Growth Strategy

会長メッセージ

はじめに

ステークホルダーの皆様には、平素よりAOKIグループに対して格別のご支援を賜り厚く御礼申しあげます。この度、当社元役員等が贈賄罪の容疑で逮捕、起訴され、執行猶予付き有罪判決を受けた件に関して、お客様をはじめすべてのステークホルダーの皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを、心よりお詫び申しあげます。

本件に関しては、2022年9月5日付で「ガバナンス検証・改革委員会」を設置し、ガバナンス上の問題を含む原因究明および再発防止策の検証などを進めるとともに、本委員会から受領した報告書の提言を反映した再発防止策の実施にも具体的に取り組んでいるところでございます。

当社は本件を厳粛に受け止め、今後は、お客様をはじめすべてのステークホルダーの皆様からの信頼回復と新しいAOKIグループの創生に向けて取り組んでまいります。

事業環境認識と短期方針

現在の事業環境に関しては、新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行を機に、店舗にお越しいただくお客様が目に見えて増加しており、状況は改善傾向にあると考えています。この3年間で自粛を余儀なくされていた“人に会いたい、話したい、皆で食事をしたい”という気持ち、総じて「外に出たい」というニーズが解き放たれつつあることは、当社が展開するいずれの事業にとっても強い追い風となっていると感じています。

ただし、コロナ禍の3年間での“前年の取り組みが前例にならない経験”、つまり1年1年、その時々でライフスタイルやビジネススタイルが変化し、求められるアイテムが目まぐるしく変わってきた実感から、人流が回復した現段階でも、前例に沿った計画を安易になぞるべきではないと考えています。重要なことは、コロナ禍を経て変化したお客様の日常生活に対する価値観やニーズ・ウォンツを、丁寧な接客サービスや積極的なコミュニケーションを通じて汲み上げ、一つひとつ新たな商品・サービス・コンテンツの開発に活かしていくことだと考えています。

その一例として、ファッション事業のAOKIでは一昨年から、メールやSNSのチャットなどから定期的にお客様の声を拾い上げるボイスオブカスタマー（VOC）という仕組みを作りました。お客様からのご好評や応援だけでなくご要望やご指摘なども含めて、潜在的なニーズ・ウォンツを定量化し、経営層が週単位でモニタリングすることで、“今”を踏まえたスピーディーなアクションへとつなげていきます。

中長期成長戦略

中長期的な企業価値向上の方向性としては、店頭での接客やコミュニケーション、これにお客様の声を結集して、柱であるファッション、アニヴェルセル・ブライダル、エンターテイメントの既存3事業の提供価値を磨き上げ、既存のお客様だけでなく新規のお客様をさらに増やし、トップラインを上げていくことに尽きると考えています。そのうえで、3事業の横串を通すグループ共通のITシステムへのリニューアルを実施して業務効率を従来以上に高め、利益を最大化していくとともに、重要な経営資源の一つである顧客情報を集約、これを活用できる体制を構築することで、“コングロマリット・プレミアム”を創出してまいります。

また、事業間のシナジーを高めるためには、その担い手である人財の育成・活用および事業間の人財交流を実施していくことも欠かせません。当社のファッション事業が提供する「モノ」と、アニヴェルセル・ブライダル事業およびエンターテイメント事業が提供する「コト」、その双方の価値を理解することや、コト事業それぞれの体験価値の違いを体感することは、新たな商品・サービスの発想や発見につながります。今後も継続的に3事業間でのジョブローテーションを経験したハイブリッド人財の育成を実施し、将来的にはグループ全体をマネジメントできるような経営者候補を育成していきます。

エネルギー価格や原材料費の高騰による物価の上昇に伴い、お客様の消費心理は地政学的な社会情勢も相まって、来店数が増加しているとはいえ慎重さも垣間見えます。そうした中であるからこそ、私たちAOKIグループは、各事業がお客様の声を起点として生み出す独自の商品・サービスの開発や、モノとコトを融合した新たな価値の創出と提案に邁進してまいります。これからのAOKIグループにどうかご期待ください。

