

# 2016年3月期 決算説明会

---

2016年5月9日

株式会社 ユナイテッドアローズ

## I. 2016/3期業績と2017/3期計画の概要等

P 3～20

## II. 重点取組課題の進捗、新年度の経営方針等

P 21～32

## 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、アーキペラゴ ユナイテッドアローズ＝アーキペラゴ、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

■事業別売上高について：UAおよびSBU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 ソプリンハウス、ボウ & アローズ、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  
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

## 2016/3期 連結・単体PL実績(詳細は4、5、8、9、10ページ)

- ・ 連結は売上・利益とも計画に若干及ばず、単体は売上が計画水準、利益は計画未達
- ・ 売上総利益率は過去在庫の消化等による前期比減、原価率改善の遅れによる計画比減
- ・ 販管費率は主に固定費率の減・抑制等により前期比・計画比で低減

## 単体売上(詳細は6、7ページ)

- ・ 第4四半期に苦戦したものの、通期売上高は前期比107.8%で計画水準に収まる  
販売チャネルではネット通販が、事業ではGLR、CHが好調に推移
- ・ 小売+通販既存店売上高前期比 通期 103.8%

## たな卸資産(詳細は11ページ)

- ・ 期末たな卸資産前期末比 連結:102.1%、単体:101.6%  
同時期の売上高伸長率(連結:107.5%、単体:107.8%)を下回る

## 出退店(詳細は13~16ページ)

- ・ 期末実績は概ね計画通り(35店出店、12店退店 期末店舗数357店)
- ・ 2017/3期末店舗数は356店舗の見込み。売り場面積は期末比で3%半ば増加見込み  
主に(株)UAにおける大型店の出店と採算性の低い小型店舗の退店、(株)コーエンの出店

## 連結子会社(詳細は17ページ)

- ・ 4Qで苦戦し、(株)フィーゴが減収減益、(株)コーエンが増収減益。海外は計画水準

## 2017/3期計画(詳細は18~20ページ)

- ・ 連結売上高前期比106.8%、売上総利益率+0.9ptの51.7%目指す
- ・ 中長期的な成長を視野に案件を精査してコスト投入。経常利益は前期比102.3%目指す

主に第4四半期の苦戦により、通期利益が前年・計画に及ばず

(春物商戦におけるスプリングコート苦戦、売上総利益率の改善遅れ等)

- ・ 連結売上高: 前期比 107.5% → (株)UA、(株)コーエンによる増収、計画比 99.7% → 連結子会社の売上計画未達による減
- ・ 売上総利益率: 前期差▲1.1pt 主に(株)UAの過去在庫消化促進、価格設定による減、計画差▲0.9pt 主に(株)UAの原価率改善の遅れ、(株)コーエンの値引増
- ・ 販管費率: 前期差▲0.3pt、計画差▲0.5pt → 主に(株)UAの固定費の減・抑制
- ・ 特別損失: 減損損失の増による計画比増、同項目の減による前期比減

単位: 百万円

	連結 2016/3期 通期									
	実績	売上比	前期比増減 比率		計画比増減 比率		前期実績	売上比	計画	売上比
売上高	140,919	100.0%	9,889	107.5%	▲ 482	99.7%	131,029	100.0%	141,401	100.0%
売上総利益	71,573	50.8%	3,526	105.2%	▲ 1,495	98.0%	68,046	51.9%	73,069	51.7%
販管費	60,501	42.9%	3,805	106.7%	▲ 881	98.6%	56,695	43.3%	61,382	43.4%
営業利益	11,071	7.9%	▲ 279	97.5%	▲ 614	94.7%	11,351	8.7%	11,686	8.3%
営業外損益	103	0.1%	▲ 87	54.2%	120	-	191	0.1%	▲ 16	0.0%
経常利益	11,175	7.9%	▲ 366	96.8%	▲ 493	95.8%	11,542	8.8%	11,669	8.3%
特別損益	▲ 725	-0.5%	321	-	▲ 398	-	▲ 1,047	-0.8%	▲ 327	-0.2%
親会社株主に帰属 する当期純利益	6,494	4.6%	162	102.6%	▲ 609	91.4%	6,332	4.8%	7,103	5.0%

4

■2016/3期 連結・単体PL実績

当連結会計期間(2015年4月1日～2016年3月31日)は、主に第4四半期の苦戦によって売上・利益とも計画に及ばず、増収・経常減益となった。

連結売上高は前期比107.5%の1,409億19百万円となった。(株)ユナイテッドアローズおよび(株)コーエンが伸長したものの、他の連結子会社の売上計画未達により、計画に対しては99.7%とわずかに及ばなかった。

売上総利益率は前期から1.1ポイント下がり、50.8%となった。主に(株)ユナイテッドアローズにおける過去在庫の消化促進や、お客様に支持いただける価格や品ぞろえを優先したため。計画に対しては0.9ポイントの減となった。これは(株)ユナイテッドアローズにおける原価率改善の遅れ、(株)コーエンの値引き販売の増加が主な要因。

販管費率は、前期から0.3ポイント、計画から0.5ポイント低減し、42.9%となった。主に(株)UAによる固定費の減や抑制によるもの。

特別損益は、マイナス7億25百万円となった。減損損失の増により計画よりマイナス幅が増加した。但し、前期は減損損失がより多く計上されており、前期比では減少した。

以上の結果、営業利益、経常利益が減益、親会社株主に帰属する当期純利益は増益となった。

単位:百万円

	単体 2016/3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	127,879	100.0%	9,222	107.8%	152	100.1%	118,657	100.0%	127,727	100.0%
売上総利益	64,193	50.2%	3,279	105.4%	▲ 1,049	98.4%	60,913	51.3%	65,242	51.1%
販管費	53,435	41.8%	3,313	106.6%	▲ 756	98.6%	50,121	42.2%	54,191	42.4%
営業利益	10,758	8.4%	▲ 33	99.7%	▲ 292	97.4%	10,792	9.1%	11,051	8.7%
営業外損益	122	0.1%	▲ 100	54.9%	102	593.4%	223	0.2%	20	0.0%
経常利益	10,881	8.5%	▲ 134	98.8%	▲ 190	98.3%	11,015	9.3%	11,071	8.7%
特別損益	▲ 1,015	-0.8%	▲ 228	-	▲ 704	-	▲ 786	-0.7%	▲ 311	-0.2%
当期純利益	6,084	4.8%	▲ 201	96.8%	▲ 742	89.1%	6,285	5.3%	6,827	5.3%

■2016/3期 単体PL実績

(説明は省略)

**単体売上高前期比 107.8%、小売+ネット通販既存店売上高前期比 103.8%**

- ・ 前期比では全チャンネル増収。計画比では小売が未達、通販・アウトレット等が計画超え
- ・ 売上構成比: ネット通販 12.7%(前期 12.0%)、アウトレット等 13.1%(〃 12.4%)

単位:百万円

	単体 2016/3期 通期								
	実績		前期比増減		計画比増減		前期実績		計画
		構成比		比率		比率		構成比	
単体売上高	127,879	100.0%	9,222	107.8%	152	100.1%	118,657	100.0%	127,727
ビジネスユニット計	111,152	86.9%	7,237	107.0%	▲ 229	99.8%	103,914	87.6%	111,381
小売	93,859	73.4%	5,132	105.8%	▲ 1,217	98.7%	88,727	74.8%	95,077
ネット通販	16,275	12.7%	2,030	114.3%	742	104.8%	14,244	12.0%	15,533
その他(卸売等)	1,016	0.8%	74	107.9%	245	131.9%	942	0.8%	771
アウトレット等	16,727	13.1%	1,984	113.5%	382	102.3%	14,742	12.4%	16,345

