



AOKI Holdings

統合レポート 2018



02 経営理念	09 価値創造モデル
03 イントロダクション	11 財務・非財務ハイライト
05 価値創造の歩み	13 取締役・監査役
07 グループ概要	

成長戦略

15 社長メッセージ
19 特集1 ビジネスイノベーション最前線
23 特集2 働きやすい職場づくり

事業概況

25 ハイライト
27 ファッション事業
28 アニヴェルセル・プライダル事業
29 エンターテインメント事業

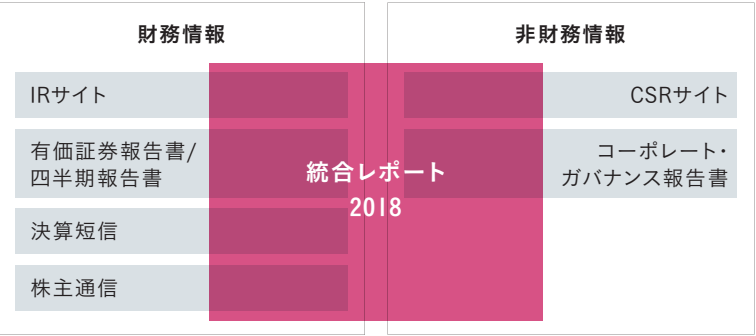
ESG

31 総論	35 コーポレート・ガバナンス
32 環境	37 会社情報
33 社会	

編集方針

「統合レポート2018」は、AOKIホールディングス及び子会社3社を合わせた計4社を対象としています。今年度から新たに発行した本レポートは、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、コーポレート・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して掲載しています。株主・投資家の皆様をはじめ、あらゆるステークホルダーの方々にAOKI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。

「統合レポート2018」の位置付け



経営理念

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

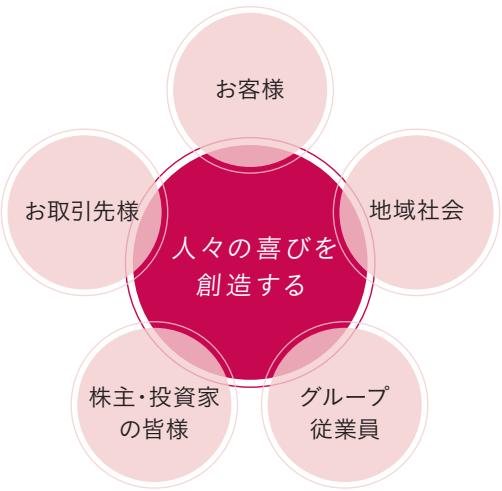
社会性の追求をした上でさらに、適正利潤を確保し適正配分することです。つまり、税金等を支払うことにより社会還元してゆくことです。

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。

グループコンセプト

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。

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。

すべての人の人生を美しく輝かせ、喜びに満ちあふれたものにする——それが私たちの使命です。
私たちは、この想いを胸に、お客様、株主・投資家の皆様、お取引先様、地域の皆様、そして従業員。
すべての「人々の喜びを創造する」企業を目指しています。

チーム一丸となって人生最幸の祝福をつくること。
それが私たちにとっての喜びだ。

常にお客様に、驚きと感動を感じていただける
そのようなスタイリストになることが
私の目標だ。



祝福の瞬間だけでなく、
おふたりの“これから”に
想いを馳せる。



お客様が本当にお求めになっていることって何だろう？
それを問い続けることで
一歩先をゆくサービスが見えてくる。



働く女性のために
私たちができることは
まだまだあるはず。



お一人おひとりに楽しさと感動を提供したい。
その積み重ねが、No.1ブランドへの道を拓く。

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60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。

1958

1958
創業

1965
篠ノ井駅前店開店



1971
長野駅前店開店



売上高

0.8
百万円

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



1980
首都圏本格進出
海老名店開店

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



1996
ウール衣料
リサイクルシステムを
開発

1991
東京証券取引所市場第一部に上場

1993
大手繊維メーカー各社との
協同開発素材を使用した
商品を展開



1998

1998
カラオケルーム運営事業
スタート
「コート・ダジュール」
1号店開店



1998
アニヴェルセル・
ブライダル事業スタート
「アニヴェルセル 表参道」開店



2002
レディーススーツを
一部限定店舗にて展開開始
(パーソナルオーダー)

2003
複合カフェ運営事業
スタート
「快活CLUB」
1号店開店



2003
信州大学との
産学協同研究開発スタート



2008

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



528
億円

エンターテインメント
事業

271
億円

アニヴェルセル・ブライダル事業

1,184
億円

ファッション事業

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。

モノの豊かさ

高度経済成長

心の豊かさ

バブル経済

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、事業の多様化を推進。ブライダル事業、エンターテインメント事業など新たな領域に進出しました。

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ています。

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、家族や友人とカラオケを楽しむ、
ネットカフェでくつろぐ、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”をご提案しています。



AOKI

ORIHICA

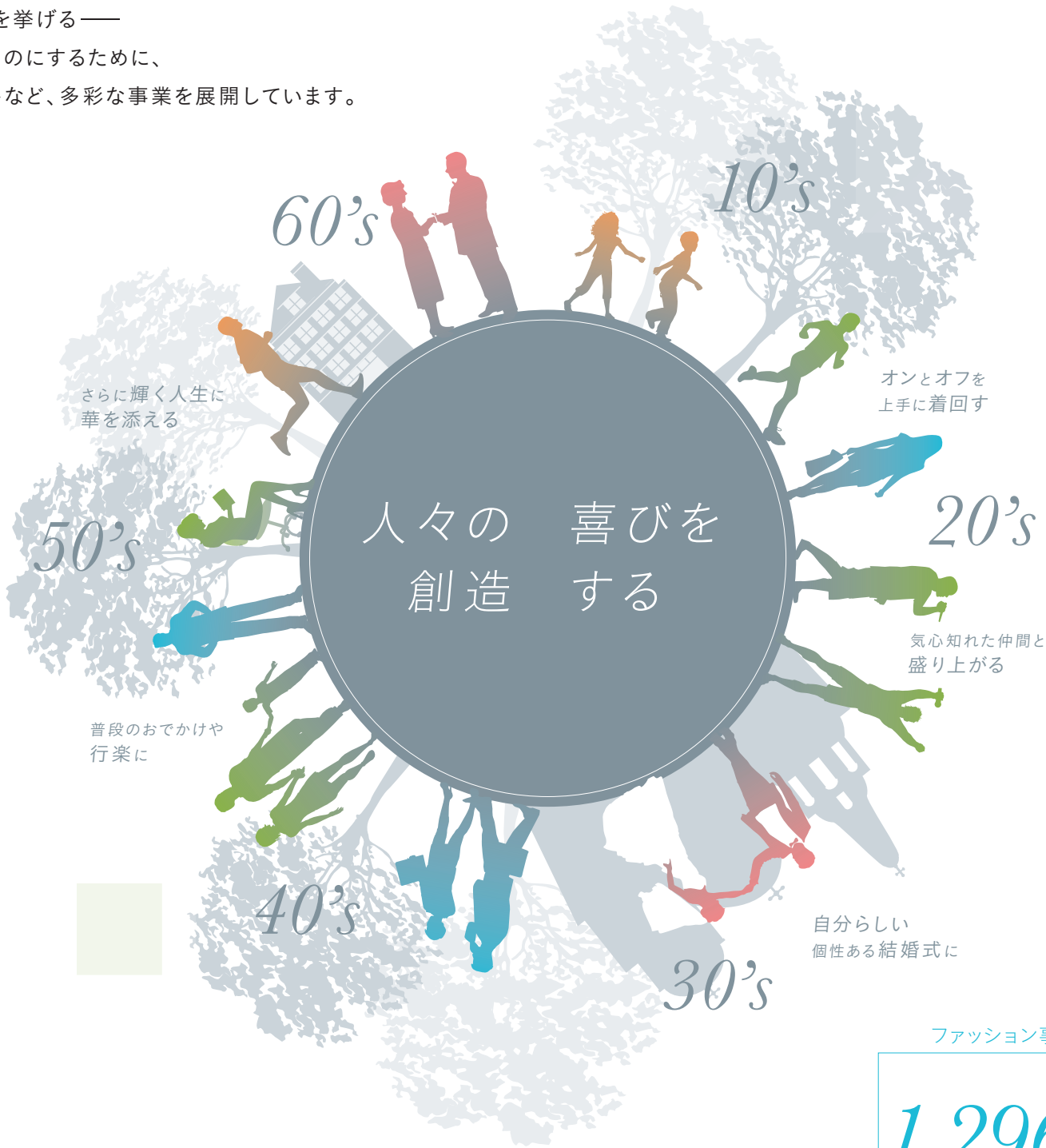
アニヴェルセル・ブライダル事業

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

“楽しさ、くつろぎ”を提供する

お客様一人ひとりの暮らしを、より楽しく、より豊かなものにしていただくために――カラオケ「コート・ダジュール」、複合カフェ「快活CLUB」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。



