

2022年3月期 第3四半期 決算説明会

2022年2月4日

株式会社 ユナイテッドアローズ

I. 2022/3期 第3四半期 業績ハイライト	P. 3～13
II. 自社ECリニューアルについて	P. 14～17
III. 代表取締役 社長執行役員 松崎からのメッセージ	P. 18～24
IV. 参考資料	P. 25～49

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 グリーンレーベル リラクシング=GLR/グリーンレーベル リラクシング、ルロウ グリーンレーベル リラクシング=ルロウ GLR、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トレンドマーケットおよびミッド・トレンドマーケットには以下のストアブランドが含まれております。

トレンドマーケット=UA、ディストリクト、アストラット、BY、モンキータイム、スティーブン 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、ドウロワー、ブラミンク、イウエンマトフ、ロエフ、カリフォルニア ジェネラルストア
ミッド・トレンドマーケット=GLR、ルロウ GLR、ステーション ストア、シテン

※ 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

I . 2022/ 3 期 第 3 四半期 業績ハイライト

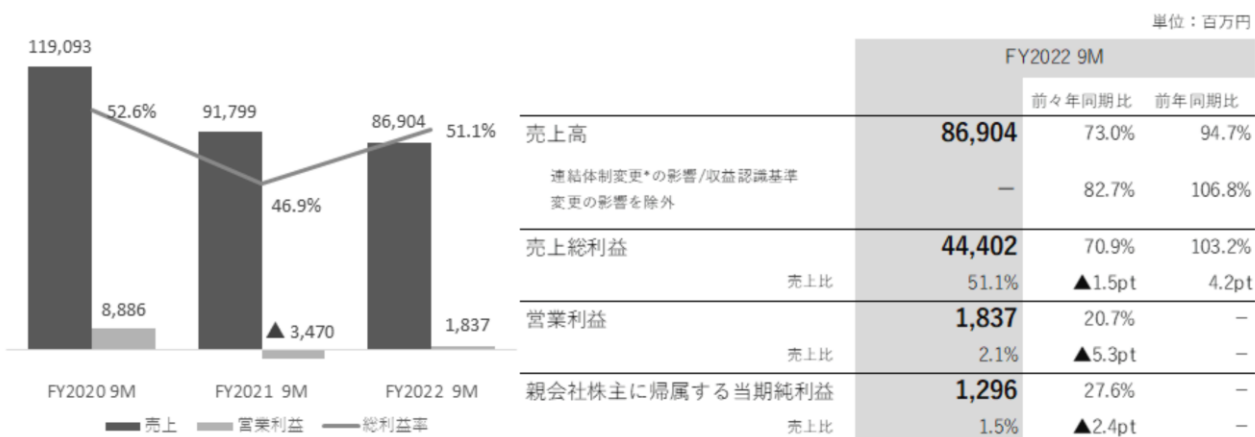
連結 P L

売上高：869億円、前年同期比 94.7%、前々年同期比 73.0%

連結体制変更の影響、収益認識基準変更の影響を除くと、前年同期比 106.8%、前々年同期比 82.7%

売上総利益率：51.1%、前年同期差 4.2pt、前々年同期差 ▲1.5pt

営業利益：18億円、親会社株主に帰属する当期純利益：12億円



*連結体制変更の影響は、(株)UA、(株)コーエン、UNITED ARROWS TAIWAN LTD. 3社の売上合計から算出しています。
実際の連結売上では子会社間取引も含まれるため、参考値としてご覧ください。

業績ハイライト：連結PL

連結売上高869億円、前年同期比94.7%、前々年同期比73.0%。

収益認識基準変更、連結体制の変更の影響を除くと、前年同期比 106.8%、前々年同期比 82.7%。

売上総利益率は51.1%、前年同期差 4.2pt増、前々年からは1.5ptの低下。

営業利益18億円。営業外収入に持分法による投資利益4億円、

特別損失に営業店舗等の減損損失約4億円を計上し、当期純利益は12億円。

売上、各利益とも計画を下回った。

3Q累計では過去の在庫消化促進の影響が残るものの、3Q3カ月では改善
感染拡大と3Q決算時期（8～10月）が重なった(株)コーエンが苦戦

	FY2022 9M			FY2022 3Q		
		前々年同期差	前年同期差		前々年同期差	前年同期差
連結	51.1%	▲1.5pt	4.2pt	53.7%	▲0.5pt	1.4pt
(株)UA	50.8%	▲1.3pt	5.3pt	54.1%	▲0.1pt	1.8pt
ビジネスユニット計	-	▲0.6pt	4.7pt	-	0.9pt	2.1pt
アウトレット他	-	▲2.6pt	2.5pt	-	1.7pt	5.4pt
(株)コーエン	-	▲1.5pt	2.4pt	-	▲5.4pt	▲1.2pt
UNITED ARROWS TAWAN LTD.	-	5.3pt	3.9pt	-	6.4pt	2.1pt

■業績ハイライト：連結 売上総利益率

3Q累計期間の売上総利益率は51.1%で前年同期から4.2ptの改善、前々年同期から1.5ptの低下。

(株)UAの売上総利益率が50.8%となり、前年同期から5.3ptの改善、前々年同期から1.3ptの低下。

ビジネスユニットの売上総利益率が前年同期から4.7pt改善、前々年から0.6ptの低下。アウトレットでは前年同期から2.5pt改善、前々年同期からは2.6ptの低下。各子会社においては(株)コーエンが前年同期から2.4pt改善、前々年同期から1.5ptの低下、台湾子会社では前年同期から3.9pt、前々年同期から5.3pt改善している。

3Q 3か月間では、連結売上総利益率が53.7%で前々年からのマイナス幅が0.5ptまで縮小。(株)UAの売上総利益率の前々期比は0.1ptの低下だが、これは収益認識基準変更の影響も含まれており、それを除外すると0.1pt良化している。ビジネスユニット、アウトレットとも前々年の売上総利益率を上回っており、改善傾向がみられる。子会社では(株)コーエンが、新型コロナウイルスの感染拡大と決算時期が重なったこともあり、売上総利益率が低下している。

連結 販管費

425億円、前年同期比91.5%、前々年同期比 79.2%

収益認識基準の変更の影響を除外すると439億円（前々年同期比 81.8%）



	FY2022 9M	
	前々年同期比	前年同期比
販売費及び一般管理費合計	42,565	79.2% 91.5%
売上比	49.0%	3.8pt ▲1.7pt
収益認識基準変更の影響を除外	43,983	81.8% 94.6%
売上比	49.2%	4.1pt ▲1.4pt
宣伝販促費	1,768	54.9% 71.8%
売上比	2.0%	▲0.7pt ▲0.6pt
収益認識基準変更の影響を除外	3,186	98.9% 129.3%
売上比	3.6%	0.9pt 0.9pt
人件費	15,239	79.7% 88.0%
売上比	17.5%	1.5pt ▲1.3pt
賃借料	14,231	84.8% 96.9%
売上比	16.4%	2.3pt 0.4pt
減価償却費	840	57.7% 65.5%
売上比	1.0%	▲0.3pt ▲0.4pt
その他	10,485	79.4% 97.6%
売上比	12.1%	1.0pt 0.4pt

