

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/>

# AOKI Holdings

統合レポート 2022





プロフィール

- 02 経営理念
- 03 価値創造の歩み
- 05 グループ概要
- 07 財務・非財務ハイライト

成長戦略

- 09 社長メッセージ
- 13 価値創造モデル
- 15 特集 サステナビリティ経営の強化に向けて

事業概況

- 17 ハイライト
- 19 ファッション事業
- 21 アニヴェルセル・ブライダル事業
- 23 エンターテインメント事業

サステナビリティ経営基盤

- 25 サステナビリティビジョン
- 26 AOKIグループの経営理念とサステナビリティの考え方
- 27 マテリアリティ・KPI
- 29 環境
- 31 社会
- 33 ガバナンス
- 35 取締役・監査役

- 37 会社情報

編集方針

「統合レポート2022」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が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3社  
対象期間：2022年3月期(2021年4月1日～22年3月31日)  
ただし、一部2022年4月以降の内容も含まれます。

「統合レポート 2022」の位置付け



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

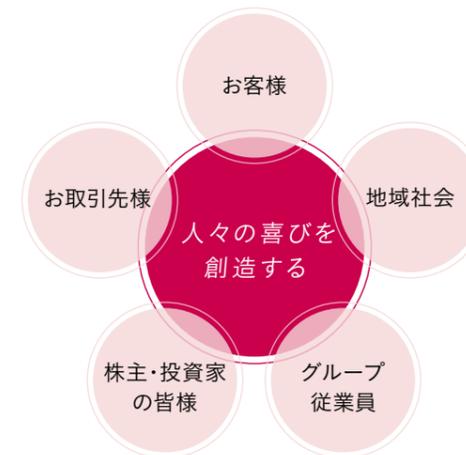
社会性の追求をした上でさらに、適正利潤を確保し適正配分することです。つまり、税金等を支払うことにより社会還元してゆくことです。

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。

事業コンセプト

人々の喜びを創造する  
生命美の創造



「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。

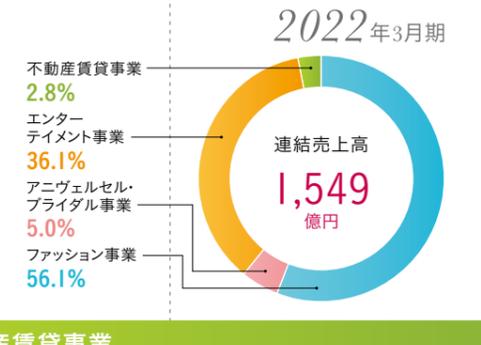
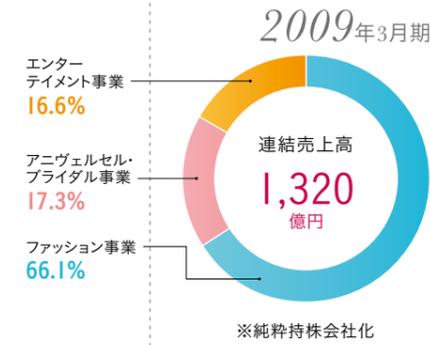
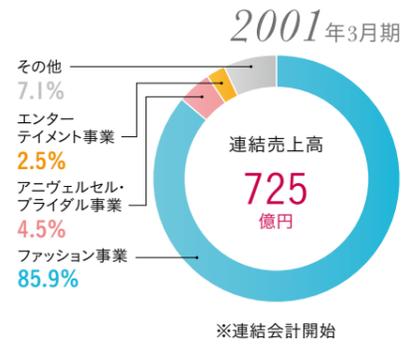
グループロゴ



グループロゴマークでは、AOKIグループの経営理念である「社会性の追求」「公益性の追求」「公共性の追求」を「無限大」のマークでシンボル化し、グループの無限大の力と可能性を表現しております。

# 時代の変化に応じて、常に新たな価値を創造。

1958年に紳士服の外商として創業したAOKIグループは、お客様に喜びと感動を提供するために企業活動を推進してきました。あれから約65年、時代が変化し、価値観や生活様式が多様化するなか、私たちは新たな事業を創出することで、人々の喜びを創造するために挑戦しています。



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

ファッション事業

**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** 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



**1998** エンターテイ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



**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** 複合カフェ「快活CLUB」1号店開店



**2003** 産学協同研究開発スタート

**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** 創業60周年

**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** 新しいウエディングスタイルの提案



**2020** シェアリングスペースの展開

**2022** 東京証券取引所プライム市場へ移行

## 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(バーティカル・マーチャンダイジング)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。ブライダル、エンターテイメントなど、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、新しいウエ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“新しい価値”を創造していきます。

モノの豊かさ

心の豊かさ

高度経済成長

バブル経済

少子高齢化の進展

# フィールドは、 人々の多彩なライフシーンへ。

日々の仕事をがんばる、重要なプレゼンに臨む、シェアリングスペースで学び遊ぶ、家族や友人とカラオケを楽しむ、適度な運動で健康を維持する、大切な人とデートする、最幸の結婚式を挙げる——  
人生のさまざまなシーンを美しく輝かせ、喜びに満ちあふれたものにするために、  
AOKIグループは、ファッション、ブライダル、エンターテインメントなど、多彩な事業を展開しています。

## ファッション事業

### “装う楽しみ”を演出する

ファッションを通じて、人々の人生を美しく輝かせ、喜びに満ちあふれたものにする——その想いを胸に、高品質なモノづくり、多様なお客様の嗜好にお応えする商品の創造・開発に取り組み、あらゆるライフシーンに“装う楽しみ”と“価値あるスタイル”を提案しています。



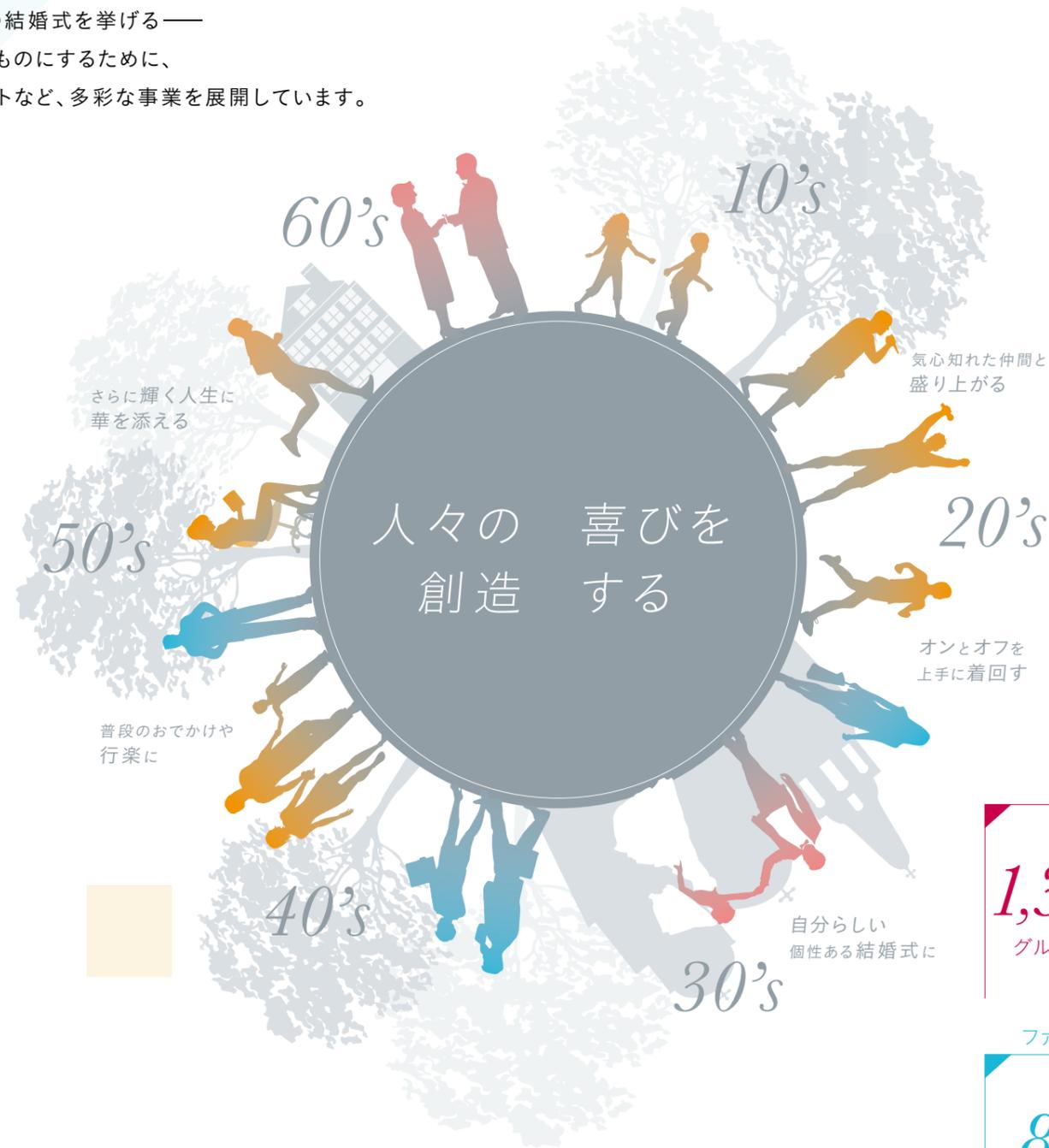
## アニヴェルセル・ブライダル事業

### 輝く“祝福の時”を彩る

最愛の人との思い出の日、大切なご家族の記念日、かけがえのない友人の誕生日——おふたりの最幸の結婚式だけではなく、あらゆる人々の幸せな瞬間を“記念日”にするお手伝いをしています。



ANNIVERSAIRE



## エンターテインメント事業

### “オンを楽しむ、オフを楽しむ”を提供する

お客様一人おひとりの暮らしを、より楽しく、より豊かなものにしていただくために——「快活CLUB」、「コート・ダジュール」、「FIT24」を通じて、価値ある時間と空間を、お手頃な価格と心のこもった接客で提供しています。



1,328店舗  
グループ総店舗数

ファッション事業

894千着  
スーツ販売着数

2,988名  
(5,564名)  
グループ従業員数  
( )内は、契約社員および  
パート・アルバイト社員の  
年間平均雇用人数(1日8時間換算)

