

中期経営計画 2026-2028

Medium-Term Management Plan 2026-2028

2026.05.28 UNITED ARROWS LTD.



Corporate Philosophy

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。

真心と美意識をこめた「ヒト・モノ・ウツワ」を通じてお客様一人ひとりが自分らしく装い、暮らし、心豊かな明日を過ごしていただく。

私たちは、それを積み重ねることで世界を豊かにし、輝かせることができると信じています。

そして、この信念に向かって、束ねた矢のように突き進んでいくことで世の中になくてはならない、生活文化のスタンダードを創造し続けます。

美しい会社

ユナイテッドアローズ



UNITED ARROWS LTD.

Medium-Term
Management Plan

2026-2028

中期経営計画 2026-2028

Contents

目次

1	中期経営計画2023-2025の振り返り Review of Medium-Term Management Plan 2023-2025	06
2	新中期経営計画に向けた内部/外部環境 Internal/External Environment for the New Medium-Term Management Plan	16
3	中期経営計画2026-2028 Medium-Term Management Plan 2026-2028	23

1 中期経営計画2023-2025の 振り返り

Review of Medium-Term Management Plan 2023-2025

UA
CREATIVITY

戦略

UA
MULTI

戦略

UA
DIGITAL

戦略



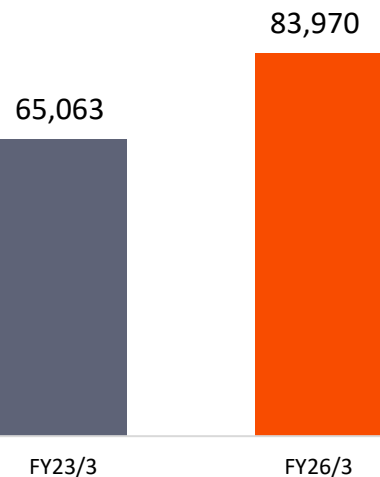
- 既存事業が安定成長、ブランド力を示す売上総利益率も継続的に改善
- 株式会社コーエンを譲渡し、成長性が期待できる事業に集中

売上高 FY23/3比

(百万円)

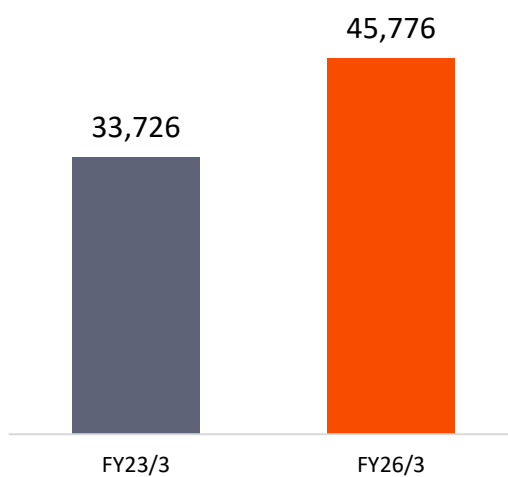
トレンドマーケット

129.1%
CAGR 8.9%



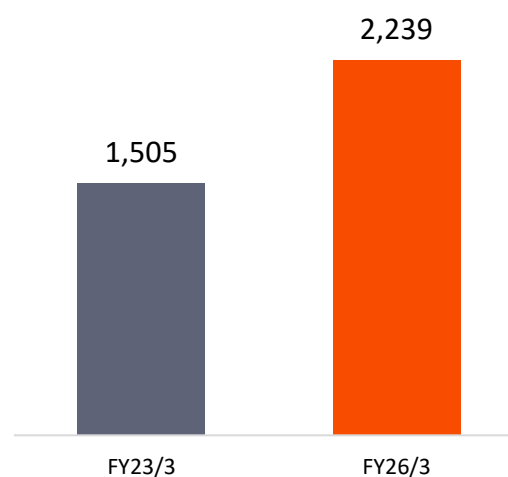
ミッド・トレンドマーケット

135.7%
CAGR 10.7%



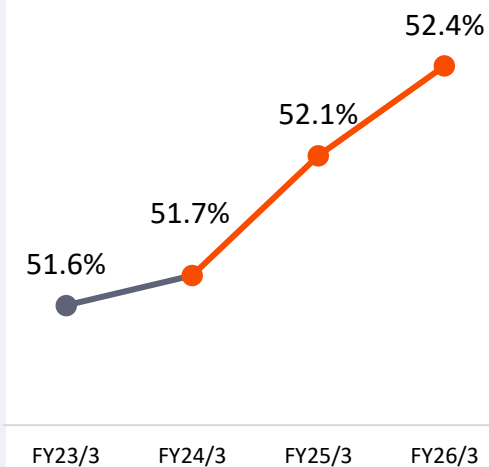
台湾

148.7%
CAGR 14.1%



連結 売上総利益率

対FY23/3 **0.8** pt Up





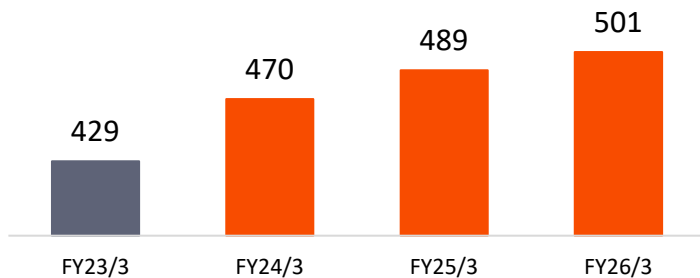
- ・ 人的資本に対する投資も継続
- ・ エンゲージメントの向上、離職率の低下

人的資本投資の拡大

- ・ ベースアップの実施
- ・ 積極的な採用
- ・ 生産性の向上で人件費率は FY23/3 から **1.0 pt** 低減

従業員 平均年収 (万円)

対FY23/3 **72** 万円 Up

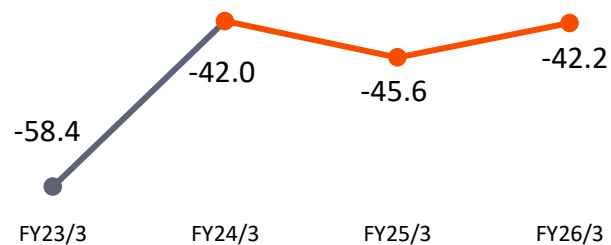


エンゲージメントの向上

- ・ 教育機会の拡充
- ・ 新卒社員の部門ローテーション導入
- ・ 事業間異動の活性化
- ・ マネジメントとの対話機会の創出

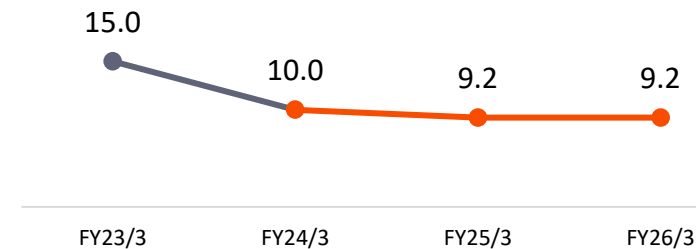
エンゲージメントスコア

対FY23/3 **16.2** pt Up



離職率 (%)

対FY23/3 **5.8** pt Down





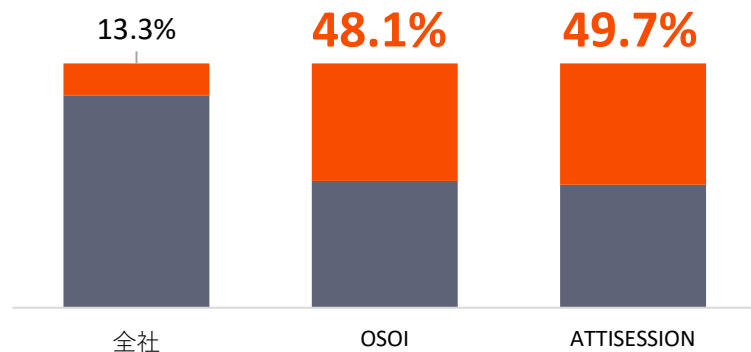
- ・ 中長期を視野に入れ、4つの新ブランドを開発
- ・ 課題である若年層の獲得に一定の手ごたえ

