

AOKI Holdings

Integrated Report 2026

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/>



【お問い合わせフォーム】
<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/>



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

Special Feature：
特集
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

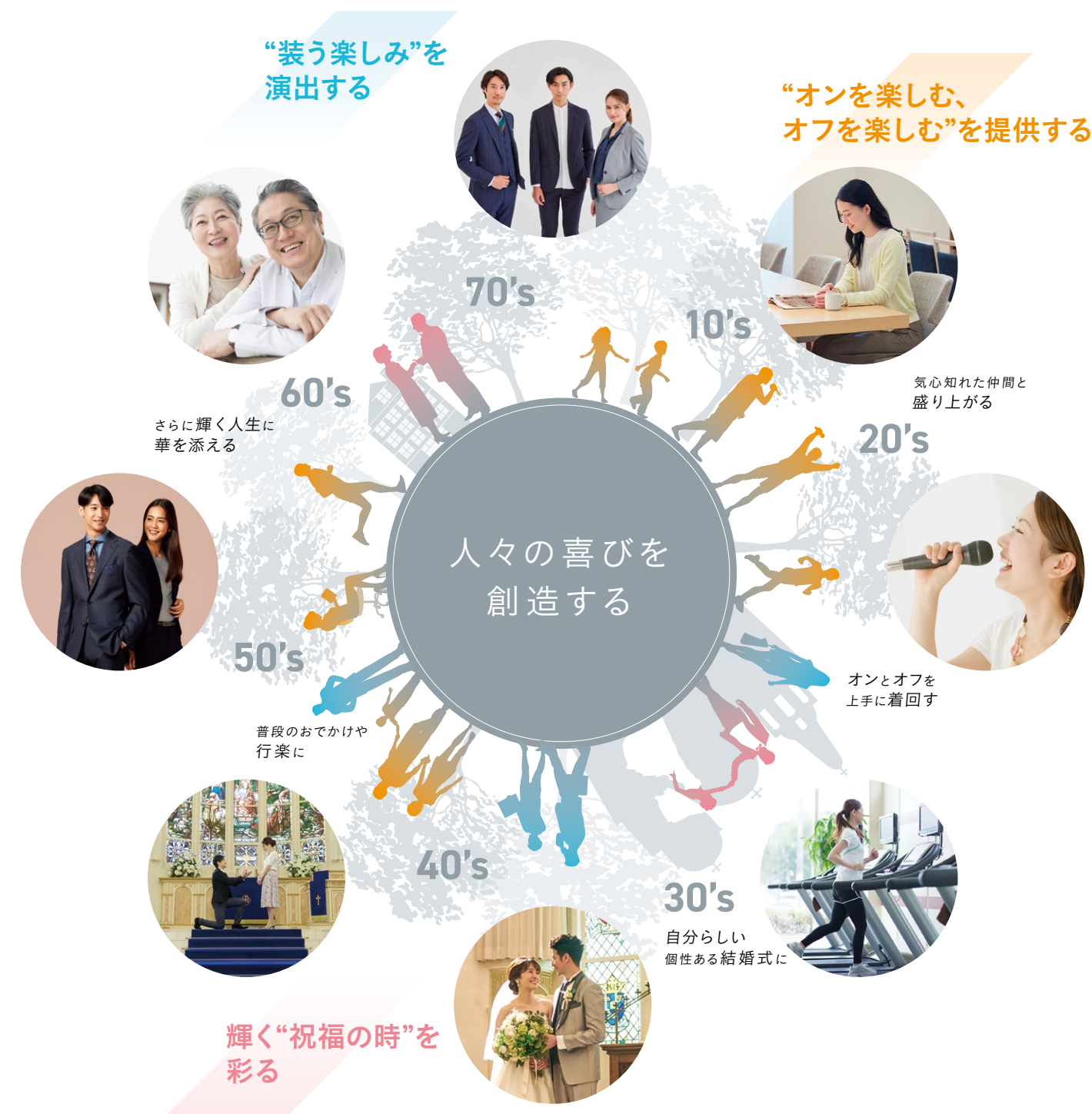
- Sustainability：
サステナビリティ経営基盤
31 サステナビリティビジョン
32 重要課題(マテリアリティ)特定プロセス
33 マテリアリティ・KPI
35 ESGの取り組み 環境
39 ESGの取り組み 社会
43 ESGの取り組み ガバナンス

- 45 ESGの取り組み ガバナンス
社長 × 社外取締役対談
47 役員一覧
49 会社情報

編集方針

「統合レポート2026」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：2026年3月期(2025年4月1日～2026年3月31日)
ただし、一部2026年4月以降の内容も含まれます。

AOKI グループは
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 1,394 店舗	顧客基盤 グループ合計 顧客会員数 約 4,800 万名 ※2026年5月末時点	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) 3,226 名 (5,984 名)
接客力 認定スタイリスト資格 取得者数 約 2,700 名	Strengths and Features 数字で 見る AOKIグループの 強みと特長 (2026年3月期)	商品販売力 年間スーツ販売数 約 74 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 73 万食 ※2023年11月～2026年3月末時点	店舗運営力 快活CLUB店舗数 複合カフェ 業界 No.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・ORIHIKA」
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。

ORIHIKA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”——新しいライフスタイルを開く“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です。ビジネスからカジュアル、レディースまで、お客様のライフスタイルに寄り添うコーディネート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”を提供します。



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・披露宴の提案を軸に、
「記念日」を起点とした事業を展開しています。

ブライダル事業の特長

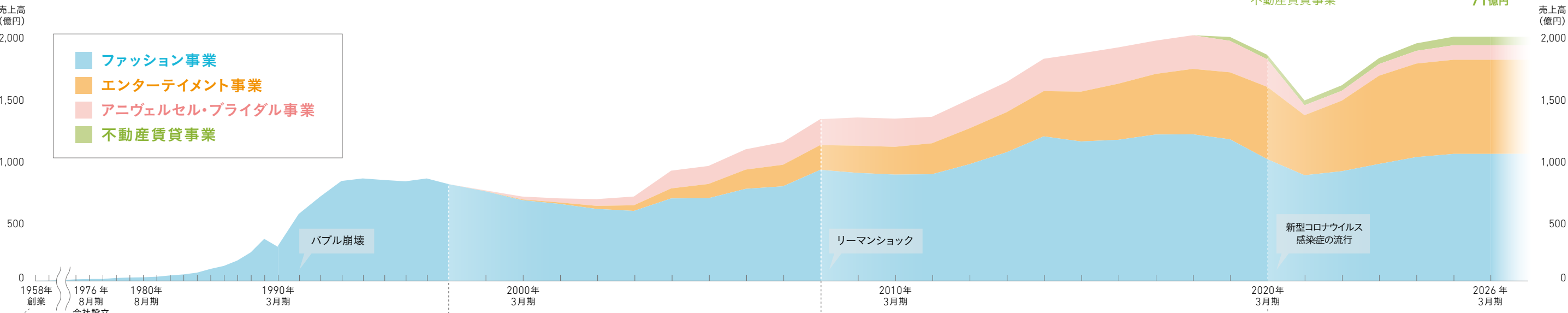
- 式場 ヨーロピアンテイストをテーマに、感動的な結婚式を演出するチャペルと、花や緑であふれるガーデンを備えたゲストハウスウェディング施設。大切なゲストをわが家にお招きしたようなプライベート空間で、感謝の気持ちを込めた料理とオリジナリティあふれる演出により、記憶に残るひとときをお過ごしいただけます。最先端のトレンド発信地・表参道店や、国内最大規模のウェディング施設・みなとみらい横浜店をはじめ、国内に10施設の結婚式場を展開しています。
- スタイル 専任のウェディングプロデューサーをはじめ、料理、演出、ドレス、メイクなど、それぞれのプロが“最高のウェディング”にするためにお手伝い。時代の変化と多様な価値観に寄り添う新コンセプト「ふたりらしい式って、きっと、ふたりのためだけじゃない。」を軸に、お客様が本当に求めている結婚式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支持をいただいています。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、感動的な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。婚礼・宴会の空間と経験を日常へとつなぐ場として、誕生日や結婚記念日などの大切な節目に、旬を取り入れた季節限定メニューをはじめ、多彩なプランをご用意しています。



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。

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“新たな価値”を創造していきます。

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
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 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
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・人財力
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年度
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

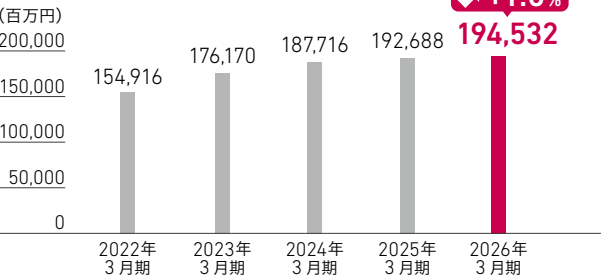
長期方針

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

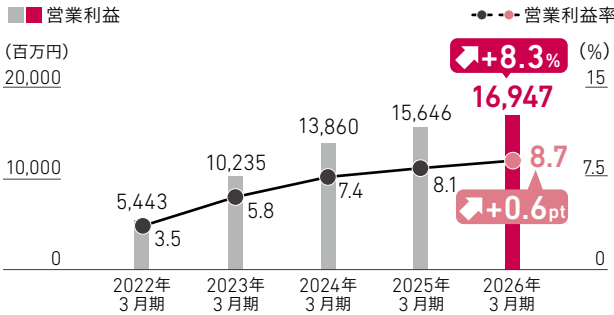
財務

売上高

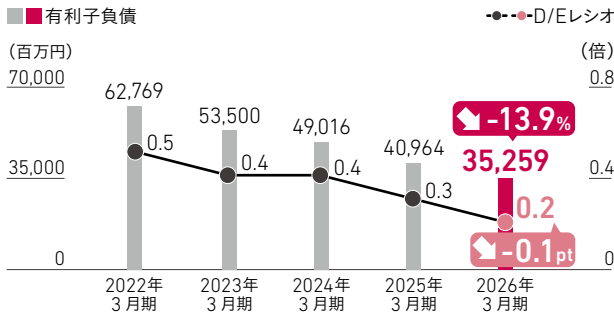


※2022年6月の株式会社ランシステム子会社化に伴い、2023年3月期第2四半期連結会計期間より実績を含めています。

営業利益、営業利益率

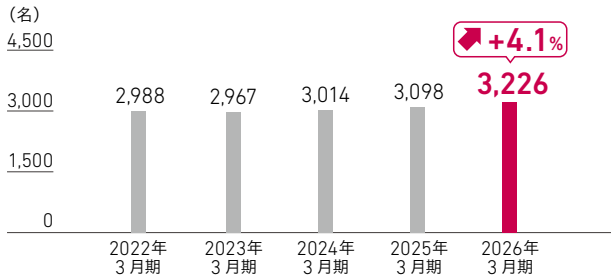


有利子負債、負債資本倍率(D/Eレシオ)

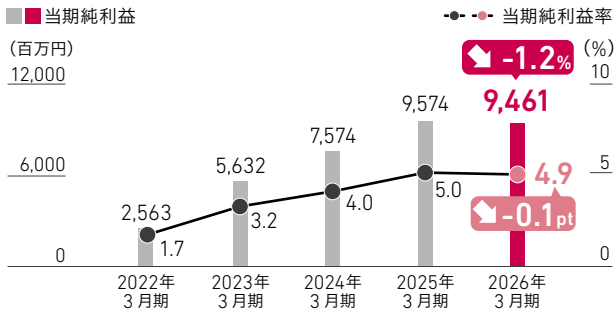


非財務

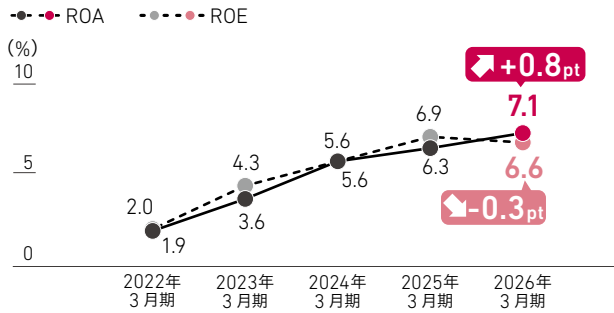
正社員数



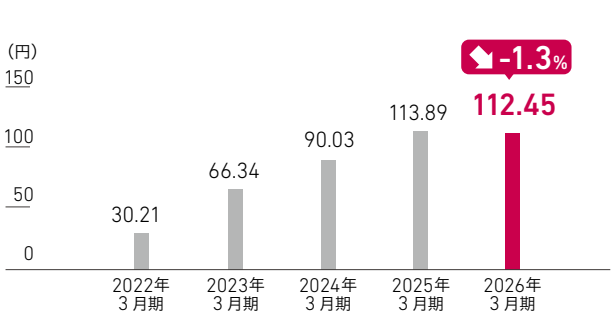
親会社株主に帰属する当期純利益、当期純利益率



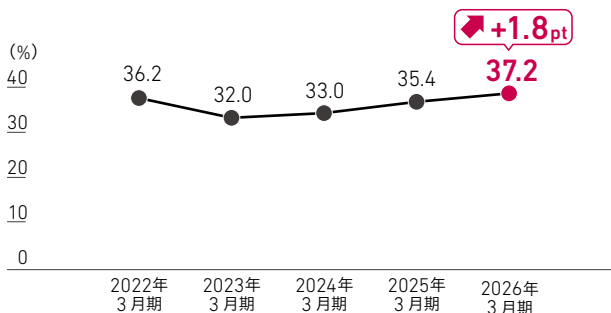
総資産経常利益率(ROA)、自己資本当期純利益率(ROE)



