



スーツに、もっと進化を。



2025年3月期
第2四半期（中間期）
決算説明会

青山商事株式会社



スーツに、もっと進化を。



ステークホルダーの皆様におかれましては、日頃より青山商事グループに対し格別のご支援を賜り厚く御礼申し上げます。

本資料に記載の通り、中期経営計画の初年度である本年は厳しい出足となりましたが、下期からスタートする新たな施策の数々を着実に実績に結び付けてまいります。

今後、中期経営計画の達成やPBR1倍割れの改善に向け、今まで以上の強い覚悟を持って、改革を進めていく所存です。

ステークホルダーの皆様におかれましては、益々のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

青山 理



スーツに、もっと進化を。



1. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について
2. 2025年3月期上期実績 及び 修正計画
3. 各セグメントの上期実績 及び 下期取組
4. サステナビリティの取組



スーツに、もっと進化を。



1. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について
2. 2025年3月期上期実績 及び 修正計画
3. 各セグメントの上期実績 及び 下期取組
4. サステナビリティの取組

PBR0.4倍は危機的水準と取締役会で認識

**PBR1倍を目指すには株主還元だけでは成し得ず、当社の業績成長が必須
ビジネスウェア事業の変革と挑戦を従来にないスピードで進める覚悟**

本中期経営計画期間中に以下を決定

■ 成長戦略

- ・ビジネスウェア事業の変革と挑戦で成長を目指し、中期経営計画5つの基本戦略を遂行
- ・ビジネスウェア事業の以下戦略の進捗が遅れている
既存店の収益力の維持・向上
新規出店によるシェア拡大

■ 株主還元

- ・PBR1倍水準時に、配当利回り3~3.5%を維持できる水準を目指し、DPS110~130円程度のレンジが最低限必要と協議
(現状株価で配当利回り8%強に該当)
- ・資産・資本効率の改善も必要

- ・新たな成長戦略の追加策定
- ・抜本的な組織体制の刷新を順次進める

- ・連結配当性向70% or DOE3%
いずれか高い方を採用
- ・機動的な自己株取得(最大100億円)



(1) 現状の再分析と認識の整理

(2) 企業価値向上に向けた取組

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応状況について

※2024年5月14日公表 「2024~2026年度中期経営計画」資料抜粋

資本コストや株価を意識した経営の推進

■現状の評価（連結ベース）

	2018年3月期	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	2024年3月期
ROE(%)	5.0	2.6	▲8.1	▲21.8	0.8	2.6	5.9
PBR(倍)	0.92	0.56	0.23	0.25	0.20	0.28	0.49
PER(倍)	19.77	19.59	—	—	42.09	12.99	12.15
1株当たり純資産(円)	4,505.53	4,418.58	3,932.57	3,231.50	3,234.47	3,339.33	3,552.28
1株当たり純損益(円)	211.97	128.45	▲406.16	▲586.68	16.06	72.23	144.40
期末株価(円)	4,190	2,516	928	827	676	938	1,755
配当性向(%)	75.6	91.8	—	—	29.5	30.3	32.1

注：1株当たり純資産(実績)、1株当たり純損益(予想)及び株価(終値)は各事業年度末時点を使用。配当性向は当該期の年間配当実績値。

評価と課題

- ROEは、コロナ影響前（2018年3月期）を超える5.9%まで回復し資本効率性は改善しているものの、1株当たり純利益の水準が戻っておらず、収益性の改善が喫緊の課題
- 2022年3月期を底に株価は回復しているものの、PBRは約0.5倍と依然「PBR1倍未満」
 - 株主・投資家の期待収益率(株主資本コスト)を上回るリターン(ROE)が出ておらず、配当還元不十分
 - 将来における収益性拡大の道筋が十分に示されておらず、株主資本コスト低減について努力不足

「PBR1倍割れ」是正に向けた対応について

■株主資本コストの算出について

- 資本資産価値モデル(CAPM：Capital Asset Pricing Model)を用いて以下のように算出

$$\text{株主資本コスト} = \text{無リスクレート} + \beta \times \text{移行・リスクプレミアム}$$

$$6.835\% = 0.87\% + 1.02 \times 5.9\%$$

2024年4月30日 新築10年満期金利終値
15年債・10年債・5年債の平均(TOPXX(配当))
1972~2023年 日本株

- 期待成長率等を以下のように分解して算出

$$\text{PBR} = \text{ROE(収益性)} \times \text{PER(市場評価)}$$

$$= \text{ROE} \div [\text{株主資本コスト} - \text{期待成長率}]$$

(広義の株主資本コスト)

$$\text{PBR } 0.49\text{倍} = ※\text{ROE } 5.9\% \times \text{PER } 12.15\text{倍}$$

$$\text{PBR } 0.49\text{倍} = \text{〃} \div [\text{広義の株主資本コスト}] 8.23\%$$

$$\text{PBR } 0.49\text{倍} = \text{〃} \div [\text{株主資本コスト } 6.835\% - \text{期待成長率 } \mathbf{\uparrow 1.395\%}]$$

※ROEは2024年3月期実績 = 2024年3月期業績予想時は4.0%

PBR1倍割れ 是正に向けた対応

- ROEが株主資本コストを下回っており、マーケットの成長期待もマイナスになっている
- 中期経営計画の5つの「基本戦略」を遂行し、当期純利益の増加と在庫の効率的な圧縮を進めること等による資産回転率の改善等、目に見える実績を積み重ねていくことが基本
- 収益力の強化、資本収益性の向上、持続的成長に向けた投資、情報の「非対称性」の解消に向けたIR活動の強化、株主還元を通じた資本効率向上等を通じて企業価値向上を進めて行く
- 企業価値増大に貢献する意欲を高める為、執行役員改めて株式報酬制度導入予定
- 連結ROEについて、2023年度実績5.9%⇒2026年度(本中計)6.6%⇒2028年度8%を目指していく

