

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

当統合報告書においては、本会社の目指す姿は体系づけられていて、具体例と共に示されており、極めて理解可能であると考えられる。まず、事業コンセプトは「人々の喜びを創造する」、経営理念は「社会性の追求」「公益性の追求」「公共性の追求」であるが、ここが首尾一貫としており、会社の理想像が明確である。そしてこれは様々な具体例によって裏付けられている。まず、歴史的側面では「常に新たな価値を創造してきた」とし、事業の変遷を年表形式で示している。ここでは、1958年に誰でも気楽にスーツを楽しめるようにと洋服の小売業を開始し、その後もライフスタイルの変化に応じ、カラオケ、インターネットカフェ等社会に求められる事業を行ってきたということが示されている。これは本会社が、その経営理念を実践してきたことを示すと考えられる。また、現在の事業に関しては、「人々の多彩なライフシーン」に対応すべく各種事業を行っている」と記述されている。実際に年齢別に必要とされているサービスを本文中で分析しているし、コロナ禍における新しい生活様式に適合する事業を行っている」と述べている。更に、事業のみならず福祉的な側面からも社会貢献を行っていることを主張している。具体的にはスポーツ支援やコンサートの実施を挙げている。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

前述の通り、AOKI ホールディングスは「新しい事業の創出」重点を置いているが、その方向性そのものが他社との差別化、新時代における先駆的な事業を行うことを意味するのであって、この点が第一に本会社の競争優位性を示している点であるといえる。更にこれには、「人的資本」「知的資本」「財務資本」「社会関係基盤」という本会社がその長い歴史の中で積み重ねてきたものによって支えられている。加えて、現存している事業の競争優位性も示されている。例えば AOKI の業界初となる「スタイリスト制度」や AOKI 及び快活 CLUB の全国展開が記載されている。また、環境問題への取り組みに紙面を割いており、環境問題への関心が高まりその取り組みが企業の評価に影響を及ぼす今日においては、それは競争優位性を示すことができる。また、顧客満足度への関心が高いという記述も、本会社が小売り・サービス業という顧客無くして成立しない業種であるという事情を考えると、競争優位性を示すものであるのではないかと推測された。もちろん、一般的なお客様アンケートの実施など優位性を感じにくい記述も含まれたが、従業員に対する資格の積極的取得の推奨や、接客コンクールへの参加など、積極的な顧客満足度向上へ向けた施策を感じることでできた記述もあった。しかしながら、この点において、本統合報告書は重大な問題を抱えているともいえる。本会社は、先駆的なサービスが競争優位性であるが、先駆的なサービスは時間がたつと同業他社の出

没により埋もれてしまうために、一度新事業が社会に定着すると事業の特異性という本質的・強力な競争優位性が存在し得なくなってしまう。それ故、そもそも既存事業の競争優位性を示すことが不可能であるから、この点に関しては、競争優位性が理解できない。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

この点に関しては、総じて理解できるといえる。第一には、前述の通り本会社の競争優位性は新たな価値を創造することにあると示されているため、この能力が保たれると仮定すると、この競争優位性はきわめて高い持続性があると考えられる。そして実際にこの競争優位性を保とうとする動きが本統合報告書から読み取ることができる。まず、本文中の社長のメッセージには、創業以来のイノベーションを行ってきた伝統を尊重し、現在の新しい生活様式に対応していくとともに、社会問題の解決にも尽力するという意思が明示されている。これは実際に新しい生活様式を意識した新しいタイプのスーツの開発や節電及びリサイクル施策の実施などの戦略によってより信憑性が付加される。また、経営方針や事業内容よりもより基本的な部分における持続性の確保の取り組みも本統合報告書において示されている。もちろん、本会社は創業が古く、豊富な経験からもたらされる知的資本や豊富な顧客基盤からもたらされる社会関係資本は安定して持続性を確保する。更にそれらを維持及び発展させるという目的に加えて、実際の経営戦略の策定及び実際の店舗運営の向上のためにも人的資本の重要性が幾度となく唱えられている。また、会社の基盤を時代相応のものにするという持続性の記述も随所に見られた。まずはデジタル化の記述が目立った。今までのところ本会社はデジタル化によって顧客分析の緻密化及び業務の効率化を企図しており、かつ実際に成果を上げている。前者は一般的な利益追求のプロセスであるが、しかし、会員データをグループ各社の間で共有する形で活用することによりシームレスなサービスの提供に挑戦している等、イノベーションの為にも活用がなされている。また、コーポレートガバナンスへの取り組みが紙面の比較的大きな部分を占めていることも現代化の一要素であろう。最後に、ファッション事業において、不採算店舗の改廃を進める一方、新規出店も行う旨を明示している点も持続性を確保しようとしている姿勢として評価できるように感じられた。ただ支出を減らすだけでなく、コロナウィルスの蔓延の中で業績が振るわない中でもしっかりと成長戦略を行っている、すなわち新時代に適合する事業を進めることは本会社の競争優位性を持続しようとする戦略に他ならないからである。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

