



株式会社コナカ

中期経営計画

2026年9月期～2028年9月期

目次

| | |
|--------------------|------|
| I. ビジョン | P.4 |
| II. 当社グループについて | P.6 |
| III. 前中期経営計画の振り返り | P.8 |
| IV. 中期経営計画で目指す姿 | P.11 |
| V. 施策 | P.17 |
| VI. 企業価値向上に向けた取り組み | P.21 |
| VII. 目標とする経営指標 | P.23 |
| VIII. サステナビリティ | P.25 |

| | |
|--------------------|------|
| I. ビジョン | P.4 |
| II. 当社グループについて | P.6 |
| III. 前中期経営計画の振り返り | P.8 |
| IV. 中期経営計画で目指す姿 | P.11 |
| V. 施策 | P.17 |
| VI. 企業価値向上に向けた取り組み | P.21 |
| VII. 目標とする経営指標 | P.23 |
| VIII. サステナビリティ | P.25 |

ビジョン

- ・「すべては品質から。」をスローガンに、企画・生産から流通、販売に至るまでを完全に自社プロデュースするSPA（製造小売）システムを採用し、価値ある商品をリーズナブルな価格で提供し続け、すべてのお客様にお買い物を通じてご満足を感じていただけるよう、さらに進化を続けます。
- ・グループ各社、各ブランドのコアコンピタンスを活かして、お客様のライフスタイルをトータルコーディネートする総合ファッショングループを目指します。

| | |
|-----------------------|------------|
| I. ビジョン | P.4 |
| II. 当社グループについて | P.6 |
| III. 前中期経営計画の振り返り | P.8 |
| IV. 中期経営計画で目指す姿 | P.11 |
| V. 施策 | P.17 |
| VI. 企業価値向上に向けた取り組み | P.21 |
| VII. 目標とする経営指標 | P.23 |
| VIII. サステナビリティ | P.25 |

コナカグループの概要及び展開ブランド

各子会社への議決権所有割合は100%であり、(株)バーンデストローズジャパンリミテッドは、(株)サマンサタバサジャパンリミテッドの100%子会社であります

コナカエンタープライズ(株)

フランチャイジー業態によるフードサービス事業及び教育事業

KidsDuo

KidsDuo
International

こどもの可能性は無限大!
コペルナ
半田屋
HANADA YA

かつや
かわや
浅草
からあげ

(株)コナカ

ビジネスウェア及び関連
洋品の販売



SUIT SELECT

DIFFERENCE

(株)アイステッヂ

洋服のリフォーム及びフランチャイジー業態によるリユース業（リサイクルショップ）



ファッショナリーフーム
お直しピット!
ONAOSHI PIT!

(株)サマンサタバサジャパンリミテッド

バッグ、ジュエリー及びアパレルの企画・製造・販売

Samantha Thavasa

Samantha Thavasa
Petit Choice

SAMANTHAVEGA

Samantha Tiara

& chouette

FIT HOUSE

(株)バーンデストローズジャパンリミテッド

アパレルの企画・製造・販売

READYAZEL AND COUTURE

SWINGLE

WILL SELECTION

KONAKA (THAILAND) CO., LTD.

