

2021年3月期 第2四半期 決算説明会

2020年11月5日

株式会社 ユナイテッドアローズ

| | |
|---------------------------|----------|
| I. 2021/3期 第2四半期 業績概況等 | P. 3～19 |
| II. 新中期経営計画 2021/3-2023/3 | P. 20～30 |
| III. 参考資料 | P. 31～33 |

※ 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關しましては、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。

①略称の表示について：以下の事業、ストアブランド、連結子会社については、略称を使用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、モンキータイム ビューティ&ユース ユニテッドアローズ=モンキータイム、ディストリクト ユニテッドアローズ=ディストリクト、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、ワークトリップ アウトフィッツ グリーンレーベル リラクシング=ワークトリップ アウトフィッツ GLR、ルロウ グリーンレーベル リラクシング=ルロウ GLR、ジエアポर्ट ストア ユニテッドアローズ=エアポर्ट ストア、ザ ステーション ストア ユニテッドアローズ=ステーション ストア、CHROME HEARTS JP合同会社=CHJP、クロムハーツ=CH

②第一事業本部および第二事業本部には以下のストアブランドが含まれております。

第一事業本部=UA、ディストリクト、ザ ソプリンハウス、アストラット、エアポर्ट ストア、BY、モンキータイム、スティープン アラン、ロク、エイチ ビューティ&ユース、オデット エ オディール、ドゥロー

第二事業本部=GLR、ワークトリップ アウトフィッツ GLR、ルロウ GLR、エメル リファインズ、ステーション ストア

I. 2021/3期 第2四半期 業績概況等

連結PL(詳細は5~7、10~12ページ)

- ・減収減益であるも、2Qにおいて減収・減益幅が縮小
- ・売上高:前年同期比71.4%(1Q 59.2% → 2Q 83.8%)
- ・売上総利益率:前年同期差▲8.7ptの42.9%。春夏商品の値引増等あるも、2Qはマイナス幅縮小
- ・販管費率:前年同期差9.4pt増の55.8%。減収により売上比率悪化も、2Qは悪化幅縮小
- ・営業損失68億円(1Q 50億円、2Q 18億円)

単体売上高(詳細は8、9ページ)

- ・単体売上高前年同期比 71.9%(1Q 60.0% → 2Q 84.6%)
- ・小売+ネット通販既存店売上高前期比 70.3%(1Q 63.0% → 2Q 78.7%)

たな卸資産(詳細は13ページ)

- ・たな卸資産:前年同期末比102.9%。1Q末の同115.4%から伸び率が大きく低減

出退店(詳細は15~17ページ)

- ・2Q累計実績:グループ合計出店数14、退店数10、2Q末店舗数363

グループ会社(詳細は18ページ、以下は主な連結子会社の状況)

- ・(株)フィーゴ、(株)コーエン、CHJP:累計で減収も店舗営業再開等により2Qは減収幅縮小

通期業績予想の修正(詳細は19ページ)

- ・1Qにレンジにて開示した今期通期計画を1本化し、当期純利益(損失)まで開示
- ・コロナ禍により在庫過多となった今期春夏商品の商品評価損を15億円程度計上見込(売上原価)
- ・営業損失65億円(上記評価損除50億円)、経常損失53億円(〃38億円)、純損失60億円見込む

2Q累計：減収減益も、2Qにおいて減収・減益幅が縮小(次ページ参照)

- ・ 売上高：前年同期比71.4%、営業損失68億円の減収減益(営業損失1Q 50億円、2Q 18億円)
- ・ 売上総利益率：前年同期差▲8.7ptの42.9%。春夏商品の値引増等あるも、2Qはマイナス幅縮小
- ・ 販管費率：前年同期差9.4pt増の55.8%。減収により売上比率悪化も、2Qは悪化幅縮小
- ・ 営業外収入に雇用調整助成金約9億円を計上し、経常損失は57億円
- ・ 特別損失に営業店舗等の減損損失約8億円を計上し、四半期純損失は50億円

単位：百万円

| | 連結 2021/3期 2Q累計 | | | | 前年同期 | |
|----------------------|--------------------|--------|---------------|-------|--------|--------|
| | 実績 | 売上比 | 前年同期比増減 比率 | | 実績 | 売上比 |
| 売上高 | 53,259 | 100.0% | ▲ 21,317 | 71.4% | 74,576 | 100.0% |
| 売上総利益 | 22,870 | 42.9% | ▲ 15,651 | 59.4% | 38,521 | 51.7% |
| 販管費 | 29,710 | 55.8% | ▲ 4,907 | 85.8% | 34,617 | 46.4% |
| 営業利益 | ▲ 6,840 | -12.8% | ▲ 10,744 | — | 3,903 | 5.2% |
| 営業外損益 | 1,052 | 2.0% | 1,063 | — | ▲ 10 | 0.0% |
| 経常利益 | ▲ 5,787 | -10.9% | ▲ 9,680 | — | 3,893 | 5.2% |
| 特別損益 | ▲ 809 | -1.5% | ▲ 424 | — | ▲ 385 | -0.5% |
| 親会社株主に帰属する 四半期純利益 | ▲ 5,097 | -9.6% | ▲ 7,040 | — | 1,942 | 2.6% |

5

■連結PL実績

当第2四半期累計期間は減収減益となるも、2Qにおいて減収・減益幅が縮小した。

売上高は前年同期比71.4%の532億円となった。

売上総利益率は、前年同期差▲8.7ptの42.9%となった。春夏商品の値引増等があったが、2Qはマイナス幅が縮小した。

販管費率は前年同期差9.4pt増の55.8%となった。減収により売上比が悪化したが、2Qは悪化幅が縮小した。

以上により、営業損失は68億円となった。ちなみに1Qの営業損失は50億円、2Qは18億円となった。

営業外収入に雇用調整助成金約9億円を計上し、経常損失は57億円となった。

特別損失に営業店舗等の減損損失約8億円を計上し、四半期純損失は50億円となった。

1Qをボトムに減収幅縮小および売上総利益率・販管費率の改善により減益幅縮小

- ・売上高前年同期比: 1Q 59.2% → 2Q 83.8%
- ・売上総利益率前年同期差: 1Q ▲11.3pt → 2Q ▲5.9pt
- ・販管費率前年同期差: 1Q +19.7pt → 2Q +2.0pt
- ・営業利益前年同期差: 1Q ▲81億円 → 2Q ▲25億円
- ・経常利益前年同期差: 1Q ▲80億円 → 2Q ▲16億円
- ・四半期純利益前年同期差: 1Q ▲54億円 → 2Q ▲15億円

単位: 百万円

| | 連結 2021/3期 1Q(3力月間) | | | | | | 連結 2021/3期 2Q(3力月間) | | | | | |
|--------|------------------------|--------|----------|-------|------------|------------|------------------------|--------|---------|-------|------------|------------|
| | 実績 | 売上比 | 前年同期比増減 | 比率 | 前年同期 実績 | 売上比 前期差 | 実績 | 売上比 | 前年同期比増減 | 比率 | 前年同期 実績 | 売上比 前期差 |
| 売上高 | 22,198 | 100.0% | ▲ 15,306 | 59.2% | 37,505 | 100.0% | 31,060 | 100.0% | ▲ 6,010 | 83.8% | 37,070 | 100.0% |
| 売上総利益 | 9,637 | 43.4% | ▲ 10,895 | 46.9% | 20,532 | 54.7% | 13,233 | 42.6% | ▲ 4,755 | 73.6% | 17,989 | 48.5% |
| 販管費 | 14,656 | 66.0% | ▲ 2,732 | 84.3% | 17,389 | 46.4% | 15,054 | 48.5% | ▲ 2,174 | 87.4% | 17,228 | 46.5% |
| 営業利益 | ▲ 5,019 | - | ▲ 8,162 | - | 3,143 | 8.4% | ▲ 1,820 | -5.9% | ▲ 2,581 | - | 760 | 2.1% |
| 営業外損益 | 78 | 0.4% | 103 | - | ▲ 24 | - | 973 | 3.1% | 960 | 7009% | 13 | 0.0% |
| 経常利益 | ▲ 4,940 | - | ▲ 8,058 | - | 3,118 | 8.3% | ▲ 847 | -2.7% | ▲ 1,621 | - | 774 | 2.1% |
| 特別損益 | ▲ 9 | - | 21 | - | ▲ 31 | - | ▲ 800 | -2.6% | ▲ 446 | - | ▲ 353 | -1.0% |
| 四半期純利益 | ▲ 3,582 | - | ▲ 5,497 | - | 1,914 | 5.1% | ▲ 1,514 | -4.9% | ▲ 1,543 | - | 28 | 0.1% |