新ブランドの開始

- ・ 4つの新ブランドをローンチ
- ・ 新規事業で20代のお客様獲得が進む

20代以下の会員構成比

■ 30歳以上 ■ 30歳未満



ATTISESSION

2店舗

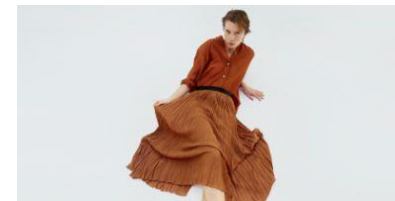
3.8億円



conte

3店舗

14.6億円



NICE WEATHER

4店舗

1.8億円



OSOI

2店舗

3.3億円





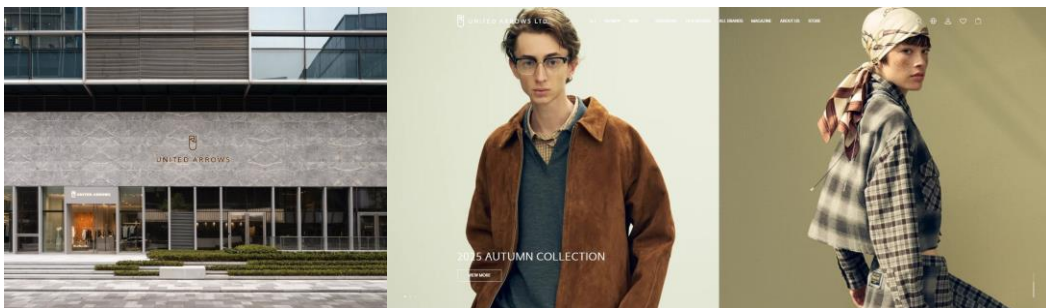
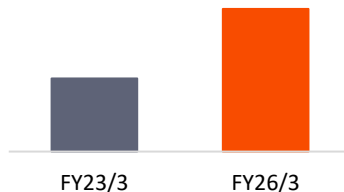
- ・ 中長期を視野に入れた新ブランド開発、海外展開を強化
- ・ M&Aを実施し、グループシナジー創出に向けて取り組み開始

海外展開の拡大

- ・ FY26/3 海外売上高 約**30**億円
- ・ 海外店舗数（2026年4月現在）
 - 台湾 15店舗
 - 中国 3店舗
 - タイ 2店舗
 - シンガポール 1店舗
- ・ 2025年9月 グローバルECオープン

売上高 対FY23/3比

約**180%**
CAGR 約**20%**



M&Aの実施

- ・ ブーツブラックジャパン、TELMAの取得
- ・ ブーツブラックジャパンとのシナジー創出
 - 実店舗でのシューシャインイベント強化
 - オリジナルシューケア製品の拡販
 - 高額靴購入者へのサービスチケット提供
 - 販売員へのシューシャイン技術講習



