

# 2012年3月期 第2四半期 決算説明会

---

2011年11月7日

株式会社 ユナイテッドアローズ

# Contents



I. 2Q業績概況	P 3 ~ 14
II. 重点取組課題の進捗	P 15 ~ 16
III. 中期事業戦略と経営目標	P 17 ~ 21
IV. 質疑応答	

※ 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。

#### 表示

UA = ユナイテッドアローズ BY/ビューティ&ユース = ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ  
GLR/グリーンレーベル リラクシング = ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング

CH = クロムハーツ

S.B.U. = Small Business Unit

(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=オデット エ オディール ユナイテッドアローズ、ドゥロワー、

アーキペラゴ = アーキペラゴ ユナイテッドアローズ、ジ エアポート ストア = ジ エアポート ストア ユナイテッドアローズ、

ザ ステーション ストア = ザ ステーション ストア ユナイテッドアローズ)

COEN = コーエン

## PL概況 連結

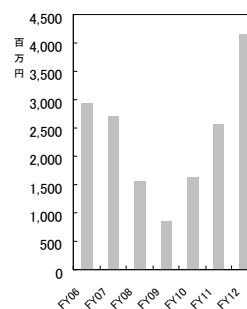
### 増収増益、経常利益最高益の更新

- ・ 値引きロスの改善による売上総利益率 前年同期比 0.4ポイント改善
  - ・ コスト効率改善による販管費率 前年同期比 2.3ポイント改善
- ※特別損失 前年同期計上の資産除去債務の過年度償却費との差額 921百万円

	2012/3期 2Q累計		増減		前年同期		9/12発表予想	
	実績	売上比	6か月累計		実績		売上比	
			増減	前年同期比	増減	発表予想比	増減	発表予想比
売上高	45,361	100.0%	3,974	109.6%	325	100.7%	41,387	100.0%
売上総利益	24,354	53.7%	2,284	110.4%	-	-	22,069	53.3%
販管費	20,246	44.6%	834	104.3%	-	-	19,411	46.9%
営業利益	4,108	9.1%	1,450	154.6%	646	118.7%	2,657	6.4%
営業外損益	43	0.1%	134	-	-	-	▲ 91	-0.2%
経常利益	4,152	9.2%	1,585	161.8%	697	120.2%	2,566	6.2%
特別損益	▲ 193	-0.4%	1,012	-	-	-	▲ 1,206	-2.9%
純利益	2,246	5.0%	1,993	888.0%	532	131.0%	253	0.6%

単位: 百万円

■ 上期 連結経常利益推移



3

### ■ 2012年3月期 2Q 連結業績

当連結累計期間の売上高は、主に単体の主力業態であるUA、GLR業態を中心に、小売、ネット通販の既存店の売上高が好調に推移し、前年同期比109.6%の453億61百万円となりました。

売上総利益率は、前年同期比で0.4ポイント改善し、53.7%となりました。これは主に単体において、サンプル商品などの商品廃棄の増加がありましたが、ビジネスユニット計の値引きロスが減少したことによるものです。

販管費率は、雑誌などへの広告出稿やカタログ制作など、積極的な販促施策を実施したことにより宣伝販促費が増加しましたが、コスト効率を高めたことにより前年同期比2.3ポイント減の44.6%となりました。

営業利益は前年同期比154.6%の41億08百万円、経常利益は前年同期比161.8%の41億52百万円となり、過去最高益を更新いたしました。

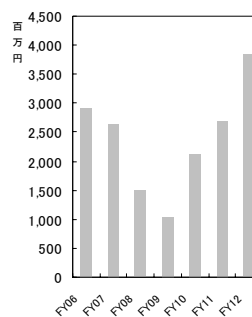
また、店舗の改装、移転などに伴う減損損失1億62百万円など合計1億93百万円を特別損失に計上しましたが、前年同期において、資産除去債務の会計基準の適用に伴い資産除去債務過年度償却費9億21百万円を特別損失に計上しており、四半期純利益は前年同期比888.0%の22億46百万円となりました。

## 参考:PL概況 単体

単位:百万円

■上期 単体経常利益推移

	単体 2012/3期 2Q累計 6か月累計				前年同期		9/12発表予想	
	実績	売上比	増減		実績		売上比	売上比
			前年同期比	発表予想比	前年同期	発表予想		
売上高	<b>42,369</b>	<b>100.0%</b>	3,526	109.1%	129	100.3%	38,843	100.0%
売上総利益	<b>22,556</b>	<b>53.2%</b>	1,998	109.7%	-	-	20,558	52.9%
販管費	<b>18,757</b>	<b>44.3%</b>	959	105.4%	-	-	17,798	45.8%
営業利益	<b>3,798</b>	<b>9.0%</b>	1,038	137.6%	485	114.7%	2,759	7.1%
営業外損益	<b>51</b>	<b>0.1%</b>	110	-	-	-	▲ 59	-0.2%
経常利益	<b>3,849</b>	<b>9.1%</b>	1,149	142.6%	533	116.1%	2,700	7.0%
特別損益	<b>▲ 190</b>	<b>-0.4%</b>	1,041	-	-	-	▲ 1,231	-3.2%
純利益	<b>2,073</b>	<b>4.9%</b>	1,565	408.3%	381	122.6%	507	1.3%



