

# 2019年3月期 本決算説明会

---

2019年5月9日

株式会社 ユナイテッドアローズ

I. 2019/3期業績と2020/3期計画の概要 P. 3～20

II. 中期ビジョン2年目総括、経営理念改定、  
2020/3期の経営方針等 P. 21～28

III. 参考資料 P. 29～32

※ 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。

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、略称を使用する場合があります。

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、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=ワークトリップ アウトフィッツ GLR、ルロウ グリーンレーベル リラクシング=ルロウ GLR、ジ エアポート スタア ユニテッドアローズ=エアポート スタア、ザ ステーション スタア ユニテッドアローズ=ステーション スタア、CHROME HEARTS JP合同会社=CHJP、クロムハーツ=CH

②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、ディストリクト、ザ ソプリンハウス、アストラット、エアポート スタア、BY、モンキータイム、ステイブン アラン、ロク、エイチビューティ&ユース、オデット エ オディール、ドゥロワー

第二事業本部=GLR、ワークトリップ アウトフィッツ GLR、ルロウ GLR、エメル リファインズ(注)、ステーション スタア

注)ジュエルチェンジズは2019年3月1日よりストアブランド名をエメル リファインズに変更しました。

# I. 2019/3期業績と 2020/3期計画の概要

### 連結PL実績(詳細は5、8、9ページ)

- ・ 2期連続増収増益、計画達成。経常利益:計画比102.8%の113億円。当初計画から2円増配
- ・ 売上総利益率:前期差▲0.0pt、計画差▲0.5ptの51.4%。値引増も在庫効率化が進む
- ・ 販管費率:前期差▲0.2pt、計画差▲0.6ptの44.5%。増収に伴う販管費率の低減等

### 単体売上実績(詳細は6、7ページ)

- ・ 既存店売上高前期比106.2%(〃小売:101.6%、ネット通販:121.7%)
- ・ ネット通販売上構成比は20.0%に。既存店客数は小売、ネット通販とも前年を上回る

### たな卸資産(詳細は10ページ)

- ・ 前期末比100.8%。前期の売上伸長(102.9%)を下回り、効率化進む

### 出退店(詳細は12~16ページ)

- ・ グループ合計2019/3期実績:新規出店29、退店18、期末店舗数358
- ・ " 2020/3期計画:新規出店19、退店14、期末店舗数363

### グループ会社の進捗(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: 減収減益

### 2020/3期連結PL計画(詳細は18~19ページ)

- ・ 中期ビジョン利益目標達成を目指す。経常利益計画値 前期比106.1%の120億円
- ・ 配当性向基準から、1株当たり配当金は前期から3円増配の年間83円予定

■業績総括

(スライド資料のとおり)

2期連続増収増益、計画達成

経常利益:前期比105.0%、計画比102.8%の113億円。当初計画から2円増配

- ・ 売上高:前期比102.9%、計画比101.7%。主に(株)UA、(株)コーエンが増収
- ・ 売上総利益率:前期差▲0.0pt、計画差▲0.5ptの51.4%。冬物値引増も在庫効率化が進む
- ・ 販管費率:前期差▲0.2pt、計画差▲0.6ptの44.5%。増収に伴う販管費率の低減等
- ・ 特別損失:減損損失の減により低減。当期純利益は前期比122.3%、計画比107.0%
- ・ 当期純利益の増に伴い、期末1株当たり配当金は当初計画から2円増配の60円へ(年間80円)

単位:百万円

	連結 2019/3期 通期									
	実績	前期比増減		計画比増減		前期実績		計画		
		売上比	比率	比率	売上比	売上比	売上比	売上比		
売上高	158,918	100.0%	4,509	102.9%	2,618	101.7%	154,409	100.0%	156,300	100.0%
売上総利益	81,760	51.4%	2,252	102.8%	510	100.6%	79,507	51.5%	81,250	52.0%
販管費	70,696	44.5%	1,706	102.5%	296	100.4%	68,989	44.7%	70,400	45.0%
営業利益	11,063	7.0%	545	105.2%	213	102.0%	10,518	6.8%	10,850	6.9%
営業外損益	248	0.2%	▲ 8	96.6%	98	165.6%	257	0.2%	150	0.1%
経常利益	11,312	7.1%	536	105.0%	312	102.8%	10,775	7.0%	11,000	7.0%
特別損益	▲ 588	-0.4%	1,524	-	411	-	▲ 2,113	-1.4%	▲ 1,000	-0.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	6,417	4.0%	1,170	122.3%	417	107.0%	5,247	3.4%	6,000	3.8%

5

■2019/3期 連結PL実績

当連結累計期間(2018年4月1日~2019年3月31日)は、2期連続の増収増益となり、同じく2期連続で計画を達成した。

売上高は前期比102.9%、計画比101.7%の1,589億円となった。会社別では(株)UA、(株)コーエンが増収し、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とほぼ同水準、計画から0.5ポイントマイナスの51.4%となった。暖冬に伴い、冬物商品の値引増などがあったが、その分、在庫の効率化が進み、在庫内容が改善した。

販管費率は前期から0.2ポイント、計画から0.6ポイント低減し、44.5%となった。主には増収に伴う販管費率の低減等があった。

特別損失は減損損失の減に伴い低減し、結果当期純利益は前期比122.3%、計画比107.0%の64億円となった。配当性向35%以上の基準から、1株当たり配当金は当初計画から2円増配となった。

既存店売上高前期比106.2%( // 小売: 101.6%、ネット通販: 121.7%)

- ・ 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20.0%、アウトレット14.2%
- ・ 既存店客数は小売、ネット通販とも前年を上回る

単位:百万円

	単体								
	2019/3期 通期								
	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	131,476	100.0%	3,120	102.4%	3,010	102.3%	128,356	100.0%	128,466
ビジネスユニット計	112,779	85.8%	3,225	102.9%	3,269	103.0%	109,554	85.4%	109,510
小売	85,658	65.2%	414	100.5%	1,200	101.4%	85,244	66.4%	84,458
ネット通販	26,336	20.0%	2,811	112.0%	2,556	110.8%	23,525	18.3%	23,779
その他(卸売等)	784	0.6%	0	99.9%	▲ 488	61.6%	784	0.6%	1,272
アウトレット等	18,697	14.2%	▲ 104	99.4%	▲ 258	98.6%	18,802	14.6%	18,955

	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	106.2%	103.6% ※	101.1% ※
小売	101.6%	101.1%	100.5%
ネット通販	121.7%	110.1% ※	106.4% ※

