



グループ再編と事業ポートフォリオ経営について

《集中のための多角化》

《高度サービス企業としての本格的歩みへ》

2008年5月21日

株式会社AOKIホールディングス

Fashion

AOKI
オリヒカ
エムエックス



Bridal

ラヴィス

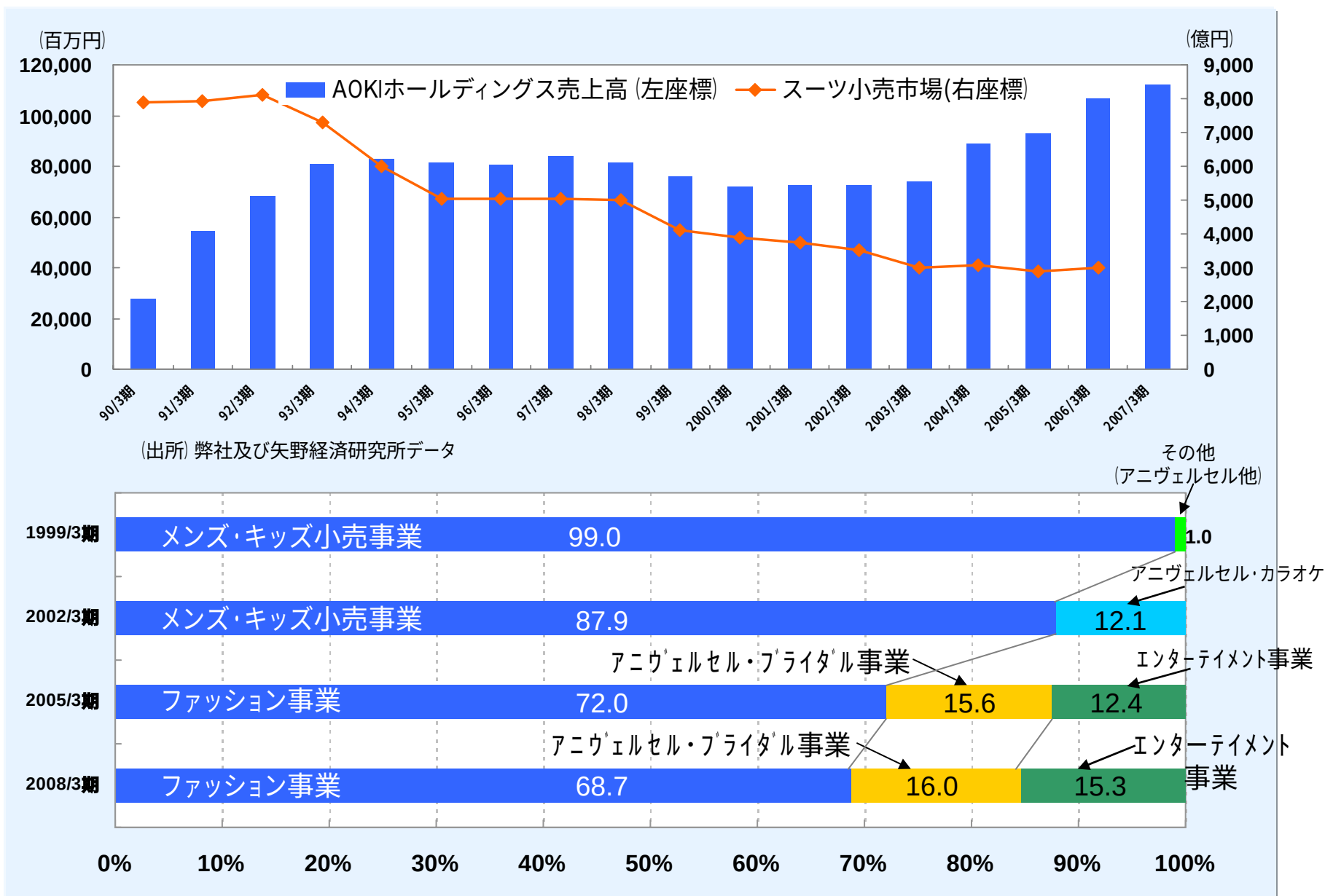


Entertainment

ヴァリック



成熟化するスーツ小売市場と、事業部門別売上高推移



事業ポートフォリオのシナジー効果

グループ再編によって、純粋持株会社のもとで多面的事業を展開

事業ポートフォリオ経営の本格的展開のために・・・



シナジーをプラスにする条件

- 各事業が明確なバリューチェーンで結びつき、なおかつそれが抜群の力を持つコア・コンピテンシーの領域であること
- 各事業の財務特性がお互いを補完しあう関係にあること

