

2021年3月期 本決算説明会

2021年5月10日

株式会社 ユナイテッドアローズ

I. 2021/3期 業績概況等	P. 3~21
II. 2022/3期の経営方針等	P. 22~27
III. 参考資料	P. 28~41

※ 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 業績概況

連結PL(詳細は5~9ページ)

- ・売上高:1,217億円、前期比77.3%(1Q 59.2%、2Q 83.8%、3Q 86.6%、4Q 78.1%)
- ・売上総利益率:前期差▲5.6ptの45.2%、販管費率:前期差5.4pt増の50.6%
- ・営業損益:▲66億円(1Q ▲50億円、2Q ▲18億円、3Q 33億円、4Q ▲31億円)

単体売上高(詳細は10~12ページ)

- ・単体売上高前期比 78.8%(1Q 60.0%、2Q 84.6%、3Q 84.9%、4Q 84.8%)
- ・ネット通販売上前期比 111.7%、売上構成比32.0%(前年同期から9.4ptの増)

たな卸資産(詳細は13ページ)

- ・たな卸資産:前期末比71.3%。(株)フィーゴ、CHJP連結除外の影響を除いても約86%と効率化

出退店(詳細は15~18ページ)

- ・通期実績:グループ合計出店数21、退店数25、期末店舗数330
- *連結対象範囲の変更に伴い、(株)フィーゴ店舗、CHJP店舗を実績から除外

グループ会社(詳細は19ページ、以下は主な連結子会社の状況)

- ・(株)フィーゴ、(株)コーエンとも減収減益、コロナ禍の影響が少ない台湾子会社は増収増益

2022/3期 連結PL計画(詳細は20ページ)

- ・売上高 1,248億円(前期比102.5%)、営業利益30億円
- ・暫定的に配当性向を31%とし、年間19円の復配予定

新型コロナウイルスの影響を受け減収減益も営業・経常損失は概ね計画値で着地

売上高1,217億円、前期比77.3%、営業損失66億円の減収減益

売上総利益率:前期差▲5.6ptの45.2%。概ね計画値での着地

コロナ禍による2020年春夏商品の特別評価減 約10億円分の影響を除くと約46.0%

販管費率:前期差5.4pt増の50.6%。計画からは約29億円の減

営業外損益:雇用調整助成金10億円等を計上

特別損失に営業店舗等の減損損失約19億円、関係会社株式売却損約4億円等を計上し、

当期純損失は71億円

単位:百万円

	連結										
	実績		2021/3期		前期		通期		修正計画		
	売上比	増減	比率	増減	比率	増減	比率	前期実績	売上比	修正計画	売上比
売上高	121,712	100.0%	▲ 35,700	77.3%	▲ 6,587	94.9%		157,412	100.0%	128,300	100.0%
売上総利益	55,020	45.2%	▲ 24,962	68.8%	▲ 3,079	94.7%		79,983	50.8%	58,100	45.3%
販管費	61,634	50.6%	▲ 9,590	86.5%	▲ 2,965	95.4%		71,224	45.2%	64,600	50.4%
営業利益	▲ 6,613	-	▲ 15,372	-	▲ 113	-		8,758	5.6%	▲ 6,500	-
営業外損益	1,735	1.4%	1,690	3873.4%	535	144.6%		44	0.0%	1,200	0.9%
経常利益	▲ 4,878	-	▲ 13,681	-	421	92.0%		8,803	5.6%	▲ 5,300	-
特別損益	▲ 2,641	-	▲ 59	-	▲ 671	-		▲ 2,582	-	▲ 1,970	-
少数株主に帰属する当期純利益	▲ 7,197	-	▲ 10,720	-	▲ 1,127	-		3,522	2.2%	▲ 6,070	-

■連結PL実績

当期は新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け減収減益となったものの、営業損失、経常損失は概ね計画値に近い水準となった。

売上高は前期比77.3%の1,217億円となった。

売上総利益率は前期差▲5.6ptの45.2%となり、概ね計画値の水準。春夏商品の値引増、アウトレット等による過年度商品の消化促進に加え、コロナ禍による2020年春夏商品の特別評価減 約10億円が発生したことなどによるもの。特別評価減の影響を控除した場合、約46%となる。

販管費は前期比86.5%の616億円で計画から約29億円の低減、販管費率は前期差5.4pt増の50.6%。

以上により、営業損失は66億円、営業外収入に雇用調整助成金約10億円等を計上し、経常損失は48億円となった。

特別損失に営業店舗等の減損損失約19億円、関係会社株式売却損約4億円を計上し、当期純損失は71億円となった。

前期比86.5%、販管费率前期差5.4pt増の50.6%
 売上減に伴い前期より売上比が上昇するも、計画比では約29億円の減

(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: 広告宣伝費の抑制等による減
 - ・人件費: 賞与や時間外手当等による減
 - ・賃借料: 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
- ※計画差▲29億円の主な内訳(宣伝販促費▲5億円、人件費▲9億円、賃借料▲7億円、
 その他の変動費4億円、その他の固定費・子会社経費減等4億円)

単位: 百万円

	連結					前期 実績	売上比
	2021/3期 通期						
	実績	売上比	前期比増減	比率	売上比 増減		
売上高	121,712	100.0%	▲ 35,700	77.3%	0.0%	157,412	100.0%
販管費	61,634	50.6%	▲ 9,590	86.5%	5.4%	71,224	45.2%
宣伝販促費	3,378	2.8%	▲ 884	79.3%	0.1%	4,263	2.7%
人件費	22,253	18.3%	▲ 2,802	88.8%	2.4%	25,055	15.9%
賃借料	19,824	16.3%	▲ 2,721	87.9%	2.0%	22,545	14.3%
減価償却費	1,679	1.4%	▲ 267	86.3%	0.1%	1,946	1.2%
その他	14,498	11.9%	▲ 2,914	83.3%	0.8%	17,413	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86.5%、販管费率前年同期差5.4pt増の50.6%。

