



UNITED ARROWS LTD.

UNITED ARROWS LTD.

Long-Term Vision 2032

Medium-Term Management Plan
2023-2025

長期ビジョン 2032

中期経営計画 2023-2025

Index

- 02 創業の志、経営理念
- 03 創業来、不変の価値観
- 04 長期ビジョン 2032
 - 05 スローガン
 - 06 ありたい姿／持つべき価値観
 - 07 長期財務目標
 - 08 サステナビリティの考え方
- 09 中期経営計画 2020-2022
の振り返り
 - 10 収益構造を抜本的に見直す
 - 11 稼ぐ力を取り戻す
 - 12 連結 主要指標
 - 13 単体 主要指標
- 14 新中期経営計画 2023-2025
 - 15 年齢軸の課題
 - 16 ファッションテイスト軸の課題
 - 17 業容における課題／
デジタル技術による効率化、
インフラ整備の課題
 - 18 スローガン
 - 19 UAグループ経営目標
 - 20 3つの主要戦略
 - 26 キャピタルアロケーション
 - 28 出店予想
- 29 Appendix
 - 30 ユナイテッドアローズの
サステナビリティ活動 SARROWS™

1989
創業の志

2019-
経営理念

The Standard of Japanese Style

我々は、事業を通して日本の生活・文化における
規範となる価値観を確立・訴求することを目的とする

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。

創業来、
不変の価値観

- ・日本の生活文化の規範となる価値観を訴求すること
- ・お客様に心の豊かさ、生活の豊かさを提供すること
- ・美意識を追求しつづけること

A woman with dark hair pulled back, smiling, stands in a room with white paneled walls. She is wearing a blue tweed jacket over a light blue button-down shirt and white trousers. To her left is a white lamp with a conical shade on a pedestal. Below the lamp, a stack of books is visible on a surface. In the bottom right corner, the back of a chair with a floral pattern is partially visible.

