

2023年3月期 第3四半期

決算説明会

Financial Results Briefing

2023.02.06 UNITED ARROWS LTD.



UNITED ARROWS LTD.

目次

Table of Contents

P04 - P27 | **01** 2023／3期 第3四半期 業績概況

P28 - P33 | **02** 代表取締役 社長執行役員
松崎善則からのメッセージ

P34 - P36 | **03** 参考資料

IRASSYAIMASE

留意事項

当資料の業績予想に関する記述、および客観的事実以外の記述に関しましては、当社が現時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいており、リスクや不確実性を含んでおります。実際の業績は、当社の事業をとりまく経済情勢、市場の動向などにかかわる様々な要因により、記述されている業績予想とは大幅に異なる可能性があることをご了承下さい。

略称の表示について

以下の事業、ストアブランドについては、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
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

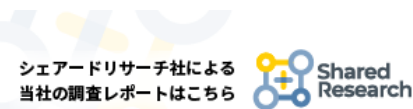
トレンドマーケットおよびミッド・トレンドマーケットには以下のストアブランドが含まれております。

トレンドマーケット

UA、BY、ドゥロワー、オデット エ オディール、ブラミンク、ロク、スティーブン アラン

ミッド・トレンドマーケット

GLR、シテン



株主通信 **note**

01

2023／3期 第3四半期 業績概況

総括

売上高は計画水準、売上総利益率の改善、販管費の抑制が効き、
営業利益以下、各利益が計画を超過、通期利益予想を上方修正

連結

売上高

960 億円

vs. FY2020/9M 91.4% *1
vs. FY2022/9M 110.6%

売上総利益率

52.7 %

vs. FY2020/9M +0.1pt
vs. FY2022/9M +1.6pt

販管費

442 億円 (売上比46.0%)

vs. FY2020/9M 82.3%, +0.9pt
vs. FY2022/9M 104.0%, ▲ 2.9pt

営業利益

63 億円 (売上比6.6%)

vs. FY2020/9M 71.9%, ▲0.8pt
vs. FY2022/9M 347.7%, +4.5pt

親会社株主に帰属する四半期純利益

43 億円 (売上比4.5%)

vs. FY2020/9M 92.6%, +0.6pt
vs. FY2022/9M 334.9%, +3.0pt

単体

売上高

878 億円

vs. FY2020/9M 91.7% *2
vs. FY2022/9M 110.3%

売上総利益率

52.4%

vs. FY2020/9M +0.3pt
vs. FY2022/9M +1.6pt

既存店 前年同期比

売上高 111.3 %

買上客数 100.8 %

客単価 110.4 %

*1:連結体制、収益認識基準変更の影響を除外して算出 *2:収益認識基準変更の影響を除外して算出

単体売上高

チャネル別		vs. FY2020/9M	vs. FY2022/9M
ビジネスユニット	729 億円 (売上比82.3%)	88.2% * ²	109.6%, ▲0.6pt
小売	499 億円 (売上比56.3%)	78.8%, ▲8.0pt	113.6%, +1.6pt
ネット通販	217 億円 (売上比24.6%)	105.7%, +3.6pt	100.4%, ▲2.5pt
アウトレット他	156 億円 (売上比17.7%)	112.7%, +3.6pt	114.4%, +0.6pt
事業別		Vs. FY2020/9M	Vs. FY2022/9M
トレンドマーケット	484 億円	90.4% * ²	109.0%
ミッド・トレンドマーケット	245 億円	84.1% * ²	110.9%

*2:収益認識基準変更の影響を除外して算出

BS

長短借入金残高

53 億円

vs. FY2022-End 69.0%

たな卸資産

234 億円

vs. FY2022 9M-End 100.2%

出退店

9M実績

出店 **6** 退店 **7**

期末店舗数 **309**

通期予想

出店 **6** 退店 **20**

期末店舗数 **296**
(2020年3月末から17.5%減)

