

2023年3月期 第3四半期

決算説明会

Financial Results Briefing

2023.02.06 UNITED ARROWS LTD.



UNITED ARROWS LTD.

目次

Table of Contents

P04 - P27 | **01** 2023/3期 第3四半期 業績概況

P28 - P33 | **02** 代表取締役 社長執行役員
松崎善則からのメッセージ

P34 - P36 | **03** 参考資料

IRASSYAIMASE

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、ストアブランドについては、略称を使用する場合があります。

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
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

トレンドマーケットおよびミッド・トレンドマーケットには以下のストアブランドが含まれております。

トレンドマーケット

UA、BY、ドゥロワー、オデット エ オディール、ブラミンク、ロク、スティーブンアラン

ミッド・トレンドマーケット

GLR、シテン



株主通信 note

01

2023／3期 第3四半期 業績概況

総括

売上高は計画水準、売上総利益率の改善、販管費の抑制が効き、
営業利益以下、各利益が計画を超過、通期利益予想を上方修正

連結

売上高

960 億円

vs. FY2020/9M 91.4%*1
vs. FY2022/9M 110.6%

売上総利益率

52.7 %

vs. FY2020/9M +0.1pt
vs. FY2022/9M +1.6pt

販管費

442 億円 (売上比46.0%)

vs. FY2020/9M 82.3% +0.9pt
vs. FY2022/9M 104.0%, ▲2.9pt

営業利益

63 億円 (売上比6.6%)

vs. FY2020/9M 71.9%, ▲0.8pt
vs. FY2022/9M 347.7%, +4.5pt

親会社株主に帰属する四半期純利益

43 億円 (売上比4.5%)

vs. FY2020/9M 92.6% +0.6pt
vs. FY2022/9M 334.9%, +3.0pt

単体

売上高

878 億円

vs. FY2020/9M 91.7%*2
vs. FY2022/9M 110.3%

売上総利益率

52.4%

vs. FY2020/9M +0.3pt
vs. FY2022/9M +1.6pt

既存店 前年同期比

売上高 **111.3 %**買上客数 **100.8 %**客単価 **110.4 %**

*1:通債体制、収益認識基準変更の影響を除外して算出 *2:収益認識基準変更の影響を除外して算出

単体売上高

チャンネル別		vs. FY2020/9M	vs. FY2022/9M
ビジネスユニット	729 億円 (売上比82.3%)	88.2% *2	109.6%, ▲0.6pt
小売	499 億円 (売上比56.3%)	78.8%, ▲8.0pt	113.6%, +1.6pt
ネット通販	217 億円 (売上比24.6%)	105.7%, +3.6pt	100.4%, ▲2.5pt
アウトレット他	156 億円 (売上比17.7%)	112.7%, +3.6pt	114.4%, +0.6pt
事業別		Vs. FY2020/9M	Vs. FY2022/9M
トレンドマーケット	484 億円	90.4% *2	109.0%
ミッド・トレンドマーケット	245 億円	84.1% *2	110.9%

*2収益認識基準変更の影響を除外して算出

BS

長短借入金残高

53 億円

vs. FY2022-End 69.0%

たな卸資産

234 億円

vs. FY2022 9M-End 100.2%

出退店

9M実績

出店 **6** 退店 **7**

期末店舗数 **309**

通期予想

出店 **6** 退店 **20**

期末店舗数 **296**
(2020年3月末から17.5%減)

(株)コーエン

売上高

76.5 億円

vs. FY2020/9M 82.9% **

vs. FY2022/9M 108.0%

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

売上高

10.2 億円

vs. FY2020/9M 175.1%

vs. FY2022/9M 143.7%

**収益認識基準変更の影響を除外して算出

連結 PL

単位：百万円

	FY2020 9M	FY2022 9M	FY2023 9M	増減/pt差	3年前同期比	増減/pt差	前年同期比
売上高	119,093	86,904	96,093	▲23,000	80.7%	9,188	110.6%
連結体制変更の影響を除外	—	—	—	—	88.8%	—	—
収益認識基準変更の影響を除外	—	—	—	—	83.0%	—	—
両変更の影響を除外	—	—	—	—	91.4%	—	—
売上総利益	62,660	44,402	50,635	▲12,025	80.8%	6,232	114.0%
売上比	52.6%	51.1%	52.7%	0.1pt	—	1.6pt	—
販売費及び一般管理費	53,774	42,565	44,247	▲9,527	82.3%	1,681	104.0%
売上比	45.2%	49.0%	46.0%	0.9pt	—	▲2.9pt	—
営業利益	8,886	1,837	6,387	▲2,498	71.9%	4,550	347.7%
売上比	7.5%	2.1%	6.6%	▲0.8pt	—	4.5pt	—
営業外損益	20	822	343	323	1693.9%	▲478	41.8%
売上比	—	0.9%	0.4%	0.3pt	—	▲0.6pt	—
経常利益	8,906	2,659	6,731	▲2,174	75.6%	4,071	253.1%
売上比	7.5%	3.1%	7.0%	▲0.5pt	—	3.9pt	—
特別損益	▲1,045	▲438	▲299	746	—	139	—
売上比	—	—	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する四半期純利益	4,687	1,296	4,340	▲347	92.6%	3,044	334.9%
売上比	3.9%	1.5%	4.5%	0.6pt	—	3.0pt	—

売上高 960億円、前年同期比110.6%、3年前比80.7%、
連結体制変更、収益認識基準変更を除くと3年前比91.4%。

売上総利益は506億円、前年同期比114.0%、3年前比80.8%、
売上比は52.7%、前年同期から1.6pt改善、3年前から0.1pt改善。

販管費は442億円、前年同期比104.0%、3年前比82.3%、
売上比は46.0%、前年同期から2.9pt改善、3年前から0.9pt増加。

営業利益は63億円、前年同期比347.7%、3年前比71.9%、
売上比は6.6%、前年同期から4.5pt改善、3年前から0.8ptのマイナス。

経常利益は67億円、前年同期比253.1%、3年前比75.6%、
売上比は7.0%、前年同期から3.9pt改善、3年前から0.5ptのマイナス

特別損失として約3億円を計上しており、親会社株主に帰属する四半期純利益は43億円、
前年同期比334.9%、3年前比92.6%、売上比は4.5%、前年同期から3.0pt改善、
3年前から0.6ptの改善。

