

AOKI Holdings

Integrated Report 2025

人々の喜びを創造する

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

「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
05 事業紹介
07 価値創造と成長の歴史
09 価値創造プロセス
11 財務・非財務ハイライト

Growth Strategy：
成長戦略
13 会長メッセージ
15 社長メッセージ
19 中期経営計画の進捗状況

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

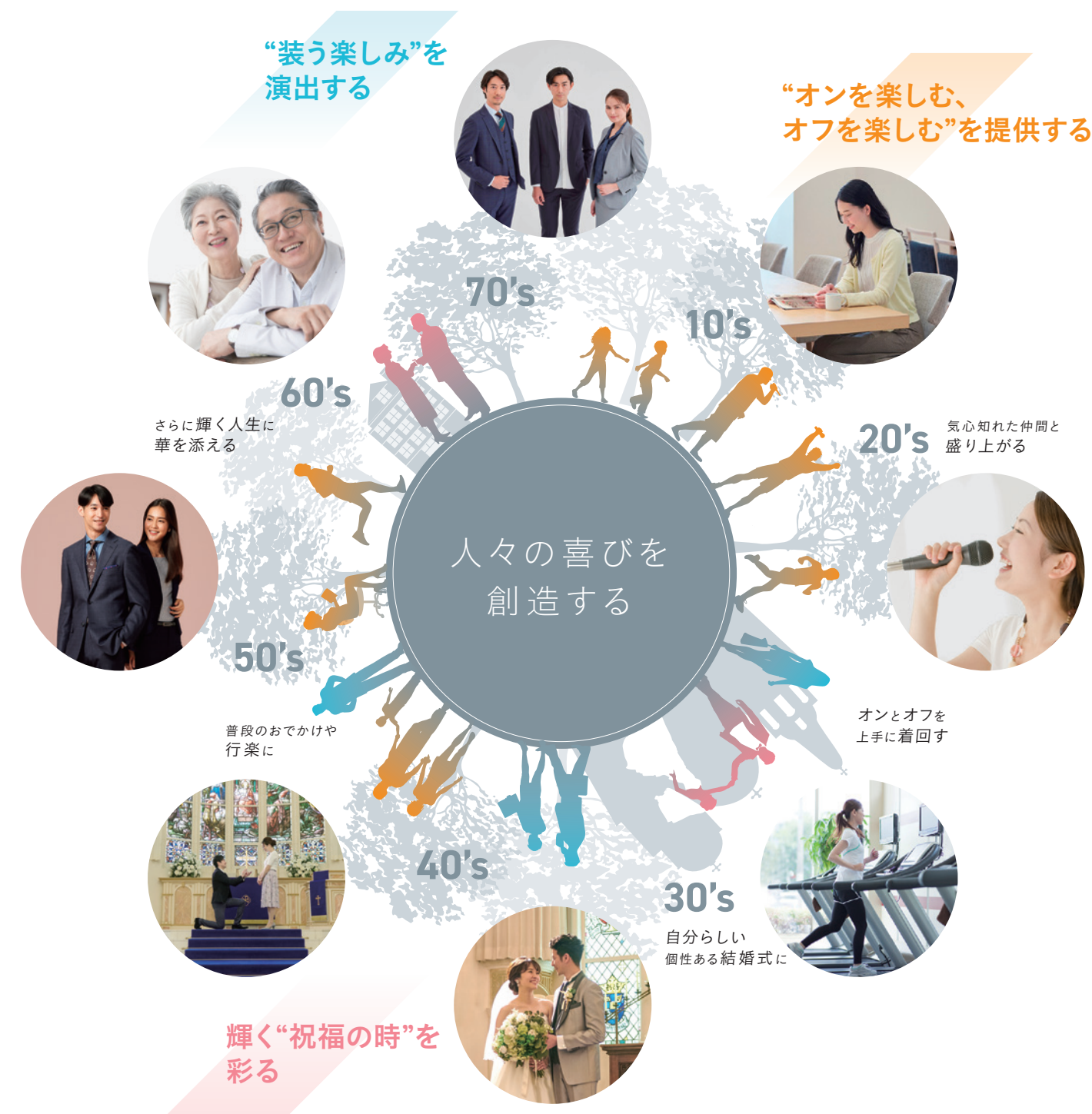
Sustainability：
サステナビリティ経営基盤
31 サステナビリティビジョン
32 AOKIグループの経営理念と
サステナビリティの考え方
33 マテリアリティ・KPI
35 マテリアリティ取り組み事例

39 環境
41 社会
43 ガバナンス
47 役員一覧
49 会社情報

編集方針

「統合レポート2025」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に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：2025年3月期(2024年4月1日～2025年3月31日)
ただし、一部2025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。



店舗開発力 グループ総店舗数 1,381 店舗	顧客基盤 グループ合計 顧客会員数 約 4,500 万人	人財力 グループ従業員数 (契約社員、パート・アルバイト社員) 3,098 名 (6,076 名)
接客力 認定スタイリスト資格 取得者数 約 2,600 人 ※2025年6月末時点	Strengths and Features 数字で 見る AOKIグループの 強みと特長 (2025年3月期)	商品販売力 年間スーツ販売数 約 79 万着
商品・サービス 企画力 快活CLUB、コート・ダジュールの 人気メニュー「金のポテト」シリーズ 累計販売数 約 56 万食 ※2023年11月～2025年5月末時点	店舗運営力 快活CLUB店舗数 複合カフェ 業界 N0.1	サービス品質力・ プロデュース力 プロデュースさせていただいた ご結婚式数 約 11 万 組

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

- 店 舗** 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、郊外から都心まで全国各地に展開。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** お客様のお声をもとに、時代の流れに合わせた商品開発を実施。「見ためスーツ、着心地パジャマ。」をコンセプトとした「パジャマスーツ®」や、働く女性を応援する「MeWORK（ミワーク）」ブランドなど、オンからオフまで着用可能な商品を生み出しています。
- 接 客** 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トータルコーディネートで提案。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。

ORIHICAの特長

- 店 舗** 立地環境や客層に合わせた店舗タイプをショッピングセンター中心に展開しています。未出店地域や都心のファッションビルなど新たなエリアも開拓し、シェア拡大を目指しています。
- 商 品** コンセプトは、“Key to the new lifestyle”一次代のライフスタイルの“鍵”となる。時代に合った簡単・便利なアイテムを、カテゴリーの枠にとらわれず、自由に「編集＝EDIT」して楽しむブランドとして、英国人のクリエイティブ・ディレクターを迎え、ビジネス、カジュアル、レディースの各アイテムを展開しています。
- 接 客** 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。



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** アジア屈指のリゾートアイランド、バリ島のホテルをイメージに、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、全都道府県に展開。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** 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ご用意。席でご利用いただけるコンテンツもコミックのほか動画や学習素材まで常にアップデートしています。

スペースクリエイト自遊空間の特長

- 概 要** 2022年、AOKIグループに加わった株式会社ランシステムは、遊びと癒しの自由な空間「スペースクリエイト自遊空間」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。

コート・ダジュールの特長

- 概 要** 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コート・ダジュールを店名に冠した歌と語らいのくつろぎ空間を提供するコミュニケーションスペース。最新のカラオケ、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、こだわりの本格的なお食事をお楽しみいただけます。

FIT24の特長

- 概 要** 24時間営業のセルフ型フィットネスジム。「なりたい自分へナビゲート」をコンセプトにしたRECOVERY & BODYMAKE GYMです。“フィットネスで会員の皆様のなりたい姿に寄り添い、目標達成までご案内する”をテーマに、毎日24時間いつでも“快適なトレーニング環境”と“充実したサービス”をご提供いたします。



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。

ブライダル事業の特長

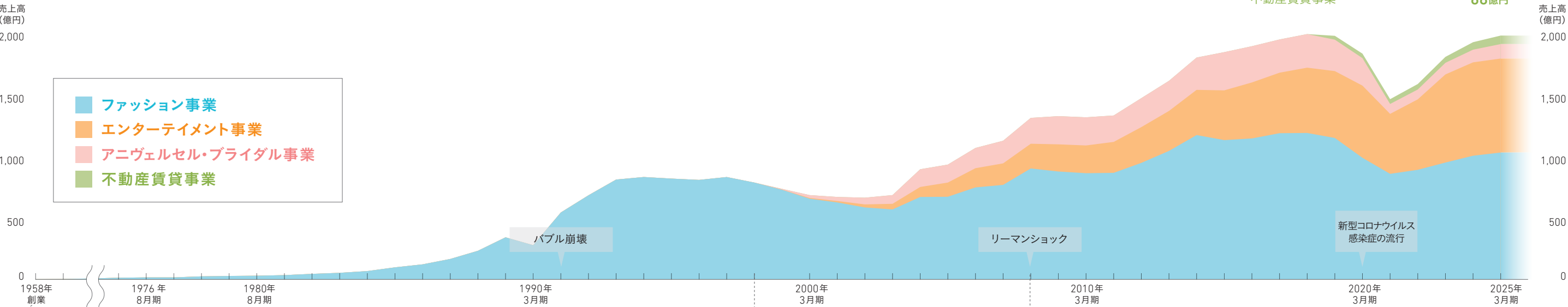
- 式 場** ヨーロピアンテイストをテーマに、感動的な結婚式を演出するチャペルと、花や緑であふれるガーデンを備えたゲストハウスウェディング施設。大切なゲストをわが家にお招きしたようなプライベート空間、感謝の気持ちを込めたお料理とオリジナリティあふれる演出で記憶に残るひとときをお過ごしいただけます。最先端のトレンド発信地・表参道店や、国内最大規模のウェディング施設・みなとみらい横浜店をはじめ、国内に10施設の結婚式場を展開しています。
- ス タ イ ル** 専任のウェディングプロデューサーをはじめ、料理、演出、ドレス、メイクなど、それぞれのプロが“最幸のウェディング”にするためにお手伝い。「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「自分らしいウェディング」というお客様の想いをカタチにしています。

基幹店ブランド事業(宴会およびカフェ)の特長

- 宴 会** 抜群のロケーションと、結婚式場ならではの洗練された空間は、企業様の会議、パーティ、展示会など、さまざまなビジネスシーンで高いご支持をいただいております。ウェディングで培ったホスピタリティとパーソナライズ力を活かし、感動を生む演出とオリジナリティあふれるご提案で、格式ある集会からカジュアルな会食まで、幅広いニーズにお応えいたします。
- カ フ ェ** 表参道店とみなとみらい横浜店には、「アニヴェルセルカフェ」を併設。記念日にいつで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。



時代の変化に合わせて事業ポートフォリオを変革し、
持続的に成長してきました。



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(パーティカル・マーチャнда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。

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~
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。

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
2003 複合カフェ
「快活CLUB」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 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~
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。

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~
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。

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
2024 「中期経営計画2024-2026年度」策定・公表

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。

- 事業環境
- 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

強みと資本

人々の喜びを創造する

人的資本
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

製造資本
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

知的資本
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

社会関係資本
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



2033年
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
180億円 → 300億円

ROE目標
7.0% → 10%以上

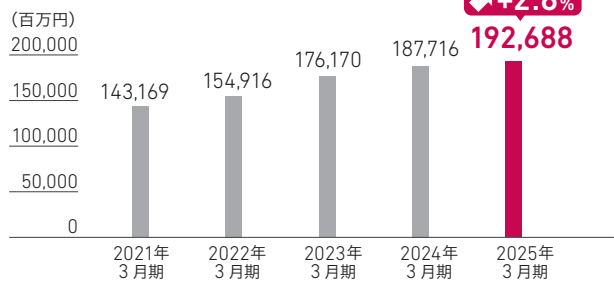
EPS目標
120円 → 180円以上

- 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

6つの重要課題を踏まえたサステナビリティ活動推進					
業態開発・イノベーション	人財	環境	地域社会	人権	ガバナンス
商品・サービスを通じた新たな価値の提供を	一人ひとりに働きやすさ・やりがいを	地球環境に優しさを	地域に活気と発展を	責任あるサプライチェーンを	より健全な経営体制を

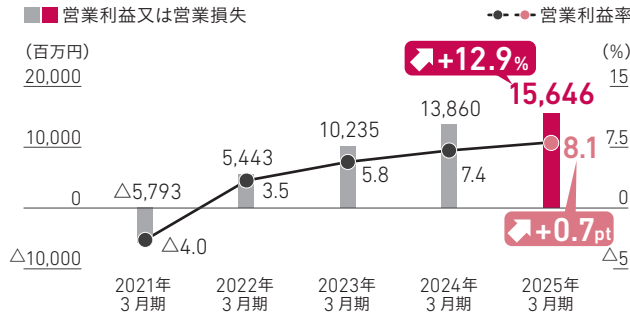
財務

売上高

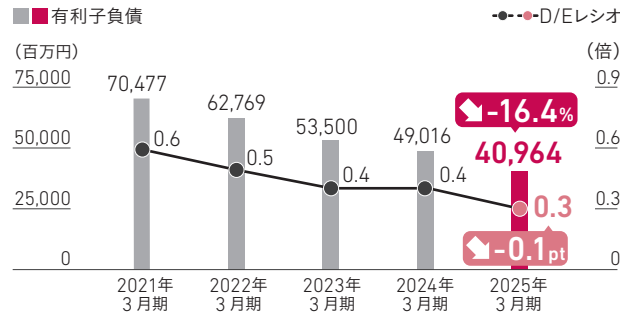


※2022年6月の株式会社ランシステム子会社化に伴い、2023年3月期第2四半期連結会計期間より実績を含めております。

営業利益又は営業損失、営業利益率

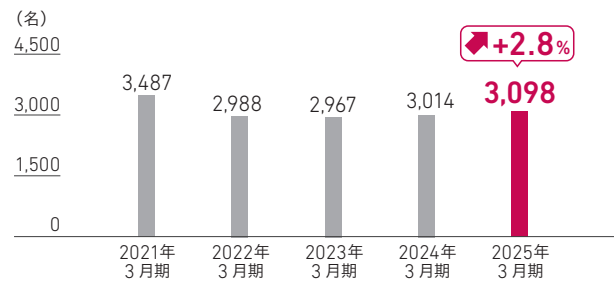


有利子負債、負債資本比率(D/Eレシオ)