(株)コーエン

売上高

76.5 億円

vs. FY2020/9M 82.9% *2

vs. FY2022/9M 108.0%

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

売上高

10.2 億円

vs. FY2020/9M 175.1%

vs. FY2022/9M 143.7%

*2:収益認識基準変更の影響を除外して算出

連結 PL

単位：百万円

	FY2020 9M	FY2022 9M	FY2023 9M	増減/pt差	3年前同期比	増減/pt差	前年同期比
売上高	119,093	86,904	96,093	▲ 23,000	80.7%	9,188	110.6%
連結体制変更*の影響を除外	—	—	—	—	88.8%	—	—
収益認識基準変更の影響を除外	—	—	—	—	83.0%	—	—
両変更の影響を除外	—	—	—	—	91.4%	—	—
売上総利益	62,660	44,402	50,635	▲ 12,025	80.8%	6,232	114.0%
売上比	52.6%	51.1%	52.7%	0.1pt	—	1.6pt	—
販売費及び一般管理費	53,774	42,565	44,247	▲ 9,527	82.3%	1,681	104.0%
売上比	45.2%	49.0%	46.0%	0.9pt	—	▲ 2.9pt	—
営業利益	8,886	1,837	6,387	▲ 2,498	71.9%	4,550	347.7%
売上比	7.5%	2.1%	6.6%	▲ 0.8pt	—	4.5pt	—
営業外損益	20	822	343	323	1693.9%	▲ 478	41.8%
売上比	—	0.9%	0.4%	0.3pt	—	▲ 0.6pt	—
経常利益	8,906	2,659	6,731	▲ 2,174	75.6%	4,071	253.1%
売上比	7.5%	3.1%	7.0%	▲ 0.5pt	—	3.9pt	—
特別損益	▲ 1,045	▲ 438	▲ 299	746	—	139	—
売上比	—	—	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する四半期純利益	4,687	1,296	4,340	▲ 347	92.6%	3,044	334.9%
売上比	3.9%	1.5%	4.5%	0.6pt	—	3.0pt	—

連結 PL 3Q（3か月）

単位：百万円

	FY2020 3Q	FY2022 3Q	FY2023 3Q	増減/pt差	3年前同期比	増減/pt差	前年同期比
売上高	44,516	36,467	38,640	▲ 5,876	86.8%	2,172	106.0%
連結体制変更*の影響を除外	—	—	—	—	95.0%	—	—
収益認識基準変更の影響を除外	—	—	—	—	89.3%	—	—
両変更の影響を除外	—	—	—	—	97.7%	—	—
売上総利益	24,139	19,600	20,782	▲ 3,356	86.1%	1,181	106.0%
売上比	54.2%	53.7%	53.8%	▲ 0.4pt	—	0.0pt	—
販売費及び一般管理費	19,156	15,114	15,780	▲ 3,376	82.4%	665	104.4%
売上比	43.0%	41.4%	40.8%	▲ 2.2pt	—	▲ 0.6pt	—
営業利益	4,982	4,486	5,002	20	100.4%	516	111.5%
売上比	11.2%	12.3%	12.9%	1.8pt	—	0.6pt	—
営業外損益	31	356	19	▲ 12	61.1%	▲ 337	5.3%
売上比	0.1%	1.0%	0.0%	▲ 0.0pt	—	▲ 0.9pt	—
経常利益	5,013	4,842	5,021	8	100.2%	179	103.7%
売上比	11.3%	13.3%	13.0%	1.7pt	—	▲ 0.3pt	—
特別損益	▲ 660	60	▲ 184	476	—	▲ 244	—
売上比	—	0.2%	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する四半期純利益	2,744	3,290	3,265	520	119.0%	▲ 25	99.2%
売上比	6.2%	9.0%	8.5%	2.3pt	—	▲ 0.6pt	—

連結 売上総利益率

	FY2023 9M	3年前同期比 pt差	前年同期比 pt差
連結	52.7%	0.1pt	1.6pt
収益認識基準変更の影響を除外	53.0%	0.4pt	-
(株)UA	52.4%	0.3pt	1.6pt
収益認識基準変更の影響を除外	52.6%	0.5pt	-
ビジネスユニット計	-	1.4pt	2.0pt
アウトレット他	-	-0.9pt	1.7pt
(株)コーエン	-	-0.6pt	0.9pt
収益認識基準変更の影響を除外	-	0.7pt	-
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	9.7pt	4.4pt