アニヴェルセル・ブライダル事業

2,595組  
年間施行組数

2.0%  
グループ  
女性管理職比率

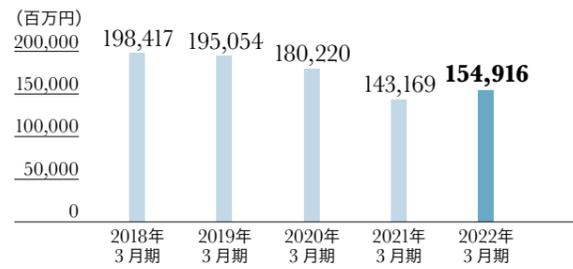
エンターテインメント事業

4,011万人  
年間来店客数  
(快活CLUB、コート・ダジュール)

(2022年3月期)

財務

売上高



※2020年3月期より不動産賃貸にかかる損益を営業外損益から営業損益に計上し、2019年3月期については組み替え後の数値を記載しております。  
 ※2021年3月期以前の数値は収益認識会計基準等を遡及適用していません。

営業利益又は営業損失、営業利益率



有利子負債、負債資本倍率(D/Eレシオ)

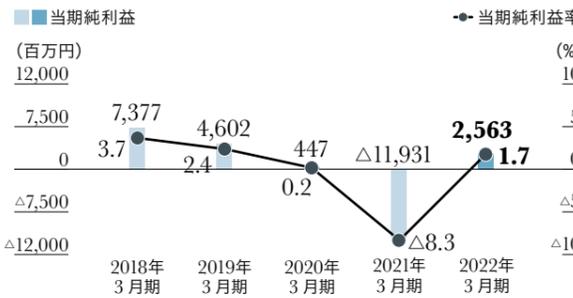


非財務

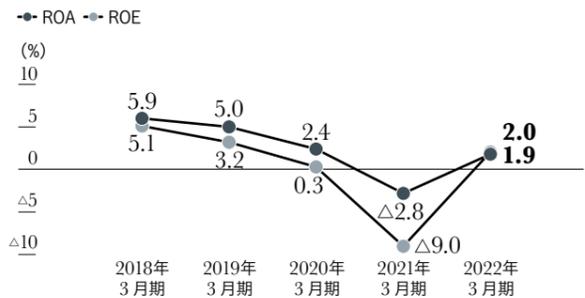
正社員数



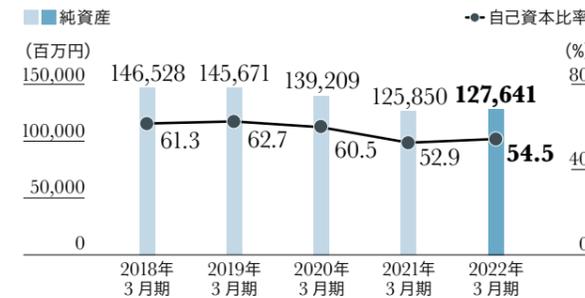
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失、当期純利益率



ROA/ROE



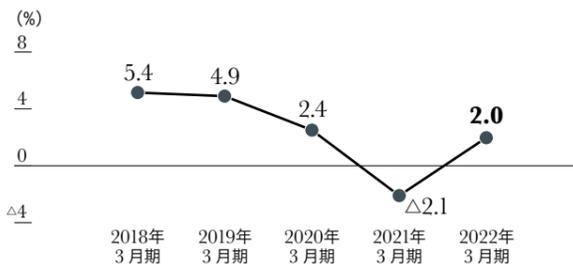
純資産、自己資本比率



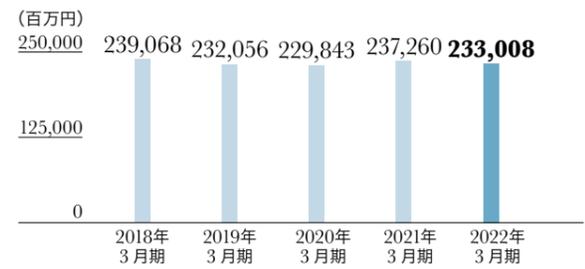
女性比率



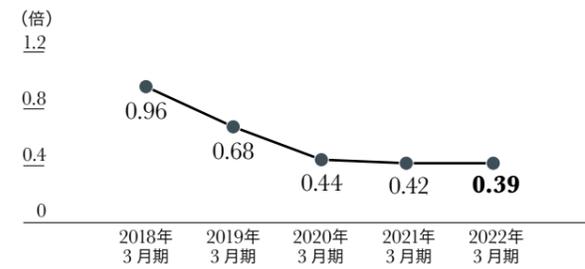
投下資本利益率(ROIC)



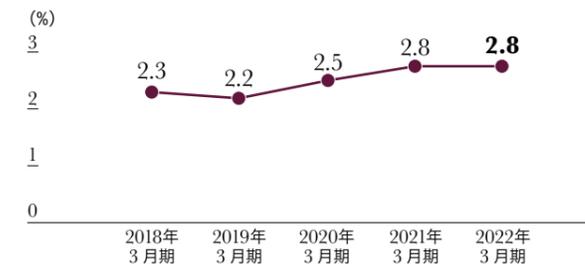
総資産



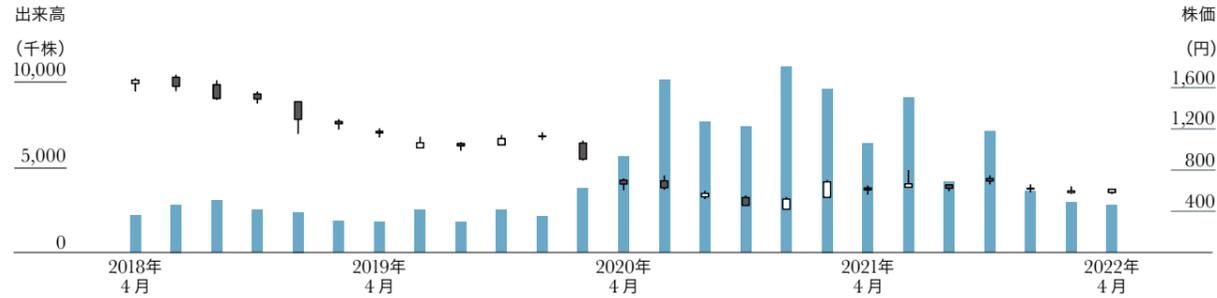
株価純資産倍率(PBR)



障がい者雇用率



株価推移



配当、配当性向



総店舗数



## 社長メッセージ

業績回復の手応えを  
持続的な成長につなげていくために  
事業構造や店舗オペレーションの  
改革に注力してまいります。

AOKIホールディングス 代表取締役社長  
東 英和

## 変えるべき事柄を着実に変えていく

2022年6月に代表取締役社長に就任いたしました東英和です。私はAOKIグループに参画する前の(株)トリイ\*に入社し、(株)AOKIのマーケティング・販売促進や経営戦略企画を担当後、2019年から(株)快活フロンティアの取締役、2021年からは同社代表取締役社長を務めてまいりました。グループ外企業出身の私が事業会社のみならずAOKIホールディングスの代表に就任した重責に改めて身が引き締まる思いです。同時に、世界の先行きが不透明さを増し、社会や生活者のニーズがめまぐるしく変化するなか、社長としてAOKIグループを持続可能な事業構造へと改革していくことに大なる挑戦心を掻き立てられています。

私がこれから成すべきことは、変えないこと、変えることを明確に分け、変えるべきことを着実に実践していくことだと考えています。

AOKIグループには、創業以来、多くの先達が学び、胸に刻み続けてきた確固たる経営理念があります。また、事業環境の変化に対応するために早くから事業の多角化を進めてきました。こうした当社グループの特長や強みを維持・強化していくためには、目の前の業績に一喜一憂せず、10年20年という長期的な視点で企業価値を高めていくことが不可欠であり、会長である青木彰宏のリーダーシップのもと「人々の喜びを創造する」AOKIグループらしい新たな事業構想の実現に向けて邁進してまいります。

一方で、上場して30年以上、ブライダルやエンターテイメントなど新事業に進出してから20年以上を経て、事業会社のビジネスモデルや仕事の進め方などにおいては時代の変化に対応し切れていない事柄が少なからず存在しています。こうした課題に正面から向かい合い、短中期の視点で改革を実行し、1年ごとの結果に責任を果たしながら

AOKIグループをアップデートしていくことが私のミッションです。

将来のポテンシャルを“探索”する役割を会長が、既存事業の課題を深掘りする“深化”を私が担う、いわゆる「両利きの経営」をグループの従業員とともに推進していくことで、AOKIグループの持続的な成長を目指していきます。

※中京地区を中心に紳士服小売事業を展開、2003年子会社化、2005年合併

## 新しい生活様式に合わせ、新たな価値を創造

中長期戦略の前に、足元の業績についてお話しします。

2022年3月期の業績は、各事業において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を継続的に提供したことで、4期ぶりの増収増益となりました。2023年3月期については、新型コロナウイルス感染症の広がりが一定程度継続し、消費者の働き方の変化に伴う生活様式の変化も継続していくものと思われます。こうしたなか、当社グループはこれまで注力してきた変化対応をさらに推し進め、新商品や新サービスの継続的な提案、業態の進化に向けた施策の継続を通じて企業改革を成し遂げたいと考えています。これらにより2023年3月期の業績は、一層の回復を見込み、売上高は1,661億円、営業利益は77億円を見込んでおります。

## アフターコロナ時代の新たな消費体験を提供

次に、中長期視点での改革の方向性についてお話しします。現状、大きく4つあると考えています。

ひとつは、事業ポートフォリオのアップデートです。国内での多角化で成長してきた当社グループは、少子化するわち市場縮小という不可避の事態に対処していく必要が

あります。そのためには、従来の大量生産・販売・消費を前提としたビジネスから、既存の商品・サービスをアフターコロナのライフスタイルに対応したモノ、コト、サービスへと再定義することや組み合わせるなどして、新たな消費体験を提供していくことが必要です。実際、コロナ禍のこの1年の業績回復を支えたのは、在宅や外出などシーンを問わずに着用できるAOKIのパジャマスーツ®であり、エンターテイメント色が強い複合カフェ施設からシェアリングスペースへと用途開拓を進めた快活CLUBであり、通常の結婚式に替わるフォトウエディングなどです。また、在宅で運動不足を感じるお客様を対象としたセルフ型フィットネスジムのFIT24も好評でした。私はこれらの回復力をより強固なものとするために、商品販売からサービスまでのAOKIグループの多様な事業機能を活かしながら、店舗という空間に新たな息吹を注いでいきたいと考えています。

