

UAグループ中期ビジョン

ユナイテッドアローズグループは2017年5月、2020年3月期を最終年度とする新たな中期ビジョンを策定しました。これは、お客様の洋服への価値観や買い方の変化によりマーケットも大きく変化していること、クロムハーツ事業の譲渡という将来的な事業ポートフォリオの変化があることから、再成長へ向けた「強い経営基盤の確立」を目指すものです。

強みと目指すべき方向

当社の強みは、今まで築き上げてきた「お客様との信頼関係」です。この当社の強みをより活かした形で、長期的なありたい姿（＝経営理念）の実現へ向けて、4つの戦略を実行します。

中期ビジョン 4つの戦略

当社の強みを活かし、マーケットの潮流変化を見越しながら、お客様の変化の先を創造したサービスを実行する

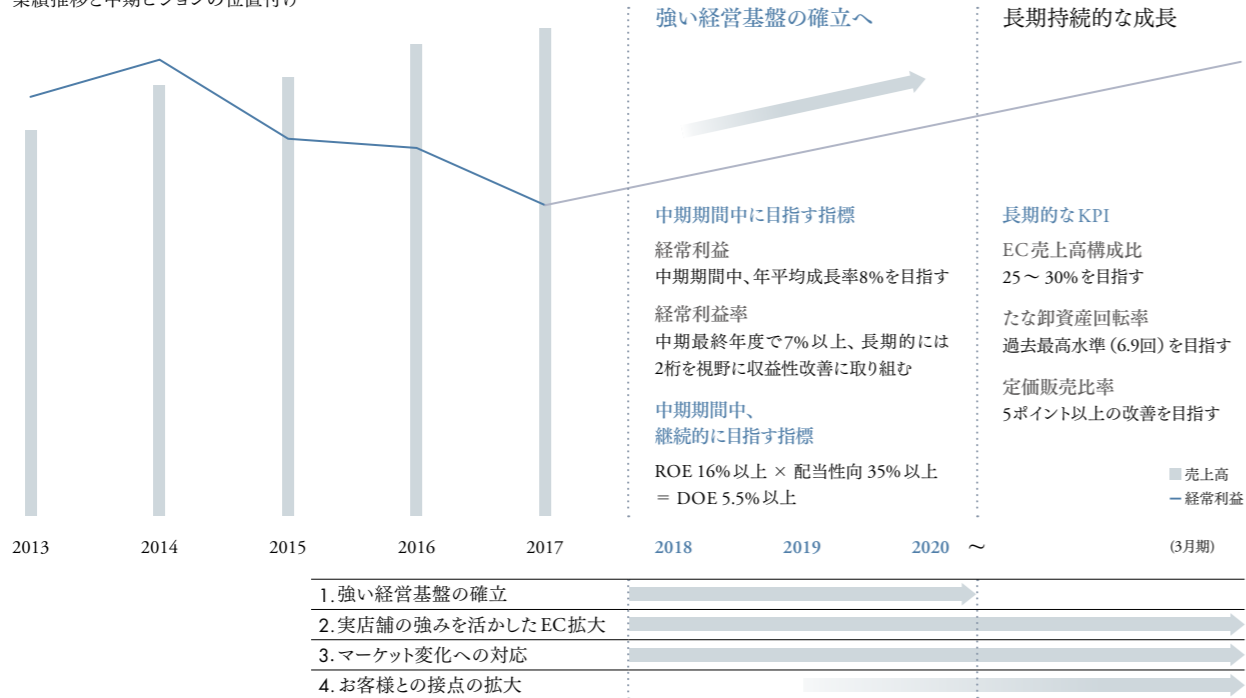
1 強い経営基盤の確立

2 実店舗の強みを活かしたEC拡大

3 マーケット変化への対応

4 お客様との接点の拡大

業績推移と中期ビジョンの位置付け



中期ビジョンにおける利益還元の考え方

成長と還元の両立

営業キャッシュ・フロー内で持続的な成長に向けた営業投資を実施します。営業投資に当たっては、社内で設定した資本コスト（約8%）を勘案した上で、設定年度内での回収可能性を検証することなどにより、実施を判断します。併せて、安定的な配当を実施することで成長と還元の両立を図るとともに資本効率を意識した経営を実践します。

配当性向、ROE、DOEの推移

(3月期)	13	14	15	16	17	18	19
配当性向	23.0%	26.9%	39.1%	36.3%	44.7%	42.1%	35.4%
ROE	32.7%	27.8%	20.2%	20.0%	16.1%	16.3%	18.0%
DOE	6.6%	6.8%	7.7%	7.0%	7.3%	6.6%	6.0%

中期ビジョン 4つの戦略の概要と中期ビジョン2年目の総括

1 強い経営基盤の確立

戦略の概要

当社は、2015年3月期から2017年3月期まで3期連続の減益となりました。2018年3月期から開始した中期ビジョンでは、まず再成長に向け「強い経営基盤の確立」を目指すことを戦略の第一に掲げ、組織風土・人事改革、不採算事業・店舗の精査、収益構造の健全化等を推進しています。