売上高はほぼ計画水準、売上総利益率の改善、販管費の抑制が続き、
営業利益以下、各利益が計画を超過、本日付で利益予想を上方修正。

連結 PL 3Q (3か月)

単位：百万円

	FY2020 3Q	FY2022 3Q	FY2023 3Q	増減/pt差	3年前同期比	増減/pt差	前年同期比
売上高	44,516	36,467	38,640	▲ 5,876	86.8%	2,172	106.0%
連結体制変更の影響を除外	—	—	—	—	96.0%	—	—
収益認識基準変更の影響を除外	—	—	—	—	89.3%	—	—
両変更の影響を除外	—	—	—	—	97.7%	—	—
売上総利益	24,139	19,600	20,782	▲ 3,356	86.1%	1,181	106.0%
売上比	54.2%	53.7%	53.8%	▲ 0.4pt	—	0.0pt	—
販売費及び一般管理費	19,156	15,114	15,780	▲ 3,376	82.4%	665	104.4%
売上比	43.0%	41.4%	40.8%	▲ 2.2pt	—	▲ 0.6pt	—
営業利益	4,982	4,486	5,002	20	100.4%	516	111.5%
売上比	11.2%	12.3%	12.9%	1.8pt	—	0.6pt	—
営業外損益	31	356	19	▲ 12	61.1%	▲ 337	5.3%
売上比	0.1%	1.0%	0.0%	▲ 0.0pt	—	▲ 0.9pt	—
経常利益	5,013	4,842	5,021	8	100.2%	179	103.7%
売上比	11.3%	13.3%	13.0%	1.7pt	—	▲ 0.3pt	—
特別損益	▲ 660	60	▲ 184	476	—	▲ 244	—
売上比	—	0.2%	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する四半期純利益	2,744	3,290	3,265	520	119.0%	▲ 25	99.2%
売上比	6.2%	9.0%	8.5%	2.3pt	—	▲ 0.6pt	—

連結PL 3Q (3か月) はスライドの通り。

連結 売上総利益率

	FY2023 9M	3年前同期比 pt差	前年同期比 pt差
連結	52.7%	0.1pt	1.6pt
収益認識基準変更の影響を除外	53.0%	0.4pt	-
(株)UA	52.4%	0.3pt	1.6pt
収益認識基準変更の影響を除外	52.6%	0.5pt	-
ビジネスユニット計	-	1.4pt	2.0pt
アウトレット他	-	-0.9pt	1.7pt
(株)コーエン	-	-0.6pt	0.9pt
収益認識基準変更の影響を除外	-	0.7pt	-
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	9.7pt	4.4pt

連結売上総利益率は52.7%、前年同期から1.6ptの改善、3年前からも0.1ptの改善、収益認識基準変更の影響を除外すると53.0%で3年前から0.4ptの改善。

(株)UAの売上総利益率は52.4%、前年同期から1.6ptの改善、3年前からも0.3ptの改善、収益認識基準変更の影響を除外すると52.6%で3年前から0.5ptの改善。

ビジネスユニット計が対前年、対3年前も上回り、定価販売強化の成果が出ている。

アウトレットはコロナ禍の過年度在庫の消化の影響が残るため3年前には及ばないものの、対前年では改善。

(株)コーエンはセールスの抑制等によって前年同期から0.9pt改善、3年前から0.6ptのマイナス。収益認識基準変更の影響を除外すると3年前から0.7ptの改善。

台湾子会社は対前年、対3年前ともに改善。

連結 売上総利益率 3Q（3か月）

	FY2023 3Q	3年前同期比 pt差	前年同期比 pt差
連結	53.8%	-0.4pt	0.0pt
収益認識基準変更の影響を除外	54.1%	-0.1pt	-
(株)UA	53.9%	-0.3pt	-0.2pt
収益認識基準変更の影響を除外	54.1%	-0.1pt	-
ビジネスユニット計	-	0.4pt	-0.5pt
アウトレット他	-	1.6pt	-0.1pt
(株)コーエン	-	-2.3pt	3.0pt
収益認識基準変更の影響を除外	-	-0.8pt	-
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	10.8pt	4.4pt

3Q（3か月）の連結売上総利益率は53.8%、前年同期と同水準、3年前同期から0.4ptのマイナス。収益認識基準変更の影響を除くと0.1ptのマイナス。原価上昇、為替変動の影響を受けるものの、価格の改定、定価販売比率の向上などにより、影響を最小限にとどめる。

(株)UAの売上総利益率は53.9%、前年同期から0.2ptのマイナス、3年前から0.3ptのマイナス。収益認識基準変更の影響を除くと0.1ptのマイナス。ビジネスユニット計は前年から0.5ptのマイナス、3年前から0.4pt改善。アウトレットは前年から0.1ptのマイナス、3年前比では1.6ptの改善。

(株)コーエンはセール施策の抑制により前年から3.0pt改善、3年前比では2.3ptマイナス、収益認識基準変更の影響を除くと0.8ptマイナス。台湾子会社は前年、3年前からも大きく改善。

連結 販管費

単位：百万円

	FY2020 9M	FY2022 9M	FY2023 9M	増減/pt差	3年前同期比	増減/pt差	前年同期比
販売費及び一般管理費合計	53,774	42,565	44,247	▲ 9,527	82.3%	1,681	104.0%
売上比	45.2%	49.0%	46.0%	0.9pt	-	▲ 2.9pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	43,982	46,003	▲ 7,770	85.5%	2,020	104.6%
売上比	-	49.2%	46.5%	1.4pt	-	▲ 2.7pt	-
宣伝販促費	3,221	1,768	2,124	▲ 1,096	66.0%	356	120.1%
売上比	2.7%	2.0%	2.2%	▲ 0.5pt	-	0.2pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	3,186	3,881	659	120.5%	695	121.8%
売上比	-	3.6%	3.9%	1.2pt	-	0.4pt	-
人件費	19,108	15,239	15,429	▲ 3,679	80.7%	190	101.2%
売上比	16.0%	17.5%	16.1%	0.0pt	-	▲ 1.5pt	-
賃借料	16,789	14,231	13,686	▲ 3,102	81.5%	▲ 545	96.2%
売上比	14.1%	16.4%	14.2%	0.1pt	-	▲ 2.1pt	-
減価償却費	1,456	840	653	▲ 803	44.8%	▲ 186	77.7%
売上比	1.2%	1.0%	0.7%	▲ 0.5pt	-	▲ 0.3pt	-
その他	13,198	10,485	12,353	▲ 845	93.6%	1,868	117.8%
売上比	11.1%	12.1%	12.9%	1.8pt	-	0.8pt	-

