比増減 比率		
ビジネスユニット計	51,167	754	101.5%	50,413
UA	25,088	226	100.9%	24,862
GLR	13,869	1,058	108.3%	12,810
CH	5,305	▲ 498	91.4%	5,803
SBU	6,905	▲ 32	99.5%	6,937

	既存店売上高 前年同期比		
	小売+ ネット通販	小売	ネット通販
UA	98.6%	94.2%	124.6%
GLR	105.1%	101.1%	129.1%
CH	-	91.9%	-
SBU	101.6%	98.5%	111.2%

※アストラット事業について、本年度よりSBUからUA事業へ移管しております。  
これに伴い、前年同期実績も遡及算出しております。

※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

UA、GLRが増収、GLR、SBUが既存店売上高前期比をクリアした。

UA事業では苦戦傾向である中、メンズカジュアル部門が堅調に推移した。

GLR事業ではメンズ・ウィメンズのドレス部門が好調に推移した。

CH事業では全般的に苦戦したが、2Qにて改善傾向にある。

SBUについては、ジュエルチェンジズ、ドゥロワー、ボワゾンショコラ、ステーション ストア等が好調に推移した。SBUについては、売上が堅調な事業が増えてきている。

連結売上総利益率 前年同期差▲0.2ptの 50.8%

前年同期との主な差異内容(全体に与える影響度)は以下の通り

2017/3期2Q累計 連結売上総利益率	50.8%
前年同期連結売上総利益率	51.0%
差異	▲0.2pt

■差異内容(全体に与える影響度)の主な内訳		備考
(株)UA ビジネスユニットの売上総利益率増減影響	▲0.5pt	ビジネスユニットの売上総利益率前年同期差は▲0.6pt 値引販売の増加が主な減要因
(株)UA アウトレット等の売上総利益率増減影響	0.1pt	アウトレット等の売上総利益率前年同期差は+0.7pt 専用品売上の増等が改善要因
(株)UA その他原価の増減影響	0.1pt	在庫増に伴う商品評価損の増あるも、 前年の為替マイナス影響が剥落
(株)UAを除く売上総利益率増減影響	0.0pt	(株)UAを除く売上総利益率前年同期差は▲0.3pt (株)コーエンで値引ロス拡大も、(株)フィーゴの改善により相殺
売上構成比の変動影響	0.1pt	(株)UAアウトレット事業の売上構成減等

※上記同様の過去2期における上期・下期・通期の差異内容をP27の「参考資料」に添付しております。

7

■連結 売上総利益率 実績

連結の売上総利益率は、前年同期から▲0.2ポイントの50.8%となった。

各事業の売上総利益率の増減等が連結売上総利益率に与えた影響は次の通り。

(株)UA ビジネスユニットの売上総利益率増減が連結売上総利益率へ与えた影響は▲0.5ポイント。

ビジネスユニット自体の売上総利益率前期差は▲0.6ポイント。値引ロスの増が主な要因。

(株)UA アウトレット等の売上総利益率増減が連結売上総利益率へ与えた影響は+0.1ポイント。アウトレット等自体の売上総利益率前期差は+0.7ポイント。アウトレット専用品の売上構成比増などが改善要因

(株)UA その他原価の増減が連結売上総利益率へ与えた影響は+0.1ポイント。

在庫増に伴う商品評価損の増などがあつたものの、前年同期の為替によるマイナス要素が剥落したため、プラス影響となった。

(株)UAを除く売上総利益率増減が連結売上総利益率へ与えた影響はプラスマイナスなし。

(株)UAを除く売上総利益率増減前期差は▲0.3ポイント。(株)コーエンの値引ロス拡大があつたものの、ユーロ安による(株)フィーゴの売上総利益率改善により、全体に与えたインパクトはプラスマイナスなし。

売上構成比の変動による連結売上総利益率への影響は+0.1ポイント。

(株)UAのアウトレット売上構成比減等が主な要因。

連結販管費率 前年同期比+2.8ptの 48.1%  
 前年同期との主な売上比の増減内容は以下の通り  
 (計画差▲11億円は人件費、変動費、出店一時経費、宣伝費等の減、抑制による)

2017/3期2Q累計 連結販管費率	48.1%
前年同期連結販管費率	45.3%
差異	2.8pt

■前年同期との主な売上比の増減内容

	17/3 2Q累計	前年 同期	差	備考
宣伝販促費	2.2%	1.7%	0.5pt	(株)UAの大型新規出店に伴う販促費の増等
人件費	17.4%	16.6%	0.8pt	(株)UA、(株)コーエンの欠員補充に伴う増、 実店舗売上高低調に伴う固定費率増等
賃借料	14.4%	13.6%	0.8pt	実店舗売上高低調に伴う固定費率増等
減価償却費	1.4%	1.4%	0.0pt	—
その他	12.7%	12.0%	0.8pt	税制改正に伴う事業税の増、 業務委託費の増等

※過去2期における上期・下期・通期の項目別連結販管費率をP28の「参考資料」に添付しております。

■連結販管比率実績

連結販管費率は、前年同期比プラス2.8ポイントの48.1%となった。

項目別の前年同期との主な売上比の増減内容は次の通り。

宣伝販促費:0.5pt上昇。(株)UAの大型出店に伴う宣伝販促費増等が主な要因。

人件費:0.8pt上昇。(株)UA、(株)コーエンにおける欠員補充に伴う人件費増および実店舗の売上高が低調なことに伴う相対的な増等が主な要因。

賃借料:0.8pt上昇。実店舗の売上高が低調なことに伴う相対的な増等。

その他:0.8pt上昇。税制改正に伴う事業税の増、店舗バックルーム作業等にかかる業務委託費の増等が主な要因。

また、計画に対しては、11億円の減。人件費、変動費、出店一時経費、宣伝費等の減、抑制が主な要因。

**連結総資産 前年同期末比 108.6%、前期末比 106.0%**

(コメントは前年同期末との比較)