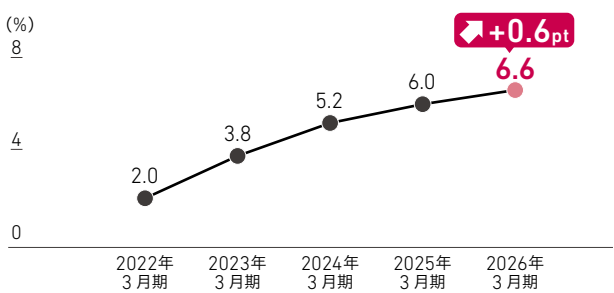
1株当たり当期純利益(EPS)



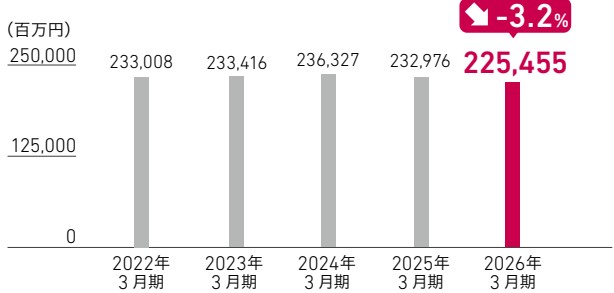
女性比率



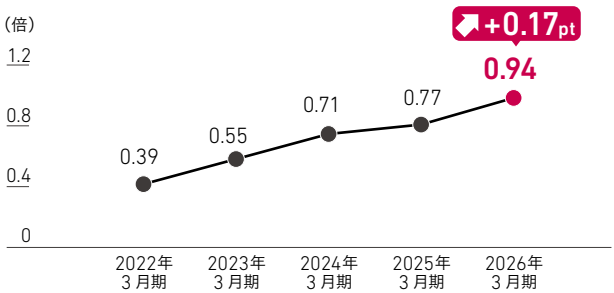
投下資本利益率(ROIC)



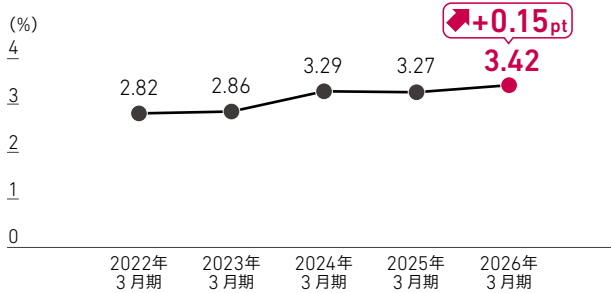
総資産



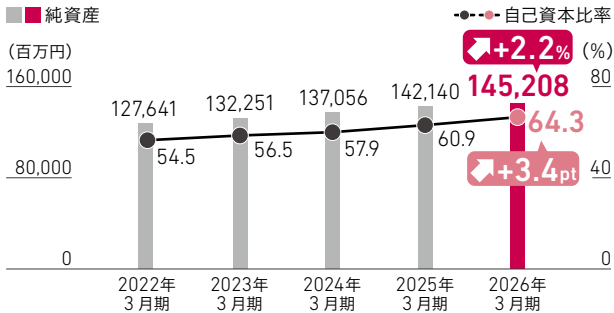
株価純資産倍率(PBR)



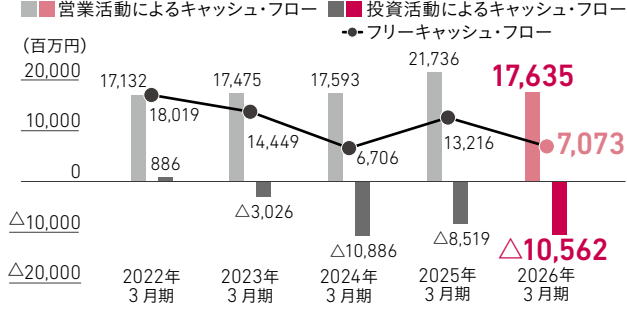
障がい者雇用率



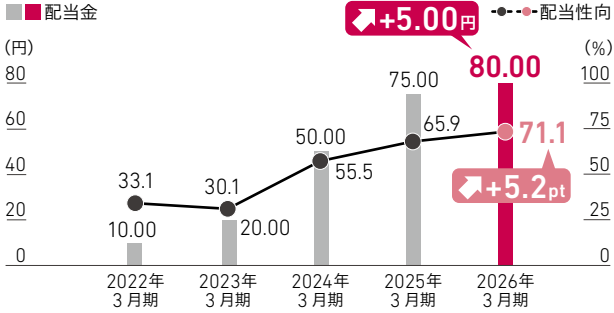
純資産、自己資本比率



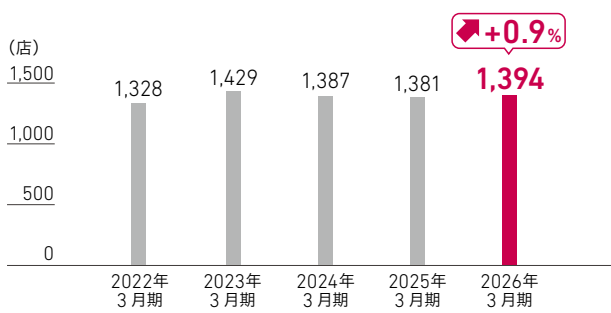
フリーキャッシュ・フロー



配当金、配当性向



総店舗数



「モノ」と「コト」を掛け合わせる
当社グループならではの経営スタイルを磨き上げ
持続的な成長を実現してまいります。



AOKIホールディングス
代表取締役会長

青木 彰宏

強み・特長

AOKIグループらしい成長を

当社グループの原点には「社会性の追求」、「公益性の追求」、「公共性の追求」という経営理念があります。この理念をもとに「人々の喜びを創造する」という事業コンセプトを掲げ、ファッション、エンターテインメント、アニヴェルセル・ブライダルの各事業が互いに補完し合うポートフォリオ経営を推進していくことで、グループ全体の強固な経営基盤を確立しています。

当社の原点である、スーツを「創る力」と「売る力」、すなわち商品開発力と接客力・サービス力を軸に、数十年以上にわたって全店舗直営で運営してきたビジネスモデルは、すべての事業に共通しています。このビジネスモデルによる徹底的なマネジメント力が生産性を高め、利益を創出する当社グループならではの勝ち筋を確立してきました。

2026年3月期の連結売上高は、グループ各事業の成長により強固な基盤がさらに確固たるものとなりました。多くの企業がM&Aなどで事業規模を拡大するなか、当社は「モノ」と

「コト」を掛け合わせた力を最大化させ、事業を再構築し拡大する道を歩んできました。そして、目先の利益のみを追うのではなく、あらゆる意思決定を経営理念に照らして行い、外部の知見も取り入れながら常に経営の健全性と透明性を高めてきました。私は、こうした独自の経営スタイルと規律の徹底こそが、持続的な成長を支える土台であると考えています。

環境認識と中長期の成長戦略
変化を成長機会に転換する

人口動態の変化や消費行動の多様化、都心回帰やインバウンド需要の拡大など、私たちを取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。私は、こうした変化を脅威ではなく、当社グループが長年培ってきた強みをこれまで以上に発揮できる好機と捉えています。

その一つの表れが、出店モデルの進化です。従来のロードサイド中心の展開に加え、ショッピングセンターや都心立地に柔軟に適應する新たな出店スタイルの展開を開始し、確かな手応えを感じています。「モノ」と「コト」の双方を持つ強みを活かし、この多様な出店スタイルを磨き上げることで、都心やインバウンド立地を含む国内市場には、なお大きな出店余地が広がっていると考えています。

国内で磨き上げた出店スタイルを海外市場へ

さらに、国内で磨き上げた出店スタイルを海外市場へ展開していくことが、中長期的な事業戦略の道筋となります。既存事業の枠を超え、「モノ」と「コト」双方の力をグローバ

ルに発揮しながら、海外における勝ち筋を確実に見出ししていきます。

顧客ニーズを発見しながら新業態を生み出す

当社グループは、お客様のニーズ・ウォンツを汲み上げ、新しい価値を持った新たな事業や商品・サービスを生み出し提供していく力を備えています。既存事業の一部から独立した業態へ成長したFiT24のように、顧客ニーズから派生させ新業態を生み出す仕組みがあります。「コトで集まるお客様が本当に欲しがるモノ」へと進化させていく。この顧客視点の考え方こそが、既存事業のアップデートと新規事業の創出を両立させ、グループの未来を切り開く原動力になると確信しています。

持続的成長に向けて
次世代を担う人材を育成し、強みを磨き上げる

もう一つの原動力は人材です。当社グループは「アカデミー生」制度を通じて全業態を経験させ、経営視点を持つ人材を育てています。また、出店そのものが最大の教育の場と考え、店舗の立ち上げから運営までの経営全般を実践的に学ぶことが、次世代経営チーム育成のベースにあります。この次世代経営チームの人材を中心に、お客様のニーズを汲み上げて新たな「モノ」と「コト」、またその掛け合わせの価値を創出する——この構造を徹底的に磨き上げることが、AOKIグループの持続的成長の一番のかなめになると確信しています。

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

「RISING 2026」の総仕上げとして、
さらなる成長の基盤を盤石なものにしてまいります。

AOKIホールディングス
代表取締役社長

田村 春生

環境認識と業績

先行き不透明ななか、
5期連続の増収増益を達成

足元の経済状況は、雇用や所得の改善に支えられ景気は緩やかに回復基調で推移しているものの、海外情勢に起因する不確実性の高まりや、継続する物価上昇による消費者の節約志向が根強く、先行きは不透明な状況が続いています。

当社グループは小売り・サービス業として、これらを背景と

した消費者マインドの動向を常に注視していますが、消費者のライフステージに寄り添い納得感のある価格設定の商品・サービスが多いことから、今後経済環境が厳しさを増しても新たなニーズを取り込める余地があると考えています。

一方で、さまざまな要因が引き起こす消費トレンドやカルチャーの急激な変化、AIをはじめとする技術革新の変化にも乗り遅れることなく対応を進めていく必要性も強く認識しています。

このような環境のなか、中期経営計画「RISING 2026」

(以下、中計)の2年目となる2026年3月期は、着実に歩みを進めた1年でした。ファッション事業は第3四半期までやや苦戦が続きましたが、年間売上に占めるウエイトが大きい第4四半期のフレッシュャーズ需要を確実に取り込むことができ、全体ではほぼ計画どおりの水準で着地することができました。

グループ全体では、ファッション事業が消費需要の変化やコスト増加により減益に転じたのに対し、過去最高売上高および最高益を達成したエンターテインメント事業がカバーする構造となり、売上高は1,945億円、営業利益は169億円と5期連続の増収増益になりました。また、中計で掲げたKPIも、資本効率のROEはやや低下した一方、資産効率のROICや市場評価指標のPBRは改善傾向で推移しました。

中期経営計画の進捗と見通し

事業環境の変化に対応した
“サービスプロフィットチェーン”の構築へ

2026年3月期の決算においては、グループ全体の売上高は着実に伸長し、収益力も向上しました。私は、その最大の要因は「店舗の拡大・運営方法」にあると考えています。

当社グループは直営で複数業態を展開しており、AOKIの店舗を快活CLUBやFiT24に転換するなど、グループ内で業態を超えた店舗展開と抜本的な合理化施策を進めてきました。個店ごとに厳しく採算を管理することが多様な業態を生み出す原動力となり、多様な業態があるからこそ柔軟な店舗活用が可能になる——連続的なM&Aやフランチャイズ展開により店舗を拡大させる他企業との大きな違いがここにあります。このように、当社グループならではの財務・非財務両面での効率的なリソース活用による好循環こそが当社の競争力の源泉です。

もともと本中計の基本的な考え方は、トップラインの拡大よりも約1,400の既存店舗の効率を高め、利益を積み上げることにありました。「売上は横ばいなのに、なぜ利益が伸びるのか」というご質問をいただくことがありますが、それは中計スタート前から業態・店舗ごとの収益性を細かくモニタリングし続け、不採算店舗の改善・閉鎖を計画的に進めて

きたからです。

同時に、各セグメントの中身も進化し続けています。エンターテインメント事業ではカラオケの COURT・ダジュールが厳しいなか、フィットネスジムの FiT24 が着実に伸長し、セグメント内の構成が変わりつつあります。ファッション事業でもカジュアル商品の売上高構成比が確実に増えており、レディース商品がさらに拡大していけばさらなる利益貢献が期待できます。引き続き、事業環境の変化に対応した“サービスプロフィットチェーン”の構築に向けた取り組みを継続していきます。

中計最終年度の2027年3月期は、ファッション事業の不透明感が残りますが、エンターテインメント事業がこれを補う形で計画を策定しています。グループ全体として売上高は過去最高の2,000億円を見込んでおり、営業利益180億円の達成を目指していきます。

経営基盤施策の進捗

店舗網の構造改革を通じて営業効率を向上

現在、中計の経営基盤施策の一つとして店舗網の改革を継続して実施しています。AOKIの既存店舗のうち、立地や環境の変化により採算性・収益性に課題が生じた店舗の売場を圧縮し、グループの別業態の複合展開や外部企業へのリーシングを進めています。新店舗の建築・出店コストが上昇しているなか、簡単に新しい店舗を作ることは年々難しくなっています。むしろ、このご時世だからこそ、既存の店舗資産を徹底的に有効活用し、営業効率を上げながら利益を創出していくことが重要です。