### DXを活用したオペレーション改革で 経営効率を高める

2つめは、DX活用による店舗オペレーション改革です。その象徴が、2022年6月の(株)ランシステムとの資本業務提携です。複合カフェ「スペースクリエイティブ自遊空間」を全国展開する同社と提携したねらいは、店舗数の拡大だけでなく、フランチャイズシステム、会員登録手続きや入退店、遠隔からのリモート接客をはじめとした店舗の無人化・省人化システムを導入するオペレーション改革にあります。実は提携に先立ち、すでに快活CLUBではこのシステムを活用しており、結果として経営効率が改善され、営業利益率が上昇しました。

無論のこと、すべての店舗オペレーションが無人化されるわけではなく、ファッション商品販売やウエディングサー

ビスなどはお客様に寄り添った人による手厚いサービスが価値向上のカギとなります。お客様が望む本質的な価値、当社グループが提案する新たな消費体験という軸に沿って効率的に経営資源を活用していきたいと考えています。

### ハイブリッド人材の育成を通じて 従業員のやりがいと生産性を向上

3つめは、前述したDXによる経営効率向上策の一環としての“ハイブリッド人材”の活用です。

当社グループの事業はそれぞれ繁閑に大きな差があります。当社は、この繁閑を従業員の増減で平準化していくことも想定して事業の多角化を開始したのですが、各事業が順調に成長してきた結果、それぞれの事業で専門性を高めることとなりました。もちろん、それ自体は高品質なサービスを提供するために必要なことであり、多様な人材は当社グループを支えるかけがえのない財産です。今後はますます少子化が進み、労働力の確保が大きな経営課題になるなか、さらに従業員と会社がともに成長し、業務内容に見合った報酬と収益性の向上を両立させていくためには、繁閑に応じて複数の業務を行き来するマルチスキルを持ったハイブリッド人材が必要だと考えています。こう言いますと、なかには「専門外のことをしたい人材が存在するのか」「業務負担が高まらないか」といった意見もあがってきます。しかしながら快活フロンティアにおいて、カラオケ、複合カフェ、フィットネスと、24時間のなかで職場を行き来する人材を育成し、試行したところ、経営効率が向上したのはもちろんのこと、従業員にとっても「改めて自分が何をしたいのかを考えるきっかけとなった」「新たな職場・業務を通じた気づきがあり、業務改善や新事業のアイデアにつながった」という声が届きました。現状、約150名がハイブリッド人材として



活躍しており、今後も成長意欲と挑戦心をあわせ持つ人材を結集して300人規模にまで拡大させたいと思います。

### サステナビリティ経営を基軸に

4つめの改革は、サステナビリティ経営の本格的な実践です。

当社グループはこれまでもコーポレートガバナンスやコンプライアンス体制の強化、省エネ、人材育成など社会の要請や成長戦略に基づくさまざまな取り組みを実施してきました。また近年は、気候変動問題やサプライチェーンにおける人権問題など、非財務指標である「ESG(環境・社会・ガバナンス)」への取り組みが財務指標と同様に企業の大きな評価軸として定着しつつあります。成長戦略の推進による業容拡大は、利益とともに新たなリスクを生み

出す可能性も高まる時代となっています。

こうした考えから、当社は2021年12月、「サステナビリティ委員会」を設置し、自社の事業特性に対応したマテリアリティ(重要課題)とKPIを特定しました。今後はこのマテリアリティをもとに、課題解決のプロセスを事業機会として、すなわち成長戦略と位置づけていくとともに、TCFDへの対応などリスク管理施策についても計画的に進めていきます。

これら各種施策は、変えるべきことを変えていく事柄の一端ではありますが、今後も引き続き市場縮小、労働人口減少といった事業環境に果敢に立ち向かい、AOKIグループらしいユニークで大胆な挑戦を通じてコングロマリット・プレミアムを発揮し、企業価値を高めてまいります。

ステークホルダーの皆様には今後とも一層のご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

時代に合わせた  
“喜び”の創造とイノベーションで、  
より良い未来社会の実現に貢献します。

AOKIグループは事業環境に合わせた新たな商品・サービスを展開してきました。  
これからも、「接客力・人財」「店舗開発・運営力」「商品・サービス企画力」「顧客基盤」の4つの強みを活かし、  
サステナビリティビジョン「喜び」のイノベーションで、より良い未来を創造できる事業を展開し、  
社会課題の解決に貢献し続けます。



- 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



未来のビジネス探索



既存事業の深化

- 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
- 人財**  
一人ひとりに働きやすさ・やりがい
- 環境**  
地球環境に優しさを
- 地域社会**  
地域に活気と発展を
- 人権**  
責任あるサプライチェーンを
- ガバナンス**  
より健全な経営体制を



“喜び”のイノベーションで、より良い未来を

サステナビリティ経営の強化に向けて

# AOKIグループの年間活動トピックス

AOKIグループは、「ウール・エコサイクル・プロジェクト」やエコ商品の開発などをはじめとしたサステナビリティ活動に従来から力を注いでまいりました。

2021年度は、グループ各社が参加するSDGs勉強会を開催したのを機に、サステナビリティ経営の本格化に向けてさまざまな取り組みがスタートしました。

## 気候変動への対応検討と「TCFD提言」に基づく情報開示の実施

企業経営において、気候変動によるリスク・機会を認識し、事業戦略に織り込む重要性は年々高まっています。こうした背景を踏まえ、気候変動が企業などに与える影響に関する情報開示を求める「TCFD提言」に賛同し、グループの事業活動や財務に与える影響が大きい気候変動リスク・機会の特定や対策などに

ついて議論を続けてきました。これらの議論や2021年12月に設置したサステナビリティ委員会を中心とした審議の結果を踏まえ、2022年6月には「TCFD提言」に基づく情報をWebサイト上で公開。今後も議論を継続することで同提言の枠組みに沿った情報開示を推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### SDGs勉強会実施



各社の役員から若手社員までが参加し、「本業を通じてSDGsに取り組む意義」を学ぶ勉強会を2021年6月に実施しました。大学教授によるSDGs経営をテーマにした講演に続き、Z世代にあたる大学生のSDGsへの認識やAOKIグループのイメージをまとめた映像を上映。「バリューチェーンマッピング」というSDGsのフレームワークのひとつを用いたワークショップでは、「10年後のありたい姿」について活発に議論しました。

### 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

**Step 1**  
ワークショップ開催  
各事業のリスク・機会とありたい姿の検討

**Step 2**  
ワークショップ開催  
グループのありたい姿、重要課題とKPIの検討

**Step 3**  
ビジョン・重要課題・KPI策定  
ワーク結果まとめとサステナビリティストーリー作成



ESG/SDGsプロジェクト スタート

サステナビリティ委員会設置

第1回サステナビリティ委員会開催

「TCFD提言」に基づく情報開示

2021年6月

7月

8月

9月

10月

11月

12月

2022年1月

2月

3月

4月

5月

6月

AOKIホールディングス  
専務執行役員  
グループSDGs担当

荒木 渉



#### SDGs勉強会 参加者の声

SDGs勉強会には各社の役員から若手社員までが参加し、「なぜSDGsに取り組む必要があるのか」について、AOKIグループ全体で共通認識を持つことができました。特にSDGsに興味・関心の高いZ世代の学生の皆さんのご意見から、自社内で考えているよりも世の中ではSDGsに対する理解と責任が求められているという危機感を共有できた意義は大きいと思います。

また、グループワークを通じて当社の存在意義を再定義し、全社員で共有する取り組みを行う必要性を感じました。この勉強会での議論は、当社グループの本格的なSDGsの取り組みに向けた第一歩となり、2021年10月にスタートした「AOKIグループESG/SDGsプロジェクト」につながりました。

#### サステナビリティストーリーづくり 参加者の声

プロジェクトメンバーとしてSDGsや将来のグループ全体のありたい姿を考えるワークショップに参加したことで、新たな発見が多くありました。また、普段の業務ではコミュニケーションを取ることが少ないグループ会社の皆さんとひとつの目標に向かって議論できたことは、とても刺激的でした。

AOKIグループには複数の業態があるため、「それらを結びつけているものは何か？」考えるのは難しい点もありました。しかし、ディスカッションを通じて自分の所属しているエンターテインメント事業の強みと課題が明確になったように感じます。これからもSDGsプロジェクトを通じて、取り組みを進化させていきたいと考えています。

