

2013年3月期
第3四半期
決算説明会

2013年2月7日

株式会社 ユナイテッドアローズ

Contents



1. 3Q業績概況

P 3 ~ 13

2. 重点取組課題の進捗等

P 14 ~ 16

3. 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&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

連結・単体 PL概況



増収増益、各利益とも3Q累計で最高益の更新

- 売上高：前年同期比 111.6%、経常利益 112.7%、四半期純利益 120.3%
- 売上総利益率：(株)UAアウトレット売上総利益率向上等により前年同期比 0.2P改善
- 販管費率：(株)コーエンの新規出店増に伴う出店コスト増等により0.1P上昇
- 特別損失：主に減損損失の計上に伴う増

単位：百万円

	連結 2013/3期 3Q累計					単体 2013/3期 3Q累計				
	実績	前年同期比増減		前年同期 実績	売上比	実績	前年同期比増減		前年同期 実績	売上比
		売上比	比率				売上比	比率		
売上高	84,636	100.0%	8,802	111.6%	75,833	100.0%	7,753	110.9%	71,246	100.0%
売上総利益	47,413	56.0%	5,110	112.1%	42,303	55.8%	4,412	111.2%	39,495	55.4%
販管費	35,802	42.3%	3,766	111.8%	32,035	42.2%	3,250	110.9%	29,714	41.7%
営業利益	11,611	13.7%	1,343	113.1%	10,268	13.5%	1,161	111.9%	9,780	13.7%
営業外損益	40	0.0%	31	56.1%	71	0.1%	30	64.7%	85	0.1%
経常利益	11,651	13.8%	1,311	112.7%	10,340	13.6%	1,131	111.5%	9,865	13.8%
特別損益	750	-0.9%	476	-	274	-0.4%	474	-	270	-0.4%
四半期純利益	6,763	8.0%	1,143	120.3%	5,620	7.4%	964	118.0%	5,361	7.5%

3

PL概況 連結

当第3四半期連結累計期間は増収増益となり、営業利益以下の各利益は同期間での過去最高益を更新しました。

売上高は、(株)UAおよび連結子会社2社の増収により前年同期比 111.6%の 846億36百万円となりました。

売上総利益率は、(株)UAのアウトレットの売上総利益率向上等により前年同期比 0.2ポイント改善の 56.0%となりました。

販管費率は(株)コーエンの新規出店増等に伴う出店コスト増等に伴い、前年同期比 0.1ポイント増の 42.3%となりました。

以上の結果、営業利益は前年同期比 113.1%の 116億11百万円、経常利益は同 112.7%の 116億51百万円となりました。

また、第3四半期累計期間において減損損失を 7億17百万円計上したことなどにより、前年同期より特別損失が増加しましたが、経常利益の増加等に伴い、四半期純利益は前年同期比 120.3%の 67億63百万円となりました。

単体 売上高 チャンネル別



3Q累計 単体売上高前期比 110.9%、小売 + ネット通販既存店前期比 102.4%

- 全チャンネル2ケタ増収
- 売上構成比: ネット通販 11.0% (前年同期 10.7%)、アウトレット # 13.0% (# 13.0%)
- 小売既存店売上高前期比 101.2%、ネット通販 # 110.5%
- 3Q 3ヶ月では単体売上高前期比111.1%、小売 + ネット通販既存店前期比103.7%

単位: 百万円

	単体 2013/3期 3Q累計				参考: 前年同期 構成比	参考: 単体 2013/3期 3Q 3ヶ月				参考: 前年同期 構成比
	実績	構成比	前年同期比増減			実績	構成比	前年同期比増減		
			増減	比率				増減	比率	
単体売上高	78,999	100.0%	7,753	110.9%	100.0%	32,088	100.0%	3,211	111.1%	100.0%
ビジネスユニット計	68,704	87.0%	6,701	110.8%	87.0%	27,879	86.9%	2,655	110.5%	87.4%
うち小売	59,424	75.2%	5,698	110.6%	75.4%	24,045	74.9%	2,263	110.4%	75.4%
うちネット通販	8,718	11.0%	1,114	114.7%	10.7%	3,627	11.3%	449	114.1%	11.0%
アウトレット	10,294	13.0%	1,052	111.4%	13.0%	4,208	13.1%	556	115.2%	12.6%
	既存店前期比					既存店前期比				
	売上高	客数	客単価			売上高	客数	客単価		
小売 + ネット通販	102.4%	-	-			103.7%	-	-		
小売	101.2%	99.9%	101.3%			102.6%	100.2%	102.4%		
ネット通販	110.5%	-	-			110.6%	-	-		

