



2026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



1. 新体制における取組みの進捗状況について
2. 資本コストや株価を意識した経営について
3. 2026年3月期上期実績
4. 2026年3月期通期修正計画
5. グループ事業について

連結売上高

819億円

前期比▲25億円
計画比▲29億円

連結営業利益

0.7億円

前期比 ▲5億円
計画比+0.7億円

連結当期純利益

▲8億円

前期比▲2億円
計画比+3億円

上期のポイント

- 2025年4月より新体制に順次移行
- 代表取締役会長に青山理が就任し、代表取締役社長に新たに遠藤泰三が就任
- 組織体制の大幅な見直しをおこない、新たな経営体制にて事業変革を推進
- 連結売上高は計画比▲29億円と苦戦も、粗利率改善と販管費の効率化に努めたことで
連結営業利益、連結当期純利益では計画を上回る実績で着地

「ビジネスウェアブランドとして圧倒的なナンバーワン企業を目指す」

原点であるビジネスウェア事業を根本から見つめ直し、再度 **チャレンジャー** として、「ブランド力」「収益力」「競争優位性」を高めると共に、青山マインドである「働く人のために働こう」を具現化できる企業を目指す

柱となる3つの方針

OMO推進

DX推進

**人的資本
経営の推進**

「OMOリテール本部」「DX戦略本部」「人事戦略本部」を新設



新体制へ移行しての振り返りと課題



代表取締役社長

遠藤泰三

新体制に移行後、ビジネスウェア事業を根本から見つめ直すことから着手しました。

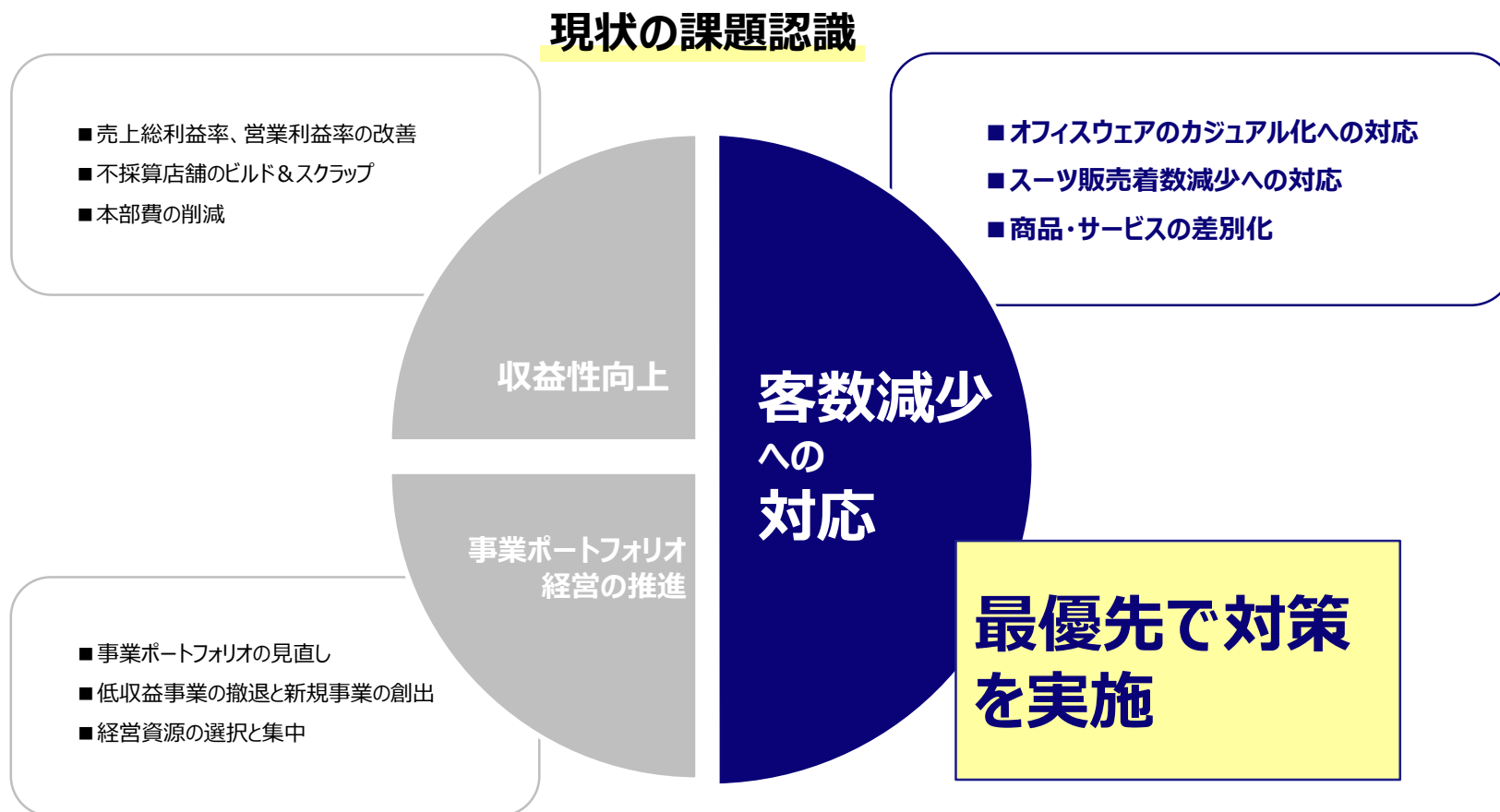
ビジネスウェア事業の成長を目指すうえで“お客様目線”を徹底的に見直し、「魅力的な商品であるか」「わかりやすい売場と価格であるか」「お客様の潜在的なニーズに対する提案ができているか」といった商売の原点に立ち返り、各施策の見直しや新たな企画をおこないました。

そういった中で、従業員の士気と、よりリアルな課題認識が重要であると判断し、現場を回り、感謝を直接伝えるとともに、課題点をヒアリングし、見つけた課題は即座に改善に繋げています。

そして、多くの経営課題がある中で、最大の課題は「客数減少への対応」であると考えています。

この課題に正面から向き合い、業績向上・企業価値向上に全力を尽くします。

経営における最大の課題は「客数減少への対応」であり、
この課題への解決を最優先に対策を実施



Debut!



「客数減少」に対して最も強力に打ち出すソリューションが『みんなのスーツ』

物価高騰が続く今だからこそ、創業理念である『より良い物をより安く 洋服の販売を通して社会に貢献する』
を現代に即して体現し、価格と品質の両面から皆さまに共感していただけることを目指します



