

2020年3月期 本決算説明会

2020年5月8日

株式会社 ユナイテッドアローズ

I. 2020/3期業績の概要

P. 3～17

II. 前期終了の中期ビジョン総括、新中期経営計画 および2021/3期の経営方針等

P. 18～34

III. 参考資料

P. 35～37

※ 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。

①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、略称を使用する場合があります。

ユニテッドアローズ=UA、ビューティ&ユース ユニテッドアローズ=BY/ビューティ&ユース、モンキータイト ユニテッドアローズ=モンキータイト、ディストリクト ユニテッドアローズ=ディストリクト、ユニテッドアローズ 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、ワークトリップ アウトフィッツ グリーンレーベル リラクシング=ワークトリップ アウトフィッツ GLR、ルロウ グリーンレーベル リラクシング=ルロウ GLR、ジ エアポート スタ ユニテッドアローズ=エアポート スタ、ザ ステーション スタ ユニテッドアローズ=ステーション スタ、CHROME HEARTS JP合同会社=CHJP、クロムハーツ=CH

②第一事業本部および第二事業本部には以下のストアブランドが含まれております。

第一事業本部=UA、ディストリクト、ザ ソプリンハウス、アストラット、エアポート スタ、ブラミンク、BY、モンキータイト、スティープン アラン、ロク、エイチ ビューティ&ユース、オデット エ オディール、ドゥロワー

第二事業本部=GLR、ワークトリップ アウトフィッツ GLR、ルロウ GLR、エメル リファインズ、ステーション スタ

I . 2020/3期業績の概要

連結PL実績(詳細は5、8、9ページ)

- ・4Qの新型コロナウイルスの感染拡大に伴う消費の停滞等に伴い、減収減益
- ・売上総利益率:前期差▲0.6ptの50.8%。4Qの売上低下に伴い、在庫消化策を促進
- ・販管費:前期比100.7%。固定費を抑制するも、ネット通販の拡大に向け宣伝販促費増加
- ・特別損失:4Qの売上低下に伴い、店舗減損損失が拡大。当期純利益は前期比54.9%
- ・1株当たり年間配当額は当初計画通り83円(前期+3円)

単体売上実績(詳細は6、7ページ)

- ・既存店売上高前期比98.3%(〃小売:92.4%、ネット通販:116.8%)
- ・小売は3Qの暖冬および4Qの新型コロナウイルスの影響で減収も、ネット通販が2ケタ増で推移

たな卸資産(詳細は10ページ)

- ・たな卸資産:同111.8%(売上高前期比:99.1%)。4Q店舗売上低下により増。消化を促進

出退店(詳細は12～15ページ)

- ・2020/3期実績:グループ合計出店数27、退店数26、期末店舗数359

グループ会社の進捗(詳細は16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:増収減益、CHJP:増収増益

2021/3期の業績予想等

- ・新型コロナウイルスの感染拡大により、現時点で事業活動への影響を算定することが困難であり、2021/3期の連結業績予想、配当予想、出退店予想を未定とする。
- 開示可能となった時点で速やかに公表予定

■業績総括

(スライド資料のとおり)

**4Qの新型コロナウイルス(※)の感染拡大に伴う消費の停滞等に伴い、減収減益
経常利益:前期比77.8%、純利益:前期比54.9%。配当は当初計画を据え置き**

- ・ 売上高:前期比99.1%、修正計画比97.6%。3Qまで増収も4Qに減収
- ・ 売上総利益率:前期差▲0.6ptの50.8%。4Qの売上低下に伴い、在庫消化策を促進
- ・ 販管費:前期比100.7%。固定費を抑制するも、ネット通販の拡大に向け宣伝販促費増加
- ・ 特別損失:4Qの売上低下に伴い、店舗減損損失が拡大。当期純利益は前期比54.9%
- ・ 1株当たり年間配当額は当初計画通り83円(前期+3円)。新年度配当は現在のところ未定

(※)以下コロナウイルスと表記

単位:百万円

	連結 2020/3期 通期							
	実績	売上比	前期比増減		修正計画比増減		前期実績	売上比
			比率		比率			売上比
売上高	157,412	100.0%	▲ 1,506	99.1%	▲ 3,827	97.6%	158,918	100.0%
売上総利益	79,983	50.8%	▲ 1,777	97.8%	-	-	81,760	51.4%
販管費	71,224	45.2%	527	100.7%	-	-	70,696	44.5%
営業利益	8,758	5.6%	▲ 2,305	79.2%	▲ 2,111	80.6%	11,063	7.0%
営業外損益	44	0.0%	▲ 203	18.0%	-	-	248	0.2%
経常利益	8,803	5.6%	▲ 2,508	77.8%	▲ 2,096	80.8%	11,312	7.1%
特別損益	▲ 2,582	-1.6%	▲ 1,993	-	-	-	▲ 588	-0.4%
親会社株主に帰属 する当期純利益	3,522	2.2%	▲ 2,894	54.9%	▲ 1,777	66.5%	6,417	4.0%

■2020/3期 連結PL実績

当連結累計期間(2019年4月1日～2020年3月31日)は、特に第4四半期に発生した新型コロナウイルス(以下コロナウイルス)の感染拡大に伴う消費の停滞等に伴い、減収減益となった。また、通期で減収となったのは創業以来初めてである。

売上高は前期比99.1%、修正計画比97.6%の1,574億円となった。第3四半期まで増収基調であったが、第4四半期の減収に伴い、通期で減収となった。

売上総利益率は前期差マイナス0.6ポイントの50.8%となった。暖冬に伴う秋冬物商品の値引増に加え、第4四半期の売上低下に伴い、在庫消化策を促進したことが主要因。

販管費は前期比100.7%となった。固定費については抑制を行った一方、ネット通販の拡大に向け、宣伝販促費を増加した。

この結果、営業利益は前期比79.2%、修正計画比80.6%の87億円となった。

特別損失は第4四半期の売上低下を織り込んだ結果、店舗の減損損失が拡大した。また、自社ECの開発にかかる減損はさらに精査の結果、1億円弱を追加で計上し、通期で約6億円の減損損失計上となった。一方、それ以外の開発中のソフトウェアは引き続き活用していくことが確定したため、新年度以降は基本的に追加の減損は発生しない見通しである。

上記の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比54.9%、修正計画比66.5%の35億円となった。なお、2020/3期の1株当たり年間配当金は当初計画通り、前期プラス3円の83円とさせていただき見込みである。新年度の配当は現在のところ未定である。

既存店売上高前期比98.3%(小売:92.4%、ネット通販:116.8%)

- ・小売は3Qの暖冬および4Qのコロナウイルスの影響で減収も、ネット通販が2ケタ増で推移
- ・売上構成比: ネット通販22.6%、アウトレット14.1%
- ・既存店客数: 小売が前期を下回るもネット通販が118.4%と高い伸び。トータルでは98.0%

単位: 百万円

	単体 2020/3期 通期					
	実績	構成比	前期比増減		前期実績	構成比
				比率		
単体売上高	129,402	100.0%	▲ 2,074	98.4%	131,476	100.0%
ビジネスユニット計	111,162	85.9%	▲ 1,617	98.6%	112,779	85.8%
小売	81,026	62.6%	▲ 4,632	94.6%	85,658	65.2%
ネット通販	29,217	22.6%	2,881	110.9%	26,336	20.0%
その他(卸売等)	918	0.7%	134	117.1%	784	0.6%
アウトレット等	18,240	14.1%	▲ 457	97.6%	18,697	14.2%

	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	98.3%	98.0% ※	99.2% ※
小売	92.4%	90.6%	102.0%
ネット通販	116.8%	118.4% ※	98.7% ※