上記踏まえ、5つの『基本戦略』遂行により、当期純利益増加と資産効率改善等を通じて、企業価値向上を目指す

2024年度~2026年度中期経営計画 5つの「基本戦略」

BW事業

既存店の
収益力の
維持・向上

BW事業

新規出店に
よるシェア
拡大

利益重視
経営の推進

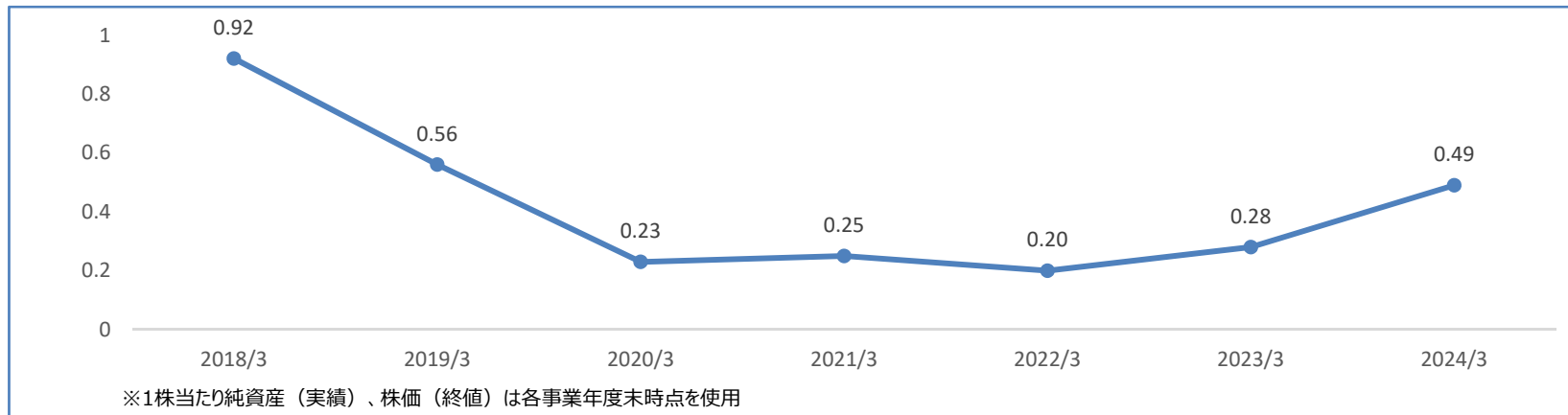
グループ
ガバナンス
の強化

サステナ
ビリティ
への取組み

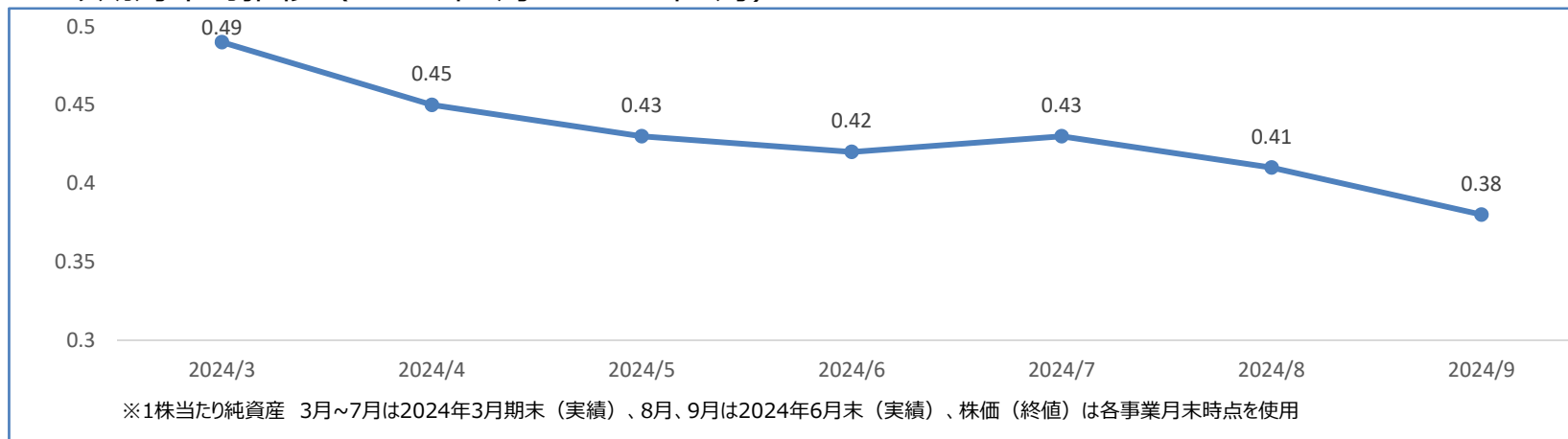
現状の再分析と認識の整理が必要

コロナ以降回復傾向も、今期に入りPBRは低下傾向

■ 期末時推移（2018年3月期～2024年3月期）



■ 今期月末時推移（2024年4月～2024年9月）

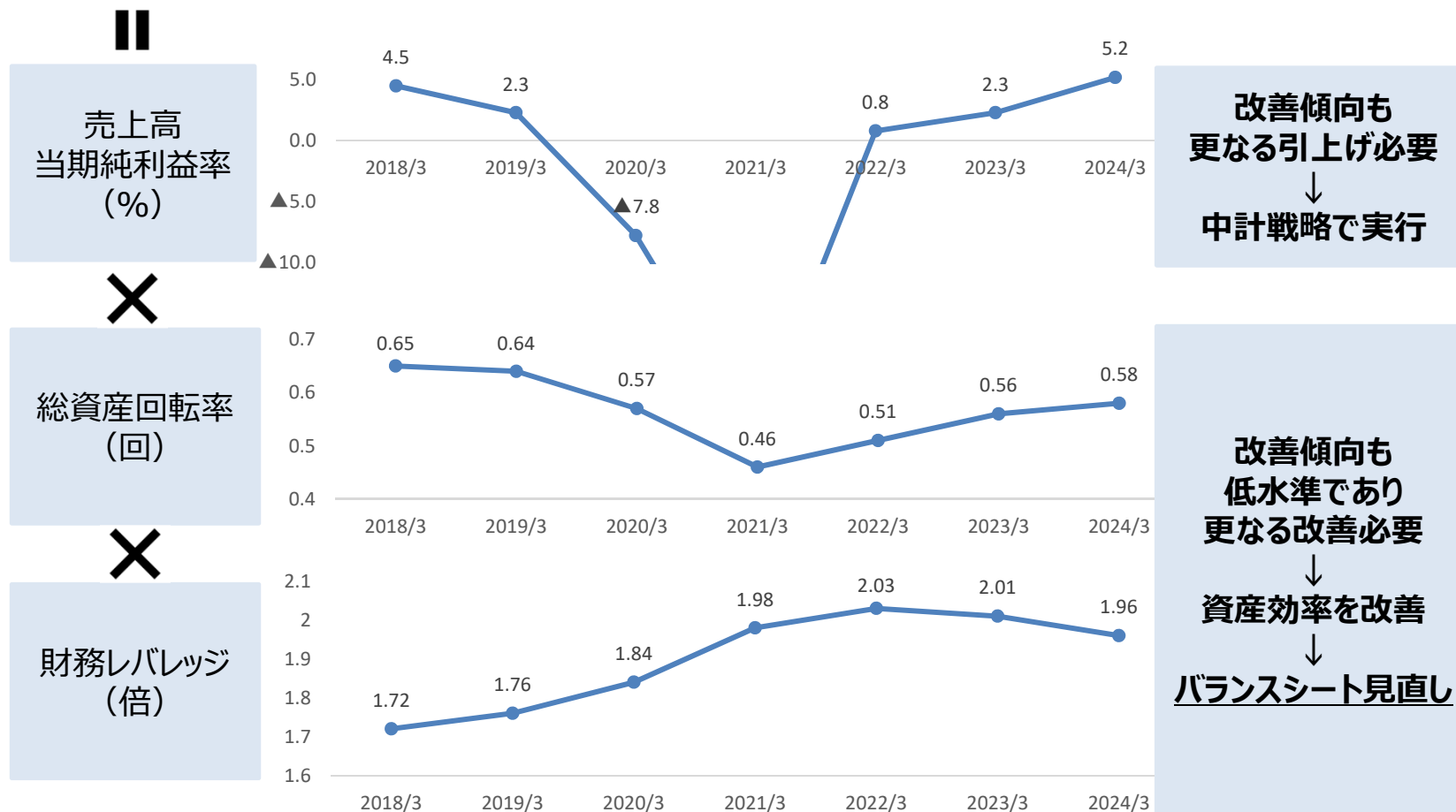


現状の再分析（ROEの分析）



ROE分解の3指標において、資産効率指標改善も、低水準

ROE (%)	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
	5.0	2.6	▲8.1	▲21.8	0.8	2.6	5.9





成長戦略・業績・課題

中計基本戦略(成長戦略)
の市場へのインパクトなし

BW事業戦略
(オーダー・店舗・在庫等)進捗遅れ

上期業績未達
+
システムリプレイス遅延 / 新リース会計への対応

株主還元

昨今の市場動向や業界成長性・
当社財務バランス等勘案、
株主還元が不十分

PBR0.4倍程度に低迷

資本コストや株価を意識した経営への推進内容のアップデートが必要

企業価値向上を目指して

新たな成長戦略の追加策定
抜本的な組織体制の刷新

配当方針の変更
機動的な自己株取得

投資家との円滑な
コミュニケーション

キャピタル・アロケーションの見直しと
適正なバランスシート目標の設定



(1) 現状の再分析と認識の整理

(2) 企業価値向上に向けた取組

取締役会協議内容



協議事項	取締役会での協議総括
PBR0.4倍前後の状況	大変な危機感を持っている 従来延長線上の対策では1倍水準の株価を達成することは至難の業であると認識
PBR1倍以上の評価を持続的に得るには	株主還元だけでは成し得ず、成長戦略推進による当社の業績成長が必須 ビジネスウェア事業の変革と挑戦を従来にないスピードで進める覚悟
ビジネスウェア事業の変革と挑戦について	中期経営計画5つの基本戦略を柱として遂行すると共に、 新たな成長戦略の立案も必要で、抜本的な組織体制の刷新を順次進めていく
目指すべき株主還元水準について	国内金利水準や業界の成長性期待値等勘案し、 目線：PBR1倍水準株価配当利回り3~3.5%を維持できる水準 整理：DPS110~130円程度のレンジが最低限必要 (現状株価で配当利回り8%以上)
株主還元方針の変更	資本効率向上と中長期安定的な増配の実現及び利益成長を通じた方針とするため、本 中期経営計画期間において、連結における配当性向70%もしくはDOE3.0%のいずれか 高い方を採用する配当と共に自己株取得を最大100億円とする方針
資産・資本効率の改善・向上 保有資産見直し・手元流動性の有効活用	資産・資本効率の改善・向上等を目指した適正なバランスシート目標を設定 カード事業に係る資産・負債について整理
キャピタル・アロケーション見直し	成長投資資金を維持するために必要なキャッシュを確保して、株主還元の拡大が 可能であるか整理
投資家との対話	現状、社外取締役との面談について投資家からの要請はないが、今後要請があった 場合は、出来る限り実施していく

適正なバランスシート目標の設定について



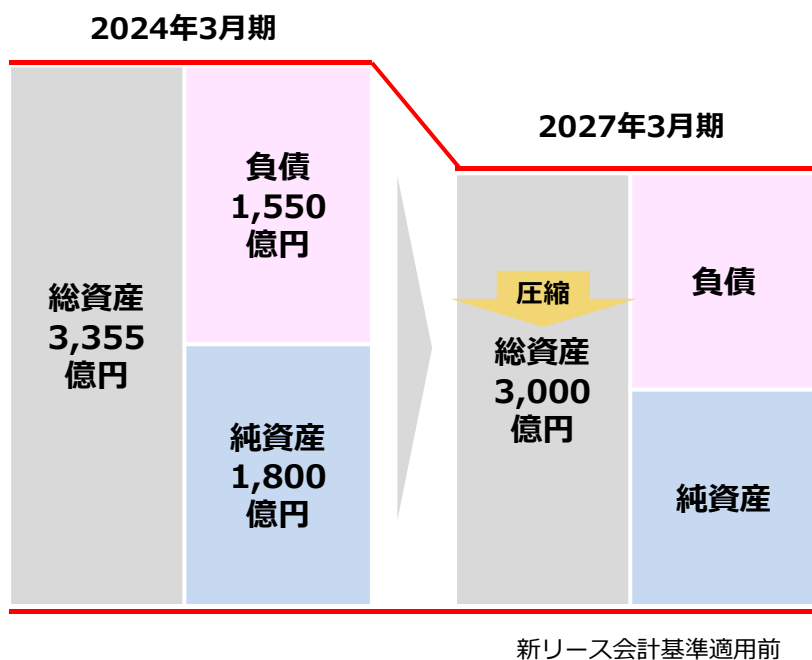
資産・資本効率を高めることで、バランスシートを適正化し、企業価値向上を目指していく

保有資産の見直し・在庫の圧縮・手元流動性の最適化及び自己株取得等により、資産・資本効率を高めていく。

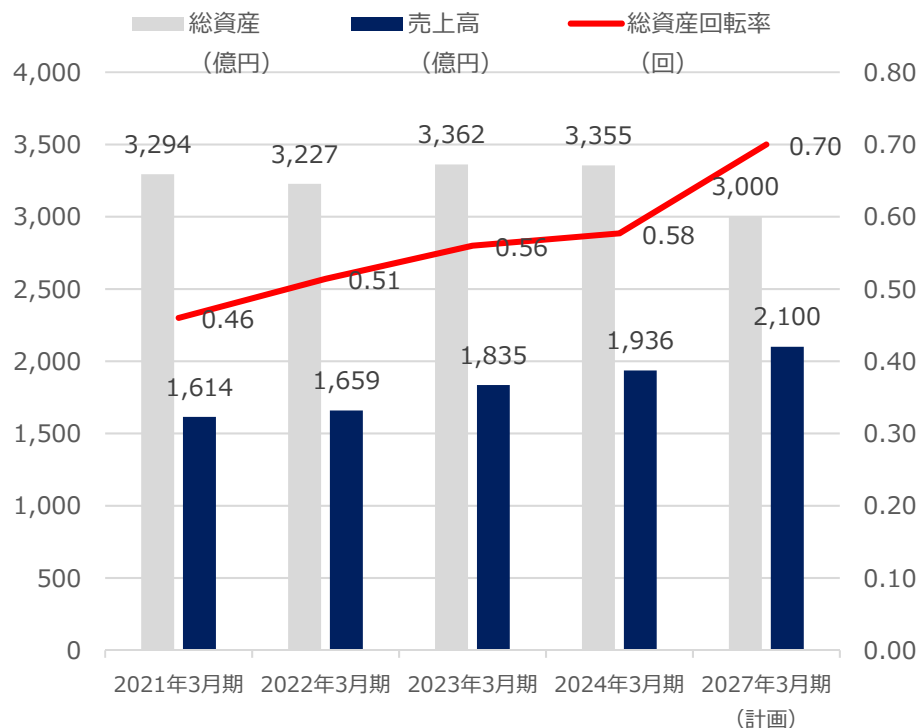
具体的には、先ずは現中計において、**総資産回転率を0.58回(2024/3期)⇒0.7回(2027/3期)**へ引き上げていく。

