



株式会社AOKIホールディングス

本社 〒224-8588 神奈川県横浜市都筑区葛が谷6番56号

Tel. 045-941-1888(代表)

<https://www.aoki-hd.co.jp/>



人々の喜びを創造する

AOKI Holdings

Integrated Report 2024

人々の喜びを創造する

「ビジネスマンが日替わりで
スーツを着られる世の中にしたい」
という創業精神を原点に。

人生のさまざまなシーンで、
人々の生命を美しく輝かせるために
多彩な事業を通じ、
すべてのステークホルダーの
喜びの創造に貢献していきます。

経営理念

社会性の追求

ビジネスそのもので、世の中のためになろうということです。
つまり、たゆまぬ努力の継続により、顧客満足を創造し実践してゆくことです。

公益性の追求

社会性の追求をした上でさらに、適正利潤を確保し適正配分することです。
つまり、税金等を支払うことにより社会還元してゆくことです。

公共性の追求

ビジネス以外でも、世の中のためになる生き方を追求することです。
つまり、チャリティーの開催、地域社会発展に寄与する文化活動の推進、
あるいは個人として、ボランティアな精神活動に心掛けてゆくことです。

INDEX

Profile:

プロフィール

- 01 コンセプト
- 03 グループ概要
- 07 価値創造の歩み
- 09 財務・非財務ハイライト

Growth Strategy:

成長戦略

- 11 会長メッセージ
- 13 社長メッセージ
- 17 中期経営計画2024～2026年度
- 21 価値創造モデル

Business Overview:

事業概況

- 23 ハイライト
- 25 ファッション事業
- 27 エンターテインメント事業
- 29 アニヴェルセル・ブライダル事業

Sustainability:

サステナビリティ経営基盤

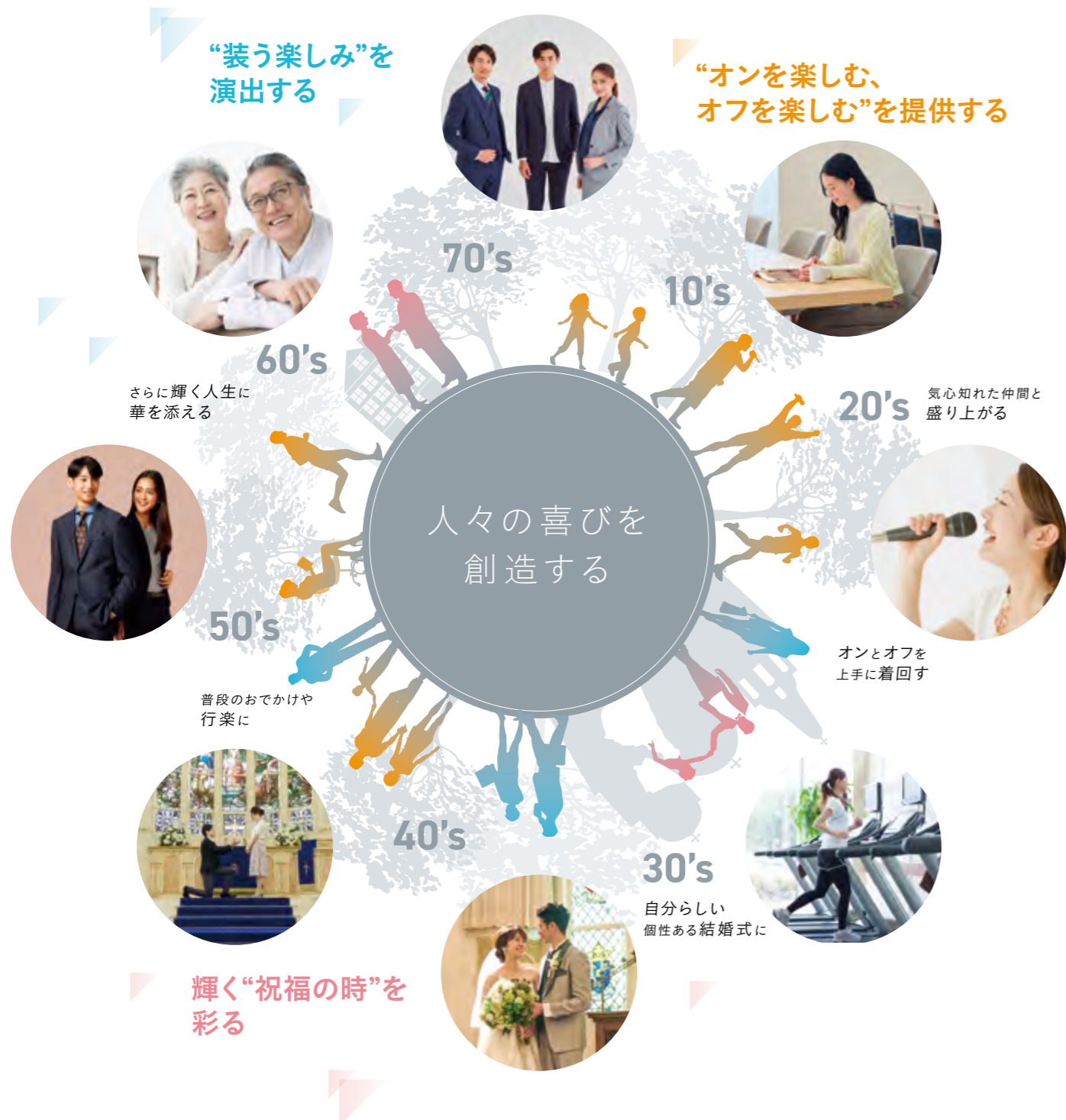
- 31 サステナビリティビジョン
- 32 AOKIグループの経営理念とサステナビリティの考え方
- 33 マテリアリティ・KPI
- 37 環境

- 40 社会
- 43 ガバナンス
- 47 取締役・監査等委員
- 49 会社情報

編集方針

「統合レポート2024」は、AOKIグループの業績、財務情報を報告するとともに、事業を通じた社会的課題の解決やESG(環境、社会、ガバナンス)の活動を通じた持続可能な成長への考え方を包括的に掲載しています。ステークホルダーの皆様当社グループをご理解いただくためにご活用いただければ幸いです。
対象組織: AOKIホールディングスおよび連結子会社5社
対象期間: 2024年3月期(2023年4月1日～2024年3月31日)
ただし、一部2024年4月以降の内容も含まれます。

AOKI グループとは 人々の多彩なライフシーンで “喜び”を創造しています。



ファッション事業



新たな時代のニーズに対応し、「LIFE&WORK STYLE のAOKI・ORIHICA」として業態の進化を目指します。

AOKIの特長



接客

業界初の「スタイリスト制度」を導入

2004年から「スタイリスト制度」を導入し、お客様のお好みやライフスタイルに応じた着こなしを提案。ファッション、スタイリング、コミュニケーションの力を身に付けた販売員を「AOKI カスタマーズスタイリスト」として認定しています。



店舗

郊外から都心まで全国各地に展開

ファッション市場のブランド力とチェーンストア展開のノウハウを活かした出店戦略を推進。現在、郊外型に加え、オープンモールやインモール（SC型）、ビルインや商店街を含む都心・駅前などの立地にも展開しています。また、大きいサイズの専門店「Size MAX」を、単独および一部のAOKI店舗内に展開しています。



商品

お客様・時代のニーズに応じた多彩な商品展開

お客様のお声をもとに、時代の流れに合わせた商品開発を実施。新生活様式に合わせた「バジヤマスーツ®」や、働く女性を応援する「MeWORK（ミワーク）」プロジェクト商品など、オンからオフまで着用可能な商品を生み出しています。

ORIHICAの特長



接客

着こなしの楽しさを提案する Style Navigator

スタイル提案を通じて、ファッションの新しい楽しさを提供するため、店舗スタッフを「Style Navigator（スタイルナビゲーター）」と呼んでいます。また、接客体験エピソードを全店舗のスタッフで共有することにより、接客力の向上につなげています。



店舗

ロンドンをモチーフにした多彩なフォーマット

立地環境や客層に合わせた店舗タイプを展開。スーツ発祥の地であるロンドンのアパートをイメージした店舗、高級な邸宅をイメージした店舗、デザイナーズマンションをイメージした店舗などを展開しています。



商品

ビジカジスタイルをはじめ多彩な商品構成

世界のファッション情報が集まる街「表参道」をルーツとするブランドとして、ビジネス、カジュアル、レディースの各アイテムを展開。英国人のクリエイティブ・ディレクターを迎え、ファッション感度が高いお客様の支持を集めています。

エンターテインメント事業

時代の変化に対応した事業進化を目指し、お客様のくつろぎと元気のある生活をお手伝いします。



快活CLUBの特長



概要

“オン”も“オフ”も充実した時間をお手伝い
自由に時間利用ができる会員制シェアリングスペースとして、全都道府県に出店。その利用シーンは、余暇の“くつろぎ”に加えて、テレワークや学習にも拡大しています。

サービス

多彩なコンテンツで、あらゆるシーンに対応
機密性の高さからビジネス用途でも人気の鍵付完全個室をはじめ、ブースやカラオケ、ダーツなど、さまざまなニーズを満たす席種やコンテンツを用意。席でご利用いただけるコンテンツもコミックのほかに動画や学習素材まで常にアップデートしています。

コート・ダジュールの特長



概要

南仏リゾート気分で楽しむカラオケ
美しい風景で、地上の楽園とも呼ばれる南仏の高級リゾート地のコート・ダジュールを店名に冠したコミュニケーションスペース。上質な空間、最新のカラオケ、本格的なお食事をお楽しみいただけます。

サービス

さまざまなルームタイプとおいしいお食事
ファミリールームやライブルームなど、ご利用シーンに合わせたさまざまなルームをお選びいただけるほか、こだわりの飲食メニューを各種取りそろえています。

FIT24の特長



概要

満足をそそえた24時間営業フィットネスジム
初心者の方も安心してご利用いただけるよう、使い方がわからない時はスタッフがサポートします。また、マシンのわかりやすい使い方や目的別のトレーニングメニューもご用意。トレーニングに集中できる広々としたスペースで中上級者の方にもご満足いただいています。

サービス

充実したアメニティ
少ない荷物で手軽にご利用いただけるよう、シャワールームにはシャンプー・ボディソープをご用意。ドライヤーも設置しています。

ランシステムの特長



概要

「スペースクリエイティブ自遊空間」を全国展開
2022年、AOKIグループに加わった株式会社ランシステムは、「スペースクリエイティブ自遊空間」を直営およびフランチャイズで全国展開。無人化・リモート接客システムの導入により店舗運営の効率化を実現しています。「快活CLUB」、「コート・ダジュール」、「FIT24」との連携によりシナジーを最大化することで、新コンテンツ開発、店舗効率化など業態進化による事業展開が期待できるものと考えています。

アニヴェルセル・ブライダル事業

多様化するウェディングスタイルやニーズに合わせた挙式・披露宴の提案と、「記念日」を軸とした事業を展開しています。

ANNIVERSAIRE

ANNIVERSAIRE CAFE

ブライダル事業の特長



式場

ヨーロッパの邸宅をテーマに展開
感動的な結婚式を演出するチャペルと、花や緑であふれるガーデンがある邸宅は、大切なゲストをわが家にお招きしたようなプライベート空間。感謝の気持ちを込めたお料理とオリジナリティーあふれる演出で記憶に残るひとときをお過ごしいただけます。最先端のトレンド発信地・表参道店や、国内最大規模のウェディング施設・みなとみらい横浜店をはじめ、国内に10施設の結婚式場を展開しています。

カフェ事業の特長



スタイル

記念日にもふさわしい空間とメニューをご用意
「アニヴェルセル 表参道」と「アニヴェルセル みなとみらい横浜」には、「アニヴェルセルカフェ」を併設。記念日についても帰ってこられる場所、お客様の思い出を積み重ねていただける場所にふさわしいさまざまな記念日メニューをご用意しているほか、バレンタインやクリスマスなど季節ごとの限定フェアも開催しています。



スタイル

おふたりの想いを込めたウェディングをお手伝い
専任のウェディングプロデューサーをはじめ、料理、演出、ドレス、メイクなど、それぞれのプロが“最幸のウェディング”にするためにお手伝い。また、「家族の時間」や「ページェント」、アットホームな「ソファスタイル」など、式場ごとにお客様の想いをカタチにしています。

記念日事業の特長

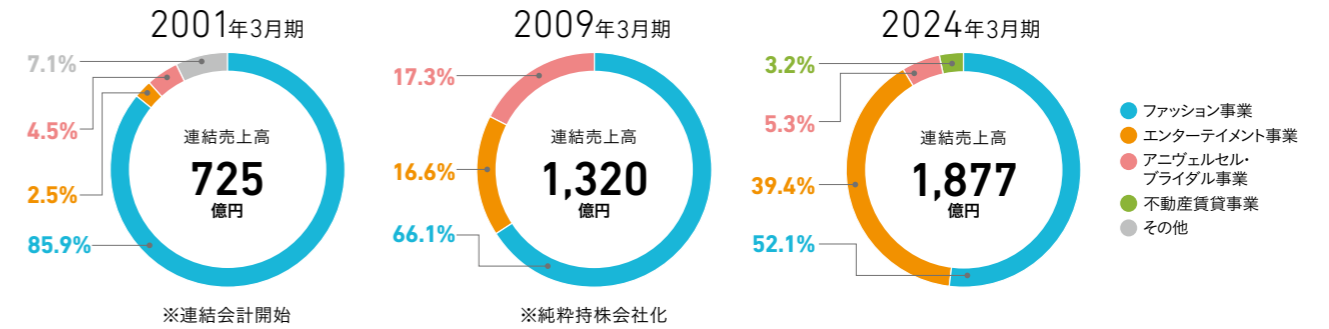


スタイル

“記念日”をトータルプロデュース
プロポーズのプロデュースをはじめ、アニヴェルセルで結婚式を挙げられたお客様を対象とした「記念日レストラン」の開催やお得な会員向けクーポンの配信など、結婚をきっかけにご縁をいただいたお客様の人生に寄り添っていただける記念日事業を展開しています。

時代の変化に応じて、常に新たな価値を創造。

1958年に紳士服の外商として創業したAOKIグループは、お客様に喜びと感動を提供するために企業活動を推進してきました。あれから約65年、時代が変化し、価値観や生活様式が多様化するなか、私たちは新たな価値を創出することで、人々の喜びを創造するために挑戦しています。



1958 創業

1965 篠ノ井駅前店開店

1971 長野駅前店開店

1979 本格的なチェーンストア展開スタート
長野南高田店開店

1981 イタリアミラノのオートクチュールデザイナーと提携オリジナルブランドを展開

1986 首都圏最大級店舗横浜港北総本店開店
本社を横浜市に移転

1991 東京証券取引所市場第一部に上場

1996 ウール衣料リサイクルシステムを開発

1998 エンターテインメント事業スタート
カラオケ「コート・ダジュール」1号店開店

1998 アニヴェルセル・ブライダル事業スタート
「アニヴェルセル 表参道」開店

2002 レディーススーツを一部限定店舗にて展開開始
(パーソナルオーダー)

2003 複合カフェ「快活CLUB」1号店開店

2003 産学協同研究開発による第1号商品販売開始

2003 ファッション新業態「ORIHICA」1号店開店

2008 純粋持株会社体制に移行

2009 洗濯機で洗える「プレミアムウォッシュスーツ」販売開始

2013 グループ合計1,000店舗達成

2014 旗艦店「アニヴェルセル みなとみらい横浜」開店

2018 新本社竣工

2019 24時間フィットネスジム「FIT24」1号店開店

2019 不動産賃貸事業スタート

2020 「パジャマスーツ®」の企画開発

2020 新しいウェディングスタイルの提案

2022 東京証券取引所プライム市場へ移行

2022 ランシステムと資本業務提携、子会社化

2022 インドアゴルフの導入本格化

2023 「アニヴェルセル 表参道」全館リニューアル

1958~
製造小売りモデルを実現し
“高品質・適正価格”なオリジナルブランドを展開

チェーンストアを本格的に展開し、規模を拡大。生産量の確保により、製造から小売りまで一貫して行う独自のVMD(バーティカル・マーチャライジング)システムを確立し、高品質なスーツを適正価格で提供することを実現。さらにプライベートブランドの開発に注力するとともに、スーツの新機能開発・スタイル提案を積極的に行いました。

1998~
ライフスタイルの多様化を背景に
さまざまな暮らしのシーンを彩る
新事業を創出

“モノからコトへ”と人々の関心がシフトした90年代後半。エンターテインメント、ブライダルなど、事業の多角化を推進しました。

2008~
デジタル化社会への対応や
女性活躍の推進など新たな社会課題
解決に向けたイノベーションを創造

純粋持株会社体制へ移行。人々の暮らしや環境が変化するなか、価値ある商品・サービスを提供するために、さらなる機動力の向上と効率化を追求しました。

2020~
新しい生活様式に合わせて
“新たな価値”を創造

ビジネススタイルの変化に対応した商品の企画・改良とデジタル接客の強化をはじめ、新しいウェディングスタイルの提案、さまざまなコンテンツや新サービスの導入など、新しい生活様式に合わせた“新しい価値”を創造していきます。

