

中期経営計画2030

2026年5月14日

中期経営計画2030の位置付け ロードマップ



2023年3月期
売上高
8,916億円

FY21/3 - 23/3

2026年3月期
売上高
1兆47億円

FY24/3 - 26/3

成長戦略

 独自性の強化による
 トップラインの継続的拡大

体質強化戦略

 収益体質の強化による
 ボトムラインの底上げ

FY27/3 - 30/3

長期経営ビジョン 2030

夢をかなえる。
暮らしを変える。

中計2030 売上高目標

1兆1,600億円

2026年3月期 達成

目標

2030年3月期までに
売上高 1兆円突破

目次

1	中期経営計画2026の振り返り・課題整理	p.4
2	中期経営計画2030	p.9
	2-1. 中期経営計画2030の背景	p.9
	2-2. 中期経営計画2030の全体像	p.11
	2-3. 事業戦略	p.15
	2-4. 財務戦略	p.23
	2-5. サステナビリティ戦略	p.26
3	中期経営計画2030の先を見据えた戦略	p.31

1 中期経営計画2026の振り返り・課題整理

中期経営計画2026の振り返り(定量評価)

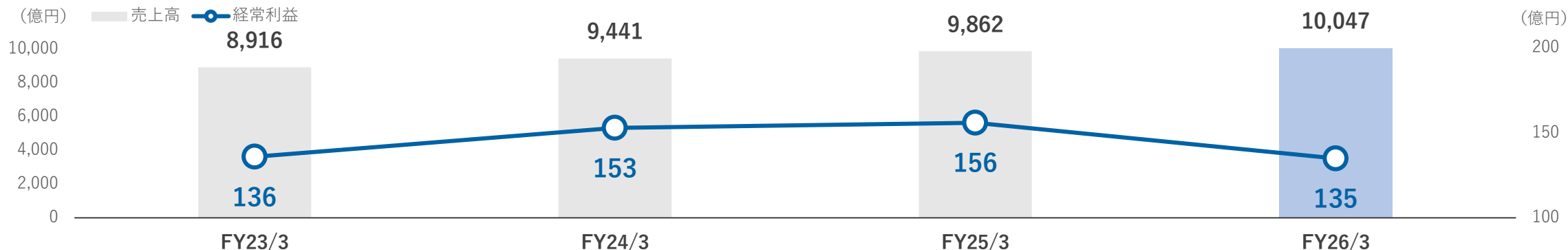
中期経営計画2023

中期経営計画2026

中期経営計画2030





売上高については、目標の1兆60億円をわずかに未達
 経常利益については、下方修正後の目標130億円は計画通り着地
 一方、インフレに伴う物価上昇等に対するコストコントロールや資本収益性に課題が残る

	2023年3月期 実績	中期経営計画2026 目標	2026年3月期 実績	3年間の増減	CAGR (23/3 - 26/3)
売上高	8,916億円	1兆60億円	1兆47億円	+1,131億円	4.06%
経常利益	136億円	130億円 (*当初計画200億円)	135億円	▲1億円	—
ROE	8.3%	10%台	8.4%	+0.1p	—
配当性向	28.2%	30%	37.0%	+8.8p	—



* 「中期経営計画2026」の経常利益目標数値は2026年3月期第3四半期の決算説明会にて修正しております。

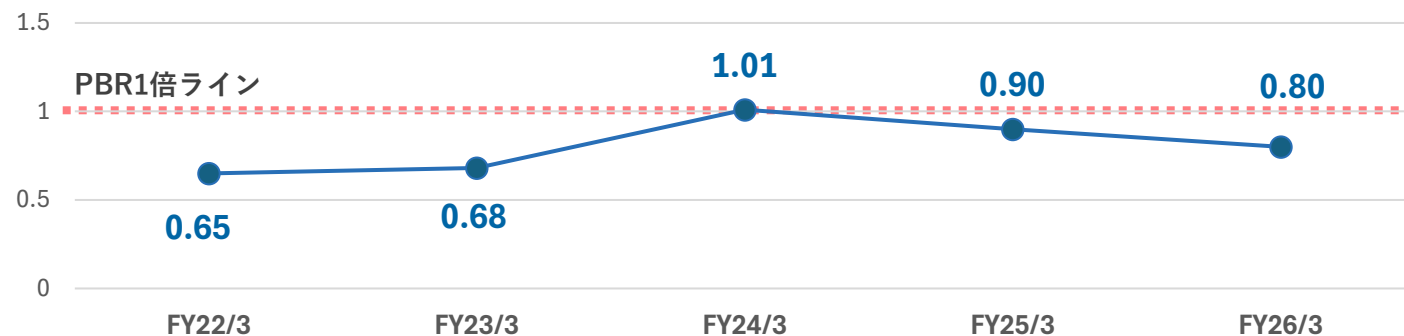
中期経営計画2026の振り返り(定性評価)