多角化事業を結ぶバリューチェーン

カジュアル
衣料

紳士服

ブライダル

カラオケ

複合カフェ

一見バラバラの事業を結びつけるものは

I “ハード”のバリューチェーン：「チェーンストア理論による事業化スキル」

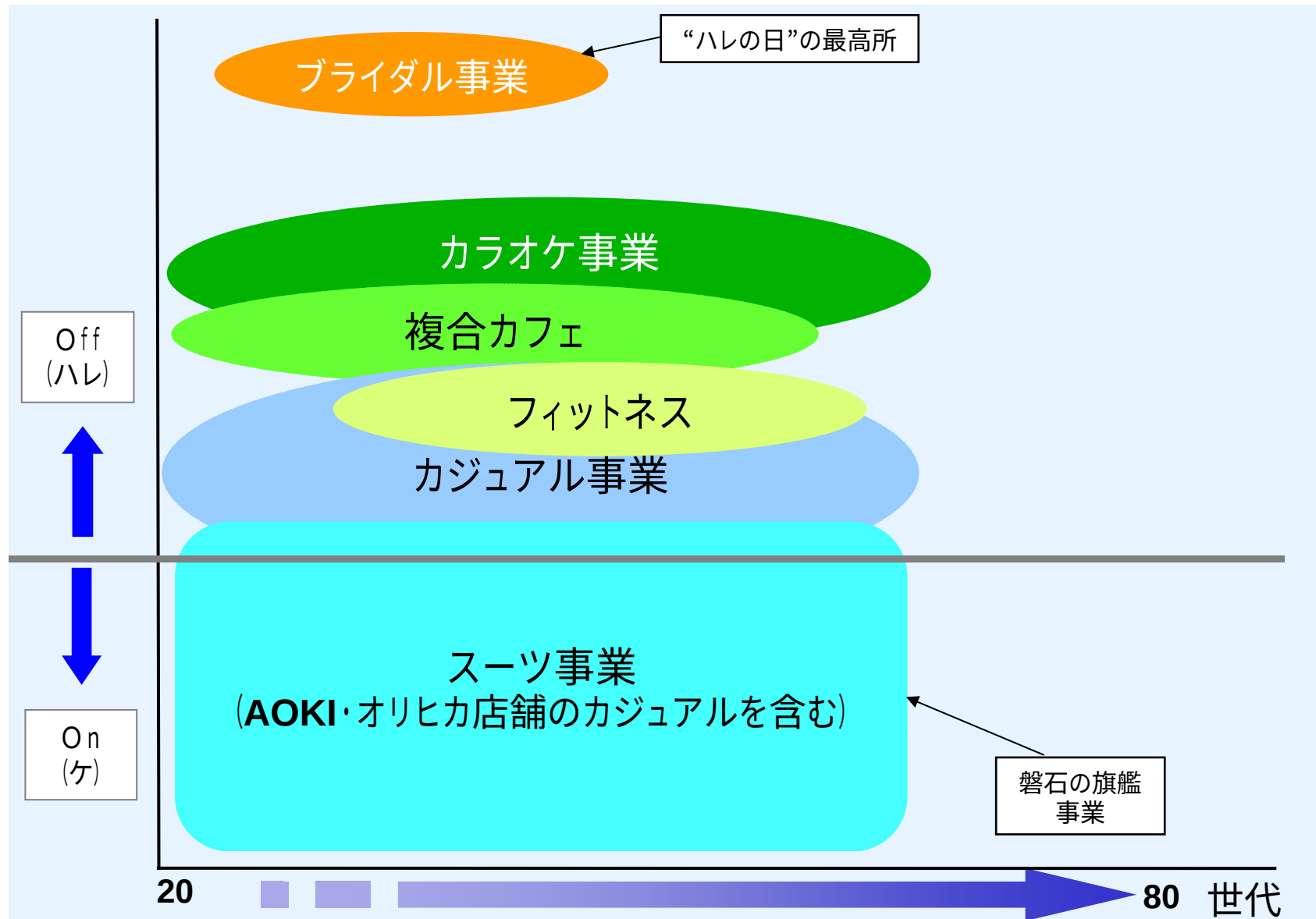
綿密な投資回収スケジュールと事業撤退の判断基準、チェーンストア経営に関するノウハウ