Long-Term Vision 2032

長期ビジョン 2032

美しい会社 ユナイテッドアローズ

真善美を追求し続けることでサステナブルな社会の実現に貢献し
お客様に愛され続ける高付加価値提供グループになる

長期ビジョン達成時に
ありたい姿

高感度・高付加価値ライフスタイル提供グループ

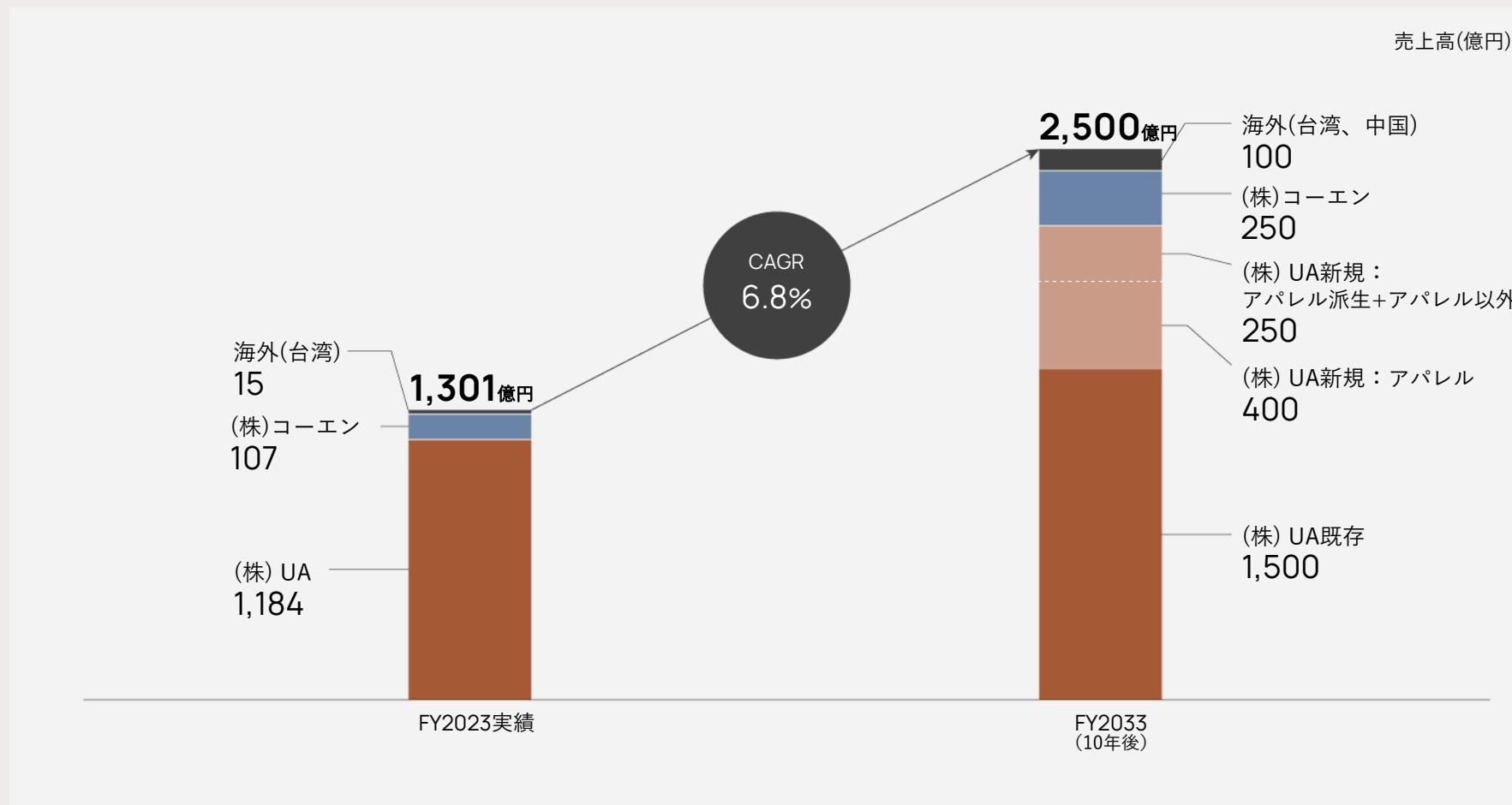
日本において高感度な生活をするために、当社は欠かせない存在でありたい

長期ビジョンに向けて
持つべき価値観

大量生産、大量消費を前提とした売上拡大志向から脱却し、
お客様層を広げ、価値提供の範囲を拡大させていく志向への切り替え

業容を拡大し、顧客層を広げていくことで、
生活文化のスタンダードを提案できる高感度・高付加価値提供グループでありたい

長期財務目標





SARROWS™

長期ビジョンにおける
サステナビリティの考え方

大量生産、大量消費を前提とした売上拡大志向からの脱却とは

「限られた資源で 最大限の企業価値を創出すること」

= 適正量の商品を適切に調達し、無駄なく販売していくこと
(プロパー消化率*の改善)

- ・お客様 : 価格への信頼感・安心感の醸成
- ・従業員 : 利益生産性の向上 = 報酬、エンゲージメントの向上
- ・株主様 : 企業価値の向上に伴う利益配分の向上
- ・取引先様 : サプライチェーンの人権保護
- ・社会 : 廃棄物の抑制などによる環境負荷の低減

