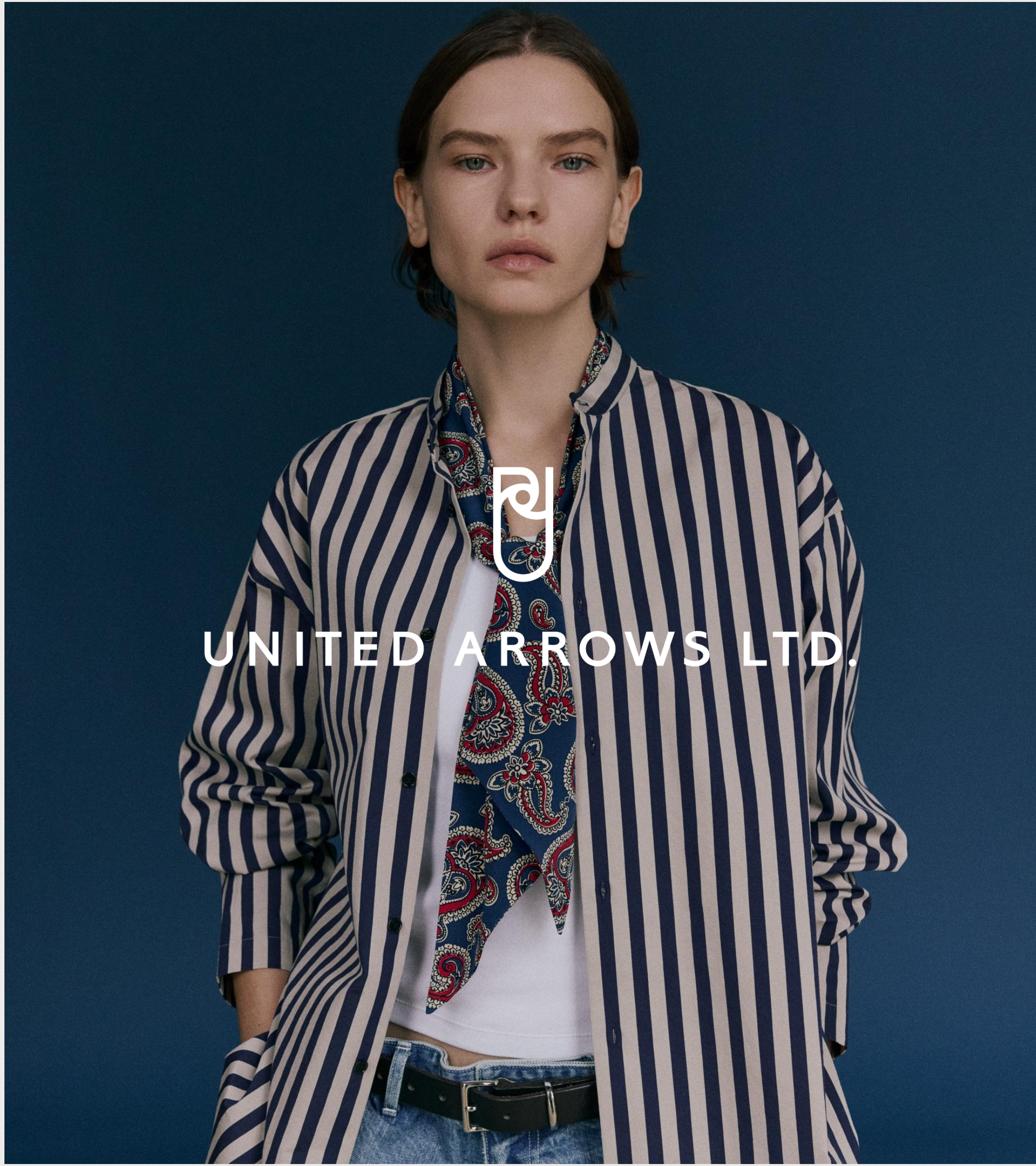


2027年3月期 第1四半期

決算説明会

Financial Results Briefing

2026.08.07 UNITED ARROWS LTD.



目次

Table of Contents

P03 –	1	2027/3期 第1四半期 業績概況 取締役 専務執行役員 CFO 中澤 健夫
P19 –	2	サステナビリティの取り組み報告 執行役員 CSO（チーフ サステナビリティ オフィサー）伊東 治彦
P24 –	3	中期経営計画の進捗報告： 2027/3期 1Qの主な取り組み実績 代表取締役 社長執行役員 CEO 松崎 善則
P33 –	4	参考資料

留意事項

当資料の業績予想に関する記述、および客観的事実以外の記述に関しましては、当社が現時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいており、リスクや不確実性を含んでおります。実際の業績は、当社の事業をとりまく経済情勢、市場の動向などにかかわる様々な要因により、記述されている業績予想とは大幅に異なる可能性があることをご了承下さい。

その他の留意事項

「ビジネスユニット計」には、小売、ネット通販、卸売等の売上が含まれております。また、「その他」の売上高には、アウトレット、催事販売等の売上が含まれております。

トレンドマーケットおよびミッド・トレンドマーケットには以下のストアブランドが含まれております。

トレンドマーケット

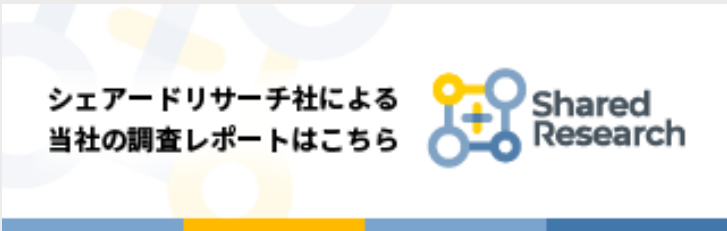
UA、BY、ドゥロワー、オデット エ オディール、スティーブン アラン、ロク、ブラミンク、エイチ ビューティー&ユース、アストラット、カリフォルニア ジェネラルストア、コンテ、アティセッション、エディット ユナイテッドアローズ、ナイス ウェザー、タバヤ ユナイテッドアローズ、ユナイテッドアローズ&サンズ、オソイ

ミッド・トレンドマーケット

GLR、シテン

以下の事業、ストアブランドについては、略称を使用する場合があります。

ユナイテッドアローズ	—————	UA
ビューティー&ユース ユナイテッドアローズ	—————	BY／ビューティー&ユース
ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング	—————	GLR／グリーンレーベル リラクシング



1

2027/3期 第1四半期 業績概況



決算ハイライト

連結：売上高は増収基調を維持。営業利益以下の各利益は2桁増益

- 株式会社コーエン譲渡による減収影響を吸収、売上高104.2%、売上総利益103.0%を達成。
- 営業利益127.5%、親会社株主に帰属する四半期純利益144.8%と、各利益は2桁増益。
- コーエン譲渡に伴う販管費率の低下に加え、特別損失が縮小し、利益改善に寄与。

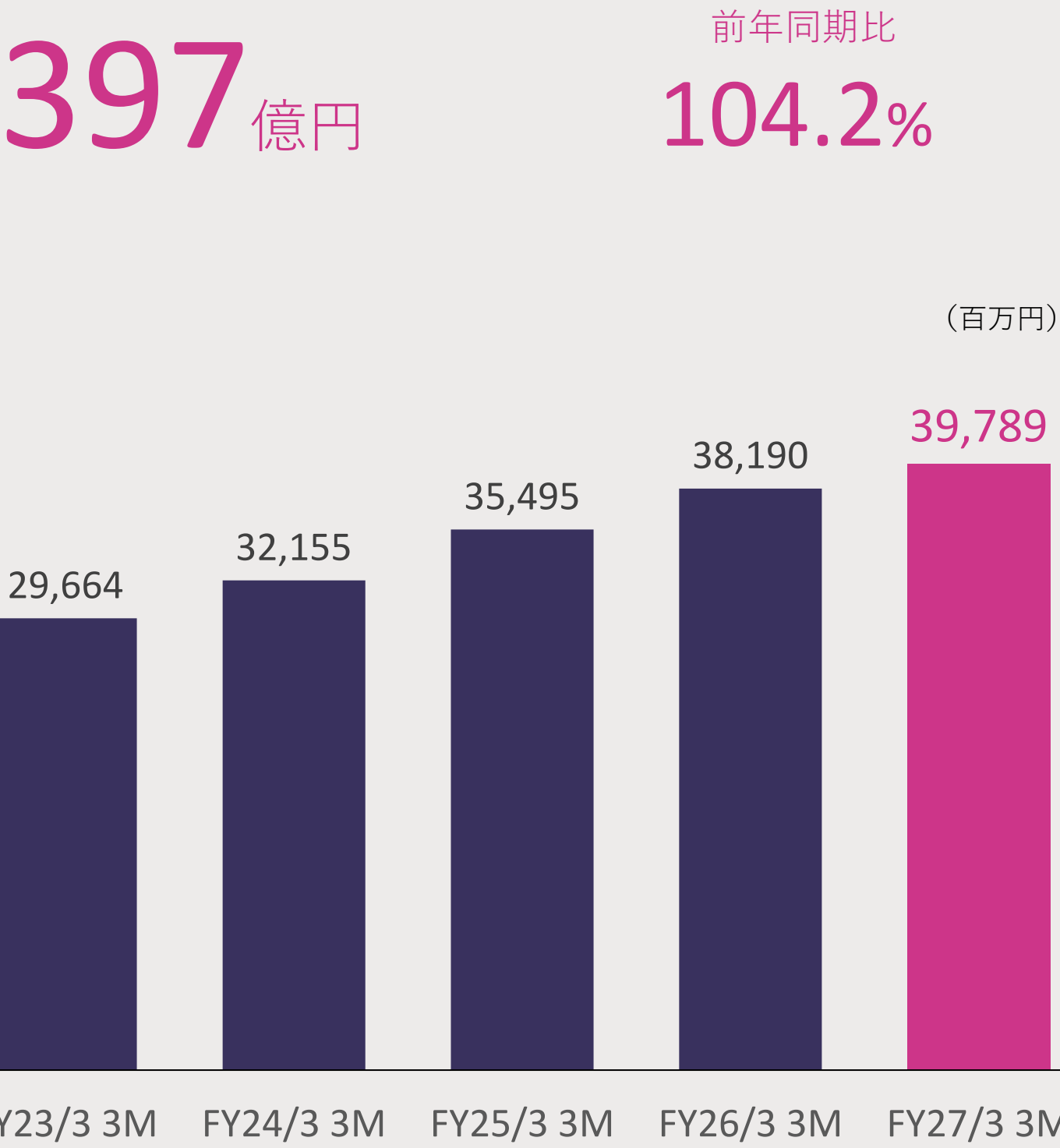
売上総利益率：売上総利益率は前年には及ばすも、額は前年から改善

- 売上総利益率は前年同期差▲0.6ptも、売上総利益額は前年越え。
- アウトレット過年度在庫消化、6月の天候不順の影響あるも、増収効果により売上総利益額は増加。

