

2013年3月期 第1四半期 決算説明会

2012年8月3日

株式会社ユニテッドアローズ

Contents



・2013/3期1Q 業績概況

P 3 ~ 14

・重点課題の進捗

P 15 ~ 17

・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、為替レート等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&コース = ビューティ&コース 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/スモール ビジネス ユニット

(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、エアポート ストア = ジェアポート ストア ユナイテッドアローズ、

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、ハイウェイ ストア = ザハイウェイ ストア ユナイテッドアローズ)

COEN = コーエン

2013/3期1Q 連結・単体PL実績



増収増益、1Qとして営業・経常利益 過去最高益更新(連結・単体とも)

- 連結売上高: 257億36百万円 (前年同期比 109.8%)、経常利益: 36億98百万円 (＃ 122.6%)
- 連結売上総利益率: 春夏セール開始時期後ろズレ等に伴い、前年同期比 1.5P改善
- 連結販管費率: 宣伝費、人件費の増等に伴い、＃ 0.2P増

単位: 百万円

	連結 2013/3期 1Q					単体 2013/3期 1Q				
	実績	売上比	前年同期比増減 比率		前年同期 実績	売上比	前年同期比増減 比率		前年同期 実績	売上比
売上高	25,736	100.0%	2,287	109.8%	23,448	100.0%	2,011	109.1%	22,083	100.0%
売上総利益	14,936	58.0%	1,698	112.8%	13,237	57.8%	1,530	112.4%	12,385	56.1%
販管費	11,271	43.8%	1,036	110.1%	10,234	43.1%	880	109.3%	9,501	43.0%
営業利益	3,664	14.2%	661	122.0%	3,003	14.7%	649	122.5%	2,884	13.1%
営業外損益	34	0.1%	19	237.9%	14	0.1%	9	144.8%	20	0.1%
経常利益	3,698	14.4%	681	122.6%	3,017	14.8%	659	122.7%	2,905	13.2%
特別損益	125	-0.5%	7	-	133	-0.5%	4	-	129	-0.6%
四半期純利益	2,301	8.9%	675	141.5%	1,626	9.3%	658	141.9%	1,572	7.1%

3

2013/3期1Q 連結・単体PL実績

当第1四半期(2012年4月1日～2012年6月30日)の連結売上高は、グループ全社および(株)UAの全事業が増収となり、前年同期比109.8%の257億36百万円となりました。

売上総利益率は、主に春夏商品セール開始時期後ろズレに伴い、前年同期比1.5ポイント改善の58.0%となりました。

販管費率につきましては、宣伝費や人件費の増等に伴い、同0.2ポイント増の43.8%となりました。

以上の結果、営業利益は前年同期比122.0%の36億64百万円、経常利益は同122.6%の36億98百万円、四半期純利益は同141.5%の23億01百万円となりました。

単体売上高 チャンネル別実績



単体売上高前年同期比 109.1%、計画比 101.5%

セール時期ズレの影響あり

- 単体売上高前期比：4、5月累計 111%、6月単月 104%
- " 計画比：4、5月累計 105%、6月単月 94%
- 小売 + ネット通販売上高前期比：4、5月累計 101.1%、6月単月 95.0%

単位：百万円

	単体 2013/3期 1Q										
	実績	構成比	前年同期比増減		計画比増減		前年同期		計画		
			比率	比率	実績	構成比	実績	構成比			
単体売上高	24,094	100.0%	2,011	109.1%	356	101.5%	22,083	100.0%	23,737	100.0%	
ビジネスユニット計	20,777	86.2%	1,652	108.6%	22	100.1%	19,125	86.6%	20,754	87.4%	
うち小売	18,129	75.2%	1,512	109.1%	129	100.7%	16,616	75.2%	17,999	75.8%	
うちネット通販	2,465	10.2%	180	107.9%	132	94.9%	2,284	10.3%	2,597	10.9%	
アウトレット	3,316	13.8%	358	112.1%	333	111.2%	2,957	13.4%	2,982	12.6%	
	既存店前期比										
	売上高		客数		客単価						
小売 + ネット通販	99.0%		-		-						
小売	98.3%		94.4%		104.1%						
ネット通販	104.2%		-		-						