加えて、環境配慮素材の使用、再生可能エネルギーへの切り替え、廃棄物のリサイクルを進め、サステナビリティの目標を達成

*総仕入金額の内、プロパー（定価）で販売した金額の比率

Review of Medium-Term Management Plan 2020-2022

中期経営計画 2020-2022の振り返り

1. 収益構造を 抜本的に見直す

不採算子会社、事業、店舗の見極め

連結体制変更も含み、店舗数が2020年3月末の83.0%

本部組織の構造改革

事業本部制から機能本部制に組織体制を変更

人事施策の変更

連結体制の変更、自然減による人員効率化：連結人員数 2020年3月末の80.8%

人件費の下方硬直性の是正：FY2020から36億円減（85.5%）

在庫効率の向上による売上総利益率の改善

在庫調達のコントロール：たな卸資産回転率 6.3回転（FY2020から0.4pt改善）

定価販売の強化：連結売上総利益率 51.6%（FY2020から0.8pt改善）

2. 稼ぐ力を 取り戻す

主力事業の収益改善

withコロナに適合した商品開発：

アウトドア、ヨガ、ゴルフ等、新たなブランド開発

新しい時代に即した事業開発：

若年層を視野に入れた新ブランドCITENの開始

OMO*1の推進

自社ECサイトのリニューアル：

自社ECサイト売上 103億円、構成比34.0%（対FY2020 165.7%、12.7pt増）

クロスユーザー*2数 約17万名（対FY2020 153.9%）

スタッフコンテンツを強化し、実店舗の強みをデジタル化：

自社ECサイト売上の約28%がスタイリング経由

