2024年3月期第3四半期

決算説明会

Financial Results Briefing

2024.02.07 UNITED ARROWS LTD.

UNITED ARROWS LTD.

目次

Table of Contents

P04 - P27 | 01 2024/3期 第3四半期 業績概況

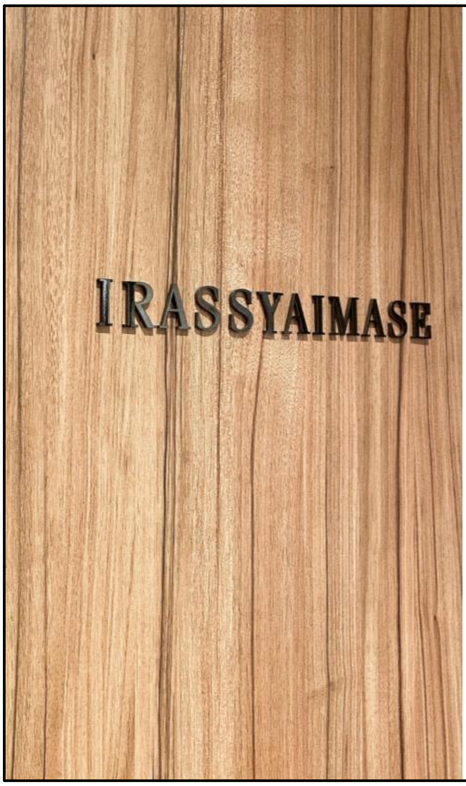
P28 - P38 | 02 中期経営計画 第3四半期の主な取組

P39 - P41 | 03 サステナビリティの取組報告

P42 - P43 | 04 代表取締役 社長執行役員 松崎善則からのメッセージ

P44 - P48 | 05 参考資料

UNITED ARROWS LTD.



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

シェアードリサーチ社による当社の調査レポートはこちら Shared Research

株主通信 note

01

2024/3 期 第3四半期 業績概況

連結　売上高は前年クリア、売上総利益率は前年水準を維持するも販管費の増加により営業利益以下の各利益は減益

連結売上高	売上総利益率	営業利益	四半期純利益
997億円	52.7%	58億円	42億円
前年同期比 103.8%	前年と同水準	前年同期比 91.1%	前年同期比 98.0%

- 暖冬の影響で第3四半期に苦戦するものの、経済活動の正常化、インバウンドの回復などにより増収
- 第３四半期累計期間の売上総利益率はFY19/3の水準まで戻す
- 広告宣伝費の増、人件費の増などにより販管費率が悪化し、営業利益以下の各利益は減益

連結 売上総利益率

- 連結売上総利益率は前年度同水準
- 単体は前年から0.1pt良化、ビジネスユニットで春物商品の原価上昇、秋冬のセール拡大の影響が出るものの、アウトレットが大幅改善
- コーエンはセールの増加で前年から低下

	FY24/3 9M	前年同期比 pt差
連結	52.7%	0.0pt
(株)UA	52.5%	0.1pt
ビジネスユニット計	-	-0.3pt
アウトレット他	-	4.7pt
(株)コーエン	-	-1.9pt
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	3.8pt

連結 販管費

- 連結販管費は467億円で前年の105.7%
  売上比は46.9%で前年から0.9pt増
- 宣伝費は、単体のUAクラブ移行に伴う一時コストの影響を含む
- 人件費は人員増、賃上げなどの影響
- 賃借料は主に(株)コーエンの退店による減
- その他の増加は自社EC売上増、他変動費の増によるもの

単位：百万円

		FY23/3 9M	FY24/3 9M	増減/pt差	前年同期比
販売費及び一般管理費合計		44,247	46,761	2,514	105.7%
	売上比	46.0%	46.9%	0.9pt	-
宣伝販促費		2,124	2,852	727	134.3%
	売上比	2.2%	2.9%	0.6pt	-
人件費		15,429	16,000	571	103.7%
	売上比	16.1%	16.0%	▲ 0.0pt	-
賃借料		13,686	13,644	▲ 41	99.7%
	売上比	14.2%	13.7%	▲ 0.6pt	
減価償却費		653	647	▲ 5	99.2%
	売上比	0.7%	0.6%	▲ 0.0pt	-
その他		12,353	13,615	1,261	110.2%
	売上比	12.9%	13.7%	0.8pt	-

単体　売上高は前年越え、売上総利益率も前年から良化、既存店買上客数のマイナスが上期から0.8pt改善

単体売上高	売上総利益率	営業利益	既存店 前期比
922億円	52.5%	61億円	売上高 106.2%
前年同期比 105.1%	前年同期差 ＋0.1pt	前年同期比 94.4%	買上客数 99.5%
			客単価 107.4%

- UA、BYを中心とするトレンドマーケットが売上を牽引し、売上高は前年クリア
- 販管費には、2Q発生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）を含む
- 客単価増を維持しつつ、既存店買上客数の前年マイナスが0.5%まで縮小（上期実績から0.8pt改善）

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、ネット通販とも前年から改善、通販構成比は24.5％で前年とほぼ同水準
- 自社ECは前年の112.9％、ネット通販内構成比 37.4％（前年差＋2.2pt）
- 他社サイト計も前年の102.5％
- インバウンド売上は前年の3.7倍、構成比2.9％（前年差＋2.1pt）

単位：百万円

	FY2023 9M	FY2024 9M	増減/pt差	前年同期比
単体売上高	87,816	92,286	4,469	105.1%
ビジネスユニット計	72,980	77,938	4,957	106.8%
売上比	82.3%	82.7%	0.4pt	-
小売	49,901	53,362	3,461	106.9%
売上比	56.3%	56.6%	0.3pt	-
ネット通販	21,783	23,130	1,347	106.2%
売上比	24.6%	24.5%	▲ 0.0pt	-
その他（卸売等）	1,295	1,445	149	111.5%
売上比	1.5%	1.5%	0.1pt	-
アウトレット等	15,692	16,312	620	104.0%
売上比	17.7%	17.3%	▲ 0.4pt	-

