

2019年3月期 第3四半期 決算説明会

2019年2月5日

株式会社 ユナイテッドアローズ

I. 2019/3期 第3四半期 業績概況等 P. 3~15

II. 重点取組施策の進捗等 P. 16~23

III. 参考資料 P. 24~30

※ 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關しましては、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 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、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、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

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、ジュエルチェンジズ(注)、ステーション スタ

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いたします

I. 2019/3期 第3四半期 業績概況

連結PL (詳細は5、8、9ページ)

- ・売上高:前年同期比102.3%、経常利益:〃97.6%の増収減益
- ・売上総利益率:前年同期差+0.1ptの52.7%。3Qで冬物商品の早期値下げ等実施も、ウィメンズ中軽衣料等が好調に推移、累計で前年同期を上回る
- ・販管費率:前年同期差+0.4ptの44.6%。(株)コーエン宣伝販促費、(株)UA物流再編に伴う経費増等
- ・減益であるも累計で計画を上回り進捗。4Qに店舗改装・修繕、インフラ・研究開発投資等実行

単体売上 (詳細は6、7ページ)

- ・既存店売上高前期比105.9%(〃小売:102.0%、ネット通販:120.4%)
- ・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19.0%
- ・既存店客数は小売、ネット通販とも前年同期超え(小売102.0%、ネット通販107.5%)

たな卸資産 (詳細は10ページ)

- ・前年同期末比101.0%。3Q累計売上高前年同期比102.3%を下回り、効率化進む

出退店 (詳細は12~14ページ)

- ・グループ合計3Q累計実績: 出店 21、退店 12、3Q末店舗数 356
- ・〃通期見込み: 出店 29、退店 17、期末店舗数見込み 359

グループ会社 (詳細は15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: 増収減益、CHJP: 減収減益

■業績総括

(スライド資料の通り)

冬物商品の早期値下げ等により減益であるも、3Q累計で計画を上回り進捗

- ・ 連結売上高：(株)UA、(株)コーエン等が増収。販売チャネルはネット通販が高い伸び
- ・ 売上総利益率：前年同期差+0.1ptの52.7% → 3Qは冬物商品の早期値下げ等を実施するも、ウィメンズ中軽衣料品等が継続して好調に推移し、3Q累計で前年同期を上回る
- ・ 販管費率：前年同期差 +0.4ptの44.6% → (株)コーエン宣伝販促費、(株)UA物流再編に伴う一時経費等の増
- ・ 営業利益・経常利益：減益であるも、3Q累計で計画を上回り進捗 → 4Qには店舗改装・修繕、インフラ・研究開発投資等、競争力強化・中長期成長に向けた計画外施策を実施予定

単位：百万円

	連結 2019/3期 3Q累計				前年同期	
	実績	前年同期比増減		前年同期 実績	売上比	
		売上比	比率			
売上高	117,829	100.0%	2,653	102.3%	115,175	100.0%
売上総利益	62,149	52.7%	1,497	102.5%	60,652	52.7%
販管費	52,562	44.6%	1,700	103.3%	50,861	44.2%
営業利益	9,586	8.1%	▲ 203	97.9%	9,790	8.5%
営業外損益	119	0.1%	▲ 30	79.7%	150	0.1%
経常利益	9,706	8.2%	▲ 234	97.6%	9,941	8.6%
特別損益	▲ 440	-0.4%	538	-	▲ 979	-0.9%
親会社株主に帰属 する四半期純利益	5,781	4.9%	34	100.6%	5,747	5.0%

5

■連結PL実績

当第3四半期連結累計期間(2018年4月1日～2018年12月31日)は、連結売上高が前年同期比102.3%と増収となった。また、第3四半期において冬物商品の早期値下げ等を実施したため、営業利益、経常利益は若干の減益となったが、3Q累計期間で計画を上回り進捗している。

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。

売上総利益率は前年同期から0.1ポイント改善し、52.7%となった。3Qは冬物商品の早期値下げ等を実施するも、ウィメンズ中軽衣料品等が継続して好調に推移し、3Q累計で前年同期を上回った。

販管費率は、前年同期から0.4ポイント上昇の44.6%となった。これは、(株)コーエンの宣伝販促費、(株)UA物流再編に伴う一時経費等の増等によるものである。

以上の結果、営業利益、経常利益は減益であるものの、3Q累計で計画を上回り推移をしており、4Qでは、店舗の改装・修繕、インフラ投資・研究開発投資等、競争力の強化や中長期成長に向けた計画外施策を実施予定である。