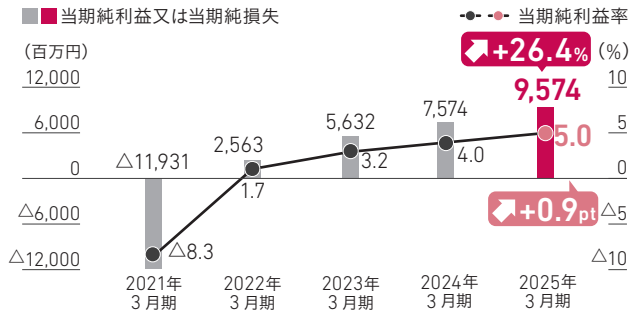


非財務

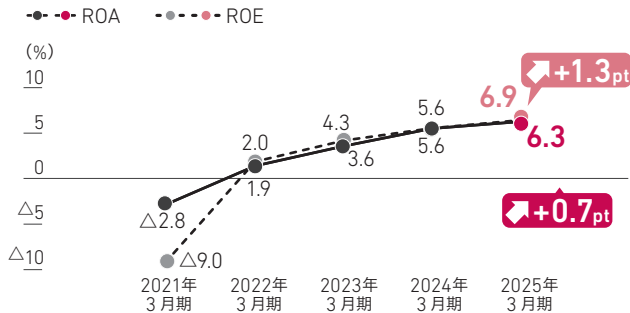
正社員数



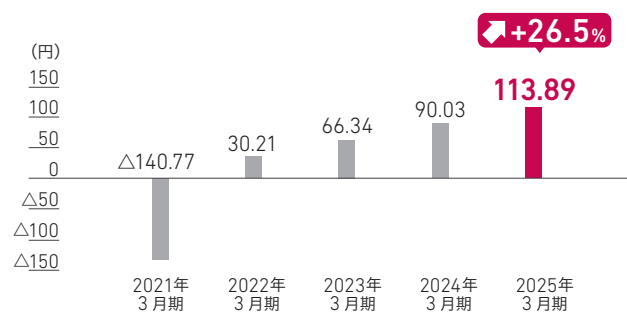
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失、当期純利益率



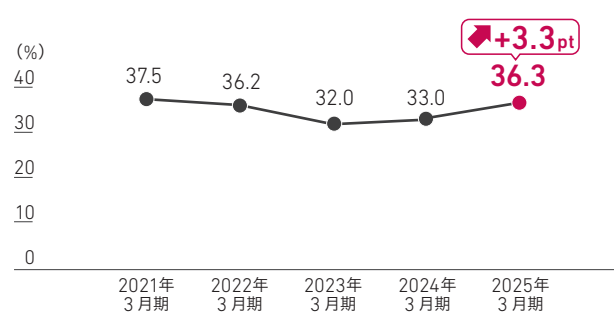
総資産経常利益率(ROA)／自己資本当期純利益率(ROE)



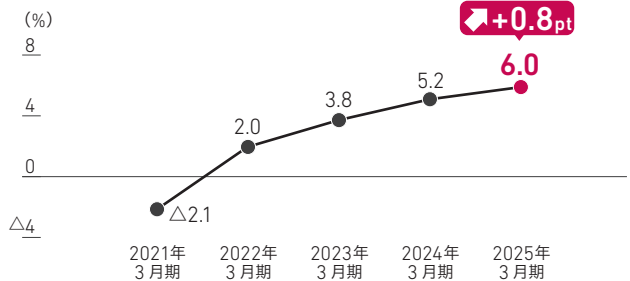
1株当たり当期純利益又は当期純損失(EPS)



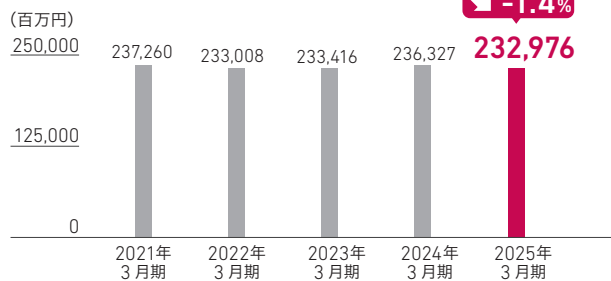
女性比率



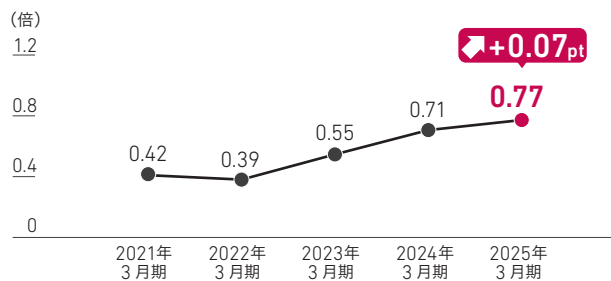
投下資本利益率(ROIC)



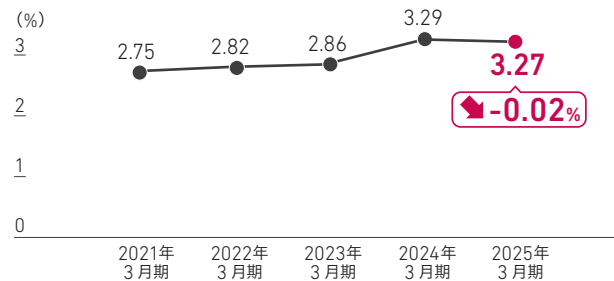
総資産



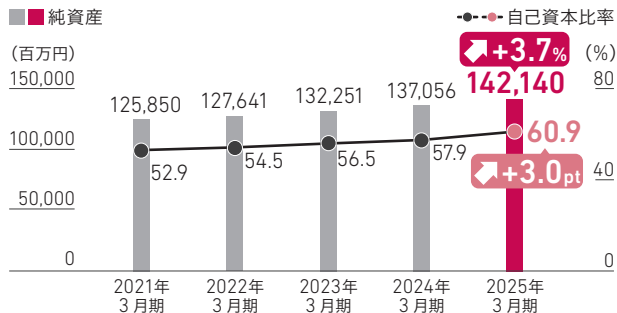
株価純資産倍率(PBR)



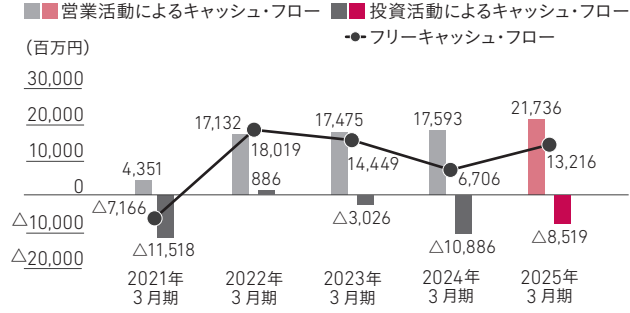
障がい者雇用率



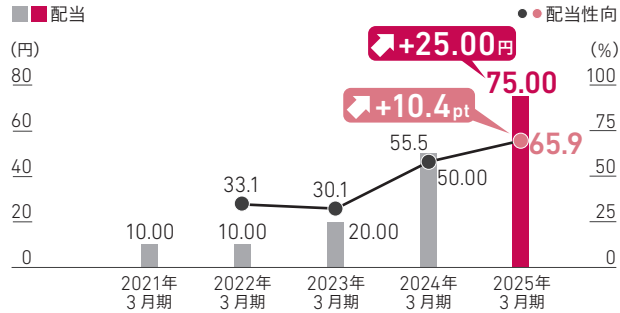
純資産、自己資本比率



フリーキャッシュ・フロー

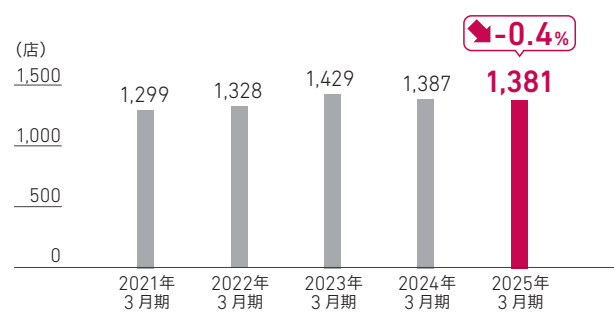


配当、配当性向



※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
対して格別のご高配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、1958年に紳
士服専門店をスタートとしてファッション事業を展開いたし
ました。1990年代からは時代と環境の変化を睨んだポート
フォリオ経営を進め、「人々の喜びを創造する」という事業
コンセプトを打ち立て、ファッション事業に加え、エンターテ
イメント事業、アニヴェルセル・ブライダル事業を展開して
おります。

事業環境が日々変化する時代のなか、AOKIグループとし
て持続的な企業価値向上を実現するため、昨年の2024年
5月に「RISING 2026」というコンセプトを掲げた「中期経
営計画2024－2026年度」（以下、「本中計」）を策定、発
表いたしました。このなかでは、グループシナジーを最大限
発揮しながら、コア3事業においては「転換」「刷新」「進化」
といった旗印を掲げ、ビジネスモデルの変革を通じて事業
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。
しかしながら、提供価値の磨き上げを愚直に継続すること
も同時に必要不可欠であると認識しています。

本中計1年目の2024年度は、各事業において本中計で
掲げた諸施策を実施し、順調なスタートを切ることができ
ました。

そして本中計の先には、将来のグループ像として、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、AOKIグループ一丸となって、次世代に向けた成
長に資する事業展開を目指し、2033年度には営業利益目
標300億円を掲げております。

これからも、すべてのステークホルダーの皆様の「喜びを
創造するAOKIグループ」として、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新たな成長ステージの実現に
向けた目標達成に取り組んでまいります。

創業事業、ファッション事業の代表として

2033年度に営業利益300億円を目指す当社グループの
創業事業であるファッション事業のブランド価値向上と収
益力をさらに推し進めるために、2025年6月に、ファッ
ション事業・株式会社AOKIの代表取締役会長兼社長に就
任いたしました。

私自身は、2003年にORIHICA事業を創業、その後
2008年株式会社オリヒカ（2010年株式会社AOKIと合
併）の代表取締役社長も経験し、ファッション事業の経営
に携わってまいりました。その経験を活かし、株式会社AOKI
のさらなる企業価値向上に注力してまいります。これからの
ファッション事業の成長に、どうぞご期待ください。

2033年度のありたい姿

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



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

順調なスタートを切った中期経営計画 初年度 ビジネスモデル改革を継続し、新たな事業の創出へ

AOKIホールディングス
代表取締役社長

田村 春生



初の中期経営計画への反応と社員への浸透

2024年5月、創業以来初めてとなる2024年から2026年度3ヶ年の中期経営計画（以下、「本中計」）を発表しました。幸いにも、株主・投資家の皆様には「分かりやすい」といった好意的な評価をいただいています。安堵するとともに、皆様のご期待を裏切らないよう、本中計を必ず達成するという決意を新たにしています。

本中計の策定にあたっては、若手・中堅社員の声を聞き、「新しいことへの挑戦」というAOKIグループのDNAを受け継いだ「既存の延長線上にはない新しい成長ストーリーをつくる」という彼らの強い志を反映しています。その取り組みの主体となる社員に対して、AOKIホールディングス全社員参加の昼礼で説明する場を設けるなどの浸透策を図っています。最も重要な経営資源である「人財」のモチベーション維持・向上を図りながら、目標達成に向けて邁進しております。

足元の業績と事業環境認識

2025年3月期の事業環境は、海外における地政学的リスクの長期化や金融政策、また国内ではエネルギーコストや円安などによる原材料価格の高騰により物価上昇の影響が懸念され、先行きは不透明な状況が続いたものの、雇用や所得の改善を背景に緩やかな回復基調で推移しました。当社グループは、各事業で顧客ニーズへの対応や利益改善に向けた諸施策を実施し、中計1年目として順調なスタートを切ることができました。

ファッション事業は、客単価の上昇などによって既存店の業績が堅調に推移し、商品別に見ると成長分野である「レディース」「カジュアル」商品が伸長したほか、第4四半期では、年間売上にも占める割合が高いフレッシュアズ市場で前年同期を上回り、4期連続の増収増益となりました。このように当社グループの土台となる事業で、しっかりと収益をあげることができました。

エンターテインメント事業も、客数の増加および客単価の上昇などによって既存店の業績が堅調に推移しました。とくに利益率の高い都市型の「鍵付完全個室のみの店舗」の出

店や夏場の避暑需要もあって4期連続の増収となり、セグメント利益は過去最高益を達成しました。

アニヴェルセル・ブライダル事業は、企業の利用ニーズに対応すべく、宴会場（バンケット）などの改装を終えた基幹店である「表参道店」、「みなとみらい横浜店」が通年稼働したことで増収増益となりました。結婚式のない平日や予約の入っていない休日に企業の会議やパーティ利用を積極的に促進した結果、稼働率が向上しており、非ウェディング事業の比率も上がっています。

全体的に物価や仕入れコストは上昇していますが、価格政策が奏功して利益を確保し、グループ全体で売上高は前期比2.6%増の1,926億円、営業利益は12.9%増の156億円、経常利益は11.7%増の147億円と、4期連続の増収増益となりました。

中期経営計画「RISING 2026」 1年目の進捗と今後の見通し

10年後のありたい姿「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」企業像に向けて、本中計は事業ポートフォリオを再構築するステージと位置付けており、3年間で年率10%前後の利益成長を目指しています。財務指標として、本中計最終年度にPBR（株価純資産倍率）1.0倍達成を目標とし、AOKIホールディングスが主導して資本収益性や投資効率の向上に取り組んでいます。

初年度は各事業において計画どおりの新規出店と不採算店舗の閉鎖を着実に実行し、売上高・営業利益ともに期初計画を上回る結果となりました。ROIC（投下資本利益率）、ROE（自己資本利益率）などの資本収益性や、PBRなど市場からの評価も改善傾向が継続しています。

私は、今後の本中計達成に向けたポイントを次の2点と考えています。

1つ目は「価格政策」です。昨今のアメリカの関税政策の変化など、政治経済動向によるマーケット変動がこれだけ大きいと、消費者マインドやそれに基づく行動にも影響が出ます。

今は消費者が状況を見極めているような段階で、やや消費が停滞している傾向も見られます。一方で、当社グループの商品・サービスは、どちらかといえばリーズナブルな価格設定で、経済状況が厳しくなればニーズが増す可能性を秘めています。引き続き消費者動向を注視し、仕入れのコストアップとのバランスを見ながら、最適なプライシングで需要を取り込んでいきます。

2つ目は「出店計画の着実な実行」です。本中計では、3年間でORIHICAと快活CLUBを中心に、それぞれ年間20～30店舗の出店を前提とした売上・利益成長を考えています。今のところ順調に進んでいますが、建築コスト上昇に伴い、店舗面積を見直すなど細かな修正を図りながら、各事業の出店計画を確実に達成します。

2026年3月期の営業利益の見通しは170億円で、最終年度目標の180億円にあと少しというところです。中計は当然ローリングしていくものですが、計画以上の利益が出た場合は次の3年間も見据えて投資などに備えたいと考えます。新規・成長投資はまだ形になっているものはありませんが、様々なテーマが上がってきており、一つひとつ、その可能性を検証しているところです。引き続き2033年度の営業利益300億円達成に向けた種まきに注力します。

