



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

LAST UPDATE May 10, 2023

本日は2033年3月期をゴールとする長期ビジョン、そこに向けての最初のステップとなる2026年3月期をゴールとする中期経営計画をご説明いたします。

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

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

2019-
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。

UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

当社は、1989年

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」

を志として創業されました。

以来、この志は経営理念の中に組み込まれ、現在は

「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。」
という理念に受け継がれています。

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

UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

創業から現在に至るまで変わらないものは、

- ・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

であり、これは当社の存在意義です。

今回の中期経営計画策定にあたり、理念の実現に向けて当社は長期的にどのような姿でありたいかの議論を重ね、2032年（2033年3月期）を目標とする長期ビジョンにまとめました。



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

UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

長期ビジョンは「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」です。

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

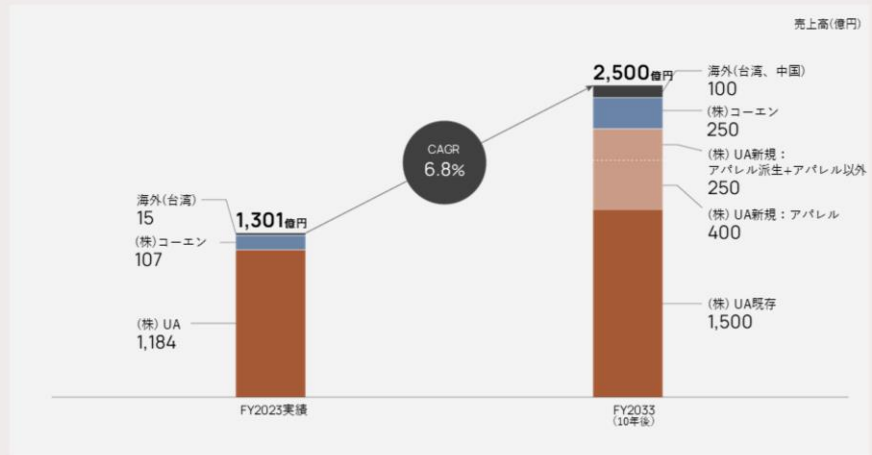
UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

長期ビジョン達成時において、当社は高感度・高付加価値ライフスタイル提供グループでありたいと考えています。これは創業来掲げている日本の生活文化のスタンダードの創造であり、日本において高感度な生活をするために当社が欠かせない存在であることです。

長期ビジョン達成に向けて私たちが持つべき価値観は、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です。

生活文化のスタンダードを提供するためにはまだまだ未開拓の領域があり、獲得できていないお客様が数多く存在します。業容と顧客層を拡大していくことで生活文化のスタンダードの創造と長期ビジョンの達成を目指します。

長期財務目標



UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

長期ビジョン最終年度の財務目標として、売上高は年平均成長率6.8%の2,500億円、営業利益は売上比10%の250億円を目指します。

売上高の内訳としては、

(株)UA 既存事業で1,500億円

(株)UA 新規事業としてアパレル領域で400億円、アパレル派生型とアパレル以外の領域で250億円、(株)コーエンが250億円

台湾、中国を含む海外事業全体で100億円を見込んでいます。



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

*仕入金額の内、プロパー（定価）で販売した金額の比率

UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

長期ビジョンにおけるサステナビリティの考え方をご説明します。

企業が取り組むべき真のサステナビリティとは業績にかかわらず継続させるものであり、経営の目指す方向性と一致しているものであるべきだと考えます。当社が長期的に継続して取り組むべき最優先事項は、前のページで申し上げた大量生産、大量消費を前提とした売上拡大志向から脱却することです。

これは業容拡大を目指しながら「限られた資源で最大限の企業価値を創出すること」であり、適正量の商品をサプライチェーンに配慮して適切に調達し、無駄なく販売していくこと、つまりプロパー消化率を改善させていくことでもあります。

この考え方を実現できれば、お客様にとっては価格への信頼感・安心感が増し、従業員にとっては付加価値の高い商品を販売することで利益生産性が上がり、報酬やエンゲージメントの向上が見込め、株主の皆さまにとっては企業価値の向上に伴う利益配分の向上が見込めます。