※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基準に添付しております。

6

■業績ハイライト：連結 販管費

前年同期比91.5%、前々年同期比 79.2%の425億円。

収益認識基準変更の影響を除外すると前年同期比94.6%、前々年同期比81.8%。

販管費率は前年同期差1.7pt減、前々年同期差3.8pt増の49.0%。

売上回復の遅れで販管費率は高い水準だが、販管費額の抑制は図れている。

宣伝販促費： 収益認識基準の変更に伴う減。収益認識基準変更の影響を除外しても前々年からは抑制。

人件費： 人員の減、給与・賞与制度の変更等による減

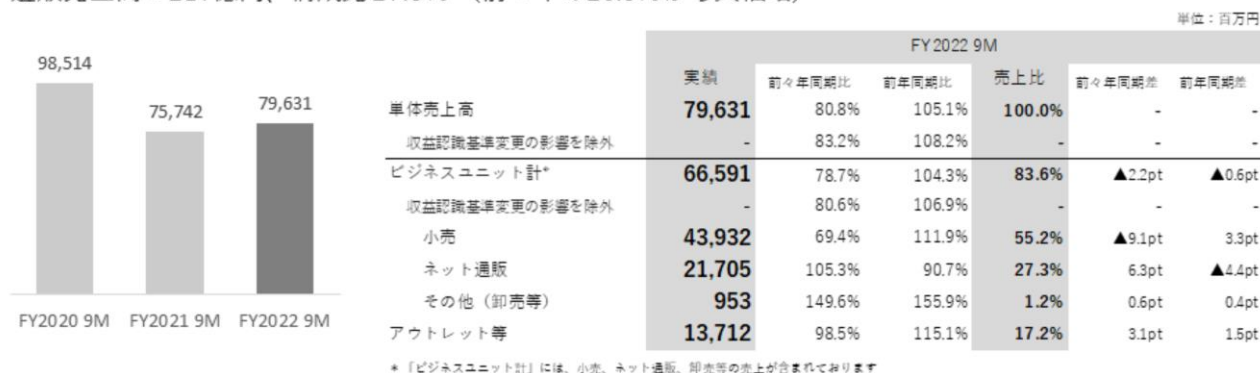
賃借料： 退店に伴う減、前年の通販売上の反動による減

減価償却費： 過年度の減損損失計上による減

その他： 各種費用の減

単体 売上高実績

通販売上高：217億円、構成比 27.3%（前々年の20.9%から大幅増）



単体 事業別売上高実績



業績ハイライト：単体動向

単体売上高は796億円、前年同期比105.1%、前々年同期比 80.8%、
収益認識基準変更の影響を除くと前年同期比108.2%、前々年同期比 83.2%、

ビジネスユニットが665億円、前年同期比104.3%、前々年同期比 78.7%

収益認識基準変更の影響を除くと前年同期比106.9%、前々年同期比 80.6%、

ネット通販売上は前年の90.7%となったが、売上構成比は27.3%となり2年前から6.3ptの増。

そのうち自社ECサイトの売上は対前年では100.2%、対前々年では180.9%。

（前々年は9月12日～11月26日まで休業）

事業別では

トレンドマーケットが444億円、前年同期比102.2%、前々年同期比 80.8%、

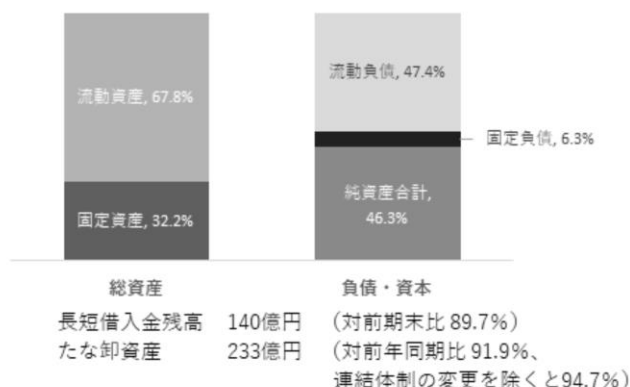
収益認識基準変更の影響を除くと前年同期比105.3%、前々年同期比83.2%。

ミッド・トレンドマーケットが221億円、前年同期比108.9%、前々年同期比74.9%、

収益認識基準変更の影響を除くと前年同期比110.3%、前々年同期比75.9%。

連結 BS実績

単位：百万円



	2021年12月末	対前期末 増減	
総資産	66,707	3,087	104.9%
流動資産	45,202	5,457	113.7%
固定資産	21,505	▲ 2,369	90.1%
流動負債	31,644	2,079	107.0%
固定負債	4,193	▲ 17	99.6%
純資産合計	30,870	1,025	103.4%
参考：長短借入金残高	14,000	▲ 1,600	89.7%

出退店

出店数	5 店舗
退店数	11 店舗
3Q末店舗数	324 店舗
期末店舗数見込	310 店舗*

* 2020年3月期末から14%減

	前期末 店舗数	FY2022			通期見込		
		9M 出店	9M 退店	3Q末 店舗数	出店	退店	期末 店舗数
グループ合計	330	5	11	324	6	26	310
(株) ユナイテッドアローズ	236	3	9	230	4	24	216
(株) コーエン	87	2	2	87	2	2	87
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	7	0	0	7	0	0	7

8

■業績ハイライト：連結BS / 出退店

BSの主要項目はスライド記載の通り。

長短借入金残高は前期末比89.7%の140億円、

たな卸資産は対前年同期末比 91.9%、連結体制変更の影響を除外しても94.7%で在庫抑制を継続。

出退店では、連結出店数 5、退店数 11となり、3Q末の店舗数は324店舗。

今期末の店舗数は310店舗の見込みで、2020年3月期末から14%減。

株式会社コーエン（2～10月）

減収減益

- ・売上高 70億円 前年同期比 91.6%、前々年同期比 74.5%
（収益認識基準の変更を除外 前年同期比 93.2%、前々年同期比 75.8%）
- ・感染が拡大した3Q（8～10月）が特に苦戦
- ・商品面、店舗面、販売面のそれぞれで課題を抽出、抜本的改善に向けた対応中