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	103.8%	98.5% ※	104.9% ※
小売	102.3%	95.8%	106.7%
ネット通販	112.8%	109.8% ※	101.1% ※

※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 チャンネル別

単体売上高は前期比107.8%、小売+ネット通販既存店売上高前期比は103.8%となった。

小売が計画に及ばなかったものの、ネット通販、アウトレット等が計画を上回り推移。

売上構成比は、ネット通販が前期より0.7ポイント上昇して12.7%となり、アウトレット等も過去在庫の消化促進等により、前期より0.7ポイント上昇して13.1%となった。

小売既存店客数は前期比95.8%となったものの、客数を取得できる当社オンラインストアとZOZOTOWNの客数を含めて算出すると、小売+ネット通販既存店客数の前期比は98.5%となった。この両サイトでネット通販売上の8割弱を占めており、その他通販サイトの伸びなどを考慮すると、小売+ネット通販既存店の客数は前年に近い水準に戻っていると想定される。

全事業増収、既存店売上高前期比クリア

- ・ UA事業：メンズスポーツ、ウィメンズドレス、クロムハーツ
- ・ GLR事業：ウィメンズ全般
- ・ CH事業：シルバーアクセサリ、アパレル商品、ゴールドアクセサリ が好調に推移
- ・ SBU：全般的に苦戦も、ジュエルチェンジズ、ステーション ストアが順調に推移

単位：百万円

	単体 2016/3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	111,152	7,237	107.0%	103,914
UA	55,152	2,691	105.1%	52,461
GLR	29,350	2,873	110.9%	26,476
CH	11,463	1,427	114.2%	10,036
SBU	15,185	245	101.6%	14,940

	既存店 前期比		
	小売+ ネット通販	小売	ネット通販
UA	102.3%	100.1%	116.0%
GLR	104.6%	103.1%	112.4%
CH	-	114.9%	-
SBU	100.3%	98.4%	106.4%

※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

全事業が増収し、既存店売上高前期比もクリアとなった。

UA事業ではメンズスポーツやウィメンズドレス、クロムハーツが、GLR事業では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やゴールドのアクセサリ、アパレル商品が好調に推移。SBUについては、全般的に苦戦したが、ジュエルチェンジズ、ステーションストアが順調に推移した。

単体売上総利益率 前期比 1.1pt減の 50.2%  
4Qにて僅かながら前年同期比改善(次ページ参照)

- ・ビジネスユニット計：前期の反省より、お客様にご支持いただける価格設定、品ぞろえを優先当初見込んだ原価率改善に遅れるもマイナス幅は徐々に縮小(次頁参照)
- ・アウトレット等：過去在庫の消化を促進。実店舗、アウトレットECモール、店外催事を展開売上総利益率は下がるも、在庫を順調に消化。4Qでは改善(次頁参照)
- ※ その他原価：前期比▲3.2億円→ たな卸資産低減に伴う商品評価損の減等

	単体		
	2016/3期	通期	
	実績	前期比 増減	前期 実績
売上総利益率	50.2%	-1.1%	51.3%
ビジネスユニット計	54.1%	-1.3%	55.4%
アウトレット等	30.1%	-1.3%	31.4%
その他原価額 単位：百万円	903	▲ 325	1,228

※ 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1.1ポイント減の50.2%となった。

ビジネスユニット計：前期の反省から、お客様にご支持をいただける価格設定、品ぞろえを優先した結果、前期比1.3ポイント減の54.1%となった。当初見込んだ原価率の改善に遅れが見られたものの、前年からのマイナス幅は徐々に縮小傾向にある。

アウトレット等：過去在庫の消化促進等に伴い 同じく1.3ポイント減の30.1%となった。アウトレット店舗での販売に加え、催事販売等を積極的に開催。結果、売上総利益率は下がったが、過去在庫は順調に消化できた。なお第4四半期はアウトレット等の売上総利益率は前年同期比で改善した。

その他原価は、前期から3.2億円程度減少した。主な要因は、たな卸資産の低減に伴う商品評価損の減である。



## ■参考：単体 四半期別 売上総利益率実績

	2016/3期 1Q(3ヶ月)			2016/3期 2Q(3ヶ月)		
	実績	前年同期比 増減	前年同期 実績	実績	前年同期比 増減	前年同期 実績
	売上総利益率	<b>53.9%</b>	-2.3%	56.2%	<b>46.5%</b>	-1.2%
ビジネスユニット計	<b>57.4%</b>	-1.9%	59.3%	<b>51.9%</b>	-1.2%	53.1%
アウトレット等	<b>33.6%</b>	-1.9%	35.5%	<b>23.9%</b>	-2.4%	26.4%
その他原価額 単位：百万円	<b>81</b>	79	1	<b>494</b>	▲ 102	597

	2016/3期 3Q(3ヶ月)			2016/3期 4Q(3ヶ月)		
	実績	前年同期比 増減	前年同期 実績	実績	前年同期比 増減	前年同期 実績
	売上総利益率	<b>54.1%</b>	-1.4%	55.5%	<b>45.5%</b>	0.3%
ビジネスユニット計	<b>56.8%</b>	-1.4%	58.2%	<b>49.8%</b>	-0.8%	50.6%
アウトレット等	<b>33.8%</b>	-2.6%	36.4%	<b>27.7%</b>	1.6%	26.0%
その他原価額 単位：百万円	<b>▲ 145</b>	▲ 114	▲ 30	<b>472</b>	▲ 187	660

※ その他原価＝商品評価損、廃棄等

## ■参考：四半期別売上総利益率実績

(説明は省略)

単体販管費率 41.8%、前期差 ▲0.5pt、計画差 ▲0.6pt (計画金額差▲7.5億円)

- ・ 前期比(売上比): 人件費率の減等による販管費率の低減
- ・ 計画差(金額): 7.5億円の減(物流費、包装用品費、宣伝費、人件費等の減および抑制)

単位:百万円

	単体 2016/3期 通期				前期実績	
	実績	売上比	前期比増減	比率	売上比	売上比
単体売上高	127,879	100.0%	9,222	107.8%	118,657	100.0%
販管費	53,435	41.8%	3,313	106.6%	50,121	42.2%
宣伝販促費	2,334	1.8%	174	108.1%	2,159	1.8%
人件費	19,010	14.9%	900	105.0%	18,109	15.3%
賃借料	16,801	13.1%	1,220	107.8%	15,581	13.1%
減価償却費	1,515	1.2%	28	101.9%	1,487	1.3%
その他	13,773	10.8%	990	107.7%	12,783	10.8%

※一部の倉庫家賃の計上を「その他」から「賃借料」に移しており、前年同期も遡及算出しております。

■単体 販管費実績

単体販管費率は、前期から0.5ポイント減、計画から0.6ポイント減の41.8%となった。

前期比では、直接人件費率の減等により、販管費率が低減している。

計画に対しては、物流費、包装用品費、宣伝販促費、人件費等の減および抑制によって、7.5億円の減、売上比で0.6ポイントの減となった。

**連結総資産 前期末比103.0% たな卸資産の伸びは売上の伸びを下回る(連結・単体とも)**

- ・ 流動資産：たな卸資産、現預金の増
- ・ 固定資産：営業設備投資による有形固定資産、長期差入保証金の増、投資有価証券の減
- ・ 流動負債：買掛金、未払法人税等の増、短期借入金の減
- ・ 固定負債：長期借入金の減

※ 連結の長短借入金残高：前期末比 58.5%の 61億円

※ 単体 たな卸資産：前期末比 101.6%(< 単体売上高の伸び：107.8%)