※小売+ネット通販およびネット通販既存店の客数、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。

■単体売上高実績 チャンネル別

既存店売上高前期比は98.3%となり、うち小売が92.4%、ネット通販が116.8%となった。

小売については、第3四半期の暖冬および第4四半期のコロナウイルスの影響で減収となったが、ネット通販は2ケタ増で推移した。

売上構成比はネット通販が22.6%、アウトレットが14.1%となった。

既存店客数は、ネット通販が2割弱の増と高い伸びとなったものの、小売が前期を下回り、トータルでは98.0%となった。

両事業本部とも3Qまで増収も4Qの減収により通期で減収

- ・通期で小売+通販既存店売上高が前期を超えたカテゴリー：UAウィメンズドレスの服飾・服飾雑貨、UAウィメンズカジュアルの服飾雑貨、およびGLRメンズカジュアル

単位：百万円

	単体 2020/3期 通期			前期 実績
	実績	前期比増減	比率	
ビジネスユニット計	111,162	▲ 1,617	98.6%	112,779
第一事業本部	72,449	▲ 719	99.0%	73,169
第二事業本部	38,712	▲ 897	97.7%	39,610

	既存店売上高 前期比		
	小売+ ネット通販	小売	ネット通販
第一事業本部	99.2%	93.4%	116.9%
第二事業本部	96.8%	90.6%	116.5%

※ 「ビジネスユニット計」の前期実績には撤退事業の売上が含まれています。

※ 各本部に含まれるストアブランド等については、当資料2ページに記載しております。

■単体 売上高実績 事業別

両事業本部とも第3四半期まで増収したものの、第4四半期の減収により、通期で減収となった。

通期で小売+通販既存店売上高が前期を超えたカテゴリーは、UAウィメンズドレスの服飾・服飾雑貨、UAウィメンズカジュアルの服飾雑貨、およびGLRメンズカジュアルである。

連結売上総利益率 前期差▲0.6ptの 50.8%

前期との主な差異内容(全体に与える影響度)は以下の通り

2020/3期売上総利益率	50.8%
前期売上総利益率	51.4%
差異	▲0.6pt

■差異内容(全体に与えた影響度)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	▲0.8pt	ビジネスユニット自体の売上総利益率は前期差▲1.2pt 3Qの暖冬および4Qのコロナウイルスに伴う売上低下に 対する在庫消化の促進
(株)UA アウトレット等売上総利益率増減影響	0.1pt	アウトレット等自体の〃は前期差+1.2pt レギュラー事業商品の売上総利益率改善等による
(株)UA その他原価の増減影響	0.0pt	内容に増減あるも、トータルで前期からの大きな影響はなし
他要因(子会社動向、連結調整、売上構成等)	0.0pt	秋冬物消化促進等に伴うマイナス影響があるも、為替変動 に伴う改善もあり、トータルではわずかにプラス影響あり

※過去3期の上半期・下半期・通期別の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

連結売上総利益率は、前期差マイナス0.6ポイントの50.8%となった。

前期との主な差異内容は次の通り。

(株)UA ビジネスユニットによる影響はマイナス0.8ポイント。ビジネスユニット自体の売上総利益率は前期差マイナス1.2ポイントであった。第3四半期の暖冬および第4四半期のコロナウイルスの影響に伴う売上低下に対し、在庫消化促進を促進した。

(株)UA アウトレット等による影響はプラス0.1ポイント。アウトレット等自体の売上総利益率の前期差はプラス1.2ポイント。レギュラー事業商品の売上総利益率の改善等による。

(株)UA その他原価による影響はプラスマイナスゼロ。内容に増減はあったものの、トータルでは大きな影響がなかった。

その他、子会社動向等に伴う影響はプラスマイナスゼロ。暖冬に伴う秋冬物消化促進に伴うマイナス影響があったものの、一部の子会社で為替変動に伴う売上総利益率の改善等もあり、トータルではわずかにプラスの影響があった。

販管費 前期比 100.7%、販管费率 前期から0.8pt上昇の45.2%

(売上比増減の顕著な科目についてコメント)

宣伝販促費: ネット通販の拡販等に向けた宣伝販促費の増

人件費: 小売売上の減収に伴う相対的な売上比増

および2019/3期支給の期末賞与(3.5億円)分の減等

その他: 減収に伴う変動費の減、備品消耗品等の固定費の削減

単位: 百万円

	連結 2020/3期				前期 実績	売上比
	実績	売上比	前期比増減	比率	売上比増減	
売上高	157,412	100.0%	▲ 1,506	99.1%	0.0%	158,918 100.0%
販管費	71,224	45.2%	527	100.7%	0.8%	70,696 44.5%
宣伝販促費	4,263	2.7%	719	120.3%	0.5%	3,543 2.2%
人件費	25,055	15.9%	285	101.2%	0.3%	24,770 15.6%
賃借料	22,545	14.3%	▲ 61	99.7%	0.1%	22,607 14.2%
減価償却費	1,946	1.2%	86	104.7%	0.1%	1,859 1.2%
その他	17,413	11.1%	▲ 502	97.2%	-0.2%	17,915 11.3%

※過去3期の上半期・下半期・通期の項目別連結販管费率を巻末に添付しております。

■連結販管比率実績

販管費は前期比100.7%となり、販管费率は前期から0.8ポイント上昇し45.2%となった。

売上比増減の顕著な科目についての内容は次の通り。

宣伝販促费率は特にネット通販の拡販等に向けた宣伝販促費を増加させた。

人件费率は小売売上の減収に伴う相対的な売上比の増加あった一方、2019/3期に支給した期末賞与3.5億円分について、2020年3月期は不支給であるため、その減があった。

その他のコストは、減収に伴う変動費の減および、備品消耗品費等の固定費の削減があった。

総資産 前期末比 99.0%の700億円

- ・流動資産: たな卸資産の増、未収入金の減
- ・固定資産: 有形固定資産の増、減価償却による減
- ・流動負債: 短期借入金金の増、一年内返済予定の長期借入金、未払金、未払法人税等、賞与引当金の減
- ・純資産: 利益剰余金、非支配株主持分の増

※ 長短借入金残高: 前期末比127.8%の46億円

※ たな卸資産: 同111.8%(売上高前期比: 99.1%)。4Q店舗売上低下により増。消化を促進

単位: 百万円

	連結 2020/3期 期末				前期末	
	実績	構成比	前期比増減		実績	構成比
				比率		
総資産	70,007	100.0%	▲ 731	99.0%	70,738	100.0%
流動資産	45,997	65.7%	1,464	103.3%	44,533	63.0%
（うち たな卸資産）	27,949	39.9%	2,960	111.8%	24,988	35.3%
固定資産	24,009	34.3%	▲ 2,195	91.6%	26,205	37.0%
流動負債	23,658	33.8%	▲ 3,423	87.4%	27,082	38.3%
固定負債	4,275	6.1%	197	104.8%	4,078	5.8%
純資産合計	42,072	60.1%	2,494	106.3%	39,578	55.9%
参考: 長短借入金残高	4,600	6.6%	1,000	127.8%	3,600	5.1%

■連結BS実績

総資産は前期末比99.0%の700億円となった。

流動資産は、前期末比103.3%の459億円となった。これは主にたな卸資産の増、未収入金の減によるものである。固定資産は、同91.6%の240億円となった。これは主に有形固定資産の増、減価償却による減によるものである。

流動負債は、同87.4%の236億円となった。これは主に、短期借入金金の増、一年内返済予定の長期借入金、未払金、未払法人税等、賞与引当金の減によるものである。

純資産は、同106.3%の420億円となった。これは主に少数株主持分の増によるものである。

なお、期末の長短借入金金の残高は、前期末比127.8%の46億円となった。

たな卸資産は、同111.8%の279億円となった。第4四半期の店舗売上の低下により増加した。新年度に消化を促進し、マイナス影響が極力翌期以降に響かないようにする。

現金及び現金同等物の期末残高:57億円

- ・ 営業CF（主な収入）：税前当期純利益62億円、減損損失25億円、売上債権の増22億円
（主な支出）：法人税等の支払36億円、たな卸資産の増29億円
- ・ 投資CF（主な支出）：有形固定資産の取得19億円、無形固定資産の取得11億円
- ・ 財務CF（主な収入）：短期借入金の増25億円、非支配株主への持分売却による収入9億円
（主な支出）：長期借入金の返済15億円、配当金の支払39億円