売上減により伴い販管费率は上昇するものの、計画比では約29億円の低減。

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: 各種広告宣伝費の抑制による減

人件費: 賞与や時間外手当等の減

賃借料: 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

感染再拡大の影響を受け4Qは売上回復がやや鈍化するも、在庫抑制等に伴い
売上総利益率の低下幅は縮小傾向

4Q 売上高前年同期比 78.1%、CHJP連結除外の影響を除くと約83%

4Q 売上総利益率 40.1%、特別評価減の影響を除くと約43.4%

(4Q実績は、各項目でCHJPを3Q末で連結対象から除外した影響を含む) 単位:百万円

	連結 2021/3期			
	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	22,198	31,060	38,540	29,912
前年同期比	59.2%	83.8%	86.6%	78.1%
売上総利益	9,637	13,233	20,156	11,993
前年同期比	46.9%	73.6%	83.5%	69.2%
売上比	43.4%	42.6%	52.3%	40.1%
前年同期差	-11.3pt	-5.9pt	-1.9pt	-5.1pt
販売費及び一般管理費	14,656	15,054	16,786	15,137
前年同期比	84.3%	87.4%	87.6%	86.7%
売上比	66.0%	48.5%	43.6%	50.6%
前年同期差	19.6pt	2.0pt	0.5pt	5.1pt
営業利益	▲ 5,019	▲ 1,820	3,369	▲ 3,143
前年同期比	-	-	67.6%	-
売上比	-	-	8.7%	-
経常利益	▲ 4,940	▲ 847	3,546	▲ 2,637
前年同期比	-	-	70.7%	-
売上比	-	-	9.2%	-
親会社株主に帰属する当期純利益	▲ 3,582	▲ 1,514	2,083	▲ 4,183
前年同期比	-	-	75.9%	-
売上比	-	-	5.4%	-

CHJP連結除外の影響を除くと約83%、
(株)UA 4Q前年同期比84.8%

商品の特別評価減約10億の影響を除くと
約43.4%、前年から1.8ptの減にとどまる

■Q別 連結 PL実績

Q別にみると、3Qまで段階的な回復をしたものの、2021年1月からの緊急事態宣言再発令の影響などにより、4Qは回復がやや鈍化した。

4Qの売上高は前年同期比78.1%となったが、これは2020年12月末でCH JP合同会社を連結対象から除外した影響を含む。この影響を控除すると前年同期の約83%。

4Qの売上総利益率は40.1%となったが、これは2020年春夏商品の特別評価減 約10億円の影響を含む。この影響を除外すると約43.4%となり、前年から2ポイント弱の減にとどまっている。

■Q別 連結販管費実績

単位:百万円

	連結 2021/3期			
	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	22,198	31,060	38,540	29,912
前年同期比	59.2%	83.8%	86.6%	78.1%
販売費及び一般管理費合計	14,656	15,054	16,786	15,137
前年同期比	84.3%	87.4%	87.6%	86.7%
売上比	66.0%	48.5%	43.6%	50.6%
前年同期差	19.6pt	2.0pt	0.5pt	5.1pt
宣伝販促費	836	772	855	914
前年同期比	96.2%	91.3%	56.8%	87.8%
売上比	3.8%	2.5%	2.2%	3.1%
前年同期差	1.4pt	0.2pt	-1.2pt	0.3pt
人件費	6,090	5,157	6,073	4,932
前年同期比	96.0%	82.6%	93.1%	82.9%
売上比	27.4%	16.6%	15.8%	16.5%
前年同期差	10.5pt	-0.2pt	1.1pt	1.0pt
賃借料	4,087	5,028	5,572	5,135
前年同期比	76.6%	92.8%	92.4%	89.2%
売上比	18.4%	16.2%	14.5%	17.2%
前年同期差	4.2pt	1.6pt	0.9pt	2.1pt
減価償却費	429	437	414	397
前年同期比	88.6%	92.9%	82.9%	81.1%
売上比	1.9%	1.4%	1.1%	1.3%
前年同期差	0.6pt	0.1pt	0.0pt	0.0pt
その他	3,212	3,658	3,870	3,756
前年同期比	73.8%	86.1%	84.2%	89.1%
売上比	14.5%	11.8%	10.0%	12.6%
前年同期差	2.9pt	0.3pt	-0.3pt	1.6pt

・主な抑制項目

- 1Q:実店舗休業に伴う賃借料の減
- 2Q:業績を踏まえた賞与引当金の減
- 3Q:広告宣伝費抑制、前年取組との差異による減
(前年は自社ECサイトでの大型キャンペーン実施)
- 4Q:業績を踏まえた賞与引当金の減

売上高増減への対応力を強化すべく、引き続き業務改革の取り組みを進める

■Q別 連結 販管費 実績

Q別に販管費の詳細を見ると、1Qは緊急事態宣言の発令に伴う実店舗の休業により、賃借料が大きく下がっている。2Q、4Qは業績動向を踏まえた賞与引当金の減による人件費の圧縮が大きい。3Qは広告宣伝費の抑制によるもので、前年実施した自社ECサイトの大型販促キャンペーンの反動などを含む。

販管費については売上の増減に対する対応力が弱いと認識しており、前期から進めている業務改革の中で、販管費構造の見直しを継続的に行っている。

通期の売上総利益率前期差は▲5.6ptであるも4Qの実質的な前期差は▲1.8pt
 (株)UAビジネスユニットおよび(株)コーエンの4Q売上総利益率は前年から改善

●2021/3期 通期

	売上総利益率	前期差
連結	45.2%	▲5.6pt
特別評価減の影響除く	約46.0%	▲4.8pt
(株)UA	43.5%	▲6.6pt
特別評価減の影響除く	約44.5%	▲5.6pt
ビジネスユニット計	-	▲3.9pt
アウトレット他	-	▲5.8pt
アウトレット専用品 構成比	-	▲2.1pt
子会社	台湾を除いて前期より悪化	

- ・通期では全体的に苦戦
- ・値引き販売の拡大、過年度商品の消化促進が主要因

●2021/3期 4Q(3か月)