株式会社快活フロンティア  
商品本部

糠谷 実穂



ハイライト

市場環境やライフスタイルの変化に対応した諸施策の実施  
および新型コロナウイルス感染症の影響が  
やや減少したことなどにより増収増益。

セグメント別売上収益

不動産賃貸事業  
売上高構成比

2.8%

売上高 44億円  
営業利益 8億円

ファッション事業  
売上高構成比

56.1%

売上高 886億円  
営業利益 47億円

エンターテイメント  
事業  
売上高構成比

36.1%

売上高 569億円  
営業利益 5億円

アニヴェルセル・  
ブライダル事業  
売上高構成比

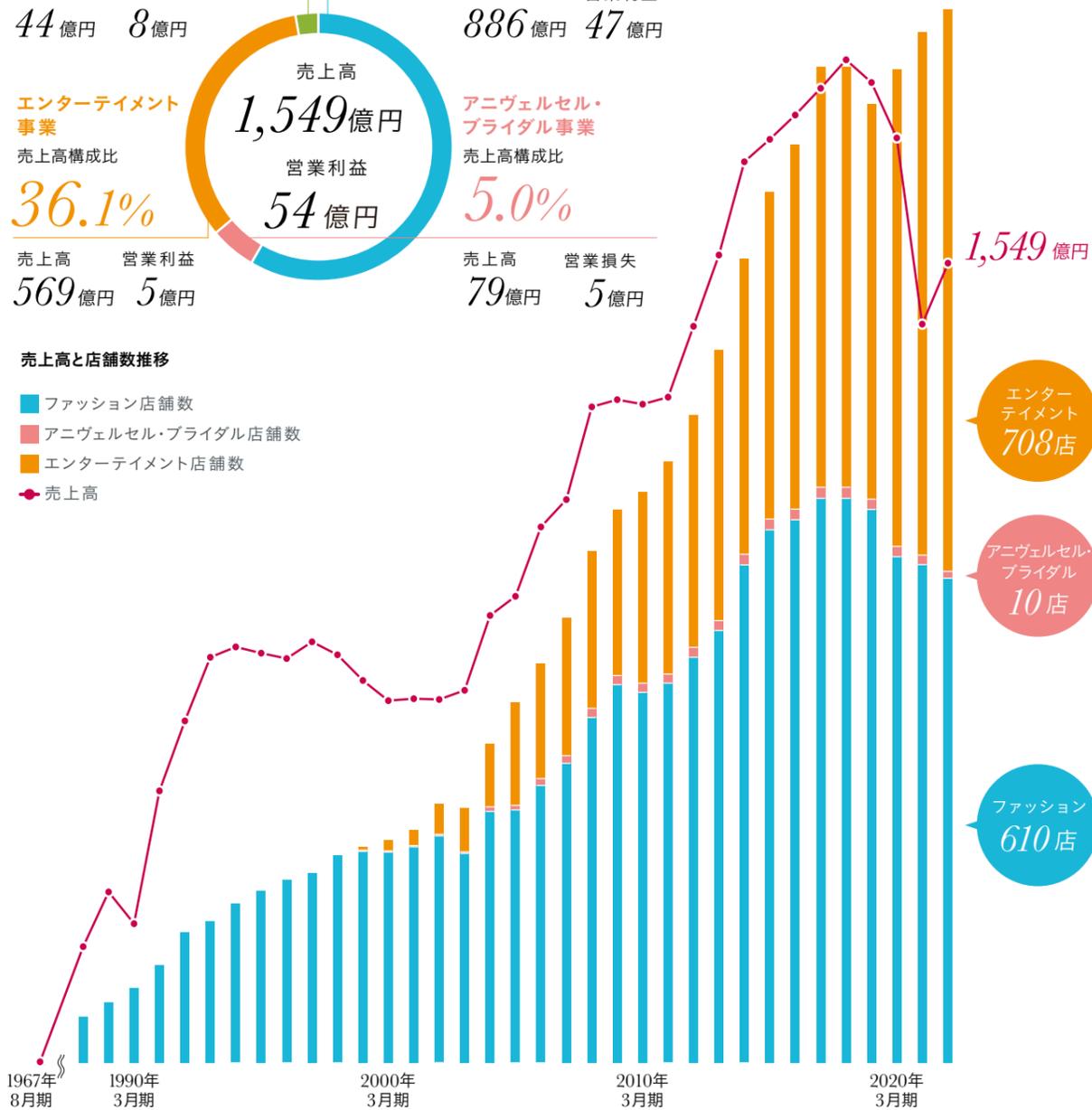
5.0%

売上高 79億円  
営業損失 5億円



売上高と店舗数推移

- ファッション店舗数
- アニヴェルセル・ブライダル店舗数
- エンターテイメント店舗数
- 売上高



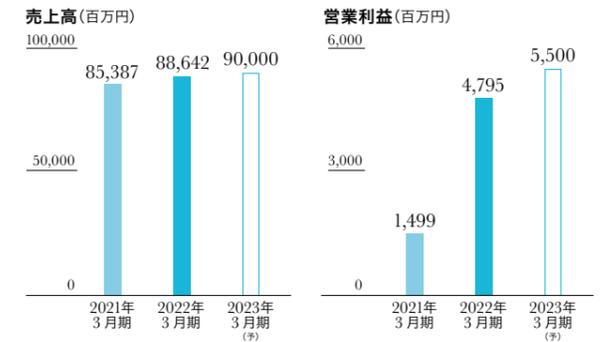
(2022年5月12日時点の見通し)

ファッション事業 業績概況

2022年3月期の取り組み

商品面では、発売以来、累計販売着数が15万着を超えた大ヒット商品「パジャマスーツ®」のラインナップを拡大するとともに、関連商品として「スーツ屋の仕立てたTシャツ」を新たに展開しました。また、「MeWORK(ミワーク)」プロジェクトの商品やオン・オフ使える着回し商品などのレディースアイテムを拡充しました。店舗面では、2店舗を新規出店した一方、営業効率改善のため21店舗を閉鎖しました。これらの諸施策の実施や、フレッシュアズ商戦が好調に推移したことおよび新型コロナウイルス感染症の影響が年間を通してやや減少したことなどにより、売上高は886億42百万円(前年同期比3.8%増)、営業利益は47億95百万円(前年同期比219.9%増)となりました。

2022年3月期実績と2023年3月期見通し



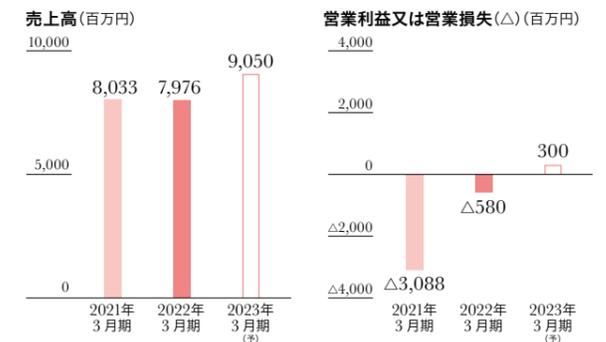
アニヴェルセル・ブライダル事業 業績概況

2022年3月期の取り組み

1998年の開業からプロデュースさせていただいた結婚式が10万組を迎え、アニヴェルセル10万組感謝祭「キセキ」を約10ヶ月間開催しました。また、新生活様式に合わせた「チャペルウェディング」や「ファミリーウェディング」の提案を強化しました。施設面では、契約満了等に伴い2店舗を閉鎖しました。これらの諸施策の実施や新型コロナウイルス感染症の影響が年間を通してやや減少したこと、前年同期は一部期間に全施設で挙式・披露宴を見合わせていたことなどにより、施行組数が大きく増加し、売上高は79億76百万円、営業損失は5億80百万円(前年同期は営業損失30億88百万円)となりました。

※収益認識会計基準等の適用による売上高への影響が大きいため前年同期比は記載しておりません。

2022年3月期実績と2023年3月期見通し

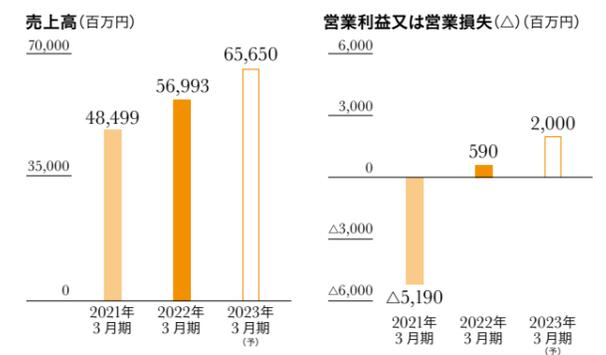


エンターテイメント事業 業績概況

2022年3月期の取り組み

まん延防止等重点措置適用により一部店舗で時間短縮営業はあったものの、全業態で感染症対策を徹底し営業を継続しました。快活CLUBは、テレワークなどの需要の高まりを受け「日本全国どこでもオフィス」プロジェクトを推進し、鍵付完全個室やビジネス・学習コンテンツを拡充しました。コート・ダジュールでは、新しいカラオケの楽しみ方を提案しました。Fit24は、健康志向の高まりなどを背景に引き続き順調に推移しました。店舗面では、74店舗を新規出店した一方、25店舗を閉鎖しました。これらの諸施策の実施や新型コロナウイルス感染症の影響が年間を通してやや減少したことなどにより、売上高は569億93百万円(前年同期比17.5%増)、営業利益は5億90百万円(前年同期は営業損失51億90百万円)となりました。

2022年3月期実績と2023年3月期見通し



※2021年3月期の数値は収益認識会計基準等を適応しておりません。

# ファッション事業

新しい生活様式に対応し、「ライフ&ワークスタイル」業態として進化し続けていきます。



## AOKIの特長



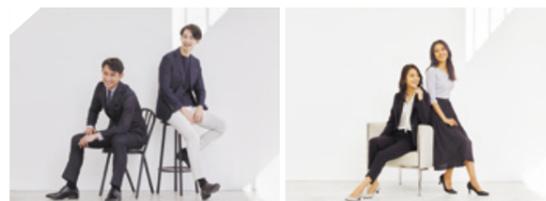
### 接客 業界初の「スタイリスト制度」を導入

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。



### 店舗 郊外から都心まで全国各地に展開

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た出店戦略を推進。現在、郊外型に加え、オープンモールやインモール(SC型)、ビルインや商店街を含む都心・駅前などの立地にも展開しています。また、大きいサイズの専門店を、単独および一部のAOKI店舗内に展開しています。



### 商品 お客様のニーズに応じた多彩な商品展開

商品の企画から販売までを一貫管理した「VMD(パーティクル・マーチャンダイジング)システム」によって、洗濯機で丸洗いができるスーツから国内最高峰の技術を駆使したスーツ、ビジカジスタイルまで、多彩な商品を生み出しています。

## ORIHICAの特長



### 接客 着こなしの楽しさを提案するStyle Navigator

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、彼らの接客体験エピソードを全社・各店舗スタッフで共有しています。



### 店舗 ロンドンをモチーフにした多彩なフォーマット

立地環境や客層に合わせた店舗タイプを展開。スーツ発祥の地であるロンドンのアパートをイメージした店舗、高級な邸宅をイメージした店舗、デザイナーズマンションをイメージした店舗などを展開しています。



### 商品 ビジカジスタイルをはじめ多彩な商品構成

世界のファッション情報が集まる街「表参道」をルーツとするブランドとして、ビジネス、カジュアル、レディースの各アイテムを展開。英国人のクリエイティブ・ディレクターを迎え、ファッション感度が高いお客様の支持を集めています。

## 課題と事業方針・今後の取り組み

### 課題と事業方針

- 働き方の多様化など新生活様式に合わせた新しいビジネススタイルへの対応
- 働く女性をターゲットにした商品ニーズの高まりへの対応
- EC販売の拡大など、変化する消費者の購入方法への対応

### 今後の取り組み

- テーラードスーツやパターンオーダースーツ、またフォーマル関連などビジネス領域のさらなる磨き上げ
- 働く女性に向けたMeWORK(ミワーク)プロジェクトの推進や、「パジャマスーツ®」のレディースラインナップの拡充によるレディース領域の強化
- スーツを創る力と販売する力を活かした「パジャマスーツ®」や「THE 3rd SUITS®」のような、「見た目きちんと着心地ソフト」なアイテムの開発によるカジュアル領域の拡大
- EC限定商品の拡大や店舗とECの連動サービスの拡充・深耕