単位:百万円

	連結 2020/3期	前期実績
	実績	
営業キャッシュ・フロー(小計)	9,139	12,193
営業キャッシュ・フロー	5,510	9,140
投資キャッシュ・フロー	▲ 3,667	▲ 5,926
財務キャッシュ・フロー	▲ 1,938	▲ 3,711
現金及び現金同等物期末残高	5,726	5,839

■ 連結CF実績

期末の現金及び現金同等物は、57億円となった。

営業キャッシュ・フローは、55億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当期純利益62億円、減損損失25億円、売上債権の増22億円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、法人税等の支払額36億円、たな卸資産の増29億円である。

投資活動によるキャッシュ・フローは、36億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有形固定資産の取得19億円、無形固定資産の取得11億円である。

財務活動によるキャッシュ・フローは、19億円のキャッシュアウトとなった。キャッシュインの主な内訳は短期借入金の増25億円、非支配株主への持分売却による収入9億円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、長期借入金の返済15億円、配当金の支払39億円である。

■グループ合計小売出退店 2020/3期実績

・ 2020/3期実績:グループ合計出店数27、退店数26、期末店舗数359

	前期末 店舗数	2020/3期 実績					参考 前回比 増減	
		出店			退店	会社吸収合併 による変動		期末 店舗数
		上期	下期	通期				
グループ合計	358	12	15	27	26		359	▲ 1
(株)ユナイテッドアローズ	237	8	7	15	14	3	241	▲ 1
(株)フィーゴ	20		3	3	7		16	
(株)コーエン	86	1	3	4	5		85	
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	4	1	2	3			7	
鯛Designs	1	2		2		▲ 3	0	
CHROME HEARTS JP 合同会社	10						10	
参考：鯛ユナイテッドアローズ内訳								
第一事業本部	113	4	3	7	10	3	113	▲ 1
第二事業本部	98	4	3	7	4		101	
アウトレット	26		1	1			27	

■グループ合計小売出退店 2020/3期実績

グループ合計での新規出店数:27、退店:26、期末店舗数:359。

前回から期末店舗数が1店舗減少しているが、これはブラミンクの退店によるものである。

	2020/3期 累計実績			
	前期末 店舗数	出店	退店	期末 店舗数
(株)ユナイテッドアローズ合計	237	15	14	241
第一事業本部計	113	7	10	113
ユナイテッドアローズ総合店	10	2	0	12
ユナイテッドアローズ	26	3	4	25
ソブリンハウス	1	0	0	1
ディストリクト	1	0	0	1
エアポート ストア	2	0	0	2
アストラット	1	0	0	1
ビューティ&ユース	42	0	4	38
モンキータイム	3	0	0	3
スティーブン アラン(※)	2	0	0	2
ロク	3	0	0	3
エイチビューティ&ユース	1	0	0	1
オデット エ オディール	14	0	1	13
ドゥロワー	7	1	0	8
ブラミンク		1	1	3
第二事業本部計	98	7	4	101
グリーンレーベル リラクシング	74	2	1	75
ワークトリップ アウトフィッツ GLR	4	3	2	5
ルロウ GLR	6	2	0	8
エメル リファインズ	9	0	1	8
ステーション ストア	5	0	0	5
アウトレット	26	1	0	27

(※) スティーブン アラントーキョー、オオサカは各日Y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:2020/3期 小売出退店明細①

■ユニテッドアローズ

月	出退店	店名	商業施設・住所
3月	新規出店	ユニテッドアローズ 北千住 ウィメンズストア	ルミネ北千住(東京都足立区)
	新規出店	ブラミンク 梅田阪急	阪急うめだ本店(大阪市北区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 青葉台東急スクエア店	青葉台東急スクエア(横浜市青葉区)
	退店	ユニテッドアローズ 京都店	路面店(京都市下京区)
	退店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 品川ウィメンズストア	ウイング高輪(東京都港区)
	退店	ブラミンク 新宿伊勢丹	伊勢丹新宿店(東京都新宿区)
2月	退店	オデットエ オディール 名古屋ラシック店	ラシック(名古屋市中区)
1月	退店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 池袋ウィメンズストア	ルミネ池袋(東京都豊島区)
	退店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 京都店	藤井大丸(京都市下京区)
	退店	グリーンレーベル リラクシング ミーツ国分寺店	ミーツ国分寺(東京都国分寺市)
	退店	エメル リファインズ ルミネ大宮店	ルミネ大宮(さいたま市大宮区)
11月	新規出店	ユニテッドアローズ 渋谷スクランブルスクエア店	渋谷スクランブルスクエア(東京都渋谷区)
	新規出店	ユニテッドアローズ アウトレット 南町田店	グランベリーパーク(東京都町田市)
10月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 高崎モントレー店	高崎モントレー(群馬県高崎市)
	新規出店	ルロウ グリーンレーベル リラクシング 八重洲店	八重洲地下街(東京都中央区)
9月	新規出店	ユニテッドアローズ 青山 ウィメンズストア	路面店(東京都港区)
	新規出店	ユニテッドアローズ 札幌店*	札幌パルコ(札幌市中央区)
	新規出店	ユニテッドアローズ 大阪 メンズストア	グランフロント大阪(大阪市北区)
	改装	グリーンレーベル リラクシング ルミネ町田店	ルミネ町田店(東京都町田市)
	退店	ユニテッドアローズ 心斎橋店	大丸心斎橋店(大阪市中央区)
	退店	ユニテッドアローズ 梅田店	ブリーゼブリーゼ(大阪市北区)
8月	新規出店	ワークトリップ アウトフィッツ グリーンレーベル リラクシング 天神地下街店*	天神地下街(福岡市中央区)
	新規出店	ワークトリップ アウトフィッツ グリーンレーベル リラクシング 札幌ポールタウン店*	さっぽろ地下街(札幌市中央区)
	退店	ワークトリップ アウトフィッツ グリーンレーベル リラクシング 天神地下街店*	天神地下街(福岡市中央区)
	退店	ワークトリップ アウトフィッツ グリーンレーベル リラクシング 札幌ポールタウン店*	さっぽろ地下街(札幌市中央区)
7月	退店	ユニテッドアローズ 札幌店*	札幌パルコ(札幌市中央区)
	退店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 札幌店*	札幌パルコ(札幌市中央区)
4月	新規出店	ドゥローワー 六本木店	東京ミッドタウン(東京都港区)
	新規出店	ワークトリップ アウトフィッツ グリーンレーベル リラクシング 京阪シティモール店	京阪シティモール(大阪市中央区)
	新規出店	ルロウ グリーンレーベル リラクシング クリスタ長堀店	クリスタ長堀(大阪市中央区)

*リニューアルオープン時に取扱い品目の大幅な変更が生じた店舗は、出店実績の管理上、退店および新規出店扱いとしています。

■参考:2020/3期 小売出退店明細①

(説明は省略)

■参考:2020/3期 小売出退店明細②

■フェリージ

	出退店	店名	商業施設・住所
2月	新規出店	フェリージコレクション 大本木	東京ミッドタウン (東京都港区)
	新規出店	フェリージコレクション 神戸	神戸BAL (神戸市中央区)
	新規出店	フェリージコレクション 広島	路面店 (広島市中区)
1月	退店	アスベジ 大本木店	東京ミッドタウン (東京都港区)
	退店	アスベジ 神戸店	神戸BAL (神戸市中央区)
	退店	アスベジ 広島店	路面店 (広島市中区)
	退店	アスベジ 名古屋店	大名古屋ビルヂング (名古屋市中村区)
8月	退店	アスベジ 小倉井筒屋店	小倉井筒屋 (北九州市小倉北区)
7月	退店	フェリージ ニ子玉川店	玉川高島屋S・C (東京都世田谷区)
6月	退店	フェリージ 青山店	路面店 (東京都港区)