II “ソフト”のバリューチェーン：『お客様への感動提供』

顧客満足、感動創出を最大の目標とする品質・サービスへの徹底したこだわり、「お客様への感動提供」を具体化するための教育体系

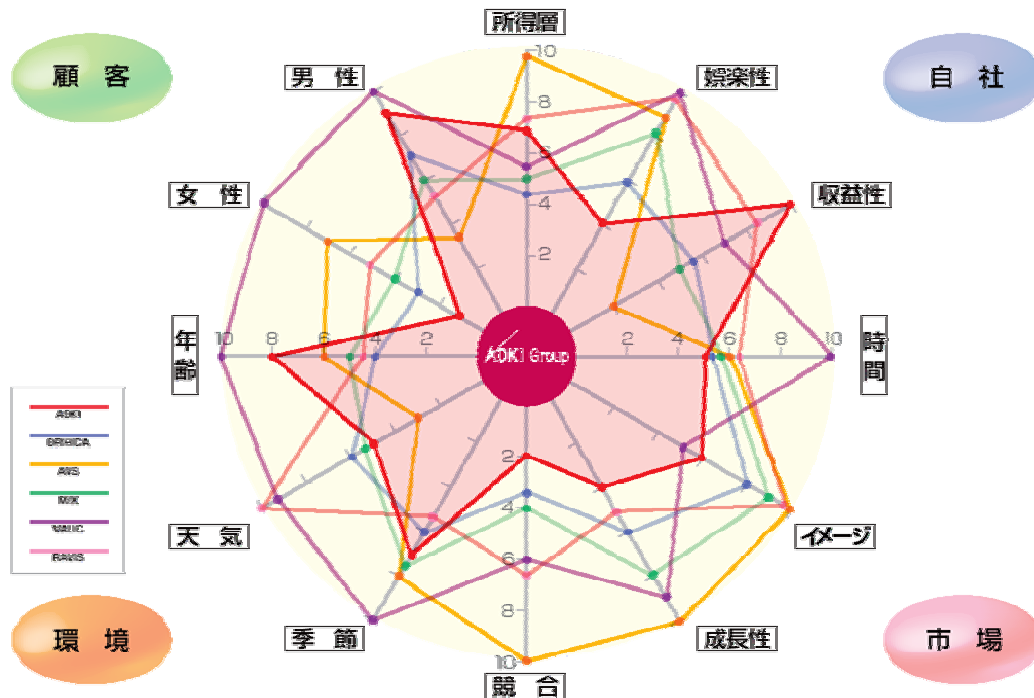
『糸からつくるAOKI』：原材料のものづくりから、最終顧客への販売までのプロセスに一貫して携わる「バーティカル・マーチャンダイジング」のノウハウと実践

「生命美」の創造をコンセプトとする事業ドメイン



「ビジネス機会の分散」という観点から見た事業展開

AOKIグループ「ビジネスポートフォリオ」



満遍なくビジネス機会を取り込む事業ポートフォリオをこれからも拡充

同時に...

スーツ販売だけではなく、お客様の生活によりトータルにコミット、企業理念の達成に向けて前進

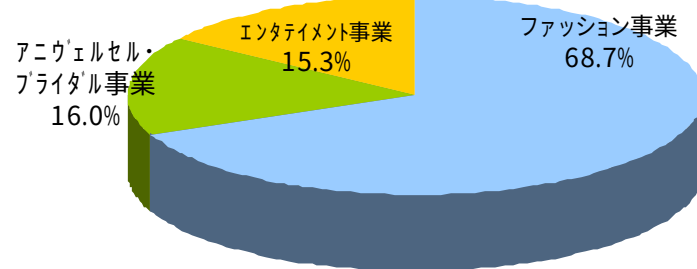
集中のための多角化

展開を狙う事業の条件

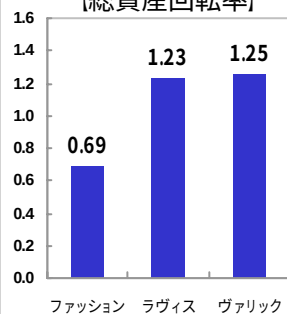
- AOKIグループが持つ経営資源である「チェーンストア経営による成長スキル」、「感動創出のためのサービス・クオリティ」などがフルに発揮できる分野
- 必ず「勝ち組」となる見込みのある分野
例：成長の端緒についたばかり、業界に超大手が存在せず資本を投入すれば一気に支配的シェアを確立できる、など

