

中期経営計画 2026-2028

# Medium-Term Management Plan 2026-2028

2026.05.28 UNITED ARROWS LTD.



## イベント概要

[企業名] 株式会社ユナイテッドアローズ

[イベント名] 中期経営計画 2026-2028 説明会

[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 専務執行役員 CFO	中澤 健夫 (以下、中澤)
	取締役 専務執行役員 COO	田中 和安 (以下、田中)
	上席執行役員 CHRO 人事本部 本部長	山崎 万里子 (以下、山崎)
	執行役員 CSO 経営戦略本部 本部長	伊東 治彦 (以下、伊東)

# 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、東ねた矢のように突き進んでいくことで世の中になくはない、生活文化のスタンダードを創造し続けます。

**松崎**：改めまして、松崎でございます。いつも大変お世話になっております。本日は、中期経営計画の説明会ということで、お集まりくださりまして誠にありがとうございます。前回決算説明会でご説明、ご参加いただきました皆様には、重複した内容も多分でございますが、ご了承いただければと思います。

ただいまスライドに映させていただいておりますのが、当社の経営理念でございます。

当社は創業来、日本の生活文化のスタンダードになることを目指して事業活動を続けており、その思いはこの経営理念として引き継がれております。本日もご説明する中期経営計画は、当社の事業をアパレル以外の領域や世界に向けてさらに拡大させていくという表明であり、理念の実現にさらに踏み出していくという強い決意の下でございます。

# 美しい会社 ユナイテッドアローズ

そのマイルストーンとして、2033年3月期を最終年度とする長期ビジョンにおいて、「美しい会社 ユナイテッドアローズ」を掲げております。

創業来、私たちは世界中の美しいものを見つけ出し、優れたものをつくり出し、洋服を通じてお客様にご提案をし続けてまいりました。今後も本質は変わらず、取り組むことは真に美しいものを、よい行いをもってお客様にお届けしていくことです。

そしてこれから変わることは、洋服だけに限定しない、日本国内に限定しない、もっと活動の幅を広げてお客様のお役に立ち、なくてはならない唯一無二、そうした企業グループになりたいと思っています。

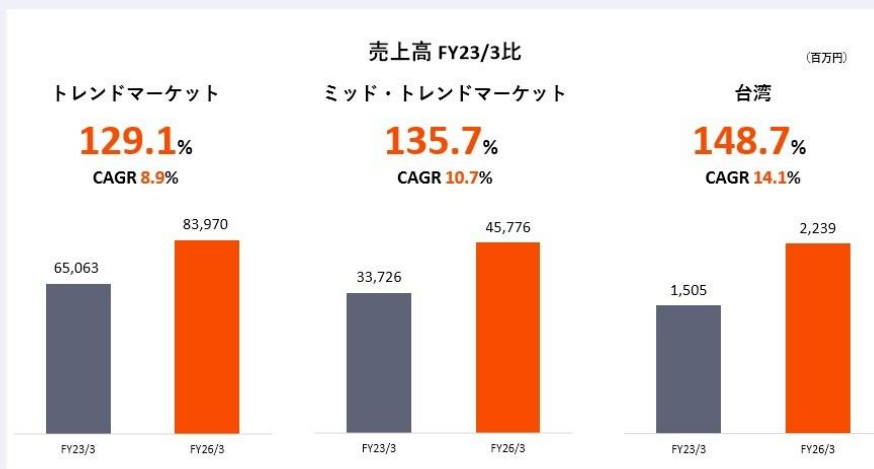


まず初めに、前年度を最終年度とする中期経営計画の振り返りを、改めてご説明させていただきます。

この前中期3カ年ではUA CREATIVITY 戦略、UA MULTI 戦略、UA DIGITAL 戦略の三つの取組を進めてまいりました。



- ・ 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



一つ目の UA CREATIVITY 戦略については、当社のブランド力を示す売上総利益率についても、前中期比で 0.8 ポイントの改善の 52.4%となり、これは 2015 年 3 月期以降の最高水準となっております。

この実績からも、当社の強みは中高価格帯マーケットにおいて高付加価値な商品を販売するところにあると再認識でき、低価格帯マーケットをカバーしていましたコーエン社については、株式譲渡の判断に至りました。



- ・ 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



#### 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



#### 離職率 (%)



そして、人的資本への投資も継続しております。ベースアップの実施はもちろんのこと、積極的な採用活動を行い、従業員の平均年収の増加が図れ、販売メンバーを中心とした従業員の確保や、メンバーのエンゲージメント向上に向けて、教育機会の拡充を行いました。

加えて、新卒社員の部門ローテーションや事業間移動の活性化、またはマネジメント層との対話の機会の積極創出などに努め、エンゲージメントスコアの改善や離職率の低下にもつながっています。

結果として、人件費の上昇以上の生産性向上が図れたことで、人件費率は前中期末から 1 ポイントを低減し、人的資本投資が業績向上につながっていることが確認できました。

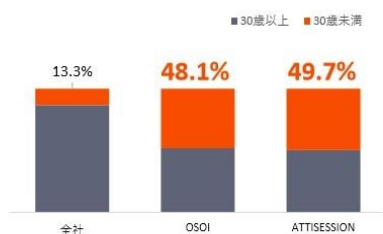


- ・ 中長期を視野に入れ、4つの新ブランドを開発
- ・ 課題である若年層の獲得に一定の手ごたえ

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



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



次に、二つ目の UA MULTI 戦略については、中長期を視野に四つの新ブランドを開発しております。それぞれ売上規模は小粒ではありますが、当社の課題としておりました 20 代の獲得に向けては、ATTISESSION や OSOI について 20 代以下の会員構成比が全社平均よりも高く、次世代層へのリーチ獲得という課題解決に向けた手応えが一定つかめた状況でございます。