6

■参考: 1Q、2Q別連結 PL実績

1Qをボトムに減収幅が縮小し、かつ売上総利益率・販管費率の悪化が抑制されており、減益幅が縮小している。

売上高前年同期比: 1Q 59.2% → 2Q 83.8%

売上総利益率前年同期差: 1Q ▲11.3pt → 2Q ▲5.9pt

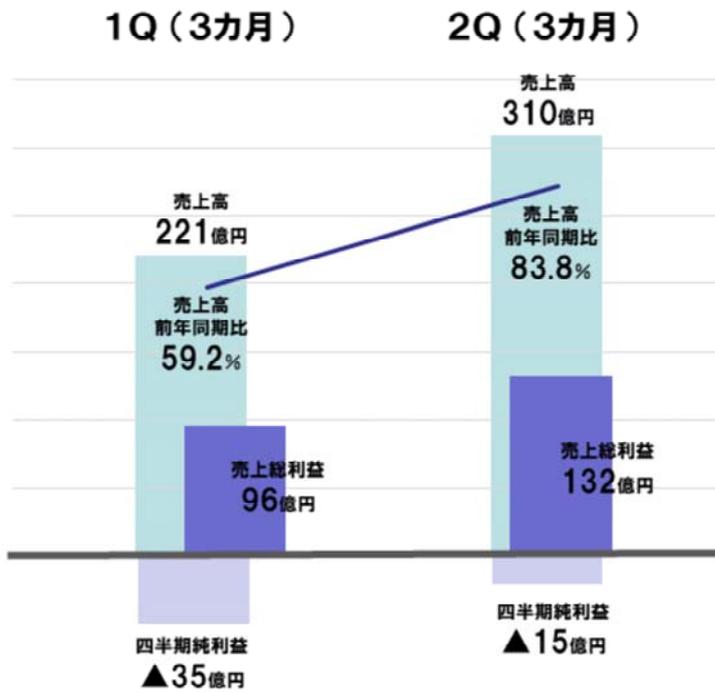
販管費率前年同期差: 1Q +19.7pt → 2Q +2.0pt

営業利益前年同期差: 1Q ▲81億円 → 2Q ▲25億円

経常利益前年同期差: 1Q ▲80億円 → 2Q ▲16億円

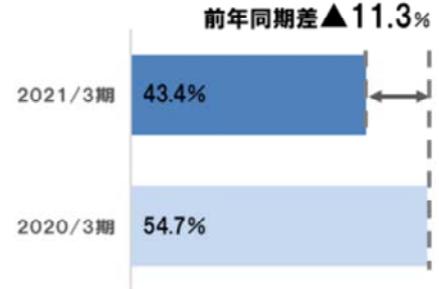
四半期純利益前年同期差: 1Q ▲54億円 → 2Q ▲15億円

■2021/3期 1Q、2Q別売上高、売上総利益、
四半期純利益、売上高前年同期比

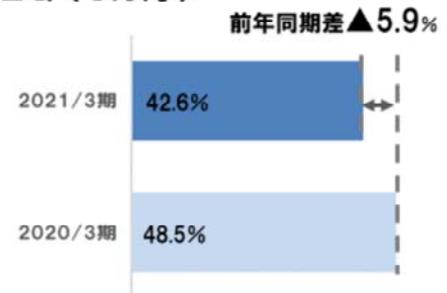


■1Q、2Q別売上総利益率
前年同期比較

1Q (3カ月)



2Q (3カ月)



売上高前年同期比71.9%、既存店売上高前期比70.3%。1Qを底にマイナス幅縮小傾向

- ・ 単体売上高前年同期比 1Q 60.0% → 2Q 84.6%
- ・ 小売+ネット通販既存店売上高前期比 1Q 63.0% → 2Q 78.7%
- ・ ネット通販売上構成比36.9%。前年同期から15.4ptの増

単位:百万円

| | 単体 2021/3期 2Q累計 | | 前年同期比増減 | | 前年同期実績 | |
|-----------|--------------------|--------|----------|--------|--------|--------|
| | 実績 | 構成比 | 比率 | | 構成比 | |
| 単体売上高 | 43,740 | 100.0% | ▲ 17,087 | 71.9% | 60,827 | 100.0% |
| ビジネスユニット計 | 37,181 | 85.0% | ▲ 15,144 | 71.1% | 52,325 | 86.0% |
| 小売 | 20,683 | 47.3% | ▲ 18,106 | 53.3% | 38,789 | 63.8% |
| ネット通販 | 16,151 | 36.9% | 3,053 | 123.3% | 13,098 | 21.5% |
| その他(卸売等) | 346 | 0.8% | ▲ 90 | 79.2% | 437 | 0.7% |
| アウトレット等 | 6,559 | 15.0% | ▲ 1,943 | 77.1% | 8,502 | 14.0% |

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 | 70.3% | 84.0%* | 80.6%* |
| 小売 | 51.7% | 58.4% | 88.6% |
| ネット通販 | 120.5% | 144.0%* | 85.6%* |

※小売+ネット通販およびネット通販既存店の客数、客単価は当社で取得可能な自社ECおよびZOZO TOWNのデータより算出。

■単体 売上高実績 チャンネル別

単体売上高前年同期比71.9%、既存店売上高前期比70.3%。

1Qを底にマイナス幅は縮小傾向にある

単体売上高前年同期比 1Q 60.0% → 2Q 84.6%

小売+ネット通販既存店売上高前期比 1Q 63.0% → 2Q 78.7%

ネット通販売上構成比36.9%。前年同期から15.4ptの増

また、小売はコロナ禍に伴い低調であった半面、ネット通販の売上高は前年から2割以上の伸びとなった。

両事業本部とも減収、小売+ネット通販既存店売上高が前年同期を下回るも、2Qはカジュアル商品が先行して復調傾向

単位:百万円

| | 単体 2021/3期 2Q累計 | | | 前年同期 実績 |
|-----------|--------------------|----------|-------|------------|
| | 実績 | 前年同期比増減 | | |
| | | 比率 | | |
| ビジネスユニット計 | 37,181 | ▲ 15,144 | 71.1% | 52,325 |
| 第一事業本部 | 25,525 | ▲ 8,924 | 74.1% | 34,449 |
| 第二事業本部 | 11,656 | ▲ 6,219 | 65.2% | 17,875 |

| | 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 |
| 第一事業本部 | 73.0% | 54.1% | 121.4% |
| 第二事業本部 | 65.3% | 47.4% | 118.7% |

※ 各本部に含まれるストアブランド等については、当資料2ページに記載しております。

■単体 売上高実績 事業別

両事業本部とも減収、小売+ネット通販既存店売上高が前年同期を下回るも、2Qはカジュアル商品が先行して復調傾向

また、足元の秋冬商品についても、カジュアル商品は堅調に推移している。

連結売上総利益率 前年同期差▲8.7ptの 42.9%
前年同期との主な差異内容(全体に与える影響度)は以下の通り

| | |
|-------------------|--------|
| 2021/3期2Q累計売上総利益率 | 42.9% |
| 前年同期売上総利益率 | 51.7% |
| 差異 | ▲8.7pt |