タイ王国におけるビジネスウェア及び関連洋品の販売

SUIT SELECT

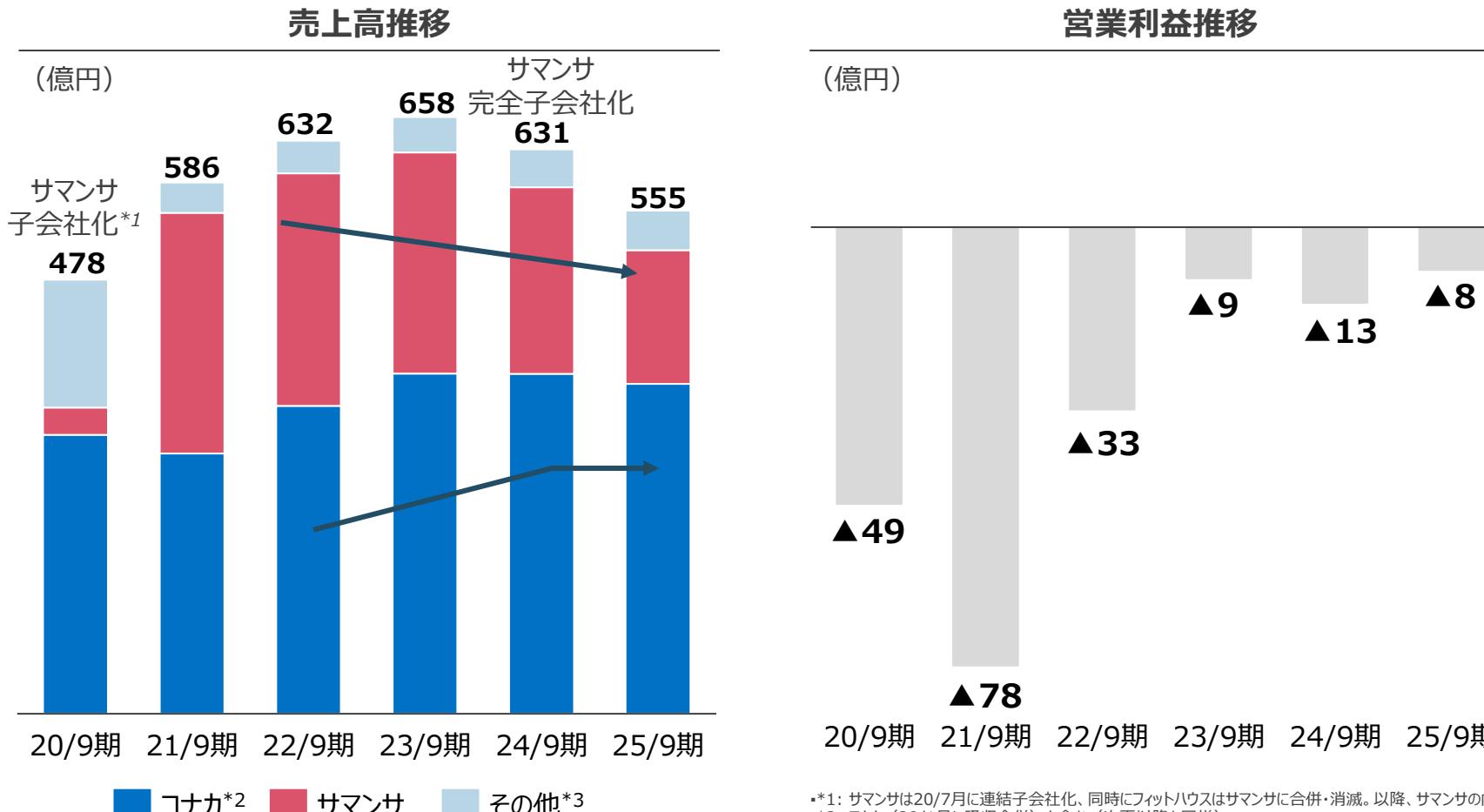


| | |
|--------------------------|------------|
| I. ビジョン | P.4 |
| II. 当社グループについて | P.6 |
| III. 前中期経営計画の振り返り | P.8 |
| IV. 中期経営計画で目指す姿 | P.11 |
| V. 施策 | P.17 |