4

単体売上高 チャンネル別実績

当第1四半期の単体売上高は前年同期比109.1%、計画比101.5%の240億94百万円となりました。

当年は通常6月後半から開始される春夏商品のセールを7月にずらした商業施設が多く、当社においてもその影響により単体売上高の前期比は4、5月累計で111%でしたが6月単月では104%、計画比では4、5月累計で105%、6月単月では94%となりました。

なお、6月単月に発生した計画比でのマイナス分につきましては、7月で概ねリカバーしています。

また、ネット通販につきましては、自社サイトを含めた主要ECモールでのセール開始時期が7月となったため、当初6月開催で想定していた計画との乖離が発生しました。

小売 + ネット通販既存店売上高前期比は1Q累計では99.0%、4、5月累計で101.1%、6月単月で95%となりました。

単体売上高 事業別実績



全事業増収

セール時期ズレ等に伴い一部事業において既存店売上高前期比マイナス

- UA 小売 + ネット通販売上高前期比：4、5月累計 99.5%、6月単月 96.2%
- GLR "：4、5月累計 100.2%、6月単月 84.4%
- S.B.U. "：4、5月累計 109.8%、6月単月 102.2%

CHはシーズンセールを実施しないため上記影響なし

単位:百万円

	単体			前年同期 実績
	2013/3期 1Q			
	実績	前年同期比増減	比率	
ビジネスユニット計	20,777	1,652	108.6%	19,125
UA	10,613	713	107.2%	9,899
GLR	5,266	234	104.7%	5,032
CH	1,699	190	112.7%	1,508
S.B.U.	3,198	513	119.1%	2,684
	既存店 前年同期比			
	小売 + ネット通販	小売	ネット通販	
UA	98.4%	97.3%	106.5%	
GLR	94.2%	93.7%	96.3%	
CH	-	104.5%	-	
S.B.U.	107.2%	106.3%	111.5%	

5

単体売上高 事業別実績

当第1四半期の単体 事業別売上高実績につきましては、全事業が増収となりました。

既存店売上高前期比につきましては、主にセール時期ズレに伴い、UA、GLRがマイナスとなりました。

なお、クロムハーツにつきましては、セールを実施しないため上記の影響はなく、当第1四半期においても小売既存店売上高前期比が104.5%と好調に推移しました。

単体 売上総利益率実績

売上総利益率 1.7P 改善

(主な改善要因)

- セール時期ズレに伴うビジネスユニット売上総利益率の改善
- セール時期以外におけるビジネスユニットの値引きロス低減
- オリジナル企画商品の売上構成比向上に伴う原価率の低減
- 主に商品評価損の減に伴う、その他原価額の減

	単体		
	2013/3期 1Q		
	実績	前年同期比 増減	前年同期 実績
売上総利益率	57.8%	1.7%	56.1%
ビジネスユニット計	61.0%	1.6%	59.4%
アウトレット	38.2%	1.0%	37.1%
その他原価額 単位:百万円	25	44	69

その他原価 = 商品評価損、廃棄等

6

単体 売上総利益率実績

当第1四半期の単体売上総利益率は、前年同期比1.7ポイント改善の57.8%となりました。

主な改善要因は、以下の4つが挙げられます。

1つめはセール時期ズレに伴うビジネスユニット売上総利益率の改善です。昨年6月単月ではビジネスユニット売上の約3割強がセール品でしたが、今期6月は2割強となり、ビジネスユニット売上総利益率の上昇に大きく影響しています。

2つ目はセール時期以外のビジネスユニットの値引きロス低減が挙げられます。

3つ目は主にオリジナル企画商品の売上構成比向上に伴う原価率の低減が挙げられます。当第1四半期のオリジナル企画商品の売上構成比は前年同期の46%強から48%強へ上昇いたしました。

4つ目としては主に商品評価損の減に伴うその他原価の減が挙げられます。

なお、アウトレットにつきましては、売上構成比が前年同期より0.4ポイント上昇し、13.8%となりましたが、売上総利益率も1.0ポイント上昇したため、前年同期比における全社の売上総利益率に与える影響は概ねプラマイナゼロでした。

