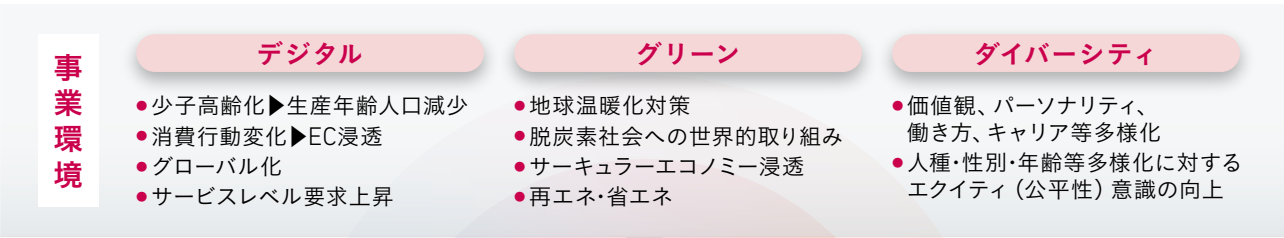


RISING 2026

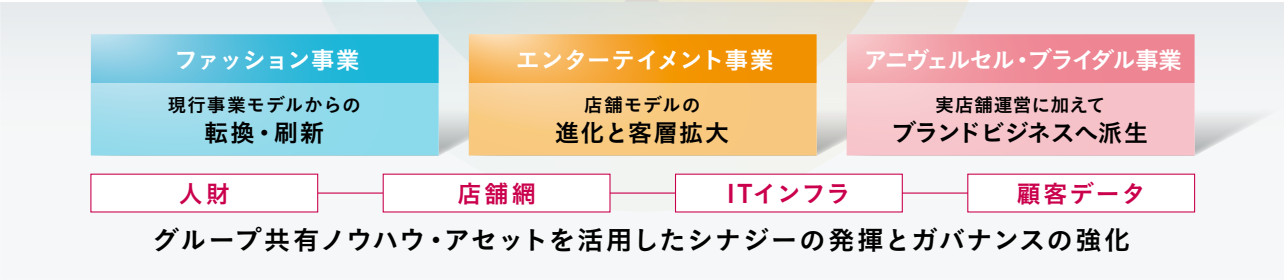
AOKIグループは、次世代、10年先に向けた成長に資する事業展開を目指し、2024年度から2026年度までの3ヶ年を対象とした中期経営計画「RISING 2026」に取り組んでいます。

中期経営計画骨子

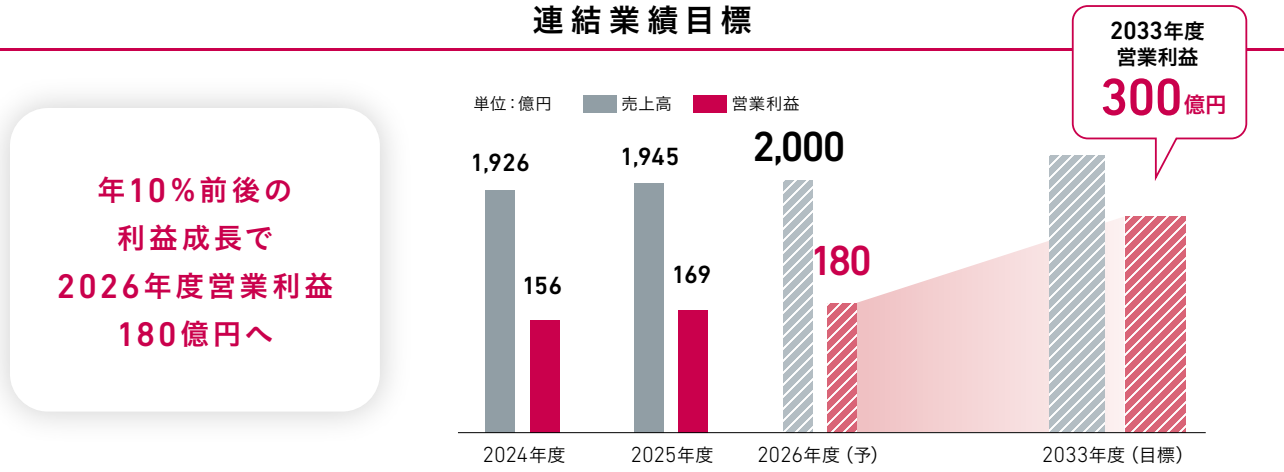


中期経営方針

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



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

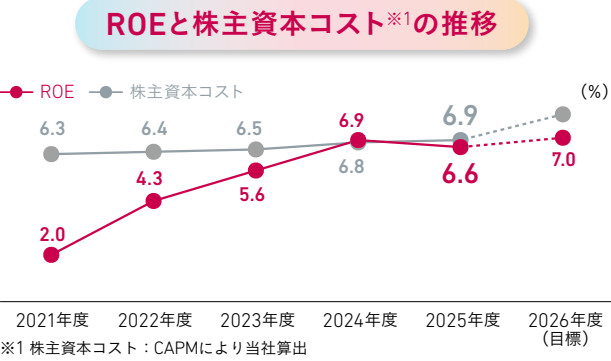
人財	人財育成・活用 事業間の人財交流	3事業間でのジョブローテーションの実施（繁忙に応じた人財活用） - 異なる事業の体験による新たな発想、発見 - グループ全体をマネジメントできる経営者候補の育成
店舗網	全国の店舗網を活かした 事業間のシナジーと 新たな収益機会の創出	- 約1,400店舗の開発・運営データ活用による効率経営の実現 - 遊休スペースの活用、複合店舗およびグループ内転貸の実施 - 他社転貸および駐車場有効活用
ITインフラ	グループ横断的な ITインフラ基盤と 業務効率の向上	- 基幹業務オンライン化の コラボフローシステムのグループ導入 - DX活用による店舗オペレーションの効率化
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4,500万名データの活用 - グループ名簿を活用した広告事業の展開

