

2022年12月12日

各位

会社名株式会社コナカ  
代表取締役社長CEO 湖中 謙介  
(コード番号：7494 東証プライム)  
問合せ先 専務執行役員CFO 奥村 真  
(TEL 045-825-7700)  
<https://www.konaka.co.jp>

### 上場維持基準の適合に向けた計画に基づく進捗状況について

当社は、2021年12月21日にプライム市場の上場維持基準の適合に向けた計画を提出し、その内容について開示しております。2022年9月30日時点における計画の進捗状況等について、下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

##### ○当社の上場維持基準の適合状況の推移及び計画期間

当社の2022年9月30日時点におけるプライム市場の上場維持基準への適合状況は、以下のとおりとなっており、引き続き流通株式時価総額については基準を充たしておりません。当社は、2026年9月期までに上場維持基準を充たすための各種施策に取り組んでまいります。

		株主数 (人)	流通株式数 (単位)	流通株式 時価総額 (億円)	流通株式 比率(%)
当社の適合状況 及びその推移	2021年9月30日時点	19,760	188,377	64	60.4
	2022年9月30日時点	24,275	154,979	53	49.7
上場維持基準		800	20,000	100	35.0
計画書に記載の項目				○	

※当社の適合状況は、東京証券取引所が基準日現在で把握している当社の株券等の分布状況等をもとに算出したものであります。

## ○上場維持基準の適合に向けた取組の実施状況及び評価

当社は2021年12月21日に、2022年9月期から2026年9月期までを対象とした『中期経営計画』を公表しました。同計画の実行を通じて業績の改善と企業価値の向上を図り、ひいては株価を上昇させることによって流通株式時価総額を上場維持基準に適合させていくことを基本方針としております。

1. 上記計画には、以下の5つの主要施策を掲げておりますが、計画初年度の実施状況の詳細につきましては、添付資料の『2022年9月期の振り返り並びに中期経営計画の進捗状況』のうち、『1. 2022年9月期の振り返り』をご覧ください。

- 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」

2022年9月期の実績は目標を大きく下回るものとなりましたが、これは、重衣料を中心に取扱う当社の業績が上期偏重であるところ、コロナ禍の影響により2021年10月の個人消費回復の足取りが重かったことに加えて、2022年1月以降に再び同影響を受けたためです。一方で、下期の業績は堅調に回復しましたが、中でもオーダー事業が業績改善を牽引し、上記③の施策も着実に進展しつつあります。

2. 当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則に対する取組を強化しております。

具体策として、2021年12月23日開催の定時株主総会以後、取締役の1/3を独立社外取締役で構成するとともに、同日付で指名委員会と報酬委員会を設置し、各委員会の過半数を独立社外取締役といたしました。2022年9月期は、指名委員会の答申を踏まえて「取締役会サクセッション」の検討に着手し、まずはスキル・マトリックスを作成したほか、報酬委員会の答申を踏まえて自社株報酬の導入を2022年11月14日開催の取締役会で決議し、関連する議案を同12月22日開催の定時株主総会に付議することといたしました。

詳細は、添付資料の『Appendix 2 コーポレートガバナンス体制の強化』並びに上記株主総会終結後に提出する予定のコーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

## ○今後の課題・取組内容

5ヶ年計画の2年目以降も、中期経営計画に掲げた上記主要施策に変更はありませんが、最終年度に向けた出遅れを挽回するためにも、特に②及び③の施策については、そのペースを加速してまいります。詳細は、添付資料のうち『2. 中期経営計画の進捗状況』をご覧ください。

以上

# 2022年9月期の振り返り 並びに中期経営計画の進捗状況



||| **SUIT SELECT**  
**DIFFERENCE**

2022年12月12日  
株式会社コナカ

**KONAKA**

# 1. 2022年9月期の振り返り

## □2022/9期 決算の概要（連結）

(百万円)

	上期	下期	年間
<b>売上高</b>	<b>34,386</b>	<b>28,788</b>	<b>63,174</b>
(前年同期)	33,644	24,940	58,584
<b>営業損益</b>	<b>▲537</b>	<b>▲2,718</b>	<b>▲3,255</b>
(前年同期)	▲2,756	▲5,069	▲7,825
<b>経常損益</b>	<b>117</b>	<b>▲2,310</b>	<b>▲2,193</b>
(前年同期)	▲2,524	▲3,992	▲6,516
<b>純損益</b>	<b>▲683</b>	<b>▲2,548</b>	<b>▲3,231</b>
(前年同期)	▲2,794	856	▲1,938

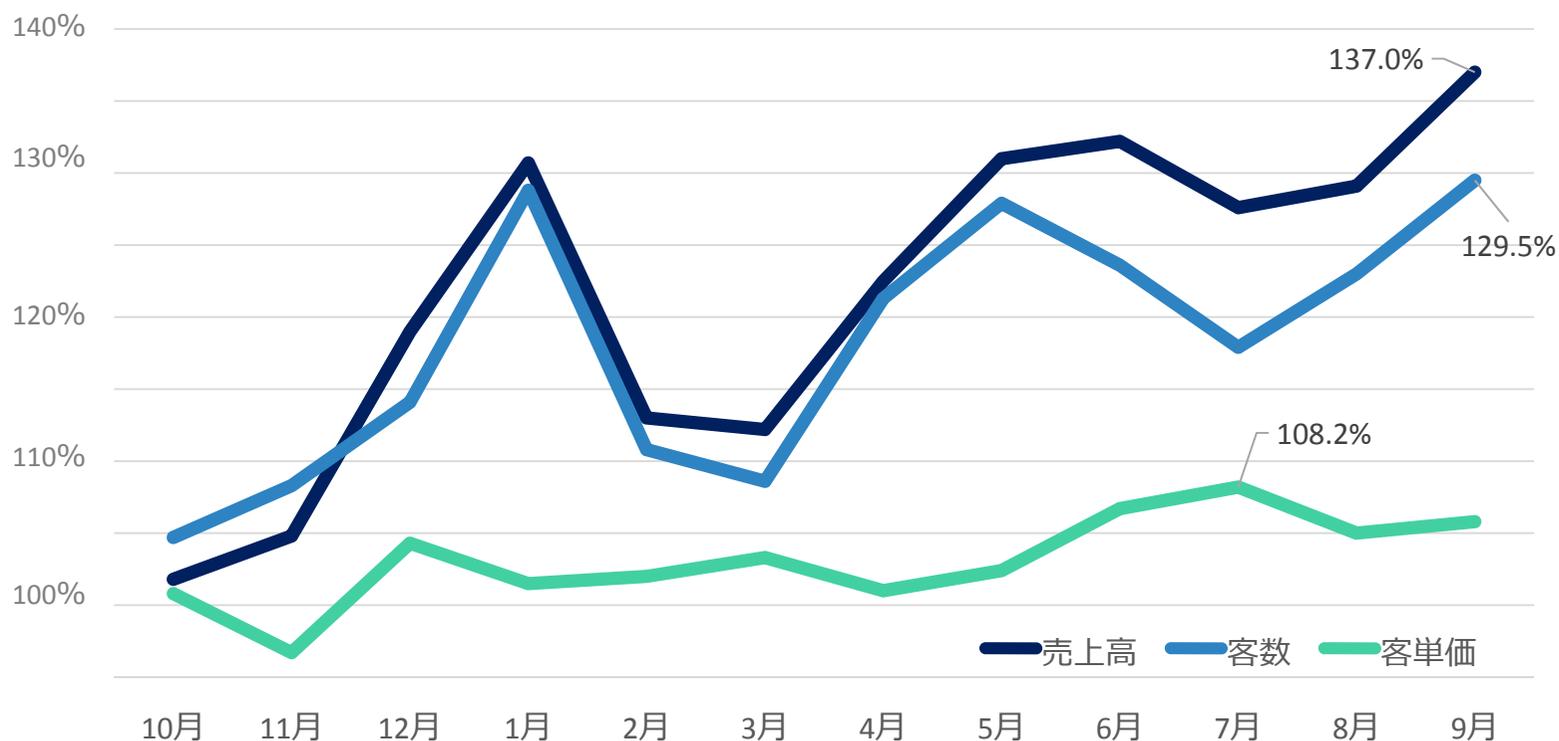
## □2022/9期 決算の概要（単体）

(百万円)