単体 販管費実績

販管費率: 前年同期比 0.1P増

～セール時期ズレに伴う売上減により販管費率増、計画比では低減～

- ・ 宣伝販促費: テレビCM出稿等、積極的な販促の実施による増
- ・ 人件費: 主に新店出店等に伴う人員増による人件費増
- ・ その他: 修繕費や出張費等、一部固定費の伸長率抑制による売上比減
セール時期ズレによる売上減により単体1Q販管費率は0.5P程度上昇と推定

単位: 百万円

	単体 2013/3期 1Q		前年同期比増減		前年同期	
	実績	売上比	増減	比率	実績	売上比
売上高	24,094	100.0%	2,011	109.1%	22,083	100.0%
販管費	10,381	43.1%	880	109.3%	9,501	43.0%
宣伝販促費	427	1.8%	52	113.9%	375	1.7%
人件費	3,877	16.1%	358	110.2%	3,519	15.9%
賃借料	2,952	12.3%	265	109.9%	2,686	12.2%
減価償却費	315	1.3%	24	108.4%	290	1.3%
その他	2,809	11.7%	179	106.8%	2,629	11.9%

7

単体 販管費実績

当第1四半期の単体販管費率は、前年同期比0.1ポイント増の43.1%となりました。

セール時期ズレに伴う売上減により販管費率は上昇しており、前年同様のセール開始であったと想定した場合、0.5ポイント減の42.6%程度であったと見込まれます。

また、計画比ではその他経費や人件費等を中心に低減しております。

個別には、宣伝販促費については、前期同様、雑誌やテレビCM等の広告出稿等、積極的な宣伝販促策の実施により、前年同期比113.9%となりました。

人件費については、主に新規出店に伴う人員増により、同110.2%となりました。

その他の費用については、売上の伸長率以下の同106.8%となりましたが、これは修繕費や出張費等、一部固定費の増加率が売上の伸びを下回ったためです。

連結・単体BS実績



(コメントは連結 対前年同期末との比較)

- 流動資産 現預金の増およびたな卸資産の増
- 固定資産 出店に伴う有形固定資産や差入保証金の増
- 負債 (流動負債) 短期借入金や買掛金の増、(固定負債) 長期借入金の減
- 有利子負債 前年同期末比 82.3% 前期末比 126.8% (法人税支払いのため一時増)
- 単体たな卸資産 前年同期末比 106.1% (< 単体売上伸長率 109.1%)

単位: 百万円

	連結 2013/3期 1Q				単体 2013/3期 1Q			
	実績	構成比	前年同期末比	前期末比	実績	構成比	前年同期末比	前期末比
総資産	50,642	100.0%	109.9%	98.8%	48,816	100.0%	106.7%	97.3%
流動資産	32,531	64.2%	113.1%	98.0%	29,812	61.1%	108.6%	95.7%
（うち たな卸資産）	16,984	33.5%	106.3%	107.8%	15,830	32.4%	106.1%	106.5%
固定資産	18,111	35.8%	104.5%	100.2%	19,003	38.9%	103.9%	100.0%
流動負債	24,576	48.5%	113.8%	95.6%	22,801	46.7%	110.2%	92.9%
固定負債	5,350	10.6%	63.9%	85.1%	5,093	10.4%	62.2%	84.3%
純資産合計	20,714	40.9%	128.5%	107.4%	20,921	42.9%	124.1%	106.9%
参考: 長短借入金残高	12,829	25.3%	82.3%	126.8%	12,029	24.6%	77.7%	122.6%

8

連結・単体BS実績

当第1四半期末の連結総資産は前年同期末比109.9%、前期末比98.8%の506億42百万円となりました。

連結BSの前年同期末比および差異要因は主に以下の通りとなります。

流動資産は、前年同期末比113.1%となりました。これは、主に現預金やたな卸資産、未収入金の増によるものです。固定資産は、同104.5%となりました。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す。

流動負債は、同113.8%となりました。これは主に短期借入金や買掛金の増によるものです。固定負債は、同63.9%となりました。これは主に長期借入金の減によるものです。

純資産合計は、主に利益剰余金の増により同128.5%となりました。

なお、有利子負債は、前年同期末比82.3%、前期末比126.8%の128億円となりました。法人税支払いのため、前期末から一時的に増加しています。

また、単体のたな卸資産は、セール時期ズレ等に伴い、前年同期比106.1%となりましたが、同期間の売上伸長率(109.1%)を下回っています。

連結CF実績



- ・ 営業CF (増要因) 税前純利益の増、仕入債務の増、(減要因) 法人税等の支払額の増
- ・ 投資CF (支出要因) 有形固定資産の取得による支出
- ・ 財務CF (増要因) 短期借入金の増、(減要因) 長期借入金返済、配当金支払