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.（2～10月）

増収増益

- ・売上高 7.1億円 前年同期比 110.9%、前々年同期比 121.8%
- ・台湾国内での新型コロナウイルス感染拡大により実店舗が苦戦したものの、ネット通販の拡大で増収

■業績ハイライト：グループ会社動向

（スライド資料の通り）

3Qから回復基調にはあるものの回復幅は想定を下回る 感染第6波の影響も織り込み、通期の業績予想を修正

単位：百万円

	FY2021 通期	FY2022 当初予想	FY2022 修正予想	前期比 連結体制変更の 影響除く	当初予想比
売上高	121,712	124,800	117,400	96.5%	約103%
売上総利益	55,020	63,300	58,300	106.0%	92.1%
売上比	45.2%	50.7%	49.7%	4.5pt	▲1.0pt
販売費及び一般管理費	61,634	60,300	57,100	92.6%	94.7%
売上比	50.6%	48.3%	48.6%	▲2.0pt	0.3pt
営業利益	▲ 6,613	3,000	1,200	—	40.0%
売上比	—	2.4%	1.0%	—	▲1.4pt
営業外損益	1,735	580	900	51.9%	155.2%
売上比	1.4%	0.5%	0.8%	▲0.7pt	0.3pt
経常利益	▲ 4,878	3,580	2,100	—	58.7%
売上比	—	2.9%	1.8%	—	▲1.1pt
特別損益	▲ 2,641	▲ 1,120	▲ 1,035	—	—
売上比	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	▲ 7,197	1,750	200	—	11.4%
売上比	—	1.4%	0.2%	—	▲1.2pt

10

■連結業績予想の修正について

緊急事態宣言が解除された3Qから売上、利益は回復傾向にあるものの、回復幅は当初予想を下回る傾向が続いている。2022年1月からの感染第6波のマイナス影響を織り込み、2022年2月4日付で通期の業績予想を修正することにした。

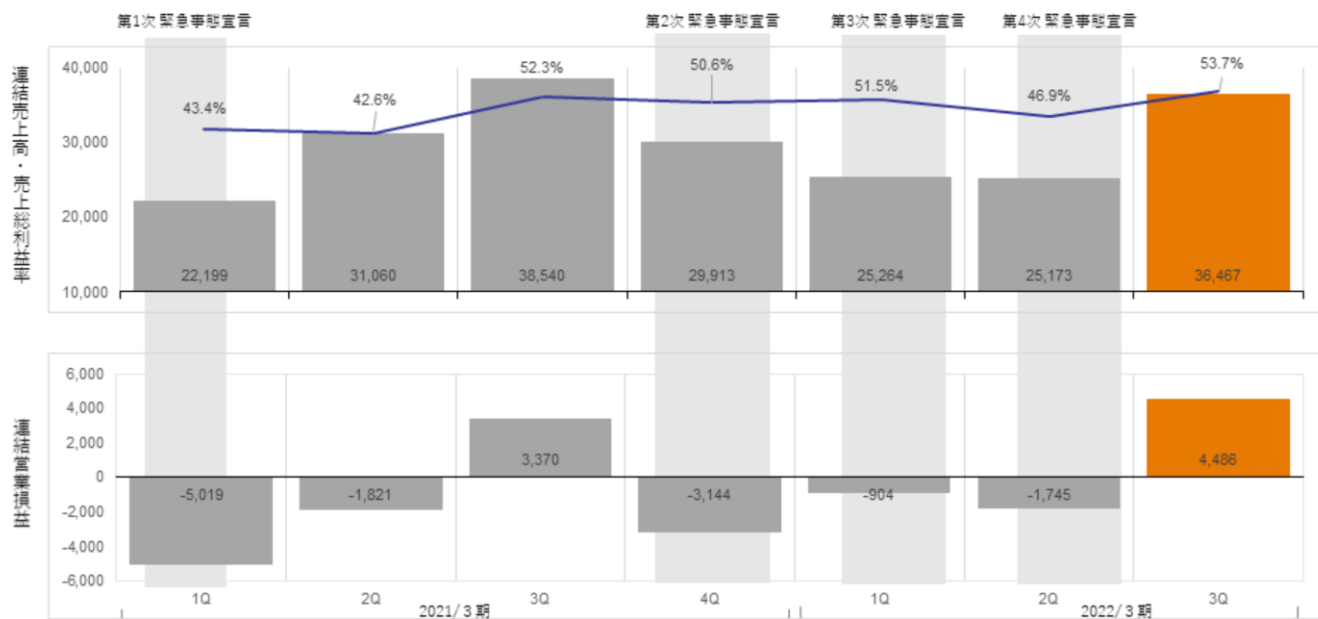
売上高は当初予想比94.1%の1,174億円、売上総利益率は49.7%で当初予想から1.0pt減、販管費率は48.6%で当初予想から0.3pt増を見込んでおり、営業利益は当初予想比40.0%の12億円、当期純利益を当初予想比11.4%の2億円としている。

2022/3期 3Q（3カ月）実績

売上総利益率： 53.7%（前々年同期に対して▲0.5pt）

営業利益： 44億円（前々年同期49億円、連結体制変更の影響を除くと増益）

営業利益率： 12.3%（前々年同期に対して1.1pt改善）



2021/3期～2022/3期 Q累計別 連結売上高、売上総利益率、営業損益 推移（単位：百万円）

11

■連結 2022/3期 3Qまでの振り返り

Q別の業績を振り返ると、緊急事態宣言下にあった2022/3期 1Q、2Qは非常に厳しい結果となったものの、3Q3カ月を見ると収益性の改善がみられる。

売上回復の遅れから売上高は前年同期に及ばなかったものの、売上総利益率は53.7%で2年前から0.5pt減まで回復。販管費のコントロールで営業利益は44億円となり、コロナ禍前の2020/3期3Qの49億円に近づいた。2020/3期は連結子会社のCHJP合同会社、(株)フィーゴ、(株)Designsの損益も含んでおり、それを除外すると実質的には増益。営業利益率も1.1pt良化し、12.3%となった。前期から進めている収益性改善の取り組みが一定の成果を出している。

3Q（3カ月）の販管費は2年前の8割水準を維持、販管費率を1.0pt低減

* FY2022は収益認識基準変更の影響を除外して算出

単位：百万円

	FY2020 3Q	FY2022 3Q	前々年同期比 増減	
販売費及び一般管理費合計	19,156	15,754	▲ 3,402	82.2%
売上比	43.0%	42.0%	▲1.0pt	-
宣伝販促費	1,505	1,302	▲ 202	86.5%
売上比	3.4%	3.5%	0.1pt	-
人件費	6,522	5,071	▲ 1,450	77.8%
売上比	14.7%	13.5%	▲1.1pt	-
賃借料	6,032	5,307	▲ 725	88.0%
売上比	13.6%	14.2%	0.6pt	-
減価償却費	499	252	▲ 247	50.4%
売上比	1.1%	0.7%	▲0.5pt	-
その他	4,596	3,821	▲ 775	83.1%
売上比	10.3%	10.2%	▲0.1pt	-