*1: Online Merges with Offlineの略。オンラインとオフラインの融合を指す。

*2: 実店舗と自社ECサイトを併用するお客様

3. 連結

売上高	1,301億円	(vs. FY2020 82.7%、連結体制、収益認識基準変更を除外 93.4%)
売上総利益率	51.6%	(vs. FY2020 0.8pt改善)
販管費	608億円	(vs. FY2020 85.4%)
営業利益	63億円	(vs. FY2020 72.6%)
親会社株主に帰属する当期純利益	43億円	(vs. FY2020 123.2%)
店舗数	298店舗	(vs. FY2020 83.0%)
従業員数	3,915名	(vs. FY2020 80.8%)
ROE	13.6%	(vs. FY2020 4.3pt改善)
たな卸資産回転率	6.3回	(vs. FY2020 0.4pt改善)

(FY2023 実績)

4. 単体

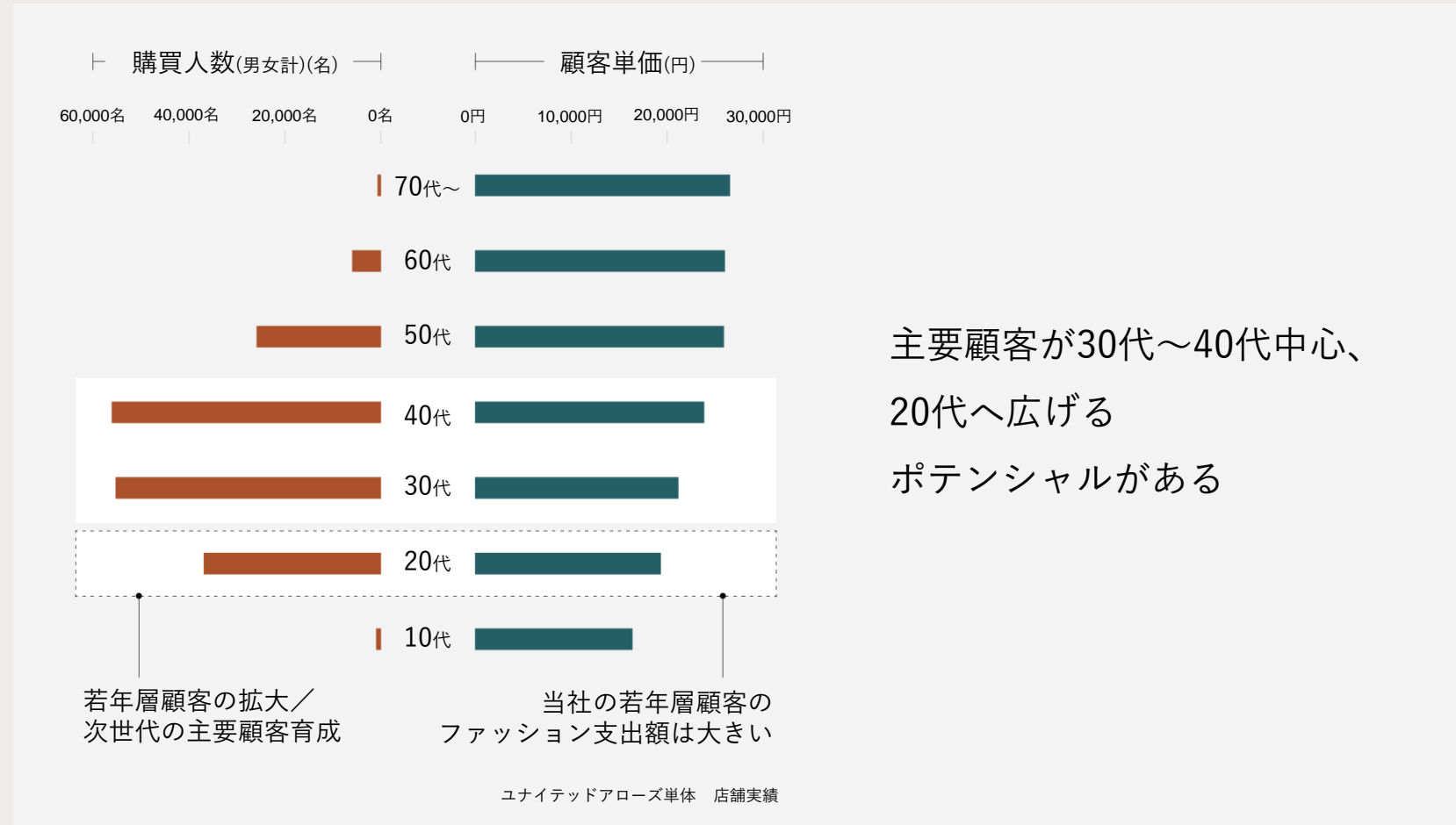
売上高	1,184億円	(vs. FY2020 91.5%、収益認識基準変更を除外 94.2%)
売上総利益率	51.4%	(vs. FY2020 1.2pt改善)
販管費	544億円	(vs. FY2020 91.5%)
営業利益	64億円	(vs. FY2020 118.9%)
店舗数	215店舗	(vs. FY2020 89.2%)
ネット通販売上高	303億円	(vs. FY2020 103.9%)
ネット通販構成比	25.4%	(vs. FY2020 2.8pt増加)

