

2021年3月期 第3四半期 決算説明会

2021年2月4日

株式会社 ユナイテッドアローズ

I. 2021/3期 第3四半期 業績概況等	P. 3～19
II. 重点取組課題の進捗	P. 20～23
・ユニテッドアローズ オンラインストア リニューアル 開発状況	
・在庫改善プロジェクト 進捗報告	
III. 参考資料	P. 23～39

※ 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。

①略称の表示について：以下の事業、ストアブランド、連結子会社及び関係会社については、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 グリーンレベル リラクシング=GLR/グリーンレベル 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 グリーンレベル リラクシング=ルロウ GLR、ジ エアポート ストア ユニテッドアローズ=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 ソブリンハウス、アストラット、エアポート 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3四半期 業績概況等

連結PL(詳細は5~9ページ)

- ・減収減益であるも、3Q(3か月間)は黒字化し、損失幅が縮小
- ・売上高:917億円、前年同期比77.1%(1Q 59.2%、2Q 83.8%、3Q 86.6%)
- ・売上総利益率:前年同期差▲5.7ptの46.9%。秋冬商品の調達抑制によりマイナス幅を縮小
- ・販管費率:前年同期差5.5pt増の50.7%。減収により売上比率悪化も、2Q以降は悪化幅を縮小
- ・営業損益:▲34億円(1Q ▲50億円、2Q ▲18億円、3Q 33億円)

単体売上高(詳細は10、11ページ)

- ・単体売上高前年同期比 76.9%(1Q 60.0%、2Q 84.6%、3Q 84.9%)
- ・ネット通販売上前年同期比 116.2%、売上構成比31.6%(前年同期から10.7ptの増)

たな卸資産(詳細は12ページ)

- ・たな卸資産:前年同期末比79.7%。CHJP連結除外の影響を除いても約90%と効率化

出退店(詳細は14~16ページ)

- ・3Q累計実績:グループ合計出店数19、退店数10、3Q末店舗数358
- *連結対象範囲の変更に伴い、2020年12月末時点でCHJP店舗(10店舗)を実績から除外

グループ会社(詳細は17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以降は減収幅縮小

3Q累計：減収減益も、3Q3カ月間は黒字化し、損失幅が縮小

売上高917億円、前年同期比77.1%、営業損失34億円の減収減益

売上総利益率：前年同期差▲5.7ptの46.9%。秋冬商品の調達抑制によりマイナス幅を縮小

販管費率：前年同期差5.5pt増の50.7%。減収により売上比率悪化も、2Q以降は悪化幅縮小

営業外収入に雇用調整助成金約10億円を計上し、経常損失は22億円

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30億円

単位：百万円

	連結 2021/3期 3Q累計				前年同期	
	実績	売上比	前年同期比増減 比率	増減 比率	実績	売上比
売上高	91,799	100.0%	▲ 27,293	77.1%	119,093	100.0%
売上総利益	43,027	46.9%	▲ 19,633	68.7%	62,660	52.6%
販管費	46,497	50.7%	▲ 7,277	86.5%	53,774	45.2%
営業利益	▲ 3,470	-3.8%	▲ 12,356	—	8,886	7.5%
営業外損益	1,229	1.3%	1,208	6057.4%	20	0.0%
経常利益	▲ 2,241	-2.4%	▲ 11,147	—	8,906	7.5%
特別損益	▲ 763	-0.8%	282	—	▲ 1,045	-0.9%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	▲ 3,014	-3.3%	▲ 7,702	—	4,687	3.9%

■連結PL実績

当第3四半期累計期間は減収減益となるも、3Q3か月間では黒字化しており、上期実績から損失幅が縮小。

売上高は前年同期比77.1%の917億円となった。

売上総利益率は、前年同期差▲5.7ptの46.9%となった。春夏商品の値引増等があったが、秋冬商品は在庫調達を抑制し、マイナス幅を縮小させた。

販管費率は前年同期差5.5pt増の50.7%となった。減収により売上比が悪化しているが、2Q以降悪化幅は縮小傾向にある。

以上により、営業損失は34億円となり、上期実績の68億円の損失から損失幅が縮小した。

営業外収入に雇用調整助成金約10億円を計上し、経常損失は22億円となった。

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30億円となった。

前年同期比86.5%、販管费率前年同期差5.5pt増の50.7%

1Qは店舗休業等により販管费率が悪化するも、2Q以降は悪化幅が縮小

(主に金額の増減の顕著な科目等についてコメント)

- ・宣伝販促費: 広告宣伝費、ハウスカード関連コスト等の減
- ・人件費: 賞与や時間外手当等の減
- ・賃借料: 1Qの実店舗休業および減収に伴う減
- ・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 2021/3期 3Q累計					前年同期	
	実績	売上比	前年同期比増減		売上比 増減	実績	売上比
			増減	比率			
売上高	91,799	100.0%	▲ 27,293	77.1%	0.0%	119,093	100.0%
販管費	46,497	50.7%	▲ 7,277	86.5%	5.5%	53,774	45.2%
宣伝販促費	2,464	2.7%	▲ 757	76.5%	0.0%	3,221	2.7%
人件費	17,320	18.9%	▲ 1,788	90.6%	2.8%	19,108	16.0%
賃借料	14,688	16.0%	▲ 2,100	87.5%	1.9%	16,789	14.1%
減価償却費	1,281	1.4%	▲ 174	88.0%	0.2%	1,456	1.2%
その他	10,741	11.7%	▲ 2,457	81.4%	0.6%	13,198	11.1%

