



スーツに、もっと進化を。



洋服の青山

60th

Anniversary

青山商事株式会社
2024年3月期 決算
及び
2024~2026年度
中期経営計画 説明会



スーツに、もっと進化を。



洋服の青山
60th
Anniversary

いま、働き方が変わってきている。
いままでになかったような変化が押し寄せている。
ただ、変化の時代こそ、本質を見失ってはいけない。
どんなに時代が変わっても、
仕事に対する誠実さ、お客様からの信頼ということが
働く上での本質的な価値だということを再認識しています。
だからこそ、本質に向き合い、そしてさらに進化をしていきます。

スーツの「エコ・リサイクル」の進化、
スーツの「機能とスタイリング」の進化、
スーツの「コストパフォーマンス」の進化、

働く人がいる限り、
スーツも進化していかななくてはならない。
そしてAOYAMAも進化していかななくてはならないと
思っています。

60周年のAOYAMAの進化にご期待ください。



各事業セグメントの概要

ビジネスウェア事業	日本全国に「洋服の青山」「THE SUIT COMPANY」など742店舗展開（2024年3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2月末 有効会員数391万人)
印刷・メディア事業 (株)アスコン)	全国流通小売業を中心顧客に販売促進支援企業としてサービスを展開 新聞折込チラシやDMなど販売促進の面から「洋服の青山」をサポート (内部取引は2割程度)
雑貨販売事業 (株)青五)	100円ショップ「ダイソー」を102店舗展開（2024年2月末） 「洋服の青山」の閉鎖店利用などでビジネスウェア事業をサポート
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 252店舗 ANZ 338店舗 SEA 33店舗 展開（2024年3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」9店舗展開（2024年3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」6店舗展開（2024年3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



スーツに、もっと進化を。



1. 2024年3月期実績
2. 2025年3月期計画
3. 前中期経営計画
「Aoyama Reborn
2023」振り返り
4. 2024~2026年度
中期経営計画



スーツに、もっと進化を。



1. **2024年3月期実績**
2. 2025年3月期計画
3. 前中期経営計画
「Aoyama Reborn
2023」振り返り
4. 2024~2026年度
中期経営計画



2024年3月期実績 ハイライト

連結 PL

売上高
1,936億円
前期比+81億円

営業利益
119億円
前期比+44億円

経常利益
125億円
前期比+37億円

親会社株主に帰属する
当期純利益
100億円
前期比+58億円

環境：コロナ5類移行、雇用・所得環境の緩やかな改善等背景に個人消費は回復傾向
地政学的リスク、円安・物価上昇による消費者節約志向の高まり等不透明感継続
結果：増収増益、売上高前期比104%、営業利益前期比159%
中期経営計画のKPIは、売上高未達も、営業利益・当期純利益で達成

単体 PL

売上高
1,299億円
前期比+56億円

営業利益
77億円
前期比+38億円

経常利益
90億円
前期比+37億円

当期純利益
76億円
前期比+53億円

環境：猛暑や暖冬影響あるも、社会経済活動の進展で、ビジネス・オケーション需要回復
施策：価値バランスから商品価格見直し、広告宣伝プロモーション強化、物件費等削減
結果：増収増益、売上高前期比104%、営業利益前期比199%
中計売上未達も、継続的構造改革効果で販管費率低下、利益は全て計画達成



2024年3月期実績 連結損益計画の達成状況

各段階利益計画達成、6期ぶりに当期純利益100億円回復

売上計画未達も、販管費削減や繰延税金資産積み増しによる法人税等調整額などにより各利益計画達成

単位：億円	前期実績	当期実績	前期比	修正計画比 (比率)	主な変動要因
売上高	1,855	1,936	+81	▲8 (99.6%)	参照「事業セグメント別損益の状況」
売上総利益	941	998	+57	▲8	前期比： ビジネスウェア+50億円 フランチャイジー+12億円
売上総利益率	(50.7%)	(51.6%)	+0.9Pt	▲0.2Pt	前期比： ビジネスウェア+1.0pt カード+0.1pt 印刷・メ ディア▲1.7pt 総合リペア▲1.3pt 雑貨販売▲1.1pt
販管費	866	879	+12	▲13	前期比： フランチャイジー+10億円 ビジネスウェア+5億円 雑貨販売▲3億円
営業利益	74	119	+44	+5	参照「事業セグメント別損益の状況」
経常利益	87	125	+37	+8	
当期純利益	42	100	+58	+28	当期実績： 減損損失：ビジネスウェア5億円 その他4億円 法人税等調整額：▲15億円

注：単位未満を切り捨てて表示しております。



2024年3月期実績 セグメント別損益計画の達成状況

各事業セグメント概ね計画達成

ビジネスウェア事業が業績を牽引し、修正計画上振れ

事業セグメント	前期実績		当期実績		前期比		修正計画比		主な変動要因
	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	1,263	33	1,332	78	+68	+44	▲5	+12	売上高 <修正計画比> ・ビジネスウェア ▲5億円 ・その他 ▲3億円 <前期比> ・ビジネスウェア +68億円 ・フランチャイジー +20億円 ・印刷・メディア ▲8億円 営業利益 <修正計画比> ・ビジネスウェア +12億円 ・その他 ▲2億円 <前期比> ・ビジネスウェア +44億円 ・不動産 +3億円 ・印刷・メディア ▲3億円
カード	50	22	49	20	▲0	▲1	▲0	▲0	
印刷・メディア	122	5	114	1	▲8	▲3	+1	▲1	
雑貨販売	157	2	152	2	▲4	+0	+0	+0	
総合リペアサービス	123	2	133	1	+9	▲1	▲2	▲1	
フランチャイジー	131	8	151	10	+20	+2	+1	+0	
不動産	30	1	30	5	+0	+3	+0	+0	
その他	16	▲3	14	▲2	▲1	+0	▲3	▲2	
調整額	▲40	1	▲42	1	▲1	+0	▲0	▲2	
合計	1,855	74	1,936	119	+81	+44	▲8	+5	

注：単位未満を切り捨てて表示しております。



2024年3月期実績 各セグメントの状況①

カード事業

(青山キャピタル)

減収減益

2024年2月期末の有効会員数：約391万人（前期比▲約9万人）

ショッピング及びキャッシング取扱高は増加したものの、ショッピングリボやキャッシング残高が減少すると共に、会員獲得費用の増加で概ね横ばいも減収減益

印刷・ メディア事業

(アスコ)

減収減益

前期において大口のタクシーサインージ売上があり、その反動等の影響があったこと、また、今後予定する病院向けタブレット端末に係る開発費等のコストが高み、減収減益

雑貨販売事業

(青五)

減収増益 売上高前期比96.8%

仕入価格上昇に伴い、不採算店舗11店舗の閉店及び人員体制の見直し等コスト削減を柱とした利益構造改革を実施。店舗数が減ったことから売上減となったが、利益は改善



2024年3月期実績 各セグメントの状況②

総合リペア サービス事業 (ミニット・アジア・ パシフィック)

売上高前期比107.9% (修正計画比97.9%)

海外事業：期末371店舗(前期比+20店舗)、西豪州での店舗買収完了、増収増益インフレ進行等緩やかな景気減速や消費マインド低下局面あるも賃借料減額等合理化を進めると共に、地域密着サービスと出店で売上堅調に推移
日本事業：期末店舗数252店舗(前期比▲5店舗)
カスタマー交換等新サービス拡大すると共に、価格改定により増収となったが、出店見据えた店舗スタッフ採用による販管費増で赤字幅拡大

フラン チャイジー事業 (glob)

売上高前期比 115.2% (修正計画比101.1%)

増収増益で過去最高業績 5店舗出店(焼肉1・リユース1・フィットネス3)

