



## 株式会社ユニテッドアローズ 2012年3月期第2四半期 決算説明会 質疑応答集

この質疑応答集は、11月7日(月)、8日(火)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。

### ■今期の業績、取り組みについて

Q、空港店舗をユニテッドアローズ業態(以下 UA)の MD、駅ナカ・高速道路をグリーンレーベル リラクス業態(以下 GLR)の MD にした背景は？

A、空港店舗は UA のお客様層に近い方にご来店いただいております。UA の MD を中心にした品揃えにした。駅ナカ・高速道路は空港よりも多様な集客があるため、幅広いマーケットに対応できる GLR の MD を中心とした品揃えが適切と判断した。オープン後の検証を経て見直す可能性もあるが、現在はこの仮説を持っている。

Q、GLR のクロスメディア販促の成果は？新たなお客様の動きなどは見られたか？

A、今期当社では、GLR においてテレビ CM も含めた大型販促を実施している。9月、10月に行なった販促活動の結果、新規客の購入に加え、既存客の再来店による購入も見られる。この販促効果は来期以降もつながるものだ。ハウスカードの買上データをみると、購買客が従来の 25~35 歳の層から 35 歳以降の年齢層にも広がっている。一方、若年層はそれほど広がっていない。

Q、客単価の上昇はプロパー消化率の向上が要因か？買上単価が上がっているのか？

A、売上データを分析すると、一品あたりの単価も上がっているし、一人あたりの買上点数も上がっている。商品・販売部門の連携によって MD バランスが整ったこと、品切れによる機会ロスが減ったこと、販売部門の強化で販売力が向上したことが、客単価向上につながっている。単価の高いクロムハーツが好調であることも、客単価向上の要因となっている。

Q、他社の売上が月によって変動する中、御社の売上は安定している。そこをどう分析しているか？

A、商品・販売部門の連携で MD バランスが整い、お客様の欲しいものが品揃えされているのが一番の好調要因。宣伝販促も強化しており、カタログ、テレビ CM、交通広告などを使ったクロスメディア販促の効果も出ている。今秋冬からトレンドがカジュアルからエレガンスへ変化している。当社のブランドポートフォリオはドレスラインの UA、カジュアルラインのビューティ&ユース ユニテッドアローズ業態(以下 BY)のように様々な個性を持つブランドが複数存在している。そのため売上がトレンドの変化に左右されにくく、現在の安定につながっている。

Q、上期に未消化の販管費があるが、どの程度が下期にずれるのか？

A、上期の販管費は、9月に発表した上期計画よりも3億円強程度下回った。その内、ほぼ半分が宣伝



販促費の未消化分、残りの半分は様々な経費の未消化分である。未消化の宣伝販促費は下期に使う予定だが、その他の未消化経費は使わずに終わる可能性もある。下期については、業績の動向を見ながら積極的な宣伝販促や店舗修繕など、来期に効果がつながる経費を今期に前倒しで使うことも考えられる。

■中期計画について

・経営目標について

Q、仮に自社株を使ったM&Aを行なった場合、2014年3月期に連結ROE20%以上という経営目標値は下がってくるのか？

A、現在出している連結ROEの目標については、自己株式を保有し続けていることが前提となっている。仮に自己株を使ったM&Aがあった場合は、目標値を再検討して発表したい。

Q、中期経営目標における既存事業の出店、既存店の伸びの考え方を知りたい。

A、既存事業は、連結では年間35店舗前後の出店により、2014年3月期で合計300店舗強を見込んでいる。単体では年間25店舗前後の出店を想定し、合計230店舗強の見込みである。成長けん引事業であるBY、GLRについては年間5~6店舗の出店、同じく成長けん引事業のcoenは年間7店舗の出店を想定している。既存店の対前年伸び率はGLRが2~3%、coenが3~6%と比較的高い見込み。それ以外の事業は0~1%程度を想定している。

Q、中期経営計画で既存事業の利益率改善を前提にしているのは、既存店売上の改善に伴うものか、粗利益率や経費の部分でも新たな策を織り込んでいるのか？

A、中期経営計画には粗利益率の改善も織り込まれており、2014年3月期の連結粗利益率は54%台前半を想定している。目標としていた粗利益率55%には届かないため、その数値は引き続きターゲットとなる。2014年3月期の連結販管費率は44%台、経常利益率は9.5~9.6%を想定している。

Q、当初は現時点で売上1,000億を達成している予定であったが、ここに到るまでにマーケットの変化等もあったと思う。当初の思いと今の思いの違いを知りたい。

A、ご指摘とおり中期経営目標は当初掲げた構想の数年遅れで進んでいる。その理由は一つで、商品・販売・宣伝部門の連携が崩れたという自社の問題である。2006年にオリジナル企画商品開発力強化という方向性を出したが、社内説明が足らず、モノ作りを主体にしたアパレル型の考え方に傾いてしまった。結果、商品部門が自分達の企画力を重視するあまり、販売部門の声が商品調達に反映されづらくなった。それが販売部門の不信感を生んでしまった。ここ数年で相互の信頼関係を回復し、元のモデルに戻ったというのが現在。現段階で1,000億の売上に至らなかった理由はそこに尽きる。

