



||| SUIT SELECT
DIFFERENCE

中期経営計画

(2022年9月期～2026年9月期)

2021年12月21日

株式会社コナカ

KONAKA

第1部 株式会社コナカ 中期経営計画

第1章 市場環境分析

第2章 現状分析（強みと課題）

1. サプライチェーンをマネジメントしたSPA(製造小売)モデル
2. 3業態のビジネスモデルの強み
3. 3業態のビジネスモデルの課題

第3章 戦略方向性

戦略方向性サマリ

- ① SPAモデルの再構築
- ② ポートフォリオのシフト
- ③ オーダースーツ市場のシェア奪取
- ④ One to Oneマーケティングへのシフト
- ⑤ 新規機会獲得・EC事業拡大
- ⑥ IT投資

第4章 施策の効果

1. 売上高
2. 売上総利益
3. 販売費及び一般管理費・営業利益

第5章 個別 経営指標

第2部 コナカグループ 連結中期経営計画

第1章 グループのビジョンと各社の戦略の概要

1. グループのビジョンおよび事業概要
2. 各社の戦略方向性

第2章 サマンサグループの事業戦略

第3章 連結経営指標

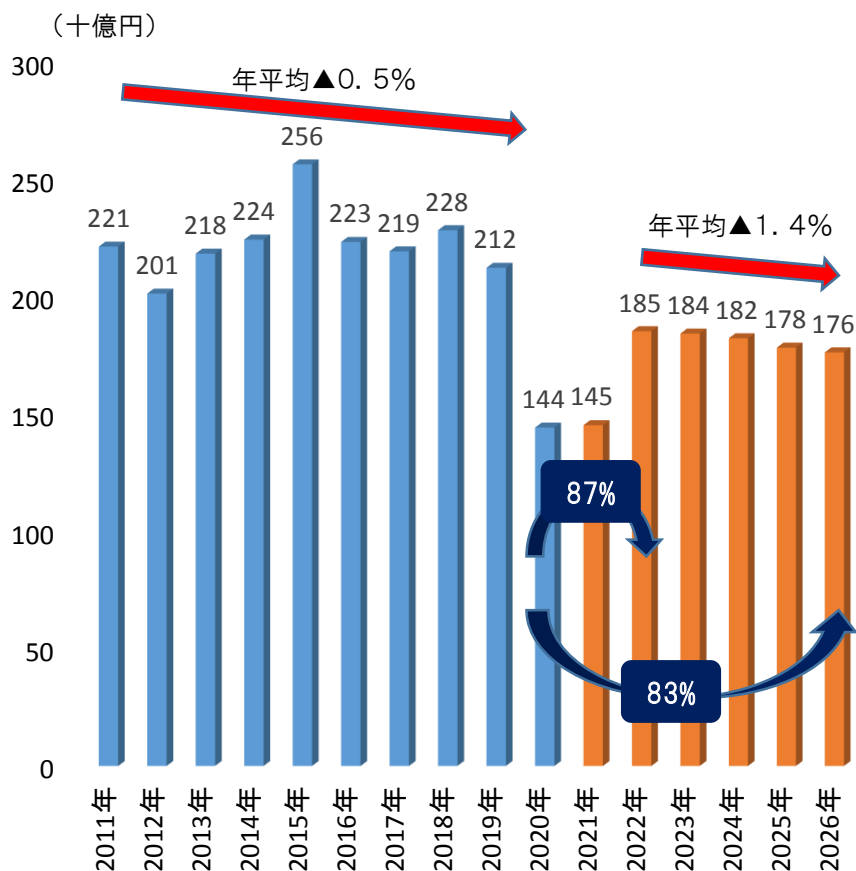


第1部 株式会社コナカ 中期経営計画

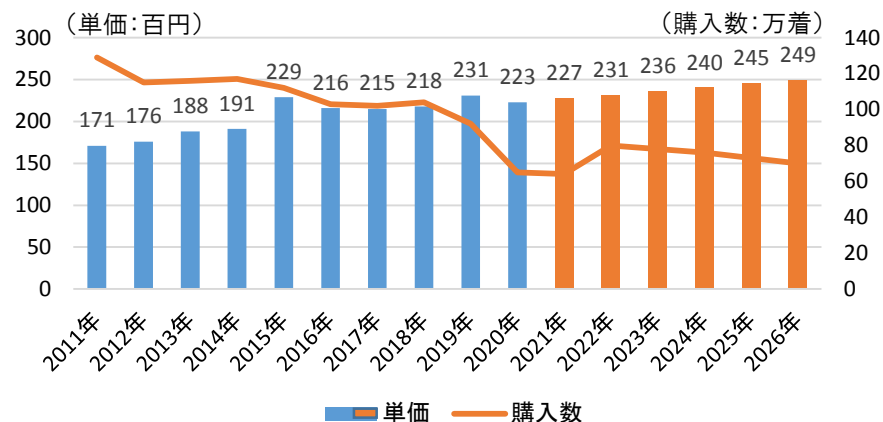
第1章 市場環境分析

2026年のメンズスーツの市場規模は、コロナの収束を前提とした場合、コロナ前(2019年)の約83%になるものと推測されます。背景としては、単価は微増傾向にあるものの、購入数が減少傾向にあるためです。中でも、当社が強みとして需要を取り込んでいる成人式や就活・フレッシューズなどのイベント需要、冠婚葬祭等の再開に伴うフォーマル需要については、コロナ前の水準に戻ると分析しております。また、オーダースーツ市場が大きく拡大している中、オーダースーツの生産背景を整えている当社では、オーダー売上規模がコロナ禍を通じて飛躍的に向上しており、この分野は今後に向けた成長分野と位置付けています。

