

2018年3月期 決算説明会

2018年5月7日

株式会社 ユナイテッドアローズ

I. 2018/3期業績と2019/3期計画の概要 P. 3～20

II. 前期総括、2019/3期の経営方針等 P. 21～29

III. 参考資料 P. 30～33

※ 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、当社の事業を取り巻く経済情勢、市場の動向などに関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。

①略称の表示について：以下の事業、ストアブランド、連結子会社については、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、ジ エアポート スタ ユニテッドアローズ＝エアポート スタ、ザ ステーション スタ ユニテッドアローズ＝ステーション スタ、スモール ビジネス ユニット＝SBU、CHROME HEARTS JP合同会社＝CHJP、クロムハーツ＝CH

②UA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。(SBUは2018/3期まで)

UA＝UA、ディストリクト、ザ ソプリンハウス、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、ボワソソシヨラ、ドウロワー、アンルット、エアポート スタ、ステーション スタ

③第一事業本部および第二事業本部には以下のストアブランドが含まれております。

第一事業本部＝UA(②で表記したストアブランド＋エアポート スタ)、オデット エ オディール、ドウロワー
第二事業本部＝GLR、ジュエルチェンジズ、ステーション スタ

I . 2018/3期業績と 2019/3期計画の概要

連結PL実績(詳細は5、8、9ページ)

- ・ 経常利益: 前期比114.4%、計画比106.7%の107億円
- ・ 売上総利益率: 前期差+0.5pt、計画差+0.3ptの51.5%。下期の値引ロス抑制等による
- ・ 販管費率: 前期および計画と同等の44.7%。4Qに戦略投資実施

単体売上実績(詳細は6、7ページ)

- ・ 既存店売上高前期比104.2%(〃小売: 101.2%、ネット通販: 116.4%)
- ・ チャンネル別ではネット通販が引き続き好調に推移、ネット通販売上構成比は18.3%に

たな卸資産(詳細は10ページ)

- ・ 連結たな卸資産前期末比94.6%。同期間の売上伸長を大きく下回り、効率化進む

出退店(詳細は12～16ページ)

- ・ グループ合計2018/3期実績: 新規出店 20、退店 33、期末店舗数 347
- ・ 〃 2019/3期計画: 新規出店 22、退店 14、期末店舗数 355

グループ会社(詳細は17ページ、以下は主な連結子会社の状況)

- ・ (株)フィーゴ: 減収減益、(株)コーエン: 増収増益、CHJP: ビジネスユニット売上が前期を上回る

2019/3期連結PL計画(詳細は18～20ページ)

- ・ 中長期に向けた大型インフラ投資を実行、かつ増益を目指す
- ・ 売上高前期比101.2%、売上総利益率前期差+0.5ptの52.0%、経常利益前期比102.1%の110億円、当期純利益前期比114.3%の60億円目指す

経常利益:前期比114.4%、計画比106.7%の107億円

- ・売上高: 前期比 106.1%、主に(株)UA、(株)コーエンが増収
- ・売上総利益率: 前期差+0.5pt、計画差+0.3ptの51.5%。下期の値引ロス低減等による
- ・販管費率: 前期および計画と同等の44.7%。4Qに戦略投資実施
- ・特別損失: 減損損失の増、撤退に関わる特損の増等により前期、計画より増加
- ・当期純利益: 特損の増等により、前期比101.1%、計画比95.5%の52億円

単位: 百万円

単位：百万円

	連結 2018/3期 通期									
	実績	売上比	前期比増減		計画比増減		前期実績	売上比	計画	売上比
				比率		比率				
売上高	154,409	100.0%	8,873	106.1%	550	100.4%	145,535	100.0%	153,859	100.0%
売上総利益	79,507	51.5%	5,351	107.2%	720	100.9%	74,155	51.0%	78,786	51.2%
販管費	68,989	44.7%	3,999	106.2%	155	100.2%	64,990	44.7%	68,833	44.7%
営業利益	10,518	6.8%	1,352	114.8%	564	105.7%	9,165	6.3%	9,953	6.5%
営業外損益	257	0.2%	1	100.8%	110	175.1%	255	0.2%	146	0.1%
経常利益	10,775	7.0%	1,354	114.4%	675	106.7%	9,420	6.5%	10,100	6.6%
特別損益	▲ 2,113	-1.4%	▲ 747	-	▲ 613	-	▲ 1,366	-0.9%	▲ 1,500	-1.0%
親会社株主に帰属 する当期純利益	5,247	3.4%	56	101.1%	▲ 248	95.5%	5,191	3.6%	5,496	3.6%

5

■2018/3期 連結PL実績

当連結累計期間(2017年4月1日～2018年3月31日)は、経常利益が前年、計画ともに上回り、順調に推移した。

売上高は(株)UA、(株)コーエン等が増収し、販売チャネルではネット通販が大きく増収した。

売上総利益率は前期から0.5ポイント、計画から0.3ポイント改善し、51.5%となった。特に下期における値引きロスの低減等が奏功した。

販管費率は、前期実績および計画と同等の44.7%となった。売上やたな卸資産の改善・効率化等に伴う販管費率の低減が図れた。一方、第4四半期中で中長期に向けた戦略投資を実行し、前年、計画並の販管費率となった。

以上の結果、営業利益、経常利益とも前年、計画を上回った。特別損失については、店舗の減損や事業撤退に関わる特損の計上等で前年、計画より増加し、当期純利益は計画比95.5%、前期比101.1%の52億円となった。

売上高前期比(前期CH事業除く)106.3%(※)、計画比100.6%

既存店売上高前期比104.2%

- ・ 小売、ネット通販とも前期および計画を上回り推移
- ・ 売上構成比: ネット通販18.3%、アウトレット14.6%
- ・ 小売既存店客数前期比は99.0%であるが、小売+ネット通販(参考値)では102.4%

(※) 前期にCH事業を含めた売上高前期比は101.8%

単位: 百万円

単位:百万円

	単体 2018/3期 通期 (前期上期からCH事業実績除き比較)								
	実績	構成比	前期比増減		計画比増減		前期実績	構成比	計画
				比率		比率			
単体売上高	128,356	100.0%	7,588	106.3%	817	100.6%	120,767	100.0%	127,539
ビジネスユニット計	109,554	85.4%	5,880	105.7%	589	100.5%	103,674	85.8%	108,964
小売	85,244	66.4%	2,634	103.2%	7	100.0%	82,609	68.4%	85,236 ※
ネット通販	23,525	18.3%	3,313	116.4%	599	102.6%	20,212	16.7%	22,925
その他(卸売等)	784	0.6%	▲ 67	92.1%	▲ 18	97.7%	852	0.7%	803 ※
アウトレット等	18,802	14.6%	1,708	110.0%	228	101.2%	17,093	14.2%	18,574