自己株取得等により資本効率の向上も進め、**総資産3,355億円(2024/3期)⇒3,000億円(2027/3期)**を目指す。

バランスシートの適正化



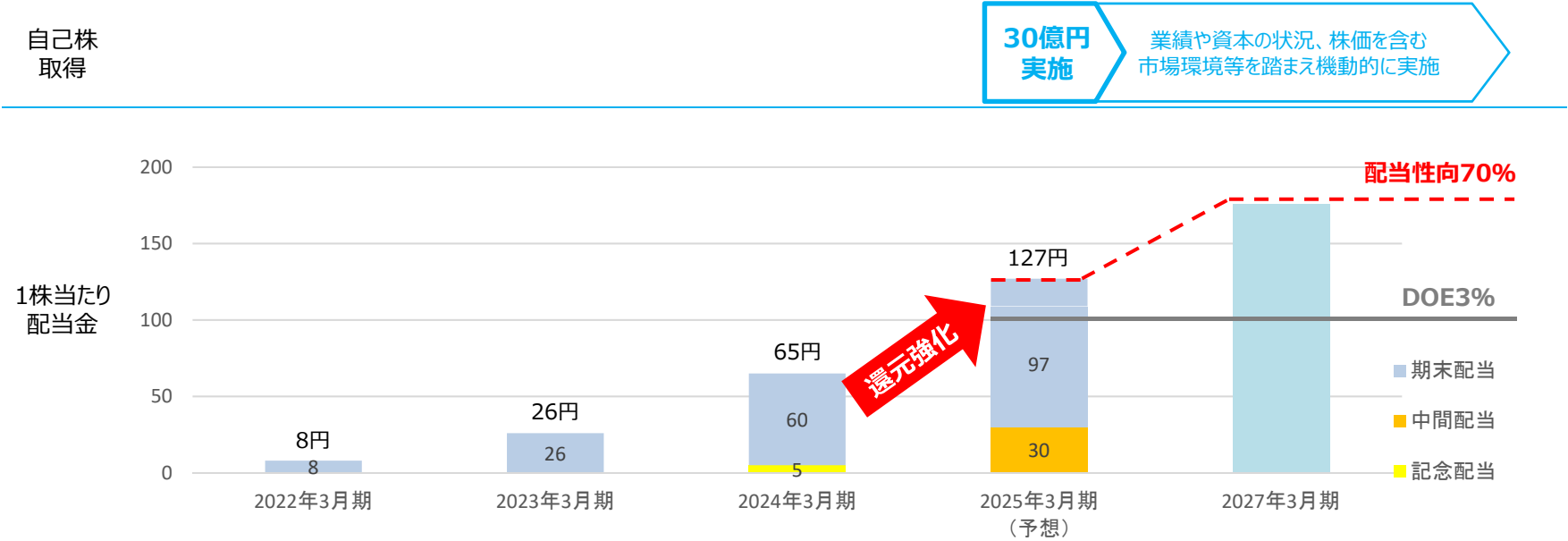
総資産回転率





株主還元方針について①

本中期経営計画である2024年度～2026年度（2025年3月期～2027年3月期）における株主還元につきましては、競争力の維持・強化に向けた成長投資を行い、収益力の向上と財務体質の強化に努めながら、株主の皆さまに対する積極的かつ安定的な利益の還元を実施していく基本方針を維持いたします。その上で、資本コストや株価を意識した経営の実現と企業価値向上に向けた取組みを一層進めていくため、連結における配当性向70%もしくは株主資本配当率(DOE)3%のいずれか高い方を採用し、資本効率向上と中長期安定的な増配の実現及び利益成長を通じた配当を行います。また、自己株取得につきましては、業績や資本の状況、株価を含む市場環境を踏まえつつ、資本効率向上を目指して機動的に実施してまいります。本中期経営計画期間においては、最大100億円とし、まずは当期において、自己株取得30億円を目安に実施してまいります。



株主還元方針について②



配当方針の変更について

	内容
変更前	1株当たりの年間配当額60円を下限とし、連結配当性向40%を目途として、利益成長を通じた累進的な配当を行います。
変更後	連結における配当性向70%もしくは株主資本配当率(DOE)3%のいずれか高い方を採用する配当を行います。

自己株取得の実施について

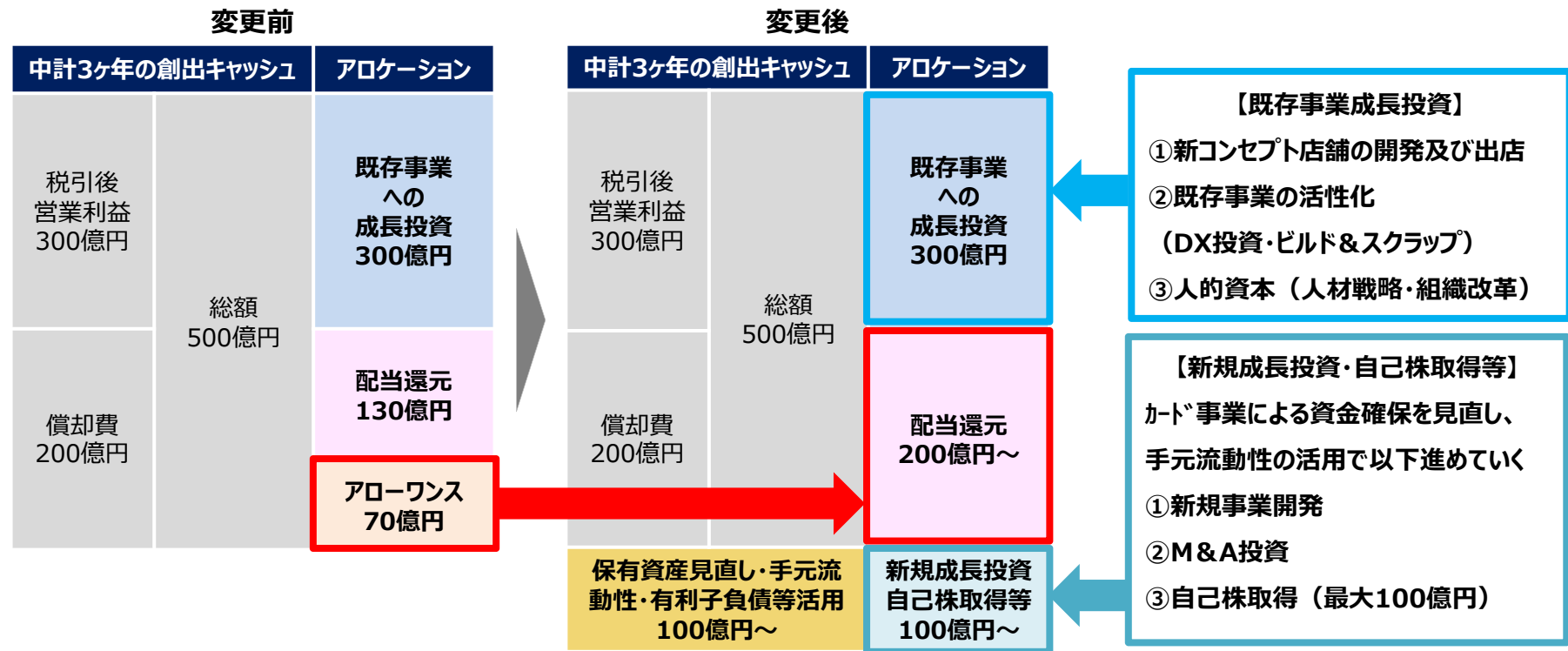
取得に係る事項の内容	
取得対象株式の種類	普通株式
取得し得る株式の総数	150万株（上限）
株式の取得価額の総額	30億円（上限）
取得期間	2024年11月15日 ～2025年3月24日
取得方法	東京証券取引所における 市場買付

基準日	1株当たり配当金		
	第2四半期末	期末	年間
前回予想 (2024年5月10日公表)	30円00銭	31円00銭	61円00銭
今回修正予想		97円00銭	127円00銭
当期実績	30円00銭		
前期実績 (2024年3月期)	0円00銭	普通配当60円00銭 記念配当 5円00銭	65円00銭

キャピタル・アロケーション見直し



アローワンス70億円においては、配当還元を集約し、安定的な還元を実施することで企業価値の向上に繋げてまいります。
 既存事業への成長投資300億円については、競争力の維持・強化に加えて、新リース会計への対応等も考慮し維持。
 手元流動性等を活用して自己株取得を行うと共に、新規の成長投資においては、保有資産の見直しや手元流動性・有利子負債等を活用し、新規事業開発、M&A投資等を行ってまいります。





スーツに、もっと進化を。



1. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について
2. 2025年3月期上期実績 及び 修正計画
3. 各セグメントの上期実績 及び 下期取組
4. サステナビリティの取組



連結PL	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する 当期純利益
	840 億円 前年比+10億円	6 億円 前年比▲7億円	5 億円 前年比▲12億円	▲6 億円 前年比▲10億円

環境：リベンジ消費は落ち着き消費マーケットは正常化

原材料の上昇や円安等に起因する物価高の上昇は継続、サステナビリティ意識の高まり

状況：増収減益、売上高前年比101.2%

連結売上高は若干伸長するも、売上総利益率は前年比▲0.7ptにより利益低下、当期純損失計上

単体PL	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
	513 億円 前年比▲4億円	▲13 億円 前年比▲8億円	▲3 億円 前年比▲9億円	▲6 億円 前年比▲8億円