■差異内容(全体に与えた影響度)の主な内訳

備考

| | | |
|--------------------------|--------|--|
| (株)UA ビジネスユニット売上総利益率増減影響 | ▲6.0pt | ビジネスユニット自体の売上総利益率は前年同期差▲8.4pt 春夏商品の消化促進を目的とした値引販売の増 |
| (株)UA アウトレット等売上総利益率増減影響 | ▲0.9pt | アウトレット等自体の〃は前年同期差▲6.8pt 消化促進を目的とした値引販売の増、専用品売上構成の減等 |
| (株)UA その他原価の増減影響 | ▲1.4pt | 商品評価損、商品廃棄の増等 |
| 他要因(子会社動向、連結調整、売上構成等) | ▲0.5pt | 一部子会社の春夏商品の消化促進を目的とした値引販売の増および アウトレット売上構成比の増 |

※過去2年分の上期・下期・通期別における差異内容を巻末に添付しております。

■連結売上総利益率実績

売上総利益率は、前年同期から8.7ポイント低下し、42.9%となった。

各事業の売上総利益率の増減等が連結売上総利益率に与えた影響は次の通り。

(株)UA ビジネスユニットによる影響はマイナス6.0ポイント。ビジネスユニット自体の売上総利益率の前年同期差はマイナス8.4ポイント。春夏商品の消化促進を目的として値引販売が増加したこと等による。

(株)UA アウトレット等による影響はマイナス0.9ポイント。アウトレット等自体の売上総利益率前年同期差はマイナス6.8ポイント。在庫消化促進を目的とした値引き販売の増、アウトレット専用品売上構成比の減等による。

(株)UA その他原価による影響はマイナス1.4ポイント。商品評価損、商品廃棄の増による。

その他、子会社動向等に伴う影響はマイナス0.5ポイント。一部の子会社で春夏商品の消化促進を目的とした値引販売が増加したことや、アウトレット売上構成比が増加したこと等による。

■参考:1Q、2Q別連結 売上総利益率実績

■1Q（3カ月）

| | |
|-----------------|---------|
| 2021/3期1Q売上総利益率 | 43.4% |
| 前年同期売上総利益率 | 54.7% |
| 差異 | ▲11.3pt |

■差異内容(全体に与えた影響度)の主な内訳

| | |
|--------------------------|--------|
| (株)UA ビジネスユニット売上総利益率増減影響 | ▲7.8pt |
| (株)UA アウトレット等売上総利益率増減影響 | ▲0.2pt |
| (株)UA その他原価の増減影響 | ▲3.1pt |
| 他要因(子会社動向、連結調整、売上構成等) | ▲0.1pt |

備考

ビジネスユニット自体の売上総利益率は前年同期差▲10.9pt
春夏商品の消化を目的とした値引販売の増(前年は主に定価販売)

アウトレット等自体の〃は前年同期差▲2.4pt
消化促進を目的とした値引販売の増

在庫増および値引販売増に伴う商品評価損の増

一部子会社の春夏商品の消化促進を目的とした値引販売の増

■2Q（3カ月）

| | |
|-----------------|--------|
| 2021/3期2Q売上総利益率 | 42.6% |
| 前年同期売上総利益率 | 48.5% |
| 差異 | ▲5.9pt |

■差異内容(全体に与えた影響度)の主な内訳

| | |
|--------------------------|--------|
| (株)UA ビジネスユニット売上総利益率増減影響 | ▲3.7pt |
| (株)UA アウトレット等売上総利益率増減影響 | ▲1.1pt |
| (株)UA その他原価の増減影響 | ▲0.0pt |
| 他要因(子会社動向、連結調整、売上構成等) | ▲1.0pt |

備考

ビジネスユニット自体の売上総利益率は前年同期差▲5.6pt
春夏商品値引販売継続も、前年同期もセール期間のため差異減少

アウトレット等自体の〃は前年同期差▲7.8pt
レギュラー事業品の消化をより促進、専用品販売構成も減

内訳に強弱あるも、その他原価トータルで連結への影響はほぼなし

一部子会社の値引販売の増およびアウトレット売上構成比の増

※過去2年分の上期・下期・通期別における差異内容を巻末に添付しております。

■参考:1Q、2Q別連結 売上総利益率実績

前年同期比85.8%、販管费率前年同期差9.4pt増の55.8%(1Q+19.7pt、2Q+2.0pt)
1Qは店舗休業等により販管费率が悪化するも、2Qで営業再開、経費抑制等により悪化幅縮小

(主に金額の増減の顕著な科目等についてコメント)

- ・ 人件費:賞与や時間外手当等の減
- ・ 賃借料:1Qの実店舗休業や1Qおよび2Qの減収に伴う減
- ・ その他:減収に伴う変動費(物流費、業務委託費、カード手数料等)および固定費抑制による減

単位:百万円

| | 連結 | | | | | 前年同期 | |
|-------|--------------|--------|----------|-------|------|--------|--------|
| | 2021/3期 2Q累計 | | | | | 実績 | |
| | 実績 | 売上比 | 前年同期比増減 | 比率 | 売上比 | 前年同期 | 売上比 |
| | | | | 増減 | 実績 | | |
| 売上高 | 53,259 | 100.0% | ▲ 21,317 | 71.4% | 0.0% | 74,576 | 100.0% |
| 販管費 | 29,710 | 55.8% | ▲ 4,907 | 85.8% | 9.4% | 34,617 | 46.4% |
| 宣伝販促費 | 1,608 | 3.0% | ▲ 107 | 93.7% | 0.7% | 1,715 | 2.3% |
| 人件費 | 11,247 | 21.1% | ▲ 1,339 | 89.4% | 4.2% | 12,586 | 16.9% |
| 賃借料 | 9,116 | 17.1% | ▲ 1,639 | 84.8% | 2.7% | 10,756 | 14.4% |
| 減価償却費 | 867 | 1.6% | ▲ 88 | 90.7% | 0.3% | 956 | 1.3% |
| その他 | 6,870 | 12.9% | ▲ 1,731 | 79.9% | 1.4% | 8,602 | 11.5% |

※ 過去2年分の上期・下期・通期における項目別連結販管費率を巻末に添付しております。

■連結販管費実績

前年同期比85.8%、販管费率前年同期差9.4pt増の55.8%

四半期別では1Qが+19.7pt、2Qが+2.0ptであった。1Qは店舗休業等により販管费率が悪化するも、2Qで営業再開、経費抑制等により悪化幅が縮小した。

主に金額の増減の顕著な科目等については以下の通り。

人件費:賞与や時間外手当等の減

賃借料:1Qの実店舗休業や1Qおよび2Qの減収に伴う減

その他:減収に伴う変動費(物流費、業務委託費、カード手数料等)および固定費抑制による減

連結総資産 前年同期末比100.4%、前期末比106.3%の743億円

(コメントは前年同期末との比較)

- ・流動資産: たな卸資産の増、未収入金の減
- ・固定資産: 建物及び構築物の増、減価償却による減、繰延税金資産の増
- ・流動負債: 短期借入金の増、買掛金、未払金、賞与引当金の減
- ・純資産: 剰余金の減