中期経営計画2026の主要戦略		評価	
成長戦略	H&B・ペットカテゴリーの拡大	 戦略は進展するも 売上目標未達	<ul style="list-style-type: none"> 3年間でH&Bは13.2%の伸び、ペットカテゴリーは19.8%の伸びで推移 専売・優先流通品の売上高構成比7.8% コンビニ業態等との新規取引開始により販路を拡大 提案力強化に向けた(株)True Dataとの戦略的業務提携 長期経営ビジョン2030目標であった売上高1兆円を達成
	専売・優先流通品の拡大で独自性を強化		
	新規取引の獲得		
基盤強化	IT中計施策の実践による業務効率化と物流生産性の向上	 収益性課題が 顕在化	<ul style="list-style-type: none"> IT中計の導入は完了するも、経費削減への連動に時間を要する 共同配送等の推進による効率化を進める一方、人件費・物流費の増加などコスト負担も顕在化 人事制度改定による社員の給与水準向上
	人的資本経営への変革： 2023年4月より新人事制度施行		
財務戦略	売上拡大と収益性改善、 資産回転の改善によるキャッシュフローの増加	 資本政策・還元 は進展するも ROE目標未達	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画2030に向けた(株)MAPホールディングスの完全子会社化 株主還元として増配を継続 2024年3月期に株式・株主施策を実施：自己株式取得・株式分割
	事業成長・基盤構築への積極的な投資		
	機動的な株主価値創造施策の実施		
サステナビリティ	サプライチェーンの中核としてお取引先様と協働しCO2削減	 目標を上回る 進展	<ul style="list-style-type: none"> CDP回答：2023年度C評価→2024年度B評価 GHG排出量：2025年3月期に目標水準達成 えるぼし2つ星・くるみん・健康経営優良法人認定を取得 取締役会における独立社外取締役比率50%超
	ガバナンス体制強化		

「資本コストと株価を意識した経営」に向けた当社の認識

コストコントロールとバランスシートマネジメントによりROEの向上を図る

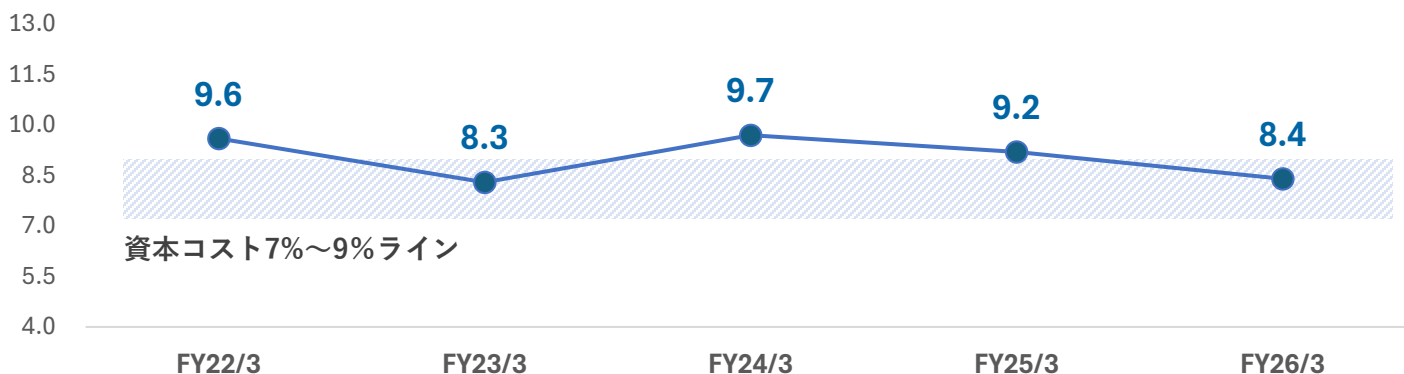
PBR推移(倍)



● PBRは1倍割れの水準

- 資本収益性に課題
- 中長期的な目線で実施した投資に対し、効果の遅れ

ROE推移(%)



● ROEは2025年3月期より低下傾向

- 一部事業において収益面に課題
- インフレによるコスト増加に対応した販管費抑制施策に遅れ
- バランスシートマネジメントに課題

中期経営計画2026の課題整理

課題

- 消費者動向の変化による売上伸長率の鈍化
- 流通業界の環境変化による売上総利益率の減少
- 一部事業において収益面に課題
- センターフィーの増加等による収益性の低下
- インフレに伴う物価上昇に対応したコストコントロール
- IT中計の導入は完了するも、経費削減への連動に課題
- 資本収益性の低下
- バランスシートマネジメント
- 物価上昇による投資金額の上昇
- サイバーセキュリティ対策の強化
- グループ全体でのガバナンス体制強化
- ESG施策の評価・開示の高度化による企業価値との連動

対応の方向性

- ☑ 独自性の強化
- ☑ 収益性の向上
- ☑ 生産性の向上
- ☑ 販管費の抑制
- ☑ 資本コストを上回る資本収益性の実現
- ☑ 資本収益性を意識したバランスシートマネジメント
- ☑ 中長期の企業価値向上に向けた施策

2 中期経営計画2030

2-1. 中期経営計画2030の背景

中期経営計画2030の背景

外部環境の激しい変化

インフレによる
コスト増加

小売業の
再編・巨大化

消費マインドの
構造的変化

少子高齢化・
人口減少加速

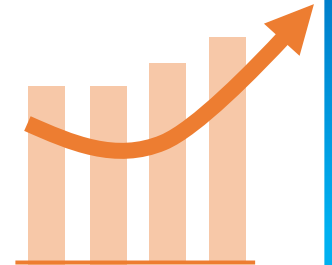
DXの飛躍的な
進展

法規制の
複雑化

地政学リスクの
高まり

中期経営計画2030の背景

- 外部環境の激しい変化に対応するべく、中期経営計画2030は中長期的な企業価値向上を実現するための戦略立案・推進をはかるうえで、戦略的な投資フェーズと位置付ける。
- 中期経営計画2030の前半は成長投資によるコスト増が収益に影響することが見込まれるため、各段階利益においては2026年3月期と比較して一時的に厳しい状況が予想される。
- 一方、卸事業における「体質強化」により、中期経営計画2030の後半には、コスト増加を抑え利益獲得を実現することで、収益改善および成長軌道に乗せ、2030以降のさらなる企業価値向上につなげる。