『みんなのスーツ』の概要

(1) 圧倒的な価格

- ・上下セットで12,980円（税込）という圧倒的な価格パフォーマンスを実現
- ・実質賃金の低下という厳しい環境下においても、誰もが共感できる価格設定

(2) 当社だから提供できる品質

- ・創業以来、62年に渡って真摯にお客様に向き合ってきた経験とノウハウを集結
- ・毛芯や肩パットを使用せず、パターンやアイロンワーク・縫製技術で立体感を実現

(3) 機能も充実

- ・購入後のメンテナンスに配慮した「ウォッシュابل仕様」
- ・動きやすさを追求した「ストレッチ素材」

(4) 分かりやすいサイズ

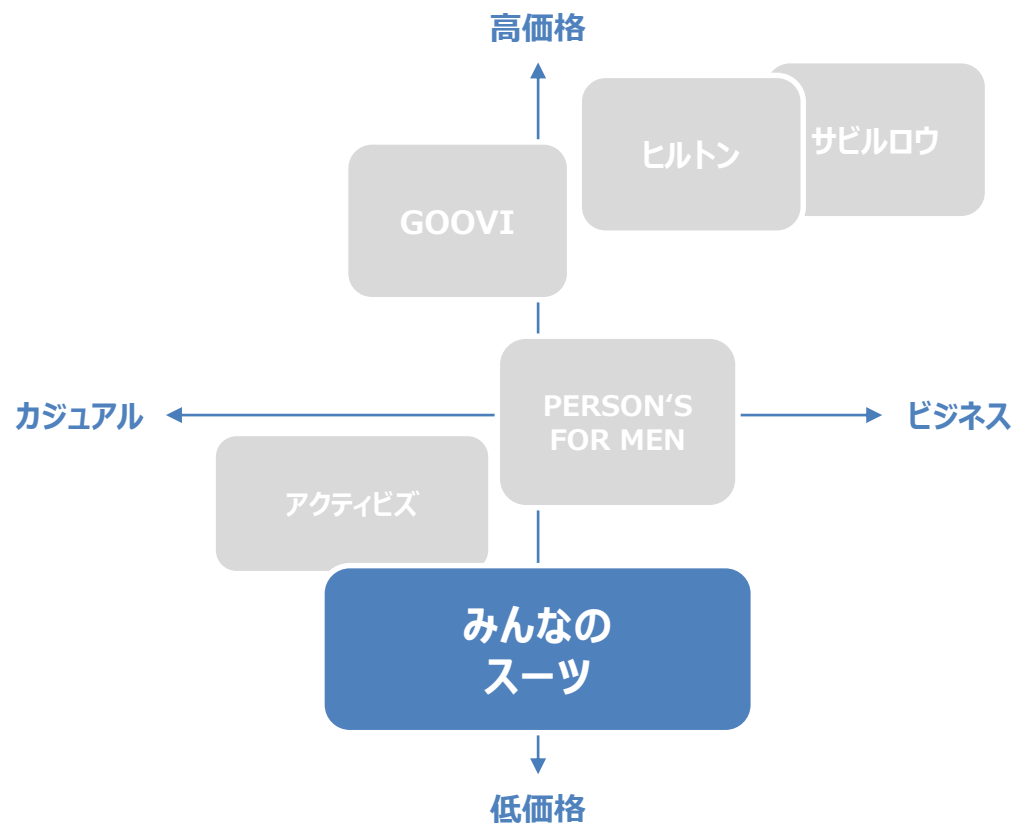
- ・従来の体系表示ではなく、S・M・Lなどの分かりやすいサイズ展開を採用

(5) 全国に展開

- ・全国の「洋服の青山」「スーツスクエア」「オンラインストア」にて展開

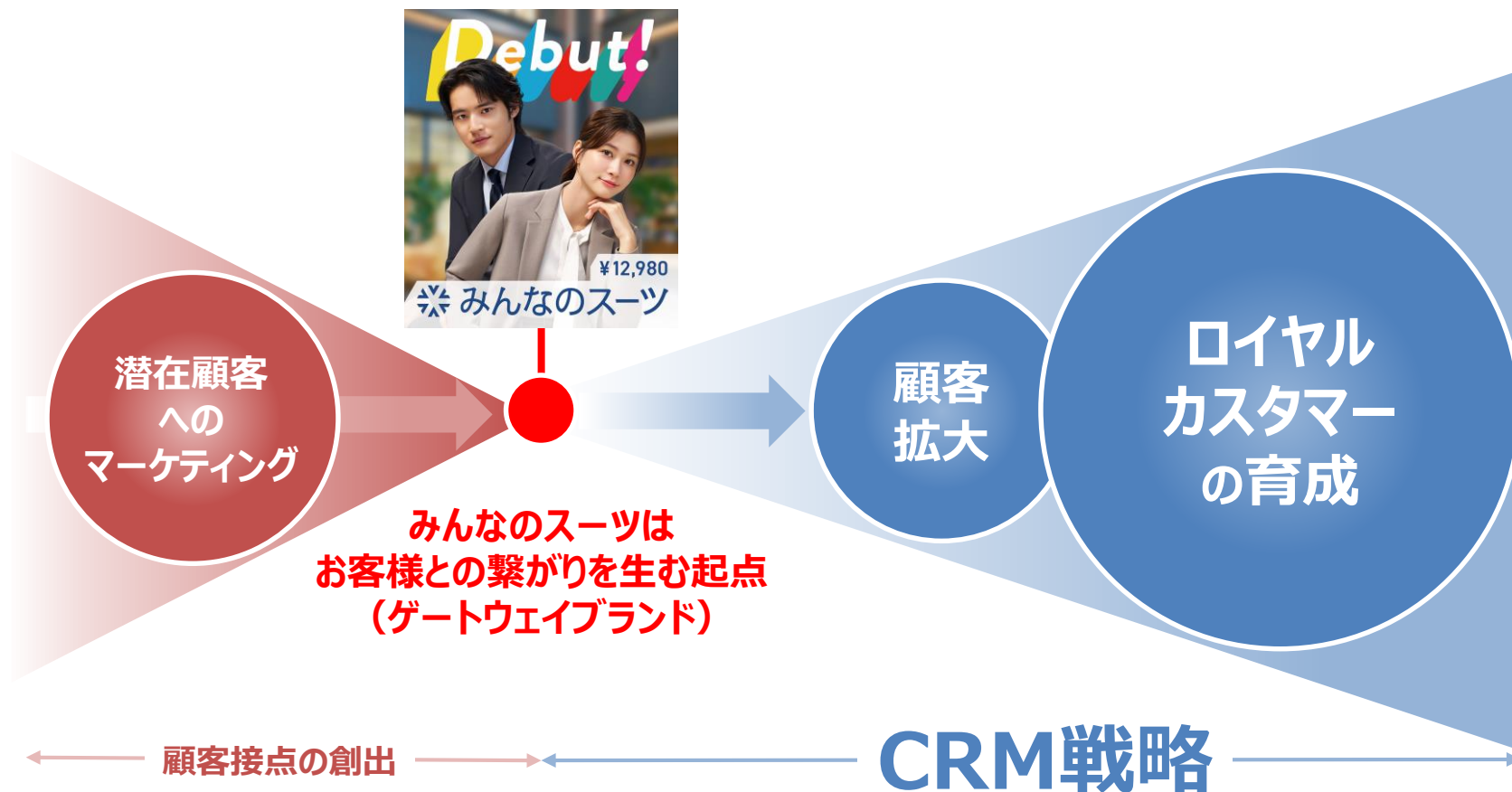
「すべての人に、似合うスーツを。」

「高品質 = 高価格」という常識を覆し、お買い求めいただきやすく、皆さまに共感いただける価格を実現
価格パフォーマンスだけでなく、スーツに求められる「キチンと感」や「楽しさ」も付加された、様々なシーンをサポートできるスーツです



『みんなのスーツ』を起点にマーケティング戦略を展開

当社は『みんなのスーツ』をゲートウェイブランドとして位置づけています
お客様との繋がりを生む起点とし、CRM戦略へと繋げることで、顧客の拡大、ロイヤルカスタマーの育成に繋がっていきます





中計戦略の進捗と今後の課題

既存事業の収益力の維持・向上

オーダー



進捗評価



上期オーダー粗利額
前期比94.7%

- ・BW事業セグメントにおけるオーダー売上高46億円
- ・2Q堅調も1Qの苦戦が影響
- ・上期は前期全店展開により実施したキャンペーンの反動あり
- ・下期は販促強化で足元好調
- ・粗利率は2.3pt改善

EC



進捗評価



上期EC売上
前期比107.0%

- ・猛暑が続いた中、接触冷感商品への需要増
- ・ECモールが好調に推移し自社ECサイトへの流入に貢献
- ・酷暑による外出控えに対し、効果的なキャンペーンを実施

新規出店によるシェア拡大

出店



進捗評価



- ① 上期移転出店を優先
- ② 「アオプラ」出店

- ・上期は新規出店よりも既存店の移転を優先的に実施（上期移転開店5店舗）
- ・10月3日に東京都内に新コンセプト店舗「AO+（アオヤマプラス）」を出店
- ・下期以降ドミナント出店を計画

利益重視経営

在庫圧縮



進捗評価



仕入調整により
計画通り進捗

- ・アイテムにより進捗の差はあるも概ね計画通りに推移
- ・青山業態とスーツスクエア業態での在庫移動を実施
- ・在庫の共通化も並行して実施し在庫適正化に寄与

本部費削減・抑制



進捗評価



コストコントロールにより
販管費抑制

- ・人件費や販促費のコントロールを実施
- ・販促費については上期抑制を掛け、その分を下期に移行
- ・販促効果分析により費用対効果の高い施策へ経費をアロケートし経費効率を高める

2027年3月期を最終年度とする中期経営計画の達成に向けた「5つの基本戦略」を実行するうえで、
「今後取組むべき課題」を“重要な経営課題”と位置づけスピードをもって取組む

柱となる3つの方針

5つの基本戦略



今後取組むべき課題

(1) ブランド戦略の再構築

- ・ブランドのポジショニングの整理
- ・既存ブランドの店舗リロケーション
- ・新コンセプト店舗の出店強化

(2) マーケティングの高度化

- ・CRM戦略の再構築
- ・DXによるデータドリブン経営の推進

(3) グローバル戦略の検討

- ・越境EC・ECモールを活用した販路拡大

(4) 収益構造の見直し

- ・本部費削減に向けた構造改革
- ・資本収益性を意識した経営の推進

(5) 事業ポートフォリオ改革

- ・事業ポートフォリオの再構築
- ・経営リソースの再分配

中期経営計画の達成



TOPICS

2025年10月 新たなお買い物体験を提供する「AO+（アオヤマプラス）」誕生

- ・ Z世代のビジネスパーソン向けに最新のデジタル技術を駆使した新コンセプト店舗「AO+(アオヤマプラス)」を東京都内にオープン
- ・ 「デジタル採寸」「AIスタイル診断」によるサイズやコーディネート提案など、最新のデジタル技術により新しい体験を提案
- ・ 今後、首都圏を中心に新コンセプト店舗の出店を強化
- ・ AO+（アオヤマプラス）は、“服を探す、見つける、購入する。そのすべてを快適に、心地よく”体験していただける店舗を目指す

えらぶを新しく、青山プラス。

AO+
アオプラ



2025年9月 新シリーズ「CHANTOWA」デビュー

- ・「CHANTOWA（ちゃんとは）」が「SUIT SQUARE」にてデビュー
- ・「ちゃんとしたい」というよりは「ちゃんとは、したい」という潜在的なニーズを解決できる商品ラインナップを目指す
- ・アンバサダーには白石麻衣さんを選任し、実際に商品を着用したキービジュアルやCMに出演
- ・長きに渡りビジネスウェアに向き合ってきた私達だからこそ、自信を持って着られる正解の一つを提案していく



オフィスカジュアルって、
どこまで着崩していいかわからない。
この服は、さすがにやりすぎ？
この合わせは大丈夫？
そんなことを考えていると結局選べない自分がいる
仕事で着るものだから
カジュアルでも
ちゃんと、見えるものを選びたい。
だけど、
ちゃんとしたって
わけじゃないんだな、これが。