カラオケ
COTE D'AZUR
コート・ダジュール

快活
CLUB

1,256店
グループ総店舗数

4,229名
(5,857名)
グループ従業員数
()内はパート・アルバイト社員8時間換算数

ファッション事業

1,296千着
スーツ販売着数

アニヴェルセル・ブライダル事業

6,088組
年間施行組数

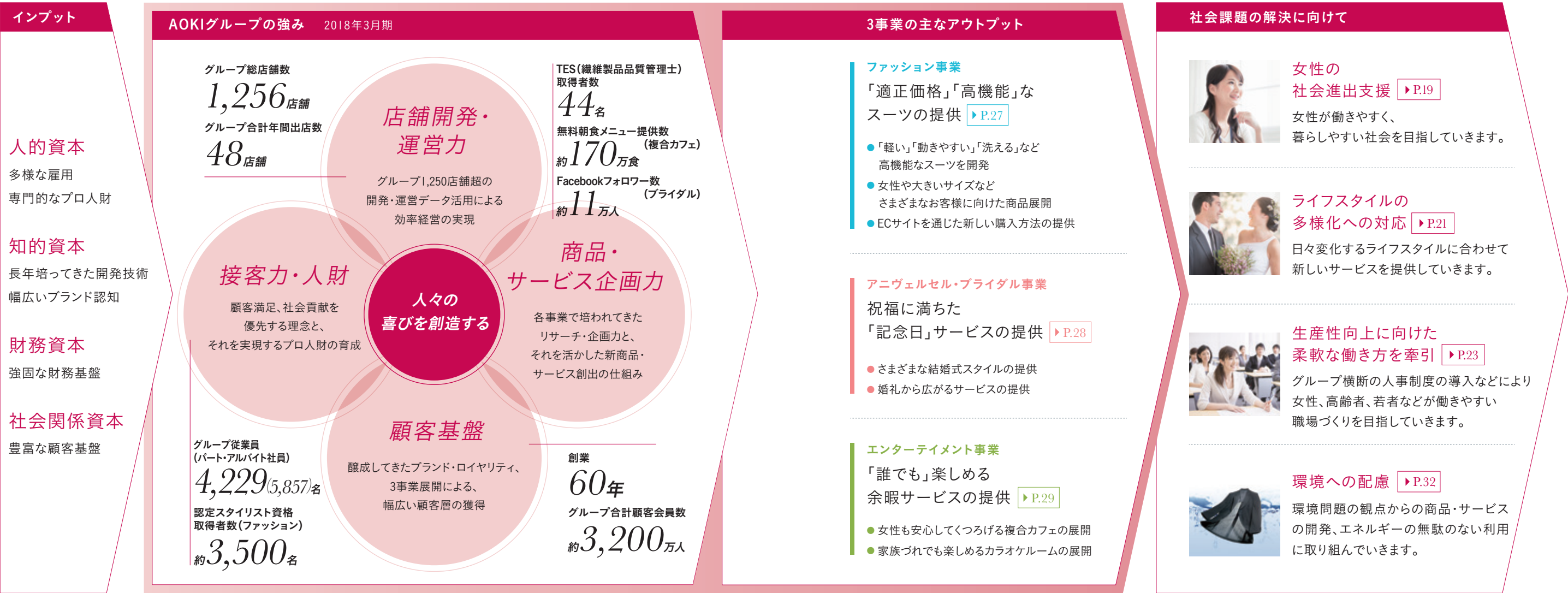
エンターテインメント事業

3,586万人
年間来店客数

(2018年3月期)

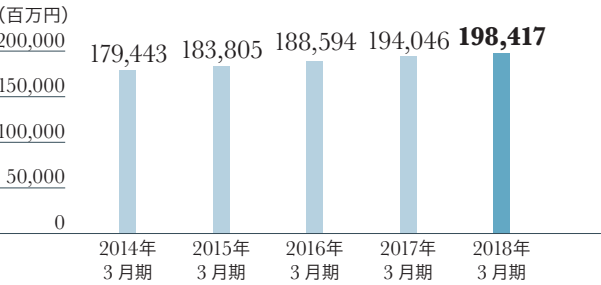
「人々の喜びを創造する」をコンセプトに
社会課題に答えるイノベーションを創造。

AOKIグループは、4つの強みを活かしファッション、ブライダル、エンターテインメントの3事業を展開しています。
そして、その事業活動の基盤として品質や環境、人材育成、サプライチェーンマネジメントなどに取り組む
ことで新たな商品・サービスを生み出し、社会課題の解決に貢献し続けています。

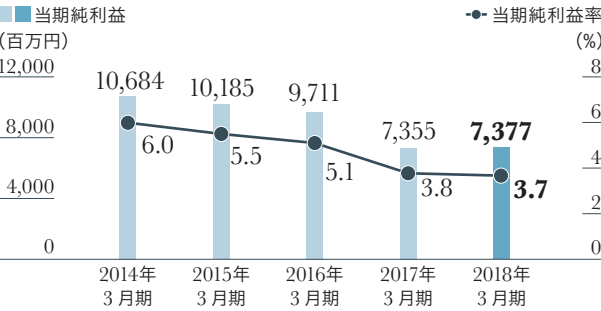


財務

売上高



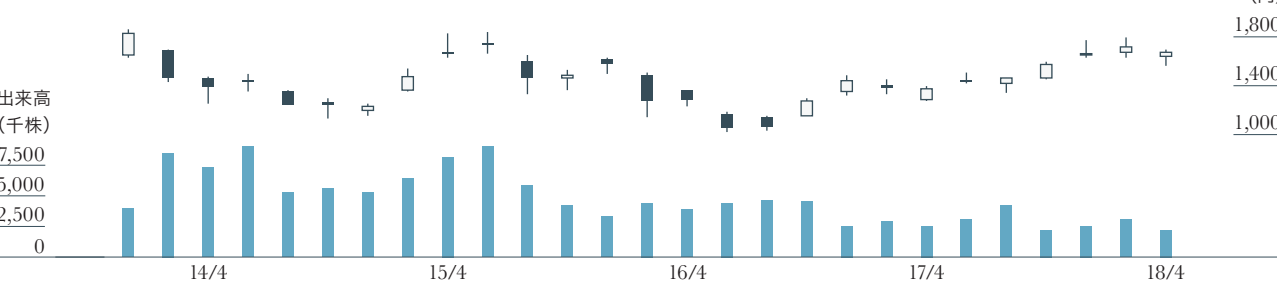
親会社株主に帰属する当期純利益、当期純利益率



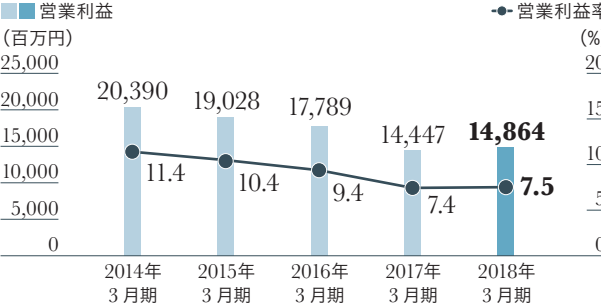
投下資本利益率 (ROIC)



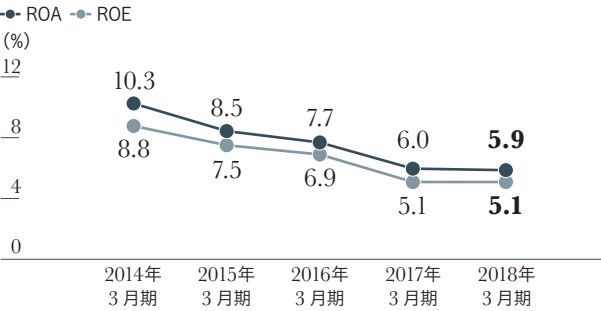
株価推移



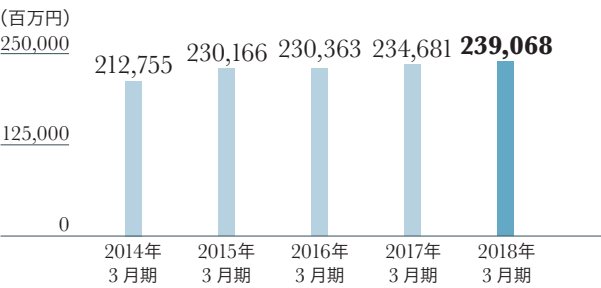
営業利益、営業利益率



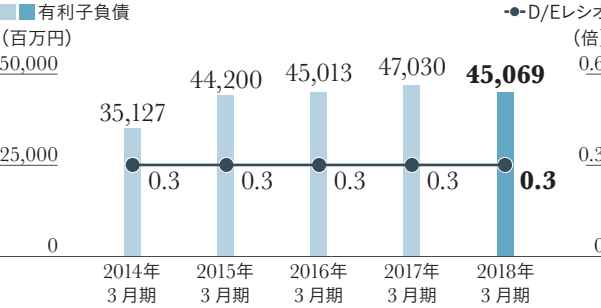
ROA／ROE



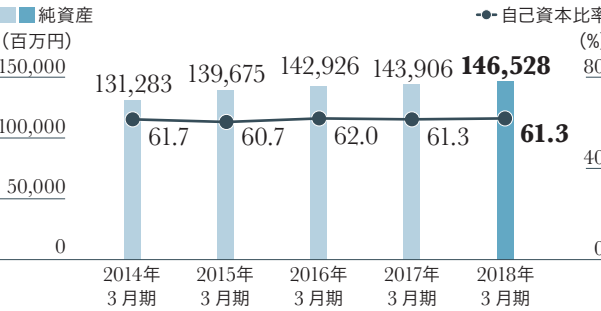
総資産



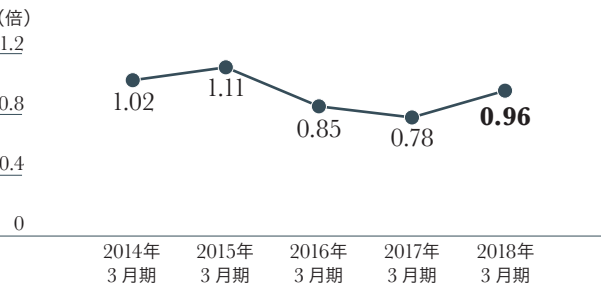
有利子負債、負債資本比率 (D/Eレシオ)



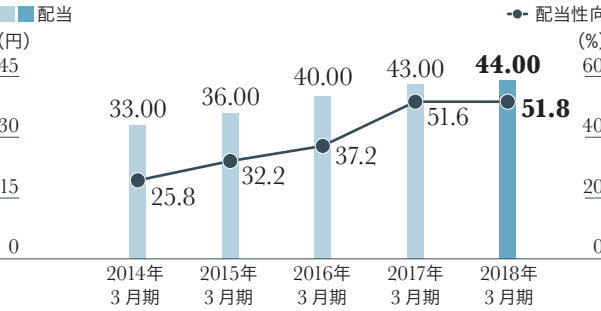
純資産、自己資本比率



株価純資産倍率 (PBR)