	上期	下期	年間
<b>売上高</b>	<b>19,100</b>	<b>14,837</b>	<b>33,937</b>
(前年同期)	17,184	11,514	28,698
<b>営業損益</b>	<b>194</b>	<b>▲1,611</b>	<b>▲1,417</b>
(前年同期)	▲1,320	▲3,232	▲4,552
<b>経常損益</b>	<b>774</b>	<b>▲1,410</b>	<b>▲636</b>
(前年同期)	▲859	▲2,299	▲3,158
<b>純損益</b>	<b>136</b>	<b>▲1,945</b>	<b>▲1,809</b>
(前年同期)	▲1,638	2,283	645

# □売上高・来店客数・客単価の前年同月比 (既存店、2022/9期)

期を通じて前年同月を上回り続けたが、10月や2月は  
コロナ影響が残存。下期は堅調に回復



注) 11月のみ客単価が前年同月を下回ったのは、経済活動の再開に伴い、  
一品単価が相対的に低いワイシャツ等の売行きが急増したため

## □2022/9期の業績と2019/9期との比較

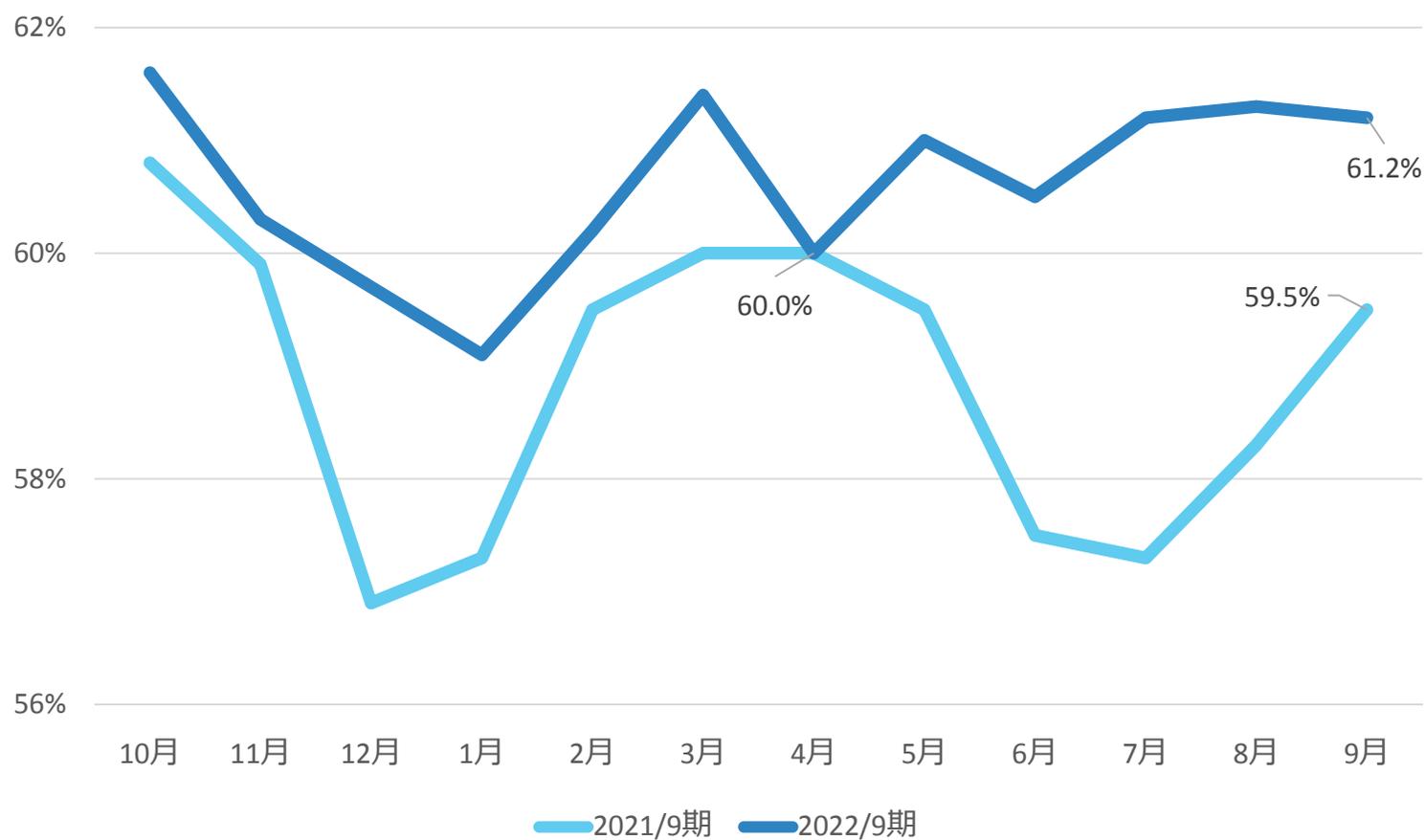
前年度下期の収益水準はコロナ禍以前の2019年度並みであるが、  
コロナ影響を受けた上期は2019年度を大きく下回った  
(重衣料中心の当社の業績は上期偏重)

(百万円)

	上期	下期	年間
<b>売上高</b>	<b>19,100</b>	<b>14,837</b>	<b>33,937</b>
(2019/9期)	25,269	16,742	42,011
<b>営業損益</b>	<b>194</b>	<b>▲1,611</b>	<b>▲1,417</b>
(2019/9期)	1,456	▲1,678	▲222
<b>経常損益</b>	<b>774</b>	<b>▲1,410</b>	<b>▲636</b>
(2019/9期)	1,819	▲1,455	364

