

各位

中期経営計画策定に関するお知らせ

記

当社グループは、2021年12月21日に公表しました中期経営計画における経営目標につきまして、計画策定時において想定していた前提条件と大きく異なる状況となったことから、直近の業績及び当社グループを取り巻く事業環境等を総合的に勘案し、2025年12月19日開催の取締役会において、2028年9月期を最終年度とする中期経営計画を策定いたしました。

(1) 対象期間：2026年9月期～2028年9月期（3カ年）

- ・ 出退店
- ・ 新業態の展開
- ・ ユニフォーム事業拡大
- ・ マーケティング戦略
- ・ DX 推進

	個別指標	連結指標
売上高	39,930百万円	54,650百万円
営業利益	1,200百万円	1,580百万円
経常利益	1,600百万円	1,800百万円
ROA	5.8%	5.2%
ROE	6.5%	6.8%
PBR	1.0	0.9

以上



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

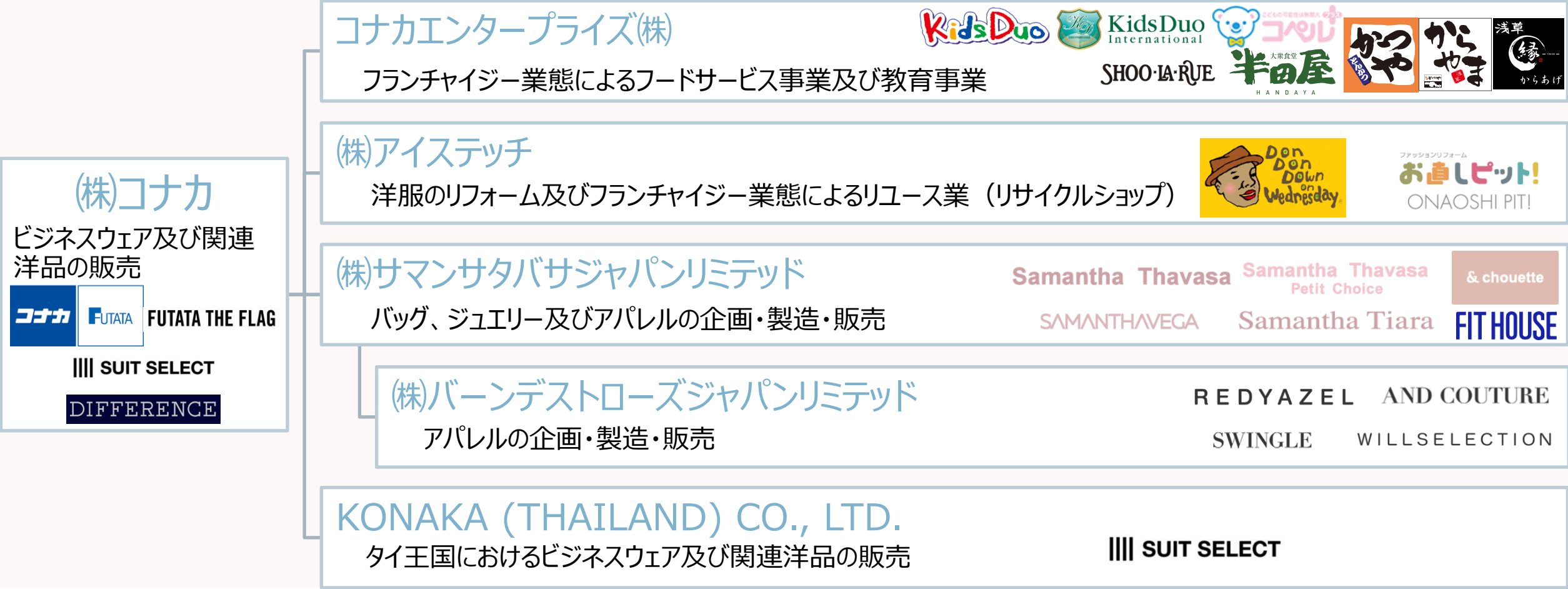
ビジョン

- 「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企業を目指します。

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

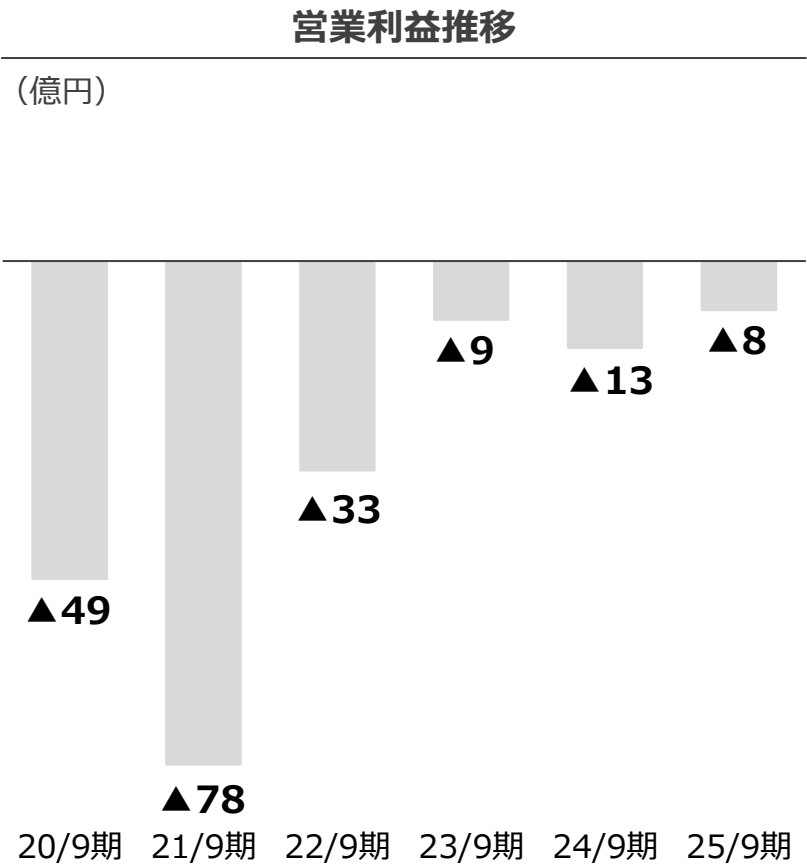
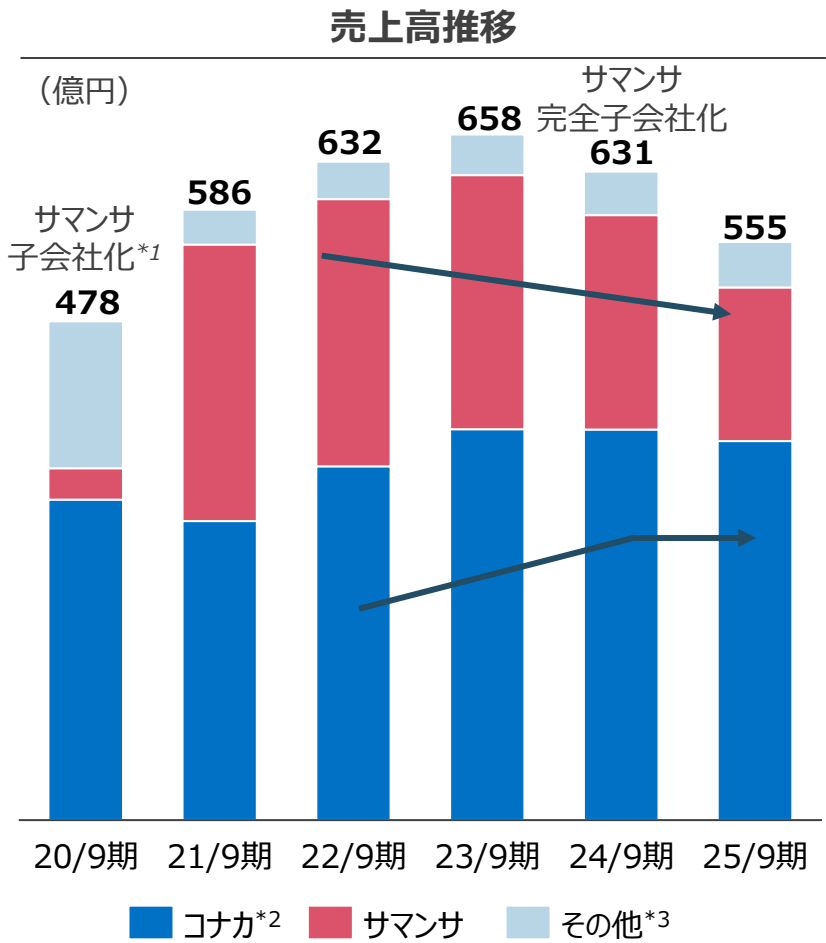
各子会社への議決権所有割合は100%であり、(株)バーンデストローズジャパンリミテッドは、(株)サマンサタバサジャパンリミテッドの100%子会社であります