## 単体 売上高 チャンネル別

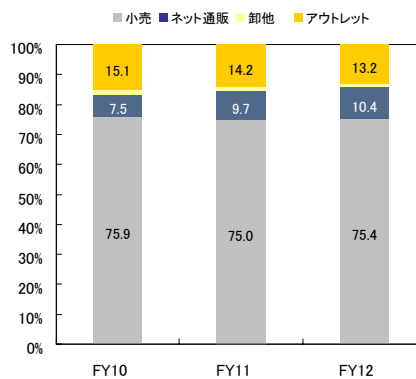
### 小売、ネット通販既存店の好調

- 小売 新店と既存店の増収効果
- ネット通販 ZOZOTOWNの増収効果、ネット通販売上高構成比 10.4%
- アウトレット 小売、ネット通販の好調によりアウトレット売上高構成比は低下

単位: 百万円

	単体		前年同期比
	実績	増減	
売上高	42,369	3,526	109.1%
ビジネスユニット計	36,778	3,439	110.3%
うち小売	31,943	2,809	109.6%
うちネット通販	4,425	645	117.1%
アウトレット	5,590	86	101.6%
	既存店前年同期比		
	売上高	客数	客単価
小売+ネット通販	109.2%	—	—
小売	106.2%	100.7%	105.5%
ネット通販	133.1%	—	—

■ 上期 単体売上高 チャンネル別構成比推移



5

### ■ 2012年3月期 2Q 単体 チャンネル別 売上高の概況

震災直後の消費自粛の反動もあり、2Q累計の小売+ネット通販既存店の前年同期比は、109.2%と好調に推移しました。ビジネスユニット計は、主に新店と既存店の増収効果により前年同期比110.3%となりました。

ネット通販売上高は、ZOZOTOWNなどネット通販既存店は133.1%と好調に推移しましたが、前期末に撤退した事業の売上減少があり、前年同期比117.1%となりました。

なお、前期末に撤退した事業は、キャス・キッドソン、時しらずなどであり、撤退した事業の2Q累計の売上減少分は、小売で7億62百万円、ネット通販で5億63百万円、ビジネスユニット計では、13億28百万円となります。

アウトレット売上高は、前期に退店した2店舗の売上減少分を新店2店舗による増収と軽井沢、御殿場などの好調店舗でカバーし前年同期比101.6%となりました。

## 単体 売上高 業態別

### 主力3業態の既存店好調による増収

- UA、GLR 小売新店、小売+ネット通販既存店好調による増収
- CH 小売既存店好調による増収
- S.B.U. 小売新店、小売+ネット通販既存店好調ながら、前期の撤退事業の売上減をカバーできず減収

単位:百万円

	単体		
	2012/3期 2Q累計		
	6ヶ月累計		
実績	増減		前年同期比
	増	減	
ビジネスユニット計	<b>36,778</b>	3,439	110.3%
UA	<b>19,064</b>	1,536	108.8%
GLR	<b>9,058</b>	1,730	123.6%
CH	<b>2,936</b>	713	132.1%
S.B.U.	<b>5,718</b>	▲ 540	91.4%

	既存店 前年同期比		
	小売+ネット通販	小売	ネット通販
UA	107.9%	104.5%	137.4%
GLR	108.1%	104.1%	134.5%
CH	-	131.1%	-
S.B.U.	104.9%	101.3%	122.6%

6

### ■2012年3月期 2Q 単体 業態別 売上高の概況

UA、GLR、CHの3つの主力業態は、小売+ネット通販既存店が好調に推移し、増収となりました。

UA、GLR業態は、小売新店による増収と小売+ネット通販既存店が好調に推移したことにより、増収となりました。

CH業態は、主にゴールド、シルバー製アクセサリ商品の5月上旬の上代変更前の駆け込み需要とその後ウェアやアクセサリなどの商品の売上が安定していることに加えて、新規商品効果により、既存店は好調に推移しました。

S.B.U.は、小売+ネット通販既存店104.9%となりましたが、前期末に撤退した事業の売上減少分を補うに至らず、前年同期比91.4%となりました。

## 単体 売上総利益率

### 売上総利益率 0.3ポイント改善

- 改善要因 ビジネスユニット計の値引きロス改善、アウトレット売上構成比の低下
- 低下要因 商品廃棄の増、在庫消化促進によるアウトレット売上総利益率の低下

	2012/3期 2Q累計		
	実績	6ヶ月累計	
		前年同期	増減
単体 売上総利益率	53.2%	52.9%	0.3%
ビジネスユニット計	57.9%	57.3%	0.6%
アウトレット	31.3%	32.1%	-0.8%
その他原価額 単位:百万円	490	321	168

※ その他原価＝商品評価損、廃棄等

### ■2012年3月期 2Q 単体 売上総利益率

単体の売上総利益率は、前年同期比0.3ポイント改善の53.2%となりました。

サンプル商品などの商品廃棄の増加に加えてアウトレット在庫の消化促進を行なったことで、アウトレットの売上総利益率は低下しましたが、ビジネスユニット計の値引きロス改善と、ビジネスユニットの売上が好調に推移したことでアウトレット売上構成比が低下したことなどにより、単体の売上総利益率は改善いたしました。