Growth Strategy

社長メッセージ

AOKIホールディングス
代表取締役社長
田村 春生

「強み」と「課題」を客観的に見据えて、サステナブルな成長を遂げるAOKIグループを創造してまいります。

迅速かつ果敢な意思決定と経営理念の追求を両立

2022年12月に代表取締役社長に就任いたしました田村春生です。

私は首都圏の金融機関での業務経験を経て、2003年にAOKIグループの一員となりました。その後、2010年にAOKIホールディングスの取締役副社長となり、入社以来約20年にわたって当社グループの財務および管理業務全般を中心に経営を担ってまいりました。こうした業務経験を積み重ねるなかで、私は、社会潮流や消費トレンドへの感度を高くもち、迅速かつ果敢な意思決定を行うと同時に、中長期的な観点で経営理念をぶれずに追求していくこと、その双方を実践し両立させていくことが企業経営の持続的成長に不可欠であることを実感してまいりました。社会情勢がめまぐるしく変化し、先行き不透明な事業環境が続きますが、AOKIホールディングスの代表を務めるにあたり、この二つの目指す姿を改めて心に刻み、重責を果たしてまいる所存です。

お客様の声を拠り所に、変化に対応したモノ・コト・サービスを迅速に提供

足元の業績と市場環境の認識についてお話します。2023年3月期は、新型コロナウイルス感染症(以下、「同感染症」といいます。)に対する行動制限が徐々に緩和されたことなどにより、消費マインドが上向きました。結果、2023年3月期の業績は売上高が1,761億円、営業利益は経費削減努力が奏功したこともあり前期比88.0%増となる102億円を計上、ファッション、アニヴェルセル・ブライダル、エンターテイメントの3事業において増収増益を達成しました。これまで、同感染症が流行する以前の数値(2019年3月期の売上高1,950億円・営業利益134億円)を常に意識してきましたが、当期においてほぼ同水準に戻りつつあることを確認できました。

直近の市場環境としては、同感染症の5類感染症への移行などを背景に、消費動向は緩やかに持ち直していますが、海外情勢に起因するエネルギーや原材料価格の高騰、円安の進行などによる影響は依然として不透明な状況です。コロナ禍において経験した“前年の取り組みが前例にならない経験”を踏まえ、2024年3月期においては新規出店を抑制し、お客様の「生の声」を拠り所として、引き続き市場環境やライフスタイルの変化に対応したモノ・コト・サービスをスピーディーに提供していきます。また、引き続き各事業における業務効率化と事業間のシナジーを高めることで、収益向上に努めていきます。これらにより2024年3月期の業績は、売上高1,805億円、営業利益は108億円を計画しています。

3つの基本戦略を軸に既存店の収益力を強化

次に、中長期視点での成長戦略の推進に向けた取り組みについてです。2024年3月期は、改めて各事業の店舗フォーマットを見直し、既存店の収益性を揺るぎないものとする1年にしたいと考えています。

大きな方向性としては、(1)全国1,400を超えるグループ店舗網を活かした事業間のシナジーと新たな収益機会の創出、(2)グループ横断的なITインフラ基盤への投資による顧客接点の多様化と業務効率の向上、そして、(3)重要な経営リソースである顧客データを集約・活用できる体制づくりを進めていきます。この基本方針のもと、2025年3月期中には主要な施策をお示しし、ステークホルダーの皆様の声も取り入れながら、新たな中期経営計画を具体的な指標や目標などとともに発表したいと考えています。

各事業の環境変化と、成果創出への時間軸を考慮した投資の“ウエイト付け”を実践

次に、成長戦略の推進にあたって、財務・投資に関する方針と、サステナビリティ経営の方向性についてお話します。

株主・投資家の皆様から、今後「3つの事業セグメントのどこに注力していくのか」というご質問を受けることがありま

す。これに関しては、いずれの事業に対しても成長投資を継続していくという考えです。ただし、均等ではなく、各事業の事業環境の変化を踏まえ、成果が生まれるまでの時間軸を考慮した“ウエイト付け”が重要と考えています。例えば、今後ファッション事業においてはカジュアルやレディース向けの商品を伸ばすなど、商品構成を変えながら事業全体を成長させていくことが基本的な戦略ですが、新商品の開発期間やお客様からの認知を得られるまでにかかる時間など、目標とする売上構成の実現までには時間も投資額もそれなりに必要です。そのため、エンターテイメント事業における快活CLUBの店舗リニューアルやコンテンツ拡充、鍵付完全個室の増加など、比較的短期での回収が可能な小規模な投資を並行して実施し、ファッション事業における成果が出るまでのタイムラグを埋めるというイメージをもっています。このように、各事業において単年度および中長期の両方の時間軸で戦略的な投資を実施していきます。