環境：上記環境に加え、歴史的猛暑とそれに起因する豪雨等災害での影響あり

状況：減収減益、売上高前年比99.1%

高気温とビジネスウェアの多様化によりスーツなどが低調に推移すると共に、原価上昇等で売上総利益率前年比▲0.3pt

広告宣伝費等削減するも、人件費等の増加もあり利益面に影響

注：単位未満を切り捨てて表示しております



売上高・売上総利益率で計画下振れ 当期純利益▲6億円

売上高計画未達に加え、売上総利益率計画も下振れ、販管費の効率的使用に努めたものの、各利益段階で計画を下振れる結果となる

単位：億円	期初 計画	当期 実績	期初 計画比	前年比 (比率)	主な変動要因
売上高	854	840	▲13	+10 (101.2%)	参照：セグメント別損益の状況
売上総利益	434	421	▲12	▲0	<前年比> ビジネスウェア：▲0.1pt 印刷・メディア：▲1.3pt 雑貨販売：▲0.9pt 総合リペアサービス：▲0.6pt
売上総利益率	50.8%	50.1%	▲0.7Pt	▲0.7Pt	
販管費	420	414	▲5	+7	参照：単体損益の状況
営業利益	14	6	▲7	▲7	参照：セグメント別損益の状況
経常利益	14	5	▲8	▲12	<前年比> 為替差益▲3.3億円
当期純利益	1	▲6	▲7	▲10	

注：単位未満を切り捨てて表示しております



ビジネスウェア事業の計画未達が主要因

中核事業であるビジネスウェア事業において売上高、営業利益共に計画比下振れ、連結計画未達の主要因となる

事業セグメント	期初計画		当期実績		期初計画比		前年比	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
ビジネスウェア	549	▲6	533	▲12	▲15	▲6	▲1	▲6
カード	26	11	26	11	+0	+0	+1	+0
印刷・メディア	52	▲1	50	▲1	▲1	▲0	▲0	▲0
雑貨販売	74	0	76	1	+2	+1	▲0	+0
総合リペアサービス	71	1	71	0	+0	▲0	+7	▲0
フランチャイジー	75	4	76	5	+1	+1	+5	+0
不動産	15	2	15	2	+0	+0	▲0	+0
その他	8	0	5	▲1	▲2	▲1	▲2	▲1
調整額	▲16	2	▲15	0	+0	▲1	+2	▲0
合計	854	14	840	6	▲13	▲7	+10	▲7

注：単位未満を切り捨てて表示しております

2025年3月期上期 単体損益の状況



単位：億円		期初計画	当期実績	期初計画比	前年比	主な変動要因
売上高		531	513	▲17	▲4	ビジネスウエア 既存店売上高前年比は 期初計画に対し▲4.1pt
	ビジネスウエア	516	497	▲18	▲4	
	不動産	15	15	+0	▲0	
売上総利益（率）		295 (55.6%)	282 (55.1%)	▲12 (▲0.5pt)	▲4 (▲0.3pt)	ビジネスウエア 既製スーツの販売着数減などにより 計画比▲0.5pt
	ビジネスウエア	292 (56.6%)	279 (56.1%)	▲12 (▲0.5pt)	▲4 (▲0.3pt)	
	不動産	3 (23.3%)	3 (23.5%)	+0 (+0.2pt)	▲0(+0.2pt)	
販管費		300	296	▲4	+3	<計画比> (人)給与・賞与▲0.8億円 (管)修繕費▲2.1億円 (管)電算管理費等▲0.4億円 (物)減価償却費▲0.4億円 <前年比> (人)給与・賞与+5.9億円 (販)広告宣伝費▲2.0億円 (管)修繕費+0.7億円 (物)賃借料▲1.8億円
ビジネスウエア	人件費	115	114	▲0	+4	
	販売費	45	45	+0	▲1	
	一般管理費	56	52	▲3	+2	
	物件費	84	83	▲0	▲1	
	不動産移行分	▲1	▲0	+0	+0	
	不動産	1	0	▲0	▲0	
営業利益		▲5	▲13	▲8	▲8	売上高、売上総利益不振 販管費抑制に努めたが 営業利益計画比▲8億円
	ビジネスウエア	▲7	▲16	▲8	▲8	
	不動産	2	2	+0	+0	

注：単位未満を切り捨てて表示しております



連結 修正計画	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する 当期純利益
	1,986 億円 前年比+49億円	138 億円 前年比+18億円	138 億円 前年比+13億円	91 億円 前年比▲9億円

環境想定：地政学的リスク・為替変動・原材料価格の上昇等継続、賃金上昇等に向けた意識の高まり
物価上昇による価格転嫁の一方、節約志向の高まり等で消費マインドは依然不透明

計画前提：通期売上高前年比102.5%

前期繰延税金資産積み増しによる法人税等調整額要因あり当期純利益は減益計画

単体 修正計画	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
	1,316 億円 前年比+16億円	97 億円 前年比+19億円	106 億円 前年比+15億円	78 億円 前年比+1億円

計画前提：既存店売上高前年比（下期101.7%、通期100.8%）

システムリプレイス遅延や、新リース会計への対応準備等を進めつつ、下期は価格改定とオーダー強化等により
売上・売上総利益率の拡大を目指すと共に、効率的経費使用で増収増益を計画

注：単位未満を切り捨てて表示しております



通期営業増益を計画

売上総利益率の改善により、売上高・売上総利益計画は概ね期初計画を維持。また販管費の効率的使用に努め営業増益を計画

単位：億円	修正 計画	前年 実績	前年比		期初 計画	期初計画比		期初計画からの 主な変動要因
			差異	(%)		差異	(%)	
売上高	1,986	1,936	+49	102.5	1,988	▲2	99.9	参照：セグメント別損益(修正)計画
売上総利益	1,026	998	+27	102.8	1,026	±0	100.0	単体の下期売上総利益率+0.7pt (通期で+0.3pt)
売上総利益率	51.7%	51.6%	+0.1pt	—	51.6%	+0.1pt	—	
販管費	888	879	+8	101.0	896	▲8	99.1	単体：販売費▲4億円 人件費▲2億円 物件費▲1億円
営業利益	138	119	+18	115.8	130	+8	106.2	参照：セグメント別損益(修正)計画
経常利益	138	125	+13	110.8	133	+5	104.1	単体：デリバティブ評価損+1億円
当期純利益	91	100	▲9	90.2	91	±0	100.0	

注：単位未満を切り捨てて表示しております



4事業において利益上方修正計画

ビジネスウェア事業、カード事業、雑貨販売事業、フランチャイジー事業にて、営業利益は期初計画を上方修正
 ビジネスウェア事業は売上構成比の高い下期において、価格戦略の見直しによる利益率改善を見込む

事業セグメント	修正計画		前年比		前年比 (%)		期初計画比		期初計画比 (%)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
ビジネスウェア	1,356	100	+23	+21	101.8	128.1	▲6	+14	99.6	116.3
カード	52	18	+2	▲2	104.8	88.8	+2	+1	104.0	105.9
印刷・メディア	114	1	▲0	+0	99.5	120.2	▲6	▲1	95.0	50.0
雑貨販売	151	1	▲1	▲1	99.1	40.7	+3	±0	102.0	100.0
総合リペアサービス	144	2	+10	+0	108.1	116.5	+0	▲1	100.3	66.7
フランチャイジー	161	11	+9	+0	106.2	100.9	+5	+1	103.2	110.0
不動産	30	5	▲0	▲0	97.8	89.8	±0	±0	100.0	100.0
その他	12	▲2	▲2	+0	80.6	—	▲5	▲3	70.6	—
調整額	▲34	1	+7	+0	—	100.3	+4	▲2	—	—
合計	1,986	138	+49	+18	102.5	115.8	▲2	+8	99.9	106.2

注：単位未満を切り捨てて表示しております

2025年3月期通期 単体損益(修正)計画



単位：億円		修正計画	前年実績	前年比	期初計画	期初計画比	
売上高		1,316	1,299	+16	1,320	▲4	
	ビジネスウエア	1,286	1,268	+17	1,290	▲4	
	不動産	30	30	▲0	30	±0	
売上総利益（率）		738 (56.1%)	721 (55.6%)	+16 (+0.5pt)	737 (55.8%)	+1 (+0.3pt)	
	ビジネスウエア	731 (56.8%)	714 (56.4%)	+16 (+0.4pt)	730 (56.6%)	+1 (+0.2pt)	
	不動産	7 (23.3%)	7 (23.2%)	▲0 (+0.1pt)	7 (23.3%)	±0 (±0pt)	
販管費		641	644	▲3	652	▲11	
	ビジネスウエア	人件費	238	233	+4	241	▲2
		販売費	130	138	▲7	135	▲4
		一般管理費	106	102	+4	108	▲2
		物件費	165	169	▲4	167	▲1
		不動産移行分	▲2	▲1	▲0	▲2	±0
不動産		2	1	+0	2	±0	
営業利益		97	77	+19	85	+12	
	ビジネスウエア	92	72	+19	80	+12	
	不動産	5	5	▲0	5	±0	

注：単位未満を切り捨てて表示しております



スーツに、もっと進化を。



1. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について
2. 2025年3月期上期実績 及び 修正計画
3. 各セグメントの上期実績 及び 下期取組
4. サステナビリティの取組



セグメント	概要
ビジネスウェア事業	日本全国に「洋服の青山」「THE SUIT COMPANY」など740店舗展開（2024年9月末） その他当事業には、ブルーリバーズ(株)、(株)栄商、(株)エム・ディー・エス、服良(株)、青山洋服商業（上海）有限公司、メルボメンズウェア(株)が含まれます
カード事業 (株)青山キャピタル	AOYAMAカード等のカード発行、管理および獲得を行い、ビジネスウェア事業における効率的な販売促進を支援（2024年8月末 有効会員数387万人）
印刷・メディア事業 (株)アスコン	全国の流通小売業の、“トータル販売促進支援業”を中心としてサービスを展開 流通小売支援事業、デジタルマーケティング事業、各種出版物の企画制作まで取り組んでいます
雑貨販売事業 (株)青五	「洋服の青山」の閉鎖店舗利用やシナジー効果を狙った「洋服の青山」との併設などにより、100円ショップ「DAISO（ダイソー）」と販売代理店契約を締結し展開しています 101店舗展開（2024年8月末）
総合リペアサービス事業 (ミニット・アジア・パシフィック(株))	日本、オーストラリア、ニュージーランド等において「ミスターミニット」ブランドのもと靴修理、合鍵作成をはじめとした総合リペアサービスを提供 日本 253店舗 海外 369店舗 展開（2024年9月末）
フランチャイジー事業 (株)glob	(株)物語コーポレーションのFCとして「焼肉きんぐ」40店舗、「ゆず庵」13店舗、(株)ゲオのFCとして「セカンドストリート」18店舗、(株)Fast Fitness JapanのFCとして「エニタイムフィットネス」10店舗展開（2024年9月末）
不動産事業 (青山商事(株) 不動産事業)	所有不動産及び賃貸借不動産の総合管理、転賃借に関する事業を行っております 2024年3月期より、新たな報告セグメントとして追加をしております
その他 (株)WTW (株)カスタムライフ	(株)WTW：雑貨・インテリアの販売事業「WTW」7店舗展開（2024年9月末） (株)カスタムライフ：オウンドメディア「カスタムライフ」の運営



