

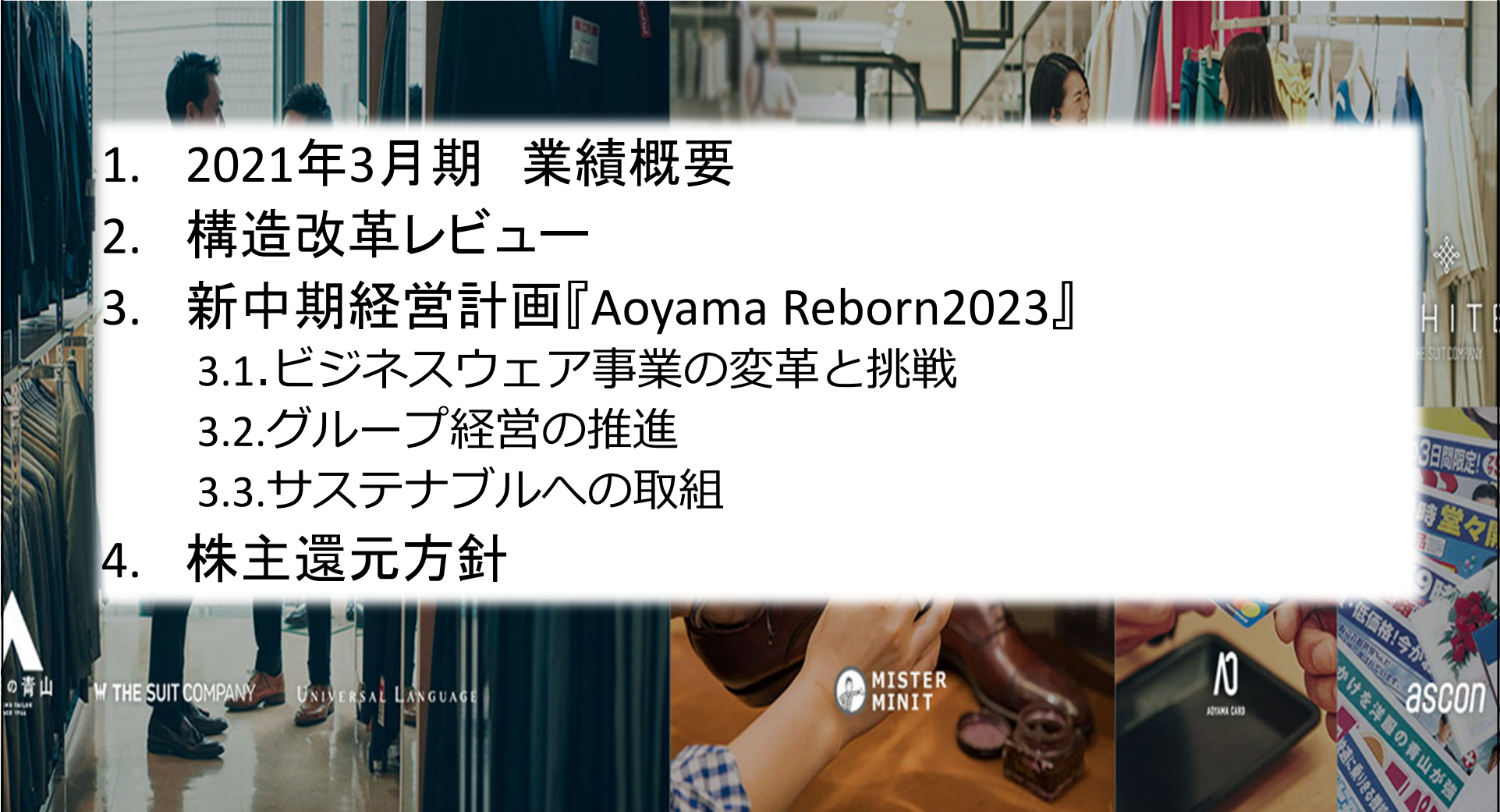


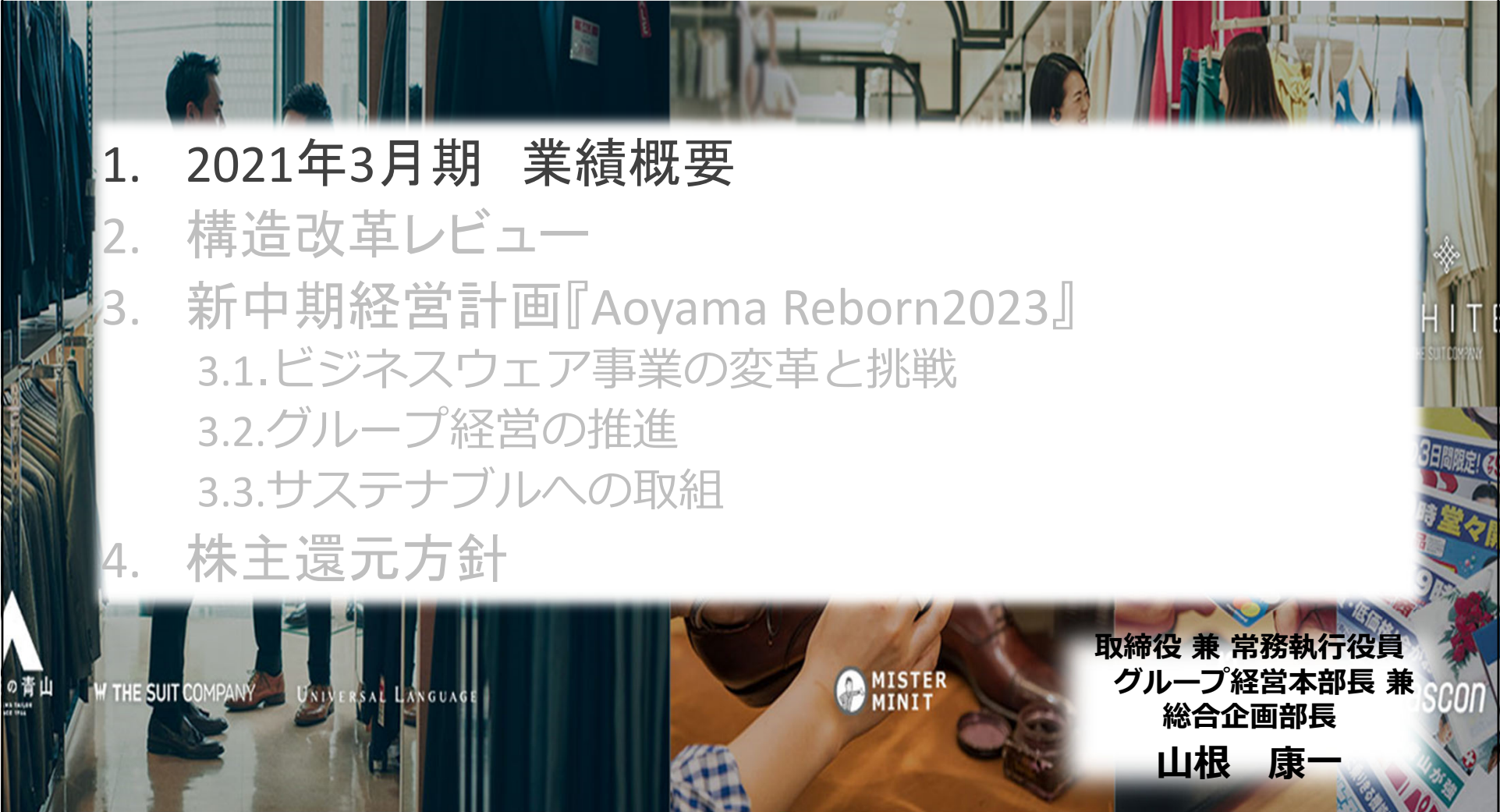
## 2021年3月期決算概要

## 及び中期経営計画『Aoyama Reborn 2023』



(証券コード 8219)

- 
1. 2021年3月期 業績概要
  2. 構造改革レビュー
  3. 新中期経営計画『Aoyama Reborn2023』
    - 3.1. ビジネスウェア事業の変革と挑戦
    - 3.2. グループ経営の推進
    - 3.3. サステナブルへの取組
  4. 株主還元方針

- 
1. 2021年3月期 業績概要
  2. 構造改革レビュー
  3. 新中期経営計画『Aoyama Reborn2023』
    - 3.1. ビジネスウェア事業の変革と挑戦
    - 3.2. グループ経営の推進
    - 3.3. サステナブルへの取組
  4. 株主還元方針

取締役 兼 常務執行役員  
グループ経営本部長 兼  
総合企画部長  
**山根 康一**



# 事業セグメントの概要

<b>ビジネスウェア事業</b> 	日本全国に「洋服の青山」「THE SUIT COMPANY」など849店舗展開（2021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）有限公司が含まれます。
<b>カード事業</b> (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（2021年2月末 有効会員数422万人）