中期ビジョン2年目総括

まず不採算2事業（アナザーエディション、ボワソソショコラ）の撤退を実行。加えて店舗の生産性向上を目指し、退店すべき店舗を見極め、

2年間のトータルで49店舗の出店、51店舗の退店を実行しました。これらの施策により、小売既存店の売上高は2期連続で前年を超えました。次に組織風土、人事改革に向けた各種プロジェクトを推進することにより、2019年4月に経営理念の改定および人事評価制度の見直しを実施しました。さらに次代の経営体制強化に向け、業務執行取締役2名を選任しました。これにより中期戦略の一つに掲げている「マーケット変化への対応」がより迅速に推進できたと考えます。これらの推進の結果、中期開始前の2017年3月期に比較し、営業利益率が0.7ポイント、経常利益率が0.6ポイント改善しました。

主な実施内容		2年目総括
2018年3月期	2019年3月期	
不採算2事業の撤退		・不採算2事業の撤退
強い経営基盤の確立に向けた出退店実施（出店20店、退店33店）	同左（出店29店、退店18店）	・2期合計で出店49店、退店51店 →小売既存店売上高2期連続前年超え
組織風土・人事改革に向けた各種プロジェクト始動	組織風土・人事改革に向けた各種プロジェクト進行 次代の経営体制強化に向け、業務執行取締役2名を選任	・経営理念改定（2019年4月～） ・人事評価制度見直し（2019年4月～） ・事業部門の組織再編（マーケット変化への対応） ・営業利益率0.7ポイント、経常利益率0.6ポイント改善（2017年3月期対2019年3月期比）

2 実店舗の強みを活かしたEC拡大

戦略の概要

当社のEC（ネット通販）売上高、売上高構成比は中期ビジョン開始以前から順調に成長拡大しています。背景として、実店舗において築き上げてきた安心感・信頼感からECが継続して成長しているととらえています。今後も「築き上げてきた信頼感」という強みをベースに各種施策を実行することで、EC・実店舗双方向からお客様満足度を追求します。

中期ビジョン2年目総括

2018年3月期にはブランドサイトと「ユナイテッドアローズ オンラインストア」（以下、自社EC）の統合、ネット通販在庫の拡充、自社EC体制変更に向けた準備等を進めました。2019年3月期には自社EC体制変更も踏まえた物流機能の再編を実施したほか、商品画像のクオリティのさ

らなる向上や掲載タイミングの早期化を目指し、本部オフィスおよび物流センター内に撮影スタジオを設置しました。ハウスカードサービスについては、中期ビジョン開始以前より実店舗とネット通販の統合を行ってきました。これらの取り組みにより、ネット通販の既存店売上高は4期連続で2桁増となりました。加えて実店舗も順調に推移し、ネットと実店舗双方の売上が向上したことは当社の大きな強みであるととらえています。進行期の2019年秋を目処に実施予定の自社EC運営体制変更に向けた準備を着実に進めています。RFID¹⁾については2018年3月期よりUA・BYおよび小型事業について導入準備を進めており、2020年3月期中には当社グループの主力事業への導入が完了予定です。RFIDの導入により、さらなる生産性の向上が期待できます。

¹⁾RFID：ICチップが埋め込まれた商品タグを読み取り機にかざすと商品が判別できる仕組み

主な実施内容		2年目総括
2018年3月期	2019年3月期	
ブランドサイト・自社ECサイト統合	物流機能の再編	・ネット通販既存店売上高4期連続2桁増
ネット通販在庫の拡充	本部オフィス内および物流センター内に撮影スタジオ設置	・実店舗も堅実に売上成長 →小売既存店売上高2期連続前年超え
RFID導入に向けた準備 ²⁾	同左	・UA、BY等へのRFID導入開始（2019年春夏～）
自社EC運営体制変更準備	同左	・自社EC運営体制変更発表（2019年2月）