	売上総利益率	前年同期差
連結	40.1%	▲5.1pt
特別評価減の影響除く	約43.4%	▲1.8pt
(株)UA	37.9%	▲6.1pt
特別評価減の影響除く	約41.7%	▲2.3pt
ビジネスユニット計	-	0.5pt
アウトレット他	-	▲7.7pt
アウトレット専用品 構成比	-	▲2.5pt
子会社	全子会社で前年同期より良化	

- ・4Q(3か月)では改善傾向
- ・(株)UAのビジネスユニット、(株)コーエンでは在庫調達のコントロール、値引き抑制がプラスに寄与
- ・主なマイナス要因は特別評価減、アウトレットにおける過年度商品の消化促進

■連結 売上総利益率 増減要因

通期の売上総利益率は45.2%で前期から5.6ポイントの悪化、2020年春夏商品の特別評価減 約10億円の影響を除くと約46%となり、前期から4.8ポイントの悪化。

(株)UAの売上総利益率が43.5%となり、前期から6.6ポイントの悪化。上記の特別評価減の影響を除くと約44.5%で前年から5.6ポイントの悪化。主に春夏商品の値引き販売の拡大によりビジネスユニットの売上総利益率が前期から3.9ポイント悪化したのに加え、過年度商品の消化促進によりアウトレット他の売上総利益率も前年から5.8ポイント悪化した。アウトレット専用品の構成比も前年から2.1ポイント低下した。各子会社においても、新型コロナウイルス感染拡大の影響が小さかった台湾子会社を除いてはすべて悪化した。

4Qだけを切り出すと、連結売上総利益率は40.1%で前年から5.1ポイントの悪化。上記の特別評価減の影響を除くと約43.4%となり、前年から1.8ポイントの悪化にとどまった。

(株)UAの売上総利益率が37.9%となり、前年から6.1ポイントの悪化だが、特別評価減の影響を除くと41.7%となり、2.3ポイントの悪化、ビジネスユニットでは2020年秋冬、2021年春夏商品の調達抑制などにより値引販売を抑え、売上総利益率は前年同期から0.5ポイント良化した。アウトレット他は過年度在庫の消化促進により7.7ポイントの悪化、アウトレット専用品の構成比も前年同期から2.5ポイント下がった。子会社では全子会社で前年同期から売上総利益率は改善。

売上高前期比78.8%、小売+ネット通販 既存店売上高前期比75.7%

- ・大都市圏の苦戦が続き、通期の小売売上は前年を大きく割るも、下期に改善傾向(次ページ参照)
- ・ネット通販売上前期比 111.7%、売上構成比 32.0%(前期から9.4ptの増)
- 自社ECサイトが堅調に推移(自社ECサイト 売上高前期比 163.4%)

単位:百万円

	単体 2021/3期 通期				前期実績	
	実績	構成比	前期比増減	比率		構成比
単体売上高	101,929	100.0%	▲ 27,473	78.8%	129,402	100.0%
ビジネスユニット計	85,878	84.3%	▲ 25,283	77.3%	111,162	85.9%
小売	52,323	51.3%	▲ 28,702	64.6%	81,026	62.6%
ネット通販	32,630	32.0%	3,412	111.7%	29,217	22.6%
その他(卸売等)	924	0.9%	6	100.7%	918	0.7%
アウトレット等	16,050	15.7%	▲ 2,189	88.0%	18,240	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	75.7%	84.6%*	88.0%*
小売	63.5%	65.8%	96.5%
ネット通販	106.8%	125.8%*	88.6%*

※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

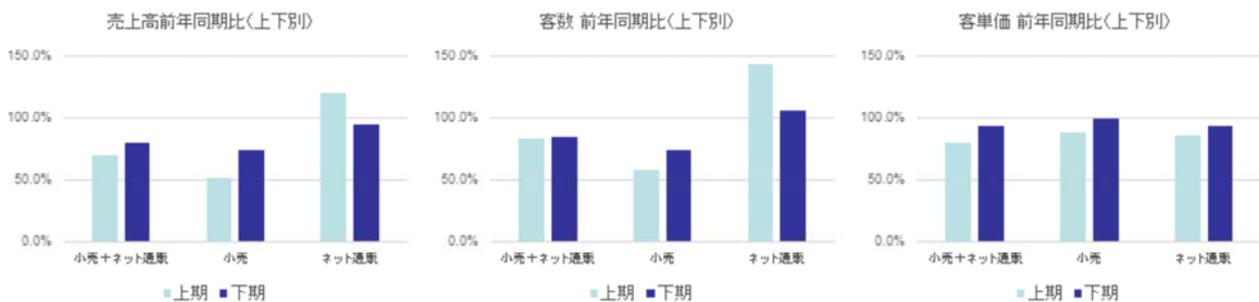
単体売上高前期比78.8%、既存店売上高前期比75.7%。

特に大都市圏の店舗の苦戦が続き、小売既存店は前年を大きく下回ったものの、下期から改善傾向にある。

ネット通販売上は前年の111.7%と二けた成長を維持し、構成比32.0%。前期から9.4pt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もあるが、前年の163.4%と堅調に推移している。

- ・小売+ネット通販、小売において、売上高、客数が下期から回復傾向
- ・客単価も上期は春夏商品の消化促進で大きく下がるものの、秋冬商品の調達抑制、値引き抑制により下期はマイナス幅を低減

	売上高		客数		客単価	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期
小売+ネット通販	70.3%	80.4%	84.1%	85.2%	80.6%	94.5%
小売	51.6%	74.2%	58.3%	74.5%	88.6%	99.6%
ネット通販	120.5%	95.6%	144.0%	107.2%	85.6%	94.5%



※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。
 ※2019年9月12日～2019年11月26日まで自社ネット通販サイト「ユナイテッドアローズ オンラインストア」が休業となったため、2020年9月～11月の既存店売上高、客数、客単価の前年比は同サイトの実績を含みません。

■単体 上下別 既存店実績

既存店実績を上下別に見ると、売上高と客数については、小売+ネット通販、小売において、下期から回復傾向となっている。客単価については、上期は春夏商品の消化促進で大きく前年を割っている。下期は冬物コートのような単価の高い商品の動きが鈍かった影響は残るが、秋冬商品の調達抑制、値引き抑制によりマイナス幅を低減している。今後についても調達抑制、値引きの抑制を図り、客単価減を抑えていきたい。