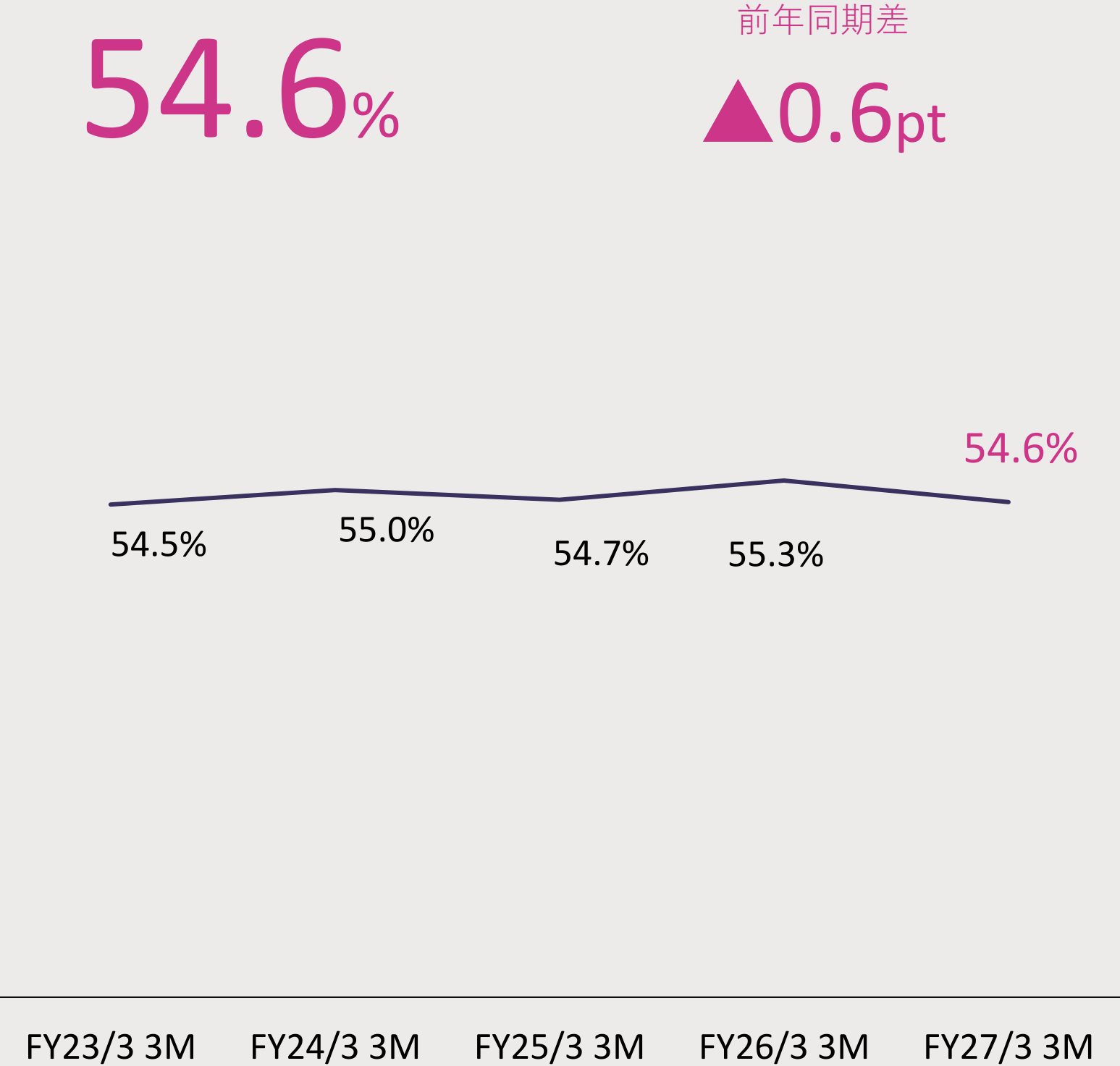
単体：売上総利益率は前年同期差で低下も売上高は計画を達成、前年を超過

- 小売が106.1%、ネット通販が113.6%と好調。単体売上高は109.6%と前年同期を上回る。
- 売上総利益率は前年同期差で低下したものの、増収効果により売上総利益額は前年越え。
- UAクラブ会員数は約167万人に達し、各種KPIも継続して伸長。

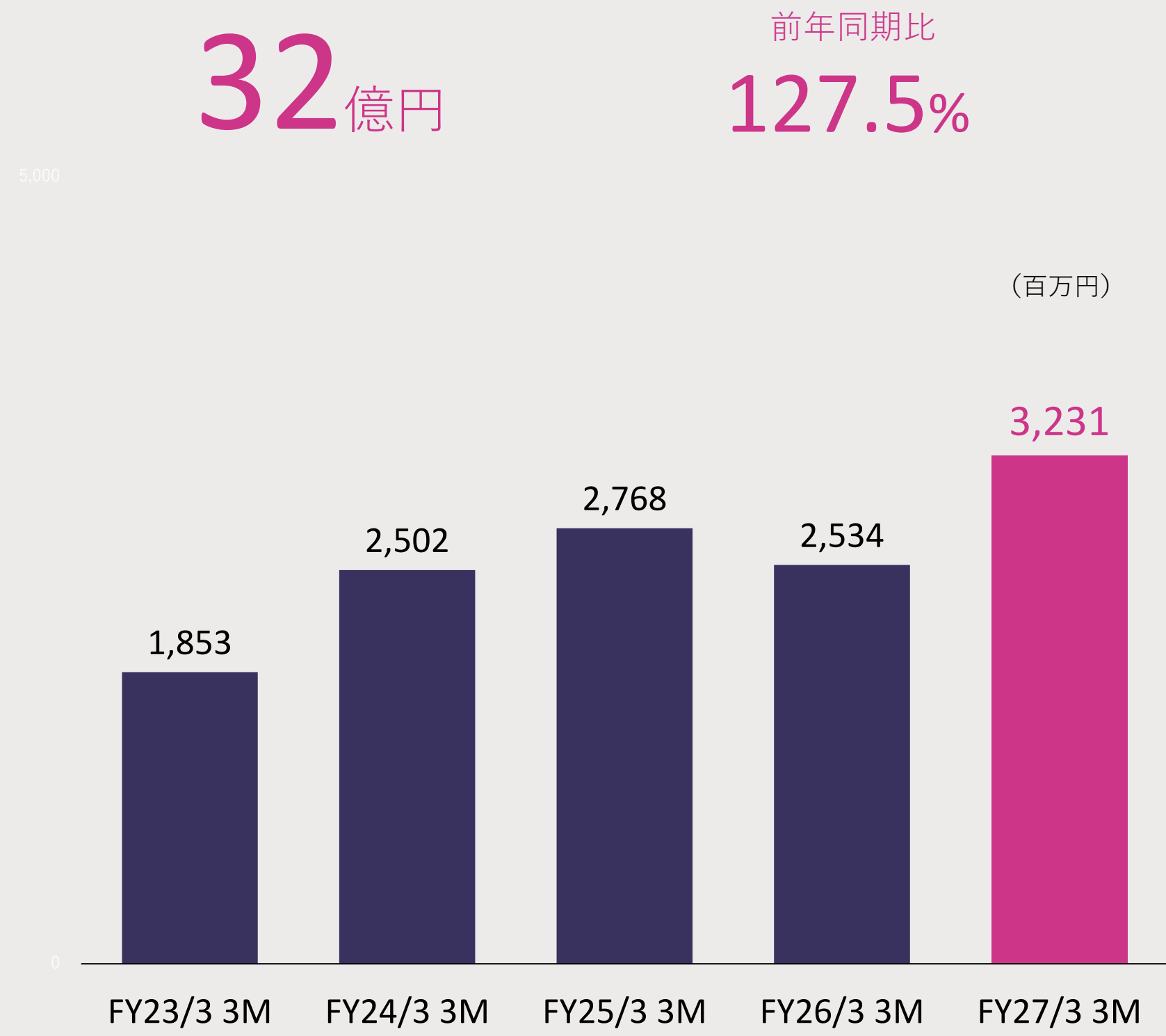
連結 売上高



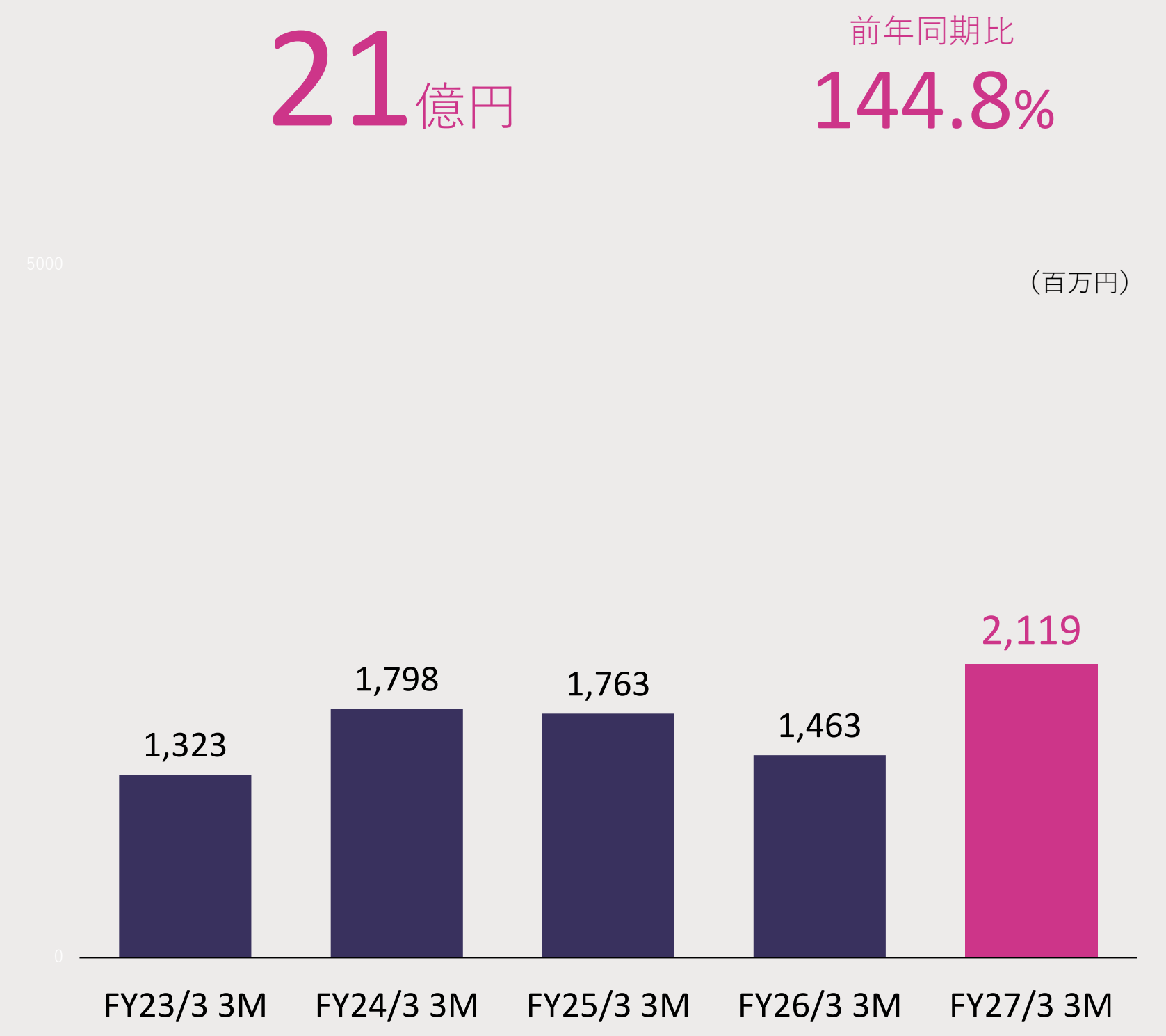
連結 売上総利益率



連結 営業利益



親会社株主に帰属する四半期純利益



連結PL

株式会社コーエン譲渡による減収分を吸収し、売上高は前年伸長。売上総利益率については前年同期差で0.6pt減も、営業利益以下の各利益は2桁増を達成。

単位：百万円				
	FY26/3 3M	FY27/3 3M	増減/pt差	前年同期比
売上高	38,190	39,789	1,598	104.2%
売上総利益	21,102	21,733	630	103.0%
売上比	55.3%	54.6%	▲ 0.6pt	—
販売費及び一般管理費	18,567	18,502	▲ 65	99.6%
売上比	48.6%	46.5%	▲ 2.1pt	—
営業利益	2,534	3,231	696	127.5%
売上比	6.6%	8.1%	1.5pt	—
営業外損益	155	68	▲ 87	44.2%
売上比	0.4%	0.2%	▲ 0.2pt	—
経常利益	2,690	3,300	609	122.6%
売上比	7.0%	8.3%	1.2pt	—
特別損益	▲ 370	▲ 53	317	—
売上比	—	—	—	—
親会社株主に帰属する四半期純利益	1,463	2,119	656	144.8%
売上比	3.8%	5.3%	1.5pt	—