- ・ 流動資産： たな卸資産の増
- ・ 固定資産： 新規出店等に伴う有形固定資産、差入保証金の増
- ・ 流動負債： 短期借入金、未払金の増、未払法人税等の減
- ・ 固定負債： 長期借入金の減

※ 長短借入金残高： 前年同期末比116.3%の100億円

※ たな卸資産： 同111.7%(売上高前年同期比： 101.5%、今期秋冬商品の増がメイン)

単位：百万円

	連結 2017/3期 2Q				前年同期末			
	実績	構成比	前年 同期末比	前期末比	実績	構成比	前期末 実績	構成比
総資産	67,726	100.0%	108.6%	106.0%	62,334	100.0%	63,877	100.0%
流動資産	44,610	65.9%	108.3%	105.3%	41,183	66.1%	42,367	66.3%
（うち たな卸資産）	28,626	42.3%	111.7%	119.4%	25,638	41.1%	23,966	37.5%
固定資産	23,115	34.1%	109.3%	107.5%	21,150	33.9%	21,510	33.7%
流動負債	30,376	44.9%	115.2%	121.7%	26,374	42.3%	24,964	39.1%
固定負債	4,459	6.6%	75.7%	86.5%	5,891	9.5%	5,152	8.1%
純資産合計	32,891	48.6%	109.4%	97.4%	30,069	48.2%	33,760	52.9%
参考：長短借入金残高	10,094	14.9%	116.3%	164.2%	8,678	13.9%	6,146	9.6%

■連結BS実績

連結総資産は前年同期末比108.6%、前期末比106.0%の677億26百万円となった。

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108.3%の446億10百万円となった。これは主にたな卸資産の増によるものである。固定資産は、同109.3%の231億15百万円となった。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115.2%の303億76百万円となった。これは主に短期借入金、未払金の増、未払法人税等の減によるものである。

固定負債は、同75.7%の44億59百万円となった。これは主に長期借入金の減によるものである。

長短借入金の残高は、前年同期末比116.3%の100億円となった。

たな卸資産は、前年同期末比111.7%となった。上半期の売上高前年同期比は101.5%であり、売上の伸びを上回っている。

増加している内容は主に今期秋冬商品であるが、スローセラー商品については鮮度が高いうちに低い値引率で販売を行い、在庫の効率化を目指す。また、順調なネット通販については今後も積極的な商品の投入を行ない、販売機会ロスの低減による売上拡大を目指す。

現金及び現金同等物の四半期末残高 37億円

2Q累計での営業CFはマイナスも、通期ではプラス見込む

- 営業CF（主な収入）：税前四半期純利益 14億円、仕入債務の増 17億円  
（主な支出）：たな卸資産の増 46億円、法人税等の支払 21億円
- 投資CF（主な支出）：有形固定資産の取得 15億円、長期前払費用の支出 3億円
- 財務CF（主な収入）：短期借入金が増 49億円  
（主な支出）：配当金の支払 17億円、長期借入金の返済 10億円

単位：百万円

	連結	前年同期
	2017/3期 2Q	
	実績	実績
営業キャッシュ・フロー（小計）	195	5,877
営業キャッシュ・フロー	▲ 1,942	4,639
投資キャッシュ・フロー	▲ 2,350	▲ 1,464
財務キャッシュ・フロー	2,197	▲ 5,011
現金及び現金同等物の四半期末残高	3,722	3,747

■ 連結CF実績

第2四半期末の現金及び現金同等物は、37億22百万円となった。

2Q累計での営業CFはマイナスであるが、通期ではプラスを見込んでいる。

営業キャッシュ・フローは、19億42百万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14億、仕入債務の増17億であり、キャッシュアウトの主な内訳は、たな卸資産の増46億円、法人税等の支払額21億円である。

投資活動によるキャッシュ・フローは、23億50百万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、長期前払費用の支出3億円である。

財務活動によるキャッシュ・フローは、21億97百万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が増49億円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、配当金の支払17億円、長期借入金の返済10億円である。

- ・ 2Q実績:グループ合計出店数 14、退店数 7、2Q末店舗数 361
- ・ 通期見込み:グループ合計出店数 20、退店数 11、期末店舗数 363 (前回見込みから+3店)  
 ※ 前回からの変更要因 (株)UA:SBUの退店2店減、(株)フィーゴ:新規出店1店舗増)

	2017/3期2Q 実績				2017/3期 通期見込み						
	期首 店舗数	出店	退店	2Q末 店舗数	期首 店舗数	出店			退店	会社分割 による 異動	期末 店舗数
		上期	下期	通期							
<b>グループ合計</b>	<b>354</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>361</b>	<b>354</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>11</b>		<b>363</b>
(株)ユナイテッドアローズ	254	9	7	256	254	9	1	10	9	▲10	245
(株)フィーゴ	18			18	18		1	1	2		17
(株)コーエン	79	5		84	79	5	3	8			87
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	3			3	3						3
(株)Designs							1	1			1
CHROME HEARTS JP 合同会社										10	10

■グループ合計出退店実績、通期見込み

第2四半期の実績:グループ合計での新規出店数:14、退店:7、第2四半期末の店舗数:361。  
 通期のグループ合計出店見込み:20、退店:11、期末店舗数見込:363。  
 期末店舗数は前回の見込みから3店舗の増となる。  
 前回からの変更の内訳:(株)UA:SBUの退店2店減、(株)フィーゴ:新規出店1店舗増。