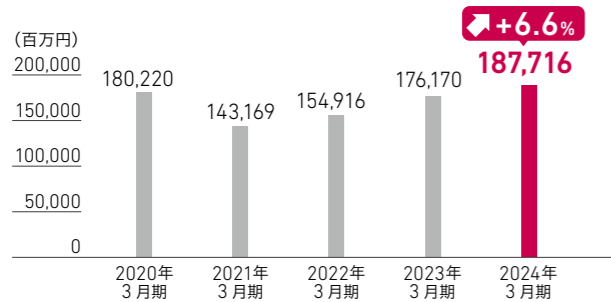


Profile

財務・非財務ハイライト

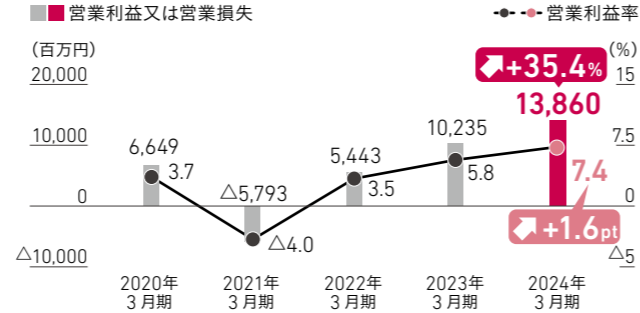
財務

売上高

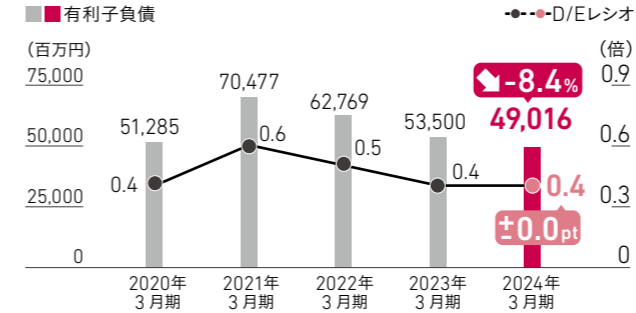


※2021年3月期以前の数値は収益認識会計基準等を遡及適用しておりません。
 ※2022年6月の株式会社ランシステム子会社化に伴い、2023年3月期第2四半期連結会計期間より実績を含めております。

営業利益又は営業損失、営業利益率

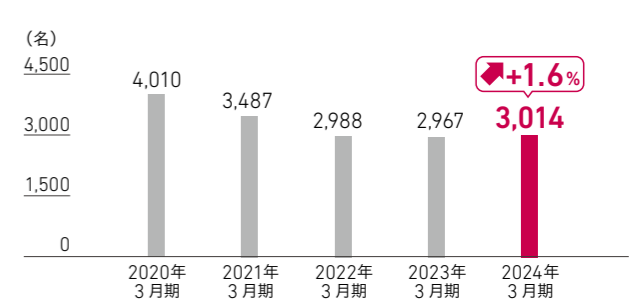


有利子負債、負債資本比率(D/Eレシオ)

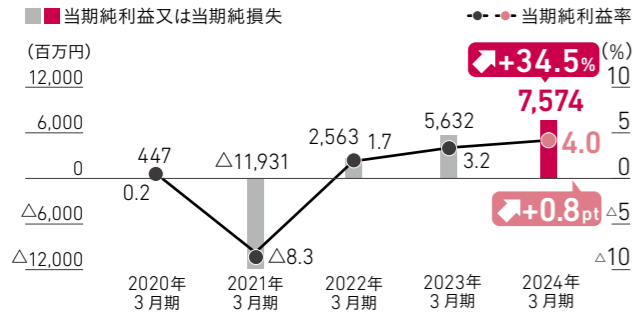


非財務

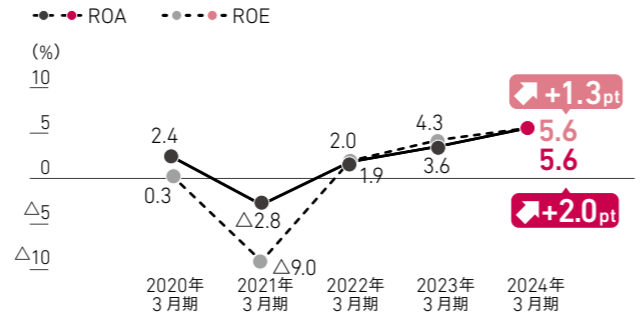
正社員数



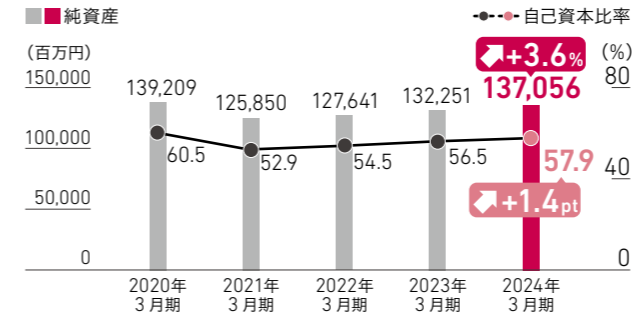
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失、当期純利益率



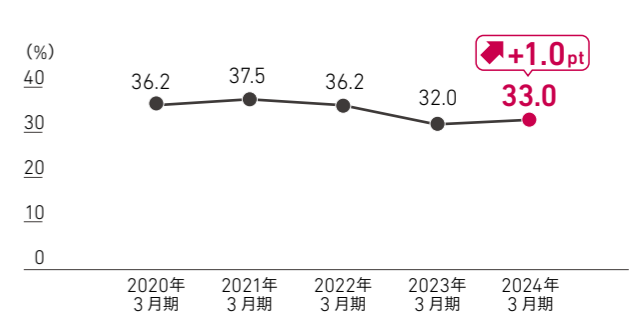
ROA/ROE



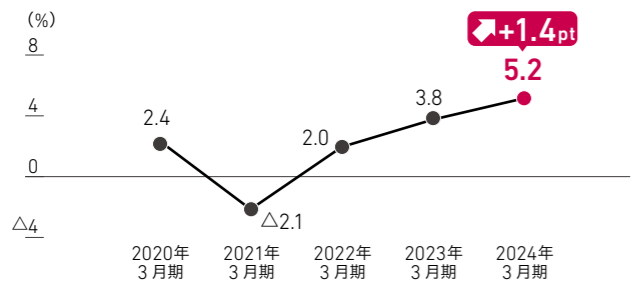
純資産、自己資本比率



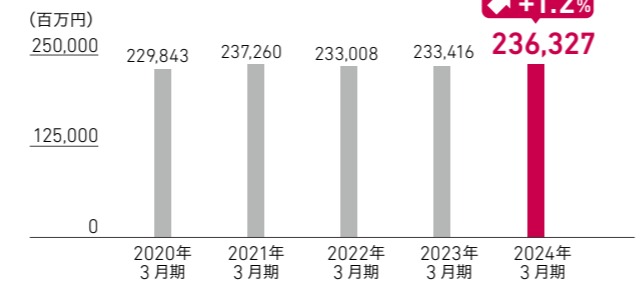
女性比率



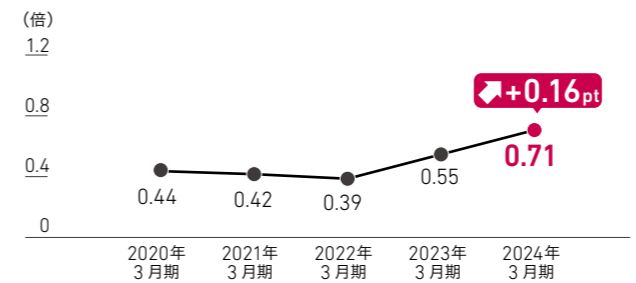
投下資本利益率(ROIC)



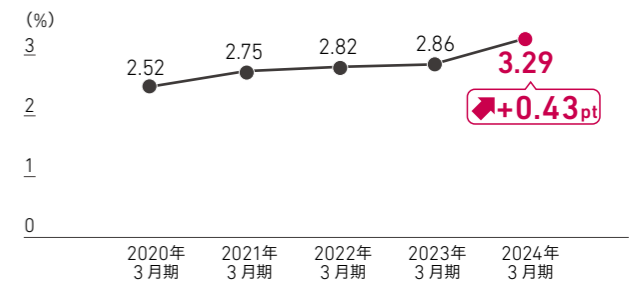
総資産



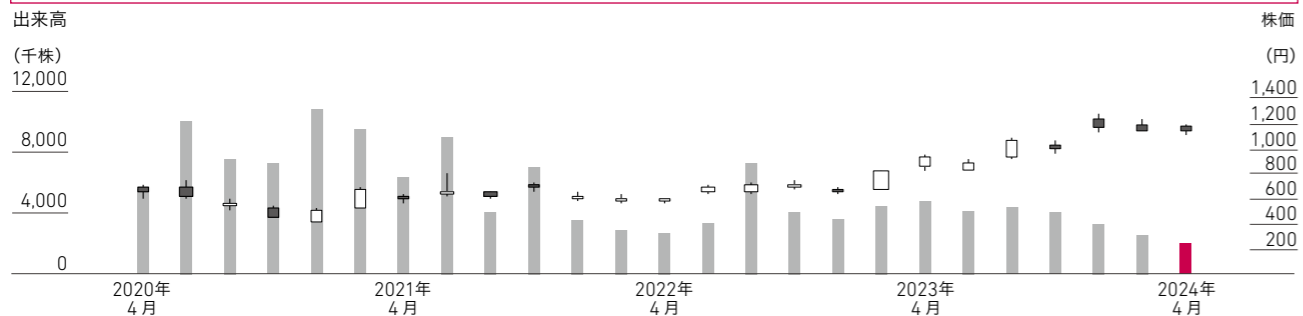
株価純資産倍率(PBR)



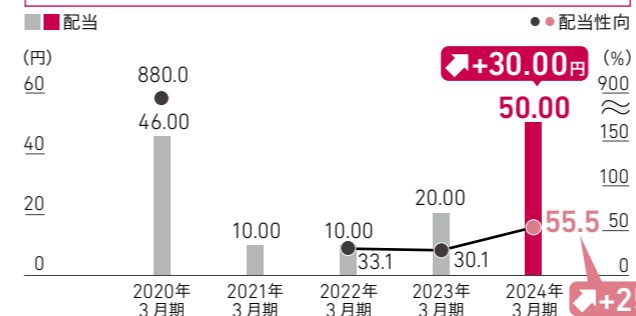
障がい者雇用率



株価推移

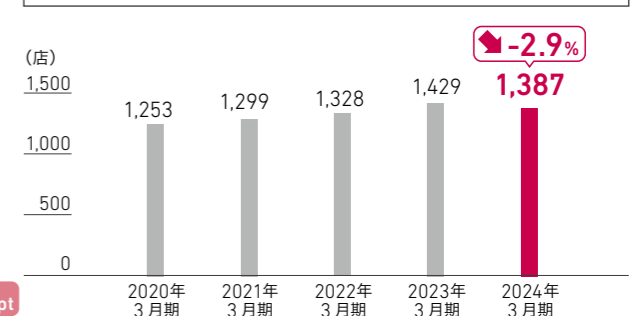


配当、配当性向



※2021年3月期は純損失のため配当性向は記載しておりません。

総店舗数



10年後、より多くの“喜び”を 創造する企業グループへ



AOKIホールディングス
代表取締役会長

青木 彰宏

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上げます。

AOKIグループは「ビジネスマンが日替わりでスーツを着られる世の中にしたい」という創業精神のもと、紳士服専門店をスタート地点に、「ファッション事業」「エンターテインメント事業」「アニヴェルセル・ブライダル事業」と多角的に事業を展開してまいりました。

事業環境が日々変化する時代のなか、当社グループとして持続的な企業価値向上を実現するためには、事業ポートフォリオ経営によりグループシナジーを最大限発揮しながら、既存3事業におけるビジネスモデルの変革と、提供価値の磨き上げを愚直に継続することが必要不可欠であると認識しています。

つまり、人材・店舗網・ITインフラ・顧客データなどグループ共有の資産を活用しながら、目まぐるしく変化するお客様のニーズ・ウォンツを、丁寧な接客サービスを通じて汲み上げ、スピード感をもって新たな商品・サービス・コンテンツ

の開発に活かしていくことが重要です。

このたび、この方向性に沿って確実に歩みを進めるため、「10年後ありたい姿」と「長期方針」を策定し、2024年5月に中期経営計画とともに将来のグループ像を社内外に発信しました。その骨子は、先に述べた前提を踏まえたうえで、さらに幅広いお客様のライフステージ全体を網羅する新たな市場を創造していくことです。他企業とのコラボレーションの実施やM&Aも視野に入れた新規事業を展開することで、お客様の人生のさまざまなステージでAOKIグループの商品・サービスと出会う機会を生み出していくことができれば、そのフィールドは国内だけでなく、海外にも広がっていくでしょう。

私たちAOKIグループは、「人々の喜びを創造する」という事業コンセプトのもと、皆様の人生のさまざまなシーンで、価値あるモノとコトを通じてさらにつながりを強めてまいります。これからのAOKIグループにどうかご期待ください。

10年後ありたい姿

消費者のライフステージ全体を網羅する事業の
創出・変革で持続的成長を続ける

営業利益目標

300億円

ROE目標

10%以上

EPS目標

180円以上

長期方針

1. M&Aなども視野に入れた新規事業を確立
2. 既存事業・新規事業の海外展開を実現
3. 商品・サービスにおける提携およびコラボレーションを実現

「挑戦のDNA」で 新たな成長ストーリーの実現へ

AOKIホールディングス
代表取締役社長

田村 春生



初の中期経営計画の公表について

2024年5月、AOKIホールディングスは、2024年～2026年度3ヶ年の「中期経営計画2024～2026年度」（以下、「新中計」）を策定するとともに、初めてその内容を公表しました。

その背景には、2022年に発生した当社のガバナンス問題解決のため、当社グループの成長への方向性や目標数値とともに、ガバナンスをはじめとした経営基盤強化に向けた取り組み状況を広く発信する必要性がありました。

また、経済や社会がコロナ禍以前の日常に戻りつつあるとはいえ、世界ではウクライナ侵攻や中東情勢の悪化によるエネルギーコストや原材料価格の高騰が続き、国内では人手不足による人件費の増加も加わり、お客様の生活防衛意識はますます高まっています。こうしたなか、接客を軸としたB to C事業を営む当社グループの方向性を明確に示すことは、最も重要な経営資源である「人財」のモチベーションを維持し高めていくためにも、採用の場面や、従業員に安心して長く働いていただくうえでも不可欠と考えています。

こうした考えを踏まえ、新中計では、改めて当社を取り巻く事業環境の変化を再認識しながら「10年後のありたい姿」を描き、そこからバックキャストするかたちで「各事業の既存ビジネスモデルの改革」「新たな成長に向けた新規事業の創造」を打ち出しました。

その主要施策をご紹介する前に、新中計のコンセプト「RISING 2026」に関する一つのエピソードを紹介したいと思います。それは、取締役会における「過去の最高益に達していない目標数字でRISINGと言えるのか？」という声に対する若手・中堅社員の反応です。確かに、経営陣としては経営計画を数字で定義する思考は間違いではありませんが、若手・中堅社員たちとの議論では「数字は結果。それよりもビジネスモデルを変革する、新しい事業の柱に挑戦することこそがAOKIグループにとってのRISINGだ」という声が大半でした。新しいことへの挑戦というAOKIグループのDNAを受け継ぐ志をもつ多くの社員とともに、既存の延長線上にはない新しい成長ストーリーをつくっていかう。改めてその決意を強く抱いた出来事でした。

足元の業績と事業環境認識

2024年3月期は、約3年にわたって社会生活や経済に影響を与え続けたコロナ禍がほぼ終息し、お客様が戻ってきた1年でした。特に他事業に比べ、業績回復が遅れていたカラオケ事業が大きく改善してきたことに社会経済活動の正常化への進展を強く感じています。

こうした状況のもと、2024年3月期の業績は、「ファッション」「エンターテインメント」「アニヴェルセル・ブライダル」の主力3事業が増収となり、売上高は1,877億円、営業利益は前期比35.4%増となる138億円となりました。これまでコロナ禍以前の数値（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、当期において営業利益がそれを上回ったことで、事業においても業績目標においても次の成長ステージを目指すべき時期であると考えています。

ただし、今後の事業環境については、さきほど申しあげたように、お客様の節約意識が高まるなかではポジティブな状況を描きづらい状況です。また、社会生活が通常期に戻ったとはいえ、人々の行動様式は大きく変化しています。例えば深夜帯の人の動きは以前のように戻らず、実際、カラオケ事業では二次会需要の減少から、深夜帯に関しては厳しい状況が続いています。中長期的にも少子高齢化などによって国内市場はますます縮小していくと思われます。

今回発表した新中計では10年という長期スパンで考えたAOKIグループの将来のあるべき姿を見据えたうえで、厳しい事業環境を直視し、客観的な判断に基づく施策、目標設定を行いました。

中期経営計画の骨子と業績目標

新中計では、計画期間の3ヶ年を「既存ビジネスの刷新・収益性向上」と「新規事業の開発」を通じて「事業ポートフォリオを再構築するステージ」と位置づけています。特に主力3事業では、「転換」「刷新」「進化」といった旗印を掲げ、これまでの事業モデルの抜本的な見直し・磨き上げを図っていきます。また、事業改革や新規事業開発にあたっては、若

