

企業名： AOKI ホールディングス

レポート名： 統合レポート 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

端的に言うと「脱スーツ」というようなメッセージをすごく感じた。AOKI ときいて誰しもがまず思い浮かべるのが「スーツの AOKI」であることは想像に難くないが、実は AOKI は 2010 年代あたりから徐々にファッション事業一辺倒の事業ポートフォリオを着実に脱出しており、今は「喜びを届ける」というより抽象的な理念のもと、事業を多角化しているのだということが伝えたいという気持ちがヒシヒシと伝わってくる。3~4 ページには大きく事業売上高比率の推移が掲載されており、「ブライダル系の事業」と「エンタメ事業」の比率が上がってきたことが視覚的にわかるようになっている。これらの背景には「コロナウイルス」によるスーツ需要の激減がある。ただこれを読んでも「スーツとほかの事業の理念を無理やり合わせた」感じがすごく強い。何か一つの理念があって、それがゆえにこの 3 つないし不動産合わせて 4 つの事業をやっているんだな、という納得感がない。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

正直に言うと、このレポートからは「AOKI がなくなったときに困ることは何か（競争優位性）」があまり見えてこなかった。AOKI しかできないこと、というようなページがなかったからだ。また他社との比較もないし、業界平均との比較などもない。ただ快活クラブとコートダジュールで年間 4000 万人以上集客しているというのは単純に驚いたし、AOKI がなくなったことでこれらの人は喜びをいくばくか失うのかもしれない。

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

持続性があるかどうか読み取ることが難しい。しかし、持続性をにおわせる箇所はある。それが東代表取締役社長のあいさつ部分だ。ここには「中長期における 4 つの改革」と題した話が展開されているが、この 1 つ目では要約すると「スーツでも快活クラブでもブライダル事業でもフィットネスでもコロナ後の世界に適応した形での事業を展開できた」ということが話されている。要するに時代が変化したとしてもそれに対応するように新事業を作り続けてくれるのではないか、という期待を持ってないでもない。ただし明示的に競争優位性の持続可能性に触れてくれているわけではないし、代表取締役社長が話していることすなわち真実とも断定することができないため、このあたりの記述は乏しいといっている。

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

これも正直に言って、統合レポートのみでは達成できそうとは思えない。20 ページほどのこの統合レポートの中には大きく2か所で、人材教育のことが記されている。1つ目はさきほども登場した東代表取締役社長の話だ。ここでは「ハイブリッド人材」という言葉が用いられ、150人ほどの社員が複数の事業にまたがって働き、マルチなスキルを手に入れている人材が増やしていこうとしているという。個人的にはこの働きが人的資本の価値向上に貢献するか、というのは何とも言い難いと感じる。実際、マルチスキルを習得することと、専門的スキルを深めることには双方にメリットデメリットがあり、この施策がそのまま人的資本の価値向上に資するかどうかは、このレポートだけでは判定できない。2つ目は、マテリアリティ・KPIという項目のページで、人材に対する目標が定められている。「女性管理職比率 20%以上」「正社員一人当たり教育訓練費 8万円以上」「従業員満足度 4以上」「ストレスチェック 6%未満」という4つの項目が書かれており、それぞれを達成するために「社内ビジネススクール」「eラーニング」「メンター制度」「資格補助」「1on1 ミーティング」「相談窓口の整備」などの手段が用意されている様子だ。率直に感じるのは「教育訓練費 8万円以上」は十分なのか、ということだ。それは業界や会社によって異なるであろうから、一概には言えないが、このレポートだけでは判断できない。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

エンタメ事業が今まさに成長していて、これからも熱すぎる領域なのだということが視覚的にも、内容的にもしっかりと伝わる内容であるところはすごくいいと思う。17ページの棒グラフはエンタメ事業の躍進を非常にわかりやすく伝えてくれている。コロナ禍を抜けてエンタメ事業の営業損益が黒字に転じている様子もよくわかる。逆に言えば、スーツ事業が2007年ごろをピークに店舗数に関して低迷傾向にあるということもあわせてわかる。売り上げは微増。ただし改善点として「持続性に関する十分な記述がない」ということが挙げられる。ないものについてどうするかはなかなか難しい問題だが、青木の経営を後押しするようなイベントが開催されたという情報や現場での様子、社員の実際の様子など具体的な詳細にまで少し踏み込むような情報があると深みが変わってくるのではないだろうか。SDGsについては勉強会の様子などもわかり、いろいろと取り組んでいるのだなあ、ということも分かった。もう一つ、改善ポイントとしては戦略の部分が挙げられる。「なるほど、確かにこういう風にしていけば10年後もAOKIは勝てそうだ」と思わせるような記述があまりなかった。東さんのあいさつは面白い内容ではあったが、戦略については重要性が高いのだからしっかりと単独でページを確保してしっかりと説明してもよかったのではないかと思う。