フードサービス事業：焼肉・和食業態ともに大幅な増収、和食業態の赤字幅は縮小
リユース事業：市場拡大と共に安定成長し増収・増益
フィットネス事業：既存店の成長と共に、新店も売上に寄与

その他 (WTW・ カスタムライフ)

■ WTW (ダブルティー)

値引き販売の抑制による売上総利益率の改善
黒字化を目指し、抜本的な販管費削減等効率化策進行中

■ カスタムライフ

Googleアルゴリズム影響によるPV数減少でメディア事業売上低下
サブスクのホームワイン販促支援事業が通期黒字化



2024年3月期実績 単体損益計画の達成状況

単位：億円		前期実績	当期実績	前期比	修正計画比	主な変動要因	
売上高		1,242	1,299	+56	▲1		
	ビジネスウエア	1,211	1,268	+56	▲2		
	不動産	30	30	+0	+0		
売上総利益（率）		681(54.9%)	721(55.6%)	+40 (+0.7pt)	▲5 (▲0.3pt)		
	ビジネスウエア	677(55.9%)	714(56.4%)	+37 (+0.5pt)	▲5 (▲0.2pt)	ビジネスウエア 原価上昇による価格見直しや 値引き販売抑制も 修正計画比▲0.2pt	
	不動産	3(12.5%)	7(23.2%)	+3 (+10.7pt)	+0(▲0.1pt)		
販管費		642	644	+1	▲17	<修正計画比> (人)給与 雑給▲2.9億円 (販)広告宣伝費▲2.3億円 (管)水道光熱費▲1.6億円 (管)電算管理費等▲1.0億円 (物)減価償却費▲0.6億円	
	ビジネスウエア	人件費	236	233	▲3	▲7	
		販売費	127	138	+10	▲3	
		一般管理費	99	102	+3	▲5	
		物件費	179	169	▲9	▲1	<前期比> (人)退職給付引当▲5.2億円 (管)採用費+0.6億円 (販)広告宣伝費+9.9億円 (物)賃借料▲9.1億円
		不動産移行分	▲1	▲1	+0	+0	
	不動産	1	1	▲0	▲0		
営業利益		38	77	+38	+12		
	ビジネスウエア	36	72	+35	+12	販管費抑制により 修正営業利益計画比+12億円	
	不動産	1	5	+3	+0		

注：単位未満を切り捨てて表示しております。

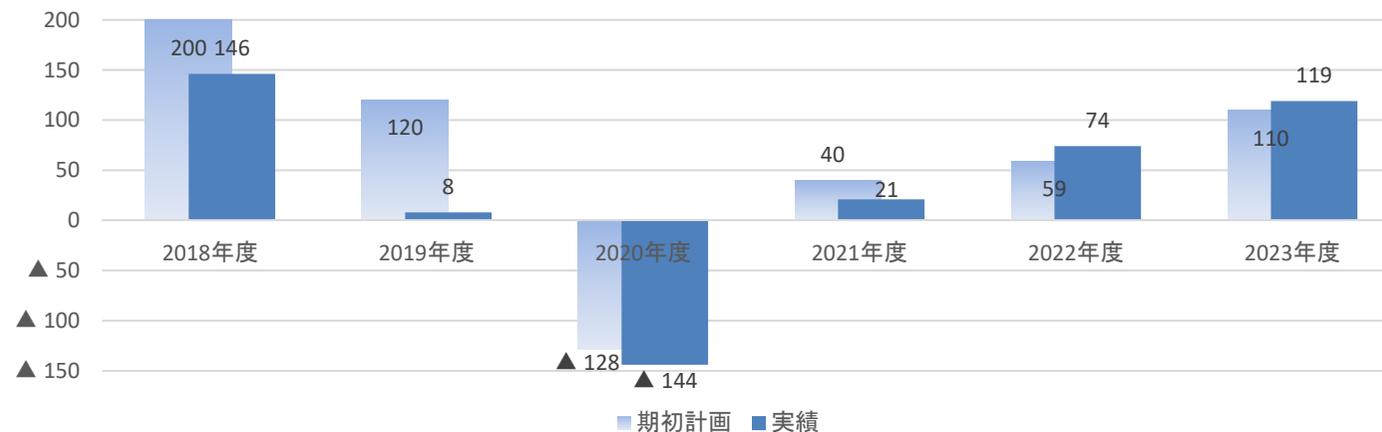
(参考) 過去6事業年度の連結損益計画の達成状況

売上高期初計画と実績

(単位：億円)



営業利益期初計画と実績





スーツに、もっと進化を。



1. 2024年3月期実績
2. **2025年3月期計画**
3. 前中期経営計画
「Aoyama Reborn
2023」振り返り
4. 2024~2026年度
中期経営計画



2025年3月期通期計画 サマリー

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
	1,988億円 前期比+51億円	130億円 前期比+10億円	133億円 前期比+7億円	91億円 前期比▲9億円

環境想定：インフレ、為替変動、原材料価格の上昇、労働力不足、人件費上昇
物流2024問題影響、中東情勢の不安定化等による地政学リスク増大懸念
物価上昇による家計の節約志向高まりや消費意欲低下懸念など先行きは不透明
計画根拠：社会経済活動/インバウンド需要等進展、DX等業務効率改善、売上前期比102.6%
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 PL	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
	1,320億円 前期比+20億円	85億円 前期比+7億円	96億円 前期比+5億円	73億円 前期比▲3億円

計画根拠：ビジネス/オケーション需要等更なる回復、売上高前期比101.6%を計画
オーダー拡大・価値バランスで商品価格見直し、値引抑制等で粗益率+0.2Pt改善
原価及び人件費等販管費の上昇予想も、構造改革効果と効率的経費使用進めると共に、出店強化とシステムリプレースを起点にOMO推進と業務効率改善



2025年3月期通期計画 連結・単体損益

単位：億円	連結		
	今期計画	前期比	(%)
売上高	1,988	+51	102.6
売上総利益	1,026	+27	102.8
売上総利益率	51.6%	±0.0Pt	—
販管費	896	+16	101.9
営業利益	130	+10	109.1
経常利益	133	+7	106.4
当期純利益	91	▲9	90.2

単位：億円	単体		
	今期計画	前期比	(%)
売上高	1,320	+20	101.6
売上総利益	737	+15	102.1
売上総利益率	55.8%	+0.2Pt	—
販管費	652	+7	101.2
営業利益	85	+7	109.3
経常利益	96	+5	106.5
当期純利益	73	▲3	95.4

注：単位未満を切り捨てて表示しております。



2025年3月期通期計画 セグメント別損益

事業セグメント	今期計画		前期比		（%）	
	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	1,362	86	+29	+7	102.2	110.1
カード	50	17	+0	▲3	100.8	83.9
印刷・メディア	120	3	+5	+1	104.8	240.3
雑貨販売	148	1	▲4	▲1	97.2	40.7
総合リペアサービス	144	3	+10	+1	107.8	174.8
フランチャイジー	156	10	+4	▲0	102.9	91.7
不動産	30	5	▲0	▲0	97.8	89.8
その他	17	1	+2	+3	114.2	—
調整額	▲39	4	+3	+2	—	267.3
合計	1,988	130	+51	+10	102.6	109.1

注：単位未満を切り捨てて表示しております。



2025年3月期通期計画 各セグメントの取組方針①

カード事業

(青山キャピタル)

増収減益計画

- ✓ ショッピング・キャッシング取扱高及びリボ残増加で増収計画
- ✓ WEB入会をはじめシステム関連投資に伴うコスト増で減益計画
- 取組施策：ポイント施策等カード機能の強化
WEB申込・決済開発による会員増・利用増
効果的キャンペーンによるカード利用拡大