販管費の額、率は先ほどの説明の通り。

収益認識基準変更の影響を除外すると販管費は460億円となり、3年前比85.5%

売上比は46.5%となり、3年前から1.4pt増加。

宣伝販促費は21億円、前年同期比120.1%、3年前比66.0%、

売上比は2.2%、前年から0.2pt増、3年前から0.5pt減。

収益認識基準変更の影響を除外すると38億円、3年前比120.5%、

売上比は3.9%となり、前年から0.4pt増、3年前から1.2pt増。

人件費は154億円、前年同期比101.2%、3年前比80.7%、

前年同期比は人員の自然減に伴う減があったが、

従業員の賞与原資算出方法の暫定的な変更によって賞与が増加しており、前年から若干の増。

3年前比の減は連結体制変更や自然減による人員減などによるもの。

賃借料は136億円、前年同期比96.2%、3年前比81.5%、

実店舗の回復に伴い店舗賃料が増加したものの、自社ECサイトリニューアルに伴い、

運営委託会社に支払っていた手数料が賃借料から外れ、その他の項目内に移管されている。

その他は123億円、前年同期比117.8%、3年前比93.6%、

売上回復による変動費の増、自社ECサイトリニューアルに伴う増などが含まれる。

連結 販管費 3Q (3か月)

単位：百万円

	FY2020 3Q	FY2022 3Q	FY2023 3Q	増減/pt差	3年前同期比	増減/pt差	前年同期比
販売費及び一般管理費合計	19,156	15,114	15,780	▲ 3,376	82.4%	665	104.4%
売上比	43.0%	41.4%	40.8%	▲ 2.2pt	-	▲ 0.6pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	15,754	16,503	▲ 2,653	86.1%	749	104.8%
売上比	-	42.0%	41.5%	▲ 1.5pt	-	▲ 0.5pt	-
宣伝販促費	1,505	663	829	▲ 675	55.1%	166	125.1%
売上比	3.4%	1.8%	2.1%	▲ 1.2pt	-	0.3pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	1,302	1,553	47	103.2%	250	119.2%
売上比	-	3.5%	3.9%	0.5pt	-	0.4pt	-
人件費	6,522	5,071	5,153	▲ 1,369	79.0%	81	101.6%
売上比	14.7%	13.9%	13.3%	▲ 1.3pt	-	▲ 0.6pt	-
賃借料	6,032	5,307	5,088	▲ 944	84.3%	▲ 218	95.9%
売上比	13.6%	14.6%	13.2%	▲ 0.4pt	-	▲ 1.4pt	-
減価償却費	499	252	217	▲ 282	43.6%	▲ 34	86.4%
売上比	1.1%	0.7%	0.6%	▲ 0.6pt	-	▲ 0.1pt	-
その他	4,596	3,820	4,491	▲ 105	97.7%	1,117	117.5%
売上比	10.3%	10.5%	11.6%	1.3pt	-	1.1pt	-

連結 販管費 3Q (3か月)はスライドの通り。

単体売上高 チャネル別

	FY2020 9M	FY2022 9M	FY2023 9M	増減/pt差	3年前同期比	増減/pt差	前年同期比
単体売上高	98,514	79,631	87,816	▲10,697	89.1%	8,184	110.3%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	91.7%	-	-
ビジネスユニット計	84,595	66,591	72,980	▲11,615	86.3%	6,389	109.6%
売上比	85.9%	82.9%	82.3%	▲3.6pt	-	▲0.6pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	88.2%	-	-
小売	63,349	43,932	49,901	▲13,447	78.8%	5,968	113.6%
売上比	64.3%	54.7%	56.3%	▲8.0pt	-	1.6pt	-
ネット通販	20,609	21,705	21,783	1,173	105.7%	78	100.4%
売上比	20.9%	27.0%	24.6%	3.6pt	-	▲2.5pt	-
その他（卸売等）	636	953	1,295	658	203.4%	342	135.9%
売上比	0.6%	1.2%	1.5%	0.8pt	-	0.3pt	-
アウトレット等	13,918	13,712	15,692	1,773	112.7%	1,979	114.4%
売上比	14.1%	17.1%	17.7%	3.6pt	-	0.6pt	-
既存店 前年同期比							
	売上高	客数	客単価				
小売+ネット通販	111.3%	100.8%	110.4%				
小売	117.0%	108.2%	108.2%				
ネット通販	100.4%	89.6%	108.8%				

単位：百万円

単体売上高は878億円、前年同期比110.3%、3年前比89.1%、収益認識基準変更の影響を除外すると3年前比91.7%。

ビジネスユニット計が729億円、前年同期比109.6%、3年前比86.3%、収益認識基準変更の影響を除外すると3年前比88.2%。

小売は499億円、前年同期比113.6%、3年前比78.8%、ネット通販は217億円、前年同期比100.4%、3年前比105.7%、ネット通販の売上比は24.6%となり、3年前から3.6pt増加。

既存店売上高前年同期比はネット通販が前年フラットであったが、実店舗が伸び、小売+ネット通販で111.3%、セール施策のコントロールにより客単価が110.4%と前年から増加。

アウトレット等は156億円、前年同期比114.4%、3年前比112.7%、売上比は17.7%。

単体 売上高 事業別

単位：百万円

	FY2020 9M	FY2022 9M	FY2023 9M	増減	3年前同期比	増減	前年同期比
ビジネスユニット計	84,595	66,591	72,980	▲ 11,615	86.3%	6,389	109.6%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	88.2%	-	-
トレンドマーケット	55,052	44,461	48,447	▲ 6,605	88.0%	3,986	109.0%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	90.4%	-	-
ミッド・トレンドマーケット	29,543	22,130	24,533	▲ 5,009	83.0%	2,403	110.9%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	84.1%	-	-