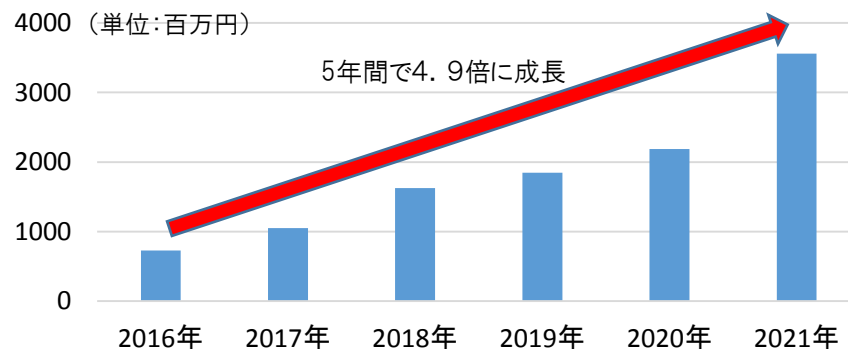
メンズスーツ市場規模



単価および購入数



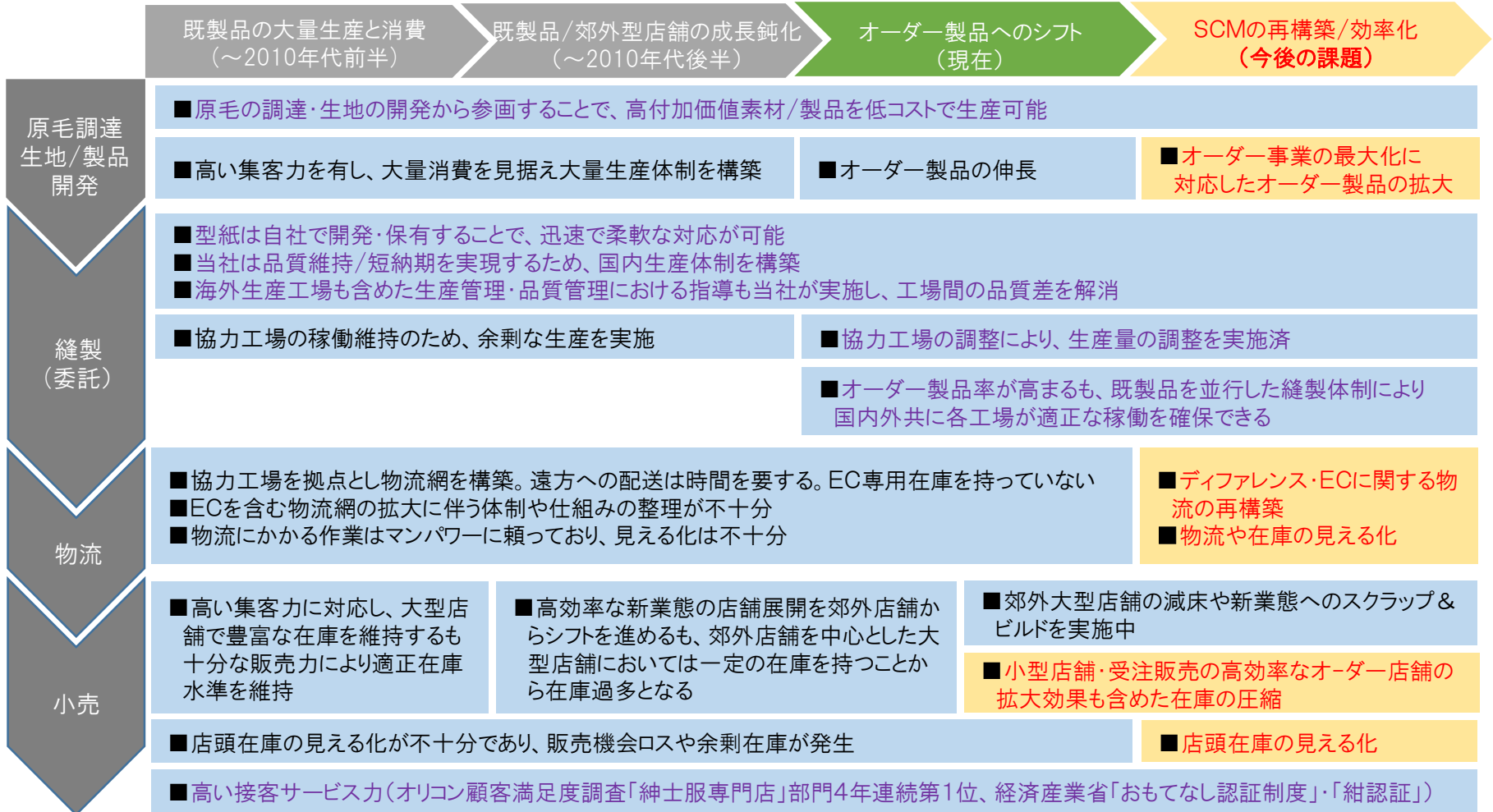
当社におけるオーダー売上規模



第2章 現状分析（強みと課題）

1. サプライチェーンをマネジメントしたSPA（製造小売）モデル

当社は『すべては品質から』をテーマに、長年培ってきた国内外の協力工場との強固な関係性を構築し、原毛の手配から小売りに至る全ての過程にこだわりを持ってサプライチェーンをコントロールし、価格以上に価値のある当社のオリジナル商品を消費者にお届する“真のSPA”モデルを構築しています。



第2章 現状分析（強みと課題）




2. 3業態のビジネスモデルの強み

当社はスーツ市場を取り巻く環境変化を受け、ターゲットとする立地・顧客特性に合わせながら、郊外展開を中心とした『紳士服コナカ・紳士服フタタ』業態のほか、2007年にSPAに特化した都市型の『スーツセレクト』、2016年にカスタムオーダーの『ディファレンス』業態の展開を開始しております。