基本戦略

既存事業の収益力の維持・向上



オーダー



2025年3月期上期状況

青山商事（単体）

【上期進捗】

- ・前年比124.8%（既存店前年比116.0%）
- ・上期36店舗にてオーダーコーナー新設
- ・洋服の青山の内外リニューアルでオーダー構成5%から17%へ伸長店舗あり
- ※リニューアルによりオーダー店外告知看板設置店舗は130店舗まで伸長

【新たな取組み】

- ・オプションバリエーション拡大による粗利改善
- ・オンラインオーダーリニューアルによる効率化
- ・オーダー全国展開に伴い全国版のTVCMによる認知獲得

メルボグループ（麻布テーラー）

- ・前年比111.4%
- ・単品単価上昇による客単価アップにより売上は好調に推移
- ・10月25日 横浜MORE'S店ニューオープン（計28店舗展開）

【新たな取組み】

- ・オーダー受発注業務の運用改善を目的としたシステム開発
- ・麻布テーラー25周年企画、ブランドブックの配布
- ・工場部門等における外部技術指導者による品質の向上
- ・将来的なキャパ不足に対応するため、新規協力工場との取組みを開始



基本戦略

2025年3月期上期状況

既存事業の収益力の維持・向上



【上期進捗】

- ・前年比111.6%
- ・システムリプレイス遅延により一部施策に影響あり

【新たな取組み】

- ・EC限定商品強化：エントリープライス商品拡大
 - ・ EC限定商品売上前年比379.1%と好調に推移
- ・越境ECにおけるライブコマース実施
- ・OMO推進における従業員評価の2025年度稼働に向けたトライアル中
- ・各ECモールへの施策強化（専門人材・商品・広告）及び新規モールへの出店を予定（ECモール売上高前年比200%を計画）

新規出店によるシェア拡大



【上期進捗】

- ・新規出店5店舗（洋服の青山1店舗 / SUIT SQUARE4店舗）
- ・新リース会計への対応含め「ビルド&スクラップ」を推進
 - ・ 移転2店舗（洋服の青山1店舗 / SUIT SQUARE1店舗）

【新たな取組み】

- ・都市型の新たなコンセプト店舗の骨子・デザイン等決定、出店に向け準備中
 - ・ 狭小ローコスト出店 及び デジタルを活用した少人数オペレーションを実現
- ・不採算店舗等の「ビルド&スクラップ」
 - ・ SUIT SQUAREで先行して狭小ローコスト店舗を出店
 - ・ 新リース会計への対応含め、小規模・低投資モデルで効率化推進



基本戦略



在庫圧縮



利益重視経営



本部費削減・抑制



2025年3月期上期状況

【上期進捗】

- ・点数ベースでは概ね計画通りの進捗（前年比▲3.3pt）
- ・2026年度末には金額ベースで計画以上の圧縮を目指す
- ・各アイテムの品番数を削減

【新たな取組み】

- ・スーツ、フォーマル、ドレスシャツのSKU削減
 - ・ 価格別、アイテム別に3～4割の在庫削減を実現し効率性を高める

【上期進捗】

- ・既存店への投資において投資効果分析を基にした投資配分を適正化
- ・システムリプレイス：遅延はあるが、新基幹システムに導入されるリアルタイムシステムによる瞬時の状況把握・分析・意思決定が可能になり、業務における精度・生産性は大幅な上昇を期待

【新たな取組み】

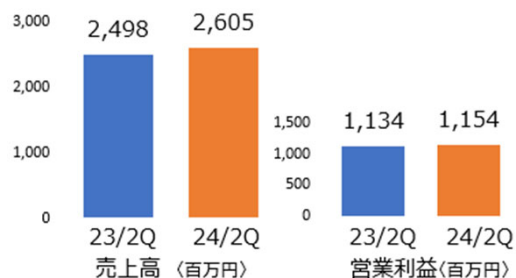
- ・MMM（マーケティングミックスモデリング）の構築により各媒体の貢献度を可視化し広告宣伝費の効率性を高める
- ・下期よりAI等を活用しデータ集計・分析・資料作成等を行い生産性を高めることで人件費抑制を行う
- ・本部人員やシステム及び物流コスト適正化等で、本部費削減を進めていく



カード事業
(青山キャピタル)



【増収増益】売上高26.0億円 営業利益11.5億円
前年比+1.0億円 前年比+0.1億円



【上期実績】

- 青山カード有効会員387万人(前年比▲7万人)
- キャンペーン効果およびキャッシュレス比率の向上によりショッピング取扱高が増加
- ショッピングの増加に伴い総合手数料が増加

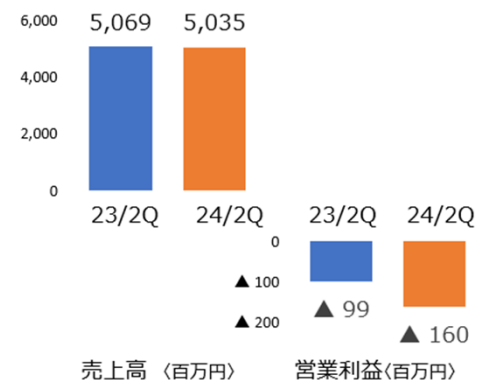
【下期取組】

- 増収増益を計画
- ショッピング取扱高は年間を通じて増加の見込み
- 自社アプリによるカード決済を開始予定
ショッピング取扱高及びリボ残高の拡大を計画

印刷・メディア事業
(アスコン)



【減収減益】売上高50.3億円 営業利益▲1.6億円
前年比▲0.3億円 前年比▲0.6億円



【上期実績】

- 既存取引先の受注減により減収
- 人件費等の経費削減を行うも、紙など主材料の原価高騰・外注加工費増加により減益

【下期取組】

- 減収増益を計画
- 折込チラシにおける販売価格戦略の見直し
- タクシーのサインージサービスにおける販路拡大
- デジタル捺染機による幟等の販売、EC構築による新規拡販
- 学校向け端末の販路拡大
- Baby & Me(抱っこ紐)の海外への販路拡大強化

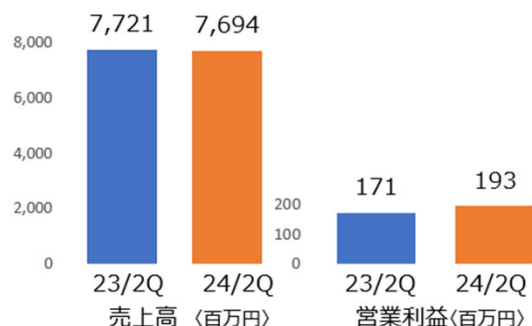


雑貨販売事業 (青五)



【減収増益】 売上高76.9億円 営業利益1.9億円

前年比▲0.2億円 前年比+0.2億円



【上期実績】

- 前年比で閉店による店舗数▲8が主な減収要因
- 既存店売上高は前年比105.2%、夏場の自然災害による防災意識の高まり等により、まとめ買い需要が増加
- 仕入値が高騰するも、売場改善及び発注精度の見直しやセルフレジの増設、パート運営体制の推進等により増益

【下期取組】

- 減収減益を見込む
- 出店及びリニューアル計6店舗を計画
- THREEPPY業態の併設店舗を計画
- 倉庫在庫削減と並行したローコストオペレーションを推進

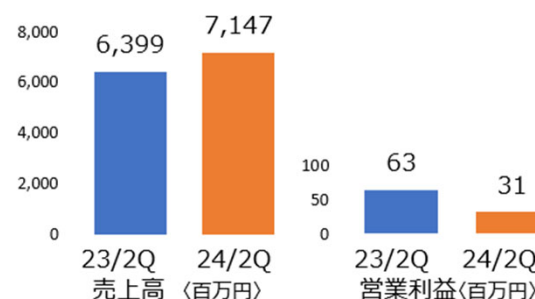
総合リペアサービス事業 (Minit Asia Pacific)

MISTER MINIT
ミスターミニット



【増収減益】 売上高71.4億円 営業利益0.3億円

前年比+7.4億円 前年比▲0.3億円



【上期実績】

- 日本事業：キャリーバッグのキャスター交換、傘修理等の新サービス拡大により増収するも、収益性の高い靴修理サービスが前年を下回り減益
- 海外事業：西オーストラリア店舗買収による販売網拡大や不振店舗の改善等により、増収増益

【下期取組】

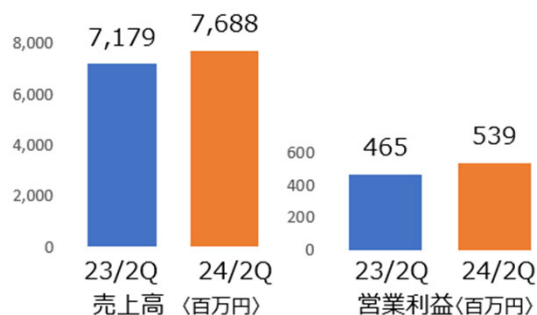
- 増収増益を計画
- 日本事業：傘修理料金の見直しや自社ECによるOMOサービスの充実を図る
- 海外事業：新サービスの導入により強固な収益体制を目指すと共に東南アジアにおける出店強化



フランチャイズ事業
(glob)



【増収増益】売上高76.8億円 営業利益5.3億円
前年比+5.0億円 前年比+0.7億円



【上期実績】創業来最高業績（売上・営業利益）

- フード事業：既存店売上高前年比104.3%
メディア露出増加等により安定成長
- リユース事業：既存店売上高は前年比113.0%と大きく成長
- フィットネス事業：既存店売上高は前年比107.3%（出店1）
既存店会員増加により安定成長

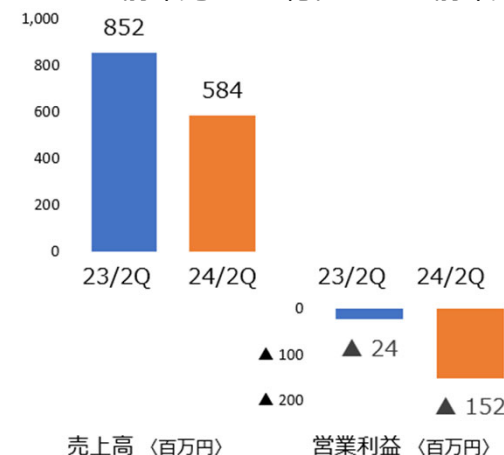
【下期取組】

- 過去最高の売上・営業利益を計画
- 全事業で合計5店舗の出店を計画
（焼肉2、フィットネス2、リユース1）
- 成長性の高いフードサービスの人員確保

その他
(WTW・カスタムライフ)



