

2018年3月期 第1四半期 決算説明会

2017年8月4日

株式会社 ユナイテッドアローズ

I. 2018/3期 第1四半期 業績概況 P. 3～15

II. 重点取組施策の進捗等 P. 16～21

III. 参考資料 P. 22～28

※ 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関しましては、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。

■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、略称を使用しております。

ユナイテッドアローズ=UA、ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ=BY/ビューティ&ユース、モンキータイムビューティ&ユース ユナイテッドアローズ=モンキータイム、ディストリクト ユナイテッドアローズ=ディストリクト、ユナイテッドアローズ 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、クロムハーツ=CH、ジ エアポート ストア ユナイテッドアローズ=エアポート ストア、ザ ステーション ストア ユナイテッドアローズ=ステーション ストア、スモールビジネス ユニット=SBU、CHROME HEARTS JP合同会社=CHJP

■事業別売上高について:UAおよびSBUは以下のストアブランドの売上高を含めて表示しております。

UA=UA、ディストリクト、ザ ソプリンハウス、アストラット、BY、モンキータイム、スティーブン アラン、ロクビューティ&ユース、エイチビューティ&ユース
SBU= アナザーエディション、ジュエルチェンジズ、オデット エ オディール、ボワゾンショコラ、ドウロワー、アンルート、エアポート ストア、ステーション ストア

I . 2018/3期 第1四半期 業績概況

連結PL(詳細は5、8、9ページ)

- ・売上高:前年同期比106.9%、経常利益:〃117.4%の増収増益
- ・売上総利益率:前年同期差▲0.3ptの54.3%。子会社の前秋冬商品セール販売増や為替影響等
- ・販管費率:前年同期差▲0.8ptの47.3%。人件費率、その他販管費率の減等による
- ・営業利益:前年同期比115.9%、経常利益:同117.4%、四半期純利益:同106.0%

単体売上(詳細は6、7ページ)

- ・既存店売上高前期比102.9%(〃小売:98.8%、ネット通販:122.3%)
- ・チャ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17.5%
- ・小売+ネット通販既存店客数前期比100.6%、同客単価102.2%(参考値)

たな卸資産(詳細は10ページ)

- ・前年同期比100.5%。売上の伸び(106.9%)を下回る。

出退店(詳細は12~14ページ)

- ・グループ合計1Q実績:新規出店 9、退店 2、1Q末店舗数 367
- ・〃通期見込み:新規出店 22、退店 32、期末店舗数見込み 350

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:増収増益、CHJP:ビジネスユニット売上が前年同期を上回る

1Q: 増収増益

- ・ 売上高: 前年同期比106.9%、経常利益: 〃 117.4%の増収増益
- ・ 売上総利益率: 前年同期差▲0.3ptの54.3%。子会社の前秋冬商品セール販売増や同じく子会社の為替影響等
- ・ 販管費率: 前年同期差▲0.8ptの47.3%。人件費率、その他販管費率の減等による
- ・ 営業利益: 前年同期比 115.9%、経常利益: 同 117.4%、四半期純利益: 同 106.0%

単位: 百万円

	連結 2018/3期 1Q				単位: 百万円	
	実績	売上比	前年同期比増減		前年同期 実績	売上比
				比率		
売上高	35,228	100.0%	2,281	106.9%	32,947	100.0%
売上総利益	19,116	54.3%	1,152	106.4%	17,964	54.5%
販管費	16,679	47.3%	818	105.2%	15,860	48.1%
営業利益	2,436	6.9%	333	115.9%	2,103	6.4%
営業外損益	44	0.1%	34	460.5%	9	0.0%
経常利益	2,481	7.0%	368	117.4%	2,112	6.4%
特別損益	▲ 282	-0.8%	▲ 164	—	▲ 117	-0.4%
親会社株主に帰属 する四半期純利益	1,383	3.9%	78	106.0%	1,305	4.0%

5

■連結PL実績

当第1四半期連結累計期間(2017年4月1日～2017年6月30日)は、増収増益となった。

連結売上高は、前年同期比106.9%の352億円となった。前期実績からクロムハーツを除いた(株)UA、(株)コーエンおよび各社のネット通販等が増収した。

売上総利益率は前年同期から0.3ポイント低下し、54.3%となった。要因は、子会社の前秋冬商品のセールでの販売増や同じく子会社の為替影響等による。

販管費率は、前年同期から0.8ポイント低減し、47.3%となった。増収に伴う人件費等の固定費の相対的な低減、出店一時経費等の減などによる。

以上の結果、経常利益は前年同期比117.4%の24億円となった。また、減損損失の計上等により、四半期純利益は前年同期比106.0%の13億円となった。

単体売上高前年同期比(前期CH事業除く)105.9%(※)、既存店売上高前期比102.9%

- ・ 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17.5%、アウトレット15.2%
- ・ 小売+ネット通販既存店客数前期比(参考値)は100.6%と前年同期を上回る