重視する経営管理指標

ROE

株主資本コストを意識した
資本効率の最大化

ROIC

WACCを意識した投資規律の設定
および資本効率の最大化

EBITDA

収益性・キャッシュ創出力評価の
指標として活用

2-2. 中期経営計画2030の全体像

中期経営計画2030の全体像

体質強化戦略と成長戦略で目標達成へ



中期経営計画2030のサマリー

中期経営計画2030

定量目標

売上高	経常利益	EBITDA	ROE
1兆1,600億円	160億円	240億円	8%以上

事業戦略

成長戦略

独自性の強化によるトップラインの継続的拡大

- ① 独自性の強化によるインスタシェアの拡大：リテールサポート機能の深化（株True Dataとの戦略的業務提携による独自の分析・提案、店頭展開）
- ② 新たな成長ドライバーの確立：商品開発機能・化粧品卸機能のM&Aによるシナジー創出（msh株、株Polite）
- ③ 売上拡大を支える機能強化：生産性の高い機能を備えた物流センター投資

体質強化戦略

収益体質の強化によるボトムラインの底上げ

- ① 売上総利益率改善施策：専売・優先流通品の拡大
- ② 販管費率抑制施策：人件費抑制（IT・DX・生産性向上・新型マテハン）、物流費抑制（企業軸で物流効率化）、物件費抑制（契約倉庫の見直し）、その他（ASN活用）
- ③ グループ会社の収益性改善：グループ連携の強化による販管費率抑制、グループ事業の再編

財務戦略

- ① 資本コストを意識した柔軟な株主還元の実施：配当性向30%を意識しながら安定配当・増配を図る
- ② ROICを軸とした投資規律と経営管理の実施、EBITDAを収益性・キャッシュ創出力評価の指標として活用

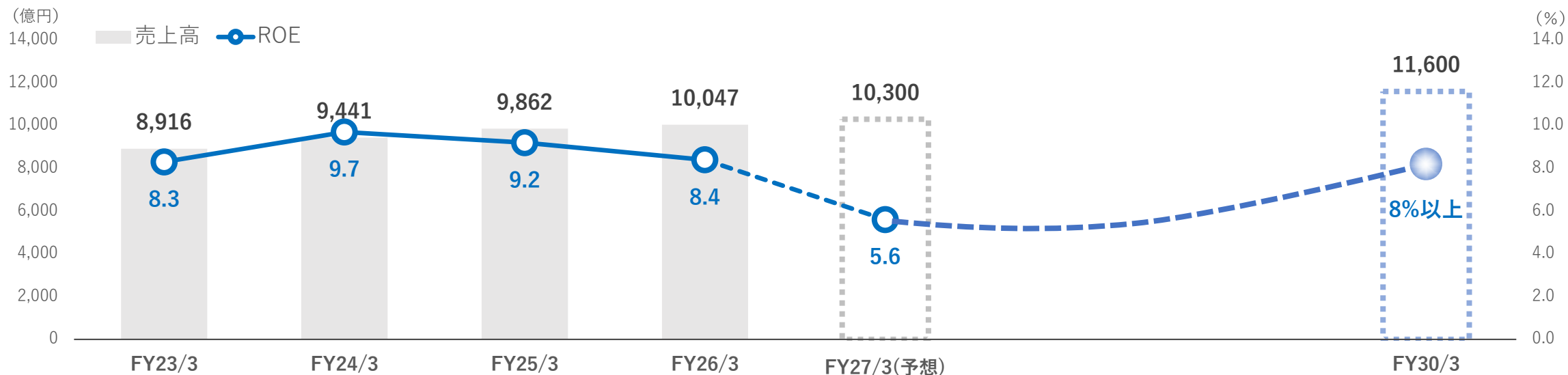
サステナビリティ戦略

サステナビリティ強化を企業価値向上につなげる（環境・人材・地域社会・ガバナンス・サプライチェーン）

中期経営計画2030の定量目標

資本効率の向上を重要課題とし、ROE8%以上および経常利益の成長を実現

	2026年3月期 実績	中期経営計画2030 目標	4年間の増減	CAGR (26/3 - 30/3)
売上高	1兆47億円	1兆1,600億円	+1,552億円	3.66%
経常利益	135億円	160億円	+24億円	—
EBITDA	180億円	240億円	+59億円	—
ROE	8.4%	8%以上	—	—



2-3. 事業戦略

中期経営計画2030の事業戦略

「強さを磨き、未来を拓く」をテーマに トップラインの成長と収益基盤の強化を図る

成長戦略

独自性の強化によるトップラインの継続的拡大

1 独自性の強化による インスタシアの拡大

リテールサポート機能の深化
(株)True Dataとの戦略的業務提携による
独自の分析・提案、店頭展開

2 新たな成長ドライバーの確立

商品開発機能・化粧品卸機能の
M&Aによるシナジー創出
(msh(株)、(株)Polite)