## 単体 販管費

### コスト効率向上による販管費率 1.5ポイント低減

- 宣伝販促費 雑誌広告出稿、テレビCM出稿、カタログ制作などの実施による増
- 人件費 出店増に伴う人員増
- 賃借料 新店と既存店売上増に伴う増、退店に伴う減、売上比 0.5ポイント減
- 減価償却費 新店と改装に伴う増、退店に伴う減
- 商品寄付の増、物流委託費など業務委託費、水道光熱費の減など

単位: 百万円

	単体 2012/3期 2Q累計 6ヶ月累計		前年同期			
	実績	売上比	前年同期比増減		実績	売上比
			前年同期比	前年同期比		
単体売上高	42,369	100.0%	3,526	109.1%	38,843	100.0%
販管費	18,757	44.3%	959	105.4%	17,798	45.8%
宣伝販促費	776	1.8%	59	108.2%	717	1.8%
人件費	6,956	16.4%	581	109.1%	6,374	16.4%
賃借料	5,275	12.5%	227	104.5%	5,048	13.0%
減価償却費	586	1.4%	4	100.8%	581	1.5%
その他	5,162	12.2%	85	101.7%	5,076	13.1%

8

### ■2012年3月期 2Q 単体 販管費

販管費率は、コスト効率向上により前年同期比1.5ポイント減の44.3%となりました。

宣伝販促費は、雑誌やテレビなどの広告出稿、カタログ制作など積極的な宣伝販促策の実施により、前年同期比108.2%となりました。

人件費は、新店に伴う人員数の増加により前年同期比109.1%、売上比では前年同期並みの16.4%となりました。

賃借料は、新店や既存店売上増に伴う増加の一方、退店に伴う減少などにより、前年同期比104.5%、売上比では、0.5ポイントの低減となりました。

減価償却費 新店と改装に伴う増加の一方、退店に伴う減少により、前年同期比100.8%となりました。

その他の費用では、主に商品寄付や消耗品の増加の一方、たな卸資産の減少に伴う物流委託費の減少、LED照明の導入や節電の実施に伴う水道光熱費の減少などにより、前年同期比101.7%となりました。



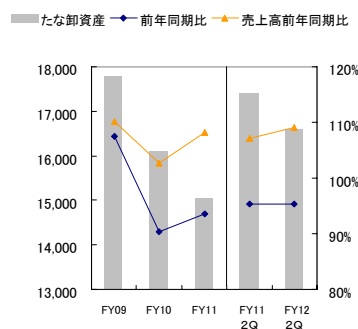
## BS概況

- 流動資産 たな卸資産の増、現金及び預金の減
  - 固定資産 出店に伴う建物及び構築物の増、無形固定資産の減
  - 負債 自己株TOBに係る借入金の借り換えによる短期借入金の減、長期借入金の増
  - 有利子負債 前期末比 84.7%
  - 純資産合計 利益剰余金の増
- ※ 単体 たな卸資産 前年同期比 95.3% (グラフ参照)

単位：百万円

	連結 2012/3期 2Q末			単体 2012/3期 2Q末		
	実績	構成比	前期末比	実績	構成比	前期末比
総資産	47,612	100.0%	104.1%	47,333	100.0%	104.7%
流動資産	30,191	63.4%	106.5%	28,937	61.1%	107.8%
固定資産	17,421	36.6%	100.3%	18,395	38.9%	100.3%
流動負債	23,330	49.0%	84.9%	22,668	47.9%	86.0%
固定負債	7,562	15.9%	241.7%	7,326	15.5%	249.4%
純資産合計	16,719	35.1%	110.7%	17,337	36.6%	109.1%
有利子負債	13,669	28.7%	84.7%	13,669	28.9%	86.3%

■単体 期末たな卸資産推移



9

### ■2012年3月期 2Q BS概況

流動資産は、前連結会計年度末比106.5%となりました。これは主に、現金及び預金が9億74百万円減少した一方、たな卸資産が15億37百万円増加したことによります。

固定資産は、前連結会計年度末比100.3%となりました。これは、出店に伴い建物及び構築物が1億46百万円増加した一方、無形固定資産が1億09百万円減少したことなどによります。

流動負債は、前連結会計年度末比84.9%となり、固定負債は、同241.7%となりました。これは、主に前期に行なった自己株式取得に係る借入金を短期借入から長期借入に借り換えを行っており、短期借入金が88億円減少した一方、長期借入金が43億06百万円増加、1年内返済予定の長期借入金が20億31百万円増加したことによります。有利子負債は、前連結会計年度末比 84.7%の136億69百万円となりました。

純資産合計は、前連結会計年度末比110.7%となりました。これは、利益剰余金が四半期純利益により22億46百万円増加した一方、配当金の支払により5億99百万円減少したことなどによります。

また、単体のたな卸資産は、前年同期比95.3%と効率改善が進行いたしました。

## CF概況

- 営業CF (増要因) 税前当期純利益の増、(減要因) たな卸資産の増、売上債権の増
- 投資CF (減要因) 有形固定資産の取得増による支出の増
- 財務CF (増要因) 長期借入金の増 (減要因) 短期借入金の減、長期借入金の返済による減