資金調達については、コロナ禍において投資を控えていたこともあり、当面は手元のキャッシュとこれまでの借入金で賄える状況です。また、投資判断基準として、現状ではキャッシュベースでの投資資金の回収期間を設定、モニタリングしていく社内ルールを設けていますが、今後は投資効率の向上を見据え、事業セグメント別にハードルレートを設定するなど、新たな基準や運用手法を検討していきたいと考えています。

サステナビリティ経営の実践に向けて「人財」「環境」に関する施策を強化

サステナビリティに関連するトレンドは多岐にわたり、かつその潮流は常に変化し続けています。これら変化に正しく対処し、企業価値を高めていくためには、自分たちだけで考えるのではなく、社内外にアンテナを張り、関連する業界団体や他企業などとコラボレーションしながら、情報を共有し、多角的・多面的な取り組みを進めていく必要があります。

こうした認識をもとに、当社グループは2021年に「サステナビリティ委員会」を設置し、自社の事業特性に対応したマテリアリティ(重要課題)とKPIを特定し、2023年3月期から取り組みを強化しています。その一環として、2021年12月に新設した「サステナビリティ推進室」が主導となり、グループ各社の担当者と連携しながらKPI達成に向けた進捗確認や、具体的な取り組みなどの情報共有を実施しています。今後も継続的に協議をしながら、目標達成に向けて、同委員会を中心としたフォローアップを実施していきます。また、取り組みを日々の経営の意思決定と連動させていくために、取締役やそのほか経営陣の評価の一項目として、サステナビリティ関連のKPIを組み込むことも検討していきます。

個別のイシューにおいては、経済産業省が主導する「人的資本経営」の実践について、積極的かつ長期的に取り組んでいく方針です。「人財」は当社グループのマテリアリティの一つでもあり、女性管理職の増加や従業員エンゲージメントの向上などのKPIを達成するためには、これらを成長戦略として位置づけ、経営サイドが自ら行動を起こしていくことが必要と考えています。また気候危機とまで言われる「環境」問題への対応は、今や企業にとって最重要テーマであることから、マテリアリティ・KPIとして掲げる環境配慮型商品の開発や、生産時や店舗でのCO_2排出量低減に引き続き注力していきます。また、TCFD提言の枠組みに沿った情報開示とモニタリングを実施しながら、各事業におけるエコ商品やサービスの開発・販売をサポートしていきます。

監査等委員会設置会社としてガバナンス、コンプライアンスを強化

当社グループのマテリアリティの一つであり、ステークホルダーの皆様からのご期待も高いコーポレート・ガバナンスおよびコンプライアンスの強化においては、社外の第三者目線からの監視・評価体制の強化に取り組んでいます。具体的には経営の透明性の向上と意思決定の迅速化を図るため、2023年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。これまでの取締役会に加え、指名・報酬委員会に対しても実効性評価を取り入れることを予定しています。また、社外取締役に対しては、当社グループの経営の意思決定と執行のプロセス、またビジネスの現場を知ってもらうために、各事業会社の会議への参加など、従来以上にきめ細かな情報を提供していきます。

一方、社内施策としても2022年11月11日付で「コンプライアンス室」を新設するなど、ガバナンス・コンプライアンス体制の強化に向けさまざまな取り組みを実施しています。

→ガバナンス・コンプライアンス体制強化への取り組みの詳細はP17-18をご参照ください。

資本コストを意識した規律性と戦略性をもった財務施策を実行

東京証券取引所が2023年3月に発表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」は、当社グループにとっても大きな課題と認識しています。当面の対応策としては、収益性、資産効率の向上を図るとともに、還元策の一環として、自己株式の取得も継続していきます。また、前述したように事業セグメントごとのハードルレートの設定を検討するなど、より戦略的で厳格な投資判断とモニタリングを実施しつつ、経営層全体として資本コストや株価動向への意識を従来以上に高めていくことが重要だと認識しています。こうした取り組みを通じて早期にROE8%以上を実現することが、PBR改善の必要条件であると考えています。

AOKIグループの財務や管理業務全般を長年にわたり見続けてきた経験から、「強み」や「課題」は客観的に理解しているつもりです。現在、求められているサステナビリティ経営の強化や、より緻密で改革的な財務資本戦略の立案・実行は、まさに私の“本分”であり、ステークホルダーの皆様から期待されている重要な役割と考えています。さまざまな課題に取り組み、新しく変わろうとしているAOKIグループへのご理解、ご支援を賜りますようお願い申しあげます。