本中計は、売上の伸びではなくビジネスモデル改革による利益成長を重視しています。引き続き採算の低い既存店を改善し、利益を積み施策を全業態で遂行します。

財務指標と株主還元

PBR1.0倍達成に向けた資本収益性の向上という面では、売場販売効率改善、店舗の稼働率向上に加え、遊休不動産の売却や投資有価証券の売却などにより総資産を圧縮しました。当期は収益性の改善とこれらの施策によって、ROEが株主資本コストを上回る水準となっています。

PBRもROEと同様の推移となっており、足元ではコロナ反動需要や利益率の改善、成長への期待によって上昇傾向にあります。株主還元方針は、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、本中計3年間の平均で総還元性向70%以上を掲げてい

ます。2025年3月期は業績が好調だったことを踏まえ、年間配当を25円増額した結果、配当性向は65.9%となりました。来期も配当性向約70%を見込んでおり、引き続き株主還元強化に加えサステナビリティの推進、コーポレートガバナンス強化、IR/SR強化に向けた取り組みなどを継続し、PBR向上につなげていきます。

キャピタル・アロケーションについては、3ヶ年の累計で出店・設備投資300億円、株主還元200億円、新規事業への投資100億円を目標に取り組みを進めています。出店・設備投資にはファッション事業での省人化に向けたAOKI全店へのRFID導入などDX投資も含まれます。快活CLUBでもキャッシュレス精算機をトライアルで導入したほか、スライド本棚を導入して書籍の収納容量を増やすなど、店舗の採算性・収益性向上、さらなる合理化・効率化を図っており、計画に沿った投資を継続しています。

経営基盤施策の進捗

本中計では、グループとしての成長を支えるために必要な経営基盤一人財や店舗網、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も明示しています。

ガバナンス強化策の1つ、取締役会の構成の見直しについては、社外取締役が過半となりました。引き続き経営と執行の分離を図り、AOKIホールディングスの監督機能を強化していきます。また、取締役会の実効性向上にも取り組んでおり、第三者機関による評価を実施して、指摘事項を改善しPDCAを回していきます。指名・報酬委員会の実効性、権限強化についてはスキル・マトリックスを見直し、取締役会の機能強化、企業価値向上につなげます。

人財については、事業間の人財交流として事業会社間で社員をピーク時に機動的に配置する施策は実施してきましたが、新たにAOKIホールディングスで採用した社員も事業会社に移り、現場で活躍できる環境を整えました。今後も人財育成・活用を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、活躍できる環境づくりに取り組んでいきます。

店舗網については、AOKIの店舗をグループの別の業態に転換するなど、事業会社の垣根を越えた流動的な活用方法を増やしています。また、これらの施策の効果を最大限に活かすためITインフラ投資を継続しており、グループ全体で統一した社内インフラを導入して全員が情報を共有できるようにするなど、業務効率を改善しています。

顧客データ活用については、グループ全会員数約4,500万人のデータを有効活用することを目指して取り組んでいます。しかし、2025年1月に快活CLUBで不正アクセスが発生しました。現時点で本件に関わる個人情報の漏洩、二次被害が発生した事実は確認されていませんが、ステークホルダーの皆様には多大なご心配をおかけしました。不正アクセスについては攻撃のレベルが上がっており、絶えず最新情報をキャッチアップして、セキュリティレベルを上げていかなければなりません。現在、グループ横断的な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を設置し、全社的なリスクの管理に努めています。まずは各社の足並みを揃え、グループ全体でレベルを底上げしていきます。

サステナビリティ経営の成果と課題

サステナビリティに関する取り組みは、当社グループとしてのありたい姿などを踏まえ、6つのマテリアリティを特定しそれぞれのKPI、2030年度の目標数値を策定し推進しています。

マテリアリティの中でも特に人財を重視しており、従業員満足度を測るエンゲージメントスコアは少しずつ上がっています。女性管理職比率の向上については、管理職候補層や役員・管理職層向け学習会の実施、男性育休取得推進などの活動を進めています。

環境面では、2030年度に2017年度比で1店舗当たりのCO₂排出量を半減させるというチャレンジングなKPIを設定しましたが、現状SBT(科学的根拠に基づく削減目標)取得を目指し、KPI変更を検討しています。2022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、公表しています。当期はCDP「気候変動」スコアで「B-」を取得しました。来期は「B」取得を目指し、引き続き対応を強化します。

株主・投資家の皆様へのメッセージ

AOKIグループは3つの事業を手掛けていますが、快活CLUBやアニヴェルセルをAOKIグループが展開している、という事実を知らない消費者も多くいらっしゃいます。私は、AOKIグループについて皆様が思い浮かべる企業像として、「様々な事業を手掛けていて、AOKIグループが運営、展開しているなら安心して利用できる」、そういったポジティブなイメージを想起していただけるようにしたいと考えています。このことは社員一人ひとりがAOKIグループの一員であることに胸を張ることができる、「誇り」の醸成にもつながります。

社員をはじめ、株主、投資家の皆様、お客様やお取引先様といった多くのステークホルダーの皆様に、人々の多彩なライフシーンで“喜び”を創造するAOKIグループを実感いただけるよう、引き続き「RISING 2026」の達成に向けて邁進してまいります。



RISING 2026

AOKIグループは、次世代、10年先に向けた成長に資する事業展開を目指し、
2024年度から2026年度までの3ヶ年を対象とした
中期経営計画「RISING 2026」に取り組んでいます。

中期経営計画骨子

事業環境

デジタル

- 少子高齢化 ▶ 生産年齢人口減少
- 消費行動変化 ▶ EC浸透
- グローバル化
- サービスレベル要求上昇

グリーン

- 地球温暖化対策
- 脱炭素社会への世界的取り組み
- サーキュラーエコノミー浸透
- 再エネ・省エネ

ダイバーシティ

- 価値観、パーソナリティ、働き方、キャリア等多様化
- 人種・性別・年齢等多様化に対するエクイティ（公平性）意識の向上

中期経営方針

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

ファッション事業

現行事業モデルからの
転換・刷新

エンターテインメント事業

店舗モデルの
進化と客層拡大

アニヴェルセル・ ブライダル事業

実店舗運営に加えて
ブランドビジネスへ派生

人財

店舗網

ITインフラ

顧客データ

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とガバナンスの強化

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

- 3事業間でのジョブローテーションの実施（繁忙に応じた人財活用）
- 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

- 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貸の実施
- 他社転貸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

- 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

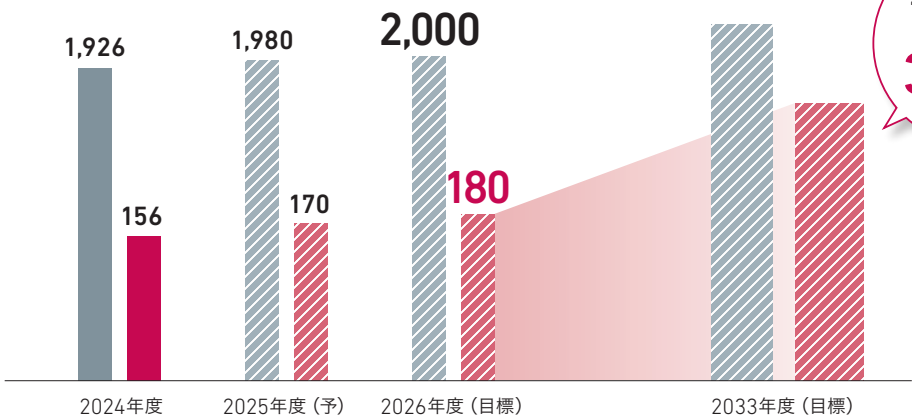
3事業展開による 幅広い顧客層の獲得と データの活用

- 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

連結業績目標

年10%前後の利益成長で2026年度営業利益180億円へ

単位：億円



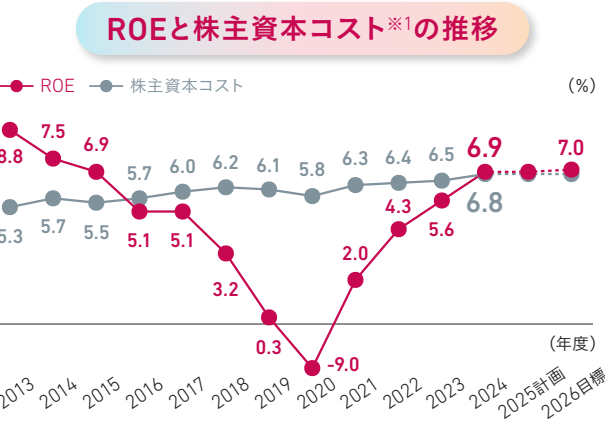
2033年度
営業利益
300億円

経営指標の進捗

- 2024年度は中期経営計画初年度として、売上高・営業利益ともに当初計画を上回り着地
- 2025年度はさらに増収増益を見込み、2026年度目標達成に向けて順調な進捗となる見通し
- 資本収益性および市場評価指標についても改善傾向が継続

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度計画	2026年度目標	2023 ▶ 2026年度
売上高	1,877億円	1,926億円	1,980億円	2,000億円	+2.2%/年
営業利益	138億円	156億円	170億円	180億円	+10.0%/年
営業利益率	7.4%	8.1%	8.6%	9.0%	+1.6pt
ROIC (投下資本利益率)	5.2%	6.0%	—	6.7%	+1.5pt
ROE (自己資本利益率)	5.6%	6.9%	—	7.0%	+1.4pt
EPS (1株当たり純利益)	90.0円	113.9円	—	120.0円	+30.0円
PBR (株価純資産倍率)	0.7倍	0.8倍	—	1.0倍	+0.3pt
グループ全店舗数 (直営店舗)	1,334店	1,332店	1,358店	1,434店	+100店

資本コストや株価を意識した経営の推進

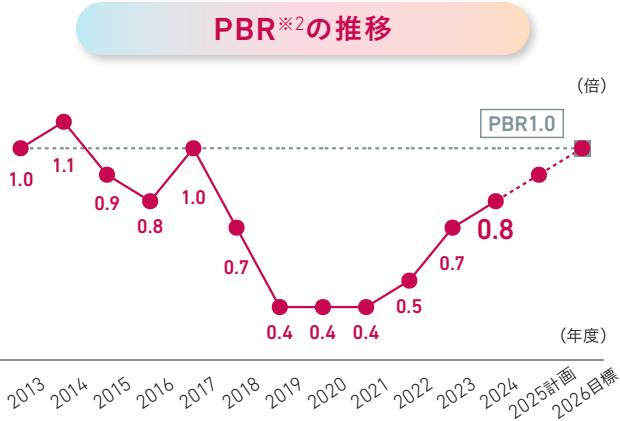


- ROEの現状分析、今後の方針
- 2013年度は過去最高益を記録し、株主資本コストを上回る水準
 - その後、市場環境の変化やコロナの影響等で低下傾向で推移
 - 足元はコロナ反動やライフスタイルの変化に対応し上昇傾向
 - 中期経営計画初年度の2024年度は、収益性・資産効率向上により、さらに上昇を続け、株主資本コストを上回る水準

引き続き中期経営計画で掲げた目標ROE7.0%を目指し、収益性、資産効率向上策を実行

株主資本コストの目標水準もアナリスト・機関投資家などとの対話を通じて必要に応じ見直しを検討

※1 株主資本コスト：CAPMにより当社算出

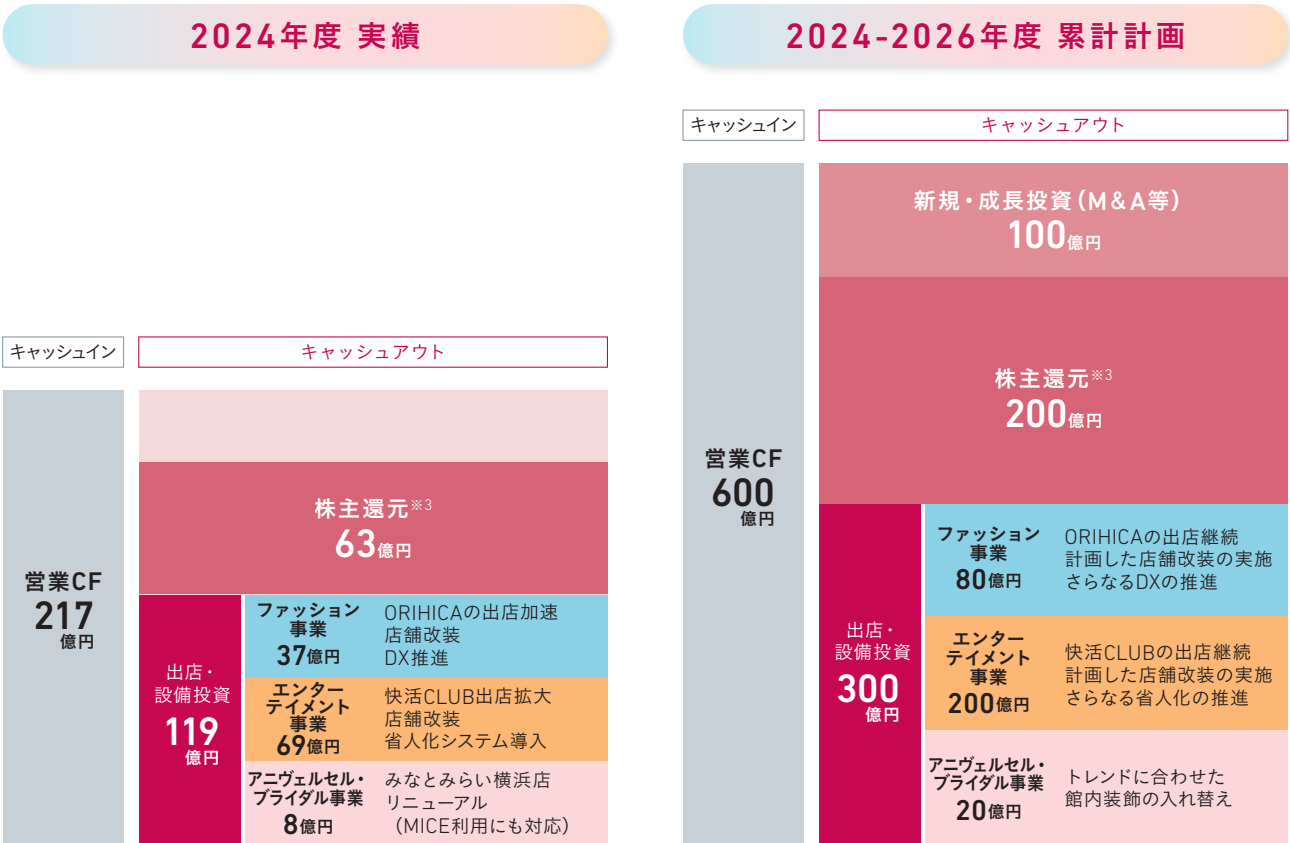


- PBRの現状分析、今後の方針
- 2013年度に過去最高益を記録し、PBR1.0倍を上回る水準
 - その後、コロナの影響や利益率低下により低下傾向で推移
 - 足元ではコロナ反動と利益率の改善、エンターテインメント事業の成長期待により上昇傾向
 - 中期経営計画初年度の2024年度は、4期連続の増収増益により、成長期待は高まるも、依然として1.0倍割れが継続