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

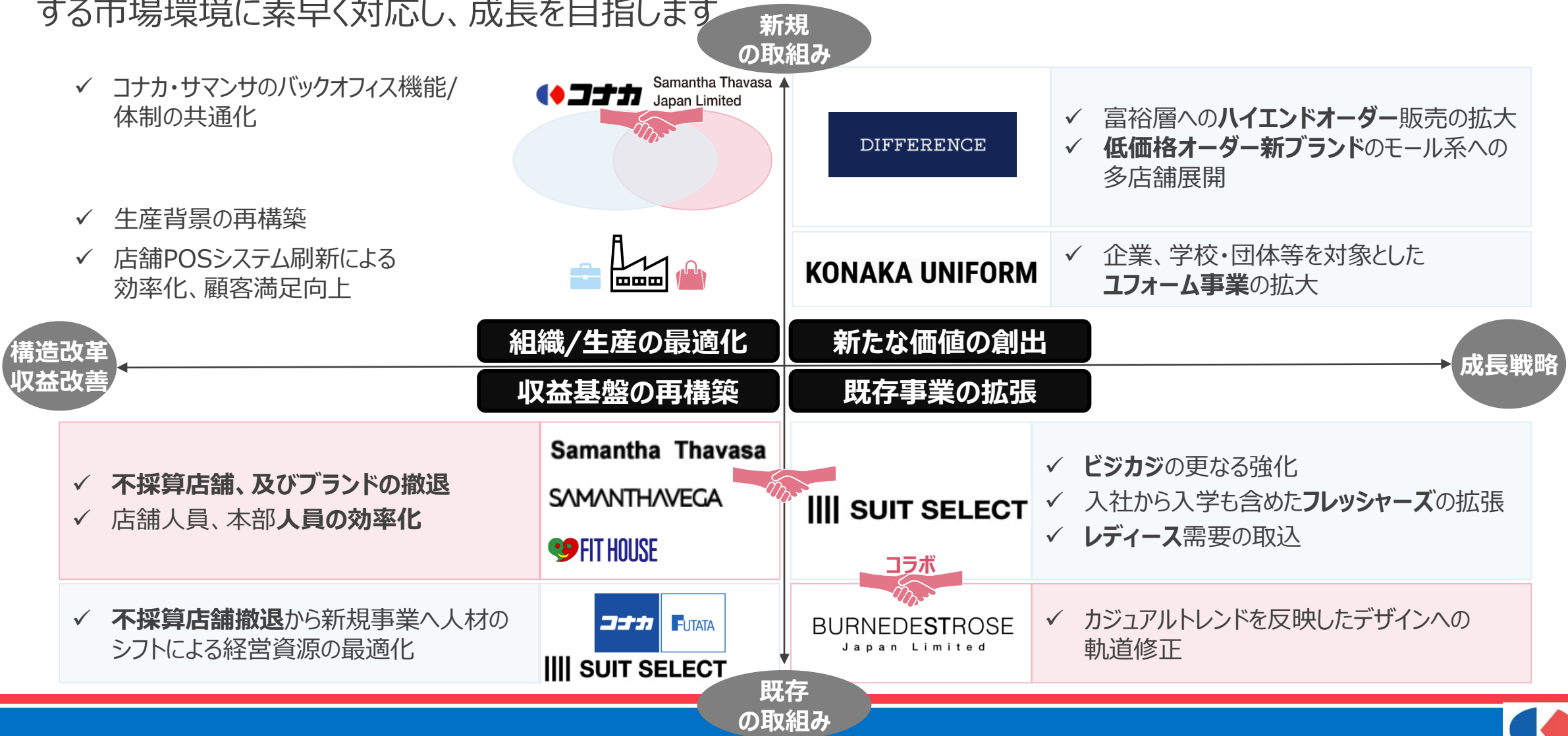


*1: サマンサは20/7月に連結子会社化、同時にフィットハウスはサマンサに合併・消滅。以降、サマンサの内数として計上
*2: フタタ（20/1月に吸収合併）を含む（次頁以降も同様）
*3: 「その他」はフィットハウス（21/9期よりサマンサに統合）、コナカエンタープライズ、アイステッチ、コナカタイランド

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



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

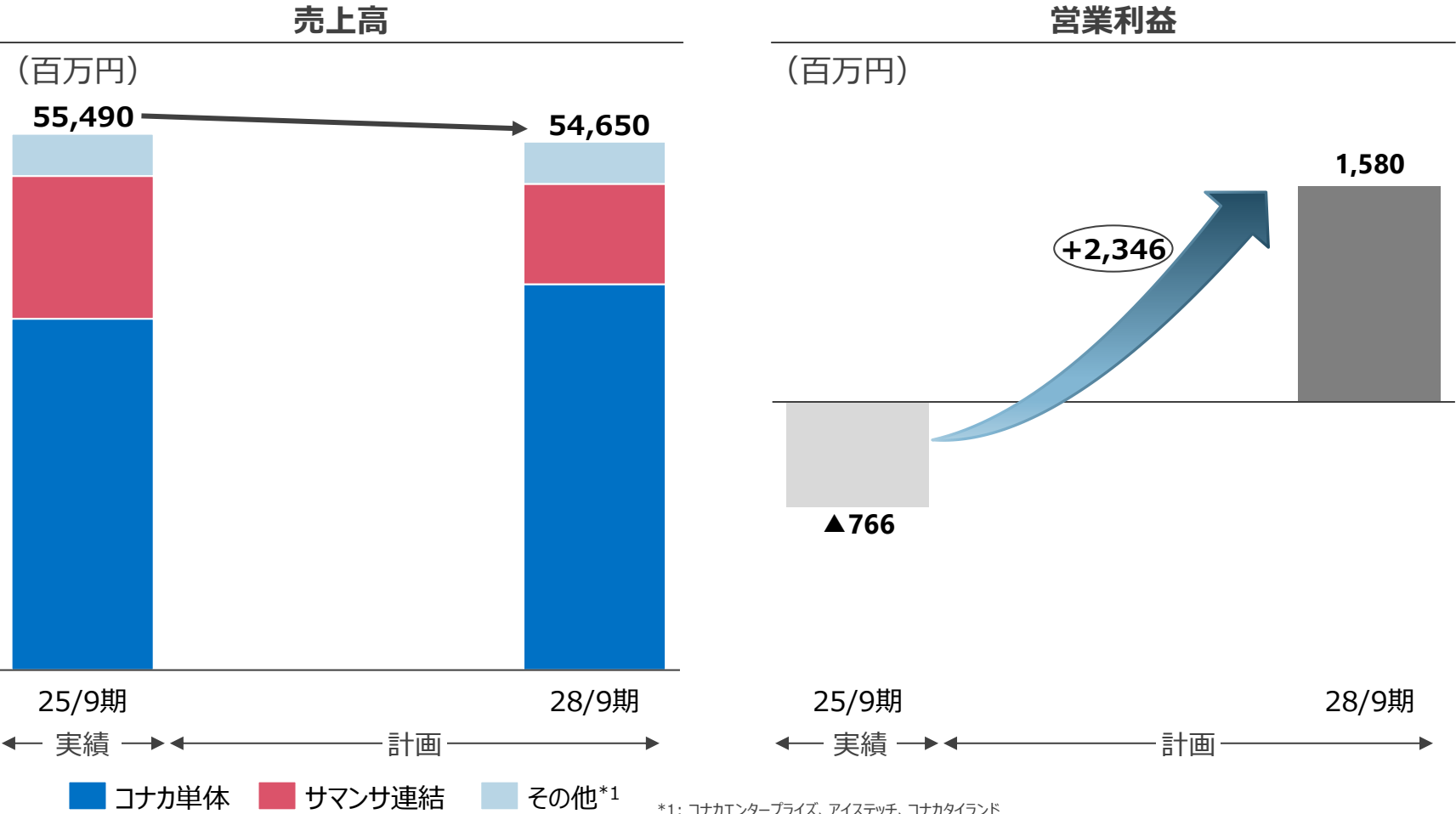
過去の振り返り		
コナカ	採算性	<ul style="list-style-type: none">不採算店舗が複数存在人的資源が偏在
	顧客訴求力	<ul style="list-style-type: none">コロナ禍以降、一時的にスーツ需要回復も、カジュアル基軸の顧客ニーズと商品戦略が徐々に乖離好調であったディファレンスも競争激化により成長がやや鈍化
サマンサ	店舗収益力	<ul style="list-style-type: none">店舗の利益創出力が低い<ul style="list-style-type: none">ST *1は売上減で店舗人件費/家賃を賄えず赤字店舗が増加FH *2はブランド直取引終了で売上・粗利率共に減少
	経費効率	<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