ちゃんとしたいんじゃなくて
ちゃんとは、してただけ。

ちゃんとは、したい女性のカジュアル
CHANTOWA
SERIES



1. 新経営体制における取組みの進捗状況について
- 2. 資本コストや株価を意識した経営について**
3. 2026年3月期上期実績
4. 2026年3月期通期修正計画
5. グループ事業について

PBRの推移について

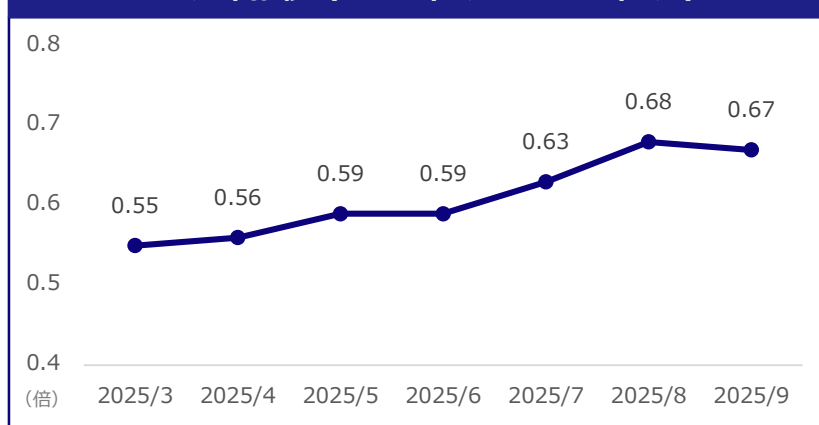
- 2024年11月に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」の開示を実施
- 開示の中では、株主還元の強化に加えて、資本効率の改善、新たな成長戦略の追加策定および抜本的な組織体制の見直しを実施することを公表
- 上記公表に対して、新体制にて順次組織体制の刷新および、追加戦略を策定
- 株価は上昇傾向も直近のPBRは0.67倍と依然1倍を下回っており、PBR1倍以上を目指すうえで、利益成長に加えて、資本収益性の向上および成長戦略を適時ブラッシュアップすることが重要と認識

PBR期末推移（2018年3月期～2025年3月期）



※1株当たり純資産（実績）、株価（終値）は各事業年度末時点を使用

PBR月末推移（2025年3月～2025年9月）



※1株当たり純資産 3月～7月は2025年3月期末（実績）、8月、9月は2025年6月末（実績）
※株価（終値）は各事業月末時点を使用

ROEの推移について

- 2025年3月期のROEは5.3%と前期を下回った
- 在庫圧縮、自己株取得等により、総資産および純資産の圧縮は計画通り進捗
- 引き続き資本収益性の改善に向けた資産圧縮を進めることに加え、当期純利益の計画を達成し、ROEの改善に繋げる

**ROE
(%)**

||

**売上高
当期純利益率
(%)**

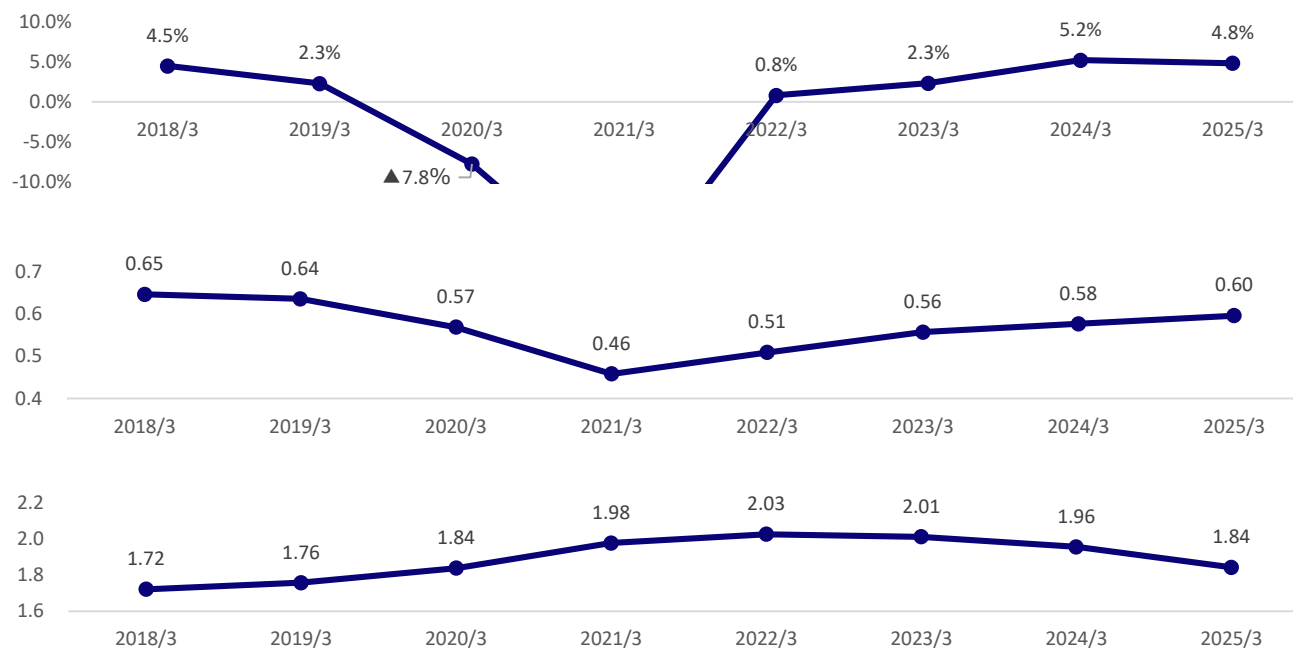
×

**総資産回転率
(回)**

×

**財務レバレッジ
(倍)**

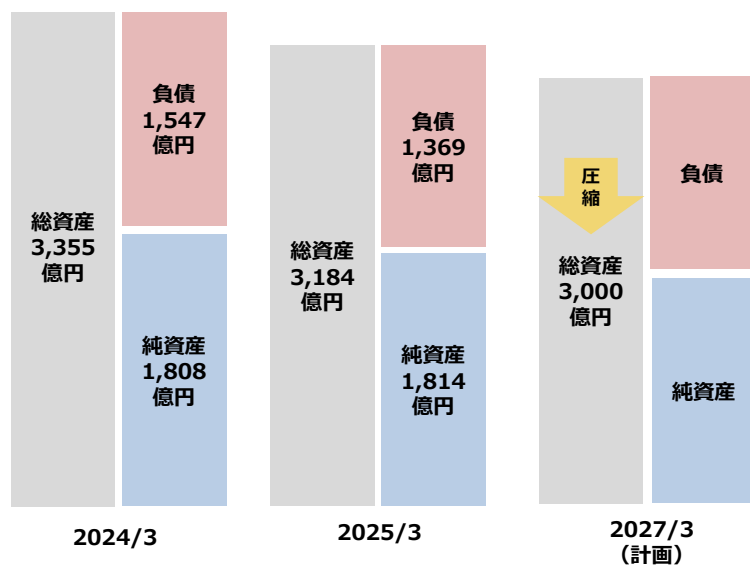
2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
5.0	2.6	▲8.1	▲21.8	0.8	2.6	5.9	5.3



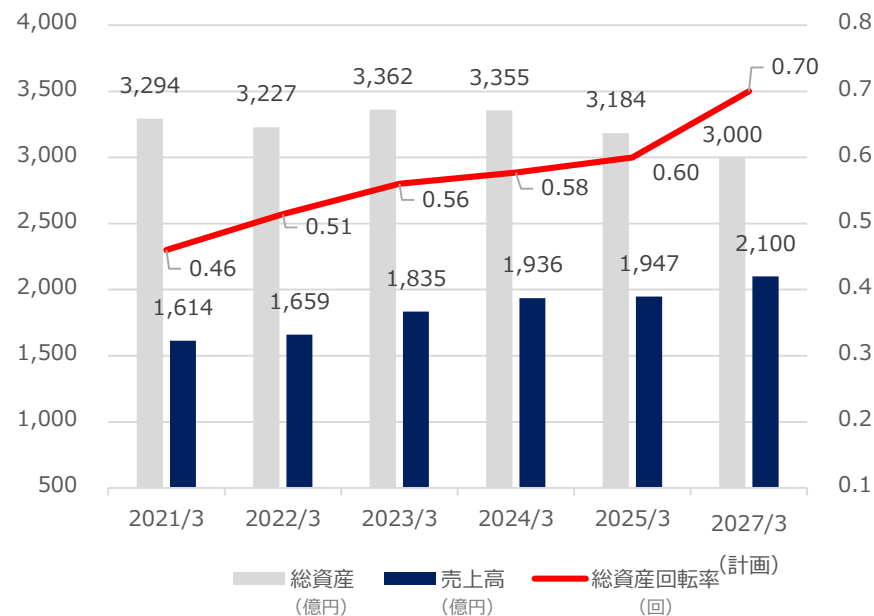
バランスシートの適正化・総資産回転率について

- 2025年3月期の総資産は前期比▲171億円の圧縮
- 総資産3,000億円に向け計画通りに圧縮は進む
- それにより総資産回転率は0.6となり前期比+0.02pt
- 総資産の圧縮に加えて、自己株取得等の施策も含め純資産圧縮をおこない資本収益性の改善に繋げる

