

2018年3月期 第2四半期 決算説明会

2017年11月6日

株式会社 ユナイテッドアローズ

I. 2018/3期 第2四半期 業績概況 P. 3～15

II. 重点取組施策の進捗等 P. 17～22

III. 参考資料 P. 23～29

※ 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、ストアブランド、連結子会社については、略称を使用しております。

ユナイテッドアローズ=UA、ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ=BY/ビューティ&ユース、モンキータイムビューティ&ユース ユナイテッドアローズ=モンキータイム、ディストリクト ユナイテッドアローズ=ディストリクト、ユナイテッドアローズ 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、ジ エアポート ストア ユナイテッドアローズ=エアポート ストア、ザ ステーション ストア ユナイテッドアローズ=ステーション ストア、スモールビジネス ユニット=SBU、CHROME HEARTS JP合同会社=CHJP

■事業別売上高について:UAおよびSBUは以下のストアブランド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 ソプリンハウス、アストラット、BY、モンキータイム、スティーブン アラン、ロクビューティ&ユース、エイチビューティ&ユース
SBU= 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、ボワゾンショコラ、ドウロワー、アンルート、エアポート ストア、ステーション ストア

I . 2018/3期 第2四半期 業績概況

連結PL(詳細は5、8、9ページ)

- ・売上高:前年同期比107.2%、経常利益:〃173.2%の増収増益。売上・利益とも計画超過
- ・売上総利益率:前年同期差+0.4pt、計画差+0.2ptの51.2%。為替影響、子会社値引販売縮小等
- ・販管費率:前年同期差▲1.3pt、計画差▲1.6ptの46.9%。人件費率、その他固定費率の減等
- ・減損損失(特別損失)の増等はあるも、四半期純利益は前年同期比145.8%、計画比222.5%

単体売上(詳細は6、7ページ)

- ・既存店売上高前期比104.1%(〃小売:100.2%、ネット通販:120.9%)
- ・チャンネル別ではネット通販が引き続き好調に推移、ネット通販売上構成比は18.1%
- ・参考値ではあるものの、小売+ネット通販既存店客数は前期比102.9%と前年越え

たな卸資産(詳細は10ページ)

- ・前年同期末比98.3%。売上の伸び(107.2%)を下回る。

出退店(詳細は12~14ページ)

- ・グループ合計2Q累計実績:新規出店 13、退店 8、2Q末店舗数 365
- ・〃通期見込み:新規出店 20、退店 32、期末店舗数見込み 348

グループ会社(詳細は15ページ、以下は主な連結子会社の状況)

- ・(株)フィーゴ: 減収増益、(株)コーエン: 増収増益、CHJP: ビジネスユニット売上が前年同期を上回る

■業績総括

(スライド資料の通り)

2Q累計: 増収増益、各利益とも計画超え

- ・ 売上高: 前年同期比107.2%、計画比101.5%
→ (株)UAにおけるネット通販の拡大や(株)コーエン、CHJPの増収等による
- ・ 売上総利益率: 前年同期差+0.4pt、計画差+0.2ptの51.2%。
→ 為替影響による仕入原価率低減や子会社の値引販売の縮小等による
- ・ 販管費率: 前年同期差▲1.3pt、計画差▲1.6ptの46.9%。
→ 増収に伴う相対的な人件費率の低減、その他固定費率の低減等による
- ・ 特別損失: 減損損失(事業撤退にかかわるものを含む)の増

単位: 百万円

	連結 2018/3期 2Q累計							
	実績	売上比	前年同期比増減 比率	計画比増減 比率	前年同期 実績	売上比	当初計画	売上比
売上高	69,740	100.0%	4,657 107.2%	1,054 101.5%	65,083	100.0%	68,686	100.0%
売上総利益	35,708	51.2%	2,677 108.1%	675 101.9%	33,031	50.8%	35,033	51.0%
販管費	32,682	46.9%	1,366 104.4%	▲ 600 98.2%	31,316	48.1%	33,282	48.5%
営業利益	3,026	4.3%	1,311 176.5%	1,275 172.9%	1,714	2.6%	1,750	2.5%
営業外損益	97	0.1%	9 110.8%	71 370.9%	88	0.1%	26	0.0%
経常利益	3,124	4.5%	1,320 173.2%	1,347 175.8%	1,803	2.8%	1,777	2.6%
特別損益	▲ 873	-1.3%	▲ 537 —	▲ 192 —	▲ 336 -0.5%		▲ 681 -1.0%	
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,268	1.8%	398 145.8%	698 222.5%	870	1.3%	570	0.8%

5

■連結PL実績

当第2四半期連結累計期間(2017年4月1日～2017年9月30日)は、増収増益となり、売上・各利益とも計画を超過した。

連結売上高は、前年同期比107.2%、計画比101.5%の697億円となった。(株)UAにおけるネット通販の拡大や(株)コーエン、クロムハーツJP合同会社の増収等による。

売上総利益率は前年同期+0.4ポイント、計画+0.2ポイントの51.2%となった。前年同期および計画を超過した要因は、為替影響による仕入原価率の低減や(株)コーエンの値引販売の縮小等による。

販管費率は、前年同期から1.3ポイント低減、計画から1.6ポイント低減の46.9%となった。増収に伴う人件費等の固定費の相対的な低減、その他固定費の減等による。

以上により、営業利益および経常利益は前年同期および計画から7割程度伸長した。また、減損損失の増により、特別損失は計画や前年同期より増加したものの、四半期純利益についても前年同期から約4割増、計画に比較し約2.2倍の12億円となった。

単体売上高前年同期比(前期CH事業除く)106.8%(※)、既存店売上高前期比104.1%

- ・ ビジネスユニット売上は小売、ネット通販とも前年同期を上回る。ネット通販は2割増収
- ・ 売上構成比: ネット通販18.1%、アウトレット14.8%
- ・ 小売+ネット通販既存店客数前期比(参考値)は102.9%と前年同期を上回る