単位: 百万円

	連結	前年同期
	2013/3期 1Q 実績	実績
営業キャッシュ・フロー(小計)	1,060	1,485
営業キャッシュ・フロー	2,725	788
投資キャッシュ・フロー	701	790
財務キャッシュ・フロー	2,027	1,036
現金及び現金同等物期末残高	6,567	4,432

9

連結CF実績

当第1四半期末の現金及び現金同等物は、前年同期末から21億34百万円増加し、65億67百万円となりました。

営業キャッシュ・フローは、27億25百万円のキャッシュアウトとなりました。キャッシュインの主な内訳は税前四半期純利益35億73百万円、仕入債務の増10億78百万円等であり、キャッシュアウトの主な内訳は法人税等の支払額37億64百万円となります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、7億01百万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等に伴う有形固定資産の取得5億50百万円によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、20億27百万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法人税支払いに向けた短期借入金の増36億円であり、キャッシュアウトの主な内訳は長期借入金の返済8億85百万円、配当金の支払い7億06百万円となります。

2013/3期1Q 出退店実績および2013/3期通期見込み



- 2013/3期1Q 連結出店数 15、退店 1、1Q期末店舗数 250
 - 2013/3期 通期見込み 連結出店予定数 43、退店 5、期末店舗数 274
- (通期見込みは前回資料よりビューティ&コース、クロムハーツでそれぞれ出店計画1店舗増、コーエンで2店舗増
その他、上・下期の出店時期ズレあり)

	2013/3期1Q実績				2013/3期 通期見込み				
	期首 店舗数	出店	退店	1Q末 店舗数	出店			退店	期末 店舗数
					通期	上期	下期		
連結計	236	15	1	250	43	25	18	5	274
単体計	185	11	1	195	30	19	11	4	211
ユナイテッドアローズ計	59	3		62	13	8	5	2	70
ユナイテッドアローズ総合店	12			12				1	11
ユナイテッドアローズ	16	1		17	8	4	4		24
ビューティ&コース	29	2		31	5	4	1	1	33
UA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	48	4	1	51	8	6	2	2	54
クロムハーツ	7			7	1		1		8
SBU計	55	3		58	6	4	2		61
アナザーエディション	14			14					14
ジュエルチェンジズ	7			7	1	1			8
オデット エ オディール	21	1		22	3	1	2		24
ドゥワロー	6			6					6
アーキベラゴ	1			1					1
クロス									
エアポート ストア	3			3					3
セル型	2	1		3	1	1			3
ハイウェイ ストア	1	1		2	1	1			2
アウトレット	16	1		17	2	1	1		18
(株)フィーゴ	11	1		12	2	2		1	12
(株)コーエン	40	3		43	11	4	7		51

10

2013/3期1Q 出退店実績および2013/3期通期計画

2013/3期1Qの連結出退店数は、出店15、退店1、1Q期末店舗数は250となりました。

単体では出店11、退店1、期末店舗数195となりました。

通期見通しについては、前回の説明会資料からビューティ&コース、クロムハーツでそれぞれ1店舗、コーエンで2店舗を追加し、連結で出店43、退店5、期末店舗数274、単体で出店30、退店4、期末店舗数211を見込みます。

参考:2013/3期1Q 出退店実績明細



㈱ユニテッドアローズ

月	出退店	店名	商業施設・住所
6月	新規出店	ザ ステーション ストア ユニテッドアローズ エチカフィット 銀座店	Echika fit銀座(東京都中央区)
5月	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ東京スカイツリータウン・ソラマチ店	東京スカイツリータウン・ソラマチ(東京都墨田区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 東京スカイツリータウン ソラマチ店	東京スカイツリータウン・ソラマチ(東京都墨田区)
4月	新規出店	ユニテッドアローズ 渋谷シックス店	渋谷ヒカリエ ShinQs(東京都渋谷区)
	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ お台場店	ダイバーシティ東京 プラザ(東京都江東区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 柏高島屋ステーションモール店	柏高島屋ステーションモール(千葉県柏市)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 高松店	丸亀町グリーン(香川県高松市)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 名古屋ラシック店	ラシック(愛知県名古屋市中)
	新規出店	オデット エ オディール ユニテッドアローズ 渋谷シックス店	渋谷ヒカリエ ShinQs(東京都渋谷区)
	新規出店	ザ ハイウェイストア ユニテッドアローズ ネオバーサ清水店	NEOPASA清水(静岡県静岡市)
	新規出店	ユニテッドアローズ 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)
	退店	グリーンレーベル リラクシング 栄NOVA店	栄NOVA(愛知県名古屋市中)