(※) 前期にCH事業を含めた売上高前年同期比は96.9%

単位: 百万円

単体 2018/3期 1Q (前年同期からCH事業実績除き比較)					
	実績	構成比	前年同期比増減		前年同期
			比率		実績 構成比
単体売上高	29,494	100.0%	1,652	105.9%	27,842 100.0%
ビジネスユニット計	25,010	84.8%	1,274	105.4%	23,736 85.3%
小売	19,684	66.7%	336	101.7%	19,347 69.5%
ネット通販	5,155	17.5%	953	122.7%	4,202 15.1%
その他(卸売等)	170	0.6%	▲ 16	91.3%	187 0.7%
アウトレット等	4,483	15.2%	377	109.2%	4,105 14.7%

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	102.9%	100.6% ※	102.2% ※
小売	98.8%	95.7%	103.2%
ネット通販	122.3%	118.8% ※	107.3% ※

※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売上の約8割)

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

単体売上高は前期からクロムハーツ事業を除いた前年同期比で105.9%、含めた比較で96.9%となった。

既存店売上高前期比は102.9%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。

ネット通販の売上構成は17.5%、アウトレットは15.2%となった。

小売既存店客数前期は95.7%であるが、小売+ネット通販での客数前期比は100.6%と前年同期を越えて推移した。

※小売+ネット通販客数前期比は参考値

1Qは全事業ビジネスユニット売上高および既存店売上高が前年同期を上回る

- ・ UA事業：メンズカジュアルおよびウィメンズ全般
- ・ GLR事業：ウィメンズ全般
- ・ SBU：オデット エ オディール、ドゥロワー、ステーション ストア が順調

※ 前年同期のビジネスユニット計はCH事業の売上高を除いて表示しております。

単位：百万円

単位:百万円

	単体			前年同期 実績
	2018/3期 1Q			
	実績	前年同期比増減	比率	
ビジネスユニット計	25,010	1,274	105.4%	23,736
UA	13,763	778	106.0%	12,984
GLR	7,697	295	104.0%	7,402
SBU	3,550	200	106.0%	3,350

	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
UA	101.5%	96.4%	130.6%
GLR	103.6%	101.2%	115.4%
SBU	106.5%	103.4%	114.4%

※ 事業名の略称表記について：当資料2ページにて解説しております。

■単体 売上高実績 事業別

全ての事業がビジネスユニット売上高および既存店売上高について増収した。

UA事業はメンズカジュアルおよびウィメンズ全般が順調に推移した。GLR事業はウィメンズ全般、SBUはオデット エ オディール、ドゥロワー、ステーション ストアが順調に推移した。

連結売上総利益率 前年同期差▲0.3ptの 54.3%

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

2018/3期1Q 連結売上総利益率	54.3%
前年同期連結売上総利益率	54.5%
差異	▲0.3pt

■差異内容(全体に与える影響度)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	0.0pt	ビジネスユニット自体の売上総利益率は前年同水準
(株)UA アウトレット等売上総利益率増減影響	0.2pt	アウトレット等自体の〃は前年同期差+1.5pt (事業品、専用品とも売上総利益率が改善)
(株)UA その他原価の増減影響	0.1pt	商品評価損やロイヤリティの減等によりプラス影響
他要因(子会社動向、連結調整、売上構成等)	▲0.6pt	1Q前半にセールを拡大した子会社や為替変動による マイナス影響があった子会社等によりマイナス影響

・クロムハーツ事業の影響を今期、前期とも「(株)UAビジネスユニット」から除外し、「他要因」に含めております。

※過去3期の上期・下期・通期別における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

売上総利益率は、前期から0.3ポイント低下の54.3%となった。

各事業の売上総利益率の増減等が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ゼロ。ビジネスユニット自体の売上総利益率は前年同期と同等であった。

(株)UA アウトレット等による影響はプラス0.2ポイント。アウトレット等自体の売上総利益率前期差はプラス1.5ポイント。事業品およびアウトレット専用品双方の売上総利益率改善が主な要因。

(株)UA その他原価による影響はプラス0.1ポイント。商品評価損やロイヤリティの減等によりプラスの影響となった。

その他、子会社動向等に伴う影響はマイナス0.6ポイント。一部の子会社の値引ロス増や同じく一部の子会社の為替影響等によりマイナス。双方とも2Q以降は改善見通し。

販管費前年同期比105.2%、販管費率前年同期差▲0.8ptの47.3%

(主に売上比増減の顕著な科目についてコメント)