※2018/3期 当初計画の内訳につきまして、「小売」と「その他」の項目に一部金額の入り繰りがありましたので、修正して表記しております。

	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	104.2%	102.4% ※	101.5% ※
小売	101.2%	99.0%	102.2%
ネット通販	116.4%	113.5% ※	104.0% ※

※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

単体売上高は前期からクロムハーツ事業を除いた前期比で106.3%、含めた比較で101.8%となり、計画比では100.6%となった。なお、事業撤退による売上のマイナスは当初計画には含まれていなかったが、それを補って計画をクリアした。

既存店売上高前期比は104.2%となった。

ビジネスユニットは小売、ネット通販とも前期および計画を上回って推移し、特にネット通販は引続き好調に推移した。

売上構成比はネット通販が18.3%、アウトレットが14.6%となった。

小売既存店客数前期比は99.0%であるが、小売+ネット通販での既存店客数前期比は102.4%と前期を上回り推移した。

※小売+ネット通販客数前期比は参考値

全事業ビジネスユニット売上高および既存店売上高が前期を上回る

- ・ UA事業：メンズカジュアルおよびウィメンズ全般が順調
- ・ GLR事業：ウィメンズ全般が順調
- ・ SBU：オデット エ オディール、ドゥロワー、ステーション ストア等が順調

※ 前期のビジネスユニット計はCH事業の売上高を除いて表示しております。

単位: 百万円

	単体			前期 実績
	2018/3期 通期			
	実績	前期比増減	比率	
ビジネスユニット計	109,554	5,880	105.7%	103,674
UA	61,606	3,799	106.6%	57,807
GLR	33,251	2,004	106.4%	31,246
SBU	14,696	76	100.5%	14,620

既存店売上高 前期比			
	小売＋ ネット通販	小売	ネット通販
UA	103.5%	100.0%	119.2%
GLR	104.7%	102.4%	115.1%
SBU	105.7%	103.3%	111.3%

※ 事業名の略称表記等については、当資料2ページに記載しております。

■単体 売上高実績 事業別

全ての事業がビジネスユニット売上高および既存店売上高について増収した。

UA事業はメンズカジュアルおよびウィメンズ全般が順調に推移した。GLR事業はウィメンズ全般、SBUはオデット エ オディール、ドゥロワー、ステーション ストア等が順調に推移した。

売上総利益率 前期差+0.5ptの 51.5%

2018/3期通期売上総利益率	51.5%
前期売上総利益率	51.0%
差異	+0.5pt

■差異内容(全体に与えた影響度)の主な内訳

備考

(株)UA ビジネスユニット売上総利益率増減影響	0.2pt	ビジネスユニット自体の売上総利益率は前期差+0.3pt 上期:為替がプラス影響、下期:為替によるマイナス影響あるも 値引ロスが低減
(株)UA アウトレット等売上総利益率増減影響	0.1pt	アウトレット等自体の〃は前年同期差+0.7pt (事業品、専用品とも売上総利益率が改善)
(株)UA その他原価の増減影響	0.2pt	商品廃棄および評価損の減等によりプラス影響
他要因(子会社動向、連結調整、売上構成等)	0.0pt	一部の連結子会社の売上総利益率改善があるも、(株)UAアウト レット売上構成比増等で影響はプラスマイナスゼロ

・当期・前期で同事業の比較が示せるよう、前期のクロムハーツ事業については「(株)UAビジネスユニット」から除外し「他要因」に含めております。

※過去3期の上半期・下半期・通期別の差異内容を巻末に添付しております。

■連結 売上総利益率 実績

売上総利益率は、前期+0.5ポイントの51.5%となった。

前期との主な差異内容(連結売上総利益率に与えた影響)は次のとおり。

(株)UA ビジネスユニットによる影響は+0.2ポイント。ビジネスユニット自体の売上総利益率は前期差+0.3ポイント。上期は主に為替(円高)がプラスに影響した。下期は為替(円安)によるマイナス影響があったものの、値引きロスの低減により前期から改善した。

(株)UA アウトレット等による影響は+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。事業品およびアウトレット専用品双方の売上総利益率改善が主な要因。

(株)UA その他原価による影響は+0.2ポイント。商品廃棄、商品評価損の減等によりプラス影響となった。

その他の要因による影響はプラスマイナスゼロ。一部の連結子会社で売上総利益率が改善したが、(株)UAアウトレット売上構成比増等でプラスマイナスゼロであった。

販管費 前期比 106.2%、販管費率 前期・計画水準の44.7%

(主に売上比増減の顕著な科目についてコメント)

- ・ 人件費率: 増収に伴う相対的な低減等、計画達成賞与支給による増
- ・ その他販管費率: たな卸資産効率化に伴う関連コストの減等、4Qに戦略投資を実施(オフィス機能改善、既存店改装・修繕等)

単位: 百万円

	連結 2018/3期					前期 実績	
	実績	売上比	前期比増減	比率	売上比増減		
売上高	154,409	100.0%	8,873	106.1%	0.0%	145,535	100.0%
販管費	68,989	44.7%	3,999	106.2%	0.0%	64,990	44.7%
宣伝販促費	3,469	2.2%	275	108.6%	0.1%	3,193	2.2%
人件費	24,386	15.8%	1,654	107.3%	0.2%	22,731	15.6%
賃借料	21,765	14.1%	1,386	106.8%	0.1%	20,379	14.0%
減価償却費	1,801	1.2%	▲ 62	96.7%	-0.1%	1,863	1.3%
その他	17,566	11.4%	744	104.4%	-0.2%	16,821	11.6%

※過去3期の上半期・下半期・通期の項目別連結販管費率を巻末に添付しております。

■連結販管比率実績

販管費は前期比106.2%、販管費率は前期同等の44.7%となった。

売上比における前期からの主な増減内容は次のとおり。

人件費率: 期を通じて増収に伴う相対的な低減等があった。4Qでは計画達成賞与を支給し、結果、人件費率は前期より若干上昇した。

その他販管費率: たな卸資産効率化に伴う関連コストの減等があった一方、4Qでは中長期に向けた戦略投資を実施した。

総資産 前期末比 99.0%の671億円

- ・流動資産：未収入金の増、たな卸資産の減
- ・固定資産：新規出店等に伴う有形固定資産等の増、減価償却による減
- ・流動負債：短期借入金、一年内返済予定の長期借入金の減
- ・固定負債：長期借入金の減

※ 長短借入金残高：前期末比36.3%の50億円

※ たな卸資産：同94.6%(売上高前期比：106.1%)

単位:百万円

	連結 2018/3期 期末				前期末	
	実績	構成比	前期比増減		実績	構成比
				比率		
総資産	67,107	100.0%	▲ 691	99.0%	67,799	100.0%
流動資産	45,878	68.4%	726	101.6%	45,152	66.6%
（うち たな卸資産）	24,799	37.0%	▲ 1,410	94.6%	26,210	38.7%
固定資産	21,228	31.6%	▲ 1,418	93.7%	22,646	33.4%
流動負債	27,213	40.6%	▲ 2,592	91.3%	29,805	44.0%
固定負債	5,203	7.8%	▲ 1,808	74.2%	7,012	10.3%
純資産合計	34,690	51.7%	3,709	112.0%	30,980	45.7%
参考:長短借入金残高	5,000	7.5%	▲ 8,792	36.3%	13,792	20.3%