㈱フィーゴ

月	出退店	店名	商業施設・住所
5月	新規出店	フェリージ そごう横浜店	そごう横浜(神奈川県横浜市)

㈱コーエン

月	出退店	店名	商業施設・住所
4月	新規出店	お台場店	ダイバーシティ東京 プラザ(東京都江東区)
	新規出店	久御山店	イオン久御山(京都府久世郡久御山町)
3月	新規出店	ひたちなか店	ひたちなかファッションクルーズ(茨城県ひたちなか市)

㈱コーエンは1月期決算のため、第1四半期累計期間の2月～4月の出店実績を掲載。

参考:2013/3期1Q 出退店実績明細
(説明は省略いたします)

グループ会社の進捗

FIGO
CO., LTD.



増収増益

- 1Q売上高6億円 前年同期比 104%
- 6月より取締役体制強化。着実な成長を目指す
- 1Q 新規出店1店舗



フェリージ そごう横浜店

coen

増収減益(赤字)であるが売上・利益とも 計画上ブレ

- 1Q売上高10億円 前年同期比 126%
- 1Qは宣伝費、新店経費増等により減益(赤字)計画であったが実績は計画上ブレ
- 1Q 新規出店 3店舗



コーエン お台場店

12

グループ会社の進捗

・(株)フィーゴ

当第1四半期の売上高については、主に卸売の伸長により前年同期比104%の6億円となり、営業利益以下の各段階利益はすべて増益となりました。

本年6月より経営体制を強化し、総合商社のアパレル部門やブランドビジネスに深く関わってきた人材を1名、取締役として招聘しました。今後、新たな経営体制にて着実な成長を目指します。

・(株)コーエン(決算月:1月)

当第1四半期の売上高については、新店の出店に加え、ネット通販の伸長等に伴い前年同期比126%の10億円となりました。

また、当第1四半期につきましては、宣伝費や新店出店経費等の増加を見込み、前年同期を上回る営業損失が発生する計画でしたが、売上が順調に推移しており、業績は計画を上回って良好に進ちよくしています。なお、通期では増益となる見込みに変更ありません。

参考: 上期および通期 PL計画(変更なし)



連結

単位: 百万円

	連結 2013/3期 上期					連結 2013/3期 通期				
	計画	売上比	前年同期比	前年同期 実績	売上比	計画	売上比	前期比	前期 実績	売上比
売上高	49,818	100.0%	109.8%	45,361	100.0%	111,469	100.0%	109.2%	102,052	100.0%
売上総利益	27,030	54.3%	111.0%	24,354	53.7%	60,936	54.7%	109.5%	55,661	54.5%
販管費	23,677	47.5%	116.9%	20,246	44.6%	49,802	44.7%	109.5%	45,468	44.6%
営業利益	3,352	6.7%	81.6%	4,108	9.1%	11,134	10.0%	109.2%	10,193	10.0%
営業外損益	12	0.0%	-	43	0.1%	14	0.0%	-	79	0.1%
経常利益	3,340	6.7%	80.4%	4,152	9.2%	11,119	10.0%	108.2%	10,272	10.1%
特別損益	252	-0.5%	-	193	-0.4%	462	-0.4%	-	908	-0.9%
当期純利益	1,794	3.6%	79.9%	2,246	5.0%	6,414	5.8%	127.9%	5,016	4.9%