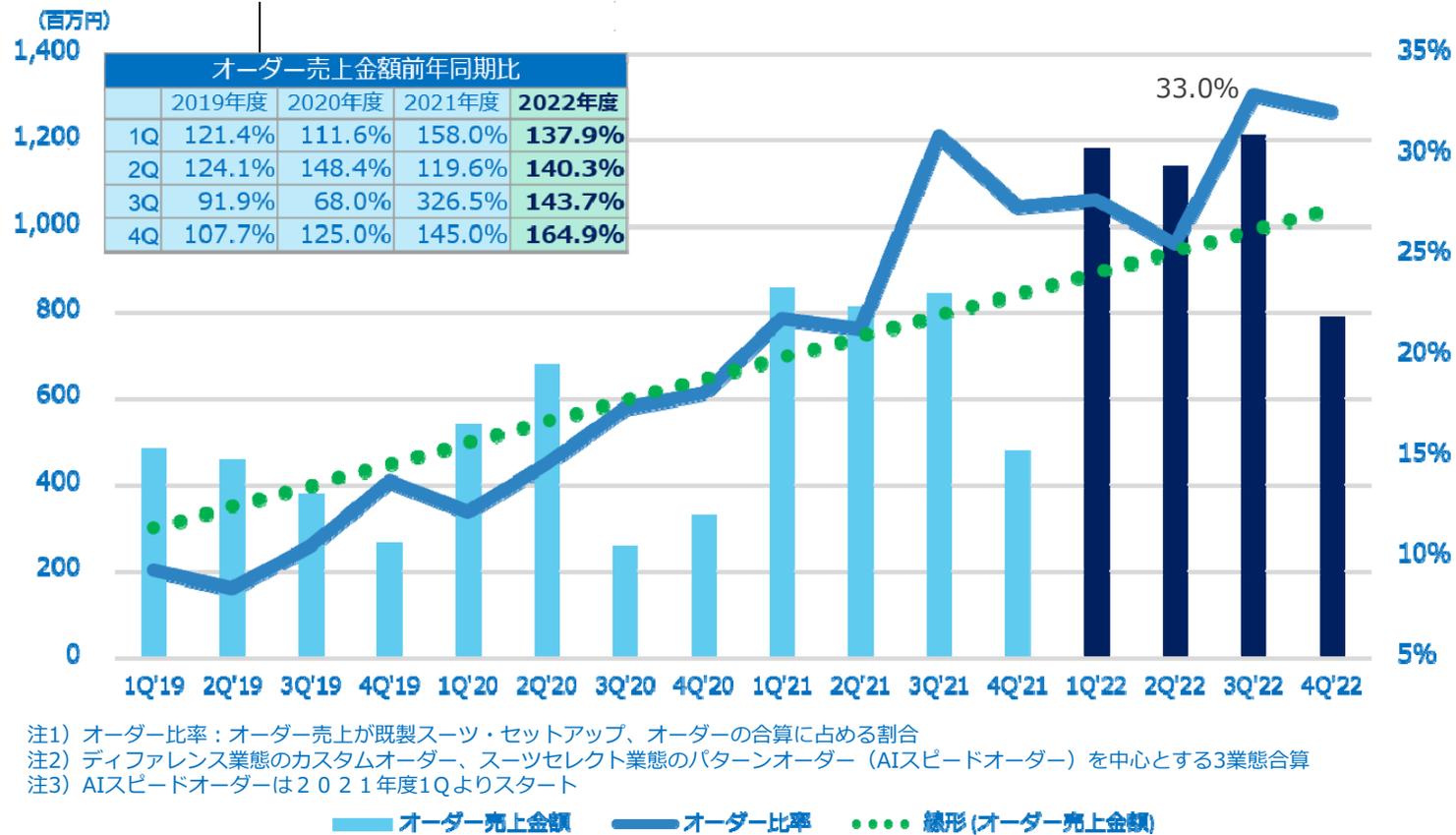
## □ 売上総利益率の推移

売上総利益率は、コロナ禍以前の2019/9期を上回る水準で推移



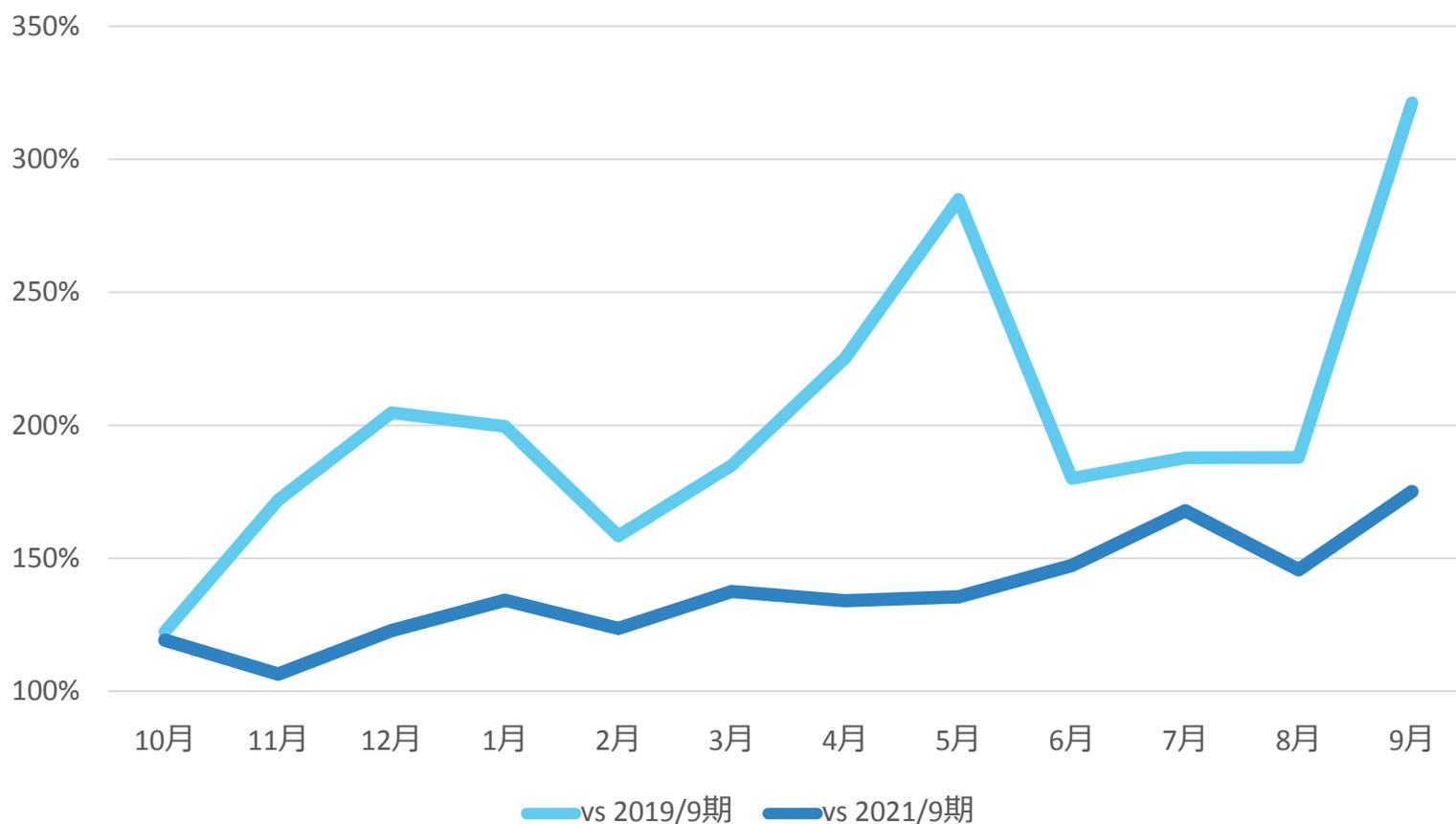
# □ オーダー売上金額とオーダー比率の推移 (2019年度1Q~2022年度4Q)