【減収減益】売上高5.8億円 営業利益▲1.5億円
前年比▲2.6億円 前年比▲1.2億円



【上期実績】

- 《WTW》
 - 強化カテゴリーのアパレルを中心に大幅伸長
- 《カスタムライフ》
 - Googleアップデートの影響にてPV低下、HomeWine事業の
広告費高騰による経費増加等、大幅な赤字拡大

【下期取組】

- 《WTW》
 - アパレルに加え、ECによる集客施策を強化
- 《カスタムライフ》
 - 独自開発したヘッドレスCMS事業の商業化



スーツに、もっと進化を。



中長期的な成長戦略について



オーダースーツ市場シェア拡大に向け生産拠点を新設

2024年8月より、連結子会社である服良(株)のインドネシア工場にて新たなオーダースーツの生産をスタート。従来の2拠点（共に中国）に加えて新たな生産拠点誕生により、受注件数の大幅な増加に対応が可能。今後、メンズオーダーの全国展開に追随する形でレディースオーダーの取り扱いを拡大していく中、この新拠点が重要な役割を果たす。



オーダー拡大に向けた3つのメリット

- ① 大幅な受注の増加に対応可能
 - ▶ 今後、段階的に受注数を引き上げ150%の受注増への対応を見込む
- ② 生産拠点分散によるリスク回避
 - ▶ 中国の大型連休（春節・国慶節）等による生産スピード低下リスクを回避できる
- ③ 生産コストの削減
 - ▶ 新設工場での生産により1着当たり仕入単価の削減が可能
 - ▶ 生地の上代変更と合わせて2024SSと比較し粗利率+4.3ptを見込む



青山商事全従業員約6000名を対象とした新規事業アイデアコンテスト「BLUE OCEAN」開催 ～選出された10のアイデアを実現させるためのパートナー企業を募集開始～

青山商事株式会社と株式会社TIMEWELL（代表取締役CEO 濱本 隆太）は、11月7日より革新的なアイデアの実現に向けた共創パートナーの募集を開始しました。この取り組みは、当社とTIMEWELL社が共同で推進する「BLUE OCEANプログラム」から生まれた10の斬新なアイデアを軸に、外部の知見と創造力を結集し、新たな価値創造を目指します。



背景と目的

青山商事は創業以来、時代のニーズに応える製品とサービスを提供してまいりました。

しかし、急速に変化する現代社会において、さらなる革新と成長を遂げるためには、社外の多様な知見と融合することが不可欠だと考えています。

「BLUE OCEANみらいラボ」は、当社の強みと外部パートナーの専門性を掛け合わせ、主要事業であるビジネスウェア事業の枠を超えた新たな価値を共に創造するラボです。



スーツに、もっと進化を。



TOPICS

ゼロプレッシャースーツの好調により新たなラインナップを計画

今期で3年目を迎えるゼロプレッシャースーツシリーズ。9,900円からという高コスパと着用感の良さから、エントリー層を取り込み、柱となるアイテムに成長。今年3月にはレディススタイルも登場し、すでに約7万点（ジャケット・パンツ・スカートの合計）の販売実績を上げています。関連アイテムへの派生効果もあり、売上に大きく貢献しています。

今後、メンズスタイルにおいて、現行のプライスラインよりもワンランク上のテーラード仕立てシリーズを作成予定。「高品質+高コスパ」によるランクアップを行い売上と利益の拡大を目指します。





絶大な人気を誇る黒石氏をディレクターに起用 ～新ブランド「CIS.」が 9月20日 発売開始～

「CIS.」は、「アメリ」「アメリヴィンテージ」ディレクター兼 CEO で 20代 30代に絶大な人気を誇る黒石奈央子氏を起用し、誕生した新レディースブランドです。9月20日（金）よりスーツスクエアなど 計15店舗で発売を開始しました。

“私服で着てもオシャレでオンオフ楽しめる”をコンセプトに、これまでにないビジネスアイテムや新たなレイヤードスタイルを提案します。

販売計画は順調に推移。購入客層の7割以上が新規のお客様で、ECでは新規率が9割に達し、新たな客層を取り込めている。

「CIS.」ブランドに対する取材多く、メディア露出が継続。2025年3月には来期新作を公開予定。



こんな自由を、待っていた。

働き方は多様化した。

働く服はどうだろう。

ビジネスに打ち込む姿はスタイリッシュ。

プライベートで打ち解ける姿はモード。

身につけるシーン次第で、1つの服が2つの顔を見せる。

それが、CIS.(シス)。

ビジネスのルールに掣われることなく、

ルールを楽しむ服を目指して。

自由には制約があって、それでも自由はずばらしい。

Rules for Fashion, Enjoy with Rules. **CIS.**



11月5日「洋服の青山」と「ONE CAREER」が手掛ける“社風見える化PROJECT”の特設サイト公開

共に「ビジネススタイルの選択」をサポートする企業として株式会社ワンキャリアと協業。

就活生の服装選びの悩みを解決し、キャリアについて考える時間を増やすことを目的にプロジェクトを立ち上げました。

働く人の服装や日常を、写真や動画などで可視化＝「社風見える化」を実現し、就活生やビジネスパーソンの課題解決を目指します。



企業の服装や日常を3つの切り口で見える化します！



写真を見る



データを見る



会話を聞く

コンテンツ一覧



写真を見る

「オフィスの風景をのぞき見！」
**職場スナップ
写真集**



データを見る

「人事担当者や新入社員に聞いてみた！」
**服装の気になる
データ**



会話を聞く

「会話の雰囲気ですぐ社風がわかる！」
社員雑談会





スーツに、もっと進化を。



1. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について
2. 2025年3月期上期実績 及び 修正計画
3. 各セグメントの上期実績 及び 下期取組
4. サステナビリティの取組



- Aoyama Reborn2023で構築したESG経営をさらに深化させていくため、新たな目標項目を設定
- 気候変動（環境）、人権・人的資本等（社会）、サプライチェーンマネジメント&ガバナンス（統治）における重要課題に対し、持続可能な社会の実現のために貢献していく

ESG経営の深化の実現に向けたテーマ



2050年カーボンニュートラル宣言への取組



人権経営・人的資本経営・ダイバーシティ&インクルージョンの推進



サプライチェーンマネジメント及びガバナンスの高度化

本年上期実績 TOPICS

【TOPICS】

- ・連結Scope1・2算定実績を初開示
- ・再生可能エネルギーを「約3% ⇒ 約10%」へ導入拡大
 - ▶ 5拠点から75拠点へ
- ・環境データの第三者検証項目を拡大
 - ▶ Scope1+2+3に加え、エネルギー使用量、フロンガスを追加

【TOPICS】

女性管理職比率

11.2%

(2024年9月末時点)

- ・人権方針を改訂
- ・カスタマーハラスメント方針を策定
- ・介護、育休、プレママ・プレパパ各セミナーをアップデートし継続開催
- ・SOGIに関する方針を策定

登録工場数

26工場

(2024年9月末時点)

【TOPICS】

- ・人権デューデリジェンスへの対応強化
- ▶ 人権インパクトアセスメント結果初開示(inインドネシア)
- ・ERM体制の第三者検証実施
- ・取締役会自己評価を第三者機関へ依頼
- ・外部講師を招いたコンプライアンス研修の実施

Sedex Member



サステナビリティデータブック2024 TOPICS

- ✓ 2022度からESG投資に関心の高いステークホルダー向けファクトブックを発行しており、本年度も今月に更新



【マテリアリティ】

マテリアリティ(重要課題)	関連するSDG
スマート/サステナブル消費への対応	環境、社会に実用される商品・事業 資源効率の向上/削減
適正な労働慣行の人的資源	人権侵害の防止
テクノロジー推進とセキュリティの確保	人的資本開発、ダイバーシティ&インクルージョンの推進
サプライチェーンの人的資源	人権アプローチ/プロセスの推進 サプライチェーンでのリスクの発生
買収・合併と 環境・社会への配慮	2023年より「オンコン」の買収への取り組み エシカル・サプライチェーンの取り組み
地域コミュニティとの共生	事業推進に合わせた地域社会への貢献 防災活動、地域支援
事業のレジリエンス向上	グループ全体のリスクの発生 マテリアリティへの取り組み

【カスタマーハラスメント方針】

カスタマーハラスメントに対する方針

はじめに

青山商事グループは、「持続的な成長をもとに、生活者への小売・サービスを通じてさらなる社会への貢献を目指す」というグループ経営理念のもと、すべてのステークホルダー及び地域社会への貢献を目指しています。また私たちの事業活動において影響を受けるすべての人々の人権を擁護することを責務として認識しております。

私たちは、青山商事グループの人権方針に基づき、お客様と従業員の人権を共に尊重し、お客様に対して真摯に向き合い、その信頼や期待に応えることで、より高い満足を提供することを目指していくため、万が一お客様からの社会通念上相当な範囲を超えた要求や言動があった場合の基本方針を定め、従業員の人権を否定し尊厳を傷つける言動に対しては毅然とした態度で対応し、健全な職場環境を確保しつつ、引き続きお客様へ誠意を持って対応し、健全な関係を維持していくことを心掛けます。

【人権インパクトアセスメント】

顕在的な人権影響評価(人権インパクトアセスメント)

人権リスクアセスメントの結果、顕在的な人権リスクとして特定されたサプライチェーン上の人権侵害や従業員・労働者に関する労働問題に起因し、顕在的な人権リスクが高く、当社グループの主要素材であるスーツを製造しているインドネシアの生産拠点を対象に、従業員への事前アンケート調査および対面インタビューによる顕在的な人権影響評価を実施しました。
アンケート調査およびインタビュー内容は、国際基準である「タック原則」(責任ある移住労働者の募集及び雇用のための原則)に基づき作成し、また客観性と中立性確保のため、第三者の立場として経済人コーポレーション日本委員会が実施しました。併せて、管理層へのインタビュー、工場長との対話、および工場現場の視察を通じて、マネジメント状況の確認を行いました。