12

■連結 3Q(3カ月) 販管費

3Qの販管費を収益認識基準変更の影響を除外して算出した場合、販管費額は2年前から34億円の低減、販管費率は1.0ptの改善。

内訳では人件費、賃借料、その他の減が目立つ。人件費の減は連結対象変更の影響、退職による人員減、人事給与制度の変更による減が含まれる。賃借料は連結対象変更の減によるものに加え、退店による減が含まれる。

(株)UAは、3Qは対2年前より収益性が改善

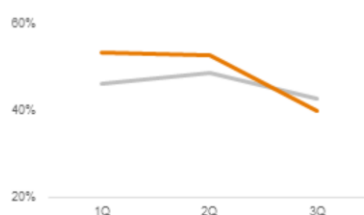
* FY2022は収益認識基準変更の影響を除外して算出

単位：百万円

	1Q			2Q			3Q		
	FY2020	FY2022	前々年同期比	FY2020	FY2022	前々年同期比	FY2020	FY2022	前々年同期比
売上高	31,427	23,579	75.0%	31,427	23,292	79.2%	37,686	35,077	93.1%
売上総利益	17,089	12,005	70.3%	13,809	10,713	77.6%	20,415	19,039	93.3%
売上比	54.4%	50.9%	▲3.5pt	47.0%	46.0%	▲1.0pt	54.2%	54.3%	0.1pt
販売管理費	14,554	12,625	86.7%	14,312	12,325	86.1%	16,153	14,056	87.0%
売上比	46.3%	53.5%	7.2pt	48.7%	52.9%	4.2pt	42.9%	40.1%	▲2.8pt
営業利益	2,534	▲619	—	▲503	▲1,612	—	4,261	4,982	116.9%
売上比	8.1%	—	—	—	—	—	11.3%	14.2%	2.9pt



FY2020 v.s. FY2022 売上総利益率



FY2020 v.s. FY2022 販売管理費率



FY2020 v.s. FY2022 営業利益

13

■(株)UA Q別 対FY2020 主要指標の推移

3Qの改善の多くは、(株)UAによるもの。収益認識基準の変更の影響を除外して算出した場合、緊急事態宣言下であった1Q、2Qは非常に厳しい結果であった。3Q3か月間を切り出すと、売上は2年前の9割強にとどまるが、粗利率は2年前の水準を0.1pt上回る54.3%まで戻している。営業利益は49億円となり2年前から約17%増、利益率も2.9pt改善の14.2%。売上回復の遅れはあるものの、収益性の改善は確実に進んでいる。先ほどの説明の通り、コーエンの苦戦が続いており、今後の対策を進めている。

II. 自社ECリニューアルについて

2022年3月上旬「ユナイテッドアローズ オンラインストア」をリニューアル

- ・最新システムを採用し、将来的なOMO施策を担保した設計
- ・自社インフラを活用したフルフィルメントによる顧客体験価値の向上

基本機能の改善

アプリの進化

CSレベルの向上

効率的な在庫運営

コスト構造の改善

OMOへの発展性

15

■自社ECサイトのリニューアルについて

2022年3月上旬に自社ECサイト「ユナイテッドアローズ オンラインストア」をリニューアルオープン。最新システムの採用で基本スペックを上げ、将来的なOMO施策の実現を担保する設計となっている。自社物流センターにフルフィルメント拠点を置き、各種サービスレベルの改善を通じた顧客体験価値の向上を図る。

本日はリニューアルの主要ポイントを6項目に分けてご説明する。

基本機能の改善

- ・サイト表示速度の改善
- ・検索アシスト機能の追加による検索性能の向上
- ・カート投入から決済までのステップを短縮
- ・スタッフコンテンツの充実
- ・お客様レビューの追加
- ・セキュリティレベルの向上

アプリの進化

- ・各種コンテンツの閲覧が可能、コミュニケーションツールとして進化
ニュース、特集記事、スタッフスタイリング、ブログ等
- ・バーコード機能を使った店頭でのアプリ活用
バーコードスキャンで気になった商品の情報を閲覧、保存

CSレベルの向上

- ・当社オリジナルの包装資材を使った店頭品質の梱包
- ・物流センター在庫の引き当てによる最短配送対応商品の拡大
- ・店頭試着予約の再開
- ・置き配サービスへの対応
- ・返品手続きの簡便化
QRコードによる送り状作成、自宅、コンビニ、宅配ロッカーなどからの返送

16

■自社ECサイトのリニューアルについて

基本機能の改善については、最新システムの採用によりサイト表示速度の改善を図り、基本スペックを向上させる。検索ワードの入力を補助するサジェスト検索や検索条件の保存を含む検索機能の改善、カート投入から決済までのステップ短縮などでユーザビリティを上げていく。販売スタッフの個人アカウントで商品をご紹介するショートブログの追加でスタッフコンテンツを拡充。実店舗の接客販売力をオンライン上で再現する。お客様によるレビューも追加し、買い物をサポートする。セキュリティレベルも上げ、より安全にお買い物いただけるサイトとなる。

スマートフォンアプリも一新、従来の買い物機能に特化していたものから、オンラインストアのニュース、特集、各種スタッフコンテンツなどが閲覧可能なコミュニケーション性の高いものに切り替え、お客様との接触頻度を上げていく。商品下げ札についたバーコードを読み込み、商品紹介ページを開くスキャン機能も追加。店頭で気になる商品があった際、スタッフに声かけしなくても商品詳細の確認ができ、そのままお気に入りに保存もできる。

CSレベルの向上については、サービスの拡充でお客様の体験価値を高める。当社オリジナルの梱包資材を使った店頭品質に近い包装でお届けし、実店舗で購入した時と同様のワクワク感で満足度を上げる。物流センターの在庫を自社ECサイトの在庫として引き当てられるようになり、最短配送に対応する商品も拡大する。実店舗の在庫を確保してから来店したい、実際に試着してサイズ確認してから購入したいというニーズは依然として高く、一時中断していた店頭試着予約サービスも再開する。購入品の受け取りも置き配サービスを注文時に選択できるようになり、利便性が向上する。商品の返品についても手続きを簡便化し、自宅、コンビニ、宅配ロッカーなど、お客様のご都合のよい場所から、QRコードを使って送り状を書く手間なく返送できるようになる。

