

AOKI Holdings

Integrated report 2023

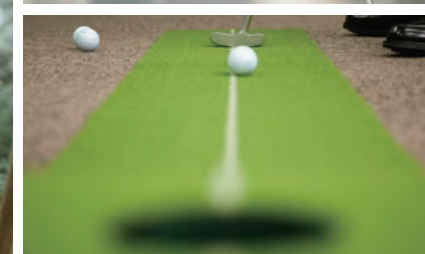
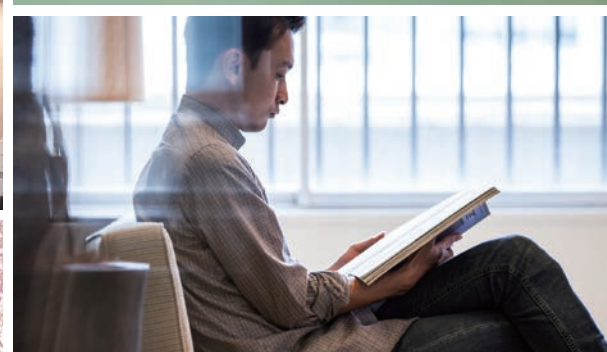
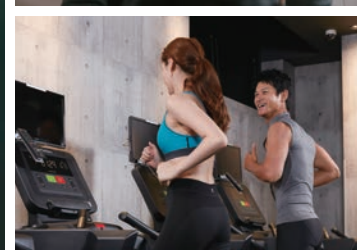
人々の喜びを創造する

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/>



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。

経営理念

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	Growth Strategy： 成長戦略	Business Overview： 事業概況	Sustainability： サステナビリティ経営基盤
01 コンセプト	11 会長メッセージ	21 ハイライト	29 サステナビリティビジョン
03 グループ概要	13 社長メッセージ	23 ファッション事業	30 AOKIグループの経営理念とサステナビリティの考え方
07 価値創造の歩み	17 ガバナンス・コンプライアンス体制強化への取り組み	25 アニヴェルセル・ブライダル事業	31 マテリアリティ・KPI
09 財務・非財務ハイライト	19 価値創造モデル	27 エンターテインメント事業	33 環境
			35 社会
			37 ガバナンス
			39 取締役・監査等委員
			41 会社情報

編集方針 「統合レポート2023」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6社（2022年6月に株式会社ランシシステムを子会社化しております）
対象期間：2023年3月期（2022年4月1日～2023年3月31日） ただし、一部2023年4月以降の内容も含まれます。

Profile

グループ概要

AOKIグループとは

人々の多彩なライフシーンで “喜び”を創造しています。



Fashion

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」として業態の進化を目指します。



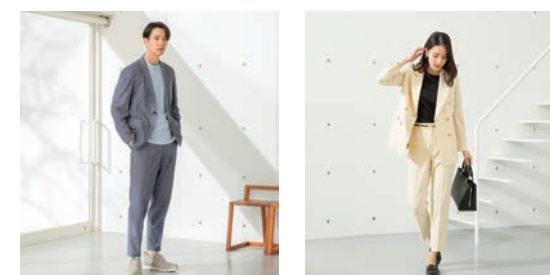
AOKIの特長



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「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・時代のニーズに応じた多彩な商品展開
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。新生活様式に合わせた「パジャマスーツ®」や、働く女性を応援する「MeWORK(ミワーク)」プロジェクト商品など、オンからオフまで着用可能な商品を生み出しています。

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、接客体験エピソードを全社・各店舗スタッフで共有することにより、接客力の向上に寄与しています。



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」をルート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、ファッション感覚が高いお客様の支持を集めています。

アニヴェルセル・ブライダル事業

ウェディングスタイルの多様化、ニーズに合わせた挙式・披露宴の提案と、「記念日」を軸とした事業展開をしています。

ANNIVERSAIRE

ウェディング事業の特長



式場 ヨーロッパの邸宅をテーマに展開

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リ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。日本最大規模のウェディング施設「アニヴェルセル みなとみらい横浜」を含め、10施設の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ェディングをお手伝い

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「最幸のウェディング」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」の開催やお得な会員向け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。

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



特長 “オン”も“オフ”も充実した時間をお手伝い

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、全都道府県に出店。その利用シーンは、余暇の“寛ぎ”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 多彩なコンテンツで、あらゆるシーンに対応

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用意。席でご利用いただけるコンテンツもコミックの他に動画や学習素材まで常にアップデートしています。

FiT24の特長



特長 満足を揃えた24時間営業フィットネスジム

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、マシンのわかりやすい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。

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冠した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います。

ランシステムの特長



特長 「スペースクリエイティブ自遊空間」を全国展開

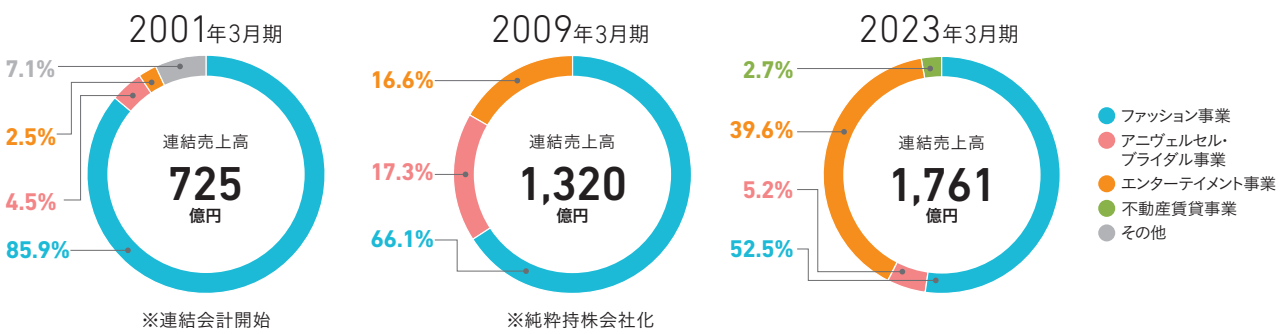
2022年、AOKIグループに加わった株式会社ランシステムは、「スペースクリエイティブ自遊空間」を直営およびフランチャイズで全国展開。無人化・リモート接客システムの導入により店舗運営の効率化を実現しています。今後は「快活CLUB」、「コート・ダジュール」、「FiT24」との連携によりシナジーを最大化することで、新コンテンツ開発、店舗効率化など業態進化による事業展開の加速が期待できるものと考えています。

Profile

価値創造の歩み

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、私たちは新たな価値を創出することで、人々の喜びを創造するために挑戦しています。



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

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
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

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

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。ブライダル、エンターテインメントなど、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。

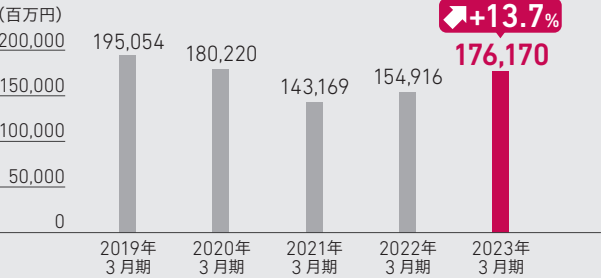


Profile

財務・非財務ハイライト

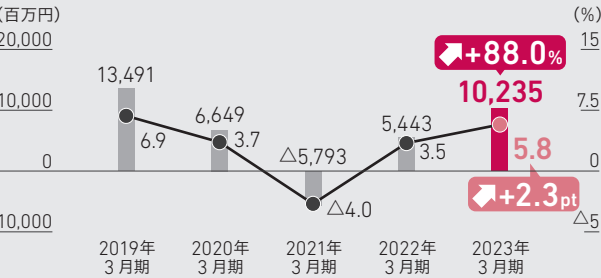
財務

売上高

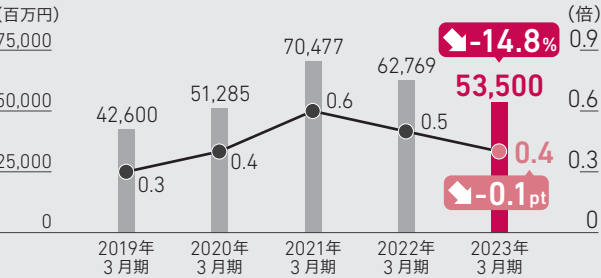


※2020年3月期より不動産賃貸にかかる損益を営業外損益から営業損益に計上し、2019年3月期については組み替え後の数値を記載しております。
※2021年3月期以前の数値は収益認識会計基準等を適及適用しておりません。
※2022年6月の株式会社ランシステム子会社化に伴い、2023年3月期第2四半期連結会計期間より実績を含めております。

営業利益又は営業損失、営業利益率

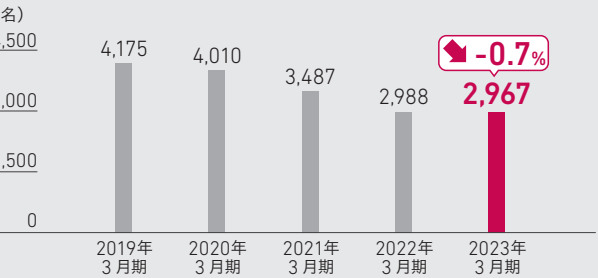


有利子負債、負債資本比率(D/Eレシオ)

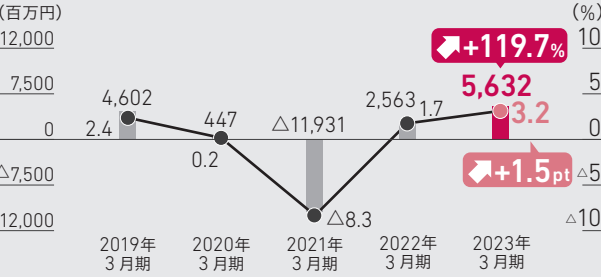


非財務 (2023年3月期の実績には株式会社ランシステム含む)

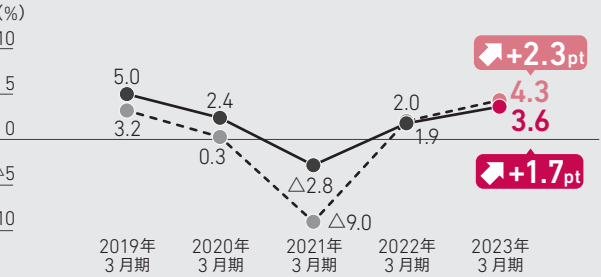
正社員数



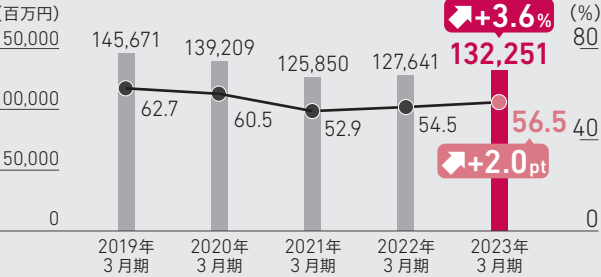
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失、当期純利益率