連結 売上総利益率 3Q（3か月）

	FY2023 3Q	3年前同期比 pt差	前年同期比 pt差
連結	53.8%	-0.4pt	0.0pt
収益認識基準変更の影響を除外	54.1%	-0.1pt	-
(株)UA	53.9%	-0.3pt	-0.2pt
収益認識基準変更の影響を除外	54.1%	-0.1pt	-
ビジネスユニット計	-	0.4pt	-0.5pt
アウトレット他	-	1.6pt	-0.1pt
(株)コーエン	-	-2.3pt	3.0pt
収益認識基準変更の影響を除外	-	-0.8pt	-
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	10.8pt	4.4pt

連結 販管費

単位：百万円

	FY2020 9M	FY2022 9M	FY2023 9M	増減/pt差	3年前同期比	増減/pt差	前年同期比
販売費及び一般管理費合計	53,774	42,565	44,247	▲ 9,527	82.3%	1,681	104.0%
売上比	45.2%	49.0%	46.0%	0.9pt	-	▲ 2.9pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	43,982	46,003	▲ 7,770	85.5%	2,020	104.6%
売上比	-	49.2%	46.5%	1.4pt	-	▲ 2.7pt	-
宣伝販促費	3,221	1,768	2,124	▲ 1,096	66.0%	356	120.1%
売上比	2.7%	2.0%	2.2%	▲ 0.5pt	-	0.2pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	3,186	3,881	659	120.5%	695	121.8%
売上比	-	3.6%	3.9%	1.2pt	-	0.4pt	-
人件費	19,108	15,239	15,429	▲ 3,679	80.7%	190	101.2%
売上比	16.0%	17.5%	16.1%	0.0pt	-	▲ 1.5pt	-
賃借料	16,789	14,231	13,686	▲ 3,102	81.5%	▲ 545	96.2%
売上比	14.1%	16.4%	14.2%	0.1pt	-	▲ 2.1pt	-
減価償却費	1,456	840	653	▲ 803	44.8%	▲ 186	77.7%
売上比	1.2%	1.0%	0.7%	▲ 0.5pt	-	▲ 0.3pt	-
その他	13,198	10,485	12,353	▲ 845	93.6%	1,868	117.8%
売上比	11.1%	12.1%	12.9%	1.8pt	-	0.8pt	-

連結 販管費 3Q（3か月）

単位：百万円

	FY2020 3Q	FY2022 3Q	FY2023 3Q	増減/pt差	3年前同期比	増減/pt差	前年同期比
販売費及び一般管理費合計	19,156	15,114	15,780	▲ 3,376	82.4%	665	104.4%
売上比	43.0%	41.4%	40.8%	▲ 2.2pt	-	▲ 0.6pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	15,754	16,503	▲ 2,653	86.1%	749	104.8%
売上比	-	42.0%	41.5%	▲ 1.5pt	-	▲ 0.5pt	-
宣伝販促費	1,505	663	829	▲ 675	55.1%	166	125.1%
売上比	3.4%	1.8%	2.1%	▲ 1.2pt	-	0.3pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	1,302	1,553	47	103.2%	250	119.2%
売上比	-	3.5%	3.9%	0.5pt	-	0.4pt	-
人件費	6,522	5,071	5,153	▲ 1,369	79.0%	81	101.6%
売上比	14.7%	13.9%	13.3%	▲ 1.3pt	-	▲ 0.6pt	-
賃借料	6,032	5,307	5,088	▲ 944	84.3%	▲ 218	95.9%
売上比	13.6%	14.6%	13.2%	▲ 0.4pt	-	▲ 1.4pt	-
減価償却費	499	252	217	▲ 282	43.6%	▲ 34	86.4%
売上比	1.1%	0.7%	0.6%	▲ 0.6pt	-	▲ 0.1pt	-
その他	4,596	3,820	4,491	▲ 105	97.7%	1,117	117.5%
売上比	10.3%	10.5%	11.6%	1.3pt	-	1.1pt	-