	コナカ	スーツセレクト	ディファレンス
			
立地	郊外（ロードサイド）	都心（繁華街）	都心（繁華街）
ターゲット	「近い/親切/信用」を感じる顧客	「価格・選びやすさ」を感じる顧客	「こだわり/スタイリッシュ」を感じる顧客
特徴	フルアイテム/大型店舗	ツープライス/中～小型店舗	カスタムオーダー/小型店舗
強み 優位性	<ul style="list-style-type: none"> ▶高い接客サービス力 サービスクオリティ調査「サービス・オブ・ザ・イヤー」では2014年以降8年連続受賞 2015年 総合グランプリ 2019年 平成最優秀企業賞 	<ul style="list-style-type: none"> ▶選ぶ・着る・楽しむをテーマに佐藤可士和氏に総合監修された新しい買い方そのものをデザインしたショップ。 2ライン2プライスがコンセプト 	<ul style="list-style-type: none"> ▶高度なAI技術を活用したAI画像採寸「D-MEASURE」で精度が高い採寸を実現 デジタル活用で気軽にスーツをオーダーできる「仕組み」を作り、パーソナライズできる「体験」を提供
	<ul style="list-style-type: none"> ▶クオリティプロジェクト 素材・技術・機能・ファッション・サービスの5つの要素を追求した、妥協のないモノづくり 	<ul style="list-style-type: none"> ▶若年層に人気のシルエットや機能「スキニー」「4Sシリーズ」 サマンサとのコラボ商品がフレッシュアーズに人気 	<ul style="list-style-type: none"> ▶事業の拡大にあたり必須かつ障壁の高い条件となる生産体制をすでに構築。縫製レベルの高いオーダー製品を競争力の面でアドバンテージとなる短納期で提供
	<ul style="list-style-type: none"> ▶長年ご愛顧いただける高品質ブランド「ドナート・ヴィンチ」（イタリアクラシック） 「リアルコレクション」（ニュージーランドウール） 	<ul style="list-style-type: none"> ▶AIスピードオーダーを2021年度全店で扱いを開始。初年度アイテム成長率が600%を記録 	<ul style="list-style-type: none"> ▶コロナ禍でも事業が大きく成長 2020年9月期 110.9% 2021年9月期 137.3%

第2章 現状分析（強みと課題）

3. 3業態のビジネスモデルの課題

	コナカ	スーツセレクト	ディファレンス
			
	効率性重視		成長性重視
ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> ▶従前は収益の柱であったものの、市場環境の変化/競争激化で収益性が減少 ▶郊外型の中型店舗～大型店舗が中心でフルアイテムによる豊富な在庫を持つ ▶集客のため広告宣伝費(特に紙媒体)を要する 	<ul style="list-style-type: none"> ▶収益性が高く、安定した業態である一方、郊外と比較し立地が良く賃料比率が高い。そのため店舗も中～小型店舗が主力 ▶一方、店舗前の人流も相応にあることから広告宣伝費は抑制が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ▶成長市場であるオーダースーツ市場を掴むための業態であり、高い成長を期待できる(現時点でも高い成長率を維持) ▶都市部中心であるが、小型店舗(10坪前後)であり、地代家賃は抑制かつ初期投資も少額。店舗運営も高効率。
課題方向性	<ul style="list-style-type: none"> ▶オペレーションの効率化と、生産性悪化要因である不採算店舗の対策 ▶紙媒体による集客効果の低下とデジタルマーケティングへのシフト 	<ul style="list-style-type: none"> ▶空白エリアや集客力のあるSCなど出店可能地域/立地が多く、利益の出せる店舗の出店 ▶大きなネットワークを活かしたAIスピードオーダーの一層の浸透と収益性の向上 ▶webマーケティング部を創設し、今後マーケティングの効率化が図れるかが課題 	<ul style="list-style-type: none"> ▶フォーマットも確立しつつあり、競争力・成長力の最も高い業態として重点的に投資 ▶高い既存店成長率の成長の継続と新規顧客層の開拓 ▶顧客利便性を更に向上させる物流やインフラ投資も必要 ▶さらなるマーケティングのデジタル化

戦略方向性サマリ

激変する環境下、アフターコロナを見据えた中期成長を実現するため、SPAモデルの再構築に取り組んでいくと共に、成長しているオーダースーツ市場でプレゼンスを更に高め、市場でのシェアの最大化を図ります。

①	SPAモデルの再構築	<ul style="list-style-type: none">✓ 既製品の店舗販売からオーダー/EC市場にシフトしている中で、非効率になってしまったサプライチェーンマネジメント機能を再構築✓ コナカ業態の販売力に応じた在庫抑制、EC物流強化を実施
②	ポートフォリオのシフト	<ul style="list-style-type: none">✓ 3業態のポートフォリオの構造改革による収益性の向上✓ 収益基盤強化のため、一定のペースで不採算店閉鎖および高効率店舗出店と在庫の圧縮✓ 郊外型店舗のテナント誘致および自社新事業・グループ事業の併設店舗化の推進
③	オーダースーツ市場のシェア奪取	<ul style="list-style-type: none">✓ 生産の強みを活かし、成長市場のシェア奪取を狙う✓ ディファレンス業態のマーケティングおよび広告宣伝の強化✓ スーツセレクト業態のAIスピードオーダーを活用し市場取込
④	One to Oneマーケティングへのシフト	<ul style="list-style-type: none">✓ チラシ中心であった販促手段をデジタルマーケティングにシフト✓ 特に都心型業態のスーツセレクト/ディファレンス中心に取り組む✓ 最終的には、業態間顧客の一元管理を図りTV最大化を狙う
⑤	新規機会獲得・EC事業拡大	<ul style="list-style-type: none">✓ 空白地帯や競合店の撤退により利益獲得の可能性の高いエリアへの出店✓ EC事業の販促強化と、EC物流の再構築による納期短縮化の取組みによる売上の最大化✓ コーディネート画像投稿機能等、HPの充実や外部モールでの販売強化✓ 事業部化による企業用制服、学生服の販売強化
⑥	IT投資	<ul style="list-style-type: none">✓ One to Oneマーケティングへのシフトなど、集客効果向上につなげるIT投資✓ CRMの再構築による顧客管理の推進、不足する機能(デジタル化等)に対するIT投資✓ 店舗の業務効率改善および接客の効率化に向けたIT投資

