

2014年3月期 決算説明会

2014年5月8日

株式会社 ユナイテッドアローズ

I. 2014/3期業績と2015/3期計画の概要等

P 3~18

II. 重点取組課題の進捗、新年度の経営方針および**2017/3期を最終年度とする中期経営計画等の説明**

P 19~28

III. 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。

略称の表示について：以下の事業については、略称を使用しております。

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、モンキータイムビューティ&ユース ユニテッドアローズ=モンキータイム、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、クロムハーツ=CH、オデット エ オディール ユニテッドアローズ=オデット エ オディール、アーキペラゴ ユニテッドアローズ=アーキペラゴ、ジ エア ポートストア ユニテッドアローズ=エアポートストア、ザ ステーション ストア ユニテッドアローズ=ステーションストア、ザ ハイウェイストア ユニテッドアローズ=ハイウェイストア、スモールビジネス ユニット=S.B.U.

事業別売上高について：UAおよびS.B.U.は以下の事業の売上高を含めて表示しております。

UA=UA、ディストリクト、ザ ツプリンハウス、ボウ & アローズ、ビューティ&ユース、モンキータイム、スティーブン アラン

S.B.U. = 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、ボワソソシヨラ、ドゥロワー、アストラット、アンルート、アーキペラゴ、エアポートストア、ステーションストア、ハイウェイストア

増収増益、計画達成、3期連続過去最高益更新

- ・ 連結売上高:前期比111.7% → グループ各社の増収に伴う売上増
- ・ 売上総利益率:53.3% 前期比△1.1pt → 円安等に伴う率の低下、増収に伴う額の増
- ・ 販管費:42.7% 前期比△0.8pt → 期中の経費抑制等による低減
- ・ 営業利益、経常利益、当期純利益すべて増益・計画クリア

単位:百万円

	連結 2014/3期 通期									
	実績	売上比	前期比増減		計画比増減		前期実績	売上比	計画	売上比
			増減	比率	増減	比率				
売上高	128,489	100.0%	13,447	111.7%	2,944	102.3%	115,041	100.0%	125,545	100.0%
売上総利益	68,492	53.3%	5,872	109.4%	172	100.3%	62,619	54.4%	68,319	54.4%
販管費	54,842	42.7%	4,785	109.6%	▲ 14	100.0%	50,056	43.5%	54,857	43.7%
営業利益	13,649	10.6%	1,087	108.7%	187	101.4%	12,562	10.9%	13,462	10.7%
営業外損益	89	0.1%	69	453.1%	67	408.1%	19	0.0%	21	0.0%
経常利益	13,739	10.7%	1,157	109.2%	254	101.9%	12,582	10.9%	13,484	10.7%
特別損益	▲ 464	-0.4%	489	48.7%	▲ 25	105.7%	▲ 954	-0.8%	▲ 439	-0.4%
当期純利益	7,920	6.2%	603	108.3%	166	102.1%	7,316	6.4%	7,754	6.2%

3

■2014/3期 連結PL実績

当第連結累計期間(2013年4月1日～2014年3月31日)の連結実績は増収増益、計画達成、3期連続の最高益更新となった。

連結売上高は、グループ全社の増収に伴い、前期比111.7%、計画比102.3%と好調に推移。

売上総利益率は前期から1.1ポイント減となったが、売上増に伴い、売上総利益額は前期比109.4%、計画比100.3%となった。

販管費は、前期比109.6%であるが、期中の経費抑制等に伴い、販管費率は前期から0.8ポイント低減の42.7%となった。

以上の結果、経常利益は前期比109.2%、計画比101.9%の137億39百万円、当期純利益は前期比108.3%、計画比102.1%の79億20百万円となった。

単位: 百万円

	単体 2014/3期 通期									
	実績	売上比	前期比増減		計画比増減		前期実績	売上比	計画	売上比
				比率		比率				
売上高	118,212	100.0%	11,607	110.9%	3,560	103.1%	106,605	100.0%	114,651	100.0%
売上総利益	62,588	52.9%	5,088	108.8%	685	101.1%	57,499	53.9%	61,903	54.0%
販管費	49,568	41.9%	3,612	107.9%	188	100.4%	45,955	43.1%	49,379	43.1%
営業利益	13,020	11.0%	1,475	112.8%	496	104.0%	11,544	10.8%	12,523	10.9%
営業外損益	124	0.1%	87	—	84	306.3%	37	0.0%	40	0.0%
経常利益	13,145	11.1%	1,562	113.5%	581	104.6%	11,582	10.9%	12,564	11.0%
特別損益	▲ 361	-0.3%	569	38.9%	62	85.3%	▲ 931	-0.9%	▲ 424	-0.4%
当期純利益	7,679	6.5%	1,172	118.0%	394	105.4%	6,507	6.1%	7,285	6.4%

■参考: 単体PL実績
(説明省略)

単体売上高前期比 110.9%、小売+ネット通販既存店売上高前期比104.0%

- ・ 全チャンネル増収、既存店売上高は小売・ネット通販とも前年越え
- ・ 売上構成比:ネット通販 11.0%(前期 11.2%)、アウトレット〃 12.4%(〃 13.0%)

単位:百万円

	単体 2014/3期 通期						前期実績	構成比	計画
	実績	構成比	前期比増減		計画比増減				
			比率	比率	比率	比率			
単体売上高	118,212	100.0%	11,607	110.9%	3,560	103.1%	106,605	100.0%	114,651
ビジネスユニット計	103,511	87.6%	10,728	111.6%	3,492	103.5%	92,783	87.0%	100,019
うち小売	89,822	76.0%	9,764	112.2%	2,944	103.4%	80,057	75.1%	86,877
うちネット通販	12,979	11.0%	1,030	108.6%	391	103.1%	11,948	11.2%	12,587
アウトレット	14,700	12.4%	878	106.4%	68	100.5%	13,822	13.0%	14,632