財務特性から見た事業展開

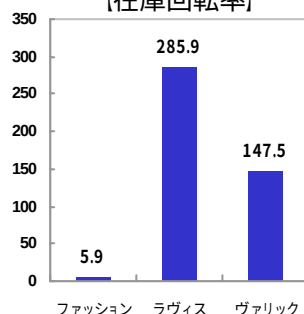
【売上高2008/3期】



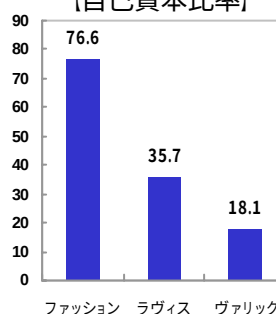
【総資産回転率】



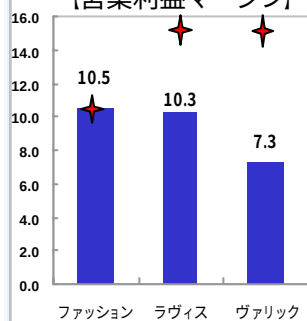
【在庫回転率】



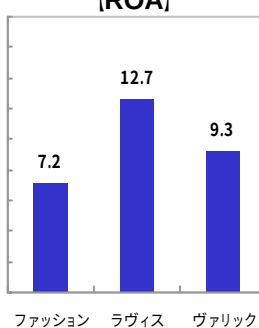
【自己資本比率】



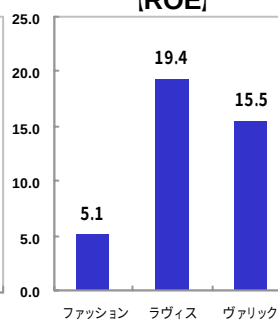
【営業利益マージン】



【ROA】



【ROE】



★印は各事業の中期的な目標達成水準

各事業の特性

ファッション事業

- ー高い自己資本比率、潤沢なキャッシュ
- ー営業利益率は高水準、資産収益力に弱点

＊ファッション事業の数字はAOKIホールディングス単体を代用

ブライダル事業（ラヴィス）

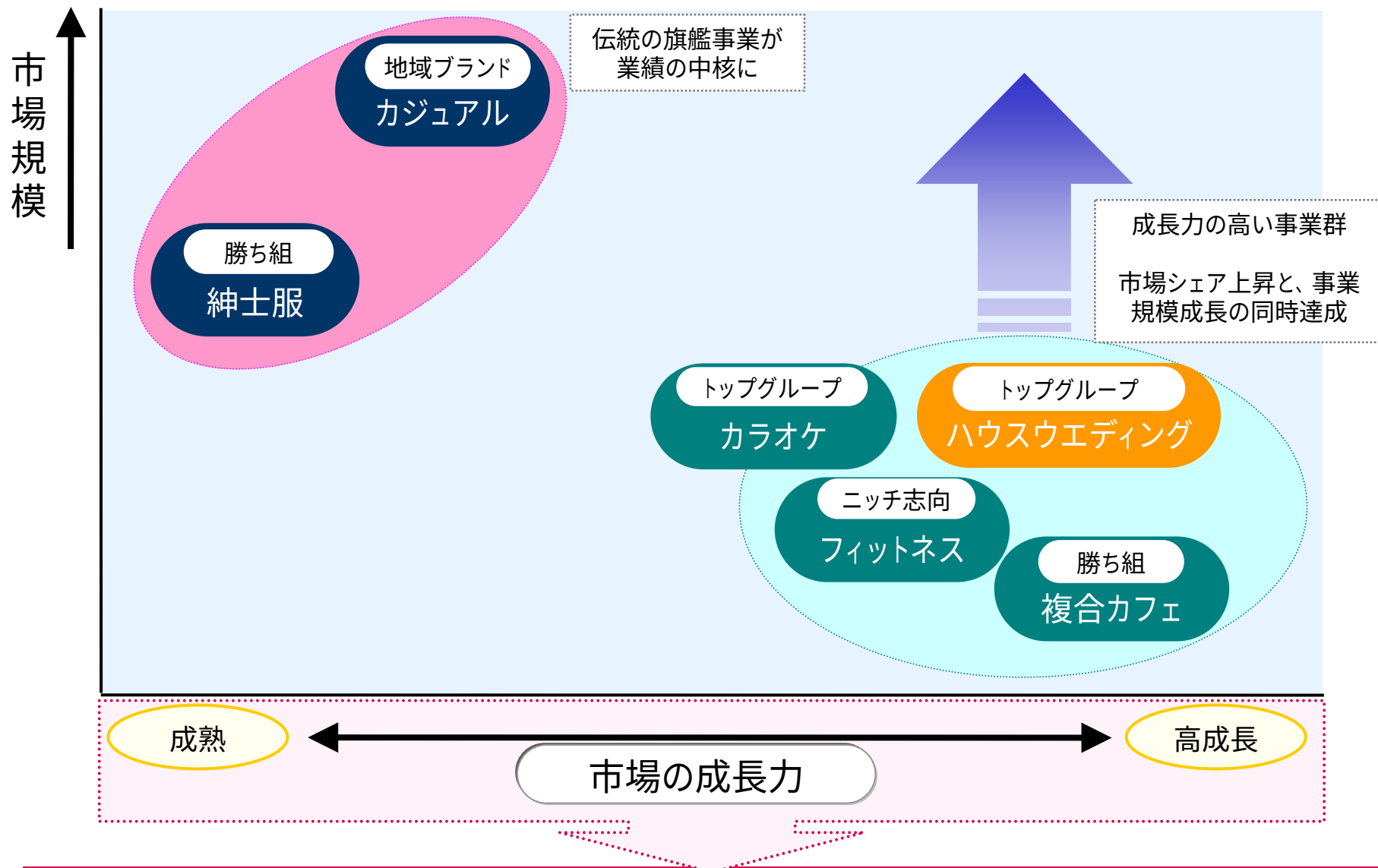
- ー依然として旺盛な設備投資ニーズ、
- ー営業利益率でほぼファッション事業に追いつき、資産収益力では大きな強み