単体

	単体 2013/3期 上期					単体 2013/3期 通期				
	計画	売上比	前年同期比	前年同期 実績	売上比	計画	売上比	前期比	前期 実績	売上比
売上高	46,237	100.0%	109.1%	42,369	100.0%	103,466	100.0%	108.4%	95,406	100.0%
売上総利益	24,844	53.7%	110.1%	22,556	53.2%	56,087	54.2%	108.6%	51,636	54.1%
販管費	21,790	47.1%	116.2%	18,757	44.3%	45,891	44.4%	108.7%	42,236	44.3%
営業利益	3,053	6.6%	80.4%	3,798	9.0%	10,195	9.9%	108.5%	9,399	9.9%
営業外損益	2	0.0%	-	51	0.1%	4	0.0%	-	106	0.1%
経常利益	3,051	6.6%	79.3%	3,849	9.1%	10,200	9.9%	107.3%	9,505	10.0%
特別損益	252	-0.5%	-	190	-0.4%	462	-0.4%	-	903	-0.9%
当期純利益	1,595	3.5%	77.0%	2,073	4.9%	5,745	5.6%	127.6%	4,502	4.7%

13

参考: 上期および通期 PL計画(変更なし)

直近に公表されている業績予想からの修正はありません。

参考:上・下・通期 単体売上計画(変更なし)



単位:百万円

	単体 2013/3期 上期			単体 2013/3期 下期			単体 2013/3期 通期		
	計画	前年同期比増減 比率		計画	前年同期比増減 比率		計画	前期比増減 比率	
売上高	46,237	3,868	109.1%	57,228	4,190	107.9%	103,466	8,059	108.4%
ビジネスユニット計	40,564	3,785	110.3%	50,564	4,008	108.6%	91,129	7,794	109.4%
うち小売	35,111	3,168	109.9%	43,380	3,433	108.6%	78,491	6,601	109.2%
うちネット通販	5,153	727	116.4%	6,784	610	109.9%	11,937	1,337	112.6%
アウトレット	5,672	82	101.5%	6,663	182	102.8%	12,336	265	102.2%
小売+ネット通販 既存店前比	101.1%			102.2%			101.7%		
小売 既存店前比	99.5%			101.3%			100.5%		
ネット通販 既存店前比	112.1%			107.7%			109.5%		

14

参考:上・下・通期 単体売上計画(変更なし)

(説明は省略いたします)

重点取組課題の進捗報告

経営方針

『商品・販売・宣伝部門連携の精度を向上させ、競合他社との差別化を図り、売上高・利益を追求し続けることで、連結経常利益の過去最高益を更新する』

商品・販売・宣伝部門連携の勝ちオペレーションの確立

商品:消化率の向上

お客様の声を定量化し、商品部門へフィードバック(UA)

商品部担当者の店舗巡回による商品説明および店頭で得たお客様のご要望の収集(BY)

販売:買上客数の向上

イントラネットを活用した販売員のスタイリング共有(UA)

VMD向上による高感度演出、買いやすい店作りに着手(GLR)

クレーム撲滅、ショップメイク力向上に向けた研修を開始(全社)

宣伝:入店客数の向上

タブロイド型ミニカタログを発行、顧客に発送し来店喚起(UA、BY)

オーダー会等、店頭イベントの積極的実施(UA、BY)

SNSや新聞折込を活用したクロスメディアプロモーション(GLR)



(左:新しい商品陳列手法を取り入れたGLR店舗
右:BYのタブロイドカタログ)

15

重点取組課題の進捗

今期は『商品・販売・宣伝部門連携の精度を向上させ、競合他社との差別化を図り、売上高・利益を追求し続けることで、連結経常利益の過去最高益を更新する』を経営方針と定め、単体では3つの重点取組課題を掲げています。

一つ目は「商品・販売・宣伝部門連携の勝ちオペレーションの確立」です。各事業の商品部門では、お客様の声を取り入れた商品開発を強化しています。UA事業では、店頭で得たお客様の声を定量化して取り入れる仕組みを強めました。BY事業では、商品担当者が店舗を巡回し、その場で販売部門の要望を収集いたしました。商品部門がお客様の声を的確に把握することで、消化率の高い商品開発につながっています。