(※) 前期にCH事業を含めた売上高前年同期比は97.2%

単位: 百万円

	単体 2018/3期 2Q累計 (前年同期からCH事業実績除き比較)									
	実績	構成比	前年同期比増減		計画比増減		前年同期実績		当初計画	
			比率		比率		構成比		構成比	
単体売上高	57,173	100.0%	3,653	106.8%	814	101.4%	53,520	100.0%	56,359	100.0%
ビジネスユニット計	48,707	85.2%	2,844	106.2%	519	101.1%	45,862	85.7%	48,187	85.5%
小売	37,951	66.4%	1,062	102.9%	▲ 102	99.7%	36,889	68.9%	38,054	67.5%
ネット通販	10,329	18.1%	1,790	121.0%	584	106.0%	8,539	16.0%	9,745	17.3%
その他(卸売等)	425	0.7%	▲ 8	98.0%	37	109.6%	434	0.8%	388	0.7%
アウトレット等	8,466	14.8%	808	110.6%	295	103.6%	7,657	14.3%	8,171	14.5%

	既存店前期比(※は参考値)		
	売上高	客数	客単価
小売+ネット通販	104.1%	102.9% ※	101.2% ※
小売	100.2%	98.0%	102.3%
ネット通販	120.9%	119.9% ※	105.1% ※

※小売+ネット通販既存店およびネット通販の客数、客単価は当社で取得可能な自社ECおよびZOZOTOWNのデータより算出。(2つのモールでEC売上の約8割)

参考値としてご参照ください。該当項目について、売上高は他のECモールも含めた前期比となりますため、客数前期比×客単価前期比≠売上高前期比とはなりません。

■単体 売上高実績 チャネル別

単体売上高は前期からクロムハーツ事業を除いた前年同期比で106.8%、含めた比較で97.2%となった。

既存店売上高前期比は104.1%となった。

ビジネスユニットは小売、ネット通販とも前年同期を上回って推移し、特にネット通販は約2割の増収となった。

売上構成比はネット通販が18.1%、アウトレットが14.8%となった。

小売既存店客数前期は98.0%であるが、小売+ネット通販での既存店客数前期比は102.9%と前年同期を上回り推移した。

※小売+ネット通販客数前期比は参考値

全事業ビジネスユニット売上高および既存店売上高が前年同期を上回る

- ・ UA事業：メンズカジュアルおよびウィメンズ全般
- ・ GLR事業：メンズドレスおよびウィメンズ全般
- ・ SBU：オデット エ オディール、ドウロワー、ステーション ストア等 が順調

※ 前年同期のビジネスユニット計はCH事業の売上高を除いて表示しております。

単位：百万円

単位: 百万円

	単体			前年同期 実績
	2018/3期 2Q累計			
	実績	前年同期比増減	比率	
ビジネスユニット計	48,707	2,844	106.2%	45,862
UA	27,095	2,007	108.0%	25,088
GLR	14,332	463	103.3%	13,869
SBU	7,279	373	105.4%	6,905

	既存店売上高 前年同期比		
	小売＋ ネット通販	小売	ネット通販
UA	104.2%	99.4%	128.5%
GLR	102.7%	100.6%	113.3%
SBU	106.4%	103.1%	114.6%

※ 事業名の略称表記について：当資料2ページにて解説しております。

■単体 売上高実績 事業別

全ての事業がビジネスユニット売上高および既存店売上高について増収した。

UA事業はメンズカジュアルおよびウィメンズ全般が順調に推移した。GLR事業はメンズドレスおよびウィメンズ全般、SBUはオデット エ オディール、ドウロワー、ステーション ストア等が順調に推移した。

連結売上総利益率 前年同期差+0.4pt、計画差+0.2ptの 51.2%
前年同期との主な差異内容(全体に与える影響度)は以下の通り

2018/3期2Q累計 連結売上総利益率	51.2%
前年同期連結売上総利益率	50.8%
差異	+0.4pt

■差異内容(全体に与えた影響度)の主な内訳

備考

(株)UA ビジネスユニット売上総利益率増減影響	0.1pt	ビジネスユニット自体の売上総利益率は前年同期差+0.2pt 為替の影響に伴う仕入原価率の低減等が要因
(株)UA アウトレット等売上総利益率増減影響	0.1pt	アウトレット等自体の〃は前年同期差+1.0pt (事業品、専用品とも売上総利益率が改善)
(株)UA その他原価の増減影響	0.2pt	商品評価損、廃棄、ロイヤリティの減等によりプラス影響
他要因(子会社動向、連結調整、売上構成等)	0.0pt	1Qは▲0.6ptの影響があったものの、2Qで各社改善し、 累計では前年同水準程度まで戻す

・クロムハーツ事業の影響を今期、前期とも「(株)UAビジネスユニット」から除外し、「他要因」に含めております。

※過去3期の上半期・下半期・通期別の差異内容を巻末に添付しております。

■連結売上総利益率実績

連結売上総利益率は、前年同期+0.4ポイント、計画+0.2ポイントの51.2%となった。

前年同期との主な差異内容(連結売上総利益率に与えた影響)は次の通り。

(株)UA ビジネスユニットによる影響は+0.1ポイント。ビジネスユニット自体の売上総利益率は前年同期+0.2ポイントであった。為替の影響に伴う仕入原価率の低減等が要因。

(株)UA アウトレット等による影響は+0.1ポイント。アウトレット等自体の売上総利益率前期差はプラス1.0ポイント。事業品およびアウトレット専用品双方の売上総利益率改善が主な要因。

(株)UA その他原価による影響は+0.2ポイント。商品評価損、商品廃棄、ロイヤリティの減等によりプラス影響となった。

その他、子会社動向等に伴う影響はプラスマイナスゼロ。1Qではマイナス0.6ポイントの影響があったものの、2Qで各社が改善し、2Q累計ではほぼ前年同水準となった。

販管費前年同期比104.4%、販管费率前年同期差▲1.3ptの46.9%

(主に売上比増減の顕著な科目についてコメント)