単位：百万円

	連結 2016/3期				単体 2016/3期			
	実績	構成比	前期比増減	比率	実績	構成比	前期比増減	比率
総資産	63,877	100.0%	1,857	103.0%	58,589	100.0%	1,174	102.0%
流動資産	42,367	66.3%	929	102.2%	36,721	62.7%	163	100.4%
（うち たな卸資産）	23,966	37.5%	491	102.1%	21,643	36.9%	350	101.6%
固定資産	21,510	33.7%	928	104.5%	21,867	37.3%	1,010	104.8%
流動負債	24,964	39.1%	862	103.6%	21,308	36.4%	647	103.1%
固定負債	5,152	8.1%	▲ 1,579	76.5%	4,776	8.2%	▲ 1,613	74.8%
純資産合計	33,760	52.9%	2,573	108.3%	32,504	55.5%	2,140	107.1%
参考：長短借入金残高	6,146	9.6%	▲ 4,354	58.5%	3,996	6.8%	▲ 4,804	45.4%

■連結・単体 BS実績

連結総資産は前期末比103.0%の638億77百万円となった。

連結BSの前期末比での差異要因は以下の通り。

流動資産は、前年同期末比102.2%の423億67百万円となった。これは主にたな卸資産と現預金の増によるものである。固定資産は、同104.5%の215億10百万円となった。これは営業設備投資による有形固定資産や長期差入保証金の増、投資有価証券の減によるものである。なお、コーポレートガバナンスコードの適用等も踏まえ、政策保有株式はすべて売却済みである。

流動負債は、同103.6%の249億64百万円となった。これは買掛金や未払法人税等の増、短期借入金の減によるものである。

固定負債は、同76.5%の51億52百万円となった。これは主に長期借入金の減によるものである。

長短借入金の残高は、前期末比58.5%の61億46百万円となった。

単体のたな卸資産は、前期末比101.6%となり、当期の単体売上高の伸び(107.8%)を下回る着地となった。

営業キャッシュフロー 116億円の収入（前期 47億円の収入）

営業CF前期比収入増の主な要因：たな卸資産増加額の減 26億円、法人税等の支払額の減 29億円

- ・ 営業CF（主な収入）： 税前当期純利益 104億円、減価償却費 17億円  
（主な支出）： たな卸資産の増 4億円
- ・ 投資CF（主な支出）： 有形固定資産の取得 20億円、差入保証金の支出 7億円
- ・ 財務CF（主な支出）： 配当金の支払 23億円、短期借入金の返済 23億円、  
長期借入金の返済 20億円、自己株式の取得による支出 14億円

単位：百万円

	連結	
	2016/3期	前期実績
	実績	
営業キャッシュ・フロー（小計）	14,674	10,939
営業キャッシュ・フロー	11,689	4,730
投資キャッシュ・フロー	▲ 3,351	▲ 3,249
財務キャッシュ・フロー	▲ 8,139	▲ 1,328
現金及び現金同等物期末残高	5,799	5,585

■ 連結CF実績

当期末の現金及び現金同等物は、57億99百万円となった。

営業キャッシュフローは116億円のキャッシュインとなり、前期の47億円のキャッシュインに対して大きく増加した。主な増加要因は、たな卸資産の増加額が前期に比較し26億円減少したこと、（前期31億円の増、当期4.9億円の増）、法人税等の支払額が約29億円減少したこと等が挙げられる。

営業活動によるキャッシュフローは前述のとおり、116億89百万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、税前当期純利益104億円、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4億円である。

投資活動によるキャッシュ・フローは、33億51百万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20億円や差入保証金の支出7億円である。

財務活動によるキャッシュ・フローは、81億39百万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、配当金の支払23億円、長短借入金の返済43億円と自己株式の取得による支出14億円である。

## ■グループ合計出退店 16/3期実績、17/3期計画

- ・ 16/3期実績：グループ合計出店数 35、退店数 12、期末店舗数 357
- ・ 17/3期計画：グループ合計出店数 17、退店数 15、期末店舗数 356
- ※ 17/3期の期末店舗数は前期末から減少するが、大型店の出店、既存店増床、小型店の退店等により、合計期末売り場面積は前期末に比較し3%半ば程度増加する見込み

	2016/3期 実績					2017/3期 通期計画						
	期首 店舗数	出店			退店	期末 店舗数	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		
<b>グループ合計</b>	<b>334</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>35</b>	<b>12</b>	<b>357</b>	<b>354</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>356</b>
(株)ユナイテッドアローズ	242	16	10	26	11	257 ※2	254	9		9	12	251
(株)フィーゴ	17	1	1	2	1	18	18				2	16
(株)コーエン(※1)	73	3	3	6		79	79	5	2	7	1	85
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.(※1)	2		1	1		3	3					3
(株)Designs(※1)									1	1		1

※1 (株)コーエン、UNITED ARROWS TAIWAN LTD.、(株)Designsは1月決算のため、決算月に合わせた出退店表記をしています。

※2 2016/3期末日に退店した3店舗(BY2店舗、SBU1店舗)は「16/3期 期末店舗数」に含み、「17/3期 期首店舗数」には含めておりません。

## ■グループ合計出退店 16/3実績、17/3期計画

2016/3期のグループ合計での新規出店数は35、退店は12、期末店舗数は357となった。

2017/3期のグループ合計出店見込みは17、退店は15、期末店舗数見込は356である。

グループ合計期末店舗数は前期末から減少するが、大型店の出店、既存店の増床、小型店舗の退店等により、期末売場面積は前期末に対して3%半ば程度増加する見込み。

# ■参考:(株)UA 出退店 16/3期実績、17/3期計画

	2016/3期 実績					2017/3期 通期計画						
	期首 店舗数	上期	出店 下期	通期	退店	期末 店舗数	期首 店舗数	上期	出店 下期	通期	退店	期末 店舗数
(株)ユナイテッドアローズ合計	242	16	10	26	11	257	254	9	9	12	251	
ユナイテッドアローズ計	76	7	6	13	3	86	84	7	7	3	88	
ユナイテッドアローズ総合店	11				2	9	9			1	8	
ユナイテッドアローズ	23	1	1	2		25	25	4	4	2	27	
ポウ & アローズ	2				1	1	1				1	
ソブリンハウス	1					1	1				1	
ディストリクト	1					1	1				1	
ビューティ&ユース	36	4	3	7		43 ※2	41	2	2		43	
モンキータイム	1	1		1		2	2				2	
スティーブン アラン	1	1	1	2		3 ※1	3				3	
ロクビューティ&ユース			1	1		1	1	1	1		2	
グリーンレーベル リラクシング	62	6	3	9	2	69	69				2	67
クロムハーツ	10					10	10					10
S.B.U.計	73	1	1	2	6	69	68				6	62
アナザーエディション	16				1	15	15				3	12
ジュエルチェンジズ	10					10	10				1	9
オデット エ オディール	23				2	21	21				2	19
ポワゾンショコラ	3					3	3					3
ドゥロワー	7					7	7					7
アストラット	3		1	1	2	2	2					2
アンルート	1	1		1		2	2					2
クロスセル/ アーキベラゴ	1					1 ※2						
トラフィック エアポート ストア	3					3	3					3
チャネル ステーション ストア	6				1	5	5					5
アウトレット	21	2		2		23	23	2	2	1		24

※1 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。

※2 2016/3期末日に退店した3店舗(BY2店舗、SBU1店舗)は「16/3期 期末店舗数」に含み、「17/3期 期首店舗数」には含めておりません。

## ■参考:(株)UA 16/3期実績、17/3期計画

(説明は省略)