単位: 百万円

	連結	前年同累計期間
	2012/3期 2Q	実績
	実績	
営業キャッシュ・フロー	3,112	1,148
投資キャッシュ・フロー	▲ 1,058	▲ 1,054
財務キャッシュ・フロー	▲ 3,034	▲ 432
現金及び現金同等物の増減額	▲ 980	▲ 338
現金及び現金同等物期首残高	5,471	4,061
現金及び現金同等物期末残高	4,491	3,723

10

### ■2012年3月期 2Q CF概況

当2Q連結会計期間末における現金及び現金同等物は、前期末比9億80百万円減少し、44億91百万円となりました。

営業キャッシュ・フローでは、31億12百万円のキャッシュインとなりました。キャッシュインの主な内訳は、税金等調整前当期純利益39億58百万円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、たな卸資産の増15億37百万円、売上債権の増11億35百万円です。

投資活動によるキャッシュ・フローでは、10億58百万円のキャッシュアウトとなりました。主に、新規出店および改装などに伴う有形固定資産の取得7億35百万円によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローでは、30億34百万円のキャッシュアウトとなりました。長期借入金の増加額68億円があった一方、短期借入金の減88億円、長期借入金の返済による支出5億44百万円などのキャッシュアウトによるものです。

## 出退店 計画

- 2012/3期 上期 連結出店数 16、退店 4、上期末店舗数 218
- 2012/3期 通期 連結出店予定数 39、退店 5、期末店舗数 240

	2012/3期 上期				2012/3期 通期予定			
	期前 店舗数	出店	退店	期末 店舗数	出店		退店	期末 店舗数
					通期	下期		
<b>連結計</b>	<b>206</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>218</b>	<b>39</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>240</b>
<b>単体計</b>	<b>161</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>171</b>	<b>32</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>189</b>
ユナイテッドアローズ計	50	4		54	12	8		62
ユナイテッドアローズ総合店	11			11	1	1		12
ユナイテッドアローズ	15	1		16	4	3		19
ビューティ&ユース	22	3		25	7	4		29
UALレーベルイメージストア	2			2				2
グリーンレーベル リラクシング	42	4	1	45	8	4	2	48
クロムハーツ	6			6	1	1		7
S.B.U.計	48	4	1	51	9	5	1	56
アナザーエディション	14			14				14
ジュエルチェンジズ	6	2	1	7	2		1	7
オデット エオディール	19	1		20	2	1		21
ドゥワロー	5	1		6	1			6
アーキベラゴ	1			1				1
クロス ジェアポート ストア	3			3				3
セル型 ザ ステーション ストア	0			0	1	1		1
駅ナカ、高速道路SAなど	0			0	3	3		3
アウトレット	15	1	1	15	2	1	1	16
(株)フィーゴ	11	1	1	11	1		1	11
(株)コーエン	34	2		36	6	4		40

11

### ■2012年3月期の出退店の計画概要

2012年3月期上期の連結出退店実績は、出店16、退店4、上期末店舗数は218となりました。通期の連結出退店数は、出店39、退店5、期末店舗数は240を見込みます。

## グループ会社の進捗

UNITED ARROWS LTD.

**FIGO**  
CO., LTD.



COEN CO., LTD. **coen**

### 増収経常増益

- 納期遅れの影響あるも販促施策により直営小売店舗、ネット通販増収
- 岩城新社長のもと、納期遅れの改善に向けたサプライチェーン再構築に着手



フェリージ ウィメンズ バッグ

### 経常黒字化

- MD精度向上による着実な売上成長
- 秋冬から春夏商品への切り替え時期の早期化、盛夏時期の適品拡充による機会ロスの極小化などにより売上安定



コーエン 横浜マルチシティ店

12

## ■グループ会社の進捗

### ・(株)フィーゴ

フィーゴでは、商品の納期遅れにより卸販売が苦戦したものの、メールマガジンやポイントカードのキャンペーンなど販促施策により、直営小売店舗、ネット通販の売上は好調に推移し、2Q累計で増収経常増益となりました。6月には、岩城が新たにFIGO社の社長となり、営業改革に着手するとともに、納期遅れの改善に向けたサプライチェーン再構築に着手しています。

### ・(株)コーエン(決算月:1月)

コーエンでは、MD精度の向上により、着実な成長を遂げ、2Q累計で増収経常黒字化しました。「早く新しい商品が見たい」というお客様の声に対応して、秋冬から春夏商品への切り替え時期を早めたほか、盛夏時期にシャツ、カットなどの在庫を拡充して機会ロスを極小化したことで、安定した売上を確保しました。

## 参考:2012/3期 通期 業績見通し



単位:百万円

	連結					単体				
	2012/3期 通期			前期		2012/3期 通期			前期	
	計画	売上比	前期比	実績	売上比	計画	売上比	前期比	実績	売上比
売上高	98,512	100.0%	108.8%	90,571	100.0%	92,076	100.0%	108.2%	85,090	100.0%
売上総利益	52,838	53.6%	110.1%	48,001	53.0%	48,999	53.2%	109.6%	44,726	52.6%
販管費	44,340	45.0%	109.2%	40,617	44.8%	41,100	44.6%	109.3%	37,599	44.2%
営業利益	8,497	8.6%	115.1%	7,384	8.2%	7,898	8.6%	110.8%	7,126	8.4%
営業外損益	▲ 11	0.0%	-	▲ 143	-0.2%	9	0.0%	-	▲ 65	-0.1%
経常利益	8,486	8.6%	117.2%	7,240	8.0%	7,908	8.6%	112.0%	7,061	8.3%
特別損益	▲ 374	-0.4%	-	▲ 1,312	-1.4%	▲ 371	-0.4%	-	▲ 1,325	-1.6%
当期純利益	4,608	4.7%	128.1%	3,596	4.0%	4,296	4.7%	147.2%	2,919	3.4%

