

2024年3月期第2四半期

決算説明会

Financial Results Briefing

2023.11.08 UNITED ARROWS LTD.



UNITED ARROWS LTD.

目次

Table of Contents

P04 - P22 | **01** 2024/3期 第2四半期 業績概況

P23- P36 | **02** 中期経営計画の進捗報告

P37- P39 | **03** サステナビリティの取組報告

P40 - P41 | **04** 代表取締役 社長執行役員
松崎善則からのメッセージ

P42 - P46 | **05** 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。

ユナイテッドアローズ	_____	UA
ビューティー&ユース ユナイテッドアローズ	_____	BY/ビューティー&ユース
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

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

2024/3 期 第2四半期 業績概況

連結 売上高、各利益とも対前年、対計画をクリア
価格設定、セール抑制で売上総利益率は過去9年で最高値

連結売上高	売上総利益率	営業利益	四半期純利益
610億円	52.4%	17億円	14億円
前年同期比 106.2%	前年同期差 +0.5pt	前年同期比 128.2%	前年同期比 132.7%

- ・ (株)UAが売上高の伸びを牽引、主に都心部の回復、インバウンドの増加が寄与
- ・ 上期 売上総利益率はFY16/3以降の最高水準まで回復
- ・ 販管費には会員様向けプログラムの変更に伴う一時コストを含み、それを除外すると営業利益は21億円相当

売上総利益率の改善が続く

- ・ FY16/3以降の最高水準となる**52.4%**まで回復
- ・ 原価高のマイナス影響は春物商品のみ、価格設定、セール抑制で2Q以降はビジネスユニットも改善
- ・ (株)コーエンは前年割れするものの、対計画では良好な着地

	FY24/3 2Q (3か月)	前年同期比 pt差	FY24/3 1H	前年同期比 pt差
連結	49.6%	0.4pt	52.4%	0.5pt
(株)UA	48.7%	0.7pt	52.1%	0.7pt
ビジネスユニット計	-	0.1pt	-	-0.3pt
アウトレット他	-	5.4pt	-	6.7pt
(株)コーエン	-	-3.8pt	-	-2.9pt
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	4.0pt	-	3.0pt



販管費率は前年水準を維持

- ・ 販管費は全般的に増加するも、販管費率は前年水準を維持
- ・ (株)UAの会員様向けプログラムの変更に伴う一時コスト3.9億円を宣伝販促費に含む
- ・ 一時コストを除いた場合、

前年比 104.8%

売上比 48.9%

(前年差 ▲0.7pt)

		FY23/3 1H	FY24/3 1H	増減/pt差	前年同期比
販売費及び一般管理費合計		28,466	30,218	1,751	106.2%
	売上比	49.5%	49.5%	▲ 0.0pt	-
宣伝販促費		1,294	1,928	633	148.9%
	売上比	2.3%	3.2%	0.9pt	-
人件費		10,276	10,482	206	102.0%
	売上比	17.9%	17.2%	▲ 0.7pt	-
賃借料		8,597	8,656	58	100.7%
	売上比	15.0%	14.2%	▲ 0.8pt	-
減価償却費		435	425	▲ 10	97.6%
	売上比	0.8%	0.7%	▲ 0.1pt	-
その他		7,862	8,726	863	111.0%
	売上比	13.7%	14.3%	0.6pt	-

単体 売上総利益率、一時コストを除いた営業利益は、
クロムハーツ除外後の最高水準を達成

単体売上高	売上総利益率	営業利益	既存店 前期比
557 億円	52.1 %	17 億円	売上高 107.5 %
前年同期比 107.2 %	前年同期差 +0.7pt	前年同期比 128.4 %	買上客数 98.7 %
			客単価 109.3 %

- 上期 売上総利益率はクロムハーツ事業が通年で除外されたFY18/3以降の最高水準
- 会員様向けプログラムの変更に伴う一時コストがあるものの、営業利益はFY20/3に次ぐ金額、一時コストの影響を除外すると営業利益は21億円相当、FY18/3以降の最高益

単体 チャネル別：小売の改善が続く中、ネット通販も前年を超過

- ・小売の改善が続き、前年の109.8%
- ・ネット通販は前年の104.9%、構成比24.3%
- ・自社ECは前年の108.0%、
ネット通販内構成比 35.9%（前年差 + 1.0pt）
- ・他社サイト計も前年の103.2%
- ・インバウンド売上は前年の9倍、
構成比2.9%（前年差 + 2.6pt）

	FY23/3 1H	FY24/3 1H	増減/pt差	前年同期比
単体売上高	51,996	55,737	3,740	107.2%
ビジネスユニット計	43,166	46,832	3,665	108.5%
売上比	82.2%	82.8%	0.6pt	-
小売	29,241	32,108	2,866	109.8%
売上比	55.7%	56.8%	1.1pt	-
ネット通販	13,113	13,750	636	104.9%
売上比	25.0%	24.3%	▲ 0.7pt	-
その他（卸売等）	812	973	161	119.9%
売上比	1.5%	1.7%	0.2pt	-
アウトレット等	9,340	9,736	396	104.2%
売上比	17.8%	17.2%	▲ 0.6pt	-

単体 事業別：トレンドマーケットが好調継続

- ・ 都心部の回復、インバウンドの回復などによりトレンドマーケットの伸びが顕著
- ・ 両マーケットとも前年を超過、既存店売上も前年クリア

	FY23/3 1H	FY24/3 1H	増減	前年同期比
ビジネスユニット計	43,166	46,832	3,665	108.5%
トレンドマーケット	28,783	31,676	2,893	110.1%
ミッド・トレンドマーケット	14,383	15,155	772	105.4%

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%	113.1%	104.0%
ミッド・トレンドマーケット	102.2%	103.2%	100.4%