| VI. 企業価値向上に向けた取り組み | P.21 |
| VII. 目標とする経営指標 | P.23 |
| VIII. サステナビリティ | P.25 |

連結業績推移

コナカの牽引によりコロナ禍からは順調に回復

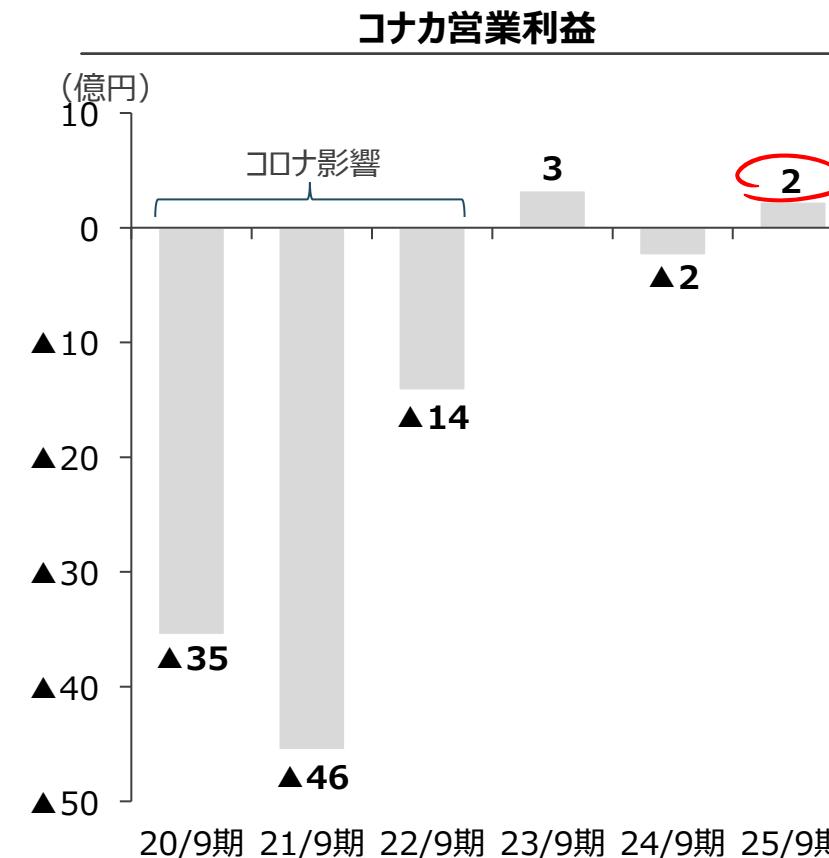
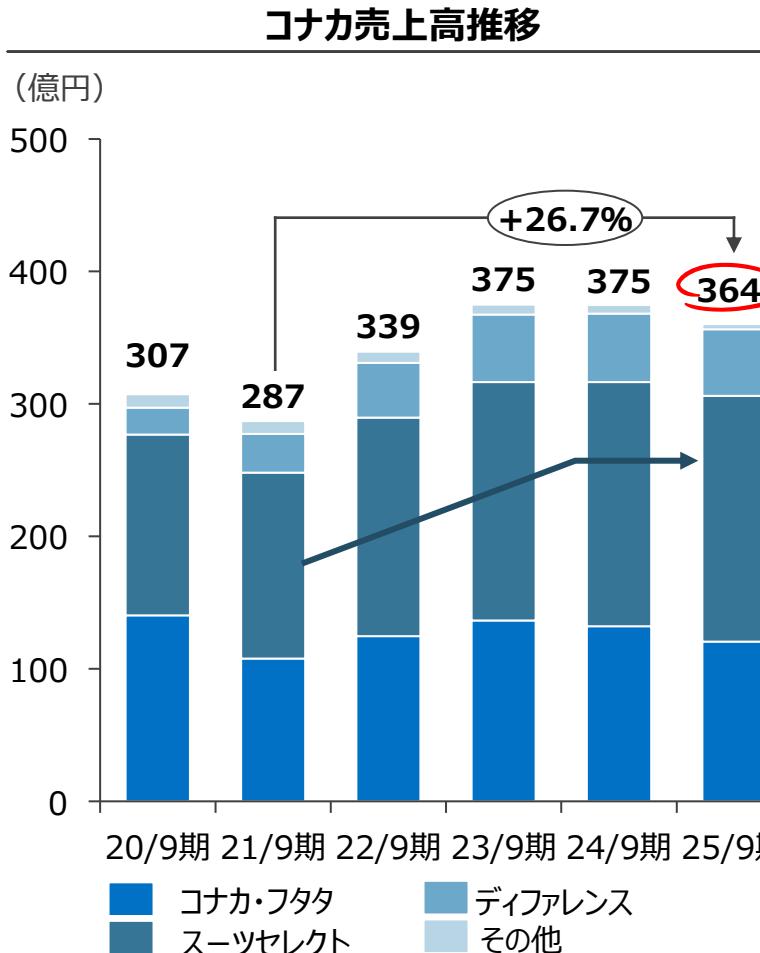
近年はサマンサ社の不採算店舗の閉店など、積極的に構造改革を推進しています