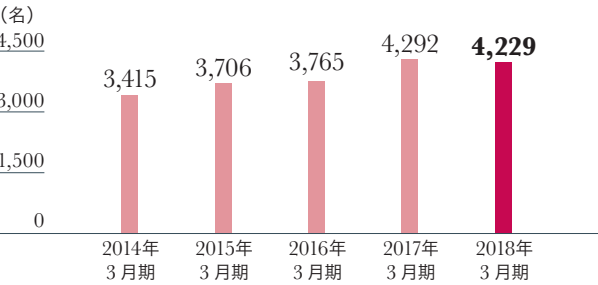


配当、配当性向

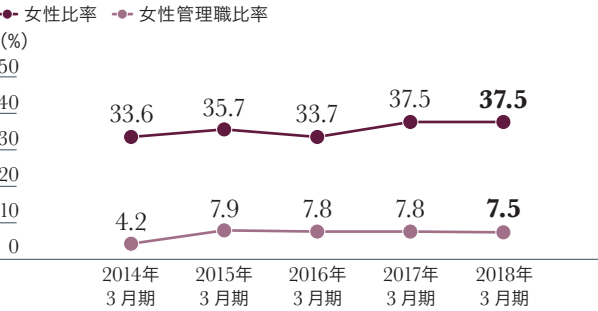


非財務

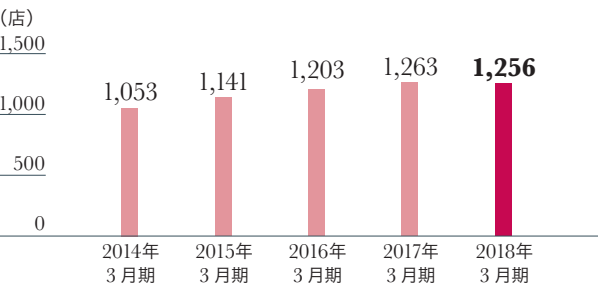
正社員数



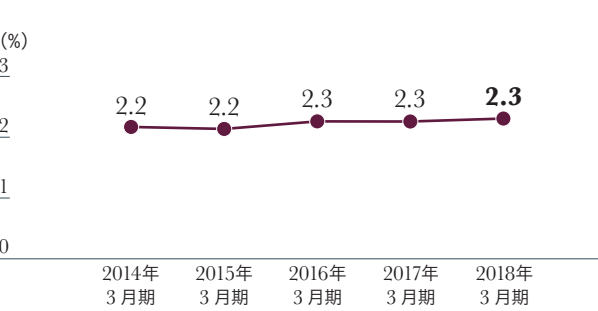
女性比率、女性管理職比率

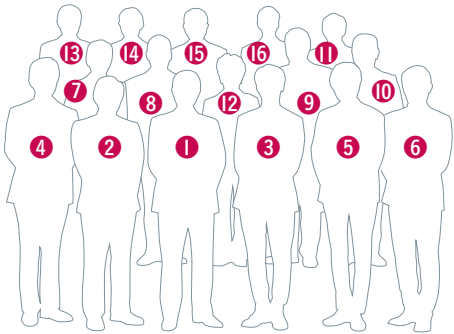


総店舗数



障がい者雇用率





取締役

① 代表取締役会長

青木 擴憲

1976年 8月 当社設立 代表取締役社長
2010年 6月 代表取締役会長(現任)

② 代表取締役副会長

青木 寶久

1976年 8月 当社設立 常務取締役
1981年 6月 取締役副社長
2010年 6月 代表取締役副会長(現任)

③ 代表取締役社長

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 (株)オリヒカ代表取締役社長
2009年 6月 当社常務取締役
2010年 6月 代表取締役社長(現任)
2018年10月 (株)AOKI代表取締役会長
(現任)

④ 取締役副社長
グループ管理・財務担当

田村 春生

1980年 4月 (株)横浜銀行入行
2003年 4月 アニヴェルセル(株)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)

⑤ 取締役副社長
グループ店舗開発担当

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 取締役
(株)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
(現任)
2018年 1月 (株)ヴァリック取締役(現任)

⑥ 常務取締役
アニヴェルセル(株) 会長

青木 枢允

1993年 4月 当社入社
2004年 6月 アニヴェルセル(株)
取締役副社長
2010年 3月 同社取締役副会長
2010年 6月 当社常務取締役(現任)
(株)アニヴェルセルHOLDINGS
代表取締役社長(現任)
2017年 4月 アニヴェルセル(株)
取締役会長(現任)

⑦ 常務取締役
グループ総務・人事担当

荒木 渉

1979年 3月 (株)トリイ(現株)AOKIホール
ディングス)入社
2007年 6月 執行役員
2008年 4月 (株)AOKI常務取締役
2010年10月 同社専務取締役
2015年 6月 当社常務取締役(現任)
2016年 4月 (株)AOKI取締役副社長
2018年 2月 グループ人事担当
2018年10月 グループ総務・人事担当
(現任)

⑧ 常務取締役
グループ情報システム担当

照井 則男

1980年 4月 (株)すかいらく入社
1996年 5月 日本マクドナルド(株)入社
2003年 2月 スターバックスコーヒージャ
パン(株)入社
2008年 4月 同社Vice-President情報シ
ステム本部長
2015年11月 当社入社 執行役員
2018年 6月 常務取締役(現任)
グループ情報システム担当
(現任)

⑨ 取締役
アニヴェルセル(株) 代表取締役社長

平井 雅丈

1994年 4月 当社入社
2009年 6月 アニヴェルセル(株)取締役
2009年10月 同社常務取締役
2011年 8月 同社専務取締役
2015年 4月 同社代表取締役社長(現任)
2018年 6月 当社取締役(現任)

⑩ 取締役
(株)ヴァリック 代表取締役社長

谷井 真吾

1992年 4月 (株)そごう入社
2001年 3月 当社入社
2005年10月 (株)ヴァリック入社
2009年 1月 同社執行役員
2015年 5月 同社常務取締役
2017年 4月 同社取締役社長
2018年 1月 同社代表取締役社長(現任)
2018年 6月 当社取締役(現任)

⑪ 社外取締役

稲垣 稔

1979年 6月 税理士法人プライスワー
ターハウスクーパース入所
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)

⑫ 社外取締役

尾原 蓉子

1962年 4月 旭化成工業(株)(現旭化成
(株))入社
1999年 3月 (財)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 (株)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)

監査役

⑬ 常勤監査役

榎本 雅也

1983年 4月 (株)横浜銀行入行
2001年 1月 同行横須賀支店上席副支店
長(横須賀エリア法部長)
2011年 4月 当社入社 総務部長
2015年 5月 執行役員
2018年 6月 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 渡部商事(株)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(株)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 税理士法人プライスワー
ターハウスクーパース入所
1983年 2月 公認会計士登録
2011年 6月 税理士法人プライスワー
ターハウスクーパース顧問
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)



社長メッセージ

創業以来60年間培ってきた
AOKIグループの強みを活かし
人々の喜びを創造し続けます。

AOKIホールディングス 代表取締役社長 青木 彰宏

創業以来のDNAを継承・強化すべく 新たなグループコンセプトを制定

2018年9月、AOKIグループは、おかげさまで創業60周年を迎えました。これもひとえに、お客様をはじめ株主の皆様やお取引先様など、すべてのステークホルダーの皆様のご支援の賜物と、心より感謝申し上げます。

日本が本格的な経済成長への歩みを始めた1950年代、スーツI着の値段は大卒初任給1カ月分にも匹敵し、人々にとって手軽に購入できる商品ではありませんでした。そんな時代にAOKIグループは「ビジネスマンが日替わりでスーツを着ることができる世の中にしたい」という想いを抱き、誕生しました。以来、私たちは「社会性の追求」「公益性の追求」「公共性の追求」という3つの経営理念を掲げ、常にお客様のご要望や時代のニーズにお応えし続けることによって社会への貢献を果たしてまいりました。

創業以来の中核事業である「ファッション事業」では、素材の開発・調達から企画・デザイン・生産、販売までを自社内で一貫管理する独自のVMD(バーティカル・マーチャンダイジング)システムを確立。高品質・適正価格のスーツを全国の店舗でご提供することによって、ビジネスマンが日替わりでスーツを楽しめる時代を切り拓きました。さらに、クールビズやカジュアルデーの普及など、オフィスファッションの軽装化が進んだ2000年代には、新ブランド「ORIHICA」を創設し、メンズ・レディースともカテゴリーにとらわれない自由な着こなしをご提案してまいりました。

一方、人々のニーズや価値観が多様化するなか、お客様の人生のさまざまなシーンでお役に立ちたいとの想いから、「生命美の創造」というコンセプトを打ち出し、日本初のゲストハウス型ウェディングスタイルを導入した「アニヴェルセル・ブライダル事業」、より幅広いお客様に癒やしの時間・空間をご提供する「エンターテインメント事業」を展開するなど、ビジネスのフィールドを着実に拡大させております。

このようにAOKIグループは、“お客様の人生に輝きと喜びをご提供する”さまざまなビジネス領域において、既存の

常識に挑戦し、新たなイノベーションを追求してまいりました。そんな独自のDNAをしっかりと継承・強化し、より広く社会に貢献していくために、創業60周年を機に、「生命美の創造」をわかりやすく表した「人々の喜びを創造する」という新しいグループコンセプトに進化しました。このコンセプトのもと、AOKIグループは、これからも多くのお客様にお喜びいただける商品・サービスの創造に全力を尽くしてまいります。

「4つの強み」に磨きをかけ さらなるイノベーションを追求

AOKIグループには、創業以来培ってきた「4つの強み」があります。第1の強みは「商品・サービスの企画・開発力」です。当社は過去60年間にわたり、ビジネスファッション分野でお客様のさまざまなニーズ、ウォンツを反映させた商品の企画・開発に取り組み、豊富な知識や情報、技術、ノウハウを蓄積してまいりました。また、新たな販売方法を確立するなど新サービスの開発でも多くの成果を上げております。さらにファッション事業で培ってきたノウハウをブライダル事業やエンターテインメント事業にも展開し、それぞれの分野で新商品・新サービスの開発を実現してまいりました。

第2の強みは「接客力と人財」です。接客は、第1の強みである商品・サービスを実際のお客様にご提供していく重要な役割を担います。そこで、きめ細やかな教育体系を整備して、“顧客満足×営業利益×社会貢献”を追求するプロフェッショナルな人財を育成しております。また、ファッション、ブライダル、エンターテインメントと多彩なビジネスを体験することによって、多角的なものの見方や型にはまらない発想ができる人財を育成してまいります。

第3の強みは「店舗開発・運営力」です。AOKIグループは、3つの事業を合わせて全国に約1,250店舗を展開しております。新規店舗を開発するためのチェーンストアのノウハウと各事業における運営データを有効活用することによって、グループ内での業態転換を含めた効率的な店舗

運営を実現しております。

そして第4の強みは「顧客基盤」です。AOKIグループには、60年間で培われた強固なブランド・ロイヤリティと、異なる3つの事業によって獲得してきた幅広い顧客層があります。この顧客基盤をより有効に活用するために、現在、顧客統合プログラムの構築を進めております。これまで各業態で別々に管理・運用していた会員顧客データをグループで統合管理・運用する仕組みに変えます。そして、グループ共通の会員特典を設けるなどのプロモーション展開によって、各業態のお客様にAOKIグループのサービスを広くご利用いただける環境を整備します。