<b>印刷・メディア事業</b> (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）
<b>雑貨販売事業</b> (株)青五	 100円ショップ「ダイソー」を111店舗展開（2021年2月末） 転貸事業として、「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
<b>総合リペアサービス事業</b> (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
<b>フードサービス事業</b> (株)glob ※2022年3月期より、「その他」に含めておりましたリユース事業、及びフィットネス事業を「フードサービス事業」に統合し、セグメント名称を「フランチャイジー事業」に変更しております。	 (株)物語コーポレーションのFCとして「焼肉きんぐ」38店舗、「ゆず庵」13店舗展開（2021年3月末）
<b>その他</b> 青山商事(株)カジュアル事業 青山商事(株)リユース事業 (株)WTW (株)globその他事業 (株)カスタムライフ ※(株)SYGが(株)カスタムライフを存続会社とする吸収合併を2021年3月1日に実施いたしました。	カジュアル事業：「リーバイスストア」 ※2021年3月31日をもってリーバイ・ストラウスジャパン(株)とのFC契約を終了しております。 リユース事業：「セカンドストリート」「ジャンブルストア」 計16店舗展開（2021年3月末） (株)WTW：雑貨・インテリアの販売事業「WTW」6店舗展開（2021年3月末） (株)globその他事業：「エニタイムフィットネス」4店舗展開（2021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