この会社に関与することは、自身の人的資本の向上につながると考える。まず、前段で述べた通り、本会社はそもそも人的資本の向上に力を入れている。しかしながら、これは常識的に考えれば当たり前のことであり、かつ人的資本を如何に向上させるか、と

いう記述も乏しいため、これだけが前述の結論の理由になる訳ではない。故に、一体この結論の根拠はなんであるかということになると、本会社の経営戦略に携わることにより有意義な体験ができると考えたためということになる。まず、前述の通り本会社はイノベーションに力を入れており、これに携わるとは、新たな価値を創造し、新時代に適応していくこと経験を積むことを意味する。また、本会社は社会に貢献することに力を入れている。社会貢献をするということは、一般に私企業で働くこととあまりなじむことではないため、このようなポリシーを持つ企業に従事することは、きわめて貴重な経験となると考えた。これらの創造力の向上及び社会貢献という貴重な経験を行うことができることは人的資本の向上に有意義であるように感じた。

## 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

まず前述の、既存事業の競争優位性を示すのが難しい、という問題がある。一方で先進的な事業を行うとそれを模倣する同業他社が発生し、独自性が失われてしまうのは避けられないというのも事実である。これに対する対処法としては、統計などを用いることにより同じ業種の中でも営業成績が良いことを示す、という手法が考えられる。しかし、本会社の場合は新型コロナウイルス感染症の影響によって現在は停滞期にあるため、この手法は取りにくいかもしれない。その場合においては、相対的なシェアや事業規模など、社会情勢の影響を受けない、もしくは同一業界がすべて一律に影響を受ける基準を用いて優位性を示す、という対処が考えられる。次にあげられる問題として、本報告書中において記述される情報が適切なのか、ということが挙げられる。本報告書は経営理念や個別具体的な新商品・サービスの説明が多く、その中間に位置し得る情報が不足しているように感じられた。例えば、とある部門の収支状況を示し、そこから導かれる経営方針を説明する、などといったものがあれば、投資家にとって非常に有益な情報になると思われる。しかし、本会社の理念として社会一般が尊重されていることを考えると、委細な経営的議論を展開することは必ずしも望ましくないかもしれない。それ故、一般向けの統合報告書と投資家向けの統合報告書を別々に作成する、もしくは投資家向けに追加の資料を作成する、ということによって必要とされる情報を適切に供給することが本会社に利益をもたらすのではないかと感じた。最後に、本報告書中には本会社と社会との関わりについての記述が多くみられた一方、本会社とその社員との関係性に関する記述が少ないように感じた。社会性を重視する以上やはりステークホルダーを重視することは当然であるため、それに含まれる従業員に関する記述がもう少し存在しても良いのではないかと感じた。例えば、この考え方に基づく、従業員への還元に言及することが望ましいのではないかと言える。これはまた、働き方改革が叫ばれている現代日本においては、啓蒙的要素を含むとも解することができるので、社会に貢献すると捉えれば、本会社の理念とも合致する。