



**株式会社ユニテッドアローズ 2012年3月期通期 決算説明会 質疑応答集**

この質疑応答集は、5月9日(水)、10日(木)に開催した決算説明会(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。

前期決算概要、及び今期の見通し

Q、前期第4四半期の特別損失はどういうものが含まれるか？

A、主に店舗の減損損失と取締役2名に対する特別功労金が含まれている。

Q、今期の売上総利益率改善について知りたい

A、通期の単体売上総利益率については、主に前期に比較しビジネスユニット計の売上構成比が増加することで改善する計画となっている(ビジネスユニット計とアウトレットの売上構成比 今期 88.1:11.9、前期 87.3:12.7)。それぞれ通期での売上総利益率はビジネスユニット計が前年並み、アウトレットが僅かに改善する見通しである。上期下期別では、上期は主にアウトレットの売上構成比を前上期よりも約1ポイント低く見ているため、売上総利益率は若干改善する見通し。下期は主にその他原価(商品評価損、商品廃棄等)が前下期より増加するため、売上総利益率が低下すると見ている。商品評価損は、前年からの改善度合いがPLに影響する。前期は前々期に比べて商品評価損が減った分、収益にプラスに働いた。今期は前期と同程度のため、改善額がPLに影響している前期に比べるとマイナスに作用している。

参考：24期単体売上総利益率計画 通期 54.2%(前期より0.1ポイント改善)、

上期 53.7%(前年同期より0.5ポイント改善)、下期 54.6%(前年同期より0.2ポイント低下)

Q、今期の広告宣伝費の規模感は？

A、単体の広告宣伝費は前上期が8億円強、今上期は11億円前後の見込み。下期は前期が22億、今期はそれよりも5～6億円程度マイナスの計画となっている。

Q、今期の出店経費はどのようになっているか？

A、上期については前期に比較し新規出店が増加する計画のため、単体の出店一時経費が前上期よりも3億弱増える見込み。下期についても内装費等が前下期より1億円弱増加する見通し。

Q、既存店売上高前期比が上期は低め、下期は高めとなっているが、その背景は？

A、前上期は震災後の反動で売上がかなり高かったため、今上期、特に第1四半期の既存店売上高前期比は低めに見ている。第2四半期および下期については、前期に実施および今上期に実施予定の販促策の効果等で高めに見ている。前期の大型販促策によって、新規のお客が増えている。その効果は一過性ではなく、今後も続いていくものと考えており、今下期の計画にも反映させている。



また今上期に実施予定の販促策も、下期の客数増につながると見ている。

Q、今期の予算策定に、今年4～5月の売上状況は反映されているのか？

A、計画は3月末で固めて、4月で決定したものを。今期4～5月の売上状況は反映されていない。

社長交代について

Q、代表権を移した一番のポイントは？多数の候補から、なぜ竹田氏を社長に選んだか？

A、竹田とは前職も含めて18年一緒に仕事をしてきた。クロムハーツ ビジネスではオーナー兼デザイナーとのやりとりの中、ブランドを日本に展開し、出店し、日本発の商品企画に対するアプルーバルを取得するなど、難しい課題を一つ一つ達成して成果につなげてきた。当社入社後も様々な課題を与えたが、確実にクリアしてきた。竹田は目標達成意欲が非常に高く、行動計画を大胆に、綿密に立てていく。代表取締役は株主に約束した計画を達成するのが使命であり、それを確実に成し遂げられる人間が竹田だと判断した。当社は理念経営が軸にあり、精神性を重んじるところがある。代表権を移すことは取締役会での多数決で決めたが、同じ目標を持って仕事をしていく中で、竹田の考え方は当社の理念と同じくする部分が多く、創業者である我々の判断と異なることはないと確信している。今後重松はオリジナル商品開発強化をサポートしていく。今期は企画資料室を作り、ユナイテッドアローズ(UA)事業にはアトリエも設置した。それらを活用することで、デザイナーのクリエイションを徹底的に追及していくことを社内に醸成し、アパレル並みの本格的なモノづくりをすすめていく。

Q、竹田社長に決めるにあたって行なったサクセッションプランでの評価ポイントについて、もっと具体的に教えてほしい。

A、2009年4月の重松の社長復帰と同時に、サクセッションプランとして次世代への経営継承のプロセスを推進した。社長の要件を商品、販売、営業、精神性などの項目から定義し、40名程度の候補者から絞り込んだ結果、最終的に竹田が残った。当社は理念が経営の柱にある。精神性も重視したので、一般的な会社のサクセッションプランとは進め方が異なる部分もある。

Q、社長交代のタイミングでオリジナル企画商品の強化、出店の再開、新規事業開発を再び掲げているが、前回失敗したときとの違いは？

A、前回の社長交代の際は商品プラットフォーム<sup>1</sup>も未完成で、勝ち続けるための技術が体系化されないうまま引き継いでしまった。今回は商品プラットフォームも完成し、成果をあげはじめ、売場の声を反映することを前提とした商販連携による商品開発も根付いている。その結果、前々期からMDバランス<sup>2</sup>の適正化が図れている。これをけん引したのが二人の事業統括本部長(竹田、藤澤)であり、新しいビジネスモデルができたと考えて、次の体制に引き継ぐ判断をした。