■コーエン

	出退店	店名	商業施設・住所
1月	退店	コーエン ジェネラルストア くずはモール店	くずはモール (大阪府枚方市)
11月	新規出店	コーエン ゆめタウン佐賀店	ゆめタウン佐賀 (佐賀県佐賀市)
10月	新規出店	コーエン 富山ファボーレ店	ファボーレ (富山県富山市)
	新規出店	コーエン ららぽーと沼津店	ららぽーと沼津 (静岡県沼津市)
8月	退店	コーエン 羽生店	イオンモール羽生 (埼玉県羽生市)
	退店	アウトレット木更津店	三井アウトレットパーク木更津 (千葉県木更津市)
6月	新規出店	コーエン ゆめタウン光の森店	ゆめタウン光の森 (熊本県菊池郡)
5月	退店	コーエン 楠川店	ペニナウォーク楠川 (埼玉県楠川市)
2月	退店	コーエン 成田店	イオンモール成田 (千葉県成田市)

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

	出退店	店名	商業施設・住所
12月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 台北微風南山アトレ店	ブリーズ南山アトレ (台湾台北市)
9月	新規出店	コーエン Qsquare店	Qsquare (台湾台北市)
7月	新規出店	コーエン 微風南山latre店	ブリーズ南山アトレ (台湾台北市)

■Designs

	出退店	店名	商業施設・住所
2019年 3月	新規出店	ブラミンク 日本橋三越	日本橋三越本店 (東京都中央区)
	新規出店	ブラミンク 新宿伊勢丹	伊勢丹新宿店 (東京都新宿区)

※2020年2月、前Designsは前ユニテッドアローズに吸収合併されました。

※2020/3期 第2四半期におけるCHROME HEARTS JP合同会社の出退店はありせん。

■参考:2020/3期 小売出退店明細②

(説明は省略)

株式会社フィーゴ(4~3月)

減収減益

- ・売上高 24億円 前期比 89%
- ・閉店に伴う売上減や卸売の減等により減収となった。売上総利益率の改善、販管費の抑制等があったものの微減益となった

株式会社コーエン(2~1月)

増収減益

- ・売上高 136億円 前期比 101%
- ・増収となったが、暖冬に伴う秋冬商品の値引き販売の拡大等により減益となった

CHROME HEARTS JP合同会社(4~3月)(※1)

増収増益

- ・売上高117億円、前期比 103%
- ・新規投入商品が好調に推移したこと等により、増収増益となった

※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

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.(2~1月)

暖冬等の影響で値引き販売が増加したこと等に伴ない、業績は当初計画を若干下回った

※株式会社Designsは2020年2月をもって株式会社UAへ吸収合併した

新型コロナウイルスの感染拡大により、現時点において当社グループの事業活動への影響を合理的に算定することが困難であることから、以下につきましては未定とさせていただきます。

今後開示が可能になった時点で速やかに公表いたします。

・2021年3月期の連結業績予想

・2021年3月期の配当予想

・2021年3月期の出退店計画

II.前期終了の中期ビジョン総括、 新中期経営計画および 2021/3期の経営方針等

前期までの中期経営計画振り返り

1. 強い経営基盤の確立

- ・不採算事業、店舗、子会社の撤退および吸収合併
- ・経営理念の改定と浸透、人事制度の見直しによる従業員のエンゲージメント向上
- ・働き方改革（スライドワーク、副業制度、リモートワークのテスト導入開始）

2. 実店舗の強みを活かしたEC拡大

- ・ネット通販売上高前年比 二桁増の継続、単体構成比22.6%に
- ・自社ECサイトの自社運営化の延期に伴うサイトの一時停止、OMO施策の延期
- ・2022/3期中の自社運営化に向けて準備中

3. マーケット変化への対応

各マーケットに合わせた組織再編と施策の実施

- ・トレンドマーケット： UA総合店の拡大、ウィメンズ市場の取り込み
- ・ミッドトレンドマーケット： GLRの小型店舗出店、小型事業のリブランディング
- ・ニュートrendマーケット： 収益構造改革の実施

4. お客様との接点の拡大

- ・台湾でのGLR、コーエンの展開開始（2020/3期末現在、GLR 1店舗、コーエン 2店舗）
- ・中国法人「悠艾(上海)商貿有限公司」の設立（2019年12月）

20

最初に2020年3月期を最終年度とする中期経営計画の総括について。

強い経営基盤の確立については、不採算事業や店舗の見直し、子会社の吸収合併等を行った。小型事業のアナザーエディション、ボワソンショコラを撤退し、子会社では(株)デザインズを(株)UAに吸収合併した。デザインズが運営してきたオリジナルブランドの「ブラミンク」は今後ハイエンドマーケットを担うブランドとして育てる。関連会社の(株)フィットムについては、残念ながら今後の成長が見込めず、早期に解散を決議した。

加えて2019年4月に経営理念を改定して社内浸透を進め、全社が一つの目標に向かって進む土壌づくりを行った。人事制度面においては、評価と報酬に関して納得性の高い仕組みに改定。合わせて、スライドワーク・副業制度の導入、リモートワークの推進準備など、柔軟性の高い働き方ができる環境を整えている。これらの取り組みが奏功し、離職率が中期開始前の2017年3月期比で1.7ポイント低減した。

実店舗の強みを活かしたEC拡大については、ネット通販売上二桁成長を継続、構成比も22.6%まで高めた。しかしながら自社ECサイトの開発が遅延し、OMO施策のスタートが延期している。この要因、今後の対策については後ほど説明する。

マーケット変化への対応については、トレンドマーケットにおいてUA総合店の展開を強化し、3月末現在12店舗を展開。ウィメンズ需要拡大に対応してUAウィメンズが好調に推移しており、今後ウィメンズストアの出店を進める。メンズについてはオンオフ兼用需要に向けた商品を強化したものの、ビジネス衣料の落ち込みを補填するには至らず。こちらについては今後の改善を予定している。

ミッドトレンドマーケットについてはビジネス衣料やウィメンズに特化した小型店舗を出店したことに加え、小型事業のリブランディングなどを進めた。どちらも当初の想定とはズレも出ており、今後軌道修正を加えていく。

ニュートrendマーケットについては、ターゲットの明確化、商品オペレーションの改善、本部コスト構造の見直しなどに着手し、中期2年目までは売上が二桁成長を続けたものの、最終年度はほぼ横ばいに終わった。新中期経営計画において、確実に成長軌道に乗せたいと考える。

お客様との接点拡大については、台湾においてGLRとコーエンを軸にした展開に切り替え、現在GLR1店舗、コーエン2店舗を出店。加えて中国本土への進出を目指して現地法人を設立した。進捗などについては後ほど説明する。

中期2年目までは順調に推移も最終年度で悪化し、達成できず

	2018/3期	2019/3期	2020/3期
経常利益 年平均成長率8%	+14.4%	+9.6% (2期平均)	-2.2% (3期平均)
経常利益率7%以上 (最終年度)	7.0%	7.1%	5.6%
ROE 16%以上	16.3%	18.0%	9.2%
配当性向35%以上	42.1%	35.4%	66.9%
DOE 5.5%以上	6.6%	6.0%	6.1%

続いて、定量目標に対する総括。

説明会資料の通り、中期2年目までは順調だったものの、最終年度において多くの項目で目標を下回った。消費増税、記録的な暖冬、新型コロナウイルスの感染拡大などの外部要因があったが、それを除いたとしても、自社ECサイトの一時稼働停止、気候変動への対応不足、価格と価値のバランスの崩れなど、内部要因に起因する部分が多々ある。