季節要因はあるが、オーダー事業の売上金額や比率は更に上昇  
前年度第3四半期以降の比率は30%超



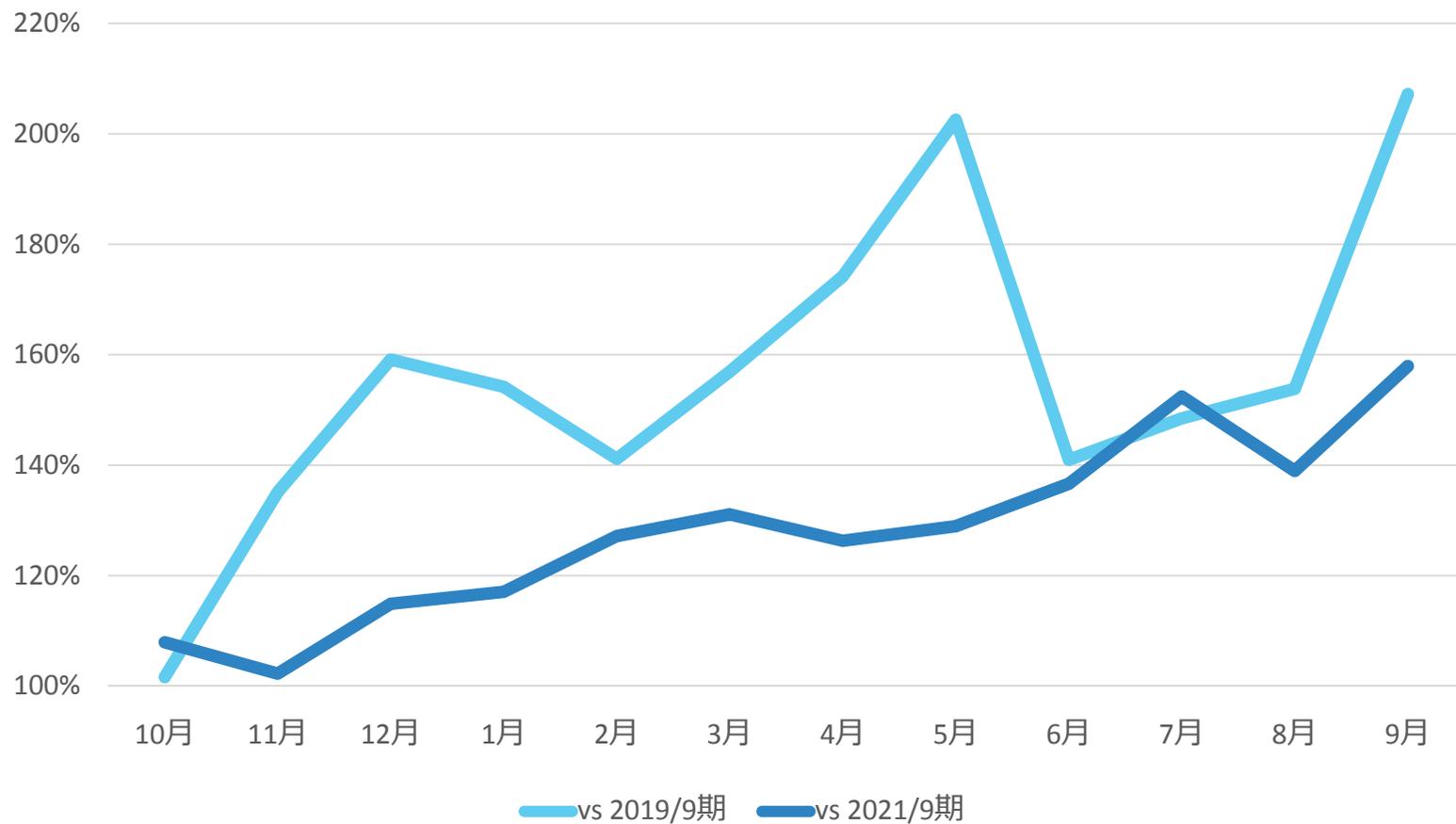
## □ ディファレンス業態の売上高成長率（既存店）

オーダー専門のディファレンスの売上高は、2019/9期対比、概ね150%超で推移（ピークは300%超）。2022/9期も更に成長



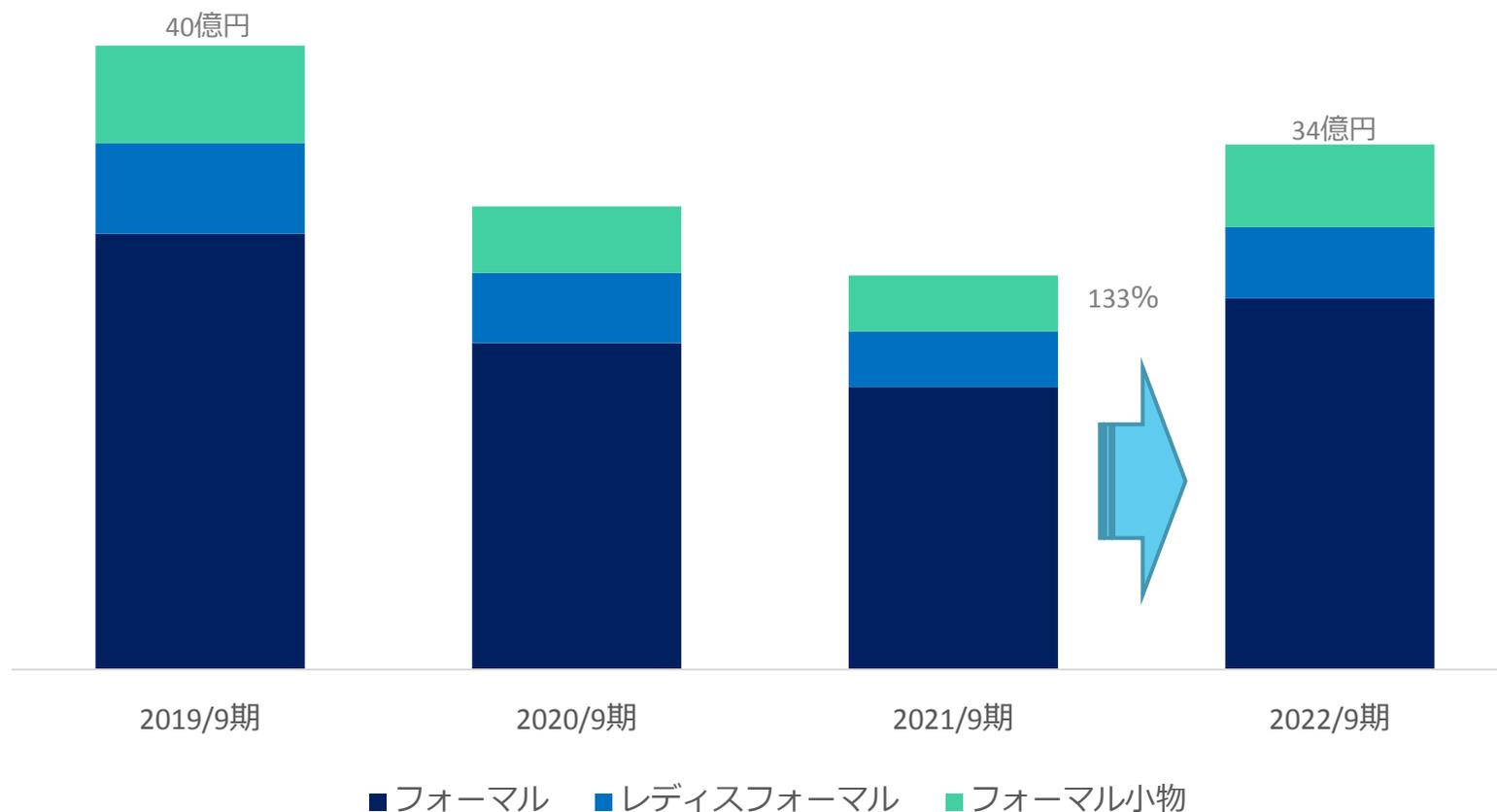
## □ ディファレンス業態の客数成長率（既存店）

客数も同様に、2019/9期対比、概ね140%超で推移（ピークは200%超）。2022/9期も更に成長



## □ フォーマル需要関連アイテム成長率

冠婚葬祭やイベント活動の再開に伴い、フォーマルウェア及び関連アイテムの売上げが回復し、コナカ/フタタやスーツセレクトの業績を底支え



## □2022/9期 業態別の出退店状況

業態	期首 店舗数	出店	退店	期末 店舗数
コナカ・フタタ	193	1	4	190
スーツセレクト	189	5	9	185
ディファレンス	53	4	1	56

## 2. 中期経営計画の進捗状況

## □事業ポートフォリオの見直し

**経営効率（坪当たり売上高、一人当たり売上高等）に優れる  
ディファレンスへの経営資源のシフト加速**

- ①ディファレンスの出店並びに不採算店舗の退店を共に加速
- ②上記に伴う人材のシフト加速
- ③高品質志向への対応により客単価向上を実現

**上記加速により、中期経営計画初年度の出遅れを挽回**

## □ 3業態の概観

受注するまで在庫をほぼ持たないディファレンスは、  
売場や在庫の面でも効率性が高い

	コカ 業態	スーツレク 業態	ディファレンス 業態
平均売場面積	192.1坪	63.3坪	15.2坪
2021/9月期	193.6坪	64.1坪	16.4坪
期末在庫金額 (1店舗当り平均)	3,114万円	1,495万円	49万円
2021/9月期	3,508万円	1,609万円	43万円
在庫回転日数	351日	142日	33日
2021/9月期	382日	149日	20日

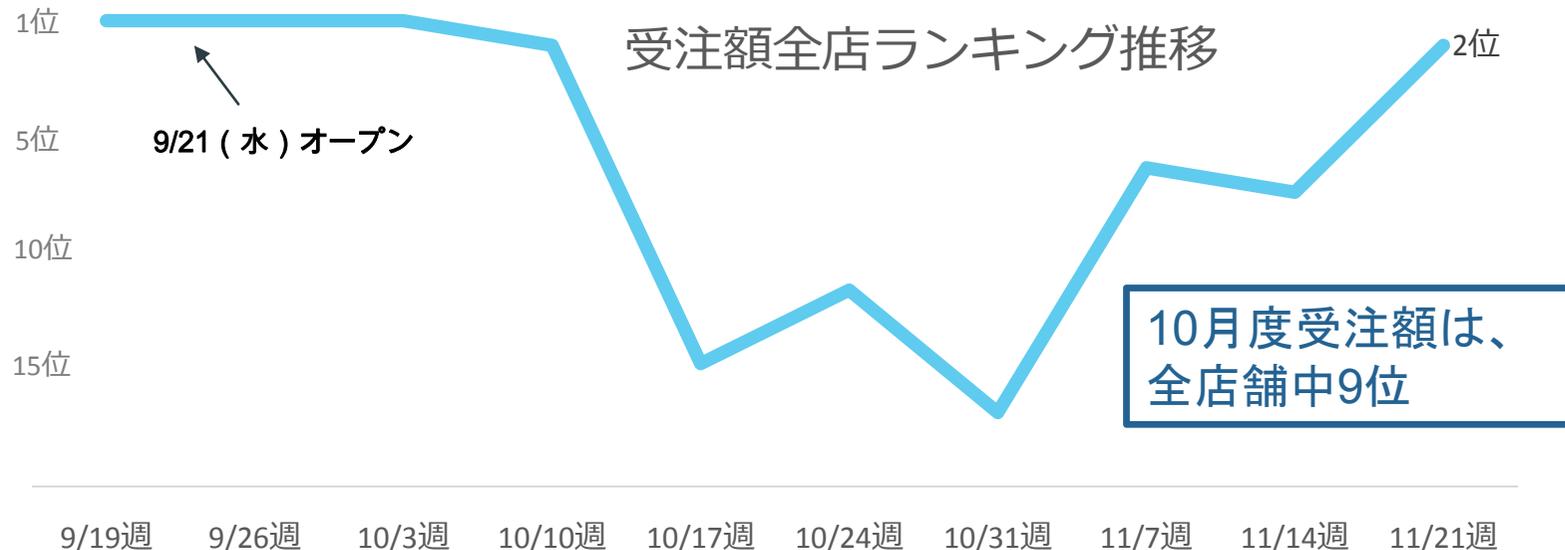
## □2022年度下期以降の出退店実績と今期計画

ディファレンスは百貨店への出店を加速（赤文字で表示）  
 出店投資の負担が軽いうえに、百貨店の顧客層も獲得できるため  
 百貨店以外も含め、今期中に20店舗の出店を計画  
 退店は下記を含め、今期中に17店舗を計画