バランスシートの適正化



総資産回転率



株式分割について

この度、株主・投資家の皆さまが投資しやすい環境を整えるため、1単位あたりの投資額を引き下げ、当社株式の流動性の向上および投資家層の更なる拡大を図ることを目的に株式分割を実施いたします。これにより、今後の挑戦・成長投資を支持していただく当社のファンを増やしたいと考えています。

2026年3月31日（火）を基準日として、同日最終の株主名簿に記録された株主さまの所有する普通株式1株につき、3株の割合をもって分割いたします。

基準日公告日	2026年3月16日（予定）
基準日	2026年3月31日
効力発生日	2026年4月1日

自己株式の取得について

当社は、2025年3月期から2027年3月期の中期経営計画にて定めております株主還元方針に則り、株主還元の拡充並びに資本効率の向上等を図るため、自己株式の取得を行います。

取得対象株式の種類	当社普通株式
取得し得る株式の総数	140万株（上限） （発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合 2.86%）
株式の取得価額の総額	30億円（上限）
取得期間	2025年11月12日～2026年3月24日
取得方法	東京証券取引所における市場買付

株主還元方針について

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100億円とし実施してまいります。

■ 配当について

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 (2025年5月13日公表)	55円	81円	136円
今回予想		81円	136円
当期実績	55円		
前期実績 (2025年3月期)	30円	104円	134円



1. 新経営体制における取組みの進捗状況について
2. 資本コストや株価を意識した経営について
- 3. 2026年3月期上期実績**
4. 2026年3月期通期修正計画
5. グループ事業について

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」「SUIT SQUARE」など726店舗展開（2025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)を含む
カード事業 (株)青山キャピタル)	AOYAMAカード等のカード発行、管理および会員獲得を行い、ビジネスウェア事業における効率的な販売促進を支援（2025年8月末 有効会員数381万人）
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組む
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 101店舗展開（2025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 255店舗 海外 376店舗 展開（2025年9月末）
フランチャイズ事業 (株)glob)	(株)物語コーポレーションのFCとして「焼肉きんぐ」42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」19店舗、(株)Fast Fitness JapanのFCとして「エニタイムフィットネス」13店舗展開（2025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展開
その他 (株)WTW (株)カスタムライフ	(株)WTW：オリジナル家具・インテリア雑貨・アパレルの販売事業「WTW」7店舗展開（2025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

“営業利益計画達成”

売上高では苦戦も売上総利益率の改善、販管費の効率化により営業利益からの各段階利益で計画達成

単位：億円	前期実績	当期実績	前期比	期初計画比	主な変動要因（期初計画比）
売上高	845	819	▲25	▲29	参照：セグメント別損益状況
売上総利益	423	417	▲6	▲11	カード：+3.0pt 総合リペアサービス：+1.7pt フランチャイジー：+0.4pt
売上総利益率	50.1%	50.9%	+0.8pt	+0.4pt	
販管費	417	416	▲0.6	▲12	単体要因大きい 参照：単体損益状況
営業利益	6	0.7	▲5	+0.7	
経常利益	5	2	▲2	+2	営業外収益+3.4億円 営業外費用+1.2億円
当期純利益	▲6	▲8	▲2	+3	特別損失▲1.1億円

注：単位未満を切り捨てて表示しております

売上高は、フランチャイジー事業、カード事業、雑貨販売事業で増収となるもビジネスウェア事業が苦戦
営業利益は、ビジネスウェア事業の減益が大きかったものの、計画では各事業セグメントにおいて計画並みで着地

単位:億円	前期実績		当期実績		前期比		期初計画比	
事業セグメント	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	533	▲15	501	▲23	▲31	▲8	▲22	▲2
カード	26	11	26	12	+0.8	+1	▲0	+1
印刷・メディア	50	▲1	48	▲1	▲1	+0	▲3	▲0
雑貨販売	76	1	77	0.9	+0.7	▲1	▲0	▲0
総合リペアサービス	71	0.3	70	1	▲0	+1	▲0	+1
フランチャイジー	76	5	83	5	+6	+0	+1	+1
不動産	23	5	22	5	▲0	▲0	+0	+0
その他	5	▲1	5	▲0	▲0	+1	▲0	▲0
調整額	▲18	0	▲17	0	+1	+0	▲4	▲0
合計	845	6	819	0.7	▲25	▲5	▲29	0.7

注：単位未満を切り捨てて表示しております

単位：億円	前期実績	当期実績	前期比	期初計画比	主な変動要因（期初計画比）
売上高	521	490	▲30	▲20	既存店売上高前期比96.2%
売上総利益（率）	285(54.9%)	273(55.7%)	▲12(+0.8pt)	▲11(▲0.1pt)	セール期における値引き販売抑制
販管費	299	295	▲3	▲8	(管) 水道光熱費▲1.7億円 (管) システム管理費▲1.2億円 (物) 減価償却費▲2.0億円
人件費	114	115	+1	+0	
販売費	45	44	▲1	▲0	
一般管理費	52	54	+1	▲6	
物件費	86	81	▲5	▲2	
営業利益	▲13	▲22	▲8	▲3	
経常利益	▲3	▲3	+0	▲1	
当期純利益	▲6	▲5	+0.7	+0.3	

注：単位未満を切り捨てて表示しております



1. 新経営体制における取組みの進捗状況について
2. 資本コストや株価を意識した経営について
3. 2026年3月期上期実績
- 4. 2026年3月期通期修正計画**
5. グループ事業について

“営業利益以下の各段階利益においては期初計画を維持”

売上高計画は下方修正も、売上総利益率の改善と販管費の効率化に努めることで利益計画を維持

単位：億円	修正 計画	前期 実績	前期比		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	1,970	1,957	+12	100.7	1,998	▲28	98.6	参照：セグメント別損益(修正)計画
売上総利益	1,036	1,005	+30	103.0	1,045	▲9	99.1	単体の下期売上総利益率+0.3pt (通期で+0.2pt)
売上総利益率	52.6%	51.4%	+1.2pt	—	52.3%	+0.3pt	—	
販管費	896	880	+15	101.8	905	▲9	99.0	単体：人件費+0.9億円 販売費+2.8億円 一般管理費▲5.2億円 物件費▲3.5億円
営業利益	140	125	+14	111.3	140	±0	100.0	参照：セグメント別損益(修正)計画
経常利益	140	126	+13	110.9	140	±0	100.0	
当期純利益	95	93	+1	101.1	95	±0	100.0	

注：単位未満を切り捨てて表示しております

総合リペアサービス事業、フランチャイズ事業にて、営業利益は期初計画を上方修正

ビジネスウェア事業においては、価格戦略の見直しと仕入れコストの最適化により利益率改善を見込む

事業セグメント	修正計画		前期比		(%)		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	1,318	91	▲13	+7	99.0	108.7	▲17	±0	98.7	100.0
カード	53	20	+0	+0	100.7	101.1	▲1	±0	98.1	100.0
印刷・メディア	110	1	+0	+2	100.4	—	▲4	±0	96.5	100.0
雑貨販売	153	1	+1	+0	101.2	106.0	±0	+0	100.0	150.0
総合リペアサービス	145	3	+3	+1	102.6	186.0	±0	+2	100.0	300.0
フランチャイズ	174	12	+11	+0	107.3	107.3	+1	+1	100.6	109.1
不動産	45	11	▲0	▲0	98.7	97.2	±0	±0	100.0	100.0
その他	10	▲1	▲1	+1	90.0	—	▲3	▲1	76.9	—
調整額	▲38	2	+9	+0	—	154.0	▲4	▲2	—	—
合計	1,970	140	+12	+14	100.7	111.3	▲28	±0	98.6	100.0