3 売上拡大を支える機能強化

生産性の高い機能を備えた
物流センター投資

体質強化戦略

収益体質の強化によるボトムラインの底上げ

1 売上総利益率改善施策

専売・優先流通品の拡大

2 販管费率抑制施策

人件費抑制 (IT・DX・生産性向上・新型マテハン)
物流費抑制 (企業軸で物流効率化)
物件費抑制 (契約倉庫の見直し)
その他 (ASN活用)

3 グループ会社の収益性改善

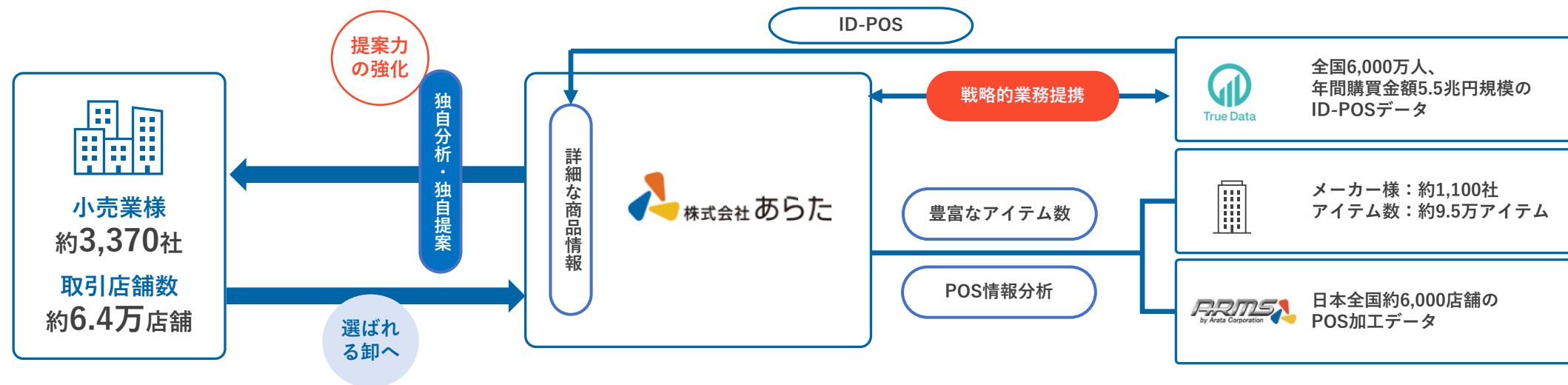
グループ連携の強化による
販管费率抑制
グループ事業の再編

中期経営計画2030の成長戦略①：独自性の強化によるインスタアシェアの拡大



リテールサポート機能の深化

- 戦略的業務提携を結んだ(株)True Dataが持つ国内最大規模のID-POSを活用した当社にしかできない分析・提案
→小売業様の地域性や消費者ニーズを反映し、店舗特性に応じたカスタマイズ提案（売場提案・返品削減）
- 国内最大規模の取り扱いアイテムを持つ当社の詳細な商品情報を生かした分析
→専売・優先流通品の発掘と提案
- グループ会社の機能を活用し、小売業様をサポート
→「店頭実現力」を提供
- 市場分析による商品選定から適切な売場展開、またリテールメディアを含む店頭販促の提案
→店頭での「売れる仕掛け」を創る営業活動を実践



中期経営計画2030の成長戦略②：新たな成長ドライバーの確立



商品開発機能・化粧品卸機能のM&Aによるシナジー創出

● msh株式会社

- ・ポイントメイク、ベースメイク、スキンケア、ボディケアなど幅広い美容アイテムを企画・販売
- ・商品開発力とブランド力を生かし、あらたの提案力・分析力・販売力・物流力等と連携することで、ブランド価値の潜在力を高める

● 株式会社Polite

- ・バラエティストアへの販売を主力に化粧品や化粧雑貨を中心に扱う卸商社
- ・あらたの提案力・分析力・販売力・物流力等と連携を図ることで、化粧品カテゴリーの販売強化、物流の効率化を実現