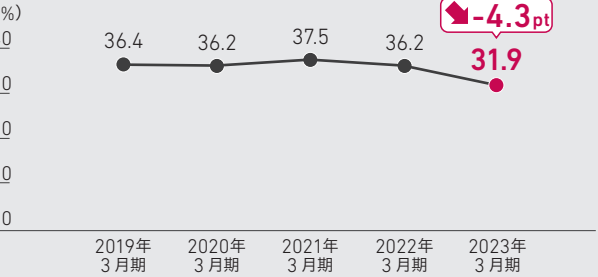
ROA／ROE



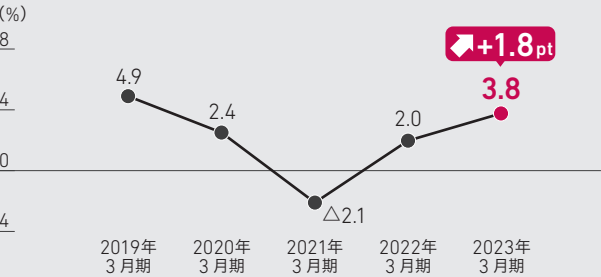
純資産、自己資本比率



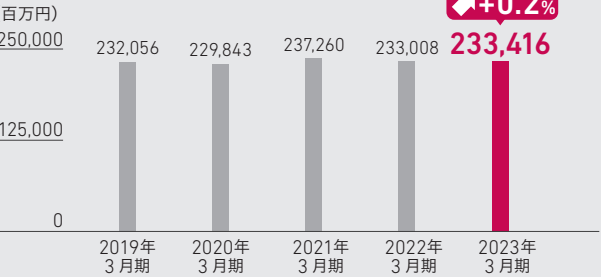
女性比率



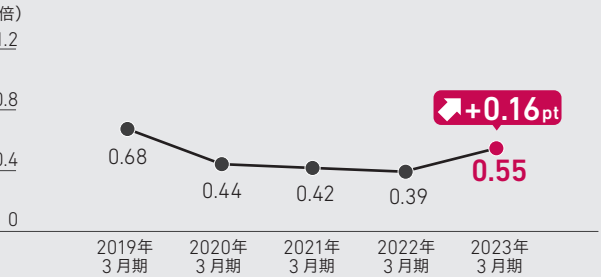
投下資本利益率(ROIC)



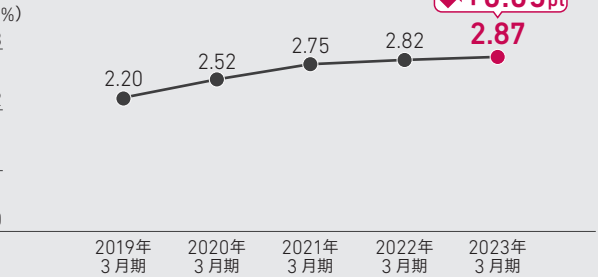
総資産



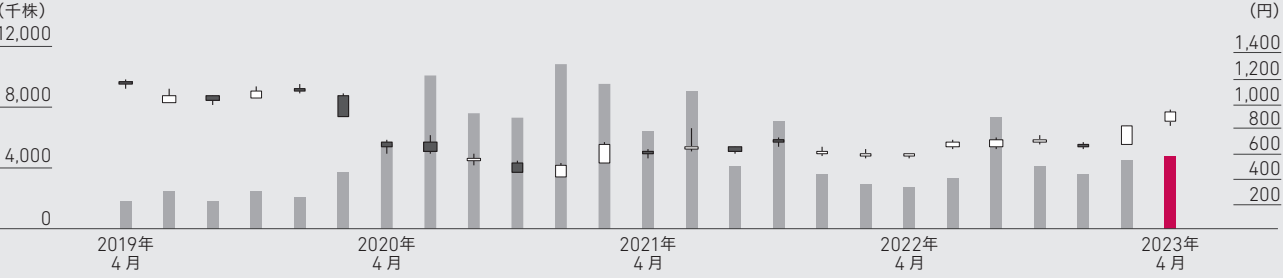
株価純資産倍率(PBR)



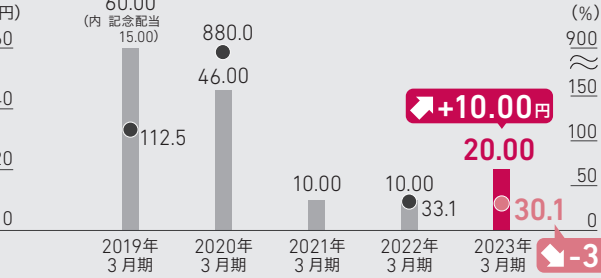
障がい者雇用率



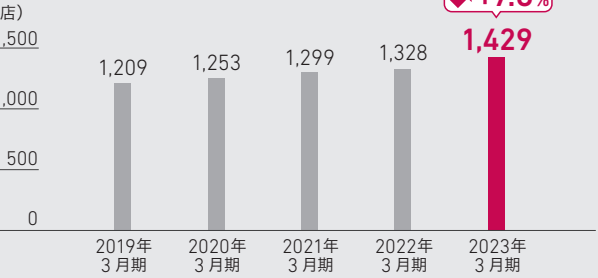
株価推移



配当、配当性向



総店舗数



変化する時代であればこそ、
お客様の“声”に真摯に耳を傾けることで
事業を磨き上げ、持続的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

はじめに

ステークホルダーの皆様には、平素よりAOKIグループに対して格別のご支援を賜り厚く御礼申し上げます。この度、当社元役員等が贈賄罪の容疑で逮捕、起訴され、執行猶予付き有罪判決を受けた件に関して、お客様をはじめすべてのステークホルダーの皆様にご迷惑とご心配をおかけしましたことを、心よりお詫び申し上げます。

本件に関しては、2022年9月5日付で「ガバナンス検証・改革委員会」を設置し、ガバナンス上の問題を含む原因究明および再発防止策の検証などを進めるとともに、本委員会から受領した報告書の提言を反映した再発防止策の実施にも具体的に取り組んでいるところでございます。

当社は本件を厳粛に受け止め、今後は、お客様をはじめすべてのステークホルダーの皆様からの信頼回復と新しいAOKIグループの創生に向けて取り組んでまいります。

事業環境認識と短期方針

現在の事業環境に関しては、新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行を機に、店舗にお越しいただくお客様が目に見えて増加しており、状況は改善傾向にあると考えています。この3年間で自粛を余儀なくされていた“人に会いたい、話したい、皆で食事をしたい”という気持ち、総じて「外に出たい」というニーズが解き放たれつつあることは、当社が展開するいずれの事業にとっても強い追い風になっていると感じています。

ただし、コロナ禍の3年間で“前年の取り組みが前例にならない経験”、つまり1年1年、その時々でライフスタイルやビジネススタイルが変化し、求められるアイテムが目まぐるしく変わってきた実感から、人流が回復した現段階でも、前例に沿った計画を安易になぞるべきではないと考えています。重要なことは、コロナ禍を経て変化したお客様の日常生活に対する価値観やニーズ・ウォンツを、丁寧な接客サービスや積極的なコミュニケーションを通じて汲み上げ、一つひとつ新たな商品・サービス・コンテンツの開発に活かしていくことだと考えています。

その一例として、ファッション事業のAOKIでは一昨年から、メールやSNSのチャットなどから定期的にお客様の声を拾い上げるボイスオブカスタマー（VOC）という仕組みを作り

ました。お客様からのご好評や応援だけでなくご要望やご指摘なども含めて、潜在的なニーズ・ウォンツを定量化し、経営層が週単位でモニタリングすることで、“今”を踏まえたスピーディーなアクションへとつなげていきます。

中長期成長戦略

中長期的な企業価値向上の方向性としては、店頭での接客やコミュニケーション、これにお客様の声を結集して、柱であるファッション、アニヴェルセル・ブライダル、エンターテインメントの既存3事業の提供価値を磨き上げ、既存のお客様だけでなく新規のお客様をさらに増やし、トップラインを上げていくことに尽きると考えています。そのうえで、3事業の横串を通すグループ共通のITシステムへのリニューアルを実施して業務効率を従来以上に高め、利益を最大化していくとともに、重要な経営資源の一つである顧客情報を集約、これを活用できる体制を構築することで、“コングロマリット・プレミアム”を創出してまいります。

また、事業間のシナジーを高めるためには、その担い手である人財の育成・活用および事業間の人財交流を実施していくことも欠かせません。当社のファッション事業が提供する「モノ」と、アニヴェルセル・ブライダル事業およびエンターテインメント事業が提供する「コト」、その双方の価値を理解することや、コト事業それぞれの体験価値の違いを体感することは、新たな商品・サービスの発想や発見につながります。今後も継続的に3事業間でのジョブローテーションを経験したハイブリッド人財の育成を実施し、将来的にはグループ全体をマネジメントできるような経営者候補を育成していきます。

エネルギー価格や原材料費の高騰による物価の上昇に伴い、お客様の消費心理は地政学的な社会情勢も相まって、来店数が増加しているとはいえ慎重さも垣間見えます。そうした中であるからこそ、私たちAOKIグループは、各事業がお客様の声を起点として生み出す独自の商品・サービスの開発や、モノとコトを融合した新たな価値の創出と提案に邁進してまいります。これからのAOKIグループにどうかご期待ください。



AOKIホールディングス
代表取締役社長

田村 春生

「強み」と「課題」を客観的に見据えて、
サステナブルな成長を遂げるAOKIグループを創造してまいります。

迅速かつ果敢な意思決定と 経営理念の追求を両立

2022年12月に代表取締役社長に就任いたしました田村春生です。

私は首都圏の金融機関での業務経験を経て、2003年にAOKIグループの一員となりました。その後、2010年にAOKIホールディングスの取締役副社長となり、入社以来約20年にわたって当社グループの財務および管理業務全般を中心に経営を担ってまいりました。こうした業務経験を積み重ねるなかで、私は、社会潮流や消費トレンドへの感度を高くもち、迅速かつ果敢な意思決定を行うと同時に、中長期的な観点で経営理念をぶれずに追求していくこと、その双方を実践し両立させていくことが企業経営の持続的成長に不可欠であることを実感してまいりました。社会情勢がめまぐるしく変化し、先行き不透明な事業環境が続きますが、AOKIホールディングスの代表を務めるにあたり、この二つの目指す姿を改めて心に刻み、重責を果たしてまいります所存です。

お客様の声を抛り所に、変化に対応した モノ・コト・サービスを迅速に提供

足元の業績と市場環境の認識についてお話しします。2023年3月期は、新型コロナウイルス感染症（以下、「同感染症」といいます。）に対する行動制限が徐々に緩和されたことなどにより、消費マインドが上向きました。結果、2023年3月期の業績は売上高が1,761億円、営業利益は経費削減努力が奏功したこともあり前期比88.0%増となる102億円を計上、ファッション、アニヴェルセル・ブライダル、エンターテインメントの3事業において増収増益を達成しました。これまで、同感染症が流行する以前の数値（2019年3月期の売上高1,950億円・営業利益134億円）を常に意識してきましたが、当期においてほぼ同水準に戻りつつあることを確認できました。

直近の市場環境としては、同感染症の5類感染症への移行などを背景に、消費動向は緩やかに持ち直していますが、海外情勢に起因するエネルギーや原材料価格の高騰、円

安の進行などによる影響は依然として不透明な状況です。コロナ禍において経験した“前年の取り組みが前例にならない経験”を踏まえ、2024年3月期においては新規出店を抑制し、お客様の「生の声」を抛り所として、引き続き市場環境やライフスタイルの変化に対応したモノ・コト・サービスをスピーディーに提供していきます。また、引き続き各事業における業務効率化と事業間のシナジーを高めることで、収益向上に努めていきます。これらにより2024年3月期の業績は、売上高1,805億円、営業利益は108億円を計画しています。

3つの基本戦略を軸に 既存店の収益力を強化

次に、中長期視点での成長戦略の推進に向けた取り組みについてです。2024年3月期は、改めて各事業の店舗フォーマットを見直し、既存店の収益性を揺るぎないものとする1年にしたいと考えています。

