

「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コート・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。