単体売上高前年同期比101.7%、既存店売上高前期比105.9%、〃客数前期比103.5%※

- ・ ビジネスユニット売上は小売、ネット通販とも前年同期を上回る
- ・ 売上構成比：ネット通販19.0%、アウトレット14.3%
- ・ 既存店客数は小売、ネット通販双方とも前年同期を上回る

単位：百万円

	単体 2019/3期 3Q累計				前年同期	
	実績	構成比	前年同期比増減 比率		実績	構成比
単体売上高	97,936	100.0%	1,680	101.7%	96,255	100.0%
ビジネスユニット計	83,903	85.7%	1,955	102.4%	81,948	85.1%
小売	64,727	66.1%	415	100.6%	64,311	66.8%
ネット通販	18,589	19.0%	1,549	109.1%	17,039	17.7%
その他(卸売等)	587	0.6%	▲ 10	98.3%	597	0.6%
アウトレット等	14,032	14.3%	▲ 274	98.1%	14,306	14.9%

	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	105.9%	103.5% ※	100.9% ※
小売	102.0%	102.0%	100.0%
ネット通販	120.4%	107.5% ※	106.5% ※

※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8割弱)

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101.7%の979億円となった。

既存店売上高前期比は105.9%、同じく客数前期比は103.5%となった。

ビジネスユニットは小売、ネット通販とも前年同期を上回って推移した。

売上構成比はネット通販が19.0%、アウトレットが14.3%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102.0%、ネット通販が107.5%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年同期超え

- ・ 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 2019/3期 3Q累計			前年同期 実績
	実績	前年同期比増減 比率		
ビジネスユニット計	83,903	1,955 102.4%		81,948
第一事業本部	54,583	3,449 106.7%		51,133
第二事業本部	29,320	1,817 106.6%		27,502

既存店売上高 前年同期比

	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
第一事業本部	107.6%	103.6%	121.8%
第二事業本部	103.1%	99.3%	117.7%

※「ビジネスユニット計」の前年同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年同期を超えた。

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。

3Q累計連結売上総利益率 前年同期差+0.1ptの 52.7%
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

2019/3期3Q累計売上総利益率	52.7% (52.74%)
前年同期売上総利益率	52.7% (52.66%)
差異	+0.1pt

■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	0.1pt	ビジネスユニット自体の売上総利益率は前年同期差+0.1pt 3Qで冬物消化促進するも累計では値引ロスの低減等によりプラス
(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+0.5pt 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	▲0.1pt	上半期における過年度在庫の処分増等
他要因(子会社動向、連結調整、売上構成等)	0.0pt	一部子会社の冬物消化促進等でマイナスも、(株)UAのアウトレット売上構成比低減等により、プラスマイナスゼロ

※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、前年同期差プラス0.1ポイントの52.7%となった。

前年同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0.1ポイント。ビジネスユニット自体の売上総利益率は前年同期差プラス0.1ポイントであった。3Qで冬物消化促進するも累計では値引ロスの低減等によりプラスとなった。

(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年同期差はプラス0.5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マイナス0.1ポイント。上半期末における過年度在庫の処分増等が要因。

その他、子会社動向等に伴う影響はプラスマイナスゼロ。一部子会社の冬物消化促進等でマイナス影響があったが、(株)UAのアウトレット売上構成比低減等により、連結全体への影響はゼロ。

販管費前年同期比103.3%、販管费率前年同期差+0.4ptの44.6%

(主に売上比増減の顕著な科目についてコメント)

- ・ 宣伝販促費：上半期における(株)コーエンのテレビCM放映による増等
- ・ 賃借料、減価償却費、その他：(株)UAの物流倉庫再編に伴う増(計4億円)等

単位：百万円

	連結 2019/3期 3Q累計			前年同期		
	実績	売上比	前年同期比増減 比率	売上比 増減	実績	売上比
売上高	117,829	100.0%	2,653	102.3%	115,175	100.0%
販管費	52,562	44.6%	1,700	103.3%	50,861	44.2%
宣伝販促費	2,749	2.3%	238	109.5%	2,511	2.2%
人件費	18,400	15.6%	495	102.8%	17,904	15.5%
賃借料	16,681	14.2%	506	103.1%	16,174	14.0%
減価償却費	1,376	1.2%	33	102.5%	1,343	1.2%
その他	13,354	11.3%	427	103.3%	12,927	11.2%