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UA、BYを中心とするトレンドマーケットの伸びが継続
- 両マーケットとも前年を超過、既存店売上も前年クリア
- 課題はGLRを中心とするミッド・トレンドマーケット、春夏からの改善を目指す

単位：百万円

	FY2023 9M	FY2024 9M	増減	前年同期比
ビジネスユニット計	72,980	77,938	4,957	106.8%
トレンドマーケット	48,447	52,642	4,195	108.7%
ミッド・トレンドマーケット	24,533	25,295	762	103.1%

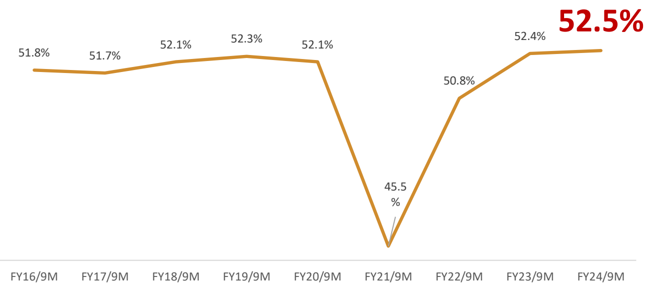
既存店売上高 前年同期比

	小売＋ネット通販	小売	ネット通販
トレンドマーケット	109.3%	109.8%	108.0%
ミッド・トレンドマーケット	100.4%	101.5%	98.4%

単体 売上総利益率の改善が続く

- FY16/3以降の最高水準となる**52.5%**まで回復、収益認識基準変更の影響を除外すると**約53%**
- ビジネスユニットで原価高のマイナス影響は残るものの、在庫の適正化でアウトレット他の改善が続く

	FY24/3 9M	前年同期比 pt差
(株)UA	52.5%	0.1pt
収益認識基準の変更を除外	53.2%	
ビジネスユニット計	-	-0.3pt
アウトレット他	-	4.7pt



単体 第3四半期累計期間 売上総利益率

UAクラブへの移行に伴う財務への影響について

UAクラブへの移行時に会員様が保有していた旧ポイントをマイルに変換 → 還元率の違いから、変換後のマイルを旧ポイントに換算すると金額が増加 → 増加分の今後の使用を想定し、将来値引の引き当てとして一部を販促費で2024年3月期第2四半期に一括計上 → 増加付与分は2023年9月以降、売上値引として計上

2023年9月以降の財務への影響度

売上高前年比　**-1.3～-1.4pt**程度

売上総利益率　**-0.1**pt程度

*現在のマイルの使用状況から試算すると、**この影響は2024年3月いっぱいで終了する見込み**

前回の決算説明会後、UAクラブへの会員制度移行に伴う一時コストのご質問を多くいただいたので、ご説明する。

2023年8月、当社の会員制度をUAクラブに移行したタイミングで、前プログラムでお客様が保有されていた未使用ポイントをマイルに変換して再付与した。両制度の還元率の違いから、マイル変換により旧ポイント換算で金額が増加している。

この増加分が今後使用されることを想定し、将来値引の引き当てとして該当金額の一部を販促費で202第2四半期に一括計上、 9月以降は増加付与分の使用状況に応じ、売上値引として計上されている。

この処理により、9月以降の売上高前年比で1.3～1.4pt程度、売上総利益率で0.1pt程度のマイナス影響が出ている。月次概況において速報時点と確報時点で売上高前年比の乖離が大きくなっているのは、主にこれが要因。現在の使用状況から試算すると、この影響は2024年3月いっぱいで終了する見込み。

経済産業省が定める「DX 認定事業者」に選定

「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応し、

DX推進の準備が整っていると認定

DXに係る当社の取り組み

2021年4月	OMO*1時代に向けたビジネスモデルの確立などを目的にDX推進センター*2を設立
2023年5月	「中期経営計画2023～2025」の主要戦略の一つに「UA DIGITAL戦略」を掲げ、様々なDX戦略を推進
2023年8月	会員プログラムをリニューアル、アプリを活用した新プログラム「UAクラブ」をスタートし、お客様のライフタイムバリュー(顧客生涯価値)を高める内容に刷新
2023年10月	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を評価する「DXセールスマスター」制度を設立
現在	サプライチェーンの最適化を目的とした商品管理基幹システムの刷新と商品調達のデジタル化への体制整備を進行中

*1 Online Merges with Offline　　*2 2023年4月に「DX推進室」と改称

DX認定

2024年2月、経済産業省が定める「DX（デジタルトランスフォーメーション）認定事業者」に認定された。DX認定制度とは、「情報処理の促進に関する法律」に基づく認定制度。デジタル技術による社会変革に対して経営者に求められる事項を取りまとめた「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応し、DX推進の準備が整っていると認められる企業を国が認定するもの。

当社の様々なDXの取り組みが経済産業省のDX推進指標に基づく認定基準を満たしていること、ステークホルダーの皆様へ適切な情報開示が行われていることなどが評価され、認定取得に至った。

連結 PL

単位：百万円

		FY23/3 9M	FY24/3 9M	増減/pt差	前年同期比
売上高		96,093	99,704	3,611	103.8%
売上総利益		50,635	52,578	1,943	103.8%
	売上比	52.7%	52.7%	0.0pt	—
販売費及び一般管理費		44,247	46,761	2,514	105.7%
	売上比	46.0%	46.9%	0.9pt	—
営業利益		6,387	5,817	▲ 570	91.1%
	売上比	6.6%	5.8%	▲ 0.8pt	—
営業外損益		343	542	198	157.8%
	売上比	0.4%	0.5%	0.2pt	—
経常利益		6,731	6,359	▲ 372	94.5%
	売上比	7.0%	6.4%	▲ 0.6pt	—
特別損益		▲ 299	▲ 171	127	—
	売上比	—	—	—	—
親会社株主に帰属する四半期純利益		4,340	4,253	▲ 86	98.0%
	売上比	4.5%	4.3%	▲ 0.3pt	—

UNITED ARROWS LTD.