新中期計画ではこれらの課題に真摯に向き合い、目標達成に向けて取り組んでいく。

1. 組織要因

事業要望を重視し過ぎたプロジェクト体制



ITスキルを重視した組織の新設（自社EC開発室）

プロジェクト内の役割分担の不明確さ



プロジェクト役職者の役割分担の見直しとその徹底

プロジェクトの位置付けの不明確さ



各プロジェクトの重要度、承認手順の整理
重要度に応じた進捗管理方法の見直し

2. 進行要因

スケジュールとコスト設定の甘さ



余力を持ったスケジュール化と予算設定
十分な検討時間の確保、代替措置やスケジュールの検討

開発委託先の選定プロセスの問題



開発委託先選定時の評価プロセスの改善

プロジェクト管理の脆弱さ



リスクマネジメント、モニタリングの強化

3. 引責について

代表取締役 社長執行役員 竹田 光広

月額報酬の20%、3か月間減額

取締役 常務執行役員

木村 竜哉

月額報酬の10%、3か月間減額

次に自社ECサイト開発遅延の主な要因と今後の対策等を説明する。

自社ECサイト開発遅延については、内部監査室を中心とした調査チームを作り、これまで要因分析とその対策を検討してきた。その結果、今回の問題は組織的な要因と進行要因の大きく二つに起因している。

組織的な要因については、プロジェクト体制の問題があった。自社ECサイトの開発は全社プロジェクトとしてスタートしたが、事業との連携を重視した人員構成としたため、ITスキルに長けた人員が薄くなってしまった。現在はITスキルの高い人材をマネジメントに配置した自社EC開発室を中心に進行している。全社プロジェクトにはオーナー、マネージャー、リーダーを設置しているものの、それぞれの役割が曖昧であったことに加え、プロジェクトの承認手順や進捗管理手法が不明確であったことも、管理の甘さにつながった。今後はそれらの定義を明確にして、確実な管理を行う。

進行要因に関する問題としては、スケジュールとコスト設定の精度が低く、最初の段階からかなり無理のある状態であったことが判明した。開発を委託するパートナーの選定にあたって検討プロセスに問題があったことや、開発状況のモニタリングが脆弱であったことも問題につながった。現在はスケジュールや予算にある程度の余力を持たせた上で、十分な検討時間を確保し、問題発生時の代替措置などのリスク対策も立案している。委託先選定についても評価プロセスを改善し、外部の客観的視点を取り入れることで合理性を高めた。進行についてもモニタリングを強化し、リスクマネジメントを行いながら、確実な開発を行う。これらの対策を打ちながら、2022年3月期中には自社運営に切り替え、OMOサービスの実施につなげる予定である。

なお、今回の問題を起こした責任は経営陣にあると考えており、代表取締役社長の私については月額報酬を3か月間20%の減額、プロジェクトオーナーであった取締役の木村については月額報酬を3か月間10%減額することとした。

中期経営計画2020-2022

続けて、今年度を初年度とする新たな中期経営計画について説明する。

この中期計画については、前々期の2019年3月期下期より、業務執行取締役を中心に戦略討議を進めてきた。

まず、10年後のあるべき姿を策定し、その達成に向け、当社を取り巻く外部環境等も考慮に入れながら策定を進めた。

ただし、前期、第4四半期から発生している新型コロナウイルスの感染拡大に対する短期的な対応については、この中期戦略には含まれていない。

まず今期はコロナウイルスによるマイナスインパクトをできる限り抑制し、企業を存続させることを大前提に経営を推進しながら、中長期的な成長拡大に向けた取り組みも持続的に行っていく所存である。

国内アパレル市場は成熟化とともにマーケットが縮小

市場規模15兆円(1990年)→ 9兆円(2018年)

大手アパレルによる店舗・ブランド削減、百貨店の苦戦など国内市場の縮小が継続

衣料品に対する支出額の減少傾向

被服および履物家計支出17,000円(2000年)→ 13,000円(2018年)

お客様の好みや買い方は多様化されトレンドの小粒化と短サイクル化が進行、二次流通市場の成長

アパレルEC市場拡大

EC化比率 5.8%(2013年)→ 11.3%(2018年)

ECプラットフォームの規模が拡大、スマホ中心の急速なテクノロジーの進展

大量生産・過剰供給の需給バランス

推定消化率95%(1990年)→ 48%(2018年)

社会的責任と環境問題に対する課題解決と社会的役割の高まり

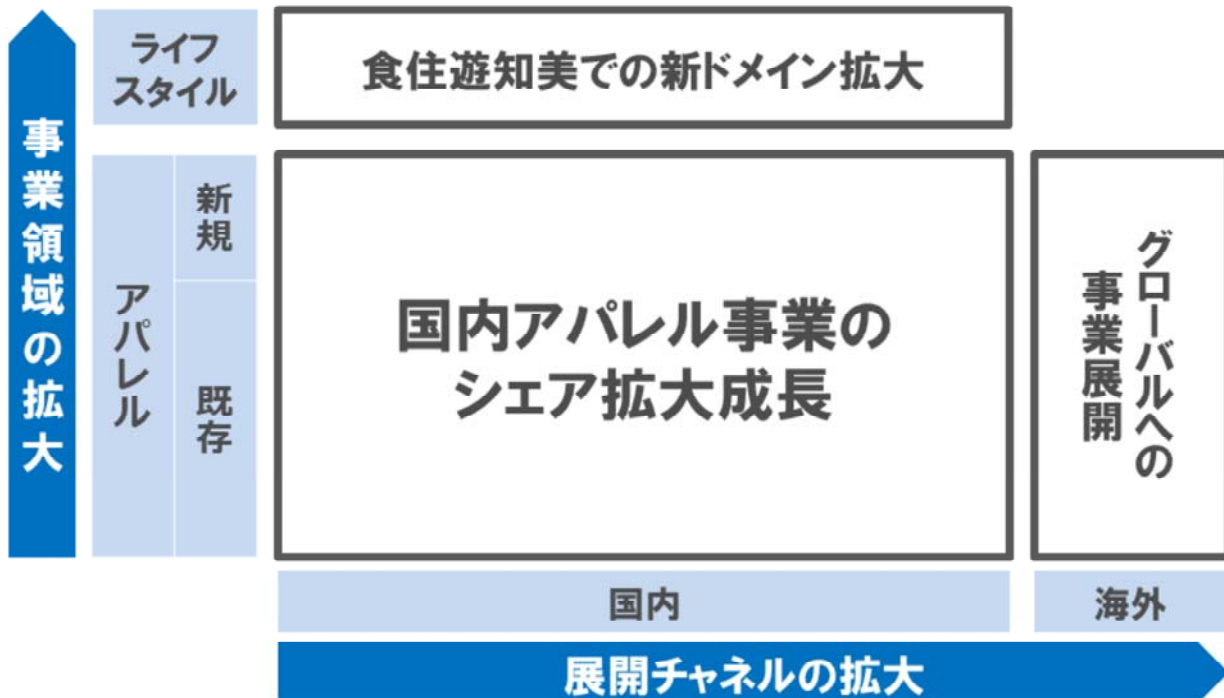
中期経営計画の立案にあたり、ここから10年先について、国内にとどまらずグローバルでどのように変化していくか、取締役を中心に数多くの議論を重ねてきた。例を挙げるとグローバルにおける人口動態の変化や気候変動、テクノロジーの進化、消費スタイルの多様化等である。これらはすでにご承知のことと思うため、詳細説明は割愛する。

次に、説明会資料にも記載したファッション・アパレル業界の課題であるが、日本ではアパレル不況が叫ばれているとおり、大手のアパレルであっても店舗やブランドが削減され、百貨店でもファッション分野は苦戦が続くなど、マーケットの成熟化に伴い、厳しい状況が継続している。

その背景には、お客様の購買行動の変化により、服に対する好みや服の買い方が多様化されるとともに、低価格志向やセール購買の常態化、二次流通の成長など、お客様の衣料品に対する支出の減少が挙げられる。加えて、スマートフォン中心のデジタルテクノロジーが進展してECシェアがますます拡大している。