(FY2023 実績)

Medium-Term Management Plan 2023-2025

新中期経営計画 2023-2025

1. 長期ビジョン達成に向けて 年齢軸の課題



2. 長期ビジョン達成に向けて ファッション テイスト軸の課題



主要事業が
トラッド、コンサバティブな
テイストに集中
カジュアル、モード等
他テイストに拡大余地

3. 長期ビジョン達成に向けて 業容における課題

- ・ 事業ドメインの大半がファッション、国内
 - ・ ライフスタイル提案に向けて、衣食住に提供価値を拡大する余地がある
 - ・ 海外も台湾のみの展開、中国進出も含めた拡大余地がある
-

4. 長期ビジョン達成に向けて デジタル技術による効率化、 インフラ整備の課題

- ・ 商品管理基幹システムの見直し
- ・ 商品調達のデジタル化
- ・ OMO推進に向けた設備投資
- ・ 業容拡大を視野に入れた物流再編

提供 感動
KANDOU
TEIKYO

ENGAGEMENT
WITH CUSTOMERS

お客様と深く広く繋がる

UAグループ
経営目標

売上高(連結)
1,600-1,700
億円

営業利益(連結) **90-100** 億円

営業利益率(連結) **5.6-5.9** %

ROE **13.8-15.4** %

3つの主要戦略



UA
CREATIVITY
戦略

既存事業の成長拡大

トップラインの成長

- ・ OMO推進による売上拡大
- ・ 新規出店の再開

売上総利益率の向上

- ・ 原価のコントロール
- ・ 在庫調達のコントロールとプロパー消化率*の改善
- ・ ネット通販の売上総利益率改善

*総仕入金額の内、プロパー（定価）で販売した金額の比率



ブランド力の強化

人的資本への投資拡大

- ・従業員エンゲージメントの向上

従業員教育への投資

タレントマネジメントによる適材適所の人員配置

- ・採用強化

企業ブランドのリブランディング

- ・新たなUA像を作り上げる新規ブランドの開発

コーエンの再成長



UA
MULTI
戦略

業容拡大に向けた事業開発

- ・若年層を視野に入れた新規ブランド開発
