



UNITED ARROWS LTD.

Press Release

2026年5月28日
株式会社ユニテッドアローズ

(株)ユニテッドアローズ 新中期経営計画 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」を発表
高感度・高付加価値を軸に国内外・非アパレル事業を含めた成長を加速

株式会社ユニテッドアローズ（代表取締役 社長執行役員 CEO：松崎 善則、本社所在地：東京都渋谷区）は、長期ビジョン 2032「美しい会社 ユニテッドアローズ」の実現に向けた新中期経営計画 2026～2028 を発表しました。「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」ことを掲げ、既存事業の進化と新領域の開拓を両輪に、持続的な成長を目指してまいります。



* 新中期経営計画 2026～2028 の概要は、IR 説明資料（2026年5月28日発表）にてより詳しくご説明しております。

<https://www.united-arrows.co.jp/ir/>

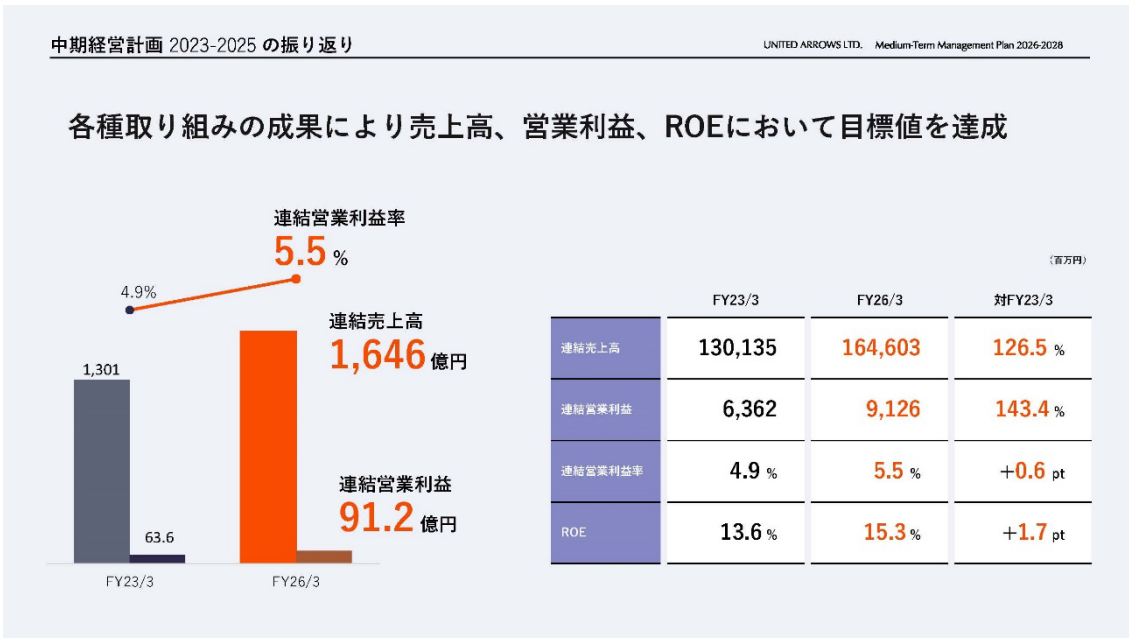
1、前中期経営計画 2023～2025 の振り返りについて

当社は 2023～2025 年の前中期経営計画において、既存事業の収益力強化、新規事業の創出を推進してまいりました。その結果、売上高・営業利益・ROE における各目標を達成するとともに、顧客基盤の拡大、海外展開の進展、デジタル基盤・商品管理基幹システム・物流



UNITED ARROWS LTD.

への投資など次なる成長に向けた体制を構築しました。2026～2028 年に向けた新中期経営計画では、この基盤を活かし、中高価格帯市場に特化した「高感度・高付加価値戦略」をより一層推進し、成長性と収益性の両立を図ります。