経営指標の進捗

- 2025年度の業績は、策定時の計画に対して売上高はおおむね計画どおり、営業利益はやや上回る進捗
- 資本収益性はやや低下した一方、投資効率および市場評価指標は改善傾向
- 最終年度となる2026年度の業績は、当初目標に沿って進捗する見通し

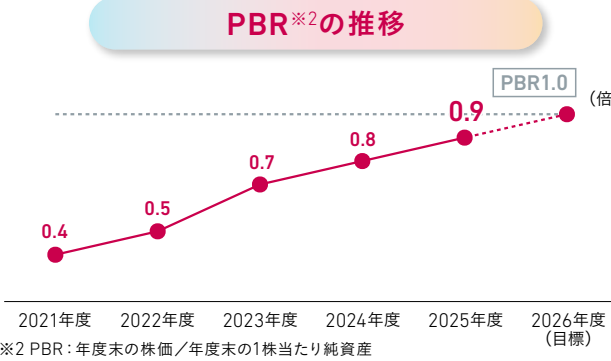
	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度計画	2026年度 当初目標	2023 ▶ 2026年度 実績 当初目標
売上高	1,877億円	1,926億円	1,945億円	2,000億円	2,000億円	+2.2%/年
営業利益	138億円	156億円	169億円	180億円	180億円	+10.0%/年
営業利益率	7.4%	8.1%	8.7%	9.0%	9.0%	+1.6pt
ROIC （投下資本利益率）	5.2%	6.0%	6.6%	—	6.7%	+1.5pt
ROE （自己資本利益率）	5.6%	6.9%	6.6%	—	7.0%	+1.4pt
EPS （1株当たり純利益）	90.0円	113.9円	112.5円	—	120.0円	+30.0円
PBR （株価純資産倍率）	0.7倍	0.8倍	0.9倍	—	1.0倍	+0.3pt
グループ全店舗数 （直営店舗）	1,334店	1,332店	1,348店	1,382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

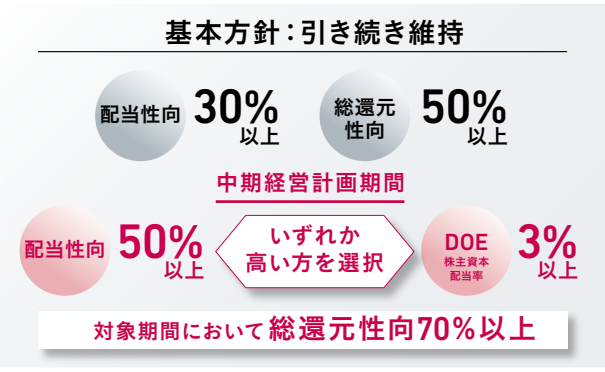
- 分析・評価
- 2025年度のROEは6.6%、株主資本コスト6.9%を下回る水準
 - 株主投資家の期待収益率を充足できていない現状を、重要な経営課題と認識
 - 本業の収益力向上が最優先事項
- 改善の方向性
- 売上高当期純利益率
- ROE目標7.0%達成には、現状の4.9%から5.2%まで改善が必要であり、既存店の利益率改善が最優先事項
- 総資産回転率
- 新規出店により事業用資産は増加傾向であり、低投資出店と稼げる店舗づくりが課題
- 財務レバレッジ
- 自己資本の積み上がりによる資本効率の低下を抑制し、ROE向上に向けた財務戦略および最適な資本構成の再検討が課題



PBRの現状分析・評価と課題

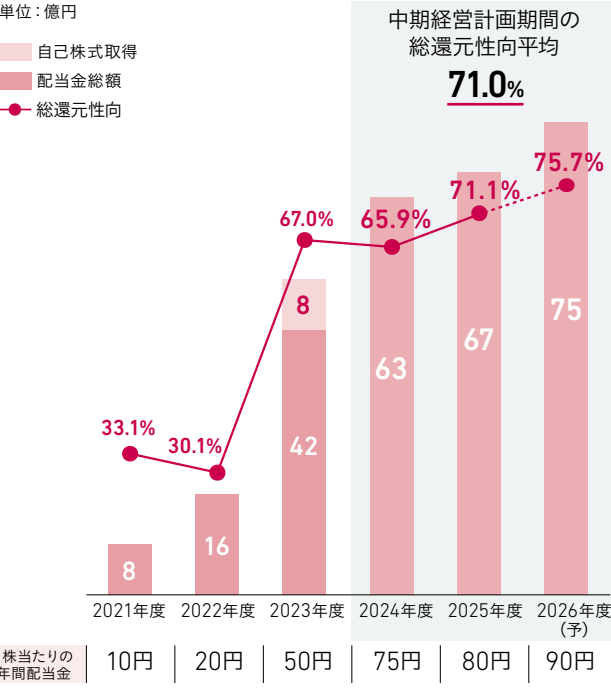
- 分析・評価
- 2024年度まではコロナ禍からの回復に加え、利益率の改善およびエンターテインメント事業の成長期待により上昇傾向
 - 2025年度は、積極的な株主還元姿勢および将来の成長に対する期待感を背景に期中は1倍を超える期間もあるなど上昇傾向も、依然として1倍割れ
- 課題
- 中期経営計画目標の必達と持続的な利益成長による信頼獲得
 - 資本コストを安定的に上回る収益性の確保

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。