※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ZOZO TOWN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

既存店売上高前期比は106.2%と好調に推移し、うち小売が101.6%、ネット通販が121.7%となった。

小売、ネット通販とも前年、計画を上回り順調に推移した。

売上構成比はネット通販が20.0%、アウトレットが14.2%となった。

既存店客数は、小売、ネット通販とも前年を上回って推移し、小売が101.1%、ネット通販が110.1%、小売+ネット通販で103.6%となった。

両事業本部とも増収、小売＋ネット通販既存店売上高が前期超え

- ・ 第一事業本部 好調カテゴリ：メンズカジュアルおよびウィメンズ全般
- ・ 第二事業本部 好調カテゴリ：ウィメンズ全般

単位：百万円

	単体			前期 実績
	2019/3期 通期			
	実績	前期比増減	比率	
ビジネスユニット計	112,779	3,225	102.9%	109,554
第一事業本部	73,169	4,399	106.4%	68,769
第二事業本部	39,610	2,653	107.2%	36,957

	既存店売上高 前期比		
	小売＋ ネット通販	小売	ネット通販
第一事業本部	107.3%	103.2%	121.0%
第二事業本部	104.1%	98.8%	123.2%

※「ビジネスユニット計」の前期実績には撤退事業の売上が含まれています。  
 ※ 各本部に含まれるストアブランド等については、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

両事業本部とも増収し、小売＋ネット通販既存店売上高が前期を超えた。

第一事業本部の好調カテゴリはメンズカジュアルおよびウィメンズ全般、第二事業本部の好調カテゴリはウィメンズ全般であった。また、小型事業では、特にドゥロワーが好調に推移した。

連結売上総利益率 前期差▲0.0ptの 51.4%

前期との主な差異内容(全体に与える影響度)は以下の通り

2019/3期売上総利益率	51.4%	(51.45%)
前期売上総利益率	51.5%	(51.49%)
差異	▲0.0pt	

■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	0.0pt	ビジネスユニット自体の売上総利益率は前期差▲0.1pt 暖冬に伴い冬物の値引が増えるも、在庫の効率化が進む
(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〃は前期差+0.8pt アウトレット専用品の売上構成比上昇等による
(株)UA その他原価の増減影響	0.0pt	過年度在庫の処分増、商品評価損の減等により 連結売上総利益率への影響はほぼなし
他要因(子会社動向、連結調整、売上構成等)	▲0.1pt	一部子会社の冬物消化促進等でマイナス

※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

連結売上総利益率は、前期とほぼ同等の51.4%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)は次の通り。

(株)UA ビジネスユニットによる影響はプラスマイナスゼロ。ビジネスユニット自体の売上総利益率は前期差マイナス0.1ポイントであった。暖冬に伴い、冬物の値引が増えるも、在庫の効率化が進んだ。

(株)UA アウトレット等による影響はプラス0.1ポイント。アウトレット等自体の売上総利益率の前期差はプラス0.8ポイント。アウトレット専用品の売上構成比上昇等が要因。

(株)UA その他原価による影響はプラスマイナスゼロ。過年度在庫の処分は増えたが、商品評価損が減少し、トータルでは影響がなかった。

その他、子会社動向等に伴う影響はマイナス0.1ポイント。一部子会社の冬物消化促進等でマイナス影響があった。



販管費 前期比 102.5%、販管費率 前期から0.2pt低減の44.5%

(主に売上比増減からコメント)

- ・ 宣伝販促費: (株)コーエンの上期テレビCMによる増、(株)UAのハウスカードインセンティブ引当減
- ・ 人件費率: 増収に伴う相対的な低減、計画達成賞与支給額の前期比減
- ・ 賃借料: 物流倉庫移管に伴う一次的な増、EC売上構成比増による増
- ・ その他: 4Qに計画外経費発生も18/3期4Qには及ばず。3Qの減益受け期中に経費抑制

※ 販管費計画差+3億円の内訳: 売上増に伴う変動費増+4億円強、期中の経費抑制・未消化等 ▲6億円、4Qの計画外コスト増+5億円程度(賞与や派遣社員経費等は固定費として算出)

単位: 百万円

	連結 2019/3期					前期	
	実績	売上比	前期比増減		売上比	実績	売上比
			比率	増減			
売上高	158,918	100.0%	4,509	102.9%	0.0%	154,409	100.0%
販管費	70,696	44.5%	1,706	102.5%	-0.2%	68,989	44.7%
宣伝販促費	3,543	2.2%	74	102.1%	0.0%	3,469	2.2%
人件費	24,770	15.6%	383	101.6%	-0.2%	24,386	15.8%
賃借料	22,607	14.2%	841	103.9%	0.1%	21,765	14.1%
減価償却費	1,859	1.2%	57	103.2%	0.0%	1,801	1.2%
その他	17,915	11.3%	349	102.0%	-0.1%	17,566	11.4%

※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102.5%となり、販管費率は前期から0.2ポイント低減し44.5%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通り。

宣伝販促費率は(株)コーエンの上期テレビCMによる増があったが、(株)UAのハウスカードインセンティブ引当減があり、ほぼ前期並みの売比となった。

人件費率は増収に伴う相対的な低減、および期末の計画達成賞与支給額の前期比減があった。

賃借料は物流倉庫移管に伴う一次的な増やEC売上構成比増による増があった。

その他のコストは、4Qに計画外経費発生したものの、18/3期4Qには及ばなかった。また3Qでの減益受け、期中に経費抑制を推進し、その影響もあった。

なお、販管費の計画差+3億円の内訳は、売上増に伴う変動費増+4億円強、期中の経費抑制・未消化等 ▲6億円、4Qの計画外コスト増+5億円程度である。

総資産 前期末比 105.4%の707億円

- ・ 流動資産:未収入金の増、繰延税金資産の減(注)
- ・ 固定資産:有形固定資産、繰延税金資産の増(注)、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、未払消費税の減
- ・ 固定負債:長期借入金の減

※ 長短借入金残高: 前期末比72.0%の36億円

※ たな卸資産: 同100.8%(売上高前期比: 102.9%)