# ■参考:2016/3期 出退店明細 (株UA)

## ㈱ユニテッドアローズ

月	出退店	店名	商業施設・住所
3月	新規出店	ユニテッドアローズ 仙台店 (※4)	エスパル仙台 (仙台市青葉区)
	退店	ユニテッドアローズ 仙台店 (※4)	さくら野仙台店 (仙台市青葉区)
	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 仙台店	エスパル仙台 (仙台市青葉区)
	新規出店	ロクビューティ&ユース シンジュク	ニューマン (東京都新宿区)
	新規出店	スティーブン アラン ヨコハマ	マリン アンド ウォーク ヨコハマ (横浜市中区)
	新規出店	アストラット 新宿店	ニューマン (東京都新宿区)
	退店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 原宿メンズストア	路面店 (東京都渋谷区)
	退店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 渋谷キャットストリートウィメンズストア	路面店 (東京都渋谷区)
	退店	ザ ステーション ストア ユニテッドアローズ 阪急三番街店	阪急三番街 (大阪市北区)
	退店	アーキペラゴ ユニテッドアローズ 博多店	博多阪急 (福岡市博多区)
2月	退店	アストラット 梅田阪急店	阪急うめだ本店 (大阪市北区)
1月	退店	ボウ & アローズ 大丸梅田店	大丸梅田店 (大阪市北区)
	退店	アナザーエディション 立川店	ルミネ立川店 (東京都立川市)
	退店	アストラット 名古屋ラシック店	ラシック (名古屋市中区)
12月	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 立川立飛店	ららぼーと立川立飛 (東京都立川市)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ららぼーと立川立飛店	ららぼーと立川立飛 (東京都立川市)
11月	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ EXPOCITY店	ららぼーとEXPOCITY (大阪府吹田市)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ららぼーとEXPOCITY店	ららぼーとEXPOCITY (大阪府吹田市)
10月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ららぼーと海老名店	ららぼーと海老名 (神奈川県海老名市)
9月	新規出店	スティーブン アラン フタコタマガワ	二子玉川ライズ S.C. (東京都世田谷区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ルミネ立川店 (※3)	ルミネ立川店 (東京都立川市)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 自由が丘店	路面店 (東京都世田谷区)
8月	退店	グリーンレーベル リラクシング ルミネ立川店 (※3)	ルミネ立川店 (東京都立川市)
	退店	オデット エ オディール 名古屋パルコ店	名古屋パルコ (名古屋市中区)
7月	新規出店	ユニテッドアローズ アウトレット 北陸小矢部店	三井アウトレットパーク 北陸小矢部 (富山県小矢部市)
	退店	オデット エ オディール なんばパークス店	なんばパークス (大阪市浪速区)
4月	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 品川ウィメンズストア	ウイング高輪 (東京都港区)
	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 富士見店	ららぼーと富士見 (埼玉県富士見市)
	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 西宮店	阪急西宮ガーデンズ (兵庫県西宮市)
	新規出店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 大分店	アミュプラザおおい (大分県大分市)

(※3)「グリーンレーベル リラクシング ルミネ立川店」は、改装に伴い取扱い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。

(※4)「ユニテッドアローズ 仙台店」は、改装に伴い取扱い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。

## ■参考:2016/3期の出退店明細

(説明は省略)

㈱ユナイテッドアローズ

4月	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 原宿店	路面店(東京都渋谷区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 品川店	ウイング高輪(東京都港区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング ららぽーと富士見店	ららぽーと富士見(埼玉県富士見市)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング アミュプラザおおい店	アミュプラザおおい(大分県大分市)
	新規出店	アンルート 二子玉川	二子玉川ライズ S.C.(東京都世田谷区)
	新規出店	ユナイテッドアローズ アウトレット お台場店	ヴィーナスフォート(東京都江東区)
	退店	ユナイテッドアローズ 大分店(※1)	Bガレッジビル(大分県大分市)
	新規出店	ユナイテッドアローズ 大分店(※1)	Bガレッジビル(大分県大分市)
	退店	グリーンレーベル リラクシング アミュプラザ長崎店(※2)	アミュプラザ長崎(長崎県長崎市)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング アミュプラザ長崎店(※2)	アミュプラザ長崎(長崎県長崎市)

(※1)「ユナイテッドアローズ 大分店」は、改装に伴い取扱い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。  
 (※2)「グリーンレーベル リラクシング アミュプラザ長崎店」は、取扱い品目の大幅な変更により、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

	出退店	店名	商業施設・住所
3月	新規出店	アスベジ名古屋店	大名古屋ビルヂング(名古屋市中村区)
2月	退店	フェリージセレクション心斎橋	路面店(大阪市中央区)
8月	新規出店	フェリージ松屋銀座	松屋銀座(東京都中央区)

㈱コーエン

	出退店	店名	商業施設・住所
12月	新規出店	グランドストア ららぽーと立川立飛店	ららぽーと立川立飛(東京都立川市)
11月	新規出店	ららぽーとEXPOCITY店	ららぽーとEXPOCITY(大阪府吹田市)
10月	新規出店	ららぽーと海老名店	ららぽーと海老名(神奈川県海老名市)
7月	新規出店	ファイドグッドラック北陸小矢部	三井アウトレットパーク 北陸小矢部(富山県小矢部市)
4月	新規出店	グランドストア小倉店	アミュプラザ小倉(北九州市小倉北区)
	新規出店	ららぽーと富士見店	ららぽーと富士見(埼玉県富士見市)

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

	出退店	店名	商業施設・住所
1月	新規出店	ユナイテッドアローズ アウトレット 林口(台湾)店	MITSUMI OUTLET PARK 林口(台湾 新北市)

※ ㈱コーエン、UNITED ARROWS TAIWAN LTD.は1月期決算のため、2015年2月～2016年1月の出店実績を掲載。

■参考:2016/3期の出退店明細

(説明は省略)



## 株式会社フィーゴ

### 2016/3期 減収減益

- ・売上高 32億円 前年同期比 92%
- ・ビジネスアイテムを伸ばせず、減収減益に
- ・トートバッグ、リュックなど、ビジネス・カジュアル兼用アイテムの動きが良い
- ・新年度は増収増益を目指す



(アスベジ 名古屋店(CG) 2016年3月オープン)

## 株式会社コーエン

### 2016/1期 増収減益

- ・売上高 98億円 前年同期比 108%
- ・4Qの秋冬商戦で苦戦。暖冬に加え、生産のアセアンシフト等により、トレンドアイテムのシルエット、色などへの対応に遅れ
- ・2016年春夏より8MDを導入、増収増益を目指す



(グランドストアららぽーと立川立飛店 2015年12月オープン)

## UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

### 2016/1期 業績:計画通りに推移

- ・認知度の向上等により、堅調に推移
- ・2016年1月にアウトレット店を出店(台湾3店舗目)
- ・新年度は台湾にて海外初となるEC出店を目指す
- ・中長期的な出店については、より厳選し慎重に実施予定



(UA LTD. OUTLET(三井アウトレットパーク台湾林口) 2016年1月オープン)

※連結子会社の「株式会社Designs」は、2016年秋に1号店を出店予定です

## ■グループ会社の進捗

### ・(株)フィーゴ

売上高は前期比92%の32億円となった。主カブランドのフェリージにおいて、ビジネスアイテムを伸ばすことができず、減収減益となった。対して、トートバッグやリュックなどビジネス・カジュアル兼用アイテムの動きが良くなってきている。お客様の声をより本国に伝え、的確な商品開発を行なうことにより、増収増益を目指す。