大きな方向性としては、(1)全国1,400を超えるグループ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、(2)グループ横断的なITインフラ基盤への投資による顧客接点の多様化と業務効率の向上、そして、(3)重要な経営リソースである顧客データを集約・活用できる体制づくりを進めていきます。この基本方針のもと、2025年3月期中には主要な施策をお示しし、ステークホルダーの皆様の声も取り入れながら、新たな中期経営計画を具体的な指標や目標などとともに発表したいと考えています。

各事業の環境変化と、 成果創出への時間軸を考慮した 投資の“ウエイト付け”を実践

次に、成長戦略の推進にあたって、財務・投資に関する方針と、サステナビリティ経営の方向性についてお話しします。

株主・投資家の皆様から、今後「3つの事業セグメントのどこに注力していくのか」というご質問を受けることがあります。

す。これに関しては、いずれの事業に対しても成長投資を継続していくという考えです。ただし、均等ではなく、各事業の事業環境の変化を踏まえ、成果が生まれるまでの時間軸を考慮した“ウエイト付け”が重要と考えています。例えば、今後ファッション事業においてはカジュアルやレディース向けの商品を伸ばすなど、商品構成を変えながら事業全体を成長させていくことが基本的な戦略ですが、新商品の開発期間やお客様からの認知を得られるまでにかかる時間など、目標とする売上構成の実現までには時間も投資額もそれなりに必要です。そのため、エンターテインメント事業における快活CLUBの店舗リニューアルやコンテンツ拡充、鍵付完全個室の増加など、比較的短期での回収が可能な小規模な投資を並行して実施し、ファッション事業における成果が出るまでのタイムラグを埋めるというイメージをもっています。このように、各事業において単年度および中長期の両方の時間軸で戦略的な投資を実施していきます。

資金調達については、コロナ禍において投資を控えていたこともあり、当面は手元のキャッシュとこれまでの借入金で賄える状況です。また、投資判断基準として、現状ではキャッシュベースでの投資資金の回収期間を設定、モニタリングしていく社内ルールを設けていますが、今後は投資効率の向上を見据え、事業セグメント別にハードルレートを設定するなど、新たな基準や運用手法を検討していきたいと考えています。

サステナビリティ経営の実践に向けて 「人財」「環境」に関する施策を強化

サステナビリティに関連するトレンドは多岐にわたり、かつその潮流は常に変化し続けています。これら変化に正しく対処し、企業価値を高めていくためには、自分たちだけで考えるのではなく、社内外にアンテナを張り、関連する業界団体や他企業などとコラボレーションしながら、情報を共有し、多角的・多面的な取り組みを進めていく必要があります。

こうした認識をもとに、当社グループは2021年に「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、2023年3月期から取り組みを強化しています。その一環として、2021年12月に新設した「サステナビリティ推進室」が主導となり、グループ各社の担当者と連携しながらKPI達成に向けた進捗確認や、具体的な取り組みなどの情報共有を実施しています。今後も継続的に協議をしながら、目標達成に向けて、同委員会を中心としたフォローアップを実施していきます。また、取り組みを日々の経営の意思決定と連動させていくために、取締役やそのほか経営陣の評価の一項目として、サステナビリティ関連のKPIを組み込むことも検討していきます。

個別のイシューにおいては、経済産業省が主導する「人的資本経営」の実践について、積極的かつ長期的に取り組んでいく方針です。「人財」は当社グループのマテリアリティの一つでもあり、女性管理職の増加や従業員エンゲージメントの向上などのKPIを達成するためには、これらを成長戦略として位置づけ、経営サイドが自ら行動を起こしていくことが必要と考えています。また気候危機とまで言われる「環境」問題への対応は、今や企業にとって最重要テーマであることから、マテリアリティ・KPIとして掲げる環境配慮型商品の開発や、生産時や店舗でのCO₂排出量低減に引き続き注力していきます。また、TCFD提言の枠組みに沿った情報開示とモニタリングを実施しながら、各事業におけるエコ商品やサービスの開発・販売をサポートしていきます。

監査等委員会設置会社として ガバナンス、コンプライアンスを強化

当社グループのマテリアリティの一つであり、ステークホルダーの皆様からのご期待も高いコーポレート・ガバナンスおよびコンプライアンスの強化においては、社外の第三者目線からの監視・評価体制の強化に取り組んでいます。具体的には経営の透明性の向上と意思決定の迅速化を図るため、2023年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。これまでの取締役会に加え、指名・報酬委員会に対しても実効性評価を取り入れることを予定しています。また、社外取締役に対しては、当社グループの

経営の意思決定と執行のプロセス、またビジネスの現場を知ってもらうために、各事業会社の会議への参加など、従来以上にきめ細かな情報を提供していきます。

一方、社内施策としても2022年11月11日付で「コンプライアンス室」を新設するなど、ガバナンス・コンプライアンス体制の強化に向けさまざまな取り組みを実施しています。

→ガバナンス・コンプライアンス体制強化への取り組みの詳細はP17-18
をご参照ください。

資本コストを意識した 規律性と戦略性をもった財務施策を実行

東京証券取引所が2023年3月に発表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」は、当社グループにとっても大きな課題と認識しています。当面の対応策としては、収益性、資産効率の向上を図るとともに、還元

策の一環として、自己株式の取得も継続していきます。また、前述したように事業セグメントごとのハードルレートの設定を検討するなど、より戦略的で厳格な投資判断とモニタリングを実施しつつ、経営層全体として資本コストや株価動向への意識を従来以上に高めていくことが重要だと認識しています。こうした取り組みを通じて早期にROE8%以上を実現することが、PBR改善の必要条件であると考えています。

AOKIグループの財務や管理業務全般を長年にわたり見続けてきた経験から、「強み」や「課題」は客観的に理解しているつもりです。現在、求められているサステナビリティ経営の強化や、より緻密で改革的な財務資本戦略の立案・実行は、まさに私の“本分”であり、ステークホルダーの皆様から期待されている重要な役割と考えています。さまざまな課題に取り組み、新しく変わろうとしているAOKIグループへのご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



ガバナンス・コンプライアンス体制強化への取り組み

当社元役員等による贈賄事件（以下、「本件」といいます。）に関連したガバナンス・コンプライアンス体制強化への取り組み状況を報告いたします。

ガバナンス検証・改革委員会の設置

当社は、本件を受けまして、2022年9月5日付で当社と利害関係を有しない外部の専門家2名および当社社外取締役1名から構成される「ガバナンス検証・改革委員会」を設置し、本件に関する事実関係の確認・検証、本件を生じさせた当社のガバナンス、内部統制を含めた原因の究明

など、今後の再発防止策の提言に向けた調査・検討を開始しました。また、代表取締役社長の指揮の下、2022年9月21日には本件の速やかな原因究明と企業としてあるべき適切な対応方針・施策を実施する目的で「ガバナンス対策本部」を設置しております。

ガバナンス検証・改革委員会からの提言に先立ち実施した再発防止策

再発防止策	実施内容
●新規お取引先様との取引に係るコンプライアンス上のリスク評価を実施する仕組みの見直し	新規お取引先様のリスク評価プロセスを変更
●上記リスク評価が適切かつ継続的に実施されているかどうかについての内部監査のさらなる強化	上記リスク評価を監査室が実施する監査の評価対象とする運用に変更
●当社グループ取締役をはじめとした役職員に対するコンプライアンス上の研修プログラムの再整備	当社グループ全取締役および役職員へのコンプライアンス研修を実施
●当社グループ取締役をはじめとした役職員に対する内部通報制度の再度の周知徹底と必要に応じた見直しの実施	内部通報に係る対応プロセスを変更
●当社社外取締役や監査役へのリスク情報の速やかな報告および定期的な情報共有の体制構築と徹底	当社グループ会社間取引、リスクが高い取引、レピュテーションリスクなどに関して社外取締役や監査役が再評価する体制を構築
●ガバナンス、リスクマネジメント体制強化に向けた組織の見直しと運用	2022年11月11日付で「コンプライアンス室」を新設

「ガバナンス検証・改革委員会調査報告書」の受領と対応

「ガバナンス検証・改革委員会」において本件に関する調査・検証が進められた結果、2023年3月28日に本委員会より当社に対し調査報告書が提出されました。調査報告書においては再発防止策として「取締役会、社外取締役による監督の強化」「指名・報酬委員会の権限強化」「本件を受けての新たなガバナンス体制の強化」「内部統制、コンプライアンス体制の強化」などの提言が行われ、当社と

いたしましては現在、提言を踏まえた再発防止策に真摯に取り組んでおります。また、改めて再発防止策等の全体像を検討し、必要に応じて追加の取り組みを実施してまいります。今般、本委員会からの指摘、提言を真摯に受け止め、経営陣一同が強い決意をもって再発防止の先頭に立ち、皆様からの信頼回復と、新しいAOKIグループの創生に向け、全社一丸となって取り組んでまいります。

調査報告書の提言を受けての対応

改めて具体的な課題を洗い出し、部門ごとに期限・担当者を明確にしたうえで、社長直轄のプロジェクトでモニタリングを行い、着実に課題の解決に向けて実行しております。

主な提言	実施内容および今後の対応
取締役会、社外取締役による監督の強化	●社外取締役の活用(取締役会における社外取締役の比率の増加、社外取締役の独立性の確保、社外取締役に対するサポート体制の構築) ●取締役会による監督機能の強化(監査等委員会設置会社への移行) ●取締役会における審議事項の見直し
指名・報酬委員会の権限強化	●指名・報酬委員会の地位・権限・各運営について ●指名・報酬委員会における審議内容の記録化・保管について ●指名・報酬委員会の実効性評価
本件を受けての新たなガバナンス体制の強化	●グループ会社の関係性の整理(グループ会社の役割分担・経営戦略を決定する仕組みの構築、事業子会社に対するモニタリング)
内部統制・コンプライアンス体制の強化	●稟議・決裁プロセスの適切な運用と関連規定の整備 ●経営会議における審議プロセスの見直しおよび情報共有の仕組みの構築 ●監査室、コンプライアンス室などによる牽制機能の強化 ●内部監査による牽制機能の強化 ●行動規範の再定義・再周知

ガバナンス検証・改革委員会調査報告書

 https://ir.aoki-hd.co.jp/ja/news/news/houkoku_20230328/main/0/link/houkoku20230328.pdf

監査等委員会設置会社への移行について

当社は、2023年6月29日開催の第47回定時株主総会の承認を受け、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。

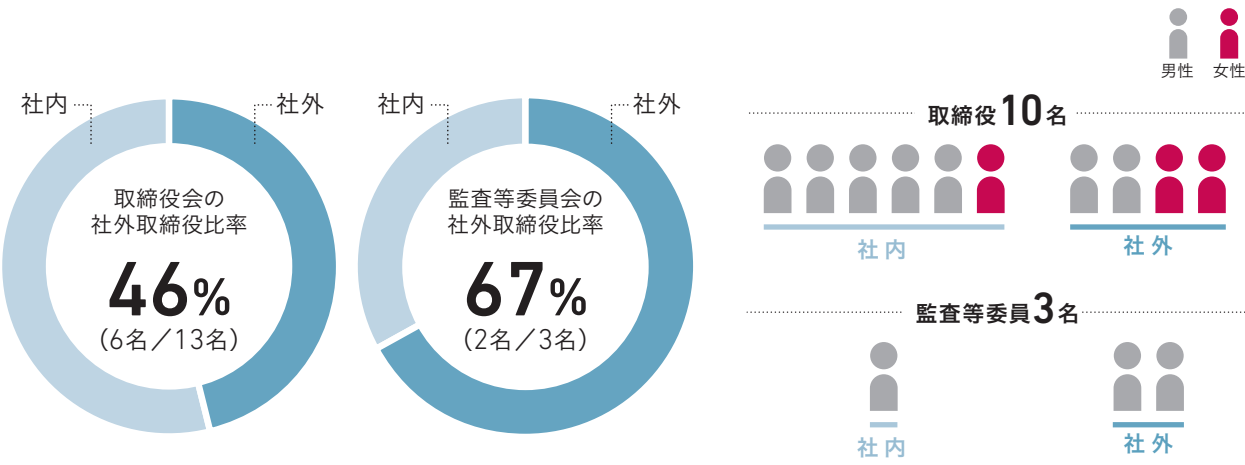
移行の目的

(1) 経営の透明性の向上

監査等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、取締役の業務執行の適法性および妥当性の監査・監督を担うことでコーポレート・ガバナンスの強化を図ります。