- ・ 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

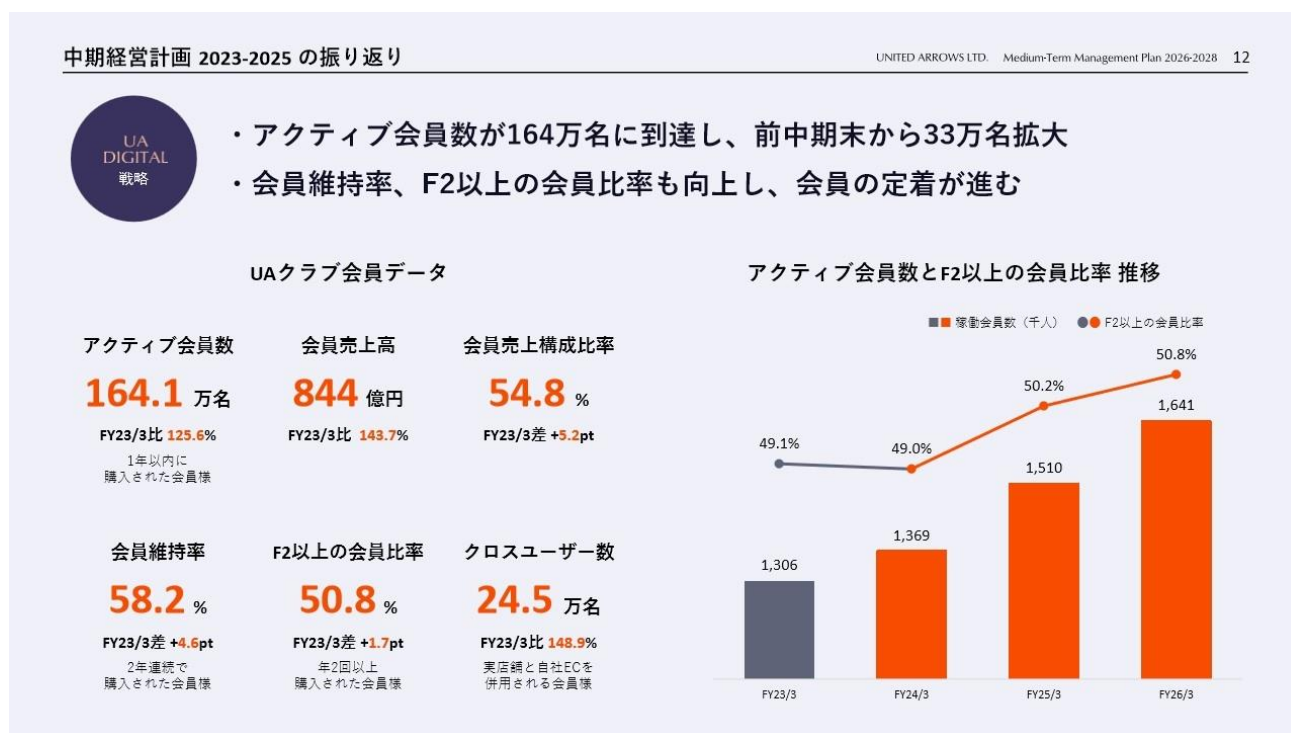


ブーツブラックジャパンとUAのスタッフがコラボしたシューケア解説動画をYouTubeで配信

また、海外については台湾での出店拡大、中国大陸 1 号店の出店に加え、タイやシンガポールでの展開や越境 EC の開始など、様々な施策を行い、連結全体での海外売上は約 30 億円となり、この 3 年間で年平均 20% を超える成長率となっています。現在始まっております今中期では、さらなる拡大を図ってまいります。

M&A につきましては、シューシャインサービスのブーツブラックジャパン、ハイエンドウィメンズブランドの TELMA が当社グループに仲間入りしております。既にブーツブラックジャパンとのシナジー創出に向けた取組が進んでおり、当社の高感度顧客層に対するサービス強化につながっております。

決して大型案件ではございませんが、このようなコンテンツやブランドは国内顧客様のみならず、今後当社が海外展開をしていくに当たって、非常に有効であると考察しています。



最後に、三つ目の UA DIGITAL 戦略については、UA クラブが順調に結果を残しております。アクティブ会員数は 160 万名を超え、前中期末から 33 万人の顧客増加が図られております。また、会員維持率や年 2 回以上お買上げの会員比率も着実に増えており、顧客基盤がより強固なものになっている状況でございます。



インフラ面では、商品管理基幹システムへの投資、物流センターへの投資も行いました。これらの期待する定量効果は、以前の説明会でもお話しさせていただいているとおりですが、新中期経営計画の中で、段階的に発揮させていく方針でございます。