さらにアパレル業界で直面している課題の一つに、大量生産と過剰供給による不良在庫、大量廃棄が挙げられる。今まさに社会的責任と、環境問題に対する課題解決への役割が高まっており、当社においてもサステナビリティについて、より重要な経営課題として取り組んでいく。

ライフスタイルに関わる商品・サービス全般を提供する企業へ進化



25

このように不透明で不確実な社会や経済情勢の中で勝ち残り、外部環境の変化に迅速に対応していくために、10年後にどのような企業になりたいのかというありたい姿を定めた。ありたい姿はスライドに掲げたとおり「ライフスタイルに関わる商品・サービス全般を提供する企業へ進化」と設定した。

当社の強みは、前回の中期でも掲げたとおり、創業以来30年にわたり培ってきたお客様との信頼関係である。

この信頼関係に基づき、今後も時代対応を続けながら、事業領域の拡大と展開チャネルの拡大によって、事業ポートフォリオを拡充することで、持続的な成長と企業価値のさらなる向上を目指す。

これを実現していくため、3つの柱を策定した。

1つ目は「国内アパレル事業のシェア拡大成長」である。

トレンド・ミッドトレンド・ニュートrendのマーケットを中心に、引き続きお客様のニーズを的確に捉えた商品を展開することで、アパレル事業を成長拡大させる。加えて、新しい需要を生み出すために、これまで商品・サービスを提供できていないマーケットやセグメントに対し、ポートフォリオを拡張していく。国内においても、当社が未開拓の領域はまだあると認識している。

2つ目は「グローバルへの事業展開」である。

国内で培った商品力と編集力、店舗運営等のノウハウを通じて、新たなグローバル市場を開拓し、グローバルブランドとして生活文化のスタンダードを世界に広めていく。

3つ目は「ライフスタイル全般における新たなドメインの拡大」である。

これまで積み上げてきたブランド力や接客力を活かしながら、新たな事業の創出に挑戦する。前期までの中期期間においては実現まで至らなかったものの、多くの討議を行うことで可能性を探ってきた。この中期では、具体化に向けた布石を着実に打っていく。

経営理念
真心と美意識をこめてお客様の明日を創り、生活文化のスタンダードを創造し続ける。

サステナビリティ
私たちは「生活文化のスタンダードの創造」を目指して、5つの価値創造を通じて持続可能な社会と環境の実現に向け、主体的に行動し続けます。私たちは、それを積み重ねることによって世界を豊かにし、輝かせることができると信じています。



続けて、中期経営計画について説明する。

ご覧のスライドは、経営理念、サステナビリティ、中期経営計画の位置づけを示したものである。

前期、単年度経営方針の一つに「5つの価値創造による社会的な課題への対応」を掲げ、取締役および関連部門を中心に、複数の外部有識者の皆様ともディスカッションをさせていただきながら検討を重ねてきた。結果、サステナビリティについては極めて重要な経営課題である、という認識のもと、経営理念に次ぐものとして位置づけた。

そして、サステナビリティの下に中期経営計画が位置づけられる。

新たな中期経営計画の基本方針は、「Change and Challenge」と定めた。昨今の経済の構造変化、テクノロジーの進化、社会的な課題の台頭などに伴って、お客様の意識や消費行動はよりドラスティックに変化していくことが想定される。このため、従来の枠組みを超えて変革と挑戦をし続けていくことが必要不可欠である。

この基本方針のもと、事業戦略と機能戦略の二軸を推進していく。

事業戦略については、「持続的な成長基盤の強化と顧客創造」をキーコンセプトに、「既存事業の安定成長継続」および「新規事業創出の挑戦」を掲げた。

機能戦略については、「時代対応した仕組み化と生産性向上」をキーコンセプトに、後ほど説明する4つの戦略を推進していく。

中期経営計画については、冒頭説明した10年後にありたい姿の実現に向けた3年間の取り組みとして位置づけている。こちらは次のページ以降で説明する。

また、サステナビリティの取り組みについては、中期の説明後に簡潔に説明する。

既存事業の安定成長継続

ユナイテッドアローズグループの展開する3つのマーケットの全てにおいて
アパレル事業のさらなる成長を図ることで収益拡大を目指す

トレンドマーケット

- ・ネット通販の継続的な成長拡大
- ・SBUおよびウィメンズストアの出店拡大
- ・不採算な取り組みの精査・実行による収益性改善

ミッドトレンドマーケット

- ・ネット通販の継続的な成長拡大
- ・GLRカジュアル分野の強化
- ・不採算な取り組みの精査・実行とSBUの成長拡大

ニュートrendマーケット

- ・新規出店拡大による売上成長
- ・定価販売比率の改善・坪効率の改善・不採算店舗の見極めによる収益性改善

まず、事業戦略の「既存事業の安定成長継続」を説明する。これが中期経営計画の成長戦略の根幹となる。

前回の中期経営計画と同様、今回の中期についても当社が区分する3つのマーケットに沿った戦略を推進する。前回はこのうちミッドトレンドおよびニュートrendマーケットについて成長拡大を目指すとしたが、今回はトレンドマーケットも含めた全てのマーケットにおいて成長拡大を目指す。これは対象となるお客様の働き方の変化など、時代の変化に伴った変更である。

まず、株式会社ユナイテッドアローズが担うトレンド、ミッドトレンドマーケットにおいては、引き続きネット通販の継続的な成長拡大を目指すとともに、引き続き不採算な取り組みの精査を行うことにより、収益性の改善を目指す。

トレンドマーケットにおいては、ファッションへのプライオリティの高い方や、より幅広いテイストへの対応に向けた小型事業、具体的にはメンズ・ウィメンズ複合型のスティーブンアランやウィメンズブランドのROKU、ロエフ、イウエン マトフ等の出店を図る。また、UAおよびBYにおいては、引き続きニーズの高いウィメンズ分野のさらなる成長拡大を目指し、ウィメンズストアの出店などを推進していく。

ミッドトレンドマーケットにおいては、働き方の変化による通勤スタイルの多様化に対応するためON/OFF兼用の商品や、継続して高いニーズを保っているカジュアル分野をさらに強化していく。また、順調に成長拡大しているステーションストア等のウィメンズ小型事業のさらなる拡販に向けた施策も実行していく。

株式会社コーエンが担うニュートrendマーケットにおいては、引き続きコーエンブランドの成長拡大を図る。前回の中期期間において、新規出店と同時に不採算店舗の退店を実施することにより、3年間で店舗数はほとんど増えなかった。一方、今回の中期計画では、不採算店舗の見極めは引き続き行うものの、積極的な新規出店により、店舗数を純増させる見通しである。また、引き続き定価販売比率の改善、坪効率の向上などを行うことにより、業容の拡大と収益性の改善の両立を図っていく。

新規事業創出の挑戦

国内アパレル事業:新規大型事業開発、グローバル事業:中国市場への本格進出、ライフスタイル事業:非衣料品分野への進出再挑戦を行うことで、長期的・持続的な企業価値向上を目指す

国内アパレル事業

ミッドトレンドマーケットにおいて、メンズ・ウィメンズ複合型の新規大型SPA(※)事業開発に着手(UA、BY、GLR、COENに続くグループ第5の大型事業を目指す)

グローバル事業

既存事業による中国市場への本格進出

ライフスタイル事業

ファッション・アパレル業界の課題を踏まえ、長期的・持続的な成長拡大に向けた非衣料品分野への進出の再挑戦

(※)SPA:Specialty Store Retailer of Private Label Apparel

28

次に、事業戦略の「新規事業創出の挑戦」を説明する。

まず、国内のアパレル事業においては、ミッドトレンドマーケットにおいて、メンズ・ウィメンズ複合型の新規大型事業開発に着手する。UA、BY、GLR、コーエンに続く当社グループ第5の大型事業を目指す。なお、この事業はGLRやコーエンと同様のSPA型の事業となる。今期の期初より第二事業本部内に準備室を立ち上げ、体制の整備を進めている。今期はコロナウイルスのマイナスインパクト等もあるため、来期中のブランドデビューを目指す。また、この事業は将来の海外展開も視野に入れた開発を行う。新規事業の詳細については、また改めて説明していく。