ブーツブラックジャパンとUAのスタッフがコラボしたシューケア解説動画をYouTubeで配信



- ・ アクティブ会員数が164万名に到達し、前中期末から33万名拡大
- ・ 会員維持率、F2以上の会員比率も向上し、会員の定着が進む

UAクラブ会員データ

アクティブ会員数

164.1 万名

FY23/3比 **125.6%**

1年以内に
購入された会員様

会員売上高

844 億円

FY23/3比 **143.7%**

会員売上構成比率

54.8 %

FY23/3差 **+5.2pt**

会員維持率

58.2 %

FY23/3差 **+4.6pt**

2年連続で
購入された会員様

F2以上の会員比率

50.8 %

FY23/3差 **+1.7pt**

年2回以上
購入された会員様

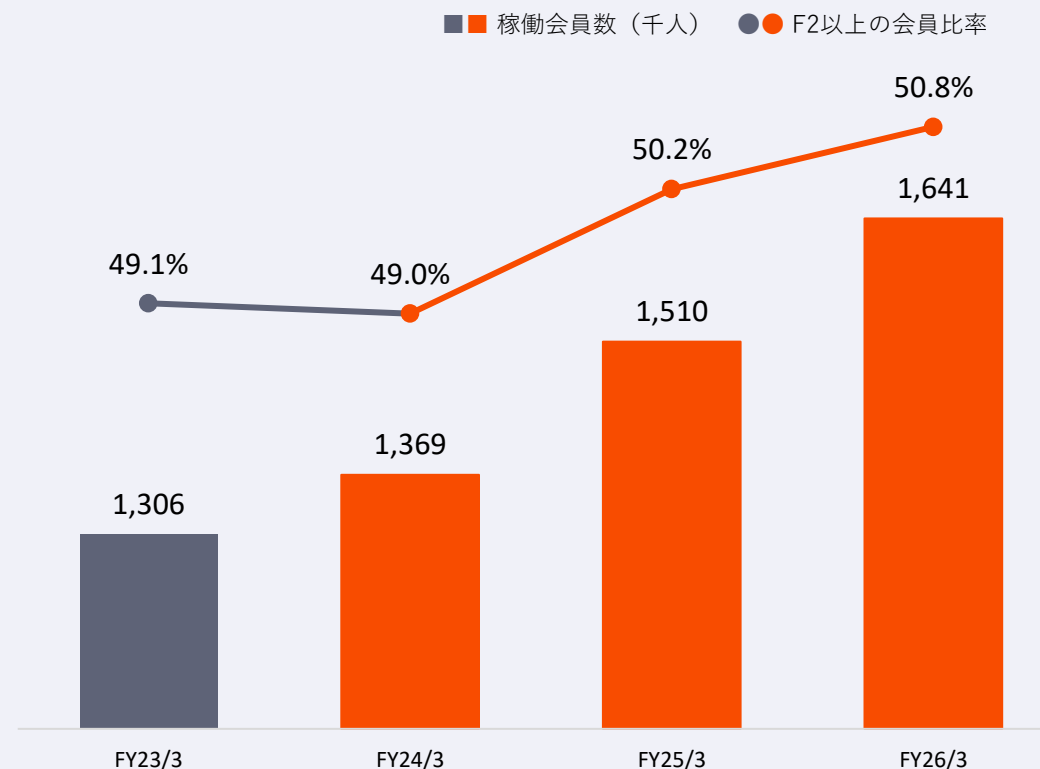
クロスユーザー数

24.5 万名

FY23/3比 **148.9%**

実店舗と自社ECを
併用される会員様

アクティブ会員数とF2以上の会員比率 推移





- ・ 優良顧客の会員数および会員売上構成が拡大し、顧客基盤の強化が進む

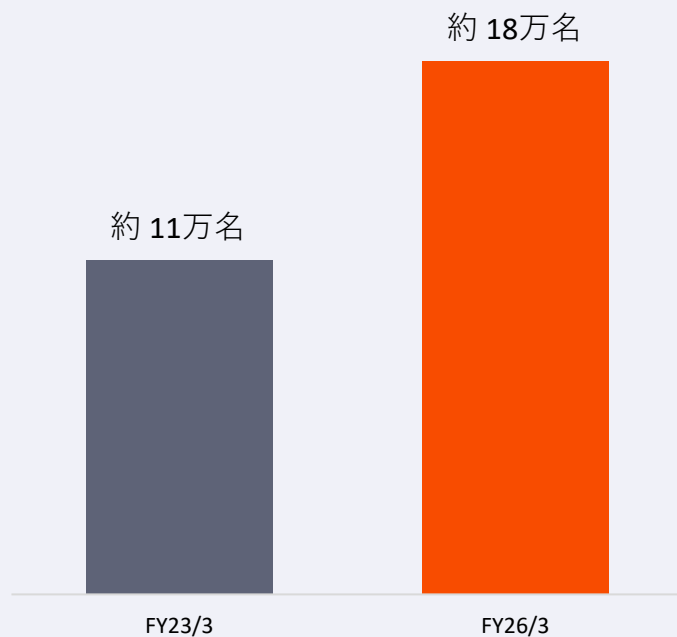
UAクラブ高額購買会員の状況（年10万円以上購入されるお客様）

会員数

約 **18** 万名

対FY23/3

約 **160** %

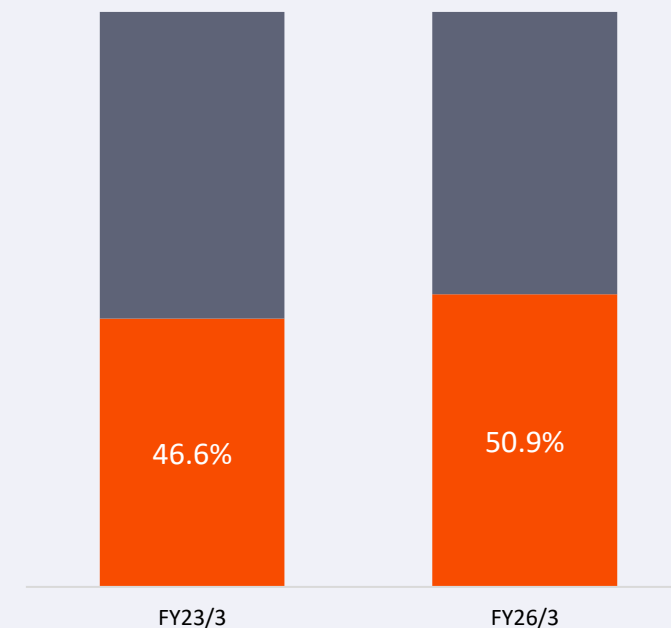


売上高シェア

50.9 %

対FY23/3

4.3 pt Up

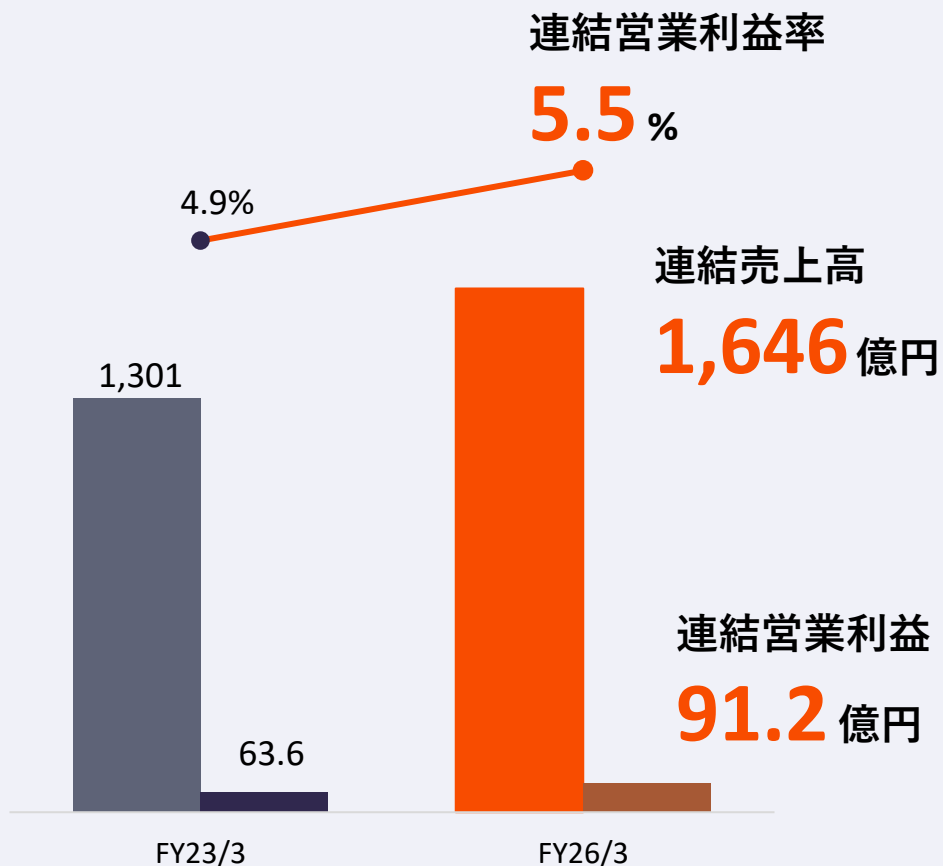




- ・ 売上成長、収益性改善に向けたインフラ投資を実施
- ・ 中期経営計画 2026-2028内で段階的に定量効果を発揮

<p>投資</p>	<p>商品管理基幹システム (UA3.0)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 生産管理情報の集約管理 ・ 原価率の低減 ・ 在庫配分の精度向上 	<p>物流</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 物流ロボットの追加投入 ・ 効率的な保管環境の整備 ・ 運営の省人化
<p>期待される効果</p>	<p>売上総利益率の改善 物流費 売上高比率の低減</p>	<p>保管キャパシティの向上 出荷点数の増 出荷コストの低減</p>

各種取り組みの成果により売上高、営業利益、ROEにおいて目標値を達成



(百万円)

	FY23/3	FY26/3	対FY23/3
連結売上高	130,135	164,603	126.5%
連結営業利益	6,362	9,126	143.4%
連結営業利益率	4.9%	5.5%	+0.6 pt
ROE	13.6%	15.3%	+1.7 pt

2 新中期経営計画に向けた 内部/外部環境

Internal/External Environment for the New Medium-Term Management Plan

強みの源泉



資産

高いブランド価値

主要指数の対中期計画前比（対FY23/3）

- ・客単価 約108%
- ・買上客数 約118%

164万人の高感度な顧客基盤

UAクラブ アクティブ会員数 164万人

- ・会員維持率 58.2%
- ・F2以上の会員比率 50.8%
- ・優良顧客のシェア向上

インフレ環境化での中高価格帯マーケットの成長性期待

価格と価値のバランスを見極めた選択的消費の拡大

メリハリ消費*

インフレ傾向が続く中、趣味や娯楽など
自己の充実感につながる分野で
積極的に消費する傾向の高まり

*引用：経済産業省広報誌 ファイナンス 2025年6月号

トレンドマーケット

単価上昇を許容できる購買層の増加

ミッド・トレンドマーケット

価格と価値のバランスを重視し、より質の良いものを求める顧客層の増加

マーケット別 指数 対FY23/3比

	売上高	買上客数	客単価
トレンドマーケット	129.1 %	109.1 %	116.9 %
ミッド・トレンドマーケット	135.7 %	136.2 %	100.5 %
うち GLRのみ	129.5 %	119.3 %	108.5 %