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
トレンドマーケット	110.2%	116.4%	97.7%
ミッド・トレンドマーケット	113.6%	118.2%	105.4%

UA、BYを中心とするトレンドマーケットは売上高484億円、前年同期比109.0%、3年前比88.0%、収益認識基準変更の影響を除外すると3年前比90.4%。

GLRを中心とするミッド・トレンドマーケットは売上高245億円、前年同期比110.9%、3年前比83.0%、収益認識基準変更の影響を除外すると3年前比84.1%。

小売+ネット通販 既存店売上高についても、両マーケットとも前年同期を上回った。

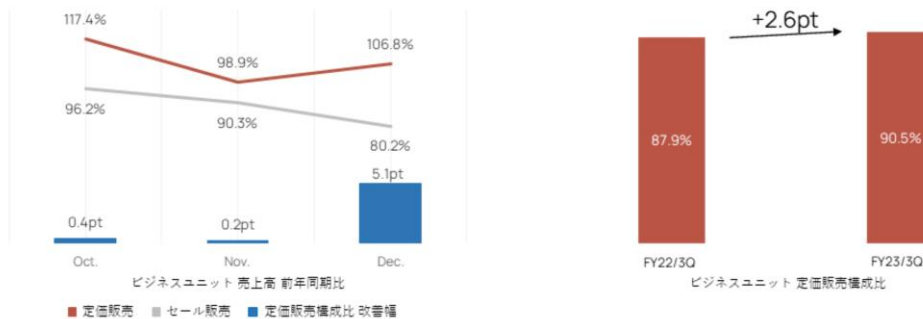
単体 3Q（3カ月）の概況（対前年比較）

ビジネスユニット 売上高 前年同期比

定価販売 107.2% ・ セール販売 81.9%

定価販売構成比 90.5%

10月 気温低下により好調、11月 一部需要が10月に前倒し、高気温の影響、12月 セール販売を抑制



UNITED ARROWS LTD.

PAGE | 16

単体ビジネスユニットの動向を見ると、第3四半期の3か月間を通して定価販売の売上は前年の107.2%。セール販売は前年の81.9%まで抑制、定価販売構成比も90.5%となり、前年から2.6pt改善。

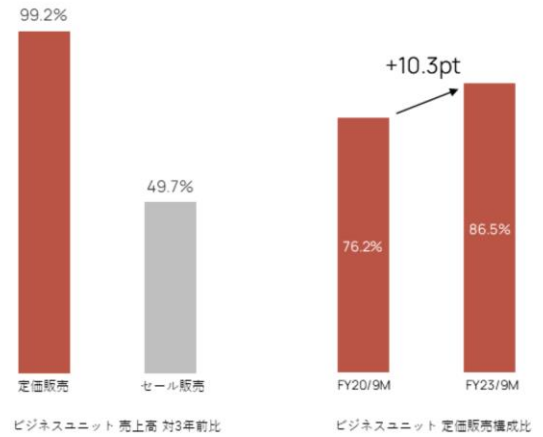
10月は気温低下により好調に推移、11月は一部需要が10月に前倒しされたことや高気温の影響が出ている。VIP向けやハウスカード会員セールが始まる12月はセール販売を前年の8割まで抑え、定価販売は前年の106.8%と堅調、定価販売構成比は前年の74.0%から5.1pt改善の79.1%まで拡大。月ごとの前年比は天候要因や前年ハードルの高さの違いなどから増減はあるが、一貫してセール販売を抑制。

先日発表した1月も定価販売は前年の約120%、セール販売は9割弱に抑え、定価販売の構成比は6.8pt改善。セール販売を抑え、定価販売を伸ばす取り組みを継続。

単体 3Q（累計）の概況（対3年前比較）

ビジネスユニット 売上高 3年前比

定価販売	99.2%
セール販売	49.7%
定価販売構成比	86.5%



第3四半期までの累計期間をコロナ禍前の3年前と比較すると定価販売は99.2%。
 3年前からの閉店数などをふまえると実質的には3年前をクリアしていると捉えており、セール販売は半減。
 定価販売構成比は86.5%となり、3年前から10.3ptの改善。

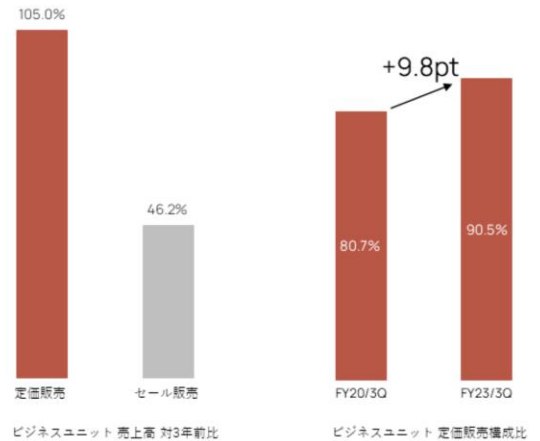
単体 3Q（3カ月）の概況（対3年前比較）

ビジネスユニット 売上高 対3年前比

定価販売 105.0%

セール販売 46.2%

定価販売構成比 90.5%



第3四半期の3カ月間で比較してみると、ビジネスユニットの定価販売は3年前の105%とコロナ禍前を超過。セール販売は半減、定価販売構成比は90.5%で9.8pt改善。

1月も定価販売は3年前の約120%、セール販売を7割程度に抑え、定価販売構成比を12pt改善。

収益構造を抜本的に見直すという現行中期計画の仕上げの年として、今期は定価販売を徹底強化しており、春夏に続き、今秋冬についても一定の成果が出ている。

連結 BS

	2022年3月末	2022年12月末	増減	対前期末
総資産	59,703	63,072	3,368	105.6%
構成比	100.0%	100.0%	-	-
流動資産	38,475	43,898	5,423	114.1%
構成比	64.4%	69.6%	-	-
固定資産	21,228	19,173	▲ 2,054	90.3%
構成比	35.6%	30.4%	-	-
流動負債	25,437	25,401	▲ 36	99.9%
構成比	42.6%	40.3%	-	-
固定負債	4,197	4,033	▲ 163	96.1%
構成比	7.0%	6.4%	-	-
純資産合計	30,069	33,637	3,567	111.9%
構成比	50.4%	53.3%	-	-
参考：長短借入金残高	7,800	5,380	▲ 2,420	69.0%
	2021年12月末	2022年12月末	増減	対前年同期末
参考：たな卸資産	23,378	23,416	37	100.2%