そのため店舗展開については、業態転換や撤退を迅速に判断し、早期に利益貢献を実現する手法をより厳しく徹底し、赤字店舗数と赤字額を定期的にモニタリングしています。その結果、2026年3月期の赤字店舗数割合は、中計スタート直前期の2024年3月期に比べて約半分に減少するなど、着実な改善を進めています。単純な商品・サービススペースの利益だけでなく、その裏側で利益を生み出す店舗構造へと「質」を変えてきたことこそが、本中計の本質的な成果であり、今後も継続して取り組んでいきます。

ITインフラの整備が進む一方、顧客資産の活用が課題

ファッション事業においては、POSシステムの刷新やRFIDの導入準備を進めるとともに、快活CLUBでは省人化推進のため、自動入退店システムの導入や、鍵付完全個室店舗の都心展開など、店舗オペレーションの効率化を推進しています。

これら店舗におけるITインフラの整備にあたっては、全業態の店舗を一律に標準化するのではなく、店舗ごとに異なるお客様ニーズを的確に捉え、業態ごとに柔軟に形を変えながら効率的な仕組みを構築しています。

顧客データについては、グループ全体で4,500万名超の会員基盤を有しており、この資産をいかに活用するかが今後とも課題となります。エンターテインメント事業のお客様にファッション事業の商品を提案する取り組みなども推進していますが、事業間で客層が異なるため試行錯誤を続けている状況です。

一方で、サイバーセキュリティのリスクは年々深刻化しており、グループ横断的なリスクマネジメント体制の強化には特に注力しています。グループ各社で蓄積されたインシデント対応のノウハウをホールディングスとして集約し、事態を最小限に抑え込む鍵となる初期対応の即応体制を構築するなど、グループ全体での「守りの知恵」が着実に蓄積されつつあります。営業面でのIT活用による直接的なシナジー発揮は容易ではありませんが、リスク管理というディフェンシブな領域でのグループ力は確実に高まっています。

グループ経営を支える人材の多様化を推進

接客力を強みの一つとしてBtoCの事業を展開する当社グループにとって、人材は最も重要な経営資源です。中計においても重点テーマとして位置づけ、女性活躍をはじめ、役員・管理者層向けなど階層別の研修を継続的に実施しています。

加えて、事業・業態の多角化に伴い、人材の多様化も加速させています。この2年ほどの間、各事業の成長を牽引する専門人材や、グループの管理機能を支える専門知識を持つ人材などを外部から積極的に採用しており、それぞれのタレント性を活かして各事業会社に配置しています。ホール

ディングスで採用した人材が各業態の現場で活躍する流れも定着しつつあり、従来にないスキルやバックグラウンドを持つ人材の登用をためらわずに進めることが、組織の活力と持続的な成長に不可欠だと確信しています。

財務戦略、株主還元、資本効率向上策
成長投資100億円のアクションとその発信を急ぐ

中計に沿って、営業利益率の改善や資産効率の向上を進め、キャピタル・アロケーションも計画どおり実行してきました。開示しているKPI目標の達成に向け着実に手を打ち、一定の成果を上げているという認識です。PBRは足元で1.0倍を超える場面も出てきており、中計目標の達成は視野に入っています。

株主還元に関しても、2026年3月期は年間配当金を80円とし、配当性向は71.1%となりました。2027年3月期は年間配当金を10円増額し90円を予定するなど、中計でお約束した配当方針に基づいた還元を着実に実行しています。ただ、現在の株価は積極的な株主還元策を評価いただいている面が大きく、成長期待による投資を呼び込む段階にはまだ至っていないと感じています。

キャピタル・アロケーションとして設定した成長投資100億円の枠については、この3年間で次の芽をつくるための枠組みであり、直ちに主力収益として貢献するものとは位置づけていません。さまざまな案件の検討を進めていますが、まずは既存3事業の収益基盤を確実に盤石なものにすべくリソースを集中させていることもあり、まだ具体的な投資には至っていないのが実情です。

そのため、最終年度において何らかのとりかかりを形にすべく、投資機会の探索を続けてまいります。当社に足りないのは成長性に期待していただけるようなアクションとその発信であり、既存事業の周辺や延長線上にある新領域でのM&Aの検討も含め、もう一歩踏み込んだ方向感を今後お示ししていく必要があると考えています。

サステナビリティ経営

ガバナンス強化を基盤に
人材領域を一層強化していく

当社グループは、6つのマテリアリティに基づきKPIを網羅的に設定して取り組みを進めていますが、TCFD提言に基づくScope3への対応をはじめ時間のかかる複雑なテーマも多く、対応は容易ではありません。

優先順位としては人材領域、とりわけ女性活躍推進とエンゲージメント向上を最も重要視しています。目標数値の達成には長い道のりがありますが、継続的に少しずつでも前進させていく姿勢で臨んでいます。同時に、定年延長やシニア層の活躍推進などの人事制度の見直しに加えて、誰でもアクセスして学ぶ機会を持てるオンライン研修の体制整備にも取り組んでおります。

ガバナンスについては、取締役会においては社外取締役の知見を活かした議論が活発化しています。ガバナンス体制の構築をはじめ、コンプライアンスやリスク管理の各領域において、社外取締役からそれぞれの専門性や自らの信念に基づく率直な意見を頂戴しており、経営の健全性を担保する有益な緊張感が生まれています。当社のガバナンス体制はあらゆる側面において着実に進化していると申し上げます。

ステークホルダーの皆様へ

「2033年度のありたい姿」に向けた
強固な足場を築く1年に

2027年3月期は、中期経営計画「RISING 2026」の最終年度であり、私たちが掲げた目標を着実に達成し、次なる成長ステージへの強固な足場を築く最も重要な1年となります。売上高は過去最高を見込んでおり、年率2桁近い利益成長を維持してきた本中計の総仕上げとなります。

同時に、この1年は次の事業の芽を具現化する時期でもあります。建築コストの上昇やインフレといった環境変化を踏まえると、既存の店舗を含めた経営資源をより柔軟な発想で活用していく必要があります。例えば、エンターテインメント事業において市場変化やエリア特性にスピーディーに適應できる機動的な店舗フォーマットの検証を開始しているほか、ファッション事業においてはこれまでになかった異業種

パートナーとのコラボレーション施策を推進しています。これらは、自社が持つアセットの価値を多角的に引き出し、新たな潜在ニーズを開拓するとともに、経営資源の価値を最大化するための確かな一歩となっています。

AOKIグループには、ファッション事業から始まり、カラオケ、複合カフェ、フィットネス、ブライダルと、常に時代の変化を先取りして自らを進化させてきた挑戦的な企業風土と、お客様の潜在的なニーズやウォンツに寄り添い、新たな事業や強みに転化してきた改革マインドがあります。これらのDNAを未来に受け継いでいくために、今後も人材の多様化を図りながら着実に戦力化を進め、従来にないスキルを持つ人材が各業態で活躍できる体制をさらに強化していくことで、既存事業の深化と新たな事業機会の探索を両立させてまいります。

これら一連の取り組みは、本中計の目標達成にとどまらず、その先にある「2033年度のありたい姿」の実現に向けた確かな基盤となるはずです。

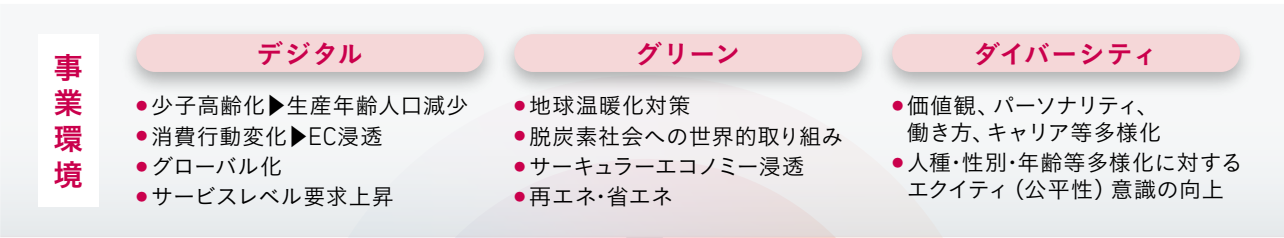
変化の激しい小売り・サービス業界において、立ち止まることは後退を意味します。私たちはこれまで築き上げてきた事業基盤に決して甘んじることなく、グループが誇る多様な事業ポートフォリオと強固な経営基盤をさらに磨き上げ、次の時代における成長へ向け素早く舵を切っていきます。すべてのステークホルダーの皆様のご期待を上回る価値を提供し続けるべく、中計最終年度の経営に全力を尽くしてまいります。



RISING 2026

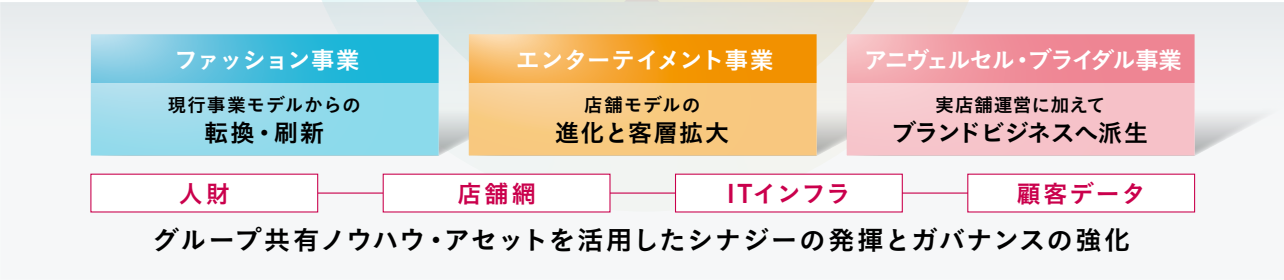
AOKIグループは、次世代、10年先に向けた成長に資する事業展開を目指し、2024年度から2026年度までの3ヶ年を対象とした中期経営計画「RISING 2026」に取り組んでいます。

中期経営計画骨子

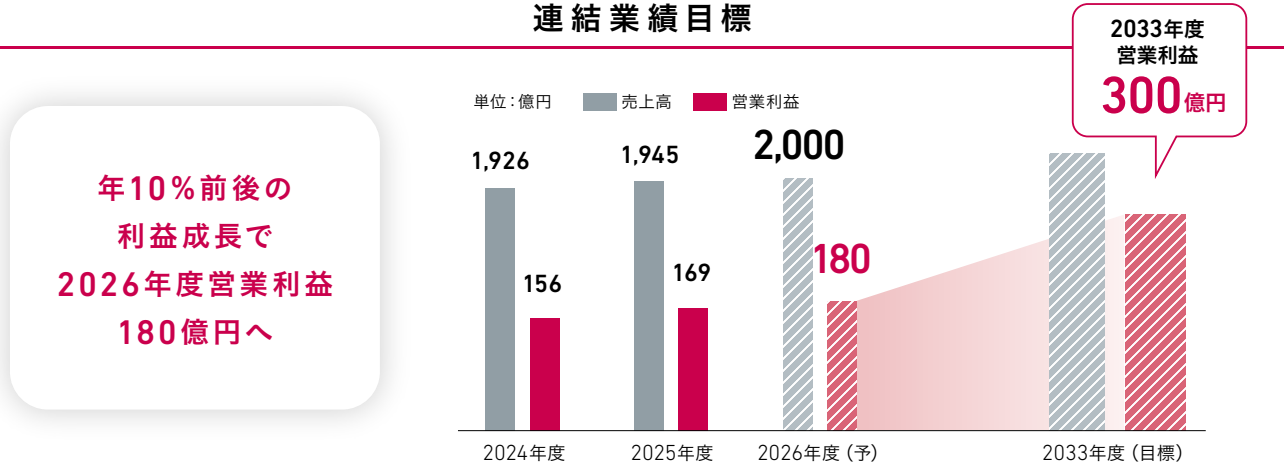


中期経営方針

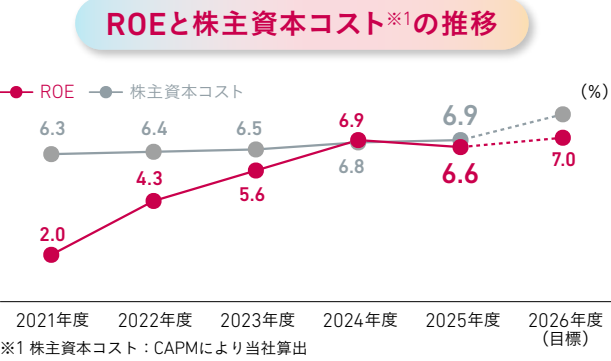
経営体制の変化を機に、これまでの事業モデルの見直しを図り、その先の成長に資する事業を展開していく