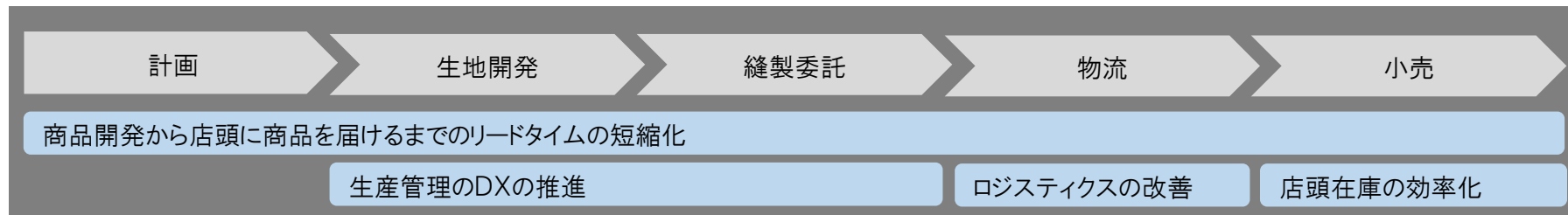
第3章 戦略方向性

①

SPAモデルの再構築

施策見込効果 : 売上高+300百万円・売上総利益率+0.5%・販管費▲250百万円

オーダー構成比やEC構成比の高まりに応じて、より機動的かつタイムリーに商品を供給するためにSPAモデルの再構築に取り組めます。



施策	具体策
商品開発から店頭へ商品を届けるまでのリードタイムの短縮化	商品計画から店頭販売までのリードタイムを短縮することにより、オーダー製品のさらなる拡大と既製品在庫の効率的な圧縮を図る
生産管理DXの推進	①生産工程の稼働率の見える化により、リードタイムの短縮化に寄与 ②消費動向や店頭在庫の状況に応じ、よりタイムリーな生産の稼働に寄与
ロジスティクスの改善	①サマンサグループの岐阜県可児市の物件に物流拠点を設置することによるロジスティクスの効率化・運搬コストの削減 ②配送に日数を要しているECの物流網の改善によるEC売上の拡大
店頭在庫の効率化	①BIツール活用による在庫の見える化により、効率的な在庫運用と機会のロス削減による販売の効率化 ②適正上代価格の見直し等による粗利益率の改善

第3章 戦略方向性

②

ポートフォリオのシフト

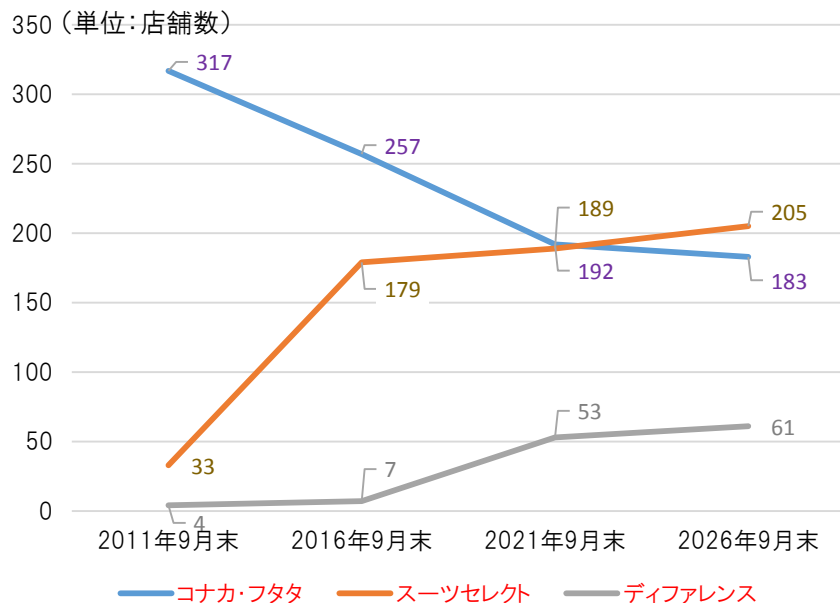
施策見込効果：売上高+1,150百万円・販管費+150百万円

✓3業態のポートフォリオの適正化による収益性の向上

〈郊外〉から〈ターミナルやSC〉へ、さらには〈オーダー〉へ、市場環境の変化に合わせて生産背景を整え、新しい業態開発を行っています。

今後も成長する市場に合わせて業態ポートフォリオを適正に配置し、収益を確保してまいります。

業態ポートフォリオのシフト



2016年9月末までの店舗数に吸収合併前の旧株フタタ店舗数を含みます。
2016年9月末までのディファレンス店舗数は、前身のO・S・Vの店舗数です。

✓収益基盤強化のため、一定のペースでの不採算店閉鎖および高効率店舗出店と在庫の圧縮

不採算店の閉鎖および、スーツセレクト・ディファレンスを中心とした出店により、店舗数拡大と売場坪数の縮小、在庫の縮小を行います。

ディファレンスはオーダー販売のため在庫をほぼ持たず、少人数オペレーションが可能
(2021年9月末現在の平均値)

業態	売場坪数	在庫額	在庫回転日数
コナカ・フタタ	193.6坪	3,508万円	382日
スーツセレクト	63.3坪	1,609万円	149日
ディファレンス	16.4坪	43万円	20日

✓郊外型店舗のテナント誘致および自社新事業・グループ事業の併設店舗化の推進

テナント誘致事例	コンビニエンスストア、他業種専門店など
自社事業の併設事例	業務レンタカー スーツセレクト+ディファレンス複合店舗
グループ事業の併設事例	キッズデュオ(教育事業) お直しビット(補正事業)



コナカ・スーツセレクト+キャストینگ様



コナカ+キッズデュオ(教育事業)

KONAKA

7

第3章 戦略方向性

③

オーダースーツ市場のシェア奪取

施策見込効果：売上高+3,800百万円・販管費+480百万円

✓生産の強みを活かし、成長市場の奪取を狙う

業界最大級の店舗網、高いリピーター率を維持し、既存店客数成長率は安定して確保できており、今後は広告宣伝により集客力を更に高め、オーダー業界をリードするポジションを狙います。

✓ディファレンス業態のマーケティングおよび広告宣伝の強化

デジタルマーケティングの推進により効率の良い新規顧客開拓や、来店予約率UPによる売上最大化を図ります。さらに広告宣伝比率を高め、ブランドのアピール不足を解消し、集客力のさらなる向上を図ります。