	既存店前期比		
	売上高	客数	客単価
小売+ネット通販	104.0%	—	—
小売	103.4%	97.4%	106.2%
ネット通販	109.8%	—	—

■単体 売上高実績 チャンネル別

単体売上高は前期比110.9%、小売+ネット通販既存店売上高前期比は104.0%となった。
全チャンネルとも増収、既存店売上高は小売、ネット通販とも前年越え。

売上構成比はネット通販が前期より0.2ポイント減の11.0%に、アウトレットは0.6ポイント減の12.4%になった。

全事業増収、小売+ネット通販既存店売上高前期比 全事業 プラス

- ・ UA事業:メンズドレス部門やウィメンズカジュアル部門
- ・ GLR事業:メンズ、ウィメンズ全般
- ・ CH事業:シルバーアイテム、ゴールドアイテム、カット等
- ・ S.B.U.:アナザーエディション、ジュエルチェンジズ、ドゥロワー等 **が好調に推移**

単位:百万円

	単体 2014/3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	103,511	10,728	111.6%	92,783
UA	52,501	4,741	109.9%	47,759
GLR	26,672	3,206	113.7%	23,465
CH	9,329	1,968	126.7%	7,360
S.B.U.	15,009	812	105.7%	14,196

	既存店 前年同期比		
	小売+ ネット通販	小売	ネット通販
UA	103.2%	102.7%	111.3%
GLR	104.8%	104.7%	105.4%
CH	-	111.6%	-
S.B.U.	101.1%	98.6%	116.1%

6

■単体 売上高実績 事業別

全事業増収、小売+ネット通販既存店売上高前期比も全事業プラス。

UA事業ではメンズドレス部門やウィメンズカジュアル部門が、GLR事業ではメンズ・ウィメンズ全般が好調に推移。

クロムハーツ事業ではシルバーアイテム、ゴールドアイテムやカットなど幅広い商品が好調に推移。S. B. U. ではアナザーエディション、ジュエルチェンジズ、ドゥロワーが好調に推移。

単体売上総利益率 前期比1.0pt減の 52.9%

- ・ビジネスユニット計:円安の進行に伴い1.2pt減の56.6%
- ・アウトレット:レギュラー事業在庫の消化促進等に伴い1.1pt減の34.2%
- ・ビジネスユニット計の売上総利益率は、3Qをボトムに改善傾向(次ページ参照)

	単体		前期実績
	2014/3期	通期	
	実績	前期比増減	
売上総利益率	52.9%	-1.0%	53.9%
ビジネスユニット計	56.6%	-1.2%	57.8%
アウトレット	34.2%	-1.1%	35.3%
その他原価額 単位:百万円	1,034	55	979

※ その他原価＝商品評価損、廃棄等

■単体 売上総利益率 実績

単体売上総利益率は、前期比1.0ポイント減の52.9%。

ビジネスユニット計は、主に円安の影響に伴う原価率の上昇等に伴い、1.2ポイント減の56.6%。

アウトレットは、レギュラー事業在庫の消化促進等に伴い、1.1ポイント減の34.2%。

売上総利益率の前年マイナスは3Qをボトムに改善傾向。

ビジネスユニット計の売上総利益率は3Qの3ヶ月間は前年同期から1.5ポイントマイナスであったが、4Qの3ヶ月間は0.5ポイントのマイナスとマイナス幅が縮小。4Qは駆け込み需要に伴い、ビジネスユニットの売上構成が上昇、アウトレットの構成比が減少し、売上総利益率にプラス寄与。

■参考:単体 四半期別 売上総利益率実績

	2014/3期 1Q(3ヶ月)			2014/3期 2Q(3ヶ月)		
	実績	前年同期比 増減	前期 実績	実績	前年同期比 増減	前年同期 実績
売上総利益率	56.6%	-1.2%	57.8%	48.8%	-1.2%	49.9%
ビジネスユニット計	59.8%	-1.2%	61.0%	53.6%	-1.3%	54.9%
アウトレット	38.9%	0.7%	38.2%	30.0%	-1.6%	31.6%
その他原価額 単位:百万円	87	61	25	463	▲ 17	481
※参考:アウトレット 売上構成比	13.9%	0.1%	13.8%	12.5%	0.3%	12.1%

	2014/3期 3Q(3ヶ月)			2014/3期 4Q(3ヶ月)		
	実績	前年同期比 増減	前期 実績	実績	前年同期比 増減	前年同期 実績
売上総利益率	56.4%	-1.6%	58.0%	49.3%	0.1%	49.2%
ビジネスユニット計	59.3%	-1.5%	60.8%	53.3%	-0.5%	53.9%
アウトレット	36.6%	-2.7%	39.4%	30.0%	-0.7%	30.7%
その他原価額 単位:百万円	56	48	8	426	▲ 37	463
※参考:アウトレット 売上構成比	12.2%	-1.0%	13.1%	11.5%	-1.3%	12.8%

■参考:単体 四半期別売上総利益率 実績

(説明は省略)

単体販管費率 41.9%、前期比1.2pt減

※ 前期からの主な売上比増減要因

- ・ 期中の抑制等に伴う宣伝販促費率の減
- ・ 備品・消耗品費の抑制等によるその他販管費率の減

(計画に対する増:約2億円→売上増に伴う変動費増:約7億円、固定費の減等:約5億円)

単位:百万円

	単体				前期	
	2014/3期		通期		実績	売上比
	実績	売上比	前期比増減			
			前期比			
単体売上高	118,212	100.0%	11,607	110.9%	106,605	100.0%
販管費	49,568	41.9%	3,612	107.9%	45,955	43.1%
宣伝販促費	2,600	2.2%	▲ 131	95.2%	2,732	2.6%
人件費	18,030	15.3%	1,550	109.4%	16,479	15.5%
賃借料	14,565	12.3%	1,451	111.1%	13,114	12.3%
減価償却費	1,446	1.2%	124	109.4%	1,321	1.2%
その他	12,924	10.9%	617	105.0%	12,307	11.5%

■単体 販管費実績

単体販管費率は、前期比1.2ポイント減の41.9%。

前期からの主な売上比減少要因は、期中の抑制に伴う宣伝販促費率の減、備品・消耗品費の抑制等に伴う、その他販管費率の減。

計画からは約2億円の増。売上増に伴い変動費が約7億円増加、抑制等に伴い、固定費が約5億円減少。

(コメントは連結、対前期末との比較)

- ・流動資産: たな卸資産、未収入金等の増、現預金の減
- ・固定資産: 新規出店等に伴う有形固定資産、差入保証金等の増
- ・流動負債: 借入金の減、買掛金、未払法人税等の増
- ・固定負債: 長期借入金の減