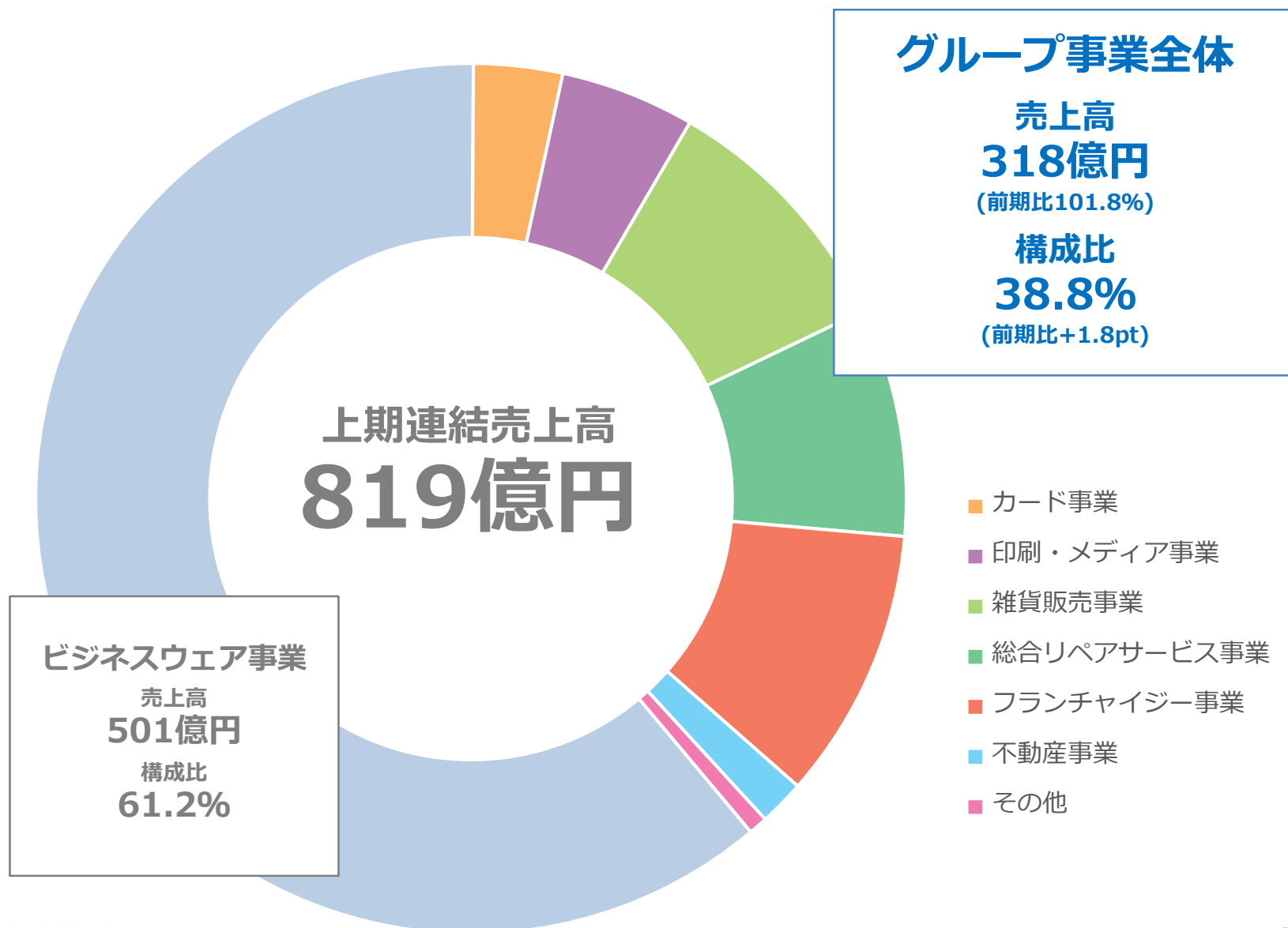
注：単位未満を切り捨てて表示しております

単位：億円		修正計画	前期実績	前期比	期初計画	期初計画比
売上高		1,294	1,310	▲16	1,307	▲13
売上総利益（率）		740（57.2%）	726（55.4%）	+13（1.8pt）	745（57.0%）	▲5（+0.2pt）
販管費	販管費	646	637	+8	651	▲5
	人件費	241	232	+9	240	+0
	販売費	129	130	▲0	126	+2
	一般管理費	112	105	+6	117	▲5
	物件費	162	170	▲7	166	▲3
営業利益		94	88	+5	94	±0
経常利益		112	98	+13	112	±0
当期純利益		85	84	+0.4	85	±0

注：単位未満を切り捨てて表示しております



1. 新経営体制における取組みの進捗状況について
2. 資本コストや株価を意識した経営について
3. 2026年3月期上期実績
4. 2026年3月期通期修正計画
5. **グループ事業について**

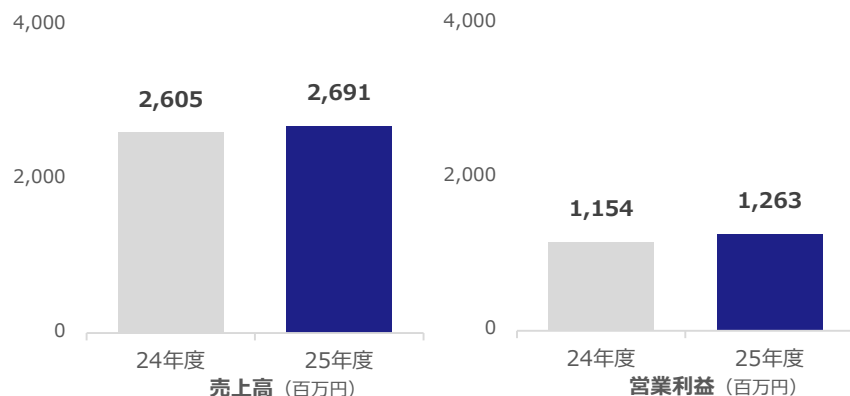


カード事業 (青山キャピタル)



AOYAMA CARD

【増収増益】売上高26.9億円 営業利益12.6億円
前期比+0.8億円 前期比+1.0億円



【上期実績】

- 青山カード有効会員381万人(前期比▲6万人)
- キャンペーン効果及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
- ショッピング利用の増加に伴い加盟店手数料収入が増加

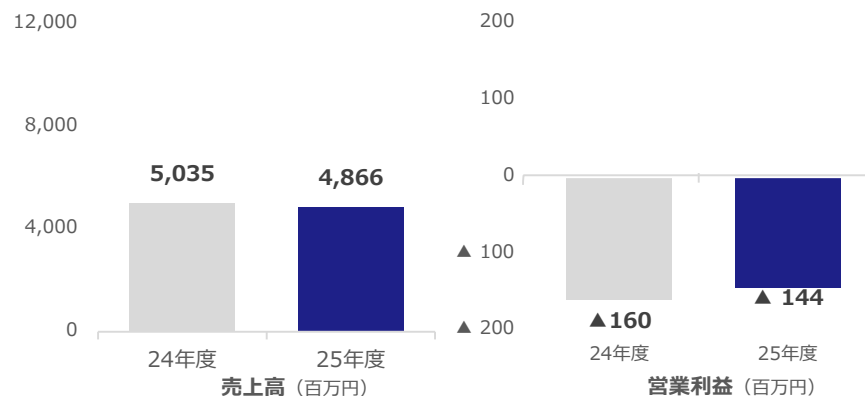
【下期取組】

- キャンペーン実施による会員獲得の強化
- ポイント施策の実施によるショッピング利用の拡大
- AOYAMAPay利用促進によるショッピング取扱高の増加

印刷・メディア事業 (アスコン)

ascon

【減収赤字】売上高48.6億円 営業利益▲1.4億円
前期比▲1.6億円 前期比+0.1億円



【上期実績】

- 印刷・DM関連の既存取引先の受注減等により減収
- 海外タクシーサイネージや学校向け端末の保守費用等の売上が伸長

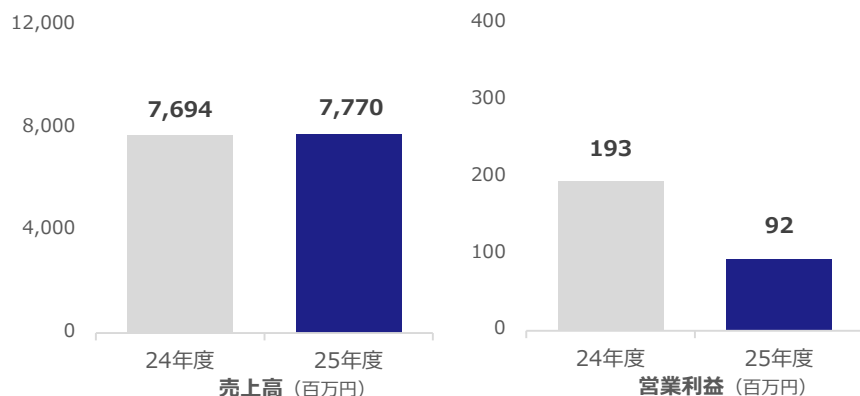
【下期取組】

- チラシの販売価格戦略の見直し
- デジタル販促物等の商品拡販
- タクシー関連売上の拡充や学校向け端末の販路拡大
- 製品開発の強化や新規事業の開拓

雑貨販売事業 (青五)



【増収減益】売上高77.7億円 営業利益0.9億円
前期比+0.7億円 前期比▲1.0億円



【上期実績】

- 店舗改装による既存店の活性化、THREEPPY業態の導入、商品発注精度の向上等により客単価が向上
- 人材育成強化やパートナー主導店舗推進により収益性が向上したものの店舗改装による一時的なコスト増加により減益

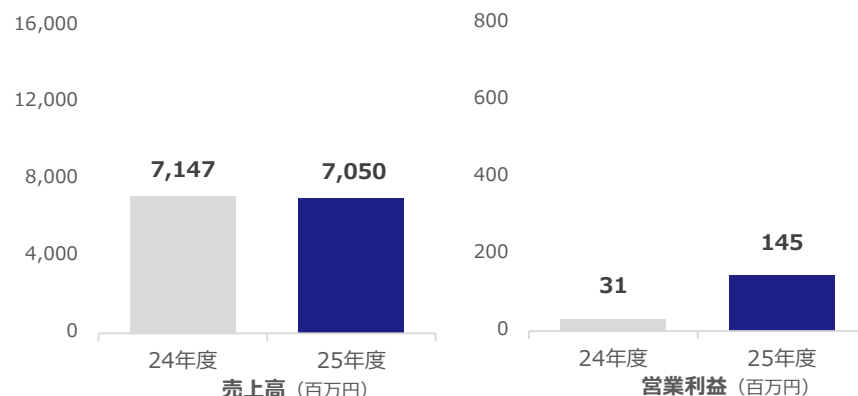
【下期取組】

- 高額商品等のSKU拡充により客単価UPを図る
- 人材育成の強化やパートナー主導店舗の拡大等による低コスト運営の推進

総合リペアサービス事業 (Minit Asia Pacific)