年層や高齢者、女性などあらゆるお客様のライフステージを視野に当社グループの事業を拡大するとともに、他社との協業やM&Aにも取り組むなど、「10年後のありたい姿」に近づいていけるように努めていきます。

業績目標としては、10年後の営業利益を300億円とし、3年間で年率10%前後の利益成長を実現しながら2026年度に180億円の到達を掲げています。そして、次期中計期間中にはその成長曲線が最高益を更新するイメージを描いています。

一方、財務的指標としては2026年度のPBR1.0倍の達成を目標とし、特に資本収益性や投資効率の向上に向けては、AOKIホールディングスが主導して各事業会社の取り組みをコントロールしていきます。

経営基盤施策 「シナジーの発揮とガバナンス強化」

新中計では、これらグループとしての成長を支えるために必要な経営基盤——人財や店舗網、ITインフラ、顧客データなどの強化・活用を掲げ、グループ共有ノウハウやアセットを活用したシナジーを追求・発揮していくこと、ガバナンスを一層強化することを明示しました。

まず、「人財」面については、当社グループにおける最優先事項と位置づけ、優秀な人財の安定的な採用と育成に取り組んでいきます。特に育成に関しては、長年にわたって多様な業態のチェーンストア・オペレーションを手掛けてきたノウハウを活かした教育プログラムのアップデートや、業態の異なる店舗間での柔軟な人財配置などを実践していきます。

また、現在約1,400店ある当社グループの「店舗網」については、事業の枠組みを超えた活用を図っていきます。例えば、ファッション事業の一部の店舗では利用床面積を圧縮し、そのスペースにグループ内のエンターテインメント事業が運営するインドアゴルフや外部企業のテナントを新たに誘致するなど、客層・客数の拡大と店舗効率の向上により、収益性の向上を図っていきます。また、駐車場スペースでも、2023年には新たな形態の太陽光発電設備の設置に加え、

EV充電設備を導入し、充電サービス事業を開始しました。

さらに、こうした施策の効果を最大限に発揮していくカギを握るのが、「ITインフラ」や「顧客データ」です。当社グループは、事業セグメントごとに推進するマーケティング活動、関連するDX施策などと合わせて、これまで蓄積してきた4,500万人以上の会員データを資産と位置づけ、グループで有効活用できるような情報インフラ基盤の構築を検討していきます。

一方、「ガバナンス検証・改革委員会」の提言などを踏まえたガバナンス強化も引き続き重要テーマの一つです。監査等委員会設置会社への移行をはじめ、同委員会からの5つの大項目、80数項目の提言の一つひとつに対応してきました。今後も社外取締役の監督機能の強化や、指名・報酬委員会の実効性向上と権限強化、取締役会実効性評価からの課題などをテーマとした勉強会の実施、取締役の構成見直しなど、さらなるガバナンス体制の強化、最適化に取り組んでまいります。

サステナビリティ経営の成果と課題

当社グループは、2021年12月に「サステナビリティ委員会」を設置し、事業特性に対応したマテリアリティ（重要課題）とKPIを特定しました。同年に新設した「サステナビリティ推進室」がグループ各社の担当者と連携しながらKPI達成に向けたさまざまな活動を実施しています。

なかでも、喫緊の課題といえるCO₂排出量削減に関しては、2030年度に2017年度比で1店舗当たりの排出量を半減させるというチャレンジングなKPIを設定しており、その達成には我々自身が相当の汗をかく必要があります。そのような覚悟のもと、2023年度からはScope3を含めたサプライチェーン全体のCO₂排出量を算定し、公表しました。また、グローバルな環境影響評価機関（NGO）であるCDPへの対応を通じて、気候変動をはじめとする環境課題への取り組みの情報開示を強化します。

財務戦略と株主還元施策

新中計では、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応として、PBR1.0倍をターゲットにした財務戦略も初めて発表しています。そのポイントの一つが株主還元策で、従来の基本方針を引き続き維持しながら、配当性向50%以上もしくはDOE（株主資本配当率）3%以上のいずれか高い方を選択しつつ、総還元性向を70%以上とすることを掲げています。

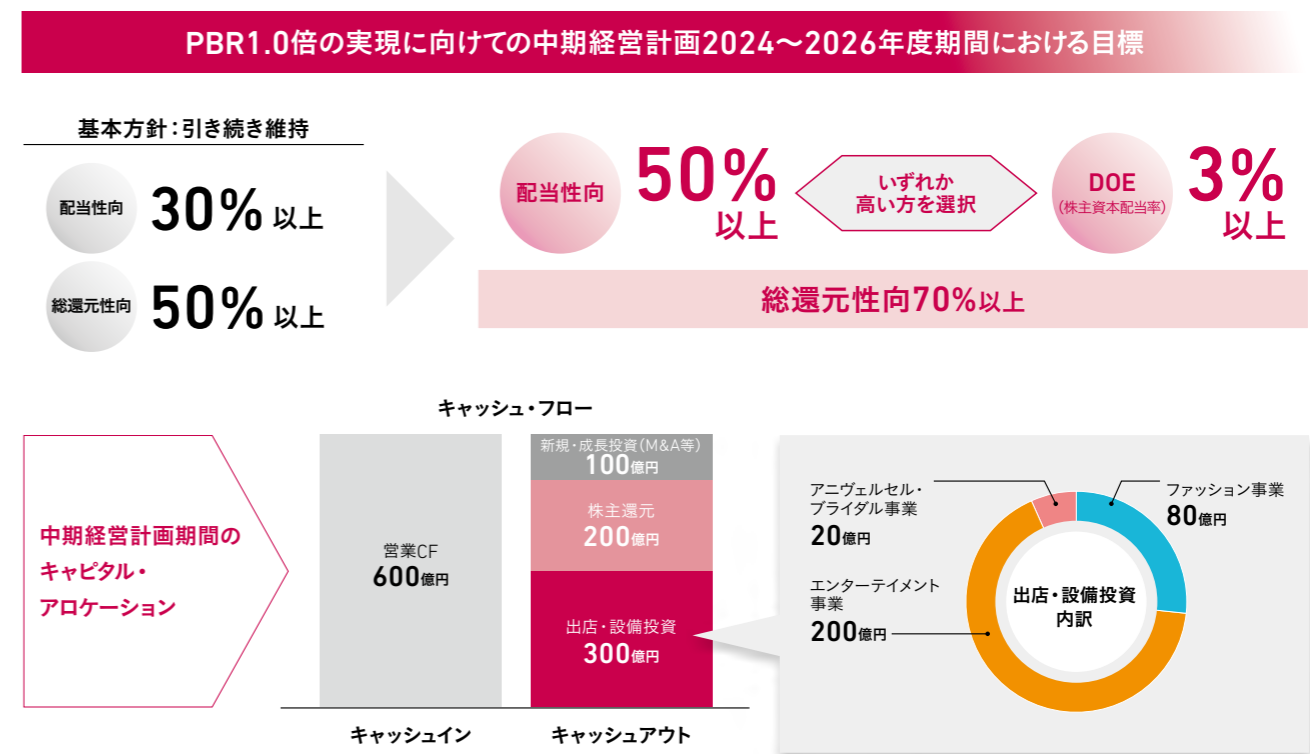
新中計期間3年間のキャピタル・アロケーションについては、新規の借入を前提とせず、600億円のキャッシュを創出し、うち株主還元200億円を、全体の半分の300億円を出店・設備投資に、残りの100億円を新規事業やM&Aなどの新規・成長投資とする計画を立てました。

こうした基本施策以外にも、約20年にわたって当社グループの財務戦略、管理業務全般を通じて経営を担ってきた経験を活かし、必要に応じて臨機応変に追加施策を検討していく所存です。

株主・投資家の皆様へメッセージ

最後になりましたが、今回、AOKIグループの中期経営計画「RISING 2026」を初めて公表するに至り、株主、投資家の皆様をはじめ、お取引先様や従業員から従来に増して多くのお声を頂戴しています。方針や施策への賛否はあれ、頂戴したお声を踏まえつつ、個々の施策を短期・中期・長期の視点で絶えず検証しながら「10年後のありたい姿」を目指していくことには変わりはありません。また、その基盤となるガバナンスは、事業改革や新規事業の創出を通じて社内外の多様なステークホルダーの皆様との協働を推進するAOKIグループにとって不可欠の取り組みであり、改めて強化し続けていくことをここにお約束します。

これらの取り組みを通じて「人々の喜びを創造する」AOKIグループのDNAを多くのステークホルダーの皆様にご実感いただけるよう邁進してまいります。



中期経営計画コンセプト

RISING 2026

経営体制の変化・ガバナンスの強化に向き合うことを機に、改めて当社をとりまく外部環境などの変化を再認識しました。今回の中期経営計画の期間においては、既存事業モデルの見直しを図り、AOKIグループ一丸となって、次世代、10年先に向けた成長に資する事業展開を目指し、ここに創業以来はじめてとなる中期経営計画の对外公表を行わせていただきます。

2024～2026年度中期経営計画骨子

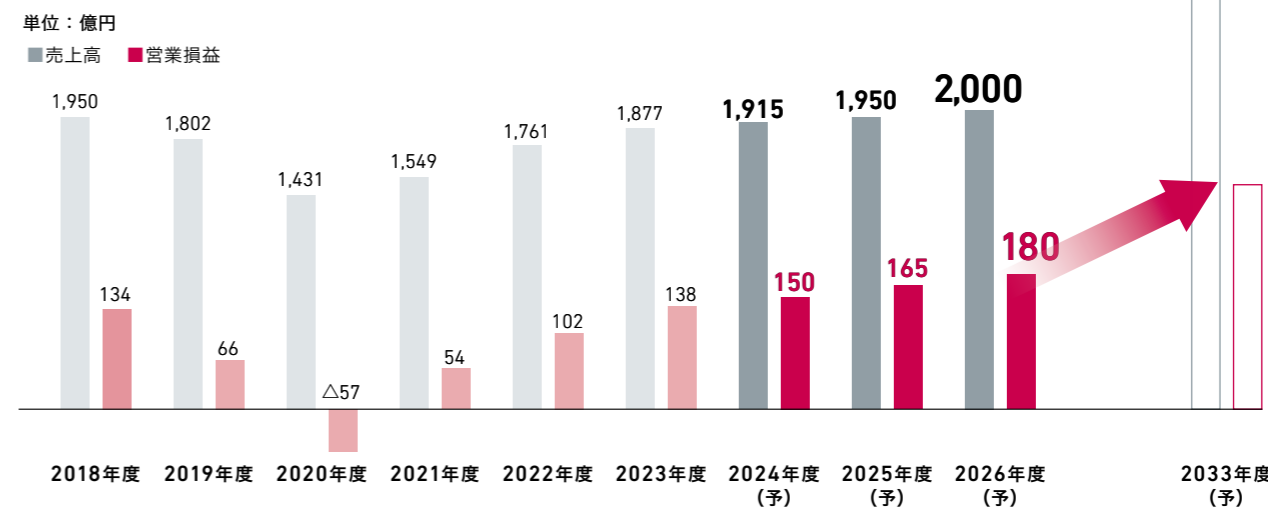
経営体制の変化を機に、これまでの事業モデルの見直しを図り、その先の成長に資する事業を展開していく



連結業績計画

年10%前後の利益成長で3年後営業利益180億円へ

各事業の見直しと新規事業開発を行い10年後の営業利益300億円達成を目指す



新型コロナウイルス感染症の影響により、収益が悪化

コロナ影響緩和によりコロナ前の推移まで回復

年10%前後の利益成長で3年後営業利益180億円を達成させる

10年後営業利益300億円

経営目標

	2023年度実績	2026年度目標	2023 ▶ 2026年度
売上高	1,877 億円	2,000 億円	+2.2%/年*
営業利益	138 億円	180 億円	+10.0%/年*
営業利益率	7.4%	9.0%	+1.6 pt
ROIC (投下資本利益率)	5.2%	6.7%	+1.5 pt
ROE (自己資本利益率)	5.6%	7.0%	+1.4 pt
EPS (1株当たり純利益)	90 円	120 円	+30 円
PBR (株価純資産倍率)	0.7 倍	1.0 倍	+0.3 pt
グループ全体店舗数 (直営店舗)	1,334 店	1,434 店	+100 店

当社の株主資本コストは6.5%前後、加重平均資本コストは4.5%前後と想定しております。

* 年平均成長率 (CAGR)

全社的施策

グループ共有ノウハウ・アセットを活用したシナジーの発揮

人財	人財育成・活用 事業間の人財交流	<ul style="list-style-type: none"> 3事業間でのジョブローテーションの実施（繁閑に応じた人財活用） 異なる事業の体験による新たな発想、発見 グループ全体をマネジメントできる経営者候補の育成
店舗網	全国の店舗網を活かした 事業間のシナジーと 新たな収益機会の創出	<ul style="list-style-type: none"> 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 遊休スペースの活用、複合店舗およびグループ内転賃の実施 他社転賃および駐車場有効活用
ITインフラ	グループ横断的な ITインフラ基盤と 業務効率の向上	<ul style="list-style-type: none"> 基幹業務オンライン化の コラボフローシステムのグループ導入 DX活用による店舗オペレーションの効率化
顧客データ	3事業展開による 幅広い顧客層の獲得と データの活用	<ul style="list-style-type: none"> グループ全会員数4,500万人データの活用 グループ名簿を活用した広告事業の展開

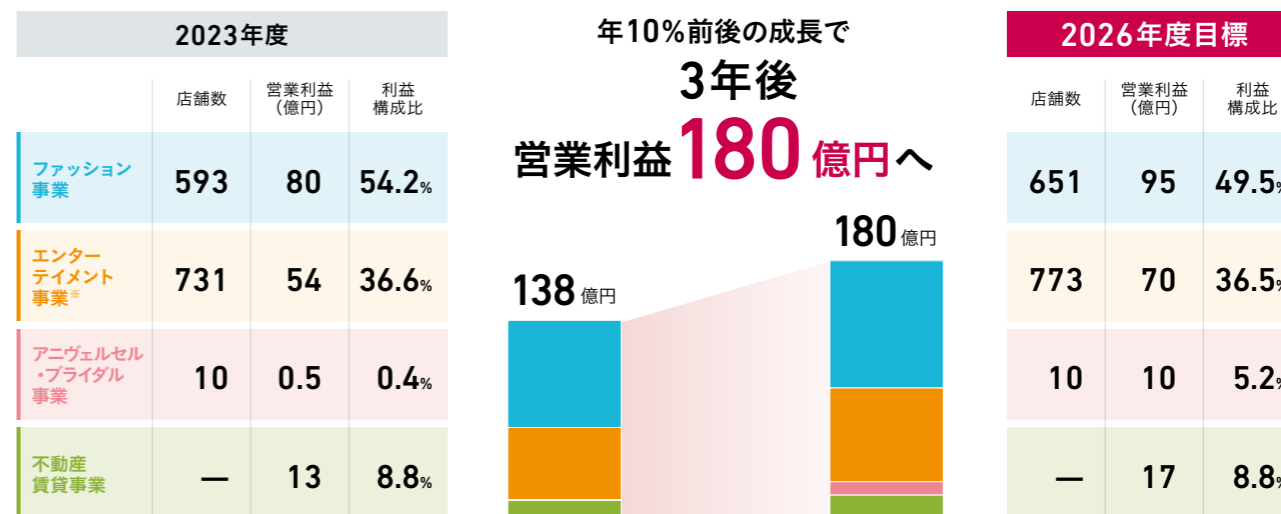
ガバナンスの強化に向けた今後の施策

「ガバナンス検証・改革委員会」からの80数項目におよぶ提言に関しては、既に実施済の施策に加え、下記内容を対応中

<p>1. 社外取締役の 監督機能強化</p> <p>取締役会審議、社外取締役の 評価に関する運用改善</p>	<p>2. 指名・報酬委員会の実効性、 権限強化</p> <p>サクセッションプラン※の 策定・実行</p> <p>※スキル・マトリックス、360度評価、 次世代候補者の指名・育成</p>	<p>3. 取締役会構成</p> <p>社外取締役過半数 女性取締役比率 25%以上</p>
---	--	--