両事業本部とも減収、小売+ネット通販既存店売上高が前期を下回る

第一事業本部:高額品は堅調を維持、カジュアル商品から段階的に回復傾向

第二事業本部:ビジネス需要の低迷などにより回復に遅れ

単位:百万円

	単体 2021/3期 通期			前期 実績
	実績	前期比増減		
		増減	比率	
ビジネスユニット計	85,878	▲ 25,283	77.3%	111,162
第一事業本部	58,542	▲ 13,907	80.8%	72,449
第二事業本部	27,335	▲ 11,376	70.6%	38,712

	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	78.5%	66.4%	108.5%
第二事業本部	70.4%	58.3%	103.5%

※ 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期を下回るも、カジュアル商品から徐々に回復傾向にある。

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、カジュアル商品から段階的に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などにより、回復に遅れが出ている。商品政策の見直し等により改善を目指す。

連結総資産 前期末比90.9%の636億円。たな卸資産は前期末の7掛けで着地

(コメントは前期末との比較 *当期末の資産および負債の増減には、(株)フィーゴ、CHJPを連結対象範囲から除外した影響を含む。)

- ・流動資産: 未収入金の増、たな卸資産の減
- ・固定資産: 有形固定資産の減、繰延税金資産の増
- ・流動負債: 短期借入金金の増、支払手形及び買掛金の減、賞与引当金の減
- ・純資産: 剰余金の減、非支配株主持ち分の減

※長短借入金残高: 前期末比339.1%の156億円

※たな卸資産: 同71.3%の199億円((株)フィーゴ、CHJP連結除外の影響を除くと約86%)

単位: 百万円

	連結 2021/3期 期末			前期末	
	実績	構成比	前期末比	実績	構成比
総資産	63,619	100.0%	90.9%	70,007	100.0%
流動資産	39,745	62.5%	86.4%	45,997	65.7%
（うち たな卸資産）	19,914	31.3%	71.3%	27,949	39.9%
固定資産	23,874	37.5%	99.4%	24,009	34.3%
流動負債	29,564	46.5%	125.0%	23,658	33.8%
固定負債	4,210	6.6%	98.5%	4,275	6.1%
純資産合計	29,844	46.9%	70.9%	42,072	60.1%
参考: 長短借入金残高	15,600	24.5%	339.1%	4,600	6.6%

■連結BS実績

連結総資産 前期末比90.9%の636億円、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、2021年3月末で(株)フィーゴの資産が除外されている。

前期末との主な増減要因は以下の通り。

流動資産: 店舗売上等に係る未収入金の増、在庫調達抑制の施策等によるたな卸資産の減

固定資産: 店舗の減損損失の計上等による建物及び構築物を始めとする有形固定資産の減、繰延税金資産の増

流動負債: 短期借入金金の増、買掛金の減、賞与引当金の減

純資産: 親会社株主に帰属する当期純損失による剰余金の減、子会社の連結除外に伴う非支配株主持ち分の減

長短借入金残高: 前年同期末比339.1%の156億円

たな卸資産: 同71.3%の1,991億円。前期末からCHJP合同会社、(株)フィーゴの在庫を控除しても約86%程度の水準。在庫政策の見直し等により効率化が進んでいる。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66億円

- ・営業CF (主な収入): 減価償却費16億円、たな卸資産の減 30億円
(主な支出): 税金等調整前当期純損失 75億円、仕入れ債務の減 20億円
- ・投資CF (主な支出): 有形固定資産の取得19億円、
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110億円
(主な支出): 配当金の支払17億円

	単位:百万円	
	連結 2021/3期 通期 実績	前年同期 実績
営業キャッシュ・フロー(小計)	▲ 3,733	9,139
営業キャッシュ・フロー	▲ 3,285	5,510
投資キャッシュ・フロー	▲ 5,071	▲ 3,667
財務キャッシュ・フロー	9,268	▲ 1,938
現金及び現金同等物の四半期末残高	6,604	5,726

■ 連結CF実績

当期末の現金及び現金同等物は、66億円。

営業キャッシュ・フローは、32億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16億円、たな卸資産の減 30億円

キャッシュアウトの主な内訳は、税金等調整前当期純損失 75億円、仕入れ債務の減 20億円。

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19億円、

連結範囲の変更を伴う現預金の減 29億円

財務活動によるキャッシュ・フローは、92億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110億円。

キャッシュアウトの主な内訳は、配当金の支払 17億円。

・2021/3期実績:グループ合計出店数21、退店数25、期末店舗数330

	2021/3期 通期実績			期末 店舗数
	前期末 店舗数	出店	退店	
グループ合計	359	21	25	330
(株)ユナイテッドアローズ	241	15	20	236
(株)フィーゴ	16	0	1	—
(株)コーエン	85	6	4	87
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	7	0	0	7
CHROME HEARTS JP 合同会社	10	—	—	—
参考: ㈱ユナイテッドアローズ内訳				
第一事業本部	113	8	4	117
第二事業本部	101	6	15	92
アウトレット	27	1	1	27

*連結対象範囲の変更により、(株)フィーゴの店舗(15店舗)、CHJP合同会社の店舗(10店舗)を期末店舗数から除外しています。

■グループ合計出退店 通期実績

通期実績:グループ合計での新規出店数:21、退店:25、期末店舗数:330。

(2020年3月期末の連結店舗数359店舗から約8%の減)

連結対象範囲の変更により、前期末より(株)フィーゴの店舗、CHJP合同会社の店舗を除外している。

	2021/3期 通期実績			期末 店舗数
	前期末 店舗数	出店	退店	
(株)ユナイテッドアローズ合計	241	15	20	236
第一事業本部計	113	8	4	117
ユナイテッドアローズ総合店	14	2	2	14
ユナイテッドアローズ	25	2	1	26
ビューティ&ユース	38	0	0	38
その他	36	4	1	39
第二事業本部計	101	6	15	92
グリーンレーベル リラクシング	83	4	4	83
その他	18	2	11	9
アウトレット	27	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 ①