# ■参考:(株)UA 2Q累計出退店実績および通期見込み

	2017/3期2Q 実績				2017/3期 通期見込み						
	期首 店舗数	出店	退店	2Q末 店舗数	期首 店舗数	出店			退店	会社分割 による 異動	期末 店舗
						上期	下期	通期			
<b>(株)ユナイテッドアローズ合計</b>	<b>254</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>256</b>	<b>254</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>▲10</b>	<b>245</b>
ユナイテッドアローズ計	86	5	2	89	86	5		5	2		89
ユナイテッドアローズ総合店	9			9	9						9
ユナイテッドアローズ	25	3	2	26	25	3		3	2		26
ボウ & アローズ	1			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
アストラット	2			2	2						2
ビューティ&ユース	41			41	41						41
モンキータイム	2			2	2						2
スティーブン アラン(※)	3			3	3						3
ロクビューティ&ユース	1	1		2	1	1		1			2
エイチビューティ&ユース		1		1		1		1			1
グリーンレーベル リラクシング	69	1	1	69	69	1		1	2		68
クロムハーツ	10			10	10					▲10	
SBU計	66	1	4	63	66	1	1	2	4		64
アナザーエディション	15		2	13	15				2		13
ジュエルチェンジズ	10			10	10						10
オデット エ オディール	21		2	19	21				2		19
ボワソンショコラ	3	1		4	3	1		1			4
ドゥロワー	7			7	7						7
アンルート	2			2	2						2
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	5			5	5		1	1			6
アウトレット	23	2		25	23	2		2	1		24

(※) スティーブン アラン トーキョー、オオサカ、コウベは各BY店舗の別館扱いのため上記カウントに含めておりません。

## ■参考:(株)UA 2Q累計出退店実績および通期見込み

(説明は省略)

## ■参考:2Q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
9月	新規出店	ユニテッドアローズ 六本木ヒルズ店	六本木ヒルズ (東京都港区)
	新規出店	ロク ビューティ&ユース 渋谷キャットストリート	路面店 (東京都渋谷区)
	新規出店	ワークトリップ アウトフィッツ グリーンレーベル リラクシング 八重洲店	八重洲地下街 (東京都中央区)
	新規出店	ボワソンショコラ ルミネ新宿店	ルミネ新宿店 (東京都新宿区)
8月	退店	アナザーエディション 渋谷店	渋谷パルコ (東京都渋谷区)
7月	新規出店	ユニテッドアローズ アウトレット りんくう店	りんくうプレミアム・アウトレット (大阪府泉佐野市)
	退店	ユニテッドアローズ 六本木 メンズストア	六本木ヒルズ (東京都港区)
	退店	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)
	退店	グリーンレーベル リラクシング セレオ国分寺店	セレオ国分寺 (東京都国分寺市)
	退店	アナザーエディション 町田店	町田モディ (東京都町田市)
	退店	オデット エ オディール 博多店	アミュプラザ博多 (福岡市博多区)
4月	新規出店	オデット エ オディール アトレ川崎店	アトレ川崎 (川崎市川崎区)
	新規出店	ユニテッドアローズ アトレ恵比寿 ウィメンズストア	アトレ 恵比寿 (東京都渋谷区)
	新規出店	ユニテッドアローズ 金沢店	香林坊東急スクエア (石川県金沢市)
	新規出店	エイチ ビューティ&ユース	路面店 (東京都港区)
	新規出店	ユニテッドアローズ アウトレット ハケ岳店	ハケ岳リゾートアウトレット (山梨県北杜市)

### ㈱コーエン

月	出退店	店名	商業施設・住所
7月	新規出店	ジェネラルストア 仙台パルコ2店	仙台パルコ2 (仙台市青葉区)
	新規出店	グランドストア ダイナシティ小田原店	ダイナシティウエスト (神奈川県小田原市)
4月	新規出店	セブンパークアリオ柏店	セブンパークアリオ柏 (千葉県柏市)
	新規出店	ジェネラルストア あべのキューズモール店	あべのキューズモール (大阪市阿倍野区)
3月	新規出店	東松山店	ピオニウォーク東松山 (埼玉県東松山市)

※当第2四半期累計期間における㈱フィーゴ、UNITED ARROWS TAIWAN LTD.および㈱Designsの出退店はありません。

## ■参考:2Q末までの出退店明細

(説明は省略)

## 株式会社フィーゴ

### 2017/3期2Q 売上前年同期比並み・増益

- ・売上高 14億円 前年同期比 100%
- ・為替影響等により前年同期比で売上総利益率が大きく改善
- ・卸売が前年同期比で伸ばす。アイテムではトートバッグ等に加え、ビジネスバッグも復調傾向。
- ・通期も増収増益を目指す



(フェリージビジネスバッグ モデル8637発売30周年記念告知 2016年8月)

## 株式会社コーエン

### 2017/1期2Q 増収減益

- ・売上高 48億円 前年同期比 108%
- ・(株)UA同様、実店舗の苦戦により、値引販売が増加
- ・今年度は在庫消化を優先、通期も増収減益見通しに修正
- ・直近動向は、9月まで苦戦も10月については堅調に推移



(株)コーエン 新会員サービス告知 ※実店舗とオンラインのポイント共通化等)

## UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

### 2017/1期2Q 業績:概ね計画通りに推移

- ・引き続きSNSを活用した販促等により来店客数が増加
- ・特にUA店舗ではパーソナルオーダー品や UA & SONS商材が好調
- ・7月に台湾自社ECサイトオープン。認知度の向上を目指し、広告やSNSとの連動を強化