- ・ 人件费率: 増収に伴う相対的な低減、一部欠員による減
- ・ 賃借料率: ネット通販売上拡大に伴う手数料の増
- ・ その他販管费率: たな卸資産効率化に伴う関連コストの減、その他固定费率の減

単位: 百万円

単位：百万円

	連結 2018/3期 2Q累計						
	実績	売上比	前年同期比増減		売上比 増減	前年同期 実績	売上比
				比率			
売上高	69,740	100.0%	4,657	107.2%	0.0%	65,083	100.0%
販管費	32,682	46.9%	1,366	104.4%	-1.3%	31,316	48.1%
宣伝販促費	1,453	2.1%	33	102.4%	-0.1%	1,420	2.2%
人件費	11,859	17.0%	518	104.6%	-0.4%	11,341	17.4%
賃借料	10,155	14.6%	786	108.4%	0.2%	9,368	14.4%
減価償却費	904	1.3%	7	100.9%	-0.1%	896	1.4%
その他	8,309	11.9%	19	100.2%	-0.8%	8,289	12.7%

※過去3期の上半期・下半期・通期の項目別連結販管费率を巻末に添付しております。

■連結販管費実績

販管费率は前期差から1.3ポイント低減の46.9%となった。

売上比における前年同期からの主な増減内容は次の通り。

人件费率: 一部欠員による減があるものの、増収に伴い相対的に低減。

賃借料率: ネット通販売上拡大に伴う手数料の増。

その他販管费率: たな卸資産効率化に伴う関連コストの減、その他固定费率の減。

連結総資産 前年同期末比104.4%、前期末比104.3%の707億円

(コメントは前年同期末との比較)

- ・流動資産：現預金、未収入金の増
- ・固定資産：固定資産の増、減価償却による減
- ・流動負債：借入金、買掛金の増
- ・固定負債：長期借入金の増

※ 長短借入金残高：前年同期末比136.3%の137億円

※ たな卸資産：同98.3%(売上高の伸び：107.2%)

単位：百万円

	連結 2018/3期 2Q							
	実績	構成比	前年 同期末比	前期末比	前年同期末 実績	構成比	前期末 実績	構成比
総資産	70,720	100.0%	104.4%	104.3%	67,726	100.0%	67,799	100.0%
流動資産	48,033	67.9%	107.7%	106.4%	44,610	65.9%	45,152	66.6%
（うち たな卸資産）	28,147	39.8%	98.3%	107.4%	28,626	42.3%	26,210	38.7%
固定資産	22,686	32.1%	98.1%	100.2%	23,115	34.1%	22,646	33.4%
流動負債	33,700	47.7%	110.9%	113.1%	30,376	44.9%	29,805	44.0%
固定負債	6,146	8.7%	137.8%	87.6%	4,459	6.6%	7,012	10.3%
純資産合計	30,873	43.7%	93.9%	99.7%	32,891	48.6%	30,980	45.7%
参考：長短借入金残高	13,760	19.5%	136.3%	99.8%	10,094	14.9%	13,792	20.3%

10

■連結BS実績

連結総資産は前年同期末比104.4%、前期末比104.3%の707億円となった。

前年同期末との主な差異要因は以下の通り。

流動資産は、前年同期末比107.7%の480億円となった。これは主に現預金および未収入金の増によるものである。固定資産は、同98.1%の226億円となった。固定資産の増はあったものの、減価償却による減によるものである。

流動負債は、同110.9%の337億円となった。これは主に借入金、買掛金の増によるものである。

固定負債は、同137.8%の61億円となった。これは主に長期借入金の増によるものである。

長短借入金の残高は、同136.3%の137億円となった。

たな卸資産は、同98.3%の281億円となった。第2四半期累計期間の売上高前年同期比は107.2%であり、売上の伸びを大きく下回った。

現金及び現金同等物の四半期末残高:65億円、営業CF:44億円のキャッシュイン

- ・ 営業CF（主な収入）：税前四半期純利益22億円、仕入債務の増25億円
（主な支出）：たな卸資産の増19億円、法人税等の支払12億円
- ・ 投資CF（主な支出）：有形固定資産の取得10億円
- ・ 財務CF（主な収入）：短期借入金の増19億円
（主な支出）：長期借入金の返済20億円、配当金の支払16億円

	単位:百万円	
	連結 2018/3期 2Q	前年同期
	実績	実績
営業キャッシュ・フロー(小計)	5,796	195
営業キャッシュ・フロー	4,477	▲ 1,942
投資キャッシュ・フロー	▲ 1,855	▲ 2,350
財務キャッシュ・フロー	▲ 1,704	2,197
現金及び現金同等物の四半期末残高	6,544	3,722

■ 連結CF実績

2Q末の現金及び現金同等物は、65億円となった。また、営業キャッシュフローも前年のマイナスから大きく改善した。

営業キャッシュ・フローは、44億円のキャッシュインとなった。キャッシュインの主な内訳は税前四半期純利益22億円、仕入債務の増25億円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、たな卸資産の増19億円、法人税等の支払額12億円である。

投資活動によるキャッシュ・フローは、18億円のキャッシュアウトとなった。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10億円である。

財務活動によるキャッシュ・フローは、17億円のキャッシュアウトとなった。キャッシュインの主な内訳は短期借入金の増19億円であり、キャッシュアウトの主な内訳は、長期借入金の返済20億円、配当金の支払16億円である。