■ユニテッドアローズ

月	出退店	店名	商業施設・住所
4月	新規出店	ユニテッドアローズ 京都店	藤井大丸 (京都府下京区)
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)
6月	新規出店	ユニテッドアローズ 池袋 ウイメンズストア	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	スティーブン 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)
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)
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(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	有楽町マルイ(東京都千代田区)
	退店	エメル リファインズ ティアモール大阪	ティアモール大阪(大阪市北区)
	退店	ルロウ グリーンレーベル リラクシング ティアモール大阪	ティアモール大阪(大阪市北区)
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 ユニテッドアローズ 天神地下街店	天神地下街(福岡市中央区)
11月	新規出店	ユニテッドアローズ 心斎橋店	心斎橋パルコ(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(愛媛県伊予郡)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 心斎橋パルコ店	心斎橋パルコ(大阪市中央区)
1月	退店	ジエアポート ストア ユニテッドアローズ 成田空港第2ターミナル店	成田国際空港(千葉県成田市)
	退店	ザソブリンハウス	踏切店(東京都千代田)
	退店	グリーンレーベル リラクシング 渋谷マークシティ店	渋谷マークシティ(東京都渋谷区)
	退店	ユニテッドアローズ アウトレット ハケ岳店	ハケ岳リゾートアウトレット(山梨県北杜市)
2月	退店	ジエアポート ストア ユニテッドアローズ 羽田空港第2ターミナル店	羽田空港(東京都大田区)
	退店	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 天神地下街店	天神地下街(福岡市中央区)
	退店	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 札幌ポールタウン店	さっぽろ地下街(札幌市中央区)
	退店	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 京阪シティモール店	京阪シティモール(大阪市中央区)
	退店	ルロウ グリーンレーベル リラクシング クリスタ長堀店	クリスタ長堀(大阪市中央区)
3月	新規出店	ユニテッドアローズ 渋谷シンクス ウイメンズストア *1	渋谷ヒカリエ ShinQs(東京都渋谷区)
	退店	ユニテッドアローズ 渋谷シンクス店 *1	渋谷ヒカリエ ShinQs(東京都渋谷区)
	退店	ルロウ グリーンレーベル リラクシング 八重洲店	八重洲地下街(東京都中央区)

*1 ユニテッドアローズ 渋谷シンクス店は、ユニテッドアローズ 渋谷シンクス ウイメンズストアとしてウイメンズ商品のみ取り扱い店舗となりました。
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。

■参考:グループ会社別出退店実績 個別明細

(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 ②

■ユニーク

	出退店	店名	商業施設・住所
3月	退店	フェリージ 西武渋谷店	西武渋谷店 (東京都渋谷区)

■コーエン

	出退店	店名	商業施設・住所
3月	新規出店	コーエン イオンモール京都桂川店	イオンモール京都桂川 (京都市南区)
	新規出店	コーエン ららぽーと横浜店	ららぽーと横浜 (横浜市都筑区)
	新規出店	コーエン ゆめタウン広島店	ゆめタウン広島 (広島市南区)
	退店	コーエン 久御山店	イオン久御山 (京都府久世郡)
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)
11月	新規出店	コーエン エミフルマサキ店	エミフルマサキ (愛媛県伊予郡)
1月	退店	コーエン つくば店	イオンモールつくば (茨城県つくば市)
	退店	コーエン 高岡店	イオンモール高岡 (富山県高岡市)
	退店	コーエン あまがさきキューズモール店	あまがさきキューズモール (兵庫県尼崎市)

※2021/3期における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)

台湾子会社を除き減収減益

株式会社フィーゴ（4～3月）

減収減益

- ・売上高 15億円 前年同期比 65%（1Q:41%、2Q:63%、3Q:89%、4Q:67%）
- ・2021年3月末をもって連結対象から除外

株式会社コーエン（2～1月）

減収減益

- ・売上高 108億円 前年同期比 79%（1Q:66%、2Q:80%、3Q:97%、3Q:74%）

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

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%）
- ・2020年12月末をもって連結対象から除外

通期黒字化を目指す、暫定的に配当性向を31%とし年間19円の復配予定

- ・ 売上高: 1,248億円(前期比102.5%)、連結体制の変更を控除すると前期比約110%
- ・ 売上総利益率 50.7%(前期から5.5ptの改善)、2020/3期並の水準を目指す
- ・ 販管費率 48.3%(前期差2.3ptの改善)
- ・ 営業利益 30億円(前期は66億円の営業損失)
- ・ 不採算事業、店舗の精査継続により特別損失を11億円計上
- ・ 暫定的に配当性向を31%として復配、1株当たり配当金は19円を予定

単位:百万円

	連結 2022/3期 通期				2021/3期 通期		(参考) 2020/3期 通期			
	計画	売上比	前期比	(参考)連結体制 変更の影響を控除	実績	売上比	実績	売上比	2020/3期比	(参考)連結体制 変更の影響を控除
売上高	124,800	100.0%	102.5%	約110%	121,712	100.0%	157,412	100.0%	79.3%	約86%
売上総利益	63,300	50.7%	115.0%	-	55,020	45.2%	79,983	50.8%	79.1%	-
販管費	60,300	48.3%	97.8%	-	61,834	50.6%	71,224	45.2%	84.7%	-
営業利益	3,000	2.4%	-	-	▲6,613	-	8,758	5.6%	34.3%	-
営業外損益	580	0.5%	33.4%	-	1,735	1.4%	44	0.0%	1294.5%	-
経常利益	3,580	2.9%	-	-	▲4,878	-	8,803	5.6%	40.7%	-
特別損益	1,120	0.9%	-	-	▲2,641	-	▲2,582	-	-	-
親会社株主に帰属 する当期純利益	1,750	1.4%	-	-	▲7,197	-	3,522	2.2%	49.7%	-

20

■2022/3期 連結PL計画

2022/3期は通期黒字化を目指す。

売上高の計画は前期比102.5%の1,248億円。連結体制の変更を控除すると約110%。売上総利益率は前期から5.5pt改善の50.7%、2020/3期並の水準を目差す。