- ・アパレル派生型ブランドの強化
- ・アパレル以外の領域の検討・実施
- ・法人ビジネスの拡大

グローバル拡大

- ・台湾事業の拡大
- ・中国市場に向けた取り組み開始
- ・越境EC、卸販売の強化



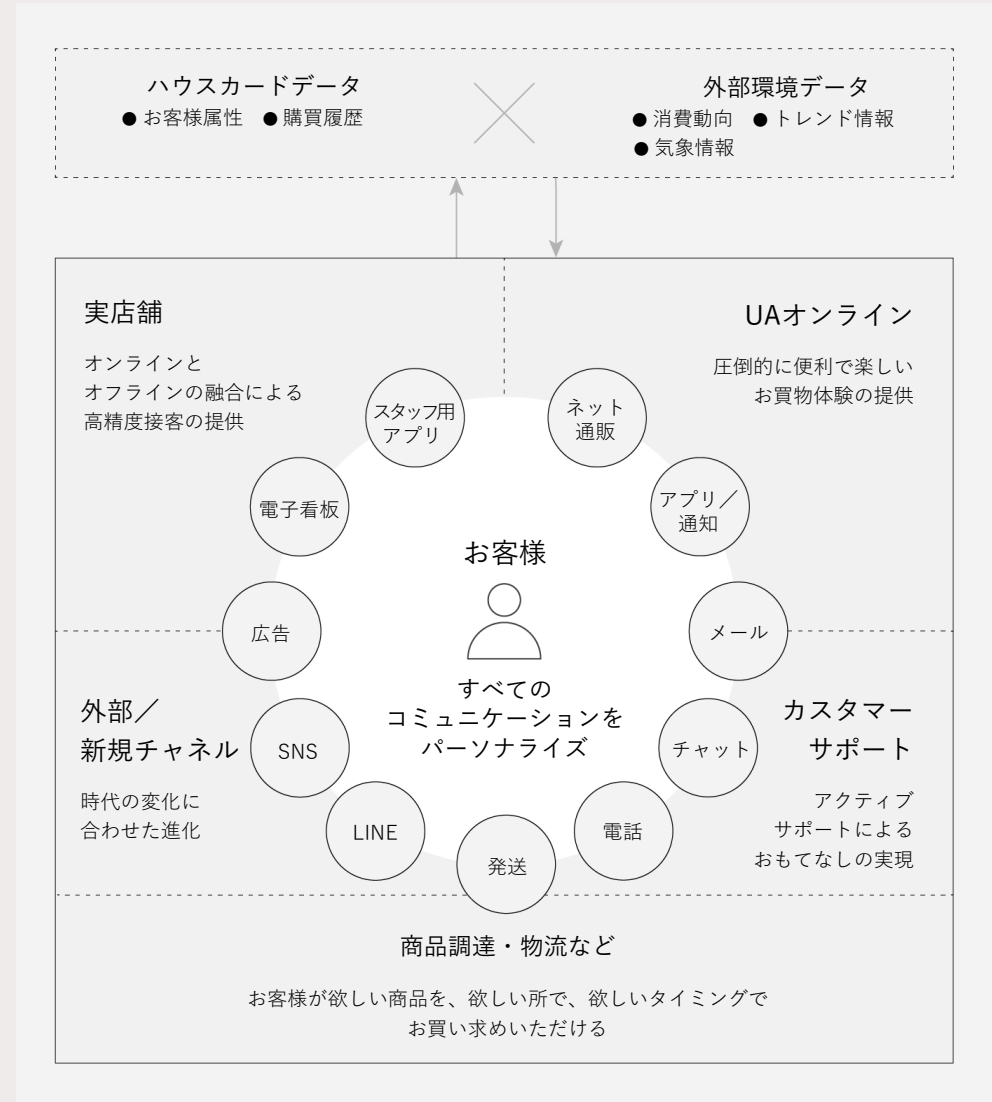
UA
DIGITAL
戦略

OMOの推進

- ・ 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）を高めるプログラムに変更

自社ECアプリの再開発

- ・ アプリを接点とした実店舗、オンラインストアへの誘導強化



サプライチェーンの最適化

商品管理基幹システムの刷新

- ・ 将来的な業容拡大に向けたインフラ整備
- ・ 在庫情報の一元化による販売機会ロスの低減、在庫効率の改善
- ・ サイバーセキュリティ対策の強化

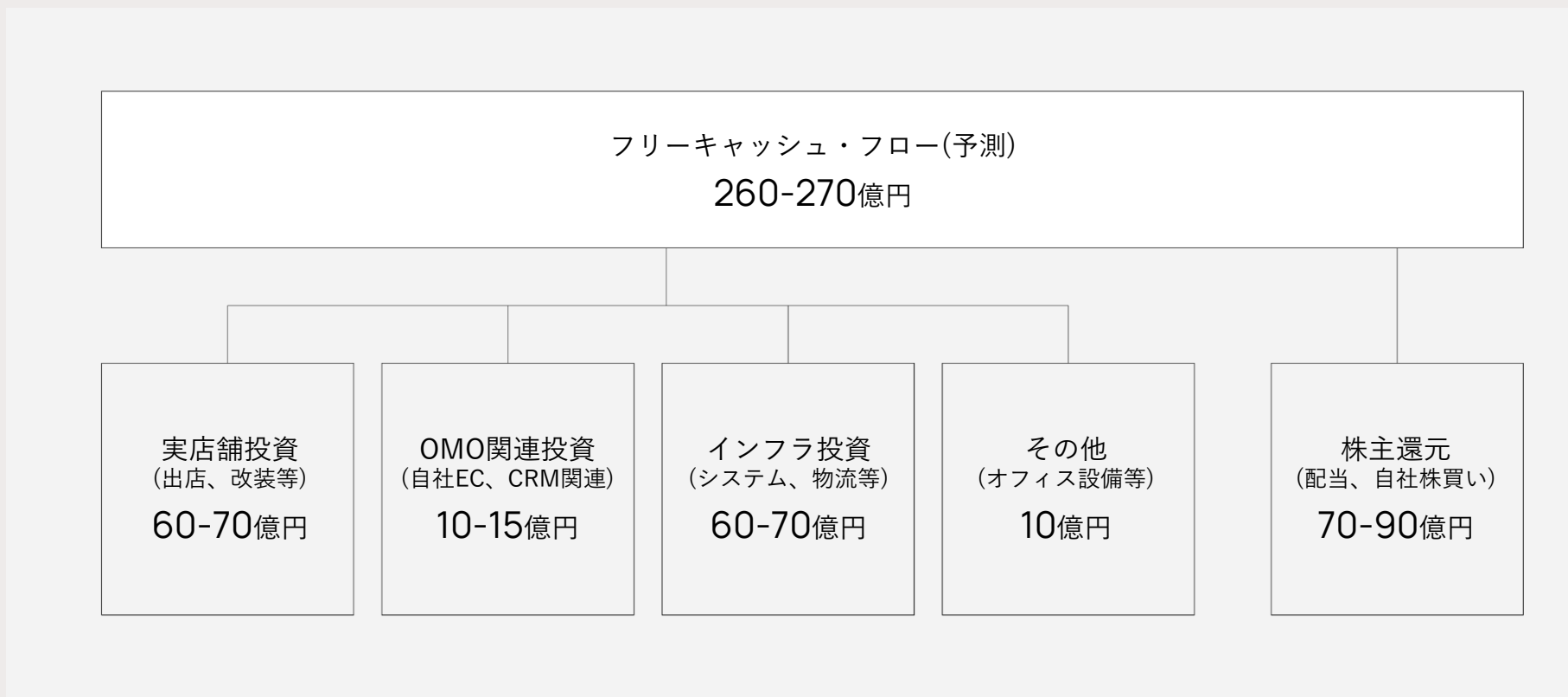
商品調達のデジタル化

- ・ 発注から納品までのステータス情報の可視化
- ・ 在庫調達精度向上による在庫運営の効率化

物流センター再編

- ・ 将来的な業容拡大に向けたインフラ整備

キャピタルアロケーション



キャピタルアロケーション

		トップラインの成長					売上総利益率の改善			
		OMO推進による売上拡大	新規出店の再開	新規ブランド開発	非アパレルの事業開発	グローバル拡大	原価のコントロール	プロパー消化率の向上	在庫効率改善	ECの売上総利益率改善
出店	既存事業		○			○				
	新ブランド		○	○	○					
OMO	ハウスカードプログラムの刷新	○								
	自社ECアプリの再開発	○								
インフラ	商品管理システムの刷新	○		○	○				○	
	商品調達のデジタル化						○		○	
	物流センターの再編	○	○	○					○	
人的資本	教育投資、タレントマネジメント	○	○	○	○	○		○	○	

出店予想

	FY2023末現在	新店	退店	FY2026末予想
連結 計	298	95-105	13	380-390