これら「4つの強み」をより一層磨き上げることによって、AOKIグループはチェーンストアビジネスにおけるさらなるイノベーションを追求し、時代の求める新しい価値を創造してまいります。

既存店活性化と収益性改善を図るとともに 将来の成長に向けた事業基盤強化に注力

2018年3月期の日本経済は、企業収益や雇用環境の改善が継続し、緩やかな景気の回復基調が続きました。個人消費も底堅く緩やかに回復していますが、将来の各種負担増に対する不安などから節約志向は根強く、また海外情勢の不確実性などもあり、景気の先行きは不透明な状況です。

このような環境のなかAOKIグループは、各事業において既存店の活性化に注力するとともに、併せて営業効率改善のための退店も実施するなど、収益性の改善に取り組みました。その結果、売上高1,984億17百万円（前年同期比2.3%増）、営業利益148億64百万円（同2.9%増）、経常利益140億3百万円（同0.8%増）、親会社株主に帰属する当期純利益73億77百万円（同0.3%増）と4期ぶりに増収増益となりました。

今後の事業環境につきましては、緩やかな景気回復基調が継続すると予想される一方、海外情勢や政治動向、為替の変動といった不確定要素も多く、先行き不透明な状況が続くものと考えられます。そうしたなかAOKIグループは、お

客様のニーズの多様化に対応した商品企画・店舗運営に注力すると同時に、引き続き既存店の活性化と収益性の改善に取り組み、事業基盤の強化に努めます。

さらに今後の重要課題として、①市場変化を機会とした新たな成長へのチャレンジ、②各事業間のシナジーを含む徹底的な営業効率の追求、③顧客統合プログラムを活用した事業間の相互送客の実現、にも注力してまいります。

2019年3月期は、これらの視点を踏まえ、さらなる収益拡大を目指すとともに、今後の中長期的な成長に向けた基盤強化に取り組んでまいります。こうした諸施策により、売上高1,962億円、営業利益150億円を見込んでおります。

AOKIグループでは、株主の皆様への安定的な利益配分を経営の重要政策の一つと認識しております。配当については、将来の事業展開、財務体質の強化等を勘案し、前年実績以上を維持しつつ配当性向30%以上、また自己株式取得を含めた総還元性向については特別な資金需要がないことを前提に50%以上を目指すことを基本方針としております。これらの方針に基づき、2018年3月期の配当は、中間配当、期末配当とも1株当たり22円、年間配当44円とさせていただきます。

創業60周年となる2019年3月期につきましては、これまでご支援いただいた株主の皆様への感謝の意を表し、記念配当を実施することといたしました。中間配当金を1株当たり7円増額し29円（普通配当22円、記念配当7円）、期末配当金は9円増額して31円（普通配当23円、記念配当8円）とし、年間配当金は60円（普通配当45円、記念配当15円）を予定しております。

一人でも多くのお客様に「喜び」をご提供し 10年後の売上高1兆円企業を目指す

創業以来の歴史を顧みますと、AOKIグループは常に高い目標を掲げ、それを必ず達成してきました。まだ売上高30億円、11店舗だった1980年に5年後の売上高100億円を宣言し、実際に5年後に目標を達成しました。その達成直前の



1984年には、10年後の売上高800億円、経常利益100億円の長期ビジョンを発表し、これも10年後に達成しております。さらに2002年には、10年後にファッション事業の営業利益82億円というビジョンを掲げ、2012年には目標を大きく超える営業利益99億円を達成しました。

60周年という大きな節目を迎え、AOKIグループでは、この成長の軌道、革新への挑戦を一段と加速させるべく、10年後の2029年3月期に売上高1兆円を目指す新たな長期ビジョンを掲げました。従来にも増して高いビジョンですが、グループの総力を挙げて先の「4つの強み」をより一層磨き上げ、一人でも多くのお客様にお喜びいただき、期待を超える商品・サービスをご提供し続けることにより、必ずや達成できるものと確信しております。

このビジョン達成に向けた最大の原動力となるのが「人財」です。接客力と人財は極めて結びつきが深いため「4つの強み」では1項目にまとめておりますが、実際には「商品・サービスの企画・開発力」や「店舗開発・運営力」も、さらには「顧客基盤」の有効活用も、すべて「人財」によって支えられているからです。

AOKIグループでは、ファッションのプロフェッショナルを養成する「スタイリスト制度」をはじめ、社員の能力開発とキャリアアップを支援する多彩な教育体系を整備しており、必要な専門知識や最新の業界動向などを学ぶ機会を数多く提供しております。もちろん、いくら知識や情報を身に付けても、それを実際の業務でうまく活かせなければ意味はあり

ません。人財を最も成長させるのは、やはり実戦での成功体験にあると考えております。

私自身も20代、30代を通じてさまざまな仕事に挑戦する機会を得ました。そうしたなかで、ORIHICAの創設プロジェクトなどに携わり、いろいろ試行錯誤しながらも新しい事業の立ち上げを成し遂げたことが大きな自信になりました。それだけに、今後のAOKIグループを担う若手・中堅の社員に対しても、事業開発や新商品・新サービスの企画開発などにチャレンジする機会を積極的に増やしてまいります。

「人々の喜びを創造する」というグループコンセプトを実践するためには、お客様のニーズ、ウォンツを一步でも半歩でも先取りして、世の中にまだ存在しない新しい価値ある商品やサービス、新業態を具現化していかなければなりません。もちろん、イノベーションを実現していく過程では、多くの壁に突き当たるでしょう。しかし、それに怯むことなく、一人ひとりが自ら考え、行動し、課題を解決していくことによって人財は大きく成長します。そして“あの商品・サービスは自分が企画した”“あの業態は私が立ち上げた”と胸を張れる人財を一人でも多く増やしていくことが、AOKIグループの新たな成長への活力となり、10年後のビジョン達成を可能にすると考えております。

新たなグループコンセプトと10年後の「売上高1兆円企業」という高いビジョンを掲げ、AOKIグループは61年目のスタートを切りました。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。

特集1 ビジネスイノベーション最前線

これからの時代に、 もっと輝きを。

社会のデジタル化、“個客”ニーズの多様化、女性の社会進出——
時代の変化とともに、新たなビジネスチャンスが次々と誕生しています。
AOKIグループは、今後の成長に向けてニーズに即応した商品・サービスを展開しています。

1。働く女性が、もっと輝く 「はたラク服」 シリーズ

国や企業が女性活躍推進に向けてさまざまな
施策を展開するなか、ファッション事業でも働く
女性向けの商品が支持されています。毎日の
着回しが楽しくて、自宅でのお手入れも簡単
——そんな働く女性のニーズに寄り添うこと
で、さらに商品力を強化していきます。



お客様のお声を反映させた4つの機能

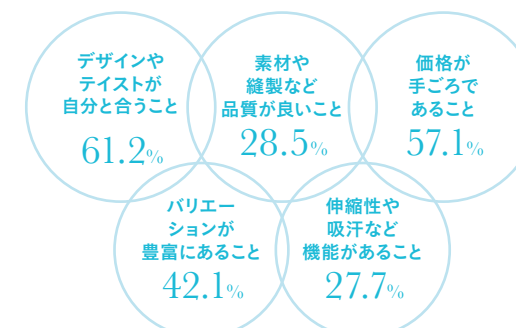
1. ストレッチ
2. 防シワ
3. シルエット美
4. ウォッシュابل

“洗える・防シワ・伸びる”商品で、働く女性をサポート

働く女性のオフィススタイルは、年々多様化しています。「はたラク服」シリーズ開発にあたり、AOKIでは働く女性624名を対象に「オフィスウェアとして重視しているポイント」について調査しました。その結果、重要視されているのは「デザイン性・コストパフォーマンス・豊富なバリエーション・品質・機能性」であることがわかりました。

そこで「はたラク服」シリーズでは、オフィスでもきちんとした着こなしに見えること、生地や縫製がしっかりしていること、防シワやストレッチなど“楽に着られる”機能性を持っていることを重視して商品開発を行いました。2017年度はスーツは前年比1.4倍の6万着、カットソーなどコーディネートアイテムは前年比1.2倍の13.3万着、全19.3万着を展開し、AOKI史上最多の商品バリエーションをご用意。これが女性のお客様にご支持いただき、レディースの売上高は前期比104.5%となりました。

“仕事で着るためのオフィスウェア”として重視しているのは
どんな点ですか？（働く女性624名を対象に調査）



今後、レディース部門をファッション事業の第3の柱にするべく、さらに商品の競争力を高めていきます。

担当者の声

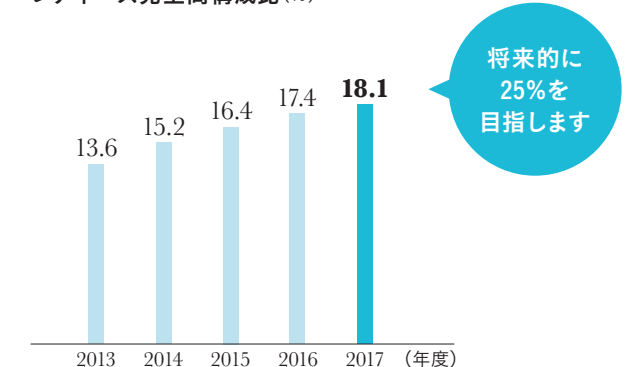
これからも働く女性たちの
お手伝いをしていきます。

お客様の立場で考えて商品開発をするために、現在も私たちは実際に着用しながら、さらなる改善点を探しています。そうすることで“オフィスで着て最適な機能・デザイン・色”などのバリエーションをさらに増やして、働く女性のトータルコーディネートをお手伝いしていきたいと考えています。

レディース開発担当 係長 宮下 美穂



レディース売上高構成比(%)



これからの時代に、
もっと輝きを。

2. 「プロポーズプラン」

おふたりの記念日が、いつまでも輝く

大切な人との結婚を決める「プロポーズ」。アニヴェルセルでは、“どうすればいいかわからない”と悩む男性をサポートし、一生心に残るプロポーズをプロデュースしています。