## Topics

### 「2021年日経優秀製品・サービス賞」で「日経MJ賞」を受賞

特に優れた新製品・新サービスを表彰する日本経済新聞社主催「2021年日経優秀製品・サービス賞」において、2020年11月に発売した「パジャマスーツ®」が、「日経MJ賞」を受賞しました。お客様からのお声をもとにパジャマの「リラックス感」とスーツの「きちんと感」をあわせ持つアイテムとして開発した商品で、在宅勤務が広がり、逆風下にあったスーツ市場に新たな発想で需要を創出した点が評価されました。



### 日本最大級の顧客満足度調査で第1位を獲得

AOKIは、「2021年度JCSI調査」のビジネス・フォーマル部門で、「顧客満足度」第1位の評価をいただきました。この調査は、公益財団法人日本生産性本部 サービス産業生産性協議会が、幅広い業種・業態の約400社を対象とした利用者アンケートをもとに実施している日本最大級の顧客満足度調査です。今回の調査でAOKIは、「全体的な品質評価」「コストパフォーマンス」「クチコミ」の3指標でも第1位を獲得しました。



# アニヴェルセル・ブライダル事業

“安心・安全”と“新しいウエディングスタイル”を提案し、収益構造を再構築します。



## ウエディング事業の特長



### 式場 ヨーロッパの邸宅をテーマに全国展開

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がある邸宅は、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。感謝の気持ちを込めたお料理とオリジナルティーあふれる演出で記憶に残るひとときをお過ごしいただけます。日本最大規模のウエディング施設「アニヴェルセル みなとみらい横浜」を含め、全国に結婚式場を展開しています。



### スタイル おふたりの想いを込めたウエディングをお手伝い

専任のウエ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“最幸のウエディング”にするためにお手伝い。また、「家族の時間」や「ページェント」、アットホームな「ソファスタイル」など、式場ごとにお客様の想いをカタチにしています。

## カフェ事業の特長



### スタイル ささまざまな記念日メニューをご用意

「アニヴェルセル 表参道」と「アニヴェルセル みなとみらい横浜」ではパリスタイルのカフェを運営。また、記念日にはいつでも帰ってこられる場所、お客様の思い出を積み重ねていただける場所にふさわしいさまざまな記念日メニューをご用意しているほか、バレンタインやクリスマスなど季節ごとの限定フェアも開催しています。

## 記念日事業の特長



### スタイル “記念日”をトータルプロデュース

プロポーズのプロデュースをはじめ、アニヴェルセルで結婚式を挙げられたお客様を対象とした「記念日レストラン」、プレミアムパーティーや会員向けにお得なクーポンの配信など、結婚式の前後でもお客様の人生に寄り添っていける記念日事業を展開しています。

## 課題と事業方針・今後の取り組み

### 課題と事業方針

- 新生活様式での結婚式における「安心・安全に対する意識の向上」や「少人数婚の伸長」などといった顧客意識の変化への対応
- オペレーション変更や集客方法の見直しに伴う販売費の最適化による収益構造の変革
- 既存施設の経年劣化への対応

### 今後の取り組み

- チャペルウエディング、ファミリーウエディング、フォトウエディングなどお客様のお声をもとに各ウエディングスタイル・アイテムの磨き上げの実施
- 各セクションのオペレーション変更およびスタッフの多能工化による人件費の適正化
- WEB、SNSを活用した販売促進強化による効率の良い集客施策の確立
- アニヴェルセルのブランドを強化する施設メンテナンスやリニューアルの実施

## Topics

### アニヴェルセル10万組感謝祭『キセキ』を開催

アニヴェルセルがプロデュースさせていただいた結婚式が、2021年11月に10万組の節目を迎えました。この節目をお客様と一緒に祝いするとともに、恩返しの気持ちを込めて、10万組感謝祭『キセキ』を約10ヶ月にわたって開催。「軌跡」と「奇跡」の二つの想いを込めた記念サイトを公開して、ウエディングトレンドの変遷やアニヴェルセルの歴史、お客様とスタッフの感動映像などを発信し、お客様への感謝と祝福の気持ちをお伝えしました。



### 「HRSサービスコンクール」で4年連続メダルを受賞

国内NO.1のサービスパーソンを決める「第16回HRSサービスコンクール」が2022年2月に開催され、アニヴェルセル表参道のスタッフがヤングプロフェッショナル部門において銀賞を受賞しました。本コンクールは、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開催。ホテルやレストランの第一線で活躍している30歳以下の出場者がサービスのマインドや技法を競う同部門で、アニヴェルセルは2019年から金賞を含め、4年連続の受賞となりました。



# 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ます。

## 快活CLUBの特長



### 特長 “オン”も“オフ”も楽しめる空間を提供

アジア屈指のリゾートアイランド、バリ島の高級ホテルをイメージした店内で多彩な“コト”のコンテンツを提供。快適にご利用いただける上質な空間で、“オン＝学び”から“オフ＝遊び”まで幅広いライフシーンでお役に立ちます。



### サービス あらゆるシーンに対応する、多彩なコンテンツ

テレワークやシェアオフィスとして、鍵付完全個室でWEB会議やWEB面接に活用するなど、“オン”で利用できるコンテンツから、お好きなコミックを読んだり、ネットで動画を観てリラックスしたり、趣味に打ち込める“オフ”のコンテンツまで、幅広く提供します。

## コート・ダジュールの特長



### 特長 南仏リゾート気分で楽しむカラオケ

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持つコミュニケーションスペース。上質な空間、最新のカラオケ、本格的なお食事をお楽しみいただけます。

### サービス さまざまなルームタイプとおいしいお食事

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をお選びいただけるほか、こだわりの飲食メニューを各種取り揃えております。

## FiT24の特長



### 特長 満足を揃えたフィットネスジム

初心者の方も安心してご利用いただけるよう、使い方がわからないときはスタッフがサポートします。また、わかりやすいマシンの使い方や目的別のトレーニングメニューもご用意。トレーニングに集中できる広々としたスペースで中上級者の方にもご満足いただいています。

### サービス 充実したアメニティ

少ない荷物で手軽にご利用いただけるよう、シャワールームにはシャンプー・ボディーソープをご用意。ドライヤーも設置しています。

## 課題と事業方針・今後の取り組み

### 課題と事業方針

- テレワーク・テレスタディーのニーズ増加への対応
- さまざまなコンテンツ・サービスの提供による時代に対応した施設活用
- 健康志向のニーズに沿った24時間型フィットネスジムの出店

### 今後の取り組み

- 快活CLUBの「日本全国どこでもオフィス」プロジェクトの推進
- コート・ダジュールのカラオケ以外の利用シーン創造と提案
- FiT24は「独自の強み」を活かし、単独店を中心に出店を継続し、シェアを拡大
- ランシステムとの資本業務提携によるシステム面の強化と人財の確保、ノウハウ共有

## Topics

### 長崎県と快活CLUBが連携協定を締結

快活CLUBを運営する快活フロンティアは、2022年2月、地域活性化の推進と相互の発展を目的に、長崎県と連携協定を締結。快活CLUBの人気メニューで長崎が発祥のトルコライスの認知を高めるフェアの開催や、リモートワークやワーケーションを推進する長崎県のプロジェクトを全国の店舗で告知するなどの取り組みを実施しました。日本初の自治体とネットカフェの連携を活かして、今後もさまざまな挑戦をしていきます。



### 24時間営業の「FiT24インドアゴルフ」がオープン

FiT24の新たなコンテンツとして、24時間年中無休の「FiT24インドアゴルフ 船橋習志野店」が、2021年12月にオープンしました。FiT24インドアゴルフは24時間営業でいつでもゴルフができる環境を提供するセルフゴルフ練習場で、ハイスピードカメラを搭載したスイング診断機など最先端システムを多数導入。初心者からベテランの方まで、お好きなときに快適な環境でゴルフをお楽しみいただけます。