・既存事業の強化について

Q、オリジナル企画商品の開発力向上への具体的な取り組みは？

A、当社は過去3年かけて商品プラットフォームの構築、商品・販売・宣伝部門の連携強化、MD バラン



スの最適化を行い、全体的に崩れた構造を競争力のある元の形に戻した。ただし、真のオリジナル企画商品開発力強化には手がまわっていない。

今後の商品開発力強化にあたっては、二つの手法を考えている。一つは資料室の設立である。過去 50 年におよぶ生地資料や、ファッション・ライフスタイル関連書籍を収めた資料室を開き、全事業がその資料を参考に生地開発、商品開発ができるようにする。この資料室が来期から本格稼働し、特にウィメンズ商品の底上げに寄与すると考えている。もう一つはまだ検討段階だが、アトリエの設立である。パターンやデザインなどを徹底的に掘り下げる場所を作ることで、各事業のあるべきモデルを開発していく。当社は小売業から発生した事業形態であるが、デザイナーズブランドと同じような取り組みを行なうことで、オリジナル企画商品での差別化を図りたい。

#### ・新規事業開発について

Q、今回の中期経営目標は違和感なく受け入れられるが、他社では、新規事業開発が長期的な業績拡大のテーマになっていることも多い。御社は主力事業が順調であれば2～3年の収益イメージは描けるが、5～10年先は新規事業が見えず、収益イメージが描けない。御社に新規事業を開拓する力はあるのか、果たしてそれだけのマーケットがあるのか、業績に影響しない範囲での投資余力はあるのか、感触を聞きたい。

A、今の市場は新しいブランドを受け入れにくい状況であることは事実である。少子高齢化が進み、新しいマーケットをけん引する若年層が薄くなっている。さらに若年層のファッション消費意欲も低くなっている。しかし、マーケットと一部の洋服好きな人に限っては、新しいブランドが出ないことに不足感を持っているのも事実である。

アパレル企業の SPA 化や SPA にセレクトテイストをまぶした業態の開発が進み、ここ数年でマーケットに飽和感がでてきている。お客様は節約疲れからそろそろ新しいものが欲しいと潜在的に思い始めており、有力商業施設はその意識の変化をいち早く感じ取っている。当社としてはどこよりも先に、どこよりも強烈に、どこよりもわかりやすく新しい事業を提案しないとイケない。新しいものが生まれにくい現在の環境は、逆に当社の競争力を発揮できるタイミングでもある。

現在想定している事業開発は、有力商業施設からのマーケティング情報を基にしたものになるため、当社がこれまで行ってきたものよりもはるかに精度が高い。既存事業にエネルギーを傾けることと平行して、来期は新規事業開発にも取り組んでいく。

#### ・新チャネルへの展開、海外への展開、新ドメインへの進出について

Q、中期経営目標に新チャネルの業績は織り込まれていないが、仮に織り込んだ場合はどの程度になると想定されるか？

A、新チャネルの中期計画は固まっていないため、そこも含めた数字はお答えしかねる。

Q、新チャネルへの展開、海外への展開、新ドメインへの進出が進むと経営目標の数値はアップするか、もしくは投資や先行費用がかさみ、数値を下げるリスクになるとみるべきか。新事業の考え方を知りたい。



A、海外展開については中期計画内で大きな投資はないと考えており、マイナスリスクにはならない。新規事業については確実に利益貢献するようなものしかやるつもりはない。新チャネルや新ドメインの展開が進んだとしてもプラスに作用すると考えていただきたい。

Q、海外進出に慎重になっている点はどこか？マーケットポテンシャルはあるのか？

A、海外マーケットのポテンシャルは確実にあると考えているが、今はその可能性よりもリスクの方が高いと判断している。中国市場についてはもう少し静観し、他社の進出事例を見て、リスクを軽減してから進めていきたい。

#### ■その他

Q、今年の消費環境をどう見ているか？

A、節約疲れから自分を豊かにする消費をしたいというお客様のマインドがあり、秋の立上りは堅調であった。しかし、まだ少し暖かくなるとアウターが伸び悩むのが10月の状況でもあった。そろそろ寒くなり、アウターの売上も延びるのではないかと思う。12月も経済環境は良くないが、ファッション消費に関しては堅調に推移するだろう。

Q、金庫株の処分方法は？M&Aの予定は？

A、前からお話しているように自己株の選択肢は3つ持っている。シナジーが最大に発揮できる先に持ってもらふこと、M&Aに使うこと、消却すること。売り出すことは考えにくい。M&Aは海外も含めて意志は強く持っているが、まだ検討段階である。

Q、少子高齢化への対応、団塊世代への対応をどう考えているか？また郊外ショッピングセンター（以下SC）への対応は？

A、今のところ団塊世代に向けた事業開発は考えていない。現在、若年層のファッション潮流の中に団塊世代が着ていたようなものも見られるので、団塊世代のニーズにはそこで十分お応えできる。郊外SCへの出店はcoenがすでに行なっている。GLRももう一度郊外SCを強化する考えはある。またBYがもう一段買いやすい価格帯のラインを軸にして郊外SCへ展開することも考えられるが、中期計画の中では郊外SCへの拡大は織り込んでいない。

まだ主要都市の商業施設にも空きはあるし、商業施設からの新事業のリクエストに関しても現事業を再編集することで対応できる。現在のマーケットを拡大していくことが、今は一番のチャンスと考えている。

以上