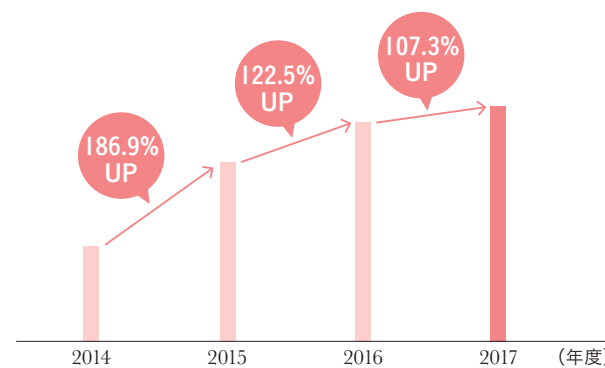
専任スタッフが数々のサプライズ演出をお手伝い

2014年4月のサービス開始以降、利用数が増え続けている「プロポーズプラン」。サプライズ演出をお手伝いする専任のプロポーズプランナーを全店に置き、ウェディングで培ってきたノウハウを提供しながら、おふたりの思い出やお気持ちに寄り添い、感動の記念日を演出。こうしたサービスを多くの皆様にご利用いただくことで、プライダル事業のさらなる成長を牽引していきます。

プランの流れ



プロポーズプラン 受注件数前期比



担当者の声

ウェディング部門への貢献を常に心掛けています。

「プロポーズプラン」の特長は、結婚式の前からお客様とつながることができること。ですからプロポーズプラン単独の売上だけでなく、その後の結婚式につながるように心掛けています。「プロポーズといえばアニヴェルセル」と誰にでも思ってもらえるような認知度の拡大を図って、記念日プロデュース企業の核となるような存在を目指しています。

アニヴェルセル株式会社 記念日事業推進室
プロポーズプラン 企画・開発担当 安井 睦実



COLUMN

記念日を素敵にする“おふたりらしい”届書

大切な記念日を素敵に彩る婚姻届や出生届などのオリジナルデザイン届書をご用意。プロポーズ、結婚だけでなく、それ以降のさまざまな記念日もお手伝いすることで、認知度の拡大を図っています。



3. 「エンターテイメント事業」

あらゆるお客様に、くつろぎのひとときを



カラオケ

「法人メール会員」

従業員に喜ばれる福利厚生として提供
法人モバイルサービスでさらに便利に

コート・ダジュールでは、企業の福利厚生の多様化・拡充ニーズにお応えして、法人向けご優待を提供しています。コート・ダジュール全店にてご利用可能で、いつでも室料1時間無料などの特典があります。法人モバイルサイトを開設し、携帯電話で会員証が表示できるなど、利便性を向上させることで、さらなる利用数の増加を目指しています。



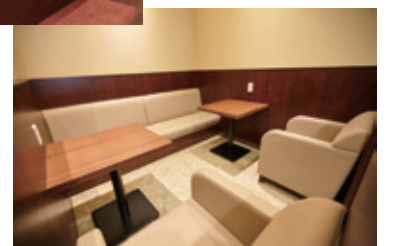
複合カフェ

「設備・コンテンツサービスの強化」

お客様のニーズにお応えし、
店舗の設備やサービスを拡充

快活CLUBは、全国各地に店舗を展開するとともに、お客様からのご意見を反映させた設備・サービスの改善や拡充を行っています。例えば、ドリンクバーを全店に設置しているほか、ソフトクリーム食べ放題サービスや会員登録不要のオープンスペースの拡充、カフェ需要への対応、リニューアルによってシャワーの導入などを進めています。

これからも24時間営業という店舗特性を活かし、お客様の日常生活の近くで役に立つサービスを提供していく「コトのコンビニ」を目指していきます。



特集2 働きやすい職場づくり

従業員が、何より輝けるように。

AOKIグループが進めているのは、やりがいを持って働ける環境づくり。
希望職種への配転にチャレンジできる「エントリー制度」などのキャリアステップや
仕事と子育てを両立できる諸制度・職場づくり、積極的な障がい者雇用に取り組んでいます。



基本的な考え方

「人々の喜びを創造する」をモットーに
従業員の人生をより充実したものにしていきます。

AOKIグループが大切にしているのは、「人々の喜びを創造する」ことです。この“人々”には従業員も含まれています。これを念頭に人事の取り組みを進めたところ、勤続年数の伸長や離職率の低下などの成果が出つつあります。人生100年時代といわれるこれからの時代がより充実するように、一人ひとりの価値が最大限に発揮できる職場環境の整備、そして生涯現役で活躍できる人財育成の取り組みを強化していきたいと考えています。

常務取締役
グループ総務・人事担当 **荒木 渉**

社内公募制度などの各種制度で チャレンジする従業員の成長を支援

本人の希望と適性、能力に応じて、さまざまな職種にエントリーできるなど、従業員のキャリアプランを支援しています。入社年度や年齢、役職に関わらず、特定の能力を有する人財が必要となったとき、各部署・各グループ会社単位で全従業員を対象に社内公募を行う制度があるため、誰もが新しい可能性にチャレンジできます。この制度を利用して多くの従業員が活躍の場を広げています。



従業員のライフサイクルに応じた ワークライフバランスを支援

すべての従業員が長く働き、皆が活躍できるよう、ファッション事業のAOKIではワークライフバランスのさらなる向上を図り、「ギアチェンジパッケージ」制度を導入しました。この制度では、育児、介護などの家庭事情によって働き方を変えたいと希望する従業員が最大3年間、職位を維持したまま勤務地や勤務時間などを限定して働くことができます。また、従業員だけでなく、パート・アルバイト社員も利用でき、AOKIで働くすべての人がライフスタイルに合わせた多様な働き方を実現できます。

「第6回日本HRチャレンジ大賞」で
大賞を受賞



さまざまな制度・待遇を整備して パートタイム社員の活躍を支援

パートタイム社員の活躍を後押しするため、正社員同様に入社から短期間で販売員に育成する社内資格制度を設置。また、基本給を配属地域を限定したエリア社員と同一水準に設定し、販売員としてのスキル、販売目標の到達度を評価し、昇給・賞与などに反映させています。さらに、正社員登用やライフスタイルに合わせた社員区分の転換制度、社外の相談窓口やメンターの配置など、働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。

2016年度パートタイム労働者
活躍推進企業表彰で優良賞（雇用均等・
児童家庭局長優良賞）を受賞



全国6カ所のサテライトオフィスで 障がいをお持ちの方の社会進出を支援

AOKIグループの障がい者雇用人数については、各事業の発展や業務の多様化に合わせて増やしてきました。業務を支えるツールや備品を店舗に納品するための準備作業などの後方支援業務を全国6カ所のサテライトオフィスで担っています。これからの営業地域の拡大や新業態を含めた事業の拡大を推進する上で、それぞれの特徴を活かせる人財活用は必要不可欠であり、この取り組みは継続していきたいと考えています。