■グループ合計出退店実績、通期見込み

・2Q累計実績:グループ合計出店数 13、退店数8、2Q末店舗数 365

・通期見込み:グループ合計出店数 20、退店数 32、期末店舗数 348

	2018/3期2Q累計実績				2018/3期 通期見込み					参考
	前期末 店舗数	出店	退店	2Q末 店舗数	出店			退店	期末 店舗数	前回比 増減
					上半期	下半期	通期			
グループ合計	360	13	8	365	13	7	20	32	348	▲ 2
(株)ユナイテッドアローズ	242	12	6	248	12	5	17	29	230	▲ 2
(株)フィーゴ	17	1		18	1		1		18	
(株)コーエン	87		2	85		1	1	3	85	
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	3			3		1	1		4	
㈱Designs	1			1					1	
CHROME HEARTS JP 合同会社	10			10					10	
参考: ㈱ユナイテッドアローズ内訳										
ユナイテッドアローズ事業	88	5	2	91	5	2	7	4	91	
グリーンレーベルリラクシング事業	69	3		72	3	2	5		74	▲ 1
SBU	61	2	4	59	2	1	3	25	39	
アウトレット	24	2		26	2		2		26	▲ 1

■グループ合計出退店実績、通期見込み

2Q累計実績:グループ合計での新規出店数:13、退店:8、期末店舗数:365。

通期見込み:グループ合計での新規出店数:20、退店:32、期末店舗数:348。

前回の説明会資料からの変更点:㈱UAのアウトレットにおいて、今期末の新規出店1件が来期首へ変更。GLRにおいて、新規出店の一部見直し等

■参考:(株)UA スタブランド別出退店実績

	2018/3期2Q累計実績			
	前期末 店舗数	出店	退店	2Q末 店舗数
(株)ユナイテッドアローズ合計	242	12	6	248
ユナイテッドアローズ事業計	88	5	2	91
ユナイテッドアローズ総合店	9			9
ユナイテッドアローズ	26	2	1	27
ソブリンハウス	1			1
ディストリクト	1			1
アストラット	2			2
ビューティ&ユース	41	2		43
モンキータイム	2	1		3
スティーブン アラン(※)	3		1	2
ロクビューティ&ユース	2			2
エイチ ビューティ&ユース	1			1
グリーンレーベル リラクシング事業	69	3		72
SBU計	61	2	4	59
アナザーエディション	13		1	12
ジュエルチェンジズ	9	1		10
オデット エ オディール	17	1	2	16
ボワゾンショコラ	6		1	5
ドウロワー	7			7
アンルート	1			1
トラフィック エアポート ストア	2			2
チャンネル ステーション ストア	6			6
アウトレット	24	2		26

(※) スティーブン アラン トーキョー、オオサカ、コウベは各BY店舗の別館扱いのため上記カウントに含めておりません。

■参考:(株)UA スタブランド別出退店実績

(説明は省略)

■参考:グループ会社別出退店実績 個別明細

㈱ユナイテッドアローズ

月	出退店	店名	商業施設・住所
9月	新規出店	ユナイテッドアローズ 原宿本店 ※1	路面店(東京都渋谷区)
	新規出店	ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 千葉店	ペリエ千葉(千葉市中央区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 調布店	トリエ京王調布(東京都調布市)
	退店	ユナイテッドアローズ 原宿本店(メンズ館およびウィメンズ館) ※1	路面店(東京都渋谷区)
8月	退店	オデット エ オディール 銀座店	マロニエゲート(東京都中央区)
7月	退店	ステイプン アラン ヨコハマ	MARINE & WALK YOKOHAMA(横浜市中区)
	退店	オデット エ オディール 京都ポルタ店	京都ポルタ(京都市下京区)
	退店	ボワゾンショコラ 船橋店	ららぽーとTOKYO-BAY(千葉県船橋市)
5月	退店	アナザーエディション 新宿フラッグス店	Flags(東京都新宿区)
4月	新規出店	ユナイテッドアローズ 名古屋駅店	タカシマヤ ゲートタワーモール(名古屋市中村区)
	新規出店	ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 名古屋駅店	タカシマヤ ゲートタワーモール(名古屋市中村区)
	新規出店	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 大阪店	ルクア(大阪市北区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 名古屋タカシマヤ ゲートタワーモール店	タカシマヤ ゲートタワーモール(名古屋市中村区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 盛岡フェザン店	フェザン(岩手県盛岡市)
	新規出店	オデット エ オディール 名古屋タカシマヤ ゲートタワーモール店	タカシマヤ ゲートタワーモール(名古屋市中村区)
	新規出店	ジュエルチェンジズ 名古屋タカシマヤ ゲートタワーモール店	タカシマヤ ゲートタワーモール(名古屋市中村区)
	新規出店	ユナイテッドアローズ アウトレット 鳥栖店	鳥栖プレミアム・アウトレット(佐賀県鳥栖市)
	新規出店	ユナイテッドアローズ アウトレット 仙台港店	三井アウトレットパーク 仙台港(仙台市宮城野区)

※1 「ユナイテッドアローズ 原宿本店」は同店メンズ館とウィメンズ館の統合に伴い、取扱品目の大幅な変更が発生するため、出店実績の管理上、退店および新規出店扱いとしております。

㈱フィーゴ

月	出退店	店名	商業施設・住所
9月	新規出店	フェリージ ニ子玉川店	玉川高島屋S・C(東京都世田谷区)

㈱コーエン

月	出退店	店名	商業施設・住所
6月	退店	春日部店	イオンモール春日部(埼玉県春日部市)
3月	退店	横浜マルイシティ店	横浜マルイシティ(横浜市西区)

※2018/3期2Q累計期間における㈱フィーゴ、UNITED ARROWS TAIWAN LTD.、㈱DesignsおよびCHROME HEARTS JP合同会社の出退店はありません。

■参考:グループ会社別出退店実績 個別明細

(説明は省略)

株式会社フィーゴ(4~9月)

減収増益

- ・売上高 13億円 前年同期比 98%
- ・上半期の経常利益は計画を上回り推移。通期では増収増益を目指す

株式会社コーエン(2~7月)

増収増益

- ・売上高 55億円 前年同期比 114%
- ・好調継続(詳細は当資料P20~22を参照)

CHROME HEARTS JP合同会社(4~9月)(※1)