(UA台北店 パーソナルオーダー告知)

※連結子会社の「株式会社Designs」は、2016年10月に新ブランド「BLAMINK」1号店を出店いたしました

## ■グループ会社の進捗

### ・(株)フィーゴ

2Q累計期間は売上が前年並みで増益となった。売上高は、前年同期比100%の14億円となった。為替影響等により、前年同期比で売上総利益が大きく改善した。販売チャネルでは、卸売が順調に推移したほか、アイテムではトートバッグ等が継続して順調なことに加え、ビジネスバッグが復調傾向となった。通期でも増収増益を目指す。

### ・(株)コーエン(決算月:1月)

2Q累計期間は増収減益となった。売上高は、前年同期比108%の48億円となった。(株)UA同様、実店舗の苦戦により、値引販売が増加した。今年度は在庫消化を優先し、通期も増収減益見通しに修正し、連結の業績修正へ反映した。直近の動向として、9月まで苦戦も、10月については堅調に推移した。

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

2Q累計期間の業績は概ね計画通りに進捗。

引き続きSNSを活用した販促等により、来店客数が増加。特にUA店舗では、スーツのパーソナルオーダーやUA & SONS商品が好調。ウィメンズではアストラット商材も好調。7月に台湾における自社ECサイトをオープン。さらなる認知度の向上を目指し、広告やSNSとの連動を強化している。

下期の売上・売上総利益率も上期の実績に即した形で修正

- ・ 連結売上高：当初計画比96.4%、▲54億円 → 上期実績に順じ通期を修正  
(株)UAの下期既存店売上高前期比前提 → 小売 96.5%、ネット通販 122.4% 小売+通販 101.2%)
- ・ 売上総利益率：当初計画差▲0.7pt → 同上であるが、下期は為替プラス要素を若干加味
- ・ 販管費：当初計画比97.7%、▲15億円 → 下期も経費抑制を継続
- ・ 上記の結果、営業利益、経常利益は当初計画の約80%、純利益は約75%の見込み

単位：百万円

	連結 2017/3期 修正値									
	修正値	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	145,000	100.0%	4,080	102.9%	▲ 5,438	96.4%	140,919	100.0%	150,438	100.0%
売上総利益	73,967	51.0%	2,394	103.3%	▲ 3,778	95.1%	71,573	50.8%	77,746	51.7%
販管費	64,875	44.7%	4,374	107.2%	▲ 1,506	97.7%	60,501	42.9%	66,382	44.1%
営業利益	9,092	6.3%	▲ 1,979	82.1%	▲ 2,272	80.0%	11,071	7.9%	11,364	7.6%
営業外損益	107	0.1%	3	103.6%	39	157.8%	103	0.1%	68	0.0%
経常利益	9,200	6.3%	▲ 1,975	82.3%	▲ 2,232	80.5%	11,175	7.9%	11,432	7.6%
特別損益	▲ 805	-0.6%	▲ 79	-	▲ 148	-	▲ 725	-0.5%	▲ 656	-0.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,200	3.6%	▲ 1,294	80.1%	▲ 1,690	75.5%	6,494	4.6%	6,890	4.6%
参考： 連結EPS(円)	172.11	-	▲ 42.76	80.1%	▲ 55.95	75.5%	214.87	-	228.06	-

15

■2017/3期 業績予想修正の概要 連結PL 通期

下期の売上、売上総利益率も上期の実績に即した形で修正。

通期の連結売上高予想は当初計画比96.4%の1,450億円。(株)UAの下期既存店売上高前期比前提は、小売 96.5%、ネット通販 122.4% 小売+通販 101.2%に修正。

売上総利益は当初計画比95.1%、売上総利益率は当初計画差▲0.7ptの51.0%を見込む。下期の売上総利益率については、在庫消化促進によるロスも想定されるが、為替のプラス影響も勘案し、上期より計画のマイナス幅が縮小する見通しとしている。

販管費は当初計画比97.7%の648億円を見込む。

以上により、経常利益は当初計画比80.5%の92億円、親会社株主に帰属する当期純利益は75.5%の52億円を見込む。

単位:百万円

	連結 2017/3期 修正値(下期のみ)									
	修正値	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	<b>79,916</b>	100.0%	3,100	104.0%	▲ 2,840	96.6%	76,816	100.0%	82,757	100.0%
売上総利益	<b>40,936</b>	51.2%	2,030	105.2%	▲ 1,739	95.9%	38,906	50.6%	42,675	51.6%
販管費	<b>33,559</b>	42.0%	2,109	106.7%	▲ 327	99.0%	31,449	40.9%	33,886	40.9%
営業利益	<b>7,377</b>	9.2%	▲ 79	98.9%	▲ 1,411	83.9%	7,456	9.7%	8,789	10.6%
営業外損益	<b>19</b>	0.0%	▲ 81	19.2%	▲ 35	35.5%	100	0.1%	54	0.1%
経常利益	<b>7,396</b>	9.3%	▲ 160	97.9%	▲ 1,447	83.6%	7,557	9.8%	8,843	10.7%
特別損益	<b>▲ 468</b>	-0.6%	107	-	▲ 92	-	▲ 576	-0.8%	▲ 376	-0.5%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	<b>4,329</b>	5.4%	▲ 27	99.4%	▲ 1,126	79.3%	4,357	5.7%	5,456	6.6%

■業績予想修正の概要 参考:下期のみ計画

(説明は省略)

■業績予想修正の概要 参考:(株)UA売上高修正値(下期・通期)