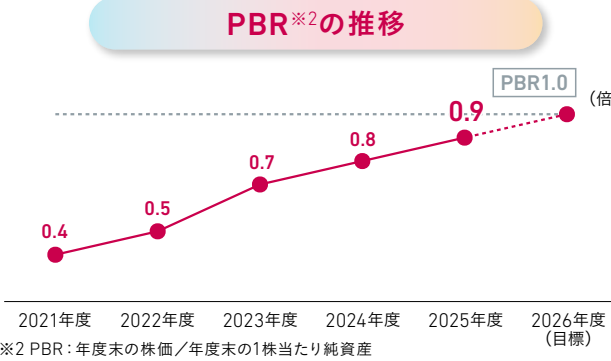
連結業績目標



資本コストや株価を意識した経営の推進

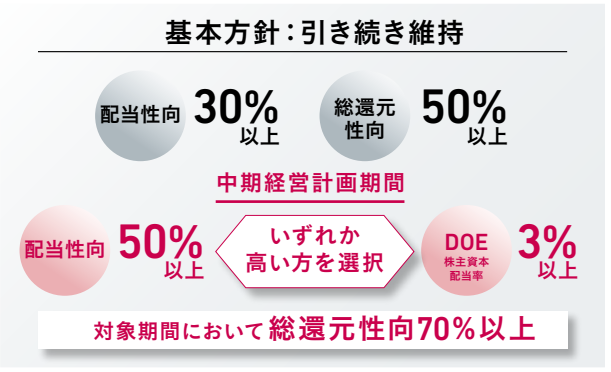


- ROE分解・分析と改善の方向性
- 分析・評価
- 2025年度のROEは6.6%、株主資本コスト6.9%を下回る水準
 - 株主投資家の期待収益率を充足できていない現状を、重要な経営課題と認識
 - 本業の収益力向上が最優先事項
- 改善の方向性
- 売上高当期純利益率
- ROE目標7.0%達成には、現状の4.9%から5.2%まで改善が必要であり、既存店の利益率改善が最優先事項
- 総資産回転率
- 新規出店により事業用資産は増加傾向であり、低投資出店と稼げる店舗づくりが課題
- 財務レバレッジ
- 自己資本の積み上がりによる資本効率の低下を抑制し、ROE向上に向けた財務戦略および最適な資本構成の再検討が課題



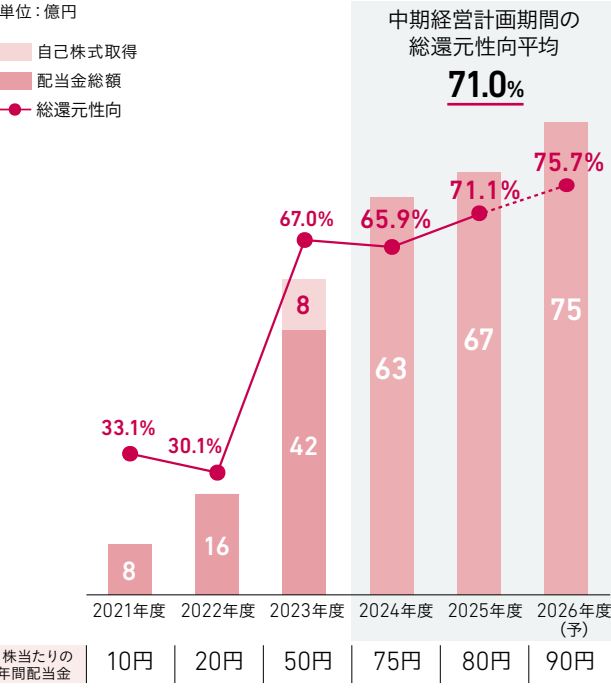
- PBRの現状分析・評価と課題
- 分析・評価
- 2024年度まではコロナ禍からの回復に加え、利益率の改善およびエンターテインメント事業の成長期待により上昇傾向
 - 2025年度は、積極的な株主還元姿勢および将来の成長に対する期待感を背景に期中は1倍を超える期間もあるなど上昇傾向も、依然として1倍割れ
- 課題
- 中期経営計画目標の必達と持続的な利益成長による信頼獲得
 - 資本コストを安定的に上回る収益性の確保

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。

なお、中期経営計画期間の総還元性向平均は71.0%となる見通しです。



Column 多様な人財が生み出すシナジー

経営戦略 × 人財戦略

AOKIグループは、お客様の人生を彩り、「人々の喜びを創造する」というグループコンセプトのもと、持続的な企業価値向上を目指しています。その最大の競争優位性は、従業員一人ひとりが提供する付加価値の高いホスピタリティであると認識しています。

多様な人財がグループの枠を超えて活躍し、持続的に成長できる環境への投資を重要な経営課題と捉え、各事業の市場環境と経営課題に合わせて、求められる人財像を明確にし、人財の登用と育成を推進しています。

	基本戦略	人財戦略	求める人財像
ファッション事業	現行事業モデルからの転換・刷新	ライフスタイル提案型の専門人財およびパーソナルスタイリストへの進化・育成	経営理念に共感し、自分自身を認め大切に誰かのために本気で行動でき、かつ、やりきるプライドを持ち、周りを巻き込み一緒に前進できる人財
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	24時間365日、快適で安全な店舗空間を維持する高効率マルチマネジメント人財への進化・育成	チャレンジ精神にあふれ、感受性が豊かであり、自分自身の揺るがない信念を持っている人財
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	BtoB・BtoC領域を網羅する総合ライフイベントプロデューサーへの進化・育成	自らビジネスのアイデアを考え仲間と一緒にカタチにすることができ、相手と向き合い誠実に本音で話すことができる人財

グループシナジーを高める取り組み

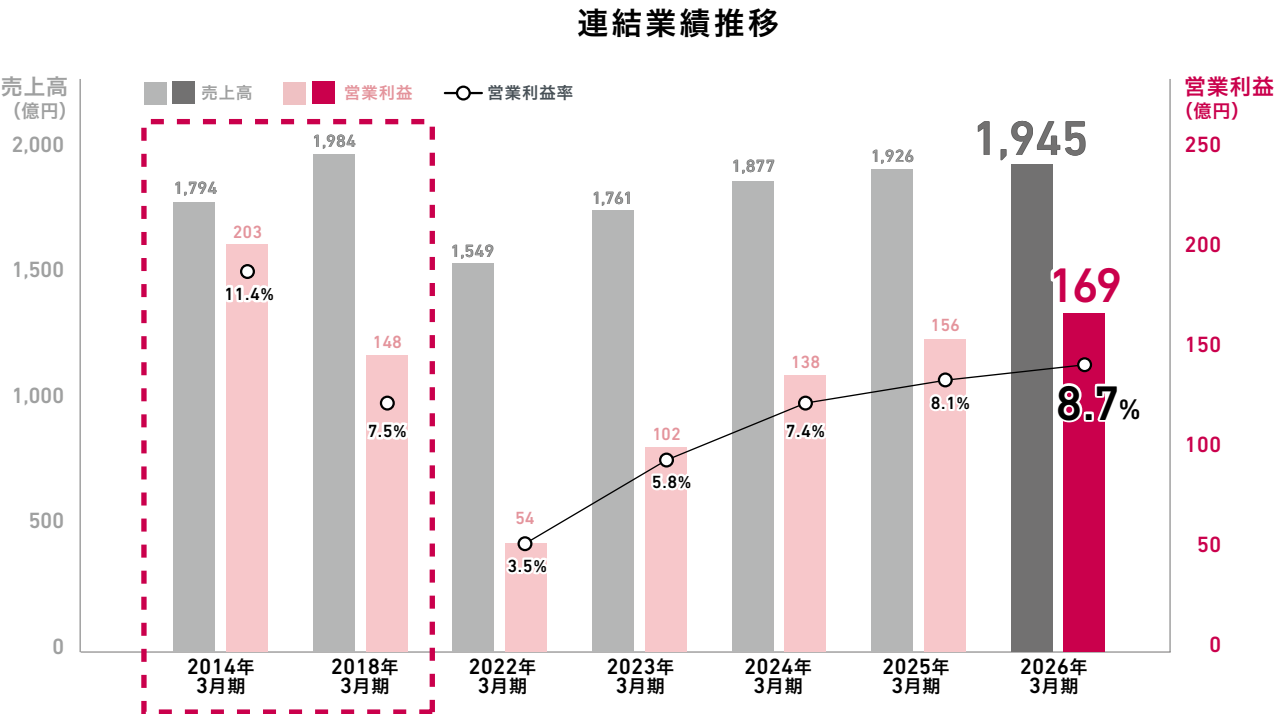
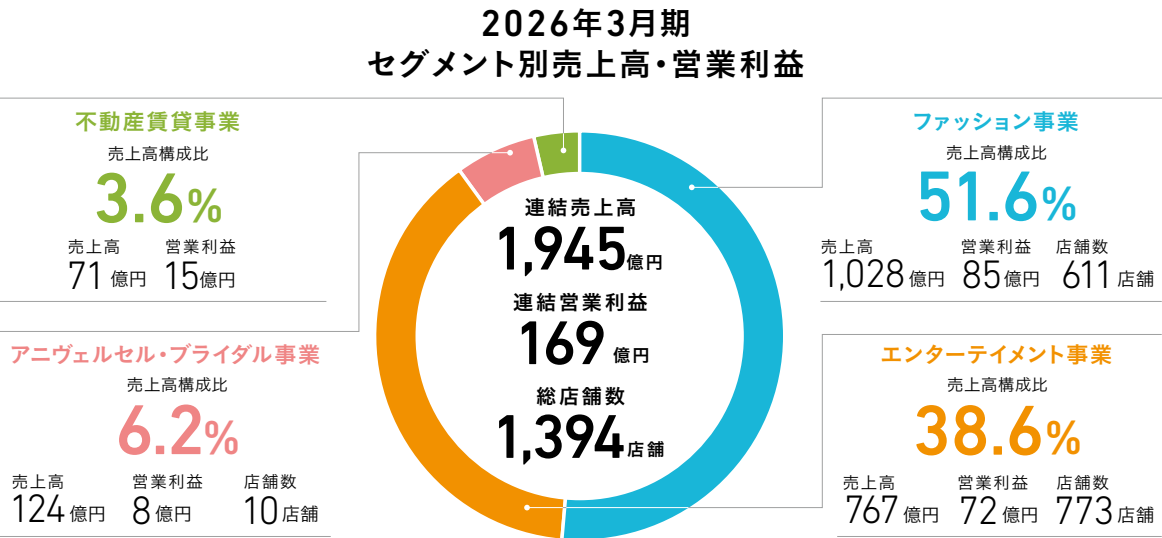
AOKIグループは、多角的な事業を展開する強みを最大限に活かし、事業の枠を超えた人財の交流と成長を推進しています。多様な現場で培われる経験やノウハウをグループ全体で循環させることで、従業員一人ひとりの挑戦と自律的なキャリア形成を支援するとともに、新たな価値を創造する強固な組織基盤を構築しています。

この多角的な事業基盤は、人財の可能性を引き出す大きなフィールドです。多様な知と個性が響き合うグループシナジーの発揮を通じて、持続的な企業価値の向上を図り、すべてのステークホルダーの皆様の“喜び”と持続可能な社会の実現に貢献していきます。



- AOKI アカデミー
- グループ横断型人財の育成を担う教育組織です。グループ各事業の現場研修やプロジェクト参画を通じ、効率的にスキルを習得します。多角的な事業への理解を深め、全社的な視点に基づく考え方や行動を学ぶことで、早期の成長を目指します。
- 繁忙期応援制度
- 事業間の繁閑の差を互いに補い合う仕組みです。グループの枠を超えて現場で互いの強みを学び合う「実践的な越境学習」として機能しており、従業員のマルチタスク化とグループ全体の総合力底上げを実現しています。
- キャリア支援
- 従業員のキャリアの自律を支える仕組みとして、グループを飛び出すことなく全く新しい業種への挑戦が可能な環境を整備しています。長期間にわたり高いモチベーションを維持しながら、多様な経験を重ねられる枠組みを提供しています。

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新規出店や店舗環境の整備など
改装の実施により、各事業が堅調に推移し5期連続の増収増益。



※2014年3月期は過去最高益、2018年3月期は過去最高売上高の年度のため、参考として掲載しています。

各事業の業績概況

ファッション事業

2026年3月期の取り組み

AOKIでは、新生活を迎えるフレッシューズの皆様に向けて、メンズ・レディース双方から高い支持を得ているキャンペーンキャラクターを起用した「フレッシューズ応援フェア」を開催しました。カジュアルでは高まるお客様ニーズに対応し、疲労回復ウェア「リカバリーケアプラス®」シリーズを拡充しました。高機能レディースウェア・ブランド「MeWORK(ミワーク)」では、働く女性に向けた人気雑誌とコラボレーションし、トレンドと機能性を両立させた多数のアイテム開発と提案を強化しました。ORIHICAでは、計画的な新規出店によるマーケットシェア拡大と認知度向上を進めるとともに、メンズでご好評のビジカジ商品をレディース向けに展開するなど、商品の拡充を図りました。

これらの諸施策の実施および新規出店が寄与して増収となった一方、仕入原価の上昇や出店費用等コストが増加した結果、減益となりました。

エンターテインメント事業

2026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、快活オリジナルメニューの開発などの飲食強化および人気コンテンツの充実により、客単価の向上と集客の強化を図りました。コート・ダジュールでは、高級アイスブランドとタイアップした「ICHIGO FAIR(苺フェア)」の開催による飲食メニューの強化や、歓送迎会シーズンに合わせたパーティーコースの販売など幅広い客層の集客に注力しました。24時間営業のフィットネスジムのFit24では、月会費がお得な入会キャンペーンの開催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「スタサポ」の強化や新規マシンの導入などにより、初心者から上級者までご満足いただける快適なトレーニング環境の整備に努めました。

これらの諸施策の実施等により既存店が堅調に推移した結果、5期連続の増収、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