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

■連結販管比率実績

3Q累計の販管費は前年同期比103.3%、販管费率は前年同期からプラス0.4ポイントの44.6%となった。

売上比における前年同期からの主な増減内容は次の通り。

宣伝販促費：上半期における(株)コーエンのテレビCM放映による増等

賃借料、減価償却費、その他：(株)UAの物流倉庫再編に伴う増が合計で4億円程度

連結総資産 前年同期末比104.0%の795億円

(コメントは前年同期末との比較)

- ・ 流動資産:未収入金、現預金の増、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:買掛金、短期借入金が増、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:前年同期末比88.1%の111億円

※ たな卸資産:同101.0%(売上高の伸び:102.3%)

(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・前年同期末実績の遡及修正はしていません。

単位:百万円

	連結				前年同期末 実績	構成比	前期末 実績	構成比
	2019/3期 3Q末		前年 同期末比	前期末比				
	実績	構成比						
総資産	79,599	100.0%	104.0%	118.6%	76,560	100.0%	67,107	100.0%
流動資産	54,186	68.1%	99.6%	118.1%	54,385	71.0%	45,878	68.4%
(うち たな卸資産)	29,600	37.2%	101.0%	119.4%	29,309	38.3%	24,799	37.0%
固定資産	25,413	31.9%	114.6%	119.7%	22,175	29.0%	21,228	31.6%
流動負債	36,231	45.5%	102.6%	133.1%	35,324	46.1%	27,213	40.6%
固定負債	4,051	5.1%	70.6%	77.9%	5,737	7.5%	5,203	7.8%
純資産合計	39,316	49.4%	110.8%	113.3%	35,499	46.4%	34,690	51.7%
参考:長短借入金残高	11,150	14.0%	88.1%	223.0%	12,649	16.5%	5,000	7.5%

■連結BS実績

連結総資産は前年同期末比104.0%の795億円となった。

前年同期末との主な差異要因は以下の通り。

流動資産は、前年同期末比99.6%の541億円となった。これは主に未収入金、現預金の増、繰延税金資産の減によるものである。固定資産は、同114.6%の254億円となった。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102.6%の362億円となった。これは主に、買掛金、短期借入金が増、一年内返済予定の長期借入金の減によるものである。

固定負債は、同70.6%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、前年同期末比88.1%の111億円となった。

たな卸資産は、同101.0%の296億円となった。第3四半期累計期間の売上高前年同期比は102.3%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四半期末残高:72億円

- ・ 営業CF (主な収入): 税前三半期純利益92億円、仕入債務の増45億円
(主な支出): たな卸資産の増48億円、売上債権の増37億円
- ・ 投資CF (主な支出): 有形固定資産の取得33億円、長期前払費用の取得10億円
- ・ 財務CF (主な収入): 短期借入金の増76億円
(主な支出): 長期借入金の返済15億円、配当金の支払24億円

単位:百万円

	連結	
	2019/3期	3Q累計
	実績	前年同期
		実績
営業キャッシュ・フロー(小計)	4,791	9,537
営業キャッシュ・フロー	2,543	6,894
投資キャッシュ・フロー	▲ 5,255	▲ 2,296
財務キャッシュ・フロー	3,667	▲ 3,329
現金及び現金同等物の四半期末残高	7,268	6,883

■ 連結CF実績

3Q末の現金及び現金同等物は、72億円となった。

営業キャッシュ・フローは、25億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三半期純利益92億円、仕入債務の増45億円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、たな卸資産の増48億円、売上債権の増37億円である。

投資活動によるキャッシュ・フローは、52億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33億円、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、36億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短期借入金の増76億円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、長期借入金の返済15億円、配当金の支払24億円である。

■グループ合計出退店実績、通期見込み

- ・ 3Q実績:グループ合計出店数 21、退店数 12、3Q末店舗数 356
- ・ 通期見込み:グループ合計出店数 29、退店数 17、期末店舗数 359

	2019/3期3Q累計実績				2019/3期 通期見込み					参考 前回比 増減
	前期末 店舗数	出店	退店	3Q末 店舗数	出店			退店	期末 店舗数	
					上期	下期	通期			
グループ合計	347	21	12	356	15	14	29	17	359	2
(株)ユナイテッドアローズ	229	15	8	236	11	9	20	11	238	1
(株)フィーゴ	18	2		20	1	1	2		20	
(株)コーエン	85	4	3	86	3	3	6	5	86	1
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	4		1	3		1	1	1	4	
㈱Designs	1			1					1	
CHROME HEARTS JP 合同会社	10			10					10	
参考: ㈱ユナイテッドアローズ内訳										
第一事業本部	113	4	4	113	2	3	5	4	114	1
第二事業本部	90	9	3	96	7	6	13	5	98	
アウトレット	26	2	1	27	2		2	2	26	