(注)繰延税金資産増減は会計基準の一部改正に準じた表示区分変更によるもの。下表において前期末実績の遡及修正はしていません。

単位: 百万円

	連結 2019/3期 期末				前期末	
	実績	構成比	前期比増減		実績	構成比
			増減	比率		
総資産	70,738	100.0%	3,631	105.4%	67,107	100.0%
流動資産	44,533	63.0%	▲ 1,345	97.1%	45,878	68.4%
（うち たな卸資産）	24,988	35.3%	188	100.8%	24,799	37.0%
固定資産	26,205	37.0%	4,977	123.4%	21,228	31.6%
流動負債	27,082	38.3%	▲ 131	99.5%	27,213	40.6%
固定負債	4,078	5.8%	▲ 1,125	78.4%	5,203	7.8%
純資産合計	39,578	55.9%	4,888	114.1%	34,690	51.7%
参考:長短借入金残高	3,600	5.1%	▲ 1,400	72.0%	5,000	7.5%

■連結BS実績

総資産は前期末比105.4%の707億円となった。

流動資産は、前期末比97.1%の445億円となった。これは主に未収入金の増、繰延税金資産の減によるものである。固定資産は、同123.4%の262億円となった。これは主に有形固定資産、繰延税金資産の増、減価償却による減によるものである。

流動負債は、同99.5%の270億円となった。これは主に、短期借入金の増、一年内返済予定の長期借入金、未払消費税の減によるものである。

固定負債は、同78.4%の40億円となった。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72.0%の36億円となった。

たな卸資産は、同100.8%の249億円となった。売上高前期比は102.9%であり、売上の伸びを下回り、引続き効率化が進んでいる。

**現金及び現金同等物の期末残高:58億円**

- ・ 営業CF (主な収入): 税前当期純利益107億円、減価償却費18億円  
(主な支出): 法人税等の支払30億円、その他の流動負債の減13億円
- ・ 投資CF (主な支出): 有形固定資産の取得35億円、長期前払費用の取得10億円
- ・ 財務CF (主な収入): 短期借入金が増6億円  
(主な支出): 長期借入金の返済20億円、配当金の支払22億円

単位:百万円

	連結	
	2019/3期	前期実績
	実績	
営業キャッシュ・フロー(小計)	12,193	17,709
営業キャッシュ・フロー	9,140	13,938
投資キャッシュ・フロー	▲ 5,926	▲ 2,442
財務キャッシュ・フロー	▲ 3,711	▲ 10,812
現金及び現金同等物期末残高	5,839	6,300

■ 連結CF実績

期末の現金及び現金同等物は、58億円となった。

営業キャッシュ・フローは、91億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107億円、減価償却費18億円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、法人税等の支払額30億円、その他流動負債の減13億円である。

投資活動によるキャッシュ・フローは、59億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や物流システム投資等に伴う有形固定資産の取得35億円、長期前払費用の取得10億円である。

財務活動によるキャッシュ・フローは、37億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が増6億円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、長期借入金の返済20億円、配当金の支払22億円である。

・ 2019/3期実績:グループ合計出店数29、退店数18、期末店舗数358

	前期末 店舗数	2019/3期 実績				期末 店舗数	参考 前回は 増減
		出店 上期	出店 下期	出店 通期	退店		
グループ合計	347	15	14	29	18	358	▲ 1
(株)ユナイテッドアローズ	229	11	9	20	12	237	▲ 1
(株)フィーゴ	18	1	1	2		20	
(株)コーエン	85	3	3	6	5	86	
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	4		1	1	1	4	
㈱Designs	1					1	
CHROME HEARTS JP 合同会社	10					10	
参考: ㈱ユナイテッドアローズ内訳							
第一事業本部	113	2	2	4	4	113	▲ 1
第二事業本部	90	7	7	14	6	98	
アウトレット	26	2		2	2	26	

■グループ合計小売出退店 2019/3期実績

グループ合計での新規出店数:29、退店:18、期末店舗数:358。

前回から期末店舗数が1店舗減少しているが、これは3月末に出店予定であったドウロワーの新規出店が4月にずれたことによるものである。

・ 2020/3期計画:グループ合計出店数19、退店数14、期末店舗数363

	前期末 店舗数	2020/3期 計画				期末 店舗数
		出店 上期	出店 下期	出店 通期	退店	
<b>グループ合計</b>	<b>358</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>363</b>
(株)ユナイテッドアローズ	237	6	5	11	6	242
(株)フィーゴ	20				3	17
(株)コーエン	86	1	2	3	5	84
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	4		3	3		7
㈱Designs	1	2		2		3
CHROME HEARTS JP 合同会社	10					10
参考: ㈱ユナイテッドアローズ内訳						
第一事業本部	113	4	1	5	6	112
第二事業本部	98	2	3	5		103
アウトレット	26		1	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 2020/3期計画

グループ合計での新規出店数:19、退店:14、期末店舗数:363を計画。

	2019/3期 実績			期末 店舗数
	前期末 店舗数	出店	退店	
<b>(株)ユナイテッドアローズ合計</b>	<b>229</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>237</b>
<b>第一事業本部計</b>	<b>113</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>113</b>
ユナイテッドアローズ総合店	9	1		10
ユナイテッドアローズ	27		1	26
ソブリンハウス	1			1
ディストリクト	1			1
エアポート ストア	2			2
アストラット	1			1
ビューティ&ユース	43	1	2	42
モンキータイム	3			3
スティーブン アラン(※)	2			2
ロク	2	1		3
エイチビューティ&ユース	1			1
ドウロワー	7	1	1	7
オデット エ オディール	14			14
<b>第二事業本部計</b>	<b>90</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>98</b>
グリーンレーベル リラクシング	70	7	3	74
ワークトリップ アウトフィッツ GLR	1	3		4
ルロウ GLR	3	3		6
エメル リファインズ	10	1	2	9
ステーション ストア	6		1	5
アウトレット	26	2	2	26

(※) スティーブン アラントーキョー、オオサカは各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 2019/3期 小売出退店実績

(説明は省略)