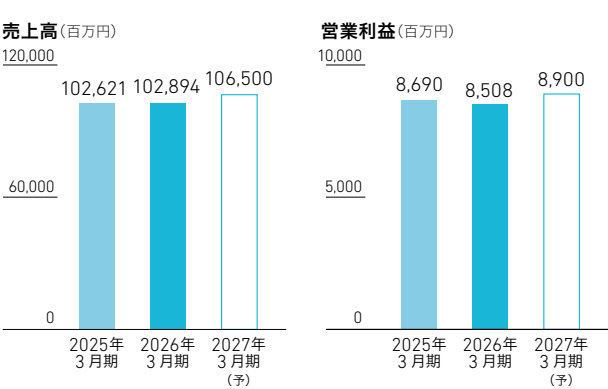
2026年3月期の取り組み

婚礼受注活動の強化を継続するとともに、市場環境の変化に応じた価格の適正化および接客スキルの向上による組単価アップに注力しました。また、新たなウェディングコンセプト「ふたりらしい式って、きっと、ふたりのためだけじゃない。」のもと、時代の変化や多様化する価値観など現代のニーズにお応えした結婚式をご提案することで、差別化を図りました。さらに、婚礼以外の取り組みとして、企業の展示会やパーティーなど法人宴会需要の取り込みを推進し施設の稼働率を高めるとともに、さまざまなご利用ニーズにお応えしました。アニヴェルセルカフェでは、有名企業とのコラボレーションフェアの開催など、季節限定メニューやギフトの販売を実施しました。

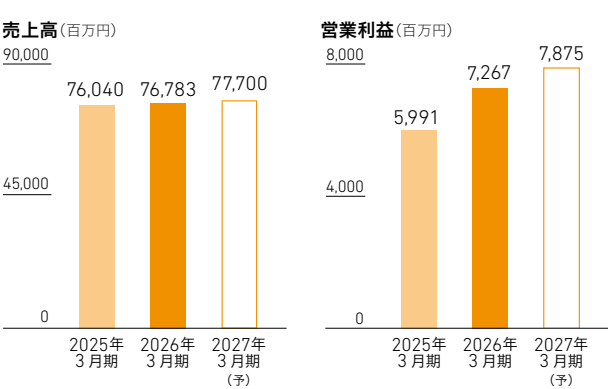
これらの諸施策の実施等により基幹店である表参道店およびみなとみらい横浜店を中心に施行組数の増加と組単価が上昇した結果、増収増益となりました。

(2026年5月12日時点の見通し)

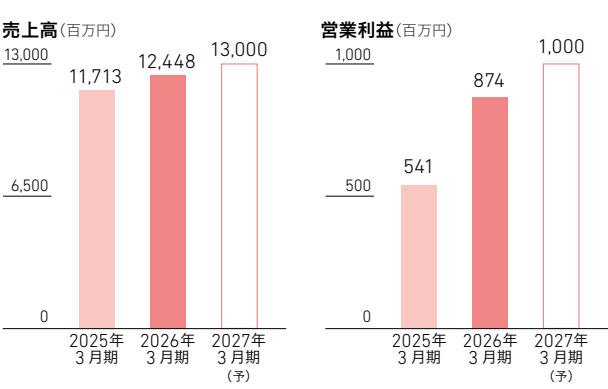
2026年3月期実績と2027年3月期見通し



2026年3月期実績と2027年3月期見通し



2026年3月期実績と2027年3月期見通し





ファッション事業

事業環境	
外部環境	取り組み方針
- 多様な働き方に伴うカジュアル化、購買行動の変化 - 物価高に伴う節約志向の高まり、消費の二極化 - 地政学リスクなどに伴う原材料・物流コストの上昇 - 気候変動に伴う夏の長期化と冬の温暖化 - 国内市場の縮小、人手不足による人件費上昇	- カジュアルおよびレディース衣料の拡大 - 店舗立地の見直し、店舗形態の転換 - OMO推進による少在庫化と省スペース化 - 機能性商品の開発・提案強化 - DX活用による業務効率化

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

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

2025年度は、カジュアル衣料の伸長や新規出店の寄与等により増収となったものの、仕入価格の上昇や出店費用等コストの増加により、営業利益は減益となりました。店舗面では、売場効率改善のための改装やORIHICAの計画的な出店継続（20店舗）、商品面では「パジャマスーツ®」シリーズのアイテム拡充や疲労回復ウェア「リカバリーケアプラス®」シリーズの販売強化、高機能レディースウェア・ブランド「MeWORK（ミワーク）」から、さらに機能性を充実させた「神ラクセットアップ」などを展開しました。また、店舗オペレーションの効率化に向けORIHICA全店に導入済のRFID（電子

戦略目標と進捗		
	2026年度 目標	2025年度 実績
ショッピング センター内 立地店舗比率	28%	26.5%
売場販売効率 (坪当たり粗利益高)	68 万円	70 万円

タグ）をAOKI全店へ導入するための準備を進めました。

一方で、スーツ市場の縮小傾向の継続、ビジネススタイルの変化やお客様ニーズの多様化など、市場環境やライフスタイルの変化に対応するため、2026年度は「LIFE&WORK STYLEのAOKI・ORIHICA」へのさらなる進化として、カジュアル・レディース衣料の成長を加速させていきます。また、AOKIは従来の郊外型からショッピングセンター型への店舗形態の転換・刷新を進めるとともに、ORIHICAは計画的な出店の継続によりマーケットシェア拡大と認知度向上を目指していきます。

2026年度の主な取り組み

AOKI		ORIHICA
ショッピングセンター型店舗の出店 売場効率改善のための改装	店舗	マーケットシェア拡大に向けた厳選出店の継続 小型店舗の出店数拡大
疲労回復ウェア「リカバリーケアプラス®」シリーズの拡充 レディースブランド「MeWORK（ミワーク）」の販売強化	商品	スポーツ感覚ウェア「BIZSPO®」の商品群拡大 外部パートナーとのコラボ商品の展開
RFIDの全店導入による業務効率化 接客に集中できる店舗環境整備	DX	OMOのさらなる推進 オンライン接客の強化

2025年度のトピックス

**LIFE&WORK STYLEのAOKIへ
新フォーマット店舗を展開**

AOKIは、「スーツのAOKI」から「LIFE&WORK STYLEのAOKI」への進化に向け、店舗形態の転換を推進しています。その象徴的な取り組みとして、神奈川県川崎市の商業施設「ららテラス武蔵小杉」にショッピングセンター型の新フォーマット店舗を出店。ビジネス、カジュアル、レディースをバランス良く展開し、多様化するお客様のニーズに応えるとともに、新たな顧客層との接点拡大を進めています。



**BIZSPO®を核に
ビジカジ領域を拡大**

ORIHICAでは、ビジネスとスポーツを融合した「BIZSPO®」を成長ドライバーと位置づけ、商品ラインナップを拡充しています。レディースセットアップに加え、ダウンベストや裏起毛スラックスなど新商品を展開し、オン・オフをシームレスにつなぐスタイル提案を強化。働き方やビジネスシーンの服装の多様化に対応しながら、ビジカジ・オフィカジ領域での認知度向上を図っています。





エンターテインメント事業

事業環境

外部環境	取り組み方針
● サードプレイス需要の拡大 ● 物価高に伴う節約志向の定着と価格感度の高まり ● 建設費や燃料コストなど、さまざまなコストの上昇 ● 構造的な労働力不足と人件費の上昇	快活CLUB ● 鍵付完全個室の拡大継続 ● 省人化システムの導入拡大と店舗オペレーションの効率化 快活CLUB コート・ダジュール ● 有名企業とのコラボ推進による商品・サービスの高付加価値化 ● 地域特性や需要時期に応じた価格戦略の精緻化

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

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

2025年度は、既存店が堅調に推移したことや新規出店の寄与等により売上高は増加しました。さらに、価格の適正化や店舗オペレーションの改善等を進めた結果、営業利益も増加し、5期連続の増収増益を達成するとともに過去最高益も更新しました。快活CLUBでは、都市型店舗（鍵付完全個室店舗）の拡大やコンテンツの充実により、客単価の向上と集客の強化を図りました。コート・ダジュールでは、飲食メニューの強化や各種キャンペーンの開催により幅広い客層の集客に注力しました。FiT24では、新規会員の獲得強化やトレーニングサポート「スタサポ」の拡大に加え、快適なトレーニング環境の整備に努めました。

快活 CLUB 戦略目標と進捗		
	2026年度 目標	2025年度 実績
都市型店舗 稼働率	60%	47.9%
都市型店舗 比率	21%	15.9%
都市型店舗 女性客比率	35%	23.7%

今後も、お客様のライフスタイルや余暇の過ごし方の多様化など市場環境の急速な変化や、競合激化に対応するための差別化など、持続的な成長を見据えた「店舗モデルの進化と客層拡大」に向けた取り組みを推進します。快活CLUBでは、引き続き都市型店舗の拡大推進や多様な利用ニーズへ対応していきます。コート・ダジュールでは、カラオケ以外の多彩な利用シーンの提案により客層の拡大に努めます。FiT24では、新規出店の拡大を進めるとともに、初心者から上級者までご満足いただけるプランやサービスの提供により、会員数の増加と競合との差別化を図っていきます。

2026年度の主な取り組み

快活 CLUB	カラオケ COTE D'AZUR コート・ダジュール	FiT 24
都市型店舗（鍵付完全個室店舗）の出店継続	カラオケ以外の多彩な利用シーンの提案	無料体験会や各種プラン提供による新規会員の獲得強化
客層に合わせたコンテンツの導入・入れ替え	利用シーンの変化に合わせたルーム形態の進化	トレーニングサポート「スタサポ」強化による退会抑制
有名企業とのコラボレーション	飲食メニューの強化およびコラボキャンペーンの開催	出店拡大による強固な商勢圏づくり

2025年度のトピックス

都市部を中心に
快活CLUBの出店を拡大

快活CLUBでは、多様化する利用ニーズに応えるため、鍵付完全個室を備えた都市型店舗の展開を継続しています。2025年度は東銀座や浅草駅前など、アクセス性の高い都市部への出店を強化。外出時の休憩、テレワーク、観光・出張時の拠点など、幅広いシーンで快適に過ごせる空間を提供し、客層拡大と収益基盤の強化につなげています。



FiT24：PANATTA導入による
付加価値向上

FiT24では、会員一人ひとりの目的やレベルに応じたトレーニング環境の充実を図るため、イタリア製トレーニングマシン「PANATTA」を導入しました。人間工学に基づく設計と細かな調整性により、初心者から上級者まで安全かつ効果的なトレーニングをサポート。設備面の差別化を通じて、継続して通いたくなるジムづくりを推進しています。



アニヴェルセル・ブライダル事業

事業環境	
外部環境	取り組み方針
ウェディング	
- 人口減少と婚姻件数の減少傾向 - 挙式披露宴パーティー市場の縮小傾向 - 挙式・披露宴スタイルと顧客ニーズの多様化	- 自社集客イベントなど自主販促の強化 - 接客力の向上・標準化による成約率アップ - 高付加価値サービス提供による組単価アップ - 高クオリティの施設・設備の維持
非ウェディング	
- 法人イベント事業規模の拡大 - イベント内容に合わせた多様な施設ニーズの高まり	- 営業体制強化による新規開拓とリピート顧客化 - 新たなプラン・サービスの開発 - 高い満足度を提供するイベント運営の実現
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

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

2025年度は、基幹店である表参道店とみなとみらい横浜店を中心に、婚礼受注の強化と顧客体験価値の向上に取り組み、施行組数の増加と組単価の上昇につなげたことで、増収増益となりました。ウェディング部門では、販促施策の強化や施設リニューアルの効果などにより婚礼受注が堅調に推移しました。また、新たに発表したウェディングコンセプト「ふたりらしい式って、きっと、ふたりのためだけじゃない。」のもと、時代の変化や多様化する価値観など現代のニーズにお応えした結婚式をご提案することで、アニヴェルセルブランドの差別化を図りました。また、企業のイベントやパーティーなど法人宴会の非ウェディング部

門では、需要の拡大を受けた営業体制の強化や、ブライダルで培ったノウハウなどの強みを活かし、より魅力あふれる商品やサービスを開発することで、非ウェディング売上比率は2023年度の2.8%から2025年度には6.5%へと伸長し、2026年度目標の7%に対して着実に進捗しています。

2026年度は、自主販促の拡大による婚礼受注活動の強化や法人宴会需要のさらなる獲得を進め、ブライダル市場の長期的な構造変化を見据え、ウェディングの競争力向上と非ウェディング部門の成長を両輪として、店舗生産性の向上と収益基盤の強化に取り組んでいきます。

戦略目標と進捗

	2026年度 目標	2025年度 実績
非ウェディング 比率	7%	6.5%

※非ウェディング売上比率は、収益認識基準適用前の売上高の比率です。

2026年度の主な取り組み		
ブライダル事業	基幹店ブランド事業	プロデュース事業
		
多様なニーズに対応したウェディングサービスやプランの充実	拡大する法人宴会需要の取り込み強化と新たな商品・サービスの開発	新規事業の市場性・事業性の検証
集客経路の拡大による受注活動の強化と組単価向上施策の実施	季節に合わせたデザートやドリンクメニューの提供（アニヴェルセルカフェ）	受託事業のトライアルを通じた事業化可能性の検証

2025年度のトピックス	
「ふたりらしい式」を叶える新ウェディングコンセプト	
日本のウェディング市場は今、大きな転換期にあります。定番やしきたりにとらわれず、自分たちの価値観を大切にしたい結婚式を望むニーズが高まる一方、従来の形式では理想を叶えにくいことを理由に、結婚式を実施しない選択をするケースも少なくありません。 こうした変化を捉え、アニヴェルセルでは、おふたりの想いや個性を表現できる新たなウェディングコンセプト「ふたりらしい式って、きっと、ふたりのためだけじゃない。」を策定しました。おふたりの想いがゲストにもまっすぐに伝わり、参加されたすべての方が喜びや一体感を分かち合える結婚式を提案します。 新コンセプトでは、ふたりらしさの表現とゲストとのつながりを重視し、衣装やコーディネート、演出に至るまで、お客様一人ひとりの想いを反映した結婚式を提案しています。また、歓談やフォトタイムなど、ゲストとの時間をより大切にできる進行設計にも注力しています。 創業以来培ってきたおもてなしやサービス品質を強みとしながら、今の時代の価値観に応える商品・サービスを通じて、	結婚式だからこそ生まれる人と人との温かなつながりを創出します。これにより、顧客体験価値の向上とブライダル事業の競争力強化を図り、ブランド価値の向上と事業の持続的な成長につなげていきます。 