エンターテインメント事業（ヴァリック）

- ーほぼブライダル事業に準じた状況で、設備投資にさらに資金が必要

お互いの財務特性を補完しあう形の事業ポートフォリオ

事業ポートフォリオの図解：多角化事業の大半ですでに「勝ち組」に



全事業を結ぶのは、顧客のゆとりある生活と満足・感動を究極の目標とするスピリット

“ハード”のバリューチェーン：「チェーンストア経営による事業化ノウハウ」

半世紀にわたって磨き上げたチェーンストア経営スキル

- チェーンストア展開に関する膨大な情報データ、ノウハウの蓄積
- 物件ごとに最大効率を図った店舗業態の策定
- 綿密な投資回収スケジュールの立案と、事業撤退の判断基準
- 不振店舗の課題洗い出しノウハウとコーチング
- ジャスト・イン・タイムの物流管理

「チェーンストアは小売業でも販売業でもなく、
消費財提供プロデューサー業」（日本リテイリングセンター）

**AOKIグループは「極上のサービス品質によるホスピタリティ
提供」にチェーンストア経営を活用**

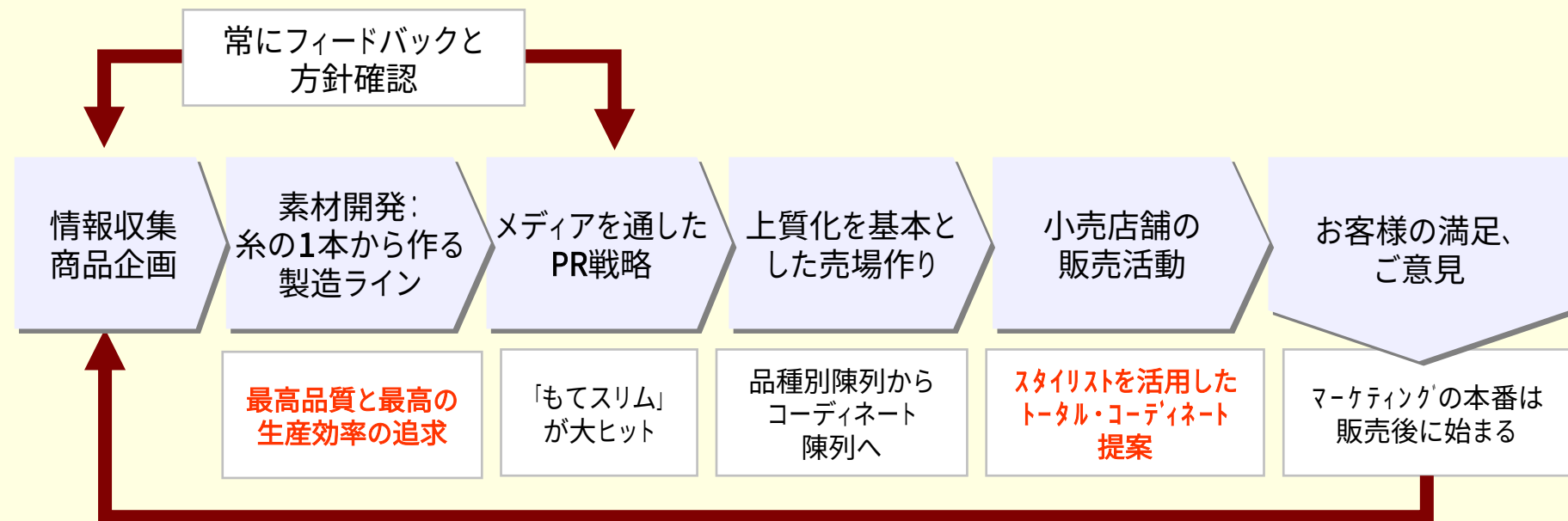
“ソフト”のバリューチェーン：AOKIグループのこだわり①

売上を決めるのは品質とサービス

販売するのは「製品」ではなく「人生のスタイル」

徹底した品質へのこだわりとスタイル提案の一例

■ 『糸からつくるAOKI』：バーティカルマーチャンダイジングの磨き上げ



一連のプロセスに一貫して関わるのがマーケティング戦略の基本

“ソフト”のバリューチェーン：AOKIグループのこだわり②

グループを貫く経営理念

《社会性の追求》

《公益性の追求》

《公共性の追求》

さらに具体的な足元の企業活動としては…

徹底した品質向上と洗練されたサービスによって顧客に最大の満足・感動を提供

この具体的な実現手段のひとつとして…

＜同業他社に例を見ないほどに徹底した教育・研修体系＞
ー サービス・クオリティによる付加価値創造

■ 各事業の教育・研修体系の例

事業	キャリアアッププラン	新人への研修期間・内容	特徴
ファッション事業	新入社員から営業部世話人代表に至る6段階のキャリアアッププランが確立	6ヶ月間：導入研修とOJT、フォローアップを反復	キャリアアップのための教育・試験制度が確立しているほか、「社内スタイリスト」としてスキルを磨く育成制度が充実。
ブライダル事業	専門コースに配属されて以降、マネジメントに至るキャリアアッププランが確立	7ヶ月間：基礎教育、接客、現場実習、職種別OJT	7ヶ月間の研修後に適性を見極めて専門コースに配属。お客様に感動を提供できる最大の差別化を「人財」に置き、徹底した教育・研修を実施。
エンターテインメント事業	「一般社員」をスタートに、6段階のキャリアプランが確立	6ヶ月間：導入研修とOJT（店舗オペレーション、マネジメント）、目標設定、フォローアップ	内定段階でも2回の研修。模擬店舗を使用した実践的訓練に特徴。キャリアの各段階にライセンス制度を設けるほか、集中的なスキルアッププログラムが義務化。

バリューチェーンが生むシナジー効果