連結 売上総利益率

アウトレットの過年度在庫の消化および、6月の台風、低気温の影響により、売上総利益率は前年割れ。
台湾は着実な成長から改善、上海はFC店舗出店に伴う売上総利益率の構造変化による前年割れ。

	FY27/3 3M	前年同期比 pt差
連結	54.6%	▲0.6pt
(株)UA	54.3%	▲0.8pt
ビジネスユニット計	-	▲0.4pt
アウトレット他	-	▲1.7pt
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	2.2pt
UNITED ARROWS SHANGHAI LTD.	-	▲6.3pt

連結 販管費

コーエン譲渡に伴い収益構造が良化し、販管費が低減、販管費率が改善。

単位：百万円

	FY26/3 3M	FY27/3 3M	増減/pt差	前年同期比
販売費及び一般管理費合計	18,567	18,502	▲ 65	99.6%
売上比	48.6%	46.5%	▲ 2.1pt	-
宣伝販促費	1,148	1,215	66	105.8%
売上比	3.0%	3.1%	0.0pt	-
人件費	6,102	6,158	56	100.9%
売上比	16.0%	15.5%	▲ 0.5pt	-
賃借料	5,087	5,131	43	100.9%
売上比	13.3%	12.9%	▲ 0.4pt	-
減価償却費	387	455	68	117.7%
売上比	1.0%	1.1%	0.1pt	-
その他	5,841	5,541	▲ 300	94.9%
売上比	15.3%	13.9%	▲ 1.4pt	-

連結 BS

コーエン譲渡に伴い、たな卸し資産の増加が抑制。UA単体においても、売上の伸びを下回る伸長率に抑制

単位：百万円

	2026年3月末	2026年6月末	対前期末 増減	
総資産	71,507	70,268	▲ 1,238	98.3%
構成比	100.0%	100.0%		
流動資産	44,292	43,646	▲ 646	98.5%
構成比	61.9%	62.1%		
固定資産	27,214	26,622	▲ 592	97.8%
構成比	38.1%	37.9%		
流動負債	25,028	23,818	▲ 1,210	95.2%
構成比	35.0%	33.9%		
固定負債	4,342	4,465	123	102.8%
構成比	6.1%	6.4%		
純資産合計	42,135	41,984	▲ 151	99.6%
構成比	58.9%	59.7%		
参考：長短借入金残高	1,900	5,100	3,200	268.4%
	2025年6月末	2026年6月末	対前年同期末 増減	
参考：たな卸資産	25,906	26,550	644	102.5%

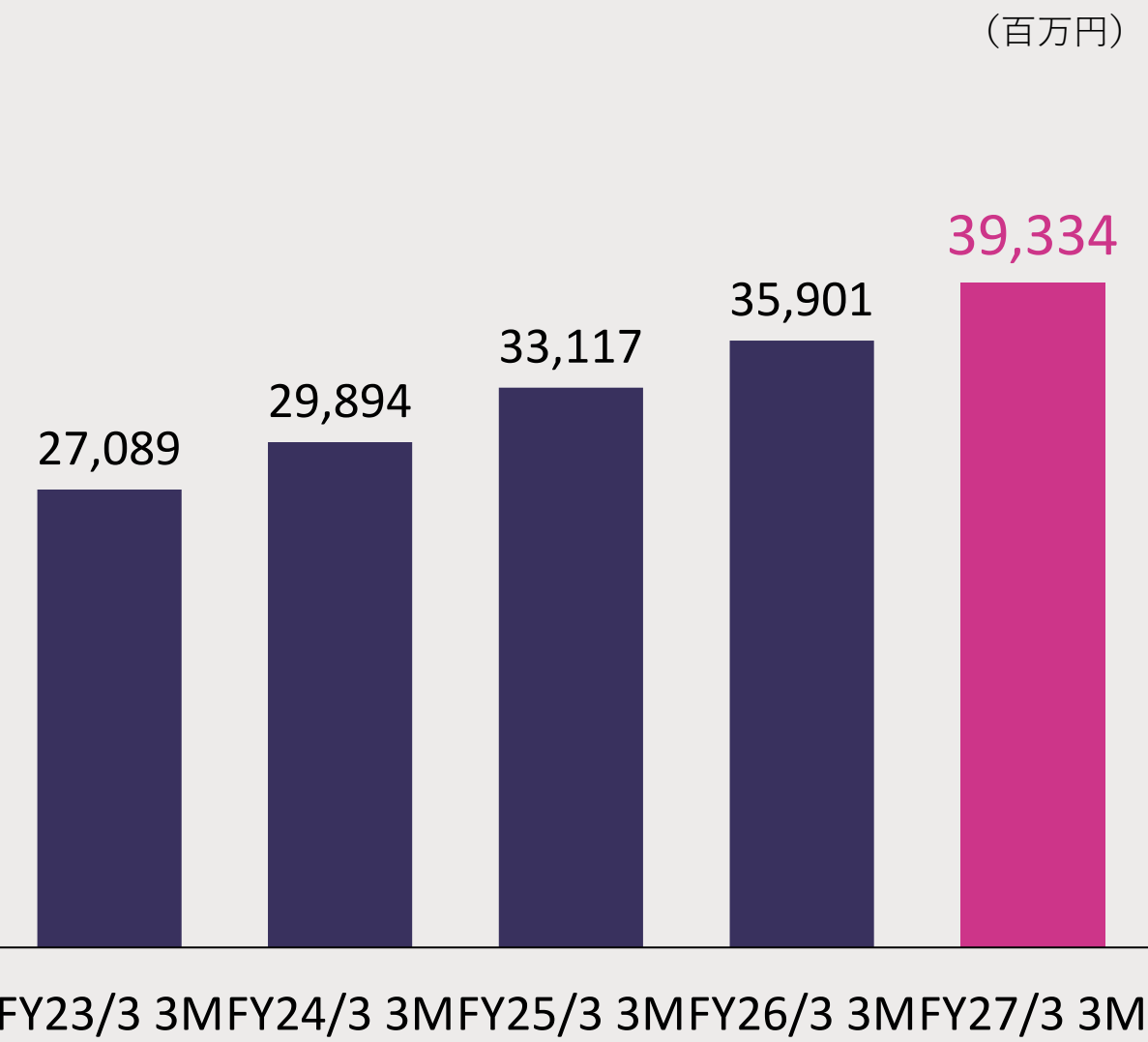
連結 CF

単位：百万円

	FY26/3 3M	FY27/3 3M	当期実績の主な内訳	
営業キャッシュ・フロー（小計）	986	2,024		
営業キャッシュ・フロー	▲ 1,494	1,940	税金等調整前四半期純利益	3,246
			賞与引当金の増減額	▲1,793
			売上債権の増減額	1,999
			仕入債務の増減額	▲2,705
投資キャッシュ・フロー	▲ 4,088	▲ 1,920	有形固定資産の取得	▲1,605
			長期前払い費用の取得による支出	▲209
			無形固定資産の取得による支出	▲93
財務キャッシュ・フロー	4,083	▲ 592	短期借入金の純増	3,200
			自己株取得のための預貯金増減額	▲1,668
			配当金への支払い額	▲1,792
現金及び現金同等物期末残高	5,146	2,878		

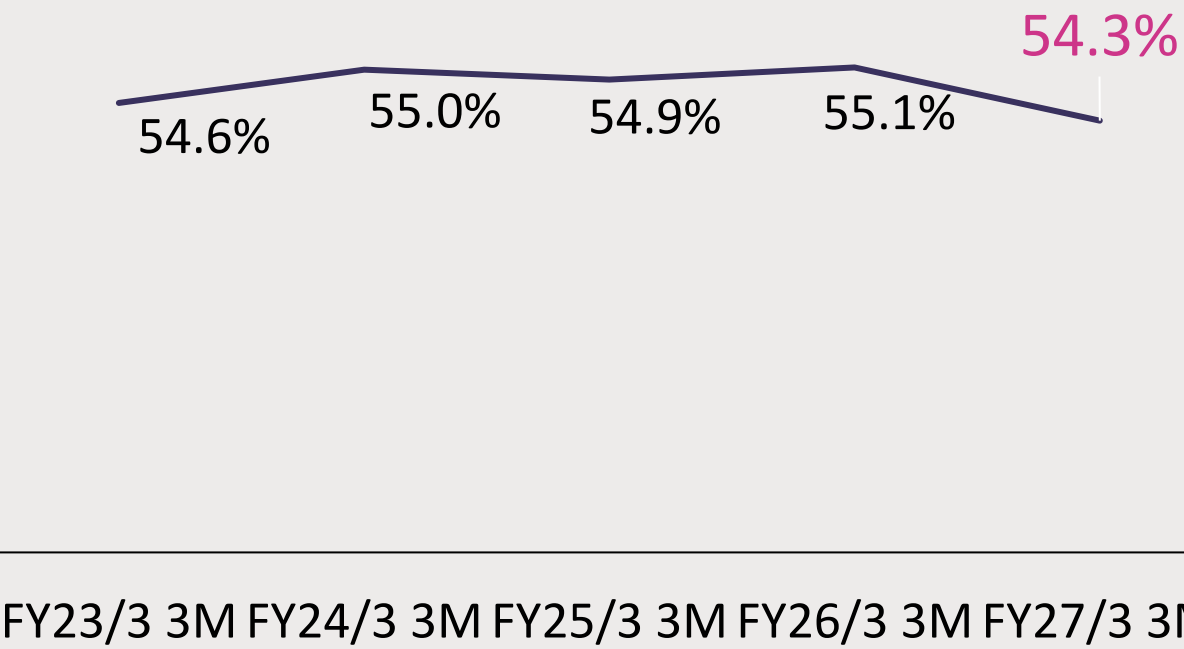
単体 売上高

前年同期比
393億円 109.6%



単体 売上総利益率

前年同期差
54.3% ▲0.8pt



単体 既存店前年同期比

売上高 105.9%

買上客数 100.3%

客単価 104.5%

単体 売上高 チャンネル別

UA3.0による在庫配分の適正化が進み、小売、ネット通販ともに前年から伸長。

単位：百万円

	FY26/3 3M	FY27/3 3M	増減/pt差	前年同期比	既存店 前年同期比	売上高	客数	客単価
単体売上高	35,901	39,334	3,432	109.6%	小売＋ネット通販	105.9%	100.3%	104.5%
ビジネスユニット計	30,173	32,665	2,492	108.3%	小売	102.7%	97.4%	105.4%
売上比	82.4%	81.6%	▲ 0.8pt	-	ネット通販	113.1%	105.3%	105.5%
小売	20,795	22,073	1,277	106.1%				
売上比	56.8%	55.1%	▲ 1.6pt	-				
ネット通販	8,878	10,087	1,209	113.6%				
売上比	24.2%	25.2%	1.0pt	-				
その他（卸売等）	499	505	5	101.1%				
売上比	1.4%	1.3%	▲ 0.1pt	-				
アウトレット等	6,457	7,368	911	114.1%				
売上比	17.6%	18.4%	0.8pt	-				