- ・ 人件費率: 増収に伴う相対的な低減、一部欠員による減
- ・ 賃借料率: ネット通販売上拡大に伴う手数料の増
- ・ その他販管費率: 出店一時経費、業務委託費等の減

		連結 2018/3期 1Q				単位: 百万円	
	実績	売上比	前年同期比増減 比率		売上比 増減	前年同期 実績	売上比
売上高	35,228	100.0%	2,281	106.9%	0.0%	32,947	100.0%
販管費	16,679	47.3%	818	105.2%	-0.8%	15,860	48.1%
宣伝販促費	786	2.2%	85	112.3%	0.1%	700	2.1%
人件費	6,042	17.2%	260	104.5%	-0.4%	5,781	17.5%
賃借料	5,081	14.4%	387	108.3%	0.2%	4,693	14.2%
減価償却費	453	1.3%	8	101.9%	-0.1%	445	1.4%
その他	4,316	12.3%	76	101.8%	-0.6%	4,239	12.9%

※過去3期の上期・下期・通期における項目別連結販管費率を巻末に添付しております。

■連結販管費実績

販管費は、前年同期比105.2%、販管費率は前期差から0.8ポイント低減の47.3%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。

人件費率: 増収に伴う相対的な低減、一部欠員による減

賃借料率: ネット通販売上拡大に伴う手数料の増

その他販管費率: 出店一時経費、業務委託費等の減

連結総資産 前年同期末比105.3%、前期末比102.0%の691億円

(コメントは前年同期末との比較)

- ・流動資産：現預金、未収入金の増
- ・固定資産：新規出店等に伴う有形固定資産、差入保証金の増
- ・流動負債：借入金、未払金の増、買掛金の減
- ・固定負債：長期借入金の増

※ 長短借入金残高：前年同期末比161.8%の154億円

※ たな卸資産：同100.5%(売上高の伸び：106.9%)

単位：百万円

	連結 2018/3期 1Q							
	実績	構成比	前年 同期末比	前期末比	前年同期末 実績	構成比	前期末 実績	構成比
総資産	69,180	100.0%	105.3%	102.0%	65,710	100.0%	67,799	100.0%
流動資産	46,351	67.0%	106.5%	102.7%	43,525	66.2%	45,152	66.6%
（うち たな卸資産）	27,608	39.9%	100.5%	105.3%	27,484	41.8%	26,210	38.7%
固定資産	22,828	33.0%	102.9%	100.8%	22,184	33.8%	22,646	33.4%
流動負債	31,773	45.9%	115.3%	106.6%	27,565	41.9%	29,805	44.0%
固定負債	6,621	9.6%	137.4%	94.4%	4,819	7.3%	7,012	10.3%
純資産合計	30,785	44.5%	92.4%	99.4%	33,325	50.7%	30,980	45.7%
参考：長短借入金残高	15,441	22.3%	161.8%	112.0%	9,545	14.5%	13,792	20.3%

10

■連結BS実績

連結総資産は前年同期末比105.3%、前期末比102.0%の691億円となった。

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106.5%の463億円となった。これは主に現預金および未収入金の増によるものである。固定資産は、同102.9%の228億円となった。これは主に新規出店に伴う有形固定資産や差入保証金の増によるものである。

流動負債は、同115.3%の317億円となった。これは主に借入金、未払金の増、買掛金の減によるものである。

固定負債は、同137.4%の66億万円となった。これは主に長期借入金の増によるものである。

長短借入金の残高は、同161.8%の154億円となった。

たな卸資産は、同100.5%の276億円となった。第1四半期の売上高前年同期比は106.9%であり、売上の伸びを大きく下回った。

現金及び現金同等物の四半期末残高59億円

- ・ 営業CF（主な収入）：税前四半期純利益21億円、仕入債務の増9億円
（主な支出）：たな卸資産の増13億円、法人税等の支払10億円
- ・ 投資CF（主な支出）：有形固定資産の取得9億円
- ・ 財務CF（主な収入）：短期借入金の増26億円
（主な支出）：配当金の支払15億円、長期借入金の返済10億円

単位：百万円

	連結 2018/3期 1Q	前年同期
	実績	実績
営業キャッシュ・フロー（小計）	2,631	416
営業キャッシュ・フロー	1,578	▲ 1,715
投資キャッシュ・フロー	▲ 1,411	▲ 1,807
財務キャッシュ・フロー	135	1,799
現金及び現金同等物期末残高	5,921	4,080