*1: サマンサバサ、*2: フィットハウス

事業計画の骨子		
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		
	コナカ	サマンサ
抜本的構造改革	<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	<ul style="list-style-type: none">店舗・ブランド効率化仕入・在庫効率化本社費削減
収益改善	<ul style="list-style-type: none">労働コストの最適化賃料削減粗利率改善	
成長戦略	<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

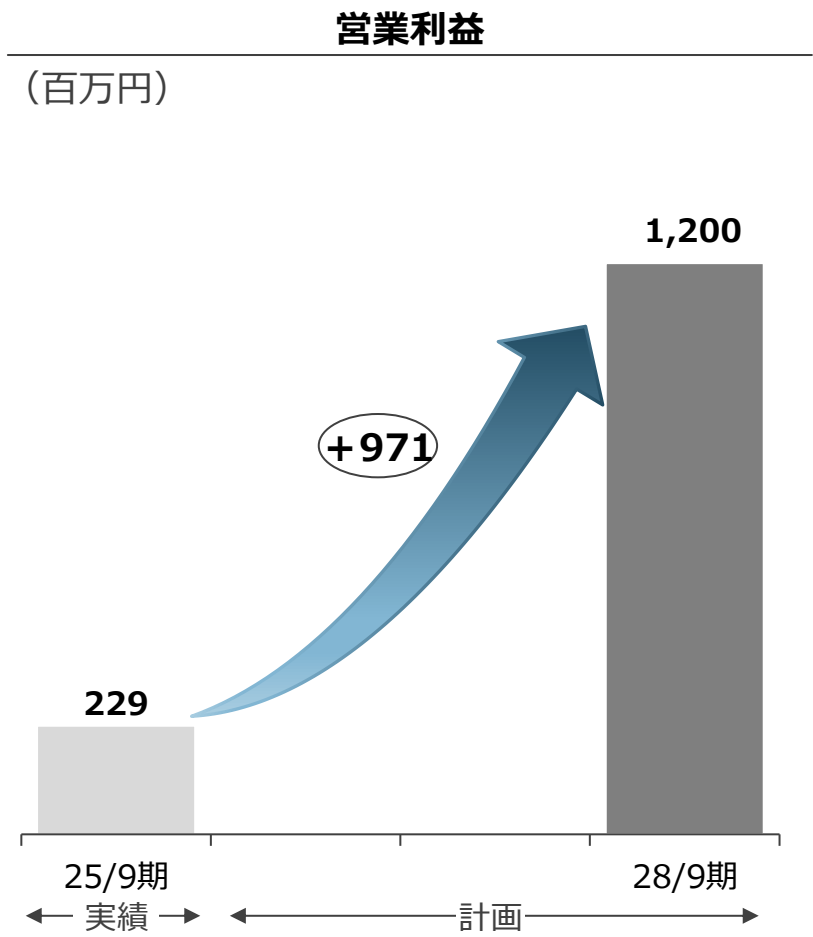
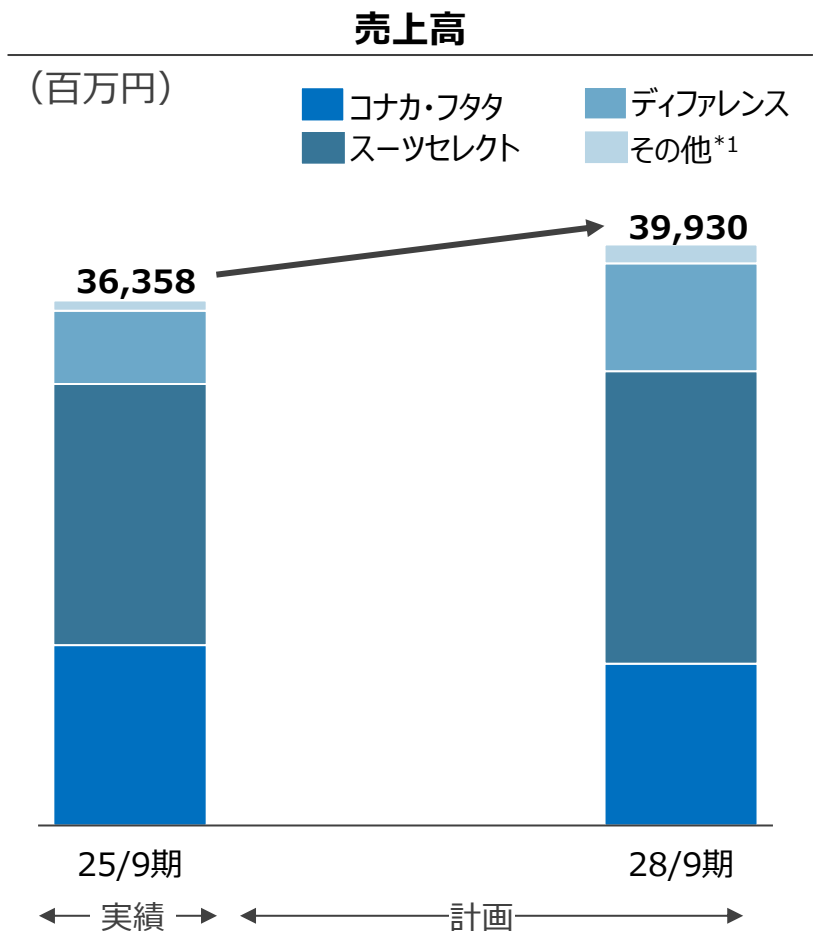
コナカ連結 - 数値計画