実施日

2023年12月13~15日

対象者

PT. KUFUYO INDONESIAの4職場から選定した16名(正社員および契約社員)

評価方法

対象者への事前アンケート調査

対象者への対面インタビューによるヒアリング

評価結果

人権影響評価の結果、従業員の人権への悪い影響は認められませんでした。また、会社の労働環境のマネジメントは適正に行われており、従業員とのコミュニケーションも良好であることが確認されました。

その上で、従業員から残業時の休憩時間(適正な労働時間)、生理休暇の届出と取得(女性の権利の尊重)、職場の高湿対策・換気・休憩スペース(労働安全衛生)等に関して課題を指摘する意見が挙がりました。

会社として、今回の評価結果を踏まえ、より一層の職場環境の改善と従業員とのコミュニケーションの円滑化に努めていきます。

社外からの評価

- ✓ 国内外のESG投資指数の構成銘柄に3年連続選定



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2024



Sompo Sustainability Index

出退店数実績及び計画



上期実績

(単位：店)

セグメント	2024年3月末店舗数	出店数	退店数	2024年9月末店舗数	前年同期増減
ビジネスウェア事業	777	6	10	773	▲9
雑貨販売事業	102	0	1	101	▲8
総合リペアサービス事業	623	16	17	622	+7
フランチャイズ事業	80	1	0	81	+2
その他	6	1	0	7	+2
合計	1,588	24	28	1,584	▲6

下期修正計画

(単位：店)

セグメント	2024年9月末店舗数	出店数	退店数	2025年3月末店舗数	前年同期増減 見込
ビジネスウェア事業	773	1	5	769	▲8
雑貨販売事業	101	1	1	101	▲1
総合リペアサービス事業	622	13	3	632	+9
フランチャイズ事業	81	5	0	86	+6
その他	7	0	0	7	+1
合計	1,584	20	9	1,595	+7

注：ビジネスウェア事業には青山洋服商業（上海）有限公司、メルボメンズウェア（株）の店舗数を含む



スーツに、もっと進化を。



決算説明会補足資料



(単位：百万円)

	2024年3月期		2025年3月期				
	上期		上期				
	実績	売上比 (%)	実績	売上比 (%)	前年比 (%)	期初計画	期初計画比
売上高	83,013	100.0	84,044	100.0	101.2	85,400	▲ 1,355
ビジネスウェア事業	53,528	—	53,335	—	99.6	54,900	▲ 1,564
カード事業	2,498	—	2,605	—	104.3	2,600	5
印刷・メディア事業	5,069	—	5,035	—	99.3	5,200	▲ 164
雑貨販売事業	7,721	—	7,694	—	99.7	7,400	294
総合リペアサービス事業	6,399	—	7,147	—	111.7	7,100	47
フランチャイズ事業	7,179	—	7,688	—	107.1	7,500	188
不動産事業	1,548	—	1,527	—	98.7	1,500	27
その他	852	—	584	—	68.6	800	▲ 215
調整額	▲ 1,783	—	▲ 1,574	—	—	▲ 1,600	25
売上総利益	42,168	50.8	42,142	50.1	▲ 0.7Pt	43,400	▲ 1,257
販売費及び一般管理費	40,769	49.1	41,496	49.4	101.8	42,000	▲ 503
営業利益	1,399	1.7	646	0.8	46.2	1,400	▲ 753
経常利益	1,797	2.2	518	0.6	28.9	1,400	▲ 881
中間純利益	463	0.6	▲ 630	▲ 0.8	—	100	▲ 730
1株当たり中間純利益	9円30銭	—	▲ 12円65銭	—	—	2円01銭	—

- (注) 1. セグメント別の売上高は、グループ間取引相殺消去前の数値であります。
 2. 「前年比」の売上総利益については売上比の増減であります。
 3. 「1株当たり中間純利益」の実績については、期中平均株式数（自己株式を控除）で算出しております。



(単位：百万円)

	2024年3月期 通期		2025年3月期 通期				
	実績	売上比(%)	計画	売上比(%)	前年比(%)	期初計画	期初計画比
売上高	193,687	100.0	198,600	100.0	102.5	198,800	▲ 200
ビジネスウェア事業	133,210	—	135,600	—	101.8	136,200	▲ 600
カード事業	4,959	—	5,200	—	104.8	5,000	200
印刷・メディア事業	11,452	—	11,400	—	99.5	12,000	▲ 600
雑貨販売事業	15,232	—	15,100	—	99.1	14,800	300
総合リペアサービス事業	13,362	—	14,450	—	108.1	14,400	50
フランチャイズ事業	15,157	—	16,100	—	106.2	15,600	500
不動産事業	3,066	—	3,000	—	97.8	3,000	0
その他	1,489	—	1,200	—	80.6	1,700	▲ 500
調整額	▲ 4,243	—	▲ 3,450	—	—	▲ 3,900	450
売上総利益	99,853	51.6	102,600	51.7	0.1Pt	102,600	0
販売費及び一般管理費	87,934	45.4	88,800	44.7	101.0	89,600	▲ 800
営業利益	11,918	6.2	13,800	6.9	115.8	13,000	800
経常利益	12,503	6.5	13,850	7.0	110.8	13,300	550
当期純利益	10,089	5.2	9,100	4.6	90.2	9,100	0
1株当たり当期純利益	202円38銭	—	182円44銭	—	—	182円50銭	—

(注) 1. セグメント別の売上高は、グループ間取引相殺消去前の数値であります。

2. 「前年比」の売上総利益については売上比の増減であります。

3. 「1株当たり当期純利益」の実績については期中平均株式数（自己株式を控除）、計画については中間期末株式数（自己株式を控除）で算出しております。

個別決算概要及び計画～上期



(単位：百万円)

	2024年3月期 上期		2025年3月期 上期				
	実績	売上比(%)	実績	売上比(%)	前年比(%)	期初計画	期初計画比
売上高	51,781	100.0	51,325	100.0	99.1	53,100	▲ 1,774
ビジネスウェア事業	50,232	100.0	49,798	100.0	99.1	51,600	▲ 1,801
不動産事業	1,548	100.0	1,527	100.0	98.7	1,500	27
売上総利益	28,697	55.4	28,286	55.1	▲ 0.3Pt	29,550	▲ 1,263
ビジネスウェア事業	28,336	56.4	27,926	56.1	▲ 0.3Pt	29,200	▲ 1,273
不動産事業	360	23.3	359	23.5	0.2Pt	350	9
販売費及び一般管理費	29,219	56.4	29,613	57.7	101.3	30,050	▲ 436
ビジネスウェア事業	29,134	58.0	29,538	59.3	101.4	29,950	▲ 411
不動産事業	84	5.4	75	4.9	88.9	100	▲ 24
営業利益	▲ 521	▲ 1.0	▲ 1,326	▲ 2.6	—	▲ 500	▲ 826
ビジネスウェア事業	▲ 797	▲ 1.6	▲ 1,611	▲ 3.2	—	▲ 750	▲ 861
不動産事業	276	17.8	284	18.6	103.1	250	34
営業外収益	1,305	2.5	1,151	2.2	88.2	1,220	▲ 68
営業外費用	187	0.4	206	0.4	110.3	120	86
経常利益	596	1.2	▲ 382	▲ 0.7	—	600	▲ 982
特別利益	0	0.0	21	0.0	—	0	21
特別損失	218	0.4	312	0.6	142.7	250	62
中間純利益	177	0.3	▲ 636	▲ 1.2	—	200	▲ 836
1株当たり中間純利益	3円55銭	—	▲12円76銭	—	—	4円01銭	—

(注) 1. 「前年比」の売上総利益については売上比の増減であります。

2. 「1株当たり中間純利益」の実績については、期中平均株式数（自己株式を控除）で算出しております。

個別決算概要及び計画～通期



(単位：百万円)

	2024年3月期 通期		2025年3月期 通期				
	実績	売上比(%)	計画	売上比(%)	前年比(%)	期初計画	期初計画比
売上高	129,903	100.0	131,600	100.0	101.3	132,000	▲ 400
ビジネスウェア事業	126,837	100.0	128,600	100.0	101.4	129,000	▲ 400
不動産事業	3,066	100.0	3,000	100.0	97.8	3,000	0
売上総利益	72,191	55.6	73,800	56.1	0.5Pt	73,700	100
ビジネスウェア事業	71,479	56.4	73,100	56.8	0.4Pt	73,000	100
不動産事業	711	23.2	700	23.3	0.1Pt	700	0
販売費及び一般管理費	64,411	49.6	64,100	48.7	99.5	65,200	▲ 1,100
ビジネスウェア事業	64,256	50.7	63,900	49.7	99.4	65,000	▲ 1,100
不動産事業	154	5.0	200	6.7	129.5	200	0
営業利益	7,780	6.0	9,700	7.4	124.7	8,500	1,200
ビジネスウェア事業	7,223	5.7	9,200	7.2	127.4	8,000	1,200
不動産事業	557	18.2	500	16.7	89.8	500	0
営業外収益	1,643	1.3	1,350	1.0	82.1	1,400	▲ 50
営業外費用	410	0.3	450	0.3	109.7	300	150
経常利益	9,013	6.9	10,600	8.1	117.6	9,600	1,000
特別利益	198	0.2	30	0.0	15.1	0	30
特別損失	1,916	1.5	1,270	1.0	66.3	800	470
当期純利益	7,651	5.9	7,800	5.9	101.9	7,300	500
1株当たり当期純利益	153円46銭	—	156円37銭	—	—	146円40銭	—

(注) 1. 「前年比」の売上総利益については売上比の増減であります。

2. 「1株当たり当期純利益」の実績については期中平均株式数（自己株式を控除）、計画については中間期末株式数（自己株式を控除）で算出しております。

個別 主な経費の明細



【上期】

(単位：百万円)

	2024年3月期 上期		2025年3月期 上期				
	実績	売上比(%)	実績	売上比(%)	前年比(%)	期初計画	期初計画比
人件費	10,924	21.1	11,418	22.2	104.5	11,500	▲ 81
販売費	4,755	9.2	4,559	8.9	95.9	4,550	9
広告宣伝費	2,627	5.1	2,552	5.0	97.1	2,530	22
一般管理費	5,057	9.8	5,282	10.3	104.5	5,600	▲ 317
水道光熱費	1,390	2.7	1,411	2.7	101.5	1,430	▲ 18
システム管理・NET管理費	1,260	2.4	1,197	2.3	95.0	1,240	▲ 42
物件費	8,481	16.4	8,353	16.3	98.5	8,400	▲ 46
賃借料	6,842	13.2	6,660	13.0	97.4	6,660	0
減価償却費	1,188	2.3	1,251	2.4	105.4	1,300	▲ 48
ビジネスウェア事業	29,134	58.0	29,538	59.3	101.4	29,950	▲ 411
不動産事業	84	5.4	75	4.9	88.9	100	▲ 24
合計	29,219	56.4	29,613	57.7	101.3	30,050	▲ 436

