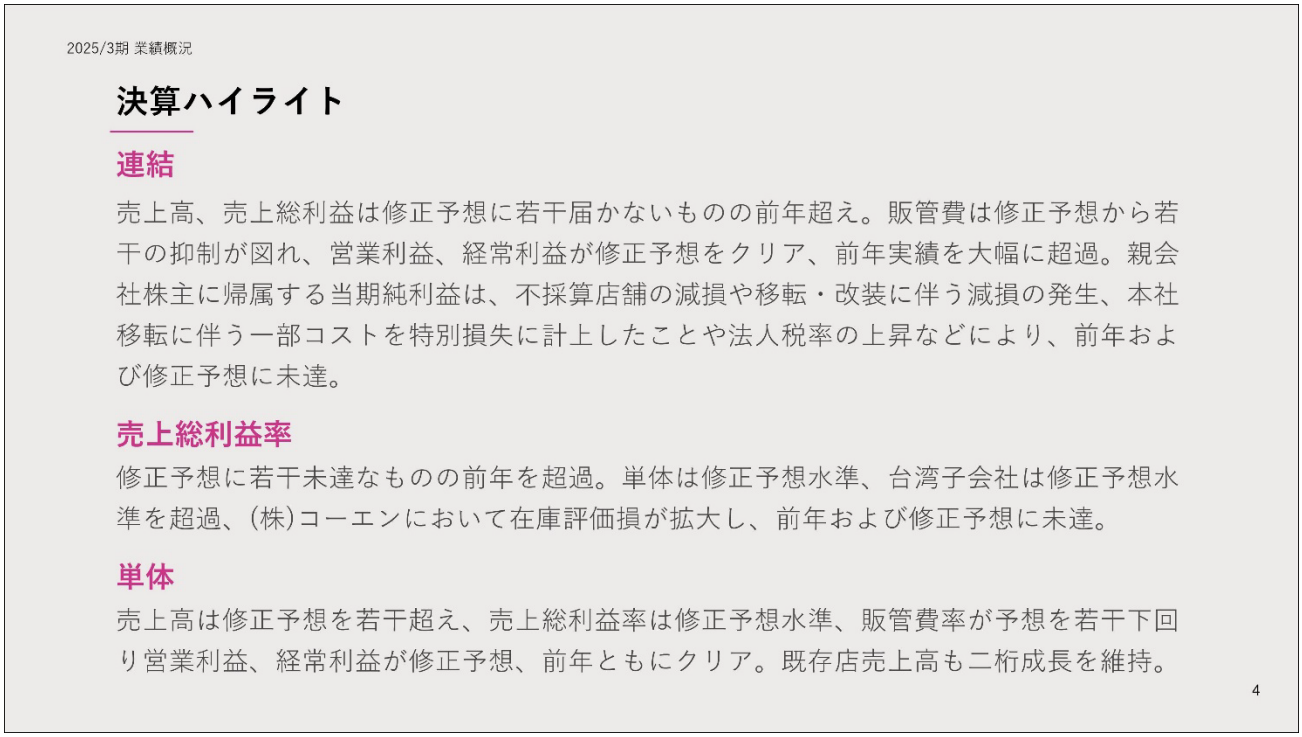
イベント概要

[イベント種類]	決算説明会	
[イベント名]	2025 年 3 月期 通期決算説明会	
[決算期]	2025 年度　第 4 四半期	
[登壇者]	代表取締役 社長執行役員 CEO	松崎　善則（以下、松崎）
	取締役 常務執行役員 CFO	中澤　健夫（以下、中澤）
	執行役員 CSO	丹　智司　（以下、丹）
	経営戦略本部 IR 部 部長	三井　俊治（以下、三井）



中澤：改めまして中澤でございます。私より、2025 年 3 月期の業績概況と 2026 年 3 月期の業績計画につきまして、ご説明をさせていただきます。

こちらは、通期の決算ハイライトでございます。

期中にて業績の修正予想を発表しておりますため、ハイライトのコメントにつきましては、その修正予想値に対する比較で表現をしております。

まず連結でございます。

売上高、売上総利益につきましては、修正予想には若干届かなかったものの、前年を上回り、販管費については、修正予想から若干の抑制が図れましたため、営業利益、経常利益は、修正予想をクリアしております。また、前年実績に対しても大幅増加という着地でございます。

親会社株主に帰属する当期純利益は、不採算店舗の減損や移転・改装に伴います減損の発生、そして本社移転に伴います一部コストを特別損失に計上したことなどにより、当初計画は上回ったものの、修正予想および前年には未達となっております。

次の売上総利益率でございます。

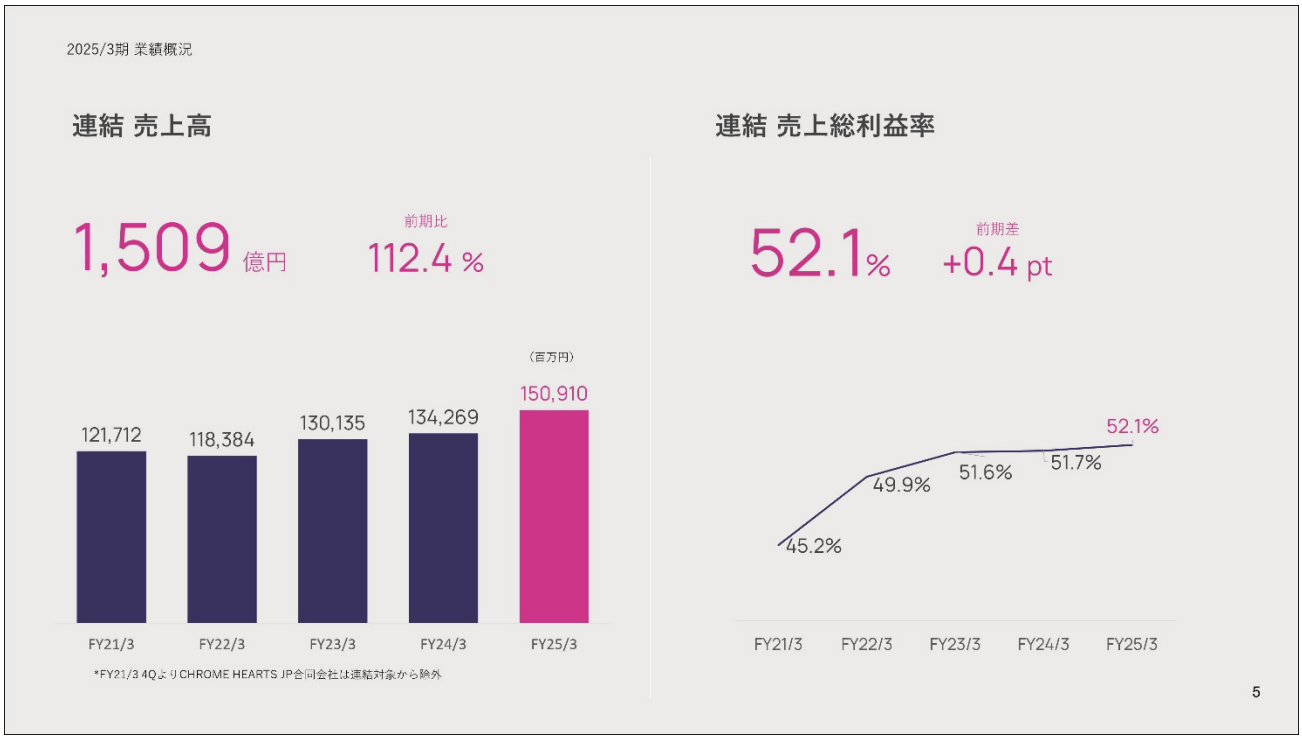
こちらは修正予想に対しては若干未達となりましたものの、前年を超過いたしております。

会社別内訳で申し上げますと、UA 社単体は修正予想水準、台湾子会社は修正予想水準を超過してございますが、株式会社コーエンにつきましては、在庫評価損が拡大いたしましたため、修正予想および前年に対し未達という着地でございます。

次に UA 社単体でございます。

売上高につきましては修正予想を若干超え、売上総利益率につきましては修正予想水準、販管費率が修正予想を若干下回ったため、営業利益、経常利益が修正予想、前年ともにクリアいたしております。また、既存店売上高につきましても 2 桁成長を維持しております。

以上が決算ハイライトとなります。



では、ここから決算数値のご説明となります。

まず連結の実績でございます。

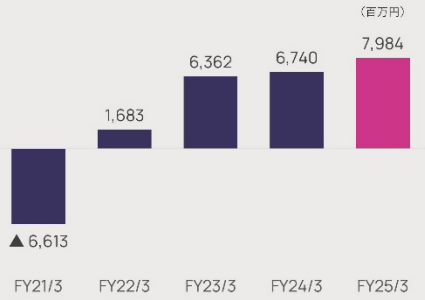
連結売上高は 1,509 億円、前年同期比 112.4%。

連結売上総利益率は 52.1%で、前年から 0.4 ポイント改善となっております。

2025/3期 業績概況

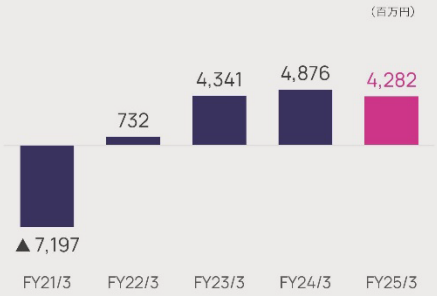
連結 営業利益

79 億円　前期比 118.5%



親会社株主に帰属する当期純利益

42 億円　前期比 87.8 %



6

連結営業利益につきましては 79 億円、前年同期比 118.5%、売上比は 5.3%で、前年から 0.3 ポイント増となっております。こちら記載がございませんが、経常利益につきましては 85 億円、前年同期比 114.1%、売上比は 5.7%で、前年から 0.1 ポイントプラスとなっております。

親会社株主に帰属する当期純利益は 42 億円、前年同期比 87.8%、売上比が 2.8%で、前年から 0.8 ポイントマイナスとなっております。

2025/3期 業績概況

連結PL

単位：百万円

	FY24/3	FY25/3	増減/pt差	前期比
売上高	134,269	150,910	16,641	112.4%
売上総利益	69,462	78,629	9,167	113.2%
売上比	51.7%	52.1%	0.4pt	—
販売費及び一般管理費	62,722	70,645	7,923	112.6%
売上比	46.7%	46.8%	0.1pt	—
営業利益	6,740	7,984	1,243	118.5%
売上比	5.0%	5.3%	0.3pt	—
営業外損益	746	555	▲191	74.4%
売上比	0.6%	0.4%	▲0.2pt	—
経常利益	7,486	8,539	1,052	114.1%
売上比	5.6%	5.7%	0.1pt	—
特別損益	▲331	▲1,456	▲1,125	—
売上比	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	4,876	4,282	▲594	87.8%
売上比	3.6%	2.8%	▲0.8pt	—

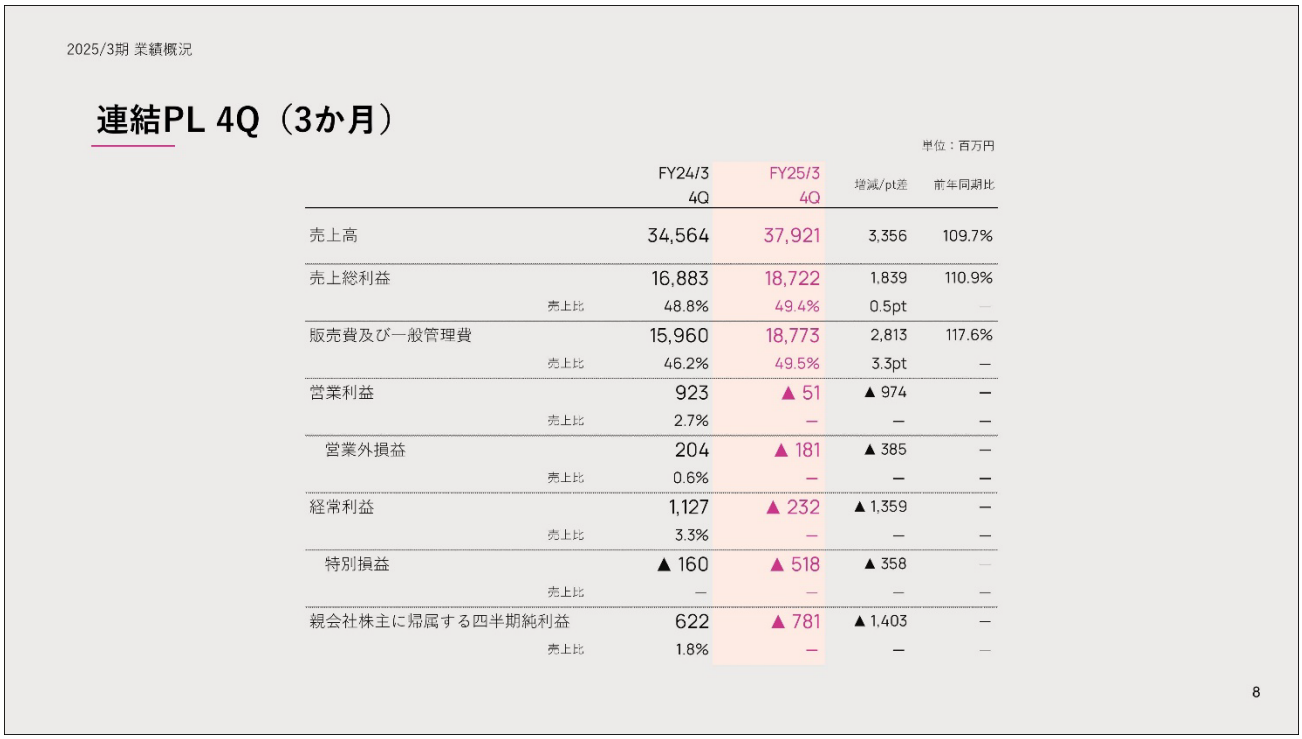
*(株) UAにおいて未使用マイルの処理に伴うプラス影響が約2億円、2Qの売上、売上総利益に含まれる