売上高 997億円、前年同期比103.8％。

売上総利益は525億円、前年同期比103.8％、
売上比は52.7％、前年と同水準。

販管費は467億円、前年同期比105.7％、売上比は46.9％、前年から0.9pt増。

営業利益は58億円、前年同期比91.1％、売上比は5.8％、前年から0.8pt減。

経常利益は63億円、前年同期比94.5％、売上比は6.4％、前年から0.6pt減。

親会社株主に帰属する四半期純利益は42億円、前年同期比98.0％、売上比は4.3％、前年から0.3pt減。

売上高、売上総利益は前年をクリアしたが、広告宣伝費の増、人件費の増などにより販管費が増加し、
営業利益以下の各利益は減益。

連結 PL 3Q（3か月）

単位：百万円

		FY23/3 3Q	FY24/3 3Q	増減/pt差	前年同期比
売上高		38,640	38,690	50	100.1%
売上総利益		20,782	20,585	▲ 197	99.0%
	売上比	53.8%	53.2%	▲ 0.6pt	—
販売費及び一般管理費		15,780	16,543	763	104.8%
	売上比	40.8%	42.8%	1.9pt	—
営業利益		5,002	4,041	▲ 960	80.8%
	売上比	12.9%	10.4%	▲ 2.5pt	—
営業外損益		19	133	114	700.2%
	売上比	0.0%	0.3%	0.3pt	—
経常利益		5,021	4,174	▲ 846	83.1%
	売上比	13.0%	10.8%	▲ 2.2pt	—
特別損益		▲ 184	▲ 102	81	—
	売上比	—	—	—	—
親会社株主に帰属する四半期純利益		3,265	2,827	▲ 438	86.6%
	売上比	8.5%	7.3%	▲ 1.1pt	—

連結 売上総利益率

	FY24/3 9M	前年同期比 pt差
連結	52.7%	0.0pt
(株)UA	52.5%	0.1pt
ビジネスユニット計	-	-0.3pt
アウトレット他	-	4.7pt
(株)コーエン	-	-1.9pt
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	3.8pt

連結売上総利益率は52.7%、前年と同水準。

(株)UAの売上総利益率は52.5%、前年から0.1pt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、秋冬のセール拡大の影響が出ており、３Q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1.9ptのマイナス。

台湾子会社は3.8ptの改善。

連結 売上総利益率 3Q（3か月）

	FY24/3 3Q	前年同期比 pt差
連結	53.2%	-0.6pt
(株)UA	53.1%	-0.7pt
ビジネスユニット計	-	-0.3pt
アウトレット他	-	1.7pt
(株)コーエン	-	-0.5pt
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	5.3pt

連結 販管費

単位：百万円

		FY23/3 9M	FY24/3 9M	増減/pt差	前年同期比
販売費及び一般管理費合計		44,247	46,761	2,514	105.7%
	売上比	46.0%	46.9%	0.9pt	-
宣伝販促費		2,124	2,852	727	134.3%
	売上比	2.2%	2.9%	0.6pt	-
人件費		15,429	16,000	571	103.7%
	売上比	16.1%	16.0%	▲ 0.0pt	-
賃借料		13,686	13,644	▲ 41	99.7%
	売上比	14.2%	13.7%	▲ 0.6pt	
減価償却費		653	647	▲ 5	99.2%
	売上比	0.7%	0.6%	▲ 0.0pt	-
その他		12,353	13,615	1,261	110.2%
	売上比	12.9%	13.7%	0.8pt	-

UNITED ARROWS LTD.

販管費の額、率は先ほどの説明の通り。

売上比は46.9%となり、前年から0.9pt増。

宣伝販促費は28億円、前年同期比134.3%、売上比は2.9%、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0.6pt増。

人件費は160億円、前年同期比103.7%、社員人件費の増によるもの。

賃借料は136億円、前年同期比99.7%、実店舗の回復に伴い歩合家賃が増加したものの、(株)コーエンの退店に伴う減、在庫縮小による倉庫家賃の減などにより、前年から0.6pt減。

その他は136億円、前年同期比110.2%、売上回復による変動費の増、自社EC売上増にともなう関連コストの増などを含む。

連結 販管費 3Q（3か月）

単位：百万円

		FY23/3 3Q	FY24/3 3Q	増減/pt差	前年同期比
販売費及び一般管理費合計		15,780	16,543	763	104.8%
	売上比	40.8%	42.8%	1.9pt	-
宣伝販促費		829	924	94	111.4%
	売上比	2.1%	2.4%	0.2pt	-
人件費		5,153	5,518	365	107.1%
	売上比	13.3%	14.3%	0.9pt	-
賃借料		5,088	4,988	▲ 100	98.0%
	売上比	13.2%	12.9%	▲ 0.3pt	
減価償却費		217	222	5	102.4%
	売上比	0.6%	0.6%	0.0pt	-
その他		4,491	4,889	398	108.9%
	売上比	11.6%	12.6%	1.0pt	-

単体 売上高 チャネル別

単位：百万円

	FY2023 9M	FY2024 9M	増減/pt差	前年同期比
単体売上高	87,816	92,286	4,469	105.1%
ビジネスユニット計	72,980	77,938	4,957	106.8%
売上比	82.3%	82.7%	0.4pt	-
小売	49,901	53,362	3,461	106.9%
売上比	56.3%	56.6%	0.3pt	-
ネット通販	21,783	23,130	1,347	106.2%
売上比	24.6%	24.5%	▲ 0.0pt	-
その他（卸売等）	1,295	1,445	149	111.5%
売上比	1.5%	1.5%	0.1pt	-
アウトレット等	15,692	16,312	620	104.0%
売上比	17.7%	17.3%	▲ 0.4pt	-

既存店 前年同期比

	売上高	客数	客単価
小売＋ネット通販	106.2%	99.5%	107.4%
小売	107.1%	100.7%	106.3%
ネット通販	104.4%	97.4%	109.2%

UNITED ARROWS LTD.