Q、守るべき点を守り、進化させる点を進化させるという竹田社長の発言があったが、どこを守り、どこを進化させるつもりか？今後やっていきたいことは？

A、最終的な判断基準が、常にお客様にあるところは守っていききたいと考えている。当社を外側からと



内側から見て、企業理念の浸透、ぶれることのない顧客満足の考え方に共感・感銘を受けてきた。ここが最大の守るべき点であり、一番の強みだと考えている。進化させていくべきところはオリジナル企画商品。ここをブラッシュアップしていくことが競合他社との差別化となり、海外出店に向けてのベースとなる。もう一つの進化は新規業態開発。お客様のニーズをくみ取った新規業態開発を行う。

Q、新社長の経営者としての資質、強み、弱みを教えてほしい。

A、モットーは「人として間違っていないこと」。19年間総合商社で繊維ビジネスに携わってきたが、最終的に具現化しなかったのは、自分がこの商品を届けたい、その反応をリアルに感じたいということだ。人の意見を冷静に聞けるというのが資質の一つだと思うので、偏ることのない経営判断をしていきたい。前職時代を含め目標達成に非常に執着しているところは強みの一つ。仕事は一人では出来ないものなので、いろいろな意見を集約し人を束ねていく。これも自分の強みだと思う。弱みは、創業者と違ってカリスマ性には欠けているところ。その分、チームプレイで臨んでいきたい。

Q、100年続く企業になるために、今必要なことは何だと思うか。

A、セレクトショップという業態にとって、オリジナル企画商品の強化が海外進出へ向けての絶対条件だ。そのためには商品価値、バランス、クオリティを最大限に進化させていくことが必要である。新しいマーケットへのチャレンジについては、お客様が集まるであろうエリアへの出店、事業の構築を進めていく。お客様が求めていることに対し、現状のままではなく進化させて対応する必要性がある。

#### 中期計画について

Q、中期計画の数値目標をレンジの上限に引き上げたが、その達成見込みは？

A、昨年の震災のような大きな外的要因がない限りは、限りなく上限に近い方向に到達すると思う。過去、内的要因によって業績が低迷することがあったが、今は勝ちパターンの技術体系化により、計画達成できると考えている。

Q、中期計画における新事業、新チャンネル、新ドメインのそれぞれ売上の割合は？

A、新事業、新チャンネル、新ドメインの売上は現在の中期計画には含まれていないので、実際にスタートしたら売上はオントップされることになる。

Q、国内マーケットでの成長余地、展開余地をどう考えているか。

A、従来は100万都市を出店エリアと見ていたが、現在は地方の一番店にも出店したいと考えている。主力けん引事業のビューティ&ユース、グリーンレーベルは都市・準都市に、コーエンは都市近郊のショッピングセンター等を考えている。

#### 新チャンネルについて

Q、トラフィックチャンネル戦略の展望について教えてほしい。

A、トラフィックチャンネルは、まだテストマーケティングの段階。駅、空港、高速道路のサービスエリア



(SA)それぞれで特性が異なり、例えば同じ駅ナカであっても、エリアによって地域特性やお客様の求めるものに違いがある。前期末に出店したSAは高速道路の外からでも入ることができ、地域の商業施設という位置づけになっていくのではないかと思う。トラフィックチャネルの数値目標は確定していないが、非常に好調に推移しており、早期に方向性を見いだしていきたい。

Q、ネット通販の位置づけ、展望について教えてほしい。

A、今期の単体売上計画のうち、ネット通販の売上構成比は 11.5%と見込んでいる。中期目標では 12~13%と考えている。

#### 新規事業開発について

Q、中期計画では既存ドメイン内での新規事業開発となっていたが、既存のビジネスモデルだけに頼らない新しい切り口の新規事業も開発していくという説明もあった。ここを整理しておきたい。

A、既存事業については、商品プラットフォームの活用、販売力の向上で成長を続けていく方針であり、我々が進化を止めない限り、10年先もお客様満足を提供し続けられると考えている。一方、今後の中心顧客層になる若年世代に対する手打ちも必要であり、新規事業の一つとして、その方々に向けたものを考えている。中期計画では海外進出は慎重に捉えているが、さらに成長を続けていくためには海外も視野に入れ、海外で戦っていけるビジネスモデルを創出していかななくてはならない。

Q 今後の事業開発について、収益への影響はどのように管理していくか。

A、過去新規事業を開発した際は、商品プラットフォームも未完成で、週次のMDチェック、KPI管理も十分行えず、収益にマイナス影響を与えてしまった。今回は商品プラットフォームも支えとなり、第一、第二それぞれの統括本部のサポート体制のもとに事業をスタートするため、収益への悪影響はおさえられると思う。

#### 子会社

Q、コーエンの前期の既存店売上高前期比および今期の前提をどう見ているか。前期にコーエンは黒字化されたが、営業利益率は一桁後半にいけると考えて良いか？

A、前期の既存店売上高前期比はプラス 10%半ば程度、今期は一桁後半くらいのプラスを想定している。営業利益率について詳細はお答えできないが、前期に比較し今期の方が改善する計画となっている。