13

### ■2012年3月期 通期 業績見通し

2012年3月期の通期の連結業績見通しは、個人消費の先行きの不透明感がぬぐえないため、2011年9月12日に発表した業績予想に現時点では変更はありません。業績予想の修正が必要となった場合には改めて公表いたします。

## 参考:2012/3期 単体 チャネル・業態別 売上高 計画



単位:百万円

	2012/3期 通期		前期
	計画	前期比	実績
単体売上高	92,076	108.2%	85,090
ビジネスユニット計	80,953	110.1%	73,552
うち小売	70,511	110.9%	63,595
うちネット通販	9,695	107.7%	8,997
アウトレット	11,123	96.4%	11,538
UA	42,627	108.2%	39,402
GLR	20,518	125.2%	16,384
CH	5,691	117.0%	4,862
S.B.U.	12,117	93.9%	12,903

	既存店 前期比		
	小売+ネット通販	小売	ネット通販
ビジネスユニット計	105.8%	103.9%	119.4%
UA	104.2%	102.2%	120.7%
GLR	108.3%	106.2%	121.0%
CH	-	111.3%	-
S.B.U.	104.7%	102.8%	114.0%

14

### ■2012年3月期 単体 チャネル・業態別の売上高 計画

概要は説明は省略します。

## 重点取組課題の進捗①

### 単体重点取組課題① 商品・販売・宣伝部門の連携サイクルの強化

- 商品：販売部門の声を活用したオリジナル商品開発力の向上
- 販売：店舗マネジメントの強化、MD検証力の向上
- 宣伝：MDと連動した各種販促施策の実行、ソーシャルメディアを利用した新たな取り組み

ex.) UA業態(ウィメンズ)の商品・販売・宣伝部門の連携サイクル

#### ●商品部門、販売部門

##### <月次ミーティング>

今後の核商材を検討  
 ・展開アイテムの決定  
 ・仕様(素材、カラーなど)の検討  
 ・サンプルの確認



核商材の例

##### <商品説明会>

全店長によるオリジナル企画商品の評価  
 ・評価が高いもの→生産増加  
 ・評価が低いもの→店舗ごとの配分検討  
 or 生産中止

##### <MDカレンダー>

週次の商品展開を可視化  
 販売強化アイテムの共有

##### 商品の 店頭投入

プロモーション

#### ●宣伝部門

- 媒体戦略の決定(出稿媒体、時期)
- 販促物(カタログ、タブロイド誌)の企画
- 店頭催事の検討
- 販促キャンペーンの検討

##### <週次ミーティング>

各店からの声を集め、商品追加の判断  
 ・不振商品の対策検討  
 →売れ筋は切らず、不振商品を見極める



店頭配布のタブロイド誌

COPYRIGHT(C)FDB. ALL RIGHTS RESERVED.

15

### ■2012年3月期重点取組課題の進捗

重点取組課題は、各事業の行動計画に落とし込み、月次の定例会議にて進捗しています。

1つ目は商品・販売・宣伝部門の連携サイクルの強化です。

商品部門は、販売部門の声を活用したオリジナル商品開発力を向上させ、週次の売上データの読みあわせで商品の追加判断の精度をあげ、機会ロスを削減し、売上の極大化につなげました。

販売部門は、店舗マネジメントを強化し、MD検証力向上につなげました。より精度の高い要望を商品部門に伝えることで、核商品の底上げにつなげています。

宣伝部門は、MD展開と連動した上で、各種制作物、メディアを駆使した販促施策を実行しました。テレビでのオンエアをご覧になった方もおられるかと思いますが、GLR業態ではテレビCM、交通広告、ソーシャルメディアなども含めた販促施策を実施し、成果をあげています。

これらの取り組みの中から、UA業態のウィメンズで行なっている商品・販売・宣伝部門の連携サイクルについてご説明します。

UA業態のウィメンズでは、当社が核商材と呼んでいる商品群について、店頭の声を取り入れる体制を構築しています。

月次で行なわれる核商材ミーティングにおいて、今後展開するアイテムの決定、素材やカラーの決定、サンプルの確認を行ないます。ここに都内主力店舗の店長が参加し、販売部門からの声を伝えます。

年に4回開催される商品説明会では、全店の店長が集まり、核商材を含むオリジナル企画商品全てを評価します。評価が高いものは生産を増やし、評価が低いものは、店舗別の配分を調整したり、生産を取りやめの判断をします。ここで販売部門の声を取り入れることで、核商材の必要在庫量を事前に予測し、また無駄な商品の削減につなげています。

これらの商品は、週次の強化アイテムに落とし込まれ、MDカレンダーで共有されます。それを基に、宣伝部門は広告出稿、各種販促物、店頭催事、販促キャンペーンなどの詳細を決定します。核商材を宣伝活動に織り込んでいくことで、店頭での強化アイテムと販促活動をリンクさせています。