TOPIC

ガバナンス・コンプライアンス体制強化への取り組み

当社元役員等による贈賄事件（以下、「本件」といいます。）に関連したガバナンス・コンプライアンス体制強化への取り組み状況を報告いたします。

ガバナンス検証・改革委員会の設置

当社は、本件を受けまして、2022年9月5日付で当社と利害関係を有しない外部の専門家2名および当社社外取締役1名から構成される「ガバナンス検証・改革委員会」を設置し、本件に関する事実関係の確認・検証、本件を生じさせた当社のガバナンス、内部統制を含めた原因の究明など、今後の再発防止策の提言に向けた調査・検討を開始しました。また、代表取締役社長の指揮の下、2022年9月21日には本件の速やかな原因究明と企業としてあるべき適切な対応方針・施策を実施する目的で「ガバナンス対策本部」を設置しております。

ガバナンス検証・改革委員会からの提言に先立ち実施した再発防止策

再発防止策	実施内容
●新規お取引先様との取引に係るコンプライアンス上のリスク評価を実施する仕組みの見直し	新規お取引先様のリスク評価プロセスを変更
●上記リスク評価が適切かつ継続的に実施されているかどうかについての内部監査のさらなる強化	上記リスク評価を監査室が実施する監査の評価対象とする運用に変更
●当社グループ取締役をはじめとした役職員に対するコンプライアンス上の研修プログラムの再整備	当社グループ全取締役および役職員へのコンプライアンス研修を実施
●当社グループ取締役をはじめとした役職員に対する内部通報制度の再度の周知徹底と必要に応じた見直しの実施	内部通報に係る対応プロセスを変更
●当社社外取締役や監査役へのリスク情報の速やかな報告および定期的な情報共有の体制構築と徹底	当社グループ会社間取引、リスクが高い取引、レピュテーションリスクなどに関して社外取締役や監査役が再評価する体制を構築
●ガバナンス、リスクマネジメント体制強化に向けた組織の見直しと運用	2022年11月11日付で「コンプライアンス室」を新設

「ガバナンス検証・改革委員会調査報告書」の受領と対応

「ガバナンス検証・改革委員会」において本件に関する調査・検証が進められた結果、2023年3月28日に本委員会より当社に対し調査報告書が提出されました。調査報告においては再発防止策として「取締役会、社外取締役による監督の強化」「指名・報酬委員会の権限強化」「本件を受けての新たなガバナンス体制の強化」「内部統制、コンプライアンス体制の強化」などの提言が行われ、当社としましては現在、提言を踏まえた再発防止策に真摯に取り組んでおります。また、改めて再発防止策等の全体像を検討し、必要に応じて追加の取り組みを実施してまいります。今般、本委員会からの指摘、提言を真摯に受け止め、経営陣一同が強い決意をもって再発防止の先頭に立ち、皆様からの信頼回復と、新しいAOKIグループの創生に向け、全社一丸となって取り組んでまいります。

調査報告書の提言を受けての対応

改めて具体的な課題を洗い出し、部門ごとに期限・担当者を明確にしたうえで、社長直轄のプロジェクトでモニタリングを行い、着実に課題の解決に向けて実行しております。

主な提言	実施内容および今後の対応
取締役会、社外取締役による監督の強化	●社外取締役の活用（取締役会における社外取締役の比率の増加、社外取締役の独立性の確保、社外取締役に対するサポート体制の構築） ●取締役会による監督機能の強化（監査等委員会設置会社への移行） ●取締役会における審議事項の見直し
指名・報酬委員会の権限強化	●指名・報酬委員会の地位・権限・各運営について ●指名・報酬委員会における審議内容の記録化・保管について ●指名・報酬委員会の実効性評価
本件を受けての新たなガバナンス体制の強化	●グループ会社の関係性の整理（グループ会社の役割分担・経営戦略を決定する仕組みの構築、事業子会社に対するモニタリング）
内部統制・コンプライアンス体制の強化	●稟議・決裁プロセスの適切な運用と関連規定の整備 ●経営会議における審議プロセスの見直しおよび情報共有の仕組みの構築 ●監査室、コンプライアンス室などによる牽制機能の強化 ●内部監査による牽制機能の強化 ●行動規範の再定義・再周知

ガバナンス検証・改革委員会調査報告書
WEB https://ir.aoki-hd.co.jp/ja/news/news/houkoku_20230328/main/0/link/houkoku20230328.pdf