単位:百万円

	単体 2017/3期 下期修正値				単体 2017/3期 通期修正値					
	下期	前期比増減		当初計画比増減		通期	前期比増減		当初計画比増減	
		構成比	比率	比率	比率		構成比	比率	比率	
売上高	66,170	100.0%	2,133 103.3%	▲ 2,435 96.5%	124,996	100.0%	2,777 102.3%	▲ 4,687 96.4%		
ビジネスユニット計	56,910	86.0%	1,831 103.3%	▲ 2,448 95.9%	108,078	86.5%	2,585 102.5%	▲ 4,461 96.0%		
小売	44,789	67.7%	▲ 369 99.2%	▲ 2,460 94.8%	86,966	69.6%	▲ 1,248 98.6%	▲ 4,882 94.7%		
ネット通販	11,494	17.4%	2,115 122.6%	0 100.0%	20,033	16.0%	3,758 123.1%	459 102.3%		
その他(卸売等)	626	0.9%	85 115.8%	12 102.0%	1,077	0.9%	75 107.6%	▲ 39 96.5%		
アウトレット	9,260	14.0%	302 103.4%	13 100.1%	16,918	13.5%	191 101.1%	▲ 225 98.7%		
既存店売上高前期比										
小売+ネット通販	101.2%				100.6%					
小売	96.5%				96.3%					
ネット通販	122.4%				122.5%					

※本年度下期より会社分割しましたクロムハーツ事業の売上高については、前年下期実績および当初下期計画に含めず表示しています。

■業績予想修正の概要 参考:(株)UA売上高修正値(下期・通期)

(説明は省略)

## 施策の進捗等 ご説明事項

- 2017/3期上半期総括および今後の対策
- 中長期的な企業価値向上に向けた施策の推進
  - ① グリーンレーベルリラクシングの売上向上に向けた取り組み
  - ② 他、中長期的な企業価値向上に向けた営業施策
- 自己株式取得について

## 売上計画未達の背景

- ・天候不順等に対し、MD進行に柔軟性が足りず
- ・ファッショントレンドの変化が小幅の中、新たな提案が不足
- ・売れ筋アイテム・ジャンルへの積み込み不足による  
販売機会ロスの発生

## 売上総利益率計画未達の背景

- ・売上計画未達に伴う在庫増 → 値引販売の拡大



**例年以上に天候、消費マインド等のマイナス要因があったものの、それらに対し柔軟な対応ができなかったこと  
＝内部要因が業績未達の主要因**

### ■2017/3期 上半期総括

上半期は、増収減益・計画未達となった。

この背景は売上の未達と売上総利益率の未達である。それぞれの背景を説明する。

#### ●売上未達の背景について

・一点目。天候不順等に対し、MD進行に柔軟性が足りなかった。具体的には、残暑など気候の変動の激しかった今期の上半期について、昨年同様のスケジュールで商品を展開したことにより、実需層のお客様のニーズと商品展開にずれが生じた。また、昨今の消費動向から、実需志向の方が増加していると推定。

・二点目。ファッショントレンドの変化が小幅な中、新たな提案が不足した。具体的には、昨年は特に女性において、オーバーサイズ化という大きなシルエットの変化があった。今年はフェミニン要素などのヒットがあったものの、昨年に比較すると変化が小幅であった。そのような中でお客様への新たな提案が不足し、目論んだ売上に届かなかった。

・三点目。売れ筋アイテムやジャンルへの商品の積み込み不足。事業毎に強弱があるが、フェミニン要素を盛り込んだトップスや、ビジネスオケージョンへの対応が充分でない事業があった。一点目と重なるが、気温や天候の変化によって、「ちょうどそのとき欲しい商品」に対する適時の投入にも課題があった。

#### ●売上総利益率未達の背景について

・売上計画未達に伴い、在庫が増加し、消化のために値引販売が拡大したことが、売上総利益率未達の主要因。なお、上半期から円高基調になっているが、これが業績にプラスとして出てくるのは下期以降と認識。

以上が、この上半期の業績未達の主な背景。例年以上に天候、消費マインド等のマイナス要素があったものの、それらに対し柔軟な対応ができなかったこと、イコール内部要因が業績未達の主要因と考えている。

## 1. 商品計画の精度向上による売上向上

- ・お客様の購買モチベーションに寄り添った柔軟なMD進行
- ・シーズン端境期の対応強化(中軽衣料、雑貨)
- ・適正品番数の見極め(不要アイテムの削減)

## 2. 売上総利益率の改善

- ・上記の取り組みによる定価販売比率の向上
- ・商品の鮮度に応じた適切な値引コントロール

## 3. 実店舗の強化

- ・店頭欠員の早期補充と教育の継続推進
- ・今年度重点施策のさらなる徹底

## 4. コストコントロール

- ・本部部門を中心とした経費引き締め

**単年度重点施策の推進に加え、上記の徹底実施により、修正計画の必達を目指す**

### ■上半期実績を受けた今後の対策

上半期実績を受けた今後の対策として、大きく4つの取り組みを行う。

#### 1. 商品計画の精度向上による売上向上

・お客様の購買モチベーションに寄り添った柔軟なMD進行。具体的には、初回投入の抑制、期中でのより柔軟な修正を実施。売れ筋の追加投入の強化とともに、スローセラーの可能性のある商品は早期に生産抑制も検討。

・シーズン端境期の対応強化。具体的にはシーズン立ち上がりなどの端境期に、多少の気温変動があっても、安定してご支持をいただける可能性の高い中軽衣料や雑貨などを強化。この秋冬についても、一部の事業では、より売上の見込めるアイテムへ計画を修正している。