7

次は連結の PL でございます。

詳細はスライドの通りとなっております。

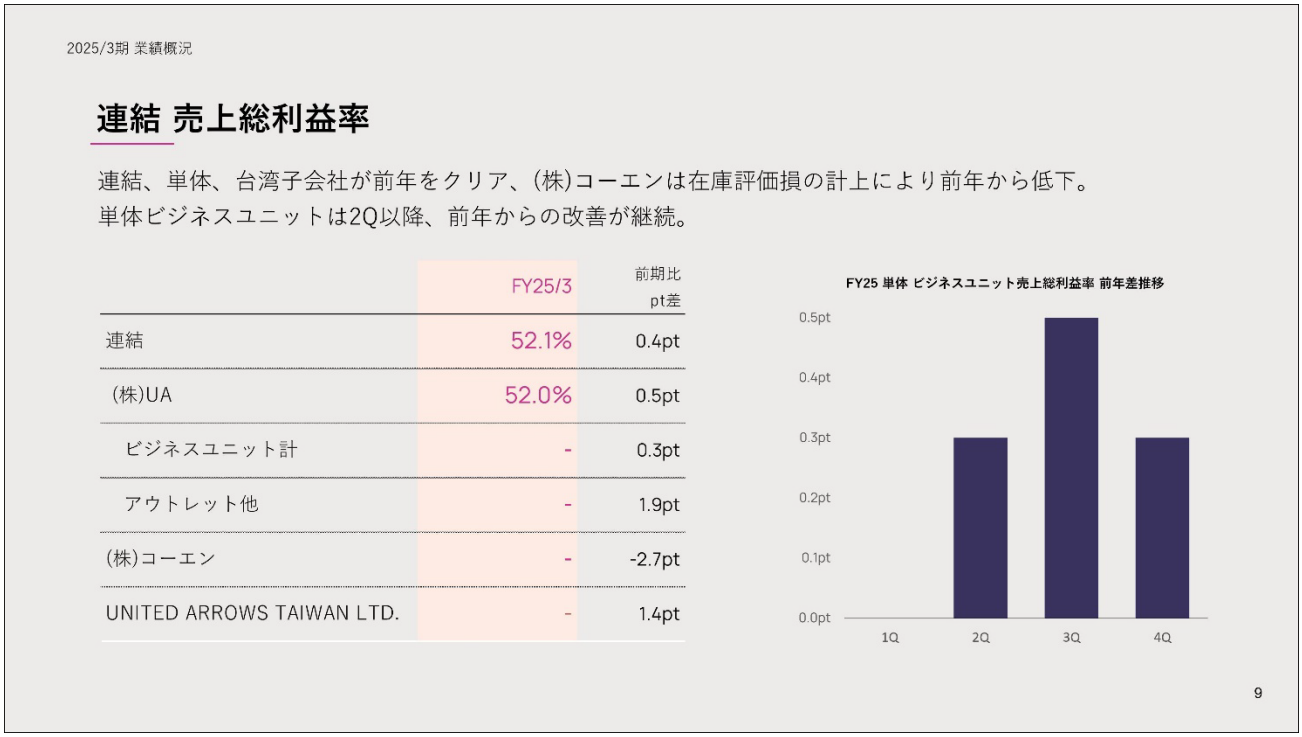
今期の特別損失 14.5 億円の内訳でございますが、固定資産除却損が 2.9 億円、減損損失が 5.4 億円、本社移転費用が 2.3 億円、関係会社出資金売却損が 3.7 億円という内訳でございます。



こちらは第 4 四半期（3 カ月）の連結 PL でございます。

詳細はスライドの通りとなってございます。

第 4 四半期、3 カ月の販管費につきまして、ご覧の通りですが大幅増となっております。こちらの詳細につきましては、この後のスライドの方でご説明を差し上げたいと思います。



こちらは売上総利益率の詳細でございます。

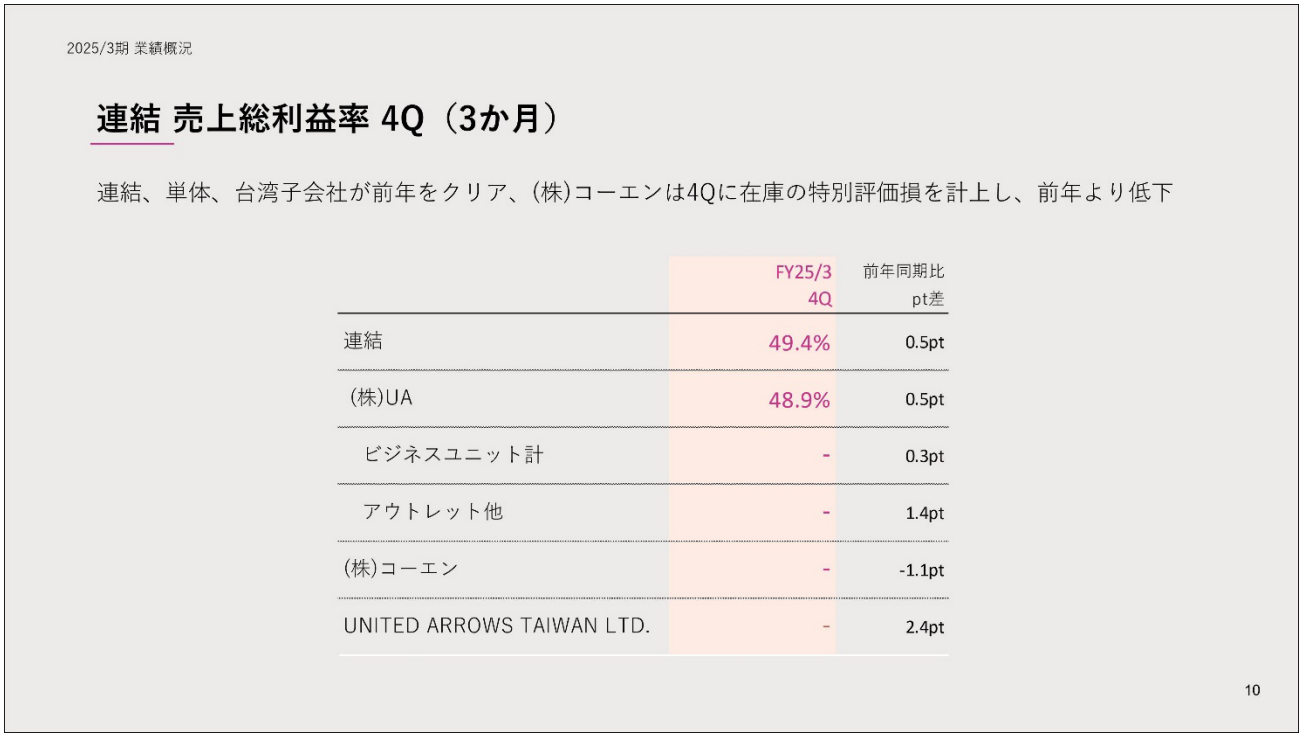
連結売上総利益率は 52.1%、前年同期比 0.4 ポイントのプラス、UA 社単体は 52%、前年から 0.5 ポイントプラスとなりました。

ビジネスユニット計は、適切な価格設定、セール販売の抑制により、0.3 ポイントの良化。セール需要の前倒しのございました第 1 四半期は、前年度水準でございましたが、第 2 四半期以降、改善が継続しております。

アウトレットにつきましては、在庫効率化でアウトレット専用品構成比が上がったことなどによりまして、前年から改善いたしております。

株式会社コーエンにつきましては、セール販売の拡大、商品評価損の増加などにより、前年同期から 2.7 ポイントのマイナスとなっております。

そして UA TAIWAN につきましては、在庫効率の改善により、1.4 ポイントの良化でございます。

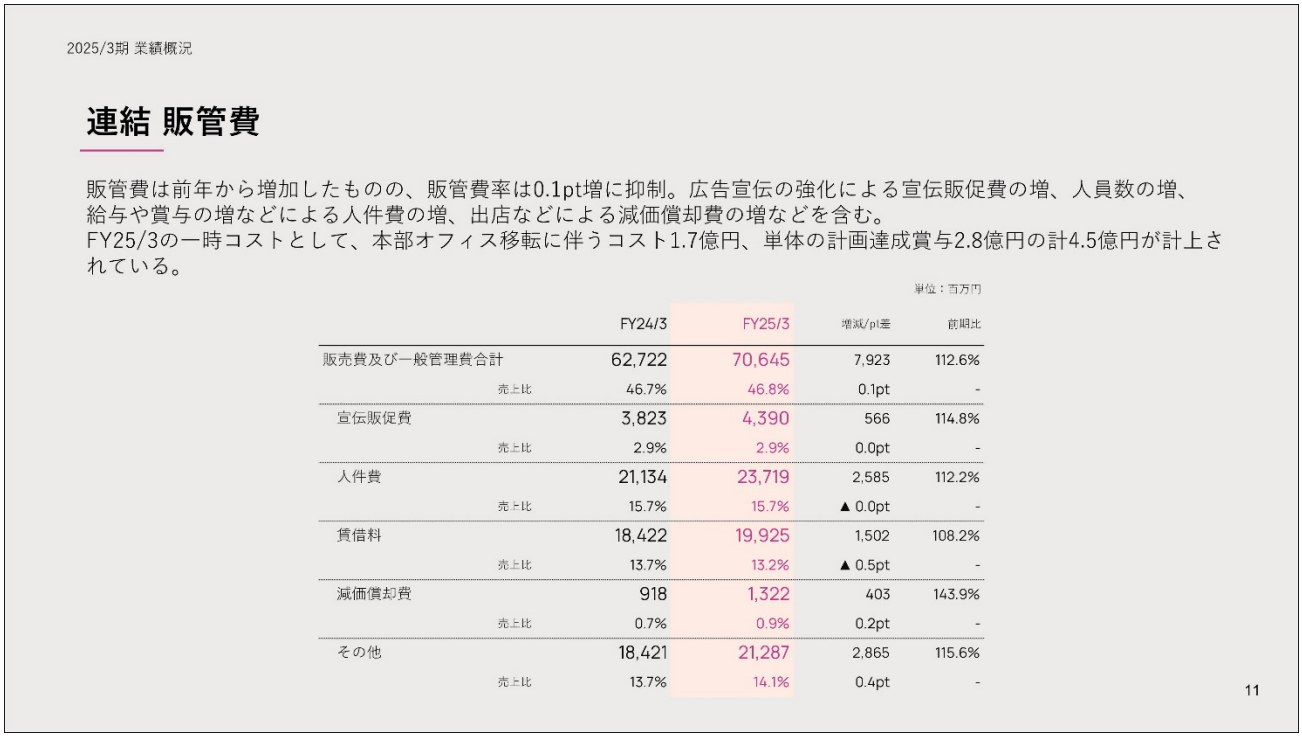


こちらは第 4 四半期（3 カ月）の売上総利益率の詳細でございます。

連結売上総利益率は 49.4%、前年同期比 0.5 ポイントのプラス。UA 社単体は 48.9%で、前年から 0.5 ポイントのプラスとなっております。

ビジネスユニット計、アウトレットにつきましても、前年から改善いたしております。

株式会社コーエンのマイナスにつきましては、先ほどと同じく、主に在庫評価損の増加によるものとなってございます。



こちらは連結の販管費の内訳でございます。

まず販管費トータルで 706 億円でございます。前年同期比 112.6%と大幅に増加いたしましたものの、売上比で見ますと 46.8%で、前年から 0.1 ポイント増と抑制が図れた形となっております。

内訳の主なものといたしまして、宣伝販促費は 43 億円、前年同期比 114.8%、売上比は 2.9%で、前年と同水準でございます。テレビ CM、企業イメージ広告等、広告宣伝の強化による増加となっております。

人件費につきましては 237 億円、前年同期比 112.2%、売上比は 15.7%で、こちらも前年と同水準でございます。人員数の増加、給与のベースアップ、そして賞与の増加などによるものが増加要因でございます。