連結 PL

	FY23/3 1H	FY24/3 1H	増減/pt差	前年同期比
売上高	57,453	61,014	3,561	106.2%
売上総利益	29,852	31,993	2,141	107.2%
売上比	52.0%	52.4%	0.5pt	—
販売費及び一般管理費	28,466	30,218	1,751	106.2%
売上比	49.5%	49.5%	▲ 0.0pt	—
営業利益	1,385	1,775	390	128.2%
売上比	2.4%	2.9%	0.5pt	—
営業外損益	324	408	84	125.9%
売上比	0.6%	0.7%	0.1pt	—
経常利益	1,710	2,184	474	127.7%
売上比	3.0%	3.6%	0.6pt	—
特別損益	▲ 114	▲ 68	46	—
売上比	—	—	—	—
親会社株主に帰属する四半期純利益	1,074	1,426	351	132.7%
売上比	1.9%	2.3%	0.5pt	—

売上高 610億円、前年同期比106.2%。

売上総利益は319億円、前年同期比107.2%、
売上比は52.4%、前年から0.5pt改善。

販管費は302億円、前年同期比106.2%、売上比は49.5%、前年と同水準。

営業利益は17億円、前年同期比128.2%、売上比は2.9%、前年から0.5ptプラス。

経常利益は21億円、前年同期比127.7%、売上比は3.6%、前年から0.6ptプラス。

親会社株主に帰属する四半期純利益は14億円、前年同期比132.7%、売上比は2.3%、前年から0.5ptプラス。

売上高、売上総利益率が前年を超過、営業利益以下、各利益も前年をクリア。

連結 売上総利益率

	FY24/3 1H	前年同期比 pt差
連結	52.4%	0.5pt
(株)UA	52.1%	0.7pt
ビジネスユニット計	-	-0.3pt
アウトレット他	-	6.7pt
(株)コーエン	-	-2.9pt
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	3.0pt

連結売上総利益率は52.4%、前年から0.5ptの改善。

(株)UAの売上総利益率は52.1%、前年から0.7ptの改善。

ビジネスユニット計は為替変動による春物商品の原価上昇の影響が大きかったが、2Q以降は価格設定、セール抑制により改善し、1H累計で0.3ptのマイナス。

アウトレットは在庫効率化で過年度在庫の規模が縮小したため前年から大きく改善。

(株)コーエンはセール販売の拡大などにより前年から2.9ptのマイナス。

台湾子会社は3.0ptの改善。

連結 販管費

		単位：百万円			
		FY23/3 1H	FY24/3 1H	増減/pt差	前年同期比
販売費及び一般管理費合計		28,466	30,218	1,751	106.2%
	売上比	49.5%	49.5%	▲ 0.0pt	-
宣伝販促費		1,294	1,928	633	148.9%
	売上比	2.3%	3.2%	0.9pt	-
人件費		10,276	10,482	206	102.0%
	売上比	17.9%	17.2%	▲ 0.7pt	-
賃借料		8,597	8,656	58	100.7%
	売上比	15.0%	14.2%	▲ 0.8pt	-
減価償却費		435	425	▲ 10	97.6%
	売上比	0.8%	0.7%	▲ 0.1pt	-
その他		7,862	8,726	863	111.0%
	売上比	13.7%	14.3%	0.6pt	-

販管費の額、率は先ほどの説明の通り。

売上比は49.5%となり、前年と同水準。

宣伝販促費は19億円、前年同期比148.9%、売上比は3.2%、会員様向けプログラム「UAクラブ」の制度変更に伴う一時的な増に加えて、主に広告宣伝費が増加し、前年から0.9pt増。

人件費は104億円、前年同期比102.0%、社員人件費の増によるもの。

賃借料は86億円、前年同期比100.7%、実店舗の回復に伴い歩合家賃が増加したものの、退店に伴う減、在庫縮小による倉庫家賃の減などにより、前年と同水準。

その他は87億円、前年同期比111.0%、売上回復による変動費の増。

単体 売上高 チャネル別

単位：百万円

	FY23/3 1H	FY24/3 1H	増減/pt差	前年同期比
単体売上高	51,996	55,737	3,740	107.2%
ビジネスユニット計	43,166	46,832	3,665	108.5%
売上比	82.2%	82.8%	0.6pt	-
小売	29,241	32,108	2,866	109.8%
売上比	55.7%	56.8%	1.1pt	-
ネット通販	13,113	13,750	636	104.9%
売上比	25.0%	24.3%	▲ 0.7pt	-
その他（卸売等）	812	973	161	119.9%
売上比	1.5%	1.7%	0.2pt	-
アウトレット等	9,340	9,736	396	104.2%
売上比	17.8%	17.2%	▲ 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	107.5%	98.7%	109.3%	
小売	109.9%	101.4%	108.3%	
ネット通販	102.7%	94.1%	109.0%	

単体売上高は557億円、前年同期比107.2%、
ビジネスユニット計が468億円、前年同期比108.5%。

小売は321億円、前年同期比109.8%。コロナ禍で影響を受けた東京地区の回復が顕著。

ネット通販は137億円、前年同期比104.9%、売上比は24.3%。自社ECサイトが前年の108.0%と好調に推移し、通販内構成が35.9%（前年差+1.0pt）となった。

既存店売上高前期比は小売、ネット通販とも前年を超過し、小売＋ネット通販で107.5%、客数が1.3%減少したもののセール施策のコントロールや価格の見直しにより客単価は前年から9.3%増加した。

アウトレット等は97億円、前年同期比104.2%、売上比は17.2%。

単体 売上高 事業別

	FY23/3 1H	FY24/3 1H	増減	前年同期比
ビジネスユニット計	43,166	46,832	3,665	108.5%
トレンドマーケット	28,783	31,676	2,893	110.1%
ミッド・トレンドマーケット	14,383	15,155	772	105.4%

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%	113.1%	104.0%
ミッド・トレンドマーケット	102.2%	103.2%	100.4%