4

単体 売上高 チャンネル別

第3四半期累計の単体売上高 前年同期比は110.9%、小売 + ネット通販既存店売上高前期比は102.4%となりました。

チャンネル別の売上高は、小売、ネット通販、アウトレットの全チャンネルが増収となりました。

売上構成は、ネット通販が前年同期から0.3ポイント増の11.0%、アウトレットが前年同水準の13.0%となりました。

第3四半期 3ヶ月間の単体売上高 前年同期比は111.1%、小売 + ネット通販既存店売上高前期比は103.7%となりました。

第3四半期 3ヶ月間の売上動向は、秋物商品の売上が伸び悩んだものの、アウターや防寒小物等の冬物商品が好調に推移しました。

単体 売上高 事業別



3Q累計 全事業増収、小売+ネット通販既存店前期比全事業プラス

- UA、GLR：3Qはアウターや防寒小物が好調に推移
- CH、S.B.U.: 商品・販売施策等が奏功し好調継続

単位:百万円

	単体			参考:単体		
	2013/3期 3Q累計			2013/3期 3Q 3ヶ月		
	実績	前年同期比増減	比率	実績	前年同期比増減	比率
ビジネスユニット計	68,704	6,701	110.8%	27,879	2,655	110.5%
UA	35,542	2,846	108.7%	14,647	1,016	107.5%
GLR	17,129	1,636	110.6%	7,319	885	113.8%
CH	5,473	888	119.4%	2,018	370	122.5%
S.B.U.	10,559	1,329	114.4%	3,894	382	110.9%

	3Q累計 既存店前年同期比			3Q 3ヶ月 既存店前年同期比		
	小売+ネット通販	小売	ネット通販	小売+ネット通販	小売	ネット通販
UA	100.8%	99.9%	107.1%	101.4%	101.4%	101.7%
GLR	101.1%	98.6%	113.7%	104.4%	100.6%	122.9%
CH	-	110.7%	-	-	113.1%	-
S.B.U.	106.2%	104.6%	113.7%	106.5%	105.2%	112.4%

5

単体 売上高 事業別

第3四半期累計の単体、事業別の売上高は、全事業が増収となり、小売+ネット通販売上高前期比も全事業がプラスとなりました。

UA、GLRにつきましては、特に第3四半期 3ヶ月間でアウターや防寒小物が好調に推移し、小売既存店売上高前期比がプラスとなりました。

また、CHとS.B.U.につきましては、上半期に引き続き 商品施策、販売施策等の奏功により、2桁増収と高い成長となりました。

単体 売上総利益率

単体 3Q累計売上総利益率 0.1ポイント改善の 55.6%

- ・ 主な改善要因はアウトレット売上総利益率改善
 今期スローセラー商品の早期アウトレット移動に伴う売上シェア向上やアウトレット専用品が好調に推移したことによる売上総利益率向上
- ・ (3Q 3ヶ月間)売上総利益率は前年同期比0.7P減の58.0%
 ビジネスユニット、アウトレット双方とも着地利益を勘案しつつ、消化優先オペレーションを実施

	単体 2013/3期 3Q累計			参考:単体 2013/3期 3Q 3ヶ月		
	実績	前年同期比 増減	前年同期 実績	実績	前年同期比 増減	前年同期 実績
売上総利益率	55.6%	0.1%	55.4%	58.0%	-0.7%	58.7%
ビジネスユニット計	59.1%	-0.2%	59.4%	60.8%	-0.7%	61.5%
アウトレット	36.9%	2.5%	34.4%	39.4%	0.3%	39.1%
その他原価額 単位:百万円	515	15	500	8	1	10