総資産は630億円、前期末比105.6%

流動資産は438億円、前期末比114.1%

商品、貯蔵品、未収入金の増、現金及び預金の減などによるもの。

固定資産は191億円、前期末比90.3%

基幹システム刷新に向けた準備などによる無形固定資産の増、
不採算店舗の見極めによる減損損失計上や減価償却に伴う有形固定資産の減、
店舗退店に伴う差入保証金の減などによるもの。

流動負債は254億円、前期末比99.9%

支払手形及び買掛金、未払法人税等の増、短期借入金、未払金、賞与引当金などの減によるもの。

固定負債は40億円、前期末比96.1%

店舗退店などに伴い、資産除去債務を流動負債に組み替えたことなどによるもの。

純資産合計は336億円、前期末比111.9%、利益剰余金の増などによるもの。

長短借入金残高は53億円、前期末比69.0%。

たな卸資産は234億円、前年同期末比100.2%。

前年同期を上回るものの、売上の伸びを下回る水準に抑えている。

連結 CF

単位：百万円

	FY2022 9M	FY2023 9M	当期実績の主な内訳	
営業キャッシュ・フロー（小計）	▲7	4,432		
営業キャッシュ・フロー	702	3,827	税金等調整前当期純利益	6,432
			売上債権の増	▲3,615
			棚卸資産の増	▲2,869
			仕入債務の増	2,137
投資キャッシュ・フロー	▲617	▲1,792	長期前払費用の取得	▲1,324
			無形固定資産の取得	▲541
			差入保証金の回収	514
財務キャッシュ・フロー	▲1,781	▲3,075	短期借入金の減	▲2,420
			配当金の支払	▲655
現金及び現金同等物期末残高	4,808	4,420		

営業キャッシュフローは38億円のキャッシュイン、
 投資キャッシュフローは17億円のキャッシュアウト、
 財務キャッシュフローは30億円のキャッシュアウト、
 現金及び現金同等物は44億円。

各項目の主な内訳はスライドに記載の通り。

(株)コーエン

2月 - 10月

増収増益

- 売上高76.5億円 前年同期比 108.0%、3年前比 80.5% (収益認識基準の変更を除外 対3年前比 82.9%)
- セールの抑制により売上総利益率が改善、損益面では計画を上回る
- メンズ、ウィメンズともパンツのヒット商品を創出



- ターゲティングを切り替え、春夏よりスタイリング重視のMDに修正
- 2月、自社ECをリニューアル予定、OMO施策を推進

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

2月 - 10月

増収増益

- 売上高 10.2億円 前年同期比 143.7%、対3年前比 175.1%
- 売上高は計画を下回るものの、収益性が前年から大幅改善

(株)コーエンは増収増益。売上高は76.5億円、前年同期の108.0%、対3年前では80.5%、収益認識基準変更の影響を除外すると82.9%。セールの抑制で売上総利益率が改善、損益面では計画を上回る進捗。メンズ、ウィメンズともパンツのヒット商品が生まれている。今春夏シーズンよりターゲット設定を切り替え、スタイリング販売を重視したMDに修正。2月には自社ECサイトのリニューアルを実施し、OMO施策を推進する。

台湾子会社も増収増益、売上高10.2億円、前年同期の143.7%、対3年前では175.1%、売上高は計画を下回ったものの、売上総利益率が改善し、収益性は前年から大幅改善。

出退店

9M実績 出店 6 退店 7 9M末店舗数 309
 通期予想 出店 6 退店 20 期末店舗数 296 *2020年3月末から17.5%減

	前期末 店舗数	9M実績			通期予想		
		出店	退店	9M末 店舗数	出店	退店	期末店舗数 (予想)
グループ合計	310	6	7	309	6	20	296
(株) ユナイテッドアローズ	216	3	1	218	3	6	213
(株) コーエン	87	2	6	83	2	14	75
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	7	1	0	8	1	0	8

3Q累計の出店は6店舗、退店は7店舗。3Q末の店舗数は309店舗。

通期の出店は6店舗、退店20店舗を見込んでおり、期末店舗数296店舗、

2020年3月末の359店舗から17.5%減。

(株)ユナイテッドアローズ 小売出退店

	前期末 店舗数	9M実績		9M末 店舗数	通期予想		期末店舗数 (予想)
		出店	退店		出店	退店	
(株) ユナイテッドアローズ合計	216	3	1	218	3	6	213
トレンドマーケット計	106	1	1	106	1	4	103
ユナイテッドアローズ総合店	14	0	0	14	0	0	14
ユナイテッドアローズ	24	0	0	24	0	0	24
ビューティ&ユース	36	1	0	37	1	1	36
その他	32	0	1	31	0	3	29
ミッド・トレンドマーケット計	84	1	0	85	1	1	84
グリーンレーベル リラクシング	84	1	0	85	1	1	84
アウトレット	26	1	0	27	1	1	26

※ スティーブン アラン オオサカは各B Y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。

グループ会社 小売出退店 個別明細

株ユナイテッドアローズ

月	出退店	店名	商業施設・住所
4月	新規出店	グリーンレーベルリラクシング カメイドクロック店	カメイドクロック (東京都江東区)
7月	退店	オデット エ オディール 丸の内店	新丸の内ビルディング (東京都千代田区)
10月	新規出店	ユナイテッドアローズ アウトレット ぶかや花園店	ぶかや花園プレミアム・アウトレット (埼玉県深谷市)
11月	新規出店	ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ 浦和店	浦和パルコ (さいたま市浦和区)