中期経営計画を着実に達成することに加え、株主還元強化、サステナビリティの推進、コーポレートガバナンスの強化、IR/SR活動強化などでさらなる市場評価向上を図る

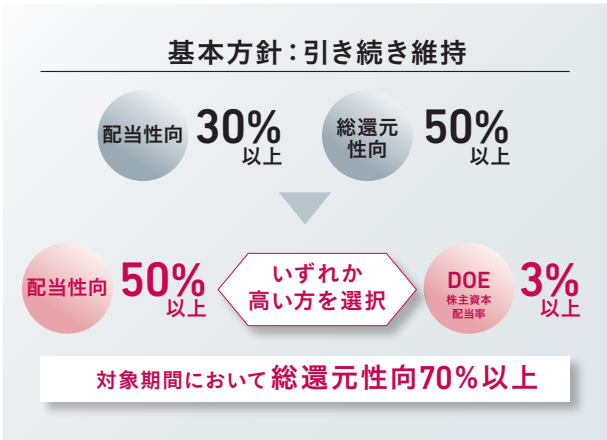
※2 PBR：年度末の株価／年度末の1株当たり純資産

キャピタル・アロケーションと投資状況

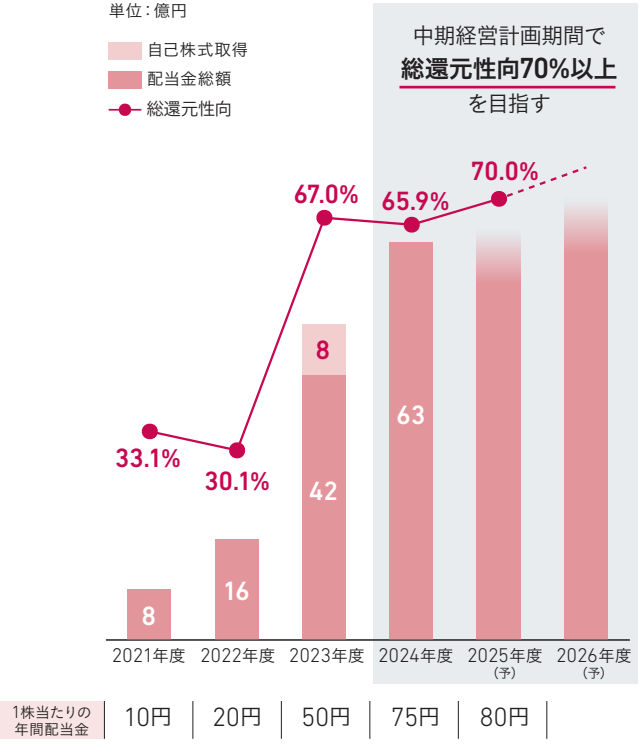


※3 株主還元のうち、配当金は当該年度の中間配当と期末配当の総額

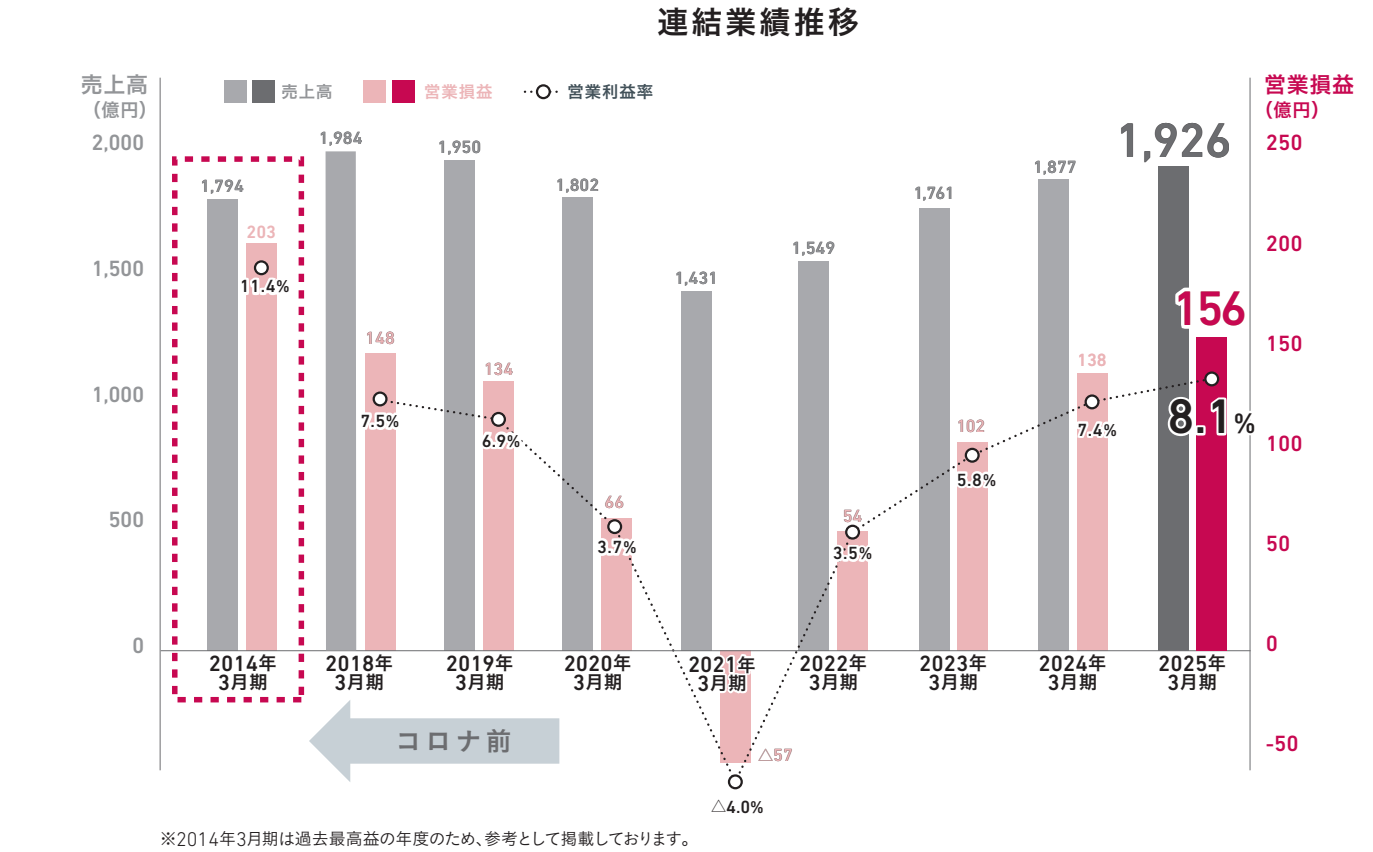
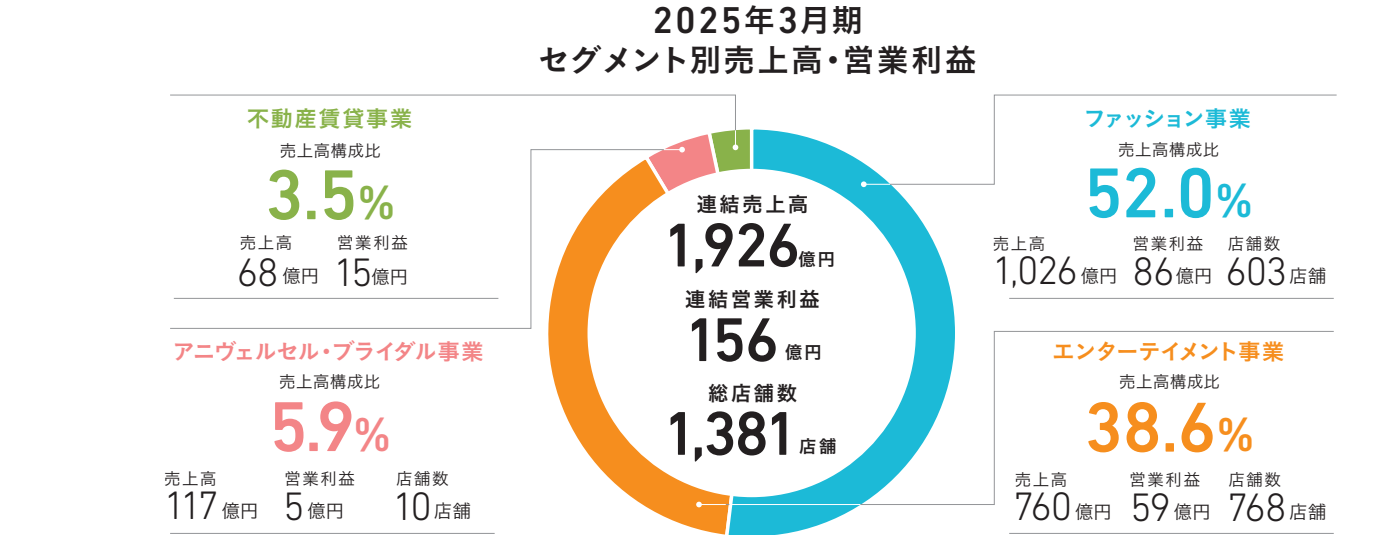
株主還元の方針と総還元性向の推移



株主還元策を経営の重点施策の一つとして認識しており、将来の事業展開、財務体質の強化などを勘案し、従来の基本方針を引き続き維持しながら、本中計の期間においては、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、総還元性向については対象期間において70%以上を目指します。



各事業で市場環境やライフスタイルの変化に対応した
新商品やサービスの提案および店舗環境の整備などの実施により、
各事業の既存店が堅調に推移し 4 期連続の増収増益。



各事業の業績概況

ファッション事業

2025年3月期の取り組み

AOKIでは引き続き、高付加価値スーツやクイックオーダースーツの展開および新入学や入社を迎えるフレッシュャーズの皆様に向けて「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拡大するとともに、マーケティングを強化しました。高性能レディースウェア・ブランド「MeWORK(ミワーク)」では、さまざまなシーンで着まわせる新作セットアップを発売し、品揃えの拡充と提案を強化しました。ORIHICAでは、未出店エリアを含め積極的な新規出店による認知度向上とマーケットシェア拡大を推し進めるとともに、スポーツ感覚のビジカジウェア「BIZSPQ®(ビズスポ)」のアイテムを拡充し、品揃えを強化しました。

これらの諸施策の実施および客単価の上昇などにより既存店が堅調に推移したこと等により、増収増益となりました。

エンターテインメント事業

2025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を継続するとともに、店舗ごとに人気の高いコンテンツの導入や店舗環境改善のための改装など、きめ細かな対応を実施することで集客の強化・客単価向上に注力しました。コート・ダジュールでは、学生限定学割メニューや法人会員様限定飲み放題コースなどさまざまな割引サービスの提供を行いました。また、ご好評をいただいている「金のポテト」から白トリュフ味を新たに販売するなど飲食メニューを強化しました。24時間営業のセルフ型フィットネスジムFiT24は、無料体験会などのイベント開催や紹介割、乗換え割などにより新規会員の獲得に注力するとともに、トレーニングサポートを全店に拡大しました。

これらの諸施策の実施や既存店が堅調に推移したこと等により、増収増益となりました。

アニヴェルセル・ブライダル事業

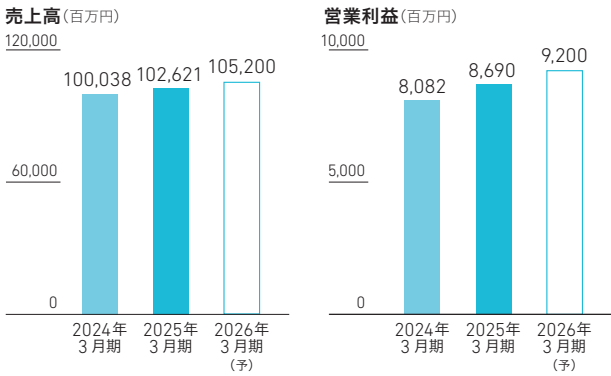
2025年3月期の取り組み

引き続きブライダルフェアの充実や集客イベントへの参画により受注活動を強化するとともに、飲料・衣装・装花など各種アイテムの提案強化により組単価アップに注力しました。また、開業10周年の節目を迎えた日本最大級のゲストハウスウェディング施設「アニヴェルセル みなとみらい横浜」を9月14日にリニューアルオープンし、年々増加する企業や団体が行う会議等の需要など、多様化するニーズにお応えしました。表参道店およびみなとみらい横浜店のアニヴェルセルカフェにおいては、季節に合わせた期間限定メニューの提供やギフトの販売を実施しました。

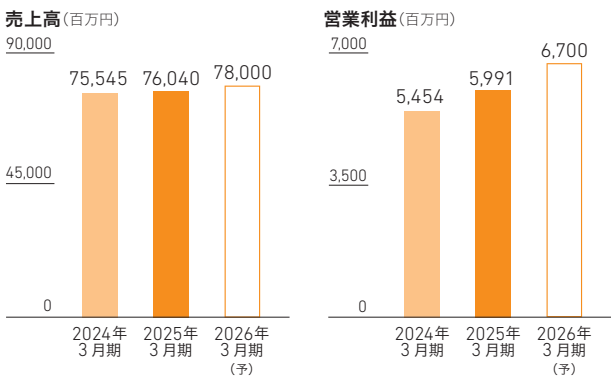
これらの諸施策の実施および前期の9月中旬まで休館中であった表参道の通年稼働により施行組数が増加したこと等により、増収増益となりました。

(2025年5月9日時点の見通し)

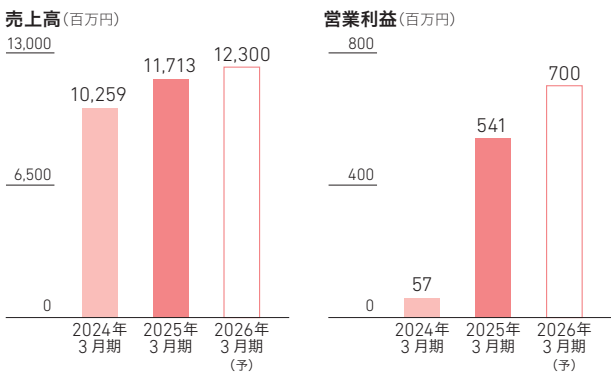
2025年3月期実績と2026年3月期見通し



2025年3月期実績と2026年3月期見通し



2025年3月期実績と2026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

事業環境認識とテーマ

テレワークの浸透やクールビズスタイルの定着によってスーツ市場の縮小傾向が継続し、気候変動に伴うライフスタイルの変化もこの傾向を加速させています。また、エネルギーコストや原材料価格の高騰、人件費の上昇など、外部環境も不透明な状況が続いています。一方で、ビジネスシーンでの服装の多様化が進んだことでメンズビジネスカジュアル需要が増加。ま