(株)ユナイテッドアローズ	215	75-85	10	280-290
既存事業	215	65-75	10	270-280
新規事業	-	10	0	10
(株)コーエン	75	10	3	82
台湾聯合艾諾股份有限公司	8	10	0	18

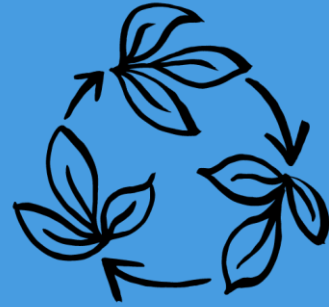
Appendix





SARROWS™

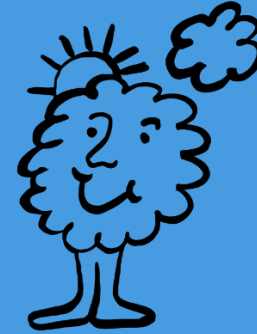
ユナイテッドアローズの
サステナビリティ活動



Circularity

循環するファッション

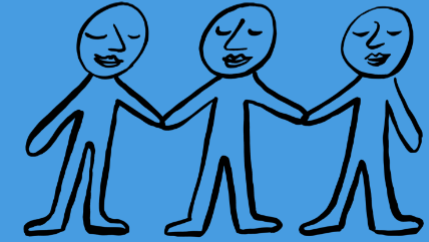
ファッションで地球ポジティブな影響を。ユナイテッドアローズは自然と調和した、生まれ変わり続けるファッションを目指します。



Carbon Neutrality

カーボンニュートラルな世界へ

これからも美しい地球であるために。ユナイテッドアローズは国際的枠組みであるパリ協定に沿ってカーボンニュートラルな世界を目指します。



Humanity

健やかに働く、暮らす

ユナイテッドアローズに関わる皆様が笑顔であるために。権利を守り、健やかに暮らせる環境づくりを行います。



SARROWS™

ユナイテッドアローズの
サステナビリティ活動



Circularity

循環するファッション

商品の廃棄率

2021	2030 TARGET
1.0%	0.1%

環境配慮商品の割合

2021	2030 TARGET
2.0%	50%



Carbon Neutrality

カーボンニュートラルな世界へ

CO₂排出量の削減率

2021	2030 TARGET
10.8%	30%

CO₂排出量の削減率

2021	2030 TARGET
16.6%	15%

再生可能エネルギーの割合

2021	2030 TARGET
3.2%	50%



Humanity

健やかに働く、暮らす

行動規範同意書の取得率

2021	2030 TARGET
11.6%	100%

従業員エンゲージメントスコア

2021	2030 TARGET
70%	80%