株コーエン

	出退店	店名	商業施設・住所
4月	新規出店	コーエン ららばーと福岡店	ららばーと福岡 (福岡市博多区)
	新規出店	コーエン カメイドクロック店	カメイドクロック (東京都江東区)
5月	退店	コーエン ららばーと名古屋みなとアクルス店	ららばーと名古屋みなとアクルス (愛知県名古屋市)
7月	退店	コーエン コピス吉祥寺店	コピス吉祥寺 (東京都武蔵野市)
	退店	コーエン 流山おおたかの森店	流山おおたかの森S・C (千葉県流山市)
8月	退店	コーエン お台場店	ダイバーシティ東京 プラザ (東京都江東区)
	退店	コーエン 西宮店	阪急西宮ガーデンズ (兵庫県西宮市)
	退店	コーエン ミーナ天神店	ミーナ天神 (福岡市中央区)

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

	出退店	店名	商業施設・住所
2月	新規出店	coen 新竹巨城店	Big City (Hsinchu City, Taiwan)

2023/3期 PL修正計画（当初計画比）

単位：百万円

	FY2023 当初計画	FY2023 修正計画	当初計画比	
			増減/売上比pt差	
売上高	130,000	130,000	0	100.0%
売上総利益	65,700	66,560	860	101.3%
売上比	50.5%	51.2%	0.7pt	-
販売費及び一般管理費	60,900	60,560	▲340	99.4%
売上比	46.8%	46.6%	▲0.3pt	-
営業利益	4,800	6,000	1,200	125.0%
売上比	3.7%	4.6%	0.9pt	-
営業外損益	430	500	70	116.3%
売上比	0.3%	0.4%	0.1pt	-
経常利益	5,230	6,500	1,270	124.3%
売上比	4.0%	5.0%	1.0pt	-
特別損益	▲830	▲470	360	-
売上比	-0.6%	-0.4%	0.3pt	-
親会社株主に帰属する当期純利益	3,000	4,120	1,120	137.3%
売上比	2.3%	3.2%	0.9pt	-

2月6日付で発表した今期連結業績予想の修正について。

売上高は1,300億円を据え置き。

売上総利益率は51.2%で期初計画から0.7ptの増。為替変動、原価上昇などの影響を受けるものの、定価販売の強化、価格改定などにより期初の予想を上回る見通し。

販管費は605億円で期初計画の99.4%。店舗修繕費、従業員への計画達成賞与などの追加コストを4Qに折り込むものの、他コストの低減により期初の予想を下回る見通し。

営業利益が60億円で期初計画の125.0%、営業利益率が4.6%、
経常利益は65億円で期初計画の124.3%、経常利益率5.0%、
特別損益が計画よりも3.6億良化する見通しで、親会社株主に帰属する当期純利益は41億円、
期初計画比137.3%、売上比は3.2%を予想。

現時点で期末配当金20円、年間配当金32円の予想は変更していないが、
最終利益が確定したのちに、予想配当性向の30.4%に準じた修正を行う予定。

2023/3期 PL修正計画（3年前比・前年比）

単位：百万円

	FY2020 Full	FY2022 Full	FY2023 修正計画	3年前比		前年比	
				増減/売上比pt差	増減/売上比pt差	増減/売上比pt差	増減/売上比pt差
売上高	157,412	118,384	130,000	▲27,412	82.6%	11,615	109.8%
(参考) 連結体制変更の影響/収益認識基準変更の影響を除外	—	—	—	—	約92%	—	—
売上総利益	79,983	59,090	66,560	▲13,423	83.2%	7,469	112.6%
売上比	50.8%	49.9%	51.2%	0.4pt	—	1.3pt	—
販売費及び一般管理費	71,224	57,407	60,560	▲10,664	85.0%	3,152	105.5%
売上比	45.2%	48.5%	46.6%	1.3pt	—	▲1.9pt	—
営業利益	8,758	1,683	6,000	▲2,758	68.5%	4,316	356.5%
売上比	5.6%	1.4%	4.6%	▲0.9pt	—	3.2pt	—
営業外損益	44	1,144	500	455	1116.0%	▲644	43.7%
売上比	0.0%	1.0%	0.4%	0.4pt	—	▲0.6pt	—
経常利益	8,803	2,827	6,500	▲2,303	73.8%	3,672	229.9%
売上比	5.6%	2.4%	5.0%	▲0.6pt	—	2.6pt	—
特別損益	▲2,582	▲1,068	▲470	2,112	18.2%	598	44.0%
売上比	-1.6%	-0.9%	-0.4%	1.3pt	—	0.5pt	—
親会社株主に帰属する当期純利益	3,522	732	4,120	597	116.9%	3,387	562.3%
売上比	2.2%	0.6%	3.2%	0.9pt	—	2.6pt	—

修正計画の前年比、3年前比。

売上高は前年の109.8%、3年前の82.6%、
連結体制の変更と収益認識基準変更の影響を除外した場合、3年前の約92%。

売上総利益率は前年から1.3pt、3年前から0.4ptの良化、

販管費は前年の105.5%、3年前の85.0%、
販管費率は前年から1.9ptの良化、3年前から1.3ptの増加となる見通。

営業利益は前年の356.5%、3年前の68.5%、営業利益率は前年から3.2ptの改善、3年前から0.9pt減、
経常利益が前年の229.9%、3年前の73.8%、経常利益率は前年から2.6ptの改善、3年前から0.6pt減、

特別損益は前年、3年前から良化し、親会社株主に帰属する当期純利益は前年の562.3%、
3年前比116.9%、売上比は前年から2.6pt、3年前から0.9ptの改善。

4Q～来期に向けての取り組み

精緻な価格設定

ブランド特性に応じた価格設定の最適化

売上総利益率の向上

商品力、接客力の強化、適正な在庫調達で定価販売比率を改善

販売機会ロス縮小、在庫効率改善

自社ECサイトでの実店舗在庫の引き当て販売を開始予定

ハウスカードプログラムの刷新

ライフタイムバリュー（顧客生涯価値）の向上につながるプログラムへ切り替え予定

4Q以降、来期に向けての取り組みについて。

原価上昇圧力が高まる中、この秋冬はクオリティの改善を伴った価格改定を行った。現時点で大きなマイナス影響は出ていないものの、事業や販売チャンネルによって若干影響の強弱がみられる。次春夏も価格改定は継続していく方針だが、事業特性に応じて精緻に設定し、原価率のコントロールと定価販売比率の向上に努める。

定価販売強化による収益性改善は着実に進捗。商品力、接客力の強化や適正な在庫調達により、改善余地はあると考えている。春夏以降も定価販売を強化し、原価上昇の影響を抑える。