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



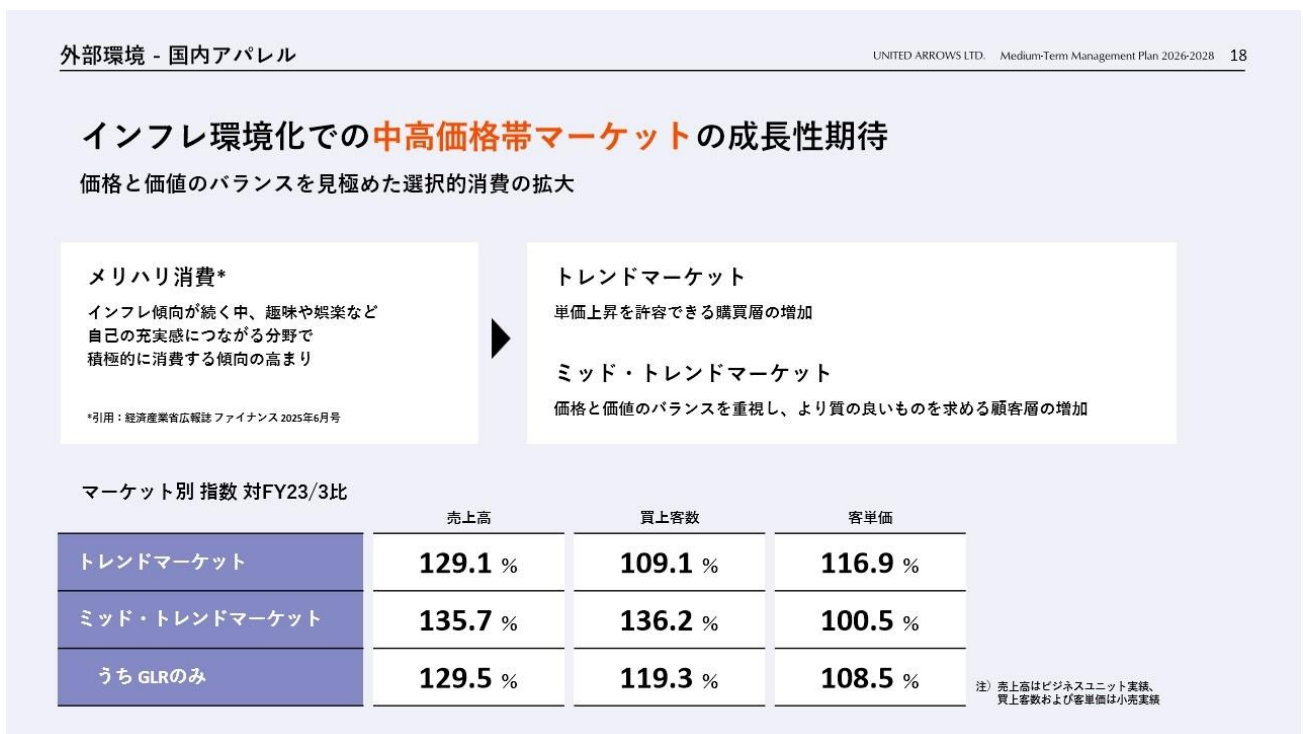
これらの取組の結果、売上高、営業利益、ROE において、中期最終年度の目標値を達成することができました。この場をお借りして、ご支援にお礼申し上げます。



続きまして、新中期経営計画の考察の背景となる内部環境、外部環境についても少し触れさせていただきます。

内部環境については、ただいまご報告いたしました取組成果からも、この3カ年で改めて当社のヒト・モノ・ウツワが強みの源泉であることが確認できました。ヒトの力は、お客様に感動を提供できる接客・販売力、モノの力は、高付加価値な商品を調達・開発できる商品力、ウツワの力は、好立地な店舗環境と機能的なネット通販サイトです。

これらは他社が容易にまねができない強みの基盤が複合的に絡み、相乗することで、当社の高いブランド価値と164万名を超える高感度な顧客基盤という非財務資産を生み出しております。



外部環境については、インフレ環境下が続く中で当社が取り組む中高価格帯の成長期待が高まっていると感じています。趣味や娯楽など、自己の充実感につながる分野については、よりよいものを求めるお客様が増加しており、この消費行動が当社にとって追い風となっており、トレンドマーケットにおいては単価上昇を許容いただけるお客様が増え、ミッド・トレンドマーケットにおいては、中価格帯においてより質の高いものを求めるお客様が拡大しております。

その結果として、前中期と比較しても、トレンドマーケットは客単価が約17%伸長が図れ、ミッド・トレンドマーケットでは約36%の客数増が図られております。それぞれ売上拡大のドライバーとなっており、結果として、いずれのマーケットにおいても高い成長率を残すことができしております。当社の主力事業であるUA、BY、グリーンレーベルが、それぞれがこの市況の変化を確実に捉えることができていると認識しております。

## 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

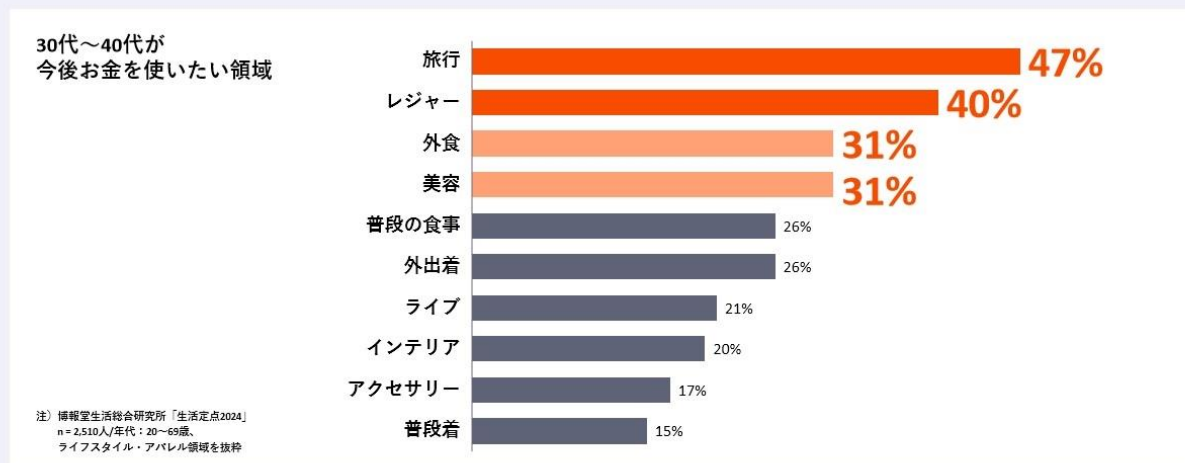
現地価格 約200,000円

海外に向けては、上海の中国大陸1号店が高い実績を残しており、初年度の売上は計画を超過しております。客単価も5万円を超え、これは国内UA六本木店など、国内の中でもトレンドマーケット、高価格帯店舗と同水準で、中国大陸において中高価格帯のポテンシャルの高さを示しております。

当社の商品に対する素材や縫製のクオリティへの評価も高く、先ほど申しあげました接客を生かしたヒトの力、サービス、ホスピタリティについても高評価をいただいている状況でございます。こうしたことから、今後収益面でも期待ができるスタートとなっております。

## 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



また、アパレル以外の領域については、当社の主要顧客層である30代から40代の方は、旅行、レジャー、外食などの分野への消費意欲が高いというデータも出ており、当社の高感度な顧客基盤に対して、ライフスタイル領域の新たな選択肢を提供することで、ライフタイムバリューを高める可能性を見出しております。