■ディファレンス成長の原動力

- デジタル活用で気軽にスーツをオーダーできる「仕組み」を作り新しいオーダースーツの買い方を提案している。
- 小売場面積、低出店コスト、少在庫、ローコストオペレーションと高効率。機動的に多店舗化が図れる。
- 百貨店への出店も開始し、ハイプライスのお客様層へとターゲット拡大。今後さらに客単価成長率が上がる見込み。
- レディースの画像採寸も2021年に開始、レディース構成比が高まる。非接触採寸のため、アフターコロナでもアドバンテージとなる。
- リピート率が80%程度の高水準であり、顧客定着率が高い。



AI画像採寸

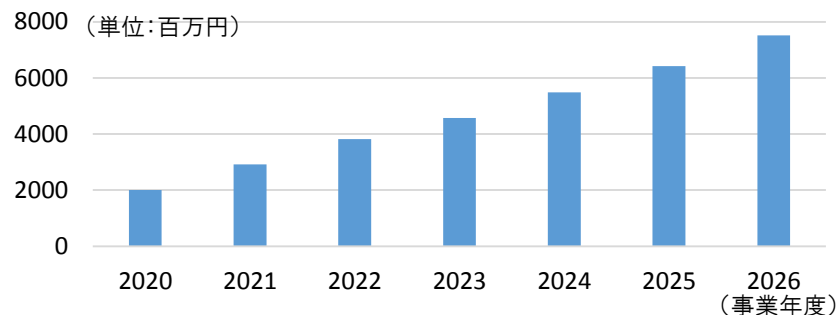


予約システム

■ディファレンスは2026年9月期に売上規模が75億円まで成長

既存店の成長及びマーケティング・広告宣伝効果・新規出店等による成長

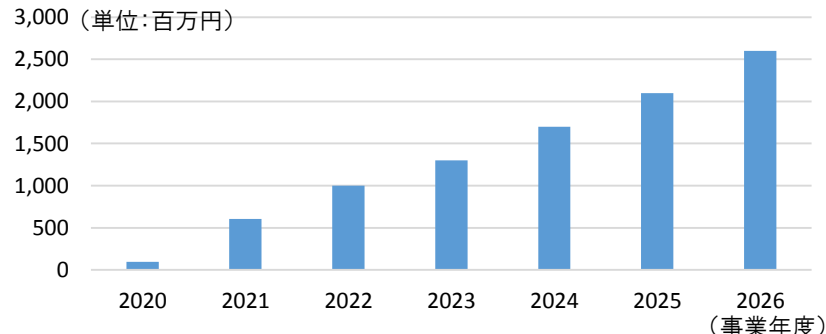
ディファレンス売上計画



✓スーツセレクト業態のAIスピードオーダーを活用し市場取込

- 好調なAIスピードオーダーを190店舗の店舗網を活かし拡販する。
- 2021年11月より、AIスピードオーダーはECでも受注を開始。店舗とECを融合させたサービスを進める。
- AIスピードオーダーのレディースの取扱を進める。

スーツセレクト業態におけるパターンオーダー売上推移・目標値



第3章 戦略方向性

④ One to Oneマーケティングへのシフト

施策見込効果：売上高+400百万円・販管費▲150百万円

✓チラシ中心であった販促手段をデジタルマーケティングにシフト

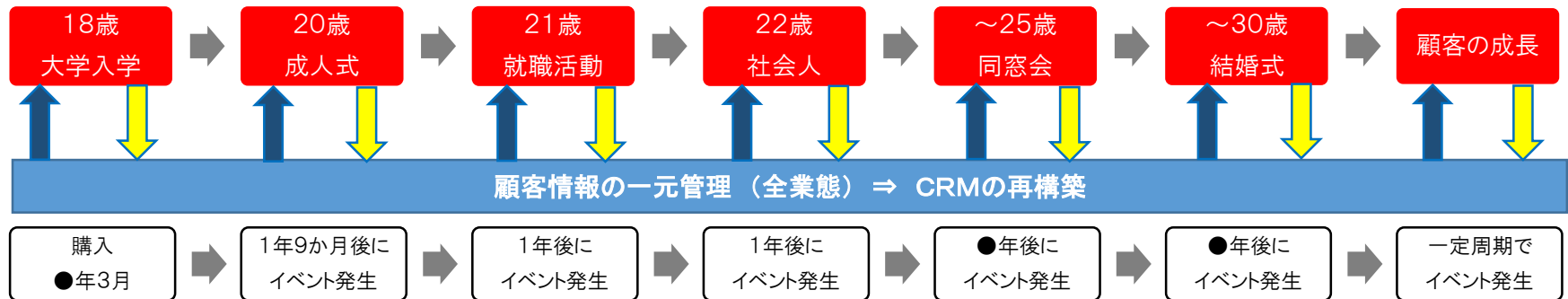
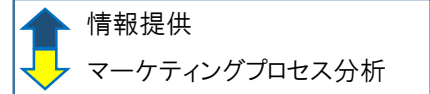
- 紙媒体(チラシ)戦略 → デジタル媒体へ
CM(TV等) → インフォーマーシャルへのシフト
- 顧客会員数 600万人
リピーター(直近) 110万人
休眠会員 490万人 → CRMの再構築
休眠会員へのアプローチ

✓特に都心型業態のスーツセレクト/ディファレンス中心に取り組み

- レコメンドシステムの稼働(2022年9月期に稼働開始)
潜在顧客の動向をAIにより分析し、アルゴリズムを応用して最適な広告宣伝につなげます。
- タブレットを活用し、POSシステムの改善やEC連動を図ります。

✓最終的には、業態間顧客の一元管理を図り、LTV(ライフタイムバリュー)の最大化を狙う

見込顧客の年齢等に合わせ、各ターゲットに即したコンテンツを戦略的に発信し、顧客を一元管理する



- イベント間をつなぐコンテンツを充実させて、離脱率を減らす。
- 顧客のライフサイクルに合わせ、コナカグループのコンテンツを提供する。
- 18歳の当人+保護者をターゲットにしてスーツセレクトのコンテンツを提供する。(リアル店舗+ネットへ)
以降カスタムオーダー ディファレンスのコンテンツを提供