販管費率は前期から2.3pt改善の48.3%を見込む。

以上の結果、営業利益は30億円、経常利益は35億円を目指す。

不採算事業や店舗の精査継続により特別損失を11億円計上、親会社株主に帰属する当期純利益は17億円の見込み。

コロナ禍の影響などにより前期は配当を見送らせていただいたが、2022/3期は暫定的に配当性向を31%とし、1株当たり配当金は年間19円の復配予定。あくまでもこの配当性向は暫定的なものであり、中長期的な配当性向基準については引き続き検討中。

なお、本計画は緊急事態宣言発令によるマイナス影響を考慮し、期初に立てていたものから一定程度引き下げたもの。そのため各項目の詳細説明は割愛させていただく。

・ 2022/3期計画:グループ合計出店数8、退店数11、期末店舗数327

	2022/3期 計画					期末 店舗数
	前期末 店舗数	出店			退店	
		上期	下期	通期		
グループ合計	330	5	3	8	11	327
(株)ユナイテッドアローズ	236	3	2	5	10	231
(株)コーエン	87	2		2	1	88
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	7		1	1		8

■グループ合計小売出退店 2022/3期計画

グループ合計での新規出店数8、退店:11、期末店舗数:327を計画。

II. 2022/3期の経営方針等

■中期経営計画「収益構造を抜本的に見直す」

・不採算事業・店舗・子会社の見極め

グループ全体で25店舗退店
(株)フィーゴの全株式譲渡により、同社店舗を期末で除外

・本部組織の構造改革

2021/4/1付で大規模な人事・組織改革を実施
営業部門はUA、BY、GLRの3本部制に変更。営業統括本部を新設
営業支援部門は、DX推進センター、SCM本部の新設等

・人事施策の変更

引き続き、採用の抑制・退職による自然減で
中期最終年度までに10%程度の人員減を見込み、生産性・効率改善を目指す

・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の推進
(ディストリビューター機能の適正化、人事評価指標に売上総利益と残在庫を追加)

23

■2021年3月期の取り組み総括 ①

不採算事業・店舗・子会社の見極めについて、グループ合計で期初359店舗から期中に25店舗を退店し、期末時点で330店舗となった。さらに(株)フィーゴについて、近年の市場環境の変化等において、当社とのシナジー効果を生み出しながら同社の継続的な成長を目指していくことは難しいと判断し、全株式の譲渡を行ったため、同社の店舗も除外している。今後も事業の見極めを継続していく。

本部組織の構造改革について、重複する機能や業務を精査し、効率的な組織体制に刷新した。営業部門としては、3年前にマーケット特性に対応すべく第一、第二の2事業本部制としたが、改めて事業特性を最大限に活かせるような体制を構築すべく3本部制に変更。第一事業本部をUA、BYの各本部に分割、第二事業本部はGLR本部へ名称変更。また、営業統括本部を新設し、営業部門間で発生していた非効率な業務、運営の改善を図る。DX推進センターは、部署を超えた全社の横断機能として、デジタルトランスフォーメーションを推進させることを目的としたものに。SCM本部は、MD支援、技術、生産、物流、貿易、品質管理から海外戦略までを一貫して、サプライチェーンを効率的・有効的に機能させるために新設。

人事施策について採用の抑制、退職者による自然減で中期最終年度までに10%程度の人員数の減少を見込んでいる。ネット通販やお客様相談室など今後の重点分野に戦略的に人員配置し、生産性と効率の改善を目指す。

在庫効率の向上による売上総利益の改善に向けて、在庫改善プロジェクトを推進している。2021年4月以降の取り組みとして、これまでMD(マーチャンダイザー)に立ち位置に近い業務内容であったDB(ディストリビューター)が、本来の機能である在庫消化視点に立った業務を行えるよう修正していく。それぞれの所属部門を分離した上で、MDは販売計画、商品計画～物流納品、DBは店舗・ECへの在庫配分と売上高・売上総利益計画をもとに在庫消化促進を担うものと、それぞれの役割を明確化した。

また、人事評価と各営業指標の連動を強化し、商品部課長やMD、DB担当者等の定量評価に売上、売上総利益、残在庫を設定。これまでは売上高とプロパー消化率のみであったが、残在庫を追加することで在庫に対する意識向上を図る。

■中期経営計画「稼ぐ力を取り戻す」

・主力事業の収益改善

商品面:カジュアル商材の強化

シーズンレス、抗菌・機能性商材の拡充

販売・販促面:販売員参加のオンライン接客強化



2021年4月にデビューしたアウトドアレーベル「コティビューティ&ユース」

・新しい時代に即したブランド開発

ライフスタイル軸の新たな領域の拡大:アウトドアレーベル「コティビューティ&ユース」

ほか、ウェルネス関連レーベル(ヨガ等)今後展開予定

EC・カジュアル主体の新規ブランドを、GLRとコーエンの中間価格帯にて

今秋冬展開開始予定

・OMO戦略の推進

(ハード面)予定通り、来春自社インフラを活用した新自社ECサイトリリースで進行中

(ソフト面)インスタライブ、LINE接客等 オンライン接客の強化

■2021年3月期の取り組み総括 ②

主力事業の収益改善について、商品面では、引き続きカジュアルを強化。マークダウンせず比較的長期間展開できるシーズンレス商品や、ニーズの高い抗菌素材、ストレッチ・自宅で洗えるといった機能性素材を取り入れた商品を拡充していく。

販売・販促面では、販売員が店舗に勤務しながら、インスタライブやLINE接客に参加する取り組みを強化している。特にGLRでは、LINE接客、インスタライブ、店舗ブログ、スタッフスタイリングなど様々なオンライン販促を行うことで、例えばお客様が気になった商品をLINE接客で確認、店舗に取り寄せ、試着、購入といったオンラインとオフラインをシームレスにつなぐ新たな買い物の仕方が進化している。セット率や客単価向上を意識して取り組み、プロパー消化率改善につなげていきたい。