その他原価 = 商品評価損、廃棄等

6

単体 売上総利益率

第3四半期累計期間の単体 売上総利益率は、前年同期比 0.1ポイント改善の 55.6%となりました。

チャンネル別では、アウトレットの売上総利益率が 2.5ポイント改善の 36.9%となりました。これは主に今期スローセラー商品の早期アウトレット移動に伴う売上シェアの向上やアウトレット専用品が好調に推移したこと等が挙げられます。

ビジネスユニット計につきましては、後述する消化優先策に伴い、前年から0.2ポイント低下の 59.1%となりました。

第3四半期 3ヶ月間においては、前年同期比で0.7ポイント低下の58.0%となりました。これは、たな卸資産が増加傾向にあったため、ビジネスユニット、アウトレットとも通期の利益を勘案しつつ、スローセラー商品の消化を優先したためです。

単体 販管費

販管費率 前年同期と同水準、戦略コスト(宣伝販促費)増、その他の販管費率減

- 宣伝販促費：雑誌・テレビCM出稿、陳列装飾の増など積極的な販促施策による増
(宣伝販促費率 2.4%、前年同期 2.2%、0.2P増)
- その他コスト：売上拡大に伴い絶対額は増加するが、売上比では低減
(宣伝販促費除く販管費率 0.2P減)

単位：百万円

	単体				前年同期	
	2013/3期 3Q累計		前年同期比増減		実績	売上比
	実績	売上比	前年同期比			
単体売上高	78,999	100.0%	7,753	110.9%	71,246	100.0%
販管費	32,965	41.7%	3,250	110.9%	29,714	41.7%
宣伝販促費	1,861	2.4%	319	120.7%	1,542	2.2%
人件費	11,600	14.7%	996	109.4%	10,604	14.9%
賃借料	9,647	12.2%	1,061	112.4%	8,586	12.1%
減価償却費	975	1.2%	65	107.2%	909	1.3%
その他	8,880	11.2%	807	110.0%	8,072	11.3%
参考						
宣伝販促費率		2.4%		0.2%		2.2%
上記除く販管費率		39.4%		-0.2%		39.5%
総販管費率		41.7%		0.0%		41.7%

7

単体 販管費

第3四半期累計期間の単体 販管費率は、前年同期と同水準の41.7%となりました。

内訳としては、雑誌やテレビCMへの出稿など宣伝販促を戦略的に実施したことで宣伝販促費率が前年同期から0.2ポイント増の2.4%となった一方、宣伝販促費を除いた場合の販管費率については、前年同期から0.2ポイント減の39.4%となりました。

第3四半期 3ヶ月間の大型販促としては、UA事業でお客様と店頭スタッフをメインに据えた「UNITED 世界を変える ARROWS」販促、またGLR事業ではアウターをメインとした大型クロスメディア販促を実施しました。

連結・単体 BS概況



(コメントは連結・対前年同期末との比較)

- ・流動資産：現預金、たな卸資産および未収入金(商業施設・クレジット会社等)の増
- ・固定資産：新規出店に伴う有形固定資産および差入保証金の増
- ・負債：買掛金、未払金の増、長期借入金の減
- ・長短借入金残高：前年同期末比 95.5%の12,358百万円
- ・単体 たな卸資産：前年同期末比 115.6%の19,180百万円

単位：百万円

	連結 2013/3期 3Q末				単体 2013/3期 3Q末			
	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	58,158	100.0%	111.1%	113.4%	55,049	100.0%	106.6%	109.8%
流動資産	39,495	67.9%	114.9%	118.9%	35,581	64.6%	108.7%	114.2%
(うち たな卸資産)	20,697	35.6%	116.7%	131.4%	19,180	34.8%	115.6%	129.0%
固定資産	18,662	32.1%	103.9%	103.3%	19,468	35.4%	103.0%	102.5%
流動負債	29,339	50.4%	114.1%	114.2%	26,677	48.5%	107.9%	108.7%
固定負債	4,018	6.9%	59.1%	63.9%	3,733	6.8%	57.0%	61.8%
純資産合計	24,800	42.6%	125.0%	128.6%	24,639	44.8%	121.0%	125.9%
参考：長短借入金残高	12,358	21.2%	95.5%	122.2%	11,158	20.3%	86.3%	113.7%