事業別業績サマリー

各事業の利益の現状と成長イメージ



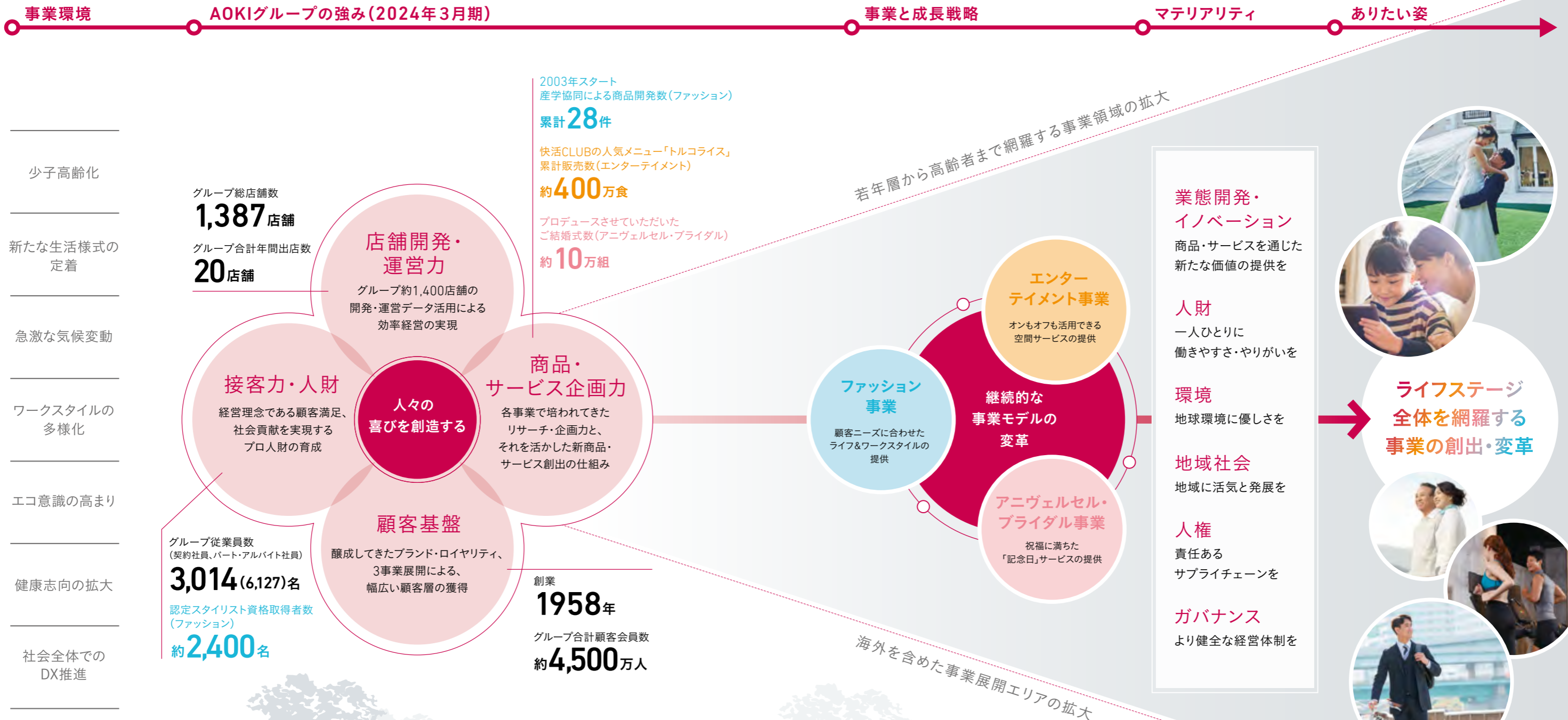
※自遊空間の直営店舗含む

中期経営計画期間基本戦略

<p>ファッション事業</p> <p>現行事業モデルからの転換・刷新</p> <p>店舗施策 売場効率の改善とORIHICA未出店地域への出店強化 商品施策 ウェルネス・スポーツウェア市場への進出とコラボ先の拡大 DX施策 AI技術の活用によるEC強化と店舗業務の平準化の推進</p>	<p>2026年度 戦略目標 ()内は 2023 年度実績</p> <p>ショッピングセンター内 立地店舗比率 28% (22.7%) 売場販売効率 (坪当たり粗利益高) 68万円 (65万円)</p>
<p>エンターテイメント事業</p> <p>店舗モデルの進化と客層拡大</p> <p>出店コスト低減と投資効率向上 不採算店舗については、基準に従い統合・整理を実施</p>	<p>2026年度 快活CLUB 戦略目標 ()内は 2023 年度実績</p> <p>都市型店舗稼働率 60% (50.2%) 都市型店舗比率 21% (8.9%) 都市型店舗女性客比率 35% (25.0%)</p>
<p>アニヴェルセル・プライダル事業</p> <p>実店舗運営に加えてブランドビジネスへ派生</p> <p>既存店投資精緻化・効率化による損益改善 設備投資を伴わない受託事業へのトライアル</p>	<p>2026年度 戦略目標 ()内は 2023 年度実績</p> <p>非ウェディング 売上比率 7% (2.6%)</p>

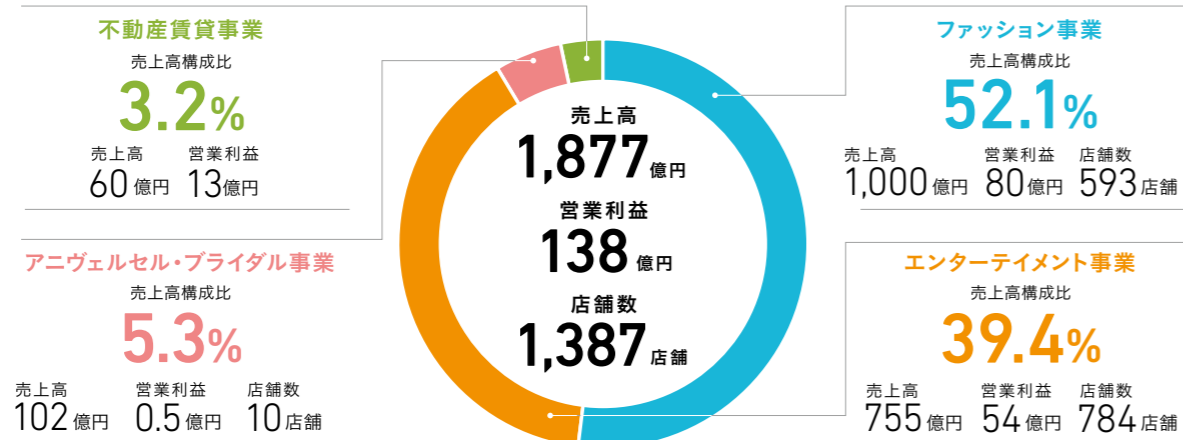
消費者のライフステージ全体を網羅する事業の創出・変革で持続的成長を続けます。

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、ありたい姿「ライフステージ全体を網羅する事業の創出・変革」の実現に向けて社会課題の解決に貢献し続けます。

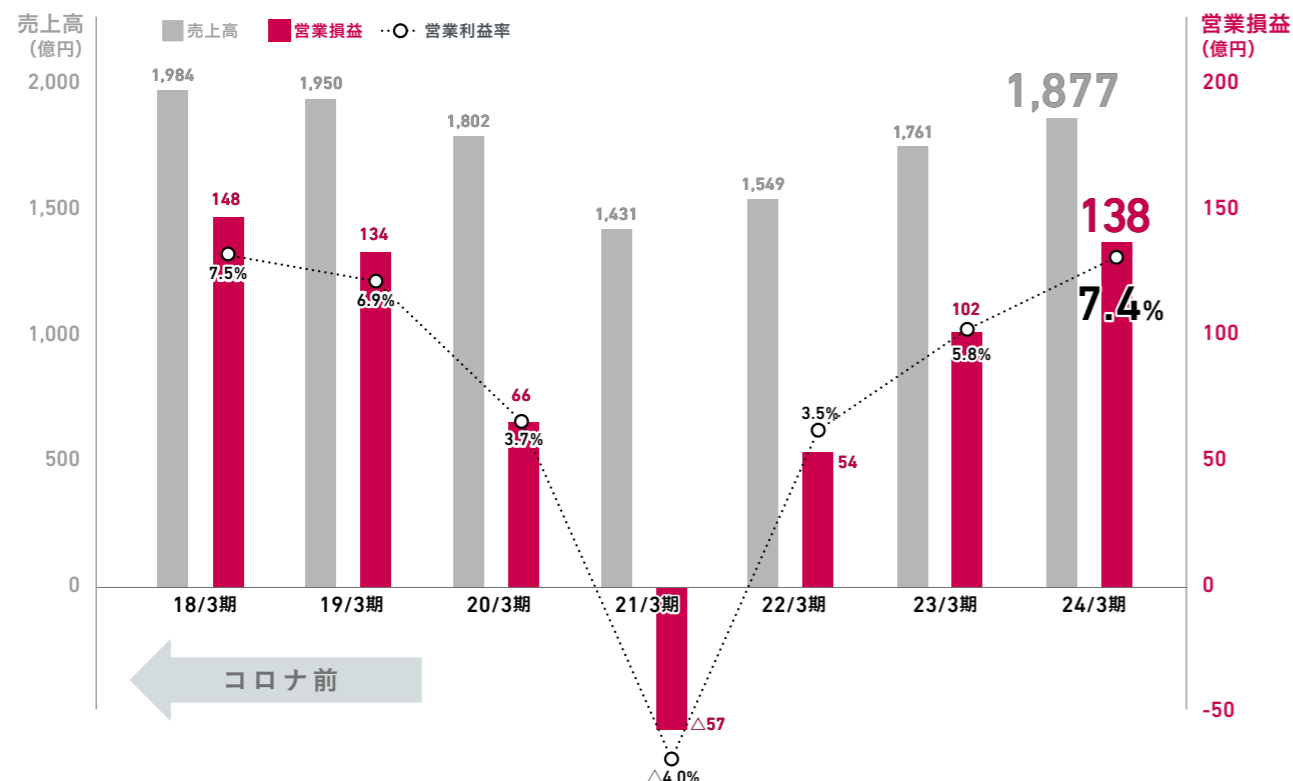


市場環境やライフスタイルの変化に対応した諸施策の実施および社会経済活動の正常化に伴い、各事業で既存店が好調に推移し3期連続の増収増益。

2024年3月期 セグメント別売上高・営業利益



連結業績推移



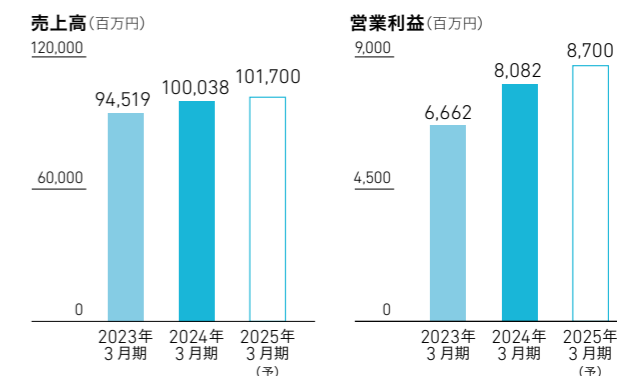
各事業の業績概況

ファッション事業

2024年3月期の取り組み

AOKIでは、「金のスーツ」などの高付加価値商品やクイックオーダースーツの展開および新入学、入社を迎えるフレッシュャーズの皆様に向け、さまざまなキャンペーンキャラクターを起用した「フレッシュャーズ応援フェア」を開催しました。カジュアル商品では、パジャマスーツ®シリーズのラインアップを強化するとともに、ビジネスシーンでも着用可能なスポーツミックススタイル「スポーティーカジュアル」を新たに展開しました。レディース商品では、働く女性が快適に着用できるMeWORK(ミワーク)ブランドを強化しました。ORIHICAでは、RFID(ICタグを非接触で読み書きするシステム)を全店舗に導入し接客サービスの向上と業務の効率化を図るとともに、スポーツ感覚のビジカジウェア「BIZSPO」を展開しました。これらの諸施策の実施などにより、増収増益となりました。

2024年3月期実績と2025年3月期見通し

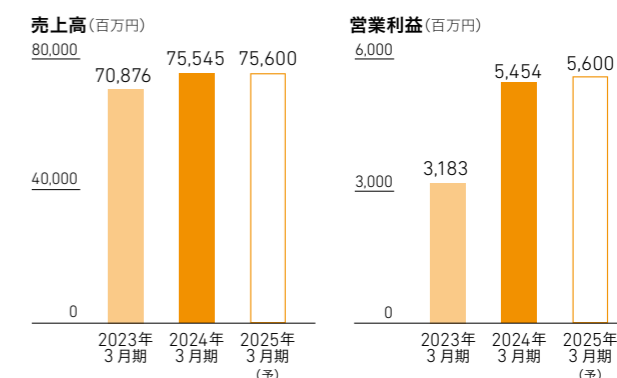


エンターテインメント事業

2024年3月期の取り組み

快活CLUBでは、鍵付完全個室店舗の拡大やより快適にご利用いただくための店内改装を実施するとともに、ビジネス・学習用途でのサービスの強化および有名飲食店やメーカーとの期間限定タイアップメニューを提供しました。コート・ダジュールでは、各種キャンペーンの実施および有名飲食店監修のタイアップメニューや核商品の「金のポテト」を販売するなど飲食メニューを充実させました。24時間営業のセルフ型フィットネスジムFIT24では、インドアゴルフの導入を継続するとともに、お得なキャンペーンを実施しました。これらの諸施策の実施および社会経済活動の正常化に伴い既存店が好調に推移し、増収増益となりました。

2024年3月期実績と2025年3月期見通し



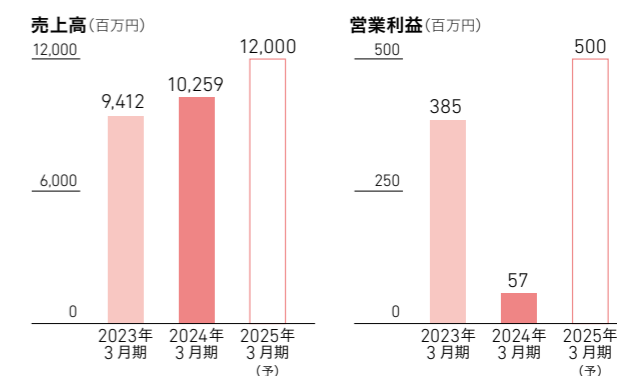
※2022年6月の株式会社ランシステム子会社化に伴い、2023年3月期第2四半期連結会計期間より実績を含めております。

アニヴェルセル・ブライダル事業

2024年3月期の取り組み

アニヴェルセル・ブライダル事業では、市場の回復に合わせて販売促進施策の見直しを図り、受注活動に注力しました。開業25周年を迎えた「アニヴェルセル 表参道」は、「TOKI MAKE(トキメイク)-大切な人との時をつくる記念日の館-」をコンセプトに、記念日にまつわるトキ・コト・モノ・サービスを提供する施設として9月8日にリニューアルオープンしました。リニューアルオープン後は、高級ブランド企業などのイベントやパーティの利用が増加し、またアニヴェルセルカフェでは、バレンタイン期間にアニヴェルセルショコラの販売や限定メニューを提供しました。

2024年3月期実績と2025年3月期見通し



ファッション事業

中期経営計画期間の基本戦略

現行事業モデルからの転換・刷新



株式会社AOKI 代表取締役社長

森 裕隆

事業環境認識とテーマ

近年の人口減少やコロナ禍をきっかけとした在宅勤務の定着などに起因するスーツマーケットの縮小は、事業リスクの一つとして認識しています。一方で、ビジネスシーンではノーネクタイはもちろん、ワイシャツではなくTシャツを着用するなどビジネスウェアの多様化が進んでいます。こうしたビジネスにおける服装の自由化の高まりを背景にした、メンズビジネスカジュアル需要の増加や、女性の活躍を後押しする法改正などに伴うレディースビジネスマーケットの拡大は、ファッション事業にとって新たな事業機会でもあります。このように市場が大きく変化するなかで、「現状維持＝衰退」であることを再認識し、改革・成長のスピードアップを図ることが最大のテーマとなります。

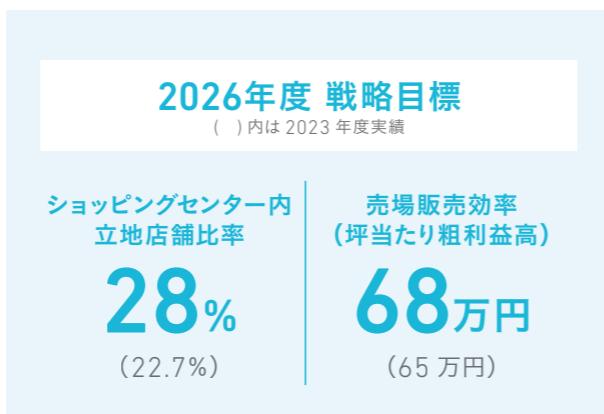
中期経営計画期間の事業戦略

- 店舗施策**
売場効率の改善と
ORIHICA 未出店地域への出店強化
- 商品施策**
ウェルネス・スポーツウェア市場への
進出とコラボ先の拡大
- DX施策**
AI 技術の活用による EC 強化と
店舗業務の平準化の推進

ファッション事業では、店舗、商品、DXなど、各領域の重点施策を策定し「現行事業モデルからの転換・刷新」を中期経営計画の基本戦略とします。まず店舗施策としては、売場効率の改善とORIHICA未出店地域への出店強化、AOKIではショッピングセンターやGMSへの打ち替えなど、集客効率の高い場所へのリロケーションを推進します。次に、商品施策としては、ウェルネス・スポーツウェア市場への進出とコラボ先の拡大をテーマに、レディース・カジュアル商品の売上構成

の拡大と、ビジネス×スポーツなどの新規アイテムの開発を目指します。そしてDX施策としては、AI技術の活用やEC強化、RFIDの活用など業務効率の改善を推進していきます。

「既存事業モデルの見直しを図り、次の成長に向けた取り組みの足掛かりをつくること」に注力したこの2年間で事業課題が明確になりました。2024年度は、「LIFE & WORK STYLEのAOKI・ORIHICA」の実現に向けた選択と集中を実施し、改革・成長を加速していきます。



店舗

郊外型からの脱却
(ショッピングセンター・GMSでの展開ロールモデル構築)

商品

レディース・カジュアル売上構成拡大と
ウェルネス・スポーツウェア市場への進出

DX

AI 技術の積極活用による運営支援
およびEC強化



店舗

未出店地域への出店強化と新たな店舗形態の検討
(立地・規模に合わせて類型化)