注) 売上高はビジネスユニット実績、
買上客数および客単価は小売実績

中国本土における中高価格帯マーケットのポテンシャルを確認

上海への基幹店出店を通じた高感度顧客の獲得

- 成長が続くアジア中高価格帯マーケットを見据え
上海に旗艦店を出店
- 初年度売上高は計画を上回って推移

高い客単価実績の実現

- 客単価実績は5万円超
- UA六本木店等のトレンドマーケット高価格店舗と同水準

オリジナル商品への高い期待

- 素材や縫製のクオリティなど、
オリジナル商品の質の高さを評価

上海店舗の売れ筋商品例：高単価なオリジナル商品が好調



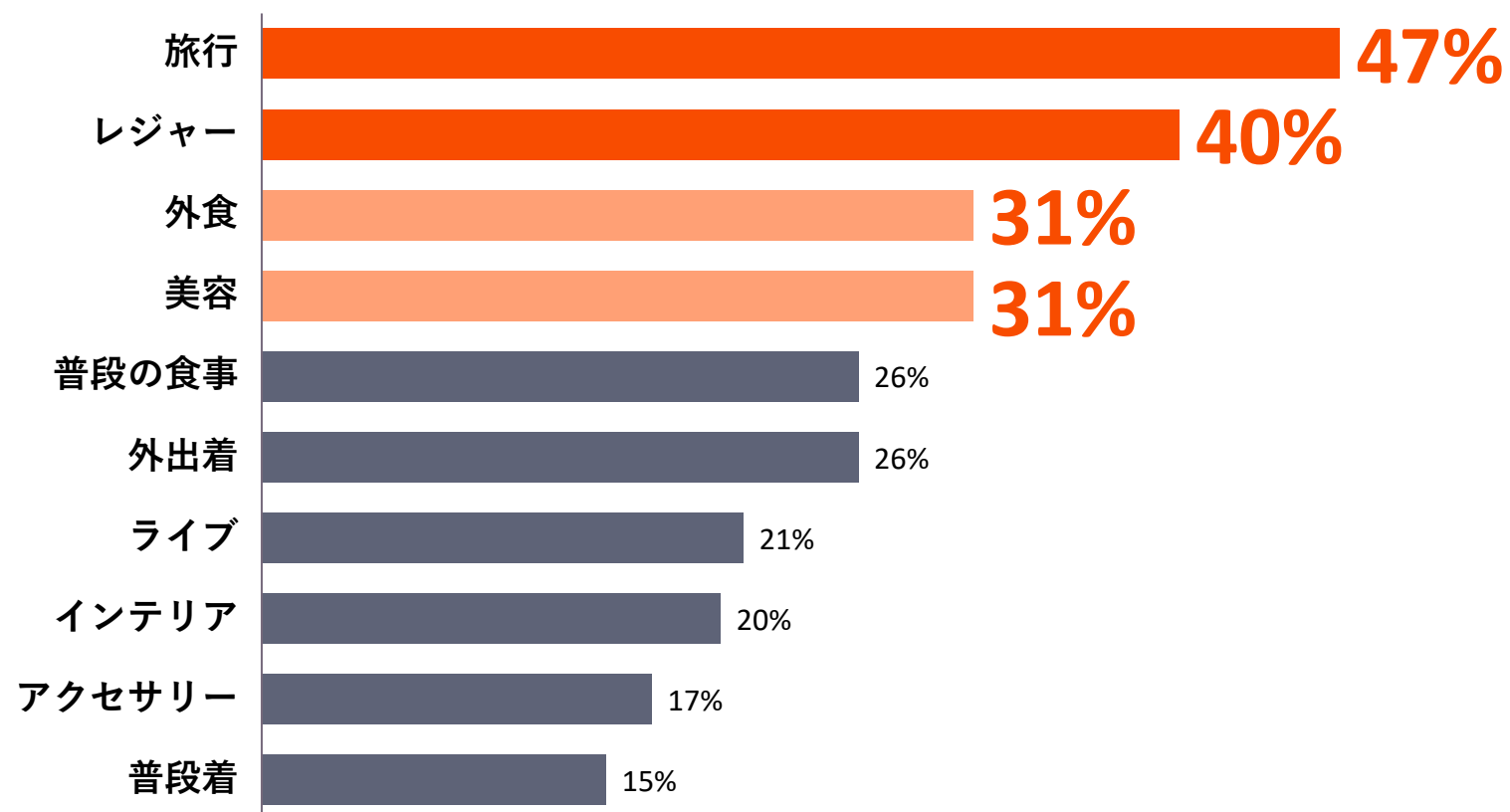
現地価格 約100,000円

現地価格 約200,000円

顧客層である30～40代は旅行やレジャー、外食などへの消費意欲が旺盛

現在の顧客基盤に新たな選択肢を提供できる可能性

30代～40代が
今後お金を使いたい領域



注) 博報堂生活総合研究所「生活定点2024」
n=2,510人/年代：20～69歳、
ライフスタイル・アパレル領域を抜粋

中期経営計画 2026-2028においては
当社の資産を生かせる **中高価格帯マーケット** に特化

国内アパレル、海外アパレル、非アパレル事業において
高感度・高付加価値戦略を推進する



*GMS (General Merchandise Store) : 日用的な食料品・衣料品・雑貨等を幅広く品ぞろえした小売業態

3 中期経営計画2026-2028

Medium-Term Management Plan 2026-2028

日本が誇る世界に向けた高感度・高付加価値グループになる

中期戦略

I 高感度顧客満足
No.1ブランドになる

II 高感度顧客を
世界に広げる

III 高感度顧客との
新たな接点を築く

GOAL

さらなるシェア拡大
営業利益額・率の改善

海外売上・店舗数・顧客数の拡大

LTV向上

重点取組

1. 売上高の成長
客単価の増加
出店・改装による顧客接点の増加
2. 売上総利益率の改善
UA3.0の有効活用

1. 中国大陸、台湾展開を積極化
2. 他エリアへの卸拡張

1. 高感度カテゴリーへの展開
2. M&Aまたは事業開発

人的資本投資

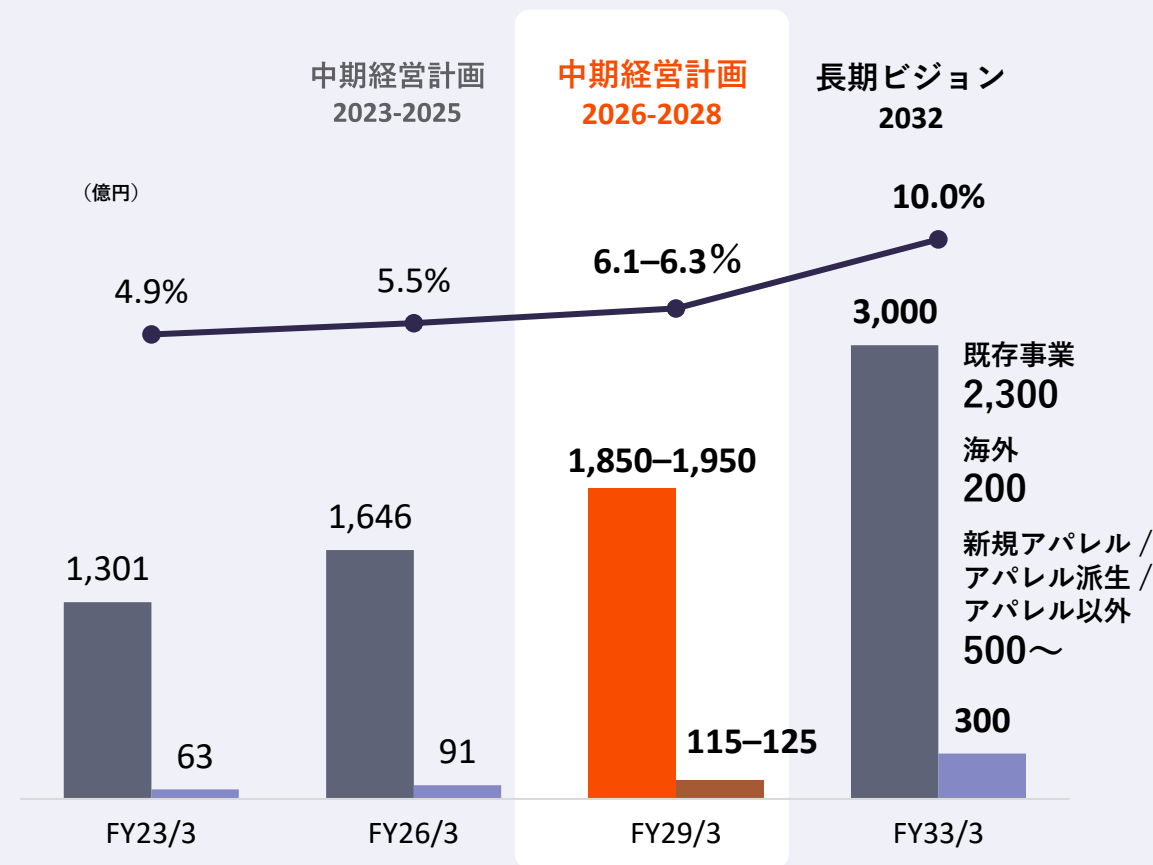
エンゲージメントの向上、優秀な人材の育成・確保

OMO戦略

現在の事業環境と今後のM&Aの可能性も踏まえ、長期目標を売上高 **3,000** 億円に上方修正

長期に向けたマイルストーンとして、新中期経営計画では売上高 **1,850-1,950** 億円を目指す

	長期ビジョン2032		中期経営計画 2026-2028
	23/5 当初計画	26/5 見直し	
連結売上高	2,500 億円	3,000 億円	1,850-1,950 億円
連結営業利益	250 億円	300 億円	115-125 億円
連結営業利益率	10.0 %	10.0 %	6.1-6.3 %
ROE	-	-	14.3-15.7 %