# 2021年3月期 連結損益の状況

【単位：億円】

	2021年 3月期実績	前期比		前期比増減の主要因
			(%)	
売上高	1,614	▲562	74.1	次ページ参照
売上総利益 (売上総利益率)	800 (49.6%)	▲352 (▲3.4Pt)	69.4 (—)	ビジネスウェア事業 ▲3.6Pt
販売費及び 一般管理費	944	▲200	82.5	ビジネスウェア事業 ▲132億円 その他 ▲60億円
営業利益	▲144	▲152	—	次ページ参照
経常利益	▲114	▲129	—	—
当期純利益	▲388	▲219	—	法人税等調整額 65億円 特別損失：10ページ参照

(注) 単位未満を切り捨てて表示しております。

# 2021年3月期 事業セグメント別損益状況

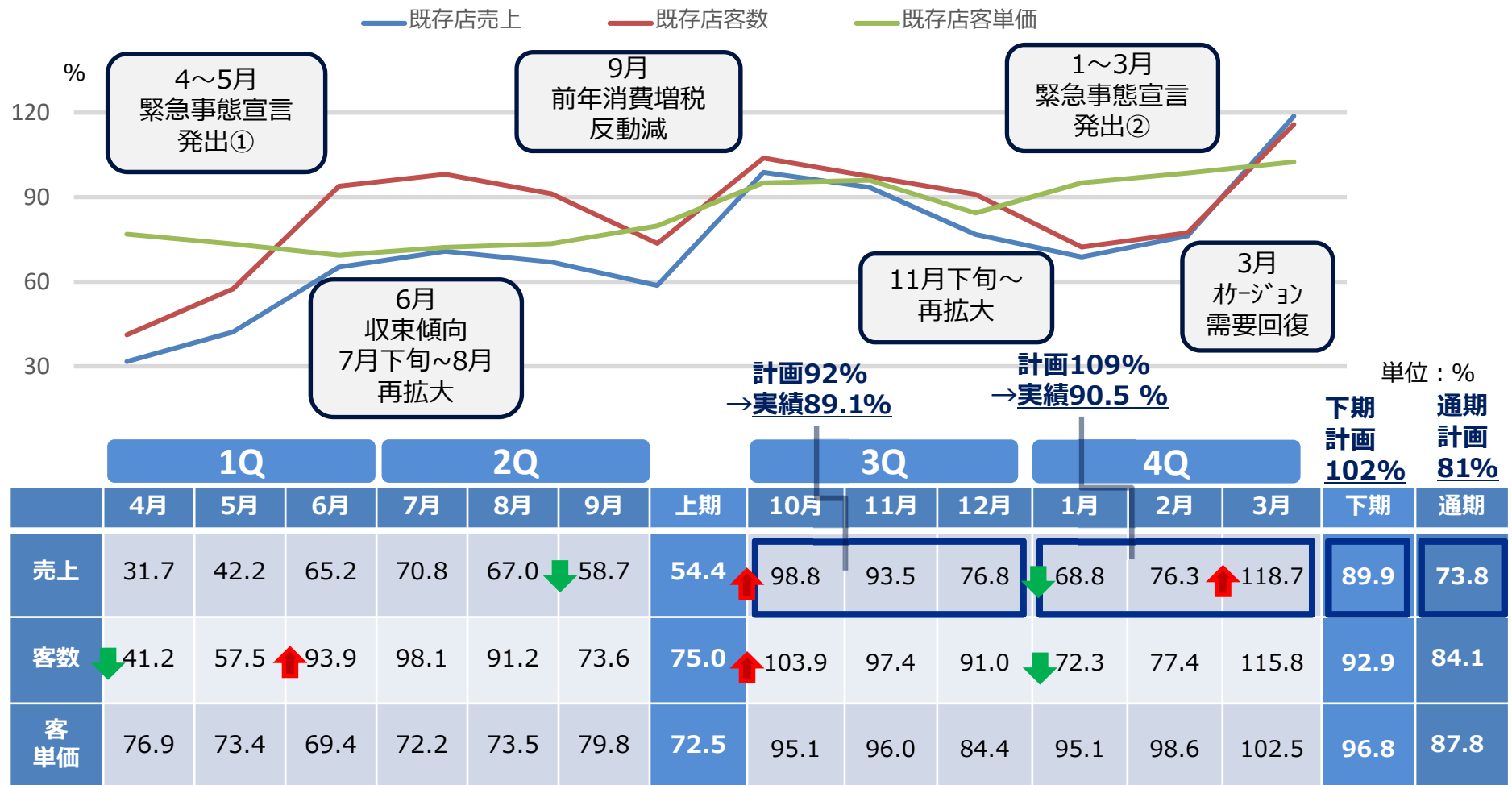
【単位：億円】


	2021年3月期実績		前期比		（%）	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
ビジネスウェア事業	1,098	▲157	▲434	▲160	71.7	—
カード事業	48	20	▲4	▲1	92.3	92.8
印刷・メディア事業	115	▲3	▲8	▲3	92.8	—
雑貨販売事業	164	6	8	0	105.2	110.1
総合リペアサービス事業	91	▲7	▲30	▲2	75.3	—
フードサービス事業	91	1	▲10	▲3	89.9	31.4
その他	37	▲5	▲88	19	29.9	—
調整額	▲33	0	5	0	—	74.8
合計	1,614	▲144	▲562	▲152	74.1	—