効率的な在庫運営

- フルフィルメント拠点を自社物流センター内に設置
- フリー在庫からの在庫引き当てによる販売機会ロス縮小
- 将来的なOMO施策への発展により、店舗在庫も含めた運用の効率化

コスト構造の改善

- SaaSサービスの採用で投資金額を抑制
- 従来の変動費モデルから、一部コストの固定費化による運営の低コスト化
- 初期投資回収2～3年、現運営体制からの収益性改善を2年後と想定

OMOへの発展性

- 実店舗も絡めたOMO施策を段階的に実施
- 実店舗と遜色のないサービスレベルへの発展
- CRMの進化と連動したライフタイムバリュー（顧客生涯価値）の向上

17

■自社ECサイトのリニューアルについて

フルフィルメント拠点を自社物流センター内に設置することで、効率的な在庫運営につなげる。これまで自社EC業務の委託先であるZOZO社の倉庫に自社EC用とZOZOTOWN用の在庫をまとめて配分していたが、今後は自社物流センターのフリー在庫が自社ECに引き当てられることになる。在庫の奥行きが広がり、販売機会ロスが低下する。今後、実店舗も絡めたOMO施策を予定しており、実店舗への在庫配分の適正化も含めた在庫運用の効率化を図る。

コスト構造の改善については、SaaSサービスの活用で開発投資金額を抑制している。システム保守費用など一部コストの固定費化を図り、従来の変動費モデルから運営コストを低減させる。今回の取り組みは実店舗の売り上げ増にも寄与するものなので厳密な費用対効果の算出は難しいが、自社ECサイトの売上・利益だけで初期投資の回収が2～3年、現在の運営体制からの収益性改善は2年後を想定している。

最後にOMOへの発展性について。現段階ではECサイトの基本機能を新しい仕組みに置き換え、安定的に運用することを第一としているため、実店舗も絡めたOMO施策まではカバーしていない。今後も継続的に開発投資を行い、実店舗のデジタル化も進めながらOMO施策を開始し、自社ECサイトのサービスレベルを実店舗に近づけていく。CRMの進化と連動させ、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オンラインとオフラインの枠を超えて提供する。お客様の行動変化に即し、実店舗と自社ECサイトを跨いだお買い物体験の課題解決を進め、ライフタイムバリューを高めていきたい。

III.代表取締役 社長執行役員 松崎からのメッセージ

18

代表取締役の松崎です。まずは今期の業績予想を引き下げざるをえない状況となりましたことをお詫び申し上げます。今期についてはワクチン接種の拡大とともにコロナ禍も回復に向かうであろうという観測のもと計画を立案しました。実際には春から緊急事態宣言を繰り返し、宣言解除後も期初の想定ほどの売上回復には至らない厳しい状況の中、オミクロン株の広がりで行き先の見通しも立てづらいという状況からの予想修正でございますが、重ねてお詫び申し上げます。

当初の期待値には及ばないものの業績は段階的に回復しており、緊急事態宣言が解除された第3四半期の3か月間を振り返ると、実店舗の実績も2年前の8割強まで戻しています。実店舗の営業が正常化した後も、ネット通販については対2年前比で成長を続けています。先ほどの説明にもあったように、収益性の改善は確実に進んでいます。業績の底はすでに打ったと考えており、これからの回復に向けて取り組みを進めます。

当社が来期に取り組むべき課題

①実店舗の回復

②自社ECの自社運営化による伸長

③(株)コーエンの収益回復

19

先ほど当社の数値状況をご説明させていただきましたとおり、課題となる点は明確です。当社の売上利益の過半以上を占める実店舗の回復をいかに図るか、この春にリプレイスする自社ECをいかにドライブさせるか、子会社であるコーエンブランドの回復。それらの課題を具体的な施策で進めます。

施策の詳細については5月の本決算時にご説明、ご報告いたしますが、これらの課題にDX・サステナブル、そして従業員の活力を高めるES施策を掛け合わせた取り組みを開始しております。

①実店舗の回復

感動を生み出す商品開発

感動を伴う接客



P消化率改善による店舗粗利率改善

20

1点目の実店舗の回復ですが、もちろん全体の売上利益回復に最も影響するものなのですが、この根底には当社の強みを再度磨き上げることがあります。ECを成長させるためにも、中長期的に成長を図るうえでも、私たちの強みである実店舗を未来に向けてもう一度輝かせる必要があります。それと連動しネット通販を伸ばしていくことで、再成長のステージに入ります。

実店舗を輝かせるために重要なのは、“価値ある商品”と“優れた接客販売力”です。お客様に魅力を語ることができ、そこに共感いただける、感動を生み出す商品開発と、お客様の気持ちに寄り添い、ファッションの楽しさを十分に堪能いただける、感動を伴う接客を提供するために、来期は抜本的な組織の見直しも行い、商品・販売の専門性、レベルアップに全力で取り組みます。

② 自社ECの自社運営化 による伸長

前述 6 つの施策の中で
特に自社運営による在庫効率改善



EC売上成長

21

2点目は、自社ECの自社運営化による売上利益伸長です。前回リプレイスに失敗したことで、ここまでご不安も与えておりますが、今回は予定通りに3月初旬にリプレイスが完了いたします。先ほど6つの要点についてご説明させていただきましたが、その中でもとりわけ在庫の効率化が図れることで、販売機会ロスの削減やリードタイムの短縮、在庫移動減少によるコスト低減などが図れる見立てです。

そして実店舗とEC上の施策をそろえて実施できること、データ共有を図ることなど、いわゆるOMOの具体化に進みます。リプレイスしてすぐさまに売上利益が飛躍するものではありませんが、次期中期に成長していくのに必須な取り組みとして、リプレイス後も自社ECの強化を重点課題として進めてまいります。

③(株)コーエンの利益改善

上代、品番数などMD見直し
出店戦略の是正



(株)コーエンの黒字化

22

3点目はコーエン社の立て直しです。

今期はエッセンシャルウェアとの価格比較などを意識するがあまり販売上代を下げ、残在庫リスクを避けるあまりに品番数を削減いたしました。いずれも成果にならず大きな反省を残しています。これらの是正と共に、出店店舗の見極めを進め、標準MDの見直しも進めております。来期はこれらを推進する組織体制も見直しする予定です。当社が提供する強みはコーエンマーケットにおいても重要と考えており、価値ある商品、価値ある接客をこのマーケットで体现することも、優位性を創出できると考えます。来期はコーエン社の再度の黒字化を達成し、再成長をご期待いただける状況に改善してまいります。

