

**株式会社ユニテッドアローズ 2013年3月期 決算説明会 質疑応答集**

この質疑応答集は、5月8日(水)、9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。

2014年3月期の計画について

<既存店売上高計画について>

Q、今期の既存店売上高前期比前提について、ブランド別に知りたい。

A、小売+ネット通販の既存店売上高前期比計画は以下の通り。

全体	100.9%
ユニテッドアローズ(UA)	101.2%
グリーンレーベル リラクシング(GLR)	101.6%
クロムハーツ(CH)	99.3%
スモールビジネスユニット(SBU)*	99.4%

*SBU事業の一つであるオデット エ オディール(OEO)のネット通販で販売しているオリジナルブランド「ボワソシヨコラ」(BC)を軸とする新規事業立上げに向け、4月1日付けで BC 部を新設。そのため OEO のネット通販既存店売上高計画から BC 商品の売上は除外している。この影響を外した場合、SBU の既存店売上高前期比計画は 100%強となる見込み。

<為替(円安)の影響、売上総利益の計画について>

Q、為替(円安)が売上総利益率へ与える影響について知りたい

A、売上総利益率は為替のほか、オリジナル商品・仕入商品の構成比、生産国、価格設定、定価販売比率、値引率など様々な要因により変動し、為替のみを切り出して回答するのは難しいため、トータルな対策を説明させていただく。

今期計画では、為替レートを1ドル90円台半ば~後半で設定した。前期下期は在庫消化を優先させて値引き販売を拡大しており、定価販売の比率が前々期より6ポイント程度低い。定価販売比率を2年前の水準に戻すことで円安による仕入原価上昇を補うとともに、生産プラットフォームの活用で生産国の精査、原料調達の方法や背景の変更を検討する。またクオリティの向上を図ることで、価格の見直しも検討する。今期についてはこれらの施策で円安のマイナス要因を補い、前期並みの売上総利益率を確保したい。また、売上や売上総利益率の状況に応じてコストコントロールを実施することで最終利益を確保したい。

また、円安はデメリットばかりでなく、一部の事業では円安によってすでに外国人観光客による売上の拡大が見えてきている。円安による国内景況感の改善がファッション消費の拡大につながる可能性にも期待したい。



Q、今期の売上総利益率計画について、上期下期別で確認したい。単体において、前期上期は 0.7 ポイントの改善に対し、今期上期の計画はほぼ横ばい。前期下期は 0.9 ポイント悪化しているのに対して、今期下期は 0.2 ポイントの改善にとどまっている。その背景を知りたい。

A、前期下期の売上総利益率低下要因は定価販売比率の減によるものであり、今期下期にそれを改善することがプラス要因として挙げられるが、円安の影響が発生してくるのも主に下期からとみているため、それらを勘案すると今期下期の改善幅は 0.2 ポイント程度と見ている。

Q、円安や消費税を踏まえて、今後の価格戦略は？

A、円安になることで仕入原価は上昇するため、ブランド品・デザイナーズ品などの仕入商品については、競合他社の動向も勘案しつつ価格を検討していく。オリジナル企画商品は、商品力を上げて価格の納得性を高めることを前提に、一部価格の見直しも考えたい。事業によっては現在の設定価格を上げるのが難しいところもあるので、計画的な商品政策と定価販売比率の向上で売上総利益を確保する。消費税について、97 年の増税の際に当社はほとんど影響を受けなかったと分析している。今回まったく同様になるとは思っていないが、基本的には上記同様商品力を向上させ、価格の納得性を高めていきたい。

Q、定価販売比率の変遷、今期の見通しについて知りたい。具体的にどういう改善策を打つのか？

A、前秋冬の定価販売比率は 6 ポイント程度悪化しており、この改善で売上総利益を確保する。そのために、アトリエを活用したサンプル精度の向上、企画資料室を使ったオリジナリティのある商品開発など、各種の取り組みを積み上げていく。またシーズン立ち上がり期と実売期で MD 構成を変えて、お客様のニーズに対応する。立ち上がり期は店頭の鮮度を重視した品揃えを行い、実売期は拡販商品で売上を拡大させる。この MD 構成を店作りや VMD で支え、定価販売比率を上げていく方針だ。

<費用計画について>

Q、販管費について、主要項目別の考え方を知りたい。

A、単体ベースで回答。2014/3 期の単体販管費率計画値は前期同様の 43.1%。宣伝費率は前期 2.6%から 0.2P 程度上昇の 2.8%を見込んでいます。人件費は前期に業績好調に伴う期末賞与支給を行っており、それを含めた人件費率は 15.5%であった。今期は新店出店等に伴う新卒採用増等があるが、期末賞与は計画に織り込んでいないので、人件費率は前期並みかわずかに下がる見込み。賃借料やその他コストの売上比はほぼ前期並み。

Q、今期の設備投資計画は？

A、連結の設備投資計画は 35 億強、減価償却費は 17 億程度で見ている。(前期の連結での実績は設備投資 28 億、減価償却費 15 億)