※ 長短借入金残高: 前年同期末比263.2%の179億円

※ たな卸資産: 同102.9%の295億円(秋冬商品の調達抑制に伴い1Q末の115.4%から伸び抑制)

| | 連結 2021/3期 2Q末 | | | | 前年同期末 | | | | 参考 2021/3期 1Q末 | | | |
|------------|-------------------|--------|------------|--------|--------|--------|-----------|--------|-------------------|------------|--------|--|
| | 実績 | 構成比 | 前年 同期末比 | 前期末比 | 実績 | 構成比 | 前期末 実績 | 構成比 | 実績 | 前年 同期末比 | | |
| | 総資産 | 74,394 | 100.0% | 100.4% | 106.3% | 74,079 | 100.0% | 70,007 | 100.0% | 76,292 | 105.1% | |
| 流動資産 | 47,878 | 64.4% | 100.0% | 104.1% | 47,860 | 64.6% | 45,997 | 65.7% | 49,805 | 105.9% | | |
| （うち たな卸資産） | 29,526 | 39.7% | 102.9% | 105.6% | 28,703 | 38.7% | 27,949 | 39.9% | 31,212 | 115.4% | | |
| 固定資産 | 26,515 | 35.6% | 101.1% | 110.4% | 26,219 | 35.4% | 24,009 | 34.3% | 26,487 | 103.5% | | |
| 流動負債 | 34,109 | 45.8% | 115.0% | 144.2% | 29,672 | 40.1% | 23,658 | 33.8% | 35,052 | 123.0% | | |
| 固定負債 | 4,381 | 5.9% | 102.2% | 102.5% | 4,286 | 5.8% | 4,275 | 6.1% | 4,410 | 104.0% | | |
| 純資産合計 | 35,903 | 48.3% | 89.5% | 85.3% | 40,121 | 54.2% | 42,072 | 60.1% | 36,829 | 92.3% | | |
| 参考:長短借入金残高 | 17,900 | 24.1% | 263.2% | 389.1% | 6,800 | 9.2% | 4,600 | 6.6% | 18,700 | 267.1% | | |

■連結BS実績

連結総資産 前年同期末比100.4%、前期末比106.3%の743億円

前年同期末との主な増減要因は以下の通り。

流動資産: たな卸資産の増、未収入金の減

固定資産: 建物及び構築物の増、減価償却による減、繰延税金資産の増

流動負債: 短期借入金の増、買掛金、未払金、賞与引当金の減

純資産: 剰余金の減

長短借入金残高: 前年同期末比263.2%の179億円

たな卸資産: 同102.9%の295億円。秋冬商品の調達抑制に伴い、1Q末の115.4%から大きく伸び率が抑制された。

現金及び現金同等物の四半期末残高62億円

- ・ 営業CF (主な収入): 減価償却費8億円
(主な支出): たな卸資産の増15億円、その他流動負債の減11億円
- ・ 投資CF (主な支出): 有形固定資産の取得13億円
- ・ 財務CF (主な収入): 短期借入金の増133億円
(主な支出): 配当金の支払17億円

単位: 百万円

| | 連結 | |
|------------------|---------|------------|
| | 2021/3期 | 2Q累計 |
| | 実績 | 前年同期 実績 |
| 営業キャッシュ・フロー(小計) | ▲ 9,724 | 3,265 |
| 営業キャッシュ・フロー | ▲ 9,159 | 1,544 |
| 投資キャッシュ・フロー | ▲ 1,879 | ▲ 1,980 |
| 財務キャッシュ・フロー | 11,571 | 974 |
| 現金及び現金同等物の四半期末残高 | 6,268 | 6,389 |

■ 連結CF実績

2Q末の現金及び現金同等物は、62億円。

営業キャッシュ・フローは、91億円のキャッシュアウト。

キャッシュインの主な内訳は減価償却費8億円。

キャッシュアウトの主な内訳は、たな卸資産の増15億円、その他流動負債の減11億円。

投資活動によるキャッシュ・フローは、18億円のキャッシュアウト。

キャッシュアウトの主な内訳は有形固定資産の取得13億円。

財務活動によるキャッシュ・フローは、115億円のキャッシュイン。

キャッシュインの主な内訳は短期借入金の増133億円。

キャッシュアウトの主な内訳は、配当金の支払17億円。

・ 2Q累計実績:グループ合計出店数14、退店数10、2Q末店舗数363

| | 2021/3期2Q累計実績 | | | 2Q末 店舗数 |
|------------------------------|---------------|----|----|------------|
| | 前期末 店舗数 | 出店 | 退店 | |
| グループ合計 | 359 | 14 | 10 | 363 |
| (株)ユナイテッドアローズ | 241 | 11 | 9 | 243 |
| (株)フィーゴ | 16 | | | 16 |
| (株)コーエン | 85 | 3 | 1 | 87 |
| UNITED ARROWS TAIWAN LTD. | 7 | | | 7 |
| CHROME HEARTS JP 合同会社 | 10 | | | 10 |
| 参考: ㈱ユナイテッドアローズ内訳 | | | | |
| 第一事業本部 | 113 | 6 | | 119 |
| 第二事業本部 | 101 | 4 | 9 | 96 |
| アウトレット | 27 | 1 | | 28 |

■グループ合計出退店 2Q累計実績

2Q累計実績:グループ合計での新規出店数:14、退店:10、2Q末店舗数:363。

| | 2021/3期 2Q累計実績 | | | |
|------------------------|----------------|-----------|----------|------------|
| | 前期末 店舗数 | 出店 | 退店 | 2Q末 店舗数 |
| (株)ユナイテッドアローズ合計 | 241 | 11 | 9 | 243 |
| 第一事業本部計 | 113 | 6 | 0 | 119 |
| ユナイテッドアローズ総合店 | 14 | 2 | 0 | 16 |
| ユナイテッドアローズ | 25 | 0 | 0 | 25 |
| ビューティ&ユース | 38 | 0 | 0 | 38 |
| その他 | 36 | 4 | 0 | 40 |
| 第二事業本部計 | 101 | 4 | 9 | 96 |
| グリーンレーベル リラクシング | 83 | 2 | 1 | 84 |
| その他 | 18 | 2 | 8 | 12 |
| アウトレット | 27 | 1 | 0 | 28 |

■参考:(株)UA ストアブランド別出退店実績
(説明は省略)

■参考:グループ会社別小売出退店実績 個別明細

㈱ユニテッドアローズ

| 月 | 出退店 | 店名 | 商業施設・住所 |
|----|------|-------------------------------------|-----------------------------|
| 9月 | 新規出店 | グリーンレーベル リラクシング グランエミオ所沢店 | グランエミオ所沢(埼玉県所沢市) |
| | 新規出店 | グリーンレーベル リラクシング ららぽーと愛知東郷店 | ららぽーと愛知東郷(愛知県愛知郡) |
| | 新規出店 | ザ ステーション ストア ユナイテッドアローズ 天神地下街店 | 天神地下街店(福岡市中央区) |
| 8月 | 退店 | エメル リファインズ ルミネ新宿店 | ルミネ新宿(東京都新宿区) |
| | 退店 | エメル リファインズ 天神地下街店 | 天神地下街店(福岡市中央区) |
| | 退店 | エメル リファインズ 松坂屋名古屋店 | 松坂屋名古屋店(名古屋市中区) |
| | 退店 | エメル リファインズ 有楽町マルイ店 | 有楽町マルイ(東京都千代田区) |
| | 退店 | エメル リファインズ ディアモール大阪店 | ディアモール大阪(大阪市北区) |
| | 退店 | ルロウ グリーンレーベル リラクシング ディアモール大阪店 | ディアモール大阪(大阪市北区) |
| 7月 | 新規出店 | ザ ステーション ストア ユナイテッドアローズ エチカフィット 銀座店 | Echika fit 東京(東京都中央区) |
| | 退店 | エメル リファインズ 名古屋タカシマヤ ゲートタワーモール店 | タカシマヤ ゲートタワーモール(名古屋市中村区) |
| | 退店 | エメル リファインズ なんばシティ店 | なんばCITY(大阪市中央区) |
| 6月 | 新規出店 | ユニテッドアローズ 池袋 ウィメンズストア | ルミネ池袋(東京都豊島区) |
| | 新規出店 | ロエフ 六本木店 | 東京ミッドタウン(東京都港区) |
| | 新規出店 | ステイプン アラン ヨコハマ | NEWoMan YOKOHAMA(横浜市西区) |
| | 新規出店 | イウエン マトフ 横浜店 | NEWoMan YOKOHAMA(横浜市西区) |
| | 新規出店 | ユニテッドアローズ アウトレット 横浜店 | 三井アウトレットパーク 横浜ベイサイド(横浜市金沢区) |
| 5月 | 新規出店 | ロク ナゴヤ | ラシック(名古屋市中区) |
| | 退店 | エメル リファインズ 東武池袋店 | 東武百貨店 池袋店(東京都豊島区) |
| 4月 | 新規出店 | ユニテッドアローズ 京都店 | 藤井大丸(京都市下京区) |