た、女性活躍を後押しする法改正に伴い、レディースビジネスマーケットが拡大しています。こうした市場変化に対し、ファッション事業では「現状維持＝衰退」と再認識し、「改革・成長のスピードアップ」を最大のテーマに掲げ、「LIFE&WORK STYLEのAOKI・ORIHICA」への業態進化を目指しています。

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

ファッション事業は、中期経営計画「RISING 2026」において「現行事業モデルからの転換・刷新」を基本戦略とし、店舗施策、商品施策、DX施策の3つの重点施策を推進しています。

2024年度については、カジュアル衣料の伸長や、割引抑制・適正価格販売などによる売上総利益率の改善が奏功し、営業利益は計画を達成しました。また、店舗関連では売場効率改善のための改装やORIHICAの出店加速（15店舗）、商品関連では「クイックオーダースーツ」の全店展開や「パジャマスーツ®」シリーズのラインナップ強化およびレディースブランド「MeWORK(ミワーク)」の推進によるアイテムの拡充とレディース衣料の販売促進、DX関連ではORIHICAで2023年度に全店導入したRFID（電子値札タグ）を活用した店舗効率化オペレーションの安定運用を推進しました。

一方で、スーツ市場の縮小傾向は依然として継続している

2026年度 戦略目標と進捗

	目標	2024年度実績	達成率
ショッピングセンター内立地店舗比率	28%	25.5%	91.1%
売場販売効率率(坪当たり粗利益高)	68万円	70万円	102.9%

ため、お客様に価値を感じていただける商品開発とサービス向上の継続が不可欠だと認識しています。そこで2025年度に向けては、カジュアル・レディース衣料のさらなる成長を見込み、「LIFE&WORK STYLE」を実現するブランドへの進化を加速させます。同時に、ORIHICAは200店舗体制に向けた出店を継続して、新たなエリア開拓による認知度向上とマーケットシェア拡大を目指し、AOKIではRFIDの導入に向けた準備を行います。

ファッション事業は、これからも市場や社会の変化に対応し、お客様の多様なライフスタイルに応える新たな価値創造に挑戦し続けることで、持続的な成長を目指します。

2025年度の主な方針

AOKI

店舗

・売場効率改善のための改装

商品

- ・「パジャマスーツ®」のラインナップ拡大や新 CM 展開など、カジュアル商品の販売強化を継続
- ・「MeWORK」ブランドを中心にレディース商品の販売強化

DX

・POS システム刷新および RFID 導入に向けた準備

2024年度のトピックス

ライフスタイルの変化に対応した商品を
メンズ・レディースともに拡充

レディースではAOKIより、2021年に「働く女性を応援したい」という想いから、『MeWORK(ミワーク)』プロジェクトをスタートしました。そして、2024年10月に『MeWORK』を働く女性を応援する高機能レディースウェア・ブランドとして本格始動。2025年3月には、セットアップでも単品でも使いやすいシンプルなデザインで、「洗える・防シワ・ストレッチ」などの高機能性を備えた着まわしセットアップの春の新作を発売しました。またメンズではAOKIより「見ためスーツ、着心地パジャマ。」がコンセプトのパジャマスーツ®シリーズや、ORIHICAからはスポーツ感覚で着られるハイブリッドなビジカジウェア『BIZSPO®(ビズスポ)』など、カジュアル・ビジカジの商品展開を拡大しました。今後もライフスタイルの変化や多様な働き方に対応した商品をメンズ、レディースともに拡充を進めていきます。



ORIHICA

店舗

- ・200 店舗体制に向けた出店の継続
- ・新たなエリア開拓による認知度向上とマーケットシェア拡大

商品

- ・ビジカジアイテムのさらなる拡充
- ・夏の長期化対応のシリーズ展開
- ・各種コラボの推進

DX

- ・デジタル接客強化
- ・社内インフルエンサー育成

ORIHICAの出店戦略を強化



ORIHICAでは、全国200店舗の展開を目指し、積極的な出店戦略を推進しています。2024年10月には、福岡県福津市の商業施設「イオンモール福津」に九州初出店となる「ORIHICAイオンモール福津店」をオープン。その後も相次いで、埼玉県内で10店舗目、愛知県内で12店舗目となる新店をオープンしました。さらに2025年3月には群馬県伊勢崎市の商業施設「スマーク伊勢崎」に「ORIHICAスマーク伊勢崎店」を、同じく3月に福岡県福岡市に九州2店舗目となる「ORIHICAヨドバシ博多店」をオープンしました。これらの店舗では、懐かしさと新しさが融合したORIHICAの新デザインを採用し、幅広い年代のお客様に親しみやすい空間を演出しています。今後も積極的な出店戦略を推進して、マーケットシェアとブランドの認知拡大を目指していきます。



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

事業環境認識とテーマ

新型コロナウイルス感染症の5類移行により余暇市場は回復傾向にあるものの、各業態で異なる状況が続いています。複合カフェ市場は、市場淘汰による競合店の閉鎖により微減傾向が続いていますが、「快活CLUB」はシェア第1位を維持しています。カラオケ市場は微増傾向にあるものの、コロナ禍以前の水準には戻っていません。フィットネス市場は24時間

ジムを中心に拡大しているものの、競争が激化しています。また、共通の外部環境として、原材料価格の高騰などに伴う節約意識の高まりや、国内の少子高齢化による中長期的な市場縮小傾向などがあり、こうした市場変化に対して、幅広いお客様のニーズへの対応と新たな顧客獲得が課題となっています。

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

エンターテインメント事業は、中期経営計画「RISING 2026」のもとで「店舗モデルの進化と客層拡大」を基本戦略として、各種の全事業共通施策と業態別施策を推進しています。

2024年度は、快活CLUBの伸長による売上高の増加や不採算店舗の閉鎖等の利益改善が奏功したことで営業利益は計画を達成。4期連続の増収増益となり、過去最高益も更新しました。その一方で、当事業においては、依然として市場環境の厳しさや新たな課題に直面しています。具体的には、カラオケ事業の深夜帯の需要低迷は継続しており、お客様の行動様式変化へのさらなる対応が求められます。また、フィットネス市場においては、競争激化への対応として差別化戦略の強化が不可欠です。

こうした課題を踏まえた上で、2025年度は引き続き「店舗モデルの進化と客層拡大」を基本戦略とした取り組みを推進

2026年度 快活CLUB 戦略目標と進捗				
	目標	2024年度実績	達成率	
都市型店舗稼働率	60%	49.8%	83.0%	
都市型店舗比率	21%	11.5%	54.8%	
都市型店舗女性客比率	35%	24.5%	70.0%	

します。快活CLUBでは、都市型店舗（鍵付完全個室店舗）の拡大を推進し、多様な利用ニーズに対応したサービス、席・部屋タイプ、飲食メニューの開発に加え、業態間シナジーを活かした販促施策を実施します。コート・ダジュールでは、新店舗モデルの出店と利用シーンの変化に合わせたルーム形態・飲食メニューの開発、導入により、客層拡大を目指します。FiT24では、ライフステージに合わせた料金プラン設定など、お客様のニーズにきめ細かく対応していきます。

エンターテインメント事業はAOKIグループの成長ドライバーとして、中期経営計画における出店・設備投資計画（300億円）の約7割の配分が予定されています。今後、確かな投資効果を生み出すとともに、市場の変化を的確に捉え、お客様の多様なニーズに応える新たな価値創造に挑戦し続けることで、持続的な成長を目指します。

2025年度の主な方針

 快活CLUB	 コート・ダジュール	 FiT24
引き続き鍵付完全個室店舗の拡大を推進	新店舗モデルの出店	新店舗モデルの出店および改装
多様な利用ニーズに対応したサービス、席・部屋タイプ、飲食メニューの開発	利用シーンの変化に合わせたルーム形態・飲食メニューの開発、導入	プロテインサーバー、骨盤底筋チェアなど付加価値コンテンツの導入
業態間シナジーを活かした販促施策の実施、コンテンツの導入	コラボキャンペーンの継続実施	ライフステージに合わせた料金プラン設定

2024年度のトピックス

快活CLUBの鍵付完全個室導入店を拡大

快活CLUBは、2003年の1号店出店から「極上のリラックスを、もっと手軽に。」をコンセプトとして、余暇需要を中心にリラックスできる空間を提供してきました。しかしながら近年ではライフスタイルの多様化に伴い、ビジネス・学習用途でのニーズも拡大しています。こうしたニーズの多様化を受け、直近では都心・駅前などを中心に鍵付完全個室導入店舗の出店を加速しています。2024年12月には、オンにもオフにもご利用いただける空間として買い物や仕事の合間に立ち寄れるJR川崎駅前の複合商業施設「ラ チッタデッラ」内に新店舗をオープンし、同店にも鍵付完全個室を導入しています。今後も利便性の認知拡大に向けて、鍵付完全個室の導入や人気複合商業施設への出店を進め、一層の客層拡大へとつなげていきます。

「金のポテト」の販売数が、2025年1月には累計30万食を突破

快活CLUBとコート・ダジュールで販売している松茸味の

フライドポテト『金のポテト』が、2024年11月の販売数20万食に続き、2025年1月に30万食を突破しました。20万食突破にあたっては、快活CLUBで『極 唐揚げ』とのお得なセットメニュー『ポテから』を期間限定で販売。30万食突破に合わせては、第2弾としてコート・ダジュール全店において、トリュフフレーバーに白トリュフオイルを組み合わせた白トリュフ味の販売を開始しました。



FiT24が新コンセプトを策定

全国に店舗を展開している24時間営業のセルフ型フィットネスジムFiT24は、2024年6月に新コンセプトとして「なりたいたい自分へナビゲート」を策定し、店舗の内装や接客を進化させながら、新店オープンや既存店のリニューアルを実施しています。従来のメインターゲットは20～40代の中・上級者でしたが、新コンセプトのもとでは間口を拡大して、初心者向けのサービス拡充にも注力し、幅広い層の健康をサポートしています。





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

事業環境認識とテーマ

ブライダル市場は、コロナ禍からの回復傾向にあるものの、婚姻組数の減少（2023年は戦後初の50万組割れ）により中長期的な縮小が見込まれています。一方で、挙式・披露宴の一組当たりの単価は上昇傾向にあり、ブランド力を持つアニヴェルセルにはシェア拡大の機会があると捉えています。今後に向けては、ラグジュアリーホテルとの競合激化

も意識しつつ、「実店舗運営に加えてブランドビジネスへ派生する」ことを事業のテーマとして、特に主力基幹店（表参道・みなとみらい横浜）の徹底強化と、多様なニーズに対応したウェディングサービス、さらには法人宴会事業（企業イベントなど）の拡大による新たな収益源確保を重要課題としています。

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

ノウハウを活用した新規事業へのチャレンジ

2024年度のアニヴェルセル・ブライダル事業は、グループ全体の増収に貢献し、営業利益も計画を達成しました。具体的な取り組みとしては、「基幹店強化と法人宴会事業の推進」として、2023年9月に全館リニューアルした「アニヴェルセル 表参道」では、高級ブランド企業のパーティや展示会などの利用が大幅に増加し、手応えを得ています。また、「アニヴェルセル みなとみらい横浜」も宴会受注強化のための設備改修を実施し、宴会需要取り込みに向けた体制強化を進めました。これらの取り組みにより、非ウェディング売上比率は2023年度の2.6%から2024年度には5.2%へと伸長し、2026年度目標の7%達成に向け順調に推移しています。同時に、「顧客体験と効率性の向上」として、「感情が揺さぶられるいい結婚式プロジェクト」を発足させて顧客満足度向上を追求し、本社スタッフの店舗支援や食材の一括仕込みなど、業務効率化と店舗負担軽減を実現しました。

2026年度 戦略目標と進捗

	目標	2024年度実績	達成率
非ウェディング売上比率	7%	5.2%	74.3%

2025年度以降は、ブライダル市場の長期的な縮小傾向への対応に注力するとともに、法人宴会事業を新たな収益の柱として確立するために平日稼働率向上に向けたプロモーション強化と法人営業の拡大、組織体制のさらなる強化を推進します。また、基幹店以外の8店舗についても、エリア・店舗特性に応じた適正投資とオペレーションの標準化を進め、経営効率を改善し続けます。さらに、多様化する顧客ニーズに対応するための商品・サービス開発にも引き続き取り組む方針です。

アニヴェルセル・ブライダル事業は、厳しい市場環境の中、中期経営計画に基づいた事業変革を進め、2024年度は具体的な成果を上げました。今後も「人々の喜びを創造する」という理念のもと、婚礼事業を中核に据えつつ、婚礼以外の領域の拡大で成長基盤を構築し、持続的な成長を目指します。

2025年度の主な方針

ブライダル事業



多様なニーズに対応したウェディングサービス、プランの充実

市場・ニーズに合わせたウェディングプランの開発および一組単価アップの継続

基幹店ブランド事業

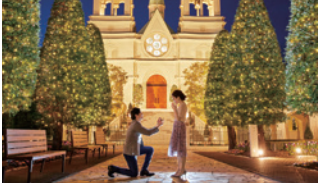


好立地を活かした各種コラボ企画の実施

季節限定ドリンク・デザートメニューの強化

今後も成長が見込まれるMICE市場に向け、結婚式場ならではの独自の強みを活かした販促活動の強化

プロデュース事業



事業展開に向けた準備

プロデュース事業のトライアル

2024年度のトピックス

「アニヴェルセル みなとみらい横浜」リニューアルオープン



2014年に日本最大級のゲストハウスとして誕生した「アニヴェルセル みなとみらい横浜」は10周年を迎えた節目として、2024年9月14日にリニューアルオープンしました。このたびのリニューアルでは、変化するウェディングスタイルに対応するため、新たに「Brand New Scenery -ウェディングの新しい景色を創る-」をコンセプトに、メインエントランスおよび4つのバンケットを大幅に改装。2チャペル・7バンケットを有する日本最大級のゲストハウスにふさわしいメインエントランスは、開港の街・横浜を象徴するように様々な要素をミックスしました。また、バンケットは、『Atelier アトリエ』を10名から利用可能な少人数専用フロアとして新設し、最上階の

『Episode エピソード』は、会場内にオープンキッチンを設置し、夜景とともにシェフのライブパフォーマンスも楽しめる会場へ改装。『Glass グラス』および『Ray レイ』は、お客様のニーズの変化に合わせて、上質・スタイリッシュなバンケットへ改装しました。さらに今後は、ウェディングだけでなく、みなとみらい21地区の活性化に一層寄与できる「街へ開かれた施設」を目指し、年々増加するMICE※需要への対応や地域イベントの開催を推進していきます。