商品

コラボ先の拡大と新規アイテムへのトライアル
(例：ビジネス × スポーツ)

DX

RFID を活用した物流・在庫管理と
店舗業務のさらなる平準化

事業トピックス

幅広いシーンで着用できる新商品を発売

AOKIでは、パジャマスーツ®シリーズから、疲労回復効果が見込める「パジャマスーツ®リカバリー」を2024年2月に発売しました。本商品には、身体から発する遠赤外線エネルギーを吸収・輻射することで血行促進、ハリ・コリの軽減、疲労回復効果が期待できる特殊な高濃度セラミック練りこみ糸を使用した生地を用いています。また、コロナ禍でウェルネスやアスレジャーへの興味関心が高まったことを受け、ビジネスシーンでも着用可能なアイテムとして、AOKIの強みを活かしたスポーツミックススタイル「スポーティーカジュアル」を2024年3月から展開。パジャマスーツ®との相性を計算して企画した本商品は、コーディネート次第で、ビジネスからカジュアルまで幅広いシーンで着用できます。



エンターテインメント事業

中期経営計画期間の基本戦略

店舗モデルの進化と客層拡大



株式会社快活フロンティア 代表取締役社長

竹島 文明

事業環境認識とテーマ

2023年5月の新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行後は、余暇市場が回復傾向にあります。また、円安の影響もあり、インバウンドを含めた国内レジャーが活性化しています。2023年は、リベンジ消費で屋内レジャーよりも屋外レジャーに人気が集まっていましたが、今後は「安近短」レジャーのさらなる活性化が期待できます。

その一方で、中長期的には国内の人口減少と少子高齢化、都市部への人口集中と地方の過疎化の進行によって、主要客層の減少と地方郊外店舗の需要の変化が見込まれます。そのため、各事業ともに共通して、提供価値の見直しによる客層拡大など、従来のビジネスモデルからの変革が極めて重要な経営課題だと認識しています。

中期経営計画期間の事業戦略

全事業出店コスト低減と投資効率向上

不採算店舗については、基準に従い統合・整理を実施

当事業では、中期経営計画で掲げた出店コスト低減・投資効率向上と不採算店舗の撤退を着実に実施していきます。そのうえで、近年の物価高騰・労働力不足に対し、DX化による生産性向上などを推進して、人的資本を効率化していきます。個別の事業では、快活CLUBにおいて、新たな駅前型店舗モデルの開発と大都市圏の主要駅前への出店、郊外はショッピングモール型店舗モデルの開発を行い、幅広い客層の獲得を目指すとともに、海外展開も視野に入れていきます。

2026年度 快活CLUB 戦略目標

()内は2023年度実績

都市型店舗稼働率	都市型店舗比率	都市型店舗女性客比率
60%	21%	35%
(50.2%)	(8.9%)	(25.0%)

コート・ダジュールでは、カラオケ店利用シーンの変化に対応し、ルームサイズの適正化や客層・用途を限定しない内装・設備への改善など、店舗運営の効率化を推進。また、コンセプトの見直しおよび商品開発の強化などによって差別化を図ります。FiT24は、幅広い層からの支持獲得と業界内での差別化を目指して、初級者から中上級者の属性ごとにトレーニングエリアやマシンを分けることにより、同一店舗内でも共存し習慣化できる店舗モデルの開発を推進します。



快活 CLUB

快活 CLUB

都心、駅前など好立地への出店拡大

店舗モデルの進化により幅広い年齢層および女性を含めた新規顧客層を拡大

カラオケ COTE D'AZUR コート・ダジュール

コート・ダジュール

消費動向の変化に対応した店舗モデルの進化

プロモーション強化によりファミリーを中心とした客層を拡大

FiT 24

FiT24

中上級者を中心に各レベル別で店舗環境を最適化

グループ内顧客相互利用による客層拡大

事業トピックス

快活CLUBの新コンセプト店舗をオープン

2024年7月、快活CLUBは、「スキマ時間のKEY PLACE」をコンセプトにした渋谷センター街店をオープンしました。同店舗は、客層拡大による事業成長を目指す快活CLUBにおいて、渋谷区内初出店と同時に、「モノ・コト消費からトキ消費への変化」を捉えた新コンセプト店舗です。

これまで快活CLUBでは、一日の余暇時間をゆっくり過ごされる方を主たる客層としてサービスを展開してきましたが、さらなる客層拡大に向け新たな価値創造を進めるなかで「スキマ時間」に着目しました。スキマ時間は、オンラインツールの普及やテクノロジーの進化、コロナ禍を経た生活様式の変化などのさまざまな要因によって、使い方や過ごし方に変化が生まれています。快活CLUBの繁華街立地店舗においてもその変化が見受けられ、鍵付完全個室ではビジネスパーソンによる日中の利用が拡大しています。

こうした背景を踏まえて、スキマ時間を過ごす場所のリサーチを行い、渋谷センター街店では、幅広い客層に利用されているカフェをベンチマークとして、ロゴマークや店舗内外装の意匠、設備などを刷新しました。また、通常のカフェと比べ、鍵付完全個室とコミックや雑誌を備えた解放感のあるラウンジを時間単位で利用できることに加え、24時間

営業という強みを活かして、新たな需要を創造していきます。

快活CLUBでは、同コンセプト店舗を2024年度以降の3年間で約60店舗出店する計画で、今後もトキ消費の価値向上に資する「スキマ時間のKEY PLACE」を拡大して、豊かなライフスタイルへの貢献を目指します。



アニヴェルセル・ブライダル事業

中期経営計画期間の基本戦略

実店舗運営に加えてブランドビジネスへ派生



アニヴェルセル株式会社 代表取締役社長

松田 健一

事業環境認識とテーマ

コロナ禍に伴う結婚式の多様化と市場縮小の影響で、結婚式・披露宴スタイルの挙式が減少傾向にあります。2023年は前年比で増加に転じ、中規模以上の結婚式スタイルが再び市場需要の大部分を占めています。一方で、三大都市圏におけるラグジュアリーホテルの出店が増加し、直接的な競合にはならないものの、ラグジュアリーホテルでの挙式を検討される方が増えることで、ゲストハウスウェディングの下見数の減少が懸念されます。中長期的に見ると、婚姻組数の減少と披露宴の実施率の低下によりブライダル市場は縮小傾向ですが、それに伴い施設数も減少傾向であり、ブランドが認知されているアニヴェルセルにとっては残存者利益が得られやすい好機とも認識しています。

中期経営計画期間の事業戦略

既存店投資精緻化・効率化による損益改善

設備投資を伴わない受託事業へのトライアル

ブライダル事業では、2023年9月にリニューアルオープンした表参道店において、より市場ニーズにフィットした結婚式を追求し、みなとみらい横浜店では、2024年9月に稼働率向上のためにバンケットやエントランスホールの改装を実施しました。また、他の既存8店舗でも、エリアや店舗の特性に合わせた適正投資による市場シェア向上・売上拡大と、オペレーションのさらなる標準化を推進し、経営効率を改善していきます。2023年には、部署・店舗横断で「感情が揺さぶら

れるいい結婚式プロジェクト」を発足しました。今後もお客様にとって本当にいい結婚식을徹底的に追求し、体現していきます。一方、アニヴェルセルの認知度と好立地施設を活かし、新たにブランドビジネスへ派生させていきます。ハイブランドとのコラボレーションや企業の会議、展示会、イベントなどのMICEプロモーション強化、培ったブライダルのノウハウを活用したビジネス展開などを推進し、新たな収益源へと成長させていきます。

2026年度 戦略目標

()内は2023年度実績

非ウェディング
売上比率

7%

(2.6%)



ブライダル事業



リソース配分を見直し、
主力基幹2店舗※を徹底強化

他8店舗の
オペレーション見直しによる、
さらなる効率化・
標準化の経営効率改善

※表参道店、みなとみらい横浜店

基幹店ブランド事業



好立地を活かしたハイブランドとの
コラボ企画の推進

オリジナルメニューの
ギフト販売による販路拡大

MICE※のプロモーション強化と、
内装・設備の変更

※ミーティング、インセンティブ、コンベンション、
エキシビション/イベントの総称

プロデュース事業



培ったブライダルの
ノウハウ(ソフト)の新たな活用

既存の店舗アセット(ハード)に
依存しない
ブライダル受託の展開

事業トピックス

「アニヴェルセル 表参道」リニューアルオープン

2023年9月、「アニヴェルセル 表参道」は開業25周年を記念して、「TOKI MAKE (トキメイク) -大切な人との時をつくる記念日の館-」をコンセプトにリニューアルオープンしました。結婚式はもちろん、ルーフトップレストランやカフェ、フラワーショップを展開するほか、「記念日の館」にふさわしい価値を提供するため、グローバルラグジュアリージュエラーであるティファニーの新店「ティファニー表参道」もオープンしました。

また、このリニューアルに伴って、MICE事業をさらに強化し、イベントやパーティ利用に適した設備・プランに刷新。



ウェディング以外での利用シーンを想定し、設備や什器などをそろえることで、企業の歓送迎会や表彰式、アパレル・化粧品メーカーなどの展示会・ポップアップストアなど、さまざまな用途で利用可能となりました。

さらに、25年の歴史がある「アニヴェルセルカフェ 表参道」も全面改装・コンテンツ拡充・メニューのブラッシュアップを経て、生まれ変わりました。こだわり抜いたコーヒーに特化したコーヒースタンド、上質なスイーツを提供するスイーツショップも展開し、利用スタイルもフルサービス、セルフサービス、テイクアウトから選べるようになりました。





すべてのビジネスパーソンが、日替わりでスーツを着られる世の中にしたい。

——高度成長期の1958年。

私たちAOKIグループは、身体を守り、社会規範に沿うだけではない、

“装う喜び”を提案するファッション事業の創造に挑戦しました。

以来、“人々の喜びを創造する”を事業コンセプトに、新事業への挑戦を続けてきました。

常識を突き破る挑戦とイノベーションは、AOKIグループのDNAです。

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

今、私たちは大きな時代の変化に直面しています。

少子高齢化の加速、デジタル革命、気候変動問題と脱炭素…

AOKIグループは、こうした変化を、脅威やリスクと捉えるだけでなく、

お客様をはじめとしたさまざまなステークホルダーの皆様とともにさらに成長するための

大きなチャンスにしていきます。なぜなら、時代の変化を推進力に、

人々に喜びをもたらすイノベーションに挑戦することこそが、

AOKIグループの存在意義だからです。

日本に暮らす人々が、より幸福を感じる日々を送れるように。

AOKIグループは、多様なステークホルダーの皆様とともに価値を共創する“喜び”のイノベーションで、

グループの一層の成長と、社会の持続可能性を実現していきます。



AOKIグループの経営理念とサステナビリティの考え方

AOKIグループは1958年の創業以来、「社会性の追求」、「公益性の追求」、「公共性の追求」という

3つの経営理念の実践を通じて経営課題に取り組んでまいりました。

これからもAOKIグループの経営理念を基本とし、

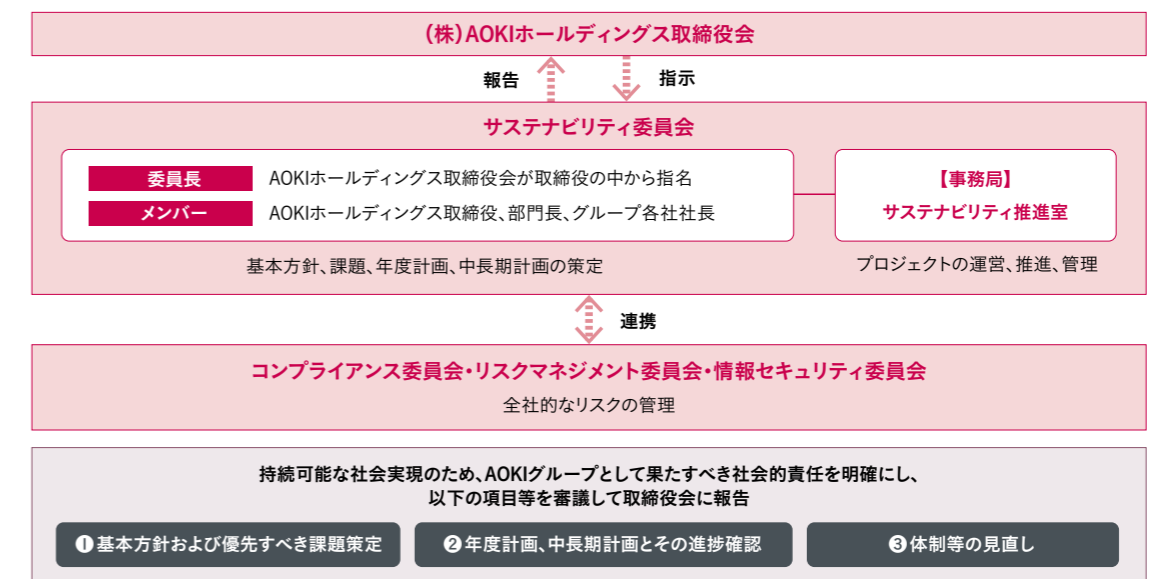
「サステナビリティ方針」のもと、「人々の喜びを創造する」事業を通じて

社会課題解決と企業価値向上の両立を目指します。

サステナビリティ方針

1. お客様満足、社会課題解決に資する商品・サービスの提供により、社会価値を創造します。
2. 多様性を尊重し、企業活動に関わるすべての人々に、安心して活躍できる場を提供します。
3. ステークホルダーとの良好な関係を基本に、持続的な成長を目指し、その成果を社会に還元します。
4. 法令を遵守し、規範に基づいた公正な取引により、お客様、お取引先様との良好な関係を維持します。
5. 地域における学校・大学との連携や、次世代の人財育成などを通じ、地域社会の発展に寄与します。
6. 商品・サービスを通じた再資源化、廃棄ロス低減の取り組みにより、環境負荷の最小化、地球環境の維持に貢献します。
7. 企業情報の適時・適切な開示と対話を通じて、株主・投資家の皆様の信頼に応えます。

サステナビリティ経営体制



AOKIグループは、SDGsをはじめとした国内外のイニシアティブや、ステークホルダーからの期待、当社グループとしてのありたい姿などを踏まえ、6つの重要課題(マテリアリティ)とKPI・目標数値を策定し、達成に向けて取り組んでいます。今後も、これらに基づいて事業活動を通じた取り組みをさらに推進し、AOKIグループの中長期的価値を向上させるとともに、社会全体の持続的成長に貢献していきます。

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

「人々の喜びを創造する」という事業コンセプトのもと、常に時代の一步先を見つめて新たな業態開発とイノベーションに挑戦し続けてきたAOKIグループ。私たちは、これからもお客様の多様化するニーズや環境問題などの社会課題の解決を視野に、新たな業態・商品・サービスを開発していきます。

KPIと目標数値(2030年度)	2023年度実績	主な取り組み
環境配慮型商品の開発・発売件数 累計 50 件	グループ全体 累計 26 件	<ul style="list-style-type: none"> ファッション事業: 地球環境に配慮した「AOKIエコフレンドリー®」商品の展開拡大 エンターテインメント事業: 厨房なし店舗など、環境・省エネに配慮した店舗形態の開発 アニヴェルセル・ブライダル事業: FSC®認証紙を使用したペーパーアイテムの導入

衣料回収プロジェクトから初の商品化「ウールエコシューズ」

1996年にスタートさせた「AOKIウール・エコ・サイクル®」プロジェクトにおいて、初めて商品としてリサイクルした「ウールエコシューズ」は、AOKI店舗で回収したスーツ・礼服を再利用したりサイクル糸を使用し、最終的にシューズのアップパー素材へと生まれ変わっています。

本商品は、スーツや礼服本来の色味を活かしたブラックのアップパーに合わせて、ソールや靴紐もすべてブラックで統一し、ビジネスからカジュアルまで幅広いシーンでお召いただけます。また、撥水加工を施し、透湿防水フィルムや空気循環ソールを採用することで、雨の日でも安心して使用できるよう工夫。加えて、商品企画スタッフが幾度となく試し履きを繰り返して実用性を高めるなど、強度や履き心地にもこだわっています。



厨房をもたない新たな店舗形態の快活CLUB

複合カフェ「快活CLUB」では、新たな形態として厨房をもたない店舗を開発し、2024年7月時点で累計33店舗を出店しています。

厨房をなくすことで、24時間稼働する冷蔵・冷凍庫がなくなり電気使用量の削減につながるほか、調理後の廃油や残飯の処理による環境負荷を減らすことができます。また、厨房スペースがないことにより席数が増えるため、お客様の利便性向上にもつながります。

今後も、お客様のニーズにお応えするとともに、環境への負荷を軽減するため、新たな業態開発を進めていきます。



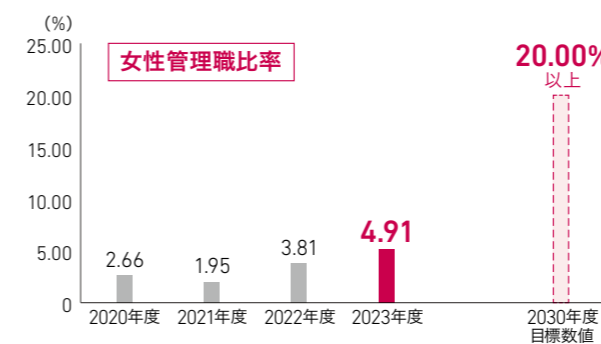
人財 一人ひとりに働きやすさ・やりがい

私たちはAOKIグループらしい商品・サービスを創造していくために、従業員がやりがいを持って輝く環境が大切だと考えています。そのために一人ひとりの異なる個性に注目し、志向や能力に応じたキャリア形成を支援すると同時に、人財の多様性を最大限に活かす風通しの良い組織文化の醸成に努めていきます。