新しい時代に即したブランド開発について、ライフスタイル軸のレーベルとして、アウトドア商品を展開する「コティビューティ&ユース」を開始。今後もヨガ等ウェルネス関連商品の展開を進める。また、EC・カジュアル主体の新規ブランドを、GLRとコーエンの中間価格帯にて2021年秋冬に開始予定。詳細は後日プレスリリースにて発表する。

OMO戦略の推進について、自社EC開発状況として、2021年1月までにサービス全体の検証と導入テストが完了した。現在は開発導入に向けた業務やシステムの整備を行い、予定通り来春自社インフラを活用した自社ECサイトリリースで進行している。

●中期経営計画 2021/3期～2023/3期

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



●2022/3期 グループ経営方針

持続的成長と未来に向けた大改革

～新時代のお客様大満足へ～

- ・営業利益生産性計画（一人当たり営業利益計画）の必達
- ・連結売上総利益計画 50.7%の必達
- ・持続的成長を支えるベース戦略の実施（サステナビリティ、DX）

■2022/3期 グループ経営方針

続いて2022年3月期のグループ経営方針をご説明する。今年度は昨年発表した中期経営計画の途中年度にあたり、中期経営計画の各項目に沿った取り組みを進める。

2022年3月期のグループ経営方針は、「持続的成長と未来に向けた大改革 ～新時代のお客様大満足へ～」。コロナ禍の影響や連結体制の変更で売上高の回復には時間を要するものの、中期最終年度に向けて当社グループを収益性の高い体質に切り替える期と位置づけ、各種取り組みを実施する。当社グループの持続的成長に向けた施策と未来に向けた改革を進め、新しい時代のお客様満足を追求する。

中期経営計画の重点取組の「収益構造を抜本的に見直す」については営業利益生産性計画を、「稼ぐ力を取り戻す」については連結売上総利益計画 50.7%をそれぞれ必達目標とし、様々な施策を打っていく。同時に当社グループの持続的成長を支えるための必須項目としてサステナビリティ、DXの取り組みも進める。

持続的成長と未来に向けた大改革 ～新時代のお客様大満足へ～

・営業利益生産性計画（一人当たり営業利益計画）の必達

1. 不採算事業・店舗・レーベル・子会社の見極めと成長戦略の再立案
2. 本部組織・人件費の効率化に向けた構造改革の継続
3. 店舗生産性向上に向けた施策の実施

・連結売上総利益 50.7%の必達

1. 主力レーベルの商品改革による在庫効率の徹底改善
2. OMO推進・デジタルマーケティングによる営業施策の拡充
3. 利益率改善を伴うネット通販上の伸長

・持続的成長を支えるベース戦略

1. デジタルトランスフォーメーションの推進によるお客様最適の実現
2. マーケット特性に応じたサステナビリティ推進

■2022/3期 グループ経営方針

営業利益生産性計画の必達については、不採算事業・店舗・レーベル・子会社の見極めと成長戦略の再立案、本部組織・人件費の効率化に向けた構造改革の継続、店舗生産性向上に向けた施策の実施を進める。

連結売上総利益50.7%の必達については、主力レーベルの商品改革による在庫効率の徹底改善、OMO推進やデジタルマーケティングによる営業施策の拡充、利益率改善を伴うネット通販上の伸長を目指す。

持続的成長を支えるベース戦略については、デジタルトランスフォーメーションの推進によるお客様最適の実現、マーケット特性に応じたサステナビリティ推進を図る。

前者については、変化の激しい市場環境においても、顧客提供価値を高め、競争優位性を維持し続けることをビジョンに、今期は新自社ECサイトのリリース、サプライチェーンのデジタル化を視野に入れた商品管理システムの刷新、CRM活動の進化、タレントマネジメントの推進などを進める。

後者については経営会議の下部組織をして、取締役、常勤社外取締役、執行役員をメンバーとするサステナビリティ委員会を設置。特に今期はサプライチェーンと資源を重点推進項目に定め、サステナブルな商品調達、資源利用の効率化、脱プラスチックなどの課題に向けて、マーケット別の取り組みを協議していく。

経営理念

真心と美意識をこめてお客様の明日を創り、 生活文化のスタンダードを創造し続ける。

- ・自分の原点は店舗、常にお客様を起点において行動する
- ・経営理念とお客様起点は創業来大切に受け継がれてきたもの
経営理念の実現に向け、お客様のために会社を時代対応させていく
- ・長期的には、ファッションだけにとどまらず、さまざまなドメインにおいて
“UNITED ARROWS” ブランドを冠した事業を展開し、
新しい時代の豊かな暮らしを提案することで、
お客様の明日を創り、生活文化のスタンダードを創造し続けられる
企業でありたい

■代表取締役 社長執行役員 松崎からのメッセージ

改めまして4/1より代表取締役社長執行役員に就任いたしました松崎善則と申します。簡単に自己紹介をさせていただきますと、自身の原点は店舗にあり、これまで常にお客様のニーズ応える現場最前線を主に役割として担ってまいりました。その経験を経営の舵取りに活かしてまいりたい所存です。

私たちセレクトショップ、小売業にとって最も重要なのは、時代対応することだと考えております。お客様のニーズに合わせて常に時代対応させていくことが何よりも重要で、これまでも当社は販売チャネルや商品、サービスのみならず、経営理念でさえも時代にあわせ表現の見直し、改定を行っております。これからもお客様にとってなくてはならない存在であるために、変化を恐れずに様々なチャレンジをしてまいります。

非常に厳しい環境の中、このコロナ禍を乗り越え、業績を回復させることが喫緊の課題ですが、その先においてはファッションだけにとどまらずユナイテッドアローズというブランドを冠した事業を、さまざまなドメインで展開し、新しい時代の豊かな暮らしを提案していきたいと考えています。それは正に経営理念に掲げた通り、お客様の明日を創り、生活文化のスタンダードを創造し続ける、ということです。