²⁾GLRは2014年に、コーエンは2016年に導入済み

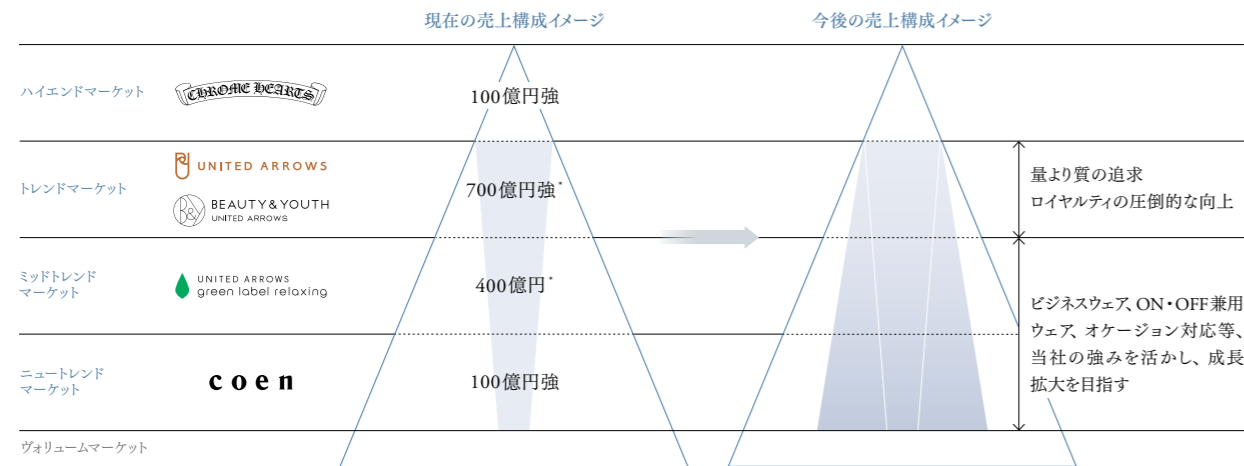
3 マーケット変化への対応

戦略の概要

当社を取り巻く外部環境は近年大きく変化しています (P22 当社の属するマーケット参照)。トレンドマーケットに向けた事業については、量より

質の追求・ロイヤルティの圧倒的な向上を目指します。ミッドトレンド、ニュートrendマーケットに向けた事業については、今後、お客様のニーズの拡大が想定されるため、業容の拡大を目指します。

長期的に目指すマーケット別の売上構成イメージ



中期ビジョン2年目総括

(株) ユナイテッドアローズについては、2018年3月期よりマーケットに沿った組織再編の準備を開始し、2019年3月期に組織再編を実行しました。トレンドマーケットに向けた第一事業本部では、昨今のビジネス・カジュアルスタイルのシームレス化というお客様のニーズの変化に沿ったUA・BY総合店化の推進を図りました。ミッドトレンドマーケットに向けた第二事業本部では、グリーンレーベルから派生したビジネスニーズ特化店舗や狭小区画にも出店可能なウィメンズ特化店舗の開発・出店を進めたほか、

一部のスモール事業のリブランディング等を推進しました。加えて、各マーケットにおいて女性の社会進出に沿った需要を継続して獲得できました。さらに、これらの取り組みに先駆け、2018年3月期にはバリューチェーンと商品プラットフォームの見直しを行い、各ストアブランドのポジショニングやターゲット層を明確化することで、商品計画の精度向上を図りました。連結子会社の(株) コーエンにおいては、2017年3月期の下期から開始した収益構造改革を推進することにより、早期に業績低迷からの脱却を図ることができました。

主な実施内容		
2018年3月期	2019年3月期	2年目総括
(株) ユナイテッドアローズ: マーケット(MKT) に沿った組織再編の準備	MKTに沿った組織再編の実行	・各マーケットにて着実な売上成長
バリューチェーンと商品プラットフォームの進化	トレンドMKT: お客様ニーズの変化に沿ったUA・BY総合店化の推進 ミッドトレンドMKT: ビジネスニーズ・ウィメンズ特化店舗の出店 スモール事業のリブランディング	→トレンドMKT所属事業の売上高前期比* 18/3期 106.6%、19/3期 106.4% →ミッドトレンドMKT所属事業の売上高前期比* 18/3期 106.4%、19/3期 107.2%
コーエン: 収益構造改革の推進	コーエン: 収益構造改革の継続、認知度向上に向けた販促充実	→ニュートrendMKT所属事業の売上高前期比* 18/3期 111%、19/3期 114%

* 組織再編に伴い、トレンドMKT所属事業の売上高前期比は18/3期=UA事業、19/3期=第一事業本部、ミッドトレンドMKT所属事業は18/3期=GLR事業、19/3期=第二事業本部の前期比を表記しています。

4 お客様との接点の拡大

戦略の概要

従来洋服に使われていたお客様のお金は、近年より分散し、さまざまなモノ・コトに使われています。衣料品以外のドメインの拡大、リユース等の取り組みによるお客様と関わる時間の拡大、海外展開の拡張等を推進することにより、中長期的なお客様との接点の拡大を目指します。

中期ビジョン2年目総括

掲げていた項目の一つである「海外展開の拡張」において、トレンドマーケットに加え、ミッドトレンドおよびニュートrendマーケットに向けたテストマーケティングを台湾で推進しました。GLRおよびコーエンでECや期間限定店舗を展開することにより、今後の実店舗出店への布石を打ちました。なお、掲げている「ドメインの拡大」等については、次期の中期ビジョンにおいて継続的に討議・検討を行う予定です。

主な実施内容		2年目総括
2018年3月期	2019年3月期	
—	海外: ミッドトレンド、ニュートrendMKTに向けたテストマーケティングを台湾で開始	・コーエン、GLRの台湾EC展開開始、期間限定店舗の運営、出店に向け布石

定量目標の進捗 ~すべての指標が計画を上回り推移~

定量目標値	2018年3月期	2019年3月期
経常利益 年平均成長率8%	+ 14.4%	+ 9.6% (2期平均)
経常利益率 7%以上 (最終年度)	7.0%	7.1%
ROE 16%以上	16.3%	18.0%
配当性向 35%以上	42.1%	35.4%
DOE 5.5%以上	6.6%	6.0%