KPIと目標数値(2030年度)	2023年度実績	主な取り組み
女性管理職比率 20 %以上 (課長職相当以上)	グループ全体 4.9 %	<ul style="list-style-type: none"> 2030年に向けた「女性活躍推進プラン」の策定 育休復帰者に向けた学習会やオンラインコミュニティなどの支援の強化 ダイバーシティ&インクルージョン学習会の実施
正社員一人当たり教育訓練費 80 千円以上	グループ全正社員平均 1人当たり 63 千円	<ul style="list-style-type: none"> 外部セミナーへの派遣 階層別・目的別研修の拡充 費用補助による公的資格の取得推進
従業員エンゲージメントスコア 65 %以上 <small>※新たなエンゲージメントサーベイシステム導入により2024年6月にKPIを変更</small>	グループ全体の平均 55 %	<ul style="list-style-type: none"> 新たなエンゲージメントサーベイシステムによる調査・分析、報告会の実施 管理職向け研修の実施 経営層と従業員の対話会の開催
ストレスチェック結果 高ストレス率 6.0 %未満	グループ全体の平均 8.2 %	<ul style="list-style-type: none"> 部署別での結果フィードバックおよび長時間労働者や高ストレス者への個別フォロー メンタルヘルス学習会の実施 健康情報の発信

女性管理職比率向上に向けて

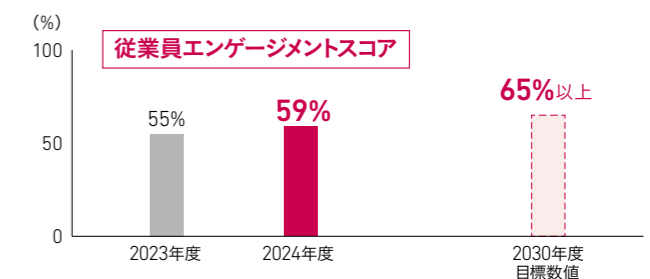
AOKIグループでは、サステナビリティ推進室と人事部が連携し、ダイバーシティ&インクルージョンの一環として女性管理職比率の向上に取り組んでいます。具体的には、外部アドバイザーを招聘しての推進プランの策定や社長と女性社員との対話会による意見の収集、管理職や従業員向けのダイバーシティ&インクルージョン学習会の開催、男性育児休業取得の推進(2023年度のグループ全体取得率62%)などを実施しています。今後も、2030年度の女性管理職比率20%以上の達成を目標として、さまざまな取り組みを推進していきます。



従業員エンゲージメント向上に向けて

2023年に全社で導入した新たなエンゲージメントサーベイの結果、従業員エンゲージメントスコア(5択設問で肯定的な選択肢を選択した人の割合の平均)は、グループ全体で55%でした。その結果から、従業員の多くが経営理念に共感し、会社や仕事に誇りを持っていることが分かりました。一方で、自分のキャリアへの不安や今後の会社の方針について知りたいという声も見受けられました。

そこで現在、キャリア開発やコミュニケーション面の課題解決に向けて、1on1などキャリア支援を含む上司と部下の対話の機会や、経営方針の浸透に向けた従業員向け説明会、経営層とのスモールミーティングなど、さまざまな施策を実施しています。



環境

地球環境に 優しさを

AOKIグループは、お客様の喜びを最大化していくために接客やサービスの質を高めると同時に、省エネ型店舗の導入など、地域社会や地球環境の“喜び”に通じるCO₂削減に積極的に取り組みます。また、お客様が着用しなくなった衣料のリサイクルを実施するなど、お客様、お取引先様とともに環境負荷の低減に取り組んでいきます。

KPIと目標数値(2030年度)	2023年度実績	主な取り組み
2017年度比1店舗当たり 50% 削減 (49.5t-CO ₂)	2017年度比1店舗当たり 15.7% 削減 (CO ₂ 排出量83.5t-CO ₂ /店)	<ul style="list-style-type: none"> ● Scope3の算定・開示 ● ソーラーカーポートの設置 ● LED・エアコンフィルターなど省エネ設備導入による電気使用量の削減 ● オンライン化による紙資源使用量の削減

ソーラーカーポートの設置

脱炭素社会実現に向けたCO₂排出量削減の取り組みとして、トータルエネルギーソリューションを提供する外部企業と連携し、AOKIの3店舗にソーラーカーポートを設置しました。これにより、1店舗当たりの年間電力使用量の約30%分を再生可能エネルギーに代替することが可能になりました。また、晴天時には日除けに、雨天時には雨除けとなることから、駐車場を利用されるお客様の利便性向上にもつながります。



地域社会

地域に 活気と発展を

全国各地に店舗を有するAOKIグループが持続的に成長していくためには、地域社会の活気と発展が欠かせません。AOKIグループは、文化活動の支援やスポーツ振興などに積極的に取り組むと同時に環境保全活動にも注力し、地域社会とともに成長する企業グループを目指しています。

KPIと目標数値(2030年度)	2023年度実績	主な取り組み
地域貢献活動の実施 継続実施	AOKIグループ ハーモニーコンサートなど 文化活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 文化事業やスポーツ協賛、チャリティー活動の実施 ● 子ども110番や農園支援などの実施 ● フードバンクへ防災備蓄品の寄贈や児童養護施設へスーツの提供

創業65周年記念「第25回AOKIグループハーモニーコンサート」の開催

「公共性の追求」活動の一環として1973年に開催して以来、回数を重ねてきた「AOKIグループハーモニーコンサート」。2023年10月に開催された第25回公演では、約2,000名のお客様を無料でご招待し、東京・赤坂のサントリーホールにて美しい音楽に触れる特別なひとときをご提供しました。また、当日は、子どもの貧困問題に取り組む基金への募金箱を会場内に設置するなど、チャリティー活動の支援も行いました。



第25回AOKIグループハーモニーコンサート(©堀田力丸)

人権

責任ある サプライチェーンを

気候変動・人権問題などグローバルな社会課題解決を進めていくために、AOKIグループは商品の企画開発から調達、製造、販売段階まで、素材メーカーや製造委託先および物流会社などと協働して、サステナビリティを軸とした取り組みに一層注力していきます。

KPIと目標数値(2030年度)	2023年度実績	主な取り組み
CSR基準書の締結数 100 工場以上	締結数 101 工場	<ul style="list-style-type: none"> ● AOKIグループ人権方針の策定・公開 ● お取引先様向けアンケートによるCSR監査の実施

人権尊重に向けた取り組み

AOKIグループは、持続可能な社会の実現に向けて、人権尊重の重要性を深く認識しています。2023年に策定した「AOKIグループ人権方針」のもと、バリューチェーン上のすべての人の人権を尊重することを最重要課題のひとつとしています。

ファッション事業のAOKIでは、自らの社会的責任を認識し、組織統治や人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行などISO 26000(社会的責任に関する手引)の7つの中核主題を具体的なCSR活動の枠組みとしています。

2022年に策定した「サプライヤー行動指針」では、お取引先様に対して最低限順守すべき指針を定め、明示しました。この方針のもと、お取引先様が方針に基づいた運営を行っているかを調査票によって監査するとともに、必要に応じて改善を促す仕組みを整えています。2023年度には、101工場とCSR基準書を締結しました。

AOKIは、お取引先様との協働により、サプライチェーン全体の透明性を確保し、持続可能な社会の実現に貢献することを目指していきます。

ガバナンス

より健全な 経営体制を

AOKIグループは、健全で迅速な意思決定と効率性・透明性を確保するコーポレート・ガバナンスを、企業としての持続的な成長の根幹となる仕組みと位置付けています。そのために絶えざる体制強化に加え、従業員のコンプライアンスへの意識向上に努めています。今後も、株主・投資家の皆様との対話を通じて、意思決定の仕組みや情報開示のレベルアップに取り組んでいきます。

KPIと目標数値(2030年度)	2023年度実績	主な取り組み
コンプライアンス学習会の受講人数 全グループ社員	受講率 58.6%	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員・管理職向けコンプライアンス学習会の開催 ● eラーニングを活用した全社員向けコンプライアンス教育の実施
通報窓口の認知度 100%	認知度 70.8%	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内報などを活用した認知度向上施策の展開

コンプライアンス学習会の開催

2022年に発生したガバナンスに関する事案からの反省を踏まえ、経営トップのコミットメントのもと、ガバナンス強化に向けた取り組みを推進しています。2022年11月に新設したコンプライアンス室が中心となりコンプライアンス学習会を開催し、グループ全役員と管理職が受講を終えました。さらに、eラーニングを活用した全社員向けのコンプライアンス教育を実施しています。今後も、さらなる内部統制・コンプライアンス体制の強化に取り組んでいきます。



Environment 環境



AOKIグループは「TCFD提言」に賛同し、情報開示をさらに進めるとともに、各事業において環境負荷低減に取り組んでいます。

TCFD提言に基づく情報開示

基本的な考え方

AOKIグループは地球環境の保全を重要テーマと認識し、各事業における環境負荷低減に取り組んでいます。気候変動が企業などに与える影響に関する情報開

示を求める「TCFD提言」にも賛同し、提言の枠組みに沿った情報開示をさらに進め、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

ガバナンス

サステナビリティ委員会において気候変動対応を審議

2021年12月、AOKIホールディングス取締役、部門長、グループ各社社長からなるサステナビリティ委員会を設置しました。同委員会は原則年2回開催し、気候変動が事業に与えるリスク・機会の評価を行うとともに、グループ全体の持続的成長に向けた年度計画および中長

期計画について審議し、取締役会に報告しています。

取締役会は、サステナビリティ委員会で審議された重要事項や各計画の進捗報告を受けることで、取り組み状況のモニタリングを行うとともに、気候変動関連事項を考慮した事業計画を立案、実行します。

戦略

気候変動関連リスク・機会と事業への影響・対策

気候変動の影響を背景とした温室効果ガス排出に関する規制強化や、再生可能エネルギーへの転換、消費者

の消費志向の変化などは、AOKIグループの事業や財務に影響を及ぼす可能性があります。現時点で影響が大きいと想定されるリスク・機会については以下のとおりです。

1) リスク

種類	内容	当社および各事業が認識しているリスク				AOKIグループへの影響
		AOKI-HD	ファッション	エンターテイメント	プライダル	
移行リスク	政策・法規制	炭素税・カーボンプライシングなど、規制強化による店舗運営コスト増	●	●	●	大
	商品	商品素材、材料(プラスチック等)に関する使用規制による商品、サービス提供の制約	●	●	●	中
	技術	環境対応素材の導入遅れ、切替に伴うコスト増による対応商品販売機会の減少	●	●	●	中
	市場	重衣料など既存商品の需要減と温暖化に対応した商品開発の遅れによる顧客離れ	●	●	●	大
物理リスク	急性	脱炭素への取り組み、移行の遅れによる顧客の離反	●	●	●	大
	慢性	食料調達不安定化や、食料の原価上昇によるコスト増	●	●	●	中
	慢性	脱炭素への取り組み、移行の遅れによる顧客の離反	●	●	●	大
慢性	取り組みに対する投資家の評価低下による資金調達コスト増	●	●	●	中	
慢性	異常気象の激甚化による店舗営業縮小および生産地や物流網の混乱による販売機会の減少	●	●	●	大	
慢性	平均気温上昇に伴う光熱費等のコスト増と商品やサービスの需要減	●	●	●	中	

2) 機会

種類	内容	当社および各事業が認識している機会				AOKIグループへの影響
		AOKI-HD	ファッション	エンターテイメント	プライダル	
資源の効率性	リサイクルの活用	●	●	●	●	大
エネルギー源	火力発電エネルギーから再生可能エネルギーへのシフト	●	●	●	●	大
製品・サービス	低炭素・脱炭素に貢献し得る商品・サービスの開発・拡大	●	●	●	●	大
市場	新規市場や新興市場へのアクセス	●	●	●	●	中
レジリエンス(回復力)	資源の代替・多様化	●	●	●	●	大
市場	気候変動に対応した成長性の高い新ビジネスの事業ポートフォリオへの組み入れや、新規市場進出の検討	●	●	●	●	中
市場	新規市場や新興市場へのアクセス	●	●	●	●	中
レジリエンス(回復力)	資源の代替・多様化	●	●	●	●	大
市場	気候変動に対応した成長性の高い新ビジネスの事業ポートフォリオへの組み入れや、新規市場進出の検討	●	●	●	●	中

リスク管理

4つの委員会が連携して気候変動リスクを管理

グループ全体のリスク管理は、コンプライアンス委員会・リスクマネジメント委員会・情報セキュリティ委員会が行っています。気候変動リスクについては、サステナビリティ委員会が事業への影響度を評価のうえ対応方針を決定し、

その進捗をコンプライアンス委員会・リスクマネジメント委員会・情報セキュリティ委員会と共有しています。サステナビリティ委員会で特定された重要リスクとその対応については、取締役会に提言され、その承認のもと、事務局であるサステナビリティ推進室が中心となり、対応にあたります。

指標と目標

環境負荷低減のためCO₂排出量削減を推進

AOKIグループは、環境負荷低減のため温室効果ガス(CO₂)排出量の削減を推進しています。2030年度に向けては、2017年度(2018年3月期)を基準年としてScope 1・2の排出量について1店舗当たり50%の削減を目指し

ます。また、2022年度よりScope3の開示を実施しました。2050年に向けてインターナルカーボンプライシングの導入も視野に入れ、サプライチェーン全体でCO₂排出量ゼロを目標にさらなる取り組みを推進する計画です。

CO₂排出量

	2018年3月期(基準年)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
AOKIグループ全体(Scope1+2)	(t-CO ₂)	124,381	114,157	113,818	112,989	119,324
AOKIグループ対象店舗数	(店)	1,257	1,254	1,300	1,329	1,352
1店舗当たりのCO ₂ 排出量	(t-CO ₂)	99.0	91.0	87.6	85.0	88.3

温室効果ガス排出量 (単位:t-CO₂)

	2018年3月期(基準年)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
Scope1	2,370	2,732	2,775	2,890	3,178	2,996
Scope2(Market Base)	122,011	111,425	111,043	110,099	116,146	108,434
Scope3	-	-	-	-	325,079	373,410
カテゴリ1	購入した製品・サービス	-	-	-	250,912	276,672
カテゴリ2	資本財	-	-	-	24,956	48,869
カテゴリ3	Scope1・2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	-	-	-	18,970	17,714
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	-	-	-	2,497	2,504
カテゴリ5	事業活動から出る廃棄物	-	-	-	12,731	13,408
カテゴリ6	出張	-	-	-	1,179	1,192
カテゴリ7	雇用者の通勤	-	-	-	3,031	3,072
カテゴリ8	リース資産(上流)	-	-	-	0	0
カテゴリ9	輸送、配送(下流)	-	-	-	442	342
カテゴリ10	販売した製品の加工	-	-	-	0	0
カテゴリ11	販売した製品の使用	-	-	-	0	0
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	-	-	-	4,843	4,701
カテゴリ13	リース資産(下流)	-	-	-	0	0
カテゴリ14	フランチャイズ	-	-	-	5,518	4,936
カテゴリ15	投資	-	-	-	0	0
Scope1+2+3	-	-	-	-	444,403	484,840

OKAERI エコプロジェクト

ファッションに携わる企業として「限りある資源を大切に、有効に使うこと」を使命とするAOKIでは、着用しなくなったウール製品(スーツ)を店頭で回収してリサイクル製品に再生する、日本初の「AOKIウール・エコ・サイクル®」プロジェクトを1996年にスタートしました。

そして、2023年4月からは、「ファッションロスの削減・資源の有効活用」への取り組みを強化していきたいという考えのもと、不要な衣類を店頭で回収する活動を「OKAERI(お

かえり) エコ プロジェクト」とし、「AOKIウール・エコ・サイクル®」プロジェクトによるウール製品の回収に加え、ポリエステル製品の回収も行うなど、外部企業と連携を図りながら、AOKI・ORIHICA 全国約600店舗でその取り組みを強化しています。今後も回収窓口としての役割を担うことで、サステナブルな社会の実現に努めていきます。



エコ商品の開発

ファッション事業では、環境負荷の軽減に向けて、「AOKI エコフレンドリー®」商品の開発に注力しています。

例えば、ペットボトルや衣料品、繊維くずなどを原料としたリサイクル繊維「ECOPET®」(帝人フロンティア株式会社)や、不要になった衣料品や生産時に出る裁断くずの繊維を原料とする再生ポリエステル素材「RENU®」(伊藤忠商事株式会社)を使用したワイシャツやレディースシャツなどを展開しています。

さらに、2024年2月からは、「ECOPET®」を使用したバッグをORIHICA全店並びにORIHICA公式オンラインショップで販売。大容量で出張にもおすすめの「軽量3WAYバッグ」と、持ち手が柔らかく持ちやすい「ブリーフバッグ」、上品なデザインでビジネスでもプライベートでも使える「スマートライトバッグパック」の3種類をラインアップしています。