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

このような背景から、新たな中期経営計画においては、当社の強みと資産を生かせる中高価格帯マーケットに特化し、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ことといたしました。

中期経営計画 2026-2028 の全体像		UNITED ARROWS LTD. Medium-Term Management Plan 2026-2028 24		
<b>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</b>				
中期戦略	<b>I 高感度顧客満足 No.1ブランドになる</b>	<b>II 高感度顧客を世界に広げる</b>	<b>III 高感度顧客との新たな接点を築く</b>	
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	
<b>人的資本投資</b> エンゲージメントの向上、優秀な人材の育成・確保		<b>OMO戦略</b>		

これらを踏まえ、中期経営計画 2026 年から 28 年の概要のご説明をさせていただきます。

新中期経営計画のテーマとして、「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」を策定いたしました。先ほどご説明させていただきましたとおり、当社は感動を提供できる高い接客力、高付加価値商品の調達・開発力、好立地な実店舗網と機能的なネット通販基盤というヒト・モノ・ウツワの三つの競争優位性を有しております。

これらに加えて、高いブランド価値および 160 万名を超える高感度な顧客基盤といった非財務資産を強みとしております。この強みを最大限に生かし、中高価格帯マーケットにおいて、国内アパレル事業、海外アパレル事業ならびにアパレル以外も含めたライフスタイル領域において、高感度・高付加価値戦略を推進してまいります。

まず、国内アパレル事業につきましては、「高感度顧客満足 No.1 ブランドになる」をテーマに、既存事業を中心とした成長戦略を推進いたします。さらなる売上高の成長と売上総利益率の改善を図り、シェアの拡大と収益性の改善を両立させます。

海外アパレル事業においては、「高感度顧客を世界に広げる」をテーマに、中国、台湾を中心とした出店拡大に加え、その他グローバル市場を視野に入れた卸展開も進め、海外売上拡大を図ってまいります。

また、アパレル以外も含めたライフスタイル領域においては、「高感度顧客との新たな接点を築く」をテーマに、M&Aの積極展開を視野に入れつつ、当社の顧客基盤に対して新たなライフスタイル提案が可能な事業展開を進めてまいります。

### 長期ビジョン 2032、中期経営計画 2026-2028 経営目標

UNITED ARROWS LTD. Medium-Term Management Plan 2026-2028 25

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



前中期経営計画立案時と現在におきましては、内部環境、外部環境とも大きな変化がございますが、この変化を受け、当社の強みを生かし、さらに成長余地の高い中高価格帯マーケットに経営資源を集中させつつ、M&Aも含めた非アパレル市場の取り込みを視野に、ホールディングス化に向けた準備を進めております。

これらを背景に、長期の売上目標を従前の 2,500 億円から 3,000 億円に上方修正し、長期に向けたマイルストーンとなる新中期経営計画においては、2029 年 3 月期に連結売上高 1,850 億円から 1,950 億円、営業利益は 115 億円から 125 億円、ROE は 14.3%から 15.7%の達成を目指してまいります。

続きまして、各取組のご説明は主幹を担う執行役員よりご説明いたします。

## 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

田中：続きまして、各取組のご説明をいたします。

最初に、「高感度顧客満足 No.1 ブランドになる」についてです。

前中期経営計画において、国内既存事業は当初の予想を大きく上回り、単体で1,541億円の実績を残すことができました。この金額は、当初長期ビジョン達成時の目標として掲げていた水準になり、国内既存事業のポテンシャルの高さを示しております。

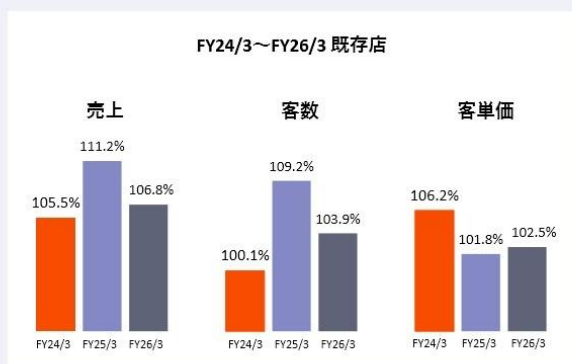
本中期経営計画においても、国内既存事業売上高の拡大、売上総利益率の改善を図り、グループ全体を牽引いたします。

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



売上高の成長に向けては、客単価の上昇を図ります。急激なインフレが続いた過去3年間において、当社は客単価の引上げを行いながらも、客数を減らすことなく売上成長を果たすことができました。クオリティの向上を伴う、お客様にご納得いただける価格改定を行うことで、今後におきましても客単価と客数の増加を両立させていく方針でございます。

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



出店戦略においては、新規出店に加え、今後は移転・改装も積極化させます。前中期経営計画において、単体売上高は前中期末の130.1%となりました。この増収分のうち13.8ポイントは、過去3年間に行った新規出店による押し上げ効果になります。

さらに、移転・改装した店舗の売上高前年比は約118%と既存店成長を大きく上回る実績となり、成長のドライバーとなっております。これら移転・改装店舗においては、良好な立地条件や家賃条件を持ちながら、現在ご来店いただいている顧客層の属性把握もできております。現状の店舗環境が持つ課題を解決できるレイアウト、内装等を行うことで、さらに顧客満足度が高まり、買上げ客数を増やす効果につながっております。

本中期経営計画では、新規出店がトレンドおよびミッド・トレンドマーケット合計で55店舗前後、移転・改装については、アウトレットも含めまして40店舗前後を予定しております。新店効果と移転・改装効果でお客様との接点を増やすとともに、さらなる購買体験価値を向上させ、売上拡大を目指してまいります。

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



売上総利益率については、2025年4月から稼働が始まりました商品管理基幹システム UA3.0 の有効活用を図ります。生産関連情報を基に当社商品の原価構造を可視化し、事業別の状況を精緻に把握することができます。可視化された生産関連情報を基にクオリティを落とすことなく、調達の安定性とコストメリットを踏まえた最適な調達先を選定し、仕入れ原価率の低減を図ってまいります。