取引先様に対しては、サプライチェーンの人権尊重に向け主体的に行動します。企業としての社会的責任を果たすとともに、人権に対する負の影響の排除による事業リスクの低減を図ります。

社会に対しては、廃棄物の抑制などによる環境への負荷低減につながります。加えて、環境配慮素材を使った商品開発、再生可能エネルギーへの切り替え、廃棄物のリサイクルなどを推進します。

これらをサステナビリティの目線で目標設定したものが、現在開示している2030年（2031年3月期）をターゲットとするサステナビリティの目標値です。限られた資源で最大限の企業価値を創出することで、これらの目標の達成は可能と考えます。

Review of Medium-Term Management Plan 2020-2022

中期経営計画 2020-2022の振り返り

UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

続いて、2023年3月期で終了した前中期経営計画の総括です。

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）

UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

「危機に打ち勝ち、稼ぐ力を取り戻す」を基本方針とした前年度までの中期経営計画を振り返ると、収益構造を抜本的に見直すとして、不採算事業、子会社、店舗の見極め、本部組織の構造改革、人事施策の変更、在庫効率の向上による売上総利益率の改善など、スライド記載の取り組みを実施しました。各実績の説明は割愛いたしますが、概ね想定した成果は上げられたと捉えています。

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

UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

稼ぐ力を取り戻すについても、主力事業の収益改善に対する施策を進め、売上総利益率の改善、新中期経営計画への種まきとなる新規ブランド開発、自社ECのリニューアルを中心にしたOMO推進を図りました。

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)

UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

連結、単体の主要指標についてはスライドに記載の通りです。連結体制の変更などもあり、まだ完全にコロナ禍前を超えるには至りませんが、確実に元の水準に近いところまで戻すことができ、次の成長に向けた土台は固まりました。

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)

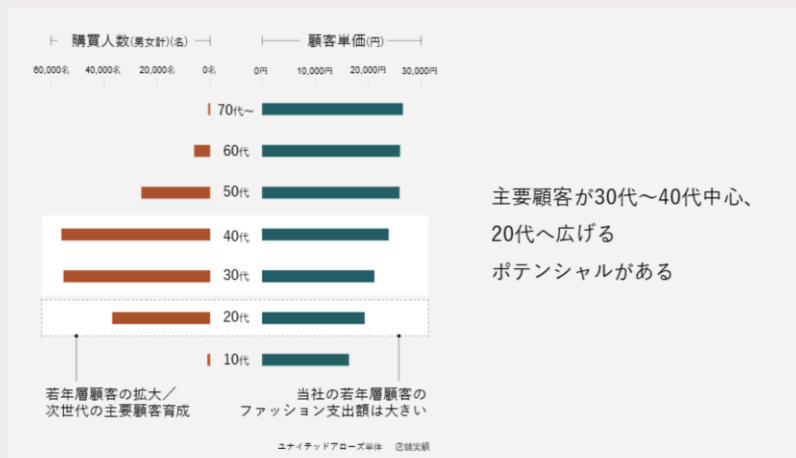
Medium-Term Management Plan 2023-2025

新中期経営計画 2023-2025

UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

続いて2026年3月期を最終年度とする新中期経営計画のご説明です。

1. 長期ビジョン達成に向けて 年齢軸の課題



UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

新中期経営計画の立案にあたり、長期ビジョンの実現に向けて、現在当社が認識する課題を4項目に整理しました。

一つ目は年齢軸の課題です。当社は団塊ジュニア層を中心に、比較的高感度で、店舗環境や接客も含めたクオリティの高さを求める方から支持されている反面、10代、20代に対する訴求は十分ではありません。

一方、スライドのグラフに記載の通り、10代~20代の方々であっても客単価は1万円台半ばから2万円台半ばと高い水準となっています。この層を拡大させていくことにより、高感度・高付加価値を維持しながら業容拡大が図れると考えています。

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



UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

二つ目はファッションテイストにおける課題です。当社の主要ブランドはトラッド、コンサバティブなテイストに集中しており、カジュアル、モード、ストリート、フェミニンなど、十分に獲得できていない領域はまだ存在します。