お客様の共感を得る

お客様の共感を得る

商品： 熱量のある商品

高いクオリティの商品

大事にしていきたいと思える商品

接客： 買った後も印象に残る、感動的な接客

サステナビリティ：

倫理的な活動を行う企業

自然との共生ができる企業

ともに未来を創るのにふさわしい企業

24

課題についてご報告いたしました。

コロナ禍を通じ、お客様の心理変化を強く感じます。お客様は買い物を通じて物質的な満足以上のものを求めていらっしゃる、このコロナ禍で多数のありがたいお手紙を頂戴しています。その多くが久しぶりに店舗で買い物された際の接客へのお褒めの言葉です。デジタル化でより一層利便的にしていく一方で、取り組み一つひとつに対してお客様の共感を得ることが重要だと私たちは考えています。

繰り返しにはなりますが、商品面では商品背景を十分に語れるだけの熱量のある商品、長くご着用いただけるクオリティの商品、大事にしていきたいと思える魅力的な商品を提供できていることを目標にし、接客面では購入した時のシーンを思い出せるくらい印象に残る接客、お客様に感動を提供できる接客を通じて、お客様の共感を得ながら販売していきたいと考えています。

サステナビリティという側面でも、当社が倫理的な事業活動を行っており、当社の取り組みが自然との共生につながり、ともに未来を創っていくのにふさわしい企業と認めていただけるかどうか、それが永続的な支持をいただくための重要な要素だと感じています。

少し回り道なところもありますが、生涯当社のファンでいていただくために、ご報告いたしました具体的な課題と共に“装うことの楽しさ”、“買い物することの楽しさ”の提供に向けて、私たちの根幹であるヒト・モノ・ウツワを磨いてまいります。引き続きのご支援を何卒よろしくお願いいたします。

IV.参考資料

単位：百万円

	FY2020 9M	FY2021 9M	FY2022 9M	前々年同期比 増減		前年同期比 増減	
売上高	119,093	91,799	86,904	▲ 32,188	73.0%	▲ 4,894	94.7%
連結体制変更の影響を除外	—	—	—	—	80.5%	—	103.9%
収益認識基準変更の影響を除外	—	—	—	—	75.0%	—	97.3%
両変更の影響を除外	—	—	—	—	82.7%	—	106.8%
売上総利益	62,660	43,027	44,402	▲ 18,257	70.9%	1,375	103.2%
売上比	52.6%	46.9%	51.1%	▲1.5pt	—	4.2pt	—
販売費及び一般管理費	53,774	46,497	42,565	▲ 11,209	79.2%	▲ 3,931	91.5%
売上比	45.2%	50.7%	49.0%	3.8pt	—	▲1.7pt	—
営業利益	8,886	▲ 3,470	1,837	▲ 7,048	20.7%	5,307	—
売上比	7.5%	—	2.1%	▲5.3pt	—	—	—
営業外損益	20	1,229	822	802	4053.1%	▲ 406	66.9%
売上比	—	1.3%	—	—	—	—	—
経常利益	8,906	▲ 2,241	2,659	▲ 6,246	29.9%	4,900	—
売上比	7.5%	—	3.1%	▲4.4pt	—	—	—
特別損益	▲ 1,045	▲ 763	▲ 438	607	—	324	—
売上比	—	—	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	4,687	▲ 3,014	1,296	▲ 3,391	27.6%	4,310	—
売上比	3.9%	—	1.5%	▲2.4pt	—	—	—

*(株)UA、(株)コーエン、UNITED ARROWS TAIWAN LTD. 3社の売上合計から算出しています。実際の連結売上では子会社間取引も含まれるため、参考値としてご覧ください。

	FY2022 3Q	前々年同期比 増減		前年同期比 増減	
売上高	36,467	▲ 8,049	81.9%	▲ 2,072	94.6%
連結体制変更 [*] の影響を除外	—	—	89.8%	—	104.4%
収益認識基準変更の影響を除外	—	—	84.2%	—	97.3%
両変更の影響を除外	—	—	92.3%	—	107.3%
売上総利益	19,600	▲ 4,538	81.2%	▲ 555	97.2%
売上比	53.7%	▲0.5pt	—	1.4pt	—
販売費及び一般管理費	15,114	▲ 4,042	78.9%	▲ 1,671	90.0%
売上比	41.4%	▲1.6pt	—	▲2.1pt	—
営業利益	4,486	▲ 496	90.0%	1,116	133.1%
売上比	12.3%	1.1pt	—	3.6pt	—
営業外損益	356	324	1142.9%	179	202.0%
売上比	1.0%	0.9pt	—	0.5pt	—
経常利益	4,842	▲ 171	96.6%	1,295	136.5%
売上比	13.3%	2.0pt	—	4.1pt	—
特別損益	60	720	—	13	129.0%
売上比	0.2%	—	—	0.0pt	—
親会社株主に帰属する当期純利益	3,290	546	119.9%	1,207	158.0%
売上比	9.0%	2.9pt	—	3.6pt	—

^{*}(株)UA、(株)コーエン、UNITED ARROWS TAIWAN LTD. 3社の売上会計から算出しています。実際の連結売上では子会社間取引も含まれるため、参考値としてご覧ください。 27

単位：百万円

	FY2020 9M	FY2021 9M	FY2022 9M	前々年同期比 増減	前々年同期比 増減	前年同期比 増減	前年同期比 増減
販売費及び一般管理費合計	53,774	46,497	42,565	▲11,209	79.2%	▲3,931	91.5%
売上比	45.2%	50.7%	49.0%	3.8pt	-	▲1.7pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	43,983	▲9,792	81.8%	▲2,514	94.6%
売上比	-	-	49.2%	4.1pt	-	▲1.4pt	-
宣伝販促費	3,221	2,464	1,768	▲1,452	54.9%	▲695	71.8%
売上比	2.7%	2.7%	2.0%	▲0.7pt	-	▲0.6pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	3,186	▲35	98.9%	722	129.3%
売上比	-	-	3.6%	0.9pt	-	0.9pt	-
人件費	19,108	17,320	15,239	▲3,869	79.7%	▲2,081	88.0%
売上比	16.0%	18.9%	17.5%	1.5pt	-	▲1.3pt	-
賃借料	16,789	14,688	14,231	▲2,557	84.8%	▲457	96.9%
売上比	14.1%	16.0%	16.4%	2.3pt	-	0.4pt	-
減価償却費	1,456	1,281	840	▲616	57.7%	▲441	65.5%
売上比	1.2%	1.4%	1.0%	▲0.3pt	-	▲0.4pt	-
その他	13,198	10,741	10,485	▲2,713	79.4%	▲255	97.6%
売上比	11.1%	11.7%	12.1%	1.0pt	-	0.4pt	-