マーケティング力
強化

商品力強化

販売力強化



新たな成長ドライバーへ

化粧品カテゴリーの売上高（26/3期比）
200億円UP + α （M&Aシナジー）

中期経営計画2030の成長戦略③：売上拡大を支える機能強化

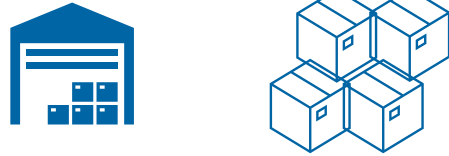


生産性の高い機能を備えた物流センター投資

関西
新センター

従来センター

出荷量



人員



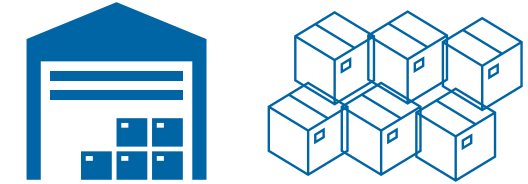
出荷量
1.5倍



人員
3分の1

新センター

出荷量



人員



- 投資額 約100億円
- 稼働時期 2028年
- 現在の1/3の人員で1.5倍の出荷量を実現

首都圏
新センター



土地取得時期・稼働時期等は未定であるが、候補地と取得目途は立っており、拡大を続ける首都圏の物流を支える



中期経営計画2030の体質強化戦略①：売上総利益率改善施策

専売・優先流通品の拡大

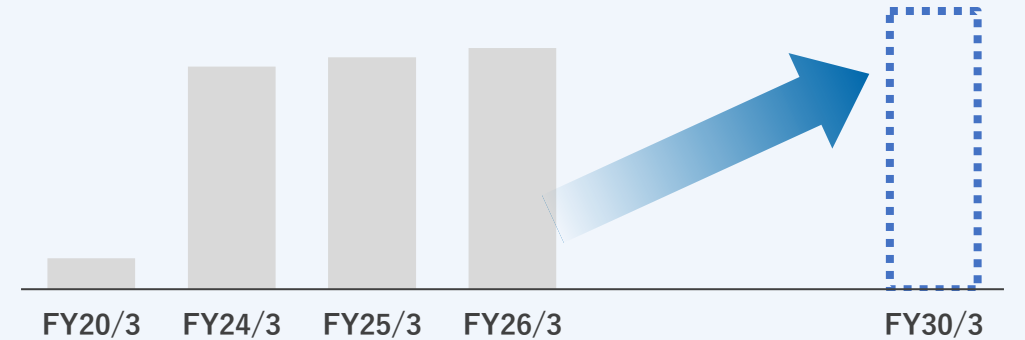
専売・優先流通品における売上高構成比

2026年3月期 実績

7.8%

2030年3月期 目標

9%



売上高構成比

1%未満	7.2%	7.5%	7.8%		9%
------	------	------	------	--	----

専売・優先流通品施策

① 付加価値・収益性の高い商品の発掘

取引メーカー数と取り扱いアイテムの幅広さを活かし、付加価値・収益性の高い新たな商品の発掘と提案を推進

② カテゴリー領域の拡大

H&B領域で培った知見を広げ、生活者に寄り添い、専売・優先流通品の取り扱いカテゴリーを拡大

③ 商品開発機能の活用

グループ会社の開発力を生かした独自性の高い商品を市場に浸透させ、収益の柱へ育成する



中期経営計画2030の体質強化戦略②：販管費率抑制施策

施策

人件費抑制

- **IT・DXの推進**
各種業務に対する生産性向上策をIT・DXの活用で進めるとともに、販管費の削減につながる施策・体制の構築
- **物流人員の柔軟な雇用体制構築および庫内生産性向上**
- **新型マテハン導入による効率化**
自動化を進めることで業務効率化・生産性向上を実現

物流費抑制

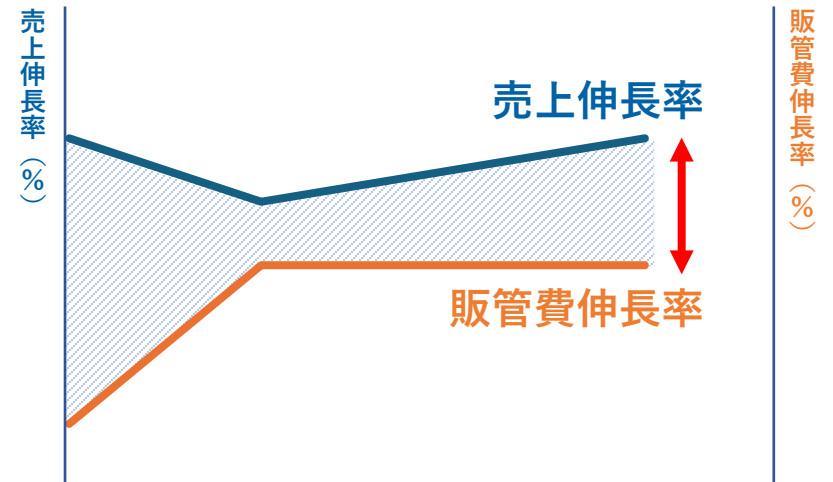
- **企業軸で販管費抑制施策の実施（センターフィー企業）**
あらた・取引先様両社の効率化につながる取引形態の提案（納品回数の削減、配送ルートの見直し等）

物件費抑制

- **固定費の見直し**
在庫適正化による契約倉庫の見直し等

その他

- **入荷予定データ（ASN）活用による検品の簡素化**
トラック待機時間削減や庫内生産性向上により、コストダウン・環境・ドライバー就労環境改善への貢献



2030年3月期

販管費伸長率を
売上伸長率15.5%以下に抑える
(2026年3月期比)