UA、BYを中心とするトレンドマーケットは
売上高316億円、前年同期比110.1%。

GLRを中心とするミッド・トレンドマーケットは
売上高151億円、前年同期比105.4%。

回復が顕著な東京地区の構成比の高いトレンドマーケットが大きく伸びる。
両マーケットとも、小売+ネット通販 既存店売上高が前年同期を上回った。

連結 BS

		単位：百万円		
	2023年3月末	2023年9月末	対前期末 増減	
総資産	61,184	60,384	▲ 799	98.7%
構成比	100.0%	100.0%	-	-
流動資産	41,604	40,450	▲ 1,154	97.2%
構成比	68.0%	67.0%	-	-
固定資産	19,580	19,934	354	101.8%
構成比	32.0%	33.0%	-	-
流動負債	23,451	24,145	693	103.0%
構成比	38.3%	40.0%	-	-
固定負債	4,030	4,124	93	102.3%
構成比	6.6%	6.8%	-	-
純資産合計	33,702	32,115	▲ 1,586	95.3%
構成比	55.1%	53.2%	-	-
参考：長短借入金残高	2,504	1,932	▲ 572	77.2%

	2022年9月末	2023年9月末	対前年同期末 増減	
参考：たな卸資産	23,287	24,716	1,429	106.1%

総資産は603億円、前期末比98.7%
流動資産は404億円、前期末比97.2%
現金及び預金、未収入金の減、商品の増などによるもの。

固定資産は199億円、前期末比101.8%、
店舗の出店などに伴う有形固定資産の増、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、店舗の退店に伴う差入保証金の減、及び繰延税金資産の減などによるもの。

流動負債は241億円、前期末比103.0%、
支払手形及び買掛金の増、短期借入金、未払金、未払法人税、賞与引当金の減などによるもの。

固定負債は41億円、前期末比102.3%、
出店などに伴う資産除去債務の増などによるもの。

純資産合計は321億円、前期末比95.3%、利益剰余金の増、配当金の支払、自己株式の取得による減などによるもの。

長短借入金残高は19億円、前期末比77.2%。

たな卸資産は247億円、前年同期末比106.1%。
前年同期を上回るものの、売上の伸びと同水準に抑えている。

連結 CF

単位：百万円

	FY23/3 1H	FY24/3 1H	当期実績の主な内訳	
営業キャッシュ・フロー（小計）	2,940	2,199		
営業キャッシュ・フロー	2,531	1,162	税金等調整前四半期純利益	2,115
			売上債権の減	1,186
			棚卸資産の増	▲4,076
			仕入債務の増	3,872
投資キャッシュ・フロー	▲ 1,506	▲ 1,771	有形固定資産の取得	▲533
			無形固定資産の取得	▲910
			長期前払費用の取得	▲248
財務キャッシュ・フロー	▲ 2,541	▲ 3,572	短期借入金の減	▲572
			自己株式の取得	▲1,999
			配当金の支払	▲995
現金及び現金同等物期末残高	3,977	4,334		

営業キャッシュ・フローは11億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35億円のキャッシュアウト、
現金及び現金同等物は43億円。
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－7月

減収増益

- 売上高 48億円 前期比 97.2%
- 売上高は計画を下回るものの、売上総利益率、営業損益は計画より良化
- 秋冬からターゲットを見直した商品への切り替えを進めており、仮説検証を行いながら改善を図る

**UNITED ARROWS
TAIWAN LTD.**

2月－7月

増収減益

- 売上高 7億円 前期比 110.7%
- 売上、売上総利益率は前年を超過
- CITEN期間限定店舗などの成長投資により販管費の増はあるものの、営業利益は計画を超過

子会社動向はスライドに記載の通り。

出退店

1H実績

出店 7

退店 5

1H末店舗数 300

通期予想

出店 12

退店 8

期末店舗数 302

	前期末 店舗数	1H実績		1H末 店舗数	通期予想		期末店舗数 (予想)
		出店	退店		出店	退店	
グループ合計	298	7	5	300	12	8	302
(株) ユナイテッドアローズ	215	7	3	219	11	5	221
(株) コーエン	75	0	2	73	0	3	72
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	8	0	0	8	1	0	9

1Hの出店は7店舗、退店は5店舗。1H末店舗数は300店舗。

(株)ユナイテッドアローズ 小売出退店

	前期末 店舗数	1H実績		1H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	215	7	3	219	11	5	221
トレンドマーケット計	104	0	2	102	3	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	2	1	25
ビューティ & ユース	37	0	1	36	1	2	36
その他	29	0	1	28	0	1	28
ミッド・トレンドマーケット計	85	6	1	90	7	1	91
グリーンレーベル リラクシング	84	2	1	85	2	1	85
その他	1	4	0	5	5	0	6
アウトレット	26	1	0	27	1	0	27

※ 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。

小売出退店 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
4月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 越谷レイクタウン店	イオンレイクタウン (埼玉県越谷市)
	新規出店	シテン ユナイテッドアローズ 湘南平塚店	ららぽーと湘南平塚 (神奈川県平塚市)
	新規出店	シテン ユナイテッドアローズ 海老名店	ららぽーと海老名 (神奈川県海老名市)
	新規出店	ユナイテッドアローズ アウトレット 門真店	三井アウトレットパーク大阪門真 (大阪府門真市)
6月	新規出店	シテン ユナイテッドアローズ 柏の葉店	ららぽーと柏の葉 (千葉県柏市)
	退店	グリーンレーベル リラクシング グランフロント大阪店	グランフロント大阪 (大阪府大阪市)
7月	退店	ディストリクト ユナイテッドアローズ	路面店 (東京都渋谷区)
	退店	ビューティー&ユース ユナイテッドアローズ 心斎橋店	路面店 (大阪府大阪市)
8月	新規出店	シテン ユナイテッドアローズ 富士見店	ららぽーと富士見 (埼玉県富士見市)
9月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング グランフロント大阪店	グランフロント大阪 (大阪府大阪市)

*グリーンレーベル リラクシング グランフロント大阪店は改装に伴いキッズ商品の取り扱いを終了したため、出店実績の管理上、退店および新規出店扱いとしています。

㈱コーエン

	出退店	店名	商業施設・住所
4月	退店	リンクスウメダ店	リンクス梅田 (大阪府大阪市)
7月	退店	ジョイナステラス二俣川店	ジョイナステラス (神奈川県横浜市)