単体売上高は922億円、前年同期比105.1%、
ビジネスユニット計が779億円、前年同期比106.8%。

小売は533億円、前年同期比106.9%。

ネット通販は231億円、前年同期比106.2%、売上比は24.5%。自社ECサイトが前年の112.9%と好調に推移し、通販内構成が37.4%（前年差+2.2pt)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106.2%、既存店買上客数の前年比マイナスが0.5%まで縮小。客単価はセール施策のコントロールや価格の見直しにより前年から7.4%増加した。

アウトレット等は163億円、前年同期比104.0%、売上比は17.3%。

単体 売上高 事業別

単位：百万円

	FY2023 9M	FY2024 9M	増減	前年同期比
ビジネスユニット計	72,980	77,938	4,957	106.8%
トレンドマーケット	48,447	52,642	4,195	108.7%
ミッド・トレンドマーケット	24,533	25,295	762	103.1%

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	109.3%	109.8%	108.0%
ミッド・トレンドマーケット	100.4%	101.5%	98.4%

UA、BYを中心とするトレンドマーケットは都心部の回復、インバウンドの回復などにより好調を継続し、売上高526億円、前年同期比108.7%。

GLRを中心とするミッド・トレンドマーケットは売上高252億円、前年同期比103.1%。

両マーケットとも、小売＋ネット通販 既存店売上高は前年同期を上回った。

連結 BS

単位：百万円

	2023年3月末	2023年12月末	対前期末 増減	
総資産	61,184	60,316	▲ 868	98.6%
構成比	100.0%	100.0%	-	-
流動資産	41,604	40,881	▲ 722	98.3%
構成比	68.0%	67.8%		-
固定資産	19,580	19,434	▲ 145	99.3%
構成比	32.0%	32.2%		-
流動負債	23,451	21,717	▲ 1,734	92.6%
構成比	38.3%	36.0%		-
固定負債	4,030	4,159	129	103.2%
構成比	6.6%	6.9%		-
純資産合計	33,702	34,438	736	102.2%
構成比	55.1%	57.1%		-
参考：長短借入金残高	2,504	2,198	▲ 306	87.8%

	2022年12月末	2023年12月末	対前年同期末 増減	
参考：たな卸資産	23,416	22,833	▲ 583	97.5%

UNITED ARROWS LTD.

総資産は603億円、前期末比98.6％

流動資産は408億円、前期末比98.3％
現金及び預金の減、商品、貯蔵品、未収入金の増などによるもの。

固定資産は194億円、前期末比99.3％、
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217億円、前期末比92.6％、
支払手形及び買掛金、その他の流動負債の増、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103.2％、
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344億円、前期末比102.2％、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21億円、前期末比87.8％。

たな卸資産は228億円、前年同期末比97.5％。
売上の伸び（103.8％）を下回っており、在庫の効率化が進んでいる。

連結 CF

単位：百万円

	FY23/3 9M	FY24/3 9M	当期実績の主な内訳	
営業キャッシュ・フロー（小計）	4,432	2,558		
営業キャッシュ・フロー	3,827	911	税金等調整前四半期純利益 賞与引当金の減 売上債権の増 棚卸資産の増	6,118 ▲1,378 ▲2,592 ▲2,193
投資キャッシュ・フロー	▲ 1,792	▲ 2,545	有形固定資産の取得 無形固定資産の取得 長期前払費用の取得	▲880 ▲1,366 ▲321
財務キャッシュ・フロー	▲ 3,075	▲ 3,744	短期借入金の減 自己株式の取得 配当金の支払額	▲306 ▲2,000 ▲1,433
現金及び現金同等物期末残高	4,420	3,104		

UNITED ARROWS LTD.

営業キャッシュ・フローは9億円のキャッシュイン、

投資キャッシュ・フローは25億円のキャッシュアウト、

財務キャッシュ・フローは37億円のキャッシュアウト、

現金及び現金同等物は31億円。

各項目の主な内訳はスライドに記載の通り。

㈱コーエン

2月－10月

減収減益

- 売上高 68億円 前期比 89.4%
- 売上高、売上総利益率とも前年を下回り、販管費抑制を図るものの減収減益
- 実店舗は回復傾向にあるものの、ネット通販の鈍化が続く
- 秋冬からの新MDに磨きをかけ、春夏以降の改善を目指す

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

2月－10月

増収減益

- 売上高 11億円 前期比 109.8%
- 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が増加し、減益

子会社動向はスライドに記載の通り。

出退店

3Q累計実績 出店 9 退店 6 3Q末店舗数 301
通期予想 出店 12 退店 9 期末店舗数 301

	3Q累計実績				通期予想		
	前期末店舗数	出店	退店	3Q末店舗数	出店	退店	期末店舗数（予想）
グループ合計	**298**	**9**	**6**	**301**	**12**	**9**	**301**
（株）ユナイテッドアローズ	215	8	3	220	11	5	221
（株）コーエン	75	0	3	72	0	4	71
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	8	1	0	9	1	0	9

3Q累計で出店9店舗、退店6店舗。3Q末店舗数は301店舗。

㈱ユナイテッドアローズ 小売出退店

	前期末店舗数	3Q累計実績 出店	3Q累計実績 退店	3Q末店舗数	通期予想 出店	通期予想 退店	期末店舗数（予想）
（株）ユナイテッドアローズ合計	**215**	**8**	**3**	**220**	**11**	**5**	**221**
トレンドマーケット計	**104**	**1**	**2**	**103**	**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	1	0	25	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。

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）
11月	新規出店	ユナイテッドアローズ 麻布台ヒルズ ウィメンズストア	麻布台ヒルズ（東京都港区）

*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)
8月	退店	ジェネラルストア 札幌エスタ店	札幌エスタ　(北海道札幌市)

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

	出退店	店名	商業施設・住所
9月	新規出店	coen 遠東SOGO忠孝館	遠東SOGO 台北忠孝館（台湾台北市）

02

中期経営計画 第3四半期の主な取組

UNITED ARROWS LTD.

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

3つの主要戦略

UA CREATIVITY 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

UA MULTI 戦略
- 業容拡大に向けた事業開発
- グローバル拡大

UA DIGITAL 戦略
- OMOの推進
- サプライチェーンの最適化

UNITED ARROWS LTD.