■グループ合計出退店実績、通期見込み

3Q累計実績:グループ合計での出店数:21、退店数:12、3Q末店舗数:356。

通期見込み:グループ合計での出店数29、退店数:17、期末店舗数:359。

期末店舗数は前回の見込みから2店舗増加している。内容は4Qに退店予定であった店舗の営業継続等による。

■参考:(株)UA ストアブランド別出退店実績

	2019/3期 3Q累計実績			3Q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	229	15	8	236
第一事業本部計	113	4	4	113
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
ドゥロワー	7	1	1	7
オデット エオディール	14			14
第二事業本部計	90	9	3	96
グリーンレーベル リラクシング	70	5	2	73
ワークトリップ アウトフィッツ GLR	1	3		4
ルロウ GLR	3	1		4
ジュエルチェンジズ	10		1	9
ステーション ストア	6			6
アウトレット	26	2	1	27

(※) 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 ストアブランド別出退店実績

(説明は省略)

■参考:グループ会社別出退店実績、個別明細

㈱ユニテッドアローズ

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 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 札幌ポータルタウン店	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 シャボ-船橋店	シャボ-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 たまプラーザウィメンズストア	たまプラーザ(横浜市青葉区)
	新規出店	ドゥローワー 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	ドゥローワー 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)

㈱フィーゴ

月	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

月	出退店	店名	商業施設・住所
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.

月	出退店	店名	商業施設・住所
10月	退店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 台北店	路面店(台湾 台北市)

※2019/3期 第3四半期累計期間における㈱DesignsおよびCHROME HEARTS JP合同会社の出退店ははありません。

■参考:グループ会社別出退店実績、個別明細

(説明は省略)

株式会社フィーゴ(4~12月)

減収減益

- ・売上高 19億円 前年同期比 94%
- ・ECが好調に推移するも、卸売の減収等により減収減益。今期は不採算取組みの見極め等を実施
今期をボトムに、来期以降、中期的な再成長を目指す

株式会社コーエン(2~10月)

増収減益

- ・売上高 95億円 前年同期比 115%
- ・上半期にTVCM等戦略的なコストを投入したため減益。ウィメンズ等順調であるも、3Qは冬物の早期
マークダウン等を実施し、在庫の適正化を優先

CHROME HEARTS JP合同会社(4~12月)(※)

減収減益

- ・売上高87億円、前年同期比 95%
- ・減収するも、売上総利益率の改善等により営業利益は微減益

※)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. (2~10月) 業績は概ね計画並みに推移。コーエン好調継続

株式会社Designs(2~10月)

伊勢丹本店、三越本店、阪急うめだ本店で期間限定ストア出店。認知度向上等に伴い、売上高が好調に推移

■グループ会社の進捗

・(株)フィーゴ

3Q累計で減収減益となった。売上高は、前年同期比94%の19億円となった。ECが好調に推移するも、卸売の減収等により減収減益となった。今期は不採算取組みの見極め等を実施している。今期をボトムに、来期以降、中期的な再成長を目指す。

・(株)コーエン

3Q累計で増収減益となった。売上高は、前年同期比115%の95億円となった。上半期にTVCM等戦略的なコストを投入したため減益。ウィメンズ等順調であるも、3Qは冬物の早期マークダウン等を実施し、在庫の適正化を優先させた。

・CHROME HEARTS JP合同会社

4~12月の全社売上高87億円。前年同期比95%。国内売上が前年同期を下回り減収となったが、売上総利益率の改善等により営業利益は微減益で収まっている。

・UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

業績は概ね計画並みで推移。今期からECおよび期間限定店舗を展開しているコーエンが好調に推移した。

・株式会社 Designs

伊勢丹本店、三越本店、阪急うめだ本店で期間限定ストア出店。認知度向上等に伴い、売上高が好調に推移

II. 重点取組施策の進捗等

自社運営ネット通販「UAオンラインストア」のあゆみ

- 2009年9月 UAオンラインストア開設
- 2016年8月 実店舗とオンラインストア会員の統合。ポイントシステム一元化
- 2017年4月 ブランドサイトとUAオンラインストアの統合リニューアル
- 2018年5月 将来的なUAオンラインストアの運営も視野に入れた
流山物流センターの開設



今後もお客様のお買い物をもっと便利で快適にするための取り組みを継続

- ・自分に合った商品に簡単に出会える
- ・実店舗でもネットでも、一番都合のよい買い方を選べる
- ・自宅でも、店舗でも、コンビニでも、どこでも商品を受け取れる