(2) 意思決定の迅速化

取締役会の業務執行の決定権限を取締役に委任し、経営の意思決定および執行の迅速化を図ります。

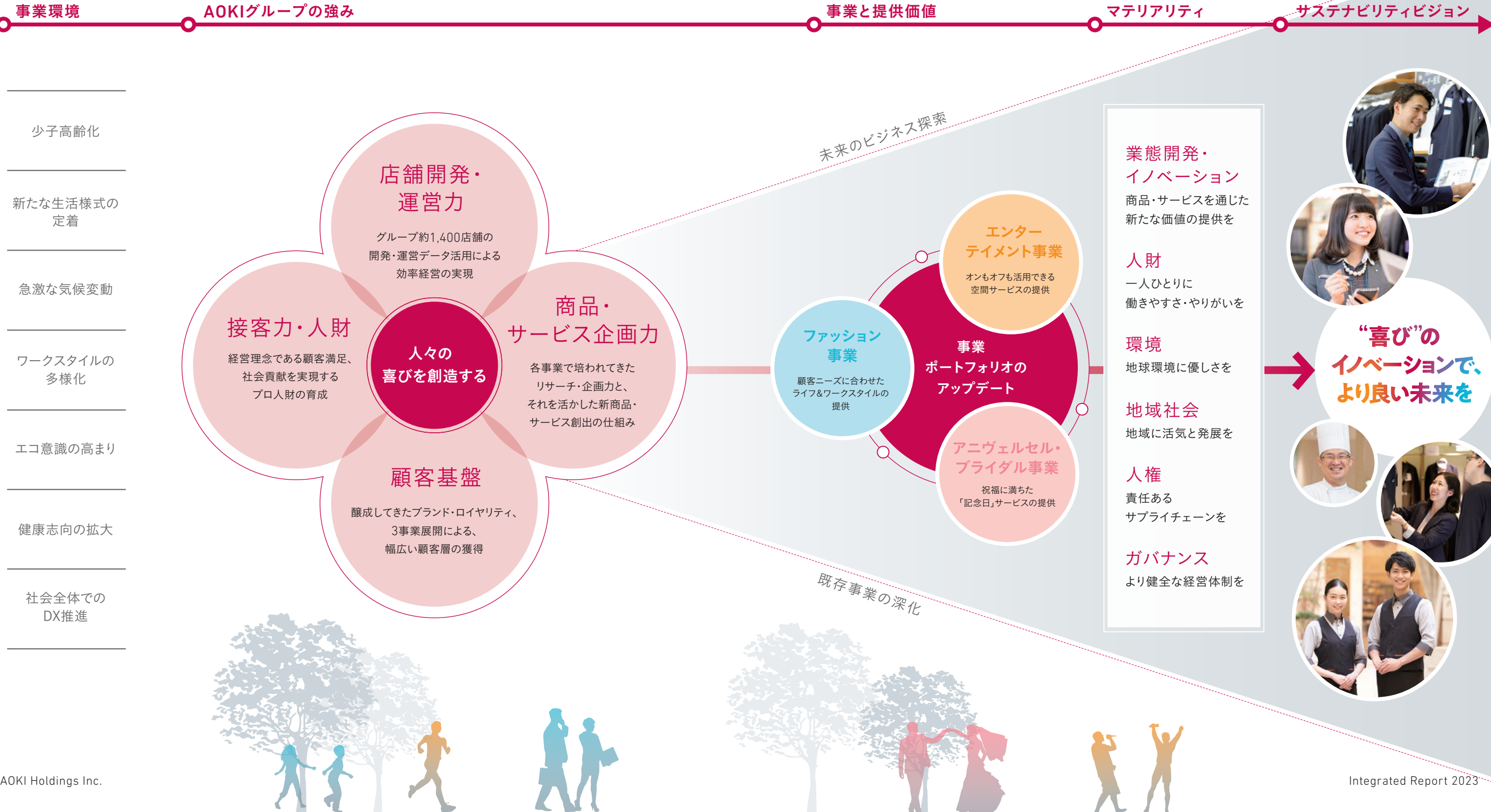


Growth Strategy

価値創造モデル

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。

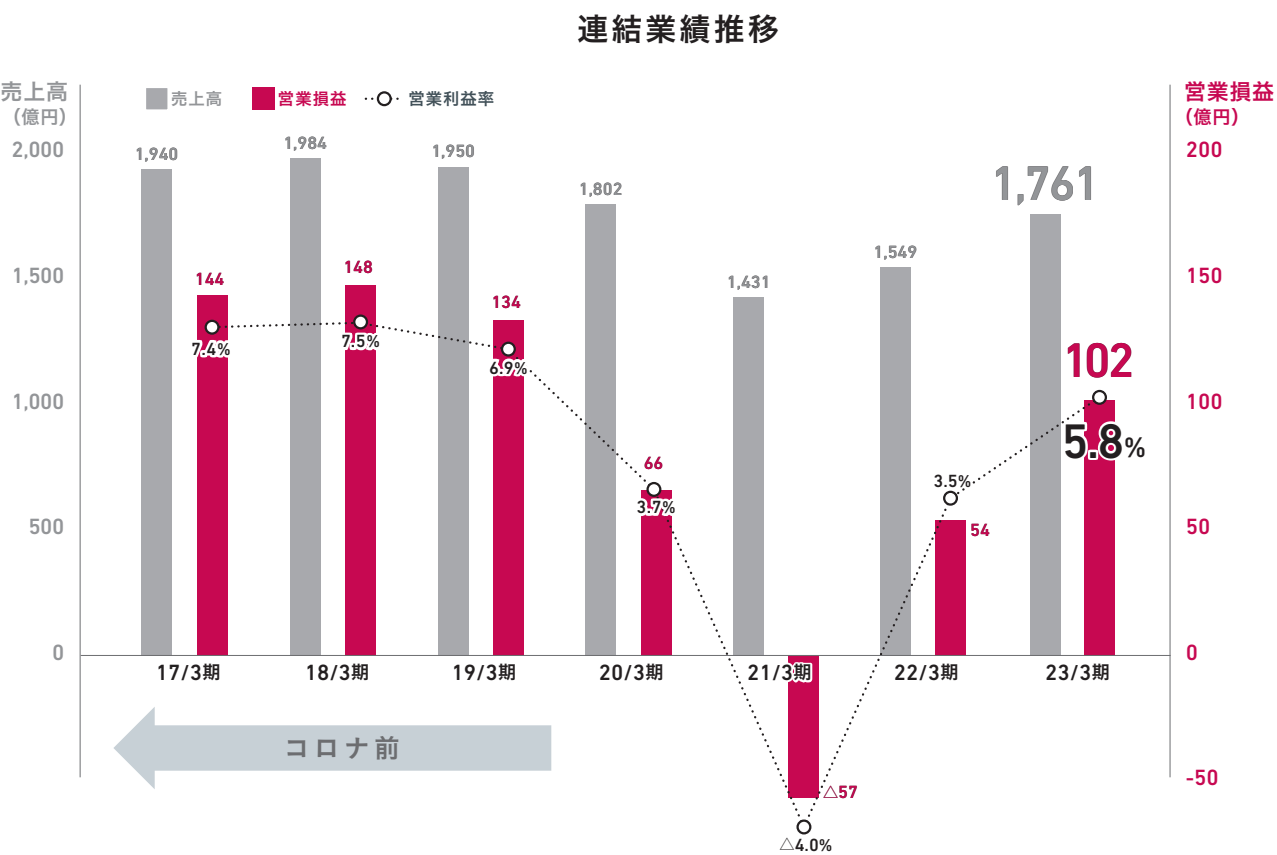
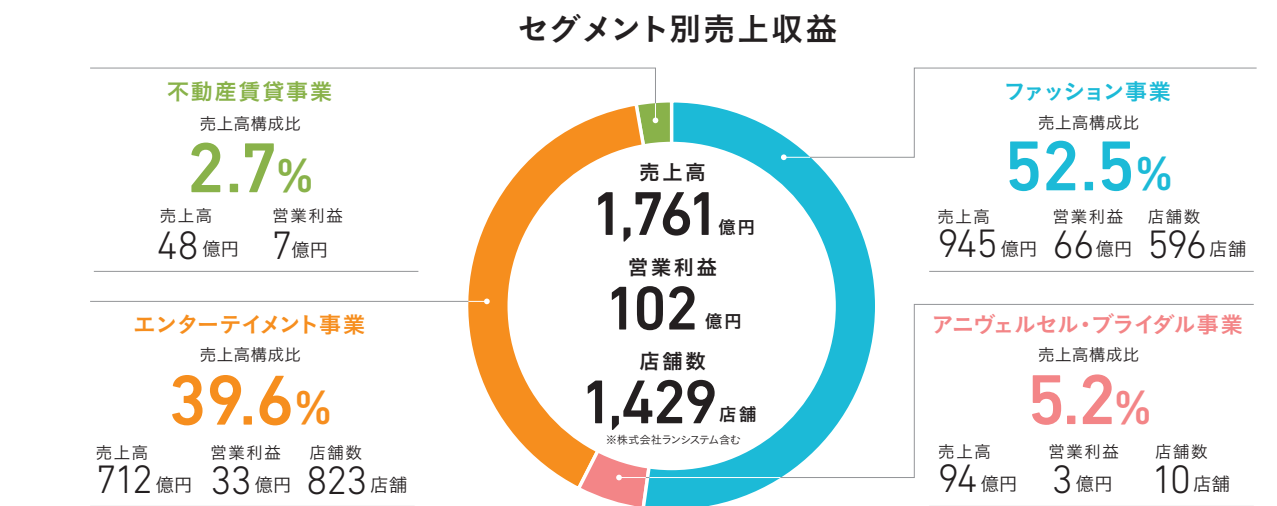
AOKIグループは事業環境に合わせた新たな商品・サービスを展開してきました。
これからも、「接客力・人財」「店舗開発・運営力」「商品・サービス企画力」「顧客基盤」の4つの強みを活かし、
サステナビリティビジョン「喜び」のイノベーションで、より良い未来を」の実現に向けて
社会課題の解決に貢献し続けます。



Business Overview

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行動制限緩和に伴い、客数が増加したことなどにより増収増益。



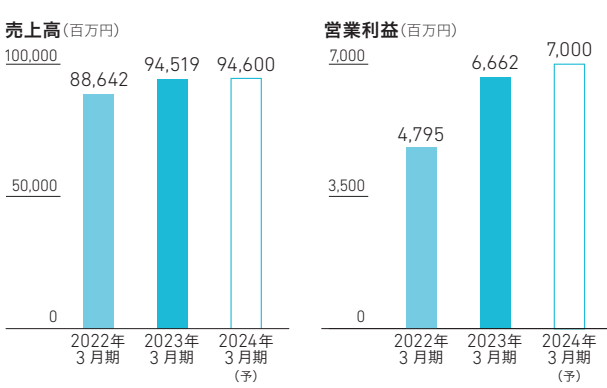
ファッション事業 業績概況

(2023年5月11日時点の見通し)