「STAFF OF THE YEAR 2023」で当社スタッフがグランプリを受賞

- 「STAFF OF THE YEAR」(主催:株式会社バニッシュ・スタンダード)は、オンライン接客など様々な接客技術を競い、”令和のカリスマ店員”を決めるイベント
- 全国約1,300のアパレルブランド、8万人の中から一次、二次審査を勝ち抜いた16名が最終審査に進出、接客ロールプレイング、自己PRを経て、ユナイテッドアローズ 新宿店の仲 希望がグランプリ受賞



写真提供:「STAFF OF THE YEAR 2023」

2023年9月28日に開催された(株)バニッシュ・スタンダード主催「STAFF OF THE YEAR 2023」の最終審査において、当社スタッフがグランプリを受賞。

「STAFF OF THE YEAR 2023」はオンライン接客などの様々な接客技術を競い”令和のカリスマ店員”を決めるもの。2023年度は約1,300のアパレルブランド、全国から8万人の店舗スタッフが参加する中、一次、二次審査を勝ち抜いた16名が最終審査に進出。最終審査では接客ロールプレイング、自己PRの審査を経て、最終的にユナイテッドアローズ 新宿店の仲 希望がグランプリに選出された。仲は当社スタッフの中でも常にトップクラスのフォロワー数やPVを誇り、後述の新たな人材認定制度「DXセールスマスター」にも認定されている。

今後も販売スタッフの接客力、スタイリング力のデジタル化を通じて販売におけるDX化を推進し、アプリやECサイトを通じて全国のお客様に訴求していく。

02

中期経営計画の進捗報告

提供 感動
KANDOU TEIKYO
ENGAGEMENT
WITH CUSTOMERS
お客様と深く広く繋がる

3つの主要戦略



- ・既存事業の成長拡大
トップラインの成長
売上総利益率の向上

- ・ブランド力の強化
人的資本への投資拡大
企業ブランドのリブランディング

- ・コーエンの再成長



- ・業容拡大に向けた事業開発
- ・グローバル拡大

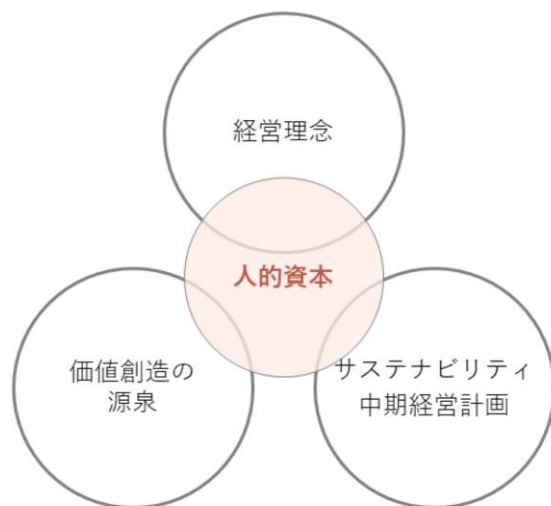


- ・OMOの推進
- ・サプライチェーンの最適化

UA CREATIVITY戦略: ブランド力の強化 - 人的資本への投資拡大

人的資本に関する方針・戦略

- 人的資本は当社の価値創造の源泉で、競争優位性の一つ
- 人的資本への投資は、経営理念から中期経営計画の戦略、サステナビリティ活動の数値目標にも組み込まれている

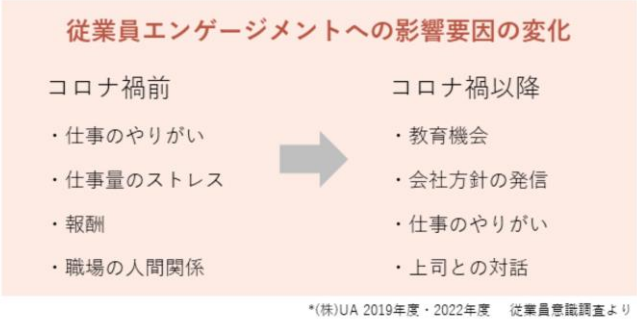


人的資本である「ヒト」の価値創造は、当社の経営理念において5つの価値創造「従業員価値の創造」として組み込まれている。人的資本は当社の競争優位性を作る重要な要素であり、これまで継続的に投資し、進化させてきた。人的資本への投資は現行の中期経営計画の戦略の一つにも位置づけており、サステナビリティ活動「SARROWS」においても、人的資本に対する数値目標として従業員エンゲージメントスコアを掲げている。

UA CREATIVITY戦略: ブランド力の強化 - 人的資本への投資拡大

自律的な成長を促進する環境整備

- ・ コロナ禍前後において、従業員エンゲージメントへの影響要因が変化
- ・ この結果を人事施策に反映、教育機会の拡充等を人材戦略の注力分野と設定
- ・ 自律的な成長を促進する環境を整備し、自身の成長と会社の成長を合致



当社では、人的資本経営の中心に従業員エンゲージメントを据えている。当社に対するロイヤリティを図るこの指標を高めることは、最終的に顧客ロイヤリティや業績の向上へつながる。

年1回の従業員意識調査を通じて従業員エンゲージメントの状況を適切に把握、エンゲージメントに対する影響要因の変化を分析し、人事施策に落とし込んでいる。コロナ禍前後で大きな変化があり、コロナ禍以前は業務内容や仕事量、報酬に対する関心が高い傾向だったが、コロナ禍以降は教育機会、会社方針の理解や上司との対話への関心に変化している。

この結果を現在の人事施策に反映し、教育機会の拡充、優秀な人材の認定制度、適性に応じた人員配置等を人材戦略の注力分野とすることで、従業員の自律的な成長を促進する。従業員一人ひとりの成長が、会社の成長へと循環することを目指している。

UA CREATIVITY戦略: ブランド力の強化 - 人的資本への投資拡大

従業員への教育機会の拡充

- ・ 求める人材像を育成するプログラムに加え、個人の希望や意志に基づいた教育機会を拡充
- ・ 積極的にキャリア形成を望む従業員へ投資する

従来から実施		今期（2024年3月期）より拡充		
求める人材像の育成		自律的なキャリア形成支援		
階層別	店長力/販売力	専門領域の強化/職能開発		キャリアデザイン
ポジションに応じた各種研修	デジタルを活用した全国一律の研修/学習コンテンツ	公募、選抜によるビジネススクール派遣、講座等	資格取得支援	キャリアコンサルティング、研修、面談