加えて、在庫配分の適正化も進め、商品消化率の向上、在庫回転の改善を目指します。ブランドの特性、シーズン進行、販売施策などを踏まえた上で、店舗ごとに基準在庫を設定し、シーズンごとに仮説と検証を繰り返しながら、最適水準を確立してまいります。欲しいところに欲しい商品が置いてある状態をつくることで、販売機会ロスを減らし、商品消化率を向上させて売上総利益率を改善いたします。消化率の向上はアウトレットでの過年度在庫消化の縮小につながり、売上総利益率の安定化が図れます。

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	<b>1,859</b> 億円	<b>120.6</b> %
トレンドマーケット	<b>1,031</b> 億円	<b>122.9</b> %
ミッド・トレンドマーケット	<b>578</b> 億円	<b>126.5</b> %
アウトレット 他	<b>288</b> 億円	<b>106.1</b> %
売上総利益率	<b>53.1</b> %	<b>+1.2 pt</b>



これらの取組を通じて、中期最終年度の単体売上 1,859 億円、年平均 6.5%の成長を予想しております。売上総利益率については、前中期末から 1.2 ポイント改善の 53.1%、長期的にはさらなる向上を目指してまいります。

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。ブランドポジショニング確立
- 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



松崎：続きまして、「高感度顧客を世界に広げる」についてでございます。

本中期経営計画では、グローバル拡大を目指し、中国、台湾での出店を拡大いたします。

中国については、先ほど申し上げましたとおり、ハイエンドな商品の需要が高く、一線都市を中心にユナイテッドアローズ、ビューティー&ユース、ドゥローワーなど、ハイトレンドブランドの出店を図り、3年間で8店舗の出店、売上高31億円を計画しております。

台湾につきましては、ミッド・トレンドマーケットが強く、グリーンレーベル、CITENの出店を12店舗予定し、27億円の計画をいたしております。

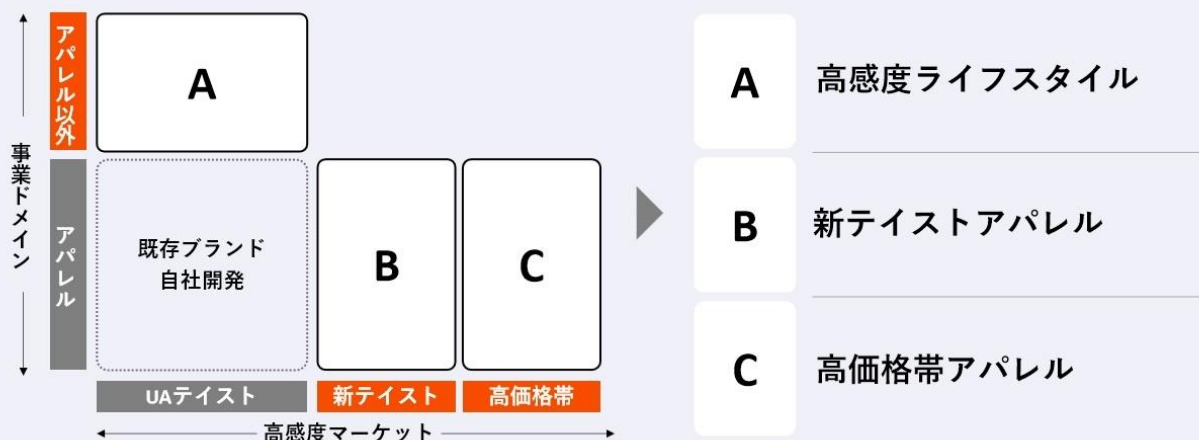
その他エリアについても、フランチャイズや卸、グローバルECを通じて12億円を目指し、海外全体では70億円の計画としております。

この中期経営計画では、本格的なグローバル拡大へのまだまだ土台づくりの期間と捉えており、次の中期経営計画において収益化を図っていく計画でございます。

Ⅲ

高感度顧客との  
新たな接点を築く

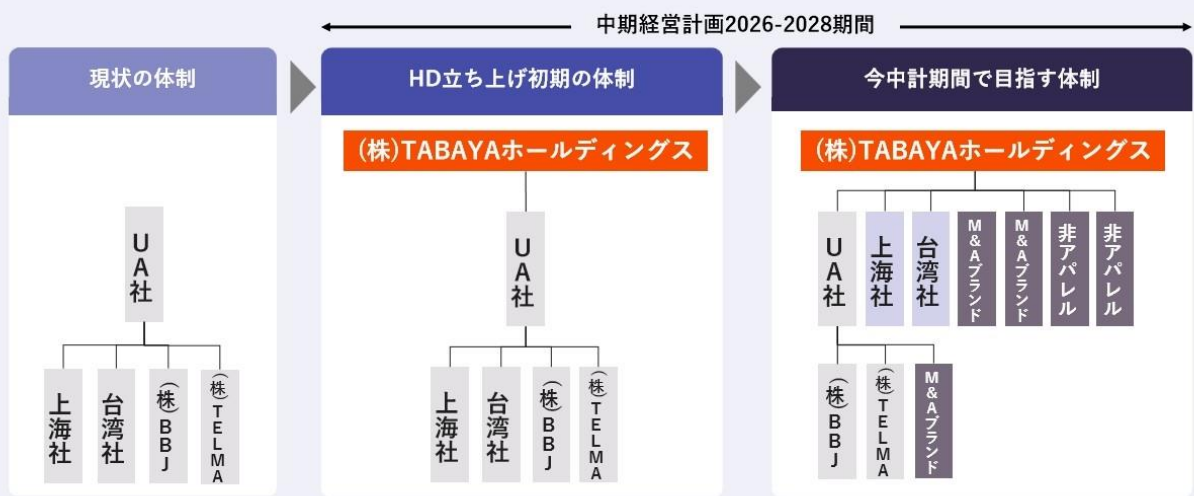
高感度・高付加価値を軸に、UAテイストのライフスタイル領域、  
UAとは異なるテイストのアパレル、高価格帯アパレルに拡張