【減収増益】売上高70.5億円 営業利益1.4億円
前期比▲0.9億円 前期比+1.1億円



【上期実績】

- 日本事業：靴修理の市場縮小に対応したセールスミックスの最適化（カスタマー交換や傘修理等の強化）採算性を重視した店舗戦略とコスト構造の最適化
- 海外事業：新サービス開発、店舗コスト削減によるAUSの好調

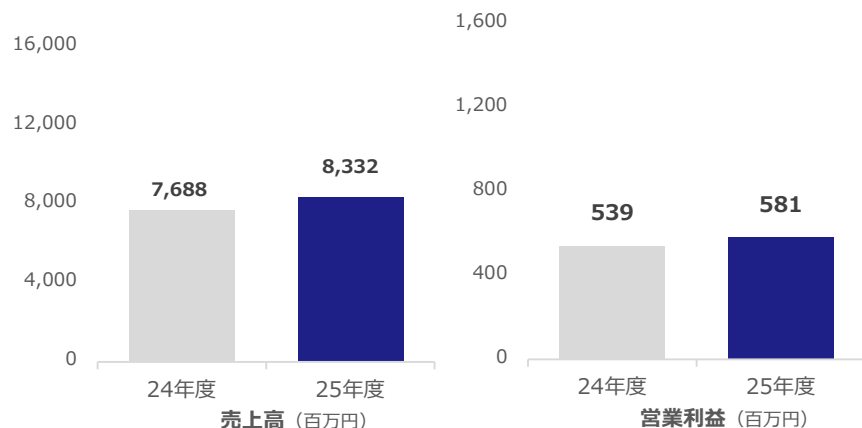
【下期取組】

- 日本事業：価格改定、出店戦略の見直し、経費削減、赤字店の立て直し等による利益構造の改善
- 海外事業：直営店のFC化推進、新サービス開発、既存不振店の立て直し等による利益構造の改善

フランチャイズ事業 (glob)



【増収増益】売上高83.3億円 営業利益5.8億円
 前期比+6.4億円 前期比+0.4億円



【上期実績】創業来最高業績

- 全事業で増収、黒字
- ・ フードサービス：メディア露出増加により売上好調を維持
- ・ リユース：店舗改装、新規出店により売上が伸長
- ・ ウェルネス：販促効果により新規会員が増加

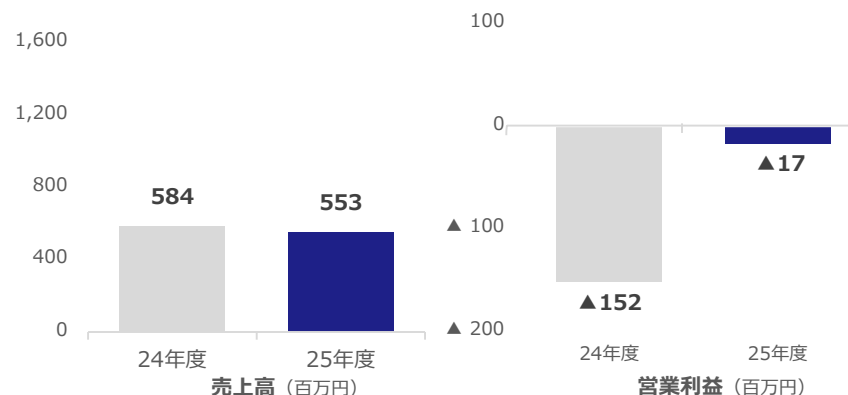
【下期取組】

- 新業態(PISOLA・WECLE)の出店を計画
- 既存業態の出店を計画
- 出店に伴う人員確保及び人材育成の強化

その他 (WTW・カスタムライフ)



【減収赤字】売上高5.5億円 営業利益▲0.1億円
 前期比▲0.3億円 前期比+1.3億円



【上期実績】

- 《WTW》
- 店舗・ECともに売上減収
- 《カスタムライフ》
- メディア事業復調も、HomeWine事業は継続赤字

【下期取組】

- 《WTW》
- 店舗及びECにおける販売促進の徹底
- 《カスタムライフ》
- AIを活用した既存メディア事業の効率化
- 新規事業(CMS事業)の顧客獲得強化



参考資料

- ・経営とサステナビリティの統合を進め、中期経営計画と一体となったサステナビリティ活動の推進に繋げるため、マテリアリティ（重要課題）を見直し
- ・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

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
への取り組み**

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**

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
及びガバナンスの
高度化**

本年上期実績TOPICS

再生可能エネルギー導入率

16.9%

（2025年9月末時点）

【TOPICS】

- ・温室効果ガス排出量削減の取り組み
 - ▶ 連結Scope3を初めて算定開示
- ・再生可能エネルギー導入拠点を拡大
 - ▶ 75拠点から101拠点へ
- ・森林保全活動の推進
 - ▶ 「AOYAMAの森」2つ目の新地区へ植樹

女性管理職比率

12.2%

男性育児休業取得率

90.9%

（2025年9月末時点）

【TOPICS】

- ・健康経営方針を策定、開示
- ・従業員エンゲージメント調査結果を初開示
- ・障がい者雇用の促進
 - ▶ 「青山ストーリー」の特例子会社認定

Sedex登録工場数

30工場

Sedex登録工場を通じた

調達数割合 **30.9%**

調達額割合 **55.4%**

（2025年9月末時点）

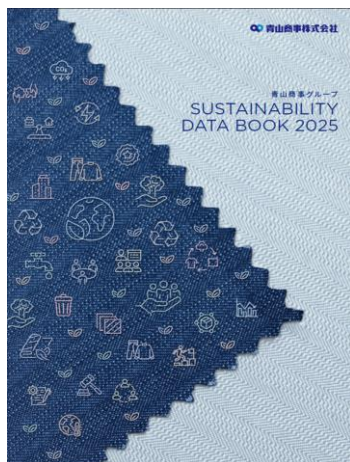
【TOPICS】

- ・人権デューデリジェンスへの対応強化
 - ▶ 2拠点目の人権インパクトアセスメント結果開示（inカンボジア）
- ・事業継続方針を策定、開示
- ・社外通報窓口（BCP）の新設

サステナビリティデータブック2025 TOPICS

2022年度から毎年開示しているESG投資に関心の高い
ステークホルダーに向けたファクトブックを更新

【新社長のTOPメッセージ】



私たちは、ビジネスウェアと様々なサービスを通して、
持続可能な社会の実現に貢献します

いつも青山商事グループをご愛顧いただき、ありがとうございます。
当社グループは、「より良い世界をより良い洋服の着用を通じて実現する」の事業理念のもと、紳士服専門店をスタートし、現在では店舗
展開の多いファッションサービスを提供しています。今後も、自分
らしさを表現し、モチベーションを高める、とても大切な洋服があるに
違いないと信じています。



一方で、ファッション業界は、最先端の技術革新などによる環境負
荷への影響が非常に大きい分野です。私たちの経営方針の一つは、環境
に配慮した素材・製造過程で多くの労力を投入し、生産多量に配慮し
た洋服の提供から、その責任の一環を担い、課題に挑戦に向き合う
姿勢にあります。

これまでの経営では、2024年度にサステナビリティを確定し、経営
にサステナビリティの統合を進めています。具体的には「買わない服
をつくらう」をテーマとし、お客さまから洋服の着用を促し、リサイクル
サービスとして着た服を回収して再利用することや、廃棄に配慮した服
の提供へ寄与する取り組みの推進など、環境負荷への活動に取り組
んでいます。また、「ビジネス」人種に特化した洋服の提供に資する
グループウェアの提供を促進し、環境に配慮した洋服の提供。その結
果をともに実現する生産拠点の従業員が対象に環境インセンティブア
ワードによる人権尊重も行っていきます。

私たちは、企業の成長とともに社会の発展に向けて人財への投資を
行っていますが、サステナビリティの観点から人財であると考えてい
ます。従業員が働きがいを感じ、生き生きと活躍できる環境をつくるこ
とで、課題に打ち向ける人財の力を発揮し、社会の発展に貢献してい
ければ成長は実現していきます。

今後も私たちは、環境・社会課題の認識と解決のために、ビジネス
ウェアと様々なサービスを通して、持続可能な社会の実現に貢献して
まいります。

代表取締役社長 遠藤泰三

【従業員エンゲージメント 調査結果の初開示】

1. 実施期間 2025年6月9日～6月27日
2. 対象者 全従業員1,825名(パートナークラス、派遣者含む)
3. 回答率 4.87% (回答率53.7%)
4. 期間数 38問
- (1) 21質問:エンゲージメント21質問 (内)ビジネスコンサランタン
- (2) 11質問:eNPS (青山商事 各部門)

エンゲージメント21質問 (平均値)	実績	過去平均値
エンゲージメント21質問 (平均値)	4.95	4.73*

※前回のエンゲージメント21質問の平均値
(7月10日～7月24日まで実施している(肯定)と認知している(状態))

エンゲージメント21質問 (平均値)	実績	過去平均値
エンゲージメント21質問 (平均値)	4.95	4.73*

(1) 21質問:エンゲージメント21質問 (内)ビジネスコンサランタン

エンゲージメント21質問 (平均値)	実績	過去平均値
エンゲージメント21質問 (平均値)	4.95	4.73*

(2) eNPS (青山商事 各部門)

eNPS	実績
eNPS	58.42

(従業員が)あなた、自分の会社を友人や家族に勧められますか? (0の間に-10点で
回答、-10点を最も悪く、10点を最も良く) (肯定)と認知している(状態)