2023年3月期の取り組み

スーツ・フォーマル関連商品への回帰に伴い、改めて「スーツの良さ」をお伝えするとともに、フレッシュアーズの皆様に向けて「フレッシュアーズ応援フェア」を開催しました。カジュアル商品では「バジヤマスーツ®」のラインナップの拡大や「スーツ屋の仕立てたTシャツ」などのコーディネートアイテムを展開しました。レディースでは、セットアップを中心とした「MeWORK(ミワーク)」プロジェクト商品など、さまざまなアイテムを拡充しました。また、ORIHICAでは、レディース商品のみを取り扱う単独ポップアップショップをオープンし、多くのお客様にご来店いただきました。これらの諸施策の実施などにより、増収増益となりました。

2023年3月期実績と2024年3月期見通し



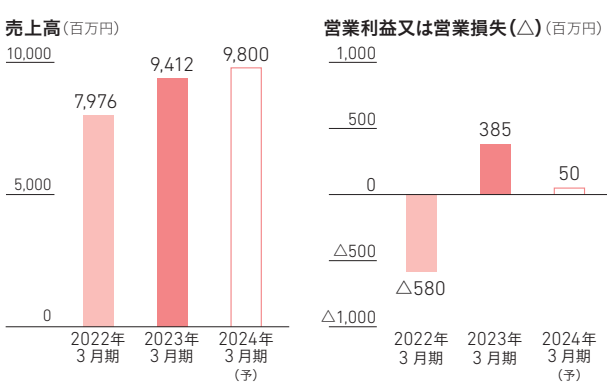
アニヴェルセル・ブライダル事業 業績概況

2023年3月期の取り組み

WEBやSNSを活用した効率の良い集客施策を継続するとともに、各ウエディングスタイルのさらなる磨き上げを実施しました。これらの結果、施行組数の増加などにより、増収増益となりました。

また、2023年に開業から25周年を迎える「アニヴェルセル 表参道」の全館リニューアルに先立ち、グローバルラグジュアリージュエラーであるティファニーのホリデーシーズン限定コラボカフェとポップアップストアをオープンしました。なお、「アニヴェルセル 表参道」は2022年12月29日にリニューアル工事のため閉館し、新しい記念日の館として2023年9月にリニューアルオープンします。

2023年3月期実績と2024年3月期見通し



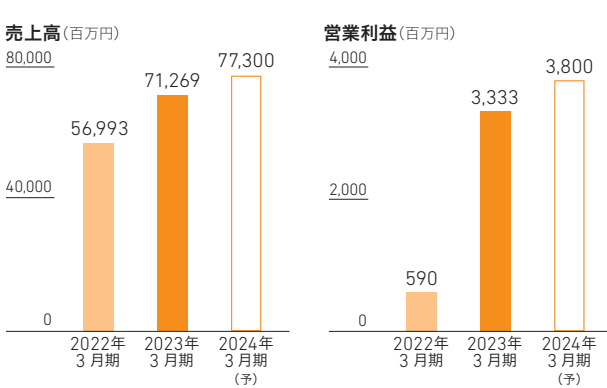
エンターテインメント事業 業績概況

2023年3月期の取り組み

快活CLUBでは、引き続き鍵付完全個室の導入および無料の資格学習サービスやテレ東BIZ見放題などのコンテンツの提供を行うとともに、期間限定でトルコライスフェアの実施など飲食メニューを充実しました。コート・ダジュールは、有名ラーメン店とのコラボレーションメニューなどフードの充実および学生限定フリータイムプランなどの施策を実施しました。24時間営業のセルフ型フィットネスジムのFIT24は、インドアゴルフの併設店舗を含め予定通り出店を継続しました。

これらの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年間を通して減少したことなどにより、増収増益となりました。

2023年3月期実績と2024年3月期見通し



※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おります。



ファッション事業

“お客様視点”で「LIFE&WORK STYLEのAOKI」へ

市場の変化を捉えた商品・サービスの提供に向けて

2005年、環境省主導のキャンペーンであり流行語ともなったクールビズをきっかけに「スーツ離れ」の動きが始まり、近年ではコロナ禍における在宅勤務の広がりによって、さらにその動きが加速しました。現在は、ビジネスシーンでもノーネクタイはもちろん、ワイシャツではなくTシャツを着用するなどのカジュアルスタイルが浸透し、ビジネスウェアの多様化が進んでいると認識しています。このようなビジネスウェア市場の変化に対応した新たな商品やサービスを提供することが今一番の課題と考えています。

一方で、ビジネスウェアの多様化が一気に進んだことで、

軽衣料やスラックスといったメンズカジュアルマーケットが拡大しています。また、女性の社会進出を後押しする法改正を背景としたレディースビジネス市場が活性化していることも、当事業にとって大きなビジネスチャンスと捉えています。

お客様の「欲しい」を実現するモノづくり

こうした状況のなか、当事業の基本方針として市場ニーズに応じた品種構成の変革を実施していきます。まず拡大するカジュアルとレディースの両分野に注力してこれらの売上比率を押し上げ、ビジネス・フォーマル分野は現状の売上規模を維持していくことでトータルでの売上アップを狙います。数値目標としては、現在、7:1:2となっているビジネス・フォーマル:カジュアル:レディースの売上構成比率を5:2:3へと移行させ、将来的には4:3:3を目指します。

これを実現するための中核戦略として、お客様の新たなニーズ・ウォンツを満たす商品企画とマーケティングミックスを推進していきます。商品やサービスはもちろん、商品の陳列や接客の内容、さらにはお直した商品を受け取るための再来店など、ECも含め来店から退店までのあらゆる機会を見直します。また、一方的宣伝という側面が強かったプロモーション活動においても、SNSツールやWEBなどを活用した双方向的なコミュニケーションへと進化させるなど、バリューチェーン全体を対象にしてお客様視点でのモノづくりを強力に推進していきます。

新たな価値の提案に向けたアクションプラン

お客様視点でのモノづくりに向けて現在、新たに3つの具

リスク・機会

- コロナ禍で加速したスーツ離れ
- 在宅勤務の定着に伴うビジネスウェアの多様化
- 法改正を背景としたレディースビジネス市場の活性化

施策・方針

- 新たなニーズ・ウォンツを満たす商品企画とマーケティングミックスの推進
- カジュアルおよびレディース分野の成長促進と、ビジネス・フォーマル分野での新たな挑戦
- ECと実店舗の融合推進によるお客様の利便性向上

体的施策を推進しています。一つ目がカジュアルとレディースの両分野の成長促進です。特に商品力とマーケティング力を強化するためにファッション業界における有識者を中途採用しました。この成果は2023年の秋冬、遅くとも2024年の春夏シーズンには出せると考えています。また、会員制のモバイルアプリから得たお客様のお声を商品開発にスピーディーに活かすなどの取り組みも開始しています。

二つ目が主力商品であるビジネス・フォーマル分野での新たな挑戦です。ビジネス分野では、約200店舗(2023年7月時点)で展開しているクイックオーダースーツ(QOS)の取り扱い店舗を拡大していきます。お客様に最適な1着が最短4日で仕上がるサービスで、オーダーメイド需要の取り込みを図ります。また、市場でAOKIの認知度が非常に高いフォーマルの分野では、この強みを活かして結婚式用のモーニングコートやタキシードなどをレンタルでご利用いただけるAOKIレンタルサービス(A・R・S)の取り扱い店舗を全店に拡大しました。

三つ目の施策が、ECと実店舗を融合させたOMO*戦略の推進によるお客様の利便性向上です。当事業では、現在もECと実店舗をシームレスにつなぐことでお客様の多様なニーズにお応えしています。例えばORIHICAを中心に展開しているイージーウェブショップ(EWS)というサービスでは、店舗とEC双方の豊富な在庫から商品をお選びいただけるほか、お仕上がり品を受け取るための再来店も不要になるなど、お客様の働き方やライフスタイルに合わせたお買物体験をご提供しています。今後は、こうした仕組みを高度化するため、自社倉庫の拡張投資や、管理コスト削減および作業効率改善に資するシステム投資などを実施し、当事業の強みを活かした挑戦を続けていきます。

※OMO: Online Merges with Offline オンラインとオフラインの統合

満足度向上の好循環を創出し持続的成長を実現

今後の中長期的な事業成長を踏まえると、環境保護や人権への配慮はもちろん、人財の確保・育成、活用は最重要テーマになると認識しています。特に、成長戦略の要となるお客様満足度を高めていくためには、従業員エンゲージメントの向上は欠かせない視点です。そのために、従業員エンゲージメントの向上を専任とする部門の立ち上げ、給与や評価、働き方などに関する人事制度改革など、役割・責任・権限の明確化による従業員のモチベーションアップを図り、これを原動力としたお客様満足の向上へ、そしてファッション事業のさらなる成長へとつながるスパイラルアップを創出したいと考えています。「従業員満足とお客様満足は表裏一体である」ということを肝に銘じ、価値ある商品・サービスを提供する「LIFE&WORK STYLEのAOKI」を目指していきます。

TOPIC

ファッションロスを解決し、資源の有効活用にチャレンジ



1996年、日本で初めてウール製品を回収しリサイクルする「AOKI ウール・エコ・サイクル®」プロジェクトをスタート。ファッションロスの削減・資源の有効活用に取り組む「OKAERI(おかえり)エコプロジェクト」の展開により、ウール製品だけでなくポリエステル製品の回収にも着手するなど、対象や規模を拡大。お客様とともにサステナブル社会の実現に貢献しています。



アニヴェルセル・ブライダル事業

「結婚式」の枠を超える新たなビジネススキームの確立へ

ウエディングトレンドの変化に対応するために

コロナ禍で激減した結婚式の施行組数は徐々に戻りつつありますが、結婚式に対するご新郎、ご新婦の捉え方が以前とは大きく変わってきています。本来コロナ対策だったはずの20名程度の少人数ウエディングやおふたりだけのフォトウエディングが新しいスタイルとして定着。一方で、少子高齢化により婚姻組数の減少が避けられず、会社関係の招待者も減少するなど一組あたりの単価は低下傾向にあります。

こうした環境変化に対応すべく、当事業においても試行錯誤を繰り返してきました。結果、強く実感しているのは、結婚式という“コト”に加え、従来から展開している“モノ”と“サー

ビス”の提供余地がまだまだあるということです。ご新郎、ご新婦はもちろん、ご家族やご友人も口を揃えて「あそこはよかったよね」と評価いただける価値ある結婚式の提案・提供に向け、新たなビジネススキームの確立が課題と捉えています。

“モノ・コト・サービス”の複合提供に向けて

アニヴェルセルは「祝祭と冠婚のテーマプラザ」を目指して開業して以来、“モノ・コト・サービス”を通して世の中の記念日をプロデュースしてきました。その結果、数多くの結婚式を実施することで、“結婚式場(コト)”の側面が広く知られるようになりました。そのこと自体は強みですが、今後市場縮小というリスクに向き合い持続的に成長していくために、基本に立ち戻り“モノ・コト・サービス”を複合的に提供することで「結婚式」の枠を超え、「記念日といえばアニヴェルセル」という革新的なビジネスへの飛躍を目指します。

その一例を2023年9月の開業25周年を機にリニューアルオープンする「アニヴェルセル 表参道」でお見せできると思います。東京・表参道の一等地にあるこの旗艦店は、従来は基本的に結婚式場の利用者がメインで利用される施設でしたが、改装後は普段使いできるカフェやレストランをはじめ、テイクアウト用のコーヒースタンド、ギフトに最適なスイーツショップやフラワーショップなどを併設。これにより、表参道を散策中のお客様が気軽に立ち寄れる開かれた場へ刷新し、良質な“モノとサービス”を提供していきます。さらにテナントにTiffany & Co. (ティファニー)の新店を誘致しました。「人生にティファニーを」をスローガンに掲げる同社とアニヴェルセルのコンセプトは親和性が高く、記念日を彩