単体 売上高 事業別

トレンドマーケットを中心とした高付加価値商品の提案がお客様のニーズを捉え、売上を牽引、増収。

単位：百万円

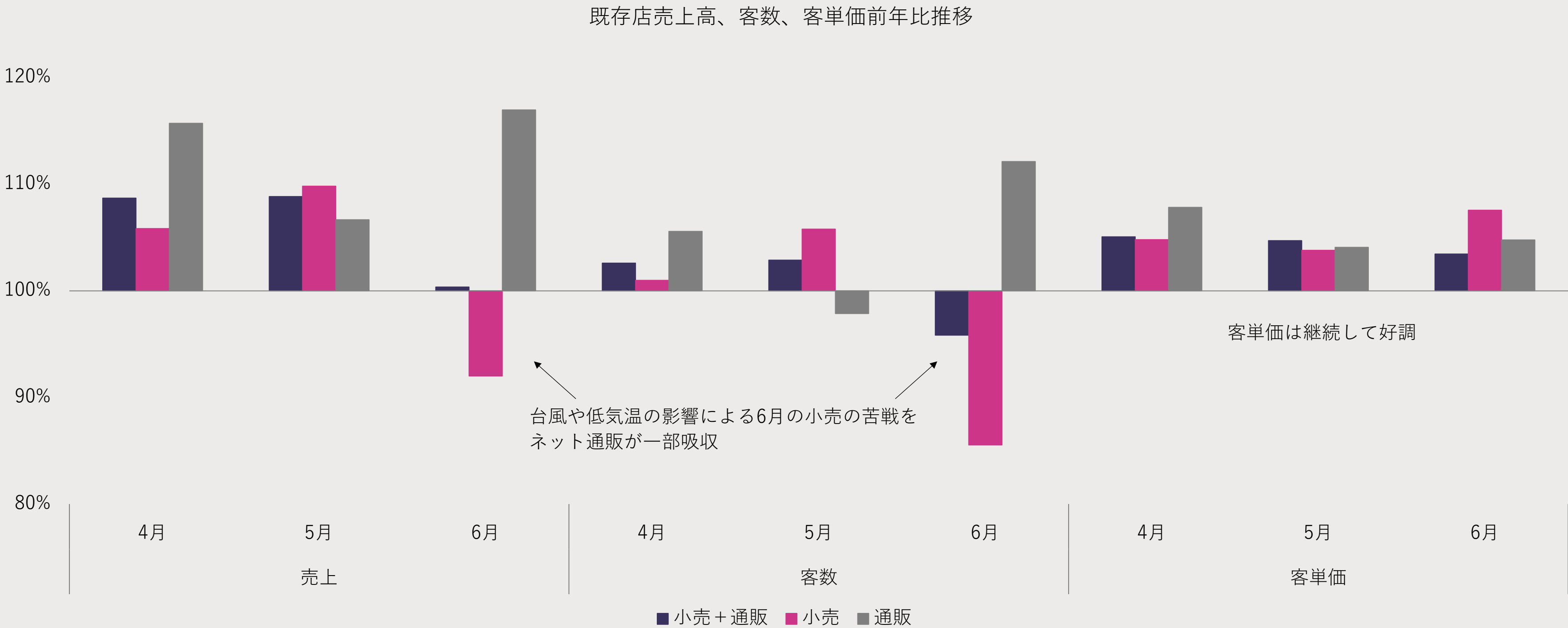
	FY26/3 3M	FY27/3 3M	増減	前年同期比
ビジネスユニット計	30,173	32,665	2,492	108.3%
トレンドマーケット	19,112	21,085	1,972	110.3%
ミッド・トレンドマーケット	11,060	11,580	520	104.7%

既存店売上高 前年同期比

	小売＋ネット通販	小売	ネット通販
トレンドマーケット	107.2%	103.7%	115.7%
ミッド・トレンドマーケット	103.7%	100.8%	109.2%

単体 既存店動向

台風や低気温の影響で6月の小売が苦戦するものの、在庫配分の適正化で需要の一部を通販が吸収。
客単価は前年越えを継続しており、中高価格帯マーケットのニーズの強さは続いていると判断。

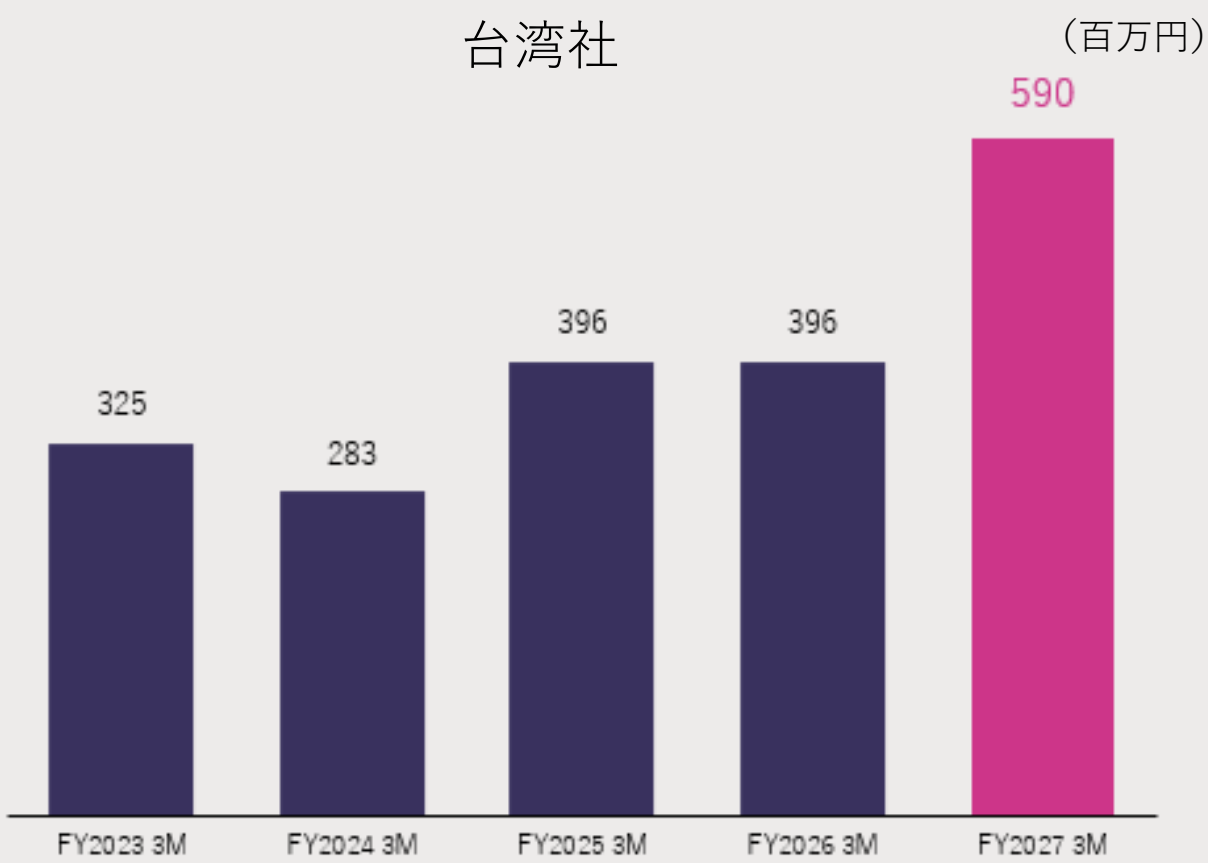


グループ会社の概況

UNITED ARROWS TAIWAN LTD. 2月-4月

増収増益

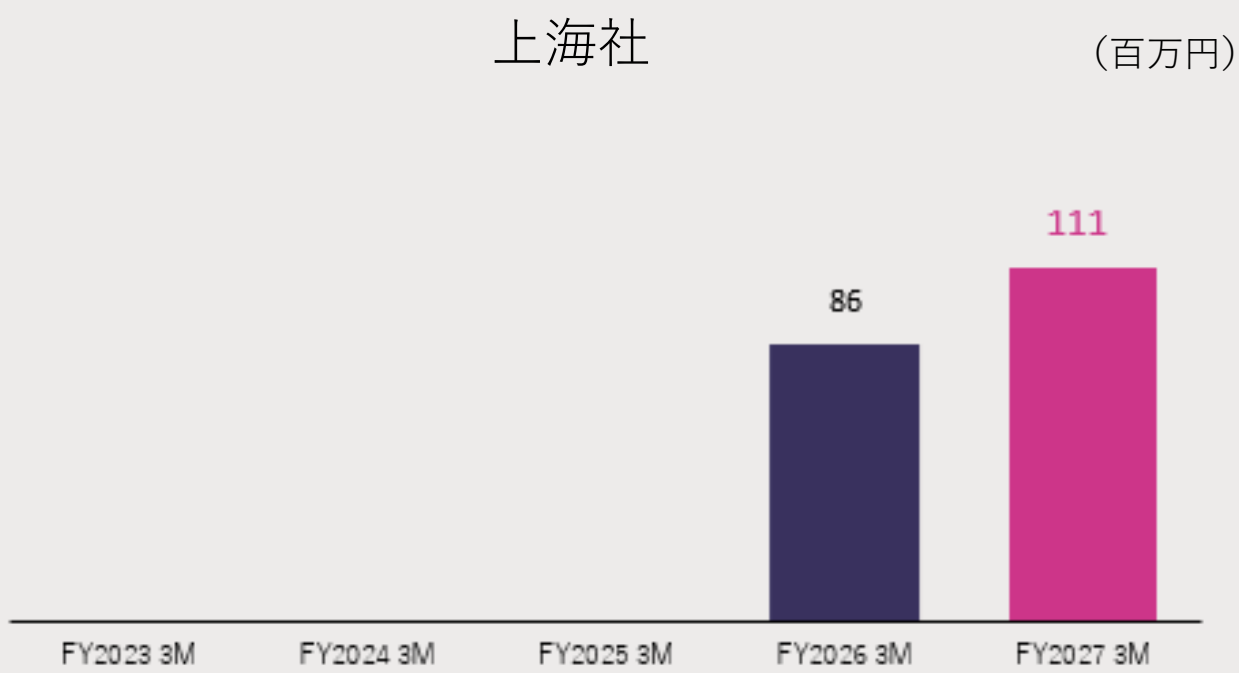
- 売上高 5.9億円 前年同期比148.8%
- 主力事業のUA、BY、GLRが好調
- 上代設定の見直しにより定価販売が好調に推移、売上総利益率も良化
- 販管費の増加を吸収し、営業利益が大きく改善



UNITED ARROWS SHANGHAI LTD. 1月-3月

増収減益

- 売上高1.1億円 前年同期比129.6%
- 前年の1号店オープン需要の反動があるものの、2号店の出店、ネット通販の伸長で増収
- 売上総利益率の低下、新規出店に伴うコスト増などにより減益



出退店

退店はなく、国内6店舗、海外1店舗の出店。1Q末店舗数は280店舗。

	前期末 店舗数	出店	退店	1Q末 店舗数	出店	退店	期末店舗数 (予想)
グループ合計	273	7	0	280	17	1	289
(株)ユナイテッドアローズ	258	6	0	264	14	1	271
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	14	0	0	14	1	0	15
UNITED ARROWS SHANGHAI LTD.	1	1	0	2	2	0	3

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

記念配当の実施について

- 2026年10月の持ち株会社制への移行に伴い、20円の記念配当を実施
- 期末配当金として普通配当の60円、記念配当20円の計80円、年間配当金を112円に増額
- 配当性向40%以上の累進配当の配当方針は変更せず、今後も成長投資を行いつつ、株主還元を充実させる