8

BS概況

連結の総資産は前年同期末比 111.1%の581億58百万円となりました。

流動資産は前年同期末比114.9%の394億95百万円となりました。これは主にたな卸資産や未収入金の増によるものです。固定資産は前年同期末比 103.9%の186億62百万円となりました。これは主に新規出店に伴う有形固定資産および差入保証金の増によるものです。

流動負債は前年同期末比 114.1%の293億39百万円となりました。これは主に買掛金や未払金の増によるものです。また固定負債は前年同期末比 59.1%の40億18百万円となりました。これは主に長期借入金の減によるものです。

連結での長短借入金残高は前年同期末比 95.5%の123億58百万円となりました。

一方、単体のたな卸資産は、前年同期末比 115.6%となり、同期間の売上の伸びを上回りました。(たな卸資産増加の背景と対策は16ページ参照)

連結CF概況



- 営業CF (増要因) 税前純利益の増、仕入債務の増
(減要因) たな卸資産の増、法人税等支払額の増
- 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) 長期借入金の減、配当金の支払

	単位: 百万円	
	連結 2013/3期 3Q 実績	前年同期 実績
営業キャッシュ・フロー(小計)	5,852	7,809
営業キャッシュ・フロー	250	6,031
投資キャッシュ・フロー	2,426	2,087
財務キャッシュ・フロー	1,100	4,017
現金及び現金同等物期末残高	6,390	5,398

9

CF概況

営業キャッシュフローについては、小計段階で 58億52百万円のキャッシュイン、営業キャッシュフロー合計では 2億50百万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、税前四半期純利益や仕入債務の増であり、キャッシュアウトの主な内訳は、たな卸資産の増や法人税等の支払によるものとなります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、24億26百万円のキャッシュアウトとなりました。これは主に、新規出店などに伴う有形固定資産の取得による支出によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、11億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短期借入金の増、キャッシュアウトの主な内訳は長期借入金の返済および配当金の支払によるものです。

以上の結果、第3四半期末における現金及び現金同等物は、63億90百万円となりました。

出退店 実績および見通し



- 3Q累計実績 グループ合計出店数 38、退店 6、3Q末店舗数 268
 - 通期見通し グループ合計出店予定数 41、退店 6、期末店舗数 271
- 前回2Q資料より通期出店数見通しの変更点
出店減:UA 2、オデット エ オディール 1 (期末出店予定の延期、中止等)

	2013/3期 3Q累計実績				2013/3期 通期見通し				
	期首 店舗数	出店	退店	3Q末 店舗数	出店			通期 退店	期末 店舗数
					上期	下期	通期		
グループ合計	236	38	6	268	25	16	41	6	271
(株)ユナイテッドアローズ合計	185	26	5	206	19	9	28	5	208
ユナイテッドアローズ計	59	10	2	67	8	2	10	2	67
ユナイテッドアローズ総合店	12		1	11				1	11
ユナイテッドアローズ	16	5		21	4	1	5		21
ビューティ&ユース	29	5	1	33	4	1	5	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	8	1	55	6	3	9	1	56
クロムハーツ	7	1		8		1	1		8
S.B.U.計	55	5	2	58	4	2	6	2	59
アナザーエディション	14		1	13				1	13
ジュエルチェンジズ	7	1	1	7	1		1	1	7
オデット エ オディール	21	1		22	1	1	2		23
ドッロワー	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 ステーション ストア	2	2		4	1	1	2		4
ハイウェイ ストア	1	1		2	1		1		2
アウトレット	16	2		18	1	1	2		18
(株)フィーゴ	11	2	1	12	2		2	1	12
(株)コーエン	40	10		50	4	7	11		51

10

出退店計画

第3四半期累計期間の連結出退店実績は、出店 38、退店 6、3Q末店舗数は 268となりました。

単体では出店26、退店 5、3Q末店舗数は206となりました。

通期の連結出退店数は、出店41、退店6、期末店舗数は271を見込みます。また単体では出店28、退店5、期末店舗数208を見込みます。

なお、期末出店予定店舗の延期や中止により、前回の説明会資料よりユナイテッドアローズで事業で2店舗、オデット エ オディール事業で1店舗、出店減となる見通しです。

グループ会社の進捗

UNITED ARROWS LTD.