中期戦略

I

高感度顧客満足
No.1ブランドになる

II

高感度顧客を
世界に広げる

III

高感度顧客との
新たな接点を築く

I

高感度顧客満足
No.1ブランドになる

1. 売上高の成長

- 客単価上昇による売上拡大
- 新店 + 移転・改装を通じたお客様との接点拡大

2. 売上総利益率の改善

- UA3.0を活用した売上総利益率の向上
 - 仕入原価の抑制
 - 適正在庫配分の実現

I

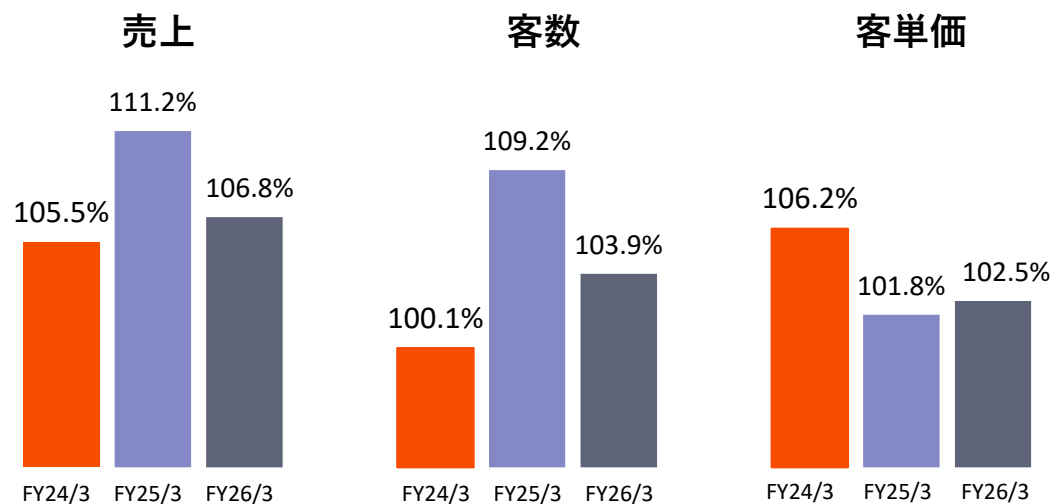
高感度顧客満足
No.1ブランドになる

1. 売上高の成長

客単価上昇による売上拡大

- 前中期経営計画期間では、客単価を上げながらも買上客数を増加
- クオリティ向上を伴う価格改定で、今後も客単価を上昇

FY24/3～FY26/3 既存店



UAウィメンズコート 価格改定例

'24年秋冬
¥ 63,600



'25年秋冬
¥ 75,900



約 **20%** up



I 高感度顧客満足
No.1ブランドになる

1. 売上高の成長

新店 + 移転・改装を通じたお客様との接点拡大

• 新規出店

- UAはウィメンズストア中心に出店
- BY、GLRは首都圏の高感度商業施設中心に出店

• 移転・改装を強化

- 良好な立地条件を確保
- 立地特性、顧客特性に適応した改装で客数増を狙う

	新規出店	移転・改装
トレンドマーケット	30店舗 前後	20店舗 前後
ミッド・トレンドマーケット	25店舗 前後	15店舗 前後
アウトレット	—	5店舗 前後

中期経営計画 2023-2025

- 単体売上高 対FY23/3比

130.1% (CAGR 9.2%)

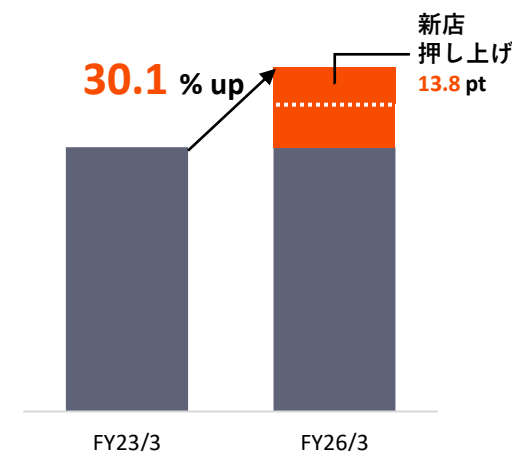
- 新規店舗（計58店舗）の
押し上げ効果

13.8 pt

- 移転・改装店舗の売上高
前年比平均

約 118%

縮小営業期間を控除した移転・改装前後1年間の比較、
面積縮小店舗、アウトレット店舗を除く18店舗平均



I

高感度顧客満足
No.1ブランドになる

2. 売上総利益率の改善

UA3.0を活用した売上総利益率の向上

• 仕入原価の抑制

- 生産関連情報* を元に原価構造を可視化
- 全社の情報を一元管理し、各事業の状況を精緻に把握
- 調達の安定性、コストを踏まえた最適調達先の選定
- 仕入原価率 0.5pt低減を目指す

*生産関連情報：素材原産地、素材価格、縫製価格、国別輸入コストなど

• 適正在庫配分の実現

- ブランド特性、シーズン進行、販促施策を踏まえた基準在庫の設定
- 仮説～検証の繰り返しで、最適な基準在庫を確立
- 販売機会ロスを減らし、定価、セール含めた商品消化率を向上
- アウトレットでの過年度在庫消化を縮小



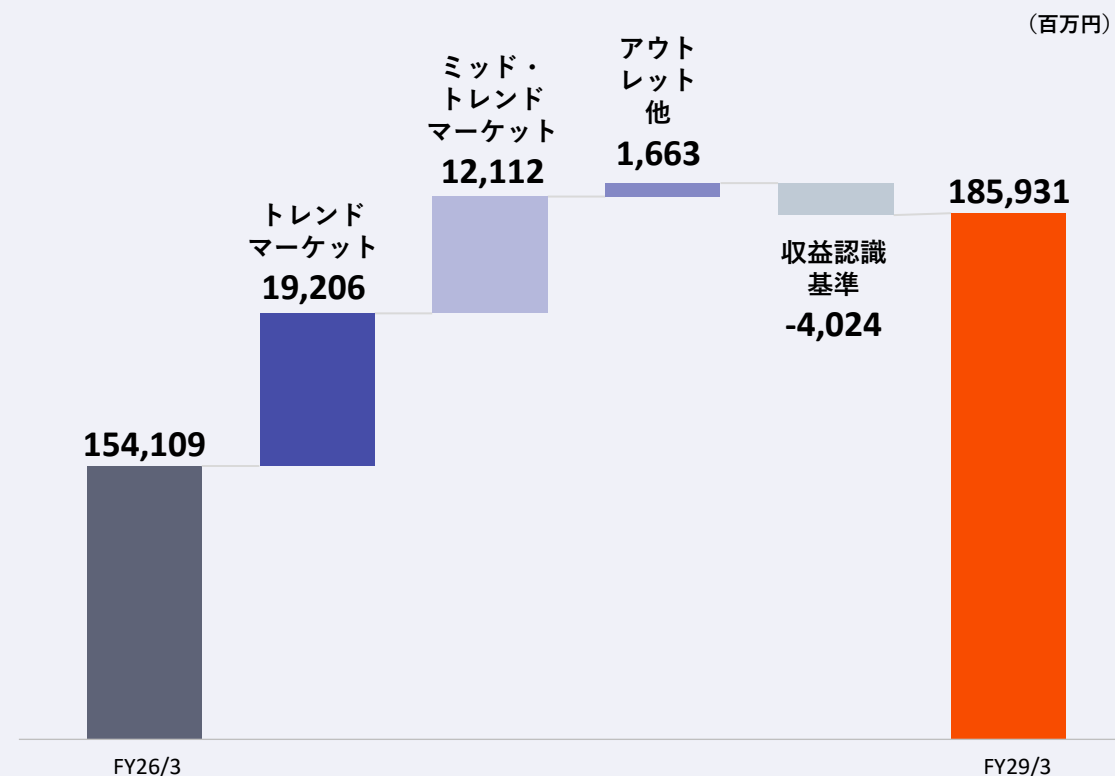
I 高感度顧客満足
No.1ブランドになる

中期経営計画2026-2028 目標 (単体)