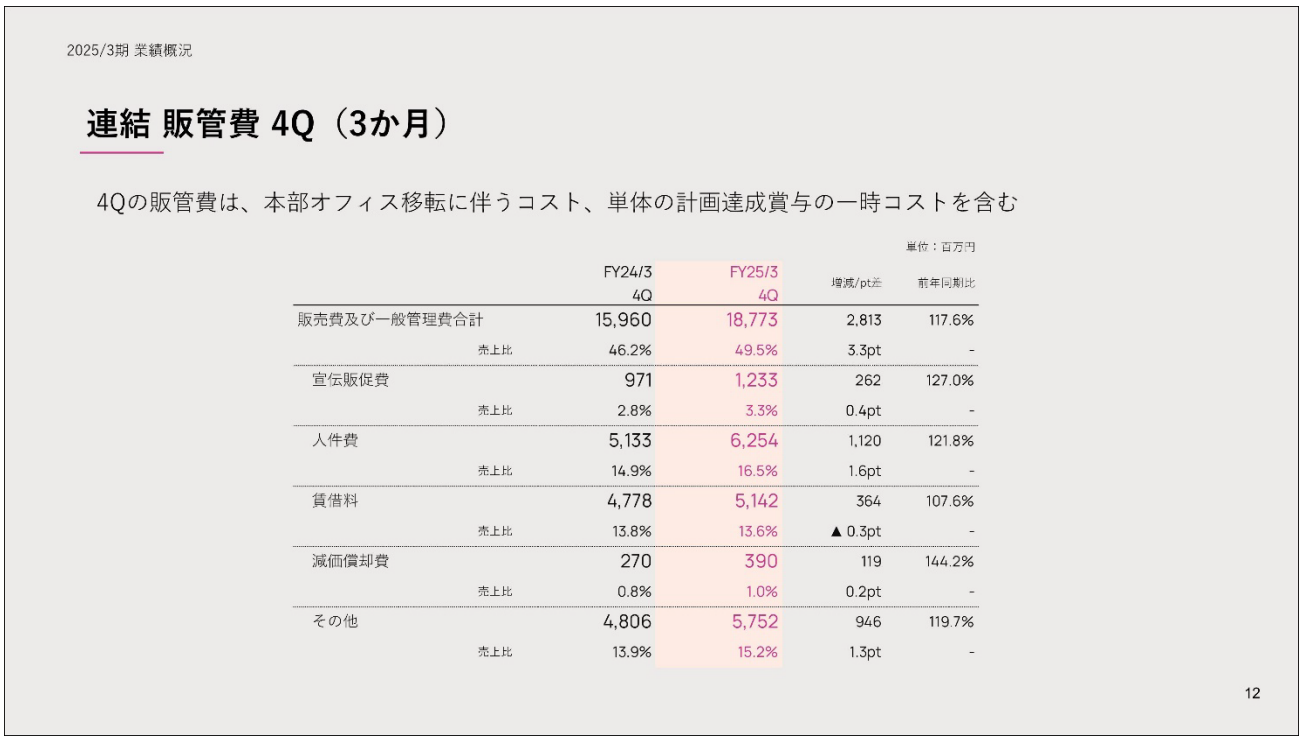
賃借料につきましては 199 億円、前年同期比 108.2%で、売上比は 13.2%となりまして、前年から 0.5 ポイントのマイナスでございます。売上増加に伴います歩合家賃、ネット通販サイトの手数料の増加によるものでございます。

減価償却費は 13 億円、前年同期比 143.9%、売上比は 0.9%で、前年から 0.2 ポイント増となっております。こちらは新規出店、システム投資の拡大によるものでございます。

その他につきましては 212 億円、前年同期比 115.6%、売上比は 14.1%で、前年から 0.4 ポイントの増となっております。こちらはカード手数料、配送費、物流委託費など、売上拡大に伴います関連コストの増加によるものでございます。

なお本部オフィス移転に伴います一時コストが 1.7 億円、そして UA 社単体におきまして計画達成賞与が出ておりまして、こちらが 2.8 億円、その合計の 4.5 億円程度が、2025 年 3 月期の一時コストとして発生してございます。

また本部オフィス移転に伴いますコストの一部、約 2 億円につきましては、特別損失の方で計上をいたしております。



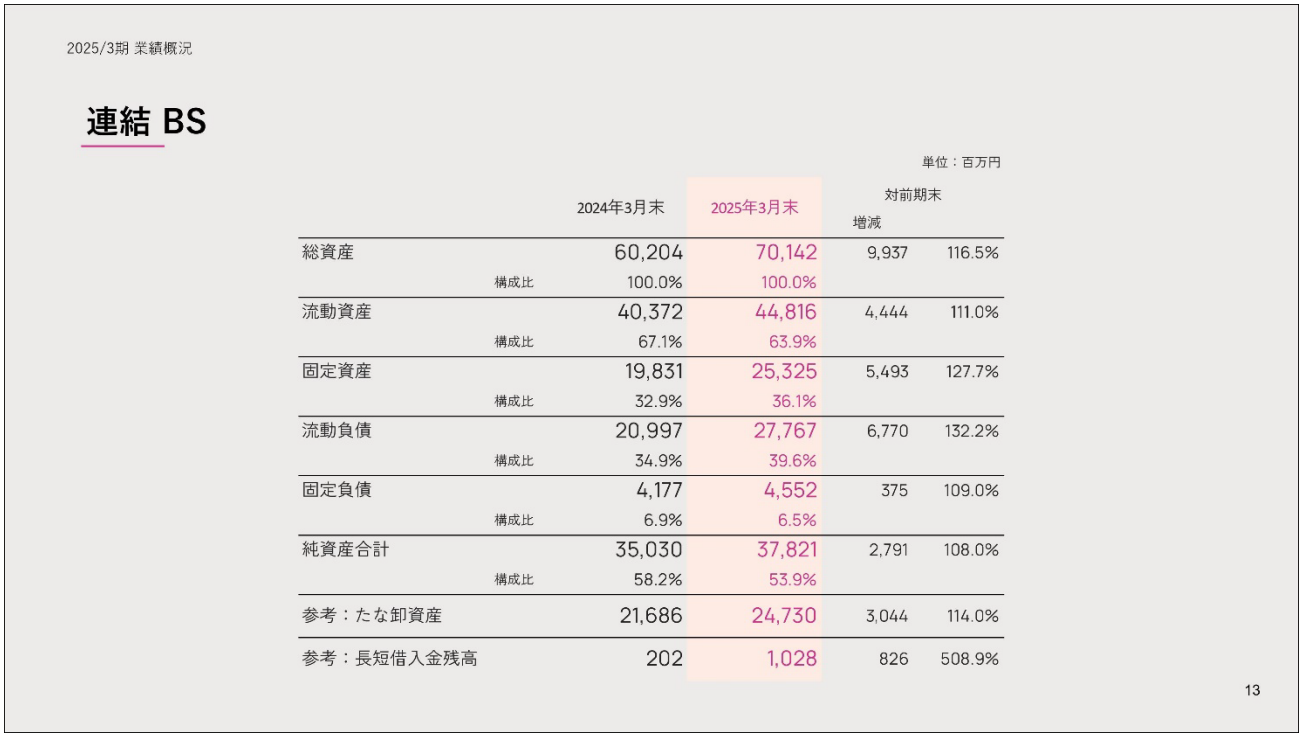
こちらは第 4 四半期（3 カ月）の連結の販管費でございます。

販管費トータルで 187 億円、前年同期比 117.6%、売上比は 49.5%で、前年から 3.3 ポイント増加いたしております。増減の主な内訳はスライドの通りでございます。

宣伝販促費は 12 億円、前年同期比 127%、売上比は 3.3%で、前年から 0.4 ポイント増加しております。こちらはテレビ CM、企業イメージ広告等、広告宣伝の強化による増加でございます。

人件費が 62 億円、前年同期比 121.8%、売上比は 16.5%で、前年から 1.6 ポイント増加しております。この増加額 11 億円のうち、UA 社単体の通常賞与の前年からの増加額が約 4.9 億円、先ほども申し上げました、計画達成賞与の一時的なコスト増加額が約 2.8 億円ございまして、残りの増加分につきましては、人員数の増であるとか、給与のベースアップなどによるものでございます。

また、その他の増加額 9 億円のうち、本部オフィス移転に伴います一時コストが 1.7 億円含まれておりまして、その他につきましては、主にカード手数料、配送費、物流委託費など、売上拡大に伴います関連コストの増加分となっております。



こちらは連結 BS となっております。

まず総資産でございますが 701 億円、前期末比 116.5%でございます。

次に流動資産は 448 億円、前期末比 111%でございます。現預金、商品、未収入金の増加によるものでございます。

固定資産につきましては 253 億円、前期末比 127.7%でございます。新規出店やオフィス移転に伴います有形固定資産の増加や、基幹システム刷新に向けた準備などによります無形固定資産の増加が主な要因でございます。

流動負債につきましては 277 億円、前期末比 132.2%でございます。支払手形および買掛金、短期借入金、未払法人税、賞与引当金の増加などが主な増加要因でございます。

固定負債は 45 億円、前期末比 109%でございます。こちら出店に伴います資産除去債務の増加が主な増加要因でございます。

そして純資産合計は 378 億円でございまして、前期末比 108%、主に利益剰余金の増加によるものでございます。

その下に参考として、棚卸資産と借入金の増減内訳を記載させていただいております。

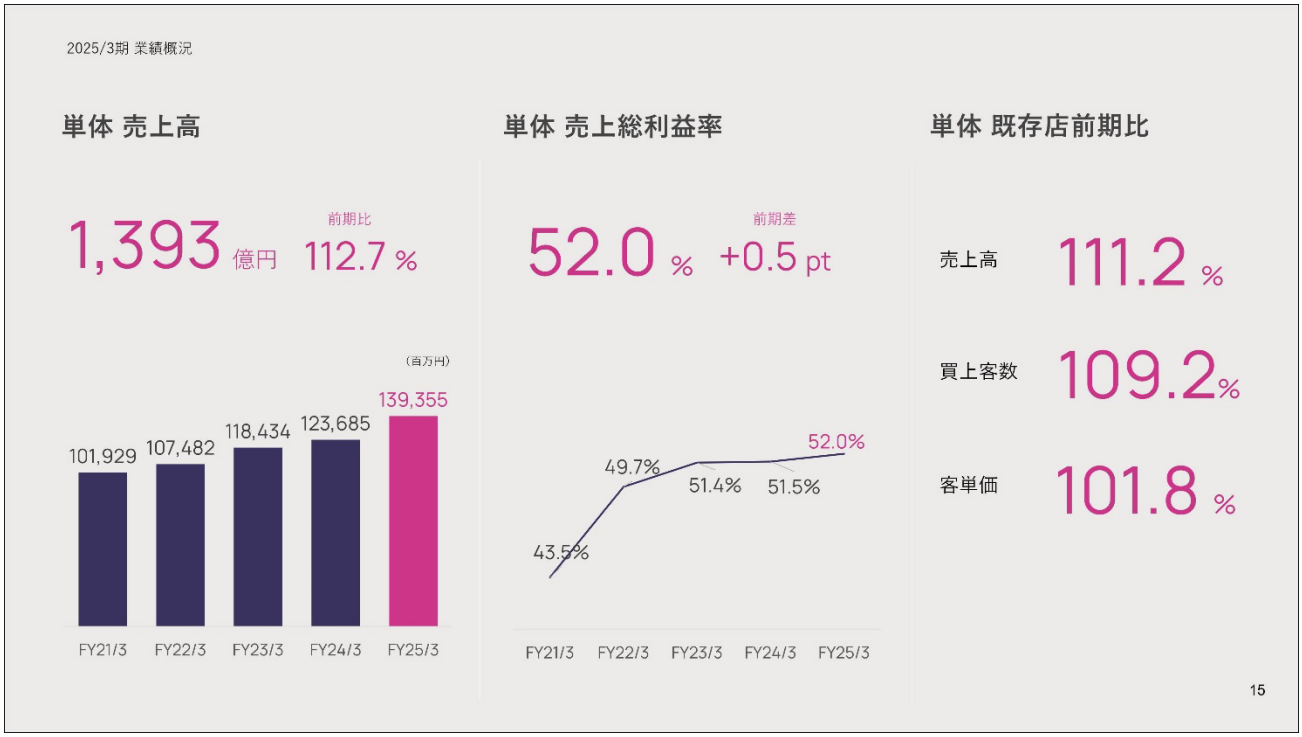
まず棚卸資産につきましては 247 億円で、前年同期末比 114%となりました。こちらは主に、売上拡大に向けた在庫積み増しによるものでございます。

長短借入金の残高につきましては 10 億円でございます。前期末比で大幅増となっておりますが、こちらは主に、子会社でございますコーエン社において借入金が増加したということが理由でございます。

こちら連結キャッシュ・フローでございます。

まず営業キャッシュ・フローは 70 億円のキャッシュインとなりました。投資キャッシュ・フローにつきましては 62 億円のキャッシュアウト、財務キャッシュ・フローは 6 億円のキャッシュアウトとなりまして、結果、現金および現金同等物の残高は 66 億円でございます。