単体 売上高 チャネル別

単位：百万円

	FY2020 9M	FY2022 9M	FY2023 9M	増減/pt差	3年前同期比	増減/pt差	前年同期比
単体売上高	98,514	79,631	87,816	▲ 10,697	89.1%	8,184	110.3%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	91.7%	-	-
ビジネスユニット計	84,595	66,591	72,980	▲ 11,615	86.3%	6,389	109.6%
売上比	85.9%	82.9%	82.3%	▲ 3.6pt	-	▲ 0.6pt	-
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	88.2%	-	-
小売	63,349	43,932	49,901	▲ 13,447	78.8%	5,968	113.6%
売上比	64.3%	54.7%	56.3%	▲ 8.0pt	-	1.6pt	-
ネット通販	20,609	21,705	21,783	1,173	105.7%	78	100.4%
売上比	20.9%	27.0%	24.6%	3.6pt	-	▲ 2.5pt	-
その他（卸売等）	636	953	1,295	658	203.4%	342	135.9%
売上比	0.6%	1.2%	1.5%	0.8pt	-	0.3pt	-
アウトレット等	13,918	13,712	15,692	1,773	112.7%	1,979	114.4%
売上比	14.1%	17.1%	17.7%	3.6pt	-	0.6pt	-

既存店 前年同期比

	売上高	客数	客単価
小売＋ネット通販	111.3%	100.8%	110.4%
小売	117.0%	108.2%	108.2%
ネット通販	100.4%	89.6%	108.8%

単体 売上高 事業別

単位：百万円

	FY2020 9M	FY2022 9M	FY2023 9M	増減	3年前同期比	増減	前年同期比
ビジネスユニット計	84,595	66,591	72,980	▲ 11,615	86.3%	6,389	109.6%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	88.2%	-	-
トレンドマーケット	55,052	44,461	48,447	▲ 6,605	88.0%	3,986	109.0%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	90.4%	-	-
ミッド・トレンドマーケット	29,543	22,130	24,533	▲ 5,009	83.0%	2,403	110.9%
収益認識基準変更の影響を除外	-	-	-	-	84.1%	-	-

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	110.2%	116.4%	97.7%
ミッド・トレンドマーケット	113.6%	118.2%	105.4%