※ 過去2年分の上期・下期・通期における項目別連結販管费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86.5%、販管费率前年同期差5.5pt増の50.7%。

1Qは店舗休業等により販管费率が悪化するも、2Q以降は営業再開や経費抑制等により悪化幅が縮小している。

主に金額の増減の顕著な科目等については以下の通り。

宣伝販促費: 各種広告宣伝費、ハウスカード関連コストの減

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

売上高、各利益が段階的に回復、3Q3カ月間では黒字化

1Q:実店舗休業に伴う売上減、各種コスト比率の上昇

2Q:実店舗営業再開に伴い売上回復するも、春夏在庫消化で売上総利益率の悪化

3Q:大都市圏の回復遅れ、ビジネスニーズの縮小、新型コロナウイルス感染拡大第3波の消費マインドへの影響はあるものの、在庫抑制により売上総利益率の悪化幅を低減



単位:百万円

	1Q	2Q	3Q
売上高	22,198	31,060	38,540
YOY	59.2%	83.8%	86.6%
売上総利益率	43.4%	42.6%	52.3%
営業利益	▲ 5,019	▲ 1,820	3,369
YOY	—	—	67.6%
経常利益	▲ 4,940	▲ 847	3,546
YOY	—	—	70.7%
四半期純利益	▲ 3,582	▲ 1,514	2,083
YOY	—	—	75.9%

■ Q別 連結 PL主要項目、売上総利益率 推移

PLの主要項目をQ別に見ると、1Qから段階的に回復している。

1Qは実店舗休業に伴う売上減で各種コスト比率が上昇、

2Qは営業再開で売上は回復するも、春夏商品の在庫消化促進で売上総利益率が悪化、

3Qは大都市圏の回復遅れ、ビジネスニーズの縮小、感染第3波の消費への影響はあるものの、秋冬商品の在庫抑制により売上総利益率の悪化を低減し、黒字化している。

売上総利益率、販管费率とも段階的に回復、3Q時点で前年差が大幅に縮小



単位:百万円

		1Q	2Q	3Q
売上総利益	2020/3期	20,532	17,989	24,139
	2121/3期	9,637	13,233	20,156
売上総利益率	2020/3期	54.7%	48.5%	54.2%
	2121/3期	43.4%	42.6%	52.3%
前年同期差		-11.3pt	-5.9pt	-1.9pt



単位:百万円

		1Q	2Q	3Q
販管費	2020/3期	17,389	17,228	19,156
	2121/3期	14,656	15,054	16,786
販管费率	2020/3期	46.4%	46.5%	43.0%
	2121/3期	66.0%	48.5%	43.6%
前年同期差		19.6pt	2.0pt	0.5pt

■Q別 連結 売上総利益、販管費 推移

1Qを底に売上総利益率は段階的に回復しており、秋冬商品の在庫調達を抑制した3Qでは前年差が大幅に縮小し、前年水準に近付きつつある。

販管費についても各種項目で抑制を行い、3Qでは前年同期差を0.5ptまで圧縮。

■連結 売上総利益率実績

■3Q累計

2021/3期3Q累計売上総利益率	46.9%
前年同期売上総利益率	52.6%
差異	▲5.7pt

■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	▲0.7pt
株UA その他原価の増減影響	▲0.7pt
他要因(子会社動向、連結調整、売上構成等)	▲0.6pt

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▲5.3pt
 上期の春夏商品の消化を目的とした値引販売の増等
 アウトレット等自体の売上総利益率は前年同期差▲5.1pt
 在庫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等
 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等

■3Q(3カ月)

2021/3期3Q(3カ月)売上総利益率	52.3%
前年同期売上総利益率	54.2%
差異	▲1.9pt

■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	▲0.8pt
株UA アウトレット等売上総利益率増減影響	▲0.5pt
株UA その他原価の増減影響	0.1pt
他要因(子会社動向、連結調整、売上構成等)	▲0.8pt

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▲1.2pt
 在庫量のコントロールにより、前年同期比でのマイナス幅が縮小
 アウトレット等自体の売上総利益率は前年同期差▲3.7pt
 消化促進も、上期に比較し値引き販売抑制によりマイナス幅縮小
 (計画管理へ確認中)
 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。

■連結 売上総利益率実績

3Q累計で売上総利益率は前年同期から5.7ptのマイナス。内訳は、(株)UAのビジネスユニットによるものが3.7ptマイナス、春夏商品の消化促進の影響が大きく、ビジネスユニット自体の売上総利益率は前年同期から5.3pt減。アウトレット等による影響が0.7ptマイナス、アウトレット等自体の売上総利益率は前年同期から5.1pt減。在庫消化促進を目的とした値引き販売の拡大によるもの。(株)UAその他原価の増減による影響が0.7ptのマイナス、在庫増や値引販売増に伴う商品評価減の増によるもの。その他の要因が0.6ptのマイナス。一部子会社の値引き販売の増、アウトレット売上構成比の増などによるもの。