㈱コーエン

| 月 | 出退店 | 店名 | 商業施設・住所 |
|----|------|-----------------|-------------------|
| 4月 | 新規出店 | コーエン ゆめタウン広島 | ゆめタウン広島(広島市南区) |
| 3月 | 新規出店 | コーエン イオンモール京都桂川 | イオンモール京都桂川(京都市南区) |
| | 新規出店 | コーエン ららぽーと横浜 | ららぽーと横浜(横浜市都筑区) |
| | 退店 | コーエン 久御山店 | イオン久御山(京都府久世郡) |

※2021/3期 第2四半期における㈱ファイゴ、㈱コーエン、UNITED ARROWS TAIWAN LTD.、CHROME HEARTS JP合同会社の出退店はありません。

■参考:グループ会社別出退店実績 個別明細

(説明は省略)

国内子会社：累計で減収も店舗営業再開等により2Qは減収幅縮小

株式会社フィーゴ

上期累計：減収減益

・売上高 6億円 前年同期比 54%(1Q:41%、2Q:63%)

株式会社コーエン

上期累計：減収減益

・売上高 48億円 前年同期比 74%(1Q:66%、2Q:80%)

CHROME HEARTS JP合同会社

4～9月：減収減益

・売上高41億円、前年同期比 70%(1Q:50%、2Q:88%)

※)同社は12月決算であるが、業績への影響を勘案し、4月～翌3月の業績を連結。

UNITED ARROWS TAIWAN LTD. 日本よりコロナ禍影響が限定的であったこと等により増収増益

■グループ会社の進捗

(スライド資料の通り)

1Qにレンジにて開示した今期通期計画を1本化し、当期純利益(損失)まで開示
通常事業運営による営業損失は当初計画レンジ上限の50億円程度を見込む

コロナ禍により在庫過多となった今期春夏商品の商品評価損を最大15億円程度計上見込(売上原価)

- ・ 売上高:当初計画レンジ内の1,283億円を見込む
- ・ 売上総利益率:45.3%を見込む。上記商品評価損15億円を除外すると46.5%程度
- ・ 販管費:当初計画以上にコスト低減を織り込む
- ・ 経常損失:53億円を見込む(今期春夏商品評価損を除くと38億円程度)
- ・ 特別損益:営業店舗の減損損失等で▲19億円を見込む→来期の減価償却費約2億円低減
- ・ 当期純損失:60億円を見込む(今期春夏商品評価損を除くと50億円程度)

| | 連結 2021/3期 通期 | | | 前期実績 | | 参考① 2021/3期 通期 | | 参考② 2021/3期 通期 | |
|---------------------|------------------|--------|---------|---------|--------|-------------------|--------|-------------------|-----|
| | 修正計画 | 売上比 | 前期比 | 前期実績 | 売上比 | 修正計画 (評価損除く試算) | | 当初計画 | |
| | | | | | | 売上比 | 売上比 | 売上比 | 売上比 |
| 売上高 | 128,300 | 100.0% | 81.5% | 157,412 | 100.0% | 128,300 | 100.0% | 125,915~131,083 | |
| 売上総利益 | 58,100 | 45.3% | 72.6% | 79,983 | 50.8% | 59,600 | 46.5% | 59,483~62,309 | |
| 販管費 | 64,600 | 50.4% | 90.7% | 71,224 | 45.2% | 64,600 | 50.4% | 66,483~67,309 | |
| 営業利益 | ▲ 6,500 | -5.1% | - | 8,758 | 5.6% | ▲ 5,000 | -3.9% | ▲7,000~▲5,000 | |
| 営業外損益 | 1,200 | 0.9% | 2678.3% | 44 | 0.0% | 1,200 | 0.9% | - | |
| 経常利益 | ▲ 5,300 | -4.1% | - | 8,803 | 5.6% | ▲ 3,800 | -3.0% | - | |
| 特別損益 | ▲ 1,970 | -1.5% | 76.3% | ▲ 2,582 | -1.6% | ▲ 1,970 | -1.5% | - | |
| 親会社株主に帰属 する当期純利益 | ▲ 6,070 | -4.7% | - | 3,522 | 2.2% | ▲ 5,029 | -3.9% | - | |

■2021/3期 連結PL修正計画

1Qにレンジにて開示した今期通期計画を1本化し、当期純利益(損失)まで開示。

通常の事業運営による営業損失は当初計画レンジ上限の50億円程度を見込む。コロナ禍により在庫過多となった今期春夏商品の商品評価損を最大15億円程度、売上原価に計上見込であり、これに伴い、通期の営業損失は65億円を見込む。

売上高は当初計画レンジ内の1,283億円を見込む

売上総利益率は45.3%を見込む。上記商品評価損15億円を除外すると46.5%程度を見込む

販管費は当初計画以上にコスト低減を織り込んでいる。

経常損失は53億円を見込む。今期春夏商品評価損を除くと38億円程度となる。

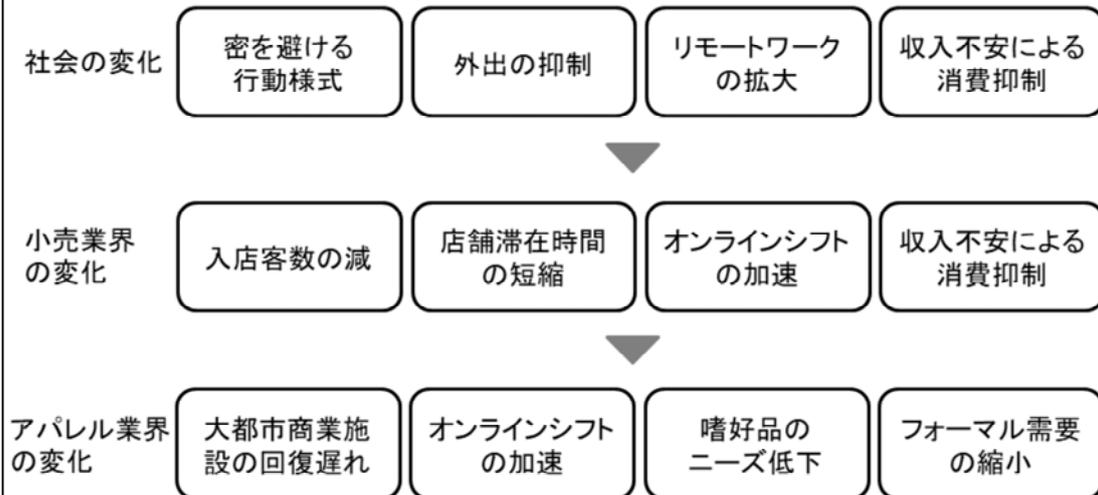
特別損益は営業店舗の減損損失等で▲19億円を見込む。一方、これに伴い、来期の減価償却費は約2億円低減される。