なお、各項目の主な内訳につきましては、スライドに記載の通りでございます。

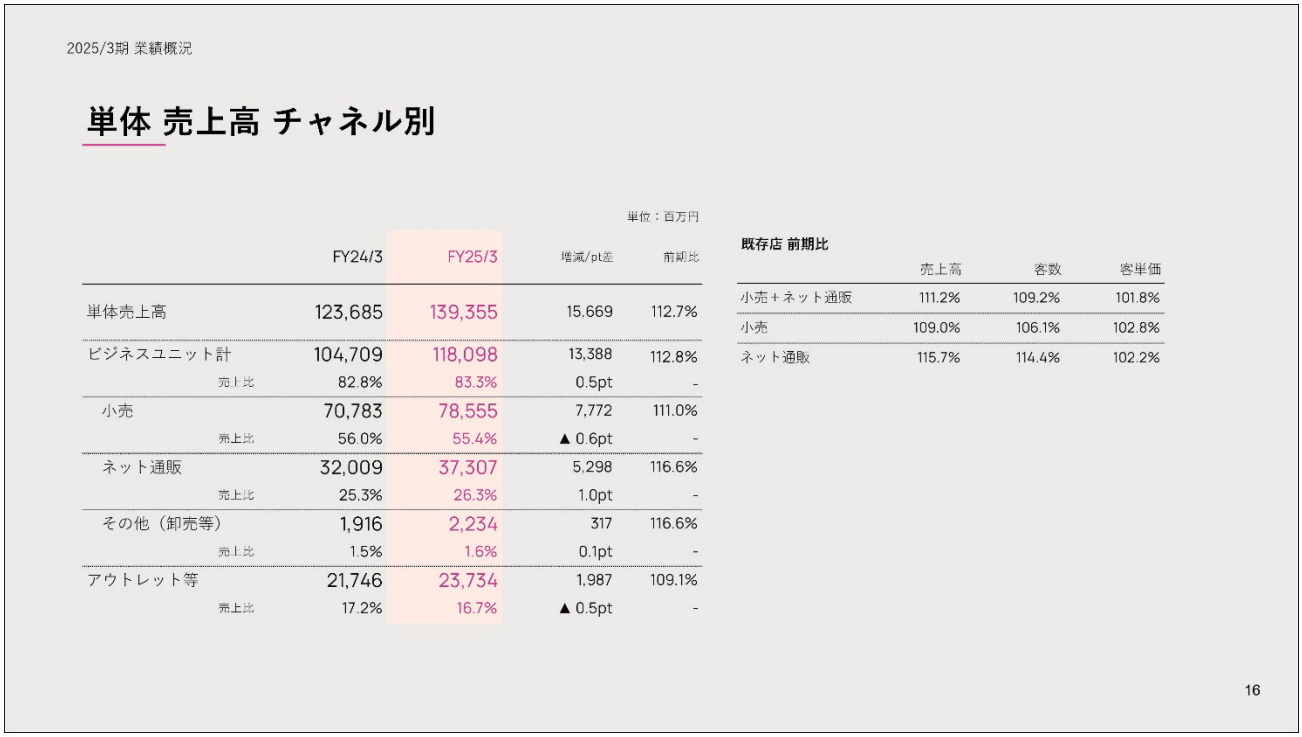


ここからは UA 社単体の実績をご報告いたします。

まず売上高でございますが 1,393 億円、前年同期比 112.7%。

売上総利益率は 52%でございまして、前年から 0.5 ポイント改善しております。

既存店売上高前期比は、小売、ネット通販とも前年を超過し、小売プラスネット通販で 111.2%、既存店買上客数は前年の 109.2%となりまして、客単価は価格の見直しなどによりまして 101.8%でございました。

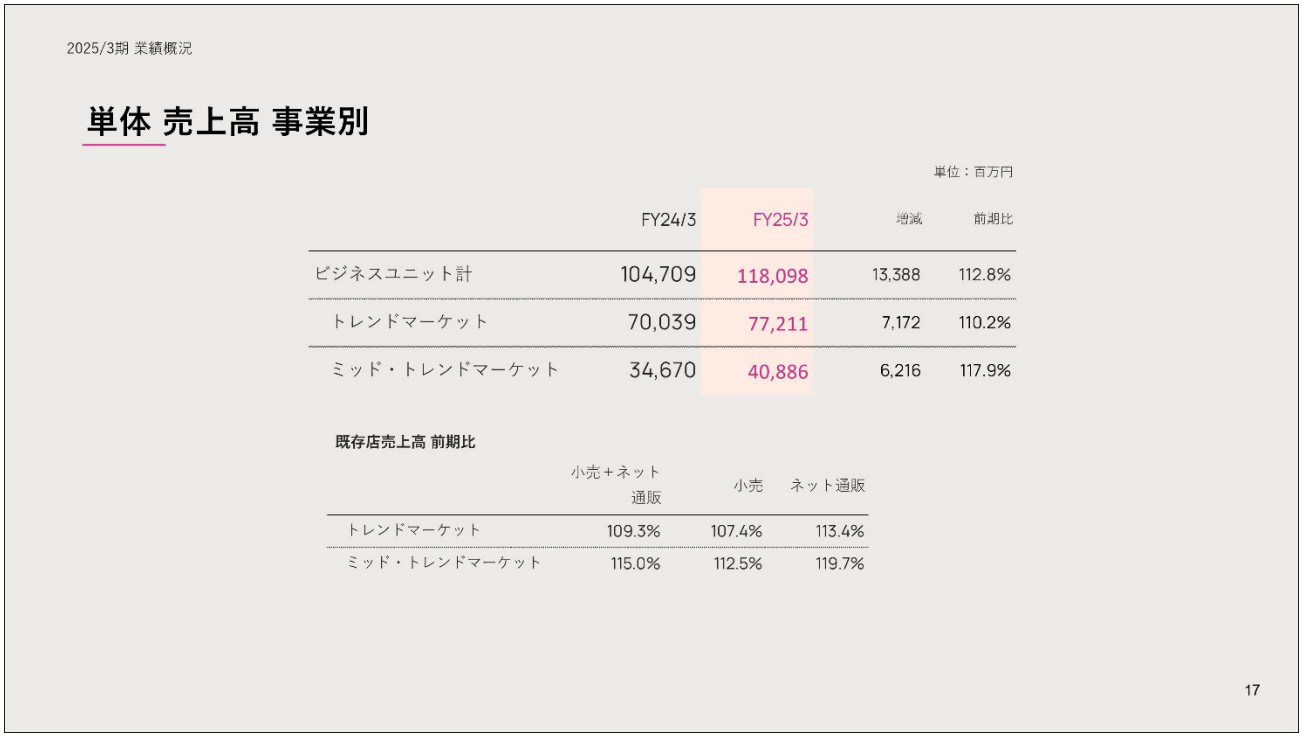


次に、こちらは単体売上高の詳細でございます。

まずビジネスユニット計が 1,180 億円、前年同期比 112.8%でございます。その下、小売は 785 億円、前年同期比 111%でございました。その下、ネット通販は 373 億円、前年同期比 116.6%、売上比は 26.3%でございます。

自社 EC サイトが前年の 129%と、好調に推移いたしました。その結果、通販内構成比が 40.4%となっております。前年差で申し上げますと、プラスの 3.9 ポイントでございます。他社モールにつきましても前年の 109.4%と、主に主力サイトが成長を続けております。

以上のように、OMO 施策の浸透によりまして、小売、ネット通販ともに成長を続けているという状況でございます。

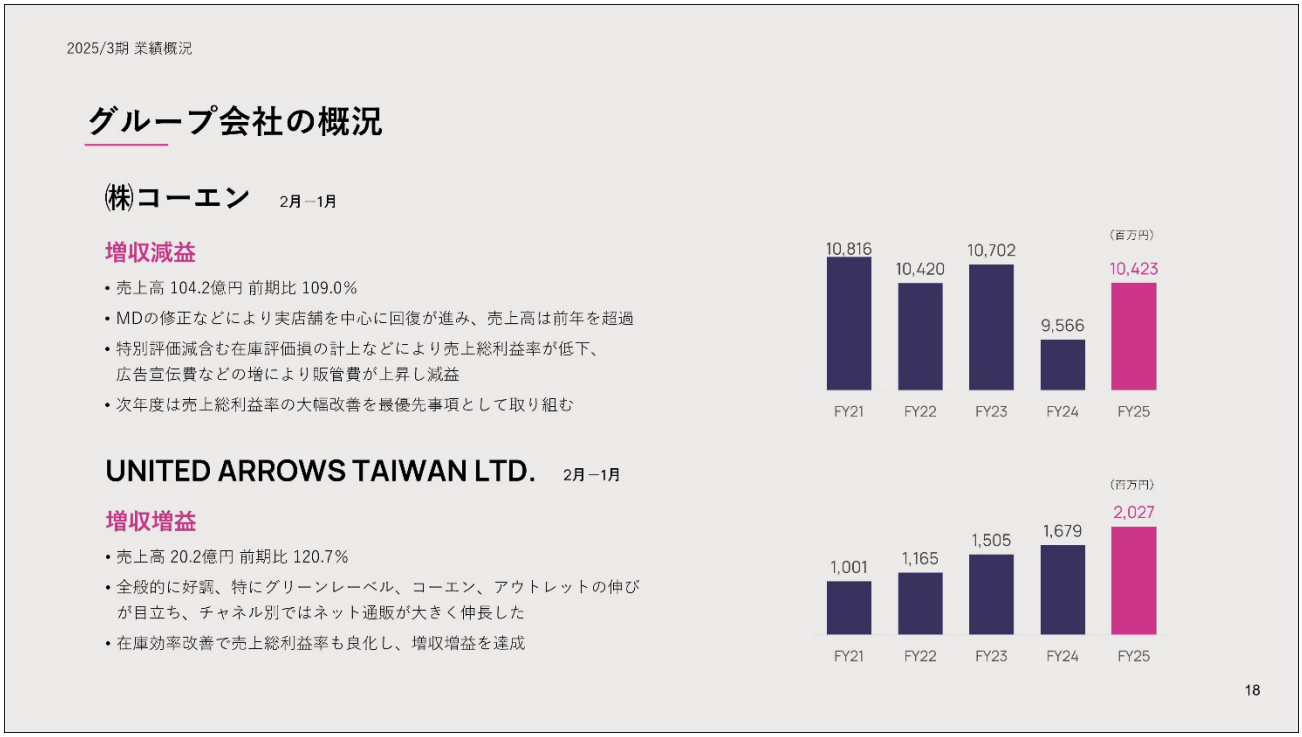


こちら、単体売上高の事業別内訳でございます。

UA、BY を中心とするトレンドマーケットは、高付加価値商品が好調であることや、インバウンドの回復などによりまして好調を継続し、売上高 772 億円、前年同期比 110.2%となりました。

グリーンレーベルを中心とするミッド・トレンドマーケットは、売上高 408 億円、前期比 117.9%となりました。ウィメンズの大型プロモーションなどにより高い成長となりました。

また、両マーケットとも、小売プラスネット通販既存店売上高につきましても、前年比で高い伸びとなっております。



こちらはグループ会社の概況となっております。

まずコーエンにつきましては、売上高 104 億円、前年同期比 109%となりました。

MD の修正によって、実店舗を中心に売上高の回復が進んだものの、第 4 四半期に実施いたしました在庫の特別評価減を含む商品評価損の計上などによりまして、売上総利益率が低下いたしました。また、広告宣伝費などの増加によりまして、販管費の増加が影響し、増収減益という着地でございます。次年度につきましては、売上総利益率の大幅改善を、最優先事項として取り組んでいく所存でございます。

その下、UA TAIWAN 社でございます。売上高は 20 億円、前期比 120.7%でございます。

こちら全般的に好調に推移いたしましたが、特にグリーンレーベル、コーエン、アウトレットの伸びが目立ちまして、チャネル別ではネット通販が大きく伸長しております。また在庫効率改善で売上総利益率も良化いたしまして、増収増益を達成しております。

2025/3期 業績概況

出退店

26店舗の出店、5店舗の退店により期末店舗数は322店舗

（店舗）

	FY24/3	出店	退店	FY25/3
グループ合計	**301**	**26**	**5**	**322**
(株)ユナイテッドアローズ	221	20	3	238
(株)コーエン	71	5	2	74
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	9	1	0	10