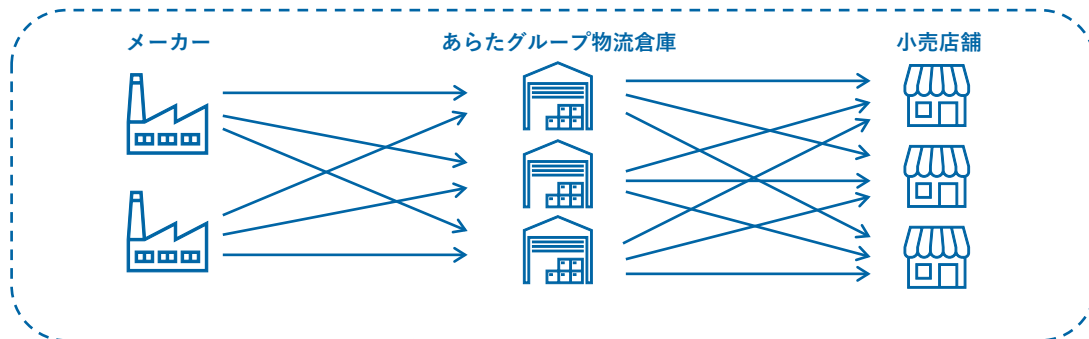


中期経営計画2030の体質強化戦略③：グループ会社の収益性改善

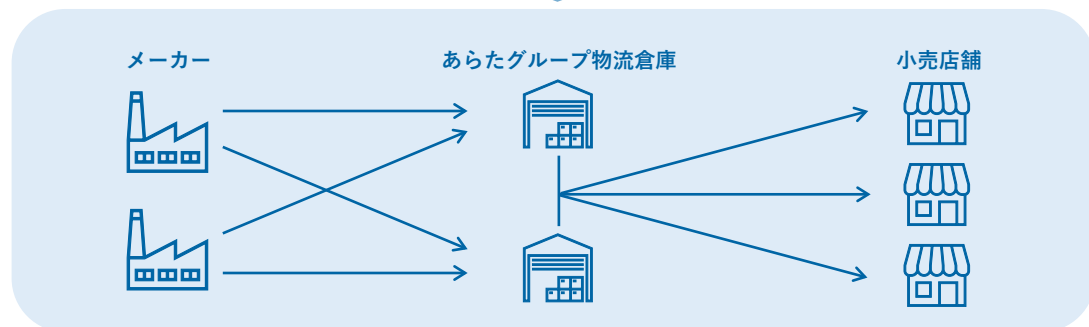
1 グループ連携の強化による販管费率抑制

グループ内での共同配送等による物流効率化、
物流倉庫の集約

- 集約による販管费率抑制効果
- 共同配送による物流効率化



集約・共配



2 グループ事業の再編

事業の再評価

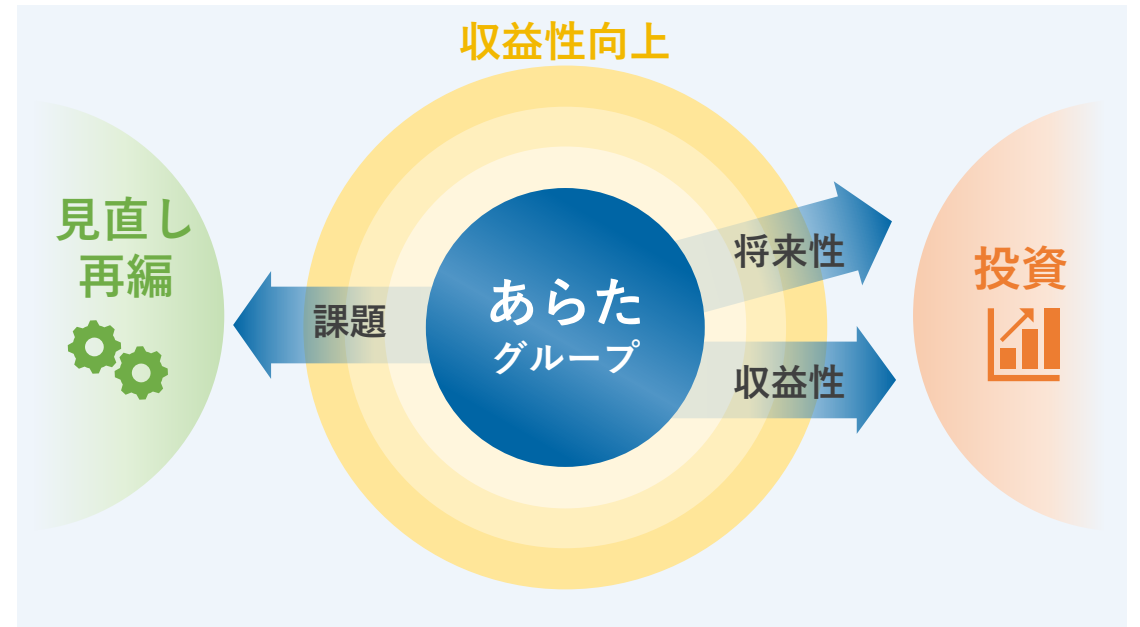
各社の事業を収益性・将来性等から再評価

積極投資

将来性のある事業への積極投資を検討

事業の見直し

将来に渡って収益性に課題があると判断した事業については
戦略の見直し・再編等を実施



2-4. 財務戦略

資本コストを意識した柔軟な株主還元の実施

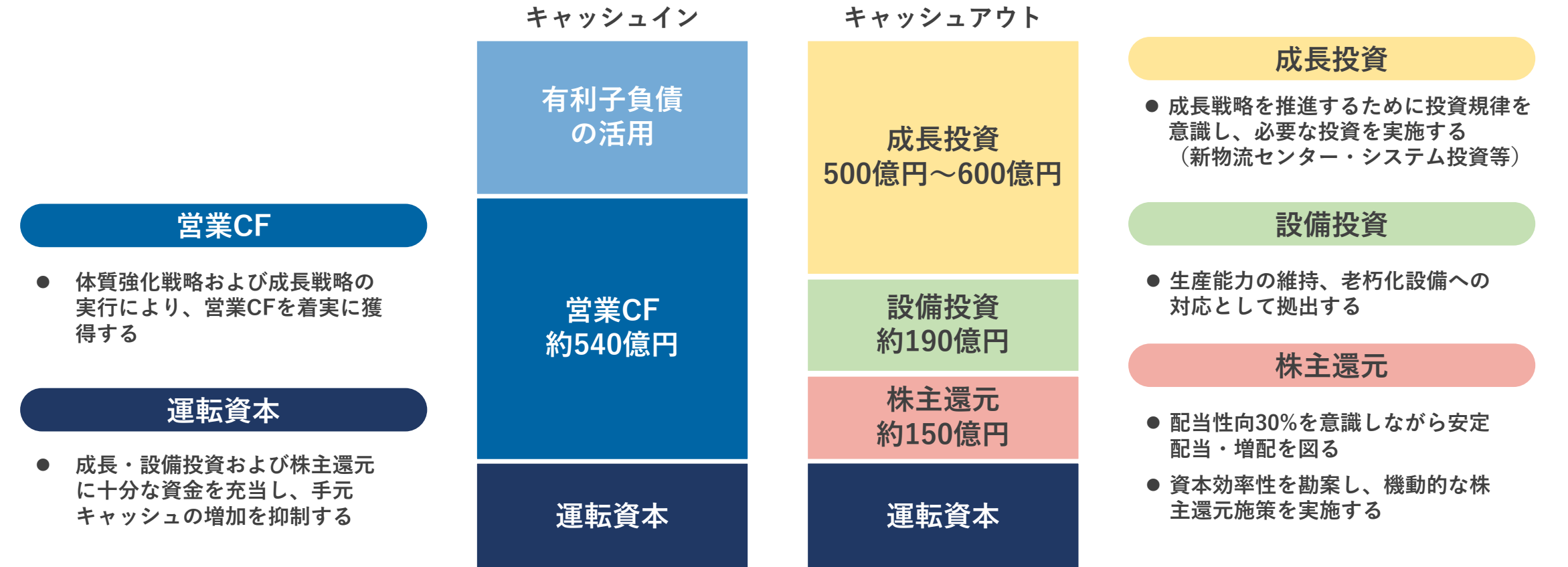
2030年3月期におけるROE8%以上の達成に向けた株主還元

	中期経営計画2026（3年間）	中期経営計画2030（4年間）
株主還元方針	配当性向30%を意識しながら 安定配当・増配を図る	配当性向30%を意識しながら 安定配当・増配を図る
配当金	平均配当性向 33.5% (24/3期～26/3期 実績)	2027年3月期（予想） 前年同様に年間112円を維持 (配当性向 53.5%)
その他	自己株式取得 約30億円 (24/3期)	機動的に実施
配当総額	約105億円 (24/3期～26/3期 実績)	150億円以上

ROIC・EBITDAを活用した経営

キャッシュアロケーション：事業成長・基盤構築への投資

IT・DX、組織改革、人材育成、物流インフラなど、将来の成長に不可欠な経営基盤の強化に重点的に投資



2-5. サステナビリティ戦略

サステナビリティ強化を企業価値向上につなげる

中期経営計画2030

環境	<ul style="list-style-type: none"> ● GHG排出量50%以上の削減（2024年3月期比 Scope1・2対象） ● Scope1・2・3の算定と削減に向けた取組検討
人材	<ul style="list-style-type: none"> ● DEIの推進 女性管理職比率 2026年3月期 5.2%→2030年3月期 10% ● 人的資本経営の推進（人事制度見直し・研修拡充・働きやすい職場環境の構築）