【通期】

	2024年3月期 通期		2025年3月期 通期				
	実績	売上比(%)	計画	売上比(%)	前年比(%)	期初計画	期初計画比
人件費	23,359	18.0	23,820	18.1	102.0	24,110	▲ 290
販売費	13,826	10.6	13,040	9.9	94.3	13,500	▲ 460
広告宣伝費	8,965	6.9	8,430	6.4	94.0	8,850	▲ 420
一般管理費	10,234	7.9	10,680	8.1	104.4	10,880	▲ 200
水道光熱費	2,730	2.1	2,780	2.1	101.8	2,800	▲ 20
システム管理・NET管理費	2,676	2.1	2,640	2.0	98.6	2,650	▲ 10
物件費	16,991	13.1	16,560	12.6	97.5	16,710	▲ 150
賃借料	13,559	10.4	13,200	10.0	97.3	13,230	▲ 30
減価償却費	2,533	2.0	2,480	1.9	97.9	2,600	▲ 120
ビジネスウェア事業	64,256	50.7	63,900	49.7	99.4	65,000	▲ 1,100
不動産事業	154	5.0	200	6.7	129.5	200	0
合計	64,411	49.6	64,100	48.7	99.5	65,200	▲ 1,100

個別 営業外収支の状況



(単位：百万円)

	2024年3月期		2025年3月期	
	上期実績	通期実績	上期実績	通期計画
受取利息配当金	1,028	1,133	1,113	1,230
デリバティブ評価益	—	—	—	—
為替差益	168	223	—	—
その他	107	286	37	120
営業外収益計	1,305	1,643	1,151	1,350
支払利息	80	163	122	270
デリバティブ評価損	78	140	64	100
貸倒引当金繰入額	—	51	—	—
為替差損	—	—	1	—
その他	28	54	18	80
営業外費用計	187	410	206	450
営業外収支	1,117	1,233	944	900
(金融収支)	(948)	(970)	(991)	(960)

個別 単位当たり売上・在庫推移



	2023年3月期 上期	2024年3月期 上期	2025年3月期 上期
期 末 従 業 員	2,863 人	2,760 人	2,892 人
期末臨時従業員	1,502 人	1,556 人	1,559 人
合 計	4,365 人	4,316 人	4,451 人

平均稼働人員 (内 臨時従業員)	4,495 人 (1,533 人)	4,421 人 (1,614 人)	4,360 人 (1,443 人)
一人当たり売上	10,122 千円	11,144 千円	11,155 千円
平均稼働売場面積	476,040 m ²	467,140 m ²	461,751 m ²
1 m ² 当たり売上	95 千円	105 千円	105 千円
平均稼働店舗数	763 店	745 店	740 店
1 店 当たり 売上	59,633 千円	66,135 千円	65,728 千円
1 m ² 当たり 期末 在庫 高	72 千円	89 千円	92 千円
1 店 当たり 期末 在庫 高	45,376 千円	55,755 千円	57,631 千円

(注) 社員は、就業人員であり、臨時従業員は、一人当たり1日8時間換算で算出しております。

個別 商品別売上高



(単位：百万円)

		2024年3月期 上期		2025年3月期 上期		前年比	
		金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)	金額	比率 (%)
重 衣 料	スーツ・スリーピース	12,848	25.6	12,210	24.5	▲ 637	95.0
	ジャケット	1,871	3.7	2,024	4.1	152	108.2
	スラックス	2,953	5.9	3,059	6.1	105	103.6
	コート	65	0.1	72	0.2	7	111.1
	フォーマル	8,235	16.4	8,115	16.3	▲ 120	98.5
	ベスト	347	0.7	319	0.6	▲ 28	91.7
	小 計	26,321	52.4	25,800	51.8	▲ 521	98.0
軽 衣 料	シャツ・洋品類	9,480	18.9	9,343	18.7	▲ 137	98.6
	カジュアル類	1,254	2.5	1,382	2.8	127	110.2
	その他商品	4,025	8.0	3,986	8.0	▲ 39	99.0
	小 計	14,760	29.4	14,711	29.5	▲ 48	99.7
レディス類		7,760	15.4	7,897	15.9	136	101.8
補正加工賃		1,390	2.8	1,388	2.8	▲ 1	99.9
合 計		50,232	100.0	49,798	100.0	▲ 434	99.1

(注) 1. 「その他商品」は、靴・肌着・雑貨等であります。

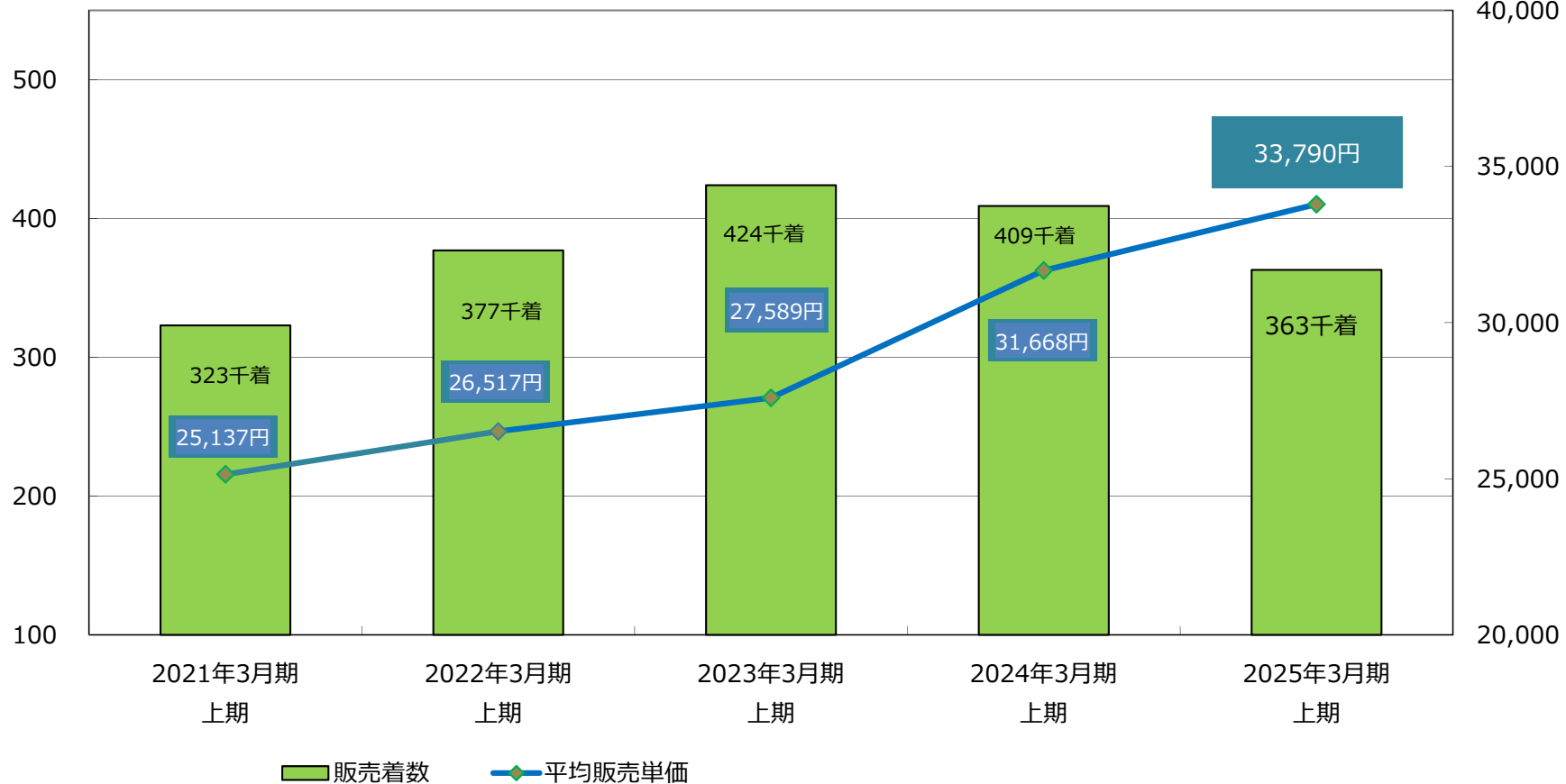
2. 「レディス類」には、レディススーツやレディスフォーマル、レディス洋品類、パンプス等が含まれております。

個別 メンズスーツ販売着数、平均販売単価



(単位：千着)

(単位：円)



(単位：千着)

	2022年 (1月～8月)	2023年 (1月～8月)	2024年 (1月～8月)	数量 前年比 (%)	国別構成比 前年比 (Pt)	単価 (円)	単価 前年比 (%)
中 国	991	1,286	1,121	87.2	▲ 0.4	12,666	110.6
ベ ト ナ ム	339	475	434	91.4	0.4	9,931	110.7
ミ ャ ン マ ー	543	702	656	93.5	1.1	6,704	110.6
イ ン ド ネ シ ア	515	738	641	86.8	▲ 0.3	8,509	107.8
イ タ リ ア	15	17	16	91.7	0.0	118,813	122.1
そ の 他	489	633	530	83.7	▲ 0.8	8,475	106.9
計	2,892	3,851	3,398	88.2	0.0	10,228	110.2
単 価 (円)	8,208	9,281	10,228	—	—	—	—
平均 \$ / 円 (円)	127.6	138.3	152.7	—	—	—	—

※出所：財務省貿易統計



- 本資料は当社をご理解いただくために作成されたもので、当社への投資勧誘を目的としておりません。
- 本資料を作成するにあたっては、正確性を期すために慎重に行っておりますが、完全性を保証するものではありません。
- 本資料中の情報によって生じた障害や損害については、当社は一切責任を負いません。
- 本資料中の業績予想ならびに将来予想は本資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、事業環境の変化等の様々な要因により、実際の業績は言及または記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となることをご了承ください。

【本資料及び当社IRに関するお問い合わせ先】

青山商事株式会社 総合企画部

TEL : 084-920-0029

URL : <https://www.aoyama-syouji.co.jp/ir/contact/>