# ■参考:2019/3期 小売出退店明細①

## ㈱ユニテッドアローズ

月	出退店	店名	商業施設・住所
3月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ルミネ新宿店	ルミネ新宿店(東京都新宿区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング サンステーションテラス福山店	サンステーションテラス福山(広島県福山市)
	新規出店	ルロウ グリーンレーベル リラクシング ディアモール大阪店	ディアモール大阪(大阪市北区)
	新規出店	ルロウ グリーンレーベル リラクシング 京都駅前地下街ポルタ店	京都駅前地下街ポルタ(京都市下京区)
	新規出店	エメル リファインズ ディアモール大阪店	ディアモール大阪(大阪市北区)
1月	退店	グリーンレーベル リラクシング ルミネ新宿店(※)	ルミネ新宿店(東京都新宿区)
	退店	ジュエルチェンジズ 六本木ヒルズ店	六本木ヒルズ(東京都港区)
	退店	ザ ステーション ストア ユニテッドアローズ エチカフィット 銀座店	Echika fit銀座(東京都中央区)
	退店	ユニテッドアローズ アウトレット 沖縄店	沖縄アウトレットモールあしびなー(沖縄県豊見城市)
10月	新規出店	ユニテッドアローズ 神戸三宮店	ミント神戸(神戸市中央区)
	新規出店	ロク オオサカ	ルクア(大阪市北区)
	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 札幌ポールタウン店	さっぽろ地下街(札幌市中央区)
	新規出店	ルロウ グリーンレーベル リラクシング シャポー船橋店	シャポー船橋(千葉県船橋市)
9月	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ たまプラーザウイメンズストア	たまプラーザ(横浜市青葉区)
	新規出店	ドゥロワー 日本橋店	日本橋高島屋S.C.(東京都中央区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ルミネ池袋店	ルミネ池袋(東京都豊島区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ルミネ有楽町店	ルミネ有楽町(東京都千代田区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ウィング上大岡店	ウィング上大岡(横浜市港南区)
	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 天神地下街店	天神地下街(福岡市中央区)
	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 ウィング新橋店	ウィング新橋(東京都港区)
	退店	ユニテッドアローズ アウトレット 横浜店	三井アウトレットパーク 横浜ベイサイド(横浜市金沢区)
8月	退店	ドゥロワー 日本橋三越店	日本橋三越本店(東京都中央区)
	退店	ジュエルチェンジズ 横浜店	ルミネ横浜(横浜市西区)
7月	退店	ユニテッドアローズ 神戸三宮店	ミント神戸(神戸市中央区)
	退店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ たまプラーザ店	たまプラーザ(横浜市青葉区)
	退店	グリーンレーベル リラクシング ルミネ池袋店	ルミネ池袋(東京都豊島区)
	退店	グリーンレーベル リラクシング ルミネ有楽町店	ルミネ有楽町(東京都千代田区)
6月	新規出店	ユニテッドアローズ アウトレット シュー ストック 入間店	三井アウトレットパーク 入間(埼玉県入間市)
	退店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 神戸三宮店	ミント神戸(神戸市中央区)
5月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 水戸エクセル店	水戸駅ビル エクセル(茨城県水戸市)
4月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ミーツ国分寺店	ミーツ国分寺(東京都国分寺市)
	新規出店	ユニテッドアローズ アウトレット 広島店	ジ アウトレット広島(広島市佐伯区)

(注)リニューアルオープン時に取扱い品目の大幅な変更が発生した店舗は出店実績の管理上、退店および新規出店扱いとしています。

# ■参考:2019/3期 小売出退店明細①

(説明は省略)

㈱フィーゴ

	出退店	店名	商業施設・住所
10月	新規出店	フェリージ アウトレット 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)
9月	新規出店	フェリージ 日本橋店	日本橋高島屋S.C.(東京都中央区)

㈱コーエン

	出退店	店名	商業施設・住所
1月	退店	武蔵村山ミュー店	イオンモールむさし村山ミュー(東京都武蔵村山市)
	退店	水戸内原店	イオンモール水戸内原(茨城県水戸市)
11月	新規出店	マークイズ福岡もち店	マークイズ福岡もち(福岡市中央区)
	新規出店	アリオ亀有店	アリオ亀有(東京都葛飾区)
9月	新規出店	ららぽーと名古屋みなとアクルス店	ららぽーと名古屋みなとアクルス(名古屋市港区)
8月	退店	グランフロント大阪店	グランフロント大阪(大阪市北区)
	退店	大日店	イオンモール大日(大阪府守口市)
7月	退店	グランフロント大阪	グランフロント大阪(大阪市北区)
4月	新規出店	ジョイナステラス二俣川店	ジョイナステラス二俣川(横浜市旭区)
	新規出店	アウトレット広島店	ジ アウトレット広島(広島市佐伯区)
	新規出店	札幌平岡店	イオンモール札幌平岡(札幌市清田区)

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

	出退店	店名	商業施設・住所
1月	新規出店	ユナイテッドアローズ 台北微風南山アトレ ウィメンズストア	プリーズ南山アトレ(台湾 台北市)
10月	退店	ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 台北店	路面店(台湾 台北市)

※2019/3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:2019/3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 27億円 前期比 95%
- ・終了期はECが好調に推移するも、卸売の減収等により減収減益。新年度は不採算取組みの見極めの方針に則り、3店舗の退店を予定。好調なECやウィメンズ強化等で増益を目指す

**株式会社コーエン (2~1月)**

**増収増益**

- ・売上高 135億円 前期比 114%
- ・終了期は順調に推移。新年度は店頭生産性をより高め、増収増益を目指す

**CHROME HEARTS JP合同会社 (4~3月) (※1)**

**減収減益**

- ・売上高113億円、前期比 95%
- ・終了期は減収も売上総利益率の改善等により営業利益は微減益。新年度は国内のお客様へのアプローチのさらなる強化等により増収増益を目指す

※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。

**UNITED ARROWS TAIWAN LTD. (2~1月)**

終了期は概ね計画並みに推移。  
新年度はミッドトレンド、ニュートrendマーケットへの取組みを強化

**株式会社Designs (2~1月)**

終了期は計画を上回り推移。新年度は2店舗の新規出店により成長拡大を図り、事業収益改善を目指す

中期ビジョンの利益目標達成目指す。配当性向基準から3円増配予定

- ・ 売上高:前期比103.3%の1,642億円。(株)UA既存店売上高前期比102.3%(小売+ネット通販)
- ・ 売上総利益率52.0%(前期差+0.5pt)。過去在庫縮小傾向、アウトレット含め値引販売低減見込む
- ・ 販管費率44.7%(前期差+0.2pt)。物流コスト減、人件費・宣伝販促費等の増を見込む
- ・ 経常利益120億円(前期比106.1%)、純利益67億円(同104.4%)
- ・ 配当性向基準(35%以上)から、1株当たり配当金は前期から3円増配の年間83円を予定

※ 2020/3期の設備投資は36億円程度(前期58億円)、減価償却は22億円程度(前期18億円)の見込み

単位:百万円

	連結 2020/3期 通期			前期実績	
	計画	売上比	前期比		売上比
売上高	164,240	100.0%	103.3%	158,918	100.0%
売上総利益	85,330	52.0%	104.4%	81,760	51.4%
販管費	73,360	44.7%	103.8%	70,696	44.5%
営業利益	11,970	7.3%	108.2%	11,063	7.0%
営業外損益	30	0.0%	12.1%	248	0.2%
経常利益	12,000	7.3%	106.1%	11,312	7.1%
特別損益	▲ 720	-0.4%	-	▲ 588	-0.4%
親会社株主に帰属 する当期純利益	6,700	4.1%	104.4%	6,417	4.0%