出店		退店	
出店日	店舗名	退店日	店舗名
5/25	ディファレンス東武船橋	7/24	スーツセレクト青山
8/25	ディファレンス大丸札幌	8/28	スーツセレクトラスカ平塚
9/21	ディファレンス名古屋栄三越	9/25	コナカ元住吉
10/12	スーツセレクト札幌アピア	9/30	スーツセレクト札幌パセオ
10/12	ディファレンス丸井今井札幌	10/30	ディファレンスフラッグ天神
11/16	スーツセレクト新橋	11/27	コナカ鹿島、コナカ大井町
11/16	ディファレンス新橋	12/25	コナカ新小岩、コナカ京急川崎
11/26	ディファレンス新宿東口	12/25	スーツセレクト成増
12/3	ディファレンス小田急町田	1/15	スーツセレクト錦糸町

## □百貨店出店の好事例： ディファレンス名古屋栄三越店

名古屋地区の既存店の受け皿として出店した百貨店内店舗が、  
新規顧客を多数獲得して開店早々から好業績を記録  
大商圈（札幌等）では複数店舗化も図る



2022年10月新規顧客率	全体平均	名古屋栄三越店
新規客数/総客数	65%程度	80%

## □コナカ店の転貸実績と今期計画

コナカ店は、不採算店の退店のほか、転貸により売場面積を縮小中。フロア全体の転貸だけでなく、フロアを区切った一部転貸もグループ内で計画

- |         |  |
|---------|--|
| 2022/9期 | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ スタジオアリス（コナカ仙台西多賀店）</li><li>▶ ツルハドラッグ（コナカ仙台西多賀店）</li><li>▶ Anytime Fitness（コナカ茅ヶ崎小和田店）</li><li>▶ コペルプラス（コナカおゆみ野店）</li><li>▶ 渋谷美容外科（スーツセレクト新橋）</li></ul> |
| 2023/9期 | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ コペルプラス（コナカ宮前菅生店）</li><li>▶ コペルプラス（コナカ秦野店）</li><li>▶ コペルプラス（コナカ三島店）</li><li>▶ コペルプラス（コナカ三郷インター店） 他3店舗計画中</li><li>▶ マイヘルス（フィットネス）（コナカ水戸千波店）</li></ul>    |

注) 「コペルプラス」はグループ会社コナカエンタープライズ株式会社がフランチャイズ展開を開始した児童発達支援スクール（次頁）

## □コペルプラスについて

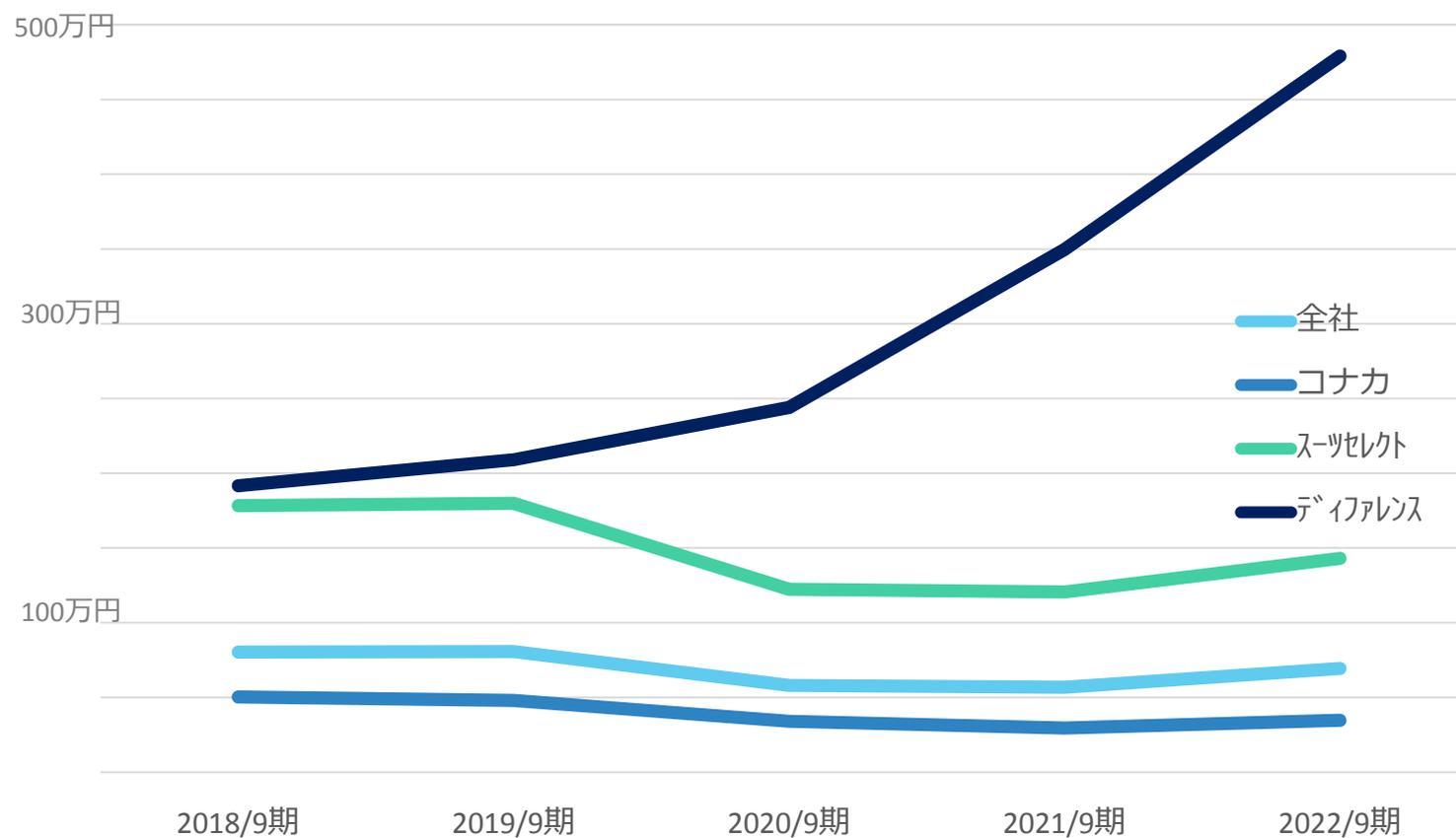


- ▶ 未就学児を主な対象とした療育・児童発達支援スクール
- ▶ 神奈川・静岡両県のエリアフランチャイザー
- ▶ 13店舗展開予定
- ▶ それ以外の関東圏でも出店検討