自社ECサイトについては、一時的に中止していた実店舗との在庫連携を今春夏シーズンから再開予定。物流センターの在庫がなくなっても実店舗の在庫を引き当てて販売が行えるようになるため販売機会ロスが縮小し、在庫効率を上げながら、売上増加が期待できる。

自社ECの機能強化に加えて、ハウスカード会員プログラムの改定も進めている。お客様一人一人に対するきめ細かいサービスで当社との接点を増やし、ライフタイムバリューの向上を図るプログラム。当社との関係性の深いロイヤルカスタマーを増やしていくことで、安定的な事業成長の土台を築く。

02

代表取締役 社長執行役員 松崎 善則からのメッセージ

現行中期経営計画から新中期経営計画に向けて

社長執行役員の松崎です。
改めまして日頃よりご支援くださっておりますことに御礼を申し上げます。

現行の中期計画も残り2カ月となりました。

本日、私からは残りの2か月を想定通り以上に進行したのちの、来期から始まる新中期経営計画に向けてのお話をさせていただきます。

現行 中期経営計画

『危機に打ち勝ち、稼ぐ力を取り戻す』

- ・ 収益構造を抜本的に見直す
- ・ 稼ぐ力を取り戻す

まずは現行の中期計画でございますが
想定しえなかったパンデミックにより立案時の実績着地と大きく異なる状況となっておりご心配をお
掛けいたしておりますこととお詫び申し上げます。

私が就任いたしました約2年前より

- ・ 不採算店舗の見直し
- ・ 在庫調達のコントロール
- ・ 定価販売強化による収益性改善
- ・ 事業本部制から機能本部制への組織体制の刷新

など様々な収益体質の改善に向けた内部強化の取り組みを進めてきました。

ここまで、これらの取り組みに一定の成果が得られており、本来志向すべき付加価値創出に向けた商
売の在り方の見直しが図れている手応えです。原材料高、為替の変動などコスト上昇圧力が高まる
中、定価販売の実績はコロナ前を上回る水準に到達しようとしており、売上総利益率の改善が図れ、
収益体質への切り替えは確実に進んでいます。

また、昨年4月には事業部別の縦割り組織から、商品開発、販売、マーケティングの機能別組織に切り
替え、それぞれの専門性を高めながら、事業を横断した機能連携ができる体制となりました。

新 中期経営計画に向けて

”さらなる高付加価値に向かう”を前提に

1. お客様との接点（売上高）を増加させる

- ・ OMO取組による既存店、EC成長
- ・ お客様、ファンを増やす新規開発と出店

2. 付加価値（売上総利益率）を磨く

- ・ 人的資本によるブランド力
- ・ デジタル投資による生産的活動

このような約2年の取り組みによる足場固めに徹した現中期計画から、新中期計画ではいよいよ攻めの経営に転じます。詳細および具体的取組と目標につきましては発表のタイミングにてご報告させていただきますが、本日は向けていく方向性についてお話しさせていただきます。

まずは、新中期経営計画の方向性ですが、“更なる高付加価値に向かう”ことを前提といたします。先ほど申し上げました通り、収益体質になっているものの、売上高はコロナ前まで回復していないことで規模感が縮小した状況にあることが課題です。しかしながら、以前のように値引き販売で売上を構築する体制に戻るわけにはいきません。直近では、円安為替の影響も含め、原材料の高騰による商品値上げという課題感がありますが、付加価値が伴うことで適正な値上げであるとお客様に感じていただくことにさらに注力いたします。

それにはまずは1つ目としてお客様との接点を増加させることを課題といたします。基盤となる商品力と接客力を高め、更に定価販売の強化を推進いたします。具体的にはEC、店舗をシームレスに体験いただけるOMO施策の進化です。

そしてお客様を増やしファンを増やす、新たな需要獲得に向けた取り組みを進めます。お客様の生活スタイルやニーズが多様化する中、私たちが提供しているサービスはまだごく一部の範囲にとどまっています。

現行の中期計画において、若年層向けブランド、アウトドア、ゴルフ、ヨガなど、当社のフィルターを通した新たな価値提供につながる取り組みにも着手し、次の成長の芽も見えてきました。次期中期では、新ブランド開発も含めて、アパレルだけにこだわらずお客様の多様なニーズに対して付加価値を伴ったサービスを提供できる企業体へ変革します。

「生活文化のスタンダード」を目指すという理念の実現に向け、過去の“UAらしさ”に捉われず、積極的に変化していく姿勢とスピードを重視します。

コロナ前に戻るという考え方から脱却し、お客様とともに新しい未来を創っていくスタートとなる3年間です。

新 中期経営計画に向けて

”さらなる高付加価値に向かう”を前提に

1. お客様との接点（売上高）を増加させる

- ・ OMO取組による既存店、EC成長
- ・ お客様、ファンを増やす 新規開発と出店

2. 付加価値（売上総利益率）を磨く

- ・ 人的資本による ブランド力
- ・ デジタル投資による生産的活動

次に2点目として高付加価値、つまり高い売上総利益率を目指します。

不透明な環境が続く中、様々なシナリオをもって未来につないでいくわけですが、この変化は私たちにとって脅威でもあり同時に、成長の機会でもあります。

このような環境において持続可能な活動をし続けるためには付加価値の高い商売を行うことが必須であり、その付加価値を支えるのが社内人材であるヒトと上代上昇を進めるためにもイメージを上げるブランド力です。

コロナ禍においては新規採用を抑制し、退職による自然減で人員縮小を図ってきました。店舗閉店に伴う異動、ネット通販やカスタマーサポートなどの重要分野への再配置を行ってきましたが、店舗売り上げの回復が進む中、足元では人員不足も目立ち始めています。店舗人員については中途採用を再開しており、今春の新卒採用である程度補充の目途は立っています。