※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。

■中期ビジョン戦略「実店舗の強みを活かしたEC拡大」現段階の取り組みと今後の方向性

UAグループ中期ビジョン4つの戦略の一つとして「実店舗の強みを活かしたEC拡大」を掲げている。今回は当戦略についての現段階の取り組みと今後の方向性について説明する。

自社ネット通販「UAオンラインストア」のあゆみ

2009年9月、自社のネット通販サイトとしてUAオンラインストアを開設。以後、2016年8月にはハウスカード会員とUAオンラインストア会員の統合、およびポイントシステムの一元化を実施した。翌年の2017年4月にはブランドサイトとUAオンラインストアの統合リニューアルを行うなど、実店舗との連動性を高め、お客様の利便性を向上させる取り組みを進めてきた。2018年5月には流山物流センターを開設し、将来的なUAオンラインストアの運営も視野に入れたインフラ整備も進めている。

お客様のお買い物をもっと便利に、もっと快適にするための取り組みを継続し、自分に合った商品に簡単に出会える、また実店舗でもネットでも、お客様の一番都合のよい買い方を選べる、さらには自宅でも・店舗でも・コンビニでも、どこでも商品を受け取れるなど、今後もチャネルの枠を超えたサービスをご提案したいと考えている。

**デジタル技術の進化、スマートフォンなどの普及により、
オンライン(ネット通販)、オフライン(実店舗)を意識せず、
最も都合のよいタイミングで最も利便性の高い方を選択するよう
お客様の購買行動が変化**



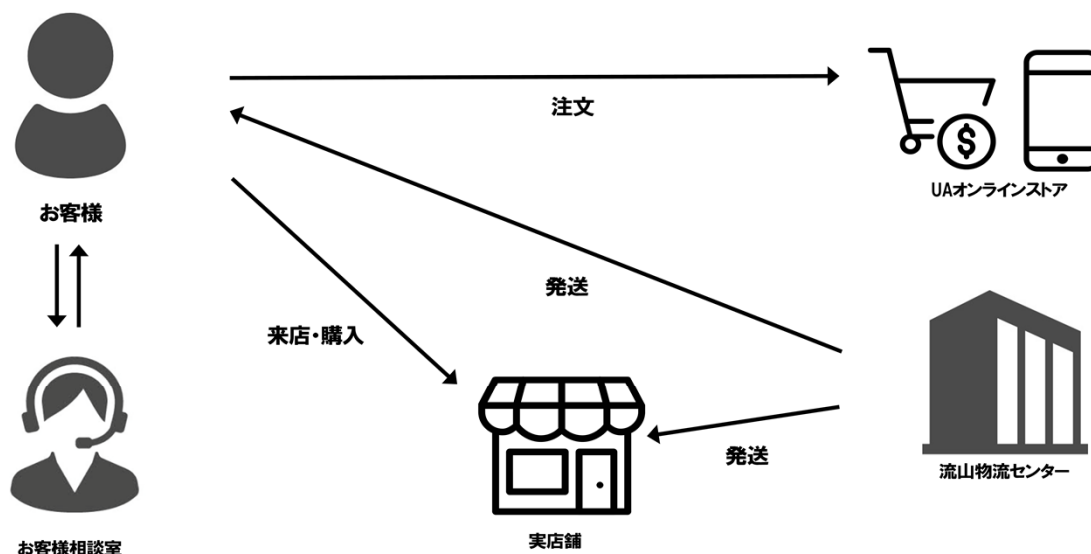
2020年3月期下期、UAオンラインストアの開発・運営体制を変更

- ・自社主導で機能追加等が可能な体制に切り替え**
- ・オンラインとオフラインを統合した戦略を推進**

■UAオンラインストアの開発・運営体制の変更について

その一環として、来期、2020年3月期の下期を目処に、UAオンラインストアの開発・運営体制を変更することにした。

デジタル技術の進化に伴い、小売業のあり方は大きく変容している。スマートフォンなどの普及によってオンラインとオフラインを意識せず、自分にとって最も都合のよいタイミングで、最も利便性の高い買い方を選択するなど、お客様の購買行動も変化している。この変化に迅速に対応していくためには、自社主導で機能の追加等が可能な開発・運営体制への変更が必須であると考えている。今回の体制変更によって、オンラインとオフラインをさらに統合した戦略を推進し、様々な機能・サービスのアップグレードを図っていく。