商品が店頭と並んだ後は、各店からの週次レポートにおいて商品動向のフィードバック、追加生産の要望が出されます。追加要望は全て週次のミーティングで検討し、追加生産の判断がなされます。

これらの取り組みの結果、UA業態では最終消化率が前年同期より1.7ポイント向上いたしました。

## 重点取組課題の進捗②

### 単体重点取組課題② 生産性の向上とメリハリの利いたコストコントロール

- 関連部署間の連携強化と各業務の業務改善による生産性向上

UA 本部の管理強化による生産性の向上(たな卸差異撲滅、残業削減など)  
BY 店舗からの要望、業界関係者などの反応やネット通販受注会実績を加味した  
需要予測の精度向上  
GLR 店舗生産性の向上(トレーナー・VMD担当者のレベルアップと店頭指導)

- 収益に応じたきめ細かなコストコントロール

コスト効率向上による販管費率 1.5ポイント低減

- 消化施策の計画精度向上によるたな卸資産の効率改善

週次でのプロパー、セール、アウトレットの消化率の徹底管理  
アウトレットを含めた最終消化率 前年同期比 2.1ポイント向上

#### ■2012年3月期重点取組課題の進捗

2つ目は、生産性の向上とメリハリの利いたコストコントロールです。

この取り組みは、主に3つの項目にわけて進捗しています。

関連部署間の連携強化と各業務の業務改善による生産性向上については、主力業態の取り組みを説明します。

UA業態は、本部管理を強化し、生産性向上につなげました。具体的には、たな卸差異撲滅、品質誤表記の撲滅、残業削減などを推進しています。

BYは、店舗からの要望、商品展示会での業界関係者からの反応やEC先行受注会での実績を加味した需要予測の精度向上につとめました。生産背景や原料を確実におさえることで、今後の安定納期にもつとめています。

GLR業態は店舗生産性の向上を目指し、各店のVMDレベルアップに向けた講習を実施し、現在は個別に店舗の指導をしています。またスマートフォンを使った在庫検索ツールの一部店舗への導入による接客時間の増大などを実施しました。

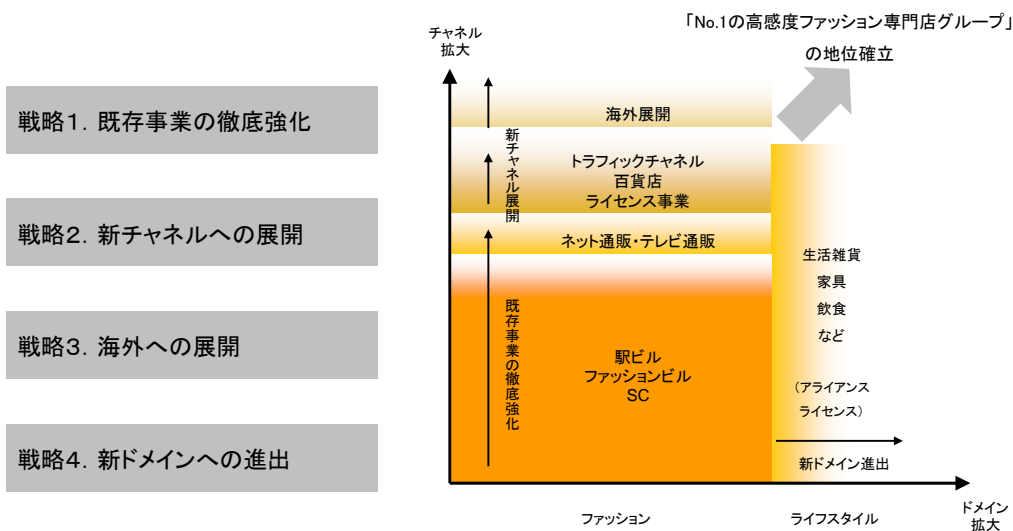
収益に応じたきめ細かなコストコントロールは月次のフォーキャストを実施し、2Qにおいてはコスト効率が向上し、単体の販管費率は前年同期比 1.5ポイント低減しました。

消化施策の計画精度向上によるたな卸資産の効率改善については、MDプラットフォームをベースにした週次の会議体を開催しております。各事業、各商品カテゴリー毎にプロパー、セール、アウトレットの消化率を管理した結果、アウトレットを含めた2011年春夏シーズン在庫の消化率は、前年同期比 2.1ポイント向上しました。



## 中期事業戦略

・ 2014/3期までに、「No.1の高感度ファッション専門店グループ」の地位を確立し、  
その先の事業拡大の道筋を付ける



17

### ■ 中期事業戦略

当社グループは、この2014年3月期に向けた中期経営目標として、「既存事業の徹底強化」「新チャネルへの展開」「海外への展開」「新ドメインへの進出」の推進により、「ナンバー1の高感度ファッション専門店グループ」の地位を確立し、その先の事業拡大の道筋を付けてまいります。

つまり、既存事業の徹底強化により売上高と利益の安定成長を図り、トラフィックチャネル、百貨店、ライセンス事業などの新チャネルと海外への展開により事業拡大を目指します。