※ 連結の長短借入金残高: 前期比65.4%の5,081百万円

※ 単体 たな卸資産: 114.0%(>累計売上高 110.9%)

(たな卸資産増: 主に円安に伴う仕入原価増、在庫点数の前期比は108.7%)

単位: 百万円

	連結 2014/3期				単体 2014/3期			
	実績	構成比	前期増減	前期比	実績	構成比	前期増減	前期比
総資産	59,296	100.0%	4,900	109.0%	55,299	100.0%	4,259	108.3%
流動資産	38,791	65.4%	3,801	110.9%	34,491	62.4%	3,586	111.6%
(うち たな卸資産)	20,372	34.4%	2,891	116.5%	18,464	33.4%	2,262	114.0%
固定資産	20,504	34.6%	1,098	105.7%	20,807	37.6%	672	103.3%
流動負債	25,120	42.4%	▲ 603	97.7%	22,230	40.2%	▲ 925	96.0%
固定負債	2,642	4.5%	▲ 624	80.9%	2,314	4.2%	▲ 699	76.8%
純資産合計	31,532	53.2%	6,128	124.1%	30,754	55.6%	5,884	123.7%
参考: 長短借入金残高	5,081	8.6%	▲ 2,691	65.4%	3,581	6.5%	▲ 3,091	53.7%

■連結・単体 BS実績

連結総資産は前期末比109.0%の592億96百万円。

連結BSの前期末比での差異要因。

流動資産は、前期末比110.9%の387億91百万円。主に業容拡大に伴うたな卸資産や未収入金の増によるもの。固定資産は、同105.7%の205億04百万円。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。

流動負債は、同97.7%の251億20百万円。買掛金、未払法人税が増加したが、借入金の減により減。固定負債は、同80.9%の26億42百万円。主に長期借入金の減によるもの。

長短借入金残高は、前期末比65.4%の50億81百万円。

単体のたな卸資産は、前期末比114.0%となり、通期の単体売上高前期比110.9%を上回るが、主に円安に伴う仕入原価の増に起因、在庫点数の前期比は108.7%。

現金及び現金同等物期末残高 5,429百万円

- 営業CF (主な収入): 税前当期純利益 132億円、減価償却費 17億円
(主な支出): たな卸資産の増 28億円、法人税等の支払 45億円
- 投資CF (主な支出): 有形固定資産の取得 20億円、差入保証金の増 4億円
- 財務CF (主な支出): 長期借入金の返済 30億円、配当金の支払 18億円

単位: 百万円

	連結	
	2014/3期	前期実績
	実績	
営業キャッシュ・フロー(小計)	11,398	11,317
営業キャッシュ・フロー	6,828	5,238
投資キャッシュ・フロー	▲ 3,072	▲ 3,528
財務キャッシュ・フロー	▲ 4,472	▲ 3,533
現金及び現金同等物期末残高	5,429	6,142

■ 連結CF実績

現金及び現金同等物期末残高は、前期末から7億12百万円減少し、54億29百万円となった。

営業キャッシュ・フローは、68億28百万円のキャッシュイン。キャッシュインの主な内訳は税前当期純利益132億円、減価償却費17億円、キャッシュアウトの主な内訳はたな卸資産の増28億円、法人税等の支払額45億円。

投資活動によるキャッシュ・フローは、30億72百万円のキャッシュアウト。キャッシュアウトの主な内訳は新規出店等に伴う有形固定資産の取得20億円、差入保証金の増4億円。

財務活動によるキャッシュ・フローは、44億72百万円のキャッシュアウト。キャッシュアウトの主な内訳は長期借入金の返済30億円、配当金の支払18億円。

連結・単体とも4期連続最高益更新を目指す

- ・ 連結売上高: 1,359億円(前期比105.8%) (株)UA小売+ネット通販既存店売上高前期比前提101.1%
- ・ 売上総利益率: 53.5% → 前期比+0.2ptの改善を目指す。
- ・ 販管費率: 43.1% → (株)UAの新規事業コスト増等により0.4pt増見込み。
- ・ 経常利益: 142億円(前期比103.4%)、純利益 82億円(〃104.3%)
- ・ 単体: 売上高1,239億(前期比104.8%)、経常利益136億(〃104.2%)

単位: 百万円

	連結			前期		単体			前期	
	2015/3期 通期		前期比	実績	売上比	2015/3期 通期		前期比	実績	売上比
	計画	売上比				計画	売上比			
売上高	135,914	100.0%	105.8%	128,489	100.0%	123,938	100.0%	104.8%	118,212	100.0%
売上総利益	72,715	53.5%	106.2%	68,492	53.3%	65,753	53.1%	105.1%	62,588	52.9%
販管費	58,595	43.1%	106.8%	54,842	42.7%	52,153	42.1%	105.2%	49,568	41.9%
営業利益	14,119	10.4%	103.4%	13,649	10.6%	13,600	11.0%	104.5%	13,020	11.0%
営業外損益	80	0.1%	89.4%	89	0.1%	90	0.1%	72.8%	124	0.1%
経常利益	14,200	10.4%	103.4%	13,739	10.7%	13,691	11.0%	104.2%	13,145	11.1%
特別損益	▲ 705	-0.5%	151.9%	▲ 464	-0.4%	▲ 682	-0.6%	188.6%	▲ 361	-0.3%
当期純利益	8,257	6.1%	104.3%	7,920	6.2%	8,113	6.5%	105.6%	7,679	6.5%

■ 2015/3期 連結・単体PL計画

連結、単体とも4期連続の最高益更新を目指す。

連結売上高は前期比 105.8%の 1,359億14百万円、売上総利益は前期比 106.2%の 727億15百万円を見込み、売上総利益率は前期から0.2ポイント改善の53.5%を見込む。