グループの安定的な成長実現と収益力向上に向けて
各事業の既存店活性化施策が奏功し、
連結全体で4期ぶりの増収増益へ

セグメント別売上収益

エンターテインメント事業

26.6%

売上高 528億円
営業利益 28億円

アニヴェルセル・ブライダル事業

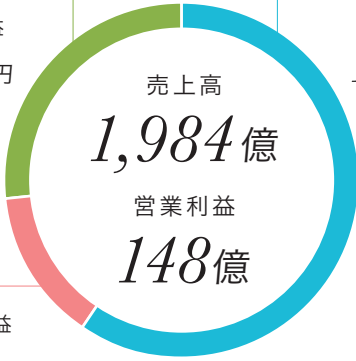
13.7%

売上高 271億円
営業利益 28億円

ファッション事業

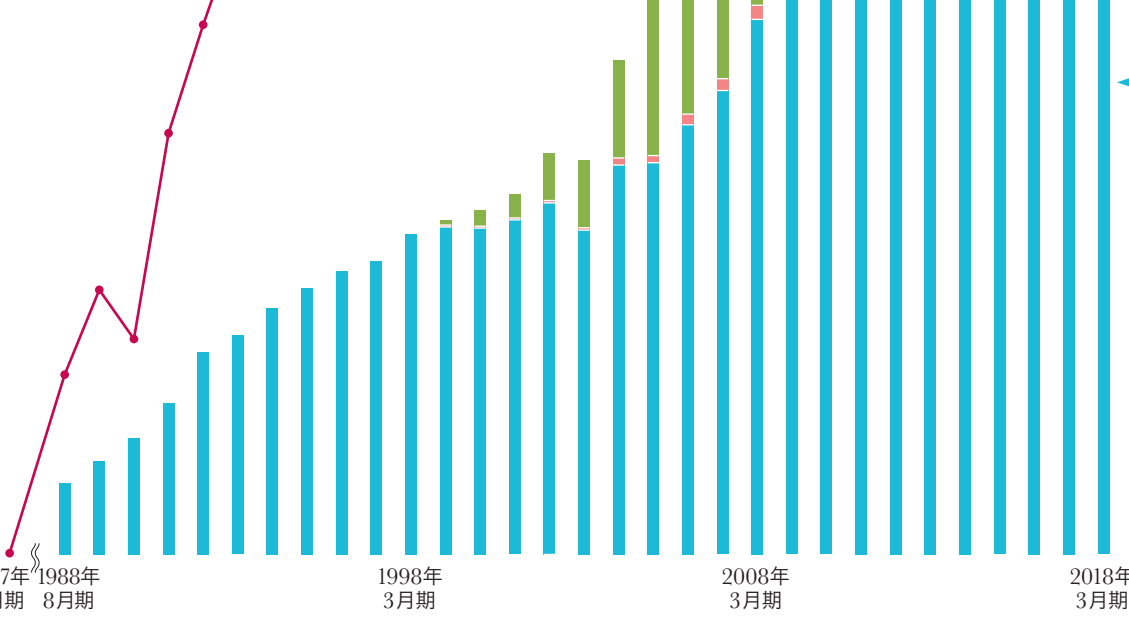
59.7%

売上高 1,184億円
営業利益 85億円



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
- エンターテインメント店舗数
- 総売上高



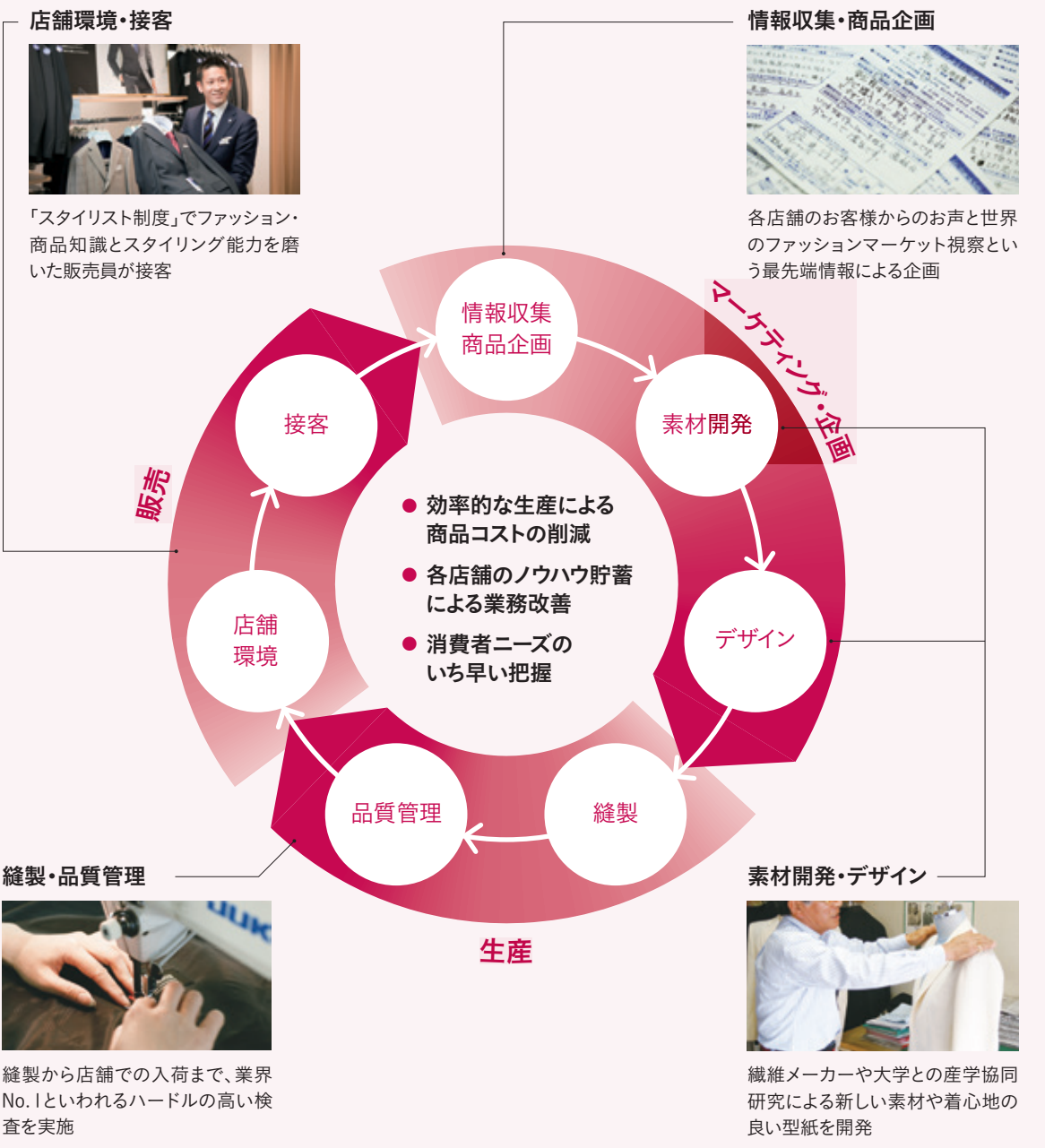
エンターテインメント
531店

アニヴェルセル・ブライダル
14店

ファッション
711店

AOKIグループ成長の土台

3事業をつなぐチェーンストア理論経営のノウハウと実践



例えばファッション事業では、チェーンストア理論に基づき、マーケットでの流行を見極め、デザインを企画し、自らのリスクで生産し、販売するVMD（パーティカル・マーチャンダイジング）システムを確立しています。これにより工場と売り場を最短距離で結ぶことを可能とし、無駄なコストを削減して適正価格でスーツを提供しています。また、このモデルに基づき全国展開することにより、効率的な生産による商品コストの削減と、各店舗のノウハウ蓄積による業務改善、消費者ニーズのいち早い把握を実現しています。このような展開を3事業で行い、それぞれで確かな成果を築いています。

ファッション事業

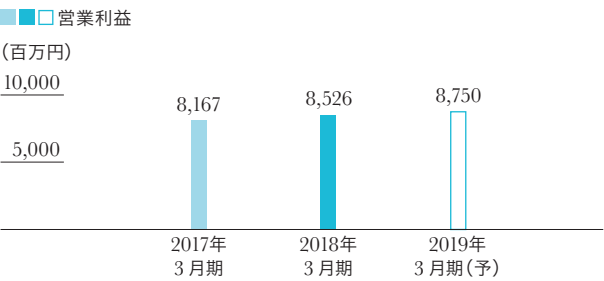
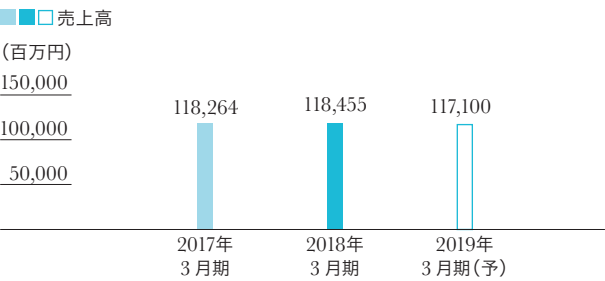
AOKI

ORIHICA

既存店の活性化により収益基盤の再構築を図る

業績の推移と主な取り組み

2018年3月期実績と2019年3月期見通し



フレッシュアーズマーケットへの施策

軽くて動きやすさを追求した「楽動スーツ&楽動コート」を2017年10月に発売しました。伸縮する生地と軽量仕様に加え、人間の動作を追従するように設計された型紙・立体縫製を採用することで、快適な着心地を実現。スーツを着慣れない10代～20代のお客様を中心に売上も好調に推移いたしました。



楽動コート



楽動スーツ

大きいサイズ専門店「SizeMAX(サイズマックス)」を展開

メンズ・レディースの大きいサイズ(2L～8L)に特化した大きいサイズ専門店を展開。スーツからカジュアルまで1カ所で購入できる“ワンストップショッピング”が可能です。



“ジャケパンスタイル”の需要が増加

クールビズの浸透によってジャケット&パンツのセパレートスタイル“ジャケパンスタイル”の需要が増加しており、ORIHICAでは「ジャケパンスーツ®」が2018年春には累計30万着を突破しました。そこで全店舗並びにオンラインショップにて販売を強化するとともに、公式Webサイトの特設コンテンツでは具体的なコーディネートを提案しています。



AOKI渋谷宮益坂店を新装オープン

働く女性のオフィスタイルを提案する店舗としてリニューアル。レディースコーナーを「通勤・オフィス・出張」など、働く女性が過ごす仕事シーンに沿って構成・演出しています。



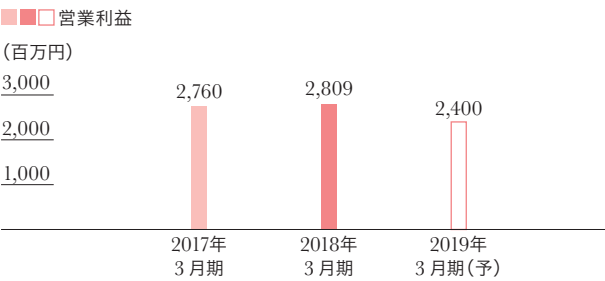
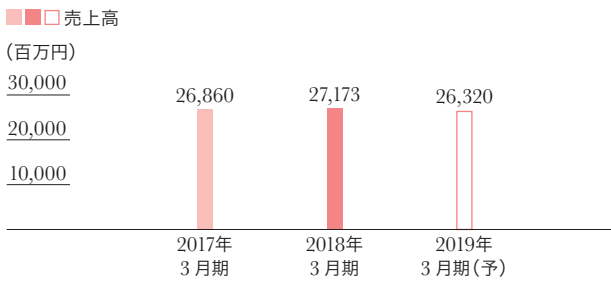
アニヴェルセル・ブライダル事業

アニヴェルセル

収益基盤を再構築し、安定的な成長を目指す

業績の推移と主な取り組み

2018年3月期実績と2019年3月期見通し



さまざまな販促施策を展開

2017年8月12・13日、アニヴェルセル みなとみらい横浜で夏のイベント「サマージャニー」を開催し、普段なかなか入ることができない結婚式場に1,600人を超えるお客様をお迎えしました。また、そのほかにもプレ花嫁のためのイベント「ブライダルシャワー」(表参道)やフォトイベント「ロケフォト撮影&ドレス試着会」(東京ベイ)を開催しました。



みなとみらい横浜店の会場をリニューアルオープン

「ザ・テラス」を“ヨーロッパのクラブハウスをイメージした大人のリゾート空間”に、「ヴィラ・オレンジリー」を“グリーンをテーマにした心地よいリゾート空間”に新装オープンしました。



「20周年記念フェア」を開催

アニヴェルセルの誕生から20周年を迎えた特別企画として、2018年4月23日から5月6日にかけて「20周年記念 アニヴェルセルビッグフェア」を開催しました。今回のフェアではお客様へ感謝の気持ちを込めて、黒毛和牛&世界三大珍味(フォアグラ、キャビア、トリュフ)を贅沢に使用した試食を全店舗にて提供しました。



「結婚式総合保険」の取り扱いを開始

入院や突発的な事故によって結婚式のキャンセルや延期をせざるを得ない場合や、式場の破損損など、総合的に補償する新郎新婦のための保険を、業界で先駆けて導入し、お客様満足の向上を図るサービスを提供し続けています。

エンターテインメント事業

コート・ダジュール

快活CLUB

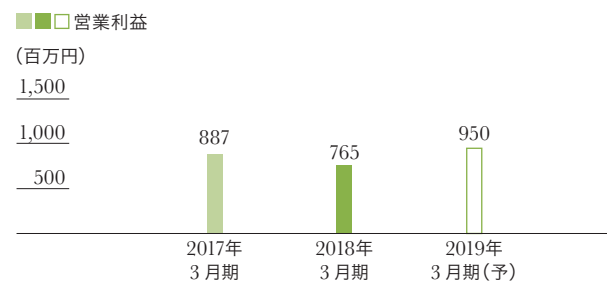
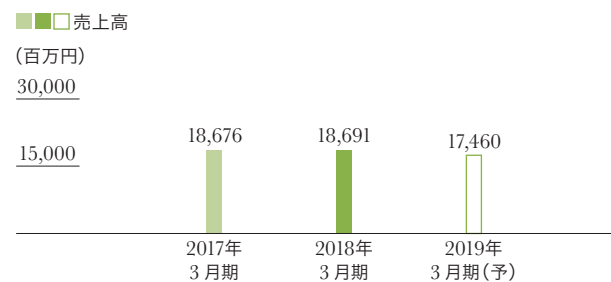
時代の変化に対応した事業の進化を目指して