（注）単位未満を切り捨てて表示しております。

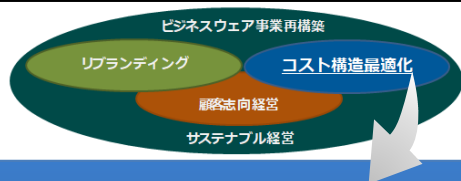
# 2021年3月期 ビジネスウェア事業売上推移

- コロナによる2度の緊急事態宣言発出で、休業や時短営業に伴う業績影響大
- 11月に業績予想公表、3月オケージョン需要で一定程度回復したが、計画未達



- 
1. 2021年3月期 業績概要
  2. 構造改革レビュー
  3. 新中期経営計画『Aoyama Reborn2023』
    - 3.1. ビジネスウェア事業の変革と挑戦
    - 3.2. グループ経営の推進
    - 3.3. サステナブルへの取組
  4. 株主還元方針





## 構造改革等の進捗状況

コスト構造最適化による不採算店舗の閉店に加え、更なる店舗統廃合と希望退職募集を柱とした構造改革を実施し、2021年度で約50億規模の改革効果を見込む

不採算店舗統廃合

希望退職

既決定済と合わせ 159店決定

609名

**2021度改革効果 50億円規模**

### その他のコスト構造最適化取組

- ・ 統廃合以外の店舗における賃料減額交渉の推進
- ・ デジラボ店舗の増加(2021年3月末で98店舗)による効率化
- ・ 接客端末を全店導入し、精算オペレーションの簡素化推進
- ・ リーバイス事業撤退

## 2021年3月期 連結特別損失の状況

- 当社コア商材であるスーツ・フォーマル市場が、コロナにより更に縮小し、その販売低迷で業績影響を受けていることから、事業計画及び資産の内容を見直したことに加え、構造改革の実施に伴い、以下特別損失を計上

特別損失内容		通期実績
新型コロナウイルス対応による損失		15億円
	減損損失	106億円
	事業構造改革費用	18億円
店舗等に係る損失合計		124億円
希望退職に係る損失		42億円
合計(含むその他)		192億円

# 2022年3月期 連結損益計画

【単位：億円】

	2022年 3月期計画	前期比	(%)	前期比増減の主要因
売上高	1,850 [1,825]	235	114.6	次ページ参照
売上総利益	940 [918]	139	117.5	
売上総利益率	50.8% [50.3%]	+1.2Pt	—	
販売費及び 一般管理費	900 [878]	▲44	95.3	
営業利益	40	184	—	次ページ参照
経常利益	46	160	—	
当期純利益	30	418	—	

(注) 1.単位未満を切り捨てて表示しております。

2.[ ]は収益認識に関する会計基準を適用した数値となります。

# 2022年3月期 事業セグメント別損益計画

【単位：億円】


	2022年3月期計画		前期比		（％）	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
ビジネスウェア事業	1,300 [1,275]	15	201	172	118.3	—
カード事業	46	18	▲2	▲2	94.4	86.4
印刷・メディア事業	118	1	2	4	102.4	—
雑貨販売事業	159	5	▲5	▲1	96.8	77.5
総合リペアサービス事業	115	1	23	8	125.4	—
フランチャイジー事業	117	3	12	2	111.7	375.8
その他	20	▲3	▲4	1	82.9	—
調整額	▲25	0	8	0	—	70.9
合計	1,850 [1,825]	40	235	184	114.6	—

(注) 1.単位未満を切り捨てて表示しております。

2.2022年3月期より、従来「その他」に含めておりましたリユース事業、及びフィットネス事業を「フードサービス事業」に統合し、セグメント名称を「フランチャイジー事業」に変更しております。なお、前期比については、前連結会計年度のセグメント情報を、当連結会計年度の報告セグメントの区分に基づき算出した数値との比較となっております。

3.[ ]は収益認識に関する会計基準を適用した数値となります。



- 
1. 2021年3月期 業績概要
  2. 構造改革レビュー
  3. 新中期経営計画『Aoyama Reborn 2023』
    - 3.1. ビジネスウェア事業の変革と挑戦
    - 3.2. グループ経営の推進
    - 3.3. サステナブルへの取組
  4. 株主還元方針

代表取締役 社長  
青山 理

# Aoyama Reborn 2023 事業環境の変化について

人口減及び消費行動の変化による市場縮小に加え、コロナによる社会システムの変容や消費行動の劇的变化で、コア事業であるビジネスウェア事業の収益が加速度的に悪化

## ビジネスウェア事業

- ・ 人口減による構造的市場縮小  
(生産年齢人口減少・少子高齢化等)
- ・ 消費行動の変化 (カジュアル化)
- ・ ICTの進化 (スマホ、SNS、クラウド等)
- ・ サステナブル意識の高まり