3Qの3か月間を切り出すと、売上総利益率は1.9ptのマイナスまで縮小。内訳は、(株)UAビジネスユニットによるものが0.8ptのマイナス、ビジネスユニット自体の売上総利益率は前年同期から1.2pt減。弱含みは続いているものの、秋冬商品の在庫コントロールにより、前年同期からのマイナス幅は縮小している。アウトレット等による影響が0.5ptのマイナス、アウトレット等自体の売上総利益率は前年同期から3.7pt減。引き続き在庫消化を促進するものの、上期に比べてマイナス幅は縮小。その他原価の増減による影響が0.1ptのプラス。在庫量の抑制により評価減が縮小。その他の要因が0.8pのマイナス、一部子会社の値引き販売の増、アウトレット売上構成比の増などによるもの。

累計では非常に厳しい数字となっているが、3Qでは改善が進んでいる。

売上高前年同期比76.9%、小売+ネット通販 既存店売上高前期比73.2%

- ・大都市圏の苦戦は続くも、小売既存店は段階的に回復、1Q 36.3%、2Q 69.8%、3Q 74.8%
- ・ネット通販売上前年同期比 116.2%、売上構成比 31.6%(前年同期から10.7ptの増)
- 自社ECサイトが堅調に推移(自社ECサイト 売上高前年同期比 180.5%)

単位:百万円

	単体				前年同期実績	
	2021/3期 3Q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	75,742	100.0%	▲ 22,771	76.9%	98,514	100.0%
ビジネスユニット計	63,826	84.3%	▲ 20,769	75.4%	84,595	85.9%
小売	39,273	51.9%	▲ 24,075	62.0%	63,349	64.3%
ネット通販	23,942	31.6%	3,332	116.2%	20,609	20.9%
その他(卸売等)	611	0.8%	▲ 25	96.0%	636	0.6%
アウトレット等	11,916	15.7%	▲ 2,001	85.6%	13,918	14.1%

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	73.2%	83.6%*	85.8%*
小売	60.8%	64.0%	95.1%
ネット通販	108.5%	132.6%*	85.7%*

※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ZOZOTOWN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76.9%、既存店売上高前期比73.2%。

こちらも1Qを底にマイナス幅は段階的に縮小、

特に小売既存店は1Q 36.3%、2Q 69.8%、3Q 74.8%

ネット通販売上は前年の116.2%と二けた成長を維持し、構成比31.6%。前年同期から10.7ptの増。自社ECサイト売上については、前年に約2か月半の稼働停止期間がございますが、前年の180.5%と堅調に推移している。

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

第一事業本部：高額品は堅調を維持、カジュアル商品に回復が見られ復調傾向

第二事業本部：ビジネス需要の低迷、秋冬商品のMDバランスの崩れにより回復に遅れ

単位：百万円

	単体 2021/3期 3Q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	63,826	▲ 20,769	75.4%	84,595
第一事業本部	43,506	▲ 11,546	79.0%	55,052
第二事業本部	20,320	▲ 9,223	68.8%	29,543

	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	76.2%	63.9%	110.4%
第二事業本部	67.7%	55.5%	104.7%

※ 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、カジュアル商品から徐々に回復。

事業別では、第一事業本部は高額品が比較的堅調に推移し、カジュアル商品の回復が見られている。第二事業本部は、ビジネス需要の低迷の影響を大きく受けたことや、秋冬商品のMDバランスが崩れ、冬物アウターが不足したことなどにより回復に遅れが出ている。こちらは春夏以降で改善させる。

連結総資産 前年同期末比83.6%、前期末比103.3%の723億円

(コメントは前年同期末との比較 *当3Q末の資産および負債の増減には、CHJPを連結対象範囲から除外した影響を含む。)

- ・流動資産:現金及び預金、たな卸資産、未収入金の減
- ・固定資産:建物及び構築物の減、連結対象範囲の変更による地上権の減
- ・流動負債:短期借入金が増、買掛金、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140.3%の179億円

※たな卸資産:同79.7%の254億円(CHJP連結除外の影響を除いても約90%と抑制)

	連結				前年同期末				前期末			
	2021/3期		3Q末		実績		構成比		実績		構成比	
	実績	構成比	前年同期末比	前期末比	実績	構成比	実績	構成比	実績	構成比	前年同期末比	
総資産	72,337	100.0%	83.6%	103.3%	86,521	100.0%	70,007	100.0%	76,292	105.1%		
流動資産	47,258	65.3%	77.1%	102.7%	61,282	70.8%	45,997	65.7%	49,805	105.9%		
(うち たな卸資産)	25,434	35.2%	79.7%	91.0%	31,902	36.9%	27,949	39.9%	31,212	115.4%		
固定資産	25,078	34.7%	99.4%	104.5%	25,238	29.2%	24,009	34.3%	26,487	103.5%		
流動負債	34,047	47.1%	89.3%	143.9%	38,123	44.1%	23,658	33.8%	35,052	123.0%		
固定負債	4,239	5.9%	98.6%	99.1%	4,300	5.0%	4,275	6.1%	4,410	104.0%		
純資産合計	34,050	47.1%	77.2%	80.9%	44,097	51.0%	42,072	60.1%	36,829	92.3%		
参考:長短借入金残高	17,900	24.7%	140.3%	389.1%	12,760	14.7%	4,600	6.6%	18,700	267.1%		