・適正品番数の見極め。具体的には売上未達により在庫を残している事業を中心に、この秋冬から品番数や色展開を見直す。前期に比較し、1～3割程度の品番数を削減。その分、売れ筋商品の期中追加等を強化。

#### 2. 売上総利益率の改善

・売上向上への取り組みの推進による定価販売比率の向上。商品計画の精度を向上させることにより、売上総利益率の改善も目指す。

・商品の鮮度に応じた適切な値引コントロール。具体的には、スローセラーとなった商品は早期にマークダウンを判断。浅い値引率で早期の消化に努める。GLRIは先行して実施しており、全社への波及を進める。

#### 3. 実店舗の強化

・欠員の早期補充と教育の継続推進。第2四半期末時点で(株)UAでは、計画に対し2～3%程度の欠員が発生しているため、特に店舗において欠員の早期補充を目指す。教育については、顧客化、ファン化の促進に繋がるOJT、オフJTの推進、ショップメイクやVMDのレベルアップに向けた教育、好事例の横展開などを実施する。

・今年度重点施策のさらなる徹底。今年度の重点施策の一つに「感動レベルの接客体験」を掲げており、各事業部門はこの方針に沿った行動計画を策定している。売上未達の部門は、行動計画を再度見直すことで、目標の必達を目指す。

#### 4. コストコントロール

・上半期は、連結では計画に比較し12億円弱の経費減となった。上半期は経営より早い段階でコストコントロールの強化について全社に発信した。下半期についても、売上・売上総利益の動向を見ながら、本部部門を中心に経費の引き締めを実施し、柔軟なコストコントロールを行う。

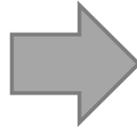
単年度重点施策の推進に加え、これらの徹底実施により、修正計画の必達を目指す。

## ●GLR 上期売上計画達成、既存店売上高前期比クリア

■参考：全社およびGLRの四半期別  
小売+ネット通販既存店売上高前期比

	1Q	2Q	上期
全社	100.8%	98.9%	99.9%
GLR	107.0%	102.9%	105.1%

主な要因



1. 8シーズンMDの進化と  
シーズン端境期の対応

2. 気温の影響を受けにくい  
需要への対応

3. ネット通販の対応強化

### 1. 8シーズンMDの進化とシーズン端境期の対応

- ・ 8シーズンMDの進化：前年の反省に基づくMD改善
- ・ 端境期の対応：シューズ、バッグ等、雑貨強化

■参考：ビジネスユニット計およびGLRの服飾・雑貨別売上高前期比(全店ベース)

■ビジネスユニット計

	1Q	2Q	上期
服飾	106.1%	99.5%	102.8%
雑貨	98.1%	100.8%	99.5%

■GLR

	1Q	2Q	上期
服飾	109.1%	103.5%	106.5%
雑貨	115.7%	112.9%	114.3%

■上半期のGLRにおける売れ筋の服飾雑貨例



・レザートートバッグ  
(メンズ)



・エルベ シャプリエ  
別注ポシェット(ウィメンズ)

### ■グリーンレーベル リラクシングの売上向上に向けた取り組み

中長期的な企業価値向上に向けた施策の推進の1つ目としてグリーンレーベル リラクシングの売上向上に向けた取り組みを説明。この上半期については、全社的に苦戦した中、GLRは、お客様の高いご支持をいただき続け、結果として売上・利益計画を達成。

小売業である当社にとって、お客様から高いご支持をいただき続けることが、会社の持続的な成長、そして企業価値の向上のために、最も重要なことである。

この事例を全社へ波及させていくことが重要な課題と認識しているが、中長期的な企業価値向上に向けた1つの取り組みということで説明する。

この上半期において、GLRでは既存店売上が前期比105.1%と健闘。特に全社が苦戦した第2四半期においても、既存店売上は前年を上回って推移し、結果として上期の売上・利益計画を達成した。

GLRが健闘した背景として、主に3つの要因があげられる。

1. 8シーズンMDの進化とシーズン端境期の対応
2. 気温の影響を受けにくい需要への対応
3. ネット通販の対応強化

#### 1. 8シーズンMDの進化とシーズン端境期の対応

GLRでは8シーズンMDを導入してから2年目となる。今年は前期の8シーズンMDの実績をベースに、週単位でのMD精度を向上させることで、特に第1四半期が順調に推移。第1四半期については、夏物の商品を「初夏、盛夏、晩夏」に分類し、きめ細かく切り替えることで店頭の鮮度を高めた。また、「盛夏、晩夏」の商品を段階的にセールに投入することで、残暑によって長期化したセールモチベーションにも対応した。

一方、第2四半期は気候が順調に推移した前年の実績をベースにMDを組んだため、初秋物の販売が苦戦。この点は来年の反省点として、修正を加えていく。

またシーズン端境期に、GLRの売上の2割強を占める雑貨の売上が伸びたことも、下支えとなった。別注スニーカーのヒットなどに加え、メンズではレザートートバッグ、ウィメンズではSNS等の口コミにより人気の広がったエルベ シャプリエの別注品など、多くの雑貨アイテムが好調に推移し、売上に貢献。

## 2. 気温の影響を受けにくい需要への対応

- ・式典需要、新生活、クールビズなど、多少の気温変動あっても確実に発生する需要への対応
- ・オン、オフ、フォーマルの着回し提案
- ・洗える、ストレッチ素材、しわにならない等、機能性のアピール