リスク・機会

- 少人数ウエディングやフォトウエディングなど新しいスタイルの定着
- 婚姻組数の減少と一組あたり単価の低下
- 結婚式という“コト”に加え、従来から展開している“モノとサービス”の提供余地

施策・方針

- 表参道とみなとみらい横浜、2つの旗艦店への集中投資によるブランド力向上と全店へのシナジー波及
- “モノ・コト・サービス”を複合的に提供する革新的なビジネスへの飛躍
- 適正な広告宣伝および店舗自体も含めた自社媒体とデジタルの活用によるマーケティング活動

るシナジーに期待しています。当然結婚式場としても、チャペル・会場のリニューアルに加え、おしゃれな小規模ウエディングやビジネスユースにも対応するパーティールームを新設するなど、“コト”のレベルアップも図ります。これらのリニューアルを通じて、「アニヴェルセル 表参道」は「大切な人との時をつくる記念日の館」に生まれ変わります。

広告媒体に偏らない独自のマーケティング戦略

コロナ禍では経費節減のため、広告宣伝費をできるだけ抑えた集客方法を模索してきました。この中で、立地がよい表参道・みなとみらい横浜の2つの旗艦店には、広告を出さなくても一定のお客様にはご来館いただける、つまり「建物自体が広告媒体になっている」ことがわかりました。こうした背景から、現在は「旗艦店への集中投資」の戦略のもとで、表参道店をリニューアルし、みなとみらい横浜店にもテコ入れのための集中した投資を実施しています。

もう一つ、コロナ禍の取り組みとして、SNSの専門運用チームを設けてお客様との接点を増やす工夫をしたところ、成約率が目に見えて向上しました。さらに、アフターコロナ期に成約数が回復していくなかでも広告宣伝費は従来の7割程度に抑制できました。他にも、結婚式を成約いただいたお客様とのコミュニケーション用の会員アプリ「omotte(オモッテ)」を用いて、挙式後のアフターサービスや各種イベントの告知を実施したところ、会員の方々の反応が良好でした。そこで、この顧客ロイヤリティの高さを活かした戦略を検討中です。当事業は今後も、広告媒体に偏らず、店舗自体も含めた自社媒体とデジタル活用による独自のマーケティング戦略で、回復基調にあるブライダル市場での成長を実現していきます。

接客力・サービス力のさらなる向上で持続的成長へ

当事業はこうした戦略・施策を担う人財を重要な経営資源と位置づけ、その育成・活用に取り組んでいます。アニヴェ

ルセルのブランド育成にあたって鍵となる「接客力」の向上においては、2015年からレストランサービスの国際的なコンクールで優勝経験のあるプロを講師に迎え、「世界基準のおもてなし」について知識と技術の両面から学ぶ場を設けています。

また、当事業はグループの中でも従業員の女性比率が高いことから、女性管理職の育成を意識した組織の変更や重要ポジションへの抜擢などを率先して進めています。まずは女性管理職候補である女性リーダー層の割合を27.6%(2022年度実績)から、将来的には40%まで引き上げることを目標とします。また、ライフステージの変化後も「戻ることができる」「長く働くことができる」環境と制度を整備していきます。女性が活躍することで提供するサービスに女性の声が活かされ、お客様からの支持がさらに向上するという好循環を創出することが、当事業の持続的成長につながっていくと考えています。

TOPIC

「アニヴェルセル 表参道」を全館リニューアル



「大切な人との時を作る記念日の館」をコンセプトに、「アニヴェルセル 表参道」はウエディングをはじめ、各種レセプションやパーティにも利用できる施設へと生まれ変わります。館内にはカフェやコーヒースタンド、スイーツショップなどを併設し、記念日を彩るコンテンツをお楽しみいただけます。ウエディングについても「記念日の館だからこそできる新ウエディング」をコンセプトに、チャペル・会場をリニューアル。感謝と祝福で溢れる特別な1日をご提供します。



エンターテインメント事業

次のニーズ・ウォンツを満たすビジネスモデルへ

業績回復基調の中、さらなる顧客拡大に向けて

エンターテインメント事業では、複合カフェの快活CLUB、カラオケのコート・ダジュール、24時間営業のセルフ型フィットネスジムのFiT24を展開しています。新型コロナウイルス感染症の影響が最も大きかったのがコート・ダジュールでしたが、5類感染症移行後は自粛要因が取り払われたことで急速に売上が伸長、2024年3月期中には以前の売上水準まで戻る見込みです。また、FiT24においても同様の要因から、需要回復の兆しが見え始めています。比較的影響が少なかった快活CLUBでは、従来の利用に加え、日本のお客様の行楽需要や海外からの旅行者の利用も急増し、予想

以上に売上が伸長しています。

業績が順調に回復する一方で、当事業のビジネスモデルは参入障壁が低く、さらに少子高齢化や人口減少が進む現状では業界全体の競争が激化していくことに危機感を抱いています。そのため、変化する市場に柔軟に対応し、今後ますます増加が見込まれるインバウンド需要の取り込みも含めて熱狂的なファンを増やしていける業態への進化が課題と考えています。

ビジネスモデルの進化による利益率向上へ

快活CLUB、コート・ダジュール、FiT24、いずれもコロナ禍以前のお客様のニーズ・ウォンツにもとづいて進化してきたビジネスですが、それがコロナ禍で利用用途が変化しました。例えば快活CLUBでは、コロナ禍における在宅勤務の拡大によってビジネス用途での需要が増加し、天井が空いたブースタイプから個室タイプへとニーズがシフトしました。それが現在も支持され、直近ではインバウンドのお客様の利用にまで広がっています。こうしたことから、快活CLUBでは個室を基軸としたビジネスモデルの進化が成長につながっていくことが見えてきました。一方、アフターコロナ時代のビジネスモデルの模索はコート・ダジュールとFiT24でも引き続き検討していきますが、明確なプランを作るにはまだ先行きが不透明です。そこで短期的な戦略として、2024年3月期は時代の変化に合わせた新たなコンテンツやサービスの導入により、お客様層を拡大し、既存店の効率化や業務改革を推進していきます。

中期的なテーマとしては営業利益率の向上があります。

リスク・機会

- 少子高齢化や人口減少が進む国内市場のレッドオーシャン化や先細りの懸念
- 新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行を背景とした各業態・店舗での順調な需要回復
- 快活CLUBにおける国内行楽用途での利用やインバウンド需要など特需の発生

施策・方針

- 利益率向上に向けたセルフ化の推進と店舗運営の効率化
- 事業間シナジー、グループ間シナジーを活かした新規顧客の開拓
- 需要や市況に応じて価格を変動させるダイナミックプライシングの導入

現在は事業全体で10%弱の利益率ですが、15%を目標とした経営をしていきます。その実現のための施策の一つとして、需要や市況に応じて価格を変動させるダイナミックプライシングの導入を検討しています。現在のエネルギー価格や人件費の高騰などを踏まえ、適正なタイミングで価格設定を行うことで、お客様のご理解も得られやすいと考えています。

セルフ化・効率化の推進と店舗シナジーの発揮

利益率向上に向けての取り組みとしては、セルフ化の推進と店舗運営の効率化を実施していきます。働き手不足が深刻化する中、今後開発するサービスやコンテンツはお客様によるセルフ対応を基本とし、店舗における従業員のオペレーションを効率化していきます。もちろん、お客様がご自身で完結できるよう、モバイルアプリの開発などを含めたデジタルテクノロジーを活用したシステムの構築も進めています。他にも一人の店長が複数の店舗を担当するスーパーインテンデント制を導入し、担当する店舗数に応じてインセンティブを設けることで、店舗運営の効率化とそれに合わせた人事制度を整えています。

また、業態間のシナジーを活かした新規顧客開拓にも取り組んでいきます。FiT24ではフィットネス中・上級者の方からの評価が高いのですが、一方で初心者の方が気軽に利用しづらいという課題を抱えていました。そこで快活CLUBの中に初心者向けのジムをテスト導入しました。周囲の目を気にせず気軽にトレーニングができる環境が好評で、今後は初心者を脱したお客様をFiT24に誘導する流れを作っていきます。

また、AOKIグループ全体の店舗シナジーも活用しています。例えばファッション事業を展開するAOKIの遊休スペースを活かしたインドアゴルフの展開です。AOKIのお客様の年齢層や生活スタイルにもマッチしており、こうしたシナジー

効果はグループのポートフォリオ経営ならではの強みと考えています。

ニーズ・ウォンツに“合わせる”のではなく“満たす”ために

当事業の店舗は24時間体制でお客様をお迎えすることが多いことから、日中はもちろん夜間でも安心・安全な店舗環境作りに尽力しています。専門家による防犯アドバイスを受けながら店舗管理システムや最新の警備装置を導入し、外部のセキュリティサービスも併用するなど、体制強化に努めてきました。こうした取り組みはお客様の安心・安全はもちろん、店舗で働く従業員の安全にもつながります。

例えば、現在の快活CLUBはお客様にとってシェアオフィスや学習の場所であったり、余暇を過ごす場所であったりとその利用用途が多岐にわたっています。今後も、お客様それぞれのニーズ・ウォンツを満たすことができる、柔軟性のあるサービス・コンテンツの開発に努め、変化し続ける社会のなかで常に必要とされる事業・店舗への進化を目指していきます。

TOPIC

家よりはかどる、ビジネスに適した快活CLUBのBizルーム

2022年10月より、ビジネスパーソンをターゲットとした「Bizルーム」を導入しています。ユーザーの声をもとに、可動式モニターやゲーミングチェアを設置したビジネスシーンでの利用に特化した個室です。一都三県を中心に愛知・大阪などの地方都市部への出店も予定しており、向こう5年で100店舗への導入を目指しています。