- ・ 自社の物流施設で発送業務を行うことによる各種オムニチャネルサービスの実現、フリー在庫(※)の効率的運用
- ・ カスタマーサポートを自社内に取り込むことによるサービスレベルの向上

※フリー在庫＝自社物流施設に保管されている出荷先店舗が確定していない在庫

■新体制の全体図

新たな体制では、商品の発送を流山物流センターを拠点に行う。発送業務を自社で管理する物流施設内に取り込むことで、実店舗とネット通販を融合させた様々なオムニチャネルサービスを実現する。フリー在庫の効率的な運用も行えるため、販売機会ロスの縮小に加え、たな卸資産全体の効率化にも繋がると考える。

また、これまで外部に委託していたUAオンラインストアのカスタマーサポートも、自社内で運営することによりサービスレベルを向上させる。

以上が新体制の全体像である。

・オンラインとオフラインをシームレスにつなぐサービスの提供

- 購入場所、時間、商品の受取方法など、お客様が自由に選択可能
(オンライン試着予約・実店舗決済、実店舗決済・自宅受取、コンビニ受取など)
- 各種オムニチャネルサービスをお客様にスムーズに提供できるよう、店舗環境を整備

・実店舗に近い体験価値の提供

- 商品お直し配送の対象アイテム拡充
- ギフトラッピングサービス
- 梱包品質の改善など

・カスタマーサポートの充実

- 外部委託していたUAオンラインストアのカスタマーサポートを当社お客様相談室に統合
- 実店舗とネット通販の垣根を越えた一気通貫のサポート体制

■体制変更による各種サービスの実現

新たな体制を採用することで、これまで行えなかった様々なサービスを実現できると考えている。

まず、自社の物流施設で配送業務を行うことで、オンラインとオフラインをシームレスにつなぐサービスが可能になる。オンライン試着予約・実店舗決済ができる商品を拡大する、実店舗で決済して自宅やコンビニで受け取る、さらにはお仕事の帰りに駅や商業施設に設置された無人ロッカーで受け取るなど、購入する場所や時間、商品の受け取り方法など、お客様のご都合に合わせて自由に選択していただけるようになる。これらのオムニチャネルサービスをお客様にスムーズに提供できるよう、実店舗での環境整備も同時に進める。

実店舗に近い体験価値の提供については、既に行っているオンラインでのパンツ裾上げサービスに加え、その他のアイテムのお直し配送への対応、ギフトラッピングサービスなど、実店舗のサービスレベルに極めて近い水準のサービスを予定している。梱包品質も改善し、実店舗でお買上いただいた時と同じような体験価値をネット通販でも提供したいと考えている。

カスタマーサポートの充実では、これまで外部に委託していたUAオンラインストアのカスタマーサポートを、当社のお客様相談室に統合する。実店舗とネット通販の垣根を越えた一気通貫のサポート体制を整え、両チャンネルで同等品質のサービスを提供する予定である。