単位:百万円
参考

■連結BS実績

連結総資産 前年同期末比83.6%、前期末比103.3%の723億円、なお連結対象範囲の変更に伴い、2020年12月末でCHJP合同会社の資産が外れている。

前年同期末との主な増減要因は以下の通り。

流動資産:現金及び預金、たな卸資産、未収入金の減

現金及び預金の減はCHJP合同会社の資産が連結対象から外れたことによる一時的なもので、2021年3月には2020年3月期に係る同社の配当金と譲渡代金の入金がある。

固定資産:建物及び構築物の減、連結対象範囲の変更による地上権の減

流動負債:短期借入金が増、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140.3%の179億円

たな卸資産:同79.7%の254億円。前年同期末からCHJP合同会社の在庫を控除しても約90%程度の水準。秋冬商品の調達抑制により、効率化が進みつつある。在庫改善プロジェクトを通じて、継続的な抑制を図る。

現金及び現金同等物の四半期末残高50億円

- ・営業CF (主な収入):減価償却費12億円
(主な支出):たな卸資産の増16億円、その他流動負債の減5億円
- ・投資CF (主な支出):有形固定資産の取得16億円、
連結の範囲変更に伴う現預金の減 29億円
- ・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 3Q累計	前年同期
	実績	実績
営業キャッシュ・フロー(小計)	▲ 7,231	4,491
営業キャッシュ・フロー	▲ 7,145	1,693
投資キャッシュ・フロー	▲ 5,080	▲ 3,403
財務キャッシュ・フロー	11,570	6,365
現金及び現金同等物の四半期末残高	5,056	10,484

■ 連結CF実績

3Q末の現金及び現金同等物は、50億円。

営業キャッシュ・フローは、71億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12億円。

キャッシュアウトの主な内訳は、たな卸資産の増16億円、その他流動負債の減5億円。

投資活動によるキャッシュ・フローは、50億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16億円、

2020年12月末でCHJP合同会社が連結対象から外れたことによる現預金の減 29億円

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。

■グループ合計小売出退店 3Q累計実績

- ・3Q累計実績:グループ合計出店数19、退店数10、3Q末店舗数358
- ・通期見込み:グループ合計出店数20、退店数25、期末店舗数見込み344

	2021/3期3Q累計実績				2021/3期 通期見込み		
	前期末 店舗数	出店	退店	3Q末 店舗数	出店	退店	期末 店舗数
グループ合計	359	19	10	358	20	25	344
(株)ユナイテッドアローズ	241	14	9	246	14	21	234
(株)フィーゴ	16	0	0	16	0	0	16
(株)コーエン	85	5	1	89	6	4	87
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	7	0	0	7	0	0	7
CHROME HEARTS JP 合同会社	10	0	0	-	0	0	-

参考: 韓ユナイテッドアローズ内訳

第一事業本部	113	7	0	120	7	3	117
第二事業本部	101	6	9	98	6	17	90
アウトレット	27	1	0	28	1	1	27

*連結対象範囲の変更に伴い、2020年12月末時点でCHJP合同会社の店舗(10店舗)を実績から除外

■グループ合計出退店 3Q累計実績

3Q累計実績:グループ合計での新規出店数:19、退店:10、3Q末店舗数:358。

通期見込み:グループ合計での新規出店数:20、退店:25、期末店舗数:344。

連結対象範囲の変更により、CHJP合同会社の店舗(10店舗)を3Q末時点で除外している。

■参考:(株)UA スタブランド別小売出退店実績

	2021/3期 3Q累計実績				2021/3期 通期見込み		
	前期末 店舗数	出店	退店	3Q末 店舗数	出店	退店	期末 店舗数
(株)ユナイテッドアローズ合計	241	14	9	246	14	21	234
第一事業本部計	113	7	0	120	7	3	117
ユナイテッドアローズ総合店	14	2	0	16	2	2	14
ユナイテッドアローズ	25	1	0	26	1	0	26
ビューティ&ユース	38	0	0	38	0	0	38
その他	36	4	0	40	4	1	39
第二事業本部計	101	6	9	98	6	17	90
グリーンレーベル リラクシング	83	4	1	86	4	4	83
その他	18	2	8	12	2	13	7
アウトレット	27	1	0	28	1	1	27

(※) スティーブン アラントーキョー、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。

■参考:(株)UA スタ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
11月	新規出店	ユニテッドアローズ 心斎橋店	心斎橋バルコ(大阪市中央区)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 松山エミフルMASAKI店	エミフル MASAKI(愛知県伊予郡)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 心斎橋バルコ店	心斎橋バルコ(大阪市中央区)
9月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング グラシエミオ所沢店	グラシエミオ所沢(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 ユニテッドアローズ 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 ユニテッドアローズ 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	ロケナゴヤ	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(京都府下京区)

■コーエン

月	出退店	店名	商業施設・住所
9月	新規出店	コーエン イオンモール高知店	イオンモール高知(高知県高知市)
	新規出店	コーエン 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)
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3四半期累計期間における脚フイーゴ、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減収幅縮小

株式会社フィーゴ

3Q累計：減収減益

- ・売上高 11億円 前年同期比 65%(1Q:41%、2Q:63%、3Q:89%)

株式会社コーエン

3Q累計：減収減益

- ・売上高 77億円 前年同期比 81%(1Q:66%、2Q:80%、3Q:97%)