*株式会社BOOT BLACK JAPANは持分法適用関連会社のため店舗数には含みません。

19

こちら、出退店の状況でございます。

2025 年 3 月期の出店はグループ計で 26 店舗、退店は 5 店舗で、期末店舗数は 322 店舗となっております。

2025/3期 業績概況

2025/3期 主要指標

年間配当金

63.00 円

配当性向

40.6 %

DOE

4.8 %

ROE

11.8 %

前期比

-2.4pt

たな卸資産回転率

6.5 回

前期比

+0.2 回

期末店舗数

322 店舗

前年差

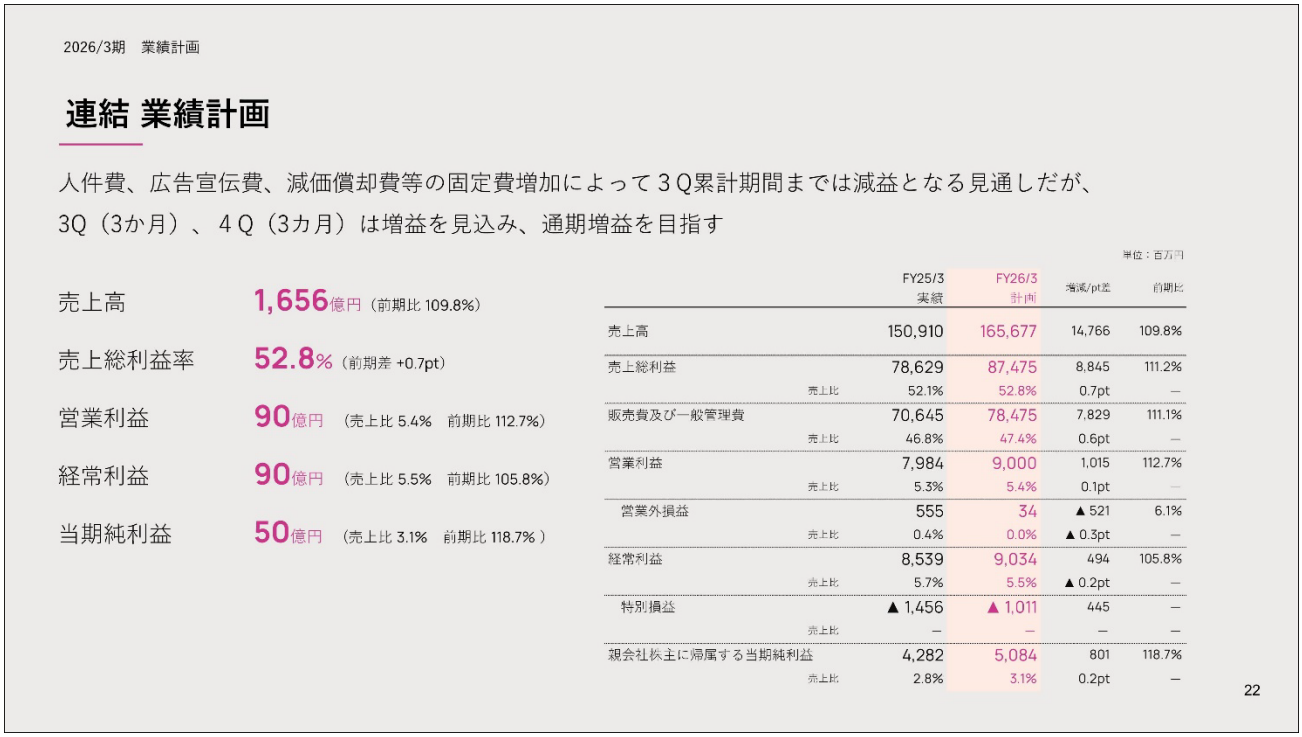
+21 店舗

20

こちらは 2025 年 3 月期の各指標となってございます。

内容はスライドに記載の通りでございます。

そのうち配当関連の指標につきましては、この後のスライドの方で補足説明をさせていただければと思います。



ここからは 2026 年 3 月期の業績計画につきまして、ご説明をさせていただきます。

2026 年 3 月期の連結業績でございますが、売上高は 1,656 億円、前期比 109.8%、売上総利益率は 52.8%で、前年から 0.7 ポイント改善の見込みでございます。

販管費は 784 億円で、前期比 111.1%、売上比は 47.4%で、前年から 0.6 ポイントの増となっております。こちらは積極的な販促施策による宣伝販促費の増、賃上げや採用強化による人件費の増、そして新基幹システム UA3.0 の導入および出店拡大に伴います減価償却費の増が、主なものでございます。

営業利益につきましては 90 億円で、前期比 112.7%、売上比は 5.4%で、前年から 0.1 ポイント増。経常利益につきましては同じく 90 億円、前年の 105.8%、売上比は 5.5%で、前年から 0.2 ポイント減。そして親会社株主に帰属する当期純利益は 50 億円、前期比 118.7%となる見通しでございます。

なお、先ほど申し上げました販管費の増加によりまして、第 3 クォーター累計期間までは減益となる見込みでございますが、第 3 クォーター3 カ月および第 4 クォーター3 カ月につきましては増益を見込んでおりまして、通期では増益を目指す計画となっております。

2026/3期　業績計画

売上総利益率 計画

	FY26/3 1H	前年同期比	FY26/3 2H	前年同期比	FY26/3 通期	前期比
連結	53.0%	0.4pt	52.6%	1.0pt	52.8%	0.7pt
(株)UA	52.4%	0.0pt	52.4%	0.8pt	52.4%	0.4pt
ビジネスユニット計	-	0.1pt	-	0.7pt	-	0.5pt
アウトレット他	-	▲1.5pt	-	▲0.7pt	-	▲1.0pt
(株)コーエン	-	3.3pt	-	4.7pt	-	4.0pt
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	▲0.5pt	-	▲0.4pt	-	▲0.3pt

23

こちらは売上総利益率の計画の詳細でございます。

売上総利益率は、連結および株式会社コーエンにおいて、上期、下期ともに前年改善を目指してまいります。

UA 社単体でございますが、ビジネスユニット計は、改善計画をしております。また、アウトレットにつきましては、過年度在庫の消化促進のために前年割れとなる見通しでございます。

2026/3期　業績計画

単体 売上計画

単位：百万円

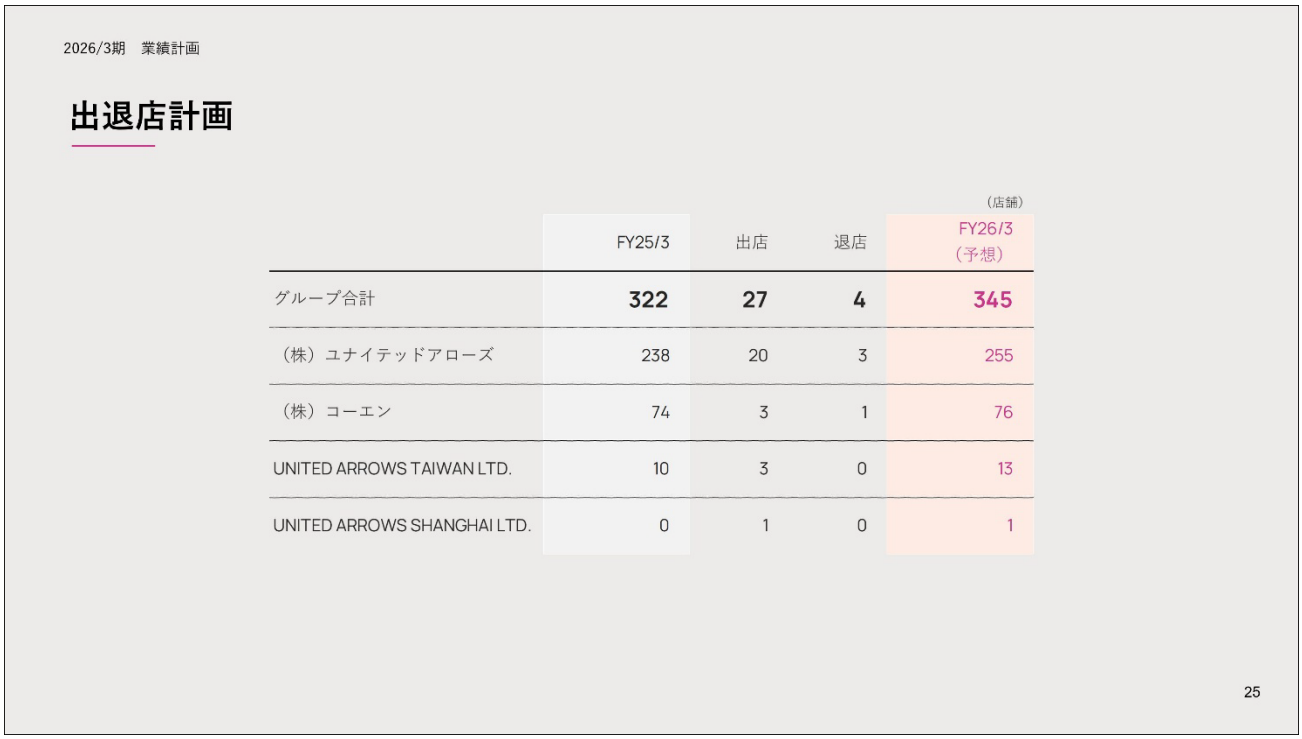
	FY26/3 1H	前年同期比	FY26/3 2H	前年同期比	FY26/3 通期	前期比
単体売上高	68,407	109.1%	84,288	110.0%	152,696	109.6%
小売＋ネット通販　既存店	-	107.7%	-	107.9%	-	107.8%
小売 既存店	-	104.5%	-	104.7%	-	104.6%
通販　既存店	-	114.3%	-	114.1%	-	114.2%

24

こちら UA 社単体の売上計画でございます。

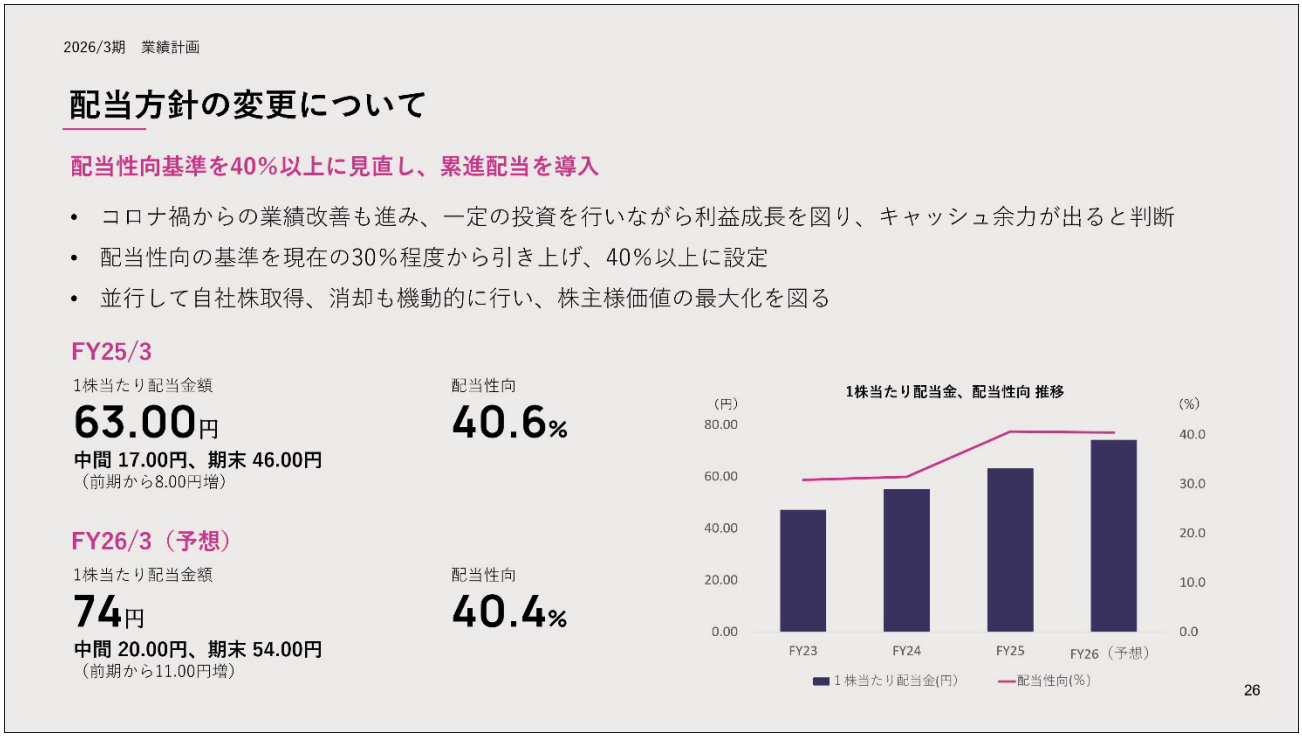
UA 社単体の売上高は 1,526 億円、前期比 109.6%の見込みでございます。

小売プラスネット通販既存店、売上高前期比は通期で 107.8%。小売が 104.6%、ネット通販は 114.2%の計画でございます。



こちらは出退店の計画でございます。

2026 年 3 月期の出店はグループ計 27 店舗、退店は 4 店舗を予定しておりまして、期末店舗数は 345 店舗、前期末から 23 店舗増となる見込みでございます。