印刷・ メディア事業

(アスコ)

増収増益計画 売上高前期比104.8%

- ✓ 印刷・DM関連及び電子販促関連は、既存取引先の受注維持と新規先開拓
- ✓ デバイス事業では、病院向けタブレット端末受注拡大による売上増加を計画
- 取組施策：印刷・DM関連及び電子販促関連は、既存先への価格交渉や外注加工費削減等による原価低減で売上総利益の改善を進めると共に、今後デバイス事業案件でGIGAスクールタブレットの新規開発進行

雑貨販売事業

(青五)

減収減益計画

- ✓ 前期11店舗閉店による売上減と仕入れコスト上昇見込む
- ✓ 売れ筋商品等仕入れ精度を高めると共に、構造改革で販管費全体を削減
- 取組施策：店舗のリニューアルによる既存店売上の向上
セルフレジ設置等によるローコストオペレーションの構築
パートナー中心の店舗運営等による販管費削減



2025年3月期通期計画 各セグメントの取組方針②

総合リペア サービス事業 (ミニット・アジア・ パシフィック)

増収増益計画 売上高前期比107.8%

海外事業：豪州エリア及びアジアで合計16店舗の出店を計画
地域密着型で既存サービスの拡充で安定成長を目指す
前期買収した西豪州店舗の定着化推進
日本事業：16店舗の出店を計画、新サービスの着実な成長を推進
自社EC立ち上げ

フラン チャイジー事業 (glob)

増収減益計画 売上高前期比102.9%

7店舗出店（焼肉2、リユース2、フィットネス3）、人件費等コスト上昇見込む
フードサービス事業：労働力不足が予想され人員確保に注力、ゆず庵事業黒字化
リユース事業：小商圏での出店黒字化対策推進
フィットネス事業：出店強化と運営標準化推進

その他 (WTW・ カスタムライフ)

■ WTW（ダブルティー）増収黒字化計画

レディス強化、ECサイト見直し、売上総利益率の改善、コスト削減に注力
法人拡販(WTWハウス、新規コンテナハウス)推進

■ カスタムライフ 増収黒字化計画

メディア事業の見極めと自社CMS及びSNS広告事業の収益化
ホームワイン販促支援事業のギフト用提案及び教育コンテンツ強化



スーツに、もっと進化を。



1. 2024年3月期実績
2. 2025年3月期計画
3. **前中期経営計画**
「Aoyama Reborn 2023」振り返り
4. 2024~2026年度
中期経営計画



「Aoyama Reborn 2023」業績報告①

経営ビジョン	実績
1.ビジネスウェア事業の変革と挑戦 <ul style="list-style-type: none">・リブランディングを柱とするLTV(顧客生涯価値)の最大化・DX戦略(OMO戦略・デジタル基盤整備)による顧客接点の拡大・成長分野への注力	<ul style="list-style-type: none">・ブランドパーパスの周知、LTV意識の醸成・基幹システム・ECシステムリプレイスに着手(本年10月稼働予定)・デジタル会員を1,850万人(+567万人)まで増加・EC物流キャパアップ・効率化を目的とした店舗出荷を開始・SNS活用したスタッフコーディネート紹介を拡大・都心・狭小OMO型店舗の「SUIT SQUARE」を開発・オーダーサービス「SHITATE」の全店導入・メルボメンズウェア「麻布テーラー」のグループ化・ビジネスカジュアルの新ブランド「ACTIBIZ」をローンチ・フォーマル、パーティスーツのレンタルサービスの拡大等
2.グループ経営の推進 <ul style="list-style-type: none">・グループガバナンスとグループ内連携の強化・成長分野へ経営資源の重点配分	<ul style="list-style-type: none">・不動産事業部によるグループ全体の不動産管理体制を構築・不動産事業セグメントの新設・グループ全体でのリスクマネジメント体制を構築
3.サステナブルへの取組 <ul style="list-style-type: none">・SDGsを重視したESGへの取り組み強化	<ul style="list-style-type: none">・CO2削減目標等KPIは全て達成・サステナビリティ部会を新設・ESGデータブックを発行・WEAR SHiFT(全店舗で洋服回収ボックスを設置)・プラチナくるみん認定取得等
評価と課題	<ul style="list-style-type: none">・3つの経営ビジョンについては、いずれも着手しており、それぞれ一定の成果はあったと評価。・課題として①店舗在庫等 全体在庫圧縮・回転率向上、②少人数オペレーションを可能にする店舗業務効率化、ECのさらなる活用、③成長余地が見込める「オーダースーツ」ビジネスのさらなる強化等が挙げられる。



「Aoyama Reborn 2023」業績報告②

KPI
(重要経営指標)

連結売上高2,000億円 連結営業利益110億円 連結純利益80億円

※それぞれの売上高計画は収益認識に関する会計基準適用前の数値のため計画比は参考としている

レビュー

各利益段階で計画達成 ビジネスウェア事業、フランチャイジー事業が牽引

単位：億円	計画	2023年度実績	計画比（参考）
連結売上高	2,000	1,936	▲63
連結営業利益	110	119	+9
連結当期純利益	80	100	+20

事業セグメント	計画		2023年度実績		計画比（参考）	
	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	1,400	55	1,332	78	▲67	+23
カード	52	22	49	20	▲2	▲1
印刷・メディア	120	3	114	1	▲5	▲1
雑貨販売	162	6	152	2	▲9	▲3
総合リペアサービス	120	6	133	1	+13	▲4
フランチャイジー	167	10	151	10	▲15	+0
不動産	—	—	30	5	+30	+5
その他	27	8	14	▲2	▲12	▲10
調整額	▲48	0	▲42	1	+5	+1
合計	2,000	110	1,936	119	▲63	+9

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変革と挑戦 個別戦略①

EC/OMO
前中計目標
76億円

2021年3月期

26億円

2022年3月期

26億円

2023年3月期

32億円

2024年3月期

35億円

EC及びデジタル売上
で**100億円**達成

■デジタル会員推移（2021年3月末～）

単位：万人	 メール	 LINE	 アプリ	 Instagram	 X(旧 Twitter)	 Facebook	合計
2021年3月末	625	110	507	15	16	8	1,283
2022年3月末	701	85	641	16	23	8	1,476
2023年3月末	751	165	706	15	30	11	1,680
2024年3月末	796	163	829	16	34	10	1,850
2021年3月末比	+171	+53	+322	+1	+18	+2	+567

- デジタル会員（のべ人数）が直近3年で約567万人増、1,850万人に到達。
- 顧客接点は着実に伸長、売上成長に必要な要素は整った今後のEC売上拡大に活用する

課題

- 基幹及びECシステムリプレイス対応
- アプリ、メール会員の店舗、EC送客



ビジネスウェア事業の変革と挑戦 個別戦略②

オーダー
前中計目標
65億円

2021年3月期 2022年3月期 2023年3月期 2024年3月期
17億円 **26**億円 **34**億円 **59**億円

- ・オーダー売上比率:**16.0%**(3ヶ年+10.1Pt)
- ・オーダー着数比率:**9.7%**(3ヶ年+ 6.3Pt)
- ・当社+メルボグループ(麻布テーラー)の3ブランド合算で売上**100**億円達成