※2020/3期より業績予想は通期のみといたしました。理由:例年上期利益は通期の3割弱であり、上期にある程度の乖離が発生しても通期業績への影響は限定的なため。

■2020/3期 連結PL計画

中期ビジョンで掲げた利益成長率に基づく利益目標の達成を目指す。

売上高の計画は前期比103.3%の1,642億円。(株)UAの既存店売上高前期比の前提は102.3%である。

売上総利益率は前期差プラス0.5ptの 52.0%を目差す。過去在庫が縮小傾向にあり、アウトレット含め値引販売低減見込む。

販管費率は前期差プラス0.2ptの 44.7%を見込む。物流コスト減があるものの、人件費や宣伝販促費等の増を見込む。

以上の結果、経常利益は前期比106.1%の120億円、純利益は同104.4%の67億円を目差す。

中期ビジョンでは、期間中の経常利益年平均成長率8%を掲げている。120億円を達成した場合、3年間の平均成長率は8.4%となる。

配当性向35%以上の基準から、1株当たり配当金は前期から3円増配の年間83円を予定。

2020/3期の設備投資は36億円程度、減価償却は22億円程度を見込む。

また、欄外に記載の通り、2020/3期より、業績予想は通期のみとする。理由は、例年上期利益は通期の3割弱であり、上期にある程度の乖離が発生しても通期業績への影響は限定的なためである。

**連結売上総利益率計画値 前期差+0.5ptの 52.0%**

前期との主な差異内容(全体に与える影響度)は以下の通り

2020/3期売上総利益率 計画	52.0%
前期売上総利益率	51.4%
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 特に下期において値引ロスの低減を見込む
(株)UA アウトレット等売上総利益率増減影響	0.2pt	アウトレット等自体の〃は前期差+1.3pt 過去在庫の縮小による売上総利益率の向上見込む
(株)UA その他原価の増減影響	0.0pt	前期並みの見込み
他要因(子会社動向、連結調整、売上構成等)	0.1pt	前期冬物消化促進による値引ロス増の反動を見込むほか アウトレット売上構成比の低減を見込む

■参考:2020/3期 連結売上総利益率計画

2020/3期の連結売上総利益率計画は、前期プラス0.5ポイントの52.0%。

前期との主な差異内容(連結売上総利益率に与える影響)は次の通り。

(株)UA ビジネスユニットによる影響はプラス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プラス0.3ポイントを見込む。特に下期において値引ロスの低減を見込む。

(株)UA アウトレット等による影響はプラス0.2ポイント。アウトレット等自体の売上総利益率は前期差プラス1.3ポイント。過去在庫の縮小による売上総利益率の向上を見込む。

(株)UA その他原価による影響はプラスマイナスゼロであり、前期並みの見込み。

その他、子会社動向や売上構成に伴う影響はプラス0.1ポイント。前期の冬物消化促進の反動増を見込むほか、アウトレット売上構成比の減等を見込む。

単位:百万円

	単体 2020/3期 通期				前期実績	
	計 画	前期比増減		構成比		
		構成比	比率	構成比	構成比	
売上高	135,423	100.0%	3,946	103.0%	131,476	100.0%
ビジネスユニット計	116,944	86.4%	4,164	103.7%	112,779	85.8%
小売	87,921	64.9%	2,263	102.6%	85,658	65.2%
ネット通販	28,341	20.9%	2,005	107.6%	26,336	20.0%
その他(卸売等)	680	0.5%	▲ 103	86.8%	784	0.6%
アウトレット	18,479	13.6%	▲ 218	98.8%	18,697	14.2%
既存店売上高前期比						
小売+ネット通販	102.3%					
小売	100.5%					
ネット通販	107.7%					

■参考:2020/3期 単体 売上高計画明細  
(説明は省略)

## II. 中期ビジョン2年目総括 経営理念改定 2020/3期の経営方針 等

4つの戦略を着実に推進。すべての定量目標指標が計画を上回り推移  
成果が安定的・持続的に数値に現れている

	主な実施内容		2年目総括
	2018/3期	2019/3期	
1. 強い経営基盤の確立	不採算2事業の撤退 強い経営基盤確立に向けた出退店実施(出店20店、退店33店)	同左(出店29店、退店18店)	<ul style="list-style-type: none"> <li>不採算2事業の撤退</li> <li>2期合計で出店49店、退店51店 →小売既存店売上2期連続前年越え</li> <li>経営理念改定(2019/4~)</li> <li>人事評価制度見直し(2019/4~)</li> <li>事業部門の組織再編(マーケット変化への対応)</li> <li>営業利益率0.7pt、経常利益率0.6pt改善(2017/3期対2019/3期比)</li> </ul>
	組織風土・人事改革に向けた各種PJT始動	組織風土・人事改革に向けた各種PJT進行 次代の経営体制強化に向け、業務執行取締役2名を選任	
2. 実店舗の強みを活かしたEC拡大	ブランドサイト・自社ECサイト統合	物流機能の再編	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネット通販既存店売上高4期連続2桁増</li> <li>実店舗も堅実に売上成長 →小売既存店売上2期連続前年越え</li> <li>UA、BY等へのRFID導入開始(19春夏~)</li> <li>自社EC運営体制変更発表(2019/2)</li> </ul>
	ネット通販在庫の拡充	本部オフィス内および物流センター内に撮影スタジオ設置	
	RFID導入に向けた準備(GLR、コーエンは導入済み)	同左	
	自社EC運営体制変更準備	同左	

※UAグループ中期ビジョンの概要を巻末に添付しております。

■中期ビジョン2年目総括

現在の中期ビジョンは2018/3期から開始し、2020/3期を最終年度とした3年間のビジョンであり、2019/3期で2年目が終了した。結論から、4つの戦略を着実に推進することで、すべての定量目標が計画を上回り推移し、成果が安定的・持続的に数値に現れていると認識している。以下簡潔に説明。