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



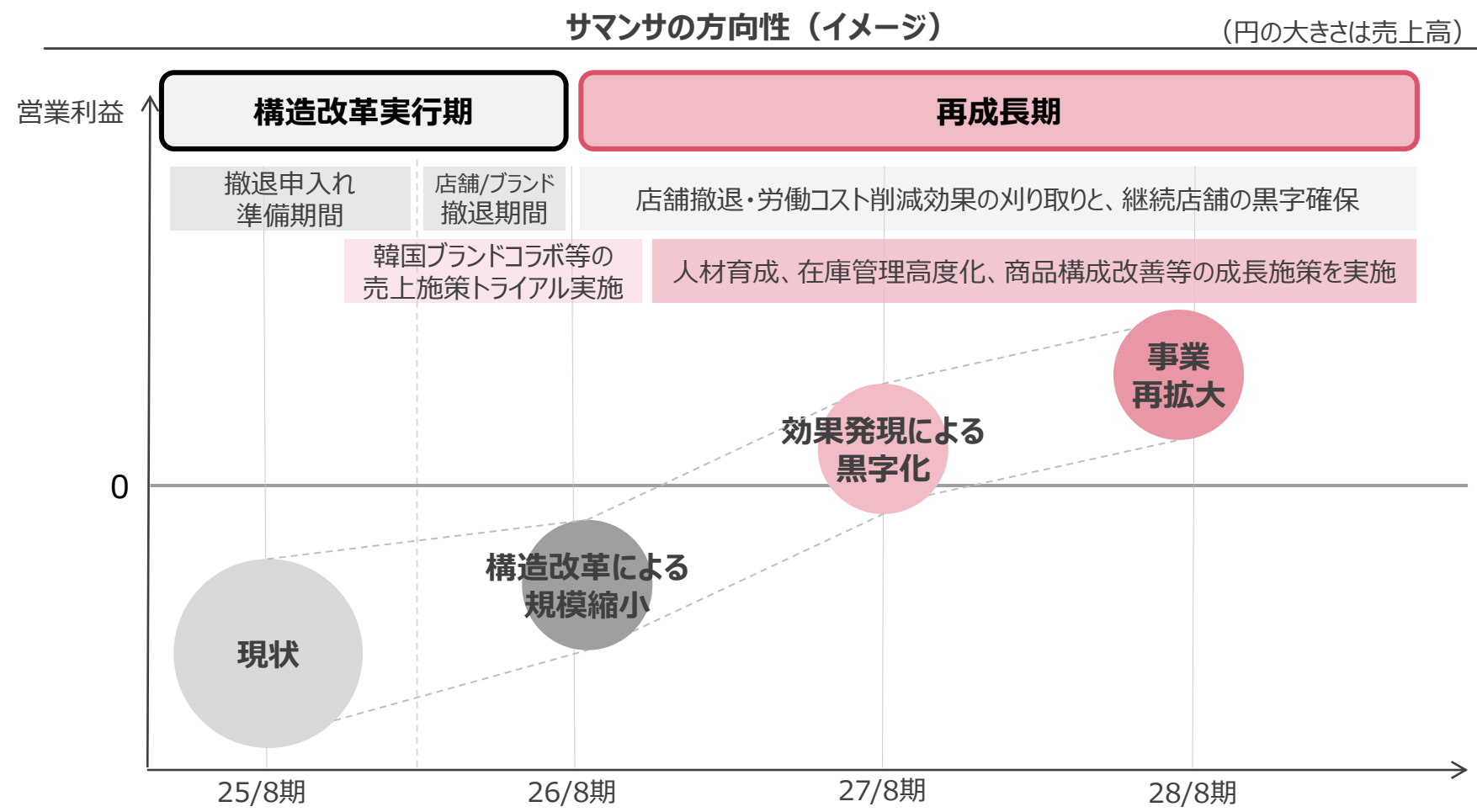
コナカ単体 - 数値計画

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	每期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
	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						
成長戦略	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						
	マーケティング戦略	販促のデジタル化、フレッシューズ・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
	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		
		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

     	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
		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	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">人材不足により、ピーク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
		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が求められる