サステナビリティビジョン

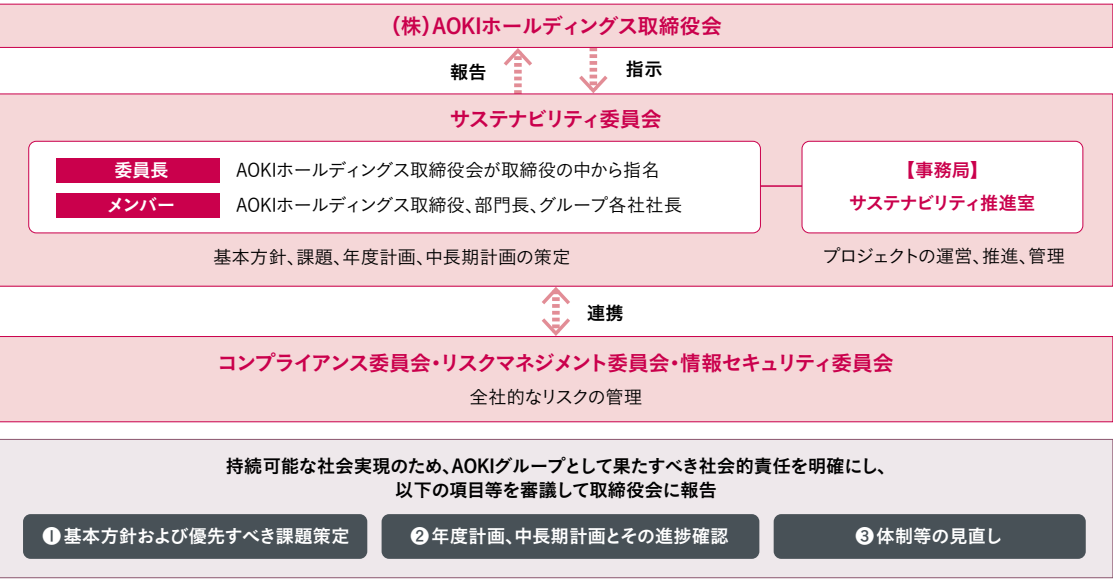
“喜び”のイノベーションで、
より良い未来を

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



重要課題(マテリアリティ)特定プロセス

AOKIグループは、6つの重要課題(マテリアリティ)とKPI・目標数値を策定しています。この重要課題(マテリアリティ)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特定しました。推進にあたっては、サステナビリティ委員会が中心となり、各事業会社の担当者と連携しながらPDCAを回し、目標に向けた進捗などを取締役会へ報告する体制としています。これらに基づき事業活動を通じた取り組みを推進することで、当社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。

STEP 01 事業別のリスク・機会の抽出と提供価値の検討	各事業の役員と若手・中堅社員が中心となったグループ横断型のプロジェクトチームを立ち上げ、ワークショップを開催しました。各事業におけるリスク・機会に対して、当社グループのどのような強み・優位性を活かし、価値を創出・提供できるかについて検討しました。
STEP 02 グループ全体のありたい姿、重要課題とKPIの検討	STEP 01 の検討結果を踏まえた「各事業のありたい姿」、そして「グループとしてのありたい姿」をテーマとしたグループディスカッション型のワークショップを開催しました。そして、その実現に向けた重要課題とKPIについて幅広く検討を重ねました。
STEP 03 外部の知見活用と経営会議での審議・承認	ワークショップで導き出された重要課題とKPIについて、社外取締役や外部の専門会社からのアドバイスを踏まえ、協議された内容の体系化と因果関係の整理などを実施しました。そして、プロジェクトチームが作成した「サステナビリティビジョンと重要課題の草案」を経営会議で審議・承認しました。
STEP 04 取締役会での承認	経営会議での審議結果を踏まえブラッシュアップされた「サステナビリティビジョンと重要課題」がサステナビリティ委員会で審議された後に、取締役会に報告、最終承認されました。そして、6つの重要課題(マテリアリティ)とともに、KPI・目標数値も確定させ、グループ内外に公開しました。

サステナビリティストーリーづくり

10～20年後の“ありたい姿”(ビジョン)を描き、実現に向けた重要課題・KPIをグループとして定めるために

2021年度にグループ各社が参加するSDGs勉強会を開催したことを機に、サステナビリティ経営の本格化に向けたさまざまな取り組みがスタートしました。なかでも、各社の役員や若手社員が参加したワークショップでは、各事業の「リスクと機会」「強み・優位性」からAOKIグループが社会に提供できる価値や、“ありたい姿”を実現するための課題とそれらの優先度・KPIを検討。これらの協議をベースに、一連のサステナビリティストーリーと、それらを象徴する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」としてまとめました。



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	2025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、常に時代の一歩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。	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：店舗にて回収したワインのコルクを商品化	累計 37件	累計 48件	累計 50件
		女性管理職比率 (課長職相当以上)	- グループ合同での部門長〜役員向けのダイバーシティ&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 - ファッション事業でのマネジャー(店長)の時短勤務トライアル実施	5.8%	7.1%	20%以上
		正社員一人当たり 教育訓練費	- 時代に合わせたAI活用等を含む新設学習会や階層別・目的別研修の拡充 - ロールプレイング大会や調理コンクールなど従業員のモチベーション向上につながる企画の拡大	93千円	104千円	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 - ファミリーデーの開催 - 経営層と従業員の対話会の開催	59%	62%	65%以上
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きます。	ストレス チェック結果 高ストレス率	- 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 - リフレッシュ休暇制度の導入拡大	9.1%	8.4%	6%未満
		GHG排出量 (Scope1+2) 2022年度比※	- Scope3の算定・開示 - エンターテインメント事業を対象に脱炭素ロードマップ策定プロジェクトをスタート - 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 評価Bへスコアアップ	3.4%増加 (GHG排出量 123,489t-CO ₂)	9.5%削減 (GHG排出量 107,999t-CO ₂)	42%削減
		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 - 学校やNPO、地域団体との取り組み強化や児童養護施設へのスーツ提供や遊具の寄贈	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	継続実施
		CSR基準書の 締結数	- AOKIグループ人権方針の策定 - お取引先様向けアンケートによるCSR監査の実施(全工場A評価) - 品質管理部を中心に現地でのヒアリングを実施	197工場	194工場	100工場以上
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きます。	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%	受講率 99.2%	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	75.9%	91.6%	100%
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。					
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。					
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きます。					

※SBT認定取得に伴い、Scope1、2、3すべてのデータが揃った2022年度に基準年度を変更

環境

AOKIグループは、地球環境との関わりを重要テーマと認識し、環境負荷の少ない商品・サービス、商業空間の創造に努めています。

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充電設備の導入を開始しました。

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。



脱炭素化に向けたGHG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、GHG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。

これらの取り組み以外に、各事業会社においても再生可能エネルギーメニューへの切り替えを段階的に進め、着実なGHG排出量の削減を図っています。また、2025年に導入したGHG排出量可視化システムにより、グループ全体の排出量や傾向の分析が可能となり、より実効性の高い削減施策の立案につなげています。

2025年度は、企業の環境に関する情報開示や取り組みを公表する「CDP」において、気候変動分野で「B」スコアを取得。さらに2026年5月には、温室効果ガスの短期削減目標が国際的な気候変動イニシアティブ「SBTi(Science Based Targets initiative)」より、パリ協定の定める

「1.5℃目標」に適合していると認められました。

今後は、PPA(電力購入契約)の導入や非化石証書の活用といった複数の再生可能エネルギーの調達手法を最適に組み合わせ、サプライチェーン全体の削減も視野に、目標の達成に向けて取り組みを加速させていきます。



商品を通じた環境負荷低減

「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。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、食品ロス削減の一環として「mottECO(モッテコ)」を導入しています。これは、ご希望のお客様に有料のお持ち帰り容器を提供し、食べきれなかった料理を持ち帰っていただく取り組みです。「mottECO(モッテコ)」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持ち帰る取り組みの愛称で、「もっとエコ」「持って帰ろう」という思いが込められています。さらに、コート・ダジュールでは生野菜の廃棄削減に取り組むほか、快活CLUB、コート・ダジュール、アニヴェルセルでは廃油をリサイクルしています。またアニヴェルセルでは、通常は廃棄するオニオンをピューレ化してソースに活用するなど、「食品ロス削減レシピ」により食品廃棄物を削減しています。こうした取り組みにより、毎年度、関係省庁へ提出する定期報告書の基準を達成しています。



ソースに食品ロス削減レシピを使用したアニヴェルセルの料理

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

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℃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います。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あり、詳細は当社ホームページに掲載しています。
<http://ir.aoki-hd.co.jp/ja/esg/tcfcd.html>

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のGHG排出量削減を推進

AOKIグループは、GHG排出量削減を推進しています。2030年度に向けては、2022年度を基準年として、Scope1+2の排出量について42%の削減を目指します。

従来は企業の効率性改善と競争力の維持を目的とし、「1店舗当たりの排出量を削減」する原単位目標で管理してい

ました。しかし、近年の国際的な動向も踏まえ、より実質的なGHG排出量削減を目指すため、総量削減の目標を設定し、経営責任をより明確化しました。今後はグループ全体での排出量を管理し、将来のリスクに適切に対応しながら、GHG排出量削減の取り組みを進めます。

温室効果ガス排出量(単位：t-CO₂)

	2022年度(基準年※1)	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1	3,163	3,042	2,959	9,316
Scope2(Market Base)	116,214	106,473	120,530	98,683
Scope3	316,920	364,835	380,372	※2
Scope1+2+3	436,297	474,350	503,861	※2

※1 SBT認定取得に伴い、Scope 1,2,3のすべてのデータが揃った2022年度を基準年としています。
※2 統合レポート2026発行時点において未算定のため、2026年9月中に当社ウェブサイト公表予定です。

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	対応策
市場	顧客行動の変化	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	ファッション	中期～長期	・高温環境に対応した機能性商品の投入 ・サステナブル素材の採用により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割合の増加に伴い、電力コストが増加	全事業		・複数電力会社との契約比較による調達コストの抑制 ・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 ※化石燃料を使わずに発電された電力が持つ環境価値を証書化したもの

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	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	事業活動停滞／停止により売上高が減少	全事業	短期～長期	・立地条件を考慮した出店判断とリスク再評価 ・自然災害保険やインフラ投資による被害最小化
慢性	平均気温の上昇	暖冬による冬物商品の需要の減少、在庫管理コスト増加	ファッション		・販売期間の柔軟化とリアルタイム需要予測の精緻化
		夏季の冷房使用量増加に伴い自社の空調コスト増加	全事業		・高効率空調機の導入 ・EMS(エネルギーマネジメントシステム)※の導入 ※エネルギーの効率化をITで制御する技術
		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)の売上減少	ファッション		・多機能商品(防寒×通気性等)、新しい販売チャネルの開発

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	対応策
資源効率	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るコスト削減	ファッション/エンターテイメント	短期～長期	・デマンドレスポンスプログラムの最適活用による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の使用により、化石エネルギー価格増大の影響を低減	全事業	中期～長期	・非化石証書の購入 ・電力の再生可能エネルギーメニューへの切り替え
商品およびサービス	低排出商品・サービスの開発	環境配慮型商品の取り扱い拡大による売上増加	ファッション/ブライダル	中期～長期	・市場動向調査の実施と自社サービスへの反映 ・サステナブル商品のマーケティング強化
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	ファッション	短期～長期	・需要予測の精度向上による、在庫最適化 ・商品ラインナップの見直し

※影響度「大」のみ抜粋しています。
※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
・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

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、財務状況に関する情報を迅速、公平かつ的確にお知らせするため、IRポリシーに基づいた情報開示と対話に努めています。

2025年度は、機関投資家の皆様を対象とした年2回のオンライン決算説明会の開催に加え、より多くのステークホルダーの皆様にご理解を深めていただくため、書き起こし

原稿や説明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ミーティングにより対話を重ねています。

今後も、定期的な説明会の開催やホームページでの情報発信の充実に加え、対話を通じていただいた貴重なご意見を経営にフィードバックし、持続的な企業価値向上に努めていきます。

お客様に確かなご満足を

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んでいます。

CS(お客様満足)の実現

お客様の期待を超える感動を提供するため、各事業において「お客様の声」を起点としたサービス向上を徹底しています。

ファッション事業では、定期的にお客様の声を収集する「VOC(ボイスオブカスタマー)」の仕組みを構築しています。寄せられたご要望やご指摘などを分析し、潜在的なニーズを定量化。経営層が週単位でモニタリングすることで、スピーディーな改善アクションへとつなげています。また、店舗経験が豊富な自社スタッフによるコールセンター運営や、オンラインでの「チャットスタイリングサービス」を通じ、お客様に寄り添った高品質な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、お客様のご意見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、挙式後のアンケートから、スタッフの対応や施設に関するご意見を全施設で共有して、サービス品質向上に活かしています。

確かな品質とサービス向上

ファッション事業では「繊維製品品質管理士(TES)」の資格取得を推進するとともに、品質管理部と外部機関が連携し、継続的な品質の管理と向上を図っています。サービス向上においては、従業員の接客スキルを競う「接客ロールプレイング大会」を実施しています。