具体策の一つとして、教育機会を拡充している。

従来からの当社が求める人材像の育成プログラムに加えて、個人の希望や意志に基づいた教育機会を提供している。

具体的には、以下の通り。

- ・ 論理思考や会計等、ビジネスの基本領域を科目単位で習得できるビジネススクールへの派遣
- ・ OMO戦略に必要なマーケティングに関する講座受講
- ・ デジタルスキルのサブスクリプション学習プログラム
- ・ 販売、商品、マーケティング、IT、管理、語学関連など各種資格の取得支援

現在の職種との関係を問わず、個人のキャリア志向に基づいて自ら習得分野を選択し、応募、挑戦できる。併せてキャリア形成支援も提供している。

- ・ 国家資格を保有する従業員が個別相談を受けるキャリアコンサルティングのほか、
- ・ 新卒3年目などのキャリアの節目で実施するキャリア研修、フォローアップ面談を実施している

これらによって主体的なキャリア形成や中長期的なモチベーション向上を促し、自ら考え行動し、積極的にキャリア形成を望む従業員へ投資する考え。

UA CREATIVITY戦略: ブランド力の強化 - 人的資本への投資拡大
従業員への教育機会の拡充

・多様な分野をカバーし、自身の専門領域の強化と新たな職能開発のいずれも可能

ビジネススクール派遣等		資格取得支援
ビジネス・経営 会計 / 経営戦略 / ファイナンス / 論理思考 / マネジメント	販売 販売士検定 / ファッションビジネス能力検定	商品 貿易実務検定 / 繊維製品品質管理士 / パターンメイキング技術検定
マーケティング PR / EC / デジタルマーケティング / SNS	マーケティング PRプランナー / WEBアナリスト / マーケティング検定	IT プロジェクトマネジャー検定 / G検定 / ITパスポート
デジタルスキル デジタルマーケティング / AI / DX	管理系 FP / サステナブル経営検定 / 簿記 / ビジネス実務法務検定	語学 TOEIC / 中国語検定 / その他

前スライドで説明した専門領域の強化や職能開発に向けた教育プログラムの主要分野は、スライド記載の通り。想定を超える応募者が集まったものもあり、意欲の高い人材が多数いることを把握できた。

UA CREATIVITY戦略: ブランド力の強化 - 人的資本への投資拡大

その他の取り組み

DXセールスマスター制度の新設

- 販売に係るDX活動において優れたパフォーマンスを発揮するスペシャリストとして認定
- 自社ECサイトにおける直接売上等の定量基準に加えて、DXを積極活用する販売員として模範的な存在が選抜
- 認定取得を目指す販売員のDXスキル向上も図る

タレントマネジメントシステムの活用

- 従業員一人ひとりの職務経験・スキルに加え、将来のキャリア志向やビジョンを可視化
- 可視化された情報をもとに、今後のあらゆる施策に対して適正な人員配置や業務アサインメントを行うことで、高いモチベーションをもちながら能力を発揮できる環境を整える

教育機会の拡充に加えて、2つの取り組みをご紹介します。

今期、新たに「DXセールスマスター制度」を新設。この制度は自社ECサイトでのスタイリング投稿や商品解説など販売に関するDX活動に知見を持ち、それを積極的に推進し、高い実績を上げた人材を評価するもの。販売活動のDX化により、従来は所属店舗でのみ発揮できていた販売力を、ネット通販やアプリを通じて全国に波及させることができる。DXセールスマスターの認定を通じて、販売員のDXスキルの向上を図る。

個々の適性に応じた人員配置に向け、タレントマネジメントシステムを活用している。従業員一人ひとりの経験・スキルに加え、将来のキャリア志向やビジョンを可視化。職務経験・スキルのみならず、趣味、志向、意志など、従業員個人を形成する多様な要素を把握し、今後のさまざまな施策に対して適正な人員配置や業務アサインメントを行い、高いモチベーションをもって能力を発揮できる環境を整える。

これらの取り組みを通じて、従業員が自発的に能力を高め、企業戦略に貢献する人材が育つ環境を構築する。

提供 感動
KANDOU TEIKYO
ENGAGEMENT
WITH CUSTOMERS
お客様と深く広く繋がる

3つの主要戦略



UA MULTI戦略:業容拡大に向けた事業開発

新規事業開発を担う開発本部を新設

- 2023年10月、業容拡大に向けた新規事業開発の推進力を高めることを目的として新設
- 本部長は取締役 常務執行役員CMOの田中和安
- 中期経営計画中のスタートを視野に、複数事業の開発を進行中

UA MULTI戦略: グローバル拡大

上海に続き、北京でポップアップストアをオープン

- 2023年9月20日～11月11日、中国北京市を代表する商業施設「TAIKOO LI SANLITUN」でポップアップストアをオープン
- 上海地区での実績を踏まえ、エイチ ビューティー&ユース、ユナイテッドアローズ&サンズ、ロク等のハイエンドなラインナップ



UA MULTI戦略、業容拡大に向けた事業開発の一環として、新規事業開発を担う開発本部を新設した。担当本部長を取締役 常務執行役員CMOの田中が務めており、現在複数事業の開発を進めている。

グローバル拡大の一環として、中国・上海に続き、9月から北京市を代表する商業施設「TAIKOO LI SANLITUN」（タイクー・リ・サンリタン）でポップアップショップを開催中。上海地区のテストマーケティングにおいてトレンド性の高いハイエンドカジュアルのニーズが想定以上に強かったことから、当社エイチ ビューティー&ユース、ユナイテッドアローズ&サンズ、ロクなどのラインナップを展開している。特に女性のお客様からの反響が高く、素材感、フィッティングなどに対してご評価いただいている。

今後もポップアップショップの展開に加え、従来から行っている通販サイト「Tmall Global」への出店を通じてお客様ニーズを把握し、将来的な実店舗展開に向けた準備を進める。