私からは最後に、配当方針の変更につきまして、ご説明をさせていただければと思います。

昨日発表いたしました配当方針変更に関するリリースの通り、当社は配当性向基準を 40%以上に見直し、また、累進配当を導入することといたしました。

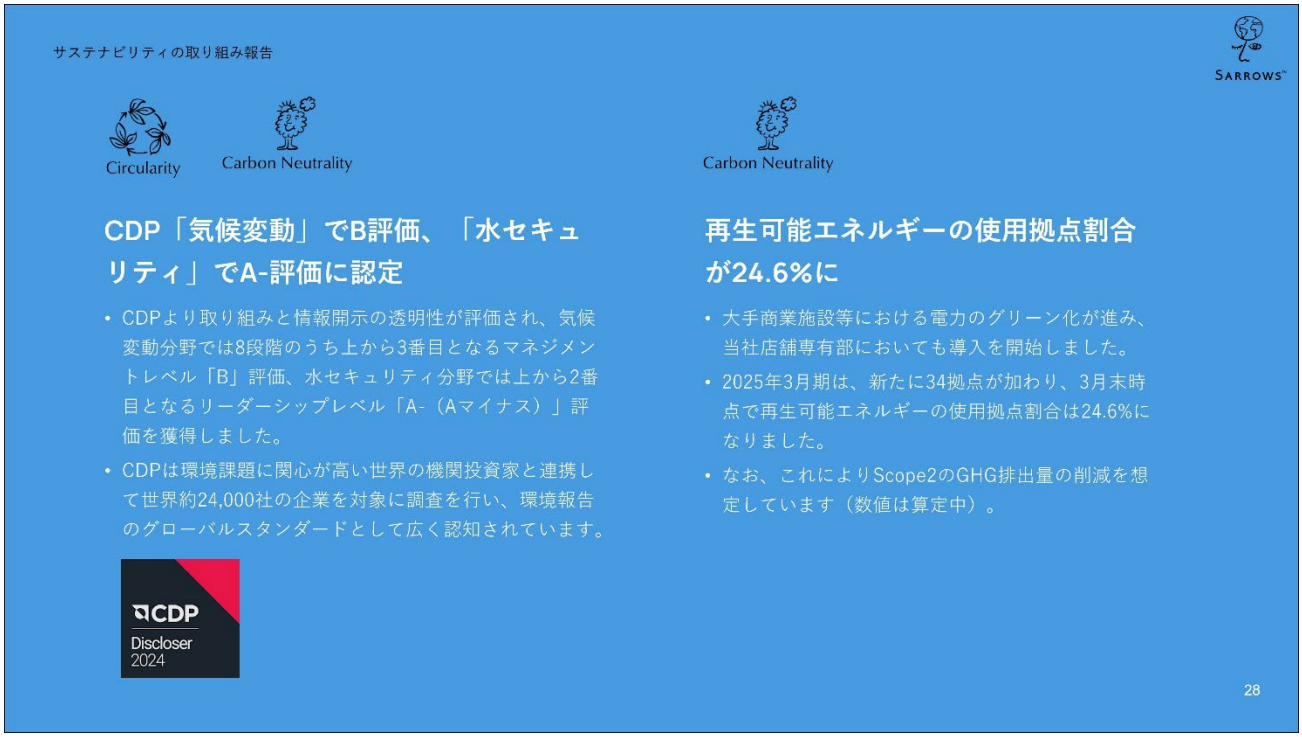
コロナ禍からの業績改善も進み、一定の投資を行いながら、利益成長を図りつつも、キャッシュ余力が出ると判断いたしましたため、配当性向の基準を今までの 30%程度から引き上げ、40%以上に設定すると同時に、累進配当制度を導入することで、株主還元の一層の充実を図ってまいります。また、今後も安定的な配当に加え、株式分割、自己株取得並びに償却などの方策を機動的に実施し、株主価値の極大化を図ってまいります。

なお 2025 年 3 月期の期末配当につきましては、業績が当初予想を上回り好調に推移したことに加え、今ほどご説明いたしました配当方針の変更に基づきまして、8 円増配の 46 円といたします。この結果、中間配当 17 円を合わせまして、年間配当金は前期比 8 円増配の 63 円となりまして、配当性向は 40.6%となる予定でございます。

また、2026 年 3 月期の配当金につきましては、中間 20 円、期末 54 円の、年間 74 円となる見込みでございまして、予想配当性向は 40.4%でございます。

以上が 2025 年 3 月期の業績の概況と、2026 年 3 月期の業績の計画の概要のご説明でございました。どうもありがとうございました。

三井：続きまして、丹よりサステナビリティの取り組みについてご説明いたします。



丹：改めまして、経営戦略本部の丹です。私からは直近のサステナビリティの取り組みにつきまして簡単にご説明いたします。よろしくお願いします。

一つ目は CDP の評価についてのご報告となります。

ご存知の通り、CDP は世界で約 2 万 4,000 社の企業を対象に調査を行っておりまして、環境報告のグローバルスタンダードとして広く認知をされております。

当社は、この CDP より取り組みおよび情報開示の透明性が評価されまして、気候変動分野ではマネジメントレベルとなる B 評価、水セキュリティ分野ではリーダーシップレベルとなる A マイナス評価を獲得いたしました。

今後も取り組みをブラッシュアップすることで、平均以上の評価を継続してまいりたいと考えております。

続きまして、再生可能エネルギーの使用拠点割合についてのご報告となります。

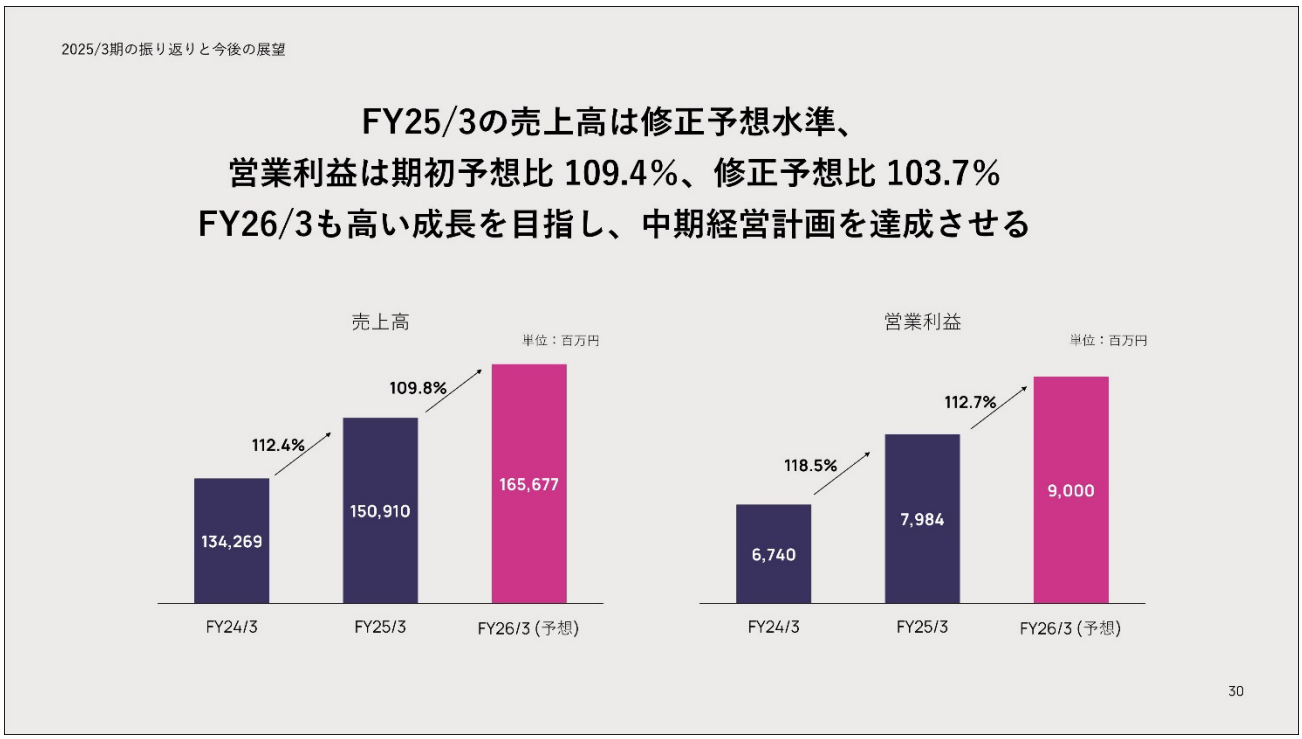
大手商業施設様等における電力のグリーン化が進んでおりまして、当社の店舗占有部においても導入を開始しております。

2025 年 3 月期は、新たに 34 拠点が加わりまして、期末時点で再生可能エネルギーの使用拠点数割合が 24.6%と、約 4 店舗に 1 店舗が再生可能エネルギーを使用している店舗となっております。1 年前の、2024 年 3 月期末段階では 12.5%でございましたので、ほぼ倍増となっております。

なお、現在算定中ではございますけれども、これによりまして Scope2 の GHG 排出量の削減が想定されます。8 月の第 1 四半期決算発表までに算定しまして、開示予定でございます。

以上が直近のサステナビリティの取り組み報告となります。ありがとうございます。

三井：では、最後に松崎より、2025 年 3 月期の振り返りと今後の展望についてご説明をいたします。



松崎：改めまして社長執行役員の松崎でございます。

私からは前期の取り組みの振り返りをご説明した後に、中期計画の進捗状況と本年度の取り組みについてお話をさせていただきます。

中期経営計画 2 年目が終了いたしました昨期におきましても、売上高についてはほぼ修正予想通り、営業利益につきましても期初予想の 109.4%、修正計画予想の 103.7%と、成長することができた 1 年でございました。

中期経営計画に掲げた様々な取り組みが、徐々に成果に繋がっており、中期 2 年目終了のここまで予定通りに進捗していると評価しています。

26 年 3 月期も売上利益をさらに伸ばし、中期経営計画最終年度の本年度、業績目標を達成できるものと見込んでおります。

2025/3期の振り返りと今後の展望

社会の変化に対して当社の強みを適応させることで既存事業が大きく成長

社会の変化		当社の強み	
エレガント～モードへのシフト	クワイエットラグジュアリーの流れを受け、ストリートスタイルからエレガント～モードにトレンドがシフト	トラッド、コンサバを軸にしたMD	創業来持ち続ける、コンサバを軸にしたリアルクローズな品ぞろえへに対するお客様からの信頼感がある
ビジネスウェアのカジュアル化	働き方、働く場所の多用化が進み、仕事着と普段着の境目が曖昧に変化	社会潮流の変化への対応力	オンオフ兼用の商品開発やカジュアルアップ、ドレスダウンなど、お客様ニーズの変化へ対応できる幅広い価格・テイストを有している
四季から二季への変化	春と秋が短く、長い夏と寒暖差の激しい冬へ、気候変動が進む	気候変動への対応力	機能性素材対応、晩夏商品拡充、シーズンレスアイテムなど気候変動に応じた柔軟なMD力を有している
選択的購買の広がり	インフレの加速に伴い、厳選した良いものを購入し、様々なシーンで着こなし、長く愛用する傾向が強まる	付加価値の高い商品力と販売力	付加価値の高い商品力と、その魅力をお伝えできる優れた販売力がある

31

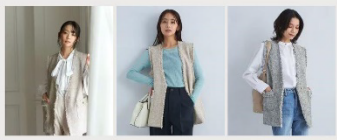
この成長に至っている背景の前提といたしまして、当社の強みが発揮されているということがございます。

2025/3期の振り返りと今後の展望

継続性のある当社の強みが様々な要素に表れている

トラッドの強みを生かし、社会潮流の変化へ対応

- オフィス回帰、外出機会の増加でキレイ目需要が拡大
- オケージョンからカジュアルまでニーズのシームレス化が進む
- 良いものを購入し、様々なシーンで上手に着こなす傾向が広がる

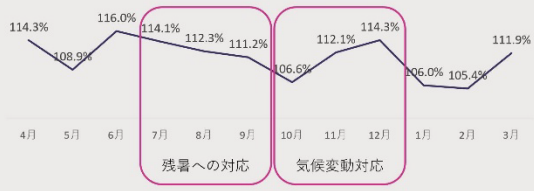


オケージョン～カジュアルの着こなし例

気候変動を前提としたMDで安定的な既存店動向

- 残暑に向けた盛夏商品の拡充、短い秋、寒暖差の激しい冬に向けた商品政策が奏功し、既存店売上が安定的に推移

単体 FY25 小売＋ネット通販 既存店売上前年比推移



優れた商品開発力と販売力で、客単価を上げながら買上客数を伸長

- 商品価値に見合う適正な価格設定が行える商品開発力
- お客様に商品価値を訴求できる販売力

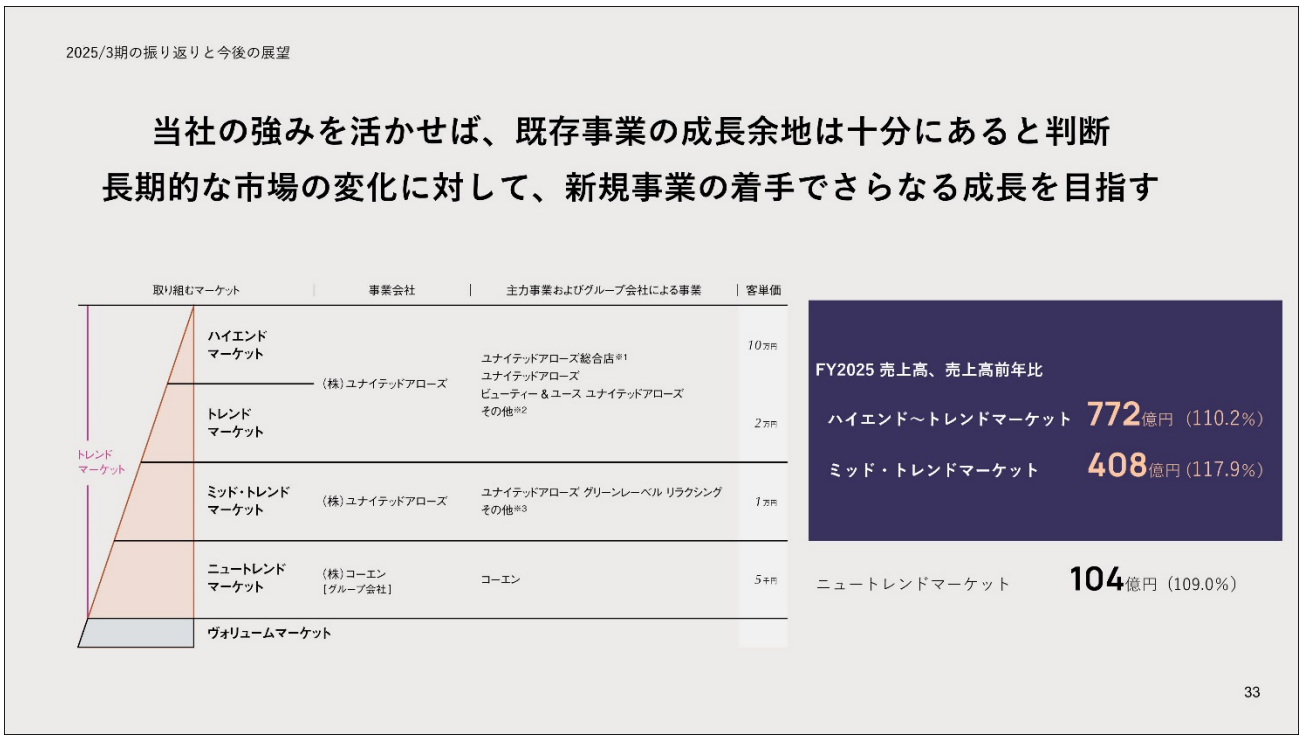
売上高 **111.2%**　　買上客数 **109.2%**　　客単価 **101.8%**