ビジネスユニット売上高前年同期クリア

- ・売上高60億円、ビジネスユニット売上高前年同期比103.8%(※2)
- ・国内売上、免税売上双方が前年超え

※1)同社は12月決算であるが、業績への影響を勘案し、翌3月までの業績を連結。

※2)分社化以降、株式会社UAへの卸売等が発生し全社売上高が前期比較できないため、記載しておりません。

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.(2~7月)

売上は若干苦戦も、経費抑制等により利益は計画並みに推移。

※3Q動向:10月にUA TAIWAN LTD.における4店舗目を出店

株式会社Designs(2~7月)

業績は若干苦戦も、連結業績への影響は軽微

■グループ会社の進捗

・(株)フィーゴ

2Qは減収増益となった。売上高は、前期比98%の13億円となった。上半期の経常利益は計画を若干上回り推移。通期では増収増益を目指す。

・(株)コーエン(決算月:1月)

2Qは増収増益となった。売上高は、前期比114%の55億円となった。1Qに引続き好調が継続している。(株)コーエンについての詳細は当資料の後半で説明している。

・CHROME HEARTS JP合同会社(決算月:12月)

4~9月の全社売上高60億円。ビジネスユニット売上高は前年同期比103.8%。

国内売上、免税売上双方が前年同期を超えており、順調な推移。

・UNITED ARROWS TAIWAN LTD.(決算月:1月)

売上は若干未達も、経費抑制等により、利益は計画並みに推移。3Qの動向となるが、10月にUA TAIWAN LTD.における4店舗目、UAストアブランドの店舗として2店舗目を出店。アウトレット以外で初のインショップとなる。

・株式会社 Designs(決算月:1月)

業績は若干苦戦するが、連結業績への影響は軽微。



UNITED ARROWS LTD.

II. 重点取組施策の進捗等

17

■重点取組施策の進捗

単年度経営方針の進捗、および中期ビジョンから「マーケット変化への対応」における「コーエン事業の収益構造改革」について、取組みの詳細と現時点での成果を説明。

		上半期 結果	下半期 見込み
1	売上 総利益率 の改善	前年同期差 +0.4pt	当初計画並み で推移する見込 (当初計画値51.4% 前年同期差+0.3pt)
2	在庫効率 の改善	たな卸資産 前年同期末比 98.3%	期末のたな卸資産についても 前期末水準を目指す
3	販管費率 の改善	前年同期差 ▲1.3pt	中長期的な成長に向けた 投資を実行予定 (※P19参照)
4	EC拡大による 収益性改善	(株)UA ネット通販売上高 前年同期比 121.0%	ECの売上向上に向けた 各種施策の効果が継続 すると見込む

上半期:経常利益率1.7pt改善(2.8%→4.5%)

18

■単年度経営方針「収益性の早期改善」進捗

上半期の業績については前半の数値説明の通りであるため、下半期以降の見込も含め説明する。

1. 売上総利益率の改善

上半期は前年同期に比較し、0.4ポイントの改善となった。下半期の見通しであるが、当社はおおよそ販売時期から約半年前の為替の影響を受けるため、今期下半期は為替に関して若干向かい風になると見込む。一方、今期の秋冬商品の在庫効率が改善しており、今後、値引ロスの縮小や商品評価損の低減等が期待できる。このため、下半期は概ね当初計画並みの売上総利益率を見込んでいる。

2. 在庫効率の改善

上半期は第1四半期同様、(株)UA、CHROME HEARTS JP合同会社、および(株)コーエンにおいて在庫効率の改善が図れた。特に(株)コーエンは著しい改善が図れている。なお、期末の連結たな卸資産についても、前期末と同程度程度の着地を目指している。

3. 販管費率の改善

上半期は前年同期に比較し、1.3ポイントの低減となった。中長期的な見通しとしては、収益改善プロジェクトの推進により、販管費率の適正化を目指すという方向性には変わりはない。一方、直近数年間の業績低迷により、中長期的な成長に向け、十分なコストをかけられていないと認識している。下半期については、中長期的な成長に向け戦略的な投資を実行していく所存である。詳細は後ほど説明する。

4. EC拡大による収益性の改善

上半期は(株)UAのネット通販売上が前年同期で2割以上の増収となり、好調に推移している。自社ECサイトの「UA オンラインストア」についても上半期は前年同期比124%と好調に推移した。第1四半期にて説明したとおり、昨年実施したハウスカード会員とUAオンラインストア会員の統合や本年4月に実施したブランドサイトとUAオンラインストアの統合などが引続き売上に寄与していると認識。また、ECへの在庫供給の拡大も引き続き実施し、売上の拡大を目指す。

以上により、上半期の経常利益率は1.7ポイントの改善を図ることができた。

続けて、中長期的な成長に向けた今期下半期の投資について、次のページで説明する。

中長期的な成長に向けた投資等を実行予定

① 中期ビジョン達成に向けた戦略的先行投資(キャッシュアウト5～6億円)

- ・実店舗の強みをより活かすための全面改装・修繕、店舗スタッフ向け研修の強化
- ・EC業務効率化および将来の組織構想に基づいたオフィス機能改善・変更
- ・(株)UA全社RFID導入に向けた準備開始およびRFIDを用いたMD検証力向上策導入 等

② 将来発生案件の早期導入、来期売上向上策(〃1～2億円)

- ・近年中に保守切れとなるITシステム等の早期リプレイス
- ・4Qにおける2018年春夏商品の販促強化 等



**UAグループ中期ビジョン最終年度(2020/3期)の
定量目標達成および長期的・持続的な成長を目指す**

※今後の販売状況に応じて追加・凍結の可能性があります。上記の他、業績動向に伴い期末賞与を支給する可能性があります。

■参考: 今期下半期の投資内容

今期下半期については、大きく2つの投資を予定している。

① 中期ビジョンの達成に向けた戦略的な先行投資である(キャッシュアウトは5～6億円)

まず、実店舗の強みをより活かすための全面改装・修繕、および店舗スタッフ向け研修の強化を予定している。当社では、実店舗において長らく築き上げてきたお客様との信頼関係が当社の強みであると認識している。ECにおいても、その信頼感によってお客様からご支持をいただいていると考える。実店舗について、期待した役割が終了した店舗は退店を実施しているが、逆に集客力の高い店舗については改装・修繕等の強化を行っていく予定である。