CHROME HEARTS JP合同会社

4～12月：減収減益

- ・売上高73億円、前年同期比 80%(1Q:50%、2Q:88%、3Q:98%)

※)同社は12月決算であるが、業績への影響を勘案し、4月～12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)

- ・事業特性に応じて、カジュアル構成比を拡大（下記参照）
- ・ビジネス対応のキレイ目カジュアルを中軽衣料を中心に強化
- ・アウトドア、ウェルネスなど需要拡大が見込まれる分野の拡大
- ・ホームウェア、2マイルウェアなど新しい生活様式に準じた商品の品ぞろえ強化
- ・ビジネスカテゴリーについては、機能性素材のセットアップ（ストレッチ、ウォッシュャブル、抗菌など）、中軽衣料の拡大等、ビジネスカジュアルの幅を広げる



■ 商品政策の変更: 事業特性に応じたカジュアルの強化

前回の説明会后、コロナ禍を受けた商品政策の変更について多くのご質問をいただいております、説明を追加。

新中期経営計画の前提にも記した通り、新型コロナウイルスの感染拡大により、ビジネス需要の急速なカジュアル化、嗜好品の需要低下による商品単価の下落が起きている。当社としても早急に対応すべき課題と認識し、各事業の特性に応じた対応を行っている。

カジュアルの強化については、スライドのグラフのように2021年春夏から各事業のカジュアル構成比を拡大する。拡大したカジュアル品において、中軽衣料を中心にビジネス対応のキレイ目カジュアルを強化するほか、アウトドア、ウェルネス商品など今後の需要拡大が見込まれる分野を増やしていく。ホームウェアや2マイルウェアなど、新しい生活様式に即した品ぞろえも拡充させる。

ビジネスカテゴリーは構成比を下げるものの、ストレッチ、ウォッシュャブル、抗菌などの機能性素材を使ったセットアップの需要は引き続き見込まれるため、強化していく。リモートワークの推進により中軽衣料の需要も高まると考えており、品ぞろえを厚くする方針。フォーマル、式典向け商品の需要は小さくなるものの、一定のニーズは残ると考えており、品ぞろえを絞りながら、取り扱っていく方針。

今後の感染拡大状況やワクチンの普及などによって大きく市場環境が変わることも想定されるため、シーズン毎に仮設検証を繰り返しながら、お客様ニーズに最適化させる。

従来価格帯にエントリープライスの商品を追加 価格が要因で取りこぼしていたお客様層を開拓

メンズ

UA	シャツ、パンツ、ジャケット等のエントリープライス商品(ネット通販専用品)
BY	キレイ目カジュアル、若年層向けトレンドカジュアル(ネット通販専用品)
GLR	エントリープライスのデイリーカジュアル品の追加(実店舗 & ネット通販とも)

ウィメンズ

UA	中軽衣料を中心にしたエントリープライス商品、インフルエンサーとの協業ブランド(ともにネット通販専用品)
BY	キレイ目カジュアル、トレンドカジュアルのエントリープライス商品(ネット通販専用品)
GLR	中軽衣料を中心にしたエントリープライス商品(実店舗 & ネット通販とも)



■ 商品政策の変更: エントリープライスの追加による客数拡大

コロナ禍により消費の二極化が加速している。当社においても高額品の動向は比較的堅調なもの、低めの価格帯の商品は苦戦傾向にある。お客様の生活防衛意識も高まる中、当社の価格が相対的に高めになっており、特に価格でフィルターをかけて商品を検索できるネット通販において、当社がお客様の選択から外れてしまう現象が出ている。そのため従来の価格帯は大きく変えずに、その下のゾーンにエントリープライス商品を追加することで、これまで未開拓であったお客様層にもターゲットを広げる。

メンズでは、UAにおいてシャツ、パンツ、ジャケット等をネット通販専用品として取り扱うほか、BYではキレイ目カジュアル、若年層向けトレンドカジュアルの商品群をネット通販専用品として販売し、新たなお客様層の獲得を目指す。GLRにおいては、ビジカジに傾倒しがちだったカジュアルにおいてデイリーカジュアル品を追加し、実店舗とネット通販において販売する。

ウィメンズでは、UAにおいて中軽衣料を中心にした商品やインフルエンサーとの協業ブランドをネット通販専用品として取り扱う。BYについてはキレイ目カジュアルやトレンドカジュアルの商品群をネット通販専用品として展開する。GLRについて中軽衣料を中心とした商品群を実店舗とネット通販で取り扱い、これまでカバーしきれなかったお客様層を取り込んでいく。

この取り組みによって客単価の下落につながる可能性はあるが、新たなお客様層の取り込みによる客数増、定価販売比率の向上にて売上・利益を確保できると考えている。

II. 重点取組課題の進捗

SaaS*サービスを活用した機動的かつ確実なリニューアル

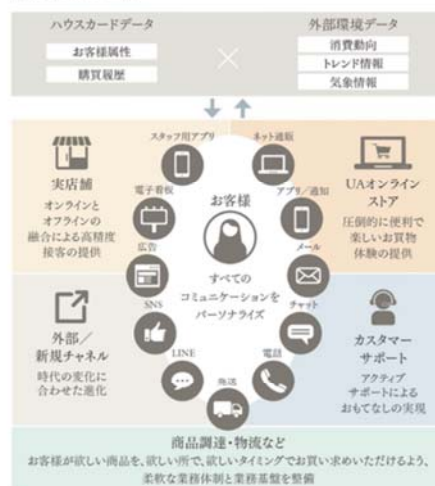
- ・OMO*施策を前提としたネット通販の基本機能の構築を最優先し、22/3期中に切り替え
- ・他社での運用実績のあるサービスで品質を担保
- ・機能要件の整理と業務フローの見直しを実施し、アドオンやカスタマイズを最小化

