



株式会社ユニテッドアローズ 2011年3月期 決算説明会 質疑応答集

この質疑応答集は、5月11日(水)、12日(木)に開催した決算説明会および電話会議(マスコミ向け、アナリスト・機関投資家向け)にて、ご出席の皆様からいただいた主なご質問をカテゴリー別にまとめたものです。理解促進のために一部内容の加筆修正を行っております。

■2011年3月期の財務、業績、取組みについて

Q ネット通販の販促キャンペーンは具体的にどんなことをして、いくらお金をかけたのか。

A 自社ECの販促キャンペーンとして、テレビCM、バナー広告、送料無料キャンペーンなどを実施した。当社としては大型規模で、1億5~6千万円くらいをかけている。11年3月には、オンライン上で自由自在にコーディネートを作成することができる、着せ替えシミュレーションツールを導入した。

Q ZOZOTOWNと自社ECの売上比は。

A 通販全体のうち、自社ECは15%、ZOZOTOWNは75%くらいの割合。

■2012年3月期の財務、業績、取組みについて

<売上見込みについて>

Q 今期はレンジ幅での計画開示となっているが、その前提条件について知りたい。

A レンジ幅での開示に到った背景として、東京電力管内の夏の電力需要問題に伴う商業施設の節電対策、その消費マインドへの影響がある。単体の全社売上のうち、約50%が関東エリアによるもの。その関東エリアの上限計画から通期で2%の売上減を織り込んだものを下限数値としている。そのため、全体では上限と下限は1%の差がある。

Q 下限には計画停電に伴う営業時間の短縮も加味しているのか？

A 具体的に夏にどのように営業時間の短縮が行なわれるかの目処がないので、それがどう影響するかも考慮できず、どの程度下限に加味されているかはご説明が難しい。現在は、主に消費マインドへの影響を考慮して、下限設定している。

Q 4月は好調だったが、夏、秋など、これからの見通しは。5月以降の既存店の考え方は。

A 中間期の予想値を開示していないので既存店前提も通期でしか回答できないが、全体の傾向として、上期は弱め、下期は強めとなっている。これは夏の電力不足が要因。震災後、消費マインドは沈むといわれていたが、4月は好調で予想より早い回復基調にあると感じている。ファッションによる高揚感を求める足腰の強い消費がある。ただし、この勢いが継続するかどうかの見極めがつかず、慎重に考えている。



Q 今期見通しについて GLR が伸びているが、UA の見通しが弱い。その理由は。

A GLR は成長けん引事業として大型販促を予定しており、既存店の底上げが図れる。UA 業態はそういう計画がいまのところないので、そこが織り込まれて UA、GLR の差となっている。

<粗利について>

Q 今期の粗利見込みは単体で改善傾向だが、原材料高に加え、前期は時ならず、サウンズグッド撤退による粗利減もあった。そこも加味して、どのように考えているか。

A 今期は原料高、工賃アップなどを見込んでおり、仕入原価は上昇する前提で動いている。商品、販売、宣伝部門の連携を強化し、消化率、換金率、在庫効率を高め、ロスを改善し、粗利を改善する。

Q 事業別の粗利率の前提について知りたい。

A 事業別の粗利率は非開示であるが、単体のビジネスユニット粗利率が 57.6%、アウトレットが 30.6%、その他原価は 10 億程度の前提となっている。

Q アウトレットの利益率があがらない前提になっているのはなぜか。

A 前期はアウトレット専用品の比率を一時的に高めたが、今期は通常にもどし 30%程度の構成比を目安とする。やみくもに専用品を増やさず、レギュラー店からの移動在庫の消化に力点を置く。