■ 連結CF実績

1Q末の現金及び現金同等物は、59億円となった。

営業キャッシュ・フローは、15億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四半期純利益21億円、仕入債務の増9億円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、たな卸資産の増13億円、法人税等の支払額10億円である。

投資活動によるキャッシュ・フローは、14億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等に伴う有形固定資産の取得9億円である。

財務活動によるキャッシュ・フローは、1億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26億円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、配当金の支払15億円、長期借入金の返済10億円である。

■グループ合計出退店 1Q実績、通期見込み

- ・ 1Q実績:グループ合計出店数 9、退店数 2、1Q末店舗数 367
- ・ 通期見込み:グループ合計出店数 22、退店数 32、期末店舗数 350

	2018/3期 1Q 実績				2018/3期 通期見込み					参考 前回比 増減
	前期末 店舗数	出店	退店	1Q期末 店舗数	出店 上期	下期	通期	退店	期末 店舗数	
グループ合計	360	9	2	367	13	9	22	32	350	▲ 16
(株)ユナイテッドアローズ	242	9	1	250	12	7	19	29	232	▲ 16
(株)フィーゴ	17			17	1		1		18	
(株)コーエン	87		1	86		1	1	3	85	
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	3			3		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										
ユナイテッドアローズ事業	88	3		91	5	2	7	4	91	
グリーンレーベルリラクシング事業	69	2		71	3	3	6		75	
SBU	61	2	1	62	2	1	3	25	39	▲ 16
アウトレット	24	2		26	2	1	3		27	

■グループ合計出退店 1Q実績、通期見込み

1Q実績:グループ合計での新規出店数:9、退店:2、期末店舗数:367。

通期見込み:グループ合計での新規出店数:22、退店:32、期末店舗数:350。

今期の期末店舗数見込みは前回の説明会資料から16店舗減少しているが、要因は主に(株)UAにおけるSBU 2事業の撤退によるもの。

■参考:(株)UA ストアブランド別出退店実績

	2018/3期1Q 実績			
	前期末 店舗数	出店	退店	1Q末 店舗数
(株)ユナイテッドアローズ合計	242	9	1	250
ユナイテッドアローズ事業計	88	3		91
ユナイテッドアローズ総合店	9			9
ユナイテッドアローズ	26	1		27
ソブリンハウス	1			1
ディストリクト	1			1
アストラット	2			2
ビューティ&ユース	41	1		42
モンキータイム	2	1		3
スティーブン アラン(※)	3			3
ロクビューティ&ユース	2			2
エイチ ビューティ&ユース	1			1
グリーンレーベル リラクシング事業	69	2		71
SBU計	61	2	1	62
アナザーエディション	13		1	12
ジュエルチェンジズ	9	1		10
オデット エ オディール	17	1		18
ボワゾンショコラ	6			6
ドゥロワー	7			7
アンルート	1			1
トラフィック エアポート ストア	2			2
チャンネル ステーション ストア	6			6
アウトレット	24	2		26

(※) スティーブン アラン トーキョー、オオサカ、コウベは各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

㈱ユナイテッドアローズ

月	出退店	店名	商業施設・住所
5月	退店	アナザーエディション 新宿フラッグス店	Flags (東京都新宿区)
4月	新規出店	ユナイテッドアローズ 名古屋駅店	タカシマヤ ゲートタワーモール (名古屋市中村区)
	新規出店	ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 名古屋駅店	タカシマヤ ゲートタワーモール (名古屋市中村区)
	新規出店	モンキータイム ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 大阪店	ルクア (大阪市北区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 名古屋タカシマヤ ゲートタワーモール店	タカシマヤ ゲートタワーモール (名古屋市中村区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 盛岡フェザン店	フェザン (岩手県盛岡市)
	新規出店	オデット エ オディール 名古屋タカシマヤ ゲートタワーモール店	タカシマヤ ゲートタワーモール (名古屋市中村区)
	新規出店	ジュエルチェンジズ 名古屋タカシマヤ ゲートタワーモール店	タカシマヤ ゲートタワーモール (名古屋市中村区)
	新規出店	ユナイテッドアローズ アウトレット 鳥栖店	鳥栖プレミアム・アウトレット (佐賀県鳥栖市)
	新規出店	ユナイテッドアローズ アウトレット 仙台港店	三井アウトレットパーク 仙台港 (仙台市宮城野区)

㈱コーエン

月	出退店	店名	商業施設・住所
3月	退店	横浜マルイシティ店	横浜マルイシティ(横浜市西区)

※2018/3期1Qにおける㈱フィーゴ、UNITED ARROWS TAIWAN LTD.、㈱DesignsおよびCHROME HEARTS JP合同会社の出退店はありません。