課題

- ・セール・バーゲンの見直しや複数購買率の向上等による売上総利益率改善
- ・輸送方法・生産拠点の変更等による更なる短納期化

レディス
前中計目標
260億円

2021年3月期 2022年3月期 2023年3月期 2024年3月期
207億円 **212**億円 **218**億円 **219**億円

- ・スーツ着こなし多様化により就活・入学・入社
の学生需要が減少
- ・猛暑によるサマーフォーマルの需要が増加し
フォーマルは復調傾向

課題

- ・学生向けの需要喚起策の検討
- ・ブランドの集約と価格ラインナップの見直し

フォーマル
前中計目標
185億円

2021年3月期 2022年3月期 2023年3月期 2024年3月期
124億円 **141**億円 **172**億円 **180**億円

- ・ブライダル注力により売場鮮度向上
- ・レンタル売上4.5億円、3年で3.5倍に成長

課題

- ・原価高に対応した売上総利益率改善策の検討

ビジネスウェア事業の変革と挑戦 THE SUIT COMPANY

TSC

- 2023年5月 TSC全店をOMO型店舗「SUIT SQUARE」に業態変更を正式発表
- 2023年11月 未出店エリアである長崎県に初出店
- 2024年2月 新たな客層に向けたブランド「GOOVI」デビュー



SUIT SQUARE
TOKYO GINZA店
(2023年5月11日開店)



- TOKYO GINZA店の開店前日に同店で記者会見を実施し、TSC全店を「SUIT SQUARE」へ屋号変更することを発表

SUIT SQUARE
アミュプラザ長崎店
(2023年11月10日開店)



- 未出店エリア出店による「地方SC型 SUIT SQUARE」確立狙う



- 2024年2月9日リリース SUIT SQUARE全店で展開

課題

- 2025年夏を目途に全店「SUIT SQUARE」に業態変更予定
- 業態黒字化に向けた不採算既存店の「ビルド&スクラップ」、新規出店による事業利益獲得



サステナブルへの取組①

Aoyama Reborn2023で設定したESG目標は、当初及び修正計画ともに全て達成
今後も今期策定したサステナビリティ方針に基づき、各種取り組みをさらに深化させていく

現中計目標



CO2排出量削減(2014年3月期比)
30%削減
気候変動対応(CDP評価)
Bスコア



女性活躍推進
女性管理職比率
10%以上
※小売業産業平均値 6.8%
(2022年7月-2023年6月厚労省調べ)



Sedex登録推進と情報開示
登録工場数 **15工場以上**
※人権・労働安全衛生・環境・倫理等に配慮した責任ある事業慣行推進

修正目標

CO2排出量削減
43%削減
気候変動対応
(CDP評価)
B(A-)

女性管理職比率
10%以上
維持・上積み

登録工場数
23工場以上

2024年3月期実績

53.0%削減
※Scope2(マーケット基準)
A-スコア



- ・気候変動1.5°Cシナリオ分析結果の開示
- ・第三者機関による検証項目の拡大 (各Scope・I礼拝TM-使用量・70)
- ・再生可能I礼拝TM-の導入拡大 (本社/商品センターの一部 約2.6%)

女性管理職比率
10.8%
(2024年3月末時点)

- ・各種キャリア研修および各種両立支援セミナーの継続実施 (若手従業員、育休復帰者、プレママ・パパなど対象者に応じて各ロールモデルと引き合せ)
- ・会議体を活用したイクボスの育成

登録工場数
23工場
(2024年3月末時点)
Sedex² Member

- ・主要縫製工場リストの開示数拡大
- ・人権Due Diligenceへの対応強化
- ・人権インパクトアセスメントの初実施 (インドネシア縫製工場への現地訪問)

サステナブルへの取組②

サステナビリティ方針

私たち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、青山マインド「働くひとのために働こう」を基本軸とした「使命と行動原則」に基づき、お客さまを始めとしたすべてのステークホルダーとともに、社会との共通価値を創造し、持続可能な社会の実現を目指してまいります。

サステナブルへの取組

- 前年度、リスクマネジメント委員会内にサステナビリティ部会を設置
サステナビリティ方針制定
- 2022年11月ESGデータブック発行

プラチナくるみんの認定取得



- 「プラチナくるみん」とは、次世代育成支援対策推進法に基づき、子育てサポート企業として、厚生労働大臣より「くるみん」認定を受けた企業の中から、さらに高い水準で取り組みを行った企業に与えられる特例認定
- 当社は2021年「くるみん」認定を受け、その後も2021年4月1日～2023年3月末日までの行動計画に基づき各種取組内容が評価され、本認定を取得

ESG投資指数への組入

- 国内外のESG投資指数の構成銘柄に2年連続選定



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**

2023



Sompo Sustainability Index



スーツに、もっと進化を。



1. 2024年3月期実績
2. 2025年3月期計画
3. 前中期経営計画
「Aoyama Reborn
2023」振り返り
4. **2024~2026年度
中期経営計画**



2024年度～2026年度中期経営計画 全体像

前中期経営計画「Aoyama Reborn 2023」

目指すべき姿

「一本足経営」から脱却し、「スクラム経営」で成長を目指していく
トップ依存型でのスーツ・フォーマル販売に偏りすぎることなく、ビジネスを軸としてお客様に向き合い、事業・商品・サービスを推進する各組織が自立し、協働することで、グループでの成長を目指していく

経営ビジョン

1. ビジネスウェア事業の変革と挑戦
2. グループ経営の推進
3. サステナブルへの取組

目指すべき姿の実現に向けて経営ビジョン「ビジネスウェア事業の変革と挑戦」をさらに推進
成長が見込める分野・事業へより経営資源を投入「具体的戦略を遂行していく3年間」とする

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



2024年度～2026年度中期経営計画 経営目標

財務指標

連結売上高

2,100
億円

連結営業利益

170
億円

連結当期純利益

126
億円

連結ROE

6.6%

非財務指標

CO₂排出量

59%
削減

(2013年度比 Scope1+2)

女性管理職比率

12.5%
以上

Sedex登録工場数

32工場
以上



2024年度～2026年度中期経営計画 セグメント別

事業セグメント	2026年度 計画		3ヶ年増額		3ヶ年増額 (%)	
	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	1,415	117	+82	+38	106.2	149.8
カード	53	17	+3	▲3	106.9	83.9
印刷・メディア	140	6	+25	+4	122.2	480.7
雑貨販売	150	2	▲2	▲0	98.5	81.3
総合リペアサービス	158	6	+24	+4	118.2	349.6
フランチャイジー	172	13	+20	+2	113.5	119.2
不動産	30	5	▲0	▲0	97.8	89.8
その他	22	4	+7	+6	147.7	—
調整額	▲40	0	+2	▲1	—	—
合計	2,100	170	+163	+50	108.4	142.6

注：単位未満を切り捨てて表示しております。



基本戦略 ビジネスウェア事業の戦略及び利益重視経営

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

オーダー

170
億円
(売上高)

2023年度比
+65億円

EC

80
億円
(売上高)

2023年度比
+46億円

単体 在庫圧縮

350
億円
(在庫原価)

2023年度比
▲70億円

出店

20~40
店舗

2023年度比売上高
+20~40億円

本部費削減・抑制

▲20
億円
(2023年度比)