また、これらの取組みは、体制の変更に伴う第一歩として行っていくことであり、将来はより大きな構想を描いている。概要となるが、後半で簡単に説明する。

・**現体制**

- 売上金額に対して一定比率の手数料をお支払いする仕組み
- 売上増加に比例してコストも増加

・**新体制**

- システム使用料など一部の費用を固定費化
- 自社物流センターの活用、カスタマーサポートの取り込みによる低コスト運用



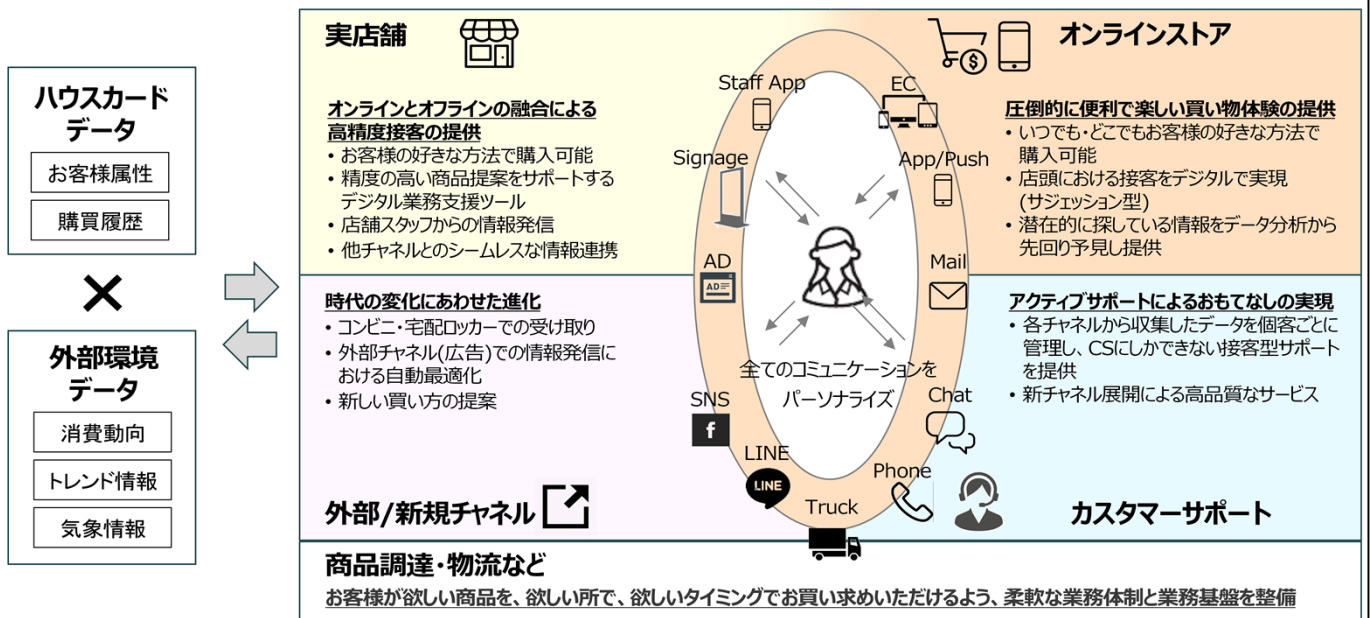
**今後の売上拡大に対してコスト比率が下がり、
中長期的に収益性の向上が望める構造**

■新体制でのコスト構造について

現在の体制では、売上額に対して一定比率の手数料を委託先に支払う仕組みとなっている。そのため、売上増加に応じてコストも増える構造になっている。

新体制ではコスト体系を見直し、システム使用料などの一部費用を固定費化して運営する。加えて、自社で管理する物流センターを活用することで物流関連コストを抑え、さらにカスタマーサポートも既存のお客様相談室に取り込むことで、低コストでの運営を行う。結果、今後の売上拡大に対してコスト比率が下がり、中長期的に収益性の向上が望める構造となる。

- ・ハウスカードデータと外部環境データを有効活用し、一人ひとりに最適化させた精度の高いサービスを、オンラインとオフラインの枠を超えてマルチチャンネルで提供
- ・商品調達や物流などのインフラ面においても、柔軟な業務体制・業務基盤を整備
- ・ライフスタイルのナビゲーターとしてお客様の課題を解決し、深い信頼関係を構築



■当社の考える、将来の販売モデル像

前述の通り、今回の体制変更は、当社の考える将来の販売モデル像の実現に向けた第一歩となるものである。

消費動向やトレンド情報などの外部環境のデータと、ハウスカードを通じてお客様からいただく属性情報、さらに実店舗やUAオンラインストアにおける購買履歴などの各種データを有効活用し、将来的には一人ひとりに最適化させた精度の高いサービスを、オンラインとオフラインの枠を超えて提供したいと考えている。商品調達や物流などのインフラ面においても、お客様が欲しい商品を、欲しい所で、欲しいタイミングでお買い求めいただけるよう、業務体制と業務基盤を整備していく。

これらの取り組みによって実店舗とネット通販双方においてお客様の体験価値を高める様々なサービスのご提供、および、オンラインとオフラインの融合による圧倒的な利便性の向上につなげていく。結果、当社がファッションを中心としたライフスタイル全般のナビゲーターとなってお客様の課題を解決し、お客様とより深い信頼関係を構築することを目指す。今後も状況に応じて進捗等を説明していく。

UAオンラインストア

<想定するお客様像>

- ・当社へのストアロイヤルティの高いお客様
- ・当社の実店舗とUAオンラインストアをご都合に応じて使い分けされているお客様

<役割>

実店舗とUAオンラインストアの一元化した会員システムと、それぞれをシームレスにつなぐ包括的なサービスを通した更なるロイヤルティの向上



当社ブランドへの入り口となり、将来的にハウスカード会員へ

外部ネット通販モール

<想定するお客様像>

- ・いろいろなブランドを見比べてから買いたいお客様
- ・当社での買い物体験の少ないお客様

<役割>

当社との接触機会を持っていただくための重要な場

■UAオンラインストアと外部ネット通販サイトとの位置付け

UAオンラインストアは、当社へのロイヤルティの高いお客様や、当社の実店舗とUAオンラインストアをご都合に応じて使い分けされているお客様などを想定している。また、両チャネルで一元化した会員システムを通じて、それぞれをシームレスにつなぐ包括的なサービスを実施することで、さらなるロイヤルティの向上を目指している。