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

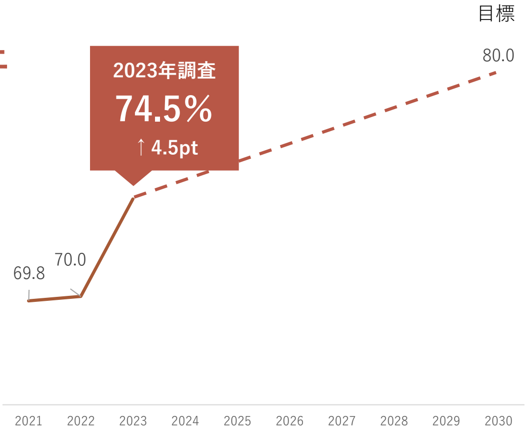
従業員エンゲージメントの向上

従業員エンゲージメントスコア*1が大幅に向上

・動機付要因の各項目で肯定的回答比率が増加
（仕事の達成感、承認、仕事そのもの、権限委譲、評価への納得感、成長実感）

・従業員意識調査の結果をもとに、eNPS *2への影響度が高い施策への投資分配が寄与

・2024年3月期の主な注力施策
- 教育機会の拡充
- 会社方針の発信
- マネジメントとの対話機会の創出



従業員エンゲージメントスコア推移(%)
(株)UA 従業員意識調査より

*1 従業員エンゲージメントスコア
動機要因項目に対する肯定的回答率の平均値

*2 eNPS
従業員版Net Promoter Score、職場に対する愛着・信頼の度合いを示す値

UNITED ARROWS LTD.

2023年に行った従業員意識調査の結果、従業員エンゲージメント指数が74.5%となり、前年から4.5ptの増加となった。

エンゲージメント指数は、従業員意識調査の質問項目のうち動機付要因である仕事の達成感、承認、仕事そのもの、権限委譲、評価への納得感、成長実感に対する肯定的回答比率の平均値を指し、今回の調査ではこの全項目が前年から良化している。

人事本部では、年1回の従業員意識調査の結果をもとに従業員版NPSであるeNPSへの影響度が高い項目を抽出し、翌年の人事施策に反映させている。今年度は教育機会の拡充、会社方針の発信、マネジメントとの対話機会の創出などを主な注力施策として進めており、この取り組みがエンゲージメント向上につながったと考えている。

2023年の調査についても分析を行い、来期の人事施策へ反映させていく。サステナビリティの長期目標にも掲げた通り、2030年にはこの指数を80%まで高める計画。

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

Z世代が評価する「社員の相互尊重」スコアが高い企業で1位を獲得

・「Z 世代が評価する「社員の相互尊重」スコアが高い企業」ランキングで**第1位**を獲得（オープンワーク株式会社 独自調査より）

・好評価の要因
- 社員の意思が尊重される風土
- 社会貢献活動に関する取り組みの積極的実施
- 役職者に対する多面評価の実施
- 従業員意識調査の実施等

“相手の価値観を尊重し、受け止めた上で自分の考えを提示するような風潮があるので物事の捉え方、考えが変わるという点で成長できる。”
(小売、在籍3年未満、現職（回答時）、新卒入社、男性、ユナイテッドアローズ)

引用：「OpenWork」社員クチコミ

Z世代が評価する「社員の相互尊重」スコアが高い企業 openwork

順位	企業名	社員の相互尊重スコア
1	株式会社ユナイテッドアローズ	4.67
2	株式会社JSOL	4.57
3	株式会社サイバーエージェント	4.53
4	シンプレクス株式会社	4.50
5	チームラボ株式会社	4.50
6	スターバックス コーヒー ジャパン株式会社	4.45
7	株式会社クイック	4.44
8	レバテック株式会社	4.43
9	双日株式会社	4.40
10	株式会社オリエンタルランド	4.40
11	伊藤忠商事株式会社	4.40
12	Sky株式会社	4.38
13	アビームコンサルティング株式会社	4.37
14	株式会社電通	4.33
15	株式会社シーエー・アドバンス	4.33
16	株式会社セールスフォース・ジャパン	4.31
17	KPMGコンサルティング株式会社	4.29
18	EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社	4.22
19	キリンビール株式会社	4.20
20	株式会社パル	4.20
21	三菱商事株式会社	4.20
22	日本マスタートラスト信託銀行株式会社	4.20
23	株式会社いつも	4.20
24	株式会社湘美会	4.20
25	株式会社セレブリックス	4.20
26	パーソルキャリア株式会社	4.17
27	株式会社マクニカ	4.17
28	株式会社リクルート	4.15
29	株式会社ジンズ	4.14
30	株式会社ゾフ	4.14

※順位は小数点第5位までの結果
※2023/1/1～11/30にOpenWorkへ投稿された、回答時24-27歳の社員・元社員による会社評価レポートを集計
※対象者・集計期間を限定しているためOpenWorkの各企業ページで掲載している企業評価点とは異なる

UNITED ARROWS LTD.

2023年12月に行われたオープンワーク株式会社の独自調査で、「Z世代が評価する「社員の相互尊重」スコアがが高い企業」ランキングにおいて、当社は第1位を獲得した。

オープンワーク社の資料によると、好評価の要因として、社員の意思が尊重される風土、社会貢献活動に関する取り組みの積極的実施、役職者に対する多面評価の実施、従業員意識調査の実施などがあげられている。