<オーダー商品・サービスの拡充>

- ・洋服の青山 TSC 麻布テーラー 3ブランド合算シェアの拡大
- ・青山：粗利率改善 1着単価向上 セット率アップ 2回目EC利用強化

<既成商品在庫の効率的な圧縮>

- ・アイテム別1店舗あたり在庫の再設定と仕入調整

<店頭在庫の効率化・価格改定による売上総利益率改善>

- ・デジタルボ・ECの活用推進、価値バランスによる価格改定

<商品・サービス提案の強化及び店頭業務効率の改善に向けたリニューアル投資>

- ・商品企画強化、営繕に留まらないリニューアル投資意識

<EC強化・デジタルマーケティング・OMO戦略の深化>

- ・デジタル関与項目別の評価基準設定によりOMO推進
- ・レディス強化、法人制服専用サイト、「ACTIBIZ」等ビジカジに注力

<新フォーマット及び低投資モデルによる出店>

- ・新規顧客創出、既存店舗活性化との相乗効果
- ・都市部中心としたコンパクト店舗
- ・店舗オペレーションの簡素化

<不採算店舗の「ビルド&スクラップ」>

- ・既存店舗数維持の方針
- ・不採算店舗の収益改善
- ・シェア拡大を目指した顧客数純増

<利益重視経営の推進>

- ・既存店への投資、新規出店、人材獲得・育成、DX、基幹システムのリプレイス及び物流インフラの瀬日等の経営基盤強化投資を優先した上で、本部経営を削減・抑制

注：単位未満を切り捨てて表示しております。



基本戦略 グループガバナンスの強化 事業ポートフォリオの経営の推進

■事業ポートフォリオ経営の推進の基本方針

低収益性かつ成長が見込めない事業については、以下①~③を基本方針として対応

- ①抜本的リストラ ②各投資の厳格化（資本効率改善） ③利益重視の経営

撤退や売却を含め事業として見極め

成長分野への経営資源シフト

- ・持続的成長を目指した既存事業の拡大
- ・新規事業の開発・育成及びM&A探求

ハードルレート
毎年、各種投資案件の定量評価基準設定
2023年度 6%程度



基本戦略 グループガバナンスの強化 持続的成長を目指した既存事業投資の拡大

カード事業 (青山キャピタル)

会員数と稼働率UP

- WEB入会申込開始による即時審査、利用促進、手続きの効率化
- キャッシュレス決済導入による利便性向上、利用増加
- 新たなポイントサービスの拡充
- 効率的なキャンペーン実施による稼働率向上

総合リペアサービス事業 (ミニット・アジア・パシフィック)

日本事業黒字化

- 日本事業における積極的な新規出店と直営店のFC化推進
- 日本事業における新商品や新サービスの拡大
- 買収した西豪州の店舗の軌道化、新規顧客獲得
- 東南アジアの新規出店、サービス拡充

印刷・メディア事業 (アスコン)

トータル販促支援

- アナログ、デジタルを融合させたトータル販促支援の強化
- 新GIGA端末対応と病院テレビ端末の拡大
- 小売、飲食店等向けデバイス拡販
- 抱っこ紐事業における自治体の子育て支援との連携

フランチャイジー事業 (glob)

出店による安定成長

- 経費効率を高めた小型店舗の出店
- アプリ会員化施策による客数増加
- リファラル採用強化による人員確保
- フィットネス事業での積極的な新規出店

雑貨販売事業 (青五)

効率的な店舗運営

- 計画的な店舗改装による既存店の活性化による売上拡大
- セルフレジ設置や人員体制の見直し等による店舗運営の効率化推進
- 新規事業開発の取組み

その他事業 (WTW・カスタムライフ)

【WTW】

- SNS広告等による認知度拡大策実行
- ECサイト再構築、法人提携活動強化

【カスタムライフ】

- メディア事業の早期立て直し
- 自社コンテンツ管理システムの開発、事業化

【新規事業の開発・育成及びM&A探求】

基本戦略 サステナビリティへの取り組み

- 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（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

13 気候変動に
具体的な対策を




環境
E

2050年カーボン ニュートラル宣言 への取組

- 省エネ推進
- 再生可能エネルギー導入拡大

目標項目

② CO2排出量 ③ 再生可能エネルギー導入率
59%(scope1+2合計) 18%以上

5 ジェンダー平等を
実現しよう




社会
S

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

- 人権デュー・デリジエンスの推進
- 仕事、育児、介護の両立支援
- 中途・外国人採用やLGBTQ+等多様性への対応

目標項目

② 女性管理職比率 ③ 男性育児休業取得率
12.5%以上 60%以上

12 つくる責任
つかう責任




統治
G

サプライチェーンマネジメント の強化

- Sedex登録の推進と透明性確保
- 人権・労働安全衛生・環境対応

目標項目

② Sedex登録工場数 ③ Sedex登録工場を
通じた調達割合
32工場 調達数 33%以上
調達額 62%以上



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」
 - ①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)ができておらず、配当還元不十分
 - ②将来における収益性拡大の道筋が十分に示しきれておらず、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

株主資本コスト	=	リスクフリーレート	+	β	×	エクイティ・リスク・プレミアム
6.835%		0.87%		1.02		5.9%
		2024年4月30日 新発10年国債複利終値		15年間・10年間・5年間の 対TOPIX(配当込)		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

$$\begin{aligned} \text{PBR} &= \text{ROE}_{(\text{収益性})} \times \text{PER}_{(\text{市場評価})} \\ &= \text{ROE} \div [\text{株主資本コスト} - \text{期待成長率}] \\ &\quad (\text{広義の株主資本コスト}) \end{aligned}$$

PBR **0.49**倍 = ※ROE **5.9%** × PER **12.15**倍

PBR **0.49**倍 = " ÷ [広義の株主資本コスト] **8.23%**

PBR **0.49**倍 = " ÷ [株主資本コスト **6.835%** - 期待成長率 **▲1.395%**]