監査等委員会設置会社への移行について

当社は、2023年6月29日開催の第47回定時株主総会の承認を受け、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。

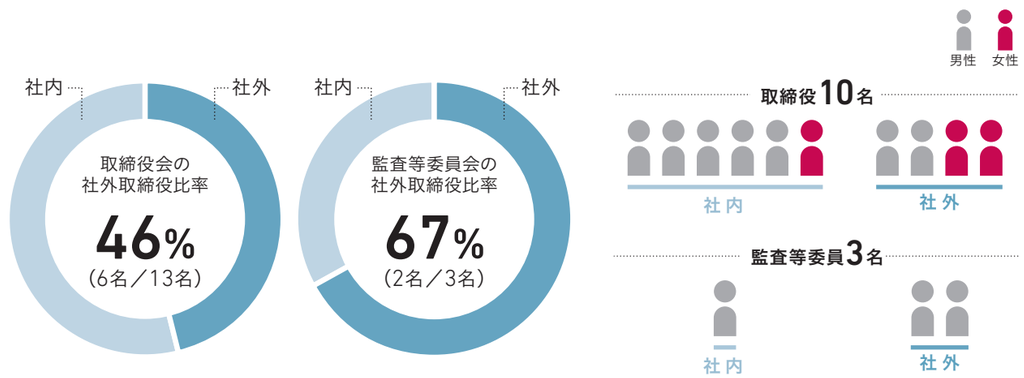
移行の目的

(1)経営の透明性の向上

監査等委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会が、取締役の業務執行の適法性および妥当性の監査・監督を担うことでコーポレート・ガバナンスの強化を図ります。

(2)意思決定の迅速化

取締役会の業務執行の決定権限を取締役に委任し、経営の意思決定および執行の迅速化を図ります。



Growth Strategy

価値創造モデル

時代に合わせた“喜び”の創造とイノベーションで、より良い未来社会の実現に貢献します。

AOKIグループは事業環境に合わせた新たな商品・サービスを展開してきました。
これからも、「接客力・人財」「店舗開発・運営力」「商品・サービス企画力」「顧客基盤」の4つの強みを活かし、
サステナビリティビジョン「“喜び”のイノベーションで、より良い未来を」の実現に向けて
社会課題の解決に貢献し続けます。

事業環境 → AOKIグループの強み → 事業と提供価値 → マテリアリティ → サステナビリティビジョン

- 少子高齢化
- 新たな生活様式の定着
- 急激な気候変動
- ワークスタイルの多様化
- エコ意識の高まり
- 健康志向の拡大
- 社会全体でのDX推進

店舗開発・運営力

グループ約1,400店舗の
開発・運営データ活用による
効率経営の実現

接客力・人財

経営理念である顧客満足、
社会貢献を実現する
プロ人財の育成

人々の喜びを創造する

商品・サービス企画力

各事業で培われてきた
リサーチ・企画力と、
それを活かした新商品・
サービス創出の仕組み

顧客基盤

醸成してきたブランド・ロイヤリティ、
3事業展開による、
幅広い顧客層の獲得

未来のビジネス探索

ファッション事業
顧客ニーズに合わせた
ライフ&ワークスタイルの
提供

事業ポートフォリオのアップデート

エンターテイメント事業
オンもオフも活用できる
空間サービスの提供

アニヴェルセル・ブライダル事業
祝福に満ちた
「記念日」サービスの提供

既存事業の深化

業態開発・イノベーション

商品・サービスを通じた
新たな価値の提供を

人財

一人ひとりに
働きやすさ・やりがいを

環境

地球環境に優しさを

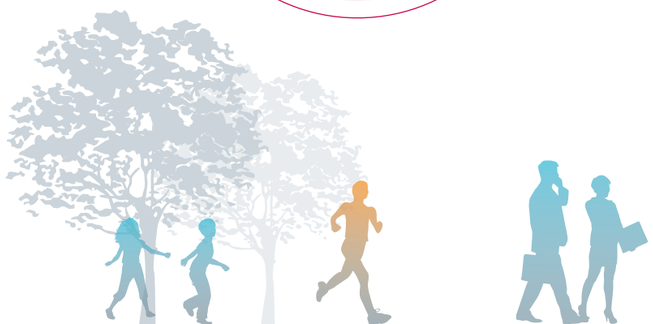
地域社会

地域に活気と発展を

人権

責任ある
サプライチェーンを

ガバナンス

より健全な経営体制を

“喜び”のイノベーションで、より良い未来を