

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

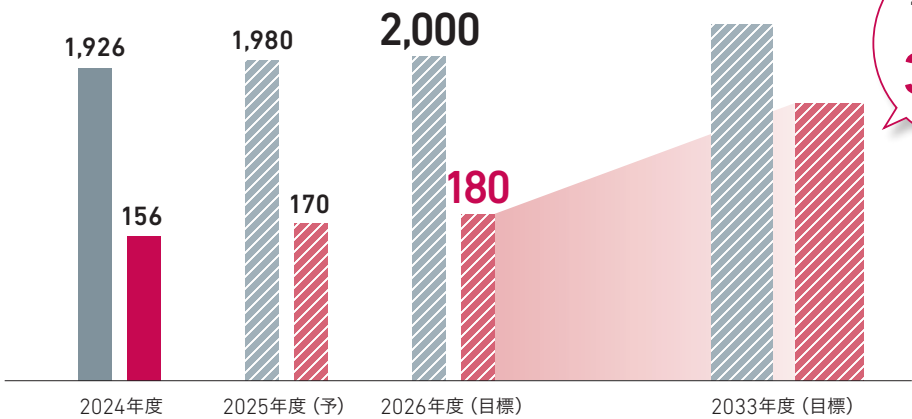
3事業展開による 幅広い顧客層の獲得と データの活用

- 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



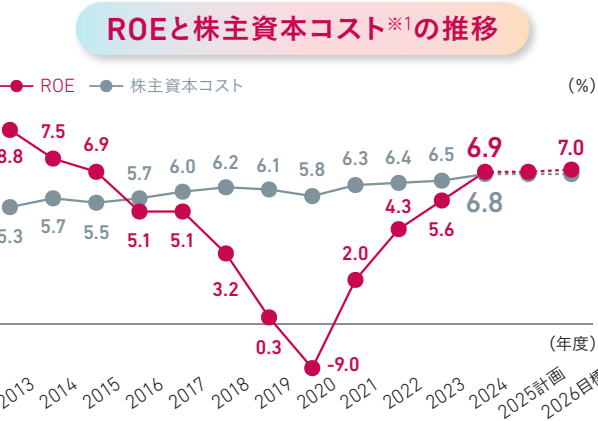
2033年度
営業利益
300億円

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

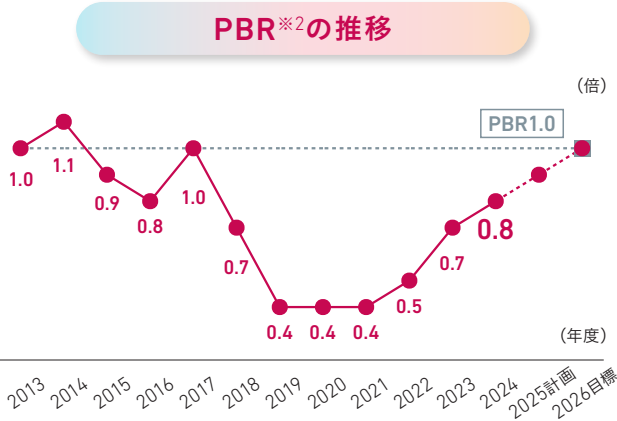


- ROEの現状分析、今後の方針
- 2013年度は過去最高益を記録し、株主資本コストを上回る水準
 - その後、市場環境の変化やコロナの影響等で低下傾向で推移
 - 足元はコロナ反動やライフスタイルの変化に対応し上昇傾向
 - 中期経営計画初年度の2024年度は、収益性・資産効率向上により、さらに上昇を続け、株主資本コストを上回る水準