■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

1Q:減収減益

- ・売上高 5億円 前年同期比 97%
- ・当初計画から1Qは減収減益見込であり、計画どおりの推移。通期では増収増益を目指す

株式会社コーエン

1Q:増収増益

- ・売上高 23億円 前年同期比 120%
- ・1Q前半(2月)は2016年秋冬商品のセールを拡大するも、後半は春夏商品が好調に推移し増益

CHROME HEARTS JP合同会社

4~6月(※1):ビジネスユニット売上高前年同期クリア

- ・売上高30億円、ビジネスユニット売上高前年同期比106.3%(※2)
- ・国内売上、免税売上双方が前年超え

※1)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。

※2)分社化以降、株式会社コーエンへの卸売等が発生し全社売上高が前期比較できないため、記載しておりません。

UNITED ARROWS TAIWAN LTD. 1Q業績:概ね計画通りに推移

株式会社Designs 1Q業績:若干苦戦も、連結業績への影響は軽微

■グループ会社の進捗

・(株)フィーゴ

1Qは減収減益となった。売上高は、前期比97%の5億円となった。当初計画から1Qは減収減益の見込みであり、計画どおりの進捗。通期では増収増益を目指す。

・(株)コーエン(決算月:1月)

1Qは増収増益となった。売上高は、前期比120%の23億円となった。1Q前半となる2月については2016年秋冬商品を中心にセールを拡大したが、後半の3~4月については春夏商品が好調に推移し増益となった。

・CHROME HEARTS JP合同会社(決算月:12月)

4~6月の全社売上高30億円。ビジネスユニット売上高は前年同期比106.3%。

国内売上、免税売上双方が前年同期を超えており、順調な推移。

・UNITED ARROWS TAIWAN LTD.(決算月:1月)

1Qの業績は概ね計画通りに推移

・株式会社 Designs(決算月:1月)

1Qの業績は若干苦戦するが、連結業績への影響は軽微。

II. 重点取組施策の進捗等

II. 重点取組施策の進捗等

- ・ 単年度経営方針の進捗
- ・ 中期ビジョンの戦略の一部についての進捗
- ・ 2017年5月に発表した中期ビジョンの施策の補足説明として「バリューチェーンと商品プラットフォームの進化」を説明

	1Q 結果	2Q以降 見込
売上 総利益率 の改善	前年同期差 ▲0.3pt	セール値引率の抑制等 により改善する見込み
在庫効率 の改善	前年同期末比 100.5%	在庫効率の継続的な 改善を目指す
販管費率 の改善	前年同期差 ▲0.8pt	中長期的にも プロジェクト推進により 販管費率の適正化を目指す
EC拡大による 収益性改善	(株)UA ネット通販売上高 前年同期比 122.7%	ECの売上向上に向けた 各種施策の効果が継続 すると見込む

1Q: 経常利益率0.6pt改善(6.4%→7.0%)

■単年度経営方針「収益性の早期改善」進捗

第1四半期については業績概況の通りであるため、第2四半期以降の見込みを中心に説明する。

1つ目、売上総利益率の改善について

第1四半期は前年同期に比較し、0.3ポイントの低下となった。第2四半期以降については、セール値引率の抑制等により、改善見込である。また、クロムハーツについても、6月末に行った価格改定(＝値上げ)等により、為替変動によるマイナス影響が縮小する見込である。

2つ目、在庫効率の改善について

第1四半期は(株)UAに加え、連結子会社のCHROME HEARTS JP合同会社や株式会社コーエンにおいても在庫効率の改善が図れた。特にコーエンは売上が2割伸長する中、在庫については前年同期末に比べ約2割減と大幅な改善を図ることができた。今後についても各社、継続的な改善を目指していく。

3つ目、販管費率の改善について

第1四半期は0.8ポイントの低減となった。第2四半期以降については基本的に計画水準を見込んでいるが、中長期的には収益性の改善に向けたプロジェクトを推進させることにより、販管費率の適正化を目指す。

4つ目、EC拡大による収益性の改善について

第1四半期は(株)UAのネット通販売上は前年同期で2割以上の増収となり、好調に推移している。自社ECサイトの「UA オンラインストア」についても第1四半期の前年同期比は124%と好調に推移した。昨年実施したハウスカード会員とUAオンラインストア会員の統合や本年4月に実施したブランドサイトとUAオンラインストアの統合などが売上に寄与していると認識。これらの施策の効果は今後も継続すると考える。また、ECへの在庫供給の拡大も引き続き実施し、売上の拡大を目指す。