すべてのビジネスパーソンが、日替わりでスーツを着られる世の中になりたい。

— 高度成長期の1958年。

私たちAOKIグループは、体を守り、社会規範に沿うだけではない、

“装う喜び”を提案するファッション事業の創造に挑戦しました。

以来、“人々の喜びを創造する”を事業コンセプトに、新事業への挑戦を続けてきました。

常識を突き破る挑戦とイノベーションは、AOKIグループのDNAです。

### 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

今、私たちは大きな時代の変化に直面しています。

少子高齢化の加速、デジタル革命、気候変動問題と脱炭素…

AOKIグループは、こうした変化を、脅威やリスクと捉えるだけでなく、

お客様をはじめとしたさまざまなステークホルダーの皆様とともにさらに成長するための

大きなチャンスにしていきます。なぜなら、時代の変化を推進力に、

人々に喜びをもたらすイノベーションに挑戦することこそが、

AOKIグループの存在意義だからです。

日本に暮らす人々が、より幸福を感じる日々を送れるように。

AOKIグループは、多様なステークホルダーの皆様とともに価値を共創する“喜び”のイノベーションで、

グループの一層の成長と、社会の持続可能性を実現していきます。



## AOKIグループの経営理念とサステナビリティの考え方

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、

お客様、株主・投資家の皆様、お取引先様、グループ従業員、地域社会、そして未来の世代の皆様のお役に立てるよう

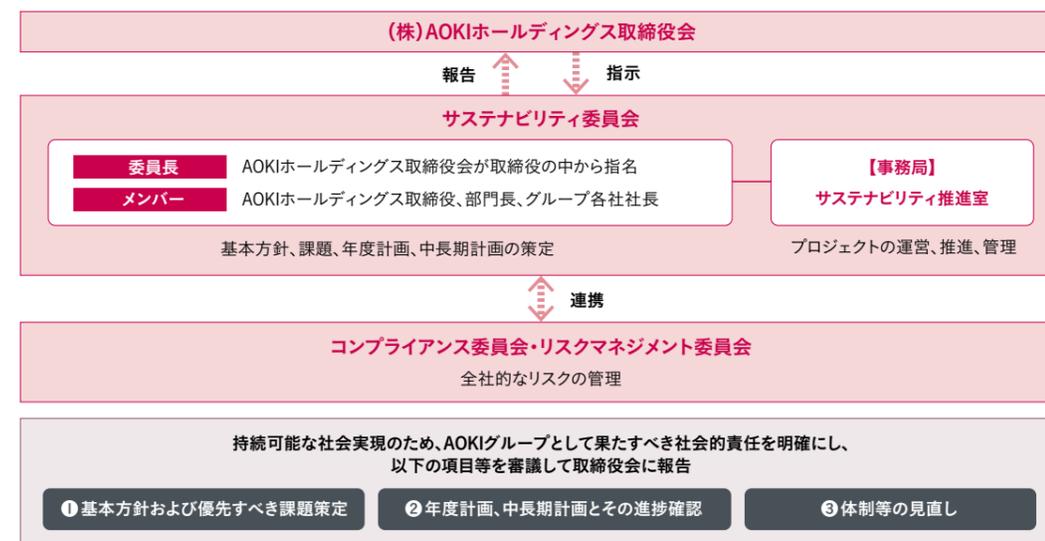
「サステナビリティ方針」の下、「人々の喜びを創造する」事業を通じて

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



## マテリアリティ・KPI

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・目標数値を策定しました。今後は、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と目標数値(2030年度)	今後の主な取り組みおよび課題
<p>業態開発・イノベーション</p> <p>商品・サービスを通じた新たな価値の提供を</p>	<p>「人々の喜びを創造する」という事業コンセプトのもと、常に時代の一步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。</p>	<p>環境配慮型商品の開発・発売件数</p> <p>累計 <b>50</b> 件</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファッション事業における再生繊維利用製品の開発・展開拡大</li> <li>各事業における環境配慮型製品の開発</li> </ul>
<p>人財</p> <p>一人ひとりに働きやすさ・やりがい</p>	<p>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、指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。</p>	<p>女性管理職比率</p> <p><b>20</b>%以上 (課長職以上)</p> <p>正社員一人当たり教育訓練費</p> <p><b>80</b> 千円以上</p> <p>従業員満足度(組織サーベイの結果)</p> <p>すべての項目(充実、教育、連帯感、信頼、公正) <b>4.0</b> 以上</p> <p>ストレスチェック結果</p> <p>高ストレス率 <b>6.0</b>%未満</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフステージごとの多様化する働き方に合わせた制度設計</li> <li>働き方改革の実施</li> <li>ロールモデルの開示や研修の実施など女性管理職育成のための仕組みづくり</li> <li>男性の育休取得推進</li> <li>メンター制度導入</li> <li>AOKIグループラーニング(eラーニング)の活用</li> <li>社外セミナーへの派遣</li> <li>国立大学教授を招いた社内ビジネススクールの開催</li> <li>公的資格取得の補助による取得推進</li> <li>人事制度改革による公正な評価</li> <li>適切な労働環境の整備</li> <li>公休、有休取得の推進</li> <li>人事システムを活用した個人目標設定、進捗管理、評価フィードバックの仕組みづくり</li> <li>上司と部下の1on1ミーティングの推進</li> <li>教育の整備</li> <li>ストレスチェックの継続実施</li> <li>産業医や相談窓口など相談しやすい環境整備と周知徹底</li> </ul>
<p>環境</p> <p>地球環境に優しさを</p>	<p>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<sub>2</sub>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。</p>	<p>CO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2)</p> <p>2017年度比1店舗当たり <b>50</b>%削減 (49.5t-CO<sub>2</sub>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>正しい節電方法の周知</li> <li>CO<sub>2</sub>排出係数の少ない電気の購入</li> <li>「ウール・エコサイクル・プロジェクト」の継続・発展</li> <li>廃棄ロスの低減</li> </ul>
<p>地域社会</p> <p>地域に活気と発展を</p>	<p>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今後は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。</p>	<p>地域貢献活動の実施</p> <p>地域貢献活動を継続実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AOKIグループ ハーモニーコンサートなど文化活動の推進</li> <li>各種スポンサー契約の継続</li> <li>各地域、店舗で行っている内容の収集</li> </ul>
<p>人権</p> <p>責任あるサプライチェーンを</p>	<p>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。</p>	<p>CSR基準書の締結数</p> <p><b>100</b> 工場以上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先様との連携</li> <li>海外工場従業員の労働環境整備</li> <li>CSR基準書の作成</li> </ul>
<p>ガバナンス</p> <p>より健全な経営体制を</p>	<p>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。</p>	<p>コンプライアンス学習会の受講人数</p> <p>全グループ社員</p> <p>通報窓口の認知度</p> <p><b>100</b>%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別学習会の実施</li> <li>社内報などによる認知度拡大</li> </ul>

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。

## TCFD提言に基づく情報開示

### 基本的な考え方

AOKIグループは地球環境の保全を重要テーマと認識し、各事業における環境負荷低減に取り組んでいます。気候変動が企業などに与える影響に関する情報開示を求める「TCFD提

言」にも賛同し、今後は提言の枠組みに沿った情報開示をさらに進め、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

### 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

気候変動の影響を背景とした温室効果ガス排出に関する規制強化や、再生可能エネルギーへの転換、消費者の消費志向

の変化などは、AOKIグループの事業や財務に影響を及ぼす可能性があります。現時点で影響が大きいと想定されるリスク・機会については以下のとおりです。

想定される主なリスク・機会 ※当社グループへの影響が大きいと想定されるリスクと機会のみ記載しています。

種類	内容	当社および各事業が認識しているリスクと機会				AOKIグループへの影響	
		AOKI-HD	ファッション	ブライダル	エンターテインメント		
リスク	移行リスク	政策・法規制	炭素税・カーボンプライシング等、規制強化による店舗運営コスト増	●	●	●	大
	市場	重衣料等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	●	●	●	●	大
	評判	脱炭素への取り組み、移行の遅れによる顧客の離反	●	●	●	●	大
物理的リスク	急性	災害、感染症の蔓延による店舗営業縮小および生産地や物流網の混乱による販売機会の喪失	●	●	●	●	大
機会	資源の効率性	リサイクルの活用	原材料のリサイクルによるコストダウン・価値向上	●	●	●	大
	エネルギー源	火力発電エネルギーから再生可能エネルギーへのシフト	再生可能エネルギー利用拡大によるコストダウン	●	●	●	大
	製品・サービス	低炭素・脱炭素に貢献し得る商品・サービスの開発・拡大	サステナビリティに対応した新商品、新サービスの開発	●	●	●	大
	レジリエンス(回復力)	資源の代替・多様化	代替原料開発と原料仕入れ先との提携強化	●	●	●	大

### リスク管理

#### 3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が行っています。気候関連リスクについては、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CO<sub>2</sub>排出量削減を推進

AOKIグループは、環境負荷低減のため温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)排出量の削減を推進しています。2030年度に向けては、2017年度(2018年3月期)を基準年としてScope1・2の排出量について1店舗当たり50%の削減を目指すとともに、Scope3の開示に向けた取り組みを計画中です。また、2050年に向けてインターナショナルカーボンプライシングの導入も視野に入れ、サプライチェーン全体でCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目標にさらなる取り組みを推進する計画です。

## CO<sub>2</sub>排出量削減を推進

店舗における消費電力の多くを占めるのが照明です。AOKIグループでは、新規出店や既存店のリニューアルに際し、蛍光灯よりも消費電力の少ないLED(白色発光ダイオード)照明を採用しています。

特に東日本大震災以降は、節電対策として既存店におけるLED照明への切り替えを積極的に進めており、これまでAOKI、アニヴェルセル、快活CLUB、コート・ダジュール、FiT24の全店舗、ORIHICAの約6割の店舗へ導入しました。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、CO<sub>2</sub>排出量の削減に努めています。

### 1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量



## エコ商品の開発

環境負荷の軽減に向けて、エコ商品の開発に注力しています。

例えば、汗を気にせず洗えるスーツをはじめ、冷暖房をおさえたオフィス内でも快適にお過ごしいただけるクールビズ用の通気性の高いスーツ・ワイシャツの開発および温度調節がしやすい着こなし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を提案しています。

また、地球環境に配慮した商品の開発も進めています。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「エコペット®」(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などを展開しています。



サステナブルな原料を使用したワイシャツ

洗えるストレッチスーツ

## 「ウール・エコサイクル・プロジェクト」の推進

AOKIは、1996年に日本初の「ウール・エコサイクル・プロジェクト」をスタートさせました。これは、お客様が着用しなくなったウール衣料を店頭で下取りし、提携工場での内装材などに再生する取り組みです。

リサイクルの過程で発生する配送費、加工費の一部を、環境保全の一環として負担しています。

### ウール・エコ回収実績



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、業績結果、財務に関する情報を迅速かつ確にお知らせするためにIRポリシーに基づいた活動に努めています。

2022年3月期は、機関投資家の皆様に対して年2回の決算説明会(電話会議・オンライン)を開催しました。今期以降も、年2回の決算説明会や投資家の皆様への説明会および、ホームページでの情報発信を通じて、対話を深めています。



個人投資家向け説明会

## お客様のために

お客様のご期待を超える商品・サービスを提供するために、AOKIグループでは、店舗でのお客様のお声をはじめ、お電話・メールでいただく貴重なご意見や店頭でのお客様リサーチなどを通じて、商品開発や店舗環境を改善しています。これらの取り組みを、お客様のさらなる喜びの創造につなげていくことを目指しています。

### ■CS(お客様満足)の実現

ファッション事業のAOKIでは、お客様相談室を設置し、日々寄せられるご意見・ご提案を各部門で共有することで高品質な商品づくりや店舗づくりに役立てています。また、ORIHICAでは各店舗にノートを置き、スタッフがお客様からのお褒めの言葉やお喜びいただいたサービスをノートに記入。それらをスタッフ間で共有し、好事例は全店で発表しています。

2022年5月には「コンタクトセンターサービス」を開設し、コールセンター業務を内製化しました。店舗経験が豊富なスタッフがコールセンターを運営することで、これまで以上にお客様満足度の高いサービスの提供を目指しています。

また、アニヴェルセル・ブライダル事業では、結婚式後に「新郎新婦アンケート」を実施しています。スタッフの対応・サービスや商品・施設などに関するお客様のご意見を全社で共有し、日々の改善活動に活かしています。

エンターテインメント事業においても、インターネット上でアンケートを実施し、お客様の「生の声」からサービスの向上

に取り組んでいます。

### ■確かな品質とサービス確保

ファッション事業の商品の品質については、繊維製品品質管理士の資格取得の推進などの教育を強化するとともに、品質管理部と外部機関が継続的に品質の管理と向上を図っています。物流センターへ商品が納品された後も、自社検品基準書をもとに検品を行い、品質の確保に努めています。