※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。

単位：百万円

	FY2020 9M	FY2021 9M	FY2022 9M	前々年同期比 増減		前年同期比 増減	
単体売上高	98,514	75,742	79,631	▲18,882	80.8%	3,888	105.1%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	83.2%	-	108.2%
ビジネスユニット計	84,595	63,826	66,591	▲18,004	78.7%	2,764	104.3%
売上比	85.9%	84.3%	83.6%	▲2.2pt	-	▲0.6pt	-
小売	63,349	39,273	43,932	▲19,416	69.4%	4,659	111.9%
売上比	64.3%	51.9%	55.2%	▲9.1pt	-	3.3pt	-
ネット通販	20,609	23,942	21,705	1,095	105.3%	▲2,236	90.7%
売上比	20.9%	31.6%	27.3%	6.3pt	-	▲4.4pt	-
その他（卸売等）	636	611	953	316	149.6%	341	155.9%
売上比	0.6%	0.8%	1.2%	0.6pt	-	0.4pt	-
アウトレット等	13,918	11,916	13,712	▲205	98.5%	1,796	115.1%
売上比	14.1%	15.7%	17.2%	3.1pt	-	1.5pt	-

既存店前期比

	売上高	客数	客単価
小売＋ネット通販	105.0%	97.1%	108.4%
小売	113.9%	108.8%	104.7%
ネット通販	91.2%	83.3%	106.2%

※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のデータより算出しており、参考値です。

単位：百万円

	FY2020 9 M	FY2021 9 M		FY2022 9M	
				前々年同期比	前年同期比
ビジネスユニット計	84,595	63,826	66,591	78.7%	104.3%
収益認識基準変更の影響を除外			-	80.6%	106.9%
トレンドマーケット	55,052	43,506	44,461	80.8%	102.2%
収益認識基準変更の影響を除外			-	83.2%	105.3%
ミッド・トレンドマーケット	29,543	20,320	22,130	74.9%	108.9%
収益認識基準変更の影響を除外			-	75.9%	110.3%

既存店売上高 前年同期比

	小売+ ネット通販	小売	ネット通販
トレンドマーケット	102.5%	113.1%	86.0%
ミッド・トレンドマーケット	110.3%	115.6%	102.3%

※ 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。

単位：百万円

	2021年3月末	2021年12月末	対前期末 増減	
総資産	63,619	66,707	3,087	104.9%
構成比	100.0%	100.0%	-	-
流動資産	39,745	45,202	5,457	113.7%
構成比	62.5%	67.8%	-	-
固定資産	23,874	21,505	▲ 2,369	90.1%
構成比	37.5%	32.2%	-	-
流動負債	29,564	31,644	2,079	107.0%
構成比	46.5%	47.4%	-	-
固定負債	4,210	4,193	▲ 17	99.6%
構成比	6.6%	6.3%	-	-
純資産合計	29,844	30,870	1,025	103.4%
構成比	46.9%	46.3%	-	-
参考：長短借入金残高	15,600	14,000	▲ 1,600	89.7%
構成比	24.5%	21.0%	-	-

単位：百万円

	2020年12月末	2021年12月末	対前年同期末 増減	
参考：たな卸資産	25,434	23,378	▲ 2,055	91.9%

* 連結体制変更の影響を除くと 前年同期比 94.7%

単位：百万円

	FY2021 9M	FY2022 9M	当期実績の主な内訳
営業キャッシュ・フロー（小計）	▲ 7,232	▲ 7	
営業キャッシュ・フロー	▲ 7,145	702	仕入れ債務の増 2,769 その他の流動負債の増 1,043 売上債権の増 ▲4,002 たな卸資産の増 ▲3,464
投資キャッシュ・フロー	▲ 5,080	▲ 617	無形固定資産の取得 ▲816
財務キャッシュ・フロー	11,570	▲ 1,781	短期借入金の減 ▲1,600
現金及び現金同等物期末残高	5,056	4,808	

単位：店

	前期末 店舗数	FY2022					
		9M		3Q末 店舗数	通期見込		期末 店舗数
		出店	退店		出店	退店	
グループ合計	330	5	11	324	6	26	310
(株) ユナイテッドアローズ	236	3	9	230	4	24	216
(株) コーエン	87	2	2	87	2	2	87
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	7	0	0	7	0	0	7

株式会社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	グリーンレーベル リラクシング 光が丘IMA店	光が丘IMA (東京都練馬区)
7月	退店	ユニテッドアローズ 銀座店	マロニエゲート銀座 (東京都中央区)
8月	退店	ユニテッドアローズ 青山 ウィメンズストア	路面店 (東京都港区)
	退店	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 新宿メンズストア	Flags (東京都新宿区)
	退店	オデット エ オディール 町田店	ルミネ町田店 (東京都町田市)
	退店	オデット エ オディール ルクア大阪店	ルクア (大阪市北区)
	退店	オデット エ オディール 福岡ヴィオロ店	VIIORO(福岡市中央区)
	退店	グリーンレーベル リラクシング イクスピアリ店	イクスピアリ (千葉県浦安市)
	退店	グリーンレーベル リラクシング アクアシティお台場店	アクアシティお台場 (東京都港区)
9月	新規出店	カリフォルニア ジェネラルストア	路面店 (神奈川県藤沢市)
	退店	オデット エ オディール コレド日本橋店	COREDO 日本橋 (東京都中央区)
10月	新規出店	グリーンレーベル リラクシング コクーンシティ さいたま新都心店	コクーンシティ (さいたま市大宮区)

株式会社コーエン

	出退店	店名	商業施設・住所
4月	新規出店	コーエン アミュプラザくまもと店	アミュプラザくまもと (熊本県熊本市)
	新規出店	コーエン リバーサイド千秋店	リバーサイド千秋 (新潟県長岡市)
8月	退店	グランドストア 二子玉川ドッグウッドプラザ店	ドッグウッドプラザ店 (東京都世田谷区)
	退店	コーエン ジェネラルストア 仙台パルコ2店	仙台パルコ2 (宮城県仙台市)

※2022/3期第3四半期におけるUNITED ARROWS TAIWAN LTD.の出退店はありません。

●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）

35

■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売上の伸長
- ・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売上の伸長を目指す。