株式会社快活フロンティア
代表取締役社長
竹島 文明

Sustainability

サステナビリティ経営基盤



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したい。

——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、

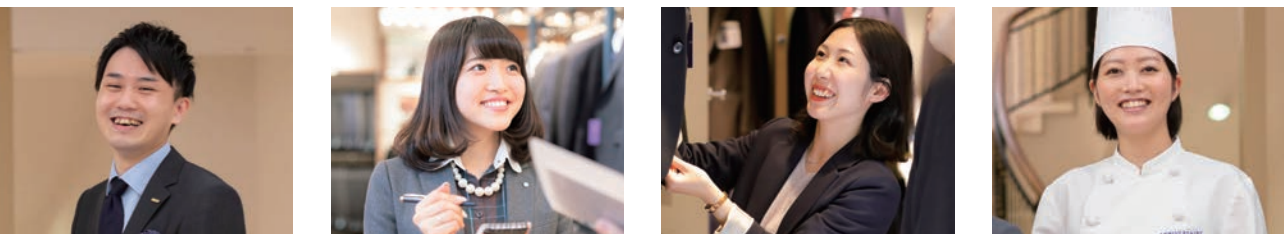
人々に喜びをもたらすイノベーションに挑戦することこそが、

AOKIグループの存在意義だからです。

日本に暮らす人々が、より幸福に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

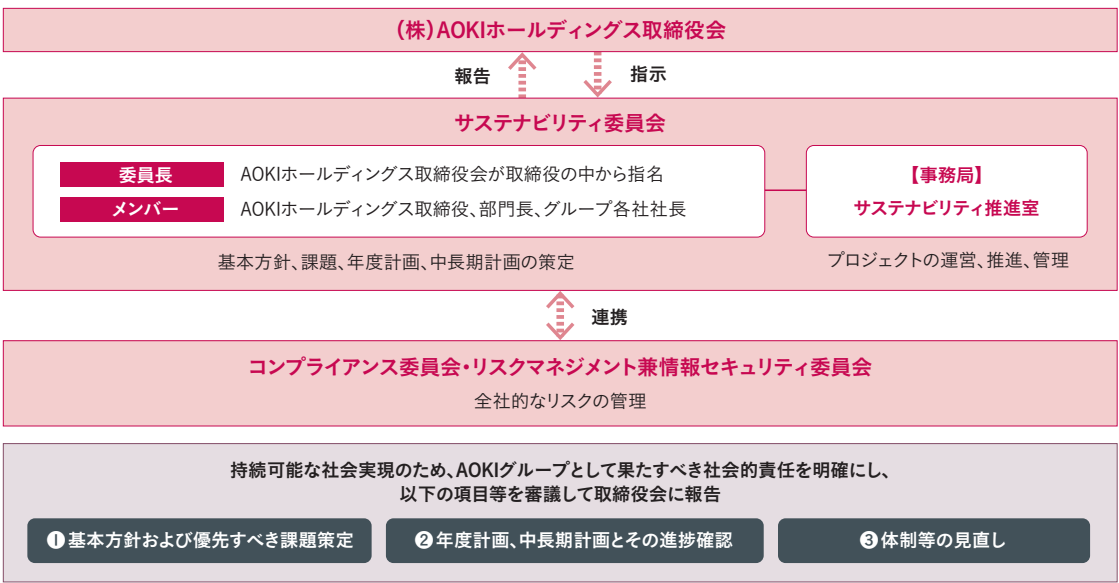
AOKIグループは1958年の創業以来、「社会性の追求」、「公益性の追求」、「公共性の追求」という3つの経営理念の実践を通じて経営課題に取り組んでまいりました。

これからもAOKIグループの経営理念を基本とし、「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



Sustainability

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、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と目標数値(2030年度)		2022年度の実績および今後の取り組み
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。	環境配慮型商品の 開発・発売件数	累計50件	●各事業の商品開発等：13件 ●ファッション事業：再生繊維利用製品等の開発12件 ●アニヴェルセル・ブライダル事業：パンフレットのデジタル化による紙資料削減 ●各事業における環境に配慮した商品・サービスの開発
	人 財 一人ひとりに 働きやすさ・やりがい	女性管理職比率	20%以上 (課長職相当以上)	●グループ全体：4.0% ●AOKIホールディングスで「えるぼし認定(3つ星)」取得 ●グループ各社で社外社労士の女性活躍アドバイザー活用 ●先進企業との情報交換実施 ●男性の育児休業取得推進
	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。	正社員一人当たり 教育訓練費	80千円以上	●グループ全正社員平均：1人当たり37千円 ●大学教授を招いた社内ビジネススクールの開催 ●AOKIグループラーニング(eラーニング)の活用 ●社外セミナーへの派遣 ●費用補助による公的資格の取得推進
		従業員満足度 (組織サーベイの結果)	すべての項目 (充実、教育、連帯感、信頼、公正) 4.0以上	●グループ全体の5項目平均：3.8 ●取り組み強化に向けて新たなサーベイスシステム導入(2023年度運用開始) ●人事制度改定による公正な評価 ●労働環境の整備・向上
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。	ストレスチェック結果	高ストレス率 6.0%未満	●グループ平均：9.0% ●産業医や相談窓口などの継続的な周知徹底 ●残業時間削減に向けたきめ細かな取り組み実施
		CO ₂ 排出量(Scope1+2)	2017年度比1店舗当たり 50%削減 (49.5t-CO ₂)	●10.8%削減(CO ₂ 排出量88.3t-CO ₂ /店) ●太陽光発電の新たな設置方法の検討 ●Scope3算出に向けたプロジェクトの推進 ●ファッション事業で不要な衣類を回収する“OKAERI エコ プロジェクト”の推進 ●廃棄ロスの削減
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。	地域貢献活動の実施	地域貢献活動を 継続実施	●AOKIグループ ハーモニーコンサートなど文化活動の推進 ●各種スポンサー契約の継続 ●グループ各社で行なっている地域貢献活動の推進・拡大および情報共有によるグループシナジーの向上
		CSR基準書の締結数	100工場以上	●締結数：4工場 ●AOKIグループ人権方針の策定(2023年5月) ●サプライヤー行動指針を策定し、取引先様に送付(65社)
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。	コンプライアンス 学習会の受講人数	全グループ社員	●グループの全取締役が受講済 ●グループ全取締役へのコンプライアンス学習会の実施 ●eラーニングを活用した全従業員向けのコンプライアンス教育の実施
		通報窓口の認知度	100%	●社内報などを活用した認知度向上施策の展開
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。			

Environment 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、各事業において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

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、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など、規制強化による店舗運営コスト増	－	●	●	●	大	
		市場	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	－	●	－	－	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兼情報セキュリティ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

メント兼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CO₂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(CO₂)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Scope 1・2の排出量について1店舗当たり50%の削減を目指しま

す。また、2022年度よりScope3の開示を実施しました。2050年に向けてインター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CO₂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。

CO₂排出量

		2018年3月期 (基準年)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
AOKIグループ全社 (Scope1+2)	(t-CO ₂)	124,381	117,645	114,157	113,818	112,989	119,324
AOKIグループ対象店舗数	(店)	1,256	1,209	1,253	1,299	1,328	1,351
1店舗当たりのCO ₂ 排出量	(t-CO ₂)	99.0	97.3	91.1	87.6	85.1	88.3

温室効果ガス排出量

		2018年3月期 (基準年)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
Scope1		2,370	2,427	2,732	2,775	2,890	3,178
Scope2 (Market Base)		122,011	115,218	111,425	111,043	110,099	116,146
Scope3		-	-	-	-	-	325,079
カテゴリー1	購入した製品・サービス	-	-	-	-	-	250,912
カテゴリー2	資本財	-	-	-	-	-	24,956
カテゴリー3	Scope1・2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	-	-	-	-	-	18,970
カテゴリー4	輸送、配送(上流)	-	-	-	-	-	2,497
カテゴリー5	事業活動から出る廃棄物	-	-	-	-	-	12,731
カテゴリー6	出張	-	-	-	-	-	1,179
カテゴリー7	雇用者の通勤	-	-	-	-	-	3,031
カテゴリー8	リース資産(上流)	-	-	-	-	-	0
カテゴリー9	輸送、配送(下流)	-	-	-	-	-	442
カテゴリー10	販売した製品の加工	-	-	-	-	-	0
カテゴリー11	販売した製品の使用	-	-	-	-	-	0
カテゴリー12	販売した製品の廃棄	-	-	-	-	-	4,843
カテゴリー13	リース資産(下流)	-	-	-	-	-	0
カテゴリー14	フランチャイズ	-	-	-	-	-	5,518
カテゴリー15	投資	-	-	-	-	-	0
Scope1+2+3		-	-	-	-	-	444,403

エコ商品の開発

ファッション事業では、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「エコベット®」(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

Social 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、業績結果、財務に関する情報を迅速かつ的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。

2023年3月期は、機関投資家の皆様に対して年2回の

オンライン決算説明会を開催し、書き起こしや動画の配信を開始しました。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、対話を深めていきます。

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、AOKIグループでは店舗でのお客様のお声をはじめ、お電話やメール、アプリなど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。

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、2021年より導入を開始した「チャットスタイリングサービス」では、スタイリングスキルを持ったスタッフが、お客様のネットショッピングの不安や悩みに対し実店舗と同じようにチャットでお応えすることで、より快適なお買い物体験を

提供しています。

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施設で共有し、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。

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。



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発揮し、いきいきと活躍することでお客様の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度の導入を行っています。近年では男性の育児休業取得にも注力し、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。

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のための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、定期的にサプライヤー様を訪問するなど、現場での関係構築に努めています。



■CSR基準書の締結に向けて

サプライチェーン全体の管理のために、ファッション事業では、CSR(Corporate Social Responsibility:企業の社会的責任)に関するアンケート調査を実施することにいたしました。これに先立ち、人権や労働慣習、環境などについて定めた「サプライヤー行動指針」を策定し、お取引先様(65社)に送付しています。

■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を含んでいます。

バリューチェーン上すべての人々の人権が尊重されるように人権方針を策定し、取締役会の監督のもとに人権尊重の取り組みを今後も進めていきます。

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います。1973年にスタートして以来、2022年9月には24回目を迎えました。



第24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、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25回長野マラソン(©信濃毎日新聞社)

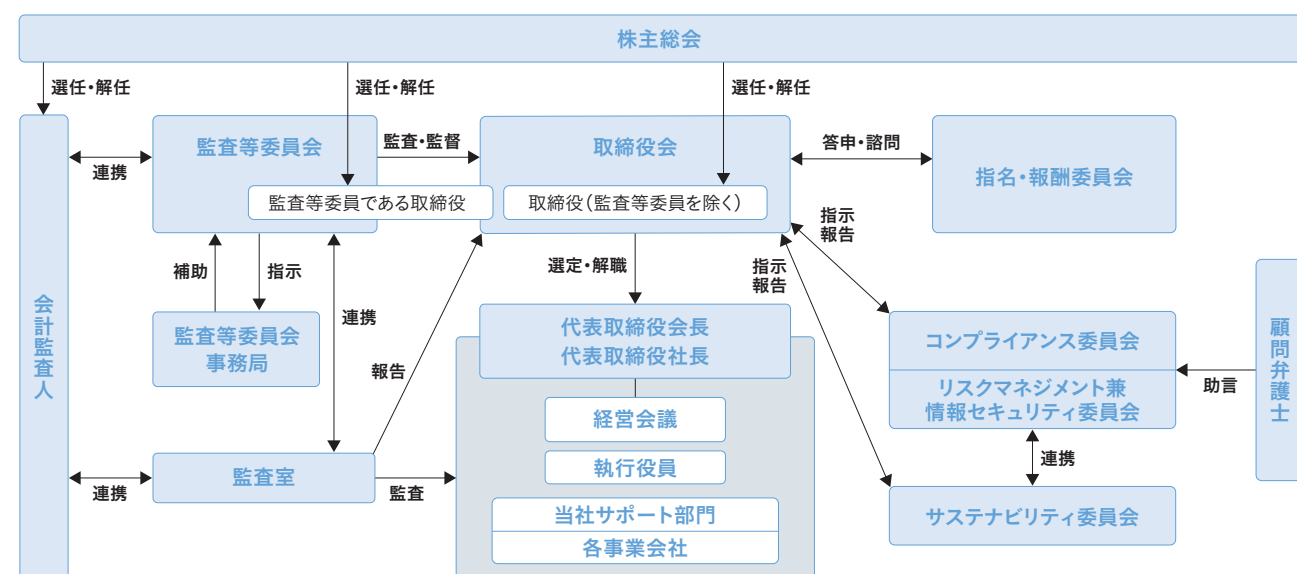
当社の経営理念は、「社会性の追求」、「公益性の追求」、「公共性の追求」です。この経営理念を追求し中長期的な企業価値を高めるうえで、コーポレート・ガバナンスが重要であると認識しており、経営管理組織などを強化することで経営の透明性・公正性を高め、健全で効率的な経営を行うことを基本としています。

コーポレート・ガバナンスの体制

役員を選任および役員報酬の決定に関する公正性、透明

なお、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ことを目的として、2023年6月29日開催の定時株主総会決議により、監査等委員会設置会社に移行しました。

コンプライアンス委員会は、原則月1回開催し、コンプライアンスに関わる課題の検討を行うほか、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、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により、その周知を図っています。