■ トータルな事業展開

- ◆ チェーンストア経営のノウハウを活用、共有することによる効率的でスピーディーな事業展開の可能性
- ◆ 事業の多角化による情報量の拡大と規模の拡大によるコスト削減

■ 営業・販売促進

- ◆ 各事業の顧客名簿、ポイント活用による営業、販売促進

■ 店舗開発

- ◆ 物件情報の収集、事業に適した物件の確保および不採算店舗のグループ内活用

■ 人事

- ◆ 人事交流によるモチベーションの向上と、社員のキャリアアップ
- ◆ グループ合同採用による優秀な人材確保と費用の効率化

■ 商品

- ◆ スケールメリットによる仕入れ等の効率化

■ システム

- ◆ 管理システム共有化（会計・人事など）によるコストダウン

各事業の現状ポジション

事業セグメント (該当企業)	カテゴリー	創業時期	現状のポジション	経営資源と特徴
ファッション (AOKI、オリヒカ、MIX)	紳士服	1958年：創業以来一貫して旗艦事業	最大手青山商事と二強体制	半世紀にわたって蓄えたチェーンストア経営ノウハウが規模的成長を後押しする一方で、単にスーツ販売ではなく、ライフスタイルを提案する形で磐石な顧客基盤を構築。
	カジュアル	1935年：フルヤ洋装店創業 2007年：AOKIホールディングス資本参加	地域に根ざしたブランド店舗	70年以上のカジュアル運営で培った、売れ線商品・価格帯の目利きといった“現場力”。山梨、長野、静岡を中心とした地域の生活に根ざしたブランド力と、組み合わせ提案力。
ブライダル (ラヴィス)	ゲストハウス ウェディング	1986年：(株) プレス・ワーク設立 2002年：アオキインターナショナル (当時) 資本参加	3番手でトップグループの一角	ハウスウェディング事業の草創期から一貫して携わる事業ノウハウ。AOKIグループ参入によってチェーン展開ノウハウを獲得。徹底した人材クオリティ向上によって付加価値を追求、成約率の高さは“人財力”の証左のひとつ。
エンターテインメント (ヴァリック)	複合カフェ	2005年：アオキインターナショナル (当時) より営業譲受け	業界トップ	郊外住宅地を中心に展開。リゾートホテルのイメージを再現し、都心の漫画喫茶にありがちな“溜まり場”イメージから隔絶した憩いの空間を提供。若年層から熟年まで幅広い顧客層。従業員の人材教育で差別化。
	カラオケ	2000年：アオキインターナショナル (当時) より分社・独立	業界第5位	南仏リゾートをコンセプトに顧客のリラックス感を引き出す一方で、ローコストオペレーションを可能にしたレイアウトに特色。多様なコミュニケーションニーズにも対応し、幅広い客層にスペースを提供。従業員には模擬店舗を利用した高度な教育研修を行い、サービス・クオリティでの差別化を徹底。
	フィットネス	2005年：アオキインターナショナル (当時) より営業譲受け	ニッチ業態へ特化	木目を意識した内装でリラックスできる雰囲気演出する一方で、大手フィットネス施設との差別化を狙い、プール・バスを省いたマシン・スタジオプログラム特化型施設を展開、投資コストの低減と低料金化を実現。