1. 「強い経営基盤の確立」

まず不採算2事業の撤退を実行。加えて店舗の生産性向上を目指し、退店すべき店舗を見極め、2年間のトータルで49店舗の出店、51店舗の退店を実行した。これらの施策により、小売既存店の売上高は2年連続で前年を越えた。次に組織風土、人事改革に向けた各種プロジェクトを推進することにより、2019年4月に経営理念の改定および人事評価制度の見直しを実施した。人事制度の改訂の概要は、後ほどの単年度方針の中で簡単に触れる。人事施策の見直しは今期以降も継続的に推進し、人材の維持・確保やモチベーションの向上を図ることで生産性の向上を目指す。経営理念の改定についてもこの後、説明する。さらに、次代の経営体制強化に向け、業務執行取締役2名を選任した。これにより中期戦略の1つに掲げている「マーケット変化への対応」がより迅速に推進できたと考える。これらの推進の結果、中期開始前の2017/3期に比較し、営業利益率が0.7ポイント、経常利益率が0.6ポイント改善した。

2. 「実店舗の強みを活かしたEC拡大」

2018/3期にはブランドサイトと自社ECサイトの統合、ネット通販在庫の拡充、自社EC体制変更に向けた準備等を進めた。2019/3期には自社EC体制変更も踏まえた物流機能の再編を実施。さらにクオリティの向上や掲載タイミングの早期化を目指し、本部オフィスおよび物流センター内に撮影スタジオを設置した。また、中期ビジョン開始以前よりハウスカードサービスについて実店舗とネット通販の統合などを行ってきた。これらの取り組みによりネット通販の既存店売上高は4期連続で2桁増となった。加えて実店舗も順調に推移し、ネット・実店舗、双方の売上が向上したことは当社の大きな強みであると認識している。現在は今期実施予定の自社EC運営体制変更に向けた準備を着実に進めている。さらに2018年3月期よりUA・BYおよび小型事業についてRFIDの導入に向けた準備を進めており、2019年春夏には当社グループの主力事業への導入が完了し、さらなる生産性の向上が期待できる。

	主な実施内容		2年目総括
	2018/3期	2019/3期	
3. マーケット変化への対応	(株)UA:マーケット(以下MKT)に沿った組織再編の準備  バリューチェーンと商品プラットフォームの進化  コーエン:収益構造改革の推進	// 組織再編の実行  トレンドMKT:お客様ニーズの変化に沿ったUABY総合店化の推進  ミッドトレンドMKT:ビジネスニーズ・ウィメンズ特化店舗の出店 スモール事業のリブランディング  コーエン:収益構造改革の継続、認知度向上に向けた販促充実	・各マーケットにて着実な売上成長  →トレンドMKT所属事業の売上前期比 <sup>(※)</sup> 18/3期 106.6%、19/3期 106.4%  →ミッドトレンドMKT <sup>(※)</sup> 18/3期 106.4%、19/3期 107.2%  →ニュートレンドMKT <sup>(※)</sup> 18/3期 111%、19/3期 114%
4. お客様との接点の拡大	—	海外:ミッドトレンド、ニュートレンドMKTに向けたテストマーケティングの開始	・コーエン、GLRの台湾EC展開開始、期間限定店舗運営、出店に向け布石

(※)組織再編に伴い、トレンドMKT所属事業の売上前期比は18/3期=UA事業、19/3期=第一事業本部、ミッドトレンド<sup>(※)</sup>は18/3期=GLR事業、19/3期=第二事業本部の前期比を表示

■定量目標の進捗

経常利益 年平均成長率8%	+14.4%	+9.6%(2期平均)	} 全ての指標が 計画を上回り推移
経常利益率7%以上 (最終年度)	7.0%	7.1%	
ROE 16%以上	16.3%	18.0%	
配当性向35%以上	42.1%	35.4%	
DOE 5.5%以上	6.6%	6.0%	

■中期ビジョン2年目総括

3. 「マーケット変化への対応」

(株)UAについては、2018/3期よりマーケットに沿った組織再編の準備を開始し、翌2019/3期に組織再編を実行した。トレンドマーケットに向けた第一事業本部では、昨今のビジネス・カジュアルスタイルのシームレス化というお客様のニーズの変化に沿ったUA・BY総合店化の推進を図った。ミッドトレンドマーケットに向けた第二事業本部では、グリーンレーベルから派生したビジネスニーズ特化店舗や狭小区画にも出店可能なウィメンズ特化店舗の開発・出店を進めたほか、一部のスモール事業のリブランディング等を推進した。また、各マーケットにおいて、女性の社会進出に沿った需要を継続して獲得できた。さらに、これらの取り組みに先駆け、2018/3期にはバリューチェーンと商品プラットフォームの見直しを行い、各ストアブランドのポジショニングやターゲット層を明確化することで、商品計画の精度向上を図った。

連結子会社のコーエンにおいては、2017/3期の下期から収益構造改革を推進することにより、早期に業績低迷からの脱却を図ることができた。

以上の結果、各マーケットにおいて着実な売上成長を果たすことができた。

4. 「お客様との接点の拡大」

掲げていた項目の一つである「海外展開の拡張」において、トレンドマーケットに加え、ミッドトレンドおよびニュートレンドマーケットに向けたテストマーケティングを推進した。グリーンレーベルやコーエンのEC展開や期間限定店舗を展開することにより、今後の実店舗出店への布石を打った。なお、掲げている「ドメインの拡張」等については、次期中期ビジョンにおいて継続的に討議・検討を行う予定である。

以上の取り組みにより、掲げている定量目標のすべての指標が計画を上回って進捗している。

中期ビジョン戦略	施策	掲載資料
中期ビジョン全体	4つの戦略の詳細	2017年3月期4Q説明会資料
1. 強い経営基盤の確立	不採算2事業の撤退 過去2期出退店明細 業務執行取締役2名選任 経営理念の改訂 人事評価制度見直し	2018年3月期1Q説明会資料 2018年3月期4Q説明会資料 2019年3月期4Q説明会資料(本資料) 2018年3月期4Q説明会資料 東矢通信 第38巻(新任取締役メッセージ) 2019年3月期4Q説明会資料(本資料) ※統合レポート2019にて説明予定
2. 実店舗の強みを活かしたEC拡大	ブランドサイト・自社ECサイト統合 ネット通販在庫の拡充 RFID導入に向けた準備 物流機能の再編 自社EC運営体制変更	2017年3月期3Q説明会資料 同上 2018年3月期3Q説明会資料 2018年3月期4Q説明会資料 2019年3月期3Q説明会資料
3. マーケット変化への対応	マーケットに沿った組織再編 バリューチェーンと商品プラットフォームの進化 トレンドMKT所属事業(UA)の取組み ミッドトレンドMKT所属事業(GLR)の取組み コーエン収益構造改革	2018年3月期4Q説明会資料 2018年3月期1Q説明会資料 2019年3月期1Q説明会資料 2019年3月期2Q説明会資料 2018年3月期2Q説明会資料