FY27/3 配当金予想

中間期

1株当たり

32.00円

期末

普通配当 1株当たり

60.00円

記念配当 1株当たり

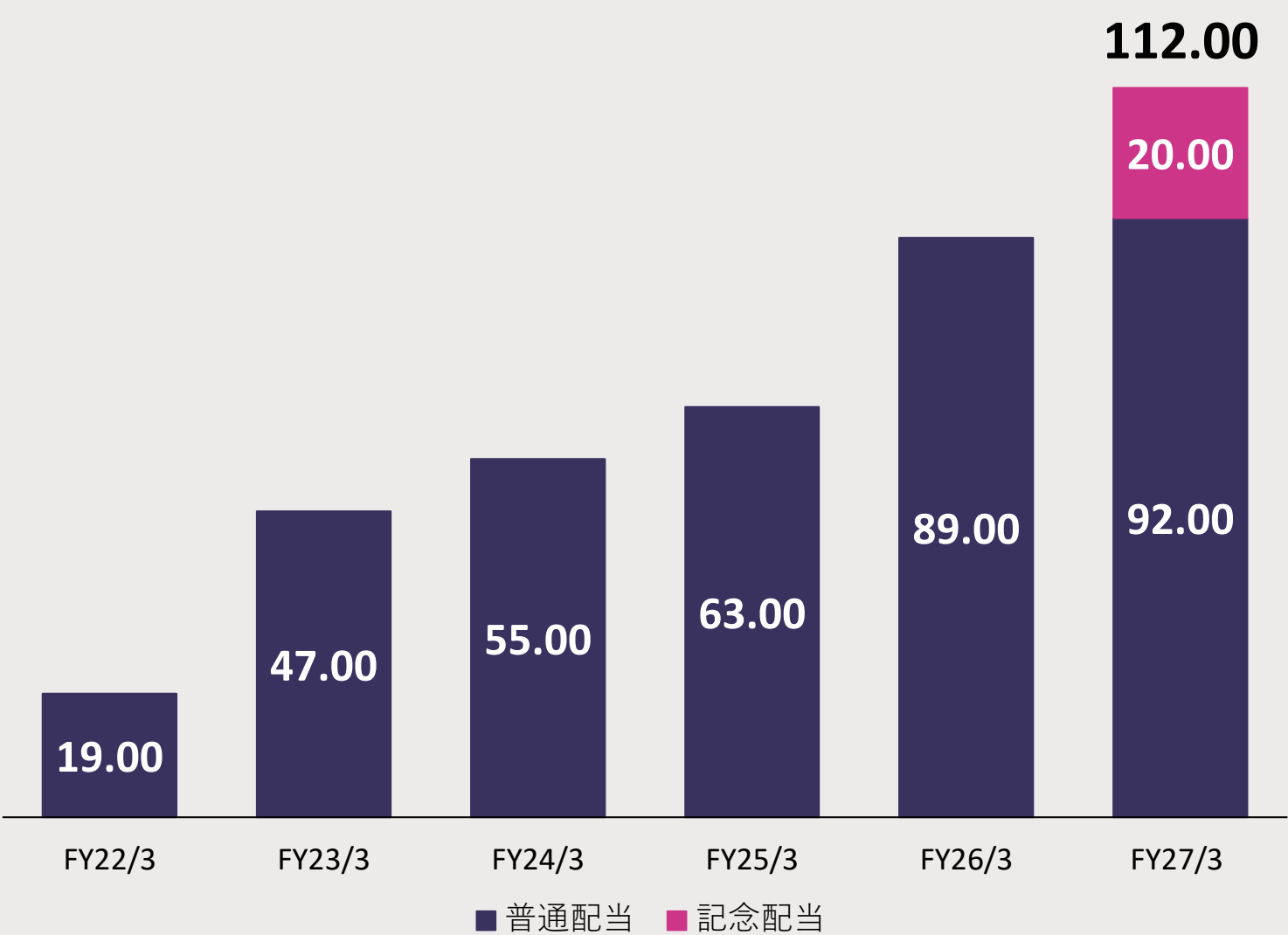
20.00円

年間

1株当たり

112.00円

1株当たり配当金 推移



2

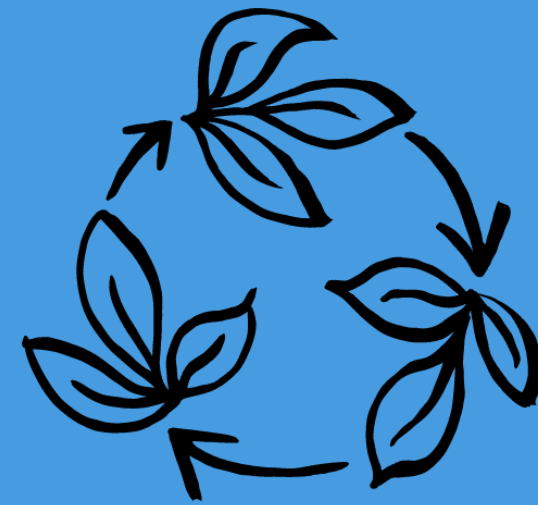
サステナビリティの 取り組み報告





SARROWS™

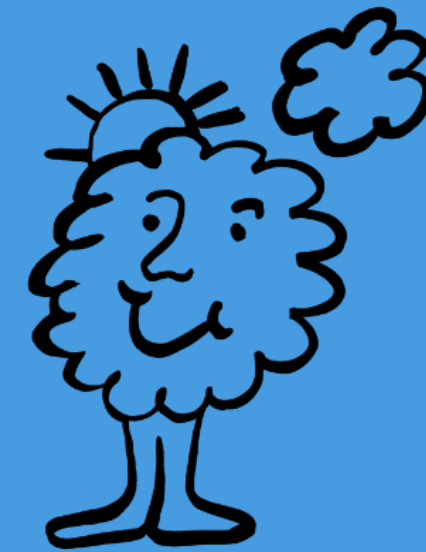
ユナイテッドアローズの
サステナビリティ活動



Circularity

循環するファッション

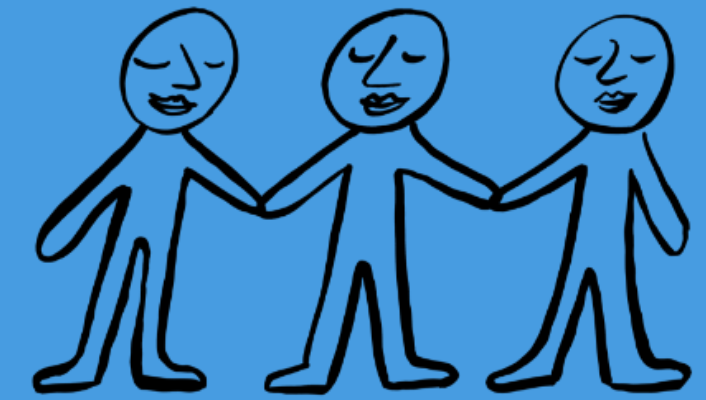
ファッションで地球ポジティブな影響を。ユナイテッドアローズは自然と調和した、生まれ変わり続けるファッションを目指します。



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指標 数値実績



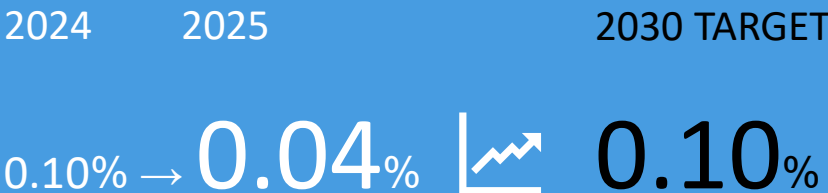
Circularity

循環するファッション

繊維製品の廃棄率



商品の廃棄率



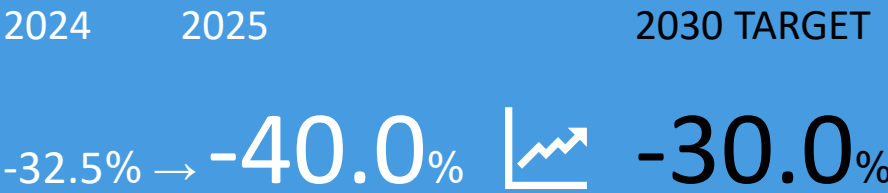
環境配慮商品の割合



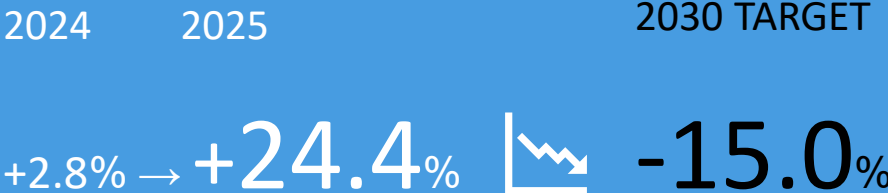
Carbon Neutrality

カーボンニュートラルな世界へ

CO₂排出量の削減率 (Scope1 and 2)



CO₂排出量の削減率 (Scope3)



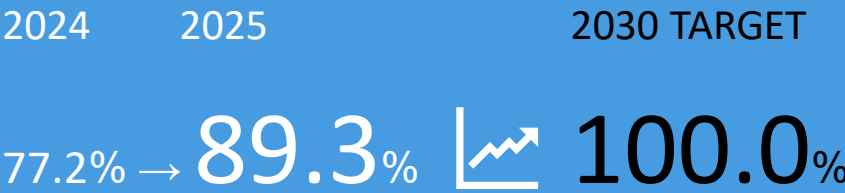
再生可能エネルギーの割合



Humanity

健やかに働く、暮らす

行動規範同意書の取得率



従業員エンゲージメントスコア (eNPS)



従業員意識調査 肯定的回答率



企業ブランドへの信頼と持続的な収益力の向上へ

当社はサステナビリティを「限られた資源から最大限の企業価値を生み出す取り組み」と捉えてきました。適正量を調達し、無駄なく販売することは、廃棄物の削減だけでなく、商品消化率や利益率の改善にもつながります。また、働く人の権利を守り、取引先と信頼関係を築くことは、高付加価値な商品を安定的にお客様へお届けするための土台となります。

SARROWS活動は、環境・社会への配慮にとどまらず、新中期経営計画で掲げる「高感度・高付加価値」を実現するための前提条件です。SARROWS活動を通して、事業リスク（資本コスト）の低減と共に、当社の価値基盤との接続も一層意識し、企業ブランドへの信頼と持続的な収益力の向上を目指してまいります。



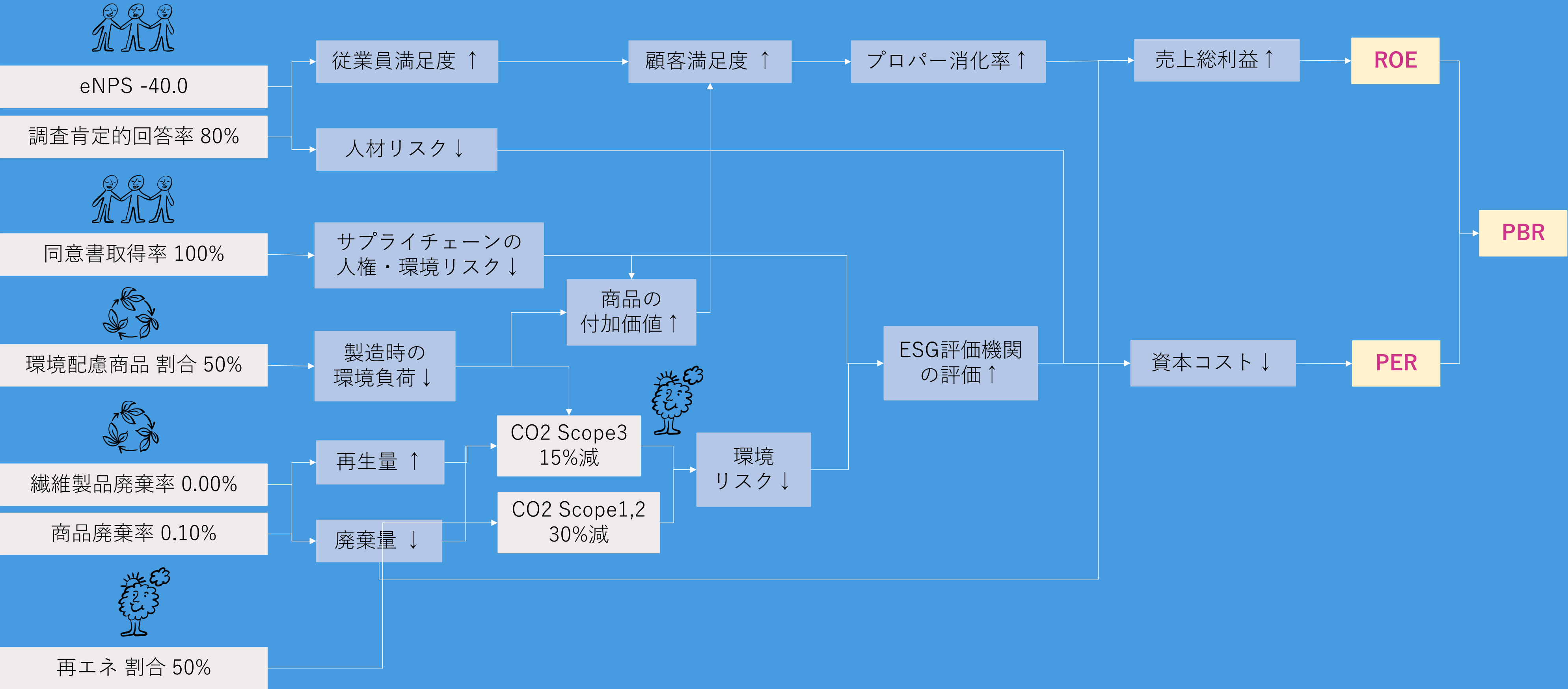
- 事業リスク（資本コスト）の低減
- 価値基盤との接続
 - ヒト：メンバーのエンゲージメントと生産性の向上
 - モノ：環境と人権に配慮した高付加価値商品の提供