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、次世代を担うプロのサービスパーソンへの技能とサービスに対する意識向上を目的に開催している「第16回HRSサービスコンクール2022」のヤングプロフェッショナル部門にて、銀賞を受賞。企業として4年連続の入賞となりました。コンクールへの積極的な参加を通じて、スタッフのおもてなしスキルの向上につなげています。



第16回HRSサービスコンクール2022

## 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とサービスを提供するためには、お取引先様との協力関係を構築することが重要」だと考えています。

そのため、ファッション事業ではお客様のお声を共有するために、サプライヤーの皆様と「品質改善会議」を開催するとともに、商品開発にも携わっていただいています。また、定期的に訪問するなど、現場での関係構築に努めています。



商品開発会議

## 従業員のために

AOKIグループでは、お客様だけでなく、グループで働くすべての人々の喜びを創造することも大切だと考えています。

一人ひとりが個性を發揮し、いきいきと活躍することでお客様のお役に立てる環境をつくるために、自分のライフステージに合わせて働き方を変更できる制限勤務制度の導入など、ダイバーシティやワークライフバランスへのさまざまな取り組みを推進しています。



## 地域社会とともに

「公共性の追求」を経営理念の一つに掲げているAOKIグループでは、ビジネス以外でも社会に貢献することが重要であると考えており、地域社会における文化活動の推進やスポーツ支援、次世代育成のための活動に取り組んでいます。

### ■「AOKIグループ ハーモニーコンサート」を開催

事業活動の基盤となる地域社会に貢献するため、AOKIグループは文化振興として「AOKIグループ ハーモニーコンサート」の開催に取り組んできました。1973年にスタートして以来、2022年3月には23回目を迎えました。



第23回AOKIグループ ハーモニーコンサート(©K. Miura)

### ■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回大会から協賛しています。

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、川崎フロンターレの移動の際のスーツ・ポロシャ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24回長野マラソン(©信濃毎日新聞社)

健全なコーポレート・ガバナンス体制の確立に向けて、取締役会や監査役会の機能と、監査室、各委員会、顧問弁護士、会計監査人との連携を強化し、法令順守と経営の透明性・効率性の向上を追求しています。

## 基本的な考え方

当社の経営理念は、「社会性の追求」「公益性の追求」「公共性の追求」です。この経営理念を追求し、中長期的な企業価値を高めていくためには、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実践していくことを基本としています。

そのためには、組織の見直しやリスク管理体制の強化を

図るなどの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への権利確保や対話、その他のステークホルダーの皆様との適切な協働などにより、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を図っています。

今後も、3つの経営理念を追求して企業価値を高めることで、株主の皆様やその他のステークホルダーの皆様への期待にお応えしていきます。

## コーポレート・ガバナンスの体制

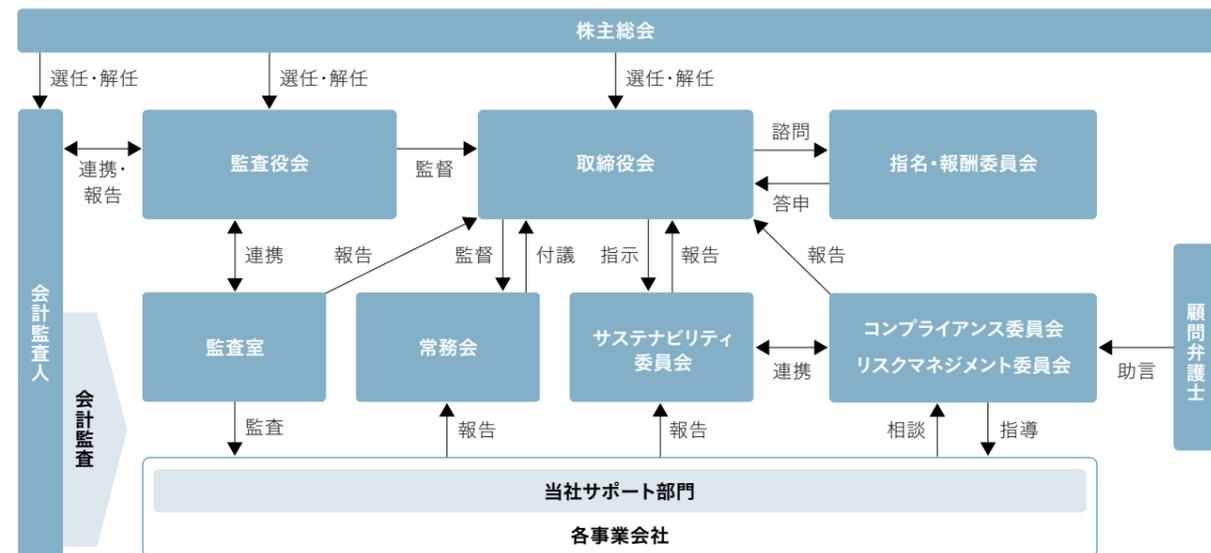
当社は、監査役設置会社であり、客観性や中立性を確保するため、公認会計士・税理士として財務・会計に精通した監査役および経験豊富な社外監査役を選任。監査室や各委員会、顧問弁護士や会計監査人と連携することで、取締役会などを監視するとともに、法令順守やリスク管理を行う体制を採用しています。また、常勤監査役1名は重要な会議に参加するなど、取締役の業務執行状況を監督しています。

取締役会は、社外取締役5名を含む取締役12名で構成され、月1回、その他臨時取締役会を開催するとともに、子会社社長や常勤監査役を含めて常務会を月1回開催し、重要事項の意思決定や経営課題の報告、情報交換をしています。また、執行役員制度を導入し、経営の意思決定の迅速化を

図っています。

2019年4月に設置した「指名・報酬委員会」は社外取締役を委員長とし、社外監査役、取締役2名の計4名で構成されています。取締役会の任意の諮問機関として、独立性を確保し、役員を選任および役員報酬等の決定に関する公正性、透明性をさらに高めるための審議、答申を行っております。

コンプライアンスに関わる課題については、「コンプライアンス委員会」で検討を実施しているほか、個別案件については顧問弁護士を交えて協議する法務相談会を月1回開催しています。また、当社グループの内部統制システム強化のため、必要に応じて規程やマニュアルなどを整備するとともに、勉強会などを開催して周知を図っています。



グループで想定されるリスクの評価やその対策などについては、「リスクマネジメント委員会」で検討しています。検討の結果はリスクマネジメント基本ガイドラインとしてまと

## 取締役会の実効性評価

2022年4月から6月にかけて、取締役会の構成や運営などについて、全取締役を対象とした無記名アンケートを実施しました。その結果は、おおむね取締役会は全体として実行的に機能していると判断できる内容でしたが、「取締役会の十分な議論が不足している」「監査役とリスクマネジメント委員会やコンプライアンス委員会との連携が不透明である」といった意見もありました。

こうした意見を受け、今後は、取締役会の時間を十分に

め、定期的に内容を見直しています。また、2021年12月には、グループ全体の持続的な成長に向けて、「サステナビリティ委員会」を設置しました。

り、取締役会前後に情報交換を行える時間を確保することで、取締役会における議論不足を解消していきます。また、監査役と各委員会との連携を図るため、取締役会において委員会から定期的に報告を受ける機会を設けていきます。短期的には改善が難しい課題もありますが、今回の実効性評価の方法や結果を踏まえ、取締役会の実効性をさらに高めるべく、改善に努めていきます。

## 取締役全体としての多様性

当社の取締役会は、異なる事業をサポートする持株会社として、専門知識や経験の異なる取締役で構成されています。一部の取締役は主要子会社の役員を兼任し、定期的な会議の開催などを通じ、迅速かつ効率的な意思決定ができ

る体制としています。ガバナンス強化を図るため、社外取締役比率は41.7%、多様な社会ニーズに応えるべく、女性取締役比率は16.7%となっています。

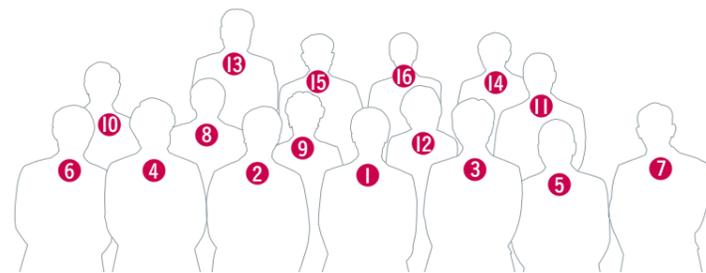
### スキル・マトリックス表

氏名	現役職	特に専門性を発揮できる分野および経験				
		経営全般	マーケティング・営業・業界知見	ITデジタル	財務・会計	法務
青木 彰宏	代表取締役会長	●	●			
東 英和	代表取締役社長	●	●			
田村 春生	取締役副社長	●			●	
清水 彰	取締役副社長	●	●			
照井 則男	取締役副社長	●		●		
青木 征允	専務取締役	●	●			
投元 谿太	専務取締役	●	●			
稲垣 稔	社外取締役				●	
尾原 蓉子	社外取締役		●			
高橋 光夫	社外取締役	●			●	
中村 英一	社外取締役	●	●			
菅野 園子	社外取締役					●

※上記は、特に専門性を発揮できる分野および経験を示すものであり、対象者のすべての知見を表すものではありません。

コーポレート・ガバナンスの詳細については、「コーポレート・ガバナンス」ページをご覧ください。

[WEB https://ir.aoki-hd.co.jp/ja/corporate/governance.html](https://ir.aoki-hd.co.jp/ja/corporate/governance.html)



取締役

1 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 執行役員  
2008年 4月 ㈱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 代表取締役社長  
2018年10月 ㈱AOKI代表取締役会長  
2022年 6月 当社代表取締役会長  
(現任)

2 代表取締役社長

東 英和

1988年 3月 ㈱トリイ(現 ㈱AOKIホールディングス)入社  
2008年 4月 ㈱AOKI執行役員  
2012年 6月 同社専務取締役  
2018年11月 ㈱ヴァリック(現 ㈱快活フロンティア)執行役員  
2019年 4月 同社取締役副社長  
2019年 6月 当社常務取締役  
2021年 6月 ㈱快活フロンティア代表取締役社長  
2022年 6月 当社代表取締役社長  
(現任)