部門	実績	過去平均値
総務部	62.57	58.42
営業部	28.83	11.45
生産部	11.45	11.45

※過去平均値は2024年7月10日～7月24日まで実施している(肯定)と認知している(状態)

※過去平均値は2024年7月10日～7月24日まで実施している(肯定)と認知している(状態)

【連結Scope3の初算定】

温室効果ガス排出量 - Scope3 (マーケット基準)

	2020	2021	2022	2023	2024
青山商事 排出量	381,596	358,807	445,696	434,321	488,066
青山商事 グループ 排出量	343,233	319,678	406,416	391,474	453,273
1 購入した物品・サービス	9,173	9,106	8,916	10,752	6,780
2 資本財	8,420	7,666	7,221	7,122	7,065
3 燃料・エネルギー関連活動 (Scope2,2a%)	12,620	15,862	16,366	7,530	8,429
4 輸送・配送(上流)	2,739	2,297	2,200	921	929
5 事業から出る廃棄物	500	295	420	368	52
6 出張	1,307	1,434	884	430	382
7 従業員の通勤	—	—	—	—	1,995
8 リース資産(上流)	—	—	—	—	95
9 輸送・配送(下流)	—	—	—	—	—
10 販売した製品の加工	—	—	—	—	—
11 販売した製品の使用	—	—	—	—	60,007
12 販売した製品の廃棄	3,603	2,469	3,768	2,003	1,949
13 リース資産(下流)	—	—	—	13,721	9,207
14 フランチャイズ	—	—	—	—	1,050
15 投資	—	—	—	—	1,572

※ 2020年度より、固定資産の売却・処分を拡大した。

※ 2024年度より当社グループで算定。

※ 当社の事業活動におけるScope3の排出量は、グリーンランドの値による。

社外からの評価

【ESGインデックスへの組み入れ】

初 ✓ MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

初 ✓ FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom
Japan Index

✓ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

✓ Somo Sustainability Index



Somo Sustainability Index

【認定・評価】

初 ✓ MSCI ESG Ratings



初 ✓ CDPサプライヤー・
エンゲージメント・リーダー



上期実績

(単位：店)

セグメント	2025年3月末店舗数	出店数	退店数	2025年9月末店舗数	前年同期増減
ビジネスウェア事業	767	1	14	754	▲19
雑貨販売事業	101	0	0	101	±0
総合リペアサービス事業	631	9	9	631	+9
フランチャイズ事業	85	2	0	87	+6
その他	8	0	1	7	±0
合計	1,592	12	24	1,580	▲4

下期修正計画

(単位：店)

セグメント	2025年9月末店舗数	出店数	退店数	2026年3月末店舗数	前年同期増減 見込
ビジネスウェア事業	754	3	8	749	▲18
雑貨販売事業	101	0	1	100	▲1
総合リペアサービス事業	631	8	5	634	+3
フランチャイズ事業	87	5	0	92	+7
その他	7	0	0	7	▲1
合計	1,580	16	14	1,582	▲10

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



参考データ

(単位：百万円)

	2025年3月期 上期		2026年3月期 上期				
	実績	売上比(%)	実績	売上比(%)	前期比(%)	期初計画	期初計画比
売 上 高	84,504	100.0	81,973	100.0	97.0	84,900	▲ 2,926
ビジネスウェア事業	53,335	—	50,180	—	94.1	52,400	▲ 2,219
カード事業	2,605	—	2,691	—	103.3	2,700	▲ 8
印刷・メディア事業	5,035	—	4,866	—	96.6	5,200	▲ 333
雑貨販売事業	7,694	—	7,770	—	101.0	7,800	▲ 29
総合リペアサービス事業	7,147	—	7,050	—	98.6	7,100	▲ 49
フランチャイズ事業	7,688	—	8,332	—	108.4	8,200	132
不動産事業	2,309	—	2,249	—	97.4	2,200	49
その他	584	—	553	—	94.8	600	▲ 46
調整額	▲ 1,896	—	▲ 1,722	—	—	▲ 1,300	▲ 422
売上総利益	42,360	50.1	41,723	50.9	0.8Pt	42,900	▲ 1,176
販売費及び一般管理費	41,714	49.4	41,646	50.8	99.8	42,900	▲ 1,253
営業利益	646	0.8	77	0.1	12.0	0	77
経常利益	518	0.6	297	0.4	57.3	0	297
中間純利益	▲ 630	▲ 0.7	▲ 856	▲ 1.0	—	▲ 1,200	343
1株当たり中間純利益	▲12円65銭	—	▲17円65銭	—	—	▲24円72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. 「前期比」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)

	2025年3月期 通期		2026年3月期 通期				
	実績	売上比(%)	計画	売上比(%)	前期比(%)	期初計画	期初計画比
売 上 高	195,714	100.0	197,000	100.0	100.7	199,800	▲ 2,800
ビジネスウェア事業	133,109	—	131,800	—	99.0	133,500	▲ 1,700
カード事業	5,265	—	5,300	—	100.7	5,400	▲ 100
印刷・メディア事業	10,956	—	11,000	—	100.4	11,400	▲ 400
雑貨販売事業	15,113	—	15,300	—	101.2	15,300	—
総合リペアサービス事業	14,130	—	14,500	—	102.6	14,500	—
フランチャイズ事業	16,214	—	17,400	—	107.3	17,300	100
不動産事業	4,560	—	4,500	—	98.7	4,500	—
その他	1,110	—	1,000	—	90.0	1,300	▲ 300
調整額	▲ 4,746	—	▲ 3,800	—	—	▲ 3,400	▲ 400
売上総利益	100,586	51.4	103,600	52.6	1.2Pt	104,500	▲ 900
販売費及び一般管理費	88,013	45.0	89,600	45.5	101.8	90,500	▲ 900
営業利益	12,573	6.4	14,000	7.1	111.3	14,000	—
経常利益	12,628	6.5	14,000	7.1	110.9	14,000	—
当期純利益	9,397	4.8	9,500	4.8	101.1	9,500	—
1株当たり当期純利益	190円32銭	—	195円64銭	—	—	195円73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. 「前期比」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。

(単位：百万円)

	2025年3月期 上期		2026年3月期 上期				
	実績	売上比(%)	実績	売上比(%)	前期比(%)	期初計画	期初計画比
売 上 高	52,107	100.0	49,018	100.0	94.1	51,100	▲ 2,081
売 上 総 利 益	28,596	54.9	27,317	55.7	0.8Pt	28,500	▲ 1,182
販売費及び一般管理費	29,923	57.4	29,541	60.3	98.7	30,400	▲ 858
営 業 利 益	▲ 1,326	▲ 2.5	▲ 2,224	▲ 4.5	—	▲ 1,900	▲ 324
営 業 外 収 益	1,151	2.2	2,028	4.1	176.2	1,850	178
営 業 外 費 用	206	0.4	167	0.3	80.8	150	17
経 常 利 益	▲ 382	▲ 0.7	▲ 363	▲ 0.7	—	▲ 200	▲ 163
特 別 利 益	21	0.0	—	—	—	—	—
特 別 損 失	312	0.6	164	0.3	52.7	250	▲ 85
中 間 純 利 益	▲ 636	▲ 1.2	▲ 563	▲ 1.2	—	▲ 600	36
1株当たり中間純利益	▲12円76銭	—	▲11円61銭	—	—	▲12円36銭	—

(注) 1. 「前期比」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。

(単位：百万円)

	2025年3月期 通期		2026年3月期 通期				
	実績	売上比(%)	計画	売上比(%)	前期比(%)	期初計画	期初計画比
売 上 高	131,015	100.0	129,400	100.0	98.8	130,700	▲ 1,300
売 上 総 利 益	72,624	55.4	74,000	57.2	1.8Pt	74,500	▲ 500
販売費及び一般管理費	63,797	48.7	64,600	49.9	101.3	65,100	▲ 500
営 業 利 益	8,826	6.7	9,400	7.3	106.5	9,400	—
営 業 外 収 益	1,443	1.1	2,140	1.7	148.2	2,100	40
営 業 外 費 用	427	0.3	340	0.3	79.5	300	40
経 常 利 益	9,842	7.5	11,200	8.7	113.8	11,200	—
特 別 利 益	1,344	1.0	—	—	—	—	—
特 別 損 失	1,286	1.0	1,000	0.8	77.7	950	50
当 期 純 利 益	8,452	6.5	8,500	6.6	100.6	8,500	—
1株当たり当期純利益	171円18銭	—	175円05銭	—	—	175円12銭	—

(注) 1. 「前期比」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。

【上期】

(単位：百万円)

	2025年3月期 上期		2026年3月期 上期				
	実績	売上比(%)	実績	売上比(%)	前期比(%)	期初計画	期初計画比
人件費	11,418	21.9	11,540	23.5	101.1	11,460	80
販売費	4,559	8.7	4,404	9.0	96.6	4,450	▲ 45
広告宣伝費	2,552	4.9	2,540	5.2	99.5	2,520	20
一般管理費	5,282	10.1	5,444	11.1	103.1	6,120	▲ 675
水道光熱費	1,411	2.7	1,308	2.7	92.7	1,480	▲ 171
システム管理・NET管理費	1,197	2.3	1,387	2.8	115.9	1,510	▲ 122
物件費	8,663	16.6	8,151	16.6	94.1	8,370	▲ 218
賃借料	7,120	13.7	6,816	13.9	95.7	6,830	▲ 13
減価償却費	1,150	2.2	946	1.9	82.3	1,150	▲ 203
合計	29,923	57.4	29,541	60.3	98.7	30,400	▲ 858