サイトリニューアルで実現できること

- ・機動性のあるサイト運営体制の確保、付加価値サービスの実施
- ・自社物流センターの活用で店頭在庫とEC在庫の一元化を目指し、効率的な在庫運用を実現
- ・運営コストの低減
主要コストを手数料形式から固定費化することで、今後の収益性改善に貢献
SaaSサービスの活用で投資金額を低減、3年程度で回収予定
- ・OMOサービスの段階的实施
各種OMOサービスは段階的に開始予定。
現在実施中の各種オンライン接客とともに総合的なサービスを実現

*SaaS: Software as a Service
*OMO: Online merges with Offline

将来の販売モデル像



ユナイテッドアローズ オンラインストアの目指す姿

■ ユナイテッドアローズ オンラインストア リニューアル開発状況

ユナイテッドアローズ オンラインストアのリニューアルについて、現在の開発状況をご説明する。

前回はすべての機能をゼロベースから作り上げるスクラッチ開発を行ったがために、開発工程の複雑化につながり、リニューアルを見合わせる事になった。その反省から、今回はOMOの基本機能が構築されている既存のサービスを活用して、機動的にかつ確実にリニューアルが行えるスキームをとっている。OMO施策の実施を前提としたネット通販の基本機能の構築を最優先に開発を進めており、2022年3月期中に新たなサイトに切り替える予定。採用するサービスは他社での運用実績もあり品質も担保されている。当社内での機能要件の整備や業務フローの見直しを行うことで、アドオンやカスタマイズ開発を最小化し、確実なリニューアルにつなげる。

今回のサイトリニューアルで実現できることについて改めてご説明する。今回のリニューアルにより、自社主導で機能の追加等が可能な開発・運営体制へと移行できる。機動性のあるサイト運営体制を確保し、お直し済み商品の配送、ギフトラッピングなど、付加価値の高い当社ならではのサービスを実施する。フルフィルメントを自社物流施設で行うことで実店舗と自社ECサイトの在庫を一元化し、様々なオムニチャネルサービスを通じた在庫の効率的な運用を目指す。

運営コスト面では、売上額に対して一定比率の手数料を支払う現在の仕組みから、システム使用料などの一部費用を固定費化した仕組みに変更するため、今後の収益性改善にも寄与する。サースサービスを活用することで投資金額を低減し、3年程度でコストを回収できる見込み。

オンライン試着予約、実店舗決済・自宅受取などのOMOサービスについては、オペレーションの整備を進めながら段階的に実施する。現在行っている各種オンライン接客とともに総合的なサービスを実現し、オンラインの重要性がますます高まる今後の購買動向に対応していく。

今回のリニューアルは、当社の考える将来の販売モデル像の実現に向けた第一歩となるもの。オンラインとオフラインから得られる様々なデータを活用し、将来的には一人ひとりに最適化させた精度の高いサービスを提供し、お客様が欲しい商品を、欲しい場所で、欲しいタイミングでお買い求めいただけるよう、業務体制と業務基盤を整備していく。

プロジェクトスタートの背景

- ・セールやアウトレットでの最終消化を前提とした商品調達
- ・売り減らし体質からくる値引き販売の拡大

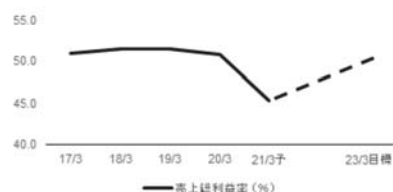


- ・在庫効率の低下
- ・売上総利益率の低下

プロジェクトの目的、ゴール

- ・2021年春夏商品以降の在庫効率改善
- 目標: たな卸資産回転率の向上
- ・売り減らし体質からの脱却による売上総利益率の改善

目標: 売上総利益率 2023/3期で**50%程度**



■在庫改善プロジェクト 進捗報告:プロジェクトの背景、目的

当社はこれまで、セールやアウトレットで最終消化していくことを前提に奥行きを付けた商品調達をする傾向があった。しかし気候変動の影響等で需要予測が難しくなっているのに加え、期中のオフ施策やネット通販でのクーポン発行などによりセール時期の消化も見込みづらくなるなど、従来の在庫消化の考え方では十分な対応ができなくなっている。原価抑制のために在庫に奥行きをつけて調達し、それを売り減らししていくという手法から脱却できず、値引き販売の拡大にもつながっている。これらの要因により、近年の在庫効率の低下、売上総利益率の低下が引き起こされている。

これまでの増収を前提とした基調では、この状況が発生していることは認識していても、喫緊の課題とまでは至っていなかったが、コロナ禍により環境は完全に変わった。今すぐに手を打つべき問題として昨年9月に立ち上げたのが在庫改善プロジェクト。取締役の松崎がオーナーとなり、各事業本部の商品担当責任者、ファッションマーケティング部門などが集まり、討議を進めている。