次にグローバル事業については、既存のアパレル事業を主体に、中国市場へ本格的に進出することを目指す。前期に現地法人を設立し、事業展開の準備を進めてきた。現段階では、まずコーエンとGLRについて来期中に実店舗の出店を目指す。出店に当たっての投資額が大きいUA・BYについては、先行事業の動向を見極めながら慎重に検討していく。また、EC展開も進めることで認知度の向上を図る。まずは全事業の越境ECの開設を目指し、出店を開始するタイミングで順次ローカルECに切り替えていく。なお、現時点においても、EC開設へ向けた取り組み等を進めており、コロナウイルスの一定の終息後には、より本格的な活動を展開していく予定である。

次にライフスタイル事業について説明する。冒頭で説明したようなファッション・アパレル業界の課題を踏まえ、長期的・持続的な成長拡大に向け、非衣料品分野への進出の再挑戦をしていく。この分野におけるM&Aや資本業務提携については、前回の中期期間から相当数の案件を検討してきた。培ってきたお客様との信頼関係をはじめ、販売接客力やセレクト編集力など、当社の強みを最大限活用し、進出に向けた布石を打っていく。

事業戦略の着実な遂行を支える基盤として、以下4つの機能戦略を推進

OMO(※)推進

購買体験の拡充に向けたオンライン・オフライン融合によるサービス機能の高度化

業務改革

最適なサプライチェーン実現に向けた業務プロセス、オペレーション、およびシステムの再構築

人事改革

エンゲージメント向上策の推進によるリテンション（人材の維持・確保）、および安定的な採用の実現

経営基盤改革

グループ経営基盤の適正化、不採算な取り組みの見極め、および生産性向上に向けたオフィス環境整備

(※)OMO:Online merge with offline

29

次に、機能戦略を説明する。事業戦略の着実な遂行を支える基盤として、4つの機能戦略を推進する。

まず、OMO推進について説明する。OMOとは、デジタルデータを起点にしてオンラインとオフラインを融合する施策である。お客様の購買行動だけではなく、あらゆる顧客体験を中心に設計を行うという考え方である。具体的には、商品取寄せや購入決済等でのオンラインとオフラインを融合した様々な購買パターンの実現、スマートフォンアプリの刷新によるモバイル購買体験の活性化、店舗・EC相互のデータを活用した店舗接客アプリの導入などの新しい仕組みの展開を予定している。自社ECについては、開発の大幅な遅延などにより前期に新システムへの移行をいったん断念したものの、改めてプロジェクト推進体制を見直し、OMO戦略を念頭に再構築している。併せて新規顧客獲得と既存顧客の維持定着化に向けたハウスカードプログラムの改訂を実行していく。

次に業務改革を説明する。最適なサプライチェーン実現に向けた業務プロセス・オペレーション・システムの再構築に向けて、本部を中心とした業務改革を進めていく。BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)により、既存の業務内容や業務フロー、ビジネスルールを全面的に見直し、再設計することで、標準化・自動化の推進や、基幹システムの再構築等を遂行していく。

次に人事改革を説明する。昨年より人事評価制度を改訂し、要員充足に向けた採用活動や働き方改革を推進している。これらをさらに進め、エンゲージメント向上策の推進によるリテンションと安定的な採用の実現を図る。また、タレントマネジメントシステムを導入し、社員が持つスキルや知識、経験値などを一元管理し、それを可視化することで個を尊重した適材適所な人材配置や適切な人材育成などに活かしていく。さらに多様で柔軟な働き方の実現やリカレント教育・生涯学習を支援していく。

最後に経営基盤改革を説明する。子会社も含めた当社グループの経営基盤の適正化に向けた取り組みを推進するとともに、引き続き不採算関連会社・事業・店舗の見極め・整理を行っていく。さらに生産性向上に向けたオフィス環境整備を進めていく。

※コロナ禍に伴う中期財務目標（特に資本政策）前提の変更

2020/3期第2四半期決算説明会（2019年11月実施）における次期中期の方向性説明：「次期中期期間は、事業の成長拡大・収益性改善を目指すとともに高い資本効率の維持（ROE）・EPSの持続的な成長も視野に経営を推進」としたが、この方向性を一部変更する。

- ・ 中期期間の定性戦略に変更はないものの、中期初年度の2021年3月期はコロナウイルスのマイナス影響により売上・利益の低下が見込まれ、翌期へのマイナス影響を抑制するため在庫早期処分等も実施予定。
- ・ 上記より、中期3年間の累計キャッシュフローはコロナ禍以前の見込みより悪化する見通しである。コロナ禍が継続している間は企業存続に向けた取り組みを優先し、終息後に改めて当社として可能な利益還元を検討。可能な限りの資本効率の維持とEPSの向上を目指す。

中期最終年度の 連結営業利益

事業の成長拡大、不採算取り組みの見極め、機能戦略推進等により、最終年度の営業利益90～100億円を目指す

中期最終年度の ROE

12～14%を目指す

配当性向等

配当性向:35%以上を目途に安定的な配当を目標とするが、コロナ禍が継続している間は、企業存続の取り組みを優先。終息後に、改めて当社として可能な利益還元を検討する

※留意事項 上記はコロナウイルスに伴うマイナス影響（売上、調達、在庫消化等）が2021/3期中に終息する前提にて策定しております。影響が長期に及んだ場合、記述されている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。

次に、中期経営計画の財務目標を説明する。

今回の中期計画の開始直前より、コロナウイルスに伴う世界的な経済へのマイナス影響が発生しており、当社としても、中期における財務目標、特に資本政策において前提の変更を行った。スライドに記載のとおり、中期期間の定性戦略に変更はないものの、中期初年度の2021年3月期はコロナウイルスのマイナス影響により売上・利益の低下が見込まれ、翌期へのマイナス影響を抑制するため在庫早期処分等も実施予定である。このため、中期3年間の累計キャッシュフローはコロナ禍以前の見込みより悪化する見通しである。コロナ禍が継続している間は、企業存続に向けた取り組みを優先し、終息後に改めて利益還元策を検討する。

次に具体的な目標値について説明する。まず中期最終年度の連結営業利益については、事業の成長拡大、不採算取り組みの見極め、機能戦略推進等により、収益性の高いCHJPの非連結化を経た上で、90～100億円を目指す。











ROEについては、中期最終年度に12～14%を目指し、配当性向については、引き続き35%以上を目途に安定的な配当を実行することを目指す。

前期における討議の際には、当中期期間中に柔軟に自社株取得を遂行することで、より高いROEを目指す前提としていたが、コロナ禍に伴い、得たキャッシュについては、まずは企業存続のために活用することを優先する前提でROEの目標設定を行っている。また、配当についても、同様の考えであり、まず企業存続のための取り組みを優先させていただく。そして、コロナ禍の終息後には、成長に向けた投資に加え、可能な限りの資本効率の維持とEPSの向上を目指していく。

当社としては、この困難な状況をまず乗り越え、再成長を果たしていくことがステークホルダーの皆様に向けた最大の貢献であると考えている。ご理解とご支援をいただけると幸いです。

サステナビリティステートメント

私たちは「生活文化のスタンダードの創造」を目指して、5つの価値創造を通じて持続可能な社会と環境の実現に向け、主体的に行動し続けます。私たちは、それを積み重ねることで世界を豊かにし、輝かせることができると信じています。