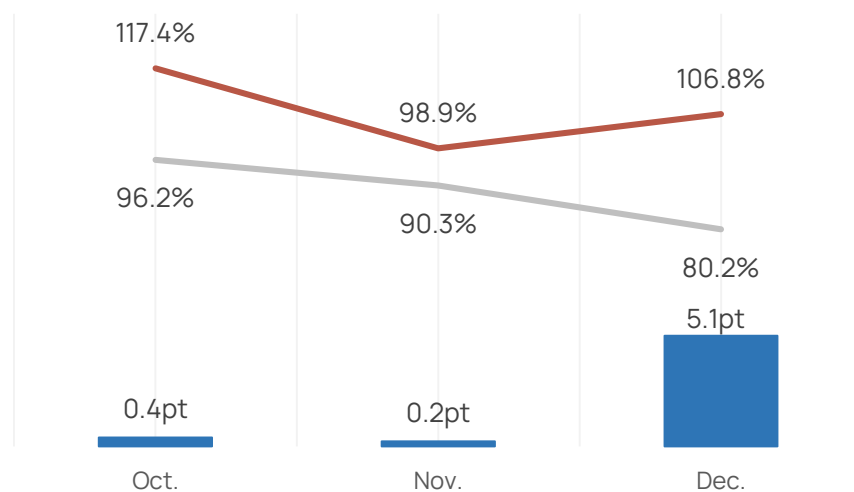
単体 3Q（3カ月）の概況（対前年比較）

ビジネスユニット 売上高 前年同期比

定価販売 107.2% ・ セール販売 81.9%

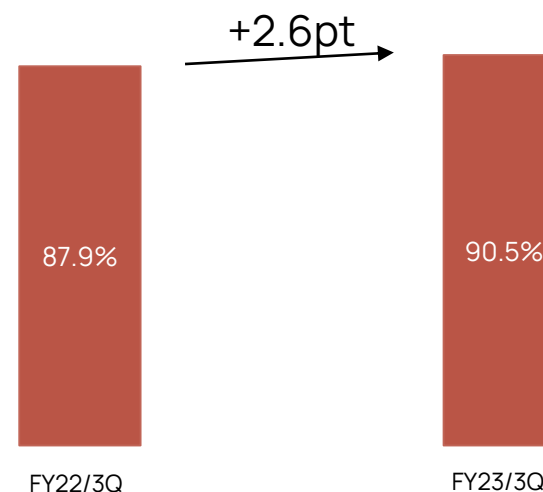
定価販売構成比 90.5%

10月 気温低下により好調、11月 一部需要が10月に前倒し、高気温の影響、12月 セール販売を抑制



ビジネスユニット 売上高 前年同期比

■ 定価販売 ■ セール販売 ■ 定価販売構成比 改善幅

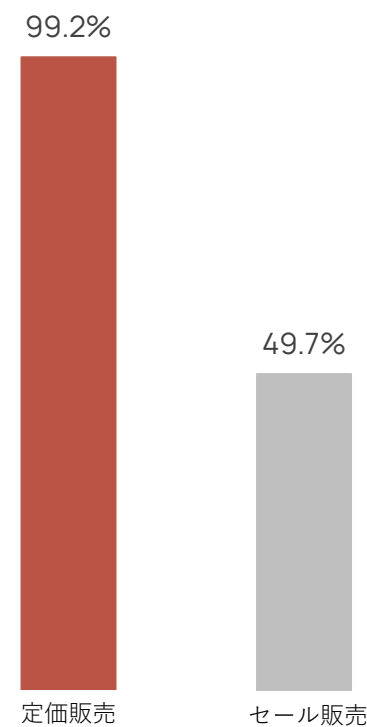


ビジネスユニット 定価販売構成比

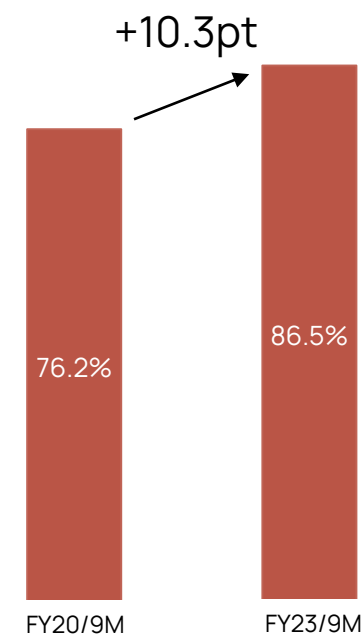
単体 3Q（累計）の概況（対3年前比較）

ビジネスユニット 売上高 3年前比

定価販売	99.2%
セール販売	49.7%
定価販売構成比	86.5%



ビジネスユニット 売上高 対3年前比

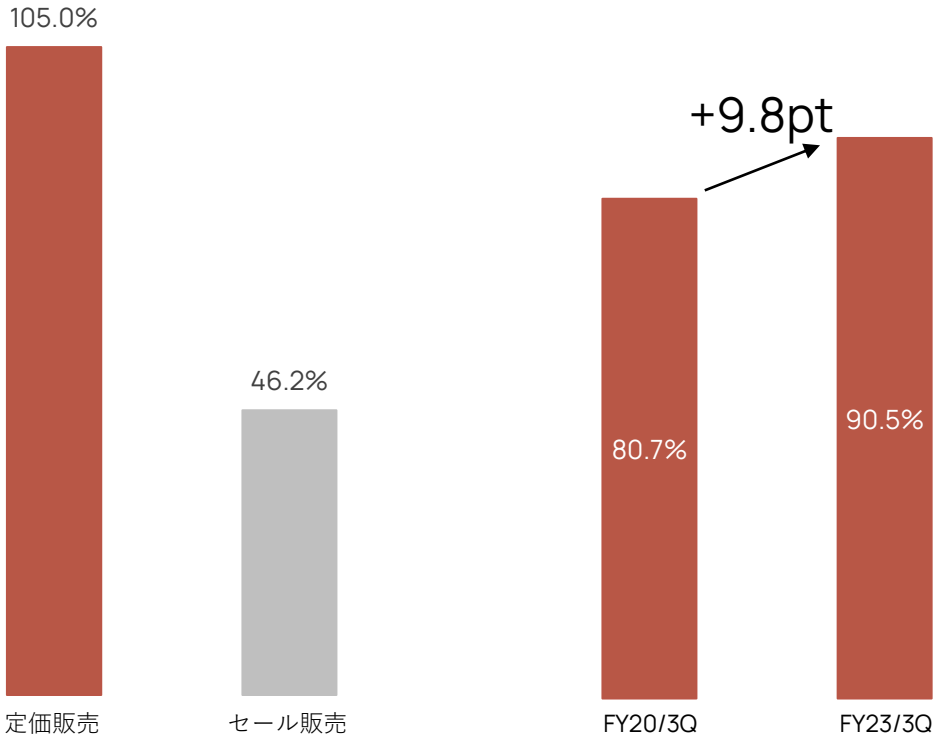


ビジネスユニット 定価販売構成比

単体 3Q（3カ月）の概況（対3年前比較）

ビジネスユニット 売上高 対3年前比

定価販売	105.0%
セール販売	46.2%
定価販売構成比	90.5%



ビジネスユニット 売上高 対3年前比

ビジネスユニット 定価販売構成比

連結 BS

単位：百万円

	2022年3月末	2022年12月末	増減	対前期末
総資産	59,703	63,072	3,368	105.6%
構成比	100.0%	100.0%	-	-
流動資産	38,475	43,898	5,423	114.1%
構成比	64.4%	69.6%	-	-
固定資産	21,228	19,173	▲ 2,054	90.3%
構成比	35.6%	30.4%	-	-
流動負債	25,437	25,401	▲ 36	99.9%
構成比	42.6%	40.3%	-	-
固定負債	4,197	4,033	▲ 163	96.1%
構成比	7.0%	6.4%	-	-
純資産合計	30,069	33,637	3,567	111.9%
構成比	50.4%	53.3%	-	-
参考：長短借入金残高	7,800	5,380	▲ 2,420	69.0%