単位：百万円

10

■連結BS実績

総資産は前期末比99.0%の671億円となった。

流動資産は、前期末比101.6%の458億円となった。これは主に未収入金の増、たな卸資産の減によるものである。固定資産は、同93.7%の212億円となった。これは有形固定資産の増があったものの、減価償却による減によるものである。

流動負債は、同91.3%の272億円となった。これは主に短期借入金および1年以内返済予定長期借入金の返済による減によるものである。

固定負債は、同74.2%の52億円となった。これは主に長期借入金の返済による減によるものである。

なお、期末の長短借入金の残高は、前期末比36.3%の50億円となった。

たな卸資産は、同94.6%の247億円となった。売上高前期比は106.1%であり、売上の伸びを大きく下回った。

現金及び現金同等物の期末残高 63億円。営業CF大幅改善

- ・ 営業CF（主な収入）：税前当期純利益 86億円、たな卸資産の減 14億円
（主な支出）：売上債権の増 14億円、法人税等の支払額 37億円
- ・ 投資CF（主な支出）：有形固定資産の取得 18億円
- ・ 財務CF（主な支出）：長短借入金の返済による減 87億円、配当金の支払 22億円

単位：百万円

	連結 2018/3期	前期実績
	実績	
営業キャッシュ・フロー（小計）	17,709	9,431
営業キャッシュ・フロー	13,938	4,868
投資キャッシュ・フロー	▲ 2,442	▲ 4,511
財務キャッシュ・フロー	▲ 10,812	▲ 508
現金及び現金同等物期末残高	6,300	5,630

11

■ 連結CF実績

期末の現金及び現金同等物は、63億円となった。営業キャッシュフローが前期から大きく改善した。

営業キャッシュ・フローは、139億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当期純利益86億円、たな卸資産の減14億円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、売上債権の増14億円、法人税等の支払額37億円である。

投資活動によるキャッシュ・フローは、24億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18億円である。

財務活動によるキャッシュ・フローは、108億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、長短借入金の返済による減87億円、配当金の支払22億円である。

■グループ合計小売出退店 2018/3期実績

・ 2018/3期実績: グループ合計出店数 20、退店数 33、期末店舗数 347

	2018/3期 実績					参考 前回比 増減
	前期末 店舗数	出店			退店	
		上期	下期	通期		
グループ合計	360	13	7	20	33	▲ 1
(株)ユナイテッドアローズ	242	12	5	17	30	▲ 1
(株)フィーゴ	17	1		1		
(株)コーエン	87		1	1	3	
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	3		1	1		
(株)Designs	1					
CHROME HEARTS JP 合同会社	10					
参考: (株)ユナイテッドアローズ内訳						
UA事業	88	5	2	7	5	▲ 1
GLR事業	69	3	2	5		
SBU	61	2	1	3	25	
アウトレット	24	2		2		

■グループ合計小売出退店 2018/3期実績

グループ合計での新規出店数:20、退店:33、期末店舗数:347。

前回からの変更点は、BYの退店1店舗の増である。

■グループ合計小売出退店 2019/3期計画

・ 2019/3期計画：グループ合計出店数 22、退店数 14、期末店舗数 355

	2019/3期 計画					期末 店舗数
	前期末 店舗数	出店			退店	
		上期	下期	通期		
グループ合計	347	9	13	22	14	355
(株)ユニテッドアローズ	229	5	8	13	6	236
(株)フィーゴ	18	1	1	2		20
(株)コーエン	85	3	3	6	7	84
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	4		1	1	1	4
(株)Designs	1			0		1
CHROME HEARTS JP 合同会社	10			0		10

参考：(株)ユニテッドアローズ内訳

第一事業本部	113	0	2	2	2	113
第二事業本部	90	3	6	9	3	96
アウトレット	26	2	0	2	1	27

※ 第一事業本部および第二事業本部に属するストアブランドについては当資料2ページに記載しております。

■グループ合計小売出退店 2019/3期計画

グループ合計での新規出店数：22、退店：14、期末店舗数：355を計画。

	2018/3期 実績			期末 店舗数
	前期末 店舗数	出店	退店	
(株)ユナイテッドアローズ合計	242	17	30	229
ユナイテッドアローズ事業計	88	7	5	90
ユナイテッドアローズ総合店	9			9
ユナイテッドアローズ	26	3	2	27
ソプリンハウス	1			1
ディストリクト	1			1
アストラット	2		1	1
ビューティ&ユース	41	3	1	43
モンキータイム	2	1		3
スティーブン アラン(※)	3		1	2
ロク ビューティ&ユース	2			2
エイチ ビューティ&ユース	1			1
グリーンレーベル リラクシング事業	69	5		74
SBU計	61	3	25	39
アナザーエ디션	13		13	
ジュエルチェンジズ	9	1		10
オデット エ オディール	17	1	4	14
ボワソンショコラ	6		6	
ドゥロワー	7			7
アンルート	1		1	
トラフィック エアポート ストア	2			2
チャンネル ステーション ストア	6	1	1	6
アウトレット	24	2		26

(※) 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 2018/3期 小売出退店実績

(説明は省略)

㈱ユニテッドアローズ(第4四半期)

月	出退店	店名	商業施設・住所
3月	新規出店	ルロウ グリーンレーベル リラクシング アトレ川崎店	アトレ川崎 (川崎市川崎区)
	新規出店	ルロウ グリーンレーベル リラクシング 錦糸町テルミナ店	テルミナ (東京都墨田区)
	退店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 立川立飛店	ららぽーと立川立飛 (東京都立川市)
2月	退店	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	アナザーエディション 池袋店	池袋バルコ (東京都豊島区)
	退店	アナザーエディション 名古屋店	名古屋バルコ (名古屋市中区)
	退店	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)
	退店	アナザーエディション 福岡店	福岡バルコ (福岡市中央区)
	退店	オデット エ オディール 新潟店	万代シティビルボードブレイス (新潟市中央区)
	退店	ボワソソショコラ 吉祥寺店	アトレ吉祥寺 (東京都武蔵野市)
1月	退店	アストラット青山	路面店 (東京都港区)
	退店	アナザーエディション 大宮店	ルミネ大宮 (さいたま市大宮区)
	退店	アナザーエディション 横浜店	ルミネ横浜 (横浜市西区)
	退店	アナザーエディション 梅田店	HEP FIVE (大阪北区)
	退店	アナザーエディション 札幌店	札幌ステラブレイス (札幌市中央区)
	退店	アナザーエディション 有楽町店	有楽町マルイ (東京都千代田区)
	退店	アナザーエディション ラフォーレ原宿店	ラフォーレ原宿 (東京都渋谷区)
	退店	アナザーエディション ルミネエスト新宿店	ルミネエスト新宿 (東京都新宿区)
	退店	オデット エ オディール 仙台店	エスパルII (仙台市青葉区)
	退店	ボワソソショコラ 大宮店	ルミネ大宮 (さいたま市大宮区)
	退店	ボワソソショコラ 立川店	ルミネ立川 (東京都立川市)
	退店	ボワソソショコラ 丸の内店	丸ビル (東京都千代田区)
	退店	ボワソソショコラ ルミネ新宿店	ルミネ新宿 (東京都新宿区)
	退店	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)
	退店	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	Echika池袋 (東京都豊島区)