全事業に共通するAOKIグループのDNA

- ◆ 事業モデルを確立したうえで、多店舗展開によって収益を拡大するチェーン展開ノウハウ
- ◆ 顧客の満足・感動が経営目標。この目標のために、商品・サービスの質に徹底してこだわる
- ◆ 単純な商品販売ではなく、生活のステージに最適のスタイルを提案。
- ◆ チェーン展開によって規模の成長を可能にする一方で、人材育成を徹底し、クオリティの成長を同時に実現させる

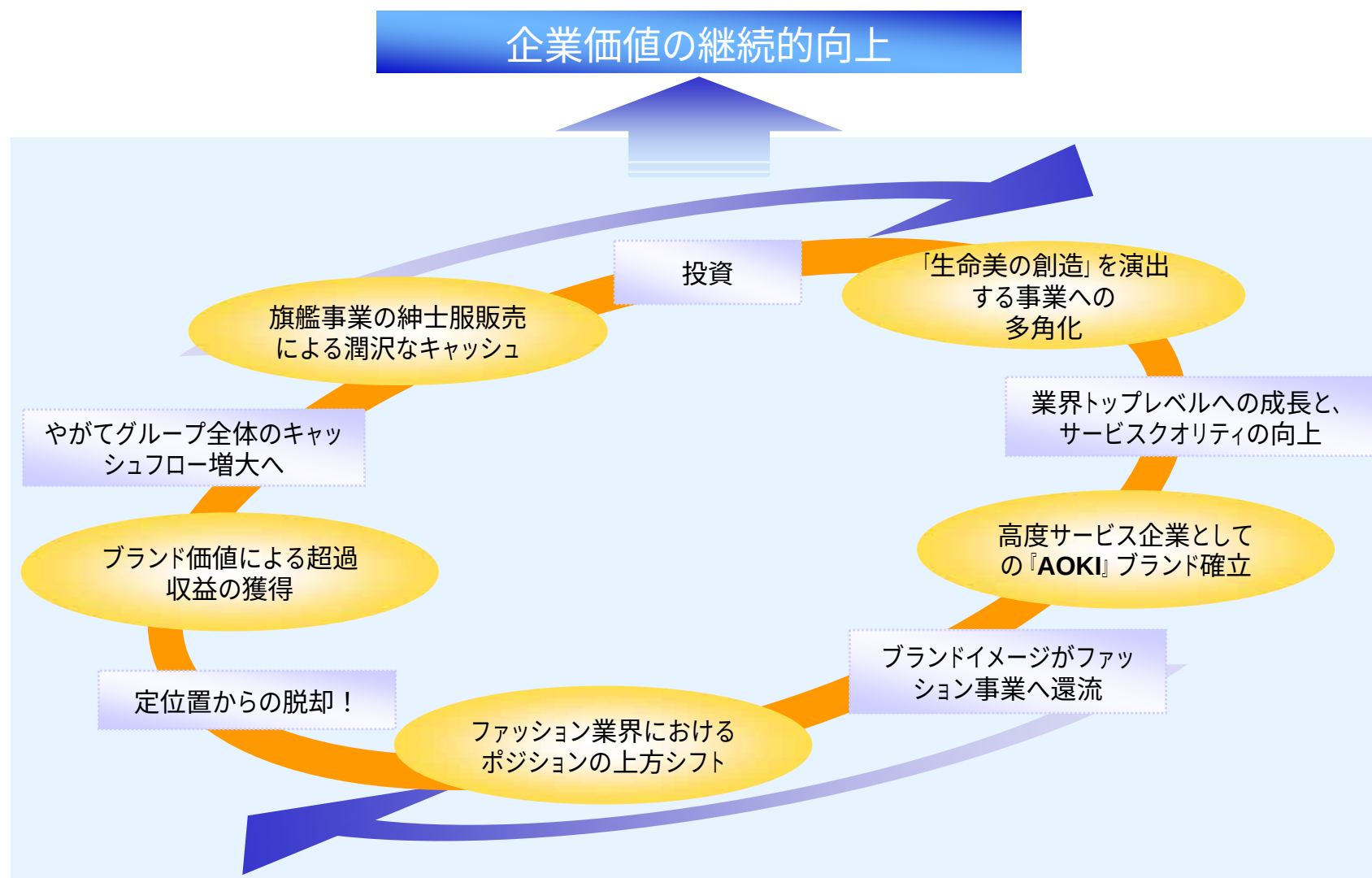
グループ経営強化による各事業の方向性

事業セグメント (該当企業)	カテゴリー	業界環境見通し	成長のための条件	今後の方向とグループとしてのシナジー
ファッション (AOKI、オリヒカ、MIX)	紳士服	縮小傾向	出店ペースを上回る「ものづくり」、「ひとづくり」	1,000店舗体制に向けて出店を継続。かつての「郊外型・モータリゼーション」といった合言葉は変化しつつあり、今後は都心部、SCへもカテゴリーを集中した小型店舗で対応すべき。グループ体制強化によって出店計画に多様性と融通性が付加される。
	カジュアル	成長持続だが、カテゴリーが多様化	「ものづくり」と「サービス差別化」による付加価値	「品揃え重視」のスタイルを「セレクト系」方向に大きく舵を切り、付加価値拡大を狙う。目標PB比率50%。従来のカジュアル“現場力”に加えて、AOKIの綿密な戦略展開ノウハウを得て店舗展開の最適化、粗利改善を急ぐ。
ブライダル (ラヴィス)	ゲストハウス ウェディング	安定した高成長	最重要なソフトである人材のクオリティ維持・改善	高成長を続けるゲストハウスウェディング業界でさらにポジションアップを狙う。AOKIグループの資金・物件調達力を借りながら、クオリティを保った出店を継続。人材の追いつかない出店拡大というリスクは冒さず、品質向上によるブランド価値確立に邁進。