販管費率は(株)UAの新規事業コスト増等により、販管費率0.4ポイント増の43.1%、販管費額は前期比106.8%の585億95百万円を見込む。

経常利益は前期比 103.4%の 142億円、当期純利益は 前期比 104.3%の 82億57百万円を見込む。特別損失の増は主に一部店舗の減損損失計上を見込む。

単体の計画は売上高が前期比104.8%の1,239億38百万円、経常利益は前期比104.2%の136億91百万円を見込む。

なお、海外事業の営業損失が前期より増加する見込みのため、連結・単体の経常利益の差が一時的に縮小するが、2016/3期以降は連単差がプラスに転じる見込み。

■連結

単位:百万円

	連結 2015/3期 上期				前年同期				連結 2015/3期 下期				前年同期			
	計画	売上比	前年 同期比	実績	売上比	計画	売上比	前年 同期比	実績	売上比	計画	売上比	前年 同期比	実績	売上比	
売上高	59,754	100.0%	105.4%	56,670	100.0%	76,159	100.0%	106.0%	71,819	100.0%						
売上総利益	31,698	53.0%	105.2%	30,135	53.2%	41,017	53.9%	106.9%	38,356	53.4%						
販管費	28,034	46.9%	109.0%	25,719	45.4%	30,561	40.1%	104.9%	29,123	40.6%						
営業利益	3,663	6.1%	83.0%	4,416	7.8%	10,455	13.7%	113.2%	9,233	12.9%						
営業外損益	38	0.1%	130.5%	29	0.1%	41	0.1%	69.2%	60	0.1%						
経常利益	3,702	6.2%	83.3%	4,445	7.8%	10,497	13.8%	113.0%	9,293	12.9%						
特別損益	▲ 532	-0.9%	185.1%	▲ 287	-0.5%	▲ 173	-0.2%	98.0%	▲ 177	-0.2%						
当期純利益	1,819	3.0%	74.7%	2,435	4.3%	6,437	8.5%	117.4%	5,484	7.6%						

■単体

	単体 2015/3期 上期				前年同期				単体 2015/3期 下期				前年同期			
	計画	売上比	前年 同期比	実績	売上比	計画	売上比	前年 同期比	実績	売上比	計画	売上比	前年 同期比	実績	売上比	
売上高	54,298	100.0%	104.2%	52,130	100.0%	69,639	100.0%	105.4%	66,081	100.0%						
売上総利益	28,522	52.5%	103.6%	27,544	52.8%	37,231	53.5%	106.2%	35,043	53.0%						
販管費	24,900	45.9%	106.7%	23,333	44.8%	27,253	39.1%	103.9%	26,234	39.7%						
営業利益	3,622	6.7%	86.0%	4,210	8.1%	9,978	14.3%	113.3%	8,809	13.3%						
営業外損益	43	0.1%	117.0%	37	0.1%	46	0.1%	53.8%	87	0.1%						
経常利益	3,665	6.8%	86.3%	4,247	8.1%	10,025	14.4%	112.7%	8,897	13.5%						
特別損益	▲ 511	-0.9%	185.1%	▲ 276	-0.5%	▲ 171	-0.2%	199.8%	▲ 85	-0.1%						
当期純利益	1,904	3.5%	81.6%	2,333	4.5%	6,209	8.9%	116.1%	5,346	8.1%						

■参考:2015/3期 連結・単体 上下別PL計画

上期は、以下の理由で減益見込み。

売上: 1Qは消費税駆け込み需要の反動減を見込んでいる。

売上総利益率: 前期上期は一部円高の時期に仕入れた商品を販売していたことにより、今期上期は前期上期の売上総利益率に届かない見込み。

販管費: 前期は利益達成に向けた固定費の抑制等を開始しており、その反動があること。

その他: 今期の連結上期計画は海外子会社の営業損失を含んでいる。(前期は下期より発生)

下期は、反動減の解消、売上総利益率の改善等により、増益を見込む。

単位:百万円

	単体 2015/3期 通期			単体 2015/3期 上期		単体 2015/3期 下期	
	計 画	構成比	前期比増減 比率	計 画	前年同期比増減 比率	計 画	前年同期比増減 比率
売上高	123,938	100.0%	5,725 104.8%	54,298	2,167 104.2%	69,639	3,557 105.4%
ビジネスユニット計	108,503	87.5%	4,991 104.8%	47,223	1,978 104.4%	61,280	3,013 105.2%
うち小売	93,847	75.7%	4,025 104.5%	41,138	1,564 104.0%	52,709	2,461 104.9%
うちネット通販	13,960	11.3%	980 107.6%	5,790	401 107.4%	8,169	579 107.6%
アウトレット	15,434	12.5%	733 105.0%	7,075	189 102.8%	8,359	544 107.0%
既存店売上高前期比							
小売+ネット通販	101.1%			100.8%		101.2%	
小売	100.5%			100.4%		100.6%	
ネット通販	105.7%			105.7%		105.7%	

■ 2015/3期 単体 売上計画明細

2015/3期の単体 ビジネスユニット合計売上高は前期比104.8%の1,085億03百万円を見込む。

ネット通販は前期比107.6%を見込み、構成比は前期の11.0%から0.3ポイント上昇の11.3%を見込む。

アウトレットは前期比105.0%の154億34百万円を見込む。

既存店売上高前期比の計画値は、小売+ネット通販が通期で101.1%、上期100.8%、下期101.2%を見込む。

- ・ グループ合計 出店計画数 35、退店数 6、期末店舗数計画 343
- ・ (株)UA 出店計画数 26、退店数 3、期末店舗数計画 254

	2014/3期 実績				2015/3期 計画					
	出店			退店	期首 店舗数	出店			退店	期末 店舗数
	上期	下期	通期			上期	下期	通期		
グループ合計	30	21	51	7	314	28	7	35	6	343
(株)ユナイテッドアローズ	19	9	28	4	231	20	6	26	3	254
(株)フィーゴ	1	4	5		17	1		1		18
(株)コーエン	10	7	17	3	65	6	1	7	3	69
UNITED ARROWS Taiwan LTD.		1	1		1	1		1		2

※2014年3月31日に閉店したグリーンレーベル リラクシング品川店につきましては、
2014/3期の期末店舗数のカウントには含め、2015/3期の期首店舗数からは除外しております。