FIGO
CO., LTD.



coen

増収増益

- ・ 3Q累計売上高 21億円 前年同期比 112%
- ・ 卸、小売、ネット通販 全て増収
- ・ 3Q累計新規出店 2店舗、退店 1店舗



(新商品:フェリージ カモフラージュプリント・ナイロンシリーズ)

増収増益

- ・ 3Q累計売上高 36億円 前年同期比 125%
- ・ 値引販売の抑制等により売上総利益率改善
- ・ 3Q累計新規出店 10店舗



(ラゾーナ川崎プラザ店: 10/19オープン) 11

グループ会社の進捗

・(株)フィーゴ

第3四半期累計期間の売上高については、前年同期比 112%の 21億円となり、増収増益となりました。

納期の安定化により卸売上が好調に推移したほか、直営小売、ネット通販も増収となりました。

・(株)コーエン(決算月:1月)

第3四半期累計期間の売上高については、前年同期比 125%の 36億円となり、増収増益となりました。

増収に加え、値引き販売の抑制等により、売上総利益率が着実に改善したことが増益につながりました。

参考:2013/3期 通期 業績見通し(9/28発表修正計画)



単位:百万円

	連結					単体				
	2013/3期 通期			前期		2013/3期 通期			前期	
	修正 計画	売上比	前期比	実績	売上比	修正 計画	売上比	前期比	実績	売上比
売上高	112,629	100.0%	110.4%	102,052	100.0%	104,308	100.0%	109.3%	95,406	100.0%
売上総利益	61,692	54.8%	110.8%	55,661	54.5%	56,658	54.3%	109.7%	51,636	54.1%
販管費	49,657	44.1%	109.2%	45,468	44.6%	45,702	43.8%	108.2%	42,236	44.3%
営業利益	12,035	10.7%	118.1%	10,193	10.0%	10,956	10.5%	116.6%	9,399	9.9%
営業外損益	54	0.0%	69.0%	79	0.1%	58	0.1%	55.2%	106	0.1%
経常利益	12,090	10.7%	117.7%	10,272	10.1%	11,015	10.6%	115.9%	9,505	10.0%
特別損益	891	-0.8%	-	908	-0.9%	891	-0.9%	-	903	-0.9%
当期純利益	6,929	6.2%	138.1%	5,016	4.9%	6,098	5.8%	135.5%	4,502	4.7%

12

参考:2013年3月期 通期 業績見通し(9/28発表 修正計画)

(説明は省略いたします)

参考:上・下・通期 単体売上計画(9/28発表修正計画)



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		
	実績	前年同期比増減 比率		修正 計画	前年同期比増減 比率		修正 計画	前期比増減 比率	
売上高	46,911	4,541	110.7%	57,397	4,359	108.2%	104,308	8,901	109.3%
ビジネスユニット計	40,824	4,046	111.0%	50,750	4,193	109.0%	91,575	8,239	109.9%
うち小売	35,378	3,435	110.8%	43,516	3,569	108.9%	78,895	7,005	109.7%
うちネット通販	5,090	665	115.0%	6,833	659	110.7%	11,924	1,325	112.5%
アウトレット	6,086	495	108.9%	6,647	166	102.6%	12,733	661	105.5%
小売+ネット通販 既存店前比	101.6%			102.2%			101.9%		
小売 既存店前比	100.3%			101.3%			100.9%		
ネット通販 既存店前比	110.3%			107.7%			108.8%		

13

参考:上・下・通期 単体売上計画(9/28発表修正計画)

(説明は省略いたします)