## コロナ・ショック

- ・ 社会システムの変容  
(在宅勤務・テレワーク等)
- ・ **消費行動の劇的变化**  
(巣ごもり消費、非対面ビジネス等)

≫≫ スピード感を持ってビジネスウェア事業の再構築及びグループ経営の推進が必要



# 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

# Aoyama Reborn 2023 経営ビジョン

- ・ 本中計では、目指すべき姿の実現に向けた基盤づくりとして、以下の経営ビジョンを掲げ、推進していく

## 1. ビジネスウェア事業の変革と挑戦

- ・ 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

## 2. グループ経営の推進

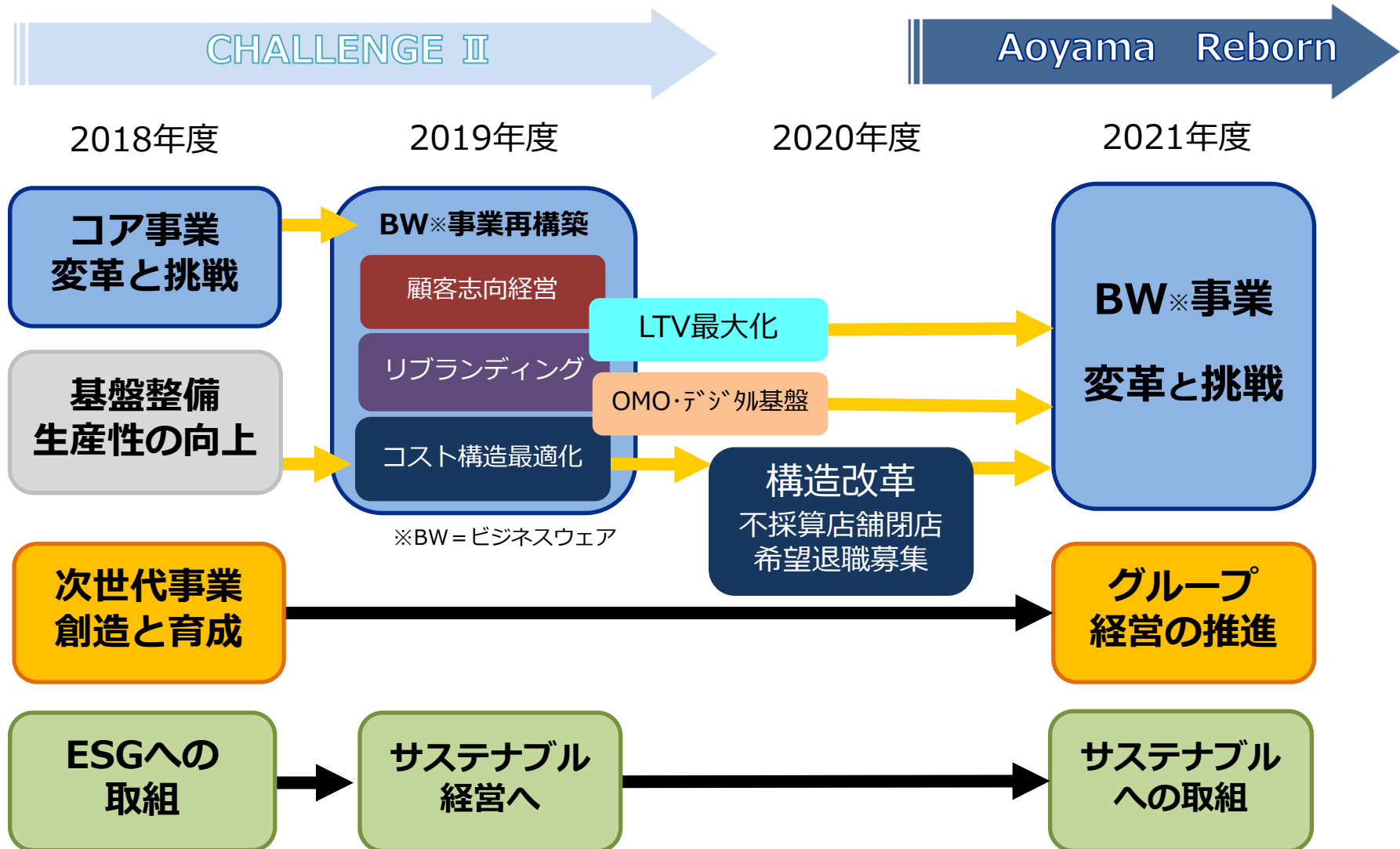
- ・ グループガバナンスとグループ内連携の強化
- ・ 成長分野へ経営資源の重点配分

## 3. サステナブルへの取組

- ・ SDGsを重視したESGへの取り組み強化



# Aoyama Reborn 2023 中計経営ビジョン等推移



# Aoyama Reborn 2023 KPI（重要経営指標）

	2020年度 実績	2021年度 計画	2023年度 計画	3年間 増加額
連結 売上高	1,614億円	1,850億円 [1,825億円]	2,000億円	+386億円
連結 営業利益	▲144億円	40億円	110億円	+254億円
連結 当期純利益	▲388億円	30億円	80億円	+468億円