提供 感動
KANDOU TEIKYO
ENGAGEMENT
WITH CUSTOMERS
お客様と深く広く繋がる

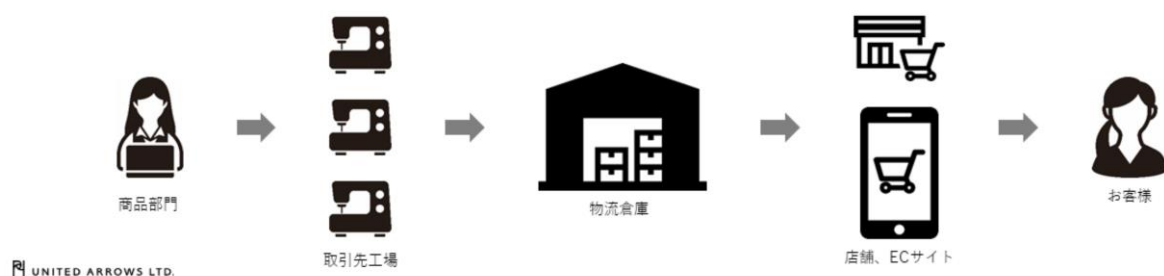
3つの主要戦略



UA DIGITAL戦略：サプライチェーンの最適化 サプライチェーンの最適化とは？

商品発注からお客様の購買に至るまでをデジタル化し、効率化

- ・ 商品調達から倉庫納品までのフローを可視化し **仕入原価、輸入コストを低減**
- ・ 在庫配分の精度向上で **販売機会ロスを縮小、物流関連コストを抑制**



最後にUA DIGITAL戦略、サプライチェーンの最適化について。

現在の商品管理基幹システムは2014年に開発されたもので、長期ビジョンに掲げた成長性を担保できる設計になっていない。システムの保守期限が近いこともあり、商品管理基幹システムの刷新は将来に向けた必須の投資項目。

この刷新のタイミングで、既存システムの課題となっていた部分を解消し、より大きな成果につなげていくのが今回の狙い。商品の発注からお客様の購買に至るまでの過程をデジタル化し、全体を効率化させていく。

具体的には、商品部門の発注から取引先様工場での縫製、物流倉庫までの納品までのフローを可視化することで調達コストを抑え、各店舗やECサイトへの在庫配分の精度向上で販売機会ロスの縮小、物流コストを抑制させる。

UA DIGITAL戦略：サプライチェーンの最適化

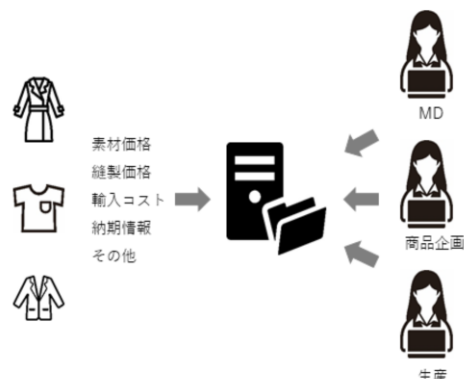
商品調達から倉庫納品までのフローを可視化

各商品の生産関連情報*を集約管理

- ・最適な生産背景の構築や取組先の選定
- ・効率的な商品輸入
- ・様々なリスクへの対策
(為替変動、サプライチェーンリスク等)



仕入原価、輸入コストの低減



*生産関連情報

素材原産地、素材価格、縫製価格、国別輸入コスト、商品出荷情報、港への到着予定日など

現在、商品毎に管理されている様々な生産に関するデータをデジタル化してデータベースで集約管理する。

素材の価格や原産地、縫製工場の立地や価格、国別輸入コストなどの生産に関する情報を一元管理することで、最適な原料調達、生産背景の構築、取組先の選定を行い、仕入れ原価を抑制する。加えて商品の出荷状況や港への到着予定日などの生産進捗状況を可視化することで、複数品番をまとめた輸入、港から店舗への在庫直送、海外店舗へのドロップシップなど輸入コストの低減も期待できる。

為替変動やサプライチェーンリスクなどに対しても機動的な対応が行え、リスク対策も可能になる。

UA DIGITAL戦略：サプライチェーンの最適化 在庫配分の精度向上

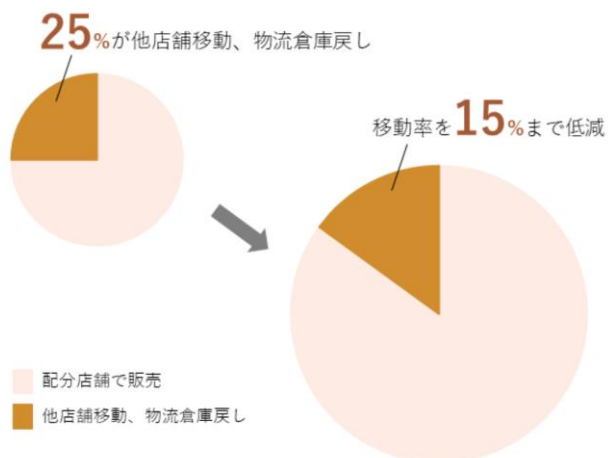
店舗配分後の商品移動を低減

- ・ 店舗に配分した商品の約25%で、他店舗への移動、物流倉庫戻しが発生
- ・ 配分精度の向上で移動率を約15%まで低減



販売機会ロスの縮小

物流関連コストの抑制



倉庫に納品された商品の各店舗、ECサイトへの在庫配分についてもシステム化を通じた精度向上を狙う。

現在、各店舗に配分した商品の約25%において、他店舗への移動、物流倉庫への戻しなどが発生している。在庫配分の精度を高めることで、この比率を15%程度まで抑えていく。

在庫配分が最適化されることによる販売機会ロスの縮小、不必要な在庫移動が減少することによる輸送費、物流作業費などの物流関連コストが抑制されるほか、店舗の付帯業務が抑えられ、店舗運営の効率化にもつながる。