	2021年12月末	2022年12月末	増減	対前年同期末
参考：たな卸資産	23,378	23,416	37	100.2%

連結 CF

単位：百万円

	FY2022 9M	FY2023 9M	当期実績の主な内訳	
営業キャッシュ・フロー（小計）	▲ 7	4,432		
営業キャッシュ・フロー	702	3,827	税金等調整前当期純利益	6,432
			売上債権の増	▲3,615
			棚卸資産の増	▲2,869
			仕入債務の増	2,137
投資キャッシュ・フロー	▲ 617	▲ 1,792	長期前払費用の取得	▲1,324
			無形固定資産の取得	▲541
			差入保証金の回収	514
財務キャッシュ・フロー	▲ 1,781	▲ 3,075	短期借入金の減	▲2,420
			配当金の支払	▲655
現金及び現金同等物期末残高	4,808	4,420		

(株)コーエン

2月－10月

増収増益

- 売上高76.5億円 前年同期比 108.0%、3年前比 80.5%（収益認識基準の変更を除外 対3年前比 82.9%）
- セールの抑制により売上総利益率が改善、損益面では計画を上回る
- メンズ、ウィメンズともパンツのヒット商品を創出



- ターゲティングを切り替え、春夏よりスタイリング重視のMDに修正
- 2月、自社ECをリニューアル予定、OMO施策を推進

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

2月－10月

増収増益

- 売上高 10.2億円 前年同期比 143.7%、対3年前比 175.1%
- 売上高は計画を下回るものの、収益性が前年から大幅改善

出退店

9M実績

出店 6

退店 7

9M末店舗数 309

通期予想

出店 6

退店 20

期末店舗数 296

*2020年3月末から17.5%減

		9M実績			通期予想		
	前期末 店舗数	出店	退店	9M末 店舗数	出店	退店	期末店舗数 (予想)
グループ合計	310	6	7	309	6	20	296
(株) ユナイテッドアローズ	216	3	1	218	3	6	213
(株) コーエン	87	2	6	83	2	14	75
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	7	1	0	8	1	0	8