当期純損失:60億円を見込む。今期春夏商品評価損を除くと50億円程度となる。

II. 新中期経営計画 2021/3-2023/3

新型コロナウイルス感染拡大を受け、今年5月に発表した中期経営計画について抜本的な見直しを行った。
本日はその内容についてご説明する。

コロナ禍による社会の変化を受け 市場環境が大きく変化



21

■コロナ禍による市場環境の変化

コロナ禍により、社会には大きな変化が起きている。密を避ける行動様式に伴って外出も抑制傾向となり、リモートワークの普及で通勤回数も減り、特に大型都市においては昼間人口の減少が続く。企業業績の悪化で収入不安も生まれ、消費の抑制にもつながっている。

この影響で、小売業界では外出抑制による実店舗の入店客数の減、感染懸念による店舗滞在時間の短縮、オンラインシフトの加速、収入不安による消費の抑制傾向などの変化が起きている。

アパレル業界においては、緊急事態宣言解除以降の大都市商業施設の回復遅れ、オンラインシフトの加速、消費抑制による嗜好品のニーズの低下、式典ニーズやビジネスニーズなどのフォーマル需要の縮小などの変化が起きている。

大都市商業施設の
回復遅れ

- ・地方郊外に比べ、大都市商業施設内の店舗が売上回復に遅れ
- ・利便性、集客力の高さなど、これまでの立地の優位性が低下

ネット通販の
さらなる強化

- ・ネット通販売上が大きく伸びるも、実店舗のマイナスを補填できず
- ・ネットを使った非接触型コミュニケーションによる訴求力の強化が必要

ビジネスウェアの
カジュアル化加速

- ・急速なカジュアル化に対する早急なMDの修正が必要
- ・ニューノーマル時代のビジネススタイルの開発

商品単価の下落

- ・スーツ、ジャケット等の重衣料の構成比低下による商品単価の減
- ・収入不安による嗜好品への購買欲の低下

在庫効率

- ・実店舗休業等に伴う2020年春夏商品の残在庫の増加
- ・上記に伴う値引販売増による売上総利益率へのマイナス影響

コスト構造の問題

- ・売上低下に耐えられるコスト構造とする必要性
- ・既存の考え方にとらわれない抜本的な改革の必要性

■ コロナ禍で直面する当社の課題

コロナ禍により、当社でも様々な課題が浮き彫りになった。

緊急事態宣言が解除されて以降、地方郊外の店舗の回復に比べ、大都市商業施設の店舗は入店客数の減少が続き、今なお回復途上にある。利便性や集客力の高さなど、立地の優位性がある施設に多くの店舗を出店している当社においては、この影響が大きく出ている。

実店舗の休業によりネット通販の売上が加速したものの、実店舗のマイナスを補填できなかった。ネット通販の取り組みをさらに強化し、ネットを使った非接触型のコミュニケーションでお客様との接点を強化する必要性が高まっている。

ビジネスウェアのカジュアル化の加速に対しては、早急なMD修正が必要。ニューノーマル時代のビジネススタイルの開発が急務。

スーツやジャケットなどの重衣料の構成比が下がっていることや、収入不安による嗜好品への購買欲の低下で商品単価の下落傾向も見られる。

在庫については、実店舗休業に伴い2020年春夏商品をセールで消化促進を図ったものの、十分な消化は行えなかった。これを機に在庫の持ち方を根本的に見直し、売上総利益率を改善させる必要性が出ている。

コスト構造については、売上低下に耐えられるコスト構造とする必要性があり、コスト構造を抜本的に見直すべきと考えている。

当社の強みを活かすことで課題解決は可能

1、お客様との高い信頼関係

- ・実店舗の接客販売力の高さ
- ・販売員によるお客様の課題解決力
- ・顧客作りのノウハウ

2、お客様の変化への対応力

- ・社会潮流も踏まえたトレンド分析力
- ・商品・販売・宣伝部門の連動によるニーズ変化への対応力

3、高いネット通販比率

- ・単体ネット通販売上構成比
2020/3期 22.6% (業界平均 13.8%*)
- *経済産業省「平成31年度 電子商取引に関する市場調査」
- ・OMO体制の整備に向け開発中

直面する課題の解決

大都市商業施設の回復遅れ

ネット通販のさらなる強化

ビジネスウェアのカジュアル化加速

商品単価の下落

在庫効率

コスト構造の問題

23

■コロナ禍を乗り越えるための当社の強み

一方、当社はコロナ禍を乗り越えるための様々な強みを有している。

一番の強みはお客様との高い信頼関係。高い接客能力、スタイリング提案などを通じたお客様の課題解決力、末永く当社をご愛顧いただける顧客作りのノウハウなど、当社には実店舗でこれまで培ってきた様々な経験がある。今後、販路がネット通販にシフトしたとしても、このノウハウをネット通販に取り込んでいくことで、大きな差別化が図れる。

お客様の変化への対応については、トレンド情報だけではなく、社会潮流なども含めて今後のお客様ニーズを予測し、商品企画につなげていく仕組みを構築している。これまでも商品・販売・宣伝部門が連動してビジネス需要のカジュアル化に対応するなど、お客様の変化に適応して業績を伸ばしてきた。この対応力を活かすことで、コロナ禍による社会の変化、お客様のニーズの変化に対しても確実にキャッチアップできると考えている。

今後さらに重要性が高まるネット通販についても、当社は業界平均よりもネット通販の構成比は高く、今後に向けた基盤はすでに構築されている。将来のOMO体制に向けた準備も行っており、アフターコロナにあるべき販売方法に向けた変革は進んでいる。

実店舗とネット通販の両チャンネルにおいて高いお客様との信頼関係を構築し、お客様の変化に対応した商品を適時にご提案していくことで、現在直面している様々な課題は確実に解決できると考えている。

市場環境の変化を踏まえ、中期経営計画の期間、 優先順位を収益性の改善に設定

1. 大都市商業施設の回復には時間がかかる見通し
2. 新規出店を前提とした成長拡大は困難
→出店戦略、エリア戦略の見直し
3. ビジネス需要の変化は加速
→ニューノーマルに適合した商品構成への練り直し
4. ネットを通じた顧客接点強化の必要性が高まる
→自社ネット通販サイトを軸にした取り組みのさらなる強化

24

■ 中期経営計画期間(2021/3-2023/3)の前提条件

続いて、中期経営計画見直しにあたっての前提条件についてご説明する。

大都市商業施設の売上減少が続くが、現在の感染状況やお客様の行動様式の変化などを踏まえると、完全回復にはまだ時間がかかると見ている。これまでのような新規出店を前提とした成長拡大は難しいと考えており、出店戦略、エリア戦略の見直しを図っている。

ビジネス需要の変化は加速し、ニューノーマル時代に適応させた商品構成への練り直しが必要。具体的には2021年春物商品からの対応を始めているが、過去に例を見ないスピードでの変化のため、仮説検証を繰り返しながら精度を高めていくことになる。

実店舗へのご来店が減少する中、ネットを通じた非接触型のコミュニケーションでお客様との接点を強化する必要性が高まっている。現在、インスタグラムやネットのライブ配信による商品紹介、LINEを使ったオンライン接客など、ソフト面での様々な取り組みに着手しており、ここはまだまだ発展できると考えている。並行して自社ネット通販サイトのリニューアルを進め、2022年3月期中にはシステムや物流等のハード面の構築を終え、拡充したソフト面の取り組みと融合させた本格的なOMO施策に取り組む。

当社では市場環境がコロナ禍前に完全に戻るとは想定してなく、新しい環境への対応にはある程度の時間を要すると考えている。それを踏まえると、当中期経営計画の期間においては、この環境変化に対応できる企業に切り替え、事業の継続性を担保する収益性の向上に優先順位を置くべきと判断した。