カラオケルーム運営事業

コート・ダジュール

業績の推移と主な取り組み

2018年3月期実績と2019年3月期見通し



カラオケ利用のサービスを向上

コート・ダジュールでは、年間で25店舗のリニューアルを実施。また、web予約システム導入や60歳以上の方限定のプラチナクラブ導入など、多くの年代の方に足を運んでいただけるようにサービスの強化を図りました。



カラオケルームの利便性を向上

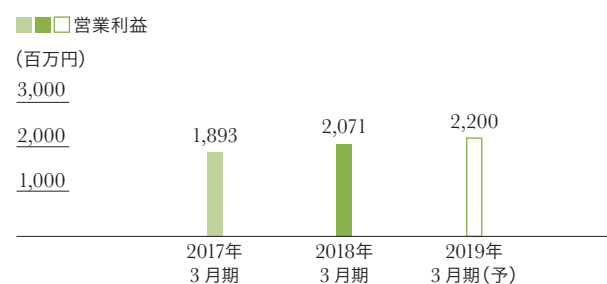
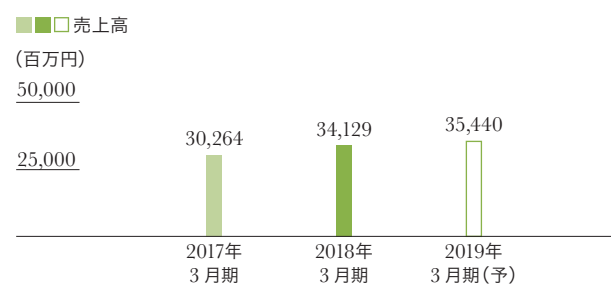
コート・ダジュールでは、各店に高速FREE Wi-Fiを続々と導入しています。通信制限を気にせずYouTubeなどの動画も見放題です。また、スマートフォンの充電に使える電源コンセントを完備しています。

複合カフェ運営事業

快活CLUB

業績の推移と主な取り組み

2018年3月期実績と2019年3月期見通し



最新型ハイスペックパソコンの導入

快活CLUBでは、快適にオンラインゲームをお楽しみいただけるよう最新型ハイスペックパソコンを順次導入。お客様にストレスのないPC環境を提供しています。

複合カフェのグランドメニューを充実

快活CLUBでは、人気のボリュームメニューに加え、手軽にご注文いただける290円(税抜)のメニューを拡充。また、女性のお客様にもご注文いただきやすいメニューも展開しています。



Topics

Fashion

ファッション事業

メンズオーダースーツをお手頃価格で新サービスをAOKI全店で開始

オーダースーツを購入したことのない20代～30代のビジネスパーソンに向けてジャストサイズのスーツを気軽に実感していただけるサービスを開始しました。AOKIのスタイリスト接客によって、オーダースーツ市場のさらなるシェア獲得を図っていきます。



川崎フロンターレとのコラボを実施

ORIHICAはサッカーJリーグの「川崎フロンターレ」のオフィシャルスーツのレプリカモデルを数量限定で発売しているほか、優勝記念限定ネクタイを企画。また、グランツリー武蔵小杉店は川崎フロンターレとコラボレーションした特別内装となっています。



アニヴェルセル・ブライダル事業

SNSを強化してブランドイメージを向上

アニヴェルセルは、結婚式の素敵な写真を投稿していただいた方のなかから抽選でオリジナルギフトをプレゼントするInstagramキャンペーン「アニスタグラム」を実施。ほかにも、SNSを使った数多くの施策を継続し、口コミランキング上位を獲得しています。



「プレミアムパーティ」を開催

全国のアニヴェルセルで結婚式を挙げた会員のお客様のなかから抽選で参加できる、年に1回の特別なイベント「プレミアムパーティ」をみなとみらい横浜で開催。新たな誓いを立てるバウリニューアルや結婚式当日の気持ちにタイムスリップできる写真展など、特別な体験をお届けしました。



エンターテインメント事業

オーダータブレットを全店舗に導入

コート・ダジュールでは、80品の料理と200種のドリンクという豊富なメニューバリエーションをご用意しています。そうしたメニューを円滑にご注文いただくために、全店舗にPOS連動型のオーダータブレットを導入しています。



高性能VRを導入

快活CLUBでは、全店で2機種のVR機器をご用意しており、手軽にVRをお楽しみいただける環境を提供しています。アイトラッキングを採用した高性能VR「FOVE」と軽量かつコードレスで操作も簡単な「Gear VR」を導入。高性能VR「FOVE」を使用したVRコンテンツサービスでは、高画質でより臨場感あふれる映像を楽しんでいただけます。



人や社会がもっと輝く
未来をつくるために

AOKI グループでは、人や社会がもっと輝く未来をつくるために、
「社会性の追求」「公益性の追求」「公共性の追求」の3つの経営理念を掲げ、
事業を通じてESG (Environment/ 環境・Social/ 社会・Governance/ コーポレート・ガバナンス) に関する課題に積極的に取り組むことで、社会・地域と共有する価値の創出を推進しています。

ESGの主な取り組みと今後の課題

	取り組み	事業・経営への寄与	今後の課題
環境 Environment	●店舗の照明をLEDに切り替えることによるCO₂削減 ●環境負荷低減に向けたエコ商品の開発 ●「ウール・エコサイクル・プロジェクト」の継続実施	●コスト削減 ●消費者のエコ商品の認知向上による収益の拡大	●未対応店舗におけるさらなる省エネ化 ●さらなるエコ商品・サービスの開発
社会 Social	株主・投資家の皆様との対話 ●決算説明会(年2回)の実施 ●個人投資家向け説明会(年2回)の実施 ●I on Iミーティング(随時)の実施	●株主・投資家の皆様からの適正な企業評価	●株主・投資家の皆様との対話機会の増加
	お客様のために ●ファッション事業:品質確保に向けて第三者機関による検品の実施 ●ファッション事業:品質管理部による改善ミーティングの実施 ●各事業:顧客リサーチによるニーズ・ウォンツの把握	●消費者の満足度向上による収益の拡大	●品質についての認知拡大 ●改善ミーティングの回数・参加者の拡大 ●顧客リサーチの精度の向上・システム化
	お取引先様とともに ●ファッション事業:品質改善会議(年4回)の実施	●消費者の満足度向上による収益の拡大	●サプライヤーとの連携強化
	従業員のために ●従業員キャリアプランの支援 ●「ギアチェンジパッケージ」制度の導入によるワークライフバランスの向上 ●パートタイム社員を対象とした社内資格制度の設置、正社員登用、各種支援の実施 ●障がい者雇用の拡大	●従業員のモチベーション向上 ●優秀な人財の確保	●キャリア制度内容、対象者のさらなる拡充 ●働きやすい職場づくり ●各制度の社内外への認知拡大 ●女性管理職比率の向上 ●ダイバーシティのさらなる推進
	地域社会とともに ●地域スポーツ支援(長野マラソン協賛、川崎フロンターレのオフィシャルスーツサプライヤーなど) ●地域社会における文化振興(AOKIグループハーモニーコンサート、ベストファーザー賞・ベストドレッサー賞協賛、早稲田大学寄附講座開設など)	●企業の認知向上による収益の拡大 ●ブランドイメージの向上	●地方創生への支援
コーポレート・ガバナンス Governance	●社外取締役(2名)、社外監査役(2名)の登用	●経営監視機能の強化	●取締役会の実効性の検証

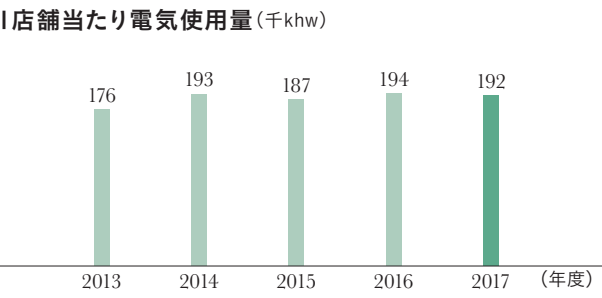
環境

Environment

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。

電力使用量の削減

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、コート・ダジュール、快活CLUBの全店舗、ORIHICAの約6割の店舗へ導入しました。これによって例えばファッション事業の1店舗当たりの消費電力量は2009年度比で約40%削減しており、店舗の環境負荷を低減しています。



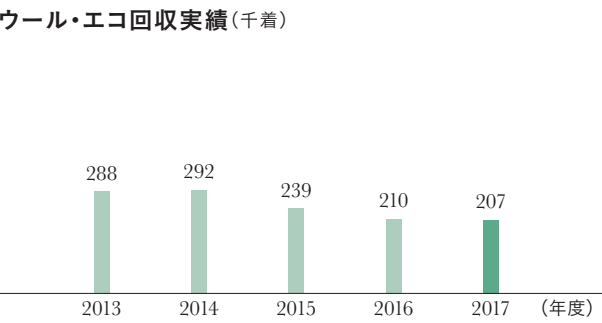
エコ商品の開発

AOKIは、環境負荷の軽減に向けて、冷暖房を抑えたオフィス内でも快適にお過ごしいただける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プレミアムウォッシュスーツをはじめ、クールビズ用の通気性の高いスーツやワイシャツを開発しているほか、温度調整がしやすい着こなしやウォームビズ用に温かい素材を使ったスーツ、ベストやカーディガンなどのニット製品など、新しい機能を付加した商品を開発・提案し、省エネ活動に貢献しています。



リサイクル率の推移

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、提携工場でさまざまなリサイクル製品に再生する取り組みです。
ウールは、元来、生分解性・難燃性などの特長を持ち、リサイクル製品も最終的には、自然のなかで分解されます。リサイクルの過程で発生する配送費、加工費の一部は、環境保全の一環としてAOKIが負担させていただいています。



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、財務情報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。