*1: サマンサは20/7月に連結子会社化、同時にフィットハウスはサマンサに合併・消滅。以降、サマンサの内数として計上
 *2: フタ (20/1月に吸収合併) を含む（次頁以降も同様）
 *3: 「その他」はフィットハウス（21/9期よりサマンサに統合）、コナカエンターブライズ、アイステッヂ、コナカタイランド

コナカ単体業績推移

売上高はコロナ影響で悪化したのち順調に回復、営業利益も黒字に回復しています



| | |
|------------------------|-------------|
| I. ビジョン | P.4 |
| II. 当社グループについて | P.6 |
| III. 前中期経営計画の振り返り | P.8 |
| IV. 中期経営計画で目指す姿 | P.11 |
| V. 施策 | P.17 |
| VI. 企業価値向上に向けた取り組み | P.21 |
| VII. 目標とする経営指標 | P.23 |
| VIII. サステナビリティ | P.25 |

コナカの将来像2028

当社の強みである機能性商品、確かな生産背景を持つ商品開発力並びに各ブランドの強みを活かして、変化する市場環境に素早く対応し、成長を目指します

- ✓ コナカ・サマンサのバックオフィス機能/体制の共通化
- ✓ 生産背景の再構築
- ✓ 店舗POSシステム刷新による効率化、顧客満足向上



本計画の骨子

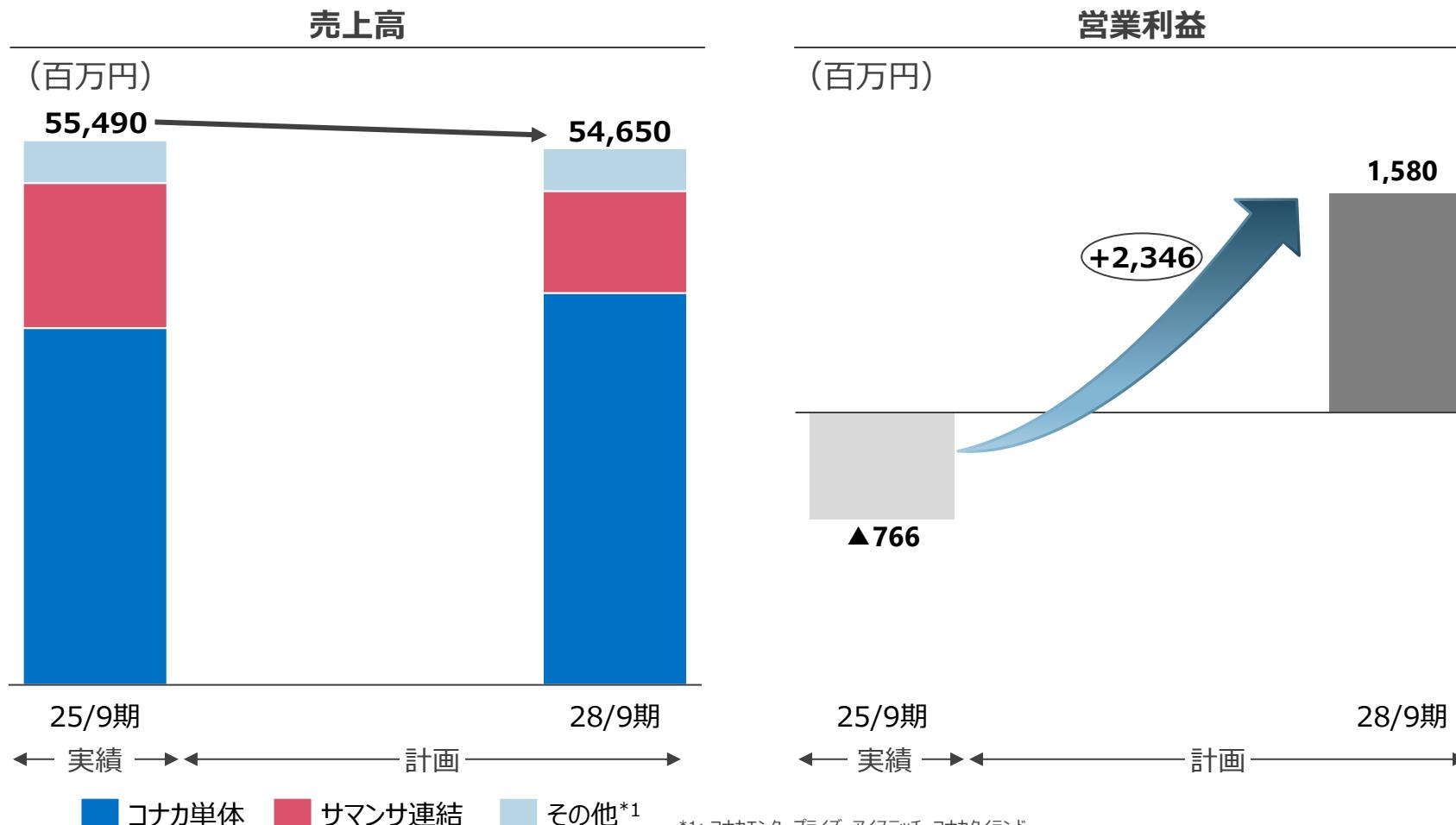
サマンサ社の事業構造改革を確実に推し進めて黒字化を達成し、各ブランドの収益力改善を通じて、グループ全体の財務体質を正常化いたします

| | | 過去の振り返り | 事業計画の骨子 | |
|-----|-------|--|-----------------------------|--|
| コナカ | 採算性 | <ul style="list-style-type: none"> 不採算店舗が複数存在 人的資源が偏在 | 財務正常化の前提となる、事業の収益力改善を3ヵ年で達成 | |
| | 顧客訴求力 | <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍以降、一時的にスーツ需要回復も、カジュアル基軸の顧客ニーズと商品戦略が徐々に乖離 好調であったディファレンスも競争激化により成長がやや鈍化 | コナカ | サマンサ |
| | 店舗収益力 | <ul style="list-style-type: none"> 店舗の利益創出力が低い <ul style="list-style-type: none"> - ST *1は売上減で店舗人件費/家賃を貯えず赤字店舗が増加 - FH *2はブランド直取引終了で売上・粗利率共に減少 | 抜本的構造改革 | |
| | サマンサ | <ul style="list-style-type: none"> 本部費・本社費は削減を進めるも、一部経費の固定化により高い水準 | 収益改善 | <ul style="list-style-type: none"> 不採算店舗の退店 新規出店、新業態 人員の再配置 |
| | 経費効率 | | 成長戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 労働コストの最適化 賃料削減 粗利率改善 |
| | | コナカ | | |
| | | サマンサ | | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> 商品戦略 マーケティング戦略 新業態展開 ユニフォーム事業拡大 DX推進 | | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> リユース強化 海外直接仕入 新商品の展開 越境EC強化 | | |