● **基本方針：「危機に打ち勝ち、稼ぐ力を取り戻す」**

1. 収益構造を抜本的に見直す

2. 稼ぐ力を取り戻す

● **財務目標(コロナ禍を踏まえ一部修正)**

| | |
|-------------------|---|
| 中期最終年度の 連結営業利益 | 70~80億円 ※今期2021/3期見込みの△65億円から2年累計で135~145億円改善させる |
| 中期最終年度の ROE | 12~14% ※据え置き |
| 中期期間中の 配当性向 | 今後の投資計画を含む財務状況や金融市場動向等を見極めたのちに開示予定 |

■ 新中期経営計画 2021/3-2023/3

新しい中期経営計画の基本方針は「危機に打ち勝ち、稼ぐ力を取り戻す」。この3年間をかけてコロナ禍で起きた不可逆的な変化に対応し、収益性の高い企業体に生まれ変わり、今後の成長に向けた土台を作る。取り組み項目としては「収益構造を抜本的に見直す」、「稼ぐ力を取り戻す」の二つを掲げ、様々な施策を進める。

財務目標についても一部修正。中期最終年度の連結営業利益は従来目標の90~100億円から70~80億円に引き下げ、今期見込みから135~145億円の改善を目指す。ROEについては12~14%と据え置く。配当性向については、今後の投資計画を含む財務状況や金融市場の動向等を見極めたのちに開示予定である。当社では、株主様価値の向上を引き続き重要な経営課題として認識しており、まずは業績を早期に回復させることで、応援いただいている株主・投資家の皆様に報いていきたいと考えている。

- **不採算子会社、事業、店舗の見極め(退店・統廃合等)を実施**
 - 現段階で連結店舗数の**10%**程度の退店を見込み、引き続き検討中
- **本部組織の構造改革**
 - 機能・業務の括り直し、低付加価値業務の削減による生産性向上
 - リモートワークの継続、フリーアドレス制の導入等により本部オフィスを集約し、固定費を抑制
- **人事施策の変更**
 - 採用の抑制等で中期最終年度までに**10%**程度の人員減を見込む
 - ネット通販、カスタマーサポートなど重点分野への戦略的人員配置
 - 人件費の下方硬直性を是正し、業績との連動性の高い報酬制度への変更
 - 役員報酬 一部カットの継続
- **在庫効率の向上による売上総利益率の改善**
 - 在庫改善プロジェクトを通じたあるべき在庫の持ち方を検討し、売上総利益率を改善

■ 新中期経営計画「収益構造を抜本的に見直す」

取り組み項目の一つ、「収益構造を抜本的に見直す」についてご説明する。

不採算な子会社、事業、店舗を見極め、退店や統廃合などを行う。現段階で連結店舗数の10%程度の退店を見込み、引き続き検討を続ける。

本部組織についても、機能や業務を洗い出し、重複する業務、付加価値の低い業務を精査する。業務の削減、組織の括り直しなどにより、生産性を高める。今春から進めているリモートワークを継続しつつ、現在一部でフリーアドレス性を導入し、在宅と出勤のバランスをとった勤務体制を見極めるためのトライアルを実施中。ここから出た課題を抽出した上で、今後拡大する方針。最終的に現在数か所に分散している本部オフィスを主要2拠点に集約し、固定費の抑制につなげる。

人事施策については、採用抑制と退職者による自然減などで中期最終年度までに10%程度の人員数の減少を見込む。業務を効率化した上で、人材をネット通販やカスタマーサポートなどの今後の重要分野に戦略的に配置。コロナ禍による売上減に対して人件費を抑制しきれなかったことも、今期の赤字予想の要因の一つ。そのため、人件費の下方硬直性を是正し、業績との連動性の高い報酬制度へ変更する。今年5月から続けている役員報酬の一部返上についても、今期末まで継続。

在庫効率の向上による売上総利益率の改善については、在庫改善プロジェクトを立ち上げ、あるべき在庫の持ち方に向けた討議を行っている。在庫の増加要因の分析、在庫量を最適化する仕組み作り、在庫状況を管理するKPIの設定と評価制度との連動を図り、効率的な在庫運営を目指す。この取り組みでセール販売や在庫評価損の抑制を図り、売上総利益率を改善させる。

・主力事業の収益改善

1. 商品面の改善

- ・シーズンMDの変更、シーズンレス商品投入による気候変動対応
- ・ニューノーマルを見据えた商品開発
カジュアルの強化、ワンマイルウェアの開発、
ウェルネス商品の拡充(アウトドア、ヨガなど)
- ・価格帯の修正



2. 販売・宣伝面の改善

- ・オンライン接客、商品説明動画のライブ配信等、
非接触型接客手法の確立
- ・ネット通販サイト掲載コメントのブラッシュアップ



27

■ 新中期経営計画「稼ぐ力を取り戻す」

「稼ぐ力を取り戻す」については、主力事業の収益改善、新しい時代に即した事業開発、OMOの推進を進める。

主力事業の収益改善については、主要な取り組みをご説明する。商品面の改善については、今秋冬から進めているシーズンMDの変更とシーズンレス商品投入により、気候変動への対応力を高める。あわせてニューノーマルを見据えた商品開発を行い、お客様ニーズの変化に対応する。具体的にはカジュアルを強化してビジネス需要の変化を捉え、ワンマイルウェアの開発、アウトドア、ヨガなどのウェルネス商品を拡充し、新たな需要に対応する。価格帯については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おいて、カジュアル商品の価格帯を下に広げ、新たな需要を獲得する。当社の強みであるお客様の変化への対応力を活かし、これらの取り組みを成功させる。

販売・宣伝面での改善については、実店舗で培ったお客様との信頼関係をベースとした取り組みを進める。販売スタッフを活用し、ネットを通じた商品説明動画の配信、オンライン接客など、非接触型の接客手法を確立する。ネット通販サイトでは商品コメントにおいて、生地の手触り、サイズ感や洗濯方法の説明など、実際に店頭で接客する際にお伝えしているような情報まで網羅し、オンラインでの商品訴求力を高める。オンラインでの訴求力向上により、セール構成比が高くなる傾向のあるネット通販においても定価販売を強化できる。今後、実店舗での買い物においても、来店前にネットで商品を吟味し、購入したい商品を絞り込んだうえで、短時間で買い物をされる方が増えると予想。実店舗とネット通販の双方で遜色のない接客力をつけていくことで、お客様の買い方の変化に対応する。

これに加えて、各マーケットに応じた取り組みを並行して進め、既存事業の収益改善につなげる。

・新しい時代に即した事業開発

- ・ニューノーマルを見据えたコンセプトの新規事業開発
- ・自社ネット通販サイトを軸にした、多店舗出店を前提としない業態
- ・GLRとコーエンの中間の価格帯で新しい層を取り込む

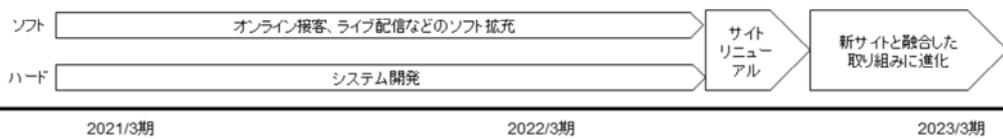
・OMOの推進

1. ソフト面の充実

- ・ウェブ接客力、商品コメントやスタイリング画像の質で業界**No.1**を目指す
(SNS活用、販売員のネット通販業務への関与拡大等)

2. ハードの刷新

- ・**2022/3**期中を目途に自社インフラを使った自社ネット通販サイトにリニューアル
- ・実店舗同等のサービスをオンラインでも実現させる



■ 新中期経営計画「稼ぐ力を取り戻す」

新しい時代に即した事業開発については、ニューノーマルを見据えたコンセプトの新規事業開発を行っている。自社ネット通販サイトを軸にして、従来のような多店舗出店を前提としない業態を考えており、中期期間の後半からスタートする予定。GLRとコーエンの中間の価格帯において、新しいお客様層を取り込んでいく考え。