⑤

新規機会獲得・EC事業拡大

施策見込効果：売上高+1,250百万円・販管費+360百万円

新規顧客獲得および事業の拡大施策として新規出店を中心に、EC事業の拡大や外部からの売上獲得に向けた制服販売を強化いたします。

✓空白地帯や競合店の撤退により、利益獲得の可能性の高いエリアへの出店

●ディファレンス

人口集積のある都市部
駅ビル・路面店舗・地下街・SC・百貨店

●スーツセレクト

都内・首都圏の空白エリアおよび地方中核都市
人流の多い路面店舗・SC・駅ビル・地下街

●コナカ

郊外・都内・首都圏の路面店舗
坪効率・家賃比率の低下を伴い、業績の向上につながる移転

✓EC事業の販促の強化と、EC物流の再構築による納期短縮化の取組みによる売上の最大化

EC事業における課題

EC事業の売上規模拡大に見合うシステムおよび物流拠点や発送体制に改善し、納期を短縮することが重要課題となっている。

- 物流拠点やオペレーションの改善による納期の短縮化による売上の最大化
- EC事業の販促は、当社が行う各種広告宣伝に対するECサイトへのリンクの強化を図る

✓コーディネート画像投稿機能等、HPの充実や外部モールでの販売強化

- コーディネート画像投稿機能等、HPの充実によるECとの連携
- インフォマーシャルの強化とECとの連携
- 外部モールの販売チャネルの拡大
- リコメンドシステムからのECサイトへの誘導
- EC限定商品の開発および販売強化

✓事業部化による企業用制服、学生服の販売強化

当社は従前より、SPAによる各種制服への対応を行っております。2022年度より、制服などを対象とした法人売上の獲得を目的とし、法人営業の部門を設置しました。

- 企業用制服、学生服の販売強化を目的として事業部門を設置し、本部主導で各法人・学校等への営業活動を推進
- ビジネス衣料のほか、作業服の需要がある企業様へのワークスーツの提案。制服に対する様々な要望に対応できる体制とした
- HPに専用ページを作成し、事業部門が対応できる体制とした
- 企業の職域での採寸や販売、学校内での採寸などのサービス面での競争力を高める