2017年度は、機関投資家の皆様に対して年2回の決算説明会、個人投資家の皆様に対して年2回の事業説明会を開催しました。2018年度以降も、年2回の決算説明会や個人投資家の皆様への説明会を通じて、対話を深めていきます。



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、商品をお買い上げいただいた方にお配りするはがき、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。これによって、お客様のさらなる喜びの創造につなげることを目指しています。

確かな品質の確保

ファッション事業のAOKIでは、生地段階と製品が仕上がった段階の2回、第三者機関による検品を行っています。さらに物流センターへ納品された後にも、自社検品基準書を基に検品を行います。また、品質管理部が定期的に生産工場を訪問し、検品・品質向上の改善ミーティングを実施しています。



品質向上のための検品

また、ブライダル事業では、ゲストハウスウエディングでは初めて、都内全4店舗で「東京都食品衛生マイスター（食品衛生管理認証）」を取得しました。

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、各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。それをスタッフ間で共有し、好事例は全店で発表しています。そうした取り組みの結果、ORIHICAはオリコン顧客満足度ランキングスーツショップの部門で2017年度第1位にランクインしています。

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／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では、役員をはじめとした本部スタッフが定期的に店舗でお客様の「生の声」をお聞きする「お客様リサーチ」を通じて、ご不満やご要望をお伺いし、サービスの向上に取り組んでいます。

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「品質改善会議」を年4回開催するとともに、商品開発にも携わっていただいています。



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。

売上高だけでなく、お客様からのお褒めの言葉の件数などさまざまな指標で活躍した優秀な従業員や永年勤続者などをたたえる表彰式を開催しています。

また、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お役に立てる環境をつくるために、ダイバーシティやワークライフバランスなど、さまざまな取り組みを推進しています。



AOKIグループ表彰式

地域社会とともに

AOKIグループでは「公共性の追求」を経営理念の一つに掲げ、ビジネス以外でも社会に貢献することが重要なことだと考えています。そうした考えのもと、地域社会での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年に長野県松本市でスタートして以来、長野市、金沢市、横浜市、都内にて開催し、2017年には20回目を迎えました。2019年も赤坂のサントリーホールで新日本フィルハーモニー交響楽団の演奏をお届けする予定です。新

聞広告等をご覧いただき、ご応募いただいた方のなかから抽選で2,000名様を無料ご招待し、美しい音楽に触れる特別なひとときをご提供しています。



©K.MIURA

第20回AOKIグループハーモニーコンサート

地域貢献活動の詳細については、「社会・環境活動」ページをご覧ください。

<http://ir.aoki-hd.co.jp/csr/index.html>

コーポレート・ガバナンス

“個客志向”とダイバーシティ経営こそが AOKIグループの持続的成長を可能にする。

ファッション産業の事業環境が激しく変化するなか、
AOKIグループがこれからも持続的に成長していくためには、
どのような経営の舵取りが求められるのか―。
代表取締役社長の青木彰宏と社外取締役の尾原蓉子が、
当社の課題や今後の展望について語り合いました。

代表取締役社長
青木 彰宏

社外取締役
尾原 蓉子

青木 2015年6月からAOKIホールディングスの社外取締役として当社の取締役会や経営会議に出席していただいておりますが、印象はいかがでしょうか。

尾原 皆さん非常に真面目で優秀で、毎回、建設的で白熱した議論が繰り広げられています。そうした姿勢が全員に浸透しているのも、創業以来の理念や価値観、ビジョンといったものがうまく共有できているからだと思います。

青木 尾原さんは、長年、日本のファッション産業に大きな貢献を果たしてこられました。その知識や経験、ノウハウを当社の経営に活かしていただきたいのですが、尾原さんご自身は、社外取締役としてどのような観点から当社の経営をご覧になっていらっしゃるのでしょうか。

尾原 一つが事業戦略に関する意見・提案です。ファッションと流通ビジネスの分野では、現在も米国が世界の先端を走っています。そこで起こりつつあるトレンド、例えば、グローバル化やデジタル化といった大きな環境変化から新たなビジネスモデルなどの事例までを踏まえながら、今後の事業戦略の策定に役立つ提言・提案ができればと考えています。

青木 私も以前、尾原さんの主催するセミナーに参加して、デジタルテクノロジーを意欲的に活用する米国のファッションや小売業界のお話を伺って、大変勉強になりました。今後とも

ご指導いただければと思います。

尾原 もう一つ重視しているのが、女性の活躍促進です。紳士服のビジネスからスタートした経緯もあり、AOKIグループには硬派なカチッとした企業文化があるように感じています。しかし、ビジネスウェアのカジュアル化や女性の社会進出などによってお客様のファッションニーズは大きく変化しています。こうした環境変化に対応して新しい事業機会を創出していくためには、従来の紳士服ビジネスの考え方に捉われない柔軟な発想が求められます。

青木 当社グループにおいてもファッション事業で新業態のORIHICAを立ち上げたのをはじめ、環境変化への対応に力を注いできました。ただ、社内のカルチャーや考え方を変えていくのは簡単ではありません。

尾原 そうした変化への対応を加速させて、より多様で柔軟な発想が活きるカルチャーにしていくためにも、意思決定に関わる重要なポジションに積極的に女性を起用していくなど、企業経営のダイバーシティをもっと高めることが重要です。これまでいろいろな方々とお話しして、グループ内には優秀な女性がたくさんいると感じました。彼女たちが個々の能力を十分に発揮して、さらに実力を伸ばしていけるように活躍の機会を増やすとともに、女性が高いモチベーションを持って働ける環

境を整備していく必要があります。

青木 実際、女性の店長たちにネクタイのバイイングに参加してもらい、女性の目線からセレクトしてもらった結果、売上を大きく伸ばしたケースもあります。

尾原 それは非常に重要な事例ですね。紳士服の事業でも男性目線では見えてこないニーズが必ずあります。そうした成功事例をもっともっと積み上げて、水平展開しながら、女性の活躍フィールドを広げていって欲しいですね。皆の目標となるような魅力的なロールモデルを増やしていくことで、女性社員のモチベーションアップにつながるはずです。

青木 AOKIでは2018年秋、働く大人の女性を輝かせるビジネスウェア「AOKIウーマンスタイル」を本格的に立ち上げました。尾原さんにもご意見を頂戴しましたが、当然、このプロジェクトにも多くの女性社員が参加しています。ぜひ、女性目線、お客様目線を活かして、大きく育てて欲しいと期待しています。さらにブライダル事業やエンターテインメント事業にも女性が主役として活躍できる多くの仕事があります。今後、能力ある女性を積極的に要職に起用し、多くのロールモデルを確立していきたいと考えています。

尾原 今、お客様目線というお話がありましたが、これからは、

Governance



不特定多数の「顧客」ではなく、一人ひとりの「個客」のニーズに対応した商品・サービスを提供していくことがますます重要になると考えています。

青木 おっしゃる通りです。安くするだけなら同じ商品を大量生産すれば良いのですが、それでは個々のお客様にご満足いただけません。そんな個客志向の潮流に対応するため、2年前からご提供していたスーツのパーソナルオーダーを、2018年10月から全国店舗で強化し、展開しています。また、アニヴェルセルのウェディングは、本来、個客志向の発想から生まれた事業ですし、エンターテインメント事業においても個々のお客様の満足度を高めるべくサービスの向上に注力しています。

尾原 今後もそうした個客志向を一層強化しながら新しい価値の創造に挑戦し続けることで、これからの社会になくてはならないサステナブルな存在を目指していただきたいと思います。

青木 ご期待に応えられるよう全力を尽くします。本日はありがとうございました。

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。

<http://ir.aoki-hd.co.jp/corporate/governance.html>

会社概要（2018年9月30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	4,300名(5,734名) (連結) ()内は、有期契約の従業員(契約社員、 パート社員、アルバイト)の平均雇用人 数(パート社員、アルバイトは1日8時間 換算)です。

役員一覧（2018年10月1日現在）

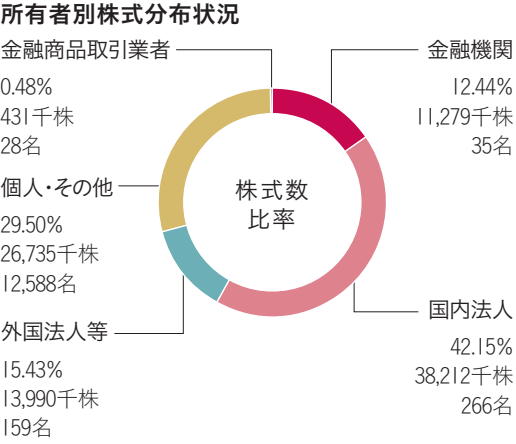
代表取締役会長	青木 擴憲	専務執行役員	長谷川八郎
代表取締役副会長	青木 寶久	専務執行役員	島屋 紀明
代表取締役社長	青木 彰宏	常務執行役員	投元 谿太
取締役副社長	田村 春生	常務執行役員	牧 倫匡
取締役副社長	清水 彰	常務執行役員	栗田 宏
常務取締役	青木 証允	常務執行役員	野口 達巳
常務取締役	荒木 涉	常務執行役員	柳 智某
常務取締役	照井 則男	執行役員	三ツ橋和也
取締役	平井 雅丈	執行役員	白波瀬 孝
取締役	谷井 真吾	執行役員	富田 邦彦
社外取締役	稲垣 稔	執行役員	小田切満明
社外取締役	尾原 蓉子	執行役員	立原 昇
常勤監査役	榎本 雅也		
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（2018年9月30日現在）



株式情報（2018年9月30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	90,649,504 株
(自己株式 4,124,002株含む)	
株主数	13,076 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	34,715	40.12
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,147	3.63
青木 寶久	2,566	2.96
青木 擴憲	2,565	2.96
青木 彰宏	2,564	2.96
青木 証允	2,562	2.96
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,538	2.93
AOKIホールディングス取引先持株会	2,298	2.65
AOKIホールディングス従業員持株会	1,460	1.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,259	1.45

- ※ 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)、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)及び日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)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茅ヶ崎中央24番1号
Tel. 045-941-1888(代表)
<http://www.aoki-hd.co.jp/>

お問い合わせフォーム
[https://www.aoki-style.com/inquire/contact/index?](https://www.aoki-style.com/inquire/contact/index?company=holdings)
[company=holdings](#)

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茅ヶ崎中央24番1号

Tel. 045-941-1888(代表)

<http://www.aoki-hd.co.jp/>