また、自宅の洗濯機で洗えるスーツをはじめ、冷暖房をおさえたオフィス内でも快適に過ごすことができるクールビズ用の通気性の高いスーツ・ワイシャツの開発やウォームビズ用に暖かい素材を使ったスーツ、ベストやカーディガンなどを提案しています。



AOKI ECO FRIENDLY



AOKI店舗へのEV充電設備導入を開始

全国に展開するAOKIでは、気候変動対策に向けて、環境配慮型の店舗設計・リニューアルの実施やサプライチェーンの構築を推進しています。この取り組みの一環として、2023年に、愛知県内7店舗、神奈川県内4店舗においてEV充電器を設置しました。

郊外店の多いAOKIでは車利用者も多く、買い物時間も比較的長いことから、移動のために利用した電気の一部を継ぎ足して充電できる「目的地充電」に最適で、お客様の利便性向上にもつながります。今後は全国の店舗に設置を拡大していく方針で、この取り組みを通して脱炭素社会の実現を後押ししていきます。



Social 社会



AOKIグループは「社会の公器」として、お客様をはじめ、株主・投資家の皆様、お取引先様、従業員など、すべてのステークホルダーの喜びを創造するために、信頼関係とパートナーシップの構築を通じて社会の発展に貢献します。

株主・投資家の皆様との対話

AOKIグループでは、株主・投資家の皆様に、経営方針や事業戦略、業績結果、財務に関する情報を迅速かつ確にお知らせするために、IRポリシーに基づいた活動に努めています。

2024年3月期は、機関投資家の皆様に対して年2回のオ

ンライン決算説明会を開催し、書き起こしや動画の配信を行いました。また、社長およびIRチームによる投資家の皆様との1on1ミーティングも随時行っています。今期以降も、年2回の決算説明会や投資家の皆様への説明会およびホームページでの情報発信を通じて、対話を深めています。

お客様のために

AOKIグループでは、お客様のご期待を超える商品・サービスの提供に向けて、店舗でのお客様のお声をはじめ、電話やメール、アプリなどでいただく貴重なご意見を活かした商品開発や店舗環境の改善に取り組み、お客様のさらなる喜びの創造を目指しています。

■ CS(お客様満足)の実現

ファッション事業では、お客様相談室を設置し、日々寄せられるお客様のお声を各部門で共有することで、高品質な商品づくりや店舗づくりに役立てています。

2022年5月には「コンタクトセンターサービス」を開設し、コールセンター業務を内製化しました。店舗経験が豊富なスタッフがコールセンターを運営することで、これまで以上にお客様満足度の高いサービスの提供を目指しています。

また、2021年より導入を開始した「チャットスタイリングサービス」では、スタイリングスキルを持ったスタッフが、お客様のネットショッピングの不安や悩みに対して、チャットで実店舗と同様のリアルタイムでの対応を行い、より快適なお買い物体験を提供しています。

エンターテイメント事業においても、インターネット上や店頭でアンケートを実施して、お客様のお声を起点としたサービス向上に取り組んでいます。

アニヴェルセル・ブライダル事業では、結婚式後に「新郎新婦アンケート」を実施し、スタッフの対応・サービスや商品・施設などに関するお客様のご意見を全施設で共有して、日々の改善活動に活かしています。

■ 確かな品質とサービス確保

品質については、ファッション事業において繊維製品品質管理士の資格取得の推進などの教育を強化するとともに、品質管理部と外部機関が継続的に品質の管理と向上を図っています。

サービスについては、ファッション事業において、従業員のサービススキルを競う接客ロールプレイング大会を実施。

アニヴェルセル・ブライダル事業では、一般社団法人日本ホテル・レストランサービス技能協会が主催する「HRSサービスコンクール」のヤングプロフェッショナル部門への積極的な参加を通じて、スタッフのおもてなしスキルの向上につなげています。そのほかにも、ホスピタリティスキルをはかるスキルズカップの開催や、料理・デザートをつくる技術力や表現力を競う調理コンクールを毎年開催し、サービス向上への寄与だけでなく、重要な教育機会として位置づけています。



従業員のために

AOKIグループでは、グループで働くすべての人々の喜びを創造することが、お客様のご満足につながると考えています。

一人ひとりが個性を発揮し、いきいきと活躍できるようにライフステージに合わせて働き方を変更できる制度を導入しています。また、ダイバーシティやワークライフバランスなどのテーマについて、コミュニケーションの促進をはじめとしたさまざまな取り組みを加速していきます。

■ ダイバーシティ&インクルージョンの推進

AOKIグループは、サステナビリティ推進室と人事部が連携して、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。女性活躍については2030年度の女性管理職比率20%以上を目標として、管理職や従業員向けの学習会の開催や、男性従業員の育児休業取得推進などに力を入れています。また、女性社員同士の意見交換会や、社長との対話会による意見の収集など、具体的なアクションのきっかけとなる取り組みを継続しています。



ダイバーシティ&インクルージョン学習会の様子

■ 働きやすく、やりがいの持てる環境と制度の整備

従業員の働きやすさ向上のために、AOKIグループでは一部従業員にフレックス勤務制度を導入、制度対象の拡大も検討しています。さらに年間公休日数の増加や、エンターテインメント事業におけるリフレッシュ休暇取得の推進など、ワークライフバランスを重視した制度の導入・運用を実施しています。

また、2023年に新たなエンゲージメントサーベイを全社に導入し、分析結果を踏まえた課題の抽出と改善策の検討を実施しています。AOKIグループは、今後も従業員が心身の健康を良好に保ち、能力を十分に発揮できる環境と制度の整備に注力していきます。



■ 仕事のやりがい向上とキャリア形成支援

従業員の仕事のやりがいの向上や、自律的なキャリア形成を支援するために、さまざまな制度を導入しています。たとえば、役職に合わせて挑戦できる社内ライセンス制度や、グループ会社間での異動も含めた公募制度など、AOKIグループらしい意欲ある従業員の挑戦を支援する制度を整備しています。

また、教育研修制度としても、職種や階層別教育の実施はもちろん、マネージャー向けマネジメント学習会などを通じて、従業員のキャリアアップを支援。グループ従業員一人ひとりがやりがいを持って働けるよう、制度の整備と見直しを続けていきます。

■ キャリア実現のための自律的学習機会の提供

AOKIグループでは、一人当たり教育訓練費の増加をサステナビリティ活動の指標の一つとして設定し、正社員の自律的学習機会の増加に取り組んでいます。2023年はグループ全体のeラーニングシステムを刷新し、オンデマンド形式で業務やビジネスに関する知識などを学ぶことができる環境を構築しました。また、外部セミナーへの積極的な派遣や公的資格取得支援補助制度も一部導入しています。今後も従業員のキャリア実現に向けた支援を強化し、自律的な学習の機会を提供していきます。

お取引先様とともに

AOKIグループはお客様にとって価値ある商品とサービスを提供するためには、お取引先様との協力関係を構築することが重要だと考えています。そのため、ファッション事業ではお客様のお声を共有するために、サプライヤーの皆様と品質改善のための会議を開催するとともに、商品開発にも携わっていただいています。また、定期的にサプライヤー様を訪問するなど、現場での関係構築に努めています。

■ 人権方針の策定

AOKIグループの事業コンセプトである「人々の喜びを創造する」の「人々」にはお客様をはじめ、お取引先様、従業員など、すべてのステークホルダーの皆様を含んでいます。バリューチェーン上すべての人々の人権が尊重されるように「AOKIグループ人権方針」を策定し、取締役会の監督のもと、人権尊重の取り組みを今後も進めていきます。

地域社会とともに

「公共性の追求」を経営理念の一つに掲げているAOKIグループでは、ビジネス以外でも社会に貢献することが重要であると考えており、地域社会における文化活動の推進やスポーツ支援、次世代育成のための活動に取り組んでいます。

■ スポーツ支援

AOKIグループの創業地である長野県で、1998年に開催された長野冬季オリンピックの理念を継承し、翌年の1999年からスタートした長野マラソンに第1回大会から協賛しています。また、ユニフォームのスポンサーを通じた学生スポーツの支援や、J1リーグ「川崎フロンターレ」およびB1リーグ「横浜ビー・コルセアーズ」へのオフィシャルスーツの提供などによって、スポーツ振興に貢献しています。

■ 事業活動を通じた社会貢献活動

AOKIグループでは、さまざまな社会貢献活動を推進しています。

例えば、AOKIでは児童養護施設へのスーツの無償提供や寄付付き商品の販売、スーツの着こなし講座の開催などを行っています。

また、アニヴェルセルでは、定期的な農作業サポートを行うことで地域活性およびスタッフの食育にもつなげています。

さらにAOKIホールディングスでは、2023年度にフードバンク団体へ防災備蓄品約760食分を寄贈しました。



■ CSR基準書の締結に向けて

サプライチェーン全体の管理のために、ファッション事業では、CSR(Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)に関するアンケート調査による監査を実施しています。これに先立ち、人権や労働慣行、環境などについて定めた「サプライヤー行動指針」を策定、お取引先様に送付をしたうえで、順次CSR基準書を締結しています。



第26回長野マラソン(©信濃毎日新聞社)



寄贈した防災備蓄品の一部

Governance ガバナンス



2023年6月29日、当社は監査等委員会設置会社に移行しました。これによって、取締役会に対する監督・監査機能をさらに強化し、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図ります。

基本的な考え方とガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

当社は、「社会性の追求」、「公益性の追求」、「公共性の追求」の経営理念を追求し中長期的な企業価値を高めるうえで、コーポレート・ガバナンスが重要であると認識しており、経営管理組織などを強化することで経営の透明性・公正性を高め、健全で効率的な経営を行うことを基本としています。そのためには、リスク管理体制の強化を図るなど内部統制システムを改善するとともに、持続可能な社会を目指すためサステナビリティ委員会の設置および多様性のある社外取締役や女性取締役の選任など、ガバナンス体制の見直し

と強化を実施してきました。

2023年6月29日開催の定時株主総会決議により、監査等委員会設置会社に移行しました。指名・報酬委員会においても委員3名中、独立性の高い社外取締役を過半数(2名)とし、権限強化を図りました。

今後も、異なる事業をサポートする持株会社として、専門知識や経験の異なる取締役で構成するとともに、多様性をさらに確保するため社外取締役比率(過半数)、女性取締役比率(25%以上)の向上に取り組んでいきます。

	機関設計・施策などの変遷	ボードメンバーと構成の変遷		
		メンバー構成など	社外取締役割合 監査役除く	女性取締役割合 監査役除く
2008年度	<ul style="list-style-type: none"> ■監査役会設置会社として純粋持株会社に移行 ■コンプライアンス委員会設置 ■リスクマネジメント委員会設置 	<ul style="list-style-type: none"> ■取締役10名 ■監査役3名(社外監査役3名) ■執行役員9名 ※執行役員制度は1991年より導入 		
2014年度		<ul style="list-style-type: none"> ■社外取締役1名選任 ※初の社外取締役 	 6.7%	
2015年度		<ul style="list-style-type: none"> ■社外取締役2名選任(1名増員) ※初の女性取締役 	 13.3%	 6.7%
2019年度	<ul style="list-style-type: none"> ■指名・報酬委員会設置 ■株式報酬型ストックオプション導入 		 15.4%	 7.7%
2021年度	<ul style="list-style-type: none"> ■サステナビリティ委員会設置 	<ul style="list-style-type: none"> ■社外取締役3名選任(1名増員) 	 21.4%	 7.1%
2022年度	<ul style="list-style-type: none"> ■ガバナンス検証・改革委員会設置 ■ガバナンス対策本部設置 ■コンプライアンス室設置 	<ul style="list-style-type: none"> ■社外取締役5名選任(2名増員) 	 41.7%	 16.7%
2023年度	<ul style="list-style-type: none"> ■監査等委員会設置会社に移行 ■リスクマネジメント兼情報セキュリティ委員会設置 ■取締役会実効性評価に外部機関を活用 	<ul style="list-style-type: none"> ■社外取締役6名選任 ■監査等委員である取締役3名選任(うち社外取締役2名) ■女性取締役3名選任(社内取締役1名、社外取締役2名) 	 46.2%	 23.1%

2023年度に実施した主な取り組み

取締役会による監督の強化

- 社外取締役の活用
 - ・社外取締役の独立性に関する基準策定・開示
 - ・社外取締役の役割の明文化
 - ・社外取締役と会社との情報交換ができる体制づくりと実施
 - ・(実施中)社外取締役の評価基準・評価方法の策定および評価の運用・改善
- 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(機関設計の変更)

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程の整備
 - ・稟議・決裁に関する組織規程、職務権限規程、常務会規程などの規程類の見直し
 - ・接待・贈答規程の整備
 - ・各役職や会議体の役割および権限の再整理
- 常務会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
 - ・常務会運営方法の見直し
 - ・リスクコントロールに必要な情報共有の仕組み構築、学習会の開催(次年度以降も継続予定)
- 法務部門等による牽制機能の強化
 - ・役員に対する法務・コンプライアンスリスクの教育、学習会の開催(次年度以降も継続予定)

監査室による牽制機能の強化

- ・内部監査対象の見直し
- ・監査室の組織体制の見直し

行動規範の再定義・再周知

- ・(実施中)行動規範の見直し
- ・(実施中)AOKIグループコンプライアンスマニュアルの周知徹底
- ・(実施中)定期的・継続的なモニタリングの実施

指名・報酬委員会の権限強化

- 指名・報酬委員会の地位
 - ・規程の制定、作成
- 指名・報酬委員会の権限について
 - ・審議事項の決定フローの作成
 - ・委員会報告事項の策定
 - ・報告事項の決定フローの作成
- 業務執行者の業績評価基準について
 - ・役員業績評価対象者および役員業績評価運用フローの策定
 - ・内部監査対象の見直し
 - ・役員業績評価基準および役員プロセス評価基準の明確化
- 指名について
 - ・AOKIホールディングス(以下「HD」)・各社社長サクセッションプランの策定
 - ・役位ランク別、職務・職責の明文化
 - ・役位ランク昇格・降格基準の明文化
 - ・HD・各社社長の必要資質の策定
 - ・(実施中)HD・各社社長候補者の採用・育成計画の策定
- 報酬について
 - ・役員報酬体系の見直し
 - ・委員会報告事項の策定
 - ・役員報酬水準の検証
 - ・役員報酬決定フローの策定
- 指名・報酬委員会の実効性評価
 - ・指名・報酬委員会の評価

ガバナンス体制

- AOKIホールディングスと事業子会社の関係性の整理
 - ・HD業務の明確化
 - ・規程の改廃
 - ・HDによる事業子会社モニタリング体制の構築
 - ・(実施中)HDと事業子会社の役割の明確化
 - ・(実施中)HDと各事業子会社の報告・承認ルールの検証・見直し

取締役会の監督機能の強化に向けた取り組みおよび実効性評価

当社は、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、業務執行の適法性、妥当性の監査・監督を担い監査等委員である取締役に議決権を付与することにより、取締役会に対する監督・監査機能を強化し、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図ることを目的に2023年6月29日開催の定時株主総会決議により、監査等委員会設置会社に移行しました。さらに、社外取締役の独立性に関する基準開示や社外取締役の役割の明文化や代表取締役と社外取締役との間でミーティングを定期開催し、経営状況に関する情報および意見交換、事業子会社の動向などのモニタリングを行ってまいりました。

また、2024年3月から5月に取締役会の実効性評価を行いました。評価の方法は、取締役会において事前に評価の主旨について説明し、取締役会の構成や運営などについて全取締役を対象として設問を大幅に増加させ無記名アン

ケートを行いました。アンケート結果は外部機関に提出・分析され、その集計結果は5月の取締役会で報告・議論が行われました。その結果の概要は、取締役会は監査等委員会設置会社への移行後は議論が活発化され、全体として実効的に機能していると判断しました。一方、①昨年と同様な意見として、資料は事前に配布されるものの、経営判断に必要な情報が不十分であり、特に社外取締役へは社内での議論がどのように行われたのかなどの情報が不足している。②中長期的な課題・戦略等に関する議論は不十分である。③投資家との対話の内容の共有やそれが経営に活かせるのではないかなど意見があり、今後①については事前に配布される資料では、サマリー版の作成や社内での議論の内容を添付する。②については、取締役会で年に2回、特定のテーマについて議論する時間をとる。③については、取締役会での情報共有や投資家との面談に参加するなどの対応を進めていきます。

スキル・マトリックス

氏名	現役職	特に専門性を発揮できる分野および経験				
		経営全般	マーケティング・営業・業界知見	ITデジタル	財務・会計	法務
青木 彰宏	代表取締役会長	●	●			
田村 春生	代表取締役社長	●			●	
照井 則男	取締役副社長執行役員	●		●		
青木 征允	取締役専務執行役員	●	●			
投元 谿太	取締役専務執行役員	●	●			
川口 佳子	取締役執行役員		●			
尾原 蓉子	社外取締役		●			
高橋 光夫	社外取締役	●			●	
中村 英一	社外取締役	●	●			
菅野 園子	社外取締役					●
峯村 光治	取締役(監査等委員)					●
上平 洋輔	社外取締役(監査等委員)				●	
金井 暁	社外取締役(監査等委員)					●

※上記は、特に専門性を発揮できる分野および経験を示すものであり、対象者のすべての知見を表すものではありません。

社外取締役メッセージ



社外取締役

尾原 蓉子

さらなる女性活躍に向けて、企業文化や労働環境の変革を推進したい

AOKIグループは、紳士服専門店として創業した歴史などから、メンズウェア製造・販売の発想や風土が強い傾向にあります。その一方で、創業時から起業家精神が旺盛で、時代の変化に合わせて、エンターテインメント事業やアニヴェルセル・ブライダル事業への発展を実現するなど、変革を強く志向する企業文化も持ち合わせています。