一方、外部のネット通販モールについては、さまざまなブランドを見比べてから買いたいお客様や、当社でのお買い物体験の少ないお客様を想定している。各通販モールは当社との接触機会を持っていただくための重要な場と考えており、将来的には当社のハウスカードにご入会いただき、実店舗やUAオンラインストアを継続的にご利用いただくための入り口的な役割を担うと考えている。

当社では引き続きUAオンラインストアの強化に向けた取り組みを推進していくが、同時に外部のネット通販モールとの取り組みも継続し、両メディアを共存させていく考えである。

以上が「実店舗の強みを活かしたEC拡大」戦略の取り組みと今後の方向性である。

ファッション業界を取り巻く環境は厳しさを増しており、お客様からご支持をいただき続けるためには、従来からの営業設備投資に加え、物流、EC、さらにはRFIDなどのインフラ投資や、次世代の商品開発に向けた研究開発投資等が今以上に重要となる。今後も長期的な視野に基づいた取り組みを推進していく。

III. 参考資料

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%

単位：百万円

	連結 2019/3期 上半期			前年同期実績 売上比		連結 2019/3期 下半期			前年同期実績 売上比	
	実績	売上比	前年 同期比			計画	売上比	前年 同期比		
売上高	71,752	100.0%	102.9%	69,740	100.0%	86,079	100.0%	101.7%	84,669	100.0%
売上総利益	36,947	51.5%	103.5%	35,708	51.2%	44,946	52.2%	102.6%	43,799	51.7%
販管費	33,915	47.3%	103.8%	32,682	46.9%	36,312	42.2%	100.0%	36,307	42.9%
営業利益	3,031	4.2%	100.2%	3,026	4.3%	8,633	10.0%	115.2%	7,491	8.8%
営業外損益	93	0.1%	95.1%	97	0.1%	134	0.2%	84.5%	159	0.2%
経常利益	3,124	4.4%	100.0%	3,124	4.5%	8,768	10.2%	114.6%	7,650	9.0%
特別損益	▲ 338	-0.5%	-	▲ 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	1,503	2.1%	118.6%	1,268	1.8%	5,214	6.1%	131.1%	3,979	4.7%

※ 下半期は当初計画から変更していませんので、上半期実績と下半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 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	実 績	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%	58,466	1,292 102.3%	71,639	457 100.6%		
ビジネスユニット計	109,510	85.2%	▲ 43 100.0%	49,992	1,307 102.7%	61,411	543 100.9%		
小売	84,458	65.7%	▲ 785 99.1%	38,428	476 101.3%	46,916	▲ 375 99.2%		
ネット通販	23,779	18.5%	254 101.1%	11,159	829 108.0%	13,573	378 102.9%		
その他(卸売等)	1,272	1.0%	487 162.1%	404	0 100.2%	921	540 242.1%		
アウトレット	18,955	14.8%	153 100.8%	8,473	▲ 14 99.8%	10,227	▲ 86 99.2%		
既存店売上高前期比									
小売+ネット通販	102.5%			107.1%		102.1%			
小売	100.6%			103.2%		100.2%			
ネット通販	109.2%			120.3%		109.0%			

※下半期は当初計画から変更していませんので、上半期実績と下半期計画の合計は通期計画値とはなりません。

■連結売上総利益率の差異内容(影響度)推移

	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%		
前年同期売上総利益率	51.0%	50.6%	50.8%	50.8%	51.1%	51.0%	51.2%		
差異	▲0.2pt	0.5pt	0.2pt	0.4pt	0.6pt	0.5pt	0.3pt		
■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		
(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		
(株)UA その他原価の増減影響	0.1pt	▲0.2pt	—	0.2pt	0.2pt	0.2pt	▲0.1pt		
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		

※)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%		
宣伝販促費	2.2%	2.2%	2.2%	2.1%	2.4%	2.2%	2.4%		
人件費	17.4%	14.2%	15.6%	17.0%	14.8%	15.8%	17.0%		
賃借料	14.4%	13.7%	14.0%	14.6%	13.7%	14.1%	14.7%		
減価償却費	1.4%	1.2%	1.3%	1.3%	1.1%	1.2%	1.3%		
その他	12.7%	10.6%	11.6%	11.9%	10.9%	11.4%	12.0%		

■「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