■参考:2018/3期 小売出退店明細①

(説明は省略)

■参考:2018/3期 小売出退店明細 ②

㈱ユニテッドアローズ(第1～3四半期)

月	出退店	店名	商業施設・住所
11月	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 丸の内店	丸ビル(東京都千代田区)
	新規出店	ザ ステーション ストア 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)
10月	新規出店	ユニテッドアローズ 大丸神戸 メンズストア	大丸神戸店(神戸市中央区)
	退店	ユニテッドアローズ 神戸元町店	路面店(神戸市中央区)
9月	新規出店	ユニテッドアローズ 原宿本店 ※1	路面店(東京都渋谷区)
	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 千葉店	ベリエ千葉(千葉市中央区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 調布店	トリエ京王調布(東京都調布市)
	退店	ユニテッドアローズ 原宿本店(メンズ館およびウィメンズ館) ※1	路面店(東京都渋谷区)
8月	退店	オデット エ オディール 銀座店	マロニエゲート(東京都中央区)
7月	退店	ステイプン アラン ヨコハマ	MARINE & WALK YOKOHAMA(横浜市中区)
	退店	オデット エ オディール 京都ポルタ店	京都ポルタ(京都市下京区)
	退店	ボワソソシヨラ 船橋店	ららぽーとTOKYO-BAY(千葉県船橋市)
5月	退店	アナザーエディション 新宿フラッグス店	Flags(東京都新宿区)
4月	新規出店	ユニテッドアローズ 名古屋駅店	タカシマヤ ゲートタワーモール(名古屋市中村区)
	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 名古屋駅店	タカシマヤ ゲートタワーモール(名古屋市中村区)
	新規出店	モンキータイム ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 大阪店	ルクア(大阪市北区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 名古屋タカシマヤ ゲートタワーモール店	タカシマヤ ゲートタワーモール(名古屋市中村区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 盛岡フェザン店	フェザン(岩手県盛岡市)
	新規出店	オデット エ オディール 名古屋タカシマヤ ゲートタワーモール店	タカシマヤ ゲートタワーモール(名古屋市中村区)
	新規出店	ジュエルチェンジズ 名古屋タカシマヤ ゲートタワーモール店	タカシマヤ ゲートタワーモール(名古屋市中村区)
	新規出店	ユニテッドアローズ アウトレット 鳥栖店	鳥栖プレミアム・アウトレット(佐賀県鳥栖市)
	新規出店	ユニテッドアローズ アウトレット 仙台港店	三井アウトレットパーク 仙台港(仙台市宮城野区)

※1「ユニテッドアローズ 原宿本店」は同店メンズ館とウィメンズ館の統合に伴い、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。

㈱フィーゴ

月	出退店	店名	商業施設・住所
9月	新規出店	フェリージ ニ子玉川店	玉川高島屋S・C(東京都世田谷区)

㈱コーエン

月	出退店	店名	商業施設・住所
10月	新規出店	調布店	トリエ京王調布(東京都調布市)
8月	退店	鈴鹿店	イオンモール鈴鹿(三重県鈴鹿市)
6月	退店	春日部店	イオンモール春日部(埼玉県春日部市)
3月	退店	横浜マルイシティ店	横浜マルイシティ(横浜西区)

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

月	出退店	店名	商業施設・住所
10月	新規出店	ユニテッドアローズ 台北微風信義店	微風信義(BREEZE XINYI)(台北市信義區)

※2018/3期における㈱DesignsおよびCHROME HEARTS JP合同会社の出退店はありません。

■参考:2018/3期 小売出退店明細②

(説明は省略)

株式会社フィーゴ(4~3月)

減収減益

- ・売上高 28億円 前期比 94%
- ・フェリージにおいてビジネスアイテム等が目論見を下回ったことで減収減益
- ・新年度は人材育成強化、ウィメンズ商品強化、不採算取組み見極め等により中期的な再成長を目指す

株式会社コーエン(2~1月)

増収増益

- ・売上高 118億円 前期比 111%
- ・好調継続、新年度はブランド認知を高める取組み等を推進し、増収増益を目指す

CHROME HEARTS JP合同会社(4~3月)(※1)

ビジネスユニット売上高前年同期クリア

- ・売上高120億円、ビジネスユニット売上高前期比100.2%(※2)
- ・通期で免税売上が前年超え。新年度：増収増益を目指す

※1) 同社は12月決算であるが、業績への影響を勘案し、翌3月までの業績を連結。

※2) 分社化以降、(株)UAへの卸売等が発生し全社売上高が前期比較できないため、全社売上高前期比は未記載。

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.(2~1月)

前期通期は苦戦も、BYが18年春夏より復調傾向。18年4月よりコーエンECを開始、好調

株式会社Designs(2~1月)

前期通期は苦戦も、2018年春夏商品が好調に推移

■グループ会社の進捗

・(株)フィーゴ

減収減益となった。売上高は、前期比94%の28億円となった。フェリージにおいてビジネスアイテム等が目論見を下回ったことで減収減益となった。新年度は人材育成強化、ウィメンズ商品強化、不採算取組み見極め等により中期的な再成長を目指す。

・(株)コーエン

増収増益となった。売上高は、前期比111%の118億円となった。好調継続。新年度はブランド認知を高める取組み等を推進し、増収増益を目指す。

・CHROME HEARTS JP合同会社

全社売上高120億円。ビジネスユニット売上高は前年同期比100.2%。通期で免税売上が前年超え。新年度：増収増益を目指す。

・UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

前期通期では苦戦も、BYが18年春夏より復調傾向。18年4月よりコーエンの自社ECを開始、好調に推移。

・(株)Designs

前期通期では苦戦も、2018年春夏商品が好調に推移。

中長期に向けた大型インフラ投資を実行、かつ増益を目指す

- ・売上高1,563億円(前期比101.2%)(株)UA 既存店売上高前期比102.5%(小売+ネット通販)
- ・売上総利益率52.0%(前期差+0.5pt)。たな卸資産効率化に伴う値引きロス低減等を目指す
- ・販管費率45.0%(前期差+0.4pt)。上期に中長期に向けた物流投資を実施(上期PL影響約5億円)
- ・営業利益108億円(前期比103.2%)、経常利益110億円(同102.1%)
(※18/3期~19/3期の2期平均経常利益成長率は中期ビジョン目標の108%)
- ・特別損失の減少に伴い、当期純利益は前期比114.3%の60億円を目指す