Q、2013年3月期の単体ネット通販売上計画は 119 億円、売上構成比は 11.5%ということだが、連結だとどの程度になるか？

A、コーエンのネット通販比率が比較的高く、連結では売上構成比 11.7%の約 130 億円と見ている。



#### 消費環境について

Q、消費環境は読みづらいと思うが、足元の実感、今後の見通しは？

A、前期の決算が好調であったのは、震災後にお客様がより良いもの、価値のあるものを求める傾向が強まり、当社の商品を最終的に選んでいただけたところにあると考えている。お客様にとって価値があり、価格とのバランスが適正であるものを供給し続けられる限り、今の商況は続くと考えている。春物は天候が左右した面もあるが、価格と価値のバランスがとれた実需商品は確実に売れている。

Q、一部商業施設、百貨店などでは、春夏セールを後ろにずらし、実需期に定価で売って動きがある。そこに対する御社のスタンス、セールがずれることによる売上総利益への影響があれば教えてほしい。

A、当社としては、あくまでもディベロッパーの方向性に合わせるつもりだ。現在、各商業施設、他社と情報交換をしながら検討している。昨年の春夏セール時期は、正直早すぎたと思う。商品の価格と価値のバランスが崩れてきて、お客様の価格に対する信頼性が失われてきたのではないかと。そういう意味では、あるべき姿で進めるべきだと思う。

#### その他

Q、オリジナル企画商品の売上比率、今後の展望を教えてください。

A、オリジナル企画商品の売上比率は、前々期が 42%、前期が 46%。オリジナル企画商品の売上比率を意図的に上げるというより、商品のクオリティを上げていくことで、必然的に売上比率も上がってくる。オリジナル企画商品の売上比率については、具体的な数値目標は確定していない。

Q、オリジナル企画商品の強化にどう取り組んでいくのか教えてください。

A、商品は、お客様に価格と価値のバランスで判断いただけるもの。同質化しがちなセレクトショップの消費の中で、ジャケットなら当社、パンツなら当社のこのアイテムという商品を開発していくことが、将来にわたって必要となる。永遠にゴールはないが、そこを追求していく。オリジナル企画商品の基本的な考え方は“海外と同じクオリティを半額の値段で出す”ということ。そこを目標にやってきた。しかし、まだそれができていない。100 万円でも安い商品があれば、100 円でも高い商品もあるように、お客様にとって価格を上回る価値のある商品を生み出していきたい。そこに向けての環境整備として、今期は企画資料室を作り、UA 事業にはアトリエも設置した。それらを活用することで、デザイナーのクリエイションを徹底的に追及していくことを社内に醸成し、アパレル並みの本格的なモノづくりをすすめていく。

Q、物流をアウトソーシングしているが、ある程度の規模になったら自社でやったほうがよいのではないかと？

A、物流アウトソースに関しては、現段階では白紙の状態。セレクトショップという業態なので、色々な所から商品を仕入れており、多岐にわたる大量な商品や検品作業など、課題はいろいろある。将来的に自社でやるのか、物流会社と組んでやるのが良いか、今後も検討していく。



Q、仕入れ原価の状況、中国の人件費高騰への取り組みは？

A、チャイナ+1も踏まえ、中国へ偏りがちな海外生産を、前期からアセアン諸国に振り始めた。その結果、ベトナム生産へのシフトが奏功しはじめている。しかし、まだ海外生産の大半は中国である。そのため年に2回主要工場に集まっていたいただき品質管理のミーティングを実施している。そこで生産技術向上に向けたセミナーを実施し、工場との関係を深くしている。その結果、中国の人件費は高騰しているものの、人件費高騰分をカバーできるクオリティの商品生産につながっている。欧米ブランドの中国向け発注が減っていることも、技術力のある工場のキャパシティを確保しやすくなる要因となっている。

**\*1 商品プラットフォームとは？**

「商品プラットフォーム」とは、「MD プラットフォーム」と「生産プラットフォーム」から構成され、商品の仕入・生産～店舗への投入～消化までの商品活動を支える仕組みです。これは誰でも早く高い精度で業務が行えるよう、個人の技量や経験に左右される属人的な取り組み方を排除し、帳票や指標、工場や原料調達の背景情報を全社で集約し、共有する仕組みです。「商品プラットフォーム」の活用によりMD業務の安定化を推進し、売上総利益とキャッシュ・フローの改善を目指します。

**\*2 MD バランスとは？**

「MD バランス」とは、店頭で取り扱う商品の適正配分のことです。当社では、取扱商品を「先駆性商品」(お客様の半歩先を提案し、次代にトレンドとなる可能性を問う商品)、「時代性商品」(そのシーズンのトレンドを反映した商品)、「独自性商品」(トレンドに左右されず、安定的に売れ続ける商品)の3つに分類しています。各事業の特性にあわせてこれら3つの商品群を適正に配分することで、バラエティに富んだ商品を幅広いお客様層に提供し、安定的な売上を確保しています。

以上