## □ 坪当たり売上高の推移

ディファレンスの坪当たり売上高は、他の2つの業態を大きく上回って成長中



## □ ディファレンスへの人材のシフト

店長クラスの熟練人材を中心にシフトし、百貨店への出店や  
高品質志向に対応

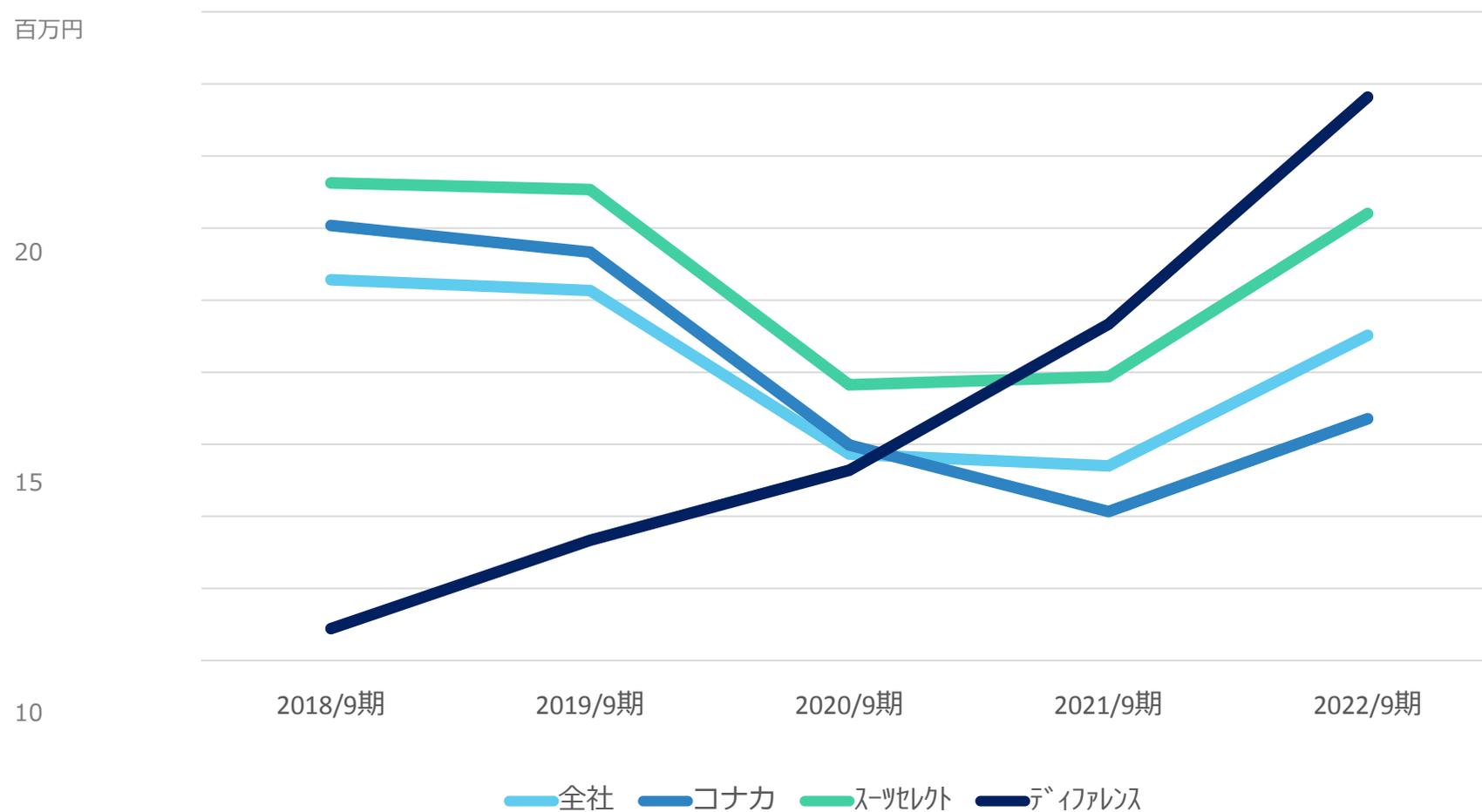
2022/9期  
店長クラス:19名 社員:8名



2023/9期 (~12/1)  
店長クラス:12名 社員:4名

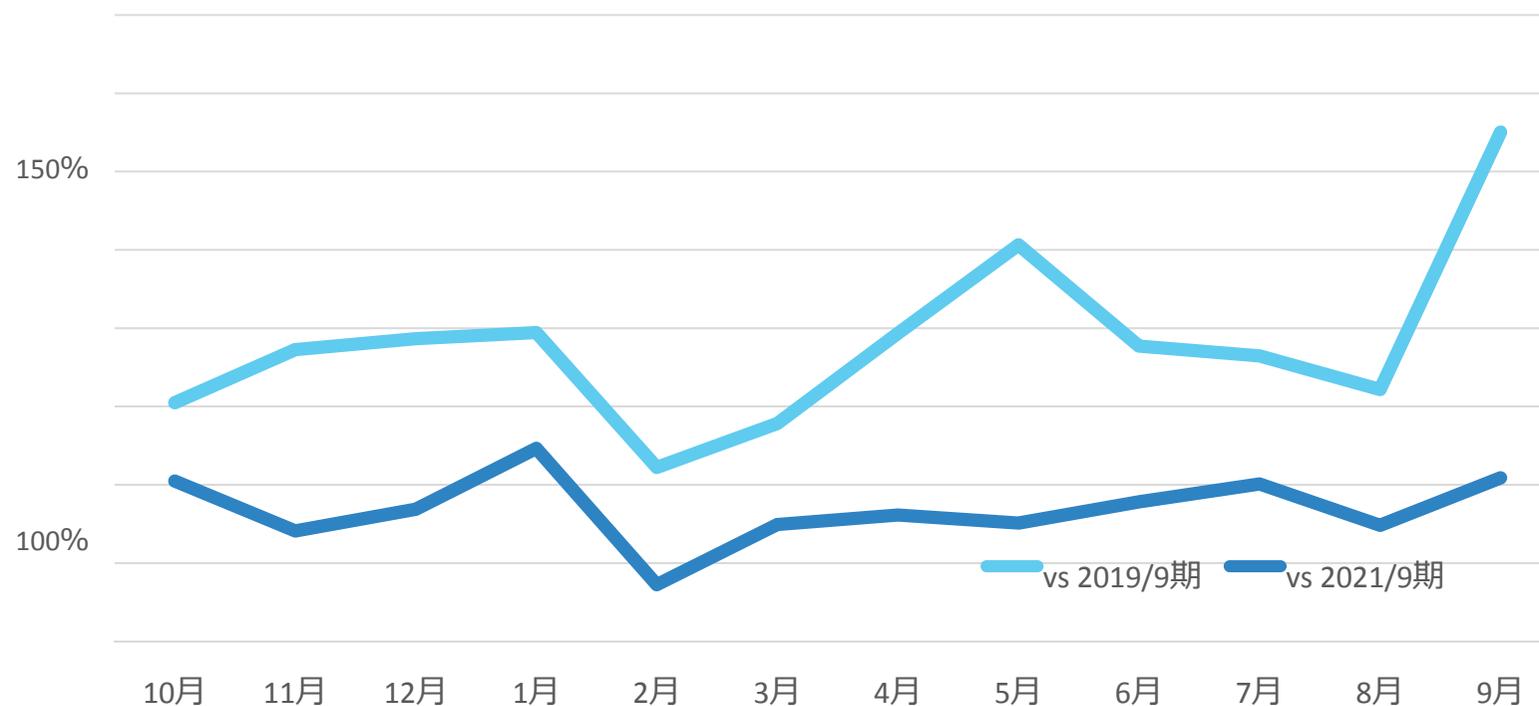
## □ 一人当たり売上高の推移

売上高の成長に伴い、一人当たり売上高でもディファレンスが2021/9期から他の2つの業態を上回る



## □ ディファレンス客単価成長率（既存店）

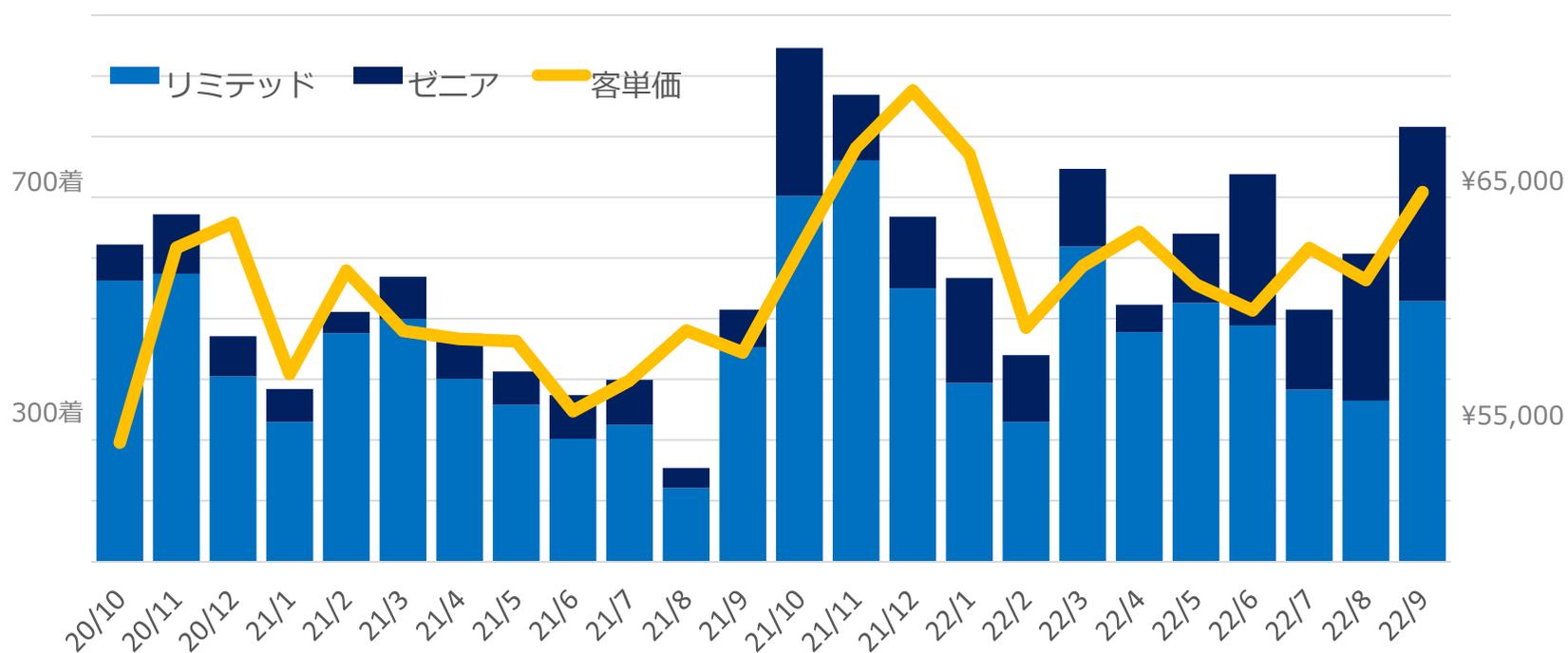
ディファレンスの客単価は、コロナ禍以前の2019/9期を大きく上回り、更に成長中