このプロジェクトの目的は2021年春夏商品からの在庫効率の改善、売り減らし体質からの脱却による売上総利益率の改善としており、たな卸資産回転率の向上、今中期最終年度の2023年3月期において売上総利益率は50%程度を目標として設定している。

1. 売上・短期利益重視による体質面の課題

- ・セール販売まで見越した売れ筋商品の追加対応による在庫増
- ・核商品の保守化による差別化不足、ヒット率の低下
- ・売れ筋追及の反面、スローセラー対策の不足
マークダウンによる早期消化への切り替えの遅れ

2. 機能面の課題

- ・ディストリビューター機能の適切化
マーチャントライザーに近い立ち位置での業務から、
販売視点、在庫消化視点の業務に修正

3. 制度面の課題

- ・商品・販売計画のさらなる緻密化
どの商品を、どの時期に、どのくらい販売し、その時点での残在庫は
どうなっているかまでの予測を含め、さらに緻密な計画に切り替え
- ・商品担当者の評価軸の見直し
売上と売上総利益率を重視した評価基準から、
残在庫まで含めた評価基準に切り替え、評価を厳格化

4. 社内定義の課題

- ・基本商品政策の改定
欠品しないことを重視した現在の基本商品政策を
残在庫を意識し、多少の欠品も許容する考え方に修正

今後、これらの課題を深掘りし、改善策を仕組み化した上で
安定運用できる体制を構築する

■ 在庫改善プロジェクト 進捗報告:現在の課題、今後の対応

これまでの討議の中で、大きく4つの課題が見えている。

1つ目は売上と短期利益重視による体質面の課題。人気商品の販売機会ロスを防ぐために、多少売れ残ってもセールやアウトレットで最終消化できるという前提で追加生産を行うことで、結果的に残在庫量を増やしてしまっている。売上の軸となる核商品については、確実に売上をとりたいという思いから商品企画が保守的になる傾向があり、商品の的中率も低下気味になっている。売れ筋商品については追加発注でどん欲に売上を追う反面、売れ行きの鈍いスローセラー品の対策が後手にまわり、マークダウン等の消化策の判断の遅れにつながっている。

2つ目は機能面の課題。本来は売上動向を見ながら適切なチャネルへの商品配分や価格調整により在庫調整機能を持つべきディストリビューターが、当社では商品開発を担うマーチャントライザーに近い立ち位置で業務を行っている。その結果、マーチャントライザーが理想とする品ぞろえをいかに店舗で表現するかという役割が重視されてしまい、ディストリビューターとしての本来の機能が不足していた。今後はマーチャントライザーとディストリビューターを分離し、在庫消化視点に立った業務を行えるよう修正していく。

3つ目の制度面の課題では、商品・販売計画のさらなる緻密化、商品担当者の評価軸の見直しが出ている。現在の計画は、どの商品を、どの時期に、どのくらい販売し、その時点での残在庫がどの程度になるかが十分な精度で落とし込まれてなく、計画自体をさらに緻密なものにしていく必要がある。また商品担当者の評価軸が売上、売上総利益率中心となっており、在庫消化という視点が弱かった。今後は在庫消化視点を含めた評価軸に変更し、かつ評価を厳格化していくことで担当者の意識を変えていく。

4つ目の社内定義の課題では、当社の商品政策の根幹を担う基本商品政策の改訂の必要性が出ている。現在の商品政策は欠品しないことを重視したルールとなっており、上記の販売機会ロスを恐れた追加発注につながっている側面がある。この政策を一部修正し、ある程度の欠品も許容する内容に修正をかけていく。

今後これらの課題をさらに深掘りし、改善策を仕組み化し、社内で安定的に運用できる体制づくりに向けて、引き続き討議を進めていく。

III. 参考資料

■2021/3期 連結PL修正計画（2020年11月5日開示）

通常事業運営による営業損失は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	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%	-	