*1: サマンサタバサ、*2: フィットハウス

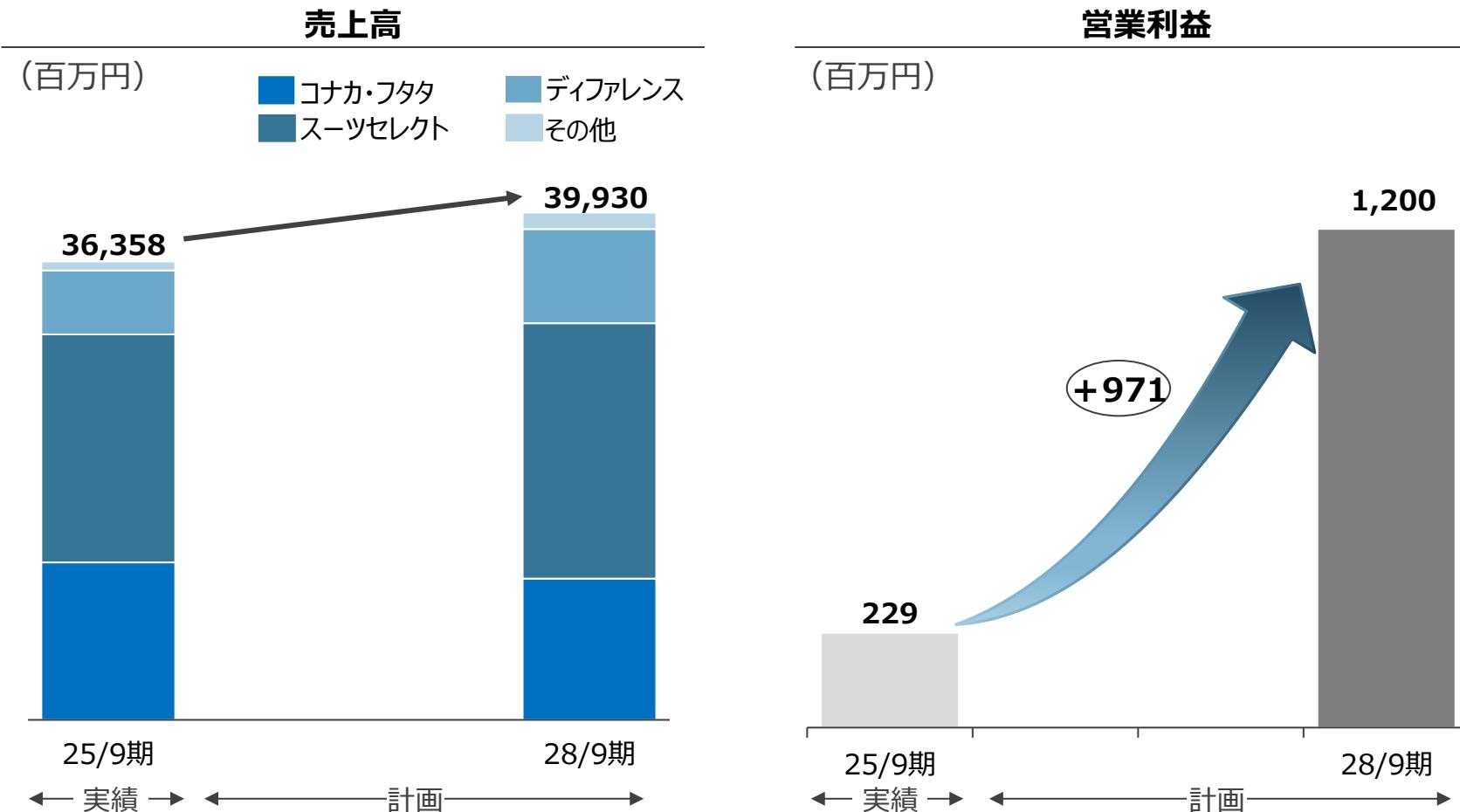
コナカ連結 - 数値計画

店舗数の減少により売上高はほぼ横ばいとなるものの、サマンサ社の抜本的構造改革により、営業利益では黒字転換となります



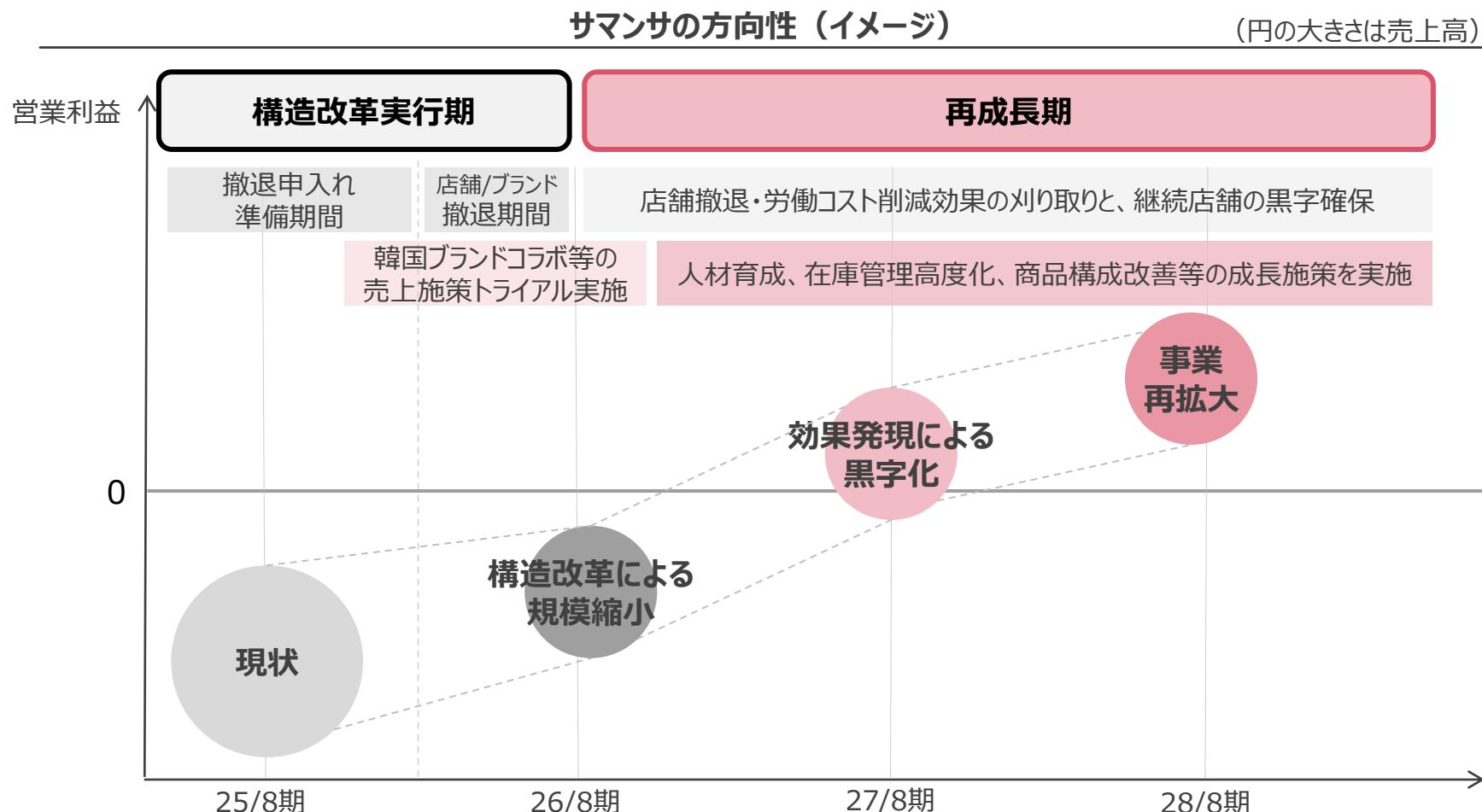
コナカ単体 - 数値計画

新業態展開、ビジカジ・レディース及びユニフォーム事業の強化により売上高を伸ばしつつ、各種経費の効率化を図ることで営業利益を確保します



サマンサタバサの方向性イメージ

26/8期にかけては、構造改革施策の着実な実行により赤字幅の縮小を図り、再成長の基盤を整えた上で、
27/8期以降を見据えた売上高増加施策を積み上げていきます



| | |
|--------------------|-------------|
| I. ビジョン | P.4 |
| II. 当社グループについて | P.6 |
| III. 前中期経営計画の振り返り | P.8 |
| IV. 中期経営計画で目指す姿 | P.11 |
| V. 施策 | P.17 |
| VI. 企業価値向上に向けた取り組み | P.21 |
| VII. 目標とする経営指標 | P.23 |
| VIII. サステナビリティ | P.25 |

コナカ - 施策と効果額

オーダー市場におけるボリュームゾーンからハイエンド領域まで、全方位的な需要の獲得を図ります。また、既製服市場ではDXとマーケティングを活用し、ビジカジとレディース、そしてユニフォーム事業を強化いたします

| カテゴリ | 施策 | 施策概要 | 売上高 | | | 営業利益 | | | (百万円) |
|------|------------|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | | 26/9期 | 27/9期 | 28/9期 | 26/9期 | 27/9期 | 28/9期 | |
| 構造改革 | 不採算店舗退店 | 郊外型店舗中心に退店予定 | | | | | | | |
| | 新規出店 | 毎期10店舗程度ずつの出店を計画 | ▲400 | ▲550 | 120 | 180 | 370 | 500 | |
| 収益改善 | 労働コストの最適化 | パート、アルバイトへのシフトによる人材派遣費の調整 | | | | | | | |
| | 賃料削減 | 売場面積減坪による賃料削減 | — | — | — | 60 | 70 | 100 | |