2、新中期経営計画に向けた内部・外部環境の整理について

新中期経営計画の策定にあたり、当社の内部環境と外部環境の両面から成長機会を整理しました。

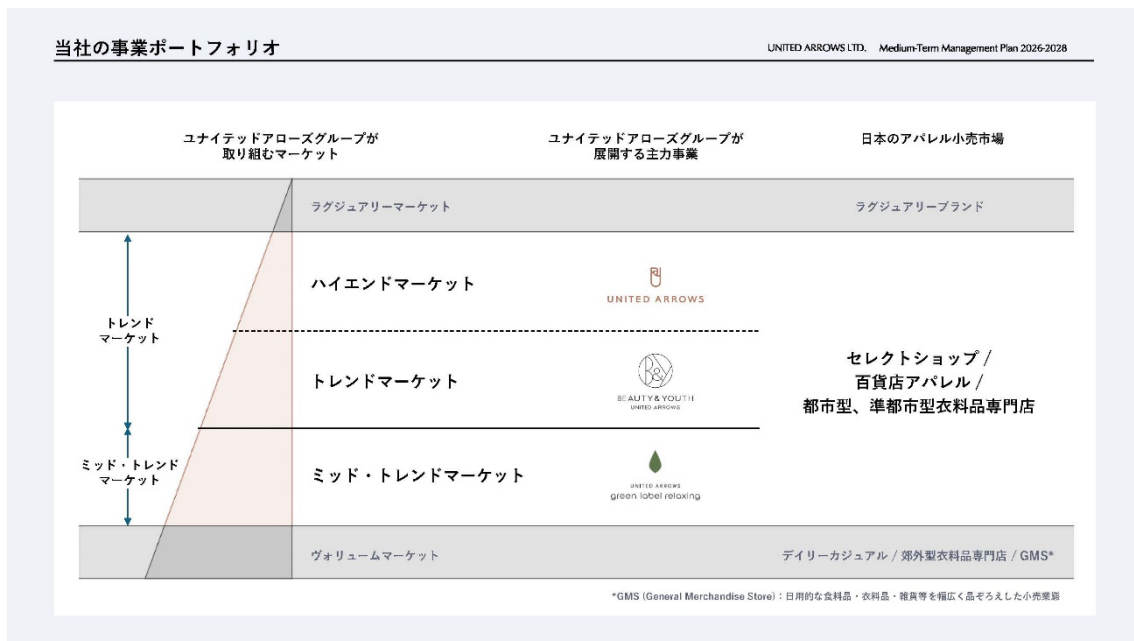




UNITED ARROWS LTD.

内部環境における当社の資産は、高いブランド価値と 164 万人規模の高感度な顧客基盤であり、客単価や買上客数の上昇、会員の定着および優良顧客のシェア拡大など、既存資産の価値が一層向上しています。加えて、「ヒト（接客・サービス）・モノ（商品）・ウツワ（施設・空間・環境・機能的 EC）」が引き続き当社の強みの源泉となっています。

外部環境においては、国内ではインフレ環境下での中高価格帯マーケットの成長が期待されており、価格と価値のバランスを重視した選択的消費や、自己充実につながる分野での消費拡大が見られます。海外では特に中国市場において中高価格帯商品の需要が高く、販売実績からも成長ポテンシャルが確認されています。非アパレル領域においても、当社の顧客層である 30～40 代を中心に旅行、レジャー、外食などへの支出意欲が高く、新たな事業機会が見込まれます。



これらを踏まえ、当社は今後の成長に向けて、自社の強みを生かせる中高価格帯マーケットに経営資源を集中し、事業ポートフォリオとしても、ハイエンドマーケット、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特化した展開を行います。国内アパレル、海外アパレル、非アパレルの各領域において、高感度・高付加価値戦略を推進していく方針です。

3、長期ビジョン 2032 目標の上方修正および新中期経営計画 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」について

前中期経営計画立案時からの内部環境および外部環境の変化を踏まえ、成長余地の高い中高価格帯マーケットに経営資源の集中を図るとともに、M&A を含む非アパレル市場の取り込みを視野に、ホールディングス体制への移行準備を進めています。これらを背景に、長期



UNITED ARROWS LTD.

ビジョン 2032 の売上目標を 2,500 億円から 3,000 億円に上方修正します。そのマイルストーンとなる新中期経営計画 2026~2028 においては、最終年度の 2029 年 3 月期に連結売上高 1,850~1,950 億円、営業利益 115~125 億円、ROE 14.3~15.7%の達成を目指します。

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

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 %

（億円）

4.9% 5.5% 6.1-6.3% 10.0%

1,301 63 1,646 91 1,850-1,950 115-125 3,000

FY23/3 FY26/3 FY29/3 FY33/3

既存事業 2,300
海外 200
新規アパレル / アパレル派生 / アパレル以外 500~

4、新中期経営計画 2026~2028 の目標実現に向けた 3 つの重点戦略について

新中期経営計画では、以下の 3 つの重点戦略を推進します。

中期経営計画 2026-2028 の全体像 UNITED ARROWS LTD. 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



UNITED ARROWS LTD.