■2015/3期 連結 出退店計画

通期のグループ合計出店計画数は35、退店は6、期末店舗数は343を見込む。

(株)UAでは合計出店数26、退店3、期末店舗数254を見込む。

連結子会社では、特に(株)コーエンは前期より新規出店を抑制し、既存店舗の販売接客力強化を目指す。

■参考:(株)UA 2015/3期 出退店計画明細

	2014/3期 実績				2015/3期 計画					期末 店舗
	出店			退店	期首 店舗数	出店			退店	
	上期	下期	通期			上期	下期	通期		
(株)ユナイテッドアローズ合計	19	9	28	4	231	20	6	26	3	254
ユナイテッドアローズ計	7		7	1	73	7	1	8	1	80
ユナイテッドアローズ総合店					11					11
ユナイテッドアローズ	2		2		23					23
ボウ & アローズ						5		5		5
ソブリンハウス					1					1
ディストリクト					1					1
ビューティ&ユース	4		4	1	35	2	1	3	1	37
モンキータイム					1					1
スティーブン アラン	1		1		1					1
グリーンレーベル リラクシング	3	4	7	2	60	2	3	5	2	63
クロムハーツ	1		1		9	1		1		10
S.B.U.計	7	5	12	1	70	9	1	10		80
アナザーエディション	2	1	3		16					16
ジュエルチェンジズ	2	1	3		10		1	1		11
オデット エ オディール	1		1	1	23					23
ボワゾンショコラ		1	1		1	5		5		6
ドゥロワー	1		1		7					7
アストラット		2	2		2	2		2		4
アンルート						1		1		1
アーキベラゴ					1					1
クロスセル/ トラフィック チャンネル					3					3
ステーション ストア	1		1		5	1		1		6
ハイウェイ ストア					2					2
アウトレット	1		1		19	1	1	2		21

※スティーブン アラントーキョーおよびスティーブン アラン オオサカは別館扱いのため上記カウントに含んでおりません。

■参考:(株)UA 2015/3期 出退店計画明細

(説明は省略)

FIGO CO., LTD.

2014/3期 増収減益

- ・売上高 33億円 前期比 115%
- ・減益ではあったが、計画はクリア
- ・円安に伴う売上総利益率の減や新規ブランド獲得に向けた先行コストの発生等により減益
- ・通期で海外ブランド4社の国内独占販売権取得
- ・新年度は増収増益を目指す



(上段:フェリージ神戸店:2014年3月オープン)
(下段:アスベジ神戸店:2014年3月オープン)

c o e n

2014/1期 増収減益

- ・売上高 72億円 前期比 126%
- ・円安や値引きロスの増に伴う売上総利益率の減、新規出店増等に伴うコスト増等により減益
- ・新年度は増収増益を目指す
- ・価格の見直し・販売力の強化等により、新年度は計画を上回り推移



(ジェネラルストア船橋店:2013年11月オープン)

■グループ会社の進捗

・(株)フィーゴ

売上高は、卸売り、小売、ネット通販が好調に推移し、前期比115%の33億円となった。円安に伴う売上総利益率の減や新規ブランド獲得に向けた先行コストの発生等により減益となったが、期初計画は達成。

新年度の計画は増収増益を見込む。

・(株)コーエン(決算月:1月)

売上高は、新規出店に伴う増収の他、特にネット通販が好調に推移し、前期比126%の72億円となったが、円安や値引きロスの増に伴う売上総利益率の減、および新規出店拡大に伴うコスト増等により、減益。

新年度の計画は増収増益を見込む。なお、2月よりスタートしている新年度については、価格の見直し、販売力の強化等により、現時点で計画を若干上回り推移。

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

2014/1期 初年度: 想定内でスタート

- 2013年8月 会社設立(株UA出資100%)
- 2013年10月 初の海外直営店 UA台北店オープン
- 富裕層、高感度層を中心に来店。拡大余地があると見込む。
- 新年度は海外直営2店舗目のBY台北店オープンを目指す(5月)とともに、課題である認知度向上、台湾のシーズンに合わせたMDの修正等により、売上拡大を目指す



(BY台北店 CG : 2014年5月オープン予定)

■グループ会社の進捗

・UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

初年度は想定内でスタート。

2013年10月に初の海外直営店、UA台北店をオープン。富裕層や高感度層を中心にご来店。今後の拡大余地があると見込む。

新年度は5月に2店目となるBY台北店をオープン予定。課題である認知度向上、台湾のシーズンに合わせたMD修正等により、売上拡大を目指す。

経営スローガン「チャレンジ」

① 進化、成長し続ける既存事業への「チャレンジ」

- ・ 社会潮流に対応したお客様ニーズの把握
- ・ ヒト(接客サービス)・モノ(商品)・ウツワ(店舗環境)の磨き上げ
- ・ 既存事業の継続的な成長による既存店売上高の前年比増

② 新規事業開発への「チャレンジ」

- ・ 「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」の育成、「スティーブン アラン」のスタート
- ・ 第一SBU本部、第二SBU本部の新設による新規事業開発に向けた準備開始
- ・ 海外進出への準備

③ O2Oリーディングカンパニーへの「チャレンジ」

- ・ デジタルマーケティング部の発足
- ・ 店舗とネット通販の連携施策の検討と導入
- ・ O2Oを駆使した、小売業の新たなスタンダード創出を目指す

④ 生産性向上による利益拡大への飽くなき「チャレンジ」

- ・ 売上高と利益の状況に応じた柔軟なコスト管理
- ・ 部署間の連携強化と業務改善による生産性の向上
- ・ 増収増益、3期連続最高益更新の達成

■2014/3期 重点課題の進捗

2014/3期は経営スローガンを「チャレンジ」と定め、4つの経営方針を掲げ運営。

うち、「新規事業開発への『チャレンジ』」および「O2Oリーディングカンパニーへの『チャレンジ』」を説明。

(「進化、成長し続ける既存事業への『チャレンジ』」、「生産性向上による利益拡大への飽くなき『チャレンジ』」は前半の業績概況を持って報告とする)

② 新規事業開発への「チャレンジ」

ウィメンズシューズ事業「ボワソンショコラ」実店舗展開の開始

・コンセプト: SHOES MAKE YOUR DAYS SPECIAL

あなたの毎日を素敵にする靴を

・ターゲット:

20代後半～30代全般のOL層や主婦を中心とした、ファッションを楽しむ女性

・店舗展開:

船橋店 (3/14)、吉祥寺店 (4/3)、丸の内店 (4/26) オープン

以後、首都圏ファッションビル、ショッピングセンター、地下街などに新店予定

・中心価格 (税抜)