第3章 戦略方向性

⑥

IT投資

IT投資額：760百万円

施策①から⑤を実施するために計画的にIT投資を行ってまいります。

✓One to Oneマーケティングへのシフトなど、集客力向上につなげるIT投資

IT投資額
百万円

戦略的なコンテンツの開発と発信

LTVの最大化に向け、顧客との相互のデジタルコミュニケーションを実現

45

2021年度内に構築したレコメンドシステムの拡充

潜在顧客からの集客力の向上

15

✓CRMの再構築による顧客管理の推進、不足する機能(デジタル化等)に対するIT投資

広告宣伝のデジタル化・ECサイトの拡大に必要なIT投資

LTVの最大化に向け、事業間の相互送客を実現

70

3業態を一元管理するCRMの構築

広告宣伝費の効率化と販促効果の最大化

100

✓店舗の業務効率改善および接客の効率化に向けたIT投資

生産管理DXの推進

リードタイムの短縮化に寄与、よりタイムリーな生産の稼働に寄与

20

BIツール活用による在庫の見える化

効率的な在庫運用と販売機会のロス削減による販売の効率化

10

タブレットの活用・POS周辺機器の更新

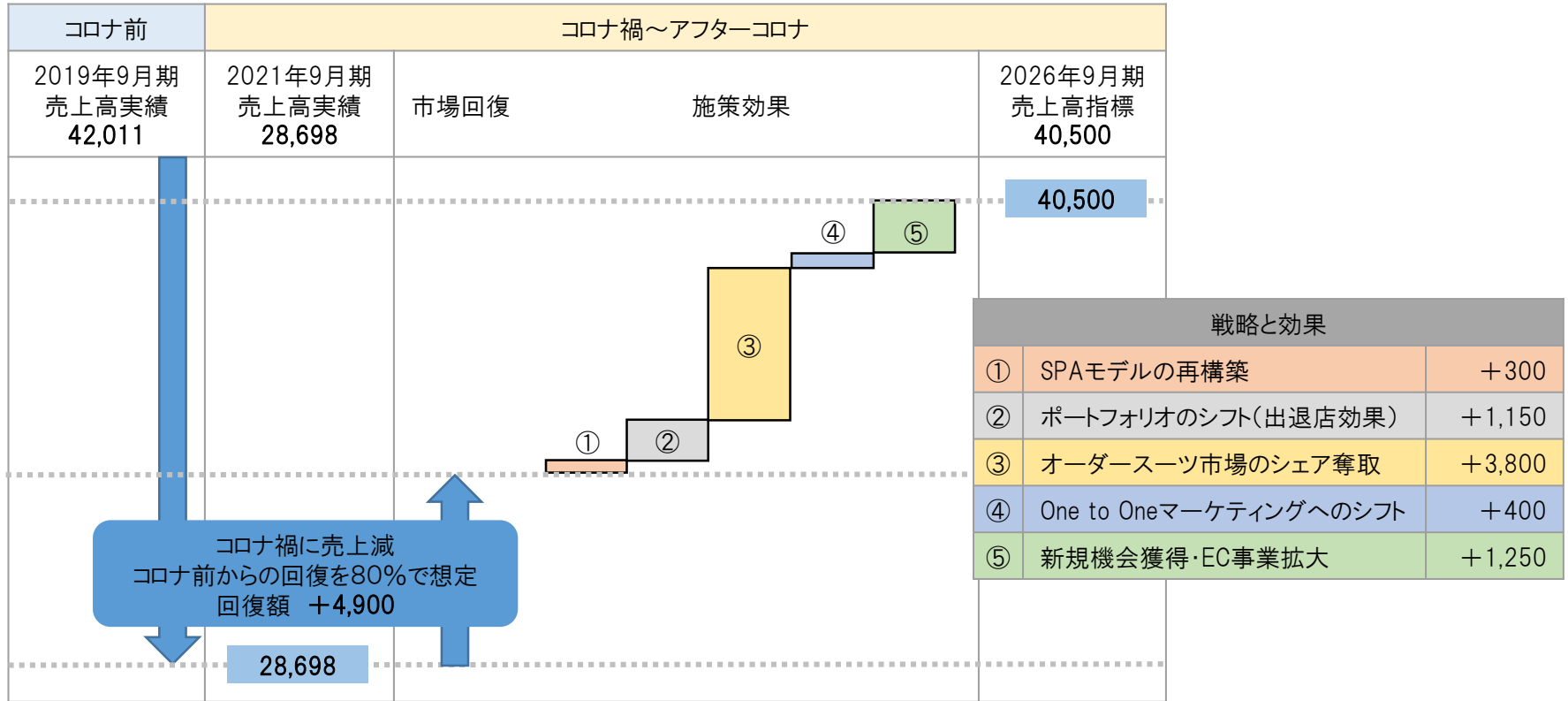
接客業務の効率化、接客サービスの向上

500

第4章 施策の効果

1. 売上高

(単位:百万円)



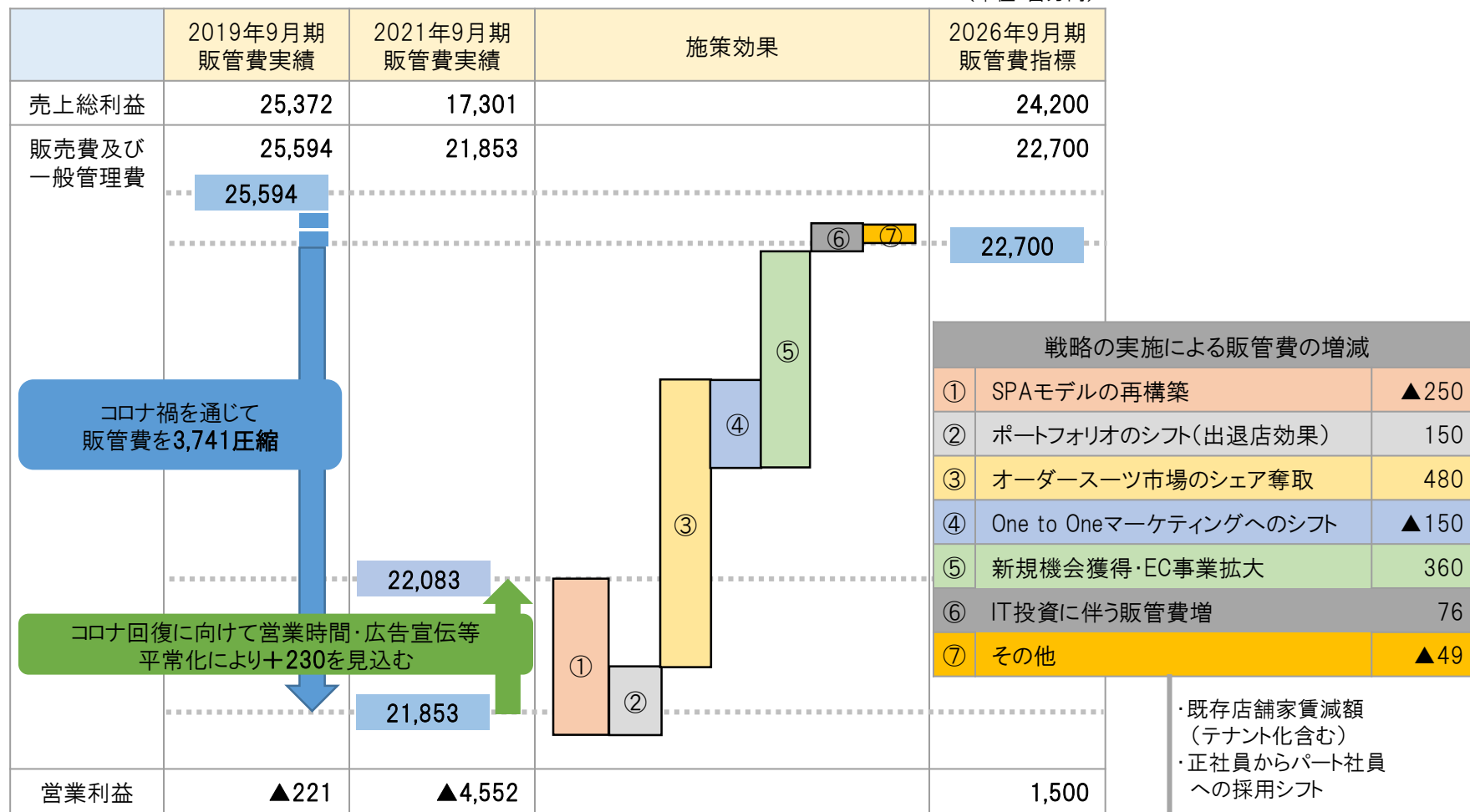
2. 売上総利益

(単位:百万円)



3. 販売費及び一般管理費・営業利益

(単位:百万円)



個別 経営指標

(単位:百万円/%)

	2021年9月期実績	2026年9月期計画
営業収益	28,698	40,500
売上総利益	17,301	24,200
販売費及び一般管理費	21,853	22,700
営業利益	▲4,552	1,500
経常利益	▲3,158	1,760
ROA (総資産営業利益率)	-	3.5
ROE (自己資本営業利益率)	-	5.5



第2部 コナカグループ連結 中期経営計画

第1章 グループのビジョンと各社の戦略の概要

1. グループのビジョンおよび事業概要

「総合ファッション企業グループ・地域密着型企业グループへの飛躍」

コナカグループは、バッグや服飾雑貨、シューズからカジュアル衣料まで、若年層からシニア層までの幅広い世代、男性から女性まで、グループの事業を通じて幅広くファッションを提案できる総合ファッション企業グループへ飛躍いたします。

また、フードサービス、リユース&リフォーム、教育事業を通じてより地域社会に貢献できる地域密着型事業を推進します。

主なグループ会社の事業展開

ファッション事業

※【サマンサグループ】=株式会社サマンサタバサジャパンリミテッドおよび株式会社バーンデストローズをはじめとする連結子会社9社
【KEP】=コナカエンタープライズ株式会社、【KTL】=コナカタイランド社、【IS】=株式会社アイステッチ