<出店計画について>

Q、今期は新規事業で 2 店舗の出店予定となっているが、これは全く新しいブランドか？

A、まだ公表していない新しい事業を含んでいる。



- Q、グランフロント大阪の状況について知りたい。大阪マーケットのポテンシャルをどう見ているか？
- A、グランフロント大阪には連結子会社含めて7ブランドを出店したが、4月の売上は軒並み計画を上回った。大阪のマーケットは昨年からめまぐるしく変化しており、キタ地区、ミナミ地区のポテンシャルについてはまだ判断できない。新しい商業施設ができると、新しいお客さまの流れができる。そのため、当社は新施設には積極的に出店したいという考えを持っている。グランフロント大阪への出店によってマーケットがどう変わるかを見極め、対応していきたい。
- Q、グランフロント大阪への大量出店によって、近郊既存店への影響はないのか？ 国内店舗の撤退基準はあるのか？
- A、新規出店による既存店への影響について、短絡的な判断はしない方針だ。店舗同士が共存共栄する可能性もあるので、お客様の動向を見つつ、当社の撤退基準と照らし併せて判断する。
- Q、単体の出店数の上期と下期のバランスはあまり変わらないように見えるが、出店コストが上下で大きく違うのはなぜか？
- A、今期は大型出店が上期に集中しているため、出店に関わるコストが上期に偏っている。単体のレギュラー事業の売場面積は今期通期で 1,100 坪程度増加する見通しだが、その内上期の増加分が 1,000 坪、下期は退店分のマイナスも含めて 100 坪程度の増加となっている。(補足:単体の退店4店はすべて下期。下期は新規出店による面積増が約 350 坪、退店による面積減が約 250 坪)

<ネット通販について>

- Q、ネット通販売上の前期と今期のチャンネル別動向を知りたい。
- A、単体の前期実績におけるネット通販の売上シェアは、ZOZOTOWN が 64%強、自社 EC が 17%、アマゾンが 5%強、アイルミネが 4%弱、その他が 3%未滿。新年度計画では、ZOZOTOWN が 62%弱、自社 EC が 18%、アマゾンが 7%弱、その他は前年同様で見ている。
- Q、今期計画のネット販売の伸び率が小売の伸び率よりも低い理由は？
- A、今期は自社 EC や、まだシェアのあまり高くないアマゾンは二桁増の計画だが、一番シェアの高い ZOZOTOWNはそこまで大きな伸びは見えていない。ZOZOTOWNは既に当社の出店ブランドや掲載商品数が実店舗と同等水準になっており、実店舗の既存店成長率に近い堅実な成長を見込んでいる。また、小売では新規出店を見込んでいるが、EC の新規出店はあまり見込んでいない。
- Q、O2O の取り組みについて詳しく知りたい。デジタルマーケティング部の設立で、マーケティング戦略はどのように変わってくるのか？
- A、当社は同業他社と比較しても EC 売上比率が高い方だと思う。今後もネット通販先進国アメリカの動向や、日本におけるネット通販の市場動向に対して遅れをとらずにやっていきたいと考えている。当社が目指すべきは、実店舗とネット通販店舗のお客さまサービスを限りなく同じレベルにしていくこと。既に一部店舗で行っているが、品番メモカードを使って実店舗で見た商品をパソコンやモバイルで簡単に検索し、ネット通販で購入できる取り組みを進めている。好きなときに好きな場所で購入できるという、お客様にとってのメリットを実現したい。他にも当社の強みでもあるコーディネート提案、ネットで注文し実店舗でお直しをして受け取るなど、様々なサービスを実現したい。



Q、O2Oの取り組み強化で物流体制は変化するのか？

A、既にスタートトゥデイ社との在庫データ共有を行なっているが、この範囲の拡大を考えている。将来的に物流機能の強化は必要になると思うが、現時点では今のキャパシティで対応できる。

長期ビジョン UA VISION 2022 について

Q、2022年の売上目標 2,200 億円における既存事業、新規事業、海外の内訳を知りたい。

A、既存事業では UA (BY 含む) と GLR で現在の 700 億円から 1,000 億円へ、CH は 70 億円から 100 億円へ、SBU は 140 億円弱から 300 億円弱へ、アウトレットが 140 億円から 200 億円へ、複数の新規事業が 300 億円規模を想定している。長期ビジョンにおける海外はノウハウ蓄積期間と捉えており、30 億円程度の計画。関係会社ではコーエンが 200 億円、フィーゴが 100 億円を想定している。

Q、複数ブランドで 300 億円規模の新規事業の想定だが、今のブランドポートフォリオのどこを補っていくのか？新規事業の展開に M&A を想定しているのか？

A、数多くの新規事業をスタートすることは想定していない。一つの事業で 100 億円規模を目指している。新規事業は当社のポートフォリオと被るところもあるし、現在カバーできていないところも考えている。M&A は出会いの問題。M&A ありきの新規事業は考えていないが、良い出会いがあれば検討する。当社の競争優位性であるヒト・モノ・ウツワ、商品・販売・宣伝部門の連携をベースに、商品プラットフォームを利活用した上でクリエイティビティを磨き、新たなマーケットに臨みたい。