パンプス	¥9,500	ショートブーツ	¥12,000
フラットシューズ	¥8,500	ロングブーツ	¥15,000
サンダル	¥8,500		



(ボワソンショコラ オープン イメージ ビジュアル)

■重点取組課題の進捗

新規ウィメンズシューズ事業「ボワソンショコラ」、店舗展開を開始。

「ボワソンショコラ」は“SHOES MAKE YOUR DAYS SPECIAL あなたの毎日を素敵にする靴を”をコンセプトに、心も足取りも軽くなるような履き心地に甘さとスパイスを効かせた女性らしいデザインの靴を提案するブランドである。20代後半～30代全般のOL・主婦層を中心とした、ファッションを楽しむ女性をターゲットにしている。

2010年秋に「オデット エ オディール ユナイテッドアローズ」のネット通販限定レーベルとしてスタート後、駅ナカ店舗の「ザ ステーション ストア ユナイテッドアローズ」でも取り扱いを始め、好評をいただいている。昨年秋からネット通販で単独店舗の展開を開始し、この春、船橋・吉祥寺・丸の内に実店舗をオープン。

「ボワソンショコラ」の価格帯は「オデット エ オディール」よりもおさえており、首都圏のファッションビルやショッピングセンターに加え、地下街なども新店候補地とし、「オデット エ オディール」よりも広い範囲での店舗展開を想定。

② 新規事業開発への「チャレンジ」

ファッションとスポーツを軸に編修した新規事業「アンルート」のスタート

・コンセプト: Wearable Tokyo

シンプルモードテイストのシティカジュアルウェアと、コンテンポラリーなシティランニングウェアを軸に、アンルートが感じている「新しい価値観」を品揃えし、新しい都会での生活を提案

・ターゲット:

30代を中心とする、ファッションとスポーツを同じセンスで楽しむ都会で暮らすクリエイティブな男女

・オープン時期: 2014年秋

・中心価格(税抜)

	メンズ	ウィメンズ
アウター	¥60,000	¥50,000
ジャケット	¥50,000	¥38,000
シャツ	¥13,000	¥14,000
パンツ	¥18,000	¥18,000

EN ROUTE

■重点取組課題の進捗

新事業「アンルート」について。

「アンルート」は「Create New Metropolitan Life/新しい都会の生活を創造する」をビジョンに、ファッションとスポーツを軸に編集した新規事業である。「Wearable Tokyo」のコンセプトのもと、シンプルモードテイストの「シティカジュアルウェア」とコンテンポラリーな「シティランニングウェア」を中心に、東京発のライフスタイルを提案。ターゲットは、30代を中心に、ファッションとスポーツを同じセンスで楽しめる、都会で暮らすクリエイティブな男女を想定。ブランド開発にあたっては、ブランド名やロゴデザインで「アストラット」にもご協力いただいている八木 保氏、内装デザインに「スキーマ建築計画」様、ウェブを中心とする販促関連は「株式会社PARTY」様など、著名なクリエイターの方々にもご参加いただいている。

商品は「シティカジュアルウェア」、「シティランニングウェア」に加えて、「デコラティブアート」の3つのカテゴリーで構成、オリジナル企画商品とともにモードブランドを中心にした仕入商品を取りそろえる。この秋に第1号店をオープンし、その後は路面店や高感度なファッションビルを中心とした出店を予定。

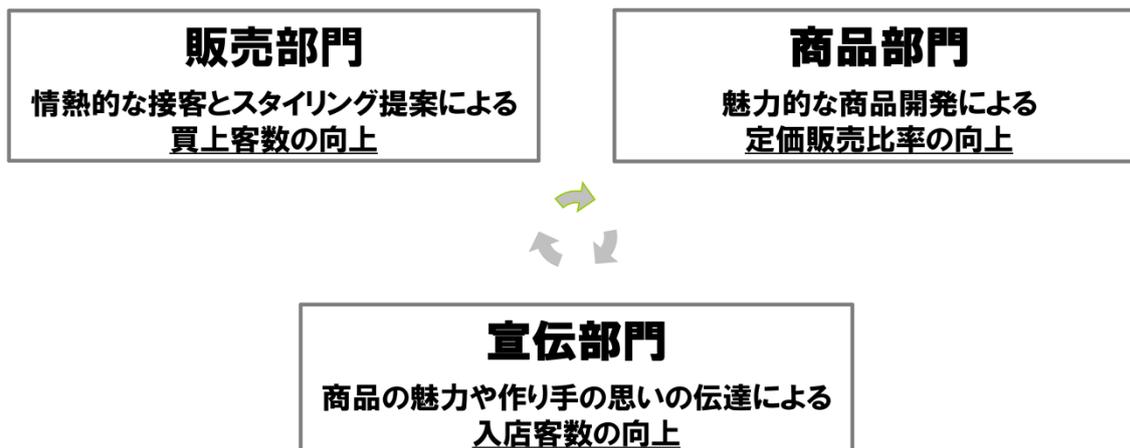
「O2Oリーディングカンパニーへの『チャレンジ』」について(スライド資料なし)

アンドロイド版のUAオンラインストア アプリのリリースに加えて、3月末よりUAオンラインから実店舗への商品在庫取り寄せサービスを開始。現在グリーンレーベル リラクシングの計5店舗にて対応しており、今後検証をしながら対応店舗を拡大予定。

経営スローガン「創造的商人魂」

お客様にワクワク・ドキドキしていただくことを第一に考え、社員全員が創意工夫し、当社にしかできない付加価値を創造し続けます。その結果としてブランド価値を高め、4期連続の最高益更新を目指します。

商品・販売・宣伝部門 連携サイクルの徹底強化



22

■2015/3期の経営スローガンおよび単体経営方針

2015/3月期の単年度経営スローガンとして「創造的商人魂」を掲げている。このスローガンのもと、お客様にワクワク・ドキドキしていただくことを第一に考え、社員全員が創意工夫し、当社にしかできない付加価値を創造し続ける。その結果としてブランド価値を高め、4期連続の最高益更新を目指す。

このスローガンの達成に向け、「商品・販売・宣伝部門連携サイクルの徹底強化」を重点取組課題に設定し、各種施策に取り組む。

商品部門では、競合他社に対して圧倒的競争力のある商品開発を行なう。商品担当者自らが商品の魅力を語るができるような、高いオリジナリティとクオリティを持つ魅力的な商品開発により、定価販売比率の向上につなげる。