以上により、第1四半期の経常利益率は0.6ポイントの改善を図ることができた。今後、についても引き続き収益性の改善を目指していく。

戦略1:強い経営基盤の確立 ～不採算事業・店舗・取組の精査・見極めと実行～

・ SBUに属するアナザーエディション、ボワソンショコラの撤退を決定

アナザーエディション

事業内容	:ウィメンズの衣料品および身の回り品の企画・仕入・販売
出店開始時期	:平成13年2月
店舗数	:12店舗(平成29年6月末現在)
売上高	:2,890百万円(平成29年3月期実績)

ボワソンショコラ

事業内容	:ウィメンズのシューズおよび身の回り品の企画・仕入・販売
出店開始時期	:平成26年3月
店舗数	:6店舗(平成29年6月末現在)
売上高	:936百万円(平成29年3月期実績)

・ 2017年秋冬シーズンをもって撤退、通期業績に与える影響は軽微
(今後の閉店予定18店舗のうち、過半数は前期までに減損損失計上)

・ 今後についても引き続き不採算事業・店舗・取組の見極めを継続

※UAグループ中期ビジョン概要を巻末に添付しております。

■UAグループ中期ビジョン進捗

戦略の1番に掲げている「強い経営基盤の確立」の1項目である「不採算事業・店舗・取組の精査・見極めと実行」について、当社グループの中長期的な成長と収益性の改善を図るため、経営にて討議を重ねてきた。

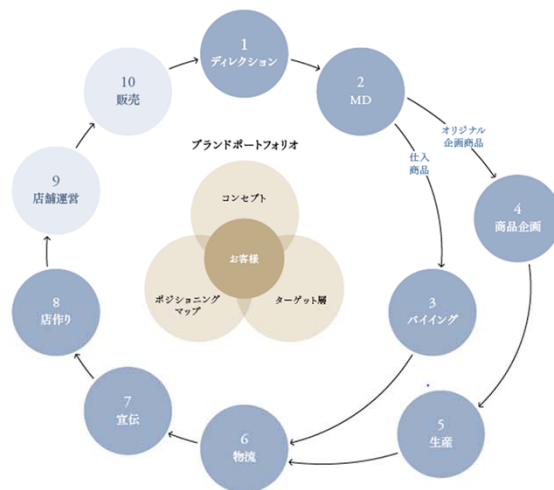
結果、過去からの業績推移や今後の見通し等から、スモールビジネスユニットに属する「アナザーエディション」および「ボワソンショコラ」の2事業について、2017年秋冬シーズンの終了をもって撤退することを決定した。

前期における2事業の売上合計は約38億円となり、第1四半期末の店舗数は2事業合わせて18店舗となる。

なお、閉店予定の18店舗のうち、過半数の店舗については前期までに減損損失を計上しているため、今期の業績へ与える影響は軽微である。

また、今後についても引き続き不採算事業等の見極めと精査は継続する予定であり、中期ビジョンで掲げたとおり、中期の期間内に強い経営基盤を確立していく所存である。

お客様を中心に据え、ブランドコンセプト、ターゲット層、ポジショニングマップの3種をベースにしたブランドポートフォリオを軸に、バリューチェーンを展開



	従来	今後
ブランドのポジショニング	ブランドのポジショニング、ターゲット設定が各事業にゆだねられる	ブランドポートフォリオを全社で管理、各事業のポジショニングとターゲット層を明確に定義
商品プラットフォーム	MDから生産(②～⑤)、および重要指標の管理にとどまる	ブランドポートフォリオから宣伝販促、店作り(①～⑧)、および重要指標の管理に拡大

19

■UAグループ中期ビジョン 補足説明「バリューチェーンと商品プラットフォームの進化」

スライドの中央にあるのが、当社のバリューチェーンと商品プラットフォームの関係性を表した図である。お客様を中心に据え、ブランドコンセプト・ターゲット層・ポジショニングマップの3つをベースにしたブランドポートフォリオを構築し、これを軸にディレクションから販売に至るまでのバリューチェーンの全工程を展開している。

従来は各ブランドのターゲット層やポジショニングの設定は各事業部門に委ねられていたが、ブランドポートフォリオを再構築したことで、現在は全社横串で管理している。これにより、バリューチェーンの各工程が各ブランドのポジショニングと合致しているかどうか、客観的に判断できるようになった。

商品プラットフォームについては、これまではバリューチェーンのMDから生産、および各種重要指標の管理にとどまっていたものを、今期からはディレクションから店作りまで管理範囲を拡大した。

これらの進化における大きなポイントが、今から説明するポジショニングマップの運用と属性別商品コードの追加の2点である。

1. ポジショニングマップの運用

① ポジショニングマップの目的

- ・各ブランドのコンセプトに基づき、それぞれをテイスト軸、価格軸で再配置
- ・当社が展開する各ブランドのマーケット内での役割を全社視点で管理
- ・お客様が各ブランドに求めているテイストと価格帯の明確化