→ GLRドレス部門 上期 小売+ネット通販既存店売上高前期比  
メンズ**108.9%**、ウィメンズ**110.7%**



■ウィメンズ ジャケットの着回し提案



■メンズ クールビズ商品の機能性紹介

## 3. ネット通販の対応強化

- ・在庫投入の強化：初期在庫の拡充と売れ筋商品の追加投入
- ・XS、XXLサイズ等、ネット通販のみで取扱うサイズ展開
- ・セール時の在庫の効率的な運用

→ GLR 上期 ネット通販既存店売上高前期比  
**129.1%**



■自社ECサイト GLR「WEB限定商品サイト」および「モアサイズ」サイトへのバナー

### 2. 気温の影響を受けにくい需要への対応

GLRでは春先の式典需要や新生活に向けた準備、夏のクールビズなど、多少の気温変動があっても確実に発生するお客様の需要に対して、特に品ぞろえを強化した。

式典需要に向けたウィメンズのジャケットでは、オン・オフ、そしてフォーマルでも着られることをわかりやすく訴求し、着回しを重視する昨今のお客様のニーズに対応した。

クールビズについても、自宅で洗える、ストレッチ素材で着やすい、しわになりにくいなど、お客様が求める機能性を明確に打ち出すことで、需要を喚起している。

これらの取り組みにより、GLRのドレス部門の小売+ネット通販既存店売上は、メンズで108.9%、ウィメンズで110.7%と、高い伸びとなっている。

### 3. ネット通販の対応強化

GLRでは、在庫投入を強化することでネット通販売上を大きく伸ばした。初回配分を増やただけでなく、週次の動向を見ながら売れ筋商品を集中的にネット通販に投入することで、販売機会ロスの低減に努めた。

また、実店舗では展開が難しいXS、XXLなどのサイズをネット通販店舗に品ぞろえしたことも、売上の向上に繋がっている。

セール時期においては、自社通販サイトとゾゾタウン以外のサイトで、セール在庫の多くを先方に配分せずに画像だけを掲載していただき、受注発送形式で販売した。これにより販売機会ロスが縮小し、効率的な在庫運営につながった。

これらの取り組みにより、GLRのネット通販既存店売上は全社を上回る水準で推移した。

以上については各事業本部にも共有し、好事例として今後の商品・販売・宣伝への取り組みに反映していく。

## 1. 主力事業の大型店出店によるブランド価値の向上、感動体験のご提供



エイチ ビューティ&ユース  
(東京都港区南青山 路面店 2016年4月オープン)



ユナイテッドアローズ 六本木ヒルズ店  
(東京都港区六本木 六本木ヒルズ 2016年9月オープン)



## 2. ビジネスアイテムに特化した新コンセプトショップ



ワークトリップ アウトフィッツ グリーンレーベル リラクシング 八重洲店  
(東京都中央区八重洲 八重洲地下街 2016年9月オープン)



### ■その他: 中長期的な企業価値向上に向けた営業施策

#### 1. 主力事業の大型出店によるブランド価値の向上、感動体験のご提供

上半期は、エイチ ビューティ&ユースとUA六本木の2つの大型出店を行った。当社は創業から四半世紀が経過しているが、ウツワ(店舗)という側面から考えると、創業初期に出店したUA原宿本店があったからこそ、ブランドロイヤリティを維持しながらここまで成長できたと認識している。今回の2店舗の大型出店については、「次の四半世紀においても継続して進化を遂げていく」という意思表示の店舗として位置づけている。さらに、様々な販売チャネルを賢く使い分けるお客様に改めて実店舗で感動体験をお届けしたい。

エイチ ビューティ&ユースは大人のお客様がカジュアルを楽しんでいただける店舗である。オープン以来、既存のお客様に加え、海外からのお客様も多い。カジュアルマーケットにおいて、先駆的な存在感を確立するとともに、お客様の幅をより広げていきたい。

UA六本木は、次世代のUA事業を構築していくためのランドマークとなるような基幹店を目指している。お客様満足度をさらに高めるため、クイックなお直しに対応する工房やシューシャインなどのアフターケアも完備している。これらの新たな取り組みは、お客様を最も知っている店長や現場とともに作り上げたものである。今後もお客様のご期待を超えていくサービスを実現していく。

#### 2. ビジネスアイテムに特化した新コンセプトショップ

GLRのビジネスアイテムに特化した品揃えの店舗として今年9月に「ワークトリップ アウトフィッツ グリーンレーベル リラクシング」を東京駅の八重洲地下街に出店。GLRはスタートから20年が経過し、顧客層も30代の方々が中心となってきた。既存のお客様に加え、ビジネスウエアを気軽に楽しみたいフレッシュズの方々やリクルートスーツをお探しの方々にも気兼ねなくご利用いただけるような高い機能性とリーズナブルな価格設定にした。さらに、自社ECにおいても同じ品揃えを展開することで、既存のお客様だけでなく、幅広い新規のお客様の開拓を狙う。

今後についても、新規事業の可能性を探るとともに、今回のUA、BY、GLRの取り組みのように、既存の主力事業についてもさらなる進化・発展を目指していきたい。これらを含めた今後の方向性については、来年5月発表の中長期方針にて説明していく予定。

- **資本効率の維持・向上および機動的な資本政策の遂行のため、上限60億円**(株数上限300万株・発行済株式総数の9.9%)  
**の自己株式を取得**(取得期間 2016/11/7~2017/3/31)
- **期初に目標設定したROE20%には届かないが、上記の実施により、今期ROEは1.4pt程度向上見込み**
- **上記取得後の今年度の各指標見込み**
  - ・ **連結ROE: 16.2%**
  - ・ **配当性向: 42.9%**
  - ・ **総還元性向: 158.2%**
- **今後も継続的な収益性の改善を通じ資本効率の向上を図ることで、全ステークホルダーの価値向上を目指す**