また、ライセンスやアライアンスなどの手法によりファッションと関連性の高い生活雑貨・家具・飲食などの新事業ドメインへの進出を目指します。長期的には、高感度なファッションからライフスタイルまで、事業ドメインを拡大することで、「ナンバー1の高感度専門店グループ」を目指します。

### 戦略1. 既存事業の徹底強化

#### 既存事業好調の背景

- 商品・販売部門の連携強化と商品プラットフォームの運用精度の向上によるMDバランスの適正化

#### 既存事業の中期重点対策

- 競争力の源泉となるオペレーション精度の向上＝技術のマニュアル化・体系化
- オリジナル企画商品開発力の向上
- 店長研修を軸とした販売力、運営力の向上
- ソーシャルメディア、マスメディア活用による顧客化の促進
- 成長けん引事業への注力
  - BY、GLR、COENを「成長けん引事業」として位置付け、主に、都市部・都市部近郊の駅ビル・ファッションビル・SCへの出店強化
- ネット通販の継続強化
  - 既存サイト・自社サイトの強化
  - 中期 単体売上高構成比12～13%、長期 15%を目指す
- 新たなマーケット開拓を目指した新規事業開発

18

#### ■戦略1.「既存事業の徹底強化」

中期的な安定成長には、引き続き既存事業の徹底強化が事業戦略の軸となります。

現在の既存事業好調の背景には、商品・販売部門の連携により、お客様の支持を得る商品が増えたことや、商品プラットフォームの運用により、商品の調達・生産～投入～在庫消化活動の精度が向上し、売れ筋商品は適時に在庫を拡充して機会ロスを極小化する一方、ローセラーとなった商品は早期在庫消化を推進するなど、各事業のMDバランスが適正化したことがあげられます。

既存事業の安定成長には、当社の競争力の源泉となるこれらのオペレーションのさらなる精度向上が不可欠です。中期重点対策として事業ごとのオペレーション技術のマニュアル化や体系化を進め、誰でもオペレーションできるレベルまで昇華させることで、既存事業の安定成長を維持してまいります。また、このオペレーション技術のマニュアル化、体系化の確立の上に、他社と差別化されたオリジナル商品開発力の向上を目指します。

販売では、引き続き、店長研修を軸とした販売力、運営力の向上により、お客様の期待に応え続けてまいります。

販促では、近年のソーシャルメディアの躍進により、お客様とのコミュニケーション方法が多様化していることに対応し、ソーシャルメディアとマスメディアを戦略的に使い分け、お客様のリピート化、ファン化を拡大させます。

出店では、BY、GLRとCOENを成長けん引事業と位置付け、主に都市部と都市部近郊の駅ビル・ファッションビル、ショッピングセンターに積極的に出店いたします。これらの事業は、オリジナル企画商品の比率も高く、収益性の高い事業であり、これらの売上シェアを高めることで、売上、利益の向上を目指します。

ネット通販では、既存サイトの継続強化に加え、自社通販サイトを重点強化していきます。2014年3月期には、ネット通販売上の全社売上構成比は12～13%、長期的には15%の実現を目指します。

新たなマーケットの開拓を目指し、再び新規事業開発にチャレンジいたします。当社はこれまで、新規事業の設立に当たっては、2つの方法をとってきました。一つ目は、ラボという実験事業でマーケット規模などの見極めを行なった後に事業拡大を行なう方法であり、二つ目は、マーケットポテンシャルが非常に高いと判断される事業については、スタート当初から戦略的な投資を行なう方法です。前者については、マーケティング精度にバラツキがあり、収益化にも時間がかかるなどの課題がありました。今後、マーケティング精度を高めるために、外部リソースなども有効に活用し、新規事業開発を行なってまいります。現在のマーケットは新しい事業が出にくい状況ですが、常にマーケットには隙間があり、お客様や精度の高いマーケティング情報を持つ有力商業施設からも次の事業開発が強く望まれています。そうしたマーケットの期待に応えていくことも当社グループに課せられた使命でもあります。既存事業の徹底強化に加え、新規事業開発による新たなマーケットの開拓も、中長期的な事業拡大の重要な施策として、取り組んでまいります。

### 戦略2. 新チャネルへの展開

#### トラフィックチャネル

- 今期に成功モデルの確立、来期以降の出店戦略に活用
  - 空港 2011/3期 3店舗出店
  - 駅ナカ 2011年11月 東京メトロ表参道駅Echika表参道に1号店出店  
「ザ ステーション ストア ユナイテッドアローズ」
  - 高速道路SA 2011/3期下期出店予定



#### 百貨店

- ウィメンズ単独出店などマーケット特性に応じた、柔軟な店舗モデルの検討

#### ライセンス事業

- 他社との協業による新しい事業展開の推進
- 協業するメーカーを広げ、ライセンス商品展開を拡充し、百貨店での展開を図る
- 2011年10月 老舗文房具専門店「銀座・伊東屋」とのコラボレーションによる「イトーヤ ウィズ ユナイテッドアローズ」が阪急MEN'S TOKYOにオープン  
「ユナイテッドアローズ」とライセンスメーカーの共同開発による服飾雑貨などの商品をコーナー展開