続きまして、「高感度顧客との新たな接点を築く」です。

新たな事業領域の拡大に向け、M&Aも選択肢に入れてUAテイストであるライフスタイル領域、UAとは異なるテイストのアパレル領域、そして高価格帯アパレル事業領域を拡張してまいります。

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



先日発表させていただきましたホールディングス化も、この取組をスピード感を持って進めるためのもので、TABAYA ホールディングスという名前には、ユナイテッドアローズの日本語意識である束矢、文字どおり複数事業を束ねた組織体であることが分かり、かつ今後さらにグローバルに向けていくに当たり、日本語が由来の社名での印象づけを行い、そしてUAの名称を直接的に付さないホールディングス社名であることで、既存アパレルのUA店舗名称と混同していただくことなく、これまでのUA店舗印象に制限せずに、業容拡大を図りやすくするためのものであることなどが込められております。

これまでの当社が持つ価値観にとらわれず、高感度・高付加価値を基準に、多種多様なブランドを誘致し、多面的な業容拡大を図り、TABAYA ホールディングスを日本を代表する高感度・高付加価値ライフスタイル提供グループにしてまいります。

## M&Aの状況

UNITED ARROWS LTD. Medium-Term Management Plan 2026-2028 35

Brift H  
*Shoe 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ブランド
- ハイエンドなアクセサリ領域のブランドポートフォリオを拡充

本日発表しておりますビジュードエムについても、まだまだ規模の小さいブランドではございますが、高感度・高付加価値軸であり、既存事業とのシナジーが発揮できるものと期待しております。

続きまして、人的資本投資については、人事担当執行役員の山崎からご説明させていただきます。

## 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

**山崎**：人への投資についてお話しさせていただきます。CHROを務めます山崎です。よろしくお願いいたします。

本中期におきましても、継続して人への投資を強化してまいります。どこへ投資するか、それは在籍者のエンゲージメントの向上と優秀な人材の確保、つまり採用強化の部分になります。そして、この二つは密接につながっております。在籍する社員が高いエンゲージメントの下、生き生きと働く様というのは、社外の優秀な人材を引きつける材料となります。

そして、人への投資を採用強化やエンゲージメントといった人事の話にとどめずに、財務価値、企業価値にどうつなげていくかというのが、本中期における代表点のテーマとなっております。

次のスライドをお願いします。

## 「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



### 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

新中期の人事ビジョンを「ユナイテッドアローズ販売職を社会に誇る職業とする」としました。

社内では、この販売職の部分をそれぞれの職務に置き換えて考えようと話をしております。例えば、ECや物流に従事するメンバーがいます。彼らが担当する職務というのは受注であったり、出荷であったりします。ただし、彼らの仕事の意義や価値というのは、いわばお客様価値創造の動脈です。

このように、それぞれの職務の意義をきちんと考えて体現し、一人一人が言葉にすることができましたら、当社の企業文化というのは、もっと誇り高きものになるだろうと思っております。そして、それが当社に競争優位性をもたらすのではないかと考えております。

では、具体的話をさせていただきます。新中期の中で含めております粗利生産性、こちらは1人当たり粗利益、売上総利益のことです。この成長率が年次4%です。そして社員の平均年収の成長率、こちらを3.7%で設定しております。つまり、同水準成長させていくという考えです。これがどういうことを意味するかと申し上げますと、全員で生産性を改善しよう。その結果、必ず従業員の報酬として還元するという強い意志の表れになります。

そして、継続してエンゲージメントに投資してまいります。エンゲージメントのどこに注目するか、そこは年次のサーベイを見て見極めてまいります。2021年コロナ禍以降、当社のエンゲージメントをリードする因子は、もうずっと経営との対話、経営方針と教育投資です。

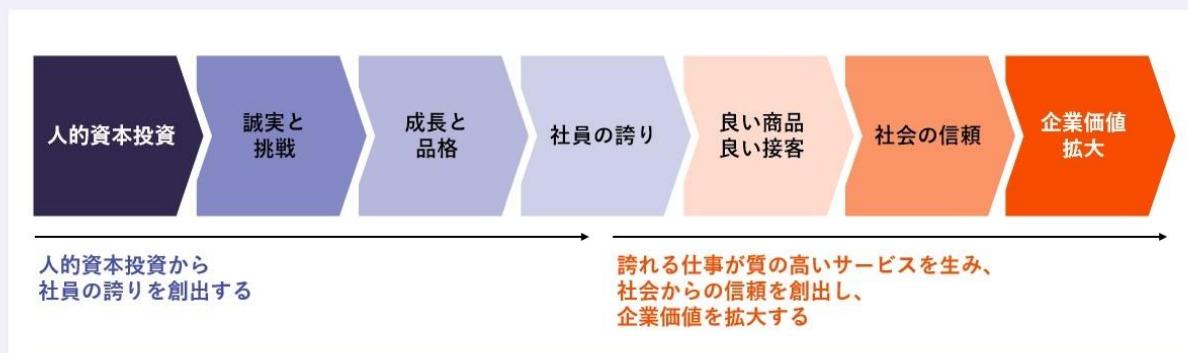
これは、会社はどこに向かっていくのか、そしてそこで私は成長できるのかという関心の表れでして、また、この会社の未来をつくるのは自分だという気概を持つメンバーが多いということかなと心強く思っております。

そして、一つ面白いデータを持ってまいりました。過去5年分のエンゲージメントと生産性の因果を分析いたしました。すると、当年の1ポイントのエンゲージメント向上は、翌年の生産性を0.8ポイント押し上げる、このような結果が出ました。すなわち、人への投資はエンゲージメント向上をもたらし、エンゲージメントの向上は財務価値をもたらす。このような因果となっております。