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

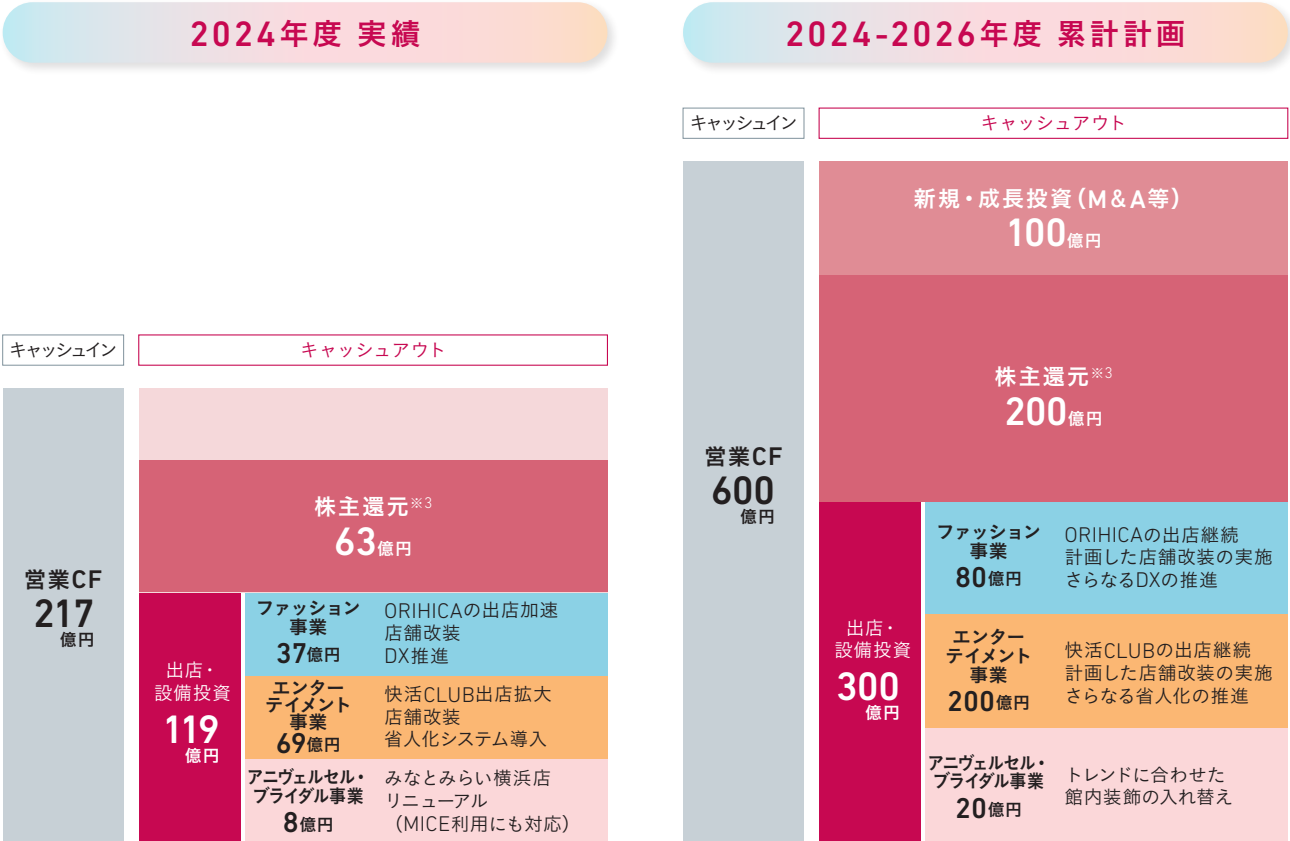


- PBRの現状分析、今後の方針
- 2013年度に過去最高益を記録し、PBR1.0倍を上回る水準
 - その後、コロナの影響や利益率低下により低下傾向で推移
 - 足元ではコロナ反動と利益率の改善、エンターテインメント事業の成長期待により上昇傾向
 - 中期経営計画初年度の2024年度は、4期連続の増収増益により、成長期待は高まるも、依然として1.0倍割れが継続

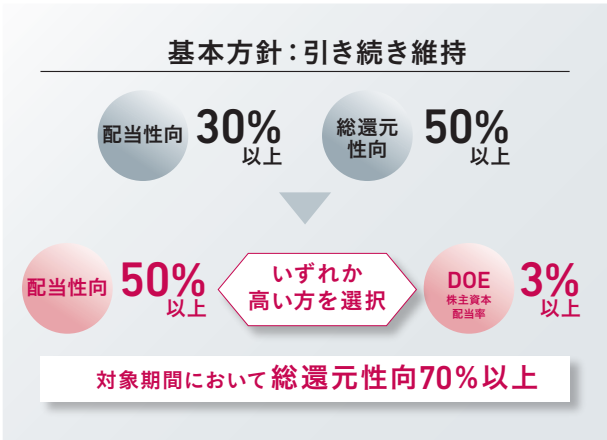
中期経営計画を着実に達成することに加え、株主還元強化、サステナビリティの推進、コーポレートガバナンスの強化、IR/SR活動強化などでさらなる市場評価向上を図る

※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



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。