| 成長戦略 | 粗利率改善 | 価格の適正化、仕入コスト削減と条件見直しによる粗利率改善 | | | | | | | |
| | 商品展開 | ビジカジ/レディース商品の拡販に向けた、仕入増加と販促強化 | | | | | | | |
| 成長戦略 | マーケティング戦略 | 販促のデジタル化、フレッシュヤーズ・成人式の強化 | | | | | | | |
| | 新業態展開 | 新オーダー業態の出店と業態転換の導入。既存店舗の高度化 | 500 | 1,400 | 2,600 | 220 | 270 | 390 | |
| 成長戦略 | ユニフォーム事業拡大 | 企業向けユニフォームを中心とした事業拡大 | | | | | | | |
| | DX推進 | 新POSシステム導入やAIの活用による業務効率改善 | | | | | | | |
| | | | 計 | 100 | 850 | 2,720 | 460 | 710 | 990 |

サマンサタバサ - 施策と効果額

抜本的な構造改革施策を実施することで、売上高は減少するものの、営業利益では28/8期で1,250百万円の改善を見込みます

| カテゴリ | 施策 | 売上高 | | | 営業利益 | | | (百万円) |
|------------|-------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| | | 26/8期 | 27/8期 | 28/8期 | 26/8期 | 27/8期 | 28/8期 | |
| 店舗・ブランド効率化 | 店舗の省人化 | | | | | | | |
| | 店舗撤退 | | | | | | | |
| | 事業本部費の削減 | ▲1,500 | ▲3,300 | ▲3,300 | 500 | 830 | 890 | |
| | ブランド撤退 | | | | | | | |
| 仕入・在庫効率化 | 直接貿易の更なる活用 | — | — | — | 50 | 100 | 100 | |
| | 倉庫減坪 | | | | | | | |
| 本社費削減 | 本社体制の最適化 | | | | | | | |
| | 本社移転による賃料削減 | — | — | — | 100 | 250 | 260 | |
| | その他経費の削減*1 | | | | | | | |
| | 計 | ▲1,500 | ▲3,300 | ▲3,300 | 650 | 1,180 | 1,250 | |