次がEC業務の効率化や将来の組織構想に基づいたオフィス機能の改善と変更である。ECについては「ささげ」と呼ばれる「撮影・採寸・原稿」の業務がある。これらの業務のクオリティ向上、リードタイム縮小等に向けた機能改善を実施する。同時に、将来の組織構想に基づいたオフィスの見直しを実施する。組織構想について、現時点で説明はできないが、来年5月の本決算発表時点ではその背景等も含めて説明する予定である。

次がRFIDに関する投資である。現在、RFIDについてはGLR、コーエンおよび一部の小型ストアブランドのみに導入されている。今期から来期にかけ、UA、BY、SBU事業へ順次導入を実施することで、(株)UAの全社RFID化を推進する。同時に、RFIDを用いたMD検証力向上のための仕組みの導入を進める。RFIDについては、生産性の向上に伴う人件費の抑制や商品動向の把握等に活用できる可能性があるため、中長期的な収益性の改善に寄与するものとする。

② 将来発生案件の早期導入、来期売上向上策(キャッシュアウトは1～2億円)

近年中に保守切れとなるITシステム、具体的には販売情報管理システムの早期リプレイスを実施する。また、来期上半期の売上向上に向け、今期第4四半期において、春夏商品の販促を強化する。

なお、中長期に向けた今期下半期の投資については、(株)UAの他、現在業績が順調な(株)コーエンにおいても実施する予定である。

これらの実施により、UAグループ中期ビジョン最終年度の定量目標達成、および中期以降の長期的・持続的な成長を目指す。

株式会社コーエン: 上半期の結果(2017年2月～7月)

- ・ 全社売上高前年同期比: 114%
- ・ 既存店売上高前年同期比: 114%
(実店舗 107%、ネット通販 139%)
- ・ 売上総利益率 前年同期差: +1.6pt
- ・ 販管費率 前年同期差: △6.4pt
- ・ たな卸資産 前年同期末比: 81%