■自己株式の取得について

当社では、先日の発表の通り、資本効率の維持・向上および機動的な資本政策の遂行のため、上限60億円、株数上限300万株で自己株式を取得することとした。

今回の業績修正に伴い、ROEは14%台となる見込みである。今回の自己株式取得によっても、残念ながら期初に目標設定したROE20%には届かないが、60億円の自社株取得によって、ROEは1.4ポイント程度上昇し、16%台前半になる見通し。

当社は、成長のための設備投資を継続的に行なっていくとしても、数年後にはネットキャッシュは大きくプラスとなり、中長期のどこかの時点で自社株取得を実施する見通しであった。将来、ほぼ確実に行なう自社株取得について、現時点の株価水準や金利水準を勘案すると、借入を行なっても実施することは合理的であると判断。

取得後の各指標の見込みはスライドの通り。

今後について、まずは連結子会社を含めた各事業の収益性の改善を徹底して行なっていく方針である。その結果として、資本効率の向上を図り、全てのステークホルダーの価値向上を目指す。

# 参考資料

## 経営方針

# お客様大満足から大感動へ！

～お客様に伝わる具体的進化を遂げる～

## 重点取組施策

1. ココロを動かすモノ作り  
～基本商品政策の励行による企画MD力向上～
2. 驚くほど便利で使いやすいEC  
～UAにしか出来ないECサービスのご提供～
3. 感動レベルの接客体験  
～創造的商人を輩出する風土づくり～

	2015/3期			16/3期			17/3期
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期
当年売上総利益率	52.7%	51.3%	51.9%	51.0%	50.6%	50.8%	50.8%
前年同期売上総利益率	53.2%	53.4%	53.3%	52.7%	51.3%	51.9%	51.0%
差異	▲0.5pt	▲2.1pt	▲1.4pt	▲1.8pt	▲0.6pt	▲1.1pt	▲0.2pt
■差異内容(全体に与える影響度)の主な内訳							
(株)UA ビジネスユニットの売上総利益率増減影響	▲0.4pt	▲1.5pt	▲1.0pt	▲1.2pt	▲0.8pt	▲1.0pt	▲0.5pt
(株)UA アウトレット等の売上総利益率増減影響	▲0.4pt	▲0.2pt	▲0.3pt	▲0.3pt	0.0pt	▲0.2pt	0.1pt
(株)UA その他原価の増減影響	▲0.1pt	▲0.2pt	▲0.1pt	0.0pt	0.4pt	0.2pt	0.1pt
(株)UAを除く売上総利益率増減影響	0.2pt	▲0.1pt	0.0pt	▲0.1pt	▲0.1pt	▲0.1pt	0.0pt
売上構成比の変動影響	0.3pt	▲0.1pt	0.1pt	▲0.3pt	▲0.1pt	▲0.1pt	0.1pt

	2015/3期			16/3期			17/3期
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期
<b>販管費計</b>	46.8%	40.4%	43.3%	45.3%	40.9%	42.9%	48.1%
<b>宣伝販促費</b>	2.1%	1.7%	1.9%	1.7%	2.0%	1.9%	2.2%
<b>人件費</b>	17.2%	14.1%	15.5%	16.6%	14.0%	15.2%	17.4%
<b>賃借料</b>	13.8%	13.0%	13.4%	13.6%	13.2%	13.4%	14.4%
<b>減価償却費</b>	1.5%	1.3%	1.4%	1.4%	1.2%	1.3%	1.4%
<b>その他</b>	12.3%	10.2%	11.2%	12.0%	10.6%	11.2%	12.7%

■商品・販売・宣伝部門の連携サイクル

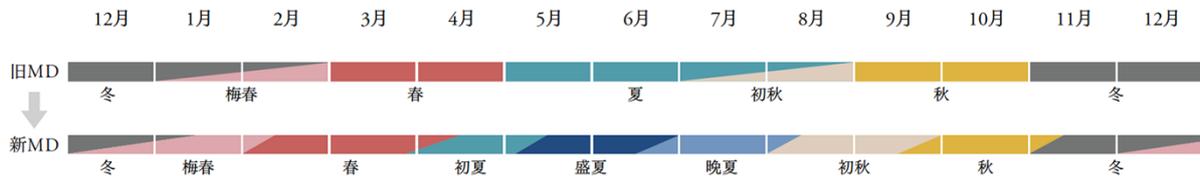
当社は、お客様の声を全営業活動へ活かすため、店頭を起点とした商品・販売・宣伝部門の連携サイクルを強化しています。

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、お客様満足度の極大化を追求しています。

■8シーズンMD

近年の気候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ており、お客様の感じる季節感と店頭と並ぶ商品にギャップが生じています。お客様の消費意識も変化し、「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」という意識が共存するようになりました。セール時でも「安いから買う」から「必要な物を見極めて買う」に消費行動が移るなど、従来のMD計画ではこの環境変化に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て導入したのが、8シーズンMDです。

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。これまで1年を梅春・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シーズンに分けて運用します。細分化された各シーズンに適した商品を、品番数を精査し、必要在庫量を見極めた上で投入することで、プロパー消化率の向上と在庫増加の抑制を図っています。この手法は2015年春夏シーズンから「グリーンレーベル リラクシング」に導入し、特に夏から秋への端境期においてウィメンズのカット、ニット、パンツのヒット商品を生むなど、大きな実績を収めました。2017年3月期は、この成功事例を他事業にも適用し、運用の検証を繰り返しながら、在庫回転の向上と在庫内容の改善を図っています。



(両項目は「アニュアルレポート2016」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))