UA DIGITAL戦略：サプライチェーンの最適化

その他、期待される効果

・セキュリティの強化

セキュリティサポートを確保し、サイバー攻撃等によるリスクを最小化

・事業ドメイン拡張に向けた環境整備

将来的な事業拡大を視野に入れた拡張性を確保

・社内業務の生産性向上

売上、仕入れ等の各種取引データと会計システムを自動連携、本部業務の生産性を向上

その他、期待される効果としてセキュリティの強化、事業ドメイン拡張に向けた環境整備、社内業務の生産性向上がる。

システムの刷新でセキュリティサポートを確保し、サイバー攻撃などによるリスクを最小化する。

長期ビジョンの実現に向けて、現在のアパレル中心の設計からアパレル以外の進出に対しても対応できるよう拡張性を確保する。

売上や仕入れ等の各種取引データを会計システムの自動連携を行い、業務精度の向上、本部業務の生産性向上を図る。

この取り組みは2026年3月期中に完了する予定で、次期中期計画から徐々に定量、定性効果が表れてくると考える。

03

サステナビリティの取組報告



サステナブルイベント「LIVESTOCK MARKET in MARUNOUCHI」に参加

- ・2023年9月14日～18日、東京・丸の内地区にて開催
- ・経年在庫の服をスタイリスト小沢宏様の視点で選別・再編集、新たな付加価値を与えて生まれ変わった商品として販売する期間限定ストア「BE YOUR REAL」POPUP STOREに出品



UNITED ARROWS LTD.



「オデット エ オディール」がシューズとバッグの下取りキャンペーン開催

- ・2023年10月2日～10月31日 開催
- ・不要になったシューズとバッグを下取り
- ・下取り品は認定NPO法人乳房健康研究会に寄付されて換金、同研究会のピンクリボン運動に活用



PAGE | 38

第2四半期3カ月間に行った主なサステナビリティ活動の進捗を報告する。

2023年9月14日～18日、東京・丸の内地区で開催されたサステナブルイベント「LIVE STOCK MARKET in MARUNOUCHI」に参加。スタイリスト小沢宏様の視点で倉庫に眠る経年在庫の服を選別、再編集し、新たな付加価値を与えて生まれ変わった商品として販売する期間限定ストア「BE YOUR REAL」POPUP STOREにて、当社の経年在庫の販売を行い、商品廃棄の削減につとめた。

「オデット エ オディール」では2023年10月2日から31日にかけて、シューズとバッグの下取りキャンペーンを実施。お客様より不要になったシューズとバッグの下取りを行い、下取り品を認定NPO法人乳房健康研究会に寄付。リサイクルショップに買い取りを依頼し、買い取り金が同研究会のピンクリボン運動に活用される。



「UA RECYCLE ACTION」を開催

- ・ 2023年8月17日～8月31日 全国店舗で開催
- ・ 不要になった衣料品を 9,903 kg回収
- ・ 回収した衣料品は、株式会社JEPLANが展開する「BRING™」を通じて、再利用や、素材やパーツごとに分類・再資源化、新たな原料として再生



UNITED ARROWS LTD.



CDP質問書への回答を実施

- ・ 本年度もCDP Water、CDP Climate Changeの質問書に回答
- ・ CDP Waterは2021年から、CDP Climate Changeは2022年から継続的に回答し、環境に対する透明性向上へのコミットメントを強化



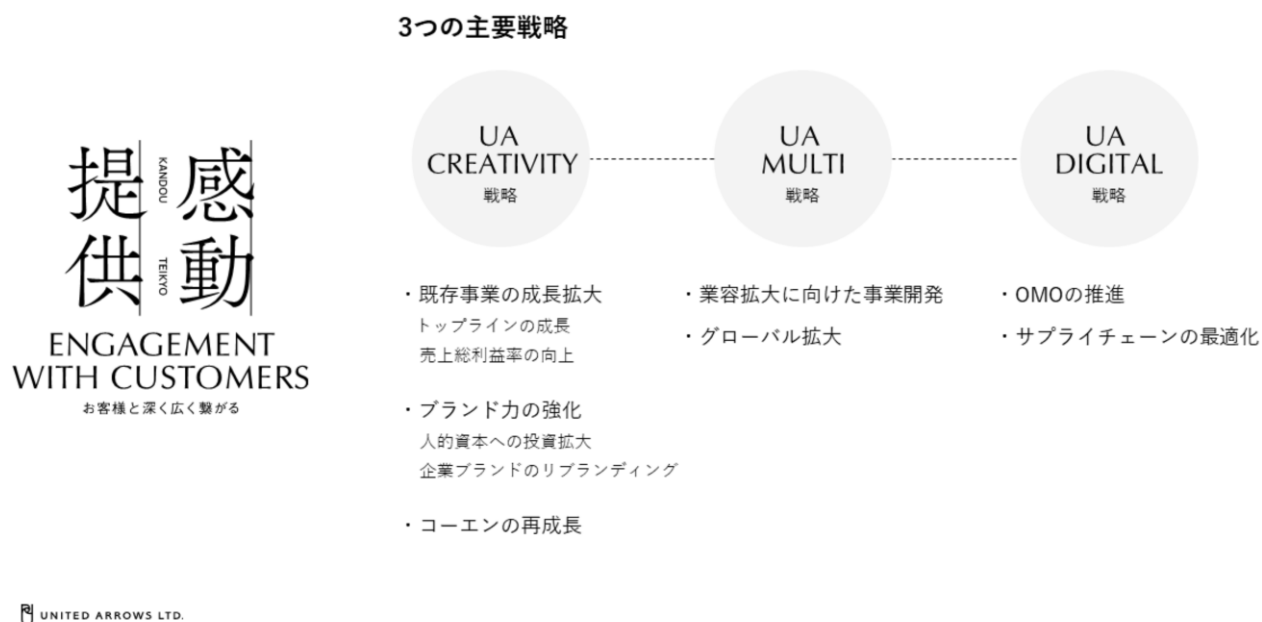
PAGE | 39

2023年8月17日～31日、全国各店でUA RECYCLE ACTIONを開催。この活動は不要になった衣料品のリユースやリサイクルによる廃棄物削減と循環型ファッションの推進を目指して、お客様とともに取り組んでいるもの。回収した衣料品は、株式会社JEPLANが展開する「BRING™」を通じて、新たなユーザーのもとで再利用されるほか、素材やパーツごとに分類・再資源化され、新たな原料として生まれ変わる。