### ・(株)コーエン(決算月:1月)

売上高は前期比108%の98億円となったものの、減益となった。3Qまでは順調に推移したが、11月以降の4Qの秋冬商戦においては、暖冬の影響に加えて、生産のアセアンシフト等によってシルエットや色展開等のトレンド対応に遅れが出た。2016春夏シーズンから8シーズンMDの導入や(株)ユナイテッドアローズとのトレンド情報の共有などにより、増収増益を目指す。

### ・UNITED ARROWS TAIWAN LTD.(決算月:1月)

通期業績は概ね計画並みで進捗。認知度の向上や、台湾のお客様の嗜好に合わせた商材の展開等により、UA、BYとも順調に推移。2016年1月にはアウトレット店舗を出店し、過年度在庫の消化機能が加わった。新年度は海外初のネット通販店舗のオープンを計画している。

### ・(株)Designs(決算月:1月)

2016年秋に1号店を出店予定。

増収増益を目指す

- ・ 連結売上高: 1,504億円(前期比106.8%) (株)UA 既存店売上高前期比105.4%(小売+ネット通販)
  - ・ 売上総利益率: 51.7% → 原価管理の強化等により、前期比0.9ptの改善見込み
  - ・ 販管費率: 44.1% → 中長期的な成長を視野に案件を精査してコストを投入予定
  - ・ 営業利益: 113億円(前期比102.6%)、経常利益: 114億円(同102.3%)
  - ・ 減損損失の減少見通し等により、当期純利益は前期比106.1%の68億円
- ※ 連結EPSも特損の減等により、前期比106.1%の228.06円見込み

単位: 百万円

	連結 2017/3期 通期			前期実績	売上比
	計画	売上比	前期比		
売上高	150,438	100.0%	106.8%	140,919	100.0%
売上総利益	77,746	51.7%	108.6%	71,573	50.8%
販管費	66,382	44.1%	109.7%	60,501	42.9%
営業利益	11,364	7.6%	102.6%	11,071	7.9%
営業外損益	68	0.0%	65.7%	103	0.1%
経常利益	11,432	7.6%	102.3%	11,175	7.9%
特別損益	▲ 656	-0.4%	-	▲ 725	-0.5%
親会社株主に帰属 する当期純利益	6,890	4.6%	106.1%	6,494	4.6%
参考: 連結EPS(円)	228.06	-	106.1%	214.87	-

■2017/3期 連結PL計画

増収増益を目指す。

連結売上高は前期比 106.8%の 1,504億円を目指す。(株)UAの小売+ネット通販既存店売上高前期比の前提は105.4%である。

売上総利益率は前期から0.9ポイント増の51.7%を見込む。過去在庫の消化コストが平準化することと、原価管理の徹底による改善を目指す。

販管費率は前期から1.2ポイント増の44.1%を見込む。前期までは大幅にコストを抑制した実績となったが、中長期的な成長を視野に入れて当期に実施すべき案件を精査してコスト投下する方針。

営業利益は前期比102.6%の113億円、経常利益は前期比102.3%の114億円を目指す。

減損損失の減少見通しに伴い、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比106.1%の68億円を目指す。

なお、連結のEPSについても、特損の減等に伴い、前期比106.1%の228.06円の見込である。

■連結

単位:百万円

	連結 2017/3期 上期			前年同期実績 売上比		連結 2017/3期 下期			前年同期実績 売上比	
	計画	売上比	前年 同期比			計画	売上比	前年 同期比		
売上高	67,680	100.0%	105.6%	64,102	100.0%	82,757	100.0%	107.7%	76,816	100.0%
売上総利益	35,070	51.8%	107.4%	32,667	51.0%	42,675	51.6%	109.7%	38,906	50.6%
販管費	32,495	48.0%	111.9%	29,051	45.3%	33,886	40.9%	107.7%	31,449	40.9%
営業利益	2,575	3.8%	71.2%	3,615	5.6%	8,789	10.6%	117.9%	7,456	9.7%
営業外損益	13	0.0%	399.7%	3	0.0%	54	0.1%	54.2%	100	0.1%
経常利益	2,589	3.8%	71.5%	3,618	5.6%	8,843	10.7%	117.0%	7,557	9.8%
特別損益	▲ 280	-0.4%	-	▲ 149	-0.2%	▲ 376	-0.5%	-	▲ 576	-0.8%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,433	2.1%	67.1%	2,136	3.3%	5,456	6.6%	125.2%	4,357	5.7%

■参考:2017/3期 連結 上下別PL計画

連結は上期減益、下期増益で通期増益の計画である。

上期減益の要因は、主に販管費の増によるものである。

抑制を行っていた人件費の増や大型出店に合わせた販促費の増などが挙げられる。

単位:百万円

	単体 2017/3期 通期			単体 2017/3期 上期			単体 2017/3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	135,741	100.0%	7,861 106.1%	61,077	2,895 105.0%	74,663	4,966 107.1%		
ビジネスユニット計	118,597	87.4%	7,445 106.7%	53,181	2,767 105.5%	65,416	4,678 107.7%		
小売	97,894	72.1%	4,034 104.3%	44,598	1,541 103.6%	53,295	2,492 104.9%		
ネット通販	19,574	14.4%	3,299 120.3%	8,080	1,184 117.2%	11,494	2,115 122.6%		
アウトレット	17,144	12.6%	416 102.5%	7,896	128 101.6%	9,247	288 103.2%		
既存店売上高前期比									
小売+ネット通販	105.4%			103.8%		106.7%			
小売	102.7%			101.7%		103.6%			
ネット通販	119.7%			116.0%		122.4%			

■参考:2017/3期 単体 売上高計画明細  
(説明は省略)

■2016/3期の経営方針・重点取組課題

**経営スローガン『目の前のお客様大満足』**

**【重点取組課題】**

- 1. 商品・販売・宣伝部門連携サイクルの徹底強化**
- 2. 在庫増加の抑制**

■前期からの継続施策

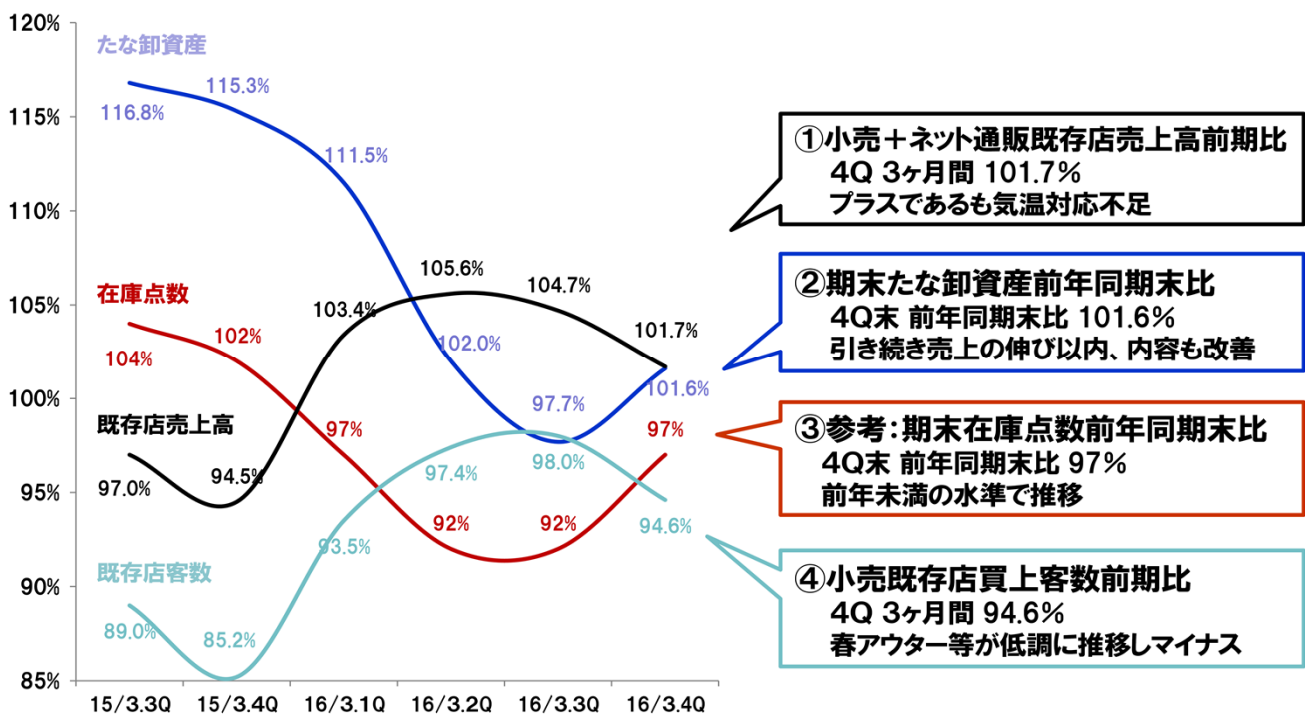
- 1. MD政策の見直し(8シーズンMD)**
- 2. 価格戦略の見直し**
- 3. 在庫増加の抑制**