次のページをお願いします。

## 人的資本投資を企業価値向上につなげる

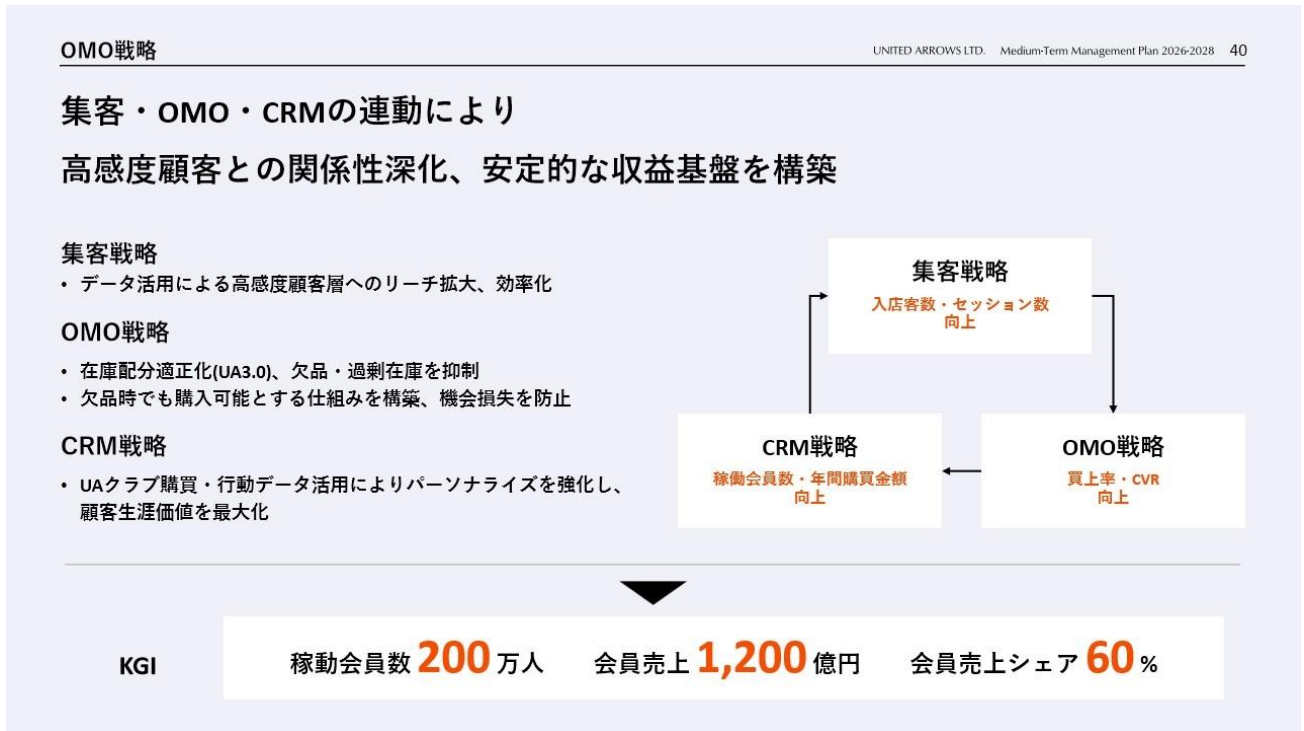
- 人的資本投資を通じて企業の成長と品格のある風土を両立、社員が誇れる企業体になる
- 社員の誇りが良い商品、良い接客につながり、社会（ステークホルダー）からの信頼という非財務資本を生む
- この信頼資本を担保に、企業価値（将来キャッシュフロー）を拡大させる



では、最後に、人への投資を企業価値にどうつなげるか、ここを行動と価値の連鎖でお話したいと思えます。

人への投資は、事業の成長と品格ある企業風土をもたらします。それは社員に誇りをもたらします。社員が誇りを持つということは、商品、販売、財務、IT、それぞれの仕事の現場において、誇りある仕事として発出されます。その様は、それぞれ接点の異なるステークホルダーの皆様との間に信頼を形成します。そしてこの信頼というものを、ブランドと同じように非財務資本として将来キャッシュフローを拡大したい、そういうふう考えております。

根本的な人的資本の経営の考え方というのは、正しい経営と正しい人事を同期させることです。それを私どもは、社員を主役にした経営をすることかなと考えております。それを実現する3カ年にいたしますので、どうぞよろしくお願いいたします。



**松崎**：出入りが多く恐縮です。続きまして、OMO 戦略についてです。

本中期経営計画では、高感度顧客様との関係性を深め、安定的な収益基盤を構築するために、集客・OMO・CRM を一体で推進してまいります。

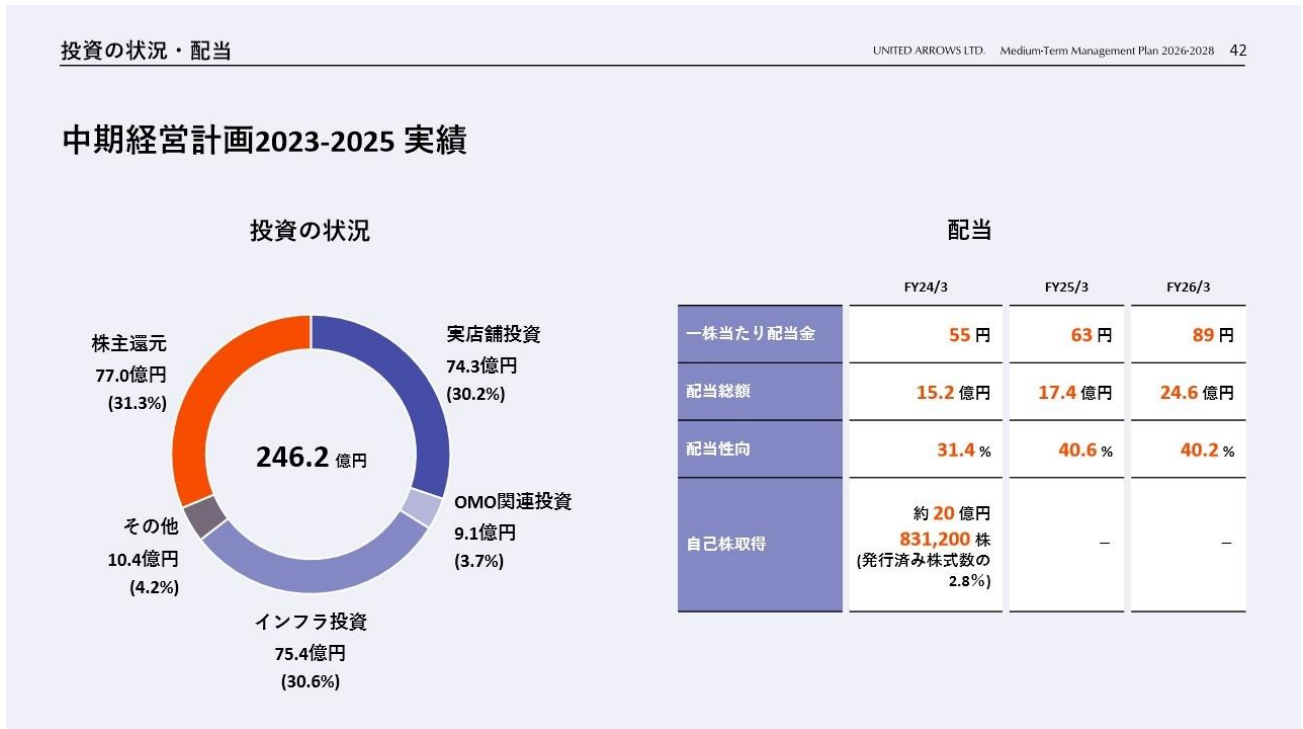
まずはお客様との接点拡大が重要で、これにはデータや AI を活用し、当社のターゲットである高感度顧客層に対して精度高くアプローチすることで、効率的に店舗への入店客数、EC のセッション数の増加を図ってまいります。