2023年もCDP質問書への回答を実施。当社では2021年からCDP Water、2022年からCDP Climate Changeの回答を続けており、環境に対する透明性向上へのコミットメントを強化している。

04

代表取締役 社長執行役員 松崎 善則からのメッセージ



日頃よりご支援くださり誠にありがとうございます。

中期経営計画がスタートし半年が経過いたしました。下半期スタートの秋商戦は想定以上の外気温となり、ご心配をおかけしていることと思いますが、このような環境下でも高感度・高付加価値の企業体に向けて、一定の成果につながっていると評価しています。

現在進行している中期経営計画では、今後益々顕在化してくる購買人口、労働人口減少の課題、また当社のお客様層が年齢軸、ファッションテイスト軸で限られた層に集中しているという課題から

- ・既存顧客の満足度を”さらに”高め、既存事業の継続成長を目指すUA CREATIVITY戦略
- ・新規ブランド開発によりアパレル領域の拡大とアパレル派生領域の開発を行い、新規顧客を増やすUA MULTI戦略
- ・サプライチェーンの最適化、DX推進を行い、生産性・収益性を高めるUA DIGITAL戦略

という3つの主要戦略を掲げ推進しています。

商品クオリティと価格を見直し、定価販売に注力した結果として”売上総利益率とお客様単価”が大きく上昇し、直近の高気温推移でも値引き販売を伴わず前年をクリアしていることを評価しており、10月までの既存店累計で前期比マイナス2%という客数減は、現時点では容認すべき段階と捉えています。

ただし、客数増は当然クリアし続ける課題ではあり、現時点では容認段階と申し上げましたが、この中期期間を通じては、先に申し上げました新規ブランド開発、アパレル派生の取り組みなどを通じて新規顧客を獲得すべく、本年度後半からいくつかのスタートに向けて準備を進めています。

今後も”高感度・高付加価値”に向けて尽力してまいりますので、売上総利益率とお客様単価にご注目いただきつつ、これからの新たな取り組みにもご期待いただきますようお願いいたします。

引き続きのご理解、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

05

参考資料

感動
KANDOU
TEIKYO
提供

ENGAGEMENT
WITH CUSTOMERS

お客様と深く広く繋がる

新しい価値提供に向けて踏み出す

PAGE | 43

2026年3月期を最終年度とする中期経営計画の初年度となる2024年3月期のグループ経営方針として「感動提供 新しい価値提供に向けて踏み出す」を掲げる。

3つの主要戦略



この方針実現に向けて、UA CREATIVITY戦略、UA MULTI戦略、UA DIGITAL戦略の3つの戦略を進める。

UA CREATIVITY戦略では、新規出店とネット通販の成長による既存事業の成長、プロパー消化率の向上と適正な価格設定による売上総利益率の改善に向けて取り組む。加えて、ブランド力の強化として従業員教育の拡充など人的資本への投資拡大、新たな企業イメージを作り上げる新規ブランドの開発準備を進める。

UA MULTI戦略では、新規事業の開発準備、台湾事業の拡大、中国進出に向けた準備を進める。

UA DIGITAL戦略では、ライフタイムバリュー（顧客生涯価値）の拡大に向けたハウスカードプログラムの刷新に加え、自社ECサイトの機能向上を進め、OMO施策を推進する。サプライチェーンの最適化に向けては商品管理基幹システムの刷新準備を進める。

連結業績計画

	FY2023 実績	FY2024 計画	単位：百万円 前期比 増減/売上比pt差	
売上高	130,135	138,300	8,164	106.3%
売上総利益	67,178	72,100	4,921	107.3%
売上比	51.6%	52.1%	0.5pt	—
販売費及び一般管理費	60,816	65,100	4,283	107.0%
売上比	46.7%	47.1%	0.3pt	—
営業利益	6,362	7,000	637	110.0%
売上比	4.9%	5.1%	0.2pt	—
営業外損益	538	420	▲118	78.0%
売上比	0.4%	0.3%	▲0.1pt	—
経常利益	6,900	7,420	519	107.5%
売上比	5.3%	5.4%	0.1pt	—
特別損益	▲352	▲370	▲17	—
売上比	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	4,341	4,830	488	111.2%
売上比	3.3%	3.5%	0.2pt	—

2024/3期の連結業績予想は、
売上高1,383億円、前期比106.3%、
売上総利益率は52.1%で前年から0.5pt改善、
売上総利益率は上期、下期とも前年から改善の見込み。
販売管理費は651億円で前期比107.0%、売上比は47.1%で前年から0.3pt増加、
営業利益は70億円で前期比110.0%、売上比は5.1%で前年から0.2pt改善、
経常利益は74億円で前年の107.5%、売上比は5.4%で前年から0.1pt改善、
特別損失に3億円を計上する計画となっており、
親会社株主に帰属する当期純利益は48億円、前期比111.2%。
配当金は中間17円、期末38円の年間55円となる見込みで予想配当性向は32.4%、

単体売上高 計画

単位：百万円

	FY2024 1H	前年同期比	FY2024 2H	前年同期比	FY2024 Full	前期比
単体売上高	54,562	104.9%	70,812	106.6%	125,375	105.9%
小売＋ネット通販 既存店	-	106.3%	-	108.1%	-	107.3%
小売 既存店	-	104.9%	-	106.0%	-	105.5%
通販 既存店	-	109.4%	-	112.4%	-	111.1%

※計画には単体売上高のみ収益認識基準の変更の影響が含まれております。

単体売上高は1,253億円、前期比105.9%の見通し。
小売＋ネット通販既存店売上高前期比は通期で107.3%、小売が105.5%、ネット通販は111.1%の計画。
なお計画では、単体売上高のみ収益認識基準変更の影響が含まれる。