年齢軸、ファッションテイスト軸の二つの課題は、国内アパレル市場の中でも当社の成長余地が十分にあることを示すものと捉えています。

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

三つ目は業容における課題です。高感度なライフスタイルを提供するにあたり、当社が提案できている分野はまだファッションにとどまっています。近年、アウトドア、ゴルフ、ウェルネス、住環境、法人サービスなどの取り組みを進めてはおりますが、ライフスタイル全般を提案できる規模には至っていません。海外ビジネスも台湾地区に限定されており、コロナ禍もあって中国本土に向けた取り組みが本格化するのもこれからです。ここも今後の伸びしろとなり得る部分です。

最後が効率化の課題です。中長期を視野に入れた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、今後の業容拡大に向けた物流再編など、各種インフラ投資を伴う取り組みが残されています。長期ビジョンの達成に向け、新中期経営計画では適切な投資を行っていく必要があります。

提 感
供 動
KANDOU
TEIKYO

ENGAGEMENT
WITH CUSTOMERS

お客様と深く広く繋がる

UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

これらの課題を解決し、長期ビジョン達成に向けたスタートとなる新中期経営計画のスローガンは「感動提供 お客様と深く広く繋がる」です。

OMOの取り組みを軸に既存のお客様との関係性を深めながら、新たな事業開発で業容とお客様層を拡大させていきます。

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** %

UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

中期最終年度である2026年3月期の財務目標は、連結売上高 1,600~1700億円、連結営業利益 90~100億円、連結営業利益率 5.6~5.9%、ROEが13.8~15.4%です。これはCHROME HEARTS JP合同会社が連結対象から除外されて以降、最高水準となり、この水準をめざします。

3つの主要戦略



UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

新中期経営計画は、主要3戦略で構成されています。

UA CREATIVITY戦略は既存事業の成長拡大を続けながら、ブランド力を強化していく取り組み、

UA MULTI戦略は新規事業開発を通じて業容とお客様層を拡大させていく取り組み、

UA DIGITAL戦略は今後の成長を見据えた設備投資を行い、企業運営を効率化させていく取り組みです。

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

*仕入金額の内、プロパー（完売）で販売した金額の比率



UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

UA CREATIVITY戦略は、既存事業の成長拡大、ブランド力の強化、(株)コーエンの再成長の3項目で行います。

既存事業の成長拡大ではトップラインの成長、売上総利益率の向上を進めます。

2022年3月に自社ECサイト「ユナイテッドアローズ オンライン」をリニューアルし、OMO施策を進める土台を作りました。以降、実店舗在庫との連動、スタイリングやオンライン接客を含む接客スキルのデジタル化など、様々な取り組みを進めています。これらの取り組みを進化させつつ、本中期経営計画期間においてはハウスカードプログラムの刷新、自社ECアプリのリニューアルを行います。こちらの詳細は後のUA DIGITALでご説明します。

これまで不採算店舗の見直しで出店を抑制していましたが、本中期経営計画期間から再開します。都心部、郊外問わず既存事業にも出店余地はあり、前年度からは新ブランドCITENの出店も開始しています。

売上総利益率の向上については、原価のコントロール、適量の在庫調達とプロパー消化率の改善、ネット通販の売上総利益率の改善を進めます。

原材料の高騰など原価上昇要因が続く中、緻密な価格設定と原価抑制策を進め、原価率を適正水準に維持します。前年度は調達額を抑制しながらプロパー消化率を高める販売方法に切り替え、売上総利益率を向上させました。現在のプロパー消化率は当社の目標水準とは開きがあり、改善余地は残されています。適量調達、定価販売強化でセール販売、残在庫を抑制し、売上総利益率を改善させます。

ネット通販はセール構成比や仕入品構成比の高さなどから実店舗に比べ売上総利益率が低い傾向にあります。この状況のままネット通販売上を伸ばしても収益改善にはつながりにくいいため、ネット通販の売上総利益率改善は必須課題です。セール販売の抑制は足元でも進んでおり、今後はオリジナル企画商品も拡販できるよう、サイトのユーザーインターフェイスの改善、在庫運用の修正、プロモーション強化を行い、売上総利益率を高めていきます。