25

■2021/3期 連結PL修正計画（2020年11月5日開示）

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。

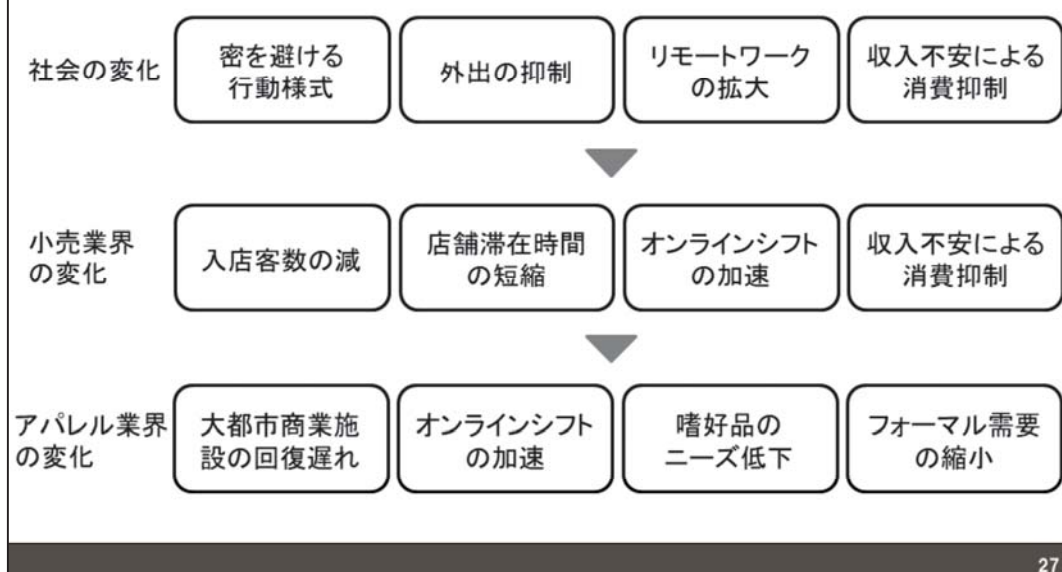
経常損失は53億円を見込む。今期春夏商品評価損を除くと38億円程度となる。

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。

新中期経営計画 2021/3-2023/3

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



27

■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

29

■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

30

■ 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、Instagram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

31

■ 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



33

■ 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

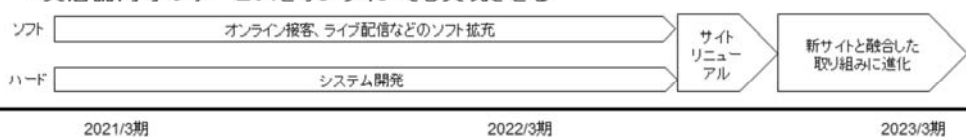
・OMOの推進

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



34

■ 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

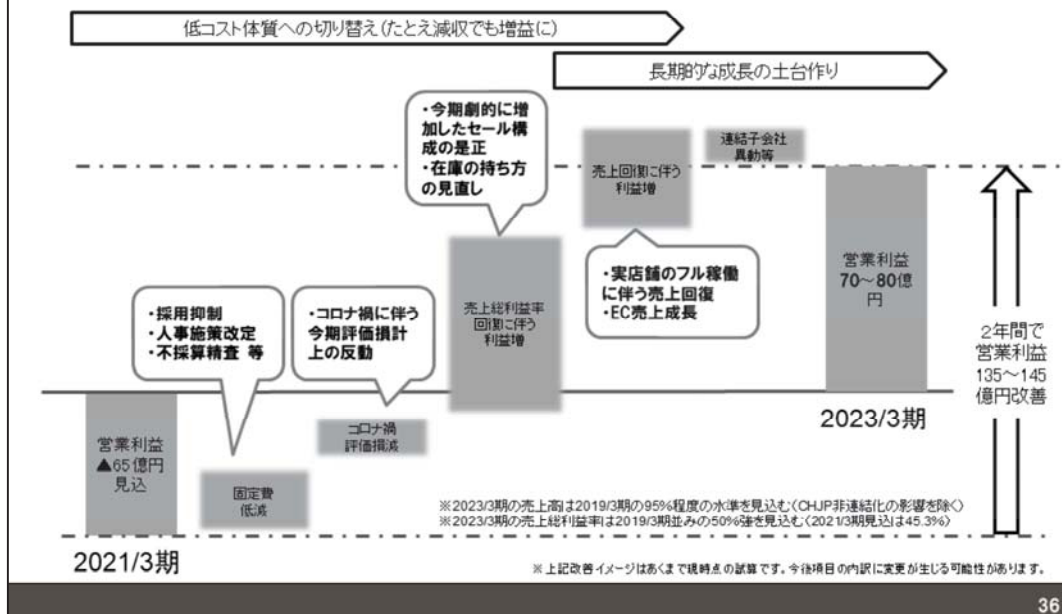
		大塚市商業施設の 経営改善	ネット通販の さらなる強化	ビジネスウェアの カジュアル化加速	商品単価の下落	在庫効率	コスト構造の問題
収益構造を根本的に見直す	不採算店舗、事業、子会社の 撤退、統合	○				○	○
	本部組織の構造改革		○				○
	人事施策の変更		○				○
	在庫効率の改善					○	○
競争力を取り戻す	主力事業の収益改善 商品面の改善			○	○	○	
	主力事業の収益改善 販路・宣伝面の改善	○	○			○	
	新しい時代に即した事業展開		○	○	○		
	OMOの推進	○	○	○		○	○

■ 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。

■連結 売上総利益率の差異内容(影響度)推移

	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		

■連結 販管費率の推移

	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
販管費計	47.3%	42.2%	44.5%	46.4%	44.2%	45.2%	55.8%		
宣伝販促費	2.4%	2.1%	2.2%	2.3%	3.1%	2.7%	3.0%		
人件費	17.0%	14.4%	15.6%	16.9%	15.1%	15.9%	21.1%		
賃借料	14.7%	13.9%	14.2%	14.4%	14.2%	14.3%	17.1%		
減価償却費	1.3%	1.1%	1.2%	1.3%	1.2%	1.2%	1.6%		
その他	12.0%	10.7%	11.3%	11.5%	10.6%	11.1%	12.9%		

■ 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

㈱UA ビジネスユニット売上総利益率増減影響	▲7.8pt
㈱UA アウトレット等売上総利益率増減影響	▲0.2pt
㈱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

㈱UA ビジネスユニット売上総利益率増減影響	▲3.7pt
㈱UA アウトレット等売上総利益率増減影響	▲1.1pt
㈱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