売上高 **1,859** 億円 (CAGR 6.5%)

売上総利益率 **53.1** % (1.2pt up)

	FY29/3 目標	対 FY26/3
単体売上高	1,859 億円	120.6 %
トレンドマーケット	1,031 億円	122.9 %
ミッド・トレンドマーケット	578 億円	126.5 %
アウトレット 他	288 億円	106.1 %
売上総利益率	53.1 %	+1.2 pt



Ⅱ

高感度顧客を
世界に広げる

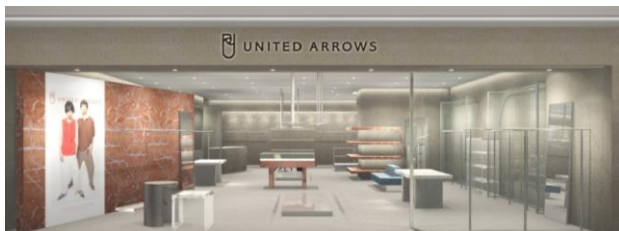
- 中国、台湾の出店を進め、海外売上高 70億円を目指す
- 本中期で海外事業の土台を作り、次期中期で収益化を図る

中国

出店拡大による高感度市場獲得

- 一線都市を中心にUA・BY・Drawerを出店拡大。ブランドポジション確立
- ローカライズMD確立、中国専用品、ドロップシップの拡大によるプロパー構成比改善、コスト削減

売上高 **31**億円 出店約**8**店舗



台湾

収益性の向上と売上拡大

- 既存店改装・不採算店舗撤退による収益性改善
- ミッドトレンドマーケットの成長機会を狙いGLR、CITENを中心に拡大

売上高 **27**億円 出店約**12**店舗

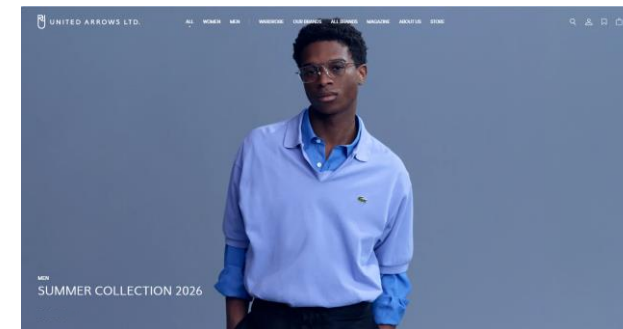


その他

卸の拡大とグローバルECの成長

- 欧米を含む中国、台湾以外のエリアへの卸の拡大とグローバルECの成長拡大

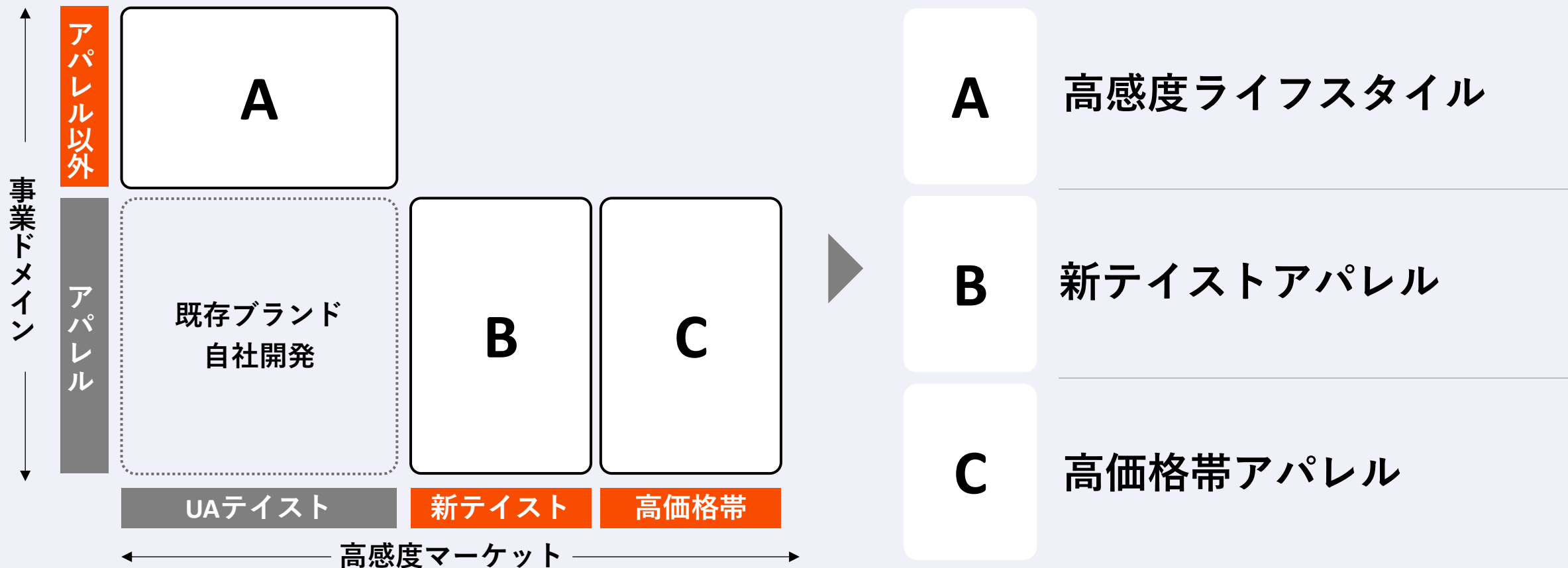
売上高 **12**億円



Ⅲ

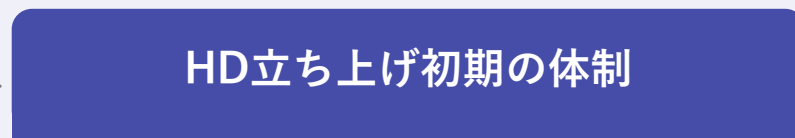
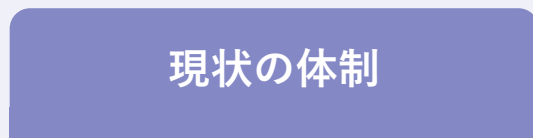
高感度顧客との
新たな接点を築く

高感度・高付加価値を軸に、UAテイストのライフスタイル領域、
UAとは異なるテイストのアパレル、高価格帯アパレルに拡張



UA社の価値観にとらわれず、多種多様な側面を持つブランドを誘致し、
日本を代表する高感度・高付加価値グループ「TABAYAホールディングス」を目指す

← 中期経営計画2026-2028期間 →





Brift H
Shoes Lounge

株式会社 BOOT BLACK JAPAN (2024年10月)

- シューシャインの世界大会、World Championships of Shoe Shining 2025 優勝者3名を有する、高感度・高付加価値シューシャインサービス会社
- グループ内のシナジー創出により、既存事業における接客・サービスの拡充による顧客満足度の向上、国内外富裕層を対象とした高付加価値なサービスの提供を目指す



TELMA

株式会社TELMA (2026年1月)

- 新進気鋭のデザイナーを有するハイエンドウィメンズブランド
- ハイエンド～ラグジュアリー領域のブランドポートフォリオを拡充



Bijou de M

株式会社ビジュードエム (2026年7月)