単位:百万円

	連結 2019/3期 通期			前期実績	
	計画	売上比	前期比	売上比	
売上高	156,300	100.0%	101.2%	154,409	100.0%
売上総利益	81,250	52.0%	102.2%	79,507	51.5%
販管費	70,400	45.0%	102.0%	68,989	44.7%
営業利益	10,850	6.9%	103.2%	10,518	6.8%
営業外損益	150	0.1%	58.3%	257	0.2%
経常利益	11,000	7.0%	102.1%	10,775	7.0%
特別損益	▲ 1,000	-0.6%	-	▲ 2,113	-1.4%
親会社株主に帰属 する当期純利益	6,000	3.8%	114.3%	5,247	3.4%

18

■2019/3期 連結PL計画

中長期に向けたインフラ投資を実行しつつ、増益を目指す。

売上高は前期比 101.2%の 1,563億円を目指す。(株)UAの小売+ネット通販既存店売上高前期比の前提は102.5%である。

売上総利益率はたな卸資産効率化に伴う値引きロス低減等により、前期から0.5ポイント改善の52.0%を目指す。

販管費率は上期に中長期に向けた物流投資を実施することや欠員の補充等により、前期比プラス0.4ポイントの45.0%を計画している。物流投資については後半で説明する。特にこれらの取組みにより、上期は減益の計画となっている。

以上により、営業利益は前期比103.2%の108億円、経常利益は前期比102.1%の110億円を目指す。ちなみに前期および新年度の2期平均経常利益成長率は中期ビジョンで掲げている108%となっている。

また、特損の減少等に伴い、当期純利益は前期比114.3%の60億円を見込む。

単位:百万円

	連結 2019/3期 上期			前年同期実績 売上比		連結 2019/3期 下期			前年同期実績 売上比	
	計画	売上比	前年 同期比			計画	売上比	前年 同期比		
売上高	70,220	100.0%	100.7%	69,740	100.0%	86,079	100.0%	101.7%	84,669	100.0%
売上総利益	36,303	51.7%	101.7%	35,708	51.2%	44,946	52.2%	102.6%	43,799	51.7%
販管費	34,087	48.5%	104.3%	32,682	46.9%	36,312	42.2%	100.0%	36,307	42.9%
営業利益	2,216	3.2%	73.2%	3,026	4.3%	8,633	10.0%	115.2%	7,491	8.8%
営業外損益	15	0.0%	15.9%	97	0.1%	134	0.2%	84.5%	159	0.2%
経常利益	2,231	3.2%	71.4%	3,124	4.5%	8,768	10.2%	114.6%	7,650	9.0%
特別損益	▲ 493	-0.7%	—	▲ 873	-1.3%	▲ 506	-0.6%	—	▲ 1,240	-1.5%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	785	1.1%	61.9%	1,268	1.8%	5,214	6.1%	131.1%	3,979	4.7%

■参考:2019/3期 連結 上下別PL計画
(説明は省略)

単位:百万円

	単体 2019/3期 通期			単体 2019/3期 上期			単体 2019/3期 下期		
	計 画	構成比	前期比増減 比率	計 画	前年同期比増減 比率		計 画	前年同期比増減 比率	
売上高	128,466	100.0%	109 100.1%	56,826	▲ 347 99.4%		71,639	457 100.6%	
ビジネスユニット計	109,510	85.2%	▲ 43 100.0%	48,098	▲ 587 98.8%		61,411	543 100.9%	
小売	84,458	65.7%	▲ 785 99.1%	37,542	▲ 409 98.9%		46,916	▲ 375 99.2%	
ネット通販	23,779	18.5%	254 101.1%	10,205	▲ 123 98.8%		13,573	378 102.9%	
その他(卸売等)	1,272	1.0%	487 162.1%	350	▲ 53 86.7%		921	540 242.1%	
アウトレット	18,955	14.8%	153 100.8%	8,728	239 102.8%		10,227	▲ 86 99.2%	
既存店売上高前期比									
小売+ネット通販	102.5%			103.0%			102.1%		
小売	100.6%			101.2%			100.2%		
ネット通販	109.2%			109.5%			109.0%		

■参考:2019/3期 単体 売上高計画明細
(説明は省略)

Ⅱ.前期総括、 2019/3期の経営方針等

Ⅱ.前期総括、2019/3期の経営方針等

「前期総括」、「中期ビジョン初年度総括」、「新年度の経営方針」、「物流センターの再編」の4項目を説明。

	通期 結果	改善要因等
1 売上 総利益率 の改善	前期差 +0.5pt	・基本商品政策に基づくメリハリのある品ぞろえ、奥行き（仕入/生産枚数）の適正化 ・品番数の適正化
2 在庫効率 の改善	たな卸資産 前期末比 94.6%	・気温の影響を大きく受けない需要への対応（ビジネスカジュアル、機能性強化等）
3 販管費率 の改善	前期差 0.0pt	・【低減】売上高改善・EC拡大、在庫効率改善等に伴う販管費率低減 ・【低減】不採算取組みの見直し ・【投資拡大】オフィス機能改善、既存店改装・修繕、計画達成賞与支給等
4 EC拡大による 収益性改善	(株)UA ネット通販売上高 前期比 116.4%	・オンライン・オフラインにおけるハウスカードサービス統合の効果継続 ・ブランドサイトとUAオンラインストア統合の効果継続 ・積極的な在庫供給に伴う機会ロス低減

経常利益率0.5pt改善(6.5%→7.0%)

■2018/3期 単年度経営方針「収益性の早期改善」総括

前期は、「収益性の早期改善」を経営方針に掲げ、各種の取組みを推進した。結果は概ね当初の想定どおりとなり、項目によっては想定を上回る結果となった。

改善要因の詳細はスライドに記載のとおり。外部要因も一部あるが、主な要因としては、経営方針に沿った取組みの推進によって、各種の重要指標が改善し始めていると認識している。

また、前期は、業績について一定の結果を出しながら、中長期に向けた戦略投資も実行し始めることができた。今後についても、引続き中長期に向けた有益な投資を実施することで、盤石な体制の構築を目指す。