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



UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

ブランド力の強化は人的資本への投資拡大、企業ブランドのリブランディングを進めます。

当社の競争力の源泉は、魅力的な商品を企画、調達できるモノの力、それを高度な接客技術でお客様にお届けするヒトの力、お客様に快適で高揚感のある買い物体験を提供できるウツワの力であると認識しており、これらを支え、ブランド価値を構築するのは当社の人的資本である従業員です。本中期経営計画においては、従業員のエンゲージメントを向上させることで当社のブランド力を上げていきたいと考えています。

その一つが従業員教育への投資です。従業員自らが自発的に学習し、能力を高めていけるよう、ビジネススクール受講支援、資格取得支援などの教育施策を拡充します。タレントマネジメントシステムを積極活用し、従業員一人一人の経験、スキル、ビジョンを可視化し、今後の様々な取り組みに対して適材適所の人員配置を進め、モチベーション高く業務を行える環境を整えます。あわせて新規採用を強化します。

企業ブランドのリブランディングは、新たな企業イメージを作り上げる新規ブランドを開発し、企業体そのものを一新させていく取り組みです。ビジネス、フォーマルに強い、トラッドでコンサバティブ、信頼感、安心感があるという既存のポジティブなイメージを保ちつつ、さらにアクティブで、幅広い世代にアピールできる企業ブランドに再構築します。詳細については、決定次第お知らせいたします。

(株)コーエンは黒字化に向けたおおよその目途は立ちました。本中期経営計画においてニュートレンドマーケットにおいて確固たる地位を獲得するべく、成長拡大を図ります。

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



UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

UA MULTI戦略は当社の価値提供の幅を広げ、お客様層を拡大させていくための取り組みで、業容拡大に向けた事業開発、グローバル拡大を進めます。

業容拡大に向けた事業開発については、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を行います。

先ほどご説明した課題の通り、当社がカバーする領域は年齢軸、ファッションテイスト軸においてまだ限定的な範囲にとどまっています。これを拡大させるために、主に若年層を視野に入れた新規ブランド開発を行います。近年、ヨガ、ゴルフ、アウトドアなど様々な取り組みに着手しており、この中期経営計画期間において、これらアパレル派生型ブランドの取り組みも強化します。同時にアパレル以外の領域についても検討、実施まで進めます。当社のブランド力、商品開発力を活かした法人ビジネスについても、さらに取り組みを拡大させていきます。

グローバル拡大については、新規出店拡大による台湾事業の成長に加え、コロナ禍で一時中止していた中国市場へ向けた取り組みを進めます。自社ECサイトの多言語化対応を進めて越境ECを強化するほか、他国への卸販売も進めます。

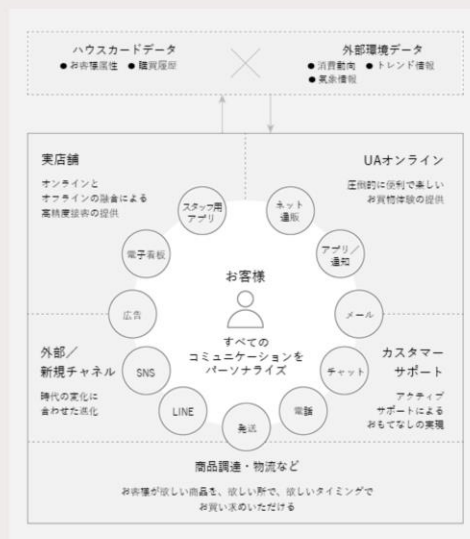
UA DIGITAL 戦略

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



UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

UA DIGITAL戦略はOMOの推進、サプライチェーンの最適化の2軸で取り組みます。

OMOの推進については、UA CREATIVITY戦略内でご説明したハウスカードプログラムの刷新、自社ECアプリ リニューアルへの投資を行います。

現在のハウスカードプログラムはお買い上げ金額に対してポイント還元等を行うものですが、これを当社との接点をベースにお客様との関係性を強化するものに切り替えます。単にお買い上げいただくことだけでなく、当社との接触機会を増やして一人一人と深い関係を築き、長く当社とお付き合いいただけるプログラムに刷新することで、ライフタイムバリュー（顧客生涯価値）を高めます。プログラムの詳細は時期が近づきましたら発表いたします。