※ROEは2024年3月期実績 ← 2024年3月期業績予想時は4.0%

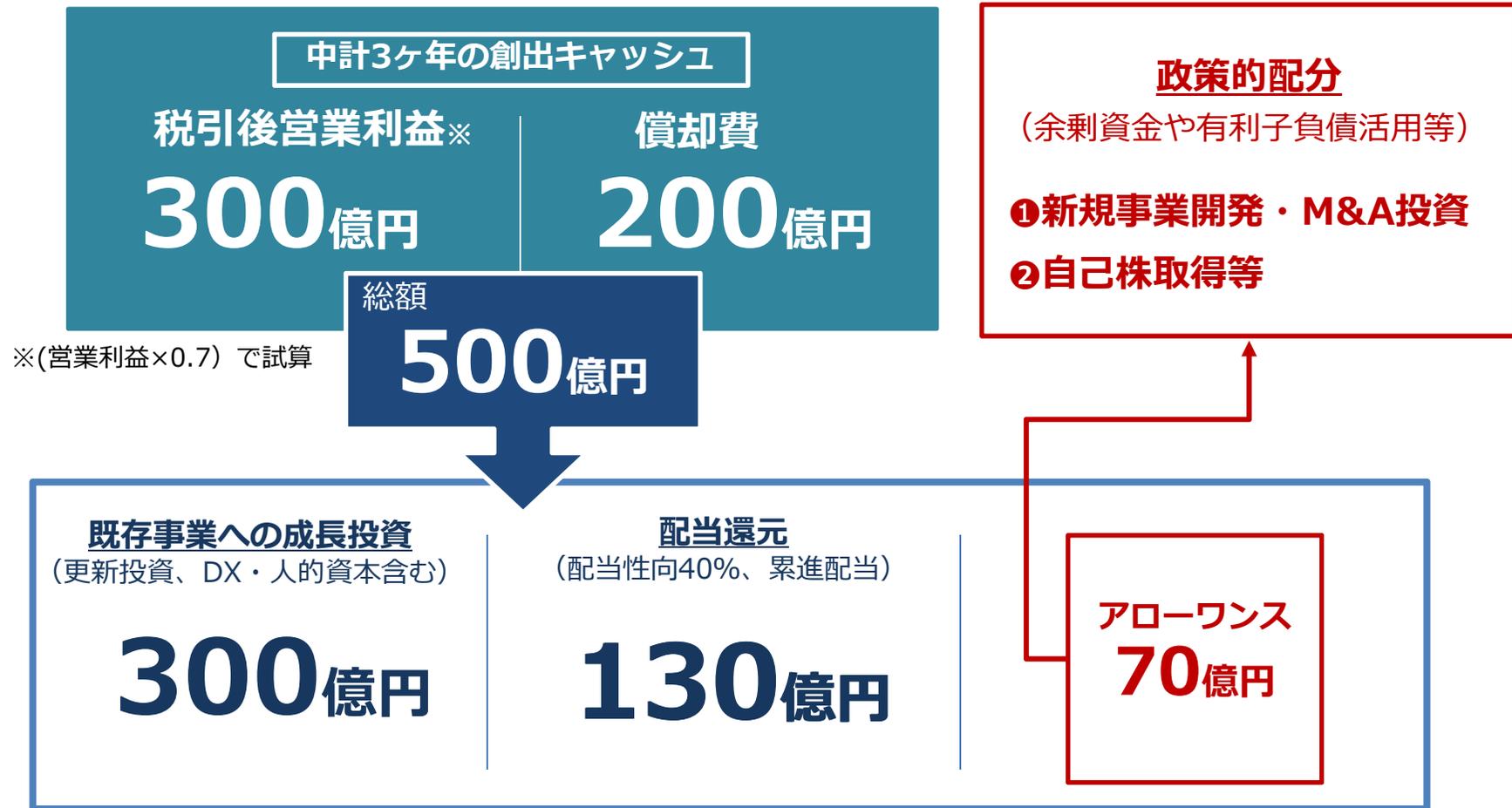
PBR1倍割れ 是正に向けた対応

- 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識を高める為、執行役員含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

キャッシュ・アロケーション

キャッシュ・アロケーション

- ・創出キャッシュについては主に既存事業の成長投資+配当還元+財務改善に利用する見込み
- ・アローワンスは①新規事業開発やM&A投資枠②自己株取得等へ政策的に配分する





株主還元方針

- 当社では、中期経営計画ごとに設定する方針に基づいた株主還元を行ってまいります。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ことを基本方針といたします。
- 具体的には、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。なお、自己株式取得については、業績や資本の状況、株価を含む市場環境等を踏まえ機動的に実施してまいります。
- 2025年3月期の配当につきましては、中間（第2四半期末）配当は**30円**とさせていただき、期末配当につきましては、普通配当として1株につき**31円**を予定しております。

基準日	1株当たり配当金		
	第2四半期末	期末	年間
前年実績 (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
今回予想 (2025年3月期)	30円00銭	31円00銭	61円00銭



決算説明会補足資料

の青山
Aoyama Trading Co., Ltd.

W THE SUIT COMPANY

UNIVERSAL LANGUAGE

MISTER
MINIT

A
Aoyama CARD

ascor

 青山商事株式会社

© AOYAMA TRADING Co., Ltd. All Rights Reserved.



出退店数実績及び計画

(単位：店)

2024年3月期 実績	出店数		退店数		期末 店舗数
	上期	下期	上期	下期	
ビジネスウェア事業	3	1	14	6	777
雑貨販売事業	0	0	4	7	102
総合リペアサービス事業	14	18	7	10	623
フランチャイズ事業	4	1	0	0	80
その他	0	1	2	0	6
合計	21	21	27	23	1,588

2025年3月期 計画	出店数		退店数		期末 店舗数
	上期	下期	上期	下期	
ビジネスウェア事業	2	1	9	3	768
雑貨販売事業	0	0	0	1	101
総合リペアサービス事業	15	17	9	0	646
フランチャイズ事業	2	5	0	2	85
その他	1	0	0	0	7
合計	20	23	18	6	1,607

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



移転・建替店数及び設備投資実績、計画

(単位：店)

		2024年3月期 実績			2025年3月期 計画		
		上期	下期	通期	上期	下期	通期
移転 ・ 建替	洋服の青山業態	1	0	1	1	0	1
	TSC業態	1	1	2	1	0	1
	青山商事 計	2	1	3	2	0	2

(単位：百万円)

設備投資		2024年3月期 実績	2025年3月期 計画
	ビジネスウェア事業	3,677	5,140
	カード事業	65	240
	印刷・メディア事業	144	160
	雑貨販売事業	52	130
	総合リペアサービス事業	2,798	2,140
	フランチャイジー事業	538	1,000
	不動産事業	—	300
	その他	24	120
	合計	7,301	9,230



連結決算概要及び計画～上期

(単位：百万円)

	2023年3月期 上期		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(%)	計画	売上比(%)	前年比(%)
売上高	77,809	100.0	83,013	100.0	106.7	85,400	100.0	102.9
ビジネスウェア事業	49,047	—	53,528	—	109.1	54,900	—	102.6
カード事業	2,518	—	2,498	—	99.2	2,600	—	104.1
印刷・メディア事業	5,196	—	5,069	—	97.6	5,200	—	102.6
雑貨販売事業	8,027	—	7,721	—	96.2	7,400	—	95.8
総合リペアサービス事業	6,002	—	6,399	—	106.6	7,100	—	110.9
フランチャイジー事業	6,219	—	7,179	—	115.4	7,500	—	104.5
不動産事業	1,492	—	1,548	—	103.8	1,500	—	96.9
その他	888	—	852	—	95.9	800	—	93.9
調整額	▲ 1,583	—	▲ 1,783	—	—	▲ 1,600	—	—
売上総利益	38,693	49.7	42,168	50.8	1.1Pt	43,400	50.8	0.0Pt
販売費及び一般管理費	40,468	52.0	40,769	49.1	100.7	42,000	49.2	103.0
営業利益	▲ 1,775	▲ 2.3	1,399	1.7	—	1,400	1.6	100.1
経常利益	▲ 438	▲ 0.6	1,797	2.2	—	1,400	1.6	77.9
中間純利益	▲ 2,451	▲ 3.2	463	0.6	—	100	0.1	21.6
1株当たり中間純利益	▲49円20銭	—	9円30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）、計画については期末株式数（自己株式を控除）で算出しております。



連結決算概要及び計画～通期

(単位：百万円)

	2023年3月期 通期		2024年3月期 通期					2025年3月期 通期		
	実績	売上比(%)	実績	売上比(%)	前年比(%)	11月予想	11月予想差	計画	売上比(%)	前年比(%)
売上高	185,580	100.0	193,687	100.0	104.4	194,500	▲ 812	198,800	100.0	102.6
ビジネスウェア事業	126,379	—	133,210	—	105.4	133,750	▲ 539	136,200	—	102.2
カード事業	5,013	—	4,959	—	98.9	5,000	▲ 40	5,000	—	100.8
印刷・メディア事業	12,299	—	11,452	—	93.1	11,350	102	12,000	—	104.8
雑貨販売事業	15,731	—	15,232	—	96.8	15,150	82	14,800	—	97.2
総合リペアサービス事業	12,382	—	13,362	—	107.9	13,650	▲ 287	14,400	—	107.8
フランチャイジー事業	13,157	—	15,157	—	115.2	15,000	157	15,600	—	102.9
不動産事業	3,051	—	3,066	—	100.5	3,000	66	3,000	—	97.8
その他	1,654	—	1,489	—	90.0	1,800	▲ 310	1,700	—	114.2
調整額	▲ 4,089	—	▲ 4,243	—	—	▲ 4,200	▲ 43	▲ 3,900	—	—
売上総利益	94,147	50.7	99,853	51.6	0.9Pt	100,700	▲ 846	102,600	51.6	0.0Pt
販売費及び一般管理費	86,673	46.7	87,934	45.4	101.5	89,300	▲ 1,365	89,600	45.1	101.9
営業利益	7,473	4.0	11,918	6.2	159.5	11,400	518	13,000	6.5	109.1
経常利益	8,734	4.7	12,503	6.5	143.2	11,700	803	13,300	6.7	106.4
当期純利益	4,278	2.3	10,089	5.2	235.8	7,200	2,889	9,100	4.6	90.2
1株当たり当期純利益	85円86銭	—	202円38銭	—	—	144円40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)