		主な取組み
1	強い経営基盤の確立	・ 不採算事業を見極め、SBU2事業撤退 ・ 上記含む、採算性の低い店舗等 33店舗閉店 ・ 収益構造健全化PJT推進→2018年4月の組織再編実行へ
2	実店舗の強みを活かしたEC拡大	・ (株)UAのEC売上高前期比 116.4%。自社ECについては前期比 134.9%とさらに高い伸び(主な取組みは前ページ参照)
3	マーケット変化への対応	・ グリーンレーベル リラクシング ワークトリップ アウトフィッツ GLR(ビジネスウェア)、およびルロウ GLR(ウィメンズ)を展開、拡大に向け布石 ・ コーエン ・ 収益構造改革により、再成長へ向け基盤固め
4	お客様との接点の拡大	・ 中期後半における取組み開始に向け、社内での討議が進行
中期期間における定量目標		・ 経常利益前期比 14.4%増(目標:年平均8%成長) ・ 経常利益率 7.0%(最終年度目標:7%以上) ・ ROE 16.3%(目標16%以上) ・ 配当性向 42.1%(目標35%以上)、DOE 6.6%(目標5.5%以上)

※UAグループ中期ビジョン戦略の概要については、巻末に添付しております。

■UAグループ中期ビジョン 初年度総括

中期ビジョンは、大きく4つの戦略を推進している。

1. 強い経営基盤の確立

まず不採算事業を見極め、2事業の撤退を実行した。これらの事業を含む採算性の低い店舗を複数閉店することで、店舗の収益性改善に努めた。また、「収益構造健全化プロジェクト」の推進により、2018年4月の大型組織再編を決定した。

2. 実店舗の強みを活かしたEC拡大

過去の説明会での説明のとおり、各種施策を推進することにより、高い成長を維持できた。さらに自社ECについては、より高い成長を遂げることができた。

3. マーケット変化への対応

今後の成長ドライバーとして位置づけているグリーンレーベル リラクシングおよびコーエンについて説明。GLRについては、本体の成長拡大に加え、主にビジネスウェアを扱うストアブランド、そしてウィメンズ商品を扱うストアブランドの展開を開始し、中長期的な拡大に向けた布石を打った。コーエンについては、2017年1月期の下半期より開始した収益構造改革により再成長へ向けた基盤固めができつつあると認識。スライドに記載はないものの、ユナイテッドアローズ事業についても、順調な売上成長および収益性の改善が図れている。

4. お客様との接点の拡大

中期後半における取組みの開始に向け、社内討議が進行している。

以上の結果、掲げている定量目標は現時点ではすべてクリアできている。

『中期戦略の徹底推進』

体質改善・収益改善・成長基盤確立

1. 強い経営基盤の確立

- ・ 組織風土、人事改革の継続
- ・ 不採算取組の精査と収益構造の健全化の継続

2. 実店舗の強みを活かしたEC(ネット通販)拡大

- ・ 実店舗、ネット通販双方の継続成長を支える体制確立
- ・ 実店舗の販売力向上に向けた取組の実施

3. 既存事業のマーケット変化への対応

- ・ トrendマーケット: 質の向上による収益率向上
- ・ ミッドトレンドマーケット: 売上規模拡大による収益額の向上
- ・ ニュートrendマーケット: 構造改革、認知拡大による収益額の向上

4. 未来の成長に向けた取組の実施

- ・ 新ドメインの研究、開発
- ・ 海外展開の推進

■2019/3期 UAグループ経営方針および重点取組課題

経営方針は「中期戦略の徹底推進」である。中期ビジョンの達成を目指し、体質改善、収益改善、成長基盤の確立に向けた取組みを実施する。

4つの重点取組課題について

1. 強い経営基盤の確立

経営理念の再浸透、社内コミュニケーションの活性化、ジョブローテーションの検討や評価制度の見直しなどを行う。これにより、全社一丸となって中長期的な成長に向けた基盤を作る。また、今期についても不採算な取組みの精査を引き続き実行することで、役割を終えた店舗の退店、間接部門の業務の見直し等を行い、収益構造の健全化を目指す。

2. 実店舗の強みを活かしたネット通販の拡大

実店舗とネット通販双方の売上に貢献できるサービスや仕組みの検討、現在の小売環境に合わせた基本販売政策の改定、多様な働き方に対応した人事施策やRFIDの導入、そして店舗業務の効率化による人員不足への対応等を行う。これらの取組みの推進により、実店舗の販売力を高めると同時に、ネット通販売上拡大を図る。

3. マーケット変化への対応

トレンドマーケットにおいては、質の向上による収益率の改善、ミッドトレンドマーケットにおいては、売上規模拡大による収益額の向上、そしてニュートrendマーケットにおいては、社内構造改革とブランド認知拡大策による収益額の向上を目指す。この方針に準じて、本年4月から(株)UAの組織体制も大きく変更した。

4. 未来の成長に向けた取組みの実施

経営理念の「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を具現化すべく、衣料品以外へのドメイン拡大の検討を引き続き行う。海外展開については、ミッドトレンドマーケット、およびニュートrendマーケットの進出についても調査・検討を行う。すでに本年4月から、コーエン オンラインストアの台湾展開を開始。商品調達面では、今のお客様の購買行動に適したサプライチェーンの確立に向けた準備を進める。