■2016/3期の経営方針・重点取組課題等

前期の2016/3期は『目の前のお客様大満足』を経営スローガンに掲げた。

また、前期からの継続施策として、「MD政策の見直し」「価格戦略の見直し」「在庫増加の抑制」について取組みを進めた。

■前期下期から今期4Qまでの四半期別 売上・在庫・客数前年同期比推移(単体)



**売上・客数: 気温対応に課題、在庫: 継続して改善**

■継続施策の進捗状況 ～現在までの結果～

グラフは、UA単体における前期下期から今期4Qまでの四半期別の売上・在庫・客数等の推移である。

①:「小売+ネット通販既存店売上高前期比」

→ 第4四半期の3ヶ月では、101.7%となった。プラスで推移したものの、気温対応に課題を残した結果となった。

②:「期末たな卸資産前期末比」

→ 2016/3期末は101.6%となった。売上高が7%強増収する中、たな卸資産は売上の伸びを下回って推移できた。引き続き、在庫内容も改善している。

③:「期末在庫点数前期末比」

→ 2016/3期末は97%となった。引き続き、新規投入で品番数を絞り込んでいることも点数の削減につながっていると考えられる。

④:「小売既存店買上客数前期比」

→ 第4四半期の3ヶ月では、94.6%となった。気温対応への課題もあるが、第4四半期は1月、2月で客数が大きくマイナスしており、これはセールスの縮小、短期化によるものも大きい。

また、お客様のECへの移行もより進んでいる。

総括: 2016年3月期は第3四半期までは比較的順調に推移してきたものの、第4四半期で見通しを下回る業績となり、新年度に向けて課題を残す結果になった。

■業績総括

項目	判定	備考
売上高	△	○ 15年春・夏・秋商戦は順調 × 15年冬・16年春は気候変動への対応不足 ○ EC売上が期を通じて拡大。8MD導入のGLRが好調継続 × 連結子会社の下期売上計画未達
売上総利益率	×	・ビジネスユニットの値引ロスは改善したものの、原価管理面等に課題あり
販管費	抑制	・営業に過度の支障のない範囲で抑制
営業利益 経常利益	×	・(株)UA: 売上総利益率のマイナスによる利益計画未達 ・連結子会社: 下期の売上計画未達による〃

■継続施策の総括

8MD	検証中	・GLRで効果が顕在化、他事業は継続検証中 ・8MDが有効に機能した際のメリットは大と判断
価格戦略	△	○ 15/3期のような価格へのマイナスイメージは払拭 × 原価管理面の課題により、売上総利益率は計画未達
たな卸資産	概ね○ (更なる効率化必須)	・新規投入の効率化、過去在庫の消化が進む。CFも改善 ・中長期的にはさらなる効率化を目指す

■2016/3期 総括

売上高: (株)UAについては、前半の説明の通りである。

連結子会社は、特にコーエン、フィーゴで下期に売上が苦戦した。コーエンでは、よりの確な商品を投入すべく新年度より8MDを採用した。フィーゴは、売れ筋商品の変化に遅れを取っていると考えており、対応を進めている。

売上総利益率: 2016/3期の業績面での大きな課題と認識。値引ロスは改善したものの、原価管理に課題があると認識している。新年度は原価管理を徹底することで、売上総利益率の改善を目指す。

販管費: 2015/3期から2期連続して抑制を行っており、営業面や雇用面等で支障のない範囲で抑制を行なった。2016/3期の単体での販管費率は、41.8%となった。4年前の2012/3期は44.3%あったため、2.5ポイントほど下がっている。今後は中長期的な成長に向け、適性な水準を探っていく。

営業利益、(株)UAについては、売上総利益率のマイナスによる利益計画の未達、子会社は下期の売上計画未達による利益の未達となった。

続いて、継続施策の総括

8シーズンMD: 一部の事業は検証の途中だが、現時点では概ね良好と捉えている。GLRでは明確な効果があったと考える。他の事業では継続して検証中。8シーズンMDが有効に機能した際のメリットは大きいと判断、今後もより幅広い事業への適用を進める。

価格戦略: 2015/3期のようなお客様の価格へのマイナスイメージは払拭できたと考える。一方、原価管理面の課題により売上総利益率は低下。価格と価値のバランスをより整えることで、お客様へのご支持をいただきながら、収益性の改善に努めていきたい。

たな卸資産: 「新規投入商品の効率化」、「過去在庫の消化」の両面が進み、在庫内容が改善している。

新規投入商品は前期比で1割強 増加しているが、過去在庫は1割弱、削減している。

また、キャッシュフローも改善した。中長期に向けてはさらなる効率化を目指す。

## ■新年度に向けて

### 1. モノの差別化はまだまだ

- ・ 私たちの服は寒いから買うものではない
- ・ ステキだから、欲しいから買うもの

### 2. ECへのシフトが加速

- ・ 2桁成長するも、販売機会ロス率が高く改善余地は大きい

### 3. 実店舗の役割の変化

- ・ 店舗はお客様が確実にご購入される場所に変化(下見はEC)
- ・ ECにはない接客の付加価値は更に高まる

(2016年2月開催の当社全店店長会資料より抜粋)

## ■2016/3期総括 新年度に向けて

### 1. 「モノの差別化はまだまだ」

「私たちの服は寒いから買うものではない」＝当社の商品は生活必需品というジャンルではなく、「嗜好品」に近い。このようなカテゴリーであるからこそ、お客様の高いレベルでのご要望に合致する商品、わくわくするような商品をご提供しなければならない。そのような商品をお客様の欲しい時に適切な価格で品揃えできれば、景気・天気といった外部環境に左右されにくい売上・業績につながる。2016/3期の結果から、モノの差別化はまだまだできていないと捉えている。

### 2. 「ECへのシフトが加速」

2016/3期は、EC売上が前期比で114%、計画比でも104%となった。高い利便性から、ECをご利用されるお客様は着実に増加している。一方、現時点ではECに対して高い販売機会ロスが発生させてしまっており、お客様のニーズにお応えしきれていない状況。これも大きな課題である。

### 3. 「実店舗の役割の変化」

ECの発達によって、店舗の役割は着実に変化してきている。ECはご購入される場でもあるが、ご自宅や移動中に便利に下見ができる場としても活用されている。「店舗はお客様が確実にご購入される場」という認識が必要。また、ECでは限界のある「接客の付加価値」は更に高まることは確実。