3 取締役副社長  
グループ管理・財務担当

田村 春生

1980年 4月 ㈱横浜銀行入行  
2003年 4月 アニヴェルセル㈱入社  
2004年10月 同社専務取締役  
2006年 6月 当社入社 執行役員  
2007年 6月 取締役  
2008年 4月 常務取締役  
2010年 4月 グループ管理・財務担当  
(現任)  
2010年 6月 取締役副社長(現任)

4 取締役副社長  
グループ店舗開発・不動産事業担当

清水 彰

1977年 4月 当社入社  
1990年 6月 取締役  
2003年 6月 専務取締役  
2008年 4月 ㈱AOKI代表取締役社長  
2014年 1月 当社常務取締役  
2017年 6月 取締役副社長(現任)  
グループ店舗開発担当  
2020年 6月 ㈱快活フロンティア代表取締役会長  
2021年 6月 当社グループ店舗開発・不動産事業担当(現任)

5 取締役副社長  
グループ情報システム担当

照井 則男

2003年 2月 スターバックスコーヒーージャパン㈱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  
2018年 6月 常務取締役  
2019年 6月 グループ情報システム担当  
(現任)  
2021年 6月 ㈱快活フロンティア取締役(現任)  
2022年 6月 当社取締役副社長(現任)

6 専務取締役  
グループブランディング担当

青木 柁允

1993年 4月 当社入社  
2004年 6月 アニヴェルセル㈱取締役副社長  
2010年 3月 同社取締役副会長  
2010年 6月 当社常務取締役  
㈱アニヴェルセルHOLDINGS代表取締役社長(現任)  
2020年 6月 グループブランディング担当  
(現任)  
2022年 6月 当社専務取締役(現任)

7 専務取締役  
グループ戦略担当兼社長室長

投元 谿太

1985年 4月 当社入社  
2000年10月 アニヴェルセルヴィラヨコハマ総支配人  
2010年 4月 アニヴェルセル㈱取締役  
2016年 9月 当社執行役員  
2019年 6月 常務取締役  
グループ戦略担当兼社長室長(現任)  
2020年 6月 アニヴェルセル㈱代表取締役会長  
2022年 6月 当社専務取締役(現任)

8 社外取締役

稲垣 稔

1979年 6月 プライスウォーターハウス会計事務所入所  
1982年 8月 公認会計士登録  
1986年 2月 当社監査役  
1987年10月 常勤監査役  
2014年 6月 取締役(現任)

9 社外取締役

尾原 蓉子

1962年 4月 旭化成工業㈱(現 旭化成㈱)入社  
1999年 3月 ㈱ファッション産業人材育成機構IFビジネス・スクール学長  
2008年 5月 ㈱良品計画取締役  
2013年 7月 (一社)ウィメンズ・エンパワメント・イン・ファッション代表理事  
2015年 6月 当社取締役(現任)

10 社外取締役

高橋 光夫

1977年 4月 当社入社  
1990年 6月 取締役  
1997年 7月 ㈱ドン・キホーテ(現 ㈱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  
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 2月 MIGホールディングス㈱社外取締役(現任)  
2021年 6月 当社取締役(現任)

11 社外取締役

中村 英一

1979年 4月 伊藤萬㈱(現 日鉄物産㈱)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  
2022年 6月 当社取締役(現任)

12 社外取締役

菅野 園子

2004年10月 弁護士登録  
2004年10月 東京合同法律事務所入所  
2010年 4月 豊中総合法律事務所入所(現任)  
2022年 6月 当社取締役(現任)

監査役

13 常勤監査役

栗田 宏

1977年 4月 当社入社  
2005年 6月 ㈱ヴァリック(現 ㈱快活フロンティア)取締役  
2007年 6月 同社代表取締役社長  
2010年 7月 当社常務執行役員  
2011年 6月 常務取締役  
2015年 5月 寿本舗㈱代表取締役会長  
2020年 6月 当社常勤監査役(現任)

14 監査役

中村 憲侍

1976年 8月 当社入社 営業部長  
1980年 7月 取締役  
1982年11月 常務取締役  
1985年 8月 管理本部長  
1996年 6月 専務取締役  
2003年 5月 グループ管理担当  
2010年 6月 取締役副社長  
2010年 7月 グループ経営企画担当  
2015年 6月 監査役(現任)

15 社外監査役

渡邊 一正

1980年12月 渡辺商事㈱代表取締役社長  
1991年 2月 当社監査役(現任)  
2013年 8月 渡辺商事㈱代表取締役会長  
(現任)

16 社外監査役

發知 敏雄

1974年 4月 東京国税局入局  
1982年 9月 プライスウォーターハウス会計事務所入所  
1983年 2月 公認会計士登録  
2011年 6月 税理士法人プライスウォーターハウスコーパルス顧問  
2013年 6月 公認会計士・税理士事務所開設(現任)  
2015年 6月 当社監査役(現任)

会社情報

**会社概要** (2022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.)

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

会社設立 1976年8月21日

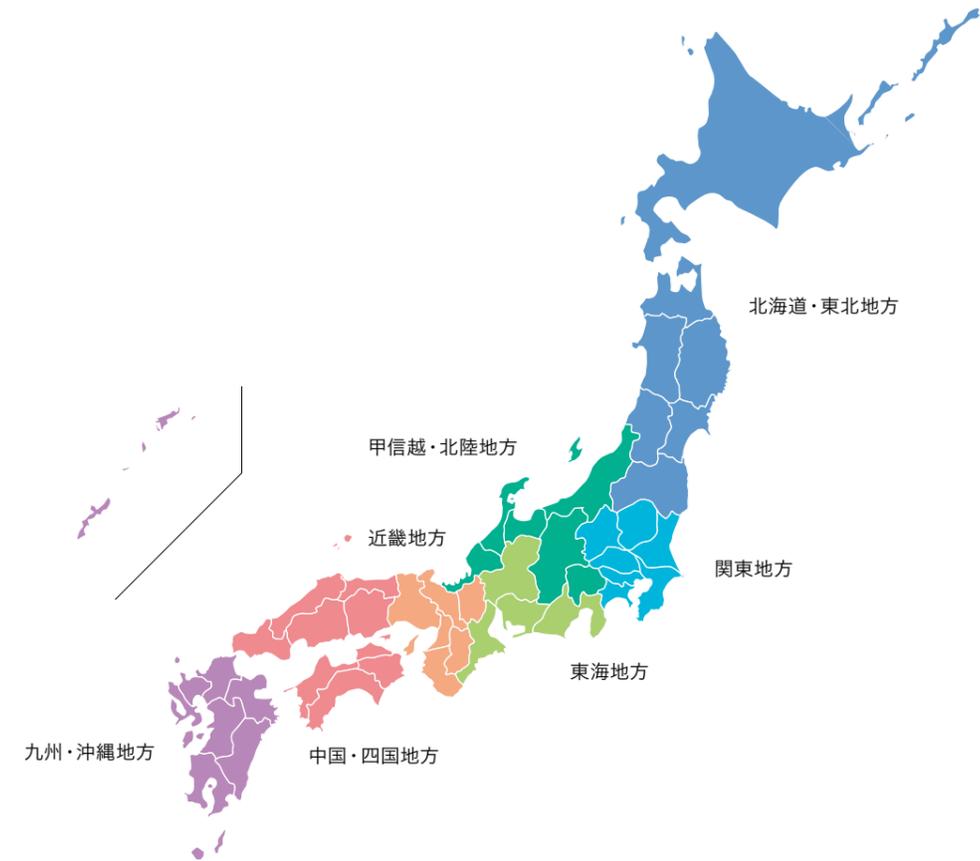
資本金 232億82百万円

従業員数 2,988名(5,564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

**役員一覧** (2022年9月30日現在)

代表取締役会長	青木 彰宏	専務執行役員	荒木 涉
代表取締役社長	東 英和	専務執行役員	野口 暉充
取締役副社長	田村 春生	常務執行役員	柳 智梶
取締役副社長	清水 彰	常務執行役員	坂本 宗聡
取締役副社長	照井 則男	執行役員	三ツ橋和也
専務取締役	青木 柁允	執行役員	小田切満明
専務取締役	投元 谿太	執行役員	立原 昇
社外取締役	稲垣 稔	執行役員	畑中 千夏
社外取締役	尾原 蓉子	執行役員	崎村 誠一
社外取締役	高橋 光夫	執行役員	彦坂 信也
社外取締役	中村 英一	執行役員	須長 健司
社外取締役	菅野 園子	執行役員	川口 佳子
常勤監査役	栗田 宏		
監査役	中村 憲侍		
社外監査役	渡邊 一正		
社外監査役	發知 敏雄		

**エリア別店舗数** (2022年3月31日現在)



**株式情報** (2022年3月31日現在)

**株式の状況**

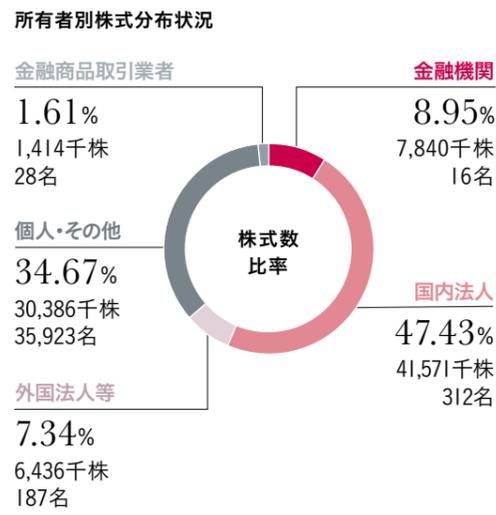
発行可能株式総数 133,679,900 株

発行済株式の総数 87,649,504 株 (自己株式 2,746,514株含む)

株主数 36,466 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	33,415	39.35
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,462	6.43
株式会社トレイデアーリ	4,300	5.06
青木 彰宏	2,573	3.03
青木 柁允	2,554	3.00
AOKIホールディングス従業員持株会	1,913	2.25
青木 寛久	1,846	2.17
青木 拡憲	1,843	2.17
AOKIホールディングス取引先持株会	1,705	2.00
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	1,356	1.59



	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	52	277	57	104	80	5	35	610
アニヴェルセル・プライダル	0	6	1	1	2	0	0	10
エンターテイメント	76	275	66	86	96	48	61	708
合計	128	558	124	191	178	53	96	1,328

**お問い合わせ**

〒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>