- 限られた資源から最大限の企業価値を生み出す
- 「循環するファッション」「カーボンニュートラルな世界へ」「健やかに働く、暮らす」の活動目標

～ 前中期経営計画 2023-2025

新中期経営計画 2026-2028、長期ビジョン2032

SARROWS指標とPER、ROE、PBRのつながり



3

2027/3期 1Qの 主な取り組み実績



UA3.0導入による収益性向上の全体像

仕入原価率の抑制、プロパー販売額・消化率向上の両面から売上総利益率・販管費率を改善、収益性の向上を目指す

①仕入原価率の抑制

- 原価構造を可視化し、品質を担保しながら原価率を低減

②プロパー販売額・ 消化率の向上

- 在庫偏在による販売機会ロスの抑制、不要な物流コストの低減



売上総利益率・
販管費率の改善



収益性の向上

中期計画達成への寄与

UA3.0導入による収益性向上 ①仕入原価率の抑制

原価構造を可視化し品質を担保しながら原価率を低減、取り組み効果については2027春夏計画から織り込む

取り組み

①仕入原価率の抑制

- 詳細な原価構造の可視化、一元化
- 品質を担保しながら原価率を低減

生産地・調達スキームの効率化

- 事業・アイテム・原産国別に分析し、仕入構成および原価率が高い領域を特定
- 当該領域に対して、生産地変更など打ち手を検証

調達背景の最適化

- 仕入先・生産工場別に工賃、輸出入経費など原価構造を分析
- 品質・コスト両面で優位性のある取引先との取引拡大
- 生産工場における品質改善を推進

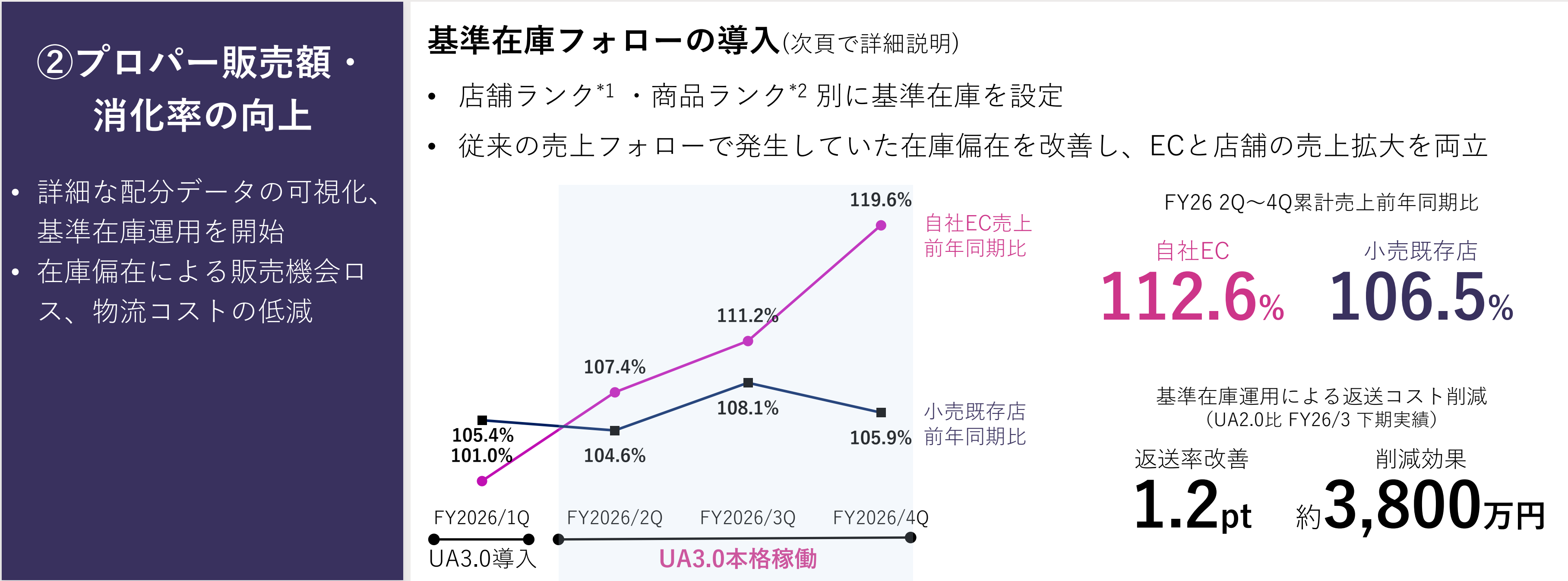
適正原価の実現

- 生地単価に対する上代・原価比率を分析し、上代設定に対し適正な原価構造へ見直し

UA3.0導入による収益性向上 ②プロパー販売額・消化率の向上（FY26/3下期実績）

基準在庫フォローの導入によりECと店舗の売上がともに拡大。在庫返送コストについても削減効果が顕在化

取り組み・効果

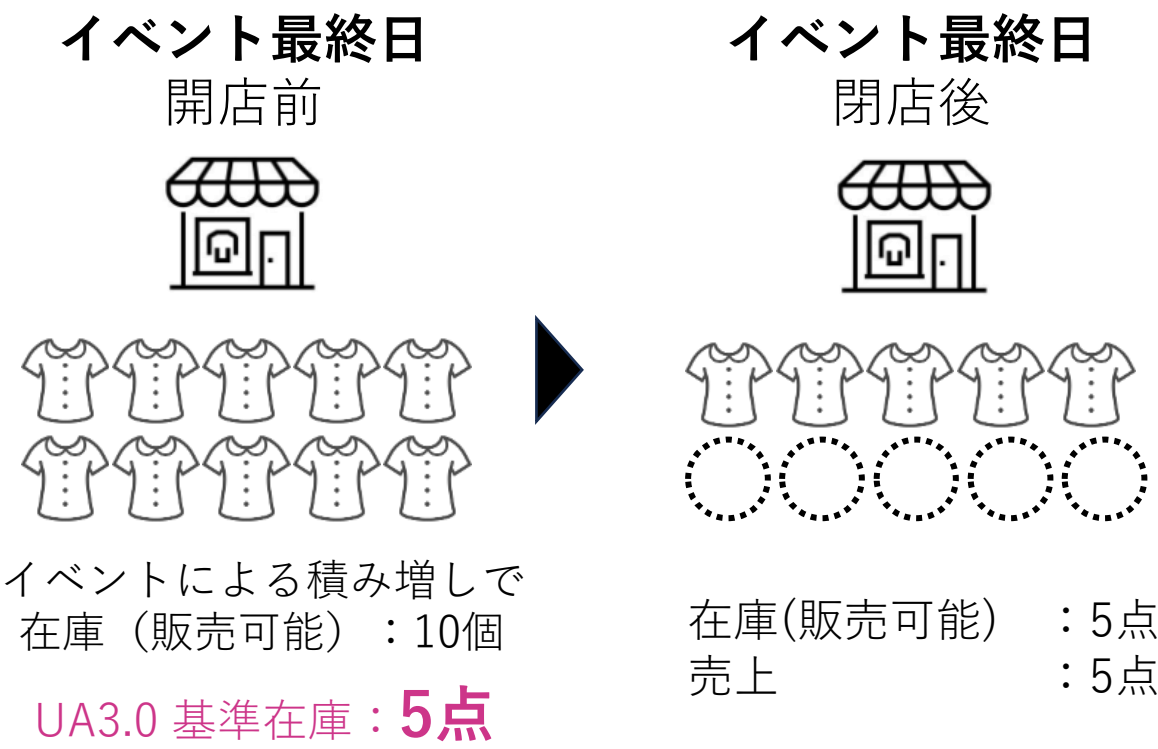


*1 店舗ランク：店舗×ブランド単位で売上想定に応じS、A、B、Cと定義した区分 *2 商品ランク：商品を生産枚数に応じてS、A、B、Cと定義した区分