*1 : その他経費の内訳はシステム費用、旅費交通費、通信費、人事募集費

フードサービス事業・教育事業の課題と施策について

DX推進による効率化、品質の向上、人員の確保と教育により、更なる成長を目指します

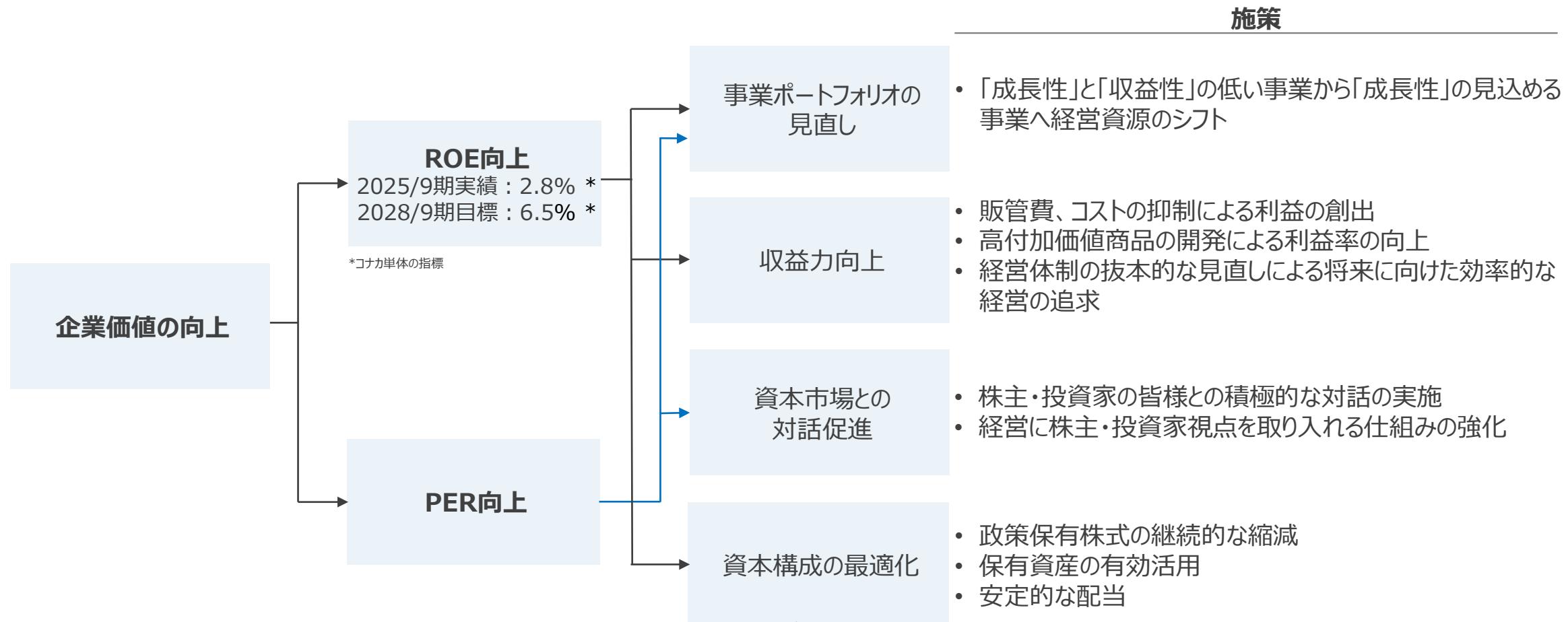


| | | 過去の振り返り | | 事業計画の骨子 | |
|-----------|-------|--|------|---|--|
| | | 質の向上 | 人材確保 | 財務正常化の前提となる、事業の収益力改善を3カ年で達成 | |
| 教育事業 | 質の向上 | <ul style="list-style-type: none"> 各行政機関から非常に質の高い保育、療育の提供と管理体制が求められる | | 教育事業 | |
| | 人材確保 | <ul style="list-style-type: none"> 有資格者不足が足枷となり、授業と生徒の数を増やせない 人材の定着化 | | フードサービス事業 | |
| フードサービス事業 | 収益力向上 | <ul style="list-style-type: none"> 原材料高騰により、利益を圧迫 人件費上昇により、利益率の低下 アナログなオペレーションによるミスとロスの発生 | 人材確保 | <ul style="list-style-type: none"> 送迎効率の改善 経費削減 備品、教材費の最適化 | <ul style="list-style-type: none"> 適正な人員配置 離職率の低下 研修による育成 |
| | 人材確保 | <ul style="list-style-type: none"> 人材不足により、ピーカタイムのサービスの低下、営業時間の短縮を強いられている | | <ul style="list-style-type: none"> 優秀な人材の確保 研修の推進による質の向上 | <ul style="list-style-type: none"> 廃棄ロスの削減 家賃交渉 シフトの管理 |
| 質の向上 | 質の向上 | <ul style="list-style-type: none"> 衛生面の安全を確保するための非常に高い管理体制を求められる | DX推進 | <ul style="list-style-type: none"> 保護者との意思疎通手段、教材管理、指導記録のデジタル化 | <ul style="list-style-type: none"> 安全衛生レベルの底上げ 接客、サービスの向上 |
| | DX推進 | | | | <ul style="list-style-type: none"> オーダータブレット、セミセルフレジの導入 |

| | |
|---------------------------|-------------|
| I. ビジョン | P.4 |
| II. 当社グループについて | P.6 |
| III. 前中期経営計画の振り返り | P.8 |
| IV. 中期経営計画で目指す姿 | P.11 |
| V. 施策 | P.17 |
| VI. 企業価値向上に向けた取り組み | P.21 |
| VII. 目標とする経営指標 | P.23 |
| VIII. サステナビリティ | P.25 |