## ※計画前提条件

今年年央以降のワクチン普及で新型コロナウイルス感染症による業績影響は徐々に和らぐが年末頃までは一定程度残る。今年度第4四半期（22年1～3月）には、ほぼ正常化するという前提で計画を策定している。

（注）1.2021年度の[ ]は、収益認識に関する会計基準を適用した数値となります。

2.2023年度売上高は、収益認識に関する会計基準適用前の数値となります。


# Aoyama Reborn 2023 セグメント別計画

2018(10月期前)			2020		2023計画		3年間増加額	
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
1,844	135	ビジネスウェア事業	1,098	▲157	1,400	55	+301	+212
50	20	カード事業	48	20	52	22	+3	+1
123	1	印刷・メディア事業	115	▲3	120	3	+4	+6
158	6	雑貨販売事業	164	6	162	6	▲2	0
128	▲4	総合リペアサービス事業	91	▲7	120	6	+28	+13
109	4	フランチャイジー事業	104	0	167	10	+62	+9
130	▲17	その他	24	▲4	27	8	+2	+12
▲41	0	調整	▲33	0	▲48	0	▲14	0
2,503	146	合計	1,614	▲144	2,000	110	+386	+254

(注) 1.単位は億円、単位未満を切り捨てて表示しております。

2.2021年度より、従来「その他」に含めておりましたリユース事業、及びフィットネス事業を「フードサービス事業」に統合し、セグメント名称を「フランチャイジー事業」に変更しております。なお、2018年度実績、2020年度実績については、当連結会計年度の報告セグメント区分に基づき算出した数値となります。

3.2023年度売上高は、収益認識に関する会計基準適用前の数値となります。

- 
1. 2021年3月期 業績概要
  2. 構造改革レビュー
  3. 新中期経営計画『Aoyama Reborn2023』
    - 3.1. ビジネスウェア事業の変革と挑戦
    - 3.2. グループ経営の推進
    - 3.3. サステナブルへの取組
  4. 株主還元方針



# ビジネスウェア事業の変革と挑戦

## リブランディングを柱とするLTVの最大化



～LTV最大化へ向けて～

入学・入社・就活など、新社会人へ向けてのオケージョン需要で、多くのお客様とのファーストコンタクトを活かし、より価値ある商品・サービスと、接点の拡大及び利便性等向上で、LTVの最大化を目指す



# ビジネスウェア事業の変革と挑戦

リブランディング

Aoyamaブランドパーパス ……ビジネス軸での成長戦略を目指すために、社員の意思を統一する「共通言語」が必要

**ビジネスのパフォーマンスを上げるパーツを提供する会社になる**

WHO : ビジネスパーソン    WHAT : モチベーションを上げたり、余剰時間を増やしたり、  
効率を上げることに繋がる商品・サービス

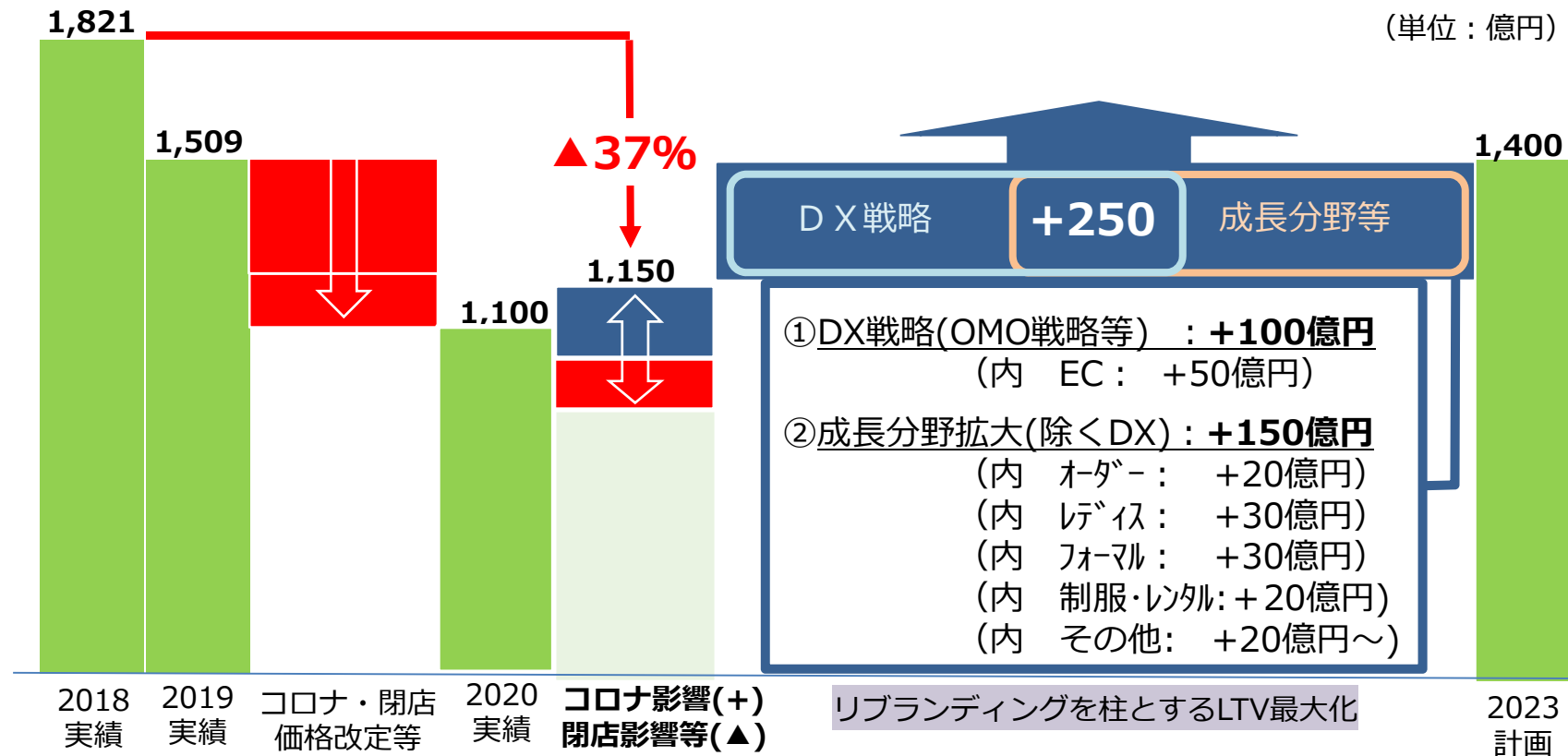
▶▶▶ パーパスを軸に市場（お客様）に必要とされる商品・サービスの提供に繋げていく