※過去に説明していない取組みもございます。ご了承ください。

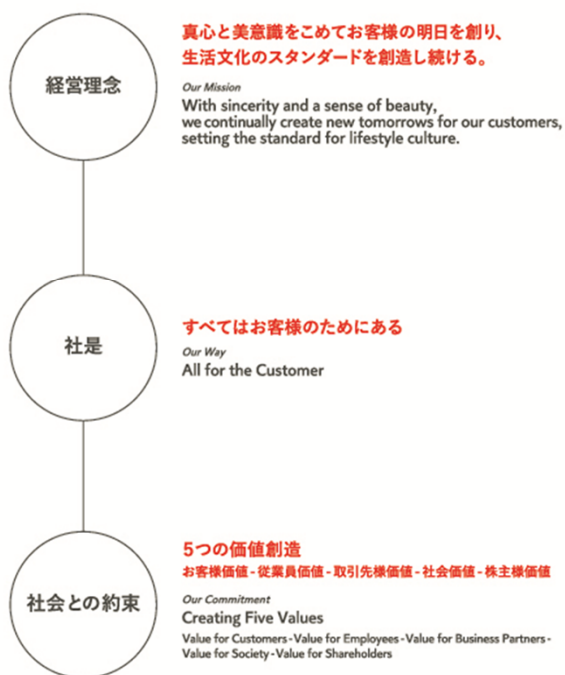
■中期ビジョン2年目総括 過去の説明資料ご案内

中期ビジョン総括における主要な取組みについて、過去の掲載資料の案内を添付した。

必要に応じて参照いただきたい。



## 『強い経営基盤の確立を図り、未来の原動力とするために』



### ① 背景

- ・強い経営基盤の確立
- ・創業から変わらない志

### ② プロセス

- ・現場メンバー中心、部署横断のPJチームを発足
- ・経営理念の「自分ごと化」

### ③ 浸透策

- ・「私たちの経営理念」従業員向けウェブサイトの開設
- ・「理念セッション」全国店舗巡回の開始
- ・全従業員を対象にした「理念研修」の実施

### ■経営理念の改定について

当社は、本年4月に7年ぶりに経営理念の改定を実施した。新たな経営理念は、「真心と美意識をこめてお客様の明日を創り、生活文化のスタンダードを創造し続ける。」である。詳細は配布しているリリースにて確認いただきたい。本日はこの理念改定の背景、改定のプロセス、浸透策を説明する。

現在、当社グループは従業員数5,000人を超える企業集団となった。会社が成長するにつれ、「自分の行動と理念の結びつきがわからない」という声を耳にすることが増えてきた。企業が社会とどう向き合い、何に貢献するのか、私たちはなぜユニテッドアローズで働くのかについて一貫した思いをグループ内で共有することは、変化の大きな現在において必要不可欠であると考え、今回の改定に至った。

改定にあたり、経営理念を自分たちのものにするためには、経営陣に加えて現場で働くメンバーの力が必須であると考え、所属部署・店舗を横断したプロジェクトチームを発足させた。創業以来、志として掲げている経営理念の本質は変えず、表現をシンプルにわかりやすくし、日々の行動が理念につながっていることを十分に理解できるよう、ディスカッションを重ねてまとめあげたのが、この度の経営理念である。これまでの理念改定とは異なるボトムアップ型のプロセスを経ることで、経営理念をより自分ごととして捉えられるようになった。

社内への浸透策としても、「自分ごと化」をキーワードに3つの施策を進めていく。①「私たちの経営理念」と題した「従業員向けウェブサイト」を開設する。役員・従業員のインタビューや新経営理念を受けての抱負、行動宣言を行うリレー形式のコラムにて一体感を醸成する。②私が全国の店舗を巡回し、ディスカッションを行う「理念セッション」を開催する。これは次のページで詳細を説明する。③「理念研修」を年間100回以上開催し、全従業員への理解促進を図る。また理念体系をわかりやすく表現した映像を制作し、ウェブサイトにて公開している。当社を支えてくださるステークホルダーの皆さまにも、当社の目指すところを理解いただければと考えている。

## 『第1回 理念セッションを開催』

### 【目的】

- ・新経営理念にこめた想いの共有
- ・理念に対する理解を深める
- ・「自分の仕事＝会社が目指すところ」再確認



### 【参加したスタッフの声】

- ・理念をより身近に感じることができた
- ・判断の際、拠り所となる理念だと思う
- ・「真心」「お客様のために」というキーワードにより一層気持ちが高まった

### ■経営理念の改定について

理念セッションについて簡単に説明する。理念セッションでは、私と各メンバーが直接会い・語り合うことを通して、自分の仕事と会社が目指すところが一つの線で繋がっていることや、新しい経営理念に込めた想いを共有し、理解を深めることを目的としている。

第一回目は丸の内地区にて、近隣6店舗、総勢36名が参加した。事業や出店立地など異なる販売環境にいるメンバーが集まり、日々の業務や新理念への想い、自分がお客様の明日を創った出来事などについてディスカッションを行った。

参加者からは、「判断の拠り所となる理念であると改めて感じた」「日々の店頭接客で意識している『真心』『美意識』というワードが入ったことで理念をより身近に感じることができた」「もっと語りたいたことがたくさんあり、時間が足りなかった」「普段から、『お客様のために』『真心』は意識していたが、当たり前になっている部分があったと立ち返ることができた。より一層気持ちが高まった」など、様々な意見、意思表示の声が届いており、改定の手ごたえを感じている。

当社は理念改定の度に、従業員の理解浸透を一層図りながら、経営理念への想いを再認識する機会とし、風化させないための取り組みを続けている。今後も様々な浸透策を通じ、経営理念への理解度を高め、経営理念を軸とした強い経営基盤を確立し、持続的な成長へつなげていく。