OMOの推進については、ソフト面の充実とハードの刷新の二軸で進める。ソフト面の充実については、商品説明動画の配信などのSNS活用、オンライン接客や掲載情報のブラッシュアップにおける販売員の関与拡大など、今から着手できる取り組みを進めている。ハードの刷新については2022年3月期中を目指し、自社ネット通販サイトのリニューアルを進める。物流やシステムなどを融合させた仕組みに切り替えることで、実店舗同様のサービスをオンラインでも実現させるインフラを構築する。新しい仕組みに充実させたソフト面の取り組みと組み合わせることで、OMOの推進を図る。

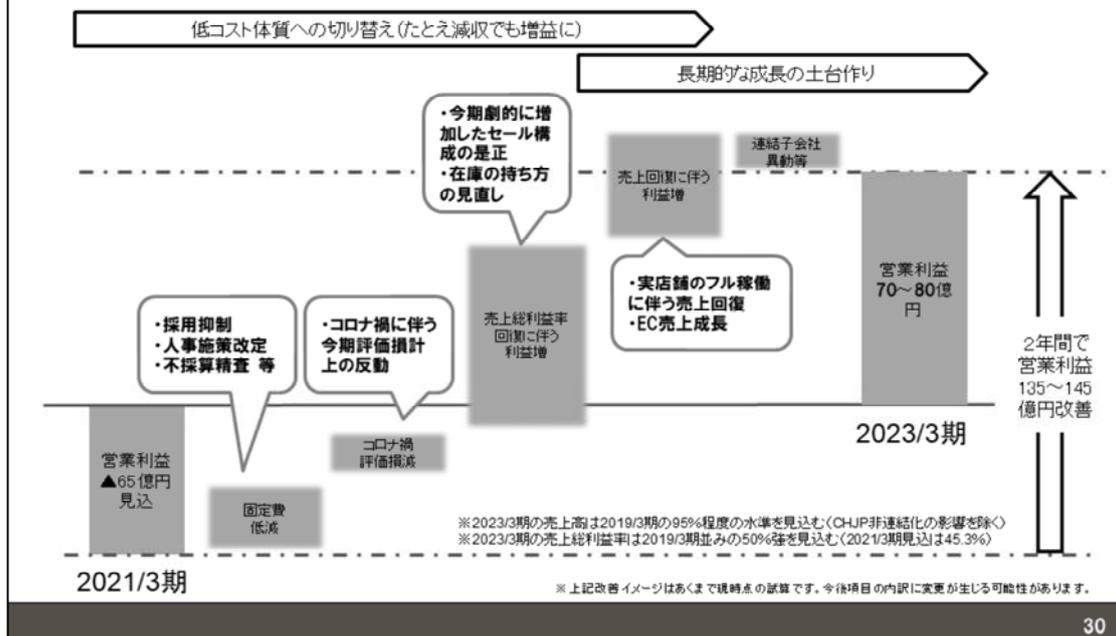
■ 当社の直面する課題と新中期取り組み事項のマトリクス

| | | 大塚市商業施設の 回復遅れ | ネット通販の さらなる強化 | ビジネスウェアの カジュアル化加速 | 商品準備の下落 | 在庫効率 | コスト構造の問題 |
|------------------|-------------------------|------------------|------------------|----------------------|---------|------|----------|
| 収益構造を本格的に 見直し | 不採算店舗、事業、子会社の 撤退、統廃合 | ○ | | | | ○ | ○ |
| | 本部組織の精進改革 | | ○ | | | | ○ |
| | 人事施策の変更 | | ○ | | | | ○ |
| | 在庫効率の改善 | | | | | ○ | ○ |
| 競合方を取り戻す | 主力事業の収益改善 商品面の改善 | | | ○ | ○ | ○ | |
| | 主力事業の収益改善 販売・宣伝面の改善 | ○ | ○ | | | ○ | |
| | 新しい時代に即した事業開発 | | ○ | ○ | ○ | | |
| | OMOの推進 | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ |

■ 当社の直面する課題と新中期取り組み事項のマトリクス

当社が直面する課題と新中期計画の各取り組み事項をマトリクス化したもの。

前半：利益体質への切り替え、後半：新たな成長の土台作り
今後2年で営業利益を135～145億円改善



■ 業績回復までのステップおよび改善の内訳

最後に業績回復までのステップと内訳をご説明する。コロナ禍を経た中期の前半では、たとえ減収となっても利益を創出できる体制を目指す。この実行を経て、中期の後半で長期的な成長の土台作りを行う。

中期最終年度の2023年3月期において売上高は1400億円台後半、売上総利益率は50%強を見込む。売上については、今期の途中で非連結化するCHJPの売上を除外した場合、180億円強の増加となる。これは主に今期4～5月の緊急事態宣言に伴い休業した店舗のフル稼働による底上げ、ネット通販の成長によるものである。2023年3月期の売上は、CHJP非連結化の影響を除き、コロナ禍の影響がなかった2019年3月期の売上の95%程度、売上総利益率は2019年3月期並みの水準への回復を見込む。

コスト面では、来期および再来期において、採用の抑制、人事施策の改定、不採算な取り組みの精査等により、固定費の低減を目指す。なお、売上の回復に伴い変動費は発生するものの、これらの固定費の低減により、来期および再来期の販管費は今期に比較し大きく伸びないと想定している。

今期予定しているコロナ禍に伴う在庫評価損については、基本的に今期限りの計上となるため、来期以降の利益回復に寄与する。

売上総利益率については、コロナ禍に伴い今期劇的に増加したセール売上構成比を是正するとともに、在庫プロジェクトの推進で過剰在庫を抑制し、コロナ禍前の水準に戻すことを目指す。この改善に伴い、今期に比較した利益へのプラス影響は高いものとする。さらに180億円強の売上回復に対しても、利益の増加が見込まれる。

連結子会社の異動等に伴い、営業利益額のマイナスが発生するが、これを踏まえても、2023年3月期の営業利益額は70～80億円になる見通し。

当中期経営計画の期間中に収益体質に切り替え、将来に向けた土台作りを行う。

III. 参考資料

| | 19/3期 | | | 20/3期 | | | 21/3期 | | |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|----|
| | 上半期 | 下半期 | 通期 | 上半期 | 下半期 | 通期 | 上半期 | 下半期 | 通期 |
| 当年売上総利益率 | 51.5% | 51.4% | 51.4% | 51.7% | 50.1% | 50.8% | 42.9% | | |
| 前年同期売上総利益率 | 51.2% | 51.7% | 51.5% | 51.5% | 51.4% | 51.4% | 51.7% | | |
| 差異 | 0.3pt | ▲0.3pt | ▲0.0pt | 0.2pt | ▲1.4pt | ▲0.6pt | ▲8.7pt | | |
| ■差異内容(全体に与える影響度)の主な内訳 | | | | | | | | | |
| ㈱UA ビジネスユニットの 売上総利益率増減影響 | 0.3pt | ▲0.3pt | 0.0pt | ▲0.1pt | ▲1.4pt | ▲0.8pt | ▲6.0pt | | |
| ㈱UA アウトレット等の 売上総利益率増減影響 | 0.1pt | 0.1pt | 0.1pt | 0.1pt | 0.2pt | 0.1pt | ▲0.9pt | | |
| ㈱UA その他原価の増減影響 | ▲0.1pt | 0.1pt | 0.0pt | 0.0pt | 0.0pt | 0.0pt | ▲1.4pt | | |
| 他要因(子会社動向、連結調整、 売上構成等) | 0.1pt | ▲0.2pt | ▲0.1pt | 0.2pt | ▲0.1pt | 0.0pt | ▲0.5pt | | |