32

気温変動やテイスト志向の変化、または経済社会が変化する中で当社の強みであります価格、テイストともに、幅のある品揃えや気候変動に対応することができる MD 力、そしてそれを付加価値

としてお伝えすることができる販売力など、このような基本的な強みを時代に対応させ、不断に磨きをかけることによって、既存主力事業を中心に成長させています。

つまり、このような強みは一過性のものではなく、今後も継続性があるものであり、今後の成長を支える基盤と考えております。



人口減またはアパレル消費額減という業界懸念がある中ではございますが、当社の強みを活かしていけば、国内市場におきましてもトレンドマーケット、ミッド・トレンドマーケットを中心に、既存事業の成長余地は十分にあります。

現在の中期計画で着手しております新たな取り組みなども進め、新規のお客様を増やしていくこと、つまりこのマーケットの中で当社の存在感をもっと高め、構成比を高めていくことで、まだまだ成長が可能だと考えております。今後の取り組みにもどうぞご期待ください。

中期経営計画の進捗報告：2025/3期の主な取り組み実績

中期経営計画 進捗評価

主要戦略	戦略詳細		評価	進捗
1. UA CREATIVITY 戦略	既存事業の成長拡大	トップラインの成長	◎	既存事業を中心に期初計画を上回る進捗
		売上総利益率の向上	○	単体、台湾において前年改善
	ブランド力の強化	人的資本への投資拡大	○	待遇改善などの施策が離職率低下に寄与
		企業ブランドのリブランディング	○	若年層への訴求に奏功
	コーエンの再成長		×	増収するものの減益
2. UA MULTI 戦略	業容拡大に向けた事業開発		○	新規事業準備等、予定通り進捗
	グローバル拡大		○	中国展開他、予定通り進捗
3. UA DIGITAL 戦略	OMOの推進		○	UAクラブの各指標が改善
	サプライチェーンの最適化		○	UA3.0入替完了、稼働後の課題整理中

35

続きまして、昨年度、中期計画２年目の進捗報告でございます。

前期は子会社のコーエンが苦戦をいたしましたものの、連結ベースでは期初計画を上回る実績となり、取り組みにつきましても概ね順調な進捗と評価しております。

それぞれに課題はございますが、概ね目論見通りの成果を残しております。

中期経営計画の進捗報告：2025/3期の主な取り組み実績

1. UA CREATIVITY 戦略

[既存事業の成長拡大]トップラインの成長　評価◎

販売活動のDX化

- スタイリング投稿件数が大幅増
- スタイリング投稿が自社ECだけでなく実店舗にも寄与
- 販売員の持つ接客力のデジタル化がOMO促進につながる

スタイリング投稿人数*
約**1,000**名
*継続的に投稿している人数

スタイリング投稿件数
約**17.4**万件（前年比**147.8**%）

投稿経由 自社EC売上（自社EC内アウトレット売上含む）
127億円（前年比**133.1**%）

アウトレット含む自社EC売上高の**74.7**%（前年差**+3.2**pt）

投稿閲覧者の実店舗売上構成比（アウトレット店舗含む）
25.6%

新規出店、改装の実施によるロイヤリティ向上

- 連結 新規出店**26**店舗、移転・改装**12**店舗、期末店舗数**322**店舗
- 新店の売上増だけでなく、移転改装の既存店増収効果も出ている

主な改装店舗の売上高前年比

UA丸の内店（9月12日改装）	**147.8**%	（2024年10月～2025年3月）
UA二子玉川店（10月5日改装）	**117.4**%	（2024年11月～2025年3月）
GLR札幌店（10月4日改装）	**125.6**%	（2024年11月～2025年3月）

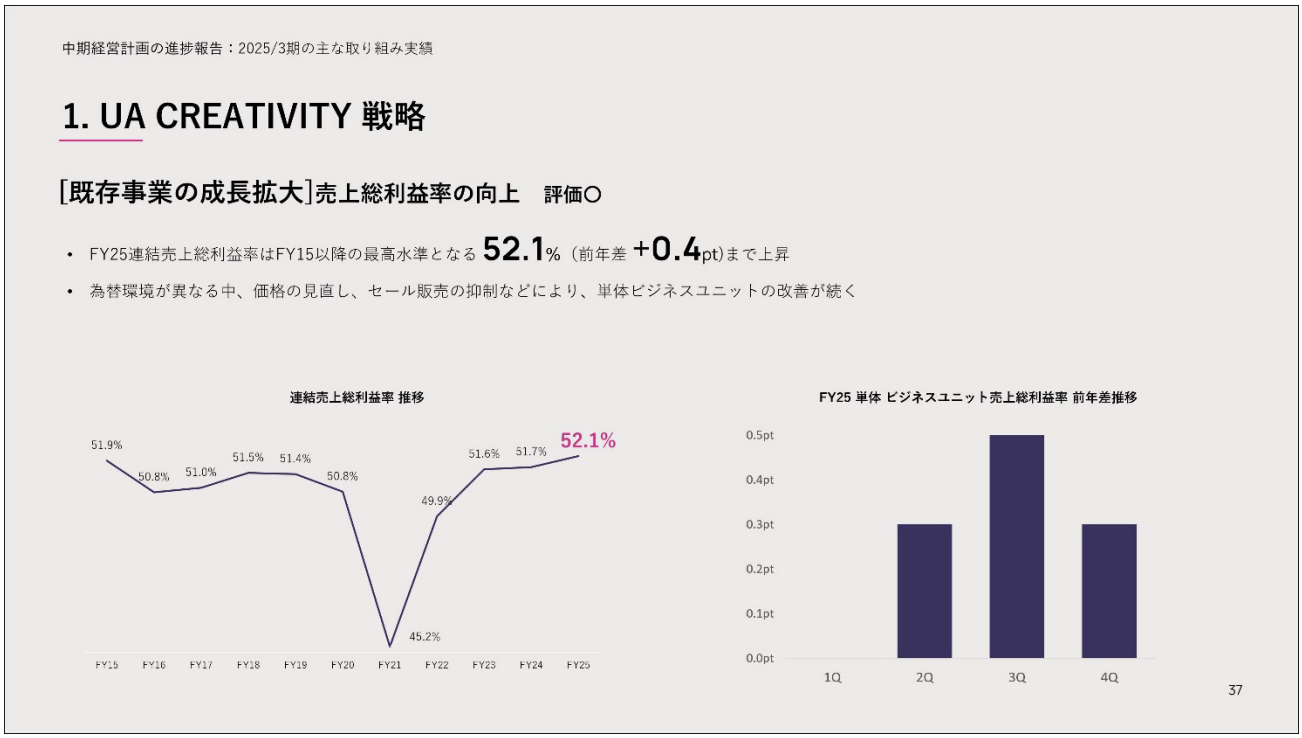
ユナイテッドアローズ 丸の内店

36

この中期 3 カ年、三つの戦略の一つ目の UA CREATIVITY 戦略につきましては、販売活動の DX 化が大きく進展し、販売メンバーのスタイリング投稿件数が前年から大幅増となっております。

このスタイリング投稿は、自社 EC サイト売上の伸長だけではなく、実店舗へのご来店喚起にも繋がっており、実店舗売上の 25%は、このスタイリング投稿を閲覧されたお客様によるものとなっております。アプリでスタイリングをご覧になられたお客様が、オンラインとオフラインを使い分け、お客様ご自身にとって最適なチャネルでお買い物をされるという、OMO の世界が大きくできつつあります。

また新規出店に加えて、既存店舗の改装も積極的に行っており、既存店改装の増収効果も表れております。今後の出店、改装も、既存店成長に向けて引き続き注力してまいります。



そして、この売上増加が中身を伴っていることを示します売上総利益率も、15 年 3 月期以降の最高水準となります 52.1%となりました。

為替環境が不安定な中、クオリティを伴った価格の見直し、また適正在庫によるセール販売の抑制などにより、単体ビジネスユニットの売上総利益率の改善が進んでおります。本年度も改善をさせていく見通しでございます。

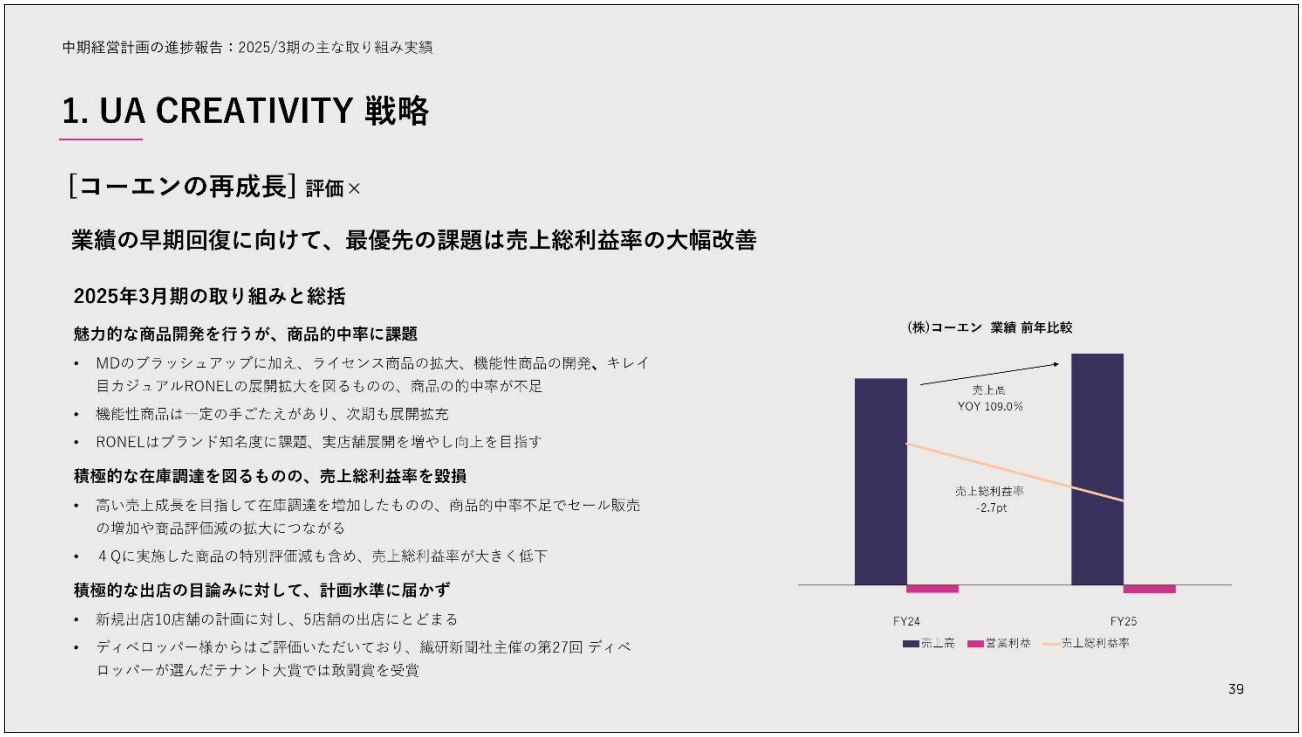
次に、人的資本に対する取り組みについてです。この取り組みの主眼は次世代のお客様、また社内メンバーでも次世代メンバーに向けた取り組みというところでございます。

教育機会の拡充、給与のベースアップなどを行い、課題でありました若年社員メンバーのエンゲージメントが上がり、離職率の低下にも繋がっています。

一方で、一時的に採用が不足した部分もあり、業務負荷が増えてしまいました中堅社員のエンゲージメント向上が本年度以降の課題であり、改善に向けた取り組みに着手をいたします。

