

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

明確に理解できた。AOKI ホールディングスは、2033 年度のありたい姿として「消費者のライフステージ全体を網羅する事業の創出・変革で持続的成長を続ける」ことを掲げている。具体的には、営業利益 300 億円、ROE10%以上、EPS180 円以上という定量的な長期目標を設定しており、その達成に向けた長期方針として、M&A を視野に入れた新規事業の確立や海外展開などを明記している。単なる「スーツの会社」から脱却し、エンターテインメントや冠婚葬祭まで、ゆりかごから墓場までではないが、人々の人生の様々なフェーズに価値を提供する「ライフスタイル支援企業」へと進化しようとしているビジョンが伝わってきた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

理解できた。同社の最大の競争優位性は、強固な顧客基盤と多角化された事業ポートフォリオにあると読み取れる。

まず、強固な顧客基盤と実店舗網についてだ。グループ合計で約 4,500 万人という圧倒的な顧客会員数と、全国 1,381 店舗（2025 年 3 月期）のリアル店舗網を保有している。これは、他社が容易に模倣できない強力なアセットであるといえる。

次に多様な事業ポートフォリオである。ファッション事業に依存せず、快活クラブなどのエンターテインメント事業やアニヴェルセル・ブライダル事業を展開することで、収益源を分散している。例えば、コロナ禍のように特定の事業が打撃を受けても、他事業でカバーし合うことが可能な構造になっている。現在、エンターテインメント事業は売上の約 38.6%、営業利益の約 37%を稼ぎ出す柱に成長している。

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（変化）

持続性はあると考えるものの、いくつか明確な課題も存在する。同社は外部環境の変化、例えば現代のスーツ離れ、余暇の多様化、婚姻数の減少などに対して、既存モデルの延長ではないビジネスモデルの変革を中期経営計画「RISING 2026」で打ち出している。例えば、ファッション事業では「MeWORK」などのレディースやカジュアルへのシフト、快活 CLUB ではテレワーク需要を取り込む「鍵付完全個室」の拡大、ブライダルでは企業の懷疑や宴会での利用の強化などである。これらの施策は的を射ている。しかし、優位性の持続の鍵は「約 4,500 万人の顧客データの統合とクロスセル」をいかに実現するかにかかっていると考ええる。現在、各事業の顧客層は必ずしも一致していないと推測されるため、グループ横断的なデータ基盤の構築とマーケティング戦略が機能すれば、強力な持続的優位性になるはずである。

その点において競争優位性に課題が残っていると考えた。

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

達成できる可能性はあると考える。統合報告書の中で、人財育成の施策として「3 事業間でのジョブローテーションの実施」が明記されている。小売、サービス、ホスピタリティという全く異なるビジネスモデルを一つの会社の中で経験できる環境は、ビジネスパーソンとしての視座を高め、汎用的なマネジメントスキルを身につける上で非常に魅力的である。また、年間休日数を 110 日から 120 日に増加させるなど、働きやすさの改善にも取り組んでおり、ワークライフバランスが整いつつある環境になってきていると感じる。しかし、逆に言うとは現在は 110 日であり、ようやく 120 日という平均日数に迫いつこうとしている段階といえる。また、福利厚生の全体的な内容が社内ライセンスの整備や個別フォローなどにとどまっており、他企業で見られる住宅補助や海外留学支援など福利厚生の内容が豊富であるとは言えない状況から達成できる可能性はあるという言及にとどめた。

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

良かった点：一番評価したいのは、財務戦略の開示が非常に丁寧な点である。PBR1.0 倍割れの現状を直視し、ROE と株主資本コストの推移をグラフで比較して開示している点は、資本コストを強く意識した経営を行っていることの表れであり、投資家との対話姿勢が素晴らしいと感じた。

改善点：将来の成長戦略において、M&A や海外展開、新規事業の創出が長期方針として掲げられているものの、具体的なマイルストーンやどのようなシナジーを狙うのかなど注力する領域についての記載が乏しく、やや抽象的に感じた。また、事業間人財交流や顧客データの活用などのいわゆるグループシナジーについて定性的な説明はあるものの、それが将来的にどれくらいの利益インパクトをもたらすのか、KPI や定量的なシミュレーションがあると、より説得力が増すのではないかと考えられる。