エンターテインメント (ヴァリック)	複合カフェ	高成長が継続	「憩いの空間」としての社会的認知と、顧客が求める真のリラックスを可能にするサービス	郊外中心に積極出店を継続。ロードサイド物件を熟知するAOKIグループとの一体感を増して出店戦略多様化。未整備の業界を席卷する存在としてプレゼンスを拡大。
	カラオケ	やや頭打ち	より広い年齢層に受け入れられるクリーンなエンターテインメント性	幅広い年齢層に健全な娯楽としてのカラオケ、多用途のパーティスペースを提供。居抜き出店を基本にローコスト・ハイバリュー投資がグループ経営強化に伴ってさらに強まる。
	フィットネス	拡大基調が継続	総合型の同業他社と差別化する魅力的なコンテンツ	中規模フロア、低価格帯のニッチマーケットで拡大を計画。

全事業に共通するグループ経営強化のメリット

- ◆ 他事業との複合出店など、物件選定のチョイスが飛躍的に拡大
- ◆ 業者選定、資材調達等、出店にかかる設備投資コストの低減
- ◆ 顧客情報の相互利用の広がり
- ◆ ノウハウ共有化促進に伴う管理コストの低減
- ◆ グループ信用力の強化。「人脈力」、「交渉力」の導入。

究極の目標：ブランド価値の確立



紳士服としてだけでなく、
「生命美の創造」をコンセプトとしてのブランド価値を確立

『高度サービス企業』としての経営スタイル

自主自立 (Independence)

各事業に高い自主自立権、事業の成長に責任を持つのは各事業トップ。

AOKIホールディングスは人脈力・交渉力を提供

事業トップが規模的成長戦略を図る一方で、従業員のサービス・クオリティ向上が質の成長を演出

チェーンストア経営で収益成長を狙う一方、品質・サービスの向上が「顧客満足・感動」を引き出す

規模的成長を図る一方で、
「ブランド価値」の獲得が将来収益を担保する

ハイブリッド

一見異なる2つの“動力”がバランスよく
絡み合っており、質と量「同時」の成長を牽引

ハイブリッド＆インディペンデンス経営：「高度サービス企業」としての成長

“質”と“量”を同時に満たした成長を継続し、
最終的にブランド価値を確立