- デイリー&カジュアルに愛用できる高感度アクセサリーブランド
- ハイエンドなアクセサリー領域のブランドポートフォリオを拡充

人的資本投資

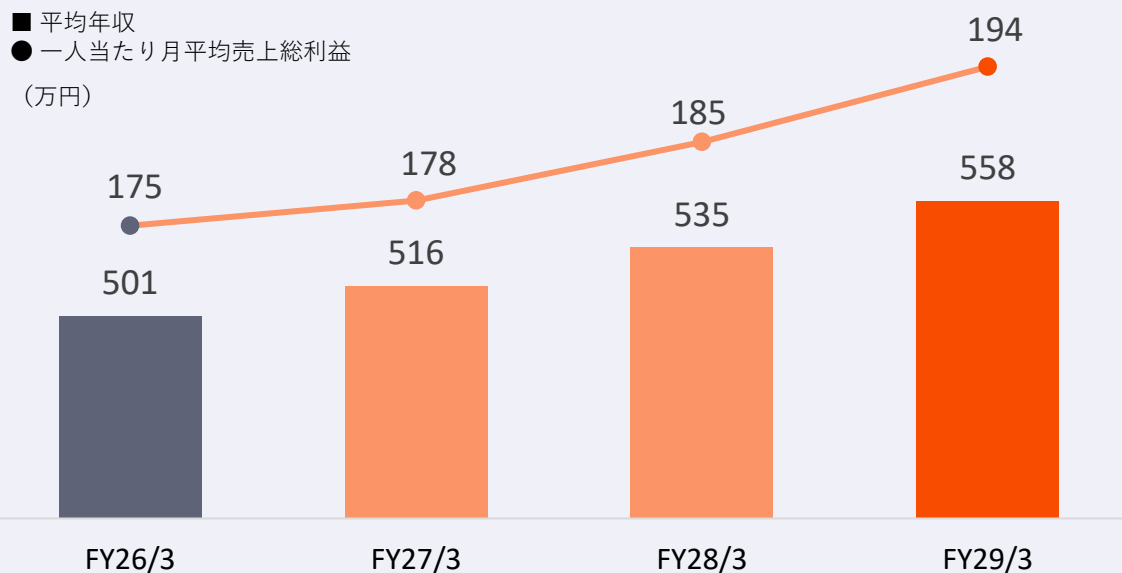
エンゲージメントの向上、優秀な人材の育成・確保

「ユナイテッドアローズ販売職を社会に誇る職業にする」

高い生産性に高い報酬を

- ・ 約500万円の平均年収を550万円台まで上昇させる
- ・ 併せて一人当たり売上総利益を拡大し、人件費率を抑制

(株)UA 平均年収、一人当たり月平均売上総利益予想



エンゲージメント改善と財務を連動させる

- ・ 従業員意識調査をもとに、エンゲージメントとの相関の高い施策に重点投資
- ・ eNPS改善が翌期の生産性向上の先行指標になることを確認



- ・ 今後の課題
 - エンゲージメントの二極化を解消
中堅層のエンゲージメント改善に向けた取り組みに着手
 - エンゲージメント改善策の事業戦略への適用

人的資本投資を企業価値向上につなげる

- 人的資本投資を通じて企業の成長と品格のある風土を両立、社員が誇れる企業体になる
- 社員の誇りが良い商品、良い接客につながり、社会（ステークホルダー）からの信頼という非財務資本を生む
- この信頼資本を担保に、企業価値（将来キャッシュフロー）を拡大させる