「OpenWork」社員クチコミを見ても、スライドに記載のような当社の風土に対する前向きな評価が記載されている。

今後の成長に向けて、Z世代の優秀な人材確保も重要な取り組みの一つと捉えており、この評価を維持していきたい。

3つの主要戦略

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

UA CREATIVITY 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

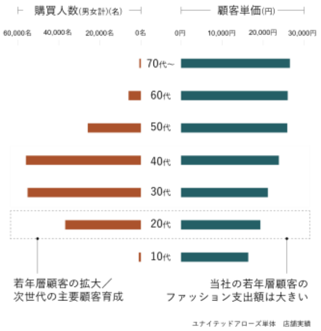
UA MULTI 戦略
- 業容拡大に向けた事業開発
- グローバル拡大

UA DIGITAL 戦略
- OMOの推進
- サプライチェーンの最適化

UA MULTI戦略:業容拡大に向けた事業開発
長期ビジョン達成に向けた課題に対応し、業容拡大を目指す

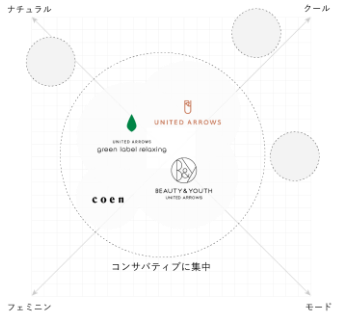
年齢軸の課題

主要顧客が30代〜40代中心、20代へ広げるポテンシャルがある



ファッションテイスト軸の課題

主要事業がトラッド、コンサバティブなテイストに集中カジュアル、モード等他テイストに拡大余地



業容における課題

- 事業ドメインの大半がファッション、国内
- ライフスタイル提案に向けて、衣食住に提供価値を拡大する余地がある
- 海外も台湾のみの展開、中国進出も含めた拡大余地がある

UNITED ARROWS LTD.

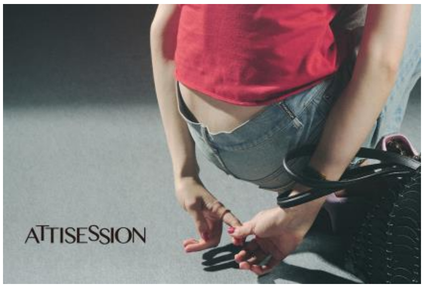
UA MULTI戦略、業容拡大に向けた事業開発の一環として、現時点で決まっている新規の取り組みをご紹介する。

この取り組みは長期ビジョン達成に向けた4つの課題の内、年齢軸の課題、ファッションテイスト軸の課題、業容における課題の3つに対応するもので、年齢層、ファッションテイストの幅を広げて顧客層を拡大するのに加え、ファッション以外のドメインへの参入を図り、お客様へのライフスタイル提案の幅を広げていくもの。

UA MULTI戦略:業容拡大に向けた事業開発
MZ世代*向けたウィメンズブランド「ATTISESSION（アティセッション）」開始

MZ世代をターゲットに顧客層を拡大

- ディレクター、MD、PR等、社内の次世代メンバーを抜擢したチーム編成
- 2024年4月から一部BY店舗、自社ECで販売開始、来期中に実店舗出店も予定



ディレクター：四谷奈々可

1998年生まれ、25歳。石川県出身。文化服装学院のファッション流通科を卒業後、2020年、株式会社ユナイテッドアローズ入社。ユナイテッドアローズ渋谷スクランブルスクエア店にて販売業務に従事、2022年春夏よりビューティー＆ユース内にてWEB限定ラインの商品企画を行い、2023年6月にBY商品部へ異動。

Instagram：https://www.instagram.com/7k0512/

＊MZ世代：ミレニアム、Z世代、1980年代半ば～2000年代初頭生まれの世代（20代前半～30代後半）

2024年4月より、ウィメンズの新ブランド「ATTIESESSION（アティセッション）」をスタートする。これはミレニアム世代、Z世代に向けたカジュアルラインを中心にしたブランドで、従来のトラッド、コンサバティブなテイストとは大きく異なるもの。ターゲット層の感性に対応できるよう、ディレクター、MD、PRなど社内の次世代メンバーを抜擢したチーム編成で進めていく。一部BY店舗、自社ECサイトで販売を開始し、来期中に実店舗出店も予定。将来的には多店舗化を想定している。

UA MULTI戦略:業容拡大に向けた事業開発
MZ世代*向けたウィメンズブランド「ATTISESSION（アティセッション）」開始

ターゲット世代に響くテイスト、価格設定

主な商品・価格帯

カットソー	¥7,000～¥18,000
シャツ	¥12,000～¥25,000
ボトムス	¥13,000～¥24,000
ジャケット	¥22,000～¥39,000
アウター	¥25,000～¥70,000

Instagram
https://www.instagram.com/attisession/

2024SS イメージビジュアル

2024年春夏のイメージビジュアルをご覧いただければわかるように、トラッド、コンサバティブから離れ、ターゲット世代に響くテイストを持たせている。価格帯もこの層を意識して設定した。

UA MULTI戦略:業容拡大に向けた事業開発
ミレニアル世代向けコスメブランド「UNITED ARROWS BEAUTY」開始

当社ブランドの知名度を活用し、コスメマーケットへ進出

- BBクリーム、セラム、カラーシャンプー等、全６アイテムの展開
- 一部店舗、自社ECサイト他、楽天市場、アマゾン、ZOZOTOWNで販路拡大
- インフルエンサー活用等のPR手法により、ターゲット層へ確実にリーチ

1月より、コスメブランド「UNITED ARROWS BEAUTY」の販売を開始した。従来もオリジナルコスメを販売したことはあったが、今回は当社のブランド名を使い、知名度を活用して広げていきたい。

商品群はBBクリーム、セラム、カラーシャンプーなど、計6アイテムからスタート。ミレニアル世代の男女をターゲットとしている。当社一部店舗、自社ECサイトの他、楽天、アマゾン、ZOZOTOWNでも展開して拡販する。インフルエンサーを活用したPRなどにより、ターゲット層へ確実にリーチしていきたい。

UA MULTI戦略:業容拡大に向けた事業開発
ミレニアル世代向けコスメブランド「UNITED ARROWS BEAUTY」開始

差別化されたラインナップ、日常使いしやすい価格設定

商品ラインナップ

BBクリーム	¥2,530
リッチセラム	¥2,860
フェイス ウォッシュパウダー	¥1,980
カラーシャンプー・トリートメント	各¥2,420
ヘアオイル	¥2,750