Q、長期ビジョンにおいて経常利益率が改善しているが、どの指標改善で達成させるのか？新規事業を行なうことは利益率の毀損につながらないのか？

A、現在の経常利益は事業毎に良し悪しがわかれており、そこに改善余地がある。既存事業の改善が新規事業開発を支えるという前提で今回のビジョンを掲げているので、新規事業の推進が利益率毀損につながることはない。

海外展開について

Q、今期計画に海外展開のコストが織り込まれているが、いつ、どこへ、どの業態を考えているのか？

A、現段階では具体的には話せない。まずは近隣アジアをリサーチしており、最初の展開もそこからなる見込み。既存の主力事業で今期中にテスト出店し、将来的には欧米でも勝負していきたいと思っている。長期ビジョンの期間内で海外戦略の布石を打っていく。

Q、海外進出へのスタンスが変化してきた背景を知りたい。

A、海外進出については、ずっと慎重に捉えてきた。様々な試算とターゲットエリアの研究を行なう中で、収益化の可能性が見えるところでトライしてみたいと思うようになった。当社の勝ちパターンを海外で試してみたいし、海外でも通用するモデルにしたいという考えもある。



Q、長期ビジョンでは海外売上が 30 億円と慎重だが、これまでのテストマーケティングを経た上でもこれだけ慎重に捉えている背景は？

A、現状は香港の IT 社への卸取引が中心で、一部アメリカへの輸出も行なっている。この 4 年間 IT 社との卸取引を継続し、香港や北京で当社商品を販売している。しかし卸取引では当社の競争優位性であるヒト・モノ・ウツワを全て手がけることはできず、今後はそこまで自分達で行っていきたい。当社は地域特性に応じて MD を修正し、お客様のニーズに対応していくスタンスを持っているため、初年度で 10 数店舗出店のようなダース展開は考えていない。

Q、御社のように 100% プライベートブランドではない会社は、どういう海外展開をプランしているのか？

A、そこがオリジナル企画商品と仕入商品のミックスで展開するセレクトショップビジネスにとって、チャレンジの部分だ。当社では、当社だけでしか販売できない別注企画による仕入商品も多い。お客様からもそこをご支持いただいております、海外観光客の方からもここを評価されている。海外でも当社ならではの別注企画、コラボレーション商品は展開できる。同時に、限りなくオリジナル企画商品を磨き、仕入品に負けないクオリティにしていく。

子会社について

Q、コーエンが好調な背景は？コーエンの強みは？

A、コーエンはユニテッドアローズ社の DNA を持ってスタートしており、商品・販売・宣伝部門連携の重要性を認識できている。商品部門と販売部門のリレーションでお客様の声を商品企画につなげられるところ、軌道修正力の高さ、接客力の高さに強みがあると思う。カジュアルマーケットにおいて、価格の面では若年層から、テイストの面ではファミリー層から、幅広い層に評価いただいていることも強みだ。またマーケットの中にあまり競合店舗がいなかったことも有利に働いている。

その他

Q、渋谷ヒカリエのシンクス、お台場のダイバーシティ東京プラザ、東京スカイツリー・ソラマチタウンなど、昨年春にオープンした店舗の状況は？

A、スカイツリーやお台場の店舗は観光客のご来店が多い。今後は近隣の方のご来店が増えてくると見ており、お客様の定着で売上拡大を図りたい。渋谷のシンクスは通常のショッピングセンターと同様の傾向。計画比で見ると、予算の高かったスカイツリー店舗が若干苦戦しているが、それ以外は計画を越えている。また前期出店した UA のウイメンズ店舗(大丸東京ウイメンズストア、そごう横浜ウイメンズストア)は順調に推移し、今期は六本木ウイメンズストアもオープンした。ここも好調に推移している。

Q、アベノミクスによる業績の押し上げ効果はあるか？

A、百貨店で高額品の動きが良いと報道されているように、今年になってから CH、ドゥワローなどの高額ブランドに好影響が出ている。ただし、これが实体经济に反映されるには 2 年くらいかかると考えている。景況感を判断する最初のタイミングが夏のボーナス、次が冬のボーナス、そして消費税アップ後。そこがどうなるかは具体的に見えてはいないが、お客様が良いモノを求める気持ちになっているのは事実だ。



UNITED ARROWS LTD.

Q、消費税還元セールについての考え方、セールを政府が規制することの是非をどう思うか？

A、当社では消費税還元セールというタイトルでお客様にアプローチする方向性はないので、特に政府指導についてのコメントはない。

Q、オリジナル企画商品と仕入商品の比率に変化はあるか？

A、前期はほぼ前年と同様で、オリジナル企画商品の比率は49%程度。今期については、計画比率のようなものはない。

以上