<今期出店について>

Q 今期の出店数について、今後ある程度増える余地も残されているのか？

A 現段階では確度の高いものを織り込んでいる。下期に出店が増える傾向にあり、来年の2～3月の出店が追加で決まる可能性もある。

Q 出店で引き合いの強いブランドは？

A 中期の成長けん引業態である BY、GLR の引き合いが強い。新規チャネルの駅ナカ、高速道路なども出店の引き合いが増える可能性がある。

Q 中期の成長けん引業態のわりにコーエンの出店数が少ないが、今期中に増える可能性はあるか。

A 今期は3店舗だが、同地区内での移転による出店を外しているため、実質4店舗の出店。今期中に増える可能性もある。翌期は出店を増やしていく計画で、3年くらいで見ていくと年間8～10 店舗の出店がターゲットとなる。これまで出店を加速してきたので、一旦内部固めをし、収益性を高めるのが今期のミッションでもある。



<販管費について>

Q 今期の経費予算の考え方を知りたい。

A 販管費見込みは科目別には開示していないが、前期に続き宣伝販促は強化する。GLRの大型販促、自社ECの販促、TVCM、カタログの充実などを考えている。また出店が増える分、人件費も増えることになる。前年度よりも抑えていくのは、修繕費、備品費、消耗品費など。かけるところはかけ、抑えるところは抑える、メリハリのある配分としている。

Q SNS、マスメディアを使った宣伝の具体的な戦略が決まっていれば教えてほしい。

A 従来の紙媒体に加え、SNSなどのソーシャルメディアが台頭してきた。それらを連動させ、リアル店舗、通販店舗も含め、総合的に集客を増やす戦略を行う。具体的な展開はこれから。

Q 前期は人件費が伸びていないが、今後出店がある以上、人件費をどうコントロールするのか。

A 人件費のコントロールは2つの方法で考えている。一つは本部人件費。これまで3年間かけて本部人件費の見極めを行い、最低限までスリム化し、本部と事業部門間の無駄な仕事をカットしてきた。そのため、今後売上のトップラインが上がる状況でも、本部人件費率が上昇することにはならない。販売現場の方では、GLRで導入がすすんでいるレイバーコントロールを、横展開でUA、BY事業にも進めている状況。これが普及すれば効率的な運営ができるようになる。この両面で、中期的にも人件費の適切なコントロールは可能である。

■震災の影響、夏の電力問題について

Q 夏の電力不足が懸念されるが、夏の営業施策について知りたい。

A 現在、各商業施設と話をしており、それぞれ考え方が違う。今は行政指導が入る寸前で、動向を探りながら方針を考えている。休業や営業時間の短縮はお客様のためにならないと考えており、営業を続けながら、最大限節減をしていくのがベストだと思う。

Q 震災後の購買動向の変化、夏の電力需要の見方、懸念など。

A 見通しは全くわからないというのが本音。震災後3週間で回復基調となり、仙台地区が好調に推移し、東日本の方が西日本よりも既存店の成長率が高い。震災前まで、節約疲れで手の届く豊かさを感じたいという消費の回復基調にあった。それが足腰強く残っている印象がある。また、この環境下で洋服を買う高揚感を楽しみたいというお客様の思いが、現在の好調につながっているようだ。夏の節電がどう左右するかについては、読みが難しい。

■海外生産、原価高騰について

Q 綿花が高騰している。コスト感についてコメントが欲しい。

A 綿花はこの1年で2倍の価格になっている。生地、付属、工賃など含め、中国生産による当社オリジナル品の仕入原価は10%上昇となる。対策としては、早期に工場のキャパシティをおさえ、企画も



早め、効率化を進めていく。これが全体の約 20%を占めるため、仕入品や中国以外での生産によるオリジナル品も含め、トータルで仕入原価を 2.0~2.5%UP に抑えたいと考えている。企画精度をあげ、消化効率を上げ、粗利の目標をクリアしたい。

Q 海外生産の考え方について知りたい。

A 中国生産のオリジナルは全商品の 20%程度。チャイナ+1でアセアン諸国のシェア増を検討している。国内は東北に約 50 の工場があるので、それらの状況も見極める必要がある。