（税込価格）

URL：https://store.united-arrows.co.jp/s/brand/ua/feature/res/unitedarrowsbeauty/

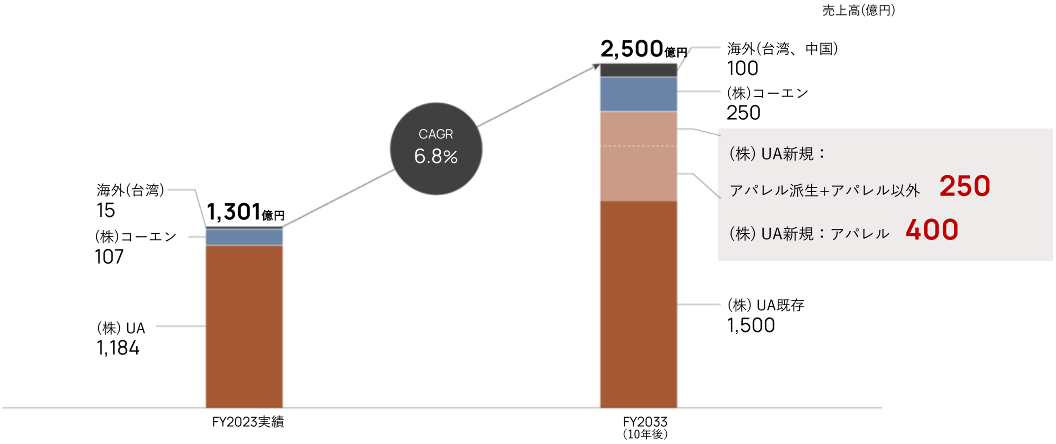
Instagram：https://www.instagram.com/unitedarrowsbeauty_official/

今回のラインナップ一覧と価格帯はスライドの通り。性別問わず手に取りやすく、バスルームなどに置きたくなるようなパッケージデザインにしている。洋服をまとう前のおしゃれであるスキンケア、ヘアケアを提案したいという想いから、日常使いしやすい価格帯に設定している。

UA MULTI戦略:業容拡大に向けた事業開発

長期的に新規アパレル400億円、アパレル派生＋アパレル以外 250億円を目指す

今回の取り組み＋αを計画中、中期経営期間内に複数ブランドに着手



UNITED ARROWS LTD.

今回ご説明した新規の取り組みは、現在検討を進めているものの一部。他にも複数のブランド開発を行っており、中期経営計画期間内にローンチさせる方針。確定次第、プレスリリースにて開示する。

現行の中期経営計画期間にスタートする取り組みを長期的に成長させて、2033年3月期にはアパレルによる新規事業で400億円、アパレル派生型およびアパレル以外のドメインで250億円規模まで高めていきたい。

03

サステナビリティの取組報告

Humanity

取引先様行動規範同意書の回収促進

・回収率

2024年1月末実績 **74.3**%

（2023年3月末実績 48.2%、目標値 2031年3月期までに100%）

・サプライチェーンの透明性を高め、人権侵害を防ぐことを目的に「商品調達取引先様向け行動規範」を策定

・オリジナル企画商品のおよびOEMの生産を委託している国内外すべての取引先様からの同意書取得を目指す

「商品調達取引先様向け行動指針」（日本語版）

https://www.united-arrows.co.jp/wp-content/uploads/2023/08/2306_kihan_jpn.pdf

Humanity

国内取引先工場の実地施監査の実施

・2024年3月期実施予定の5件を終了（2023年3月期は2件）

・日本アパレル・ファッション産業協会「CSR工場監査要求事項」をもって、外部機関による第三者監査を実施

・今後、監査対象を海外の取引先縫製工場にも拡大予定

Carbon Neutrality

CDP気候変動レポート2023でB評価を取得

・B評価はマネジメントレベルとされ、「自社の環境リスクやその影響を認識し、行動している」と評価するもの

商品取引先様行動規範同意書の回収率が、2024年1月末時点で74.3%、2023年3月末の48.2%から26.1pt増加した。商品調達取引先様向け行動規範はサプライチェーンの透明性を高め、人権侵害を防ぐことを目的に策定されたもので、オリジナル企画商品の生産を委託している国内外すべての取引先様に対して同意書の提出を依頼中。2031年3月期までに全ての取引先様から回収することを目標としているが、前倒し達成も視野に入っている。

国内取引先工場の実地監査について、前年度の2件に続き、今年度予定の5件を終了した。この取り組みは前年度から開始しており、日本アパレル・ファッション産業協会「CSR工場監査要求事項」をもって、外部機関による第三者監査を行っている。来期も対象工場を増やし、将来的には海外の取引先縫製工場にも拡大する予定。

CDP気候変動レポート2023でB評価を取得した。B評価はマネジメントレベルとされ、「自社の環境リスクやその影響を認識し、行動している」と評価するもの。今後もSARROWSの活動を通じて気候変動に関連する社会課題の解決に貢献したい。

SARROWS™

Humanity

令和6年能登半島地震に対する支援

- UAマイルの寄付
  お客様がUAマイルを寄付に充当された場合、当社がお客様に代わって認定NPO法人ピースウィンズ・ジャパンに寄付、集まった募金は同法人の災害緊急支援プロジェクト「空飛ぶ捜索医療団“ARROWS”による緊急支援活動に活用、
  1月末段階で1,400件強、80万円以上の寄付実績
- 衣料品物質の寄贈
  防寒着（アウター）を中心とした衣類 計200点を「空飛ぶ捜索医療団“ARROWS”」を通じて寄付

支援衣類搬入時の様子(ピースウィンズ・ジャパン様ご提供)