※ Meeting（企業会議・研修）、Incentive（報酬・招待・表彰式）、Convention（国際会議・学会）、Event/Exhibition（イベント・展示会）の頭文字を用いた言葉で、政府や地方自治体が誘致する統合ツーリズムにおける催事のことを指します。



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、より幸福に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。



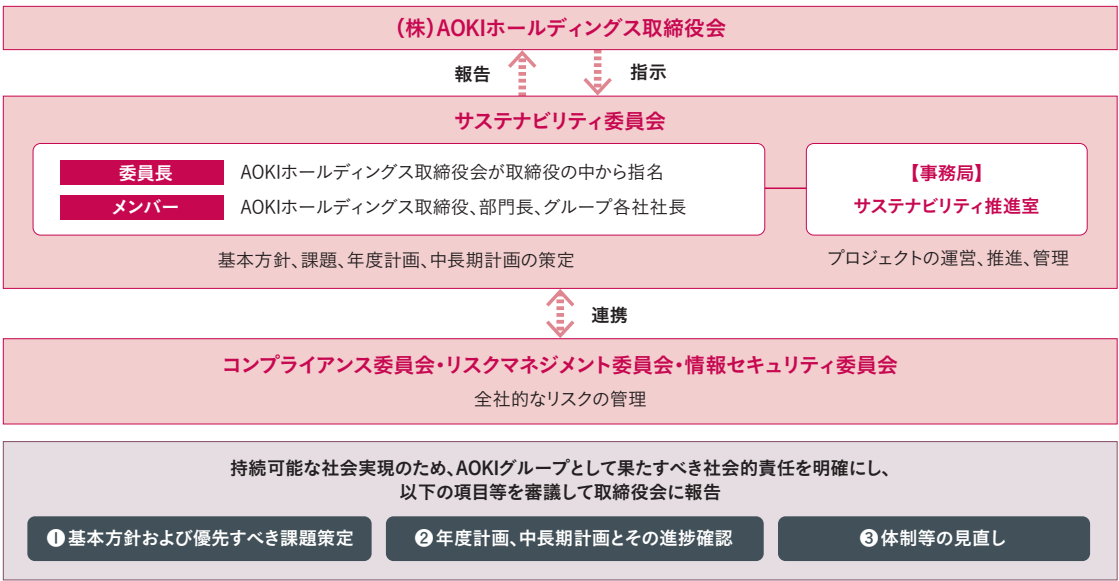
AOKIグループの経営理念とサステナビリティの考え方

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

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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、ステークホルダーの皆様からの期待、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。

マテリアリティ		KPI	主な取り組み	2024年度の実績	2030年度の目標
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。	環境配慮型商品の開発・発売件数	- 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	グループ全体累計 37件	累計 50件
人 財 一人ひとりに 働きやすさ・やりがいを	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ます。	女性管理職比率	2030年に向けた「女性活躍推進プラン」の策定 - ダイバーシティ&インクルージョン学習会の実施 - 男性育休取得推進に向けた事例の共有	グループ全体 5.8%	20%以上 (課長職相当以上)
		正社員一人当たり教育訓練費	- 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	グループ全社員平均1人当たり 93千円	80千円以上
		従業員エンゲージメントスコア	- エンゲージメントサーベイス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	グループ全体 59%	65%以上※
		ストレスチェック結果	- 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	高ストレス率グループ全体の平均 9.1%	6.0%未満
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CO ₂ 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ます。	CO ₂ 排出量 (Scope1+2)	- 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 - CDP回答	2017年度比1店舗当たり 15.5%削減 (CO ₂ 排出量83.7t-CO ₂ /店)	50%削減 (49.5t-CO ₂)
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。	地域貢献活動の実施	- 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	AOKIグループ ハーモニー コンサートなど 文化活動の推進	継続実施
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。	CSR 基準書の締結数	- 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	締結数 197工場	100工場以上
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づけています。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ます。	コンプライアンス学習会の受講人数	- 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	受講率 60.4%	全グループ社員
		通報窓口の認知度	社内報などを活用した認知度向上施策の展開	認知度 75.9%	100%

※新たなエンゲージメントサーベイスシステム導入により2024年6月にKPIを変更

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

「AOKIエコフレンドリー®」商品の開発

「AOKIエコフレンドリー®」商品は、「環境問題の解決に向けて、少しずつ、できることから取り組んでいく」というコンセプトのもと開発した環境配慮型商品です。商品を通じて、お客様とともに、持続可能な社会の実現を目指しています。

その一環として、リサイクル素材の使用に厳格な基準を設け、その基準をクリアした商品には、「AOKIエコフレンドリー®」下げ札を取り付けております。

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。また、自宅の洗濯機で洗えるスーツをはじめ、暑い夏でも冷房を抑えたオフィス内で快適にお過ごしいただけるスーツ・ジャケット・ワイシャツなどの「エアクール®シリーズ」の拡大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。



食品ロス関連サービス

カラオケのコート・ダジュールでは、食品ロス削減に向けた取り組みの一環として、「mottECO（モッテコ）」を開始しました。これはご希望によりお持ち帰り容器を有料でお渡しして、食べきれなかった料理をお持ち帰りいただく取り組みです。「mottECO（モッテコ）」とは、環境省が提唱する、飲食店で食べきれなかった料理を「お客様の自己責任で」お持ち帰りいただくことへの愛称です。「もっとエコ」「持って帰ろう」というメッセージが込められています。

さらにコート・ダジュールは生野菜の廃棄を減らすための工夫を行っているほか、快活CLUB、コート・ダジュール、アニヴェルセルは廃油をリサイクル活用しています。

また、アニヴェルセルは、「食品ロス削減レシピ」を使用し、通常は廃棄するオニオンをピューレにしてソースの濃度付けに使うなど、食品廃棄を減らしています。これによって、毎年度、関係省庁に提出する定期報告書における基準をクリアしています。



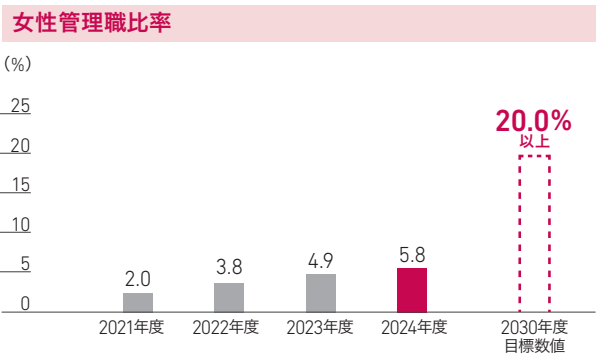
人 財 一人ひとりに働きやすさ・やりがい

ダイバーシティ&インクルージョンの推進と女性管理職比率の向上

AOKIグループでは、サステナビリティ推進室と人事部および各社の担当者が連携し、2030年度の女性管理職比率20%以上の達成を目標として、さまざまなダイバーシティ&インクルージョンの施策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推進プランを策定、女性同士の意見交換会および社長と女性社員との対話会による意見の収集など、具体的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。

また、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（2024年度のグループ全体取得率65%）などに力を入れています。

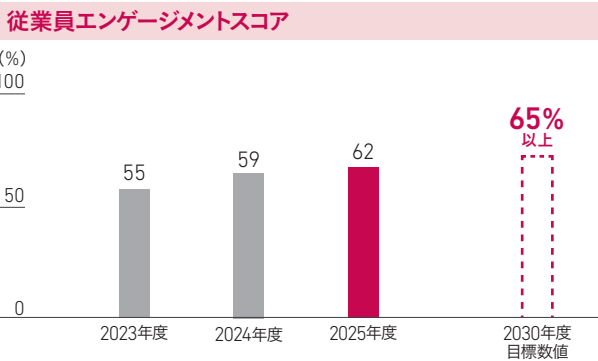


従業員エンゲージメント向上に向けて

2023年に新たに導入したエンゲージメントサーベイの3年目である2025年度の結果は、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）はグループ全体が62%でした。この分析結果を踏まえた課題の抽出と改善策を検討しています。具体的には、1on1などキャリア支援を含む上司と部下の対話や、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。

また、従業員一人ひとりが能力を十分に発揮できる環境づくりを重要な経営課題と捉え、2026年度より年間休日数を現行の110日から120日にすることに決定いたしました。今回の年間休日数増加は、従業員の心身のリフレッシュを促し、生産性向上と創造性発揮につなげる取り組みの一環です。従業員はこれまで以上にプライベートな時間を充実させることが可能となり、仕事へのモチベーション向上も期待されます。

さらに社内ライセンス制度や公募制度、教育研修制度などの仕事のやりがい向上とキャリア形成支援の制度を整備し、見直しを継続しています。



環 境 地球環境に優しさを

AOKI店舗へのEV充電設備導入が拡大

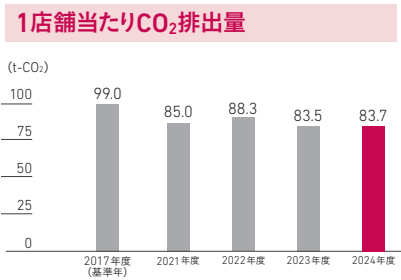
全国に展開するAOKIでは、気候変動対策として、環境配慮型の店舗設計・リニューアルの実施やサプライチェーンの構築を推進しています。この取り組みの一環として、2023年にEV充電設備を11店舗に導入いたしました。

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。現在では計45店舗に導入、さらに順次拡大し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。



CO₂排出量削減の推進

AOKIグループでは、従来よりLED（白色発光ダイオード）照明を採用し、節電対策を実施しています。また、電力使用量を監視・制御するデマンドコントローラーの設置などによって節電を推進し、CO₂排出量の削減に努めています。さらに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、2024年には、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、設置した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。



地域社会 地域に活気と発展を

「第26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」。2024年10月に開催された第26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。また同年12月には、「アニヴェルセル 表参道」のチャペルにて「チャペルコンサート」を開催いたしました。両公演とも、子どもの貧困問題に取り組む基金への募金箱を設置するなど、チャリティ活動の支援も行いました。



第26回AOKIグループ ハーモニーコンサート (©大窪道治)

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。

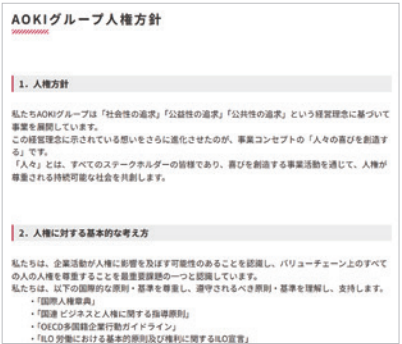


第26回長野マラソン (©信濃毎日新聞社)

人 権 責任あるサプライチェーンを

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が含まれています。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。



サプライチェーンCSR行動指針の策定と調査、報告の実施

ファッション事業のAOKIでは、工場や提携企業に対して適切な労働環境で働いているかどうかを判断する指標を制定。

児童労働やハラスメント・差別、適正賃金での労働や職場環境における安全性の保証・確認を目的とした基準の制定と調査・報告を実施しています。

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

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。2024年度も引き続きコンプライアンス学習会を2回開催し、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も継続しています。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む続けていきます。



社内報での周知徹底

年4回発行のAOKIグループ社内報では、毎号社内の業務で役立つコンプライアンス情報をお届けしています。

またコンプライアンスに関する疑問や困りごとがあれば、一人で悩まず各社のコンプライアンス担当や相談窓口にご相談できるように、各社別のハラスメントホットライン、コンプライアンスホットライン、ヘルスケアサポート、社内相談窓口の連絡先も毎号掲載しています。



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、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

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

戦略

気候変動関連リスク・機会と事業への影響・対策

AOKIグループは、気候変動の影響を踏まえて事業戦略と組織のレジリエンスを検討するため、TCFD提言に基づきシナリオ分析を実施しました。低炭素経済への移行が進む1.5℃シナリオと、GHG排出削減が十分に進まず気温上昇が加速する4℃

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

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

役員に報告しています。

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。

シナリオを想定し、それぞれのシナリオにおける事業環境の変化を分析したうえで、気候変動リスク・機会を特定・評価し、対応策の検討をしております。現時点で影響が大きいと想定されるリスク・機会については右表のとおりです。

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。

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。さらに2024年度よりCDP(気候変動分野)の質問書にも回答し、「B-」のスコアを取得しました。

CO2排出量

		2018年3月期 (基準年)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
AOKIグループ全社 (Scope1+2)	(t-CO ₂)	124,381	113,818	112,989	119,324	111,430	111,562
AOKIグループ対象店舗数	(店)	1,257	1,300	1,329	1,352	1,335	1,333
1店舗当たりのCO ₂ 排出量	(t-CO ₂)	99.0	87.6	85.0	88.3	83.5	83.7

温室効果ガス排出量 (単位:t-CO2)

	2018年3月期 (基準年)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
Scope1	2,370	2,775	2,890	3,178	2,996	2,931
Scope2(Market Base)	122,011	111,043	110,099	116,146	108,434	108,631
Scope3	-	-	-	325,079	373,410	371,824
Scope1+2+3	-	-	-	444,403	484,840	483,386

1) 移行リスク(1.5℃シナリオ)

種別	ドライバー	気候変動がもたらす影響	対象事業	時間軸	影響度	対応策
法規制・政策	炭素税の導入	自社への炭素税課税によりコストが増加する	全事業	中期	大※	・再エネ導入による排出量削減の推進 ・オフセット制度やクレジットの活用によるコスト抑制 ・中長期のGHG削減目標に基づき計画的な削減の実施 (SBT取得に向けて取り組み中)
	既存の製品およびサービスへのマndेट(受託事項)および規制	プラスチック利用や製品リサイクルに関する規制強化や新たな規制が導入された場合、その対応コストが発生する			中	・プラスチック利用量の削減 ・廃棄物の発生抑制 ・3R運動、ゼロエミッション活動の実施 ・政策動向の注視
市場	顧客行動の変化	消費者が環境に配慮した製品やサービスを優先的に選択するようになり、従来型の製品への需要が減少する	ファッション	中期～長期	中	・環境配慮型商品の開発と販売強化 ・再生可能素材やリサイクル素材の積極採用 ・サステナブル商品の情報発信強化
		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が生じる			大	・高温環境に対応した機能性商品の投入 ・商品構成比の見直しと在庫最適化 ・サステナブル素材の採用による環境対応と機能性向上を同時に実現
	原材料コストの上昇	電源構成において再生可能エネルギーの割合の増加に伴い、電力コストが増加する	全事業		大	・複数電力会社との契約比較による調達コストの抑制 ・自社施設への省エネ設備導入による使用量そのものの削減 ・非化石証書や長期契約を通じた安定的な電力価格の確保
		食材調達の不安定化や、食材の原価上昇によりコストが増加する	エンターテイメント		中	・地産地消および調達先の分散化 ・冷凍・保存技術の活用による安定供給体制の確保

2) 物理リスク(4℃シナリオ)