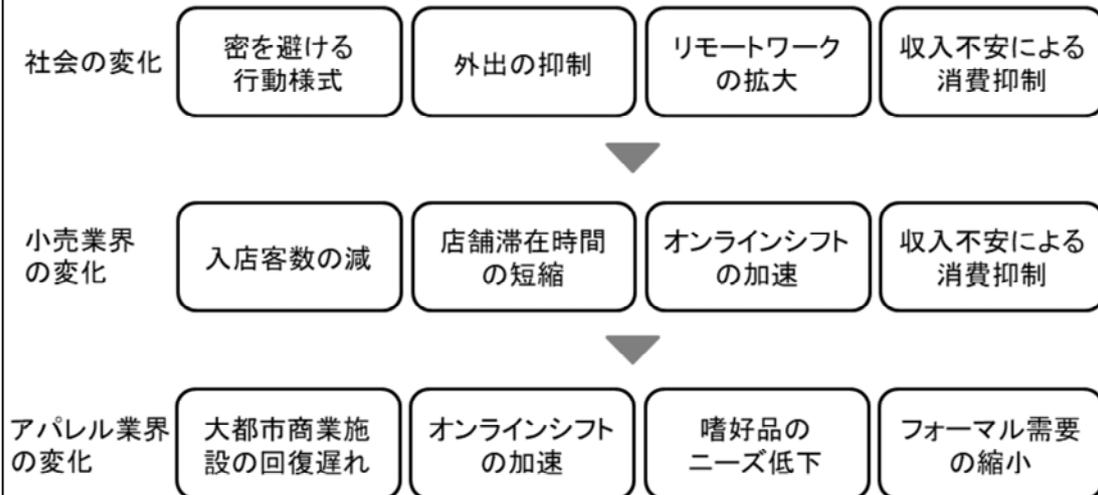
決して簡単なことではなく、資金も時間も必要となることですが、これまでの現場経験を活かし、スタッフ全員の活力を上げ、知恵を出し合い、行動を繰り返していくことで、日々わずかながらでも良くなっていくと信じています。高感度で高付加価値を生み出せる企業グループに向けて、DX推進を行いながら今一度お客様お一人お一人のご満足を積み重ねてまいります。

今後とも当社グループに引き続きご指導、ご支援を賜りますよう、何卒お願い申し上げます。

III. 参考資料

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



30

■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

■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

33

■ 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上げていくことになる。

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



■ 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

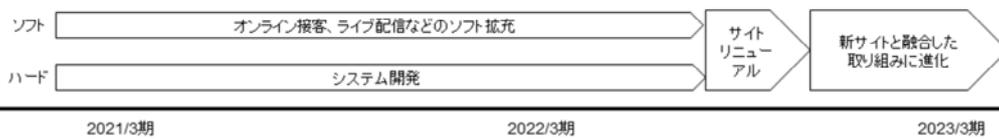
・OMOの推進

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。

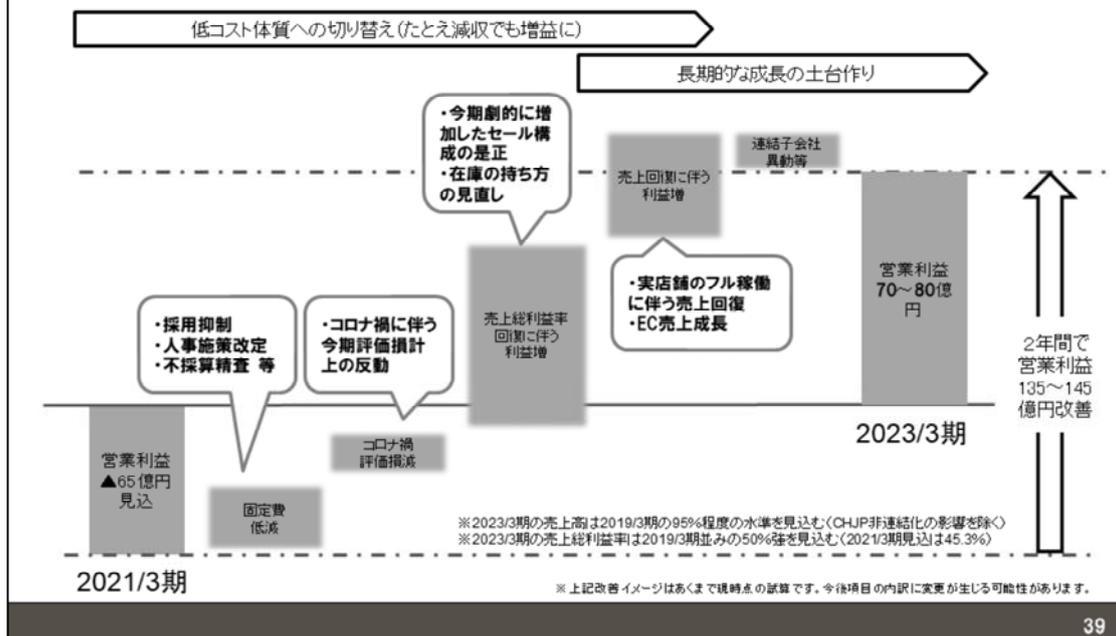
■ 当社の直面する課題と新中期取り組み事項のマトリクス

		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再構築	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。

■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%	47.0%	45.2%
前年同期売上総利益率	51.2%	51.7%	51.5%	51.5%	51.4%	51.4%	51.7%	50.1%	50.8%
差異	0.3pt	▲0.3pt	▲0.0pt	0.2pt	▲1.4pt	▲0.6pt	▲8.7pt	▲3.1pt	▲5.6pt
■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	—	—

*連結対象の変更に伴い、21/3期下半期、通期の再内容の内訳は割愛

■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%	46.6%	50.6%
宣伝販促費	2.4%	2.1%	2.2%	2.3%	3.1%	2.7%	3.0%	2.6%	2.8%
人件費	17.0%	14.4%	15.6%	16.9%	15.1%	15.9%	21.1%	16.1%	18.3%
賃借料	14.7%	13.9%	14.2%	14.4%	14.2%	14.3%	17.1%	15.6%	16.3%
減価償却費	1.3%	1.1%	1.2%	1.3%	1.2%	1.2%	1.6%	1.2%	1.4%
その他	12.0%	10.7%	11.3%	11.5%	10.6%	11.1%	12.9%	11.1%	11.9%