企業価値向上に向けた取り組み

企業価値向上のため、ROEを向上させ、資本コストや株価を意識しつつ、具体的な施策に取り組みます



| | |
|-----------------------|-------------|
| I. ビジョン | P.4 |
| II. 当社グループについて | P.6 |
| III. 前中期経営計画の振り返り | P.8 |
| IV. 中期経営計画で目指す姿 | P.11 |
| V. 施策 | P.17 |
| VI. 企業価値向上に向けた取り組み | P.21 |
| VII. 目標とする経営指標 | P.23 |
| VIII. サステナビリティ | P.25 |

目標とする指標と経営資源配分の方針

会社資産の有効活用による資産効率の向上、及び株主資本の成長性の観点から、営業利益・ROEを重要経営指標として位置付け、収益性を重視した効率経営により継続的な成長を実現します

経営資源配分の方針

- ✓ 企業価値の向上と持続的な成長を目的に、適正な経営資源の配分を図ります
- ✓ 安定した財務基盤を確保しつつ、収益向上のための積極的な成長投資と安定的な株主還元を目指します

【目標とする指標】

| 連結 | 2025/9期実績 | 2028/9期計画 |
|-----|-----------|-----------|
| ROA | ▲0.8% | 5.2% |
| ROE | 2.9% | 6.8% |
| PBR | 0.53倍 | 0.95倍 |

【目標とする配当性向】

| | 2025/9期実績 | 2028/9期計画 |
|----|-----------|-----------|
| 連結 | 70.3% | 55.4% |
| 単体 | 77.0% | 61.7% |

| | |
|-----------------------|-------------|
| I. ビジョン | P.4 |
| II. 当社グループについて | P.6 |
| III. 前中期経営計画の振り返り | P.8 |
| IV. 中期経営計画で目指す姿 | P.11 |
| V. 施策 | P.17 |
| VI. 企業価値向上に向けた取り組み | P.21 |
| VII. 目標とする経営指標 | P.23 |
| VIII. サステナビリティ | P.25 |

ESG活動に関する方針、戦略 -「エコナカフタタビ」※コナカ・フタタの取組み名称

環境に与える負荷を軽減することを目指し、二酸化炭素 (t-co2) の削減、容器包装の簡素化・減量化、リサイクル推進に取り組んでいます

| | | 方針・戦略 | 今後の目標 | |
|----|------------------|---|--|---|
| 13 | 気候変動に 具体的な対策を | 二酸化炭素 (t -CO2) の削減 <ul style="list-style-type: none"> LED照明への交換や空調設備の更新による消費電力削減への取組み 省エネ法事業者クラス分け評価制度にて「省エネが優良な事業者」とされる「Sクラス」の評価を獲得 | <ul style="list-style-type: none"> 2013年度比46%減を達成したことから当面現状の施策を継続 |   |
| 12 | つくる責任 つかう責任 | 容器包装の 簡素化 減量化 <ul style="list-style-type: none"> レジ袋の有料化、簡易包装を推進 包装資材の見直し、プラスチック容器から紙容器への置換えへの取組み | <ul style="list-style-type: none"> 毎年5%超の削減を継続 認証を受けた再生原料包装資材の活用拡大 |  |
| 12 | つくる責任 つかう責任 | リサイクル 推進 <ul style="list-style-type: none"> 下取り衣料をフェルト生地に加工し、車の消音材として再利用 下取りスーツからウールを抽出し、再生ウールとして活用 下取り衣料を土壤改良剤へ再資源化 | <ul style="list-style-type: none"> リサイクル素材の改修、再生ウールの取組み、土壤改良材への再資源化等より一層注力 <p>https://www.konaka-jp.com/ekonakafutatabi/</p> |   |

人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針

①「人を大切にする会社」という企業文化の維持・浸透

育児のための短時間勤務の対象範囲を法定よりも拡大、店舗休憩時間の導入等働きやすい職場環境づくり

②人材の多様性の確保

正社員登用制度の拡充と退職者再雇用制度の積極化

③人材の育成

階層別、役職別の勉強会・研修会の実施



| 指標 | 実績（2025年9月末） | 目標 |
|--------------------------|-------------------------------|--|
| 従業員における女性比率 | 19.0% | 2028年9月末までに30.0% |
| 管理職に占める女性従業員の比率 | 6.7% | 2030年9月末までに20.0% |
| 男性従業員の育児休業取得率 (2週間以上) | 66.7% | 2026年9月末までに30.0% |
| 離職率 男性 女性 合計 | 男性：3.9% 女性：7.1% 合計：4.5% | 2028年9月末までに 男性：4.0% 女性：6.0% 合計：4.5% |

(注) 1. 上記表は正社員の比率を表しております
 2. 男性の育児休業取得率 = 「育児休業をした男性労働者数」／「配偶者が出産した男性労働者数」
 3. 總職率については、定年退職者を除いて算出しております



引き続き、高い水準での達成を目指します