種別	ドライバー	気候変動がもたらす影響	対象事業	時間軸	影響度	対応策
急性	サイクロンや洪水などの極端な天候事象の過酷さの増加	自社拠点の事業活動停滞/停止により、売上高が減少する	全事業	短期～長期	大	・立地条件を考慮した新規出店判断と既存拠点のリスク再評価 ・自然災害保険やインフラ投資による被害最小化
慢性	上昇する平均気温	暖冬により冬物製品の需要が減少し、在庫管理コストが増加する	ファッション		大	・販売期間の柔軟化とリアルタイム需要予測の精緻化 ・在庫回転率向上のための販促施策強化 ・通年着用可能な商品の開発
		夏季の冷房使用量増加に伴い自社の空調コストが増加する	全事業		大	・高効率空調設備の導入 ・EMSやIoTを活用した温度・湿度管理の最適化 ・店舗内断熱性の向上と省エネ運用マニュアルの整備
		秋冬シーズン短縮に伴う冬物衣料(コート、ダウン、セーターなど)の売上が減少する	ファッション		大	・秋冬以外の季節商品とのラインナップバランス調整 ・多機能商品(防寒×通気性等)の開発 ・新しい販売チャネルの開拓

3) 機会

種別	ドライバー	気候変動がもたらす影響	対象事業	時間軸	影響度	対応策
資源効率	より効率的な輸送手段の使用(モーダルシフト)	燃料効率の高い輸送手段への移行により、環境負荷を低減するとともに、配送コストが減少する	全事業	中期～長期	大	・輸送ルートや車両の見直しとモーダルシフト計画策定 ・物流会社やIT企業と連携した最適な輸送スケジュールの設計
	より効率的な生産および流通プロセスの使用	省エネ設備を導入することでエネルギー消費が抑えられ、運用コストが減少する		短期～長期	中	・最先端の省エネ技術の導入 ・エネルギー効率のモニタリング
	リサイクルの利用	中古品回収を積極的に推進することで、環境に配慮した企業としてのブランドイメージを確立する	ファッション	短期	中	・店舗におけるリサイクル受付やインセンティブ制度の導入 ・回収品の再生による資源循環ビジネスの展開
	より効率的な生産および流通プロセスの使用	デマンドレスポンス導入の結果、エネルギー使用の最適化によりコストが削減する	ファッション/エンターテイメント	短期～長期	大	・デマンドレスポンスプログラムへの参加によるピーク電力の最適化 ・電力モニタリング体制の整備
エネルギー源	より低排出のエネルギー源の使用	低炭素エネルギー源を使用することで、化石エネルギー価格増大の影響を低減する	全事業	中期～長期	大	・再エネメニューや非化石証書を活用した電力調達の拡大 ・PPA(電力購入契約)導入による調達の多様化
	新技術の使用	IoTを活用したエネルギー使用量の可視化や最適化技術を用いることで、エネルギー消費を管理し、効率的な運用を実現する		短期～長期	大	・IoTによるスマートビルディングを活用した、空調・照明制御による店舗のエネルギー最適化
製品およびサービス	低排出商品およびサービスの開発および/または拡張	環境配慮型製品の取り扱いを拡大することで売上が増加する	ファッション/ブライダル	中期～長期	中	・市場動向を反映した環境訴求型商品の拡充 ・ESG視点での商品タグ・認証表示の導入
市場	新しい市場へのアクセス	気温上昇により夏季商品の需要が増加する	ファッション	短期～長期	大	・需要予測の精度向上による、在庫最適化 ・夏季商品の拡充と温暖地域に応じた商品戦略の展開
レジリエンス	再生可能エネルギープログラムへの参加とエネルギー効率化措置の適用	再生可能エネルギー源を使用することで、自社の温室効果ガス削減につながり、気候変動対応コストの低減につながる また、エネルギー効率化措置の導入により、無駄なエネルギー消費が減り、コスト削減が期待できる	全事業		小	・再生可能エネルギーの導入 ・高効率設備(LED・空調など)への更新 ・エネルギーモニタリングを通じた使用状況の最適化

※炭素税導入による影響は、約13～15億円を想定
【シナリオ分析における設定】
・時間軸 短期：1～3年以内、中期：3～10年頃、長期：10～30年頃
・影響度 大：自社事業への収益を大幅に減少させ得る事項、経営を大幅に圧迫する費用となり得る事項および事業に重大な経済的損失をもたらし、事業の継続が困難になる可能性
中：中程度の経済的損失が発生し、事業運営に影響を及ぼす可能性
小：売上や利益に軽微な影響があるが、事業運営に大きな支障はない
・使用シナリオ：1.5℃シナリオ IEA WEO2023 Net Zero Emissions by 2050 等、4℃シナリオ IPCC AR6 SSP5-8.5シナリオ 等

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的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。

2025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。さらに「決算情報および適時開示情報」の英文同時開示の義務化に向け、準備・対応を進めました。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、対話を深めていきます。

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。

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、お客様のネットショッピングの不安や悩みに対して、スタイリングスキルを持ったスタッフが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。また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を提供しています。

エンターテイン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しています。

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、お客様のご満足にも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。



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。



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加え、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。複合カフェの快活CLUBではコミック雑誌の寄贈を実施。また、アニヴェルセルでは働き手不足が課題となっている農家の方々と連携し、スタッフが定期的に農作業を支援することでスタッフの食育を促進するとともに地域の活性化にも貢献しています。



Governanceガバナンス

2023年6月29日に監査等委員会設置会社に移行した当社は、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っています。

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

当社グループの経営理念は、「社会性の追求」、「公益性の追求」、「公共性の追求」であり、この3つの経営理念を追求し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おります。

そのために、組織の見直しや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、適切な情報開示と株主の皆様の権利確保や対話、その他ステークホル

ダーの皆様との協働などにより、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を図ってまいります。

当社は、監査等委員会設置会社であり、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取締役会における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体制としております。

	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	■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	■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		■社外取締役1名選任 ※初の社外取締役	 6.7%	
2015年度		■社外取締役2名選任 (1名増員) ※初の女性取締役	 13.3%	
2019年度	■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	■社外取締役2名選任	 15.4%	
2021年度	■サステナビリティ委員会設置	■社外取締役3名選任 (1名増員)	 21.4%	
2022年度	■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	■社外取締役5名選任 (2名増員)	 41.7%	
2023年度	■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	■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 (うち社外取締役2名)	 46.2%	
2024年度	■リスクマネジメント委員会設置 ■情報セキュリティ委員会設置	■社外取締役6名選任 ■女性取締役3名選任 (うち社外取締役2名) ※監査等委員である取締役は任期2年	 46.2%	
2025年度		■社外取締役7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2名選任	 53.8%	

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、2025年3月に取締役会の実効性評価を行いました。

評価の方法は、事前に評価の主旨について説明し、外部機関に委託して、全取締役を対象に取締役会の構成・運営・議論等について無記名方式のアンケートを行いました。その結果は5月の取締役会で報告・議論が行われました。

評価結果の概要は、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いたしました。一方、①社外取締役間で意見交換の

機会が十分に確保されていない。②中長期的な課題・戦略等に関する議論が不十分である。③役員向け研修会などによるさらなる知識習得の支援が必要である等の意見があり、今後①取締役会の前後に定期的に意見交換会を開催する。②取締役会で中期経営計画の進捗やDX・サステナビリティ関連などの特定のテーマについて議論する時間を設ける。③デジタル分野の動向や経済・社会情勢など取締役へのヒアリングに基づきニーズに即した研修会を実施する等の対応を進めてまいります。

スキル・マトリックス選定理由

主要なスキル	選定理由
企業経営	当社の取締役会においては、中長期戦略に関する関連な議論に基づいた判断が必要と考え、多様な企業経営に関する知見を必要な項目として選定。
業界知見／マーケティング	当社グループが事業展開する業界の事業環境や、消費者の動向を捉え、さらなる成長を創出するために必要な項目として選定。
IT／DX	当社の事業活動において、新たなビジネスモデルの創出、お客様の利便性やサービス向上、オペレーションの質の向上に欠かせない知見として項目を選定。
財務／会計	当社の事業戦略実現のために、財務、会計分野の知識、経験とその妥当性を判断する能力を必要な項目として選定。
コンプライアンス／リスク管理	当社の経営理念実現のために適切な事業活動を遂行し、事業運営にかかるリスク管理は重要な知見として項目を選定。
ESG／サステナビリティ	当社の経営理念追求のために、事業活動を通じて社会課題への理解、関心や課題解決に向けた取り組みに必要な項目として選定。
人財開発	当社の持続的成長のために、従業員の潜在力の開発を重要な経営テーマとして捉えていることから、項目として選定。

スキル・マトリックス

氏名(性別)	現役職	特に専門性を発揮できる分野および経験						
		企業経営	業界知見／ マーケティング	IT／DX	財務／会計	コンプライアンス／ リスク管理	ESG／ サステナビリティ	人財開発
青木 彰宏 (男性)	代表取締役会長	●	●					●
田村 春生 (男性)	代表取締役社長	●	●		●		●	
照井 則男 (男性)	取締役副社長執行役員	●	●	●				
青木 征允 (男性)	取締役専務執行役員	●	●					●
投元 谿太 (男性)	取締役専務執行役員	●	●			●		●
高橋 光夫 (男性)	取締役 指名・報酬委員会委員長	●	●		●	●		
中村 英一 (男性)	取締役	●	●					
笹尾 敬子 (女性)	取締役	●					●	
宮本 進 (男性)	取締役	●			●	●		
横見瀬 薫 (女性)	取締役						●	
峯村 光治 (男性)	取締役 常勤監査等委員					●		
上平 洋輔 (男性)	取締役 監査等委員				●			
金井 暁 (男性)	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。

※ 「業界知見」は当社の事業領域において重要である「小売り・サービス・製造・サプライチェーン」分野を指しています。

※ 当社の重視している分野に関して、役員全体でバランスの良い経験・専門性・属性等を有する状態を目指します。現状不足する経験・専門性については、役員以外での保有を含めて補完しています。

指名・報酬委員会の権限強化の取り組み

2025年6月27日開催の定時株主総会後の取締役会決議により、指名・報酬委員会の委員を2名増員し、5名体制といたしました。うち独立性の高い社外取締役が4名となり、委員長は独立社外取締役の中から選定し、独立性を確保しております。

本委員会は、取締役会の任意の諮問機関としての役割を担い、取締役会の諮問に応じて、①取締役の選・解任並びに報酬、②代表取締役並びに役付取締役の選定および解

職、③執行役員の選・解任並びに報酬、④役付執行役員の選定および解職、⑤取締役の個別報酬等の決定方針および個別報酬、⑥後継者計画（育成を含む）、⑦重要子会社の取締役および監査役候補者関連、⑧重要子会社の代表取締役関連、⑨そのほか取締役が必要と認めた事項について審議し、取締役会に対して答申を行う権限を有します。

新任社外取締役の選任理由

笹尾 敬子	放送業界第一線での経験、その後のIR、経営企画、コンプライアンス、内部統制監査、子社取締役常務執行役員などの幅広い業務経験と高い識見を有しており、客観的な視点で、独立的な立場から業務執行の監督を担う取締役としてご就任いただきました。ご自身の経験から女性活躍に資する活動も行っておられ、当社グループ経営の監督、助言をいただくことを期待しています。
宮本 進	郵政民営化の実務に携わり、その後㈱かんば生命保険において、経営企画、ガバナンス等の幅広い経験と高い識見を有しており、客観的な視点で、独立的な立場から業務執行の監督を担う取締役としてご就任いただきました。㈱かんば生命保険でのガバナンス分野などの幅広い経験を活かし、当社グループ経営の監督、助言をいただくことを期待しています。
横見瀬 薫	大手洗剤メーカーにおけるESG経営の推進、消費者行政分野における実務経験、他社の社外取締役と幅広い経験と高い識見を有しており、客観的な視点で、独立的な立場から業務執行の監督を担う取締役としてご就任いただきました。直接会社経営に関与した経験はありませんが、幅広い経験を活かし、当社グループ経営の監督、助言をいただくことを期待しています。

新任社外取締役メッセージ



社外取締役
笹尾 敬子

多様性経営を推進し、女性活躍で未来を切り拓き、新しい価値を創造していきたい。

このたび、社外取締役に就任いたしました笹尾敬子です。

AOKIホールディングスは、「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」という想いからスタートした会社ですが、今では、ファッション事業における女性のスーツはもちろん、複合カフェ、フィットネスなどのエンターテインメント事業やブライダル事業など事業内容は多岐にわたり、お客様にとっても企業にとってもダイバーシティ、多様性の考え方が非常に重要になっていると感じています。

多様性とは、「多様な従業員がそれぞれを認め合い、各々の個性を活かした企業活動が行われている状況」を示します。ダイバーシティ経営とは、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することでイノベーションを生み出し、価値の創造につなげていく経営」のことで、まさに変化が激しく多様化するマーケットで勝ち抜くためには、より消費者に近い多様な人材の視点を活かすことが急務です。

AOKIグループは、紳士服の会社として培った強いDNAに、この多様性をさらに進めることによってさらなる進化、イノベーションを進め、より企業として進化していくことで、さらに強い競争力を発揮できると考えます。

最近では、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）という言葉も使われています。エクイティとは、日本語で、公平と訳されます。平等ではなくて公平ということがポイントです。平等と公平は、実は似て非なる意味を持ちます。平等というのは、それぞれの置かれた状況を考慮せず同じツールや資源を与えて評価をしますが、公平というのは、それぞれの置かれた状況に合わせた資源やツールを用意して、誰もが成功しやすい機会を与えることです。公平という視点を入れると女性も活躍しやすくなります。さらに女性が活躍することによって、働く女性が増えたお客様の新たなニーズの掘り起こしにもつながります。長年、培ってきた女性活躍をキーワードに「人々の喜びを創造する」というAOKIグループの理念に貢献できれば幸いです。



社外取締役
宮本 進

ガバナンス強化で挑戦を支え、持続的な成長を実現していきたい。

このたび、社外取締役に就任いたしました宮本進です。

長年培ってきたコーポレートガバナンスやリスクマネジメントの知見を活かし、AOKIグループの持続的成長に貢献するべく、取締役会の実効性向上に努めてまいります。

AOKIグループは、取締役会の監督機能を強化するため、指名・報酬委員会をはじめとする専門委員会を活用し、経営の独立性と意思決定の透明性を高めています。また、多角化する事業の統合リスク管理も着実に進展しており、内部統制の強化に向けた自律的な取り組みは高く評価できると考えております。2024年5月に策定・公表された中期経営計画「RISING 2026」では、ガバナンス強化を企業価値向上に直結させるという経営の強い意志が表れており、透明性と説明責任を重視する企業文化が醸成されると期待しているところです。