② 期待される成果

- ・ブランド同士の社内競合の是正
- ・トレンドやお客様の消費動向に応じた、効率的な資本投下の判断
- ・ポジショニングに基づいた適切な出店開発
- ・マーケットの隙間を可視化し、新規事業開発に応用

■UAグループ中期ビジョン 補足説明「バリューチェーンと商品プラットフォームの進化」

ポジショニングマップとは、各ブランドのコンセプトに基づき、それぞれをテイスト軸、価格軸で再配置したチャートのことである。前期に再整備をしたことで、当社が展開している各ブランドが日本のファッションマーケットの中でどういう位置付けにあり、どういう役割を担っているのかを管理できるようになった。お客様が各ブランドに求めるテイストと価格帯が分かりやすく表現されており、各ブランドがどういう商品を展開すべきかを判断する指針となっている。

この運用によって各ブランド同士の社内競合が是正され、適切なポジショニングでの事業活動が行えるようになった。また、ファッショントレンドやお客様の消費動向に対して今後有望視されるブランドも明確になり、出店・改装や販促活動等で効率的な資本投下の判断が行える。出店開発においても、各ブランドのポジショニングに合った商業施設やフロア構成がわかり、ターゲット層と来店客層のズレを防ぐことができる。加えて、当社がまだカバーできていない領域が可視化されることで、今後の新規事業開発にもつながる。

このポジショニングマップについては、ファッション潮流の変化、お客様動向の変化などに併せて機動的に見直しを図り、時代対応をさせていく考えである。

2. 属性別商品コードの追加

① 属性別商品コードとは？

- ・マーケットコード
モード、ストリート、フェミニン、コンサバ等、ファッションテイスト別に
メンズ、ウィメンズ別で各11種類
- ・プライスコード
ロープライスからラグジュアリーまで5段階
- ・各ブランドがどのマーケットコード、プライスコードをカバーするかを定義し、
商品計画とお客様のニーズのズレを解消

② 属性別商品コード追加の狙い

- ・商品一点一点の展開意図を明確化
誰に向けて、どのくらいの量を、どの店舗で、どの時期に
- ・各ブランドターゲットと商品計画の整合性確認
- ・各店舗の特性に応じた商品配分
- ・シーズン終了後、属性別売上構成比、各種重要指標の分析
- ・分析結果を翌シーズンの商品計画、店舗配分、ディレクション等に反映

■UAグループ中期ビジョン 補足説明「バリューチェーンと商品プラットフォームの進化」

続いて属性別商品コードの追加について説明する。

これまでアイテム、色、サイズ別などで管理していた商品コードに、お客様層に応じた2種類の属性コードを追加した。一つ目はモード、ストリート、フェミニン、コンサバ等、商品テイストによるマーケットコードで、メンズ、ウィメンズ別で各11種類を準備している。二つ目は価格帯別のプライスコードで、ロープライスからラグジュアリーまで、計5段階に分かれている。各ブランドがどのマーケットコードとプライスコードをカバーするかは、ポジショニングマップ上で定義されている。商品計画を立てる際、品ぞろえのバランスをコード別に管理することで、お客様ニーズとのズレを解消させることができる。

今回の商品コード追加の狙いは、商品一点一点の展開意図を明確にすることにもある。各商品のテイストや価格帯をコードで管理できるようになるため、この商品は誰に向けて、どのくらいの量を、どの店舗で、どの時期に展開するのかなど、各商品の意味合いが明確になる。各ブランドのターゲット層との整合性も定量的に確認でき、各店舗の特性に応じた適切な配分計画が立てられる。

シーズン終了後には、属性別の売上構成比や各種重要指標を分析し、その結果を翌シーズンの商品計画、店舗配分、ディレクションなどに反映させることができる。これまで定性的になりがちだった商品テイストの検証を定量的に行うことで、商品計画の精度を高めていくことができると考えている。

III. 参考資料

	2015/3期			16/3期			17/3期		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
当年売上総利益率	52.7%	51.3%	51.9%	51.0%	50.6%	50.8%	50.8%	51.1%	51.0%
前年同期売上総利益率	53.2%	53.4%	53.3%	52.7%	51.3%	51.9%	51.0%	50.6%	50.8%
差異	▲0.5pt	▲2.1pt	▲1.4pt	▲1.8pt	▲0.6pt	▲1.1pt	▲0.2pt	0.5pt	0.2pt