注) 「オーダースーツの平均購入単価はこの3年でおよそ1割上昇した。在宅勤務・テレワークの普及で着用頻度は減っているが、ここぞのときは『勝負スーツ』を着る人が増えた。今年進みオープン（経済再開）で対面ビジネスが増えたことも単価を一段と押し上げる」（2022年10月20日 日本経済新聞）

## □ 「リミテッドウール」と「ゼニア」の受注着数と客単価の推移

当社のPB生地である「リミテッドウール」（注1）並びに高級輸入生地  
の代表ブランドである「ゼニア」（注2）の受注着数増加により、  
ディファレンスの客単価上昇

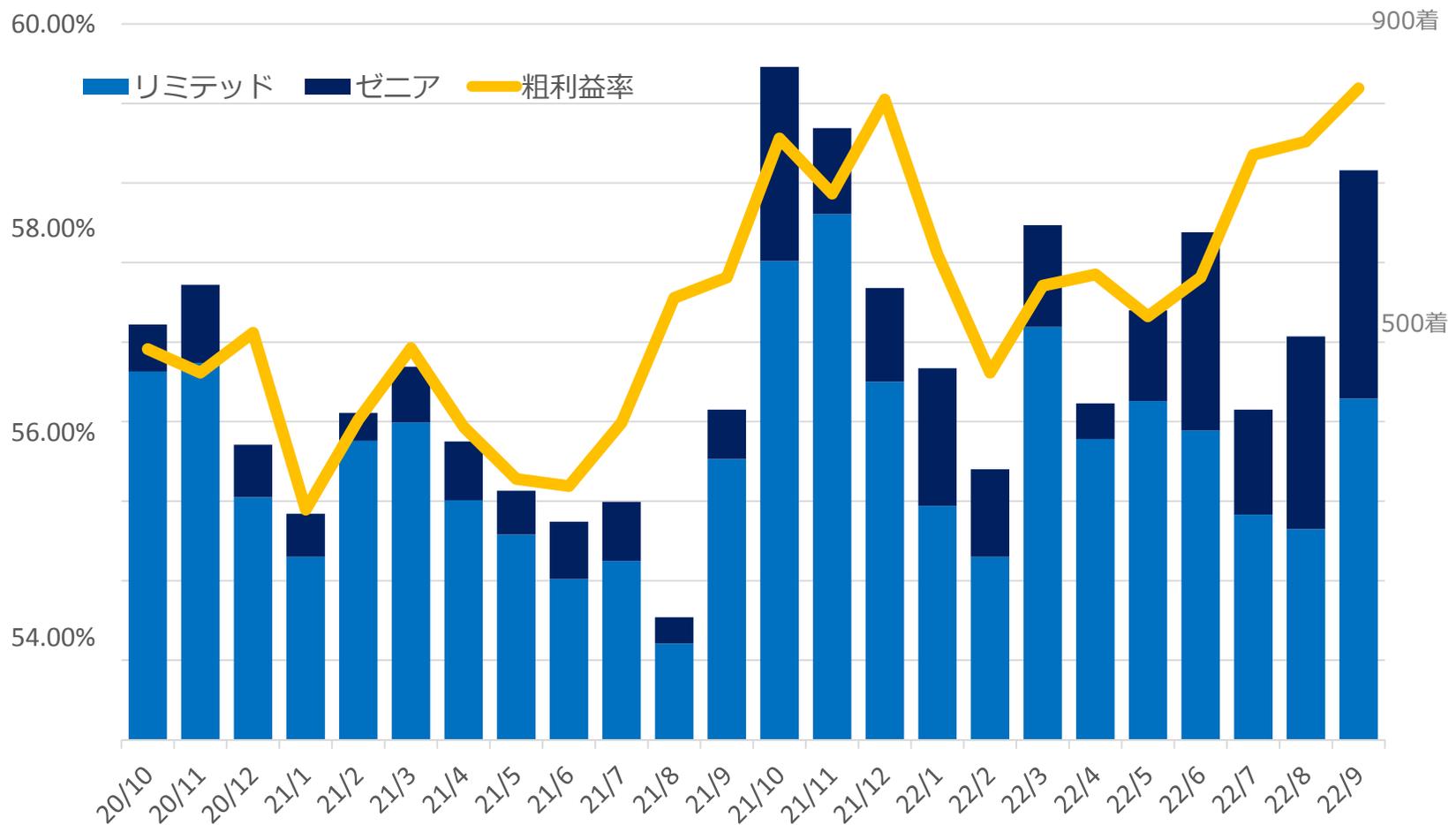


注1) ニュージーランドにおける当社の指定牧場で原毛を採取し、製糸や紡織等の工程も当社が一貫して管理するプライベートブランド生地。高品質・中価格を実現

注2) 同ブランドの生地取扱高において、当社は国内トップクラス

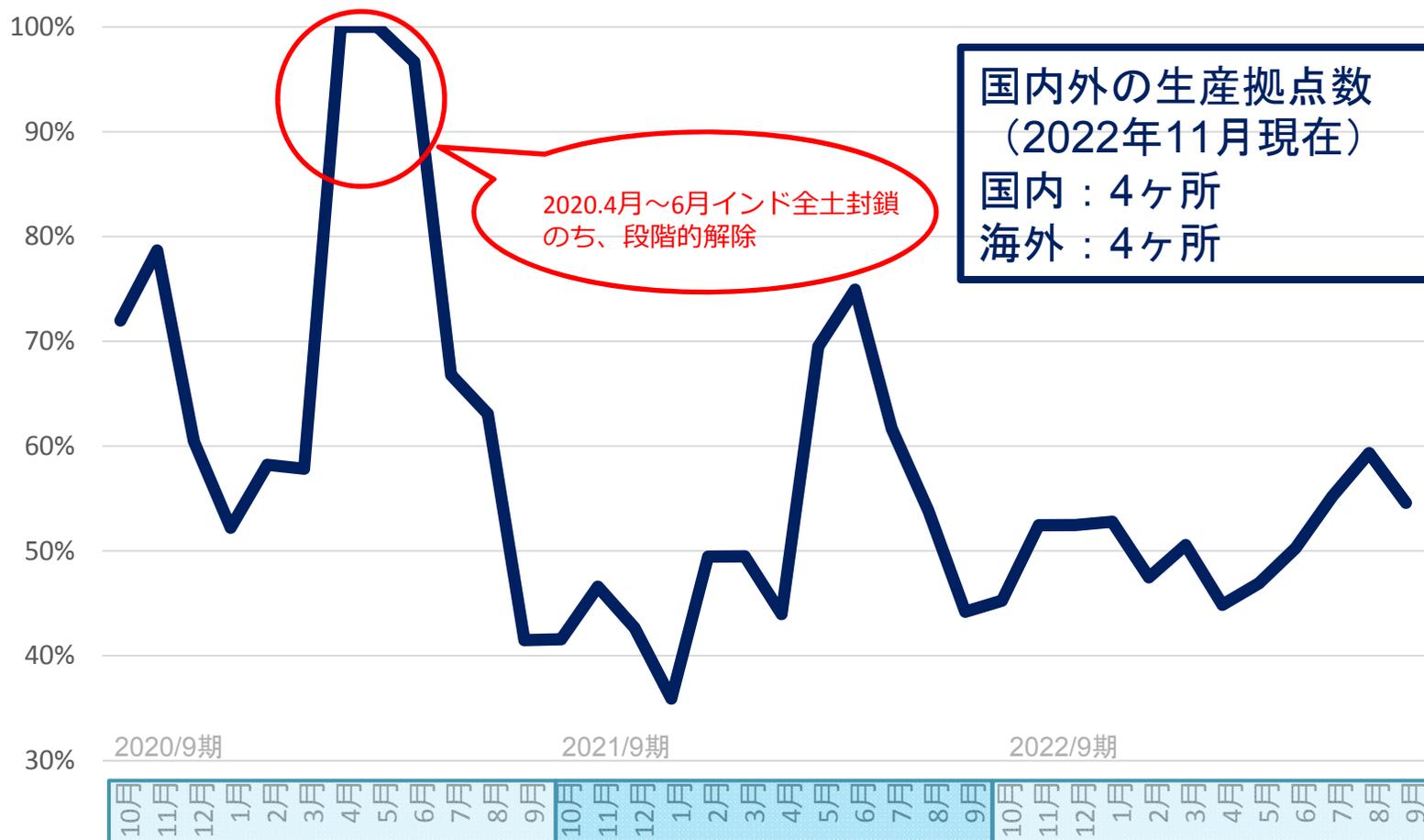
# □ 「リミテッドワールド」と「ゼニア」の受注着数と粗利益率の推移

ディファレンスの粗利益率も改善



# □ ディファレンスの国内生産比率

従来から国内で構築・維持してきた生産背景を強みに、  
 コロナ下でも安定的な供給を継続。価格帯等に応じて  
 適正な国内・海外の振り分けを実施



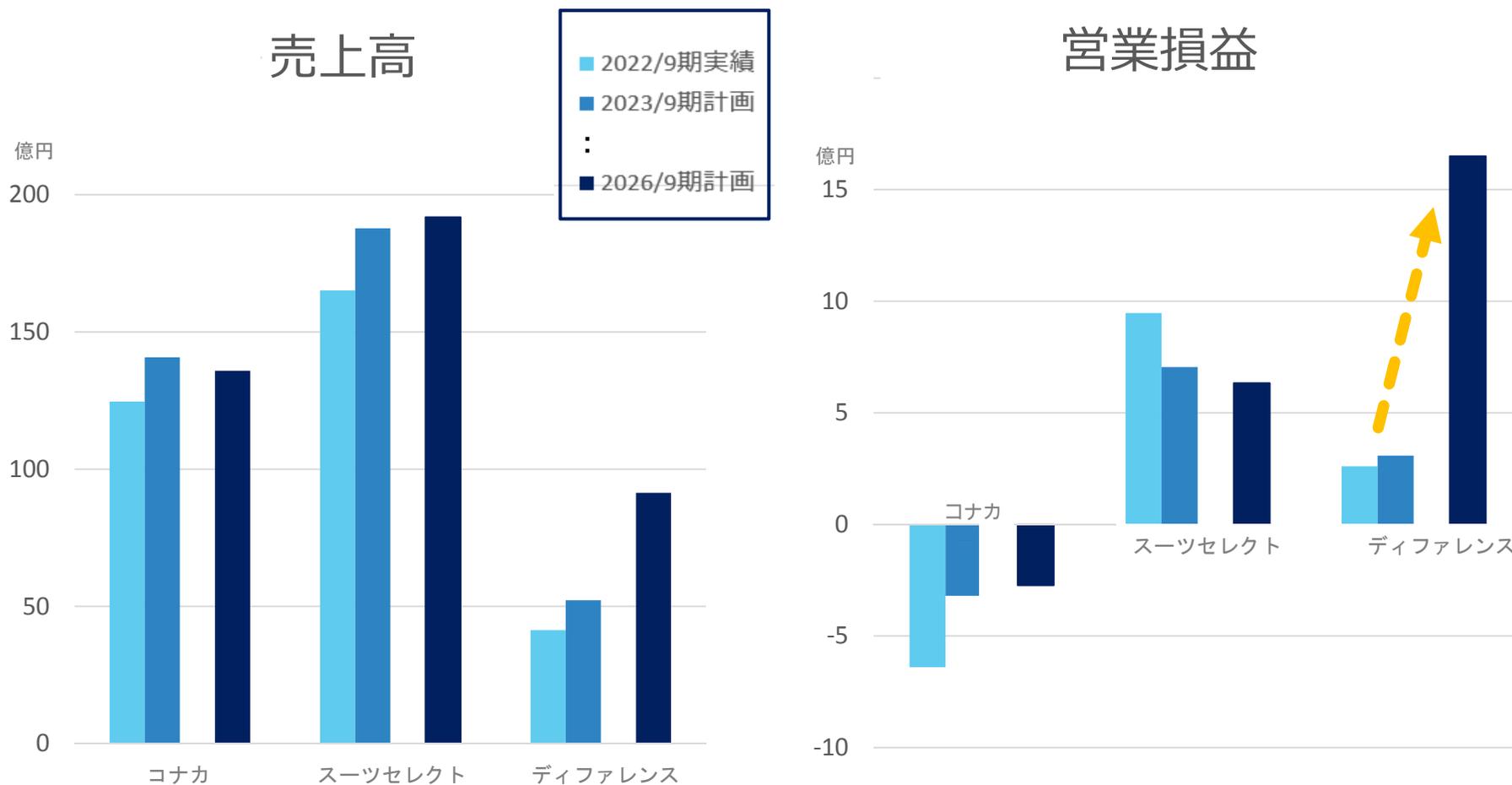
## □2023/9期の業績予想（単体）

(百万円)

	上半期	通期
売上高	22,876	39,545
営業利益	1,460	354
経常利益	1,955	1,040
当期純利益	1,594	539

# □ 業態毎の実績と業績計画

3つの業態の中で店舗数や売上高の最も少ないディファレンスが、中期経営計画の最終年度では営業利益において全社を牽引



注) コナカ及びスーツセレクトはECを伸ばす計画。但し本グラフにECは含まず

## Appendix 1

中期経営計画に掲げたその他主要施策の進捗状況