20

■中期ビジョン進捗 (株)コーエンの収益構造改革について

スライドはコーエンの今期上半期の結果である。

業績そのものは開示していないため、主要な指標のみの説明になる。

全社売上高は前年同期比114%と2桁の伸びとなった。既存店売上高前期比も同様の伸びとなり、ご覧の通り、実店舗、ネット通販とも高い伸びとなった。

売上総利益率は値引ロスの縮小等により、前年同期から1.6ポイントの改善となった。

販管費率については、人件費や物流費を中心に効率が大きく改善したことにより、6.4ポイントの低減となった。

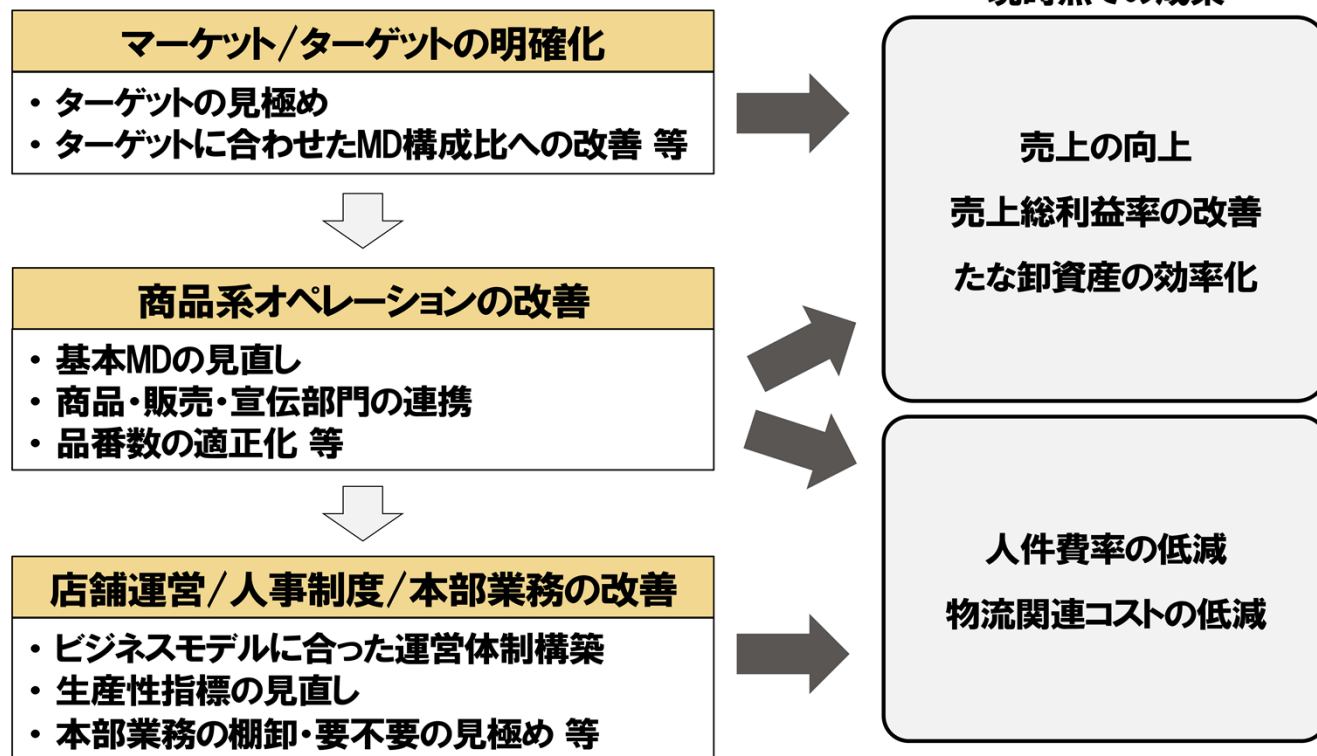
たな卸資産については、売上が2桁成長する中、前年同期末の8掛けとなっている。

これらの結果、額はまだ少ないものの、経常利益は上半期として過去最高益を更新することができた。

次ページで収益構造改革の取組みを簡単に説明する。

前期下半期より各種の構造改革を推進

現時点での成果



21

■(株)コーエン 収益構造改革の内容と進捗

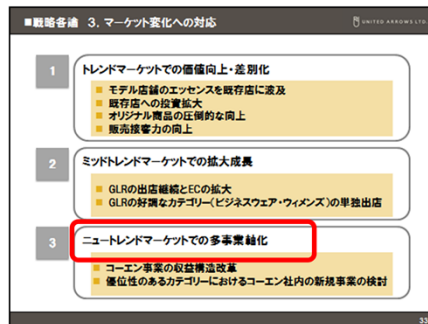
まずコーエンの業績推移を説明する。コーエンは今期で10期目となる。設立から数年で黒字化を果たし、7期目まで比較的安定した業績を挙げていたものの、前々期と前期において、2期連続で減益となった。これを受け、前期下期から当社 取締役 専務執行役員である藤澤が先頭に立ち、収益改善に向けた構造改革を推進してきた。藤澤はグリーンレーベル リラクシング事業に立ち上げ時から責任者として関与し、成長拡大を牽引して来た人物である。なお、藤澤は今年4月から(株)コーエンの代表取締役社長も兼務し、改革を推進している。

具体的な改革の内容はスライドの通りである。最初に行なったのがマーケットおよびターゲットの見極めである。(株)UAのファッションマーケティング部と連携し、ターゲットを明確化した上で、第1四半期の説明会で説明した「ポジショニングマップ」をコーエンにも適用した。今まではほぼベーシックカジュアルラインで構成されていた商品について、2017年春夏からターゲットに合わせ、トレンド寄りの商品を増やした。同時に、(株)UAで前期に大幅な改定を行なった「基本商品政策」をコーエンにも適用した。この政策に基づき、「先駆性、時代性、独自性」といった商品特性格のMD構成比について、ターゲットに合わせ、本来あるべき構成比へと改善を行っている。

次に、商品系のオペレーションの見直し・改善を行なった。例えば、基本MDの見直しについては、いままでコーエンの商品投入の考え方は月をベースにしたものであった。一方、商品毎の売上の山は月の前半、中盤、後半で大きく変わる場合がある。的確な投入による売上の向上と在庫効率の改善に向け、この概念を週単位に変更した。品番数についても、2017年春夏については、前年同期に比較し、メンズで9掛け、ウイメンズで7掛け程度としたが、全社売上については2桁の増収となっている。これらの商品系のオペレーションの見直し・改善に加え、目指すべきターゲットを明確化したことで、商品計画や宣伝戦略、消化タイミング等も明確になり、売上の向上や売上総利益率の改善、在庫の適正化につながっていると考えている。

商品系の改革を進めると同時に、店舗運営や人事制度、本部組織のあり方などにもメスを入れた。店舗運営については、ビジネスモデルに合った運営体制を再構築した。コーエンは(株)UAと異なり、セルフ販売が主体であるものの、今までは(株)UAと同様に店舗売上をベースに適正人員数を設定してきた。これを、店舗の各種付帯業務を実行する総労働時間から適正人員数を割り出す仕組みに変えた。生産性を図る指標についても、今までの人員数を用いたものから店舗毎の総労働時間(＝人時)に変更し、運用を開始している。さらに本部業務についても、商品や店舗運営等の改革を進めた上で不要になる業務を削減する取組みを進めている。

これらの取組みが、PLの改善や、たな卸資産の効率化につながっていると考えている。なお、これらの取組みはまだまだ途上であり、今後も改革を推進していく予定である。



2017年5月発表 UAグループ中期ビジョンより

- ・当初は(株)コーエンにおいて、中期期間中に多事業軸化を検討（ニュートレンドマーケットでの多事業軸化）

- ・一方、コーエン事業の収益構造改革の推進により、売上面・収益面において想定以上の成果
- ・「マーケット/ターゲットの明確化」における検証等からもコーエン事業のさらなる成長拡大が期待できる

**中期期間中は、コーエン事業の成長拡大
および収益性改善を優先。
(株)コーエンの経営資源・人的資源をコーエン事業に集中**

■ニュートレンドマーケットにおける拡大戦略 今後の見通し

コーエンの属するニュートレンドマーケットにおける当社の今後の見通しを説明する。

当初の想定では、中期期間中に(株)コーエンにおいて多事業軸化を推進することで、ニュートレンドマーケットにおける成長拡大を図ることを目指してきた。

一方、コーエン事業の収益構造改革の推進により、売上面・収益面において想定以上の成果が上がっている。構造改革の一環である「マーケット/ターゲットの明確化」における検証等からも、コーエン事業はさらなる成長拡大が期待できると見込まれる。

これらの背景により、中期期間中においては、コーエン事業の成長拡大および収益性改善を優先し、(株)コーエンの経営資源、人的資源をコーエン事業に集中させることとした。

また、長期的には当初の想定どおり、ニュートレンドマーケットでの多事業軸化を推進する予定である。

III. 参考資料

単位: 百万円

	連結 2018/3期 通期			前期実績 売上比	
	計画	売上比	前期比		
売上高	153,859	100.0%	105.7%	145,535	100.0%
売上総利益	78,786	51.2%	106.2%	74,155	51.0%
販管費	68,833	44.7%	105.9%	64,990	44.7%
営業利益	9,953	6.5%	108.6%	9,165	6.3%
営業外損益	146	0.1%	57.6%	255	0.2%
経常利益	10,100	6.6%	107.2%	9,420	6.5%
特別損益	▲ 1,500	-1.0%	-	▲ 1,366	-0.9%
親会社株主に帰属 する当期純利益	5,496	3.6%	105.9%	5,191	3.6%