とはいえ、市場ニーズの変化やデジタル化、サプライチェーンに対する責任など、新しいリスクへの備えは、今後取り組まなければならない重要課題です。そのためには、コーポレートガバナンスやリスクマネジメントを、「守りの仕組み」としてだけでなく、「経営陣の挑戦を支える仕組み」としても磨きあげる必要があるでしょう。取締役会の議論を、より戦略的で未来志向のものへ進化させることが求められていると思います。

私は、AOKIグループの改革が「実質」として根付くように、客観的な立場から監督するとともに、ステークホルダーの皆様と協働して、株主共同の利益の最大化を目指します。そして、AOKIグループが社会性・公益性・公共性を追求し、お客様の喜びを創造する存在であり続けるように、グループ各社の挑戦を支えてまいります。



社外取締役
横見瀬 薫

さらなる企業価値向上に向け、ESG経営の進化に資する活動に注力していきたい。

このたび、社外取締役に就任いたしました横見瀬薫です。

私は、大手日用品メーカーや消費者庁で主に非財務(ESG、サステナビリティやSDGs)に係る業務に携わってまいりました。その後、BtoBやBtoCの企業で社外取締役を経験してきました。

今回の就任は、官民双方での経験、複数社での社外取締役経験から、幅広い視点からの助言や経営のモニタリングを期待された結果であると自認しています。

私が関わってきた非財務の分野でAOKIグループの活動を見ますと、サステナビリティ委員会を立ちあげ、マテリアリティ、KPIを策定し、具体的な活動を進行している段階と理解しています。

昨今は、非財務の活動を定量化し企業価値(PBR)向上との相関性を明らかにし、経営に取り入れている企業が増加しています。そして、データや報告内容の正確性を第三者が保証する「サステナビリティ保証」が導入される流れがあります。株主をはじめとするすべてのステークホルダーからの信頼を得るためには、非財務の活動がビジネス戦略と有機的に結びつき、それが具体的に正確に公表されることが求められますところから、今後の活動がブラッシュアップされることを期待しています。

私が社外取締役として心がけているのは、経営陣はもちろんのこと現場の社員の皆様の意見に耳を傾け、経営の判断基準の背景にある企業文化を理解することです。その上で初めて、建設的な議論、的確な経営のモニタリングができ得ると信じています。AOKIグループは、中長期的な経営方針として、チャレンジングな数値目標を掲げた10年後のありたい姿を策定していますが、この実現のために社外の立場から尽力してまいります。

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 当社執行役員
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 当社代表取締役社長
 ㈱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)
2024年12月 ㈱AOKI取締役会長
2025年 6月 同社代表取締役会長兼社長(現任)



代表取締役社長

田村 春生

1980年 4月 ㈱横浜銀行入行
1999年 7月 同行横浜シティ支店長
2003年 4月 アニヴェルセル㈱入社 取締役管理本部長
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 当社取締役
2008年 4月 当社常務取締役
2010年 4月 当社グループ管理・財務担当
2010年 6月 当社取締役副社長
2022年12月 当社代表取締役社長(現任)



取締役副社長執行役員

グループ事業戦略・デジタル・広報管掌

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 情報システム本部副本部長
2018年 6月 当社常務取締役
2019年 6月 当社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 当社取締役副社長執行役員 グループ
 事業戦略・システム管掌
 ㈱快活フロンティア 取締役執行役員(現任)
2025年 6月 当社取締役副社長執行役員 グループ
 事業戦略・デジタル・広報管掌(現任)



取締役専務執行役員

グループブランド管掌

青木 矩允

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 6月 当社常務取締役
 ㈱アニヴェルセルHOLDINGS
 代表取締役社長(現任)
2017年 4月 アニヴェルセル㈱取締役会長
2020年 6月 当社グループブランディング担当
2022年 6月 当社専務取締役
2023年 6月 当社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

グループ人事・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 当社執行役員
 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 当社常務取締役
 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
 グループ・戦略担当兼社長室長
2023年 6月 当社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
2025年 2月 当社取締役専務執行役員 グループ人事・
 総務・コンプライアンス管掌(現任)



社外取締役

高橋 光夫

1977年 4月 当社入社
1990年 6月 当社取締役
1997年 6月 当社取締役退任
1997年 7月 ㈱ドン・キホーテ(現 ㈱パン・パシフィック・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 同社常務執行役員全国総代表
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
2021年 6月 同社顧問退任
2022年 6月 当社取締役(現任)
2023年 3月 ㈱パロックジャパソリミテッドSCM改革
 タスクフォース長
2023年 5月 同社取締役副社長



社外取締役

笹尾 敬子

1981年4月 日本テレビ放送網㈱入社
2016年6月 ㈱ティップネス取締役常務執行役員
2020年4月 国立研究開発法人国立国際医療研究
 センター理事
2020年6月 一般社団法人放送サービス高度化推進協会
 常務理事
2023年4月 一般財団法人放送セキュリティセンター監事
2024年8月 一般財団法人日本女性財団理事(現任)
2025年6月 当社取締役(現任)



社外取締役

宮本 進

1993年 4月 郵政省(現 総務省)入省
2007年10月 ㈱かんぽ生命保険入社
2014年 1月 同社経営企画部上場準備室長
2015年11月 同社経営企画部IR室長
2018年 4月 同社経営企画部長兼関連事業室長
2019年 4月 同社執行役経営企画部長
2021年 1月 同社執行役(秘書・リスク管理)
2024年 5月 ㈱ネオキャリア社外監査役(現任)
2025年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役

横見瀬 薫

1981年 4月 花王石鹸㈱(現 花王㈱)入社
2013年10月 同社コーポレートコミュニケーション部門
 サステナビリティ推進部長
2014年12月 同社購買部門間接材部長
2018年 4月 消費者庁入庁
2019年10月 内閣府参事官付政策企画専門官
2021年 6月 松田産業㈱社外取締役監査等委員
2022年 6月 燦ホールディングス㈱社外取締役(現任)
2025年 6月 当社取締役(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 当社経営管理室長
2022年11月 当社コンプライアンス室長
2023年 6月 当社取締役(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 税理士法人ブライ
 ウォーターハウスクーパーズ
 (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(現任)
2024年 6月 東通産業㈱(現 Totsu㈱)社外監査役(現任)



社外取締役

金井 暁

2003年10月 弁護士登録
 あさひ・狛法律事務所
 (現 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)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 6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(現任)

執行役員

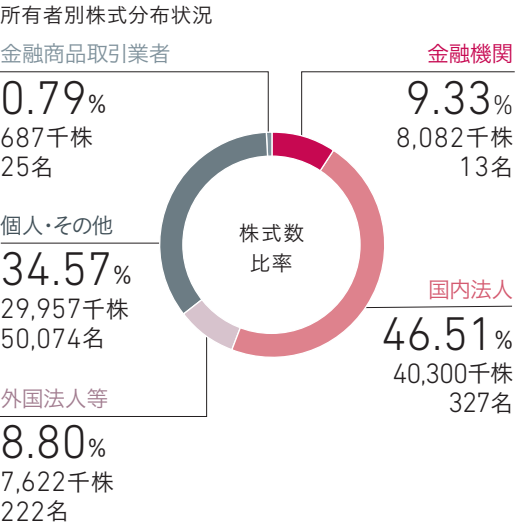
崎村 誠一
須長 健司
立川 延之
小林 修
石松 昇
中牧 功一
菅原 壮
坂本 宗聰

会社概要 (2025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.)	会社設立	1976年8月21日
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	資本金	232億82百万円
		従業員数	3,098名(6,076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

株式情報 (2025年3月31日現在)

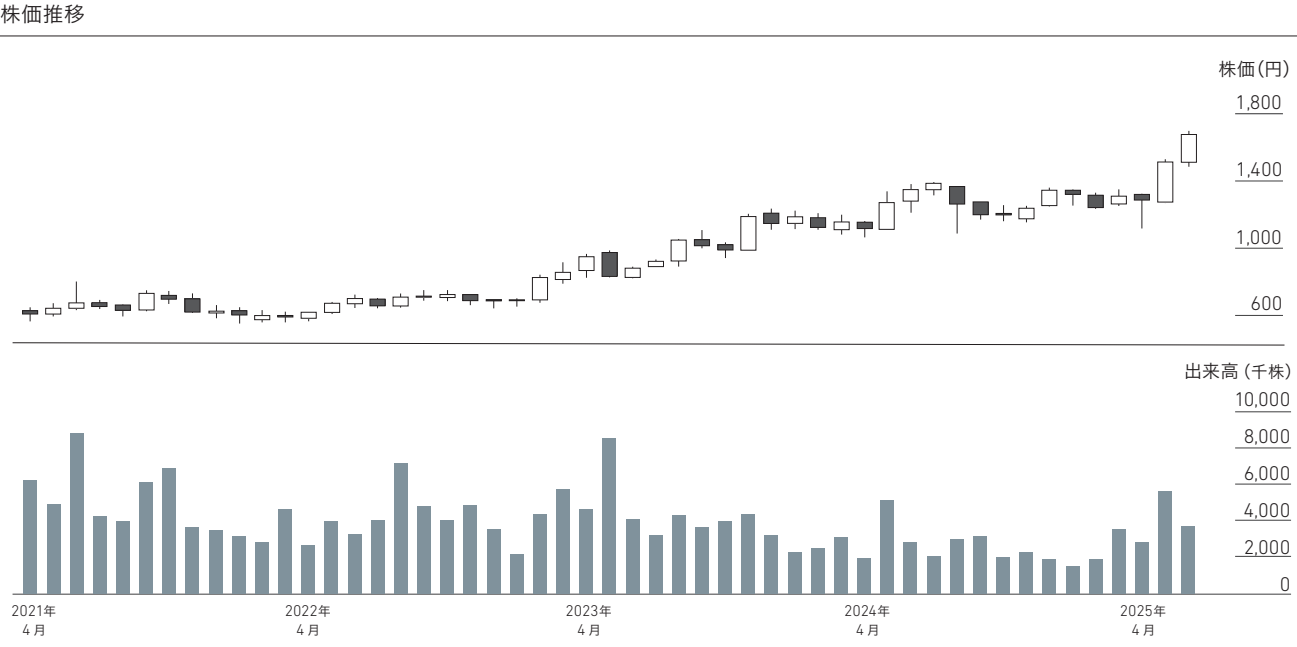
株式の状況
発行可能株式総数..... 133,679,900株
発行済株式の総数..... 86,649,504株
(自己株式2,551,777株含む)
株主数..... 50,661名



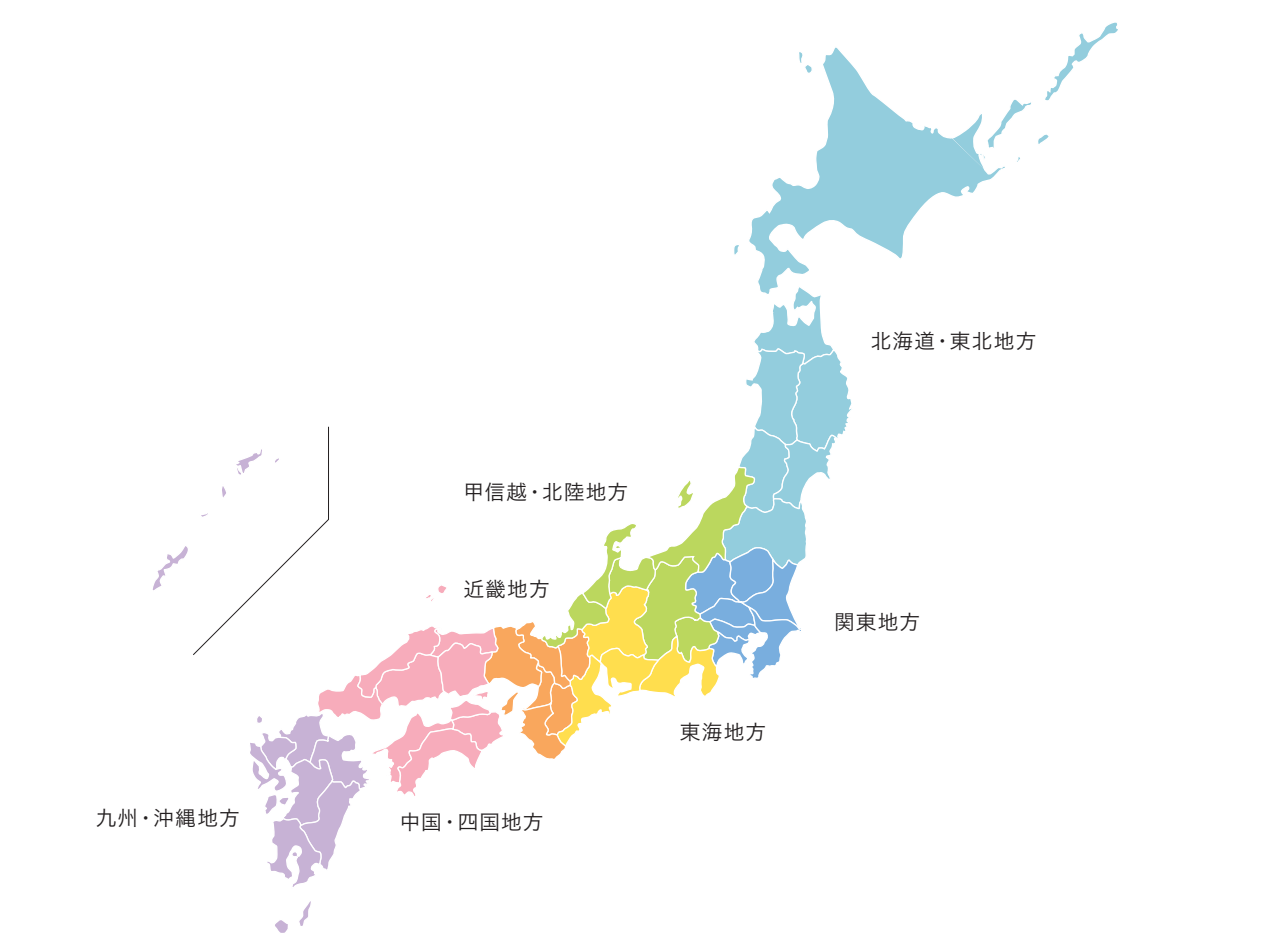
大株主（上位10名）

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	38.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,946	7.07
株式会社トレイデアーリ	4,300	5.11
青木 彰宏	2,593	3.08
青木 征允	2,568	3.05
AOKIホールディングス従業員持株会	1,958	2.32
AOKIホールディングス取引先持株会	1,867	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)	1,755	2.08

※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。



エリア別店舗数 (2025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	48	270	57	105	81	6	36	603
エンターテインメント	82	318	62	83	90	52	81	768
アニヴェルセル・ プライダル	0	6	1	1	2	0	0	10
合計	130	594	120	189	173	58	117	1,381

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](https://support.aoki-style.com/holdingscontact?company=holdings)

【AOKIグループ公式メディア】
AOKI GROUP STORIES
<https://www.aoki-hd.co.jp/stories/>