# その他主要施策の進捗状況①

## IT投資の再開に着手

### ▶ 基幹システム（バイヤーシステム）更新計画

- ① 2024年5月本稼働予定の1.7年の中期計画
- ② フルスクラッチシステムを十数年ぶりに更新
- ③ パッケージ化による属人化解消と効率化

### ▶ BIツール導入計画

- ① 2023年4月稼働予定の単年計画
- ② データ可視化による在庫効率向上
- ③ バイヤーコントローラーの平準化（底上げ）

# その他主要施策の進捗状況②

## デジタルマーケティングとEC強化

### ▶ デジタルマーケティングへのシフト

- ① Twitter, Instagram, LINEによる販促活動
- ② スタッフスタートによるO2O,OMO施策の実施
- ③ AIレコメンドシステムの稼働、改修作業の実施

### ▶ EC事業の拡大

- ① 売上拡大の為カートプラットフォーム変更
- ② EC物流フローの改革
- ③ EC限定商品による売上拡大

# その他主要施策の進捗状況③

## 今後進捗ペースUPが必要な項目

### ▶ 顧客管理

- ① CRMの再構築によるECを含む顧客統合
- ② 事業部間の相互送客
- ③ 潜在顧客からの集客力の向上

### ▶ 店舗の業務効率改善、接客の効率化

- ① 在庫の可視化、リードタイム短縮
- ② 販売機会ロスの削減、接客業務の効率化

## Appendix 2

# コーポレートガバナンス体制の強化

1. 指名委員会及び報酬委員会の設置（2021年12月）  
委員の過半を社外取締役で構成
2. 指名委員会による「取締役会サクセッション」の検討開始並びに  
スキル・マトリックスの作成・開示（2022年12月）
3. 報酬委員会の答申を踏まえた株式報酬の導入（2023年1月より）  
付与対象は常勤取締役、執行役員及び部長職
4. 決算短信の英文開示（2022年度第2四半期決算より）  
並びに株主総会招集通知の英訳開始  
（2022年12月開催の定時株主総会より）
5. 株主総会の議決権行使の電子化並びに機関投資家向け  
「議決権電子行使プラットフォーム」への参加  
（2022年12月開催の定時株主総会より）