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> ● 生活必需品の安定供給に向けた従来のBCP（事業継続計画）からBCM（事業継続マネジメント）へ ● サイバーセキュリティ・IT-BCPの強化
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● CGコードへの対応強化 ● 指名・報酬委員会を活用した人材発掘・育成（幹部サクセッションプラン） ● グループガバナンスの強化（コンプラ遵守と不正の未然防止）
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的成長に向けた他企業との協働（共同配送等）

人的資本経営の推進

目指すべき姿

全社員が働き甲斐を持ち、長く働き続けたいくなる会社

強く
(収益力・生産性の向上)

正しく
(コンプライアンス・ガバナンスの遵守)

楽しく
(モチベーション向上・働き甲斐・環境改善)

中計2030 方針

人事制度のさらなる見直し

人材育成研修を拡充

社員の働きやすい
職場環境の構築

中計2026 実施項目

新人事制度の改定・浸透

- 職種区分として「エリア管理職」を新設
- ジョブリターン制度の改定
- 昇格要件の改定
- 職種転換回数の改定
- 人事評価制度の改定

企業成長を加速させる人材強化

- 積極的な採用活動
- 新入社員から管理職までキャリアごとに研修制度を設置
 - ・ 対面研修、オンライン研修、応募型研修
 - ・ 自己啓発支援
 - ・ E-Learning 等
- 全社ITスキル教育

社員意識調査の実施

KPI 継続勤務意識2026年目標 4.0

2025年2月調査	点数 (5段階評価)	前年比
評価の納得性	3.8	+0.08
やりがい	3.8	+0.03
働き方	3.7	+0.20
休暇取得	4.0	+0.05
社員満足度	3.6	+0.08
継続勤務意識	3.7	+0.02

成長戦略と人員計画の連動

ガバナンス強化

コーポレートガバナンス・コードへの対応やサクセッションプランの推進等、透明性の高い経営体制を構築

~2023

- ☑ 監査等委員会設置会社へ移行 経営の透明性向上を目的に監査等委員会設置会社へ移行
- ☑ 任意の指名・報酬委員会の設置 過半数を社外取締役として透明性を確保