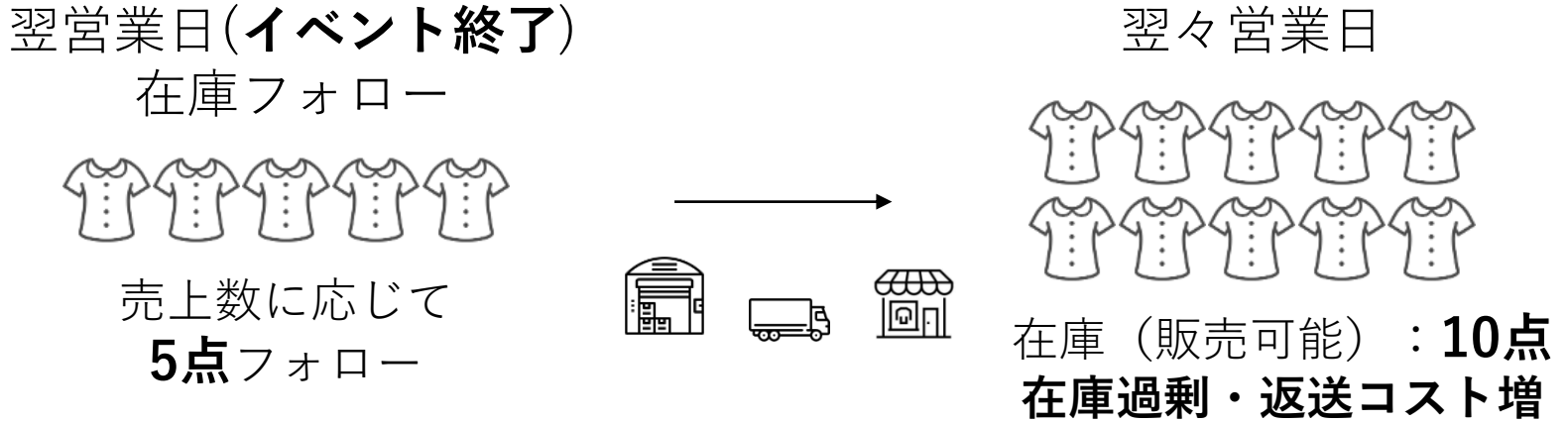
売上フォロー(UA2.0)から基準在庫フォロー(UA3.0)への運用高度化

基準在庫運用により在庫偏在を改善、最適なチャネルでの販売機会拡大と返送コストの低減を同時に実現

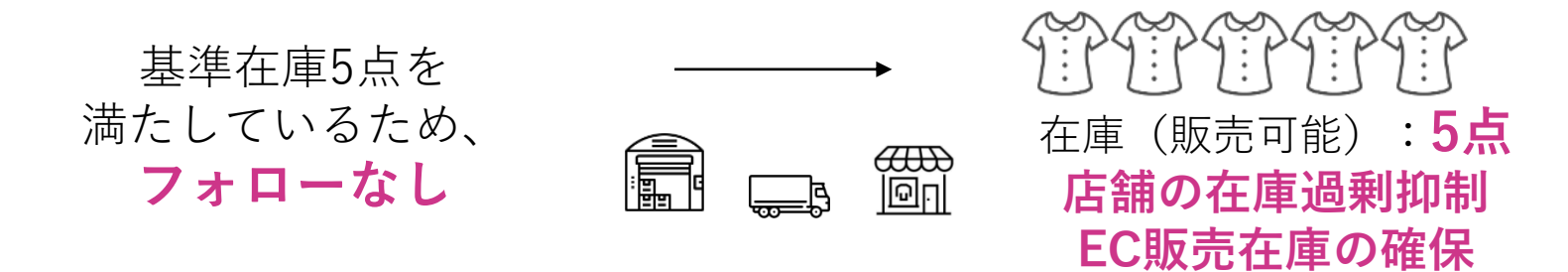
需要拡大時の店舗
在庫過剰を抑制



UA2.0
売上
フォロー



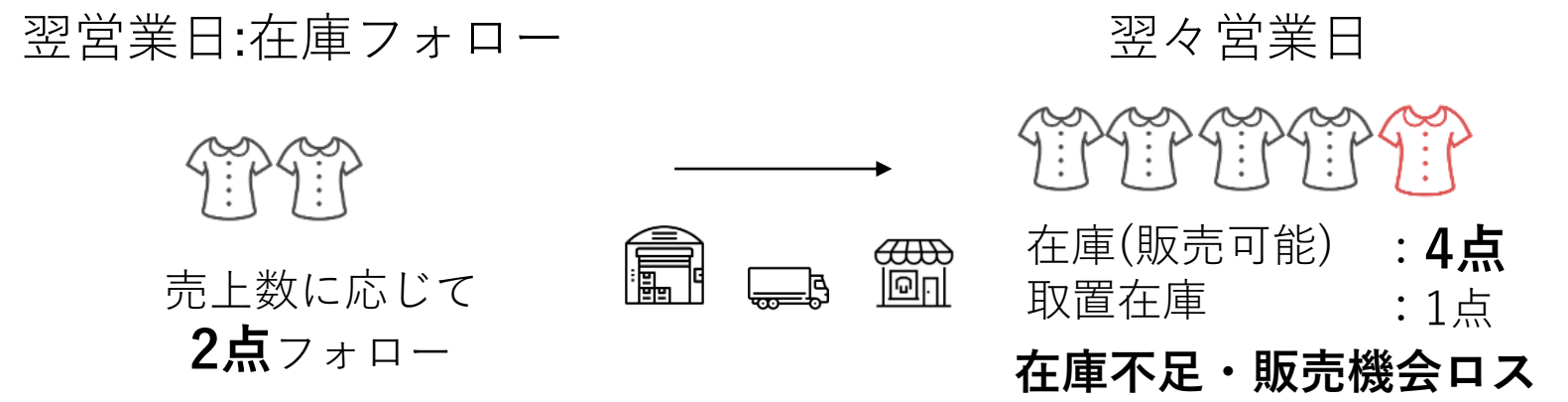
UA3.0
基準在庫
フォロー



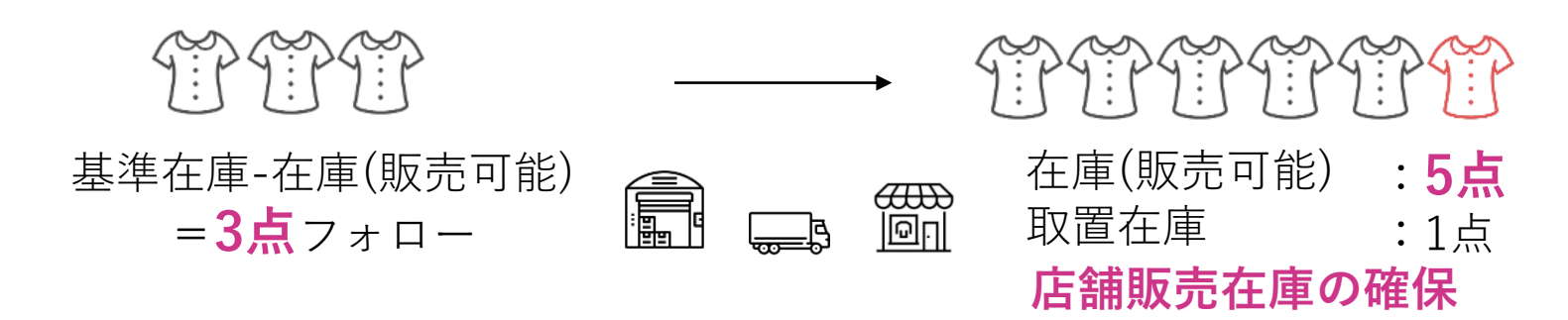
取り置き時の販売
機会ロスを解消



UA2.0
売上
フォロー



UA3.0
基準在庫
フォロー



UA3.0導入による収益性向上 ②プロパー販売額・消化率の向上（今後の取組）

基準在庫運用に加え、初回配分パターンの最適化および売上連動方式の導入を実施。
適用範囲を拡大することでプロパー販売額・消化率のさらなる向上を図る

取り組み

②プロパー 販売額・消 化率の向上

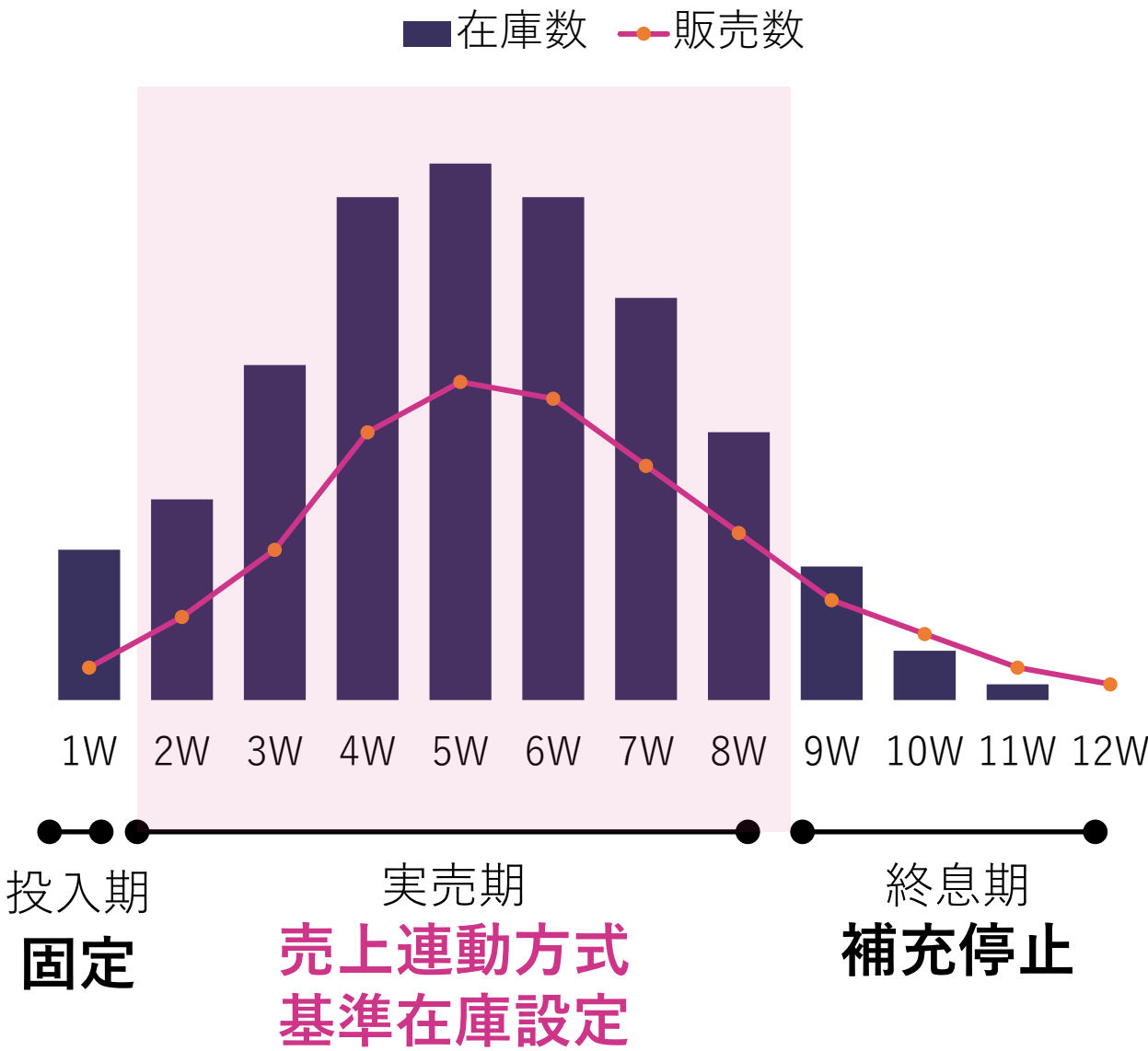
初回配分パターンの最適化

- ・ 非稼働品番比率*1を部門別に分析し、過剰な配分を特定
- ・ 当該部門の一部店舗・商品で初回配分パターンを修正
- ・ 店舗投入を抑え、EC即配店番への投入強化も実施
- ・ EC売上が向上し前年比伸長率が約20ポイント上昇

売上連動方式の導入

- ・ 投入期・実売期・終息期で補充ロジックを最適化
- ・ 実売期において売上データを基にした基準在庫の自動設定（売上連動方式）を検証
- ・ 検証店舗で欠品率・消化率・在庫週数を分析し精度向上

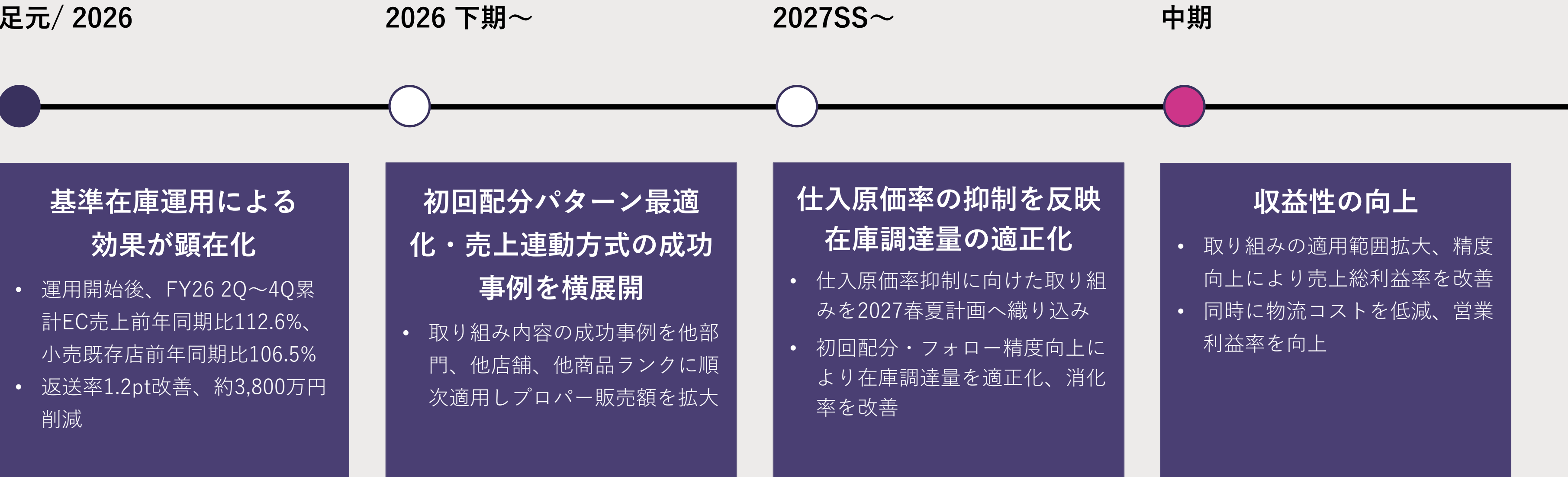
フォロー精度の向上 売上連動方式の活用



*1 非稼働品番比率：店舗へ初回配分した品番のうち、販売点数がゼロであるものの比率

UA3.0導入による収益性向上の取組スケジュール

足元でUA3.0導入効果の顕在化を確認、適用範囲を拡大することにより収益性を向上



海外展開の拡大：2026年夏の出店

UNITED ARROWS SHANGHAI LTD.