■2018/3期 連結上半期実績および下半期当初計画

単位: 百万円

	連結 2018/3期 上半期			前年同期実績 売上比		連結 2018/3期 下半期			前年同期実績 売上比	
	実績	売上比	前年 同期比			計画	売上比	前年 同期比		
売上高	69,740	100.0%	107.2%	65,083	100.0%	85,172	100.0%	105.9%	80,452	100.0%
売上総利益	35,708	51.2%	108.1%	33,031	50.8%	43,753	51.4%	106.4%	41,124	51.1%
販管費	32,682	46.9%	104.4%	31,316	48.1%	35,551	41.7%	105.6%	33,674	41.9%
営業利益	3,026	4.3%	176.5%	1,714	2.6%	8,202	9.6%	110.1%	7,450	9.3%
営業外損益	97	0.1%	110.8%	88	0.1%	120	0.1%	72.3%	166	0.2%
経常利益	3,124	4.5%	173.2%	1,803	2.8%	8,322	9.8%	109.3%	7,617	9.5%
特別損益	▲ 873	-1.3%	-	▲ 336	-0.5%	▲ 818	-1.0%	-	▲ 1,029	-1.3%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,268	1.8%	145.8%	870	1.3%	4,926	5.8%	114.0%	4,321	5.4%

※ 下半期は当初計画から変更していませんので、上半期実績と下半期計画の合計は通期計画値とはなりません。

単位:百万円

	単体 2018/3期 通期			単体 2018/3期 上半期		単体 2018/3期 下半期	
	計 画	構成比	前期比増減 比率	実績	前年同期比増減 比率	計 画	前年同期比増減 比率
売上高	127,539	100.0%	6,771 105.6%	57,173	3,653 106.8%	71,179	3,932 105.8%
ビジネスユニット計	108,964	85.4%	5,254 105.1%	48,707	2,844 106.2%	60,777	2,929 105.1%
小売	84,702	66.4%	2,093 102.5%	37,951	1,062 102.9%	46,648	927 102.0%
ネット通販	22,925	18.0%	2,713 113.4%	10,329	1,790 121.0%	13,180	1,507 112.9%
その他(卸売等)	1,336	1.0%	447 150.4%	425	▲ 8 98.0%	948	493 208.6%
アウトレット	18,574	14.6%	1,516 108.9%	8,466	808 110.6%	10,402	1,003 110.7%
既存店売上高前期比							
小売+ネット通販	103.1%			104.1%		103.6%	
小売	100.7%			100.2%		101.3%	
ネット通販	112.8%			120.9%		112.5%	

※ 前期比につきましては、前期実績よりCH事業の売上高を除いた売上高にて比較しております。

※ 下半期は当初計画から変更しておりませんので、上半期実績と下半期計画の合計は通期計画値とはなりません。

	16/3期			17/3期			18/3期		
	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期
当年売上総利益率	51.0%	50.6%	50.8%	50.8%	51.1%	51.0%	51.2%		
前年同期売上総利益率	52.7%	51.3%	51.9%	51.0%	50.6%	50.8%	50.8%		
差異	▲1.8pt	▲0.6pt	▲1.1pt	▲0.2pt	0.5pt	0.2pt	0.4pt		
■差異内容(全体に与える影響度)の主な内訳									
(株)UA ビジネスユニットの 売上総利益率増減影響	▲1.2pt	▲0.8pt	▲1.0pt	▲0.5pt	0.7pt	—	0.1pt		
(株)UA アウトレット等の 売上総利益率増減影響	▲0.3pt	0.0pt	▲0.2pt	0.1pt	0.0pt	—	0.1pt		
(株)UA その他原価の増減影響	0.0pt	0.4pt	0.2pt	0.1pt	▲0.2pt	—	0.2pt		
他要因(子会社動向、連結調整、 売上構成等)	▲0.4pt	▲0.2pt	▲0.2pt	0.1pt	▲0.1pt	—	0.0pt		

※)2017/3期の通期については、2016/10のクロムハーツ分社化により、分社をまたいだ通期累計での内訳分析が困難なため、表記しておりません。

	16/3期			17/3期			18/3期		
	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期
販管費計	45.3%	40.9%	42.9%	48.1%	41.9%	44.7%	46.9%		
宣伝販促費	1.7%	2.0%	1.9%	2.2%	2.2%	2.2%	2.1%		
人件費	16.6%	14.0%	15.2%	17.4%	14.2%	15.6%	17.0%		
賃借料	13.6%	13.2%	13.4%	14.4%	13.7%	14.0%	14.6%		
減価償却費	1.4%	1.2%	1.3%	1.4%	1.2%	1.3%	1.3%		
その他	12.0%	10.6%	11.2%	12.7%	10.6%	11.6%	11.9%		

■「お客様との信頼関係」という当社の強みを活かし、以下4つの戦略を推進

1. 強い経営基盤の確立

- ・組織風土・人事改革
- ・不採算事業等の見極め
- ・収益構造の健全化

2. 実店舗の強みを活かしたEC拡大

- ・店舗・EC双方からお客様満足追求
- ・中期:在庫拡充、宣伝強化、評価見直し
- ・長期:新たな顧客体験の創出

3. マーケット変化への対応

- ・トレンドMKT
→ 量より質の追求
- ・ミッド・ニュートrend
MKT → 優位性の高い領域を拡大

4. お客様との接点の拡大

- ・ドメインの拡大
(生活雑貨、美・健康、他)
- ・関わる時間の拡大
(リユース、リペア事業)
- ・海外展開の拡張
(台湾継続、越境EC等)

■中期的な定量目標

- ・経常利益:中期期間中、年平均成長率8%を目指す
- ・経常利益率:中期最終年度で7%以上、長期的には2桁を視野に改善
- ・中期期間中、継続的にROE16%以上、配当性向35%以上、DOE5.5%以上を目指す

■長期的な目標

- ・EC売上高構成比:25~30%を目指す
- ・たな卸資産回転率:過去最高水準を目指す
- ・定価販売比率:5ポイント以上の改善を目指す