また、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積極的に参加し、スタッフのおもてなしスキル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評価する「スキルズカップ」や、料理・デザート of 技術力と表現力を競う調理コンクールを毎年開催しています。

これらを単なるサービス向上への寄与だけでなく、従業員の重要な教育機会として位置づけています。



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、従業員一人ひとりが働きやすく・やりがいの持てる環境づくりに向けた取り組みを進めています。

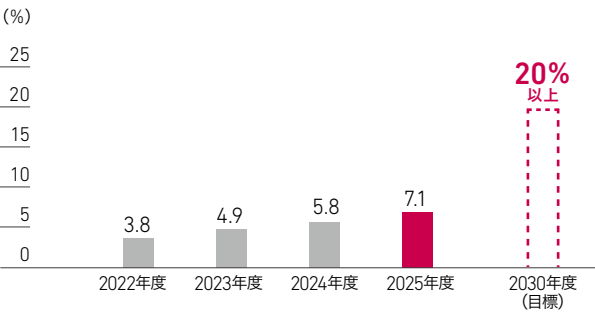
従業員に働きやすさ・やりがいを

D&Iの推進と女性管理職比率の向上

多様な視点を活かす組織づくりに向け、2030年度までに「女性管理職比率20%以上」を目標とし、サステナビリティ推進室、人事部、各社担当者が連携してD&I施策を推進しています。

具体的には、グループ各社の役員と部門長による合同学習会や、階層別(管理職・女性リーダー層等)の研修を実施。加えて、男性の育児休業取得(2025年度取得率68%)の促進にも取り組み、ライフとキャリアを両立しやすい職場環境の整備を進めています。

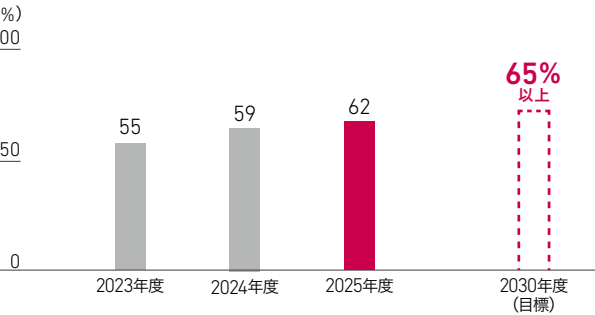
女性管理職比率



従業員エンゲージメントの向上に向けて

2025年度の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)はグループ全体で62%でした。結果を踏まえ、1on1やキャリア支援を含む上司と部下の対話や、経営層とのスモールミーティングなどに加え、従業員同士のコミュニケーション機会の創出に取り組んでいます。また、2026年度からは従業員が主体となった取り組みを強化するため、新たなサーベイスシステムの導入を予定しています。

従業員エンゲージメントスコア



初の「ファミリーデー」開催：家族の絆を深め、誇れる職場へ

2025年8月、「一人ひとりに働きやすさ・やりがいを」の実現に向け、AOKIホールディングスとAOKI合同で、初の「ファミリーデー」を開催しました。当日は15組40名の家族が本社や店舗を訪問し、色の知識を学ぶ「スタイリスト塗り絵体験」やオフィス見学などを通じて、子どもたちが親の働く姿に触れ、仕事への理解を深める一日となりました。



健康経営の推進

従業員が能力を最大限発揮できる環境づくりに向け、健康経営を推進しています。年間休日数の増加やリフレッシュ休暇制度の導入、フィットネスジム「FiT24」の知見を活かし

たヘルスリテラシー向上施策などに取り組み、健康経営優良法人2026(大規模法人部門)に認定されました。



社会

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・サービスを提供し続けるためには、お取引先様との強固な協力体制が不可欠であると考えています。

ファッション事業では、お客様から寄せられたお声をサプライヤーの皆様と共有。品質改善のための会議を定期的に開催し、商品開発の段階から深く携わっていただいています。また、製造現場への訪問を通じて、対面でのコミュニケーションと信頼関係の構築に努めています。



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。

当社グループでは、企業活動が人権に及ぼす影響を正しく認識し、事業に関わるすべての人々の人権を尊重することが最重要課題であると考え「AOKIグループ人権方針」を策定しました。

今後も取締役会の適切な監督のもとで取り組みを推進し、役員・従業員への教育やお取引先様との連携を深め、人権が尊重される持続可能な社会の共創を目指していきます。

AOKIグループ人権方針

1. 人権方針

私たちAOKIグループは「社会性の追求」「公益性の追求」「公共性の追求」という経営理念に基づいて事業を展開しています。この経営理念に示されている想いをさらに進化させたのが、事業コンセプトの「人々の喜びを創造する」です。

「人々」とは、すべてのステークホルダーの皆様であり、喜びを創造する事業活動を通じて、人権が尊重される持続可能な社会を共創します。

2. 人権に対する基本的な考え方

私たちは、企業活動が人権に影響を及ぼす可能性のあることを認識し、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一つと認識しています。私たちは、以下の国際的な原則・基準を尊重し、遵守されるべき原則・基準を理解し、支持します。

- ・「国際人権章典」
- ・「国連 ビジネスと人権に関する指導原則」
- ・「OECD多国籍企業行動ガイドライン」
- ・「ILO 労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」

■ サプライチェーンCSR行動指針の策定と調査、報告の実施

ファッション事業を展開するAOKIでは、持続可能な社会の実現と、お取引先様や工場における適切な労働環境の構築を目指し、独自のCSR調達基準を制定しています。

本基準に基づき、児童労働の禁止やハラスメント・差別の撤廃をはじめ、適正賃金の支給、職場環境における安全性の保証・確認を目的とした定期的な調査・報告体制を敷いています。2025年度においては、パートナー企業である65社194工場を対象に「CSRアンケート監査」を実施し、そのすべての工場において評価項目をクリアしました。



地域に活気と発展を

■「第27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」。2025年10月に開催された第27回公演では、約2,000名のお客様を無料でご招待しました。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27回AOKIグループハーモニーコンサート © 渡部晋也

■ 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。

2026年開催では、エンターテインメント事業が運営する24時間営業のフィットネスジム「FiT24」が出展し、出場者や地元の皆様を対象とした体組成の測定や基礎体力チェックを実施し、イベントを盛り上げました。

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27回長野マラソン(© 信濃毎日新聞社)

次世代に豊かな心を

「公共性の追求」を実践するうえで、地域社会の未来に貢献することも重要であると考え、各事業の特性を活かし、次世代育成の支援を推進しています。

例えば、ファッション事業のAOKIでは、児童養護施設を卒業し、社会へ羽ばたく方々に、スーツの提供および着こなし・マナーセミナーを実施。複合カフェの快活CLUBでは漫画本を自治体へ寄贈することで「子どもの居場所づくり」に寄与しました。さらに、アニヴェルセル・ブライダル事業ではNPO法人や業界他社と連携し、児童養護施設へ屋外遊具を制作・寄贈する取り組みを行うなど、子どもたちが健やかに成長できる環境づくりを推進しています。



NPO 法人、業界他社と連携した遊具寄贈の取り組み

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います。

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いきます。

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います。

	機関設計・施策などの変遷	ボードメンバーと構成の変遷			社外取締役割合 (監査役除く)	女性取締役割合 (監査役除く)
		取締役総数	うち、社外取締役	うち、女性取締役		
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	12名	5名 (2名増員)	2名		
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	13名 (1名増員)	6名 (1名増員)	3名 (1名増員)		
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	13名	6名	3名		
2025年度		13名	7名 (1名増員)	2名		
2026年度		14名 (1名増員)	7名	2名		

取締役会の監督機能強化に向けた取り組み

当社は、取締役会の監督機能のさらなる高度化を目指し、体制の最適化と議論の深化に向けた取り組みを進めています。取締役会の構成においては、2025年度には社外取締役比率を53.8%へと向上させ、過半数の独立性を確保しました。2026年度は、執行体制の強化と迅速な意思決定を目的に社内取締役を1名増員し社外取締役比率は50.0%となりましたが、今後も監督と執行の最適なバランスを維持し

ていきます。この体制基盤のもと、さらなる審議の質的向上と共通認識の醸成を図るため、定期的に役員勉強会を実施しています。最新の経営環境やガバナンス上の重要課題に関するインプットを深めることで、全取締役が一体となって多角的な視点から経営監督機能を果たし、中長期的な企業価値向上を牽引していきます。

指名・報酬委員会の体制強化の取り組み

当社は、ガバナンスの独立性・客観性向上に向け、2025年6月の定時株主総会後の取締役会決議により、指名・報酬委員会を5名体制へ拡充しました。委員5名中4名を社外取締役とし、委員長にも独立社外取締役を選任することで、高い独立性と透明性を確保しています。

当委員会は取締役会の任意の諮問機関として、取締役の

選解任や報酬決定、重要子会社の役員人事、後継者計画などを審議・答申しています。

2025年度は、役員人事や指名プロセス、役員報酬水準の妥当性検証に加え、中長期の企業価値向上に向けたサクセッションプランの具体化について議論しました。今後も実効性の高い監督体制のもと、持続的な成長を支えています。

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	●	●			●		●
上田 雄久 (男性)	取締役執行役員	●	●					●
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					●		

取締役会の実効性向上に向けた取り組みと課題

当社は、取締役会の実効性向上に向け、役割や責務の評価・改善を定期的に実施しています。2026年3月期は外部機関の支援のもと、全取締役を対象に取締役会の構成や経営戦略、経営計画などに関する無記名アンケートを実施し、

2026年5月の取締役会で結果を報告・議論しました。

前回の課題への対応により、運営面などの評価が高まり、実効性向上を確認しました。一方で、さらなる向上に向け、以下の課題を認識しています。

課題Ⅰ：収益性や資本効率を意識した、中長期経営戦略に関する審議のさらなる進化

取り組み	① 事業・業務への理解深耕と情報提供の充実に向け、社外取締役と事業子会社役員の対談・対話の機会を新設・拡充し、現場の事業実態や課題への理解を深めることで、議論の質を向上させます。
	② 審議環境の整備に向け、事前の資料説明の実施や、報告事項の精査・スリム化を進めることで、中長期の重要テーマについて時間をかけて議論を尽くせる運営体制を構築します。

課題Ⅱ：取締役会における多様性の確保および女性比率の向上

取り組み	① 女性活躍推進をさらに加速させ、グループ全体における女性リーダーの登用やキャリア支援など、多様な視点が活きる組織基盤を強化します。
	② 社内取締役候補者の育成として、女性幹部層の人材プールを明確化し、体系的な育成プランを強化することで、計画的な次世代リーダーの創出を図ります。

ガバナンス：田村社長 × 高橋社外取締役 対談

資本効率と市場評価の向上に向けて、 次の成長ステージを描く

AOKIホールディングス
代表取締役社長

田村 春生

AOKIホールディングス
社外取締役

高橋 光夫

AOKIホールディングスは、中期経営計画「RISING 2026」のもと、既存事業の収益力向上と将来の成長に向けた投資を両立しながら、持続的な企業価値の向上を目指しています。本対談では、その実現に向けた経営の考え方や今後の方向性について、田村春生代表取締役社長と高橋光夫社外取締役が語り合いました。

田村：現中期経営計画（以下、中計）の基本的な考え方は、単にトップラインを高めるのではなく、約1,400店舗に及ぶ既存店舗の効率を高め、利益を着実に積み上げていくことにあります。例えば、AOKIの店舗を快活CLUBやFIT24に転換するなど、グループ内で業態を超えた店舗活用を進めています。こうした方針のもと、中計初年度は営業利益が当初計画を上回り、その後も計画に沿って利益を積み上げることができています。

一方で、資本市場からより高い評価を得るためには、既存事業の収益力向上に加えて、将来の成長につながる投資の方向性をより具体的に示していくことが必要だと認識しています。

高橋：私自身も、まず既存事業でしっかりと実績をつくることが何より重要だと考えています。ファッション事業では、ビジネススタイルの変化に対応しながら、カジュアルやレディースなど新たな需要への対応を進め、収益力の面でも着実に競争力を高めています。エンターテインメント事業では、快活CLUBが業界をリードする存在として、シェアと認知度を着実に高めています。アニヴェルセル・ブライダル事業でも、法人宴会需要の取り込みなど、既存アセットを活かした新たな収益機会が広がっています。こうした既存事業の基盤が整ってきているからこそ、次のフェーズでは、これまでのAOKIグループにはなかったような大胆な施策や新規事業へのチャ

レンジ、場合によってはM&Aなどの成長投資にも、より積極的に踏み出せるのではないかと期待しています。

田村：高橋社外取締役のご期待にもあるとおり、中計で掲げている新規・成長投資100億円の枠は、3年間で次の成長の芽をつくるためのものです。したがって、直ちに主力収益として貢献するものではなく、中長期的な企業価値向上につながる投資として捉えています。大切なのは、その先にどのような成長の姿を描いているのかを、より具体的にお示しすることです。例えば、ウェルネスのような新たな領域への展開や、既存事業とのシナジーが見込めるM&Aの検討など、今後はもう一歩踏み込んだ方向感を投資家の皆様にお伝えしていく必要があると考えています。

一方で、当社グループは、中計でお示した方針に沿って、還元と投資のバランスを重視した経営を行っています。2027年3月期の業績予想では配当性向75.7%を見込み、中計期間における総還元性向平均は70%以上の達成を目指します。こうした株主還元を着実に実施しながら、内部留保を過度に積み上げるのではなく、将来の成長投資にも資本を振り向けていく方針です。出店・設備投資についても営業キャッシュフローの範囲を意識しながら進めており、必要な投資は行いながらも、財務の健全性は維持できていると考えています。