宣伝部門では、一人でも多くのお客様にご来店いただけるような活動を行なう。宣伝担当者が商品の魅力と作り手の思いを深く理解し、それを幅広いネットワークと新鮮な手法で一人でも多くのお客様にお伝えすることで、入店客数の増加を目指す。

販売部門では、情熱的な接客とスタイリング提案でお客様にワクワク・ドキドキを提供。スマートフォン の普及や実店舗とネット通販店舗の連携強化によってオムニチャネル化が進む中、接客を通じてお客様との直接的なコミュニケーションが取れる実店舗の価値は上昇。販売員との会話から得られるワクワク・ドキドキに価値を感じていただけるよう、お客様の思いの先を汲み取った接客とセンスとクリエイティビティにあふれるコーディネート提案により、買上げ客数の向上を目指す。

■2014/3期

- 配当性向25%基準による増配:1株当り1円
- 25周年記念配当による増配:1株当り5円
- 通期1株当り配当金 67円(当初計画比+6円、前期比+14円)
(配当性向 26.9%、DOE 6.8%)

■2015/3期

- 目処とする配当性向を25%から30%に見直し
- 上記に基づく通期1株当り配当金見込み 78円(前期比+11円)

■1株当り配当金、配当性向、DOE、1株当り当期純利益推移

	2011/3期 (実績)	2012/3期 (実績)	2013/3期 (実績)	2014/3期 (実績)	2015/3期 (計画)
1株当り 年間配当金(円)	29.0	36.0	53.0	67.0	78.0
配当性向	29.9%	22.7%	23.0%	26.9%	30.1%
連結DOE	6.8%	5.9%	6.6%	6.8%	—
1株当り 当期純利益(円)	97.02	158.74	230.80	248.80	259.31

■利益還元方針について

当社では、株主価値の極大化に向け、持続的な成長拡大および業績の向上を図ることで1株当たり利益の拡大を図るとともに、業績に連動した安定的な配当を実施していくことを利益還元の基本方針としている。

2014年3月期は当初計画を上回る実績となったため、配当性向基準により、1株当り1円の増配を実施するほか、25周年記念配当を1株当り5円実施予定。以上により、通期の配当金額は期初計画から6円増配、前期から14円増配の67円となる予定。

新年度の配当方針は、財務状況等から目処とする配当性向目標を25%から30%に見直し。上記基準により、1株当りの年間配当金は前年から11円増配の78円となる予定。

中長期的には、安定的な配当に加え、株式分割、自己株取得、消却等を行なうことで利益還元の充実を図る。

昨年5月発表の長期ビジョン
「UA VISION2022」について

企業理念
「世界に通用する新しい
日本の生活文化の
規範となる価値観の創造」
の実現

世界に通用し、
100年以上
存続する企業ブランド

UA VISION
2022

衣料品
小売市場の1%

創業

1989

2013

2022

2089

????

24

■中期経営計画について ~長期ビジョンの再確認~

前提となる長期ビジョンについて。

2013年5月に2022年3月期を最終年度とする長期ビジョンを発表。

当社は2013年に単体で売上高1000億円を超え、永らく社内で掲げていた目標に到達。

このため、新経営体制のもと、「世界に通用し、100年以上存続する企業ブランド」となるための新たな目標として掲げたものが長期ビジョンである。

昨年5月発表の長期ビジョン「UA VISION2022」について

■スローガン

ニッポンにユナイテッドアローズあり
私たちは世界中のお客様からも注目され、愛される、
お客様満足日本一のファッション小売企業を目指します

■達成に向けた経営戦略

1. 時代対応と自己改革による既存事業の成長拡大
2. 次代の成長を担う新規事業の開発・育成による新たな価値提案
3. 将来的な国際対応力の強化に向けた海外進出の開始

■達成に向けた営業施策

1. 商品、販売、宣伝部門の連携強化
2. 業務の技術体系化
3. クリエイティビティの強化

■長期ビジョン最終年度(2022/3期)の定量目標

連結売上高:2,200億円 (2013/3期実績をベースとした年平均成長率 107.5%)

連結経常利益:264億円 経常利益率12.0% (〃年平均成長率 108.7%)

連結ROE:20.0%以上

■中期経営計画について ～長期ビジョンの再確認～

長期ビジョンでは、「世界中のお客様から注目され、お客様満足日本一」を目指すことをスローガンに、3つの経営戦略、そして3つの営業施策を掲げている。

最終年度の数値目標は、売上高2,200億円、経常利益率12%、経常利益額264億円、ROE20%以上である。

前期は複数の新規事業開発や初の海外直営店の出店など、目標達成に向けた第一歩を踏み出した。

中期経営計画について

(2015/3期～2017/3期)

長期ビジョン策定以降の動き

- 消費行動の更なる変化・多様化
- ファッション業界における中・高価格帯の競争激化
- 円安による原価上昇、増税による消費マインドの低下懸念



外部環境の変化に柔軟に対応し、
「UA VISION2022」の達成に向け
中期経営計画を策定

■中期経営計画について ～策定の背景～

中期経営計画策定の背景について

当社では、2011年に2014年3月期を最終年度とした中期計画を策定し、最終年度の経常利益目標を115億円以上として掲げていた。皆様のご支援のもと、1年前倒しで達成することができた。

新年度は新たな中期期間となるため、特に昨今の外部環境の変化を念頭に置き、昨年の下期より中期経営計画の策定に着手。

長期ビジョン策定以降も、お客様の消費行動は常に変化し、オムニチャネルの発達により、あらゆる商品の購買行動はさらに多様化している。

ファッション業界においては、グローバルSPAの更なる成長、景気回復に伴うラグジュアリーブランドの活況、そして百貨店の積極的な改革戦略等により、中・高価格帯マーケットの競争はさらに激化。