3つの重点戦略

I 高感度顧客満足 No.1 ブランドになる（国内アパレル領域）

国内アパレル事業においては、顧客満足の最大化を軸に売上高成長と収益性向上の両軸を目指します。具体的には、商品クオリティの向上とそれに伴う価格の適正化により客単価の上昇を図るとともに、新規出店・移転・改装によるお客様との接点拡大を進めます。また、当社の商品管理基幹システム「UA3.0」を活用し、仕入原価の抑制、適正在庫配分の実現により定価・セール販売を含めた消化率を改善し、売上総利益率の向上に努めます。

II 高感度顧客を世界に広げる（海外事業）

海外事業においては、中国・台湾を中心に出店を拡大し、高感度マーケットにおけるブランドポジションの確立を目指します。中国では一線都市を軸に「ユナイテッドアローズ」「ビューティー&ユース ユナイテッドアローズ」「ドゥローワ」などの出店を進め、ローカライズ MD や専用品の強化により収益拡大につなげます。台湾では既存店の改装や不採算店舗の見直しを進めつつ、「ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング」「シテン」を中心にミッド・トレンドマーケットでの成長機会を取り込み、収益性向上と売上拡大を両立します。さらに、それ以外の地域においても卸およびグローバル EC 展開を強化します。本中期期間中に海外事業の土台を作り、次期中期における収益化を図ります。

III 高感度顧客との新たな接点を築く（新領域・M&A）

アパレル領域にとどまらず、高感度・高付加価値を軸とした事業領域の拡張を進めます。具体的には、非アパレル領域でのライフスタイル事業の展開、当社にないテイストのアパレル事業の獲得、さらにはブランドの拡充を目的とした M&A を積極的に推進します。これにより、新たな顧客接点の創出と事業ポートフォリオの多様化を通じて持続的な成長を目指します。

また、これらの成長戦略を支える経営基盤の強化に向けて、2026年10月1日（予定）を目途にホールディングス体制へ移行し、商号を「TABAYA ホールディングス」へと変更する予定です。多様な側面を持つブランドの参画を促進し、グループ全体の最適な経営体制の構築を図りながら、日本を代表する高感度・高付加価値グループを目指します。

【参考 IR リリース】

会社分割による持株会社体制移行に伴う吸収分割契約の締結および 定款の一部変更（商号および事業目的等の一部変更）に関するお知らせ（2026年5月11日発表）

https://www.united-arrows.co.jp/wp-content/uploads/2026/05/20260511_04.pdf



UNITED ARROWS LTD.

事業成長を支える基盤戦略

■人的資本投資

人的資本を重要な成長基盤と位置付け、エンゲージメントの向上と優秀な人材の育成・確保を推進します。当社の販売職を社会に誇る職業にすることを目標に掲げ、報酬水準の引き上げと高生産性の両立を図ります。また、人的資本投資を通じて企業の成長と品格ある風土の醸成を図り、従業員一人ひとりが誇りを持って働ける企業体を目指します。従業員のこうした誇りが質の高い商品・サービスの提供につながり、社会からの一層の信頼を創出する好循環を生み出すことで、企業価値の持続的な向上を目指します。

■OMO 戦略

デジタルと店舗を融合した OMO (Online Merges with Offline) 戦略を推進し、集客・OMO・CRM を連動させ、高感度顧客との関係性深化を図ります。データ活用による集客強化や在庫最適化により購買率を高めるとともに、顧客データに基づくパーソナライズを推進することで、顧客生涯価値の最大化を図り、安定的な収益基盤の構築を目指します。これにより、稼働会員数 200 万人、会員売上 1,200 億円、会員売上シェア 60%の達成を目指します。

財務・成長投資戦略

持続的成長と企業価値向上に向け、成長投資と株主還元のバランスを重視した財務戦略を推進します。実店舗、インフラ投資などへの戦略的配分を行うとともに、配当性向基準 40%以上の累進配当と自社株買いなど安定的な株主還元を実施します。成長投資の観点では、既存事業および海外事業への設備投資に加え、人的資本投資を通じた生産性の向上、M&A による新たな収益領域の創出によって、事業ポートフォリオの拡張と成長スピードの加速を目指します。これらの取り組みにより、安定的なキャッシュ創出と持続的な成長の両立を実現してまいります。

【参考プレスリリース】

株式会社ユニテッドアローズ長期ビジョン 2032「美しい会社 ユニテッドアローズ」
中期経営計画 2023～2025「感動提供 お客様と深く広く繋がる」を発表 高感度・高付加
価値ライフスタイル提供グループとして人々の生活に欠かせない存在であることを目指す
(2023年5月10日発表)

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000192.000003197.html>



UNITED ARROWS LTD.

■株式会社ユニテッドアローズについて



UNITED ARROWS LTD.

1989年創業。独自のセンスで国内外から調達したデザイナーズブランドとオリジナル企画の紳士服・婦人服および雑貨等の商品をミックスし販売するセレクトショップを運営しています。「ユニテッドアローズ」「ビューティー&ユース ユニテッドアローズ」「ユニテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング」等のブランドやレーベルを展開。