(株)ユニテッドアローズ 小売出退店

	前期末 店舗数	9M実績		9M末 店舗数	通期予想		期末店舗数 (予想)
		出店	退店		出店	退店	
(株) ユニテッドアローズ合計	216	3	1	218	3	6	213
トレンドマーケット計	106	1	1	106	1	4	103
ユニテッドアローズ総合店	14	0	0	14	0	0	14
ユニテッドアローズ	24	0	0	24	0	0	24
ビューティ&ユース	36	1	0	37	1	1	36
その他	32	0	1	31	0	3	29
ミッド・トレンドマーケット計	84	1	0	85	1	1	84
グリーンレーベル リラクシング	84	1	0	85	1	1	84
アウトレット	26	1	0	27	1	1	26

※ スティーブン アラン オオサカは各B Y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。

グループ会社 小売出退店 個別明細

(株)ユナイテッドアローズ

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 カメイドクロック店	カメイドクロック (東京都江東区)
7月	退店	オデット エ オディール 丸の内店	新丸の内ビルディング (東京都千代田区)
10月	新規出店	ユナイテッドアローズ アウトレット ふかや花園店	ふかや花園プレミアム・アウトレット (埼玉県深谷市)
11月	新規出店	ビューティ & ユース ユナイテッドアローズ 浦和店	浦和パルコ (さいたま市浦和区)

(株)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 ららぽーと福岡店	ららぽーと福岡 (福岡市博多区)
	新規出店	コーエン カメイドクロック店	カメイドクロック (東京都江東区)
5月	退店	コーエン ららぽーと名古屋みなとアクルス店	ららぽーと名古屋みなとアクルス (愛知県名古屋市)
7月	退店	コーエン コピス吉祥寺店	コピス吉祥寺 (東京都武蔵野市)
	退店	コーエン 流山おおたかの森店	流山おおたかの森 S・C (千葉県流山市)
8月	退店	コーエン お台場店	ダイバーシティ東京 プラザ (東京都江東区)
	退店	コーエン 西宮店	阪急西宮ガーデンズ (兵庫県西宮市)
	退店	コーエン ミーナ天神店	ミーナ天神 (福岡市中央区)

UNITED ARROWS TAIWAN LTD.

	出退店	店名	商業施設・住所
2月	新規出店	coen 新竹巨城店	Big City (Hsinchu City, Taiwan)

2023/3期 PL修正計画（当初計画比）

単位：百万円

	FY2023 当初計画	FY2023 修正計画	当初計画比 増減/売上比pt差	
売上高	130,000	130,000	0	100.0%
売上総利益	65,700	66,560	860	101.3%
売上比	50.5%	51.2%	0.7pt	—
販売費及び一般管理費	60,900	60,560	▲ 340	99.4%
売上比	46.8%	46.6%	▲ 0.3pt	—
営業利益	4,800	6,000	1,200	125.0%
売上比	3.7%	4.6%	0.9pt	—
営業外損益	430	500	70	116.3%
売上比	0.3%	0.4%	0.1pt	—
経常利益	5,230	6,500	1,270	124.3%
売上比	4.0%	5.0%	1.0pt	—
特別損益	▲ 830	▲ 470	360	—
売上比	-0.6%	-0.4%	0.3pt	—
親会社株主に帰属する当期純利益	3,000	4,120	1,120	137.3%
売上比	2.3%	3.2%	0.9pt	—