## 経営方針

お客様大満足から**大感動**へ！

～お客様に伝わる具体的進化を遂げる～

## 重点取組施策

1. **ココロ**を動かすモノ作り
2. **驚く**ほど便利で使いやすいEC
3. **感動**レベルの接客体験

## ■2017/3期 経営方針

これら前年の課題を踏まえて、2017/3期の経営方針は「お客様大満足から大感動へ！」を掲げる。実店舗とネット通販を自由に使い分け、いつでもどこでも欲しい商品を手に入れる現在において、商品を購入すること以上の心に響く感動をお客様に提供する。

重点取組施策は、

- ・「モノの差別化」に向けては、「ココロを動かすモノ作り」
- ・「ECへのシフトが加速」していることに対しては、「驚くほど便利で使いやすいEC」
- ・「実店舗の役割の変化」に対しては、「感動レベルの接客体験」

の3つを掲げる。

## 経営方針「お客様大満足から大感動へ！」の補足説明

お客様はECと実店舗を上手に使い分け、いつでもどこでも商品を手に入れられる時代となっています。商品が手に入る満足感はECでも実店舗でも得られますが、商品を手に入れる以上の心に響く感動は、実店舗での接客以外にはないと考えています。また、実店舗における接客サービスは各社が切磋琢磨しており、業界全般でのサービスのレベルは確実に上がってきています。

これらを背景に、当社ではお客様から継続的なご支持をいただき続けるためには、「ご満足いただく」というレベルから「感動していただく」という次の領域に進んでいかなければならないと考えています。このため、経営方針として「お客様大満足から大感動へ！」、重点取組施策として、1. ココロを動かすモノ作り 2. 驚くほど便利で使いやすいEC 3. 感動レベルの接客体験 を掲げました。

# 1. ココロを動かすモノ作り

～基本商品政策の励行による企画MD力向上～

- 5適の徹底追求  
(適時、適品、適価、適量、適所)
- 自主企画商品の高付加価値化
- 8MDのブラッシュアップ
- トренд情報の商品政策への落とし込み
- 売れ筋商品の機会ロス極小化
- スローセラー品の早期消化

## ■2017/3期 経営方針 1. ココロを動かすモノづくり

前期総括の通り、ネットで商品をご覧になった上で実店舗に来店されるお客様が増加している。その商品に期待以上の価値を感じていただき、販売員の接客やコーディネート提案で商品以上の満足を提供できてこそ、お客様の感動が生まれる。

そのために商品企画力を強化して自主企画商品の付加価値を高め、お客様が欲しいときに、欲しいものが、欲しい価格で、欲しい数を、欲しい所でお求めいただけるよう、MD精度を高める。

具体的には、8シーズンMDのさらなるブラッシュアップ、トレンド情報の商品政策への落とし込み、売れ筋商品の機会ロス極小化などに取り組む。

## 2. 驚くほど便利で使いやすいEC

～UAにしか出来ないECサービスのご提供～

- ・ 実店舗とECを一切隔てない圧倒的に買いやすい環境のご提供
- ・ 各種サービスの一元化によるお客様の利便性向上
- ・ 商品配分の拡大による欠品の極小化
- ・ 店舗スタッフが積極的にECへご案内できる評価制度の構築準備

### ■ 2017/3期 経営方針 2. 驚くほど便利で使いやすいEC

小売業界のECはこの1～2年で驚くべき進化を遂げている。

当社のECは先進他社に比較し、すでに相当な遅れを取っていると認識。

日進月歩で進化するネット通販の市場環境に対応すべく、ECのサービス向上に取り組む。

実店舗のハウスカード会員とEC会員の統合、ハウスカードアプリとネット通販アプリの統合 などによる利便性の向上を目指す。

ネット通販店舗への在庫配分を拡大させることで、販売機会ロスを極小化。

実店舗においては、店舗在庫を切らした際にお客様へネット通販のご案内が積極的に行えるよう、販売員評価制度の構築準備を進める。

### 3. **感動レベルの接客体験**

～創造的商人を輩出する風土づくり～

- ・ **気付きと実行。小さなことでもできることから一つずつ**
- ・ **ES(エデュケーター・スチューデント)制度の再構築**
- ・ **マネジメント層への教育強化**
- ・ **新入社員、中途入社社員に向けた初期教育の充実**

#### ■ 2017/3期 経営方針 3. 感動レベルの接客体験

お客様のご要望に気付き、実行することがお客様の感動につながる。

その気付きと実行が当社の習慣や風土となるよう、

先輩社員が新入社員に教育を行うES(エデュケーター・スチューデント)制度の再構築、

マネジメント層への教育強化、

新入社員や中途入社社員に向けた初期教育の充実など、

各種教育システムを拡充する。

これらの重点課題は、関連部門の行動計画に落とし込まれ、月次で進捗管理を行なうことで、達成につなげていく。

## 1. 商品戦略本部の新設(旧商品支援本部)

- 目的:全社の商品企画力とMD力の向上
- ファッションマーケティング部(定性分析)とMD推進部(定量分析)を統合
- いままでの支援機能に商品戦略機能を包含

## 2. SBU本部の統合(旧 第一、第二SBU本部の2本部制)

- 目的:各SBUの強化、安定化、見極め
- 2つのSBU本部を統合し、前GLR本部長が異動し専任

### ■2017/3期 組織変更のポイント

#### 1. 商品戦略本部の新設

目的は、全社の商品企画力とMD力の向上。

今のお客様の動向や、今後のトレンド予測などの定性情報分析を行なっている「ファッションマーケティング部」と、現在までの販売動向をより詳細に分析している「MD推進部」を統合、全社の企画とMD改革をリードする部と位置づけ。

今までは「商品支援本部」として事業の支援やサポートを中心に行なってきた。

「商品戦略本部」とすることで、品質管理や法令対応などのサポート機能は継続しながら、全事業を横断した商品戦略、価格戦略などを構築していく。

本部長には、現在の当社において、商品企画、MDに最も長けており、当社の商品開発理念を熟知している前UA本部の本部長が異動し着任した。

#### 2. SBU本部の統合

目的は、各SBUの強化、安定化、見極め

前期まで第一、第二と2本部体制であったが、これを統合し再成長へ向けた新体制でスタート。

各SBUの強化を図るとともに、成長余力、改善余地などを見極める。

本部長には、SPA型モデルでグリーンレーベルを主力事業に育て上げた、前GLR本部長が異動し専任。

2017/3期はこの体制で経営方針および経営計画の達成を目指す。

項目	備考
売上高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ECへの戦略的な商品投入による売上増</li> <li>・実店舗の堅実な成長、確度の高い新店出店</li> <li>・8MDの全社的な推進(連結子会社含む)</li> </ul>
売上総利益率	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原価管理の徹底</li> <li>・過去在庫レベルの平準化による値引ロス低減</li> <li>・8MDの全社的な推進(連結子会社含む)</li> </ul>
販管費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期的な企業価値向上に向けたコスト投入</li> <li>・人件費:社員採用強化、昇格率改善等</li> <li>・CRMシステムの刷新、主力事業の大型出店等</li> </ul>
営業利益 経常利益	<ul style="list-style-type: none"> <li>・増収と売上総利益率の改善で増益を目指す</li> </ul>
たな卸資産	<ul style="list-style-type: none"> <li>・効率化は継続するも、EC等への戦略的な商品投入は実施</li> </ul>