重点取組課題の進捗報告

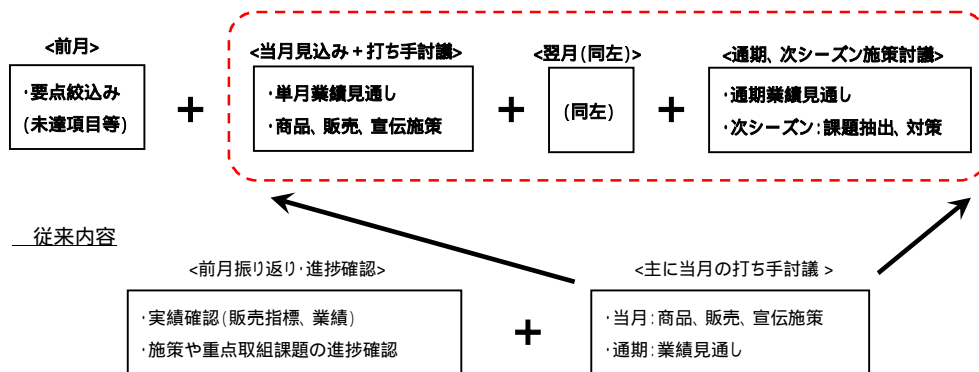
経営方針

『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

月次報告会議をブラッシュアップ: 「過去の進ちょく確認」主体から「今後の施策討議」主体へ

新たな討議内容 (2012年12月より)



14

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。「勝ちオペレーションを確立すること」、「経営管理精度を向上させること」を目指し、昨年12月より、各事業部門から経営に対する月次の報告会議をブラッシュアップしました。

これまでは、主に前月までの営業実績や施策の進ちょく確認に重点を置き、会議運営していましたが、今後の打ち手の討議を十分に行なうことができない、という課題がありました。

新しい会議では、将来の打ち手の討議により多くの時間を割いています。まず、前月実績や施策は要点を絞って共有します。当月以降については、当月と翌月の月別業績見通しを共有した上で、その策定根拠となる商品・販売・宣伝部門の施策を討議します。さらに通期の見通し共有に加え、今回の結果を踏まえた次シーズンに向けた対策も検討します。

このブラッシュアップにより、より盤石な勝ちオペレーションの確立、および経営管理精度の向上を目指します。

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～

BY事業内新規事業「スティーブン アラン」スタート

- ・1994年米国ニューヨーク州にて創業されたセレクトショップ
- ・アメリカントラッド、アメリカンカジュアルをベースに
シンプルで着心地が良いアイテムとスタイルを提案
- ・2013年4月 渋谷、新宿、大阪・梅田地区に出店



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

- ・宣伝費等戦略コスト増、その他コストは前年同期比で売上比低減

消化施策の計画精度向上によるたな卸資産の効率改善

- ・3Q末の単体たな卸資産前年同期末比(115.6%)は3Q累計売上高前年同期比(110.9%)を上回って推移
要因と対策を次ページにて詳述

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。

2013年1月16日発表のとおり、モンキータイムに続くビューティ&ユース事業内の新規事業の一つとして、2014年3月期より「スティーブン アラン」の店舗展開を開始します。

「スティーブン アラン」は、アメリカントラッド、アメリカンカジュアルをベースにシンプルで着心地が良いスタイルを提案する ニューヨークを代表するセレクトショップです。当社では、同ブランドの日本国内における出店および店舗運営に関する契約を締結し、2013年4月に渋谷、新宿そして大阪梅田地区へ出店します。

三つ目は「生産性向上による利益の拡大」です。第3四半期累計期間の販管費については、前年同期に比較し宣伝販促費等の戦略コストを増加しましたが、その他のコストは、売上比で低減しました。

一方、効率化を推進しているたな卸資産について、第3四半期末の単体たな卸資産 前年同期比が同期間の売上の伸びを上回って着地しました。要因と対策を次ページで説明します。