2024

- ☑ 独立社外取締役比率の向上 取締役数の見直しにより独立社外取締役比率を46%へ向上

2025

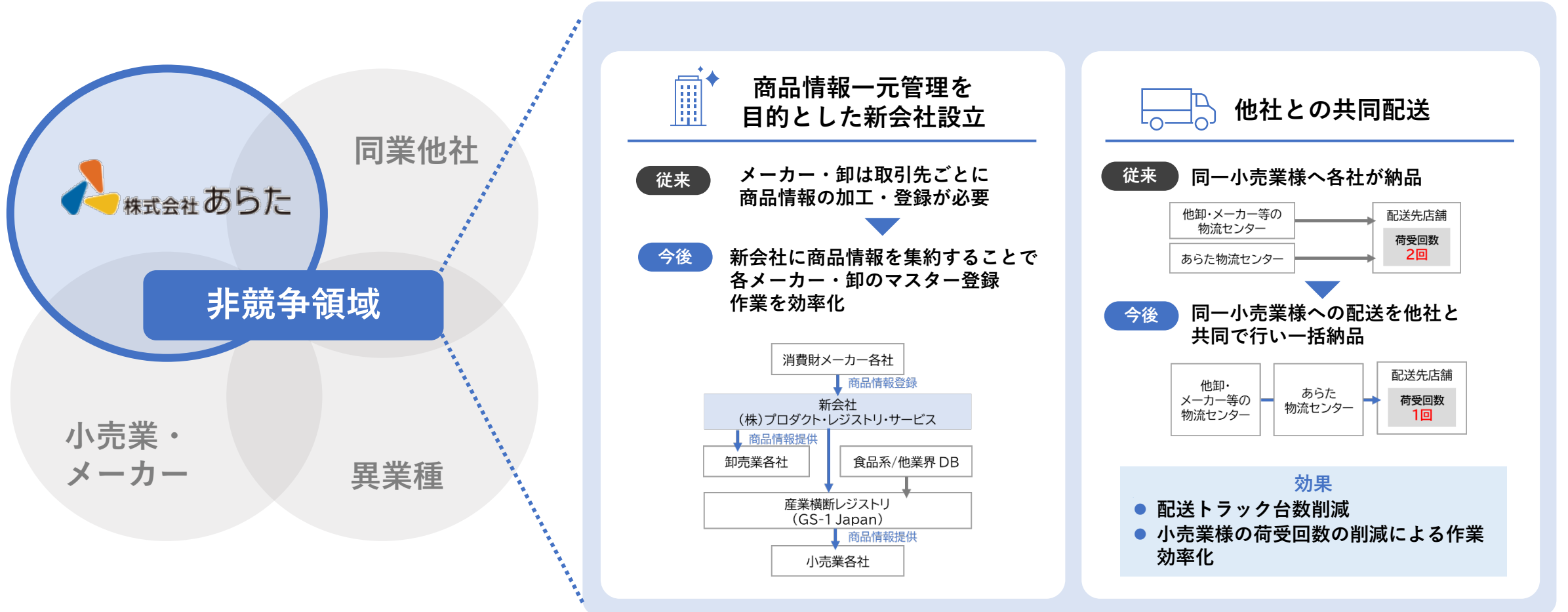
- ☑ 独立社外取締役比率のさらなる向上 取締役11名に対し社外取締役6名とし社外取締役比率過半数となる体制へ移行
- ☑ サクセッションプランの推進 指名・報酬委員会を全社外取締役での構成とし、サクセッションプランを開示
- ☑ 女性取締役比率の向上 女性取締役を3名選任し、女性取締役比率27%へ向上

2026~

- ☑ 取締役会の機能性強化（専門性・多様性の高度化）
- ☑ 政策保有株式の段階的な解消の推進
- ☑ 指名・報酬委員会を活用した人材発掘・育成（幹部サクセッションプラン）
- ☑ グループガバナンスの強化（コンプラ遵守と不正の未然防止）

サプライチェーン効率化

インフレによるコスト増加や人手不足への対応として
競争・取引先等の垣根を越え、業界全体のサプライチェーンの効率化を推進



*新会社である(株)プロダクト・レジストリ・サービスは、2025年11月に設立され、出資比率は当社（30%）、(株)PALTAC（30%）、(株)プラネット（40%）となっております。

3 中期経営計画2030の先を見据えた戦略

2030の先を見据えた戦略

1 商品開発機能を成長戦略へ

- ・ 卸事業の収益性課題への対応として、収益性の高い商品開発機能を育成
- ・ 商品開発力やマーケティング機能を強化
- ・ 当社や株D-Neeコスメティックとmsh(株)のシナジーを創出し、商品開発機能の拡大を図る

2 グローバル展開の加速

- ・ アジア・ASEAN地域において、現地法人を起点とした輸出ビジネスの拡大
- ・ グループ会社（ジャペルグループ・msh(株)）との連携
- ・ 現地ニーズに合わせた商品開発

3 店頭管理機能の再構築

- ・ グループ連携を活用し競合との差別化を図るため、新たなサービス領域を開拓
- ・ 労働人口減少の中で、小売業・メーカーの課題にこたえるサービスを展開

4 基幹システムの刷新による安全性向上と効率化の実現

- ・ 全社業務を最適化する戦略的な情報システム・情報ネットワークの構築
- ・ サプライチェーン全体で有効活用できる情報基盤の構築



予測に関する注意事項

- 本資料は情報の提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料（業績計画を含む）は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。
- ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に記載されている見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。

IRに関するお問合せアドレス



ir-info@arata-gr.jp

決算に関するご質問やIR面談のご依頼お待ちしております