次に OMO ですが、お客様にとって欲しい商品を欲しいタイミングで確実に購入できる体験を実現するために、UA3.0 を活用した在庫配分の最適化により、欠品や過剰在庫を抑制しながら、販売機会ロスの最小化と購買体験価値の向上を図ってまいります。

最後に CRM です。当社の UA クラブの購買・行動データを活用することにより、パーソナライズを強化し、来店頻度やお1人当たりの購買額の向上につなげ、顧客生涯価値、ライフタイムバリューの最大化を図ってまいります。

これらの集客・OMO・CRMのサイクルを回し続けることで、稼働会員数を現在の164万名から200万名まで拡大し、会員売上高は1,200億円の達成を目指し、安定的かつ成長性の高い収益基盤を構築してまいります。

最後に、財務戦略、キャピタルアロケーションについて、中澤よりご説明をさせていただきます。



中澤：では最後に、私よりキャピタルアロケーションにつきましてご説明させていただきます。

最初に、前中計の期間におけるキャピタルアロケーションの実績についてご説明いたします。

ご覧の円グラフのとおり、前中計発表時にお示しした計画にほぼ近い形での投資の実績となっております。具体的には、74.3億円の営業設備投資を行いながら、UA3.0や物流センターなどのインフラ投資を75.4億円行いました。このインフラ投資のアウトプットにつきましては、新しい中期経営計画から出てくるものと考えています。また、株主還元も自己株買い、配当を含めまして77億円実施しております。

以上のように、持続的な事業成長と資本効率の向上を両立させた投資を前中期に関しましては、実行することができております。

- 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



では次に、本中期経営計画におけるキャピタルアロケーションをご説明いたします。

今後の3年間においては、CHRO 山崎からもありましたとおり、キャッシュフローを生み出す源泉といたしまして、人的資本に今まで以上にしっかりと投資を行い、そこから生み出されるキャッシュフローを原資に、株主還元を拡充しながらも、より営業設備投資を増やしていく方針でございます。

具体的には、3年間の予想営業キャッシュフローを320億円から330億円と、そして期末の現預金を原資とし、実店舗投資を116億円から121億円、EC、OMO関連投資を10億円、物流などのインフラ投資を30億円から35億円行いつつ、配当と自己株買いを含めまして、100億円から125億円の株主還元を予定しております。

また本中計期間では、新規開発の手段といたしまして、M&Aにこれまで以上に積極的に取り組んでまいります。M&Aの資金につきましては主に借入を予定しております。その額につきましては、DEレシオ1倍までを目安に最大365億円の借入枠を想定しており、財務の健全性を損なうことなくM&Aに備える方針となっております。

- 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

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

	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

続いて、資本コストと株価を意識した経営の取組についてご説明させていただきます。

当社は、PBRは東証プライム市場小売業平均に近い水準にあるものの、PERにつきましては大きな開きがあり、過去3年においても改善が図れておりません。引き続き、収益性の向上と成長への期待値の低さが課題と捉えており、改善に向けて取組を進めてまいります。

## 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

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

収益性の向上につきましては、前中計期間でコーエン社が担っておりましたニュートレンドマーケットに対する取組に一旦の区切りをつけまして、今後は当社が得意としております中高価格帯マーケットへ投資を集中することと併せまして、既存事業における売上総利益率の向上と販管費のコントロールを図ってまいります。

売上総利益率につきましては、先ほどのご説明のとおり、精緻な価格設定と UA3.0 の有効活用で、売上総利益率の拡大を目指してまいります。

販管費につきましては、UA3.0 の活用による物流コストの低減、その他コストにつきましては、本部コスト低減に向けた全社プロジェクトを立ち上げ、低コスト体質への切替えを図ってまいります。

PER の向上については、本中期経営計画において、資本コストを下げる取組、期待成長率を高める取組を進めてまいります。

## PERの向上に向けて

UNITED ARROWS LTD. Medium-Term Management Plan 2026-2028 46

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

ご覧いただいているページは、資本コストを下げる取組について記載したものとなっています。

詳細な説明は割愛させていただきますが、これらの取組は全て中期経営計画、行動指針、サステナビリティ活動目標に紐付いたものとなっております。

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

今ご覧いただいているページは、期待成長率を高める取組について記載したものとなっております。

この取組も中期経営計画の中に全て含まれており、中期経営計画を確実に達成し、長期ビジョンの達成確度を上げていくことで、期待成長率を高めていきたいと考えております。

私からは以上となります。どうもありがとうございました。