中国大陸3号店

ユナイテッドアローズ杭州恒隆广场店（2026年4月）

- ・ラグジュアリー商業施設の「杭州恒隆广场」
- ・UNITED ARROWS、H BEAUTY&YOUTH、LOEFF、PREEKに加えDRAWERの取り扱いをスタート
- ・上海にて4号店出店を検討中
- ・出店戦略を上海を中心としたドミナント出店に切り替え、ブランド認知向上および顧客拡大を図る



タイ フランチャイズ3号店

ユナイテッドアローズ サイアム パラゴン店（2026年7月）

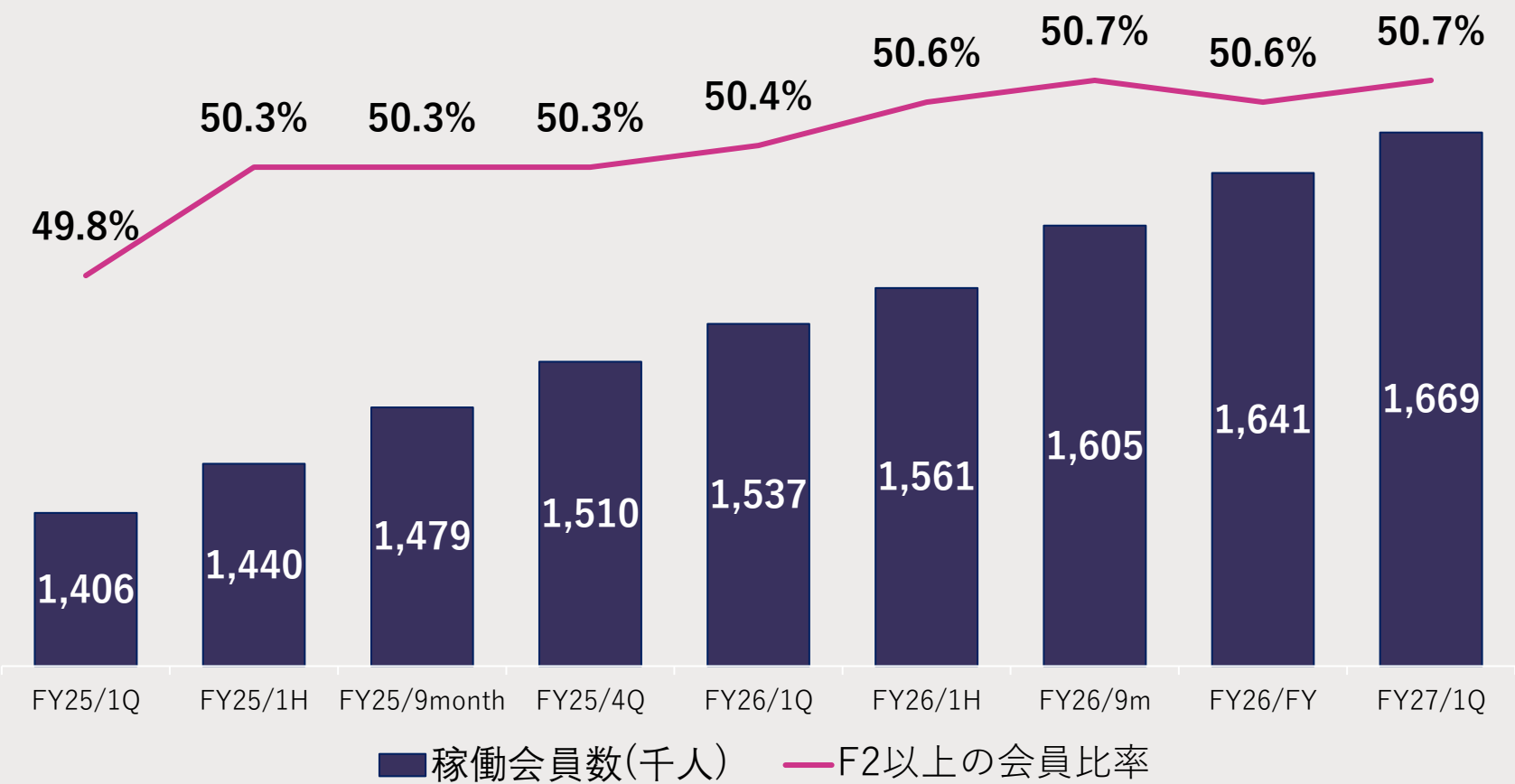
- ・バンコクを代表する高級商業施設
- ・UNITED ARROWSウィメンズおよび6 (ROKU)をタイでは初めての展開。
ウィメンズMDを拡充



OMO取組進捗：UAクラブ会員実績

OMO推進でアクティブ会員数が増加。会員維持率およびF2以上の会員比率も向上し、安定した顧客基盤の構築が着実に進展

アクティブ会員数	UAクラブ会員売上	会員売上構成比
166.9万名	217億円	55.4%
(前期末比 101.8%)	(前年同期比 110.8%)	(前年同期差 0.6pt)
会員維持率	F2以上の会員比率	クロスユーザー数
58.5%	50.7%	25.0万名
(前期末差 0.3pt)	(前期末差 0.1pt)	(前期末比 101.8%)



アクティブ会員数： 1年以内にお買い上げいただいた会員様
会員維持率： 2年連続でお買い上げいただいた会員様の比率
F2以上の会員比率： 年2回以上お買い上げいただいた会員様の比率
クロスユーザー数： 実店舗と自社ECを「併用される会員様

4

参考資料



連結 業績計画

コーエン社譲渡による減収分を補い増収。売上総利益率は過年度在庫消化の影響などにより上期は弱めに見るものの、下期の改善で通期は前年水準、販管費のコントロールで営業利益以下の各利益で増益を見込む。

		単位：百万円				
		FY26/3 実績	FY27/3 計画	増減/pt差	前期比	
売上高	1,661 億円（前期比 101.0%）	売上高	164,603	166,180	1,576	101.0%
売上総利益率	52.4 %（前期差 0.0pt）	売上総利益	86,230	87,057	826	101.0%
		売上比	52.4%	52.4%	0.0pt	—
営業利益	100 億円（売上比 6.0% 前期比 109.6%）	販売費及び一般管理費	77,103	77,057	▲ 46	99.9%
		売上比	46.8%	46.4%	▲ 0.5pt	—
経常利益	100 億円（売上比 6.1% 前期比 108.3%）	営業利益	9,126	10,000	873	109.6%
		売上比	5.5%	6.0%	0.5pt	—
		営業外損益	187	83	▲ 104	44.4%
当期純利益	61 億円（売上比 3.7% 前期比 101.0%）	売上比	0.1%	0.0%	▲ 0.1pt	—
		経常利益	9,313	10,083	769	108.3%
		売上比	5.7%	6.1%	0.4pt	—
		特別損益	▲ 1,974	▲ 624	1,350	—
		売上比	—	—	—	—
		親会社株主に帰属する当期純利益	6,112	6,175	62	101.0%
		売上比	3.7%	3.7%	0.0pt	—

売上総利益率 計画

	FY27/3 1H	前年同期比	FY27/3 2H	前年同期比	FY27/3 通期	前期比
連結	52.2%	▲ 0.5pt	52.5%	0.4pt	52.4%	0.0pt
(株)UA	51.8%	▲ 0.3pt	52.3%	0.4pt	52.1%	0.1pt
ビジネスユニット計	-	0.6pt	-	0.5pt	-	0.5pt
アウトレット他	-	▲ 3.5pt	-	0.3pt	-	▲ 1.4pt
UNITED ARROWS TAIWAN LTD.	-	▲ 0.3pt	-	▲ 1.9pt	-	▲ 1.2pt
UNITED ARROWS SHANGHAI LTD.	-	▲ 13.9pt	-	▲ 10.4pt	-	▲ 12.0pt

単体 売上計画

単位：百万円

	FY27/3 1H 前年同期比	FY27/3 2H 前年同期比	FY27/3 通期 前期比
単体売上高	73,672 107.8%	89,708 104.6%	163,380 106.0%
小売＋ネット通販 既存店	－ 107.7%	－ 105.0%	－ 106.2%
小売 既存店	－ 105.6%	－ 103.4%	－ 104.4%
通販 既存店	－ 111.9%	－ 108.3%	－ 109.9%

*既存店計画については、収益認識基準適用による売上の引き下げ分が含まれておりません。そのため実態よりも数ポイント高めの数字が出る傾向があります。

(株)ユニテッドアローズ 小売出退店

単位：店舗

	前期末 店舗数	出店	退店	1Q末 店舗数	出店	退店	期末店舗数 (予想)
(株) ユニテッドアローズ合計	258	6	0	264	14	1	271
トレンドマーケット計	125	4	0	129	9	0	134
ユニテッドアローズ総合店	17	0	0	17	0	0	17
ユニテッドアローズ	24	1	0	25	3	0	27
ビューティー&ユース	39	2	0	41	4	0	43
その他	45	1	0	47	2	0	47
ミッド・トレンドマーケット計	105	2	0	107	5	1	109
グリーンレーベル リラクシング	91	1	0	92	4	1	94
その他	14	1	0	15	1	0	15
アウトレット	28	0	0	28	0	0	28

小売出退店 個別明細

(株)ユニテッドアローズ

月	出退店	店名	商業施設・住所
4月	新規出店	ビューティー&ユース ユニテッドアローズ 天王寺店	天王寺ミオ(大阪府大阪市)
	新規出店	グリーンレーベル リラクシング 天王寺ミオ店	天王寺ミオ(大阪府大阪市)
	新規出店	CITEN ユニテッドアローズ イオンモール大高店	イオンモール大高(愛知県名古屋市)
5月	新規出店	ユニテッドアローズ 大丸京都 ウィメンズストア	大丸京都店(京都府京都市)
	新規出店	NICE WEATHER 心斎橋店	心斎橋PARCO(大阪府大阪市)
	新規出店	ビューティー&ユース ユニテッドアローズ 恵比寿店	アトレ恵比寿(東京都渋谷区)

UNITED ARROWS SHANGHAI LTD.

	出退店	店名	商業施設・住所
3月	新規出店	ユニテッドアローズ 深圳万象天地店	深圳万象天地（広東省深圳市）

中期戦略	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		
	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
	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
GOAL	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	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
	2. 売上総利益率の改善 UA3.0の有効活用		
重点取組	人的資本投資 エンゲージメントの向上、優秀な販売員の育成・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 %