2023/3期 PL修正計画（3年前比・前年比）

単位：百万円

	FY2020 Full	FY2022 Full	FY2023 修正計画	3年前比 増減/売上比pt差		前年比 増減/売上比pt差	
売上高	157,412	118,384	130,000	▲ 27,412	82.6%	11,615	109.8%
（参考）連結体制変更の影響/収益認識基準 変更の影響を除外	—	—	—	—	約92%	—	—
売上総利益	79,983	59,090	66,560	▲ 13,423	83.2%	7,469	112.6%
売上比	50.8%	49.9%	51.2%	0.4pt	—	1.3pt	—
販売費及び一般管理費	71,224	57,407	60,560	▲ 10,664	85.0%	3,152	105.5%
売上比	45.2%	48.5%	46.6%	1.3pt	—	▲ 1.9pt	—
営業利益	8,758	1,683	6,000	▲ 2,758	68.5%	4,316	356.5%
売上比	5.6%	1.4%	4.6%	▲ 0.9pt	—	3.2pt	—
営業外損益	44	1,144	500	455	1116.0%	▲ 644	43.7%
売上比	0.0%	1.0%	0.4%	0.4pt	—	▲ 0.6pt	—
経常利益	8,803	2,827	6,500	▲ 2,303	73.8%	3,672	229.9%
売上比	5.6%	2.4%	5.0%	▲ 0.6pt	—	2.6pt	—
特別損益	▲ 2,582	▲ 1,068	▲ 470	2,112	18.2%	598	44.0%
売上比	-1.6%	-0.9%	-0.4%	1.3pt	—	0.5pt	—
親会社株主に帰属する当期純利益	3,522	732	4,120	597	116.9%	3,387	562.3%
売上比	2.2%	0.6%	3.2%	0.9pt	—	2.6pt	—

4Q～来期に向けての取り組み

精緻な価格設定

ブランド特性に応じた価格設定の最適化

売上総利益率の向上

商品力、接客力の強化、適正な在庫調達で定価販売比率を改善

販売機会ロス縮小、在庫効率改善

自社ECサイトでの実店舗在庫の引き当て販売を開始予定

ハウスカードプログラムの刷新

ライフタイムバリュー（顧客生涯価値）の向上につながるプログラムへ切り替え予定

02

代表取締役 社長執行役員
松崎 善則からのメッセージ

現行中期経営計画から新中期経営計画に向けて

現行 中期経営計画

『危機に打ち勝ち、稼ぐ力を取り戻す』

- ・ 収益構造を抜本的に見直す
- ・ 稼ぐ力を取り戻す

新 中期経営計画に向けて

”さらなる高付加価値に向かう”を前提に

1. お客様との接点（売上高）を増加させる

- ・ OMO取組による既存店、EC成長
- ・ お客様、ファンを増やす 新規開発と出店

2. 付加価値（売上総利益率）を磨く

- ・ 人的資本による ブランド力
- ・ デジタル投資による生産的活動

新 中期経営計画に向けて

”さらなる高付加価値に向かう”を前提に

1. お客様との接点（売上高）を増加させる

- ・ OMO取組による既存店、EC成長
- ・ お客様、ファンを増やす 新規開発と出店

2. 付加価値（売上総利益率）を磨く

- ・ 人的資本による ブランド力
- ・ デジタル投資による生産的活動

新 中期経営計画に向けて

”さらなる高付加価値に向かう”を前提に

1. お客様との接点（売上高）を増加させる

- ・ OMO取組による既存店、EC成長
- ・ お客様、ファンを増やす 新規開発と出店

2. 付加価値（売上総利益率）を磨く

- ・ 人的資本による ブランド力
- ・ デジタル投資による生産的活動

03

参考資料

経営方針

スローガン

感動 Kándou Téikyo 提供

すてきな接客 すてきな商品
ヒトのチカラ モノのチカラ

重点戦略

既存店を回復させる

1. 感動接客
販売力の底上げ
2. 感動クリエーション
商品力の底上げ
3. 新たなUAへの挑戦
積極的なトライアンドエラー

ベース戦略

ES推進

- ・ 人事制度改定、学びの提供、適材適所の人材配置による従業員満足度向上

DX推進

- ・ OMO推進、サプライチェーンのデジタル化、デジタルマーケティング強化

サステナビリティ推進

- ・ 廃棄の削減、サプライチェーンの人権尊重等の推進と積極的な情報開示

既存店を回復させる

重点戦略

感動接客

販売DXによる顧客体験価値向上

- ・ OMO取組
- ・ 顧客化推進

◎主要KPI

買上率、店舗生産性

感動クリエイション

商品DXによるSCM構築

- ・ 5 適運用取組
(適時、適品、適量、適価、適所)

◎主要KPI

定価販売比率、消化率、売上総利益率

新たなUAへの挑戦

組織再編による企業ブランディング再強化

- ・ レーベル、ブランドの新設準備
- ・ サステナブル取組推進

◎主要KPI

新規顧客数



ES推進



DX推進



サステナビリティ推進

ベース戦略