人的資本投資から
社員の誇りを創出する

誇れる仕事が質の高いサービスを生み、
社会からの信頼を創出し、
企業価値を拡大する

OMO戦略

集客・OMO・CRMの連動により

高感度顧客との関係性深化、安定的な収益基盤を構築

集客戦略

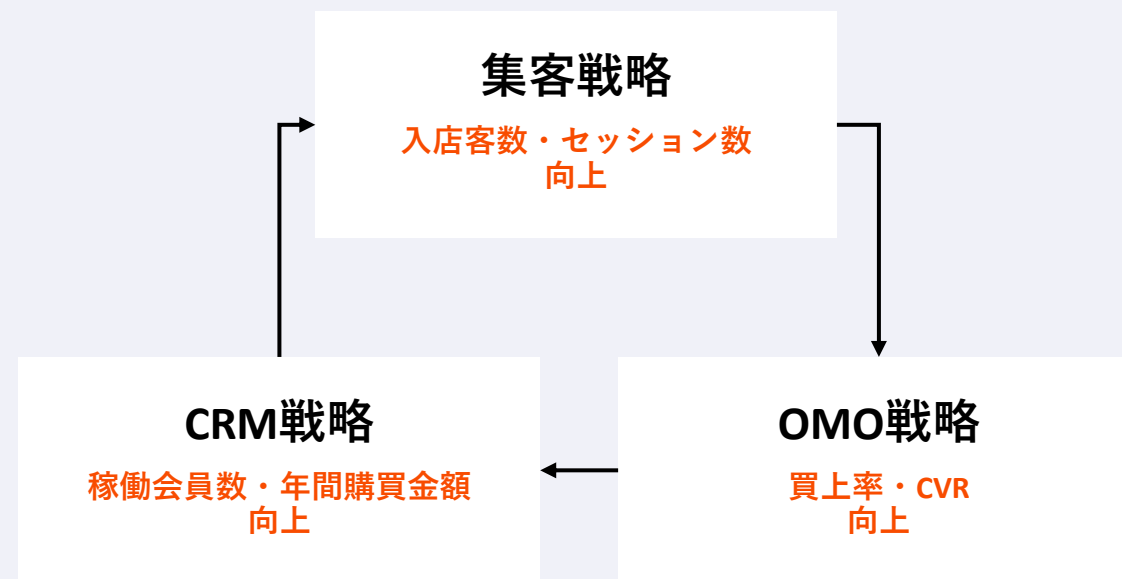
- データ活用による高感度顧客層へのリーチ拡大、効率化

OMO戦略

- 在庫配分適正化(UA3.0)、欠品・過剰在庫を抑制
- 欠品時でも購入可能とする仕組みを構築、機会損失を防止

CRM戦略

- UAクラブ購買・行動データ活用によりパーソナライズを強化し、顧客生涯価値を最大化



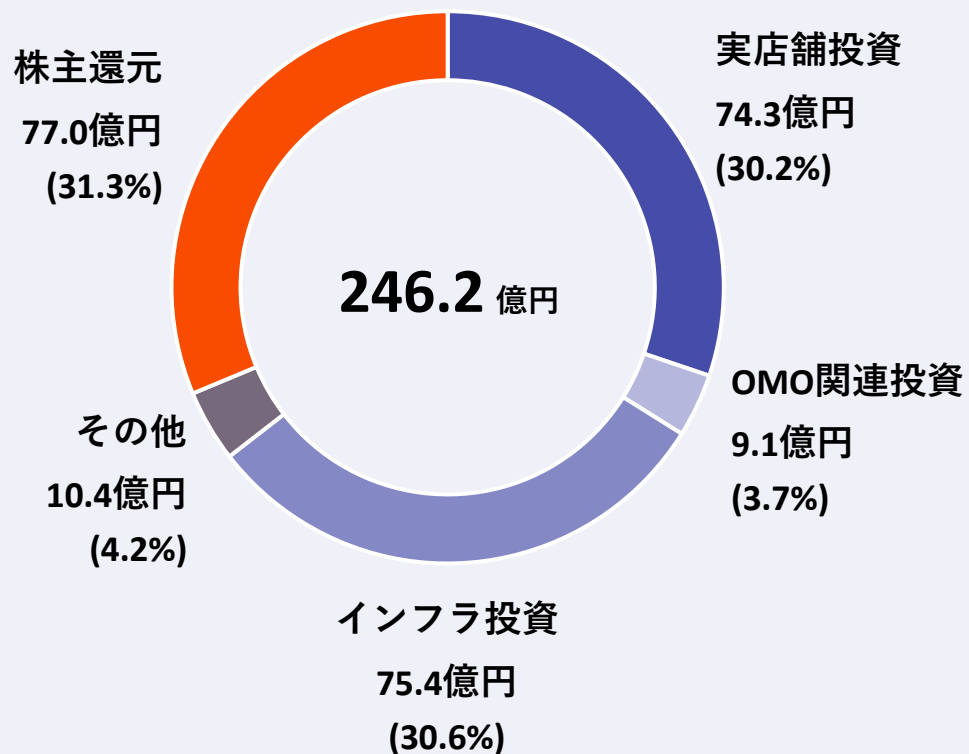
KGI

稼働会員数 **200** 万人会員売上 **1,200** 億円会員売上シェア **60** %

財務戦略

中期経営計画2023-2025 実績

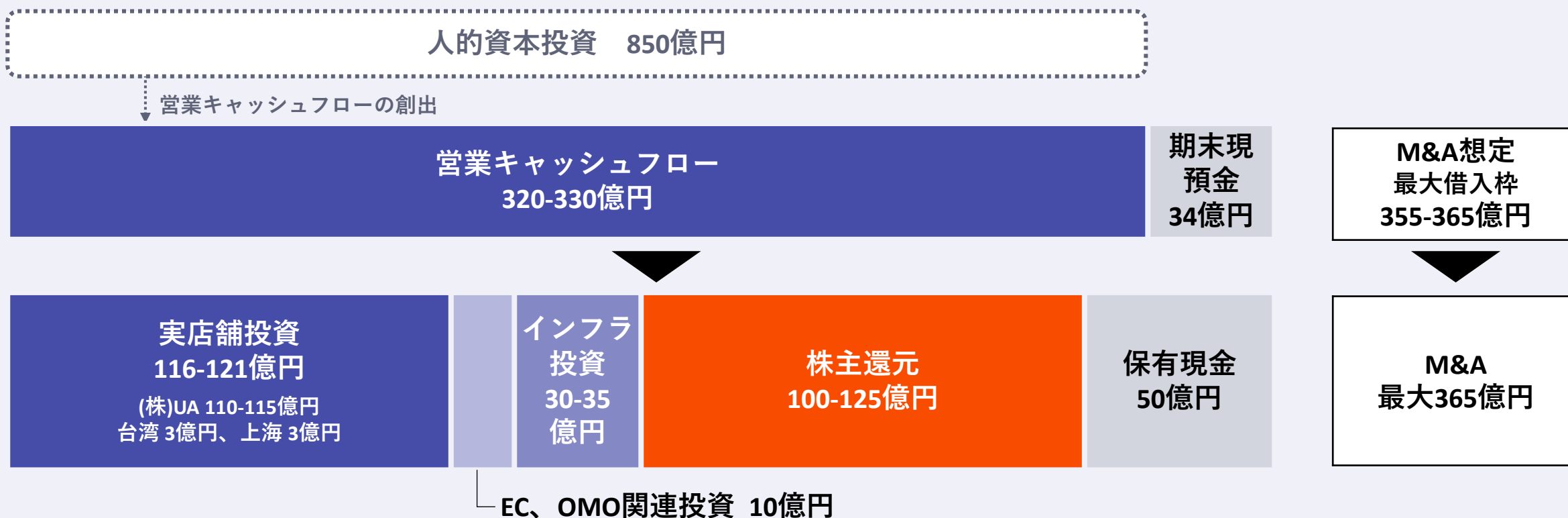
投資の状況



配当

	FY24/3	FY25/3	FY26/3
一株当たり配当金	55 円	63 円	89 円
配当総額	15.2 億円	17.4 億円	24.6 億円
配当性向	31.4 %	40.6 %	40.2 %
自己株取得	約 20 億円 831,200 株 (発行済み株式数の 2.8%)	—	—

- キャッシュフローを生み出す源泉として、3年間の人的投資（人件費総額）を850億円と想定
- 前中期計画に対して、営業設備投資を拡大
- 株主還元は配当性向基準40%以上の累進配当と自社株買いを想定
- DEレシオ1倍を上限として、M&A用の借入枠を最大365億円程度で設定



- PBRはプライム市場小売業平均に近いものの、PERに大きな開きがある
- 引き続き、**収益性向上（売上高当期純利益率）**と**成長期待（PER）**が主要課題

$$\begin{array}{c}
 \text{PBR} \\
 \hline
 \frac{\text{時価総額}}{\text{純資産}} \\
 \hline
 \text{株価純資産倍率}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{c}
 \text{ROE} \\
 \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}} \\
 \hline
 \text{売上高当期純利益率} \quad \text{総資産回転率} \quad \text{財務レバレッジ}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{c}
 \text{PER} \\
 \hline
 \frac{\text{時価総額}}{\text{当期純利益}} \\
 \hline
 \text{株価収益率}
 \end{array}$$

	FY17/3	FY18/3	FY19/3	FY20/3	FY21/3	FY22/3	FY23/3	FY24/3	FY25/3	FY26/3
売上高当期純利益率	3.6%	3.4%	4.0%	2.2%	-5.9%	0.6%	3.3%	3.6%	2.8%	3.7%
総資産回転率	2.1	2.3	2.2	2.2	1.9	2.0	2.1	2.2	2.2	2.3
財務レバレッジ	2.2	2.0	1.9	1.8	2.1	2.0	1.8	1.7	1.9	1.7
ROE	16.1	16.3	18.0	9.2	-	2.4	13.6	13.6	11.8	15.3
PER	19.6	21.1	18.2	8.7	-	259.8	13.3	11.8	12.9	11.8
PBR	3.0	3.8	3.3	1.2	1.5	1.7	1.8	1.7	1.7	1.8

東証プライム市場
小売業平均
(2026年3月末時点)

- PER 21.9
- PBR 1.9

注) PERは会社予想EPS、PBRは前期末一株当たり純資産から算出

収益性の改善

売上総利益率の向上

- UA3.0の利活用
 - 仕入原価の抑制
 - 適正在庫配分によるプロパー消化率向上

販管費のコントロール

- UA3.0の利活用（物流コスト低減）
- 業務効率の改善
 - 本部コスト低減に向けたプロジェクトを立ち上げ

PERの向上

中期経営計画、サステナビリティ活動目標、行動指針に基づき、

- r （資本コスト）を下げる取り組み
- g （成長率）を高める取り組み

を着実に進め、PER向上を目指す

$$PER = \frac{1}{r-g}$$

r（資本コスト）を下げる取り組み

目的	取り組み項目	期待効果	実行計画・方針
業績の不確実性低下	<ul style="list-style-type: none"> UA3.0を活用したMDバランスの最適化 OMO施策によるリピート顧客の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 業績の見通し精度向上、利益変動幅の縮小 需要の安定化、下方リスクの抑制 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画： I. 高感度顧客満足No.1ブランドになる
財務リスクの抑制	<ul style="list-style-type: none"> BSマネジメントをベースにした株主還元 DEレシオ1倍を目安に最大借入枠を設定 	<ul style="list-style-type: none"> 成長投資と還元の両立 財務安定性の確保、過度なレバレッジ回避 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画： キャピタルアロケーション配当方針
事業リスクの低減	<ul style="list-style-type: none"> 人的資本投資：離職率の低減 サステナビリティ取り組みの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 競争優位性の確保 中長期的な事業継続性の担保 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画：人的資本戦略 サステナビリティ活動目標
ガバナンス・情報非対称性リスクの低減	<ul style="list-style-type: none"> マネジメントとの対話促進 個人投資家向けIR活動の強化 資本市場の声のフィードバック 	<ul style="list-style-type: none"> 経営方針の透明性向上 投資家層の拡大、情報の非対称性低下 ガバナンスの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 行動指針：株主価値の創造

g（成長率）を高める取り組み

目的	取り組み項目	期待効果	実行計画・方針
持続的成長の実現	<ul style="list-style-type: none"> 収益事業（既存事業）への設備投資 成長事業（新規事業、海外）への設備投資 	<ul style="list-style-type: none"> 競争力の維持、安定的なキャッシュ創出 新たな成長ドライバーの育成 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画： <ul style="list-style-type: none"> I. 高感度顧客満足No.1ブランドになる II. 高感度顧客を世界に広げる
成長基盤の確保	<ul style="list-style-type: none"> 人的資本投資: エンゲージメント向上 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上、売上総利益率の改善 オーガニックな成長力強化 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画：人的資本戦略
非連続成長の獲得	<ul style="list-style-type: none"> M&Aを通じた新たな収益領域の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 成長スピードの加速 事業ポートフォリオ拡張 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画： <ul style="list-style-type: none"> III. 高感度顧客との新たな接点を築く