そして、次世代に向けた企業ブランディングについては、当社のブランドイメージを多層的、多面的にしていく目的で、企業イメージ広告を 2 回ほど実施いたしました。第 1 弾実施後に当社が行った調査によりますと、20 代から 30 代のファッションに関心の高い層に対して、当社の新しさを伝えることができており、自社 EC サイトや実店舗の来店効果も図れてきました。

こうした企業イメージの取り組みは、継続していくことが重要だと考えており、本年度も趣向を変えて展開していく計画でございます。



続きまして、先ほどの業績のご説明の通り、コーエンについては苦戦が続いております。

23 年秋に行いました MD 修正のブラッシュアップ、ライセンス商品の拡大、機能性商材の開発、キレイ目カジュアルレーベルの RONEL の展開拡大を図りました。機能性商品や RONEL のウィメンズについては一定の手応えは得ましたものの、全体的に商品の的中率が低いことが課題となっております。

そして前期はチャレンジングな売上計画に対し、在庫調達を増やしたものの、申し上げました的中率の低さが要因でセール販売比率が高まったこと、セールに依存せざるを得ない形となってしまったことで、ファーストクォーター、サードクォーターの商品評価減の拡大に繋がってしまいました。

結果として、大きな売上総利益率の毀損となりましたが、昨期でこの評価減によりまして、在庫水準は軽くなっており、本年度の売上総利益率は改善できる見通しでございます。

多大なご心配をおかけしておりますが、業績の早期回復に向けまして、まずは売上総利益率の大幅改善を最優先として取り組んでまいります。

続きまして、UA MULTI 戦略でございます。

昨期は、業容拡大に向けまして様々な取り組みを行いました。

新規事業につきましては、ATTISESSION、conte の出店を開始し、また韓国バッグブランドの OSOI の独占販売権も取得し、通販サイトを開設した他、既存店舗でコーナー展開も強化開始しております。特に ATTISESSION、OSOI につきましては、既存の主力事業と比較しまして、20 代以下の会員様の比率が高く、当社が長期的に持つ課題であります、年齢軸という課題解決にも寄与している認識でございます。

またグローバル展開では、25 年 1 月に中国大陸初となります直営店をオープンいたしました。オープン以降、富裕層、準富裕層や、ファッション関心の高い層に多数ご来店いただいており、25 年 3 月末時点で、3 カ月の実績ではございますが内部計画の 180%と、好調なスタートとなっております。本年度以降は、フランチャイズによります多店舗化に向け推進してまいります。

続きまして、UA DIGITAL 戦略でございます。

UA クラブハウスカードの、アクティブ会員数が 150 万名様規模となりまして、KPI としております年間 2 回以上の購買、F2 以上の会員比率、またクロスユーザー数についても順調に拡大を広げております。会員様の、アウトレットを含めた平均客単価は約 1 万 7,000 円で、これは非会員様を大きく上回っている状況でございます。

当社の優良顧客様であるこの UA クラブ会員の母数を増やし、F2 以上の比率、クロスユーザー数を増やしていくことが、既存事業の成長の基盤にもなると考えております。

また、リニューアルをいたしましたアプリにつきましても、アプリ経由の売上が大きく伸びております。アプリの評価も上がり、１人当たりの商品閲覧数、セッション数も大きく良化しております。

今後の課題として、コンバージョンレートの更なる向上、また店内モードという機能がございますが、そちらの認知拡大を図ってまいります。また、在庫配分の適正化による欠品の抑制、アプリのユーザーインターフェースの修正などにより課題解決を図り、アプリをさらに EC および店舗売上に繋げていくべく活用してまいります。

最後に、サプライチェーンの最適化につきまして、先月 25 年 4 月から、新商品管理基幹システム、社内呼称 UA3.0 の稼働を開始いたしました。現在も小さな課題はございますが、大きな部分ではおおむね問題なく切り替えが図れました。

過去のご説明会でもお話をさせていただきましたが、このシステムの切り替えの主な狙いは、商品の発注からお客様の購買に至るまでの過程を可視化し、仕入れ原価や輸入コストの低減を図ること、または在庫配分の精度を上げ、販売機会ロスを縮小して売上を伸ばすこと、さらには過剰在庫の店舗から物流間の返送の極小化を図ることで、物流関連コストの抑制をしていくことに目的があります。

この新システムのポテンシャルを発揮できるまでは多少の時間を要すると考えておりますが、そこに向けた体制、準備は整えつつございますので、本年度から確実な成果に繋げていきたいと考えております。

さらに、昨今の物流環境の変化や自然災害リスクなども踏まえ、あるべき物流拠点に関する検討を継続いたしております。

主力センターである千葉流山におきましては物流ロボットを追加で導入し、省人化と保管効率の向上に向けても、もう既に取り組んでおります。物流関連コストは上昇傾向にありますが、これらの取り組みで抑制も図ってまいります。

以上、昨期の取り組みの振り返りでございました。

中期経営計画の進捗報告：2026/3期の主な取り組み

提感 ENGAGEMENT WITH CUSTOMER
供動 お客様と深く広く繋がる

新しい価値提供を加速する

中期計画最終年度として、これまでの取り組みを加速

UA CREATIVITY 戦略

既存事業の成長拡大
- 積極的な在庫調達の継続
- 商品価値の向上と精緻な価格設定
- 気候変動や社会潮流への対応力向上
- 出店・改装によるロイヤリティ向上および増収
- 広告宣伝の強化

ブランド力の強化
- 人的資本への投資継続
- 次世代に向けた企業イメージ広告の実施

コーエンの再成長
- 売上総利益率の大幅改善を伴う業績向上

UA MULTI 戦略

業容拡大に向けた事業開発
- 新ブランド「NICE WEATHER」スタート
- 韓国バッグブランド「OSOI」出店開始
- 「TABAYA United Arrows」出店によるブランド力の向上
- BOOT BLACK JAPAN社とのシナジー発揮

グローバル拡大
- 直営店を軸にした中国での展開拡大
- 台湾事業の成長
- 海外ECの展開開始

UA DIGITAL 戦略

OMOの推進
- UAクラブ・アプリ利活用
- OMO施策による体験価値向上
- DX活用を通じた店頭業務の効率化

サプライチェーンの最適化
- UA3.0（新商品管理基幹システム）の稼働開始
- 物流センターの再編、運営効率化への取り組み

45

引き続きまして、本年度の主な取り組みでございます。

取り組みの詳細につきましては、スライドに記載通りでございます。

本年度は中期計画の最終年度として、過去の 2 年間で着手してきた取り組みを加速させていくこと、成果にしていくことが軸となります。

中期経営計画の進捗報告：2026/3期の主な取り組み

UA MULTI 戦略

[業容拡大に向けた事業開発]

次世代獲得に向けた新ブランド「NICE WEATHER」スタート

- 韓国発ライフスタイルブランド「NICE WEATHER」の日本国内独占販売権とライセンス権を取得
- 2025年 4 月に日本初出店となる「阪急うめだ本店」とECサイトをオープン、今後も定期的な出店拡大を図る
- 次世代のコンビニをコンセプトに、日用雑貨、化粧品、カジュアルファッション、食料品等を提供し、韓国国内に 3 店舗を展開、国内外の若年層から支持
- トレンドマーケット内のカジュアルとして位置付け、当社が展開するブランドのテイスト軸と年齢軸を広げる

NICE WEATHER 阪急うめだ本店

46

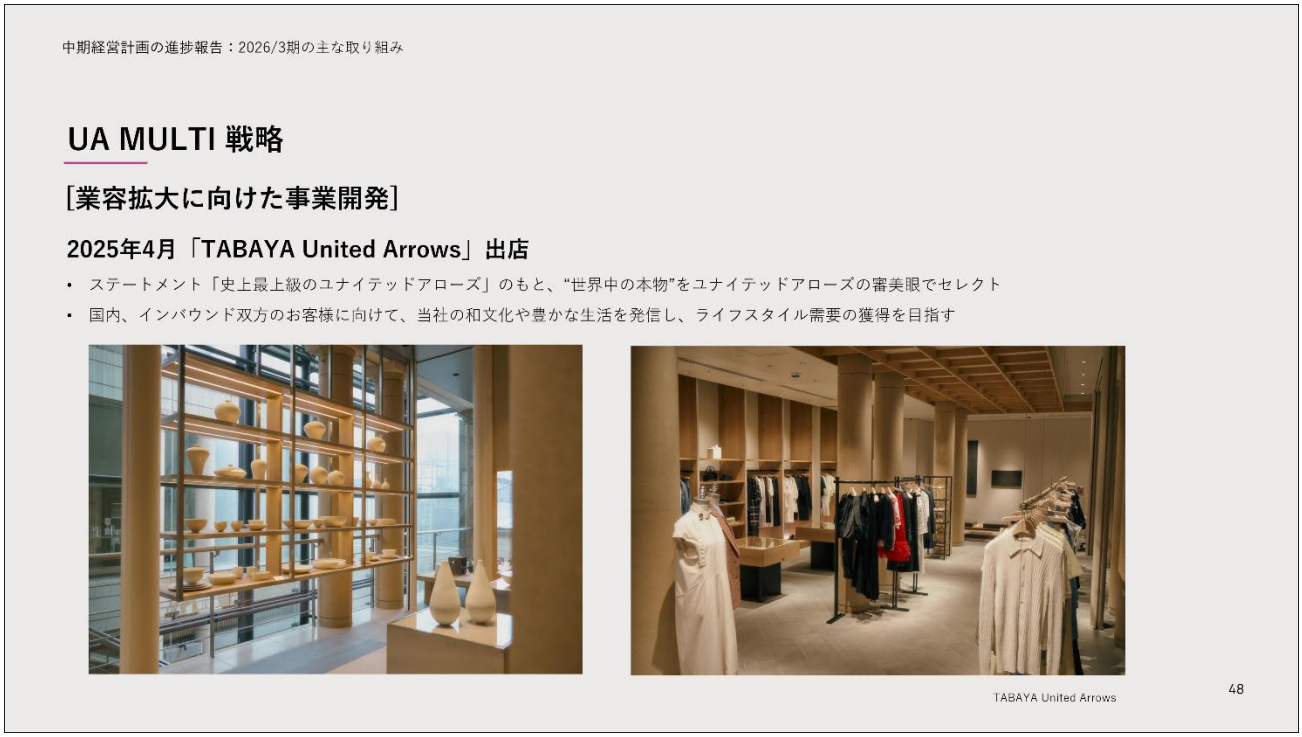
トピックスとしましては、本年度から新たな取り組みで、4 月に韓国発ライフスタイルブランド NICE WEATHER を、大阪阪急うめだ本店にオープンいたしました。

このブランドは、現代の多様化するニーズを満たす次世代のコンビニということをコンセプトに、日用雑貨、化粧品、カジュアルファッション、食料品などを取り扱っており、現在、韓国国内で 3 店舗の展開をし、若年層を中心に高い支持を集めているブランドとなります。

トレンドマーケット内のカジュアルブランドとして、テイスト軸と年齢軸の拡大に繋げてまいります。

主な商品は、スライドに展開通りでございます。

現在、自社 EC サイト内にも既にオープンしておりますので、お時間ございます際に、ぜひご覧いただければ幸いでございます。



そして先月、ユナイテッドアローズ原宿本店の大規模リニューアルを行い、TABAYA United Arrows として再スタートいたしました。

これは当社が持つ和の感性と美意識を通じて、洋服のみならず、作家様の食器類なども展開する、世界中の本物を当社の審美眼でセレクトした店舗になります。国内のお客様だけではなく、インバウンドのお客様に向けても、ライフスタイル需要の拡大を図ってまいります。

この取り組みは単なる単店舗のリニューアルということではなく、当社のイメージをさらに高め、良質なものに引き上げていくための象徴となるものです。今後の活動にご期待いただければと思います。

そしてそれに伴い、インバウンド客層を顧客化するための取り組みとして、25 年、今年度秋には、海外に向けた自社 EC サイトをオープンいたします。これは言語や通貨、また決済方法を、各国に向けてローカライズした EC サイトでございます。

現在インバウンドでご来店いただいているお客様がご帰国をされた後、またはまだ触れていただいていない日本のファッションに関心をお持ちのお客様に、当社の魅力を伝えていくものでございます。当サイトの意匠もグローバルを意識したものとしており、SNS を駆使したマーケティング活動により、まだ出店ができていない海外エリアにも認知拡大を図ってまいります。

最後になります。

繰り返しとなり恐縮でございますが、中期計画 2 年目までは順調に推移していると評価しています。次世代や新規客層を獲得するべく、新規ブランド開発も進み、一方では、既存事業の成長に向けた基本軸を磨いていくことで、イメージを高めるとともに、価格上昇にも耐えられる体制となってきております。つまり業容を横に広げることだけではなく、縦にも伸ばしていけている状況でございます。

中期最終年度となる今年度は、一旦の仕上げの年として、ここまでの取り組みをさらに加速し、そしてその先の長期ビジョンの達成に繋げてまいります。

今後とも、当社をご支援賜りますようお願い申し上げます。私からは以上でございます。