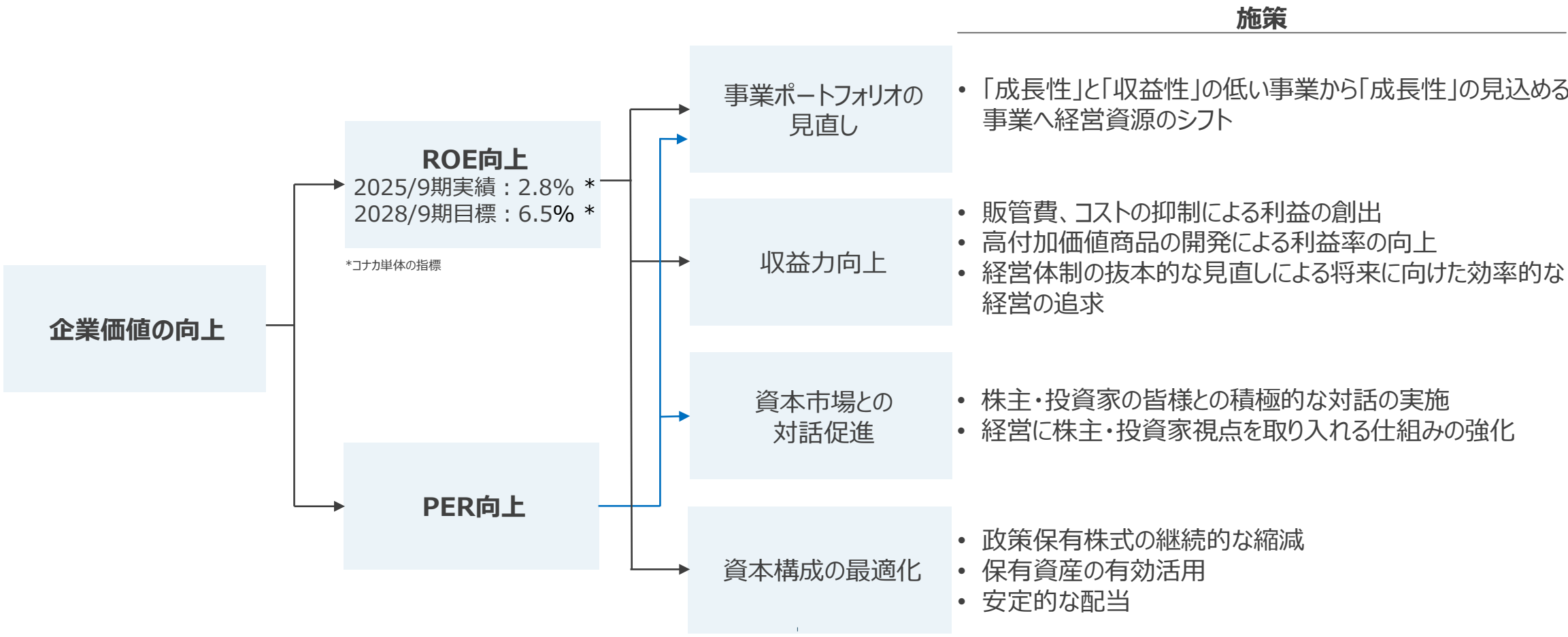
事業計画の骨子

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	フードサービス事業
人材確保	<ul style="list-style-type: none">有資格者の計画採用研修による育成	<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
収益改善	<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">廃棄ロスの削減家賃交渉シフトの管理
質の向上	<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">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">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">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
単体	2025/9期実績	2028/9期計画
ROA	▲2.7%	5.8%
ROE	2.8%	6.5%
PBR	0.55倍	1.00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



- 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

- 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



- 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

- 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



- 下取り衣料をフェルト生地加工し、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
- 下取り衣料を土壌改良剤へ再資源化

- リサイクル素材の改修、再生ウールの取組み、土壌改良材への再資源化等より一層注力

<https://www.konaka-jp.com/ekonakafutatabi/>



コナカ・フタタ店舗から回収された衣類は、提携会社へ送られます。

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

5 ジェンダー平等を
実現しよう

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%

引き続き、高い水準での
達成を目指します

(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. 離職率については、定年退職者を除いて算出しております