■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	▲0.4pt	▲1.5pt	▲1.0pt	▲1.2pt	▲0.8pt	▲1.0pt	▲0.5pt	0.7pt	—
(株)UA アウトレット等の 売上総利益率増減影響	▲0.4pt	▲0.2pt	▲0.3pt	▲0.3pt	0.0pt	▲0.2pt	0.1pt	0.0pt	—
(株)UA その他原価の増減影響	▲0.1pt	▲0.2pt	▲0.1pt	0.0pt	0.4pt	0.2pt	0.1pt	▲0.2pt	—
他要因(子会社動向、連結調整、 売上構成等)	0.4pt	▲0.2pt	0.1pt	▲0.4pt	▲0.2pt	▲0.2pt	0.1pt	▲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。

	2015/3期			16/3期			17/3期		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
販管費計	46.8%	40.4%	43.3%	45.3%	40.9%	42.9%	48.1%	41.9%	44.7%
宣伝販促費	2.1%	1.7%	1.9%	1.7%	2.0%	1.9%	2.2%	2.2%	2.2%
人件費	17.2%	14.1%	15.5%	16.6%	14.0%	15.2%	17.4%	14.2%	15.6%
賃借料	13.8%	13.0%	13.4%	13.6%	13.2%	13.4%	14.4%	13.7%	14.0%
減価償却費	1.5%	1.3%	1.4%	1.4%	1.2%	1.3%	1.4%	1.2%	1.3%
その他	12.3%	10.2%	11.2%	12.0%	10.6%	11.2%	12.7%	10.6%	11.6%

単位:百万円

	連結 2018/3期 通期			前期実績 売上比	
	計画	売上比	前期比		
売上高	153,859	100.0%	105.7%	145,535	100.0%
売上総利益	78,786	51.2%	106.2%	74,155	51.0%
販管費	68,833	44.7%	105.9%	64,990	44.7%
営業利益	9,953	6.5%	108.6%	9,165	6.3%
営業外損益	146	0.1%	57.6%	255	0.2%
経常利益	10,100	6.6%	107.2%	9,420	6.5%
特別損益	▲ 1,500	-1.0%	-	▲ 1,366	-0.9%
親会社株主に帰属 する当期純利益	5,496	3.6%	105.9%	5,191	3.6%

■連結

単位:百万円

	連結 2018/3期 上期			前年同期実績 売上比		連結 2018/3期 下期			前年同期実績 売上比	
	計画	売上比	前年 同期比			計画	売上比	前年 同期比		
売上高	68,686	100.0%	105.5%	65,083	100.0%	85,172	100.0%	105.9%	80,452	100.0%
売上総利益	35,033	51.0%	106.1%	33,031	50.8%	43,753	51.4%	106.4%	41,124	51.1%
販管費	33,282	48.5%	106.3%	31,316	48.1%	35,551	41.7%	105.6%	33,674	41.9%
営業利益	1,750	2.5%	102.1%	1,714	2.6%	8,202	9.6%	110.1%	7,450	9.3%
営業外損益	26	0.0%	29.9%	88	0.1%	120	0.1%	72.3%	166	0.2%
経常利益	1,777	2.6%	98.5%	1,803	2.8%	8,322	9.8%	109.3%	7,617	9.5%
特別損益	▲ 681	-1.0%	-	▲ 336	-0.5%	▲ 818	-1.0%	-	▲ 1,029	-1.3%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	570	0.8%	65.5%	870	1.3%	4,926	5.8%	114.0%	4,321	5.4%

■2018/3期 単体 売上高計画明細

単位:百万円

	単体 2018/3期 通期			単体 2018/3期 上期		単体 2018/3期 下期	
	計 画	構成比	前期比増減 比率	計 画	前年同期比増減 比率	計 画	前年同期比増減 比率
売上高	127,539	100.0%	6,771 105.6%	56,359	2,838 105.3%	71,179	3,932 105.8%
ビジネスユニット計	108,964	85.4%	5,254 105.1%	48,187	2,324 105.1%	60,777	2,929 105.1%
小売	84,702	66.4%	2,093 102.5%	38,054	1,165 103.2%	46,648	927 102.0%
ネット通販	22,925	18.0%	2,713 113.4%	9,745	1,205 114.1%	13,180	1,507 112.9%
その他(卸売等)	1,336	1.0%	447 150.4%	388	▲ 46 89.4%	948	493 208.6%
アウトレット	18,574	14.6%	1,516 108.9%	8,171	513 106.7%	10,402	1,003 110.7%
既存店売上高前期比							
小売+ネット通販	103.1%			102.4%		103.6%	
小売	100.7%			100.0%		101.3%	
ネット通販	112.8%			113.3%		112.5%	

※前期比につきましては、前期実績よりCH事業の売上高を除いた売上高にて比較しております。

■「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