	項目	実施内容	実施計画
リブランディング	商・販・宣の連動	マンスリー企画構築 キャンペーン企画実施	店舗と連携し本社各部による PDCA定着化を推進
	マーケットイン施策	コミュニティ施策開始 社内での企画会議開催 商品企画部新設	ファンマーケティング開始 消費者インサイトの発掘 ビジカジなど商品企画等
	インナーマーケティング	会議等を通じた周知活動 <b>ブランドパーパス策定</b>	ブランドパーパス周知徹底
	異業種タイアップ	吉野家・東ハトとの コラボ施策を実施	異業種企業とのタイアップを通 じた新規顧客獲得

# ビジネスウェア事業の変革と挑戦

## BW事業売上イメージ

1. コロナや閉店影響等勘案、2021年度のベース売上をコロナ前の2018年度比約▲37%と想定
2. リブランディングを柱とするLTV最大化を目指した以下戦略で、売上伸長を計画
  - ①顧客接点拡大を目指したDX戦略(OMO戦略・デジタル基盤整備)
  - ②成長分野(オーダー/レディス/フォーマル他)拡大戦略



# ビジネスウェア事業の変革と挑戦 DX①OMO戦略

## OMO戦略による顧客接点の拡大

- 店舗とECを相互利用する併用顧客を増やし、店舗とECそれぞれの売上を拡大

項目	実施内容	実施計画
OMO戦略	MAツール見直し アプリ/ECサイト刷新	<ul style="list-style-type: none"> <li>EC送客への店舗評価拡充及びデジタルクーポン導入</li> <li>店舗起点の情報発信・スタッフコーデ等SNSの連動強化</li> </ul>