当社との接触機会増加に対して大きな役割を果たすのがスマートフォンアプリです。アプリはUAオンラインの閲覧に加えてハウスカード会員機能も持たせており、お気に入り商品の登録、レビュー投稿など当社との接触につながる顧客行動の多くはアプリを通じてなされます。

ハウスカードプログラムをより有効に機能させるために、自社ECアプリの動作スピードアップを図り、より使いやすいものにリニューアルします。アプリを利用されるお客様は、それ以外のお客様と比べて実店舗でのお買い上げ金額が高い傾向があり、自社ECアプリをより使いやすくすることは、ネット通販のみならず、実店舗の強化にもつながります。

自社ECサイトも継続的に機能アップを図り、将来的には消費動向やトレンド情報、気象情報などの外部環境のデータと、ハウスカードを通じてお客様からいただく属性情報や購買履歴などの各種データを有効活用し、お客様一人ひとりに最適化させた精度の高いサービスの提供を目指します。お客様が欲しい商品を、欲しい所で、欲しいタイミングでお買い求めいただけるよう環境を整備し、お客様の体験価値を高める様々なサービスを通じてより深い信頼関係を構築します。

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イタス情報の可視化
- ・ 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

サプライチェーンの最適化については、今後の業容拡大を視野に入れたインフラ投資を進めます。商品企画から販売までをカバーする現在の商品管理基幹システムは既存ビジネスに対応したもののため、今後のアパレル以外の領域拡大に対応できるものに刷新します。店舗、ネット通販、物流倉庫の在庫情報も一元管理することで販売機会ロスの抑制と在庫効率の改善につなげ、同時にサイバーセキュリティ対策も強化します。

この刷新とあわせて商品調達のデジタル化を進め、商品発注から納品までのステイタスを可視化させます。商品調達の状況をほぼリアルタイムで確認できるようになることで在庫調達の精度を上げ、運営の効率化を図ります。

将来的な業容拡大とあわせて物流センターの再編も実施します。センター設備の強化、OMOに最適化させた体制整備を進めます。

キャピタルアロケーション



UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

キャピタルアロケーションについては、この中期経営計画期間のフリーキャッシュ・フローを260～270億円と想定しています。

中期経営計画の取り組み課題に準じて、

60～70億円をトップラインの成長に向けた既存事業、新規事業の出店、改装等の実店舗投資、

10～15億円をOMO推進に向けた自社ECサイトの改善、CRM関連への投資、

60～70億円をサプライチェーンのデジタル化に向けた各種インフラ投資、

約10億円をオフィス設備投資等に使用する予定です。

当社は株主価値の極大化を経営の重要課題として認識しており、業績に連動した安定的な配当、株式分割、自己株式の取得ならびに消却などの方策により株主価値の極大化を図ることを基本方針としています。

この考え方に基づいて中期経営計画期間の配当性向30%程度を目安とし、株主還元については本日発表した自社株買いも含めて70～90億円を配当、自社株買いに充てる予定です。

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	○	○	○	○	○		○	○	

UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

各設備投資とその効果性については、スライド記載のマトリクスをご参照ください。設備投資以外に、従業員教育の強化、タレントマネジメント、採用強化等の人的資本投資も積極的に進めており、その効果性についてもマトリクスに追加しております。

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

UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025

中期経営計画期間中の出店予想はスライドの通りです。

既存事業については、ウィメンズ店舗、地方店舗他、2023年3月期から出店開始したCITENの出店拡大などにより65～75店舗の出店、アパレル、アパレル派生型などを含めた新規事業が10店舗程度、(株)コーエンが10店舗程度、台湾が10店舗程度の出店を予定しています。中期最終年度の連結店舗数を380～390と予定しており、3年間で約100店舗増となる見込みです。

Appendix



UNITED ARROWS LTD. Long-Term Vision 2032, Medium-Term Management Plan 2023-2025



ユニテッドアローズの
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。ユニ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。ユニ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

ユニ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%