19

#### ■戦略2.「新チャネルへの展開」

創業当初、路面店からスタートした当社はその後、都市部ショッピングセンター、駅ビル、アウトレット、ネット通販など、さまざまなチャネルに挑戦し、その都度大きな成長を遂げてきました。お客様との接点を積極的に拡大する新チャネルの開拓を推進し、さらなる成長を目指してまいります。

2011年3月期には、空港内商業施設をターゲットとした新事業「ジ エアポート ストア ユナイテッドアローズ」3店舗の出店を行いました。UA業態中心のMDIに転換するなどの修正により、羽田空港が上期累計売上計画を達成するなど、成功モデルの手ごたえを得ています。

駅ナカについては、当社は2011年11月9日に東京メトロ表参道駅の駅チカ商業施設Echika表参道に「ザ ステーション ストア ユナイテッドアローズ」の1号店をオープンします。また、2012年3月期下期には、高速道路のサービスエリアに向けた新事業をスタートする予定です。これらは、当社が展開する複数のストアブランドからセレクトする商品と、それぞれのストアでしか手に入らないオリジナル企画商品をミックス編集する形態となります。出店後の仮説・検証・修正によって、それぞれのチャネルにおける成功モデルを早期に確立し、今後の出店戦略に活かしてまいります。

百貨店への展開として、2011年2月にユナイテッドアローズ業態初のウィメンズ単独展開となる「ユナイテッドアローズ 大丸神戸 ウィメンズストア」を出店いたしました。今後も、条件の良い出店を厳選し、マーケット特性に応じて柔軟に新しい店舗モデルを検討してまいります。

ライセンス事業につきましては、当社がこれまで培ってきたブランド・エクイティを活用し、他社との協業による新しい事業展開を行ってまいります。協業のひとつの形態として、2011年10月には、老舗文房具専門店「銀座・伊東屋」とのコラボレーションによる「イトーヤ ウィズ ユナイテッドアローズ」(阪急MEN'S TOKYO)がオープンしました。同店では、「ユナイテッドアローズ」とライセンスメーカーの共同開発による服飾雑貨などの商品をコーナー展開しております。今後は、協業するライセンスメーカー・商品を拡充し、全国の主要百貨店での展開を図ってまいります。

### 戦略3. 海外への展開

- 世界経済、マーケットの動向を鑑みながら展開時期を慎重に判断
- 香港での卸売、シンガポールなどでのテストセールスなどマーケティング継続

### 戦略4. 新ドメインへの進出

- ファッション以外の生活雑貨、家具、飲食など、新ドメインへの進出を検討
- アライアンス、ライセンスなどの手法による他社との協業による展開

20

#### ■戦略3. 「海外への展開」

海外への展開につきましては、すでに香港のセレクトショップにおける卸販売、シンガポールなどにおけるテストセールによるマーケティング活動を行っております。事業展開の方向性を今年度中に特定の上、来期より出店開始したい考えでしたが、海外への本格的な進出の時期につきましては、世界経済とマーケットの動向を鑑みながら慎重に判断してまいります。

#### ■戦略4. 「新ドメインへの進出」

新しいドメインであるファッション以外の生活雑貨、家具、飲食などへの進出については、アライアンス、ライセンスなど他社との協業による事業展開を検討してまいります。

## 中期経営目標

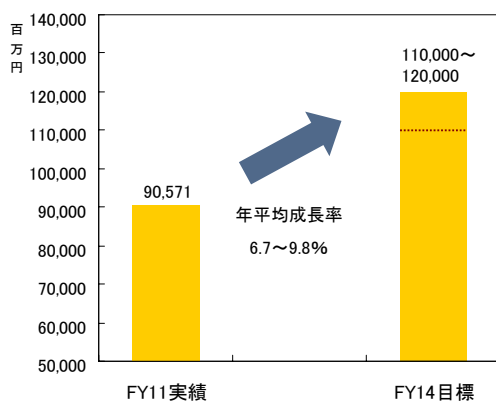
### ・ 2014/3期の経営目標

連結売上高 1,100～1,200億円

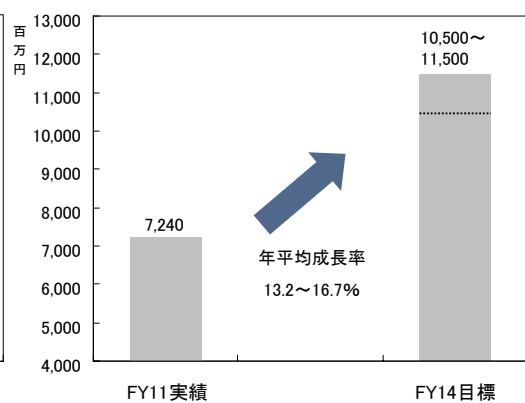
連結経常利益 105～115億円

連結ROE 20%以上

#### ■ 連結売上高



#### ■ 連結経常利益



21

#### ■ 中期経営目標

以上の事業戦略の推進により、2014年3月期の経営目標として、連結売上高は1,100～1,200億円、連結経常利益は105～115億円を目指してまいります。なおこちらの目標数値には、不確定要素の高い新チャネル、海外、新ドメインは含まず、既存事業のみの数値となります。また連結ROE(株主資本当期純利益率)は、自己株式を保有し続けることを前提に20%以上を目指してまいります。