このような背景のもと、現在のグループ内における女性活躍は十分でないと感じていますが、有能な女性社員は多い状況にあるので、スピード感を持って、リーダーポジションへの成長を促す変革を推進していきたいと考えています。

そのために、まずは女性自身がリーダーを目指して、“一歩踏み出す”意識の醸成と同時に、当社グループのビジネスの中心である店舗での店長業務と家庭の両立など、女性も男性も働きやすく、やりがいを感じられる職場にするための柔軟な労働環境整備に注力し、女性が意欲的にリーダーや管理職を目指すようサポートしていきます。

2021年には「サステナビリティ推進室」(専任部署)が設置され、多様性への理解と認識は加速しはじめており、経営トップによる女性社員との意見交換も始まっています。今後もアンコンシャスバイアスなどへの感度を高めて、機会は公平に、評価は公正に、そして、企業としての明快なビジョンを持った女性活躍推進を期待します。



社外取締役
(監査等委員)

金井 暁

新たな視点からのアドバイスでグループ全体の持続的成長に寄与していきたい

2023年6月に社外取締役・監査等委員に就任して以来、AOKIグループのガバナンス運営を注視してきました。そのなかで、ガバナンス検証・改革委員会の提言を真摯に受け止め、経営体制の刷新や監査等委員会設置会社への移行を始めとする牽制機能の強化および内部統制・コンプライアンス体制の強化等に向けた各種施策を着実に実行している点については、高く評価できると思います。

また、近時は、取締役会開催前の社外取締役に対する議案内容の詳細説明や、コンプライアンス委員会での検討内容の報告などの情報共有が従前より丁寧に行われています。監査等委員を含む社外取締役からもさまざまな角度からの意見が活発に提示されており、監査等委員会設置会社への移行目的の一つであるモニタリング機能の強化については、一定程度実現できていると評価しています。

他方で、必要なガバナンス体制の「形」については一通り整えたものの、実際の運用については試行錯誤を重ねている段階であると認識しております。また、グループ全体の経営戦略や次世代の人財育成など、グループシナジーにかかわる事項の議論については、既存事業の枠内、従前の成長戦略の延長線上にとどまっているようにも見受けられます。

新しい経営体制のもと、グループのさらなる持続的成長の実現に向けて、当社の取締役会が既存事業の延長線上の議論を超えた、聖域をつくらぬ積極的な議論をより多く重ねる必要があると感じています。私自身もグループ全体の持続的成長に少しでも寄与するべく、既存の枠組みに捉われない新たな視点のアドバイスができるよう強く意識して取締役会に臨みたいと考えています。

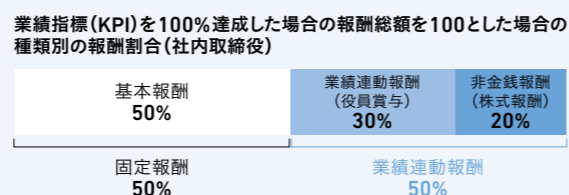
指名・報酬委員会の権限強化の取り組み

指名・報酬委員会の委員3名のうち、独立性の高い社外取締役を過半数(2名)として、サクセッションプランをはじめとした指名・報酬にかかる基準、プロセス、評価基準などの明確化に着手し、公平性、公明性を確保しています。さら

に外部のコンサルティング会社をアドバイザーとし世の中の情勢を反映いたしました。今後はサクセッションプラン(スキル・マトリックス、360度評価、次世代育成の指名・育成)を策定、実行していきます。

取締役報酬体系の変更について

取締役の報酬は、企業価値の持続的向上を図るインセンティブが働くよう株主利益と連動した体系とし、個々の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。2024年6月には、さらに業績向上への貢献意欲を高める報酬体系への変更を実施しました。



内部統制・コンプライアンス体制の強化に向けた取り組み

当社は2022年11月にコンプライアンス室を新設し組織体制を強化するとともに、コンプライアンス委員会運営の見直しを図りました。

また、意思決定および手続き(プロセス)の妥当性・合理性をモニタリングする体制を強化。特にガバナンスおよびコンプライアンスに関わる案件(新規取引先リスク評価、階層別コンプライアンス教育、内部通報制度、ハラスメントなど)は、法務部門と社外取締役らが参加する「コンプライア

ンス委員会」、顧問弁護士による「法務相談会」の定期開催により管理体制を強化しました。さらに、コンプライアンス関連諸規程をはじめとした社内規程やマニュアルの改定・整備(接待・贈答に関するルール含む)を実施しました。

加えて、コンプライアンス学習会を実施し、グループ全役員と管理職が受講を終了しました。コンプライアンス学習会に関しては、今後も継続して実施していきます。

取締役



代表取締役会長

青木 彰宏

1994年 4月 当社入社
2003年 5月 オリヒカ事業創業
2005年 6月 執行役員
2008年 4月 ㈱オリヒカ代表取締役社長
2009年 6月 当社常務取締役
2010年 6月 代表取締役社長
2010年 6月 ㈱アニヴェルセルHOLDINGS
取締役副社長(現任)
2018年10月 ㈱AOKI代表取締役会長
2022年 6月 当社代表取締役会長(現任)



代表取締役社長

田村 春生

1980年 4月 ㈱横浜銀行入行
2003年 4月 アニヴェルセル㈱入社
2004年10月 同社専務取締役
2006年 6月 当社入社 執行役員
グループ財務担当
2007年 6月 取締役
2008年 4月 常務取締役
2010年 4月 グループ管理・財務担当
2010年 6月 取締役副社長
2022年12月 代表取締役社長(現任)



取締役副社長執行役員
グループ事業戦略・システム管掌

照井 則男

2003年 2月 スターバックスコーヒー
ジャパン㈱入社
2008年 4月 同社Vice-President
情報システム本部長
2015年11月 当社入社 執行役員
グループ財務担当
2018年 6月 常務取締役
2019年 6月 グループ情報システム担当
2021年 6月 ㈱快活フロンティア取締役
2022年 6月 当社取締役副社長
㈱ランシステム取締役(現任)
2023年 1月 当社グループ人事・システム担当
2023年 6月 取締役副社長執行役員 グループ
事業戦略・システム管掌(現任)
㈱快活フロンティア
取締役執行役員(現任)



社外取締役

尾原 蓉子

1962年 4月 旭化成工業(現 旭化成㈱)入社
1999年 3月 (財)ファッション産業人材育成機構
IF Iビジネス・スクール学長
2008年 5月 ㈱良品計画取締役
2009年 4月 (財)ファッション産業人材育成機構
IF Iビジネス・スクール名誉学長
2015年 6月 当社取締役(現任)
2018年 7月 (一社)ウィメンズ・エンバフメン
ト・イン・ファッション創設者・
名誉会長



社外取締役

高橋 光夫

1977年 4月 当社入社
1990年 6月 取締役
1997年 7月 ㈱ドン・キホーテ(現 ㈱バン・バン
フィック・インターナショナルホー
ルディングス)入社 管理本部長
1997年 9月 同社取締役
2005年 9月 同社専務取締役CFO
2019年 9月 同社専務執行役員CFO
2020年10月 同社理事
2021年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役

中村 英一

1979年 4月 伊藤萬㈱(現 日鉄物産㈱)
入社
2005年 4月 同社執行役員メンズ衣料
第二部長
2010年 4月 同社常務執行役員中国総代表
2015年 6月 同社取締役常務執行役員
2018年 4月 同社取締役専務執行役員
2020年 6月 同社顧問
2022年 6月 当社取締役(現任)
2023年 3月 ㈱パロクジャパンリミテッド
SCM改革タスクフォース長
同社取締役副社長
2023年 5月 同社副社長 社長補佐
2024年 5月 生産統括本部長(現任)



社外取締役

菅野 園子

2004年10月 弁護士登録
東京合同法律事務所入所
2010年 4月 豊中総合法律事務所入所(現任)
2022年 6月 当社取締役(現任)



取締役専務執行役員
グループブランド管掌

青木 柁允

1993年 4月 当社入社
2004年 6月 アニヴェルセル㈱取締役副社長
2010年 3月 同社取締役副会長
2010年 6月 当社常務取締役
2010年 6月 ㈱アニヴェルセルHOLDINGS
代表取締役社長(現任)
2020年 6月 当社グループブランディング担当
2022年 6月 専務取締役
2023年 6月 取締役専務執行役員
グループブランド管掌(現任)



取締役専務執行役員
グループ総務・コンプライアンス管掌

投元 谿太

1985年 4月 当社入社
2007年 6月 執行役員
経営戦略企画室長
2010年 4月 アニヴェルセル㈱取締役
2016年 9月 当社執行役員 社長室長
2019年 6月 常務取締役
グループ戦略担当兼社長室長
2020年 6月 ㈱アニヴェルセル
代表取締役会長
2022年 6月 当社専務取締役
2022年11月 グループ戦略・コンプライアンス担当
2023年 6月 取締役専務執行役員
グループ総務・コンプライアンス
管掌(現任)



取締役執行役員
グループ人事管掌

川口 佳子

1985年 4月 ㈱福武書店(現 ㈱ベネッセ
コーポレーション)入社
2008年 4月 ㈱東京個別指導学院出向
人財本部副本部長
2011年 3月 ㈱ベルリッツ・ジャパン出向
サービス開発室室長
2013年 4月 ㈱サマンサタバサジャパン
リミテッド入社
人事企画部長
2016年 6月 同社執行役員
2019年 5月 ㈱THEグローバル社入社
人事部長
2022年 9月 当社入社 執行役員
グループ人事担当
2023年 6月 取締役執行役員
グループ人事管掌(現任)

取締役
監査等委員



取締役

峯村 光治

1983年 4月 当社入社
2010年 4月 経営管理室長
2022年11月 コンプライアンス室長
2023年 6月 取締役監査等委員(現任)



社外取締役

上平 洋輔

2008年11月 公認会計士試験合格
2008年12月 あらた監査法人
(現 PwC Japan 有限責任
監査法人)入所
2012年 9月 公認会計士登録
2014年 7月 税理士法人プライス
ウォーターハウスコーパース
(現 PwC税理士法人)入所
2014年10月 税理士登録
2023年 6月 当社取締役監査等委員(現任)



社外取締役

金井 暁

2003年10月 弁護士登録
あさひ・拍法律事務所
(現 西村あさひ法律事務所)入所
2012年 5月 新樹法律事務所開設
2013年 5月 大知法律事務所開設
代表弁護士(現任)
2016年 4月 ニッセイプライベートリート
投資法人監督役員(現任)
2023年 6月 当社取締役監査等委員(現任)

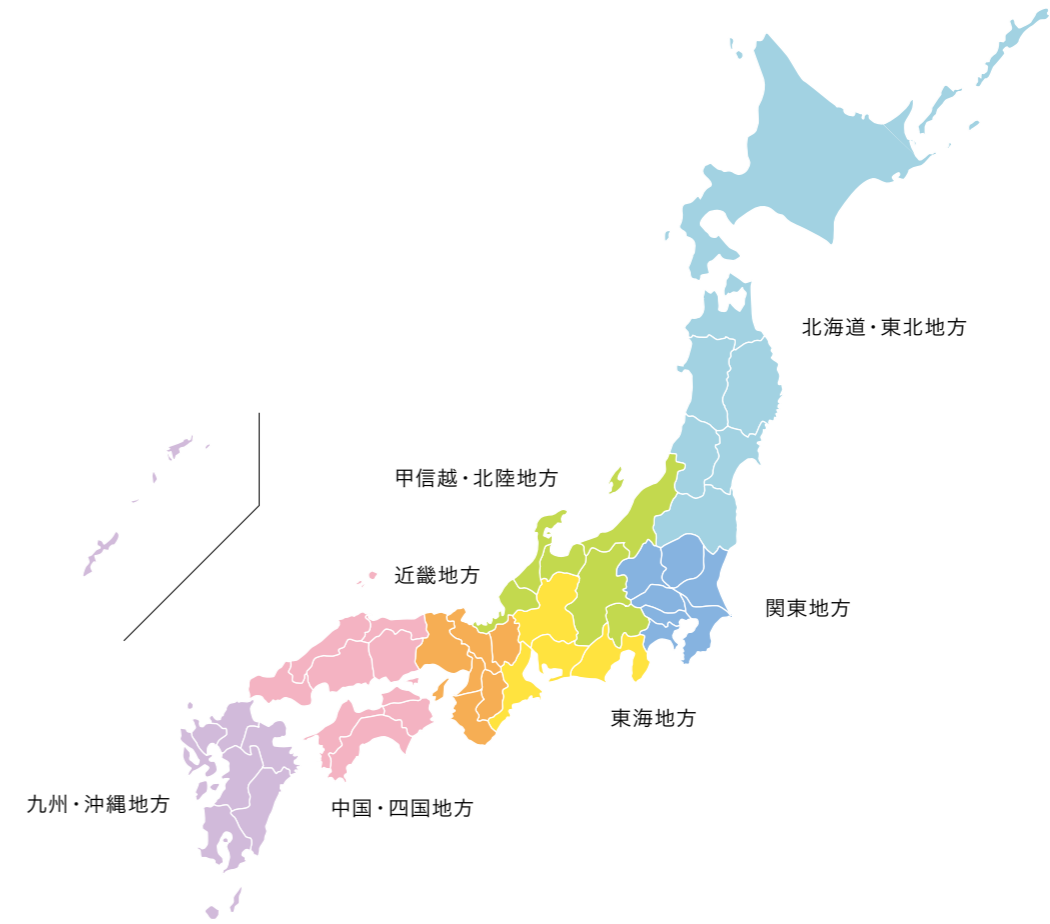
会社概要(2024年3月31日現在)

商号	株式会社AOKIホールディングス (AOKI Holdings Inc.)
事業内容	グループ会社の経営管理、 並びにそれに付帯する業務
会社設立	1976年8月21日
資本金	232億82百万円
従業員数	3,014名(6,127名)(連結) ()内は、契約社員およびパート・アルバイト社員 (1日8時間換算)の年間平均雇用人数

役員一覧(2024年6月27日現在)

代表取締役会長	青木 彰宏	執行役員	崎村 誠一
代表取締役社長	田村 春生	執行役員	須長 健司
取締役副社長執行役員	照井 則男	執行役員	立川 延之
取締役専務執行役員	青木 柁允	執行役員	小林 修
取締役専務執行役員	投元 谿太	執行役員	石松 昇
取締役執行役員	川口 佳子	執行役員	中牧 功一
社外取締役	尾原 蓉子	執行役員	菅原 壮
社外取締役	高橋 光夫	執行役員	浅田 靖浩
社外取締役	中村 英一	執行役員	小池 崇裕
社外取締役	菅野 園子	執行役員	小澤 宏昭
		執行役員	坂本 宗聰
取締役(監査等委員)	峯村 光治		
社外取締役(監査等委員)	上平 洋輔		
社外取締役(監査等委員)	金井 暁		

エリア別店舗数(2024年3月31日現在)

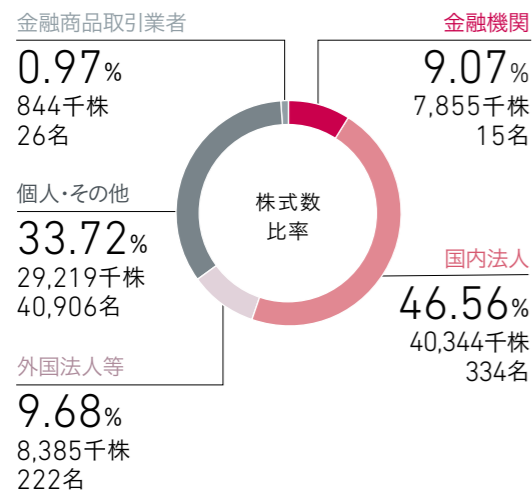


	北海道・東北	関東	甲信越・北陸	東海	近畿	中国・四国	九州・沖縄	合計
ファッション	49	265	57	103	80	5	34	593
エンターテインメント	86	318	67	87	93	52	81	784
アニヴェルセル・プライダル	0	6	1	1	2	0	0	10
合計	135	589	125	191	175	57	115	1,387

株式情報(2024年3月31日現在)

株式の状況	
発行可能株式総数	133,679,900株
発行済株式の総数 (自己株式2,626,986株含む)	86,649,504株
株主数	41,503名

所有者別株式分布状況



大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社アニヴェルセルHOLDINGS	32,415	38.57
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,540	6.59
株式会社トレイデアーリ	4,300	5.11
青木 彰宏	2,587	3.07
青木 柁允	2,563	3.05
AOKIホールディングス従業員持株会	1,961	2.33
AOKIホールディングス取引先持株会	1,868	2.22
青木 寛久	1,846	2.19
青木 擴憲	1,843	2.19
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,699	2.02

※1. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。
 ※2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)、および株式会社日本カストディ銀行(信託口)の持株数は、すべて信託業務に係るものです。

お問い合わせ

〒224-8588 神奈川県横浜市都筑区葛が谷6番56号
 Tel. 045-941-1888(代表)
<https://www.aoki-hd.co.jp/>

[お問い合わせフォーム]
<https://support.aoki-style.com/holdingscontact?company=holdings>