テーマ		SDGs
1	サプライチェーン 責任ある商品調達とサプライチェーンの構築 安心安全で透明性があり、環境に配慮した原材料・商品の調達、倫理的で責任ある労働環境を確保したサプライチェーンの構築を進めます。	    
2	資源 廃棄物削減と循環型モデルの実現 商品のライフサイクル全体に責任を持ち、事業活動を通して排出される廃棄物の削減と、不要になった衣料の再利用・再生資源化を促進し、循環利用（サーキュラーエコノミー）に貢献します。	
3	コミュニティ 地域社会の発展をめざした活動の継続 地域との良好な関係を深め、生活文化の向上に貢献することでコミュニティの発展をめざします。	
4	人材 個の尊重と働きがいを生む環境づくり 従業員一人ひとりが働きがいを持って生産性を高めて、多様性を認め、個を尊重する組織風土と労働環境を構築します。	 
5	ガバナンス 100年企業を目指した経営基盤の確立 透明で公正な経営体制を築くとともに、迅速で果敢な意思決定を行う仕組みを充実させることで100年企業を目指します。	

次に、サステナビリティについて説明する。

先ほど説明した通り、前期に「5つの価値創造による社会的な課題への対応」について討議を重ねた結果、サステナビリティについては極めて重要な経営課題である、という認識のもと、経営理念に次ぐものとして位置づけ、ご覧のサステナビリティステートメントと5つのテーマを定めた。

当社では従来から理念体系の一つに「社会との約束 5つの価値創造」を掲げており、当社に関わるすべてのステークホルダー（お客様、従業員、取引先様、社会、株主様）の価値を向上することを使命としてきた。この大きな方向性に変更はないものの、全社として取り組むべき重要なテーマを定め、それぞれに中長期的な目標を設定することで、より主体的に行動していくことができると考え、これらを設定した。

テーマはご覧のとおり、「サプライチェーン」、「資源」、「コミュニティ」、「人材」、「ガバナンス」の5つである。それぞれに短期、中期、長期の目標を定め、関連部門の行動計画に落とし込むことで全社で推進していく。

また、推進に当たっては、今期初より、私（竹田）を委員長とし、業務執行取締役と一部の社外取締役を構成メンバーとするサステナビリティ委員会を発足しており、経営として主体的にこの課題に取り組んでいく所存である。

2021/3期 グループ経営方針

最後に2021/3期のグループ経営方針についてご説明する。

この方針は、新型コロナウイルスの感染拡大に対する懸念がなかった時期に立案したもの。その後、状況は大きく変化しており、残念ながら現在はこの方針が目指す姿とは異なる状態になっている。まずは今の状況を乗り越え、事業環境が正常化した後に目指す姿だと捉えていただきたい。

持続可能な収益体質の確立と 次なる成長に向けた新たな価値の創出

- 実店舗のさらなる価値創出とネット通販の継続成長
- CH事業の譲渡に伴う収益低下を補う、既存事業の収益性の確立
 - * 粗利改善、生産性向上、在庫効率改善、業務改革による効率改善
- 次なる成長のための新規事業開発、ドメイン拡大、海外展開
- サステナブルな社会への貢献

2021年3月期のグループ経営方針は、「持続可能な収益体質の確立と次なる成長に向けた新たな価値の創出」。

実店舗とネット通販の融合が進む中で、実店舗の提供する価値をさらに高めるべく様々な施策を進めると同時に、ネット通販も継続的な成長を目指し、双方で売上を伸ばす。

2020年12月末をもってCHROME HEART JP合同会社が連結対象から外れ、当社グループの収益構造も大きく変化する。そのため業務改革を通じたコスト構造の見直しや、既存事業での収益改善に向けた取り組みを進める。さらには次の成長を担う新規事業の開発、ドメインの拡大、海外展開の拡大に向けた準備も行う。

ESGに関する取り組みも深め、サステナブルな社会の実現に貢献したいと考える。

持続可能な収益体質の確立と 次なる成長に向けた新たな価値の創出

●事業戦略

- ・既存事業の安定成長継続
実店舗、ネット通販の継続的成長
収益力の確立
- ・新規事業創出への挑戦
新規大型事業の開発に着手
新規ドメイン開拓

●機能戦略

- ・OMO戦略
オムニチャネル化に向けた自社EC開発、他
- ・業務改革
業務プロセスの標準化、業務コミュニケーション改革、他
- ・人事改革
タレントマネジメント、人材の確保、人材育成の仕組み作り
- ・経営基盤改革
グループ組織再編、不採算関連会社・事業・店舗の見極め整理

●サステナブルな社会と環境への貢献に向けた価値創造

- ・サプライチェーンにおける人権と労働環境の尊重
- ・環境配慮素材の利用推進
- ・生物多様性、動物福祉に配慮した原材料調達
- ・事業活動による廃棄物の削減

この方針の下、事業戦略と機能戦略の2つの戦略と、ESGの目標に基づいて活動する。

事業戦略については、実店舗とネット通販双方の成長を目指し、既存事業の安定成長を実現する。同時に売上総利益率の改善などを通じて収益力をつけていく方針。新規事業については、UA、BY、GLR、コーエンの主力事業に続く、第5の大型事業の開発に着手する。この事業の詳細については、概要が固まり次第ご報告する。衣料品以外のドメインについても、引き続き調査を行う。

機能戦略については自社ECサイト開発を通じたOMO戦略を進める。業務改革については、4月1日付で業務改革室を社長直下に新設し、会社全体のコスト構造の見直しを行う。社内の業務プロセスの標準化、メールやイントラネットなどで複雑化してしまった業務コミュニケーションの改革を実施し、無理、無駄のない筋肉質な体質にする。人事改革については優秀な従業員の確保に向けた取り組みを進め、同時に人材育成の仕組み作りを行う。経営基盤の改革として、引き続き不採算な関連会社、事業、店舗の見極めを行う。

ESGに向けては、サステナブルな社会と環境への貢献に向けて取り組む。当社を支えるサプライチェーンにおける人権の尊重、環境配慮型素材の利用、生物多様性や動物福祉に配慮した原材料調達、廃棄物の削減など、当社の成長を維持しつつ、社会全体の持続性に寄与できるよう、様々な取り組みを進める。

III. 参考資料

	18/3期			19/3期			20/3期		
	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期
当年売上総利益率	51.2%	51.7%	51.5%	51.5%	51.4%	51.4%	51.7%	50.1%	50.8%
前年同期売上総利益率	50.8%	51.1%	51.0%	51.2%	51.7%	51.5%	51.5%	51.4%	51.4%
差異	0.4pt	0.6pt	0.5pt	0.3pt	▲0.3pt	▲0.0pt	0.2pt	▲1.4pt	▲0.6pt
■差異内容(全体に与える影響度)の主な内訳									
㈱UA ビジネスユニットの 売上総利益率増減影響	0.1pt	0.3pt	0.2pt	0.3pt	▲0.3pt	0.0pt	▲0.1pt	▲1.4pt	▲0.8pt
㈱UA アウトレット等の 売上総利益率増減影響	0.1pt	0.1pt	0.1pt	0.1pt	0.1pt	0.1pt	0.1pt	0.2pt	0.1pt
㈱UA その他原価の増減影響	0.2pt	0.2pt	0.2pt	▲0.1pt	0.1pt	0.0pt	0.0pt	0.0pt	0.0pt
他要因(子会社動向、連結調整、 売上構成等)	0.0pt	0.0pt	0.0pt	0.1pt	▲0.2pt	▲0.1pt	0.2pt	▲0.1pt	0.0pt

	18/3期			19/3期			20/3期		
	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期
販管費計	46.9%	42.9%	44.7%	47.3%	42.2%	44.5%	46.4%	44.2%	45.2%
宣伝販促費	2.1%	2.4%	2.2%	2.4%	2.1%	2.2%	2.3%	3.1%	2.7%
人件費	17.0%	14.8%	15.8%	17.0%	14.4%	15.6%	16.9%	15.1%	15.9%
賃借料	14.6%	13.7%	14.1%	14.7%	13.9%	14.2%	14.4%	14.2%	14.3%
減価償却費	1.3%	1.1%	1.2%	1.3%	1.1%	1.2%	1.3%	1.2%	1.2%
その他	11.9%	10.9%	11.4%	12.0%	10.7%	11.3%	11.5%	10.6%	11.1%