中期ビジョンの達成に向けた組織の変更

1. 事業本部制からマーケット別の組織体系への変更

従来のUA事業、GLR事業、SBU事業の括りから、

UA、BYを中心に主にトレンドマーケットを担う第一事業本部

GLRを中心に主にミッドトレンドマーケットを担う第二事業本部に再編

2. 各事業本部内の機能集約

各事業本部下に商品担当部門、販売担当部門、宣伝担当部門を配置し、

各ストアブランドに横串を通して管理する形に変更

事業本部内での相乗効果と効率改善、スケールメリットを出す

3. 間接部門の本部撤廃

機能ごとの部を設置し、それぞれに担当執行役員を配置

それぞれの専門性を強化しながら少数精鋭化し、効率・生産性を向上させる

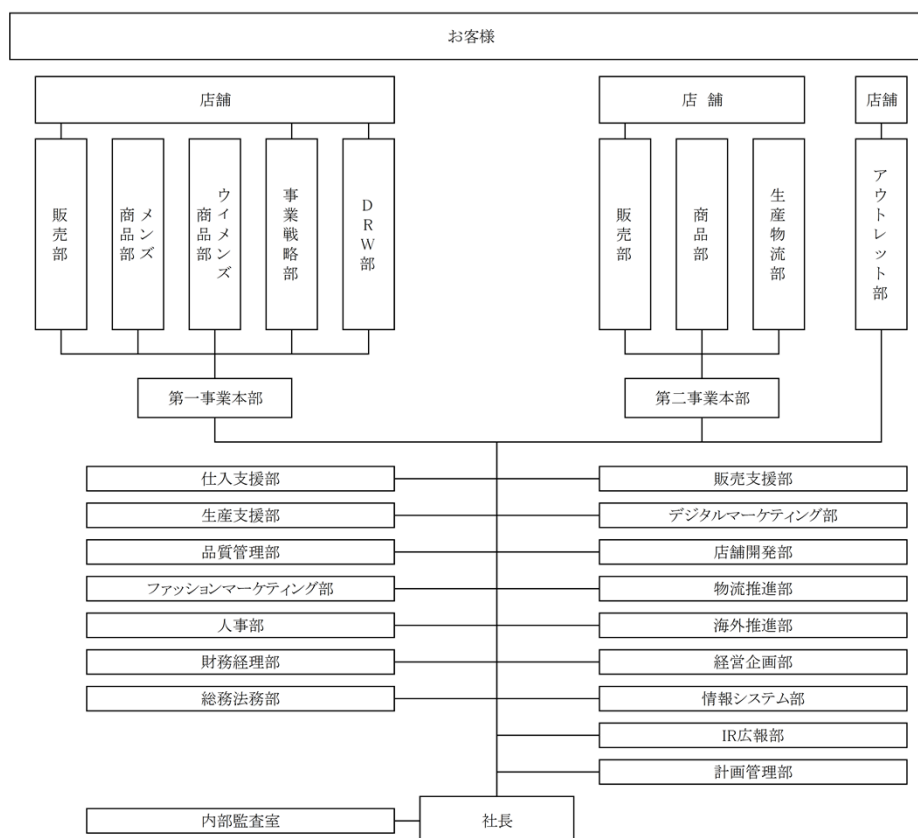
■2018年4月1日付 組織変更について

前期までは事業本部をUA、BY、GLR、SBUの4つに括り、各本部内で収益を管理する体制をとってきた。しかし、近年、組織運営が縦割り化され、各部が部門最適な考え方を取りがちになるなどの弊害が発生してきた。また、全社横断の施策が進めづらいといったことや、事業間の人材交流が難しいなどの問題も顕在化してきた。そのため、本年4月から、UA、BYを中心に主にトレンドマーケットを担う第一事業本部、GLRを中心に主にミッドトレンドマーケットを担う第二事業本部に再編し、各マーケットに適した方針に基づいて事業を運営する体制に変更した。

さらに、UAとBYの両ブランドの商品を取り扱うUA総合店においては、これまで一つの店舗を二つの事業本部が管理する構造となっていたため、店舗設計、品ぞろえ、サービスなどがお客様本位になっていないという課題があった。その解決に向け、昨年11月にUA横浜店をリニューアルし、両ブランドを融合した運営に切り替えている。今後は一つの事業本部として管理することで、UA総合店全体の強化を行っていく。

また、SBU内の各ストアブランドは、小さな組織のために非効率な運営となり、小型店舗が多く、人員不足の影響を受けやすいなど、それぞれが孤軍奮闘している状況であった。今回の組織再編ではSBUの各ストアブランドを第一事業本部、第二事業本部の傘下に振り分け、それぞれの事業本部下に置いた商品部門、販売部門、販促部門が複数のストアブランドを管理する体制に変更している。各事業の個性を残しつつ、商品・販売・宣伝活動において大型事業のノウハウを活かしたスケールメリットのある運営を行っていく。

間接部門については本部を撤廃して、機能別の部を担当執行役員が管理する体制に変更した。各部の専門性を強化しながら少数精鋭化し、社内の課題に迅速に対応することで、効率と生産性を向上させる。



■2018年4月1日付組織図

(参考まで添付)

物流センター再編の背景

1. 人手不足による物流費の上昇

物流業界の人手不足による人件費の増加

2. 事業構造の変化による物流費/売上高比率の上昇

GLR、コーエンの拡大による物流費/売上高比率の上昇

3. 複雑化した物流運営

社内要望への随意対応による運営の複雑化、コスト構造の不明確化



- ・現在の3拠点体制から、レギュラー事業担当の新センターとアウトレット事業担当の既存センターの2拠点体制への変更
- ・中長期成長に向け、当社が主体となった新センターの企画・設計
- ・大型マテハン機器*の導入による物流コストの効率化

*マテリアル・ハンドリングの略、倉庫内の運搬、入出荷作業をサポートする機器

■物流センターの再編について

今回の物流センター再編については、「UAグループ中期ビジョン」に掲げた4つの戦略のうち「強い経営基盤の確立」、および「マーケット変化への対応」に位置づけられる取組みである。

現在当社の物流において、主に3つの課題がある。

1つ目は人手不足による物流費の上昇である。人手不足の問題が続く中、物流会社においても優秀な人材を確保するために人件費が増加する傾向がある。そのため運営の省人化を図り、効率的な運用に向けた対応が必要となっている。

2つ目は当社グループの事業構造の変化による売上高物流費率の上昇である。中期ビジョンで説明したとおり、今後はGLRを中心とするミッドトレンドマーケット事業、コーエンによるニュートrendマーケット事業の売上規模を拡大させていく方針である。これらの事業はUA事業などに比べて商品単価が低く、今の物流体制のままでこのマーケットの売上構成比が高まると、物流費率が上昇することになる。そのため、今の段階で手を打っておくべきと判断した。なお、(株)コーエンについては、以前より大手の物流会社様と提携し、物流倉庫におけるRFIDの活用等も進んでおり、物流コストの低減が進んでいる。

3つ目の課題は、複雑化した物流運営とコスト構造の不明確化である。事業の拡大に伴い、社内からの改善要望に対して既存の物流システムに様々な改良を重ねた結果、物流業務が複雑化し、中長期的な対応への懸念が出ている。業務の複雑化でコスト構造も見えづらくなってきており、今後に向けて物流体制を整理する必要性が出ている。

今回の再編はこれらの課題を解決し、当社グループの中長期的な成長を担保するものである。1つ目と2つ目の課題については、大型のマテハン機器を備え、効率的な運営が行える新物流センターの稼動によって、また3つ目の課題は、当社が主体となった新センターの企画・設計、そして既存センターとのすみ分けを行うことによって解決していく方針である。

新物流センターの概要

名称	ユナイテッドアローズ 流山物流センター
所在地	千葉県流山市 (DPL流山 I 内)
面積	9,244坪 (約30,551㎡)
業務委託先	センコー株式会社



「DPL流山 I」外観

特徴

- ・ 高い免震性能や災害発生時の早期復旧も可能な設備
- ・ 交通アクセスに優れた立地
- ・ 事業規模が大きく、アパレル大手との取引実績もある委託先
- ・ 大型倉庫機器の導入による省コスト運営
- ・ 物流管理システムの活用により、各種業務の進ちょく状況を可視化