【サマンサグループ】

■ サマンサタバサ



- サマンサタバサデラックス
- キングズ
- サマンサシルヴァ
- サマンサタバサネクストページ
- アンドシュエット

■ サマンサベガ



- サマンサタバサアンダー25 & ナンバー7
- ウィルセレクション
- スウィングル
- アンドクチュール

■ サマンサタバサプチチョイス



■ サマンサティアラ



■ フィットハウス



■ レディアゼル



- レディス&キッズカジュアル「シューラルー」【KEP】
- リユース「ドンドンダウンオンウェンズデイ」【IS】
- リフォーム「お直しピット」【IS】
- スーツセレクト【KTL】



フードサービス事業

- とんかつ専門店「かつや」



- からあげ専門店「からやま」



【KEP】

- からあげ縁-YUKARI-



- 大衆食堂「半田屋」



教育事業

【KEP】

- キッズデュオ (英語で預かる学童保育)
- キッズデュオインターナショナル(バイリンガル幼児園)
- コペルプラス (児童発達支援の療育スクール)



2. 各社の戦略方向性

連結各社	現状ポジション	今後の方向性
サマンサタバサ ジャパンリミテッド	<ul style="list-style-type: none"> ・独自のマーケティングとプロモーションにより国内トップレベルの認知度を誇るバッグビジネスを背景に展開 ・国内靴・袋物市場規模はコロナウイルスの影響による営業自粛要請、時短営業、インバウンドの消失などにより大幅に落ち込む。 ・アフターコロナを見据えたビジネスモデルの再構築や収益基盤の強化が求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・オムニコマースの推進 ・グループ内シナジーの創出 ・SDGsへの取り組み ・話題となるコラボレーション・新レーベルの創出 ・各ブランドのターゲット消費者の明確化 ・収益基盤の強化
コナカエンタープライズ	<ul style="list-style-type: none"> ・「とんかつ専門店かつや」・「からあげ専門店からやま」の業績安定 ・「大衆食堂 半田屋」はコロナの影響で苦戦 ・「シューラルー」は繁忙期では回復傾向が見られるがコロナの影響により不透明 ・「キッズデュオ」はコロナの影響により生徒獲得に苦戦 ・「キッズデュオインターナショナル」はコロナ禍でも定員確保し安定 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業「からあげテイクアウト 縁-YUKARI」の展開 ・新規事業 療育事業に参入で安定収益確保 ・かつや・からやま テイクアウト・デリバリーの拡大 ・半田屋 24時間営業の再開 ・キッズデュオ 生徒獲得に向けての販促活動強化 ・キッズデュオインターナショナルの新設を推進
アイステッチ	<ul style="list-style-type: none"> ・製品修理および古着流通による再活用を主体とし将来性ある事業 ・運営するスタッフのレベルで業績が変動しやすい ・古着業は初期投資が小さく、小規模店舗による過当競争が課題 ・個人取引(メルカリ等)の拡大は競争環境を厳しくさせている ・リフォーム部門は、紳士服小売の委託業務が過半を占め、小売の業績に左右されやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育に注力し、優秀なスタッフを増やして新規出店を促進 ・今後の伸びが期待できるネット取引の拡大 ・リフォーム部門における外注比率の拡大
コナカタイランド	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナの影響によるロックダウンの影響で業績が大きく悪化 ・タイ国内唯一の日本の紳士服店舗であり、SUIT SELECTの知名度の向上とともに新規出店余地がある ・コロナ禍を通じ、ECの需要と競争が高まり、SEO対策、WEB検索などの対策が重要になってくる 	<ul style="list-style-type: none"> ・タイ国内大手の大型デパートグループへの新規出店 ・EC事業のシステム拡充(多言語化、SEO対策、WEB検索の強化)によるEC売上の強化 ・制服事業、法人割引契約の獲得活動を強化

第2章 サマンサグループの事業戦略

サマンサグループの強み

- 「良い人」 サマンサタバサ最大の強み。人財力を支える制度
- 「良い場所」 ブランド特性を活かす、好立地での店舗展開
- 「良い宣伝」 国内トップレベルの認知度を誇るバッグビジネスを背景に展開する独自のマーケティングプロモーション
- 「良い商品」 四半世紀にわたりお客様のライフスタイルの変化に寄り添い、進化を続けてきたプロダクト

サマンサグループの事業戦略

①	オムニコマースの推進	<ul style="list-style-type: none">✓デジタルシフトの加速（デジタルコミュニケーションへのシフト、ECの強化）✓EC売上構成比の向上
②	グループ内シナジーの創出	<ul style="list-style-type: none">✓グループ内関係強化による連動企画によりシナジーを発展させ、新しい価値を創造
③	SDGsへの取組み	<ul style="list-style-type: none">✓認知度を活かし時代のニーズにあったアイテムを企画✓アップサイクルするプロジェクトの開始✓サステナブルな新商品の発売
④	話題となるコラボレーション・新レーベル創出	<ul style="list-style-type: none">✓アニメキャラクター、芸能人とのコラボレーションで話題性を高め、来店、購入に繋げる✓新しいお客様・未来のファンの創出
⑤	ブランドごとのターゲット客層と成長戦略の見直し	<ul style="list-style-type: none">✓ミレニアル世代へのブランド顧客層の拡大✓ブランド別成長戦略の見直し
⑥	収益基盤の強化	<ul style="list-style-type: none">✓フィットハウスを中心とした粗利益率の大幅な改善✓販管費における構造改革

連結 経営指標

(単位:百万円/%)

	2021年9月期実績	2026年9月期計画
営業収益	58,584	79,300
売上総利益	32,828	45,250
販売費及び一般管理費	40,653	42,370
営業利益	▲7,825	2,880
経常利益	▲6,516	3,040
ROA (総資産経常利益率)	-	4.5
ROE	-	5.5

※「ROE」を算出する際の分子には、親会社株主に帰属する当期純利益を使用しています。

※本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。