	2023年3月期 上期		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(%)	計画	売上比(%)	前年比(%)
売上高	48,661	100.0	51,781	100.0	106.4	53,100	100.0	102.5
ビジネスウェア事業	47,169	100.0	50,232	100.0	106.5	51,600	100.0	102.7
不動産事業	1,492	100.0	1,548	100.0	103.8	1,500	100.0	96.9
売上総利益	26,418	54.3	28,697	55.4	1.1Pt	29,550	55.6	0.2Pt
ビジネスウェア事業	26,307	55.8	28,336	56.4	0.6Pt	29,200	56.6	0.2Pt
不動産事業	110	7.4	360	23.3	15.9Pt	350	23.3	0.0Pt
販売費及び一般管理費	29,511	60.6	29,219	56.4	99.0	30,050	56.6	102.8
ビジネスウェア事業	29,403	62.3	29,134	58.0	99.1	29,950	58.0	102.8
不動産事業	108	7.3	84	5.4	77.8	100	6.7	118.5
営業利益	▲ 3,093	▲ 6.4	▲ 521	▲ 1.0	—	▲ 500	▲ 0.9	—
ビジネスウェア事業	▲ 3,095	▲ 6.6	▲ 797	▲ 1.6	—	▲ 750	▲ 1.5	—
不動産事業	1	0.1	276	17.8	—	250	16.7	90.5
営業外収益	1,541	3.2	1,305	2.5	84.7	1,220	2.3	93.5
営業外費用	102	0.2	187	0.4	182.7	120	0.2	64.0
経常利益	▲ 1,654	▲ 3.4	596	1.2	—	600	1.1	100.6
特別利益	0	0.0	0	0.0	770.1	0	0.0	—
特別損失	951	2.0	218	0.4	23.0	250	0.5	114.3
中間純利益	▲ 2,755	▲ 5.7	177	0.3	—	200	0.4	112.9
1株当たり中間純利益	▲55円29銭	—	3円55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）、計画については期末株式数（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～通期

(単位：百万円)

	2023年3月期 通期		2024年3月期 通期					2025年3月期 通期		
	実績	売上比(%)	実績	売上比(%)	前年比(%)	11月予想	11月予想差	計画	売上比(%)	前年比(%)
売上高	124,211	100.0	129,903	100.0	104.6	130,100	▲ 196	132,000	100.0	101.6
ビジネスウェア事業	121,159	100.0	126,837	100.0	104.7	127,100	▲ 262	129,000	100.0	101.7
不動産事業	3,051	100.0	3,066	100.0	100.5	3,000	66	3,000	100.0	97.8
売上総利益	68,142	54.9	72,191	55.6	0.7Pt	72,700	▲ 508	73,700	55.8	0.2Pt
ビジネスウェア事業	67,759	55.9	71,479	56.4	0.5Pt	72,000	▲ 520	73,000	56.6	0.2Pt
不動産事業	382	12.5	711	23.2	10.7Pt	700	11	700	23.3	0.1Pt
販売費及び一般管理費	64,248	51.7	64,411	49.6	100.3	66,200	▲ 1,788	65,200	49.4	101.2
ビジネスウェア事業	64,063	52.9	64,256	50.7	100.3	66,000	▲ 1,743	65,000	50.4	101.2
不動産事業	184	6.1	154	5.0	83.6	200	▲ 45	200	6.7	129.5
営業利益	3,893	3.1	7,780	6.0	199.8	6,500	1,280	8,500	6.4	109.3
ビジネスウェア事業	3,695	3.1	7,223	5.7	195.4	6,000	1,223	8,000	6.2	110.8
不動産事業	197	6.5	557	18.2	281.8	500	57	500	16.7	89.8
営業外収益	1,759	1.4	1,643	1.3	93.4	1,480	163	1,400	1.1	85.2
営業外費用	363	0.3	410	0.3	113.0	380	30	300	0.2	73.2
経常利益	5,290	4.3	9,013	6.9	170.4	7,600	1,413	9,600	7.3	106.5
特別利益	0	0.0	198	0.2	—	0	198	0	0.0	—
特別損失	2,735	2.2	1,916	1.5	70.1	1,400	516	800	0.6	41.7
当期純利益	2,311	1.9	7,651	5.9	331.1	5,000	2,651	7,300	5.5	95.4
1株当たり当期純利益	46円38銭	—	153円46銭	—	—	100円28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)

	2023年3月期 上期		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(%)	計画	売上比(%)	前年比(%)
人件費	11,515	24.4	10,893	21.7	94.6	11,480	22.2	105.4
販売費	3,936	8.3	4,739	9.4	120.4	4,550	8.8	96.0
広告宣伝費	1,934	4.1	2,610	5.2	135.0	2,530	4.9	96.9
一般管理費	4,838	10.3	5,044	10.0	104.3	5,530	10.7	109.6
水道光熱費	1,223	2.6	1,390	2.8	113.7	1,430	2.8	102.8
<small>電算管理・インターネット管理費</small>	1,279	2.7	1,247	2.5	97.5	1,170	2.3	93.8
物件費	9,113	19.3	8,457	16.8	92.8	8,390	16.3	99.2
賃借料	7,251	15.4	6,818	13.6	94.0	6,650	12.9	97.5
減価償却費	1,400	3.0	1,188	2.4	84.8	1,300	2.5	109.4
ビジネスウェア事業	29,403	62.3	29,134	58.0	99.1	29,950	58.0	102.8
不動産事業	108	7.3	84	5.4	77.8	100	6.7	118.5
合計	29,511	60.6	29,219	56.4	99.0	30,050	56.6	102.8

【通期】

	2023年3月期 通期		2024年3月期 通期					2025年3月期 通期		
	実績	売上比(%)	実績	売上比(%)	前年比(%)	11月予想	11月予想差	計画	売上比(%)	前年比(%)
人件費	23,595	19.5	23,302	18.4	98.8	24,050	▲ 747	24,060	18.7	103.2
販売費	12,695	10.5	13,796	10.9	108.7	14,150	▲ 353	13,500	10.5	97.9
広告宣伝費	7,934	6.5	8,935	7.0	112.6	9,150	▲ 214	8,850	6.9	99.0
一般管理費	9,897	8.2	10,210	8.0	103.2	10,750	▲ 539	10,750	8.3	105.3
水道光熱費	2,728	2.3	2,730	2.2	100.1	2,900	▲ 169	2,800	2.2	102.5
<small>電算管理・インターネット管理費</small>	2,659	2.2	2,652	2.1	99.7	2,750	▲ 97	2,520	2.0	95.0
物件費	17,875	14.8	16,947	13.4	94.8	17,050	▲ 102	16,690	12.9	98.5
賃借料	14,424	11.9	13,515	10.7	93.7	13,550	▲ 34	13,210	10.2	97.7
減価償却費	2,535	2.1	2,533	2.0	99.9	2,600	▲ 66	2,600	2.0	102.6
ビジネスウェア事業	64,063	52.9	64,256	50.7	100.3	66,000	▲ 1,743	65,000	50.4	101.2
不動産事業	184	6.1	154	5.0	83.6	200	▲ 45	200	6.7	129.5
合計	64,248	51.7	64,411	49.6	100.3	66,200	▲ 1,788	65,200	49.4	101.2



個別 営業外収支の状況

(単位：百万円)

