

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

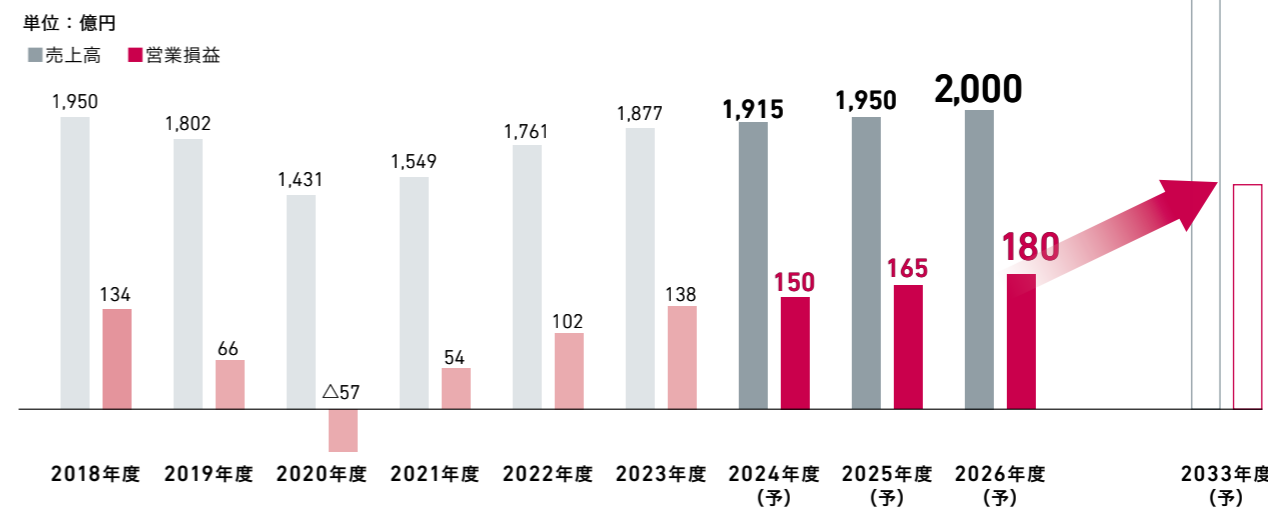
経営体制の変化を機に、これまでの事業モデルの見直しを図り、その先の成長に資する事業を展開していく



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	<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

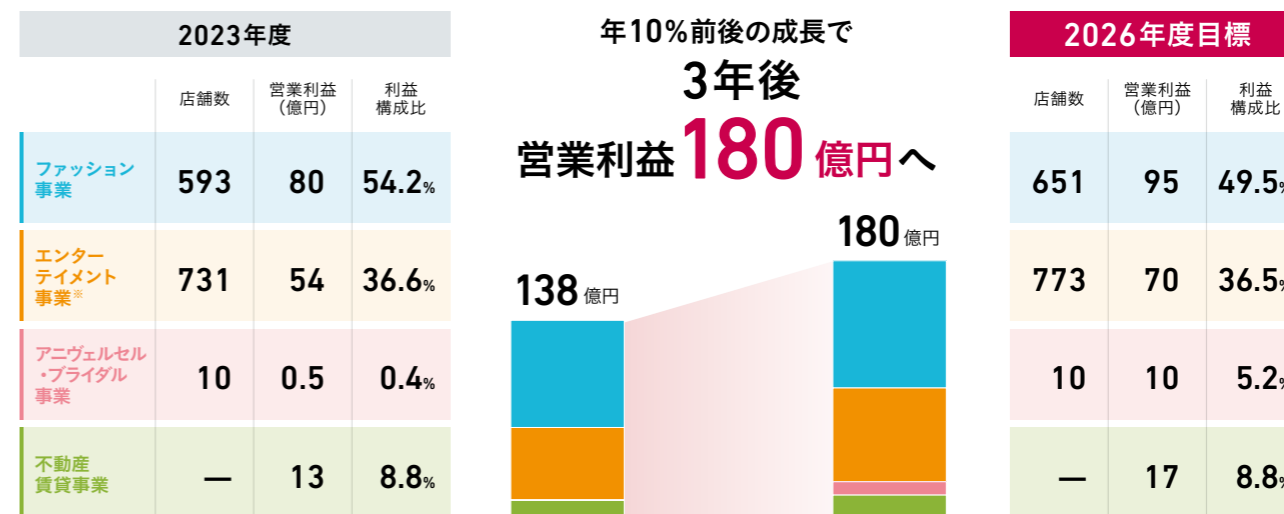
ガバナンスの強化に向けた今後の施策

「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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>28% (22.7%)</p> <p>売場販売効率 (坪当たり粗利益高)</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>60% (50.2%)</p> <p>都市型店舗比率</p> <p>21% (8.9%)</p> <p>都市型店舗女性客比率</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>7% (2.6%)</p>