先ほど申しあげましたOMO施策を進めるにあたっては、IT人材、デジタルマーケティングに強い人材の確保も必須であり、採用を強化し、徐々に体制を整えています。

人件費の減少について懸念の声をいただいておりましたが、この冬の賞与からコロナ前に近い水準まで戻し、社員のモチベーションアップも図っています。

次期の中期計画において、人的資本は重要なテーマととらえています。

人事制度の改定、タレントマネジメントを活用した適材適所の人員配置、教育投資の拡充など、従業員の価値を上げていく取り組みを進めます。

当社には様々な能力を持った多様な人材が所属しています。社員の個性を生かし、それを伸ばしていく風土を作っていくことが、新たな価値提供につながります。

そして

真心と美意識を込めて丁寧に生み出し選び抜かれた商品を、高度な技術と思いやりのある接客で魅力的に輝いて見えるよう訴求し、適切な価格でお買い求めいただくこと。

これを他社と比較できないレベルにまで高めていくためにも、次期中期ではユニテッドアローズという企業体のブランド力を上げていく広告宣伝を含めた取り組みにも着手します。

さらには、

在庫運用、商品生産における効率化を筆頭とした社内業務のデジタル化を積極的に進めてまいります。デジタル取組によりの中率を高め、先に申しあげました定価販売比率の向上や適切な（時に、商品を、量で、場所、価格で）いわゆる5適の実現に向けます。

新 中期経営計画に向けて

”さらなる高付加価値に向かう”を前提に

1. お客様との接点（売上高）を増加させる

- ・ OMO取組による既存店、EC成長
- ・ お客様、ファンを増やす新規開発と出店

2. 付加価値（売上総利益率）を磨く

- ・ 人的資本によるブランド力
- ・ デジタル投資による生産的活動

本日はダイジェスト的な内容でのご報告となりますが、
私たちユナイテッドアローズの強みは、繰り返しですが付加価値を感じていただける商品、接客にあり、それを磨くことでブランドとして再確立していくことが必要と考えています。

本日、今期見通しの上方修正を発表いたしました。

その水準は投資家様の期待値には届いていないかもしれませんが、収益体質への転換と次期中期に向けた種まきは確実に進んでいます。

まずは修正計画を達成し、来期からの新中期に向けて取り組んでまいります。引き続きご支援のほど、どうぞよろしくお願い申し上げます。

03

参考資料

経営方針

スローガン

感動 Kándou Téikyo 提供

すてきな接客 すてきな商品
ヒトのチカラ モノのチカラ

UNITED ARROWS LTD.

重点戦略

既存店を回復させる

1. 感動接客
販売力の底上げ
2. 感動クリエイション
商品力の底上げ
3. 新たなUAへの挑戦
積極的なトライアンドエラー

ベース戦略

ES推進

- ・人事制度改定、学びの提供、選材選所の人材配置による従業員満足度向上

DX推進

- ・OMO推進、サプライチェーンのデジタル化、デジタルマーケティング強化

サステナビリティ推進

- ・廃棄の削減、サプライチェーンの人権尊重等の推進と積極的な情報開示

PAGE | 35

2023年3月期の経営方針として「感動提供 すてきな接客 すてきな商品 ヒトのチカラ モノのチカラ」を掲げました。

当社の経営理念において社会との約束と位置づけている「5つの価値創造、お客様価値 - 従業員価値 - 取引先様価値 - 社会価値 - 株主様価値」が示す通り、当社では常にお客様価値を起点に全てのステークホルダーの価値をバランスよく高めていくことを経営の目標としています。これはユニテッドアローズという企業体として絶対に忘れてはならない考え方です。

コロナパンデミックを含め社会が急速な変化を続ける中、当社を取り巻く環境も大きく変わっています。この変化によって、これまで当社が長く培ってきたことや、大切にしてきたことが流されてしまわないように、どんな変化があってもお客様への「感動提供」を大事にしてきたからこそそのユニテッドアローズであること、この絶対的な強みをもう一度磨き上げ未来につなげることを忘れてはいけません。この思いを込めたのが、2023年3月期の経営方針です。

当社が何を強みとして、今年度、そして次の成長に向けていくのか、その原動力がなにか、そうしたことを熟考した結果、私たちは単にアパレル商品を販売しているのではなく、当社の商品を通じて日常が華やかになったり、気持ちが高揚したり、当社の接客体験を通じてただの買い物が特別な時間になるような“感動”を提供することが使命であると考えます。昨期も店舗運営が十分にできない中で店頭接客や、当社のホスピタリティについてお客様からのありがたいお手紙を多数いただきました。

繰り返しですが、現在進行中期の仕上げとして、次期中期の飛躍に向けた経営方針となります。当社の強みを圧倒的なものとする事で、成長、拡大につなげてまいりますので何卒ご理解の程よろしくお願いたします。

既存店を回復させる



「感動提供」を実現するための重点取組として既存店の回復を図ることを掲げ、感動接客、感動クリエイション、新たなUAへの挑戦の3つの取り組みを進めます。

感動接客では販売データの活用、店舗とECのシームレスな取り組みなど販売DXを通じて顧客とのエンゲージメントを高めます。

感動クリエイションでは価格、価値に共感いただけるような商品を提供できるよう、商品開発力の強化と適時・適品・適量・適価・適所、いわゆる5適の精度を高めることでプロパー価格への信頼度、つまり高い消化率と売上総利益率を目指します。

新たなUAへの挑戦では、来期、次期中期に向けた新たなブランド開発、新たな価値提供につながるドメインへの拡大を検討します。当社のブランド価値を次世代のステークホルダーにも伝えていけるよう、サステナブルな活動などを通じて新しいユナイテッドアローズに向けた取り組みを行います。

これら重点戦略を下支えする戦略、また当社の持続的成長を担保するベース戦略として“ES推進”“DX推進”“サステナビリティ推進”を掲げます。

ES推進では、人事評価制度の改定、学びの提供、従業員個人の志向や意欲も反映させた適材適所の人材配置を進め、「感動提供」を作り上げる基礎となる従業員の満足度向上を目指します。

DX推進では、2022年3月に実施した自社ネット通販サイト「ユナイテッドアローズ オンライン」のリニューアルを皮切りにしたOMOの取り組み、サプライチェーンのデジタル化に加え、デジタル技術を使用したマーケティング力強化を図ります。

サステナビリティ推進については、商品廃棄の極小化・脱炭素化に向けた活動、サプライチェーンにおける人権尊重、環境配慮素材の積極使用などを進め、その取り組みを積極的に開示していく方針です。