令和6年能登半島地震に対する被災者支援についてご説明。

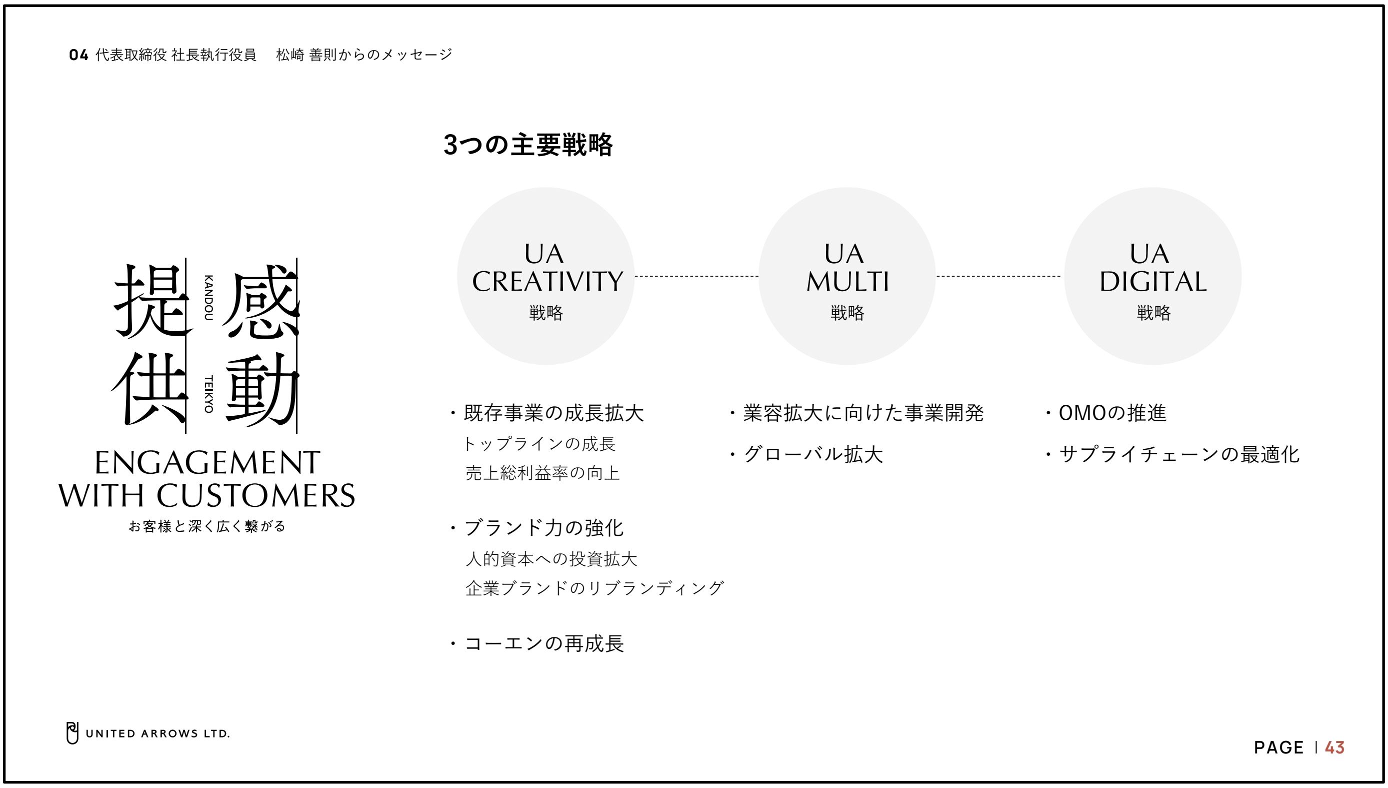
当社の会員プログラムであるUAクラブにおいて、お買い物などを通じて貯まったマイルを寄付に充当できるようになっている。現在、能登半島地震の被災者支援として、認定NPO法人ピースウィンズ・ジャパンを寄付先に選択できるようにしており、集まった募金は同法人の災害緊急支援プロジェクト「空飛ぶ捜索医療団“ARROWS”による緊急支援活動に活用される。1月末現在で1,400件強、80万円以上の寄付のお申し出をいただいており、お客様からの関心も非常に高い。

衣料品物質の寄贈としては、防寒着（アウター）を中心とした衣類 計200点を「空飛ぶ捜索医療団“ARROWS”」を通じて寄付している。

今後もお客様と共に取り組める活動を行い、被災者支援に役立てたい。

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。

中期経営計画初年度の3/4が経過いたしました。秋商戦から冬商戦にかけご心配をおかけしていることと思いますが、私からは現状認識についてお話をさせていただきます。

まず、この第３Ｑにおいて想定より伸ばせなかった主要因は、外的要素・高気温への対応不足につきると捉えております。想定以上の気温推移であったということはあるものの、暖冬想定はしていたにも関わらず防寒衣料への依存度が高かったことで、結果的に冬商戦のプロパー販売を伸ばしきれなかった状況です。

これはシーズンレス商品のニーズが高まる中で、商材的には大きな変化をつけられなかったこと、お客様への新たな商材提案が大きく不足していた結果と捉えています。

また、そうした中でも、トレンドマーケットでご提案させていただいているようなシーズントレンドを踏まえた商品群については好調に推移しており、そのような商品群の在庫量・品ぞろえの充実が次シーズン以降の伸びしろになると捉えています。

・これまでより一層のシーズンレスアイテムのご提案

・これまでと異なるトレンドアイテムのご提案

基本的なことですが、これらに一層注力することで更なるお客様ニーズの獲得に繋げていけるものと認識しています。

そのような”シーズンレス”や”異なるトレンド提案”という観点からも、先ほどご説明させていただきましたUA BEAUTYや次世代へのブランド開発、また昨期より本格展開しておりますCITENなど、今期当社が推進しております取り組みが次年度以降効果を発揮し中期計画の達成に寄与するものと考えます。

足元実績からご心配をお掛けいたしておりますが、本中期の課題、足元課題の認識からも打ち手について着実に進んでおり、既存基幹ブランドの再強化と共に、今後も更に新たなブランド開発も計画しています。

非常に苦戦した3Qではありますが、今期計画達成に向けて、”高感度・高付加価値”に向けて引き続き尽力してまいりますので、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

感動提供

KANDOU TEIKYO

ENGAGEMENT WITH CUSTOMERS

お客様と深く広く繫がる

新しい価値提供に向けて踏み出す

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

UA CREATIVITY 戦略 ―― UA MULTI 戦略 ―― UA DIGITAL 戦略

UA CREATIVITY 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

UA MULTI 戦略

- 業容拡大に向けた事業開発
- グローバル拡大

UA DIGITAL 戦略

- OMOの推進
- サプライチェーンの最適化

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

単位：百万円

		FY2023 実績	FY2024 計画	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	―

UNITED ARROWS LTD.

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。