取締役会の実効性評価および取締役全体としての多様性

一方、①取締役会としての多様性は十分とは言えない。
②経営判断に必要な情報が不十分であり、特に機会の限られる社外取締役へは理解をより深められる情報提供や情報交換が不足している、あるいは③取締役会として必要な知識やスキルをアップデートするための機会が必要であるなど

について検討し、それをリスクマネジメント基本ガイドラインとしてまとめるとともに、その内容について定期的に見直しを行うこととしています。

の意見があり、今後①については長期的な観点で計画的な人財育成を継続する。②については、常勤の取締役で構成される経営会議の決裁権限の拡大により、取締役会の議案の一部を移管することで審議時間を十分取る。③については、外部識者からのノウハウの提供や勉強会を実施するよう改善していきます。

また、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するとともに、多様性を確保するため、社外取締役比率や女性取締役比率の向上に取り組んでいます。2023年6月29日時点での社外取締役比率は46.2%、女性取締役比率は23.1%となっています。

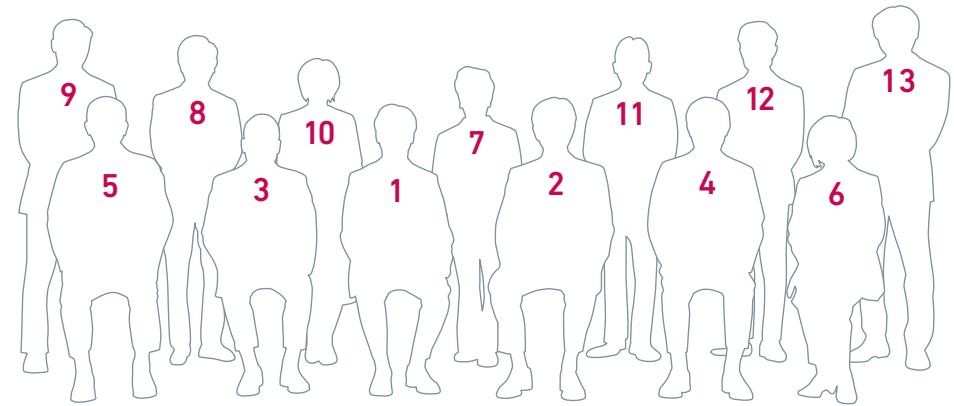
スキル・マトリックス

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	●	●			
田村 春生	代表取締役社長	●			●	
照井 則男	取締役副社長執行役員	●		●		
青木 征允	取締役専務執行役員	●	●			
投元 谿太	取締役専務執行役員	●	●			
川口 佳子	取締役執行役員		●			
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					●
峯村 光治	取締役(監査等委員)					●
上平 洋輔	社外取締役(監査等委員)				●	
金井 暁	社外取締役(監査等委員)					●

※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/ia/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

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
グループ財務担当
取締役
2007年 6月 常務取締役
2008年 4月 グループ管理・財務担当
2010年 4月 取締役副社長
2010年 6月 代表取締役社長
2022年12月 (現任)

3 取締役副社長執行役員
グループ事業戦略・システム管掌

照井 則男

2003年 2月 スターバックスコーヒー
ジャパン㈱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
2021年 6月 ㈱快活フロンティア取締役
2022年 6月 当社取締役副社長
㈱ランシステム取締役(現任)
2023年 1月 グループ人事・システム担当
2023年 6月 取締役副社長執行役員 グループ
事業戦略・システム管掌(現任)
㈱快活フロンティア
取締役執行役員(現任)

4 取締役専務執行役員
グループブランド管掌

青木 柎允

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
同社取締役副会長
2010年 3月 当社常務取締役
2010年 6月 ㈱アニヴェルセルHOLDINGS
代表取締役社長(現任)
2020年 6月 当社グループブランディング
担当
専務取締役
2022年 6月 取締役専務執行役員
2023年 6月 グループブランド管掌(現任)

5 取締役専務執行役員
グループ総務・コンプライアンス管掌

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
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
2022年11月 グループ戦略・コンプライアンス
担当
2023年 6月 取締役専務執行役員
グループ総務・コンプライアンス
管掌(現任)

6 取締役執行役員
グループ人事管掌

川口 佳子

1985年 4月 ㈱福武書店(現㈱ベネッセ
コーポレーション)入社
2008年 4月 ㈱東京個別指導学院出向
人財本部副本部長
2011年 3月 ㈱ベルリッツ・ジャパン出向
サービス開発室室長
2013年 4月 ㈱サマンサタバサジャパン
リミテッド入社
人事企画部長
同社執行役員
2016年 6月 ㈱THEグローバル社入社
2019年 5月 人事部長
2022年 9月 当社入社 執行役員
2023年 6月 グループ人事担当
取締役執行役員
グループ人事管掌(現任)

7 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IFIビジネス・スクール学長
2008年 5月 ㈱良品計画取締役
2009年 4月 ㈱ファッション産業人材育成
機構IFIビジネス・スクール
名誉学長
2015年 6月 当社取締役(現任)
2018年 7月 (一社)ウィメンズ・エンパワメン
ト・イン・ファッション創設者・
名誉会長

8 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 ㈱バン・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)

9 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)
2023年 3月 ㈱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(現任)

10 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)

取締役 監査等委員

11 取締役

峯村 光治

1983年 4月 当社入社
2010年 4月 経営管理室長
2022年11月 コンプライアンス室長
2023年 6月 取締役監査等委員(現任)

12 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あらた
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 税理士法人プライス
ウォーターハウスクーパーズ
(現 PwC税理士法人)入所
2014年10月 税理士登録
2023年 6月 当社取締役監査等委員(現任)

13 社外取締役

金井 暁

2003年10月 弁護士登録
2003年10月 あさひ・狛法律事務所(現 西
村あさひ法律事務所)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 4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 当社取締役監査等委員(現任)

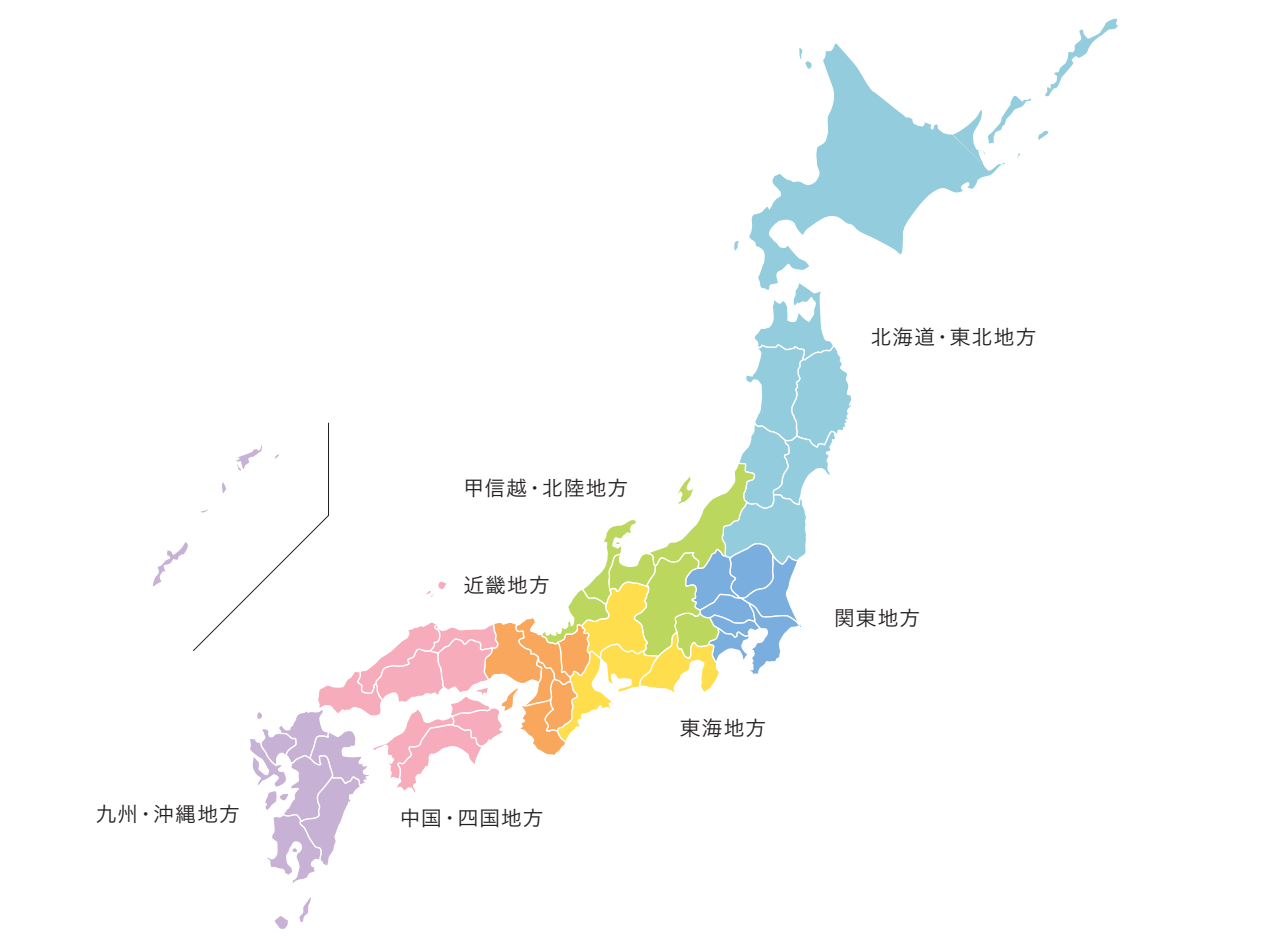
会社概要 (2023年3月31日現在)

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	2,967名(6,075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 (2023年6月29日現在)

代表取締役会長	青木 彰宏	執行役員	野口 暉充
代表取締役社長	田村 春生	執行役員	崎村 誠一
取締役副社長執行役員	照井 則男	執行役員	須長 健司
取締役専務執行役員	青木 柁允	執行役員	立川 延之
取締役専務執行役員	投元 谿太	執行役員	小林 修
取締役執行役員	川口 佳子	執行役員	石松 昇
社外取締役	尾原 蓉子	執行役員	山室 隆
社外取締役	高橋 光夫	執行役員	中牧 功一
社外取締役	中村 英一	執行役員	菅原 壮
社外取締役	菅野 園子	執行役員	浅田 靖浩
取締役(監査等委員)	峯村 光治		
社外取締役(監査等委員)	上平 洋輔		
社外取締役(監査等委員)	金井 暁		

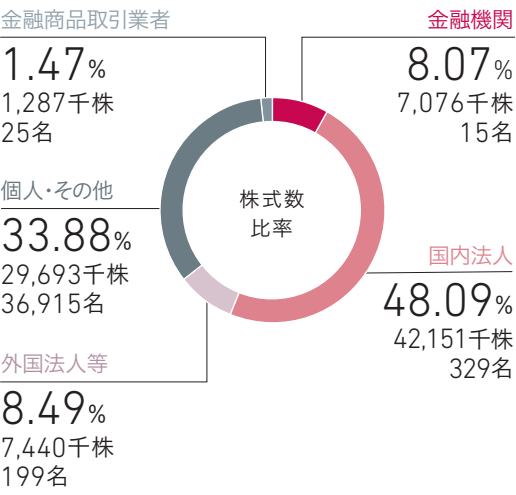
エリア別店舗数 (2023年3月31日現在)



株式情報 (2023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 (自己株式 2,746,866株含む)	87,649,504株
株主数	37,483名

所有者別株式分布状況



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)	4,816	5.67
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	2,023	2.38
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	1,800	2.12
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,513	1.78

※ 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。

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>

※株式会社ランシテム含む