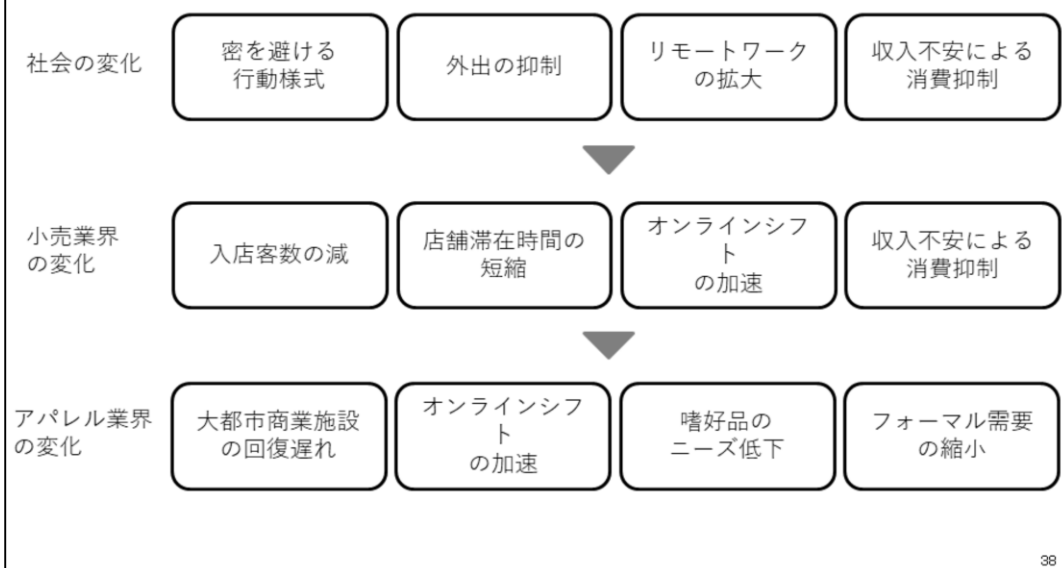
持続的成長を支えるベース戦略については、デジタルトランスフォーメーションの推進によるお客様最適の実現、マーケット特性に応じたサステナビリティ推進を図る。

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。

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



38

■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。企業業績の低下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

39

■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

40

■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ていると考えている。

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ていると考えている。

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

41

■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ていると考えている。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

42

■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

43

■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



44

■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

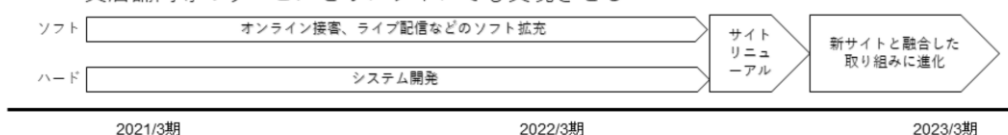
・OMOの推進

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



45

■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。

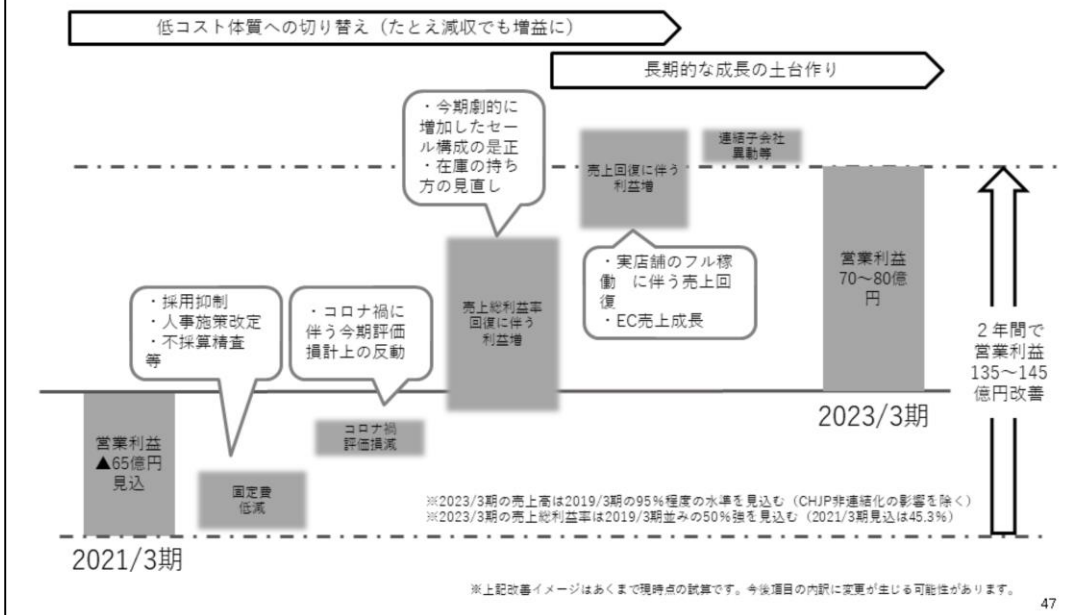
OMOの推進については、ソフト面の充実とハードの刷新の二軸で進める。ソフト面の充実については、商品説明動画の配信などのSNS活用、オンライン接客や掲載情報のブラッシュアップにおける販売員の関与拡大など、今から着手できる取り組みを進めている。ハードの刷新については2022年3月期中を目指し、自社ネット通販サイトのリニューアルを進める。物流やシステムなどを融合させた仕組みに切り替えることで、実店舗同様のサービスをオンラインでも実現させるインフラを構築する。新しい仕組みに充実させたソフト面の取り組みと組み合わせることで、OMOの推進を図る。

		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
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、統廃合	○				○	○
	本部組織の構造改革		○				○
	人事施策の変更		○				○
	在庫効率の改善					○	○
稼ぐ力を取り戻す	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



47

■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。

	20/3期			21/3期			22/3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	51.7%	50.1%	50.8%	42.9%	47.0%	45.2%	49.2%		
前年同期売上総利益率	51.5%	51.4%	51.4%	51.7%	50.1%	50.8%	42.9%		
差異	0.2 p t	▲1.4pt	▲0.6pt	▲8.7pt	▲3.1pt	▲5.6pt	6.2pt		

■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	▲0.1pt	▲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	0.2pt	0.1pt	▲0.9pt	—	—	—		
㈱UA その他原価の増減影響	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）	0.2pt	▲0.1pt	0.0pt	▲0.5pt	—	—	—		

*連結対象の変更に伴い、21/3期下半期以降の差異内容の内訳は割愛

	20/3期			21/3期			22/3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	46.4%	44.2%	45.2%	55.8%	46.6%	50.6%	54.4%		
宣伝販促費	2.3%	3.1%	2.7%	3.0%	2.6%	2.8%	2.2%		
人件費	16.9%	15.1%	15.9%	21.1%	16.1%	18.3%	20.2%		
賃借料	14.4%	14.2%	14.3%	17.1%	15.6%	16.3%	17.7%		
減価償却費	1.3%	1.2%	1.2%	1.6%	1.2%	1.4%	1.2%		
その他	11.5%	10.6%	11.1%	12.9%	11.1%	11.9%	13.2%		