Q 原価高騰の影響、今後の対策について知りたい。

A 中国を中心に話すと、ここ数年原料と工賃の高騰問題があったが、10 年秋冬までは円高の影響で仕入原価を低減できていた。11 年春夏までは原価高等の影響はないと見ている。為替の状況にもよるが、引き続き原価、工賃の上昇圧力は続くので、オペレーションで対応する方向であり、加えて生産地のシフトも検討していく。11 年秋冬からは仕入原価への影響が若干出ると見込まれ、早期に工場のキャパシティをおさえ、社内横断で発注を集約し、早期の企画決定で効率化を図る。12 年春夏以降も原価が下がる要因はないので、さらなる効率化と生産地のシフトを、国内の生産背景も含めて考えていく。仕入原価高騰分は価格設定とロスを減らした販売オペレーションで乗り切る。

■中期事業戦略の方向性について

<新チャネルについて>

Q トラフィックチャネルへの出店について、これは新ブランドで？または既存ブランドでやるのか。

A 複数事業をミックスするクロスセル型でやる。核ブランドを決め、その他のブランドをミックスする。

<海外戦略について>

Q 海外への展開について、想定している地域は。

A 出店地域として優先順位が高いのはアジア。中国、香港、台湾、シンガポールなど。またネット通販での展開も可能性があり、俯瞰的に選択肢を見極め、今期中に方針を固める予定。当社のようなセレクト業態は原価率が他業態よりも高く、海外の中で勝ち抜くのはハードルが高い。そのため、安易に海外に出られるわけではない。その中で、今後マーケットが広がるであろう中国大陸を視野にいれて検討を進める。

Q 海外にでることは、中長期的な収益拡大においてどういう位置付けとなるのか。

A 長期的には確実にアジアマーケットのオペレーションが利益貢献すると考えている。しかし、どんな新規事業にもそこに到るまでに谷の部分がある。特に他の SPA 業態と比べると、セレクト業態はその谷を突破するのが難しい。一旦突破できれば、一定のサイズ、50 億以上くらいになると、国内展開との相乗効果で原価率をおさえられるなどのメリットも出てくる。したがって、利益の谷の部分はどう越えていけるか、影響を小さくできるかについて様々な手法を考えている。



<ライセンス、アライアンスについて>

Q ライセンス、アライアンスの展開についての見通しは。

A 現在 50~100 品目をあげて、当社がまだ未展開でこれから接点が取れるものを探している。今期は方向性を固めることになり、その実現まではいかないと思う。

■その他

Q 新しい経営体制になってからの重松、岩城、竹田、藤澤の時間の使い方がどう変わるか？

A この2年、代表取締役取2人が執行役員となり現場についてやってきたが、継続していく。定時での指示を竹田と藤沢が担っていく。岩城は関連会社を強化していく。重松は各事業にいままでどおり口を出していくつもり。

Q BY、GLR の出店ポテンシャル、最大出店数の考え方について

A GLR、コーエンは国内において 100 店程度の出店余地、BY についてはもう少し精度を上げて検討するが、おそらく 70~80 店程度の余地があるとみている。

Q 今期の予想利益率は横ばいに近かったが、基本は二桁を目指すという認識で間違いないか。

A 基本的にはグループとして経常利益率 10%を目指す方向には変わらない。今後の出店地域はこれまでよりも収益性が低い側面があると判断しているが、成長けん引業態として考えている BY、GLR、コーエンは高い SPA 比率で収益率も高く、全体のポートフォリオの中でこれらのシェアがあがっていく。またブランド・エクイティ増殖戦略でブランド価値をあげ、収益力をあげることを考えている。それに加え、事業 インフラでの人件費コントロールを考えると、中長期で 10%、それを超えるようなものを経営目標にしていくことはできる。定量目標については、11 月をめどに改めて発表する。

Q LED は現在何店舗に導入しているのか。

A ほぼ全店舗に導入している。ただし LED に交換できない箇所もあるので、おおよそ6割が LED 化されている。

Q オリジナルと仕入品の比率は。

A ほとんど変わっていない。全体の約4割がオリジナル。

Q 原産国誤表示に対する措置命令について、お客様の反応は。

A お客様相談室に専用回線を設けたが、相談室、店舗とも特に大きな反応はなかった。

以上