各事業の販売部門は、買上客数向上に向けた取り組みを実施しました。UA事業では、店舗スタッフの優れたスタイリングを本部内で共有することでお客様への訴求力を高めました。GLR事業では、スタイリングの打ち出しとアイテム別のわかりやすい見せ方を共存させる海外有力ストアの商品陳列手法を取り入れることで、視覚的感度を高め、買いやすい店作りに着手しました。各事業の販売部門の下支えとして、人事部門にて実施している全社向け研修のカリキュラムに、今期より新たにクレーム撲滅やショップメイク力向上に向けた研修を追加し、主に店長やショップメイク担当者の受講が進んでいます。

宣伝部門は、実需期にあわせてタブロイド型ミニカタログを作成、顧客に送付して来店につなげたほか、オーダー会等の店舗催事も積極的に行いました。

重点取組課題の進捗報告

新規事業開発によるマーケットニーズに応えた新たな価値の創造

～ 新たな収益創出源となる新規事業の立ち上げと早期安定化～

『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』をスタート

- ・ビューティ&ユースの事業内事業として9月にルミネエスト新宿店にオープン
- ・メンズ オリジナルレーベル『モンキータイム』の集積店舗
- ・ファッションを通じて個性や独創性を表現したい男性がターゲット
- ・テラード、ミリタリー、バイカーズのアイテムを中心に
トレンド性のあるテイストをラインナップに加えて展開

monkey time
Beauty & Youth



(モンキータイム 2012年秋冬商品より)

生産性向上による利益の拡大

～ メリハリのあるコストコントロールの徹底、業務効率改善による生産性の向上～

- ・収益に応じたきめ細かなコストコントロール
販管費率0.1ポイント増加も、計画を下回る
- ・消化施策の計画精度向上によるたな卸資産の効率改善
春夏商品の消化率が前年同期比2.4ポイント低下
―― セール時期ズレにより、セール売上の一部が7月にずれ込んだことの影響
- ・たな卸差異の削減、残業時間の削減
事業ごとに課題を抽出し、改善フローを実施 担当部門にて全社状況を月次で管理

16

重点取組課題の進捗

二つ目は「新規事業開発によるマーケットニーズに応えた新たな価値の創造」です。先日発表のとおり、新規事業の一つとして、ビューティ&ユース内で取り扱っているオリジナルレーベル「モンキータイム」のアイテムを集積した「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 新宿店」を今年9月にオープンいたします。

このブランドでは、ファッションを通じて個性や独創性を表現したい男性に向け、テラード、ミリタリー、バイカーズのアイテムを中心にトレンド性のあるテイストをラインナップしています。単独ブランドだからこその店頭表現でブランドの世界観を演出し、新たなお客様層の開拓につなげます。

他にも複数の新規事業を社内にて検討しております。詳細については、決まり次第発表いたします。

三つ目は「生産性向上による利益の拡大」です。先ほどご説明させていただいた通り、第1四半期の販管費率は内部計画よりは低減したものの、前年同期に対して0.1ポイント増加いたしました。春夏商品の消化率も前年同期比で2.4ポイント低下いたしました。これらは、春夏セールの開始時期が昨年よりも遅くなり売上の一部が7月にずれ込んだことが影響したもので、第2四半期で改善する見込みです。

生産性向上については、たな卸し差異の撲滅、残業時間の削減も推進しております。事業毎に課題を抽出し、それを月次の行動計画に落とし込むと同時に、本部では全社を横串にして月次の進捗を管理し、各部門を啓蒙しています。

重点取組課題の進捗報告



商品・販売・宣伝部門連携の勝ちオペレーションの確立 オリジナル企画商品力強化

～オリジナル企画商品力の強化に向け、今期より本部オフィス内に企画資料室とアトリエを設置～

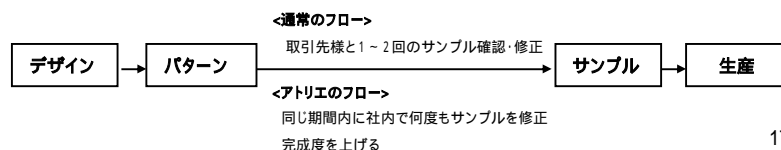
企画資料室 (Creative Resource Center)

- ・商品企画担当者のインスピレーションを見出すための引き出しとして、19世紀からの生地見本、サンプル商品、雑誌、書籍等の貴重な資料を貯蔵
- ・社内セミナー、サロン、ディレクション会議の開催場所としても活用