### リアル店舗

- 試着での素材感、質感、着心地の体感が可能
- 採寸によるサイズ把握可能
- 専門販売員の丁寧な接客による最適提案を受けられる
- 即日補正、当日持帰り可能



### OMO戦略

《店舗⇒WEB⇒店舗》

### EC

- 24時間365日営業でいつでもどこでも購入可
- 全在庫から商品選択が可能
- マイペースで買物ができる
- 購入商品を自宅まで宅配してもらえる



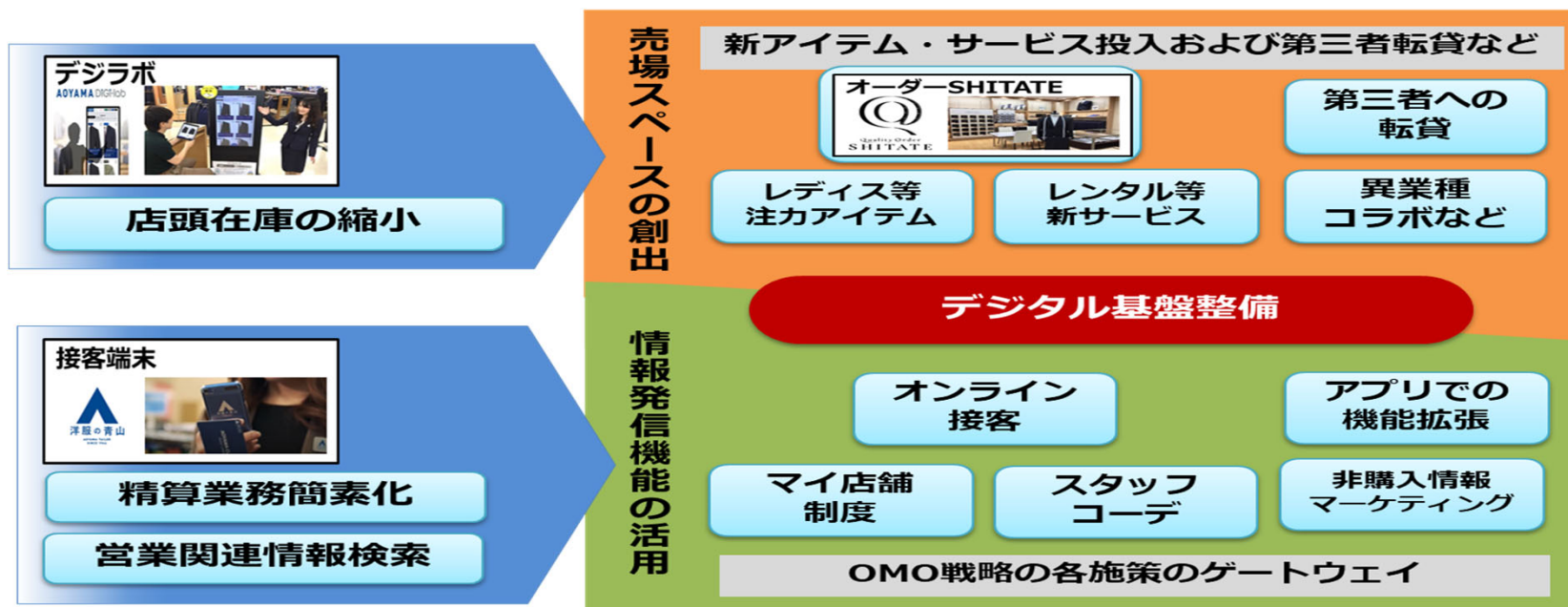


# ビジネスウェア事業の変革と挑戦 DX②デジタル基盤整備

## デジタル基盤を整備し、店舗効率化と顧客接点拡大へ

- ・ デジラボ導入で在庫縮小と売場スペース創出によって新アイテム・サービス投入
- ・ 接客端末等を活用したオンライン接客で、顧客接点を拡大

項目	実施内容	実施計画
デジタル基盤整備	デジラボ店舗の検証 接客端末の全店導入等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジラボ導入店舗の拡大（+100店/年）</li> <li>・アプリ起点での双方向コミュニケーション強化</li> <li>オンライン接客サービスなどの開始</li> </ul>





価値

期間

# ビジネスウェア事業の変革と挑戦

成長分野拡大戦略

## 成長分野への拡大戦略推進

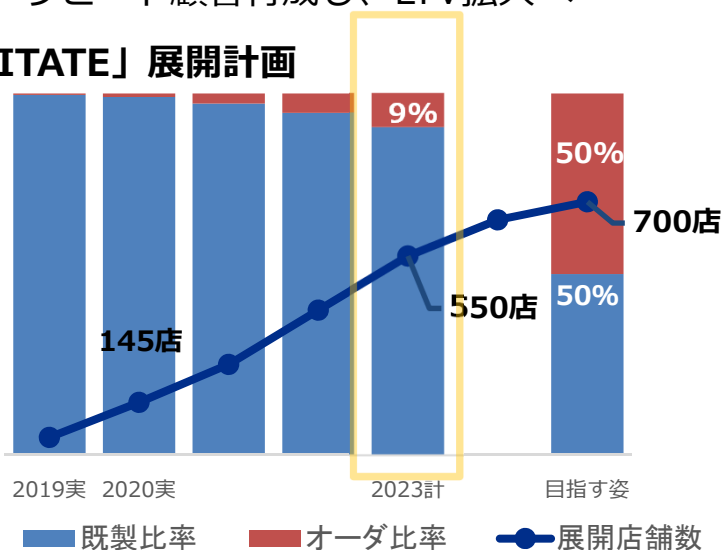
成長分野である事業やアイテムの拡大施策をスピード感を持って実行

※売上純増は、除くDX戦略による売上増

### オーダー拡大 売上純増+20億円 「SHITATE」「ULメジャーズ」

- ・ 着実に全店オーダー体制を構築
- ・ 着数減を単価改善でカバー
- ・ リピート顧客育成し、LTV拡大へ

#### 「SHITATE」展開計画



### レディス強化 売上純増+30億円

- ・ レディス事業部を新設
- ・ SNS等での接点拡大と商品MDのレベルアップ
- ・ 親和性の高いECとの連携強化

### フォーマル強化 売上純増+30億円

- ・ フォーマルプロジェクトチームを発足
- ・ 葬祭需要に加えセレモニー需要の取り込み強化

### 制服・レンタル等 売上純増+20億円

- ・ 店舗近隣の学校法人/一般企業への営業を強化
- ・ レンタルサイト「ハレカリ」開設

### その他アイテム 売上純増+20億円～

- ・ ビジカジ・軽衣料他の企画強化

# ビジネスウェア事業