■物流センターの再編について

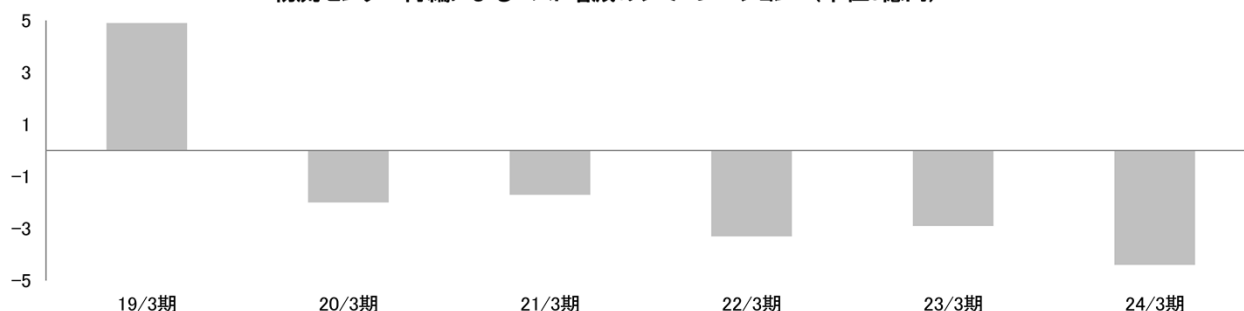
新物流センターの概要

新センターは、大和ハウス工業様のDPL流山 I の1フロアをお借りする。このセンターは高い免震性能や災害発生時の早期復旧も可能な設備を持ち、交通アクセスにも優れている。

倉庫業務については大手アパレル企業との取引実績も多い物流大手のセンコー様に委託し、5月14日から稼働を開始する。1フロア 9,200坪強の大規模なスペースに、商品を自動で運ぶ「コンベア」、商品の仕分けを行う「ピースソーター」、高いスペース効率で多数の商品の保管、補充、ピッキングが行える「ケース自動倉庫」などの大型マテハン機器を導入する。これらは全てコンピューター制御で運転されるため、従来に比べて少人数で、極めて効率の高い業務が行える。センコー社の物流管理システムを活用することで、倉庫内の各種物流業務の進捗状況を可視化し、適時に適切な対応が行える体制を構築する。

物流センター再編による定量・定性的効果

物流センター再編によるコスト増減のシミュレーション（単位：億円）



・(株)UAのみ、19/3期の売上を24/3期まで、売上高が年率3%成長したケースで想定
 ・物流センターを再編しなかった場合とのコスト増減比較

● 定量効果

- ・ 物流センター再編をしない場合に比較し、19/3期は5億円弱のコスト増、20/3期以降は每期2～4億円前後のコスト減を見込む

● 定性効果

- ・ 安定的な物流運営
- ・ 小売環境や物流業界の変化に対応できるキャパシティの確保

■物流センターの再編について

物流センターの再編による定量・定性的効果

当物流センターに導入する大型マテハン機器は、当社の資産として購入する。そのため、今期、約13億円のキャッシュアウトが発生する。一方、新センターでは、大型機器の投入により業務効率が大幅に改善され、物流委託費も低減される見通しである。そのため、将来的にコスト効率の高い運営が可能となる。

スライドのグラフは、物流センター再編に関連するコストのシミュレーションである。今後6年間、保守的に単体売上高が年率3%で成長したと仮定し、再編を実施した場合としなかった場合のコストを比較した。今期については移行に伴う各種経費等が発生するため5億円弱のコスト増となるが、来期以降は每期2億から4億円程度のコスト削減となる。

このシミュレーションでは売上成長を保守的に組んでいる。実際に売上がより成長し、商品取扱量が拡大した場合、このシミュレーション以上の効果が期待できる。

定性面では、この再編によって物流運営の安定化が図れ、今後の小売環境や物流業界の変化に対しても柔軟に対応できるキャパシティが生まれる。今回の取組みは、当社の中長期成長に向け、確実なリターンにつながる投資であると判断している。

III. 参考資料

	16/3期			17/3期			18/3期		
	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期
当年売上総利益率	51.0%	50.6%	50.8%	50.8%	51.1%	51.0%	51.2%	51.7%	51.5%
前年同期売上総利益率	52.7%	51.3%	51.9%	51.0%	50.6%	50.8%	50.8%	51.1%	51.0%
差異	▲1.8pt	▲0.6pt	▲1.1pt	▲0.2pt	0.5pt	0.2pt	0.4pt	0.6pt	0.5pt
■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	▲1.2pt	▲0.8pt	▲1.0pt	▲0.5pt	0.7pt	—	0.1pt	0.3pt	0.2pt
(株)UA アウトレット等の 売上総利益率増減影響	▲0.3pt	0.0pt	▲0.2pt	0.1pt	0.0pt	—	0.1pt	0.1pt	0.1pt
(株)UA その他原価の増減影響	0.0pt	0.4pt	0.2pt	0.1pt	▲0.2pt	—	0.2pt	0.2pt	0.2pt
他要因(子会社動向、連結調整、 売上構成等)	▲0.4pt	▲0.2pt	▲0.2pt	0.1pt	▲0.1pt	—	0.0pt	0.0pt	0.0pt

※)2017/3期の通期については、2016/10のクロムハーツ分社化により、分社をまたいだ通期累計での内訳分析が困難なため、表記しておりません。

	16/3期			17/3期			18/3期		
	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期
販管費計	45.3%	40.9%	42.9%	48.1%	41.9%	44.7%	46.9%	42.9%	44.7%
宣伝販促費	1.7%	2.0%	1.9%	2.2%	2.2%	2.2%	2.1%	2.4%	2.2%
人件費	16.6%	14.0%	15.2%	17.4%	14.2%	15.6%	17.0%	14.8%	15.8%
賃借料	13.6%	13.2%	13.4%	14.4%	13.7%	14.0%	14.6%	13.7%	14.1%
減価償却費	1.4%	1.2%	1.3%	1.4%	1.2%	1.3%	1.3%	1.1%	1.2%
その他	12.0%	10.6%	11.2%	12.7%	10.6%	11.6%	11.9%	10.9%	11.4%

■「お客様との信頼関係」という当社の強みを活かし、以下4つの戦略を推進

1. 強い経営基盤の確立

- ・組織風土・人事改革
- ・不採算事業等の見極め
- ・収益構造の健全化

2. 実店舗の強みを活かしたEC拡大

- ・店舗・EC双方からお客様満足追求
- ・中期:在庫拡充、宣伝強化、評価見直し
- ・長期:新たな顧客体験の創出

3. マーケット変化への対応

- ・トレンドMKT
→ 量より質の追求
- ・ミッド・ニュートrend
MKT → 優位性の高い領域を拡大

4. お客様との接点の拡大

- ・ドメインの拡大
(生活雑貨、美・健康、他)
- ・関わる時間の拡大
(リユース、リペア事業)
- ・海外展開の拡張
(台湾継続、越境EC等)

■中期的な定量目標

- ・経常利益:中期期間中、年平均成長率8%を目指す
- ・経常利益率:中期最終年度で7%以上、長期的には2桁を視野に改善
- ・中期期間中、継続的にROE16%以上、配当性向35%以上、DOE5.5%以上を目指す

■長期的な目標

- ・EC売上高構成比:25～30%を目指す
- ・たな卸資産回転率:過去最高水準を目指す
- ・定価販売比率:5ポイント以上の改善を目指す