■2017/3期 業績計画のポイント

売上については、今まで説明してきた項目の他、新店は厳選して出店することとした。グリーンレーベルをはじめ、各事業は既存店の強化に注力する。今後は小型店舗の出店を抑え、大型店舗の出店、既存店の拡大などにも注力する。

売上総利益率については、「ココロを動かすモノづくり」で掲げた項目に加え、過去在庫レベルの平準化による値引ロスの低減、原価管理の徹底等を行なうことで、改善を目指す。

販管費については、中長期的な企業価値向上に向けたコストを厳選して投入する。人件費については、社員採用強化、昇格率の見直しなどを実施。他にも、重点施策の進捗に向け、必要なコストを投入。ただし、計画立案の結果、見送った施策もある。今後の業績動向に応じて検討する。

営業利益、経常利益については、販管費率が上昇するものの、増収および売上総利益率の改善で増益を目指す。各連結子会社も増収増益を目指す。

たな卸資産については、効率化は継続するが、EC等への戦略的な商品投入を実施する。

## ■長期ビジョン 数値目標の取り下げ

・2016/3期の当社業績および内部・外部環境等を  
勘案し、長期ビジョンの数値目標を一旦取り下げ  
(2022/3期 売上高2,200億円、経常利益率12%、ROE20%以上 ※定性的な戦略には変更なし)

・まずは目の前の課題解決・改善に最善を尽くす

・ROEについて:2017/3期(単年度)は20%を目処に  
目標設定。その後は再検討

・中長期的に目指す姿については、2017年  
5月に改めて開示予定(中期、長期の双方を開示予定)

### ■長期ビジョンについて

当社は、2013年5月に長期ビジョンを開示。主に3つの経営戦略(既存事業の強化、新規事業の開発、海外への進出)の遂行により、2022年3月期に連結売上高2,200億円、経常利益率12%、ROE20%以上を目指す、というもの。

一方、2016/3期は、売上総利益率が連結で50.8%、経常利益率が7.9%となった。長期ビジョンを策定した2013/3期は、連結での売上総利益率が54.4%、経常利益率は10.9%であった。増税、円安などもあったが、要因は、それらに迅速に対処できなかった内部にある。

2016/3期の業績、および社内・社外の環境等を勘案し、長期ビジョンについて、戦略面は据え置くが、数値目標を一旦取り下げることとした。

まずは目の前の課題の解決、改善に最善を尽くす。

ROEについては、2017/3期は20%を目処に目標設定している。その後については、あらためて検討していく。

中長期的に目指す姿については、今期1年かけて社内で策定し、2017年5月にあらためて中期経営計画、長期ビジョンという形で示したい。

## ■監査等委員会設置会社への移行について

### ①移行の目的

自ら業務執行をしない社外取締役の活用および適切な権限の委譲を通じて、取締役会のモニタリング機能の強化と意思決定の迅速化を図る

### ②移行の時期

本年6月23日開催予定の当社第27回定時株主総会において、移行に必要な定款変更に関する承認を前提に移行予定

### ③指名・報酬委員会の設置

監査等委員会設置会社への移行に併せ、取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性および説明責任の強化を図るため、独立社外取締役を中心に構成する「指名・報酬等委員会」を設置予定

### ④取締役構成

社内取締役4名、独立社外取締役3名(監査等委員)の7名体制となる予定

詳細は、2016年5月9日リリースの「監査等委員会設置会社への移行および役員人事に関するお知らせ」および「定款の一部変更に関するお知らせ」をご確認ください。

## ■監査等委員会設置会社への移行について

5/9に発表したリリースの通り、当社では、本年6月23日の定時株主総会での承認を前提に、現在の監査役設置会社から監査等委員会設置会社へ移行する予定。

理由:社外取締役のさらなる活用、適切な権限の委譲を通じて、取締役会のモニタリング機能の強化と意思決定の迅速化を図るため。

また、この移行に併せて「指名・報酬委員会」を設置する予定。指名・報酬にかかる客観性・透明性を高めていく。

取締役構成:社内取締役4名(変更なし)、独立社外取締役3名となる予定。現在の独立社外取締役2名に加え、常勤社外監査役1名が独立社外取締役になる予定。



# 参考資料

■商品・販売・宣伝部門の連携サイクル

当社は、お客様の声を全営業活動へ活かすため、店頭を起点とした商品・販売・宣伝部門の連携サイクルを強化しています。

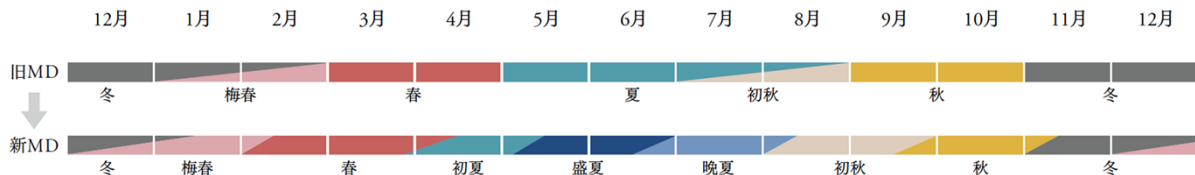
商品部門は、お客様と接する販売部門の意見を商品政策に取り入れるとともに、自らも店頭へ足を運ぶことで、お客様のニーズに合った商品と時代の半歩先を提案する商品のバランスを取ることを強みとしています。定価販売比率の向上を目指し、オリジナリティとクオリティに優れた魅力的な商品を開発します。商品部門と販売部門の架け橋となる宣伝部門は、「既存のお客様の再来店を促し、ファンになっていただくための販売促進活動」と「新しいお客様にご来店いただくための宣伝活動」を推進し、入店客数の増加につなげます。販売部門は、お客様の思いの先を汲み取った接客と、センスやクリエイティビティにあふれるコーディネート提案を通じて、買上客数の増加を目指します。加えて、お客様のご要望を商品部門に的確に伝えることで、商品開発をサポートします。

これら3部門の連携サイクルの好循環により、当社ならではの商品・サービスを提供し続けることで、お客様満足の極大化を追求しています。

■8シーズンMD (8MD)

8シーズンMDとは、1年を8つのシーズンに区分し、それぞれのシーズンにおいて気温に対応した商品をお客様に提供する仕組みです。近年、お客様の消費意識が変化しており、「価値あるものであれば先物でも買いたい」・「今すぐ着られるものが欲しい」という意識が共存しています。気候の変動によって夏から秋、冬から春などのシーズン端境期が長期化し、お客様の感じる季節感と店頭に並ぶ商品にギャップも生じています。加えて、セール時の売上増を目的に在庫に奥行きをつける調達計画をとっていたため、セール不調時の在庫増加リスクが高まりました。当社は従来、1年を6つに区分したシーズンをもとに調達した商品を販売してきましたが、この環境変化には十分な対応ができなくなっています。

これらの課題解決に向け、2015年春夏シーズンから一部の事業において8シーズンMDを運用しています。これまで1年を梅春・春・夏・初秋・秋・冬の6つに区分していた商品計画を、事業の特性に応じて梅春・春・初夏・盛夏・晩夏・初秋・秋・冬の最大8シーズンに区分して運用します。細分化された各シーズンに適した品番数を精査し、必要在庫量を見極めて投入することで、在庫増加の抑制とプロパー消化率の向上を図ります。さらにこれらの運用を随時検証、改善することにより、在庫回転の向上と在庫内容の改善を目指します。



(両項目は「アニュアルレポート2015」に関連事項も含め掲載しておりますのでご参照ください [http://www.united-arrows.co.jp/ir/lib/data/annual\\_report.html](http://www.united-arrows.co.jp/ir/lib/data/annual_report.html))