円安の更なる進行に伴う原価の上昇や複数回に亘る消費増税の見通しに伴う消費マインドの低下懸念など、引続き予断を許さない状況が継続。

そのような中、外部環境の変化に柔軟に対応し、かつ高い付加価値をご提供し続けることにより、長期ビジョンの着実な達成に向けた中期経営計画を策定。

■中期経営計画達成に向けた経営戦略

1. 時代対応と自己改革による既存事業の成長拡大

- オリジナル商品開発力の更なる強化に伴う
既存事業・既存店舗の安定成長
- 円安に伴う収益性低下の改善

2. 次代の成長を担う新規事業の開発・育成による 新たな価値提案

- 新規事業をいち早く軌道に乗せることで、早期の収益化を図る

3. 将来的な国際対応力の強化に向けた海外進出 の開始

- 店舗運営によって得られた情報に基づき、商品・販売・宣伝
戦略の柔軟な軌道修正を図りつつ、将来的な対応力を強化

27

■中期経営計画について ～達成に向けた経営戦略～

中期期間中は、特に長期ビジョンで定めた「達成に向けた経営戦略」をより具体的に推進することで、目標達成を目指す。

1. 「既存事業の成長拡大」

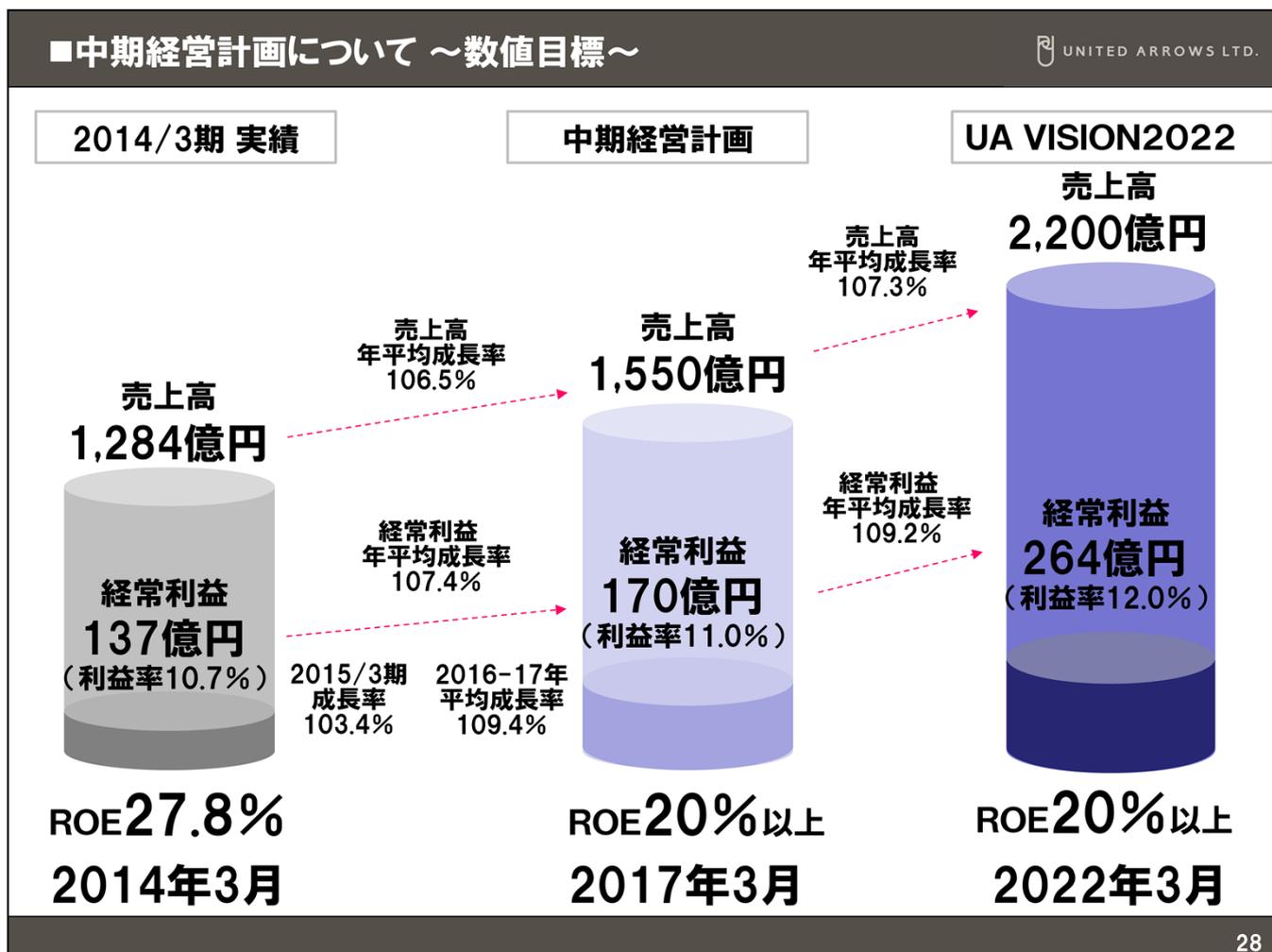
長期ビジョンで掲げた経営戦略に加え、営業施策で掲げた「商品、販売、宣伝部門の連携強化」を推進することで、オリジナル商品開発力のさらなる向上を図り、既存事業および既存店の安定成長を目指す。さらに、上記の推進によって高い付加価値をご提供し続けることにより、円安に伴う収益性低下の改善を目指す。

2. 「新規事業開発」

長期ビジョンでは、次代の成長を担う新規事業を開発・育成することで、新たな価値提案を行うことを掲げているが、中期期間中では、具体的に推進し始めたアストラット、アンルート、ボワソソショコラなどの新規事業をいち早く軌道に乗せることで、早期の収益化を目指す。

3. 「海外進出」

長期ビジョンでは、収益化を前提としつつ、出店および運営によるノウハウの蓄積を最優先に海外展開を実施することを目標に掲げているが、中期期間中では、実際の出店および運営によって得られた情報から、商品・販売・宣伝戦略の柔軟な軌道修正を行なうことにより、将来的に世界各国で展開を可能とするビジネスモデルの構築を目指す。



■中期経営計画について～数値目標～

前述の経営戦略の推進により、中期の最終年度では、連結売上高1,550億円、経常利益170億円、経常利益率11%、ROE20%以上を目指す。

中期期間中の売上高の平均成長率は106.5%、経常利益の平均成長率は107.4%である。

特に、新規事業の営業損失解消が見込まれる後半に成長率が上昇する想定である。

長期ビジョンの定量目標は前回から変更なし。

長期ビジョンの達成に向け、まず中期経営計画の達成を目指す。