高橋：その考え方は非常に重要です。ROEやPBRといった指標は、企業価値向上の結果として現れるものであり、数字だけを追い求めるものではありません。もちろん、経営として意識すべき指標ですが、例えば、テクニカルに負債を増やすことで自己資本を圧縮し、見かけ上のROEを高めるような手法は、AOKIグループが目指す姿ではないと考えています。本業を愚直に磨き、お客様に価値を提供し続ける。その積み重ねこそが収益性や資本効率の向上につながり、健全で持続的な企業価値向上を実現するものだと思います。

田村：私も同じ考えです。ただし、投資家の皆様のなかには、現在の自己資本水準を踏まえ、「資本をどのように活用していくのか」という関心をお持ちの方もいらっしゃると思います。将来のビジネスチャンスに対して、どのように資本を振り向けていくのか。その説明は、今後さらに充実させていく必要があります。既存事業の収益力を磨き続けることと、健全な財務基盤を維持しつつその先の成長機会をつかむための投資を進めること。この両方をバランス良く実行していくことが、結果として資本効率の改善と市場評価の向上につながると考えています。

高橋：今回のお話を通じて、AOKIグループが目指す「持続的な企業価値向上」への方向性は、より明確になったと感じています。既存事業の収益力を着実に高めながら新たな成長投資にも挑戦する。その考え方を資本市場へ発信し、投資家の皆様との対話を重ねることが、企業価値向上につながるのではないのでしょうか。社外取締役として、企業価値向上に向けた必要な提言を、今後も積極的に続けていきたいと思っています。

田村：心強いお言葉をいただき、ありがとうございます。私たちも、短期的な成果だけを求めるのではなく、既存事業をさらに磨き、新たな成長機会への投資を進めることで、中長期的な企業価値の向上を実現したいと考えています。私たちが考える目指す方向性やその進捗を投資家の皆様へ丁寧に伝え、市場からの信頼と期待に応えていきます。持続的な成長に向けて、これからもグループ一丸となって挑戦を続けていきます。

※本対談は、代表取締役社長と社外取締役が、資本効率の向上や成長投資、ガバナンスの強化などについて意見を交わした対談の一部を掲載しています。対談全文は当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://ir.aoki-hd.co.jp/ja/ir/irfiling/integratedreport.html>

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 株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
株アニヴェルセルHOLDINGS
取締役副社長（現任）

2018年10月 株AOKI代表取締役会長
2022年 6月 当社代表取締役会長（現任）
2025年 6月 株AOKI代表取締役会長兼社長
2026年 6月 同社取締役会長（現任）



代表取締役社長

田村 春生

1980年 4月 株横浜銀行入行
1999年 7月 同行横浜シティ支店長
2003年 4月 アニヴェルセル株入社 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株入社
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 株快活フロンティア取締役
2022年 6月 当社取締役副社長
株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（現任）
株快活フロンティア 取締役執行役員（現任）
2025年 6月 当社グループ事業戦略・デジタル・広報管掌
2026年 6月 当社グループデジタル・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 柊允

1993年 4月 当社入社
2004年 6月 アニヴェルセル株取締役副社長
2010年 6月 当社常務取締役
株アニヴェルセルHOLDINGS
代表取締役社長（現任）
2017年 4月 アニヴェルセル株取締役会長
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 アニヴェルセル株取締役
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 アニヴェルセル株代表取締役会長
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（現任）
グループ総務・コンプライアンス管掌
2025年 2月 当社グループ人事・総務・コンプライアンス管掌
（現任）



取締役執行役員

グループ事業戦略・マーケティング管掌

上田 雄久

2004年 4月 当社入社
2008年 1月 AOKI横浜港北総本店店長
2016年 5月 株AOKI販売促進部長
2016年10月 同社取締役副社長
2020年 6月 同社代表取締役社長
2022年 7月 当社専務執行役員
2023年 4月 当社グループ事業戦略推進室長
2026年 6月 当社取締役執行役員 グループ事業戦略・
マーケティング管掌（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 株ドン・キホーテ（現 株パン・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 伊藤萬株（現 日鉄物産株）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
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 株パロックジャパンリミテッド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 日本テレビ放送網株入社
2016年6月 株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 株かんば生命保険入社
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 株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 花王石鹼株（現 花王株）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 松田産業株社外取締役監査等委員
2022年 6月 燦ホールディングス株社外取締役（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 税理士法人プライ
ウォーターハウススカーパス
（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（現任）
2024年 6月 東通産業株（現 Totsu株）社外監査役（現任）
2026年 4月 三本珈琲株社外監査役（現任）
2026年 6月 ヤマシシフィルタ株社外取締役監査等委員（現任）



社外取締役

金井 暁

2003年10月 弁護士登録
あさひ・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

須長 健司

中牧 功一

立川 延之

菅原 壮

小林 修

坂本 宗聰

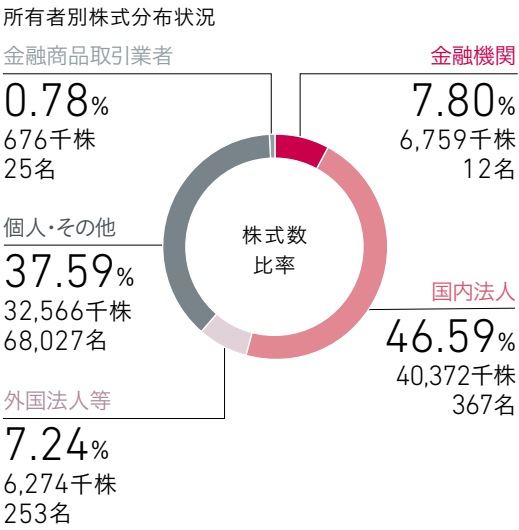
石松 昇

会社概要 (2026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	3,226名(5,984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 (2026年3月31日現在)

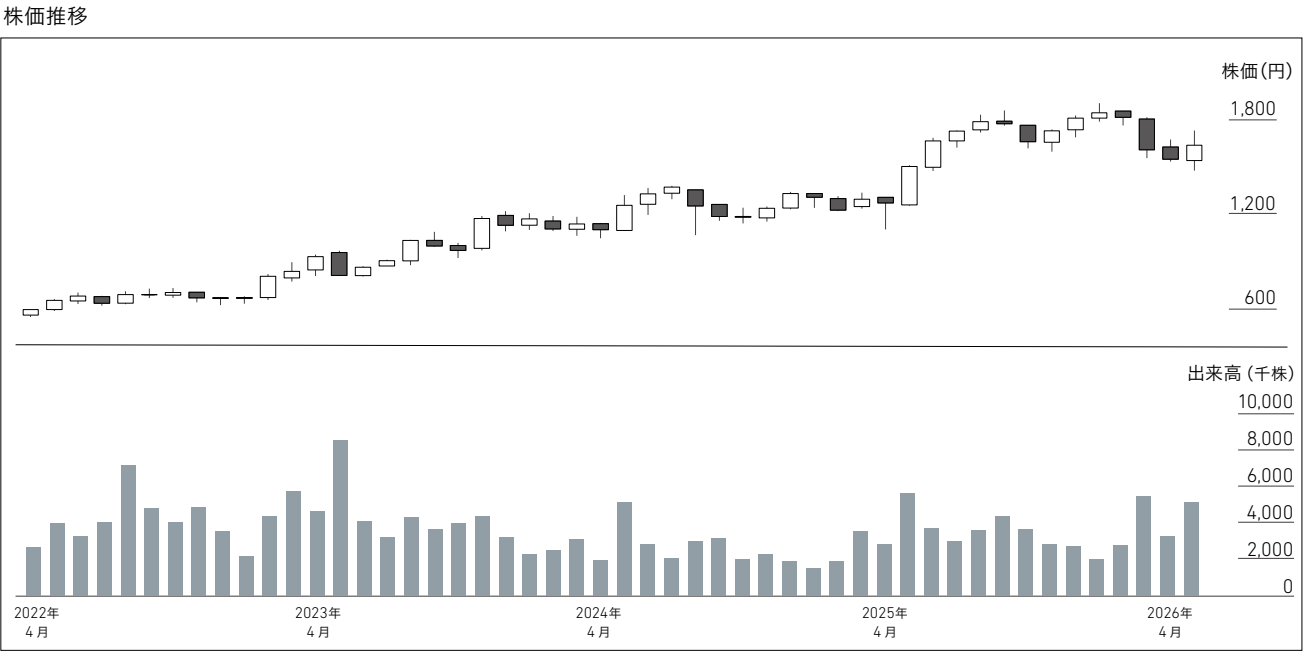
株式の状況
発行可能株式総数..... 133,679,900株
発行済株式の総数..... 86,649,504株
(自己株式2,491,481株含む)
株主数..... 68,684名



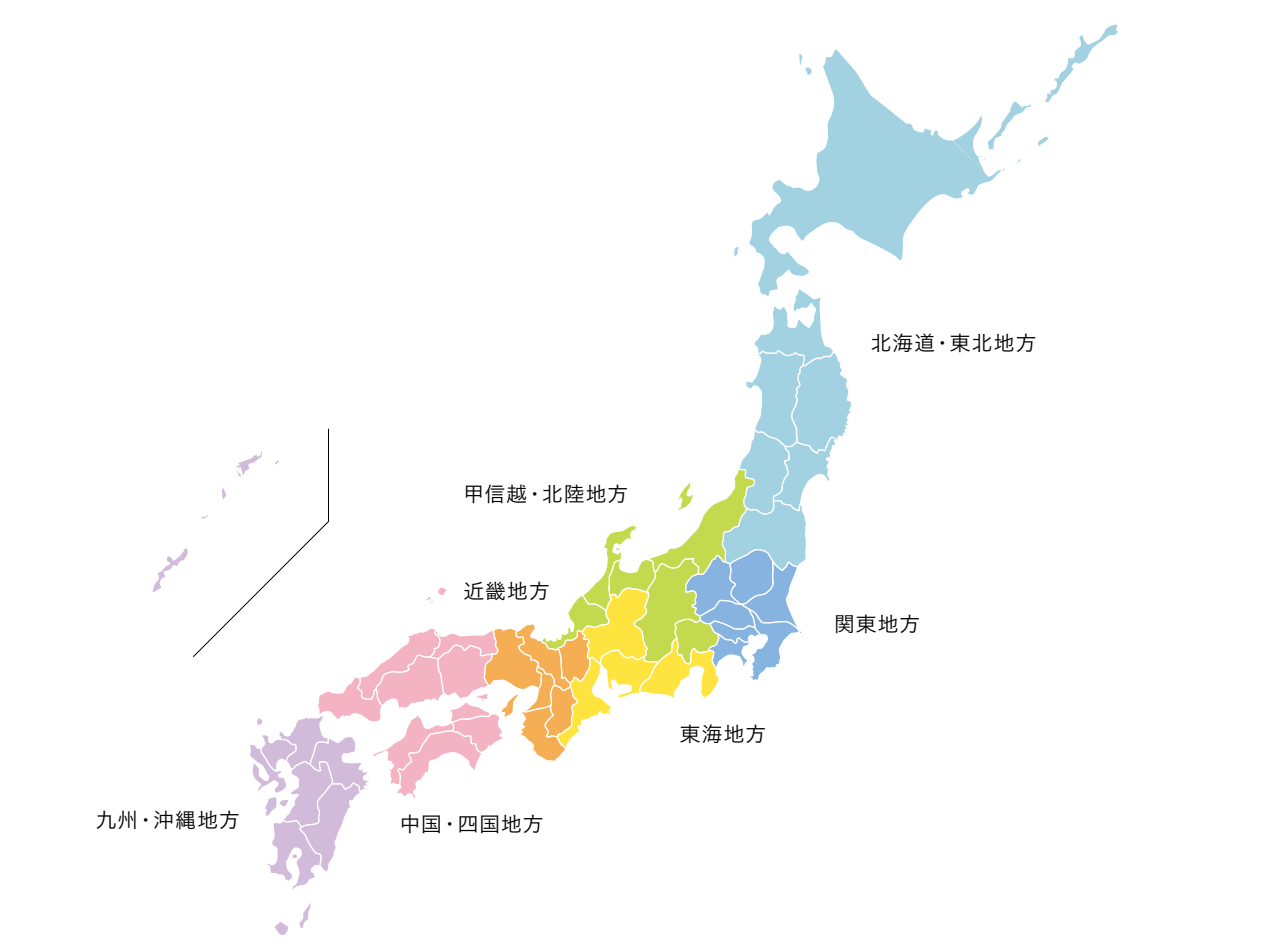
大株主（上位10名）

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	38.51
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,149	6.11
株式会社トレイデアーリ	4,300	5.10
青木 彰宏	2,599	3.08
青木 征允	2,572	3.05
AOKIホールディングス取引先持株会	1,962	2.33
青木 寛久	1,846	2.19
青木 擴憲	1,843	2.19
AOKIホールディングス従業員持株会	1,840	2.18
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,251	1.48

※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 (2026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
ファッション事業	51	273	58	105	80	6	38	611
AOKI	44	212	55	88	56	4	34	493
ORIHICA	7	61	3	17	24	2	4	118
エンターテインメント事業	82	321	63	82	95	51	79	773
快活CLUB	52	185	30	64	78	39	49	497
コート・ダジュール	8	38	19	8	6	2	2	83
Fit24	17	54	8	8	8	6	11	112
自遊空間 他	5	44	6	2	3	4	17	81
アニヴェルセル・ ブライダル事業	0	6	1	1	2	0	0	10
合計	133	600	122	188	177	57	117	1,394