参考：たな卸資産増加の背景と対策

1. たな卸資産増加の背景

たな卸資産増加の背景

- ・春夏セールの開始時期の分散化・長期化 秋冬商品、セール品併売で立ち上がり訴求力弱まる
- ・前年の売上実績を踏襲した商品に品揃えが偏ったことで、店頭の鮮度が低下
- ・11月からの気温低下で急速に冬物へ需要が移行、秋物の販売期間が短期化、冬物商品は積み増し
- ・結果、3Q末たな卸資産で特に秋冬商品が増加(単体たな卸資産前年同期末比15.6%増、うち秋冬商品約22%増)

2. 対策および次シーズン以降の施策

3Qより週次・月次での全社たな卸資産状況の把握と打ち手の討議開始

- ・週次営業会議において、事業別たな卸資産の今後の見通し(各月末、期末)共有
- ・月次報告会議において、在庫消化策を含めた具体的な打ち手を討議

次シーズン以降の施策

- ・シーズンの各タイミング(立ち上がり～実売期)に応じた適切な特特別商品配分による、より魅力的な売り場作り
立ち上がりではより鮮度の高い商品(先駆性商品)、実売期では売上の主軸となる商品(時代性、独自性商品)
の配分を強化

1. たな卸資産増加の背景

今期は春夏セールの開始時期の分散化やそれに伴うセールの長期化により、秋冬シーズンの立ち上がり時期にセール品とプロパー品(定価販売品)が併売される状況が続き、立ち上がりの訴求力が弱まりました。また、特にシーズン立ち上がり時期に前年の売上実績を踏襲した商品に品揃えが偏ったことにより、店頭の鮮度が低下しました。

11月からの気温低下により冬物商品の売上は上昇しましたが、秋物商品の需要が飛び、かつ冬物ニーズの拡大に対応すべく追加生産を行なった結果、秋・冬双方の商品在庫が増加しました。

2. 対策および次シーズン以降の施策

直近の対策

第3四半期より、週次・月次の会議にて事業別の売上、仕入、在庫の実績と最新の期末見通しを共有し、具体的な打ち手を検討・実行しています。

今後についても、各事業単位での消化施策の推進に加え、全社的にはアウトレット店舗での細かな価格調整による消化促進、1月の店頭セールにおける段階的な値下げ、自社ECサイトへのセール品集約など、最終利益を考慮しつつ消化を促進します。

次シーズン以降の施策

在庫増の内部要因は、特にシーズン立ち上がり時期に前年実績を踏襲した商品に品揃えが偏り、店頭の鮮度が低下したことが挙げられます。当社では、商品部門・販売部門の連携強化により、お客様のニーズを活かしつつ、時代の半歩先に行く商品を展開する施策が近年の業績回復要因の一つであると分析しています。一方、この秋冬については、お客様のニーズにお応えする意識が強くなりすぎ、前年に売れた商品の調達が最優先となり、新たな提案や半歩先に行く着実な進化が手薄になってしまったことが店頭の鮮度低下要因と捉えています。

これらを踏まえ、次シーズン以降は、立ち上がりではより鮮度の高い商品の構成を増やすことで、お客様に新たなシーズンへの訴求力を高めるとともに、実売期には売上の主軸となる商品の構成を拡大します。これによりお客様への提案とお客様のニーズの双方をバランスよく満たした売場作りを推進することで、売上の拡大と在庫の適正化・効率化を図ります。

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。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、工場や原料調達背景情報を全社で集約し、共有する。「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。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る。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る。

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」の一部であり、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。生産は外部工場に委託しているが、事業ごとに持つ原料・素材調達、生産工場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。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。

(詳細につきましては、弊社のIRホームページ「IRライブラリー」に掲載しております「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 <http://www.united-arrows.co.jp/ir/lib/index.html>)

O2O(オー・トウ・オー)とは？

O2O = Online to Offline. オンラインとオフライン(実店舗)の購買活動が連携し合う、または、オンラインでの活動が実店舗などでの購買に影響を及ぼす、という意味の用語。当社の具体的な事例としては、自社ECで展開している店頭在庫表示機能、UA LTD. ハウスカードポイント連携、また実店舗ご来店のお客様に対し、ECサイトでの商品検索を容易にする品番メモサービス(一部の実店舗で実施)等が挙げられる。