# 『新経営理念を軸に中期最終年度の計画必達』

## 1. 強い経営基盤の確立

- ① 理念浸透の徹底推進
- ② 働き方改革による従業員価値の向上

## 2. 実店舗の強みを活かしたEC拡大

- ① EC基盤再構築によるオムニチャネル推進
- ② 業務限定アルバイト拡大による店舗生産性向上

## 3. 既存事業のマーケット変化への対応

### トレンドマーケット

- ① 事業本部内の融合推進
- ② EC拡大
- ③ 新ブランド展開による成長拡大
- ④ UAメンズ再構築

### ミッドトレンドマーケット

- ① EC拡大
- ② GLRメンズドレス改革
- ③ 小型店舗、小型事業の強化

### ニュートrendマーケット

- ・構造改革の推進
- 店舗運営効率向上

## 4. 未来の成長に向けた取組

ミッド・ニュートrendマーケットでの海外出店・EC拡大

### ■2020年3月期の経営方針と重点取組課題

経営方針は「新経営理念を軸に中期最終年度の計画必達」である。この方針に基づき、4つの重点取組課題を掲げた。

強い経営基盤の確立については、先ほど説明した新経営理念の社内浸透を図る。また近年の就労観の多様化に合わせ人事評価制度を見直した。始業時間を選択できるスライドワークの導入、残業削減や有休取得の推進、テレワークの検討などを実施する。加えて、中長期的な視点で間接部門の業務プロセスの抜本的な見直しを行なう。

実店舗の強みを活かしたEC拡大については、今秋の自社ECサイトの運営体制変更に向けて全力で取り組み、実店舗・ネット通販双方の売上拡大を目指す。実店舗では、付帯業務に限定したアルバイト採用を拡大する。販売員が接客に集中できる環境を整え、店舗生産性の向上につなげる。

既存事業のマーケット変化への対応については、トレンドマーケット、ミッドトレンドマーケット共通の取り組みとして、自社ECの運営体制変更に向けた準備、メンズドレス部門の再構築を行なう。加えてトレンドマーケットでは第一事業本部内の融合を進める。そして、店舗毎のポジショニングマップをもとに、店舗特性に合わせて、事業の枠を越えた最適な商品構成を実現する。今春スタートしたウィメンズの「イウエン マトフ」、2019年5月9日に発表した「ロエフ」などの新規ブランドをスタートし、成長拡大を目指す。ミッドトレンドマーケットでは小型店舗や小型事業を強化する。ウィメンズの「ルロウ」、ビジネス衣料の「ワークトリップ アウトフィッツ」、今春にリブランディングした「エメルリファインズ」については戦略の微調整を行ないながら、お客様のニーズに対応する。ステーションストアについては、第二事業本部の生産背景を活かしたオリジナル企画商品の開発を拡大し、収益性を向上させる。ニュートrendマーケットについては、構造改革の一環として主に店舗運営効率化に向けた取り組みを実施する。店作りや店舗オペレーション、人材採用・教育などの面での施策を進め、買上客数・買上点数の向上を目指す。

未来の成長に向けた取り組みについては、2019年4月25日付けで取締役の藤澤が台湾子会社の社長に就任し、当社グループの海外展開の責任者となった。引き続き、GLRやコーエンの期間限定店舗、ネット通販の展開を通じて出店準備を行いながら、台湾以外の出店可能性も探る。

## 『5つの価値創造の推進による 社会的な課題への対応』

「5つの価値創造」をし続けることこそが社会貢献  
「強い経営基盤の確立」に向けて持続的な経営を目指す

### 当期の取組事項

- ・ ESGやSDGsに対する知識の体系化
- ・ ESGの評価視点に基づいた具体的な取り組みの企画
- ・ 積極的な情報開示に向けての準備
- ・ SDGsの達成を視野に入れた次期中期経営計画の策定

#### ■2020/3期 全社推進項目

2020/3期の全社推進項目「5つの価値創造の推進による社会的な課題への対応」について説明する。

世界的なレベルで企業に対して持続可能な開発目標の達成に向けた施策が求められる中、当社でも体系的な取り組みに着手する。当社では、経営理念の中で5つの価値創造を掲げており、第一にお客様の満足度を高めつつ、従業員、お取引先様、地域社会、株主様の各ステークホルダーの満足度を高めるという基本姿勢を持っている。この理念に添って企業活動を続けることこそが社会全体の持続可能性につながると考えているものの、具体的な施策について十分に外部に向けて説明できていなかったという反省点を持っている。今後は当社が事業を通じてどのように社会課題の解決に向けて取り組むのか、積極的に発信していく方針である。

この取り組みは単年度で大きな成果を出せるものとは考えてなく、中長期的な視点で、継続的に進める。今期については、ESGやSDGsに対する知識の体系化、ESGの評価視点に基づいた具体的な取り組みの企画、積極的な情報開示に向けての準備、SDGsの達成を視野に入れた次期中期経営計画の策定を行なう。

ステークホルダーの皆さまとも、建設的な対話を通じて共に社会課題の解決を目指したい。

## III. 参考資料

	17/3期			18/3期			19/3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	50.8%	51.1%	51.0%	51.2%	51.7%	51.5%	51.5%	51.4%	51.4%
前年同期売上総利益率	51.0%	50.6%	50.8%	50.8%	51.1%	51.0%	51.2%	51.7%	51.5%
差異	▲0.2pt	0.5pt	0.2pt	0.4pt	0.6pt	0.5pt	0.3pt	▲0.3pt	▲0.0pt

■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	▲0.5pt	0.7pt	—	0.1pt	0.3pt	0.2pt	0.3pt	▲0.3pt	0.0pt
(株)UA アウトレット等の 売上総利益率増減影響	0.1pt	0.0pt	—	0.1pt	0.1pt	0.1pt	0.1pt	0.1pt	0.1pt
(株)UA その他原価の増減影響	0.1pt	▲0.2pt	—	0.2pt	0.2pt	0.2pt	▲0.1pt	0.1pt	0.0pt
他要因(子会社動向、連結調整、 売上構成等)	0.1pt	▲0.1pt	—	0.0pt	0.0pt	0.0pt	0.1pt	▲0.2pt	▲0.1pt

※)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。

	17/3期			18/3期			19/3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	48.1%	41.9%	44.7%	46.9%	42.9%	44.7%	47.3%	42.2%	44.5%
宣伝販促費	2.2%	2.2%	2.2%	2.1%	2.4%	2.2%	2.4%	2.1%	2.2%
人件費	17.4%	14.2%	15.6%	17.0%	14.8%	15.8%	17.0%	14.4%	15.6%
賃借料	14.4%	13.7%	14.0%	14.6%	13.7%	14.1%	14.7%	13.9%	14.2%
減価償却費	1.4%	1.2%	1.3%	1.3%	1.1%	1.2%	1.3%	1.1%	1.2%
その他	12.7%	10.6%	11.6%	11.9%	10.9%	11.4%	12.0%	10.7%	11.3%

■「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