	2023年3月期		2024年3月期		2025年3月期	
	上期実績	通期実績	上期実績	通期実績	上期計画	通期計画
受取利息配当金	775	889	1,028	1,133	1,190	1,300
デリバティブ評価益	162	—	—	—	—	—
為替差益	540	697	168	223	—	—
その他	63	172	107	286	30	100
営業外収益計	1,541	1,759	1,305	1,643	1,220	1,400
支払利息	82	162	80	163	110	240
デリバティブ評価損	—	144	78	140	—	—
貸倒引当金繰入額	—	—	—	51	—	—
その他	20	55	28	54	10	60
営業外費用計	102	363	187	410	120	300
営業外収支 (金融収支)	1,438 (693)	1,396 (726)	1,117 (948)	1,233 (970)	1,100 (1,080)	1,100 (1,060)



個別 単位当たり売上・在庫推移

	2022年3月期 通期	2023年3月期 通期	2024年3月期 通期
期末従業員	3,023 人	2,746 人	2,703 人
期末臨時従業員	2,245 人	2,517 人	2,592 人
合計	5,268 人	5,263 人	5,295 人
平均稼働人員 (内 臨時従業員)	4,983 人 (1,713 人)	4,621 人 (1,741 人)	4,621 人 (1,855 人)
一人当たり売上	22,050 千円	25,820 千円	27,011 千円
平均稼働売場面積	485,517 m ²	473,998 m ²	466,404 m ²
1m ² 当たり売上	226 千円	251 千円	267 千円
平均稼働店舗数	779 店	758 店	746 店
1店当たり売上	141,047 千円	157,408 千円	167,321 千円
1m ² 当たり期末在庫高	74 千円	75 千円	90 千円
1店当たり期末在庫高	46,300 千円	46,947 千円	56,649 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)

		2023年3月期通期		2024年3月期通期		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	34,798	28.7	37,105	29.2	2,306	106.6
	ジャケット	3,412	2.8	4,040	3.2	627	118.4
	スラックス	4,671	3.9	4,905	3.9	234	105.0
	コート	2,197	1.8	2,125	1.7	▲ 71	96.7
	フォーマル	17,218	14.2	18,035	14.2	816	104.7
	ベスト	1,094	0.9	1,256	1.0	161	114.8
	小 計	63,393	52.3	67,468	53.2	4,075	106.4
軽 衣 料	シャツ・洋品類	20,278	16.7	21,435	16.9	1,157	105.7
	カジュアル類	2,625	2.2	2,703	2.1	77	103.0
	その他商品	9,461	7.8	9,748	7.7	287	103.0
	小 計	32,364	26.7	33,887	26.7	1,522	104.7
レディス類		21,843	18.0	21,952	17.3	109	100.5
補正加工賃		3,558	3.0	3,528	2.8	▲ 30	99.1
合 計		121,159	100.0	126,837	100.0	5,677	104.7

(注) 1. 「その他商品」は靴・肌着・雑貨等であります。

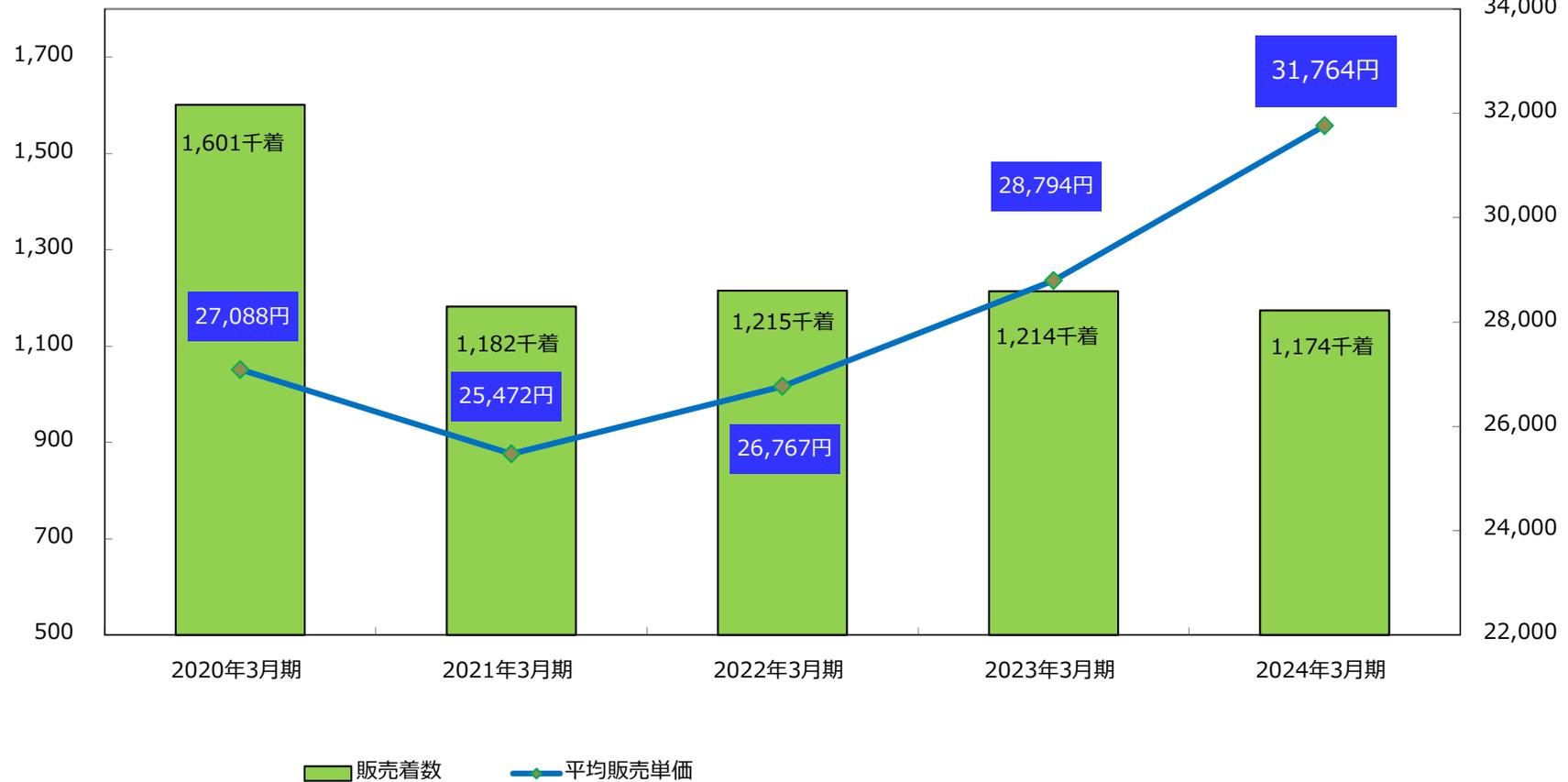
2. 「レディス類」には、レディススーツやレディスフォーマル、レディス洋品類、パンプス等が含まれております。



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)





国内スーツ輸入状況

(単位：千着)

	2021年 (1月~12月)	2022年 (1月~12月)	2023年 (1月~12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	1,566	1,647	1,978	120.1	▲ 1.2	11,677	109.1
ベ ト ナ ム	432	545	723	132.6	0.8	9,385	104.7
ミ ャ ン マ ー	615	878	1,075	122.5	▲ 0.3	6,253	114.1
イ ン ド ネ シ ア	574	797	1,144	143.4	2.6	8,045	106.0
イ タ リ ア	24	21	26	122.2	0.0	98,885	120.4
そ の 他	603	832	923	110.9	▲ 1.9	7,774	117.5
計	3,814	4,720	5,869	124.3	0.0	9,466	110.0
単 価 (円)	7,783	8,604	9,466	-	-	-	-
平均 \$ / 円 (円)	110.4	132.1	141.2	-	-	-	-

※出所：財務省貿易統計



免責事項

- 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があ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/>