【通期】

	2025年3月期 通期		2026年3月期 通期				
	実績	売上比(%)	計画	売上比(%)	前期比(%)	期初計画	期初計画比
人件費	23,234	17.7	24,170	18.7	104.0	24,080	90
販売費	13,027	9.9	12,940	10.0	99.3	12,660	280
広告宣伝費	8,409	6.4	8,710	6.7	103.6	8,070	640
一般管理費	10,505	8.0	11,200	8.7	106.6	11,720	▲ 520
水道光熱費	2,867	2.2	2,750	2.1	95.9	3,020	▲ 270
システム管理・NET管理費	2,455	1.9	3,030	2.3	123.4	3,030	—
物件費	17,030	13.0	16,290	12.6	95.7	16,640	▲ 350
賃借料	14,120	10.8	13,440	10.4	95.2	13,510	▲ 70
減価償却費	2,130	1.6	2,080	1.6	97.7	2,350	▲ 270
合計	63,797	48.7	64,600	49.9	101.3	65,100	▲ 500

(単位：百万円)

	2025年3月期		2026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	1,113	1,269	1,817	2,000
デリバティブ評価益	—	—	—	—
為 替 差 益	—	22	7	10
そ の 他	37	151	203	130
営 業 外 収 益 計	1,151	1,443	2,028	2,140
支 払 利 息	122	270	155	300
デリバティブ評価損	64	—	—	—
貸倒引当金繰入額	—	65	—	—
為 替 差 損	1	—	—	—
そ の 他	18	91	11	40
営 業 外 費 用 計	206	427	167	340
営 業 外 収 支	944	1,016	1,861	1,800
(金 融 収 支)	(991)	(999)	(1,661)	(1,700)

	2024年3月期 上期	2025年3月期 上期	2026年3月期 上期
期 末 従 業 員	2,760 人	2,892 人	2,930 人
期末臨時従業員	1,556 人	1,559 人	1,457 人
合 計	4,316 人	4,451 人	4,387 人

平 均 稼 動 人 員 (内 臨 時 従 業 員)	4,421 人 (1,614 人)	4,360 人 (1,443 人)	4,504 人 (1,521 人)
一 人 当 たり 売 上	11,144 千円	11,155 千円	9,919 千円
平 均 稼 動 売 場 面 積	467,140 m ²	461,751 m ²	452,997 m ²
1 m ² 当 たり 売 上	105 千円	105 千円	98 千円
平 均 稼 動 店 舗 数	745 店	740 店	730 店
1 店 当 たり 売 上	66,135 千円	65,728 千円	61,200 千円
1 m ² 当 たり 期 末 在 庫 高	89 千円	92 千円	89 千円
1 店 当 たり 期 末 在 庫 高	55,755 千円	57,631 千円	55,461 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。

(単位：百万円)

		2025年3月期 上期		2026年3月期 上期		前期比	
		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	12,210	24.5	11,123	23.8	▲ 1,087	91.1
	ジャケット	2,024	4.1	1,907	4.1	▲ 116	94.2
	スラックス	3,059	6.1	2,713	5.8	▲ 345	88.7
	コート	72	0.2	92	0.2	19	127.3
	フォーマル	8,115	16.3	7,898	16.9	▲ 216	97.3
	ベスト	319	0.6	295	0.6	▲ 24	92.5
	小 計	25,800	51.8	24,030	51.4	▲ 1,769	93.1
軽 衣 料	シャツ・洋品類	9,343	18.7	8,452	18.1	▲ 890	90.5
	カジュアル類	1,382	2.8	1,668	3.5	286	120.7
	その他商品	3,986	8.0	3,836	8.2	▲ 149	96.3
	小 計	14,711	29.5	13,958	29.8	▲ 753	94.9
レディース類		7,897	15.9	7,531	16.1	▲ 365	95.4
補正加工賃		1,388	2.8	1,248	2.7	▲ 140	89.9
合 計		49,798	100.0	46,768	100.0	▲ 3,029	93.9

(注) 1. 「その他商品」は、靴・肌着・雑貨等であります。

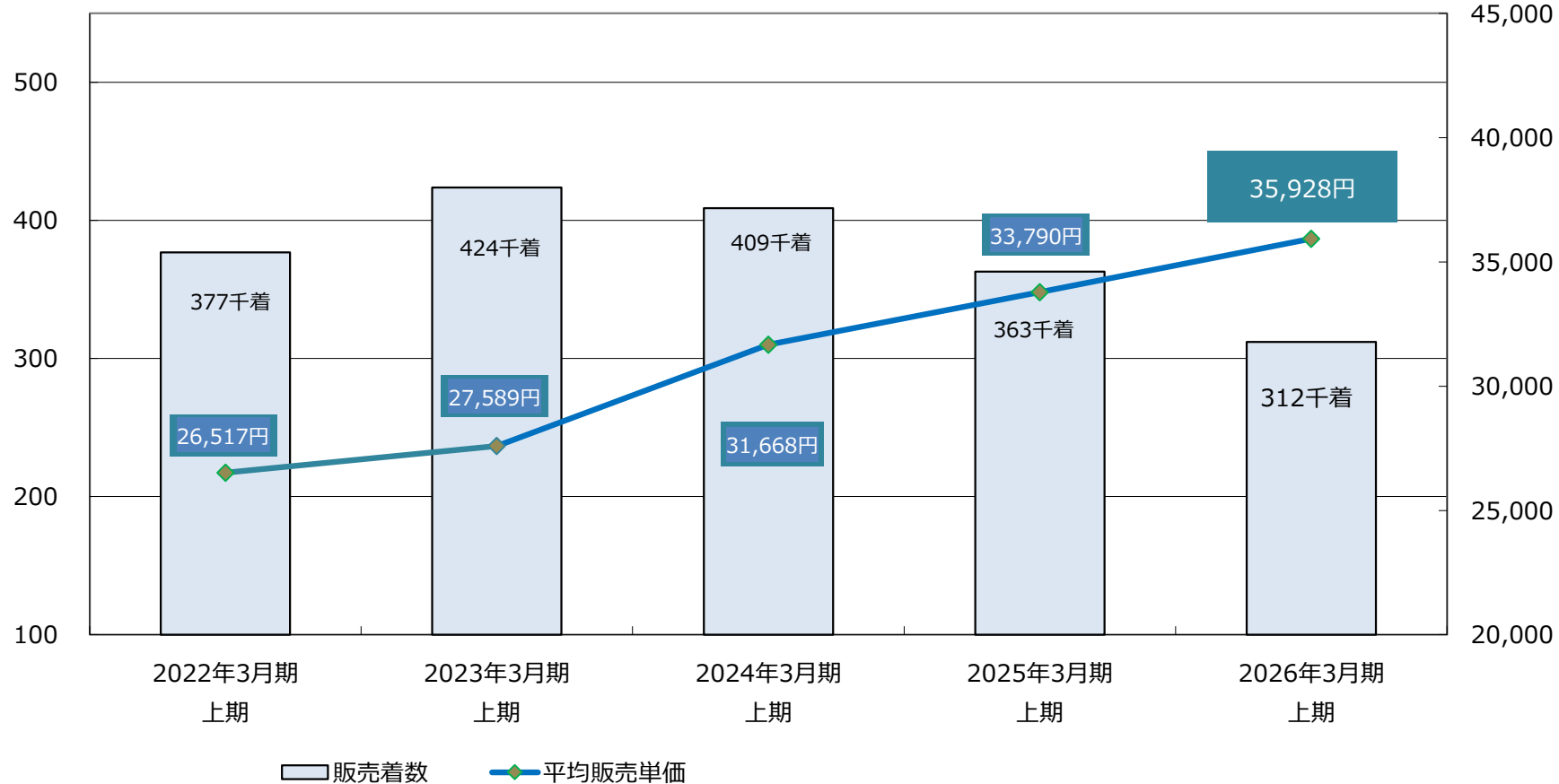
2. 「レディース類」には、レディーススーツやレディースフォーマル、レディース洋品類、パンプス等が含まれております。

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)

	2023年 (1月～8月)	2024年 (1月～8月)	2025年 (1月～8月)	数量 前期比 (%)	国別構成比 前期比 (Pt)	単価 (円)	単価 前期比 (%)
中 国	1,286	1,121	862	76.9	▲ 2.2	12,244	96.7
ベ ト ナ ム	475	434	392	90.5	1.2	10,010	100.8
ミ ャ ン マ ー	702	656	599	91.4	2.1	6,404	95.5
イ ン ド ネ シ ア	738	641	459	71.7	▲ 2.5	8,863	104.2
イ タ リ ア	17	16	13	83.1	0.0	140,385	118.2
そ の 他	633	530	476	89.8	1.4	7,775	91.7
計	3,851	3,398	2,801	82.4	—	9,964	97.4
単 価 (円)	9,281	10,228	9,964	—	—	—	—
平 均 \$ / 円 (円)	138.3	152.7	147.6	—	—	—	—

※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/>