アトリエ

- ・デザイン画、パターン、サンプル作成を行うための社内工房
- ・サンプルの微修正を迅速かつ容易にすることで、オリジナル企画商品の完成度向上を目指す



17

これらの取り組みの中から、今回は「商品・販売・宣伝部門連携の勝ちオペレーションの確立」の一環として推進するオリジナル企画商品力強化について進捗を報告いたします。オリジナル企画商品力の強化に向け、今期、企画資料室とアトリエを当社赤坂本部オフィス内に設置いたしました。

この資料室は「N & UA企画資料室」という名称で、国内外の生地見本・サンプル商品・雑誌・書籍等、商品担当者のアイデアソースとなり得る貴重な資料を多数揃えております。これらの資料を活用することで、技術力や価格競争力だけでは得られない付加価値を創出し、競合他社に対して圧倒的な競争優位性のある商品を生み出せると考えております。

資料収集に関しては、国内外の繊維産業に通じておられる永森達昌様より、多大なるご協力をいただきました。永森様には生地や商品の生産背景についての助言もいただき、我々の持つネットワークだけでは構築できないオリジナリティのある商品開発につなげていく予定です。現在これら資料の分類整備と並行して、ものづくり勉強会や資料室活用セミナーを実施し、社内への機能浸透を行なっています。

もう一つの取り組みがアトリエの運用です。通常、オリジナル企画商品のデザインからサンプル作成、生産に到るまでの工程では、時間的な制約から取引先様とのサンプル確認・修正が1～2回程度に限られてしまいます。そのため、商品一点一点の完成度を納得できるレベルまで上げていくことが難しい環境にありました。

アトリエを使うことで、サンプルを自分達で作成し、生産までの間に納得いくまで微修正を繰り返すことができます。この繰り返しで商品の完成度は上がり、競合他社を圧倒するクオリティにつながります。

今秋冬商品から、UA事業ウィメンズの最高峰であるゴールドレーベルの約10品番が、このアトリエで開発されています。これらの商品は、先日開催された商品展示会でも業界関係者から高い評価をいただいております。UAウィメンズのイメージけん引役も担っています。最終的にはUA事業のウィメンズオリジナル企画商品の10%程度を、ここから生み出していく計画です。

同時にUA事業の生産技術者が各事業の生産担当者にアトリエの使い方をレクチャーしており、今後はUAウィメンズ以外での活用も検討されています。

添付：頻出用語の説明

商品プラットフォームとは？

「商品プラットフォーム」とは、「MD()プラットフォーム」と「生産プラットフォーム」から構成され、商品の仕入・生産～店舗への投入～消化までの商品活動を支える仕組みです。これは誰でも早く高い精度で業務が行えるよう個人の技量や経験に左右される属人的な取り組み方を排除し、帳票や指標、工場や原料調達の背景情報を全社で集約し、共有する仕組みです。「商品プラットフォーム」の活用によりMD業務の安定化を推進し、売上総利益とキャッシュ・フローの改善を目指します。()MD＝マーチャンダイジング

MDプラットフォームとは？

「MDプラットフォーム」とは、「商品プラットフォーム」の一部となるもので、商品の流れにおける現状の把握と次の判断を助ける仕組みです。全事業で統一された進捗管理表と指標により、売れ筋商品については追加生産、スローセラー商品については消化促進対策といった判断を、誰でもすばやく正確に行うことができます。この結果在庫消化率や換金率が高まり、売上総利益やたな卸資産、キャッシュ・フローの改善にもつながっています。

生産プラットフォームとは？

「生産プラットフォーム」とは、「商品プラットフォーム」の一部となるもので、MD計画を具現化するための仕入・生産戦略を策定する仕組みです。生産は外部工場に委託していますが、事業ごとに持つ原料・素材調達、生産工場の情報を全社で集約し、その事業やアイテムごとに最適な委託先を選択しています。これにより、仕入・生産に係る仕入原価とリードタイムの適正化につなげ、「5適()」を満たす商品の提供を目指しています。

()5適＝お客様が、適時：欲しい時に、適品：欲しいものが、適価：欲しいと思う価格で、適量：欲しい量だけを、適所：欲しい場所でご購入できること。

(詳細は「アニュアルレポート2012」の32,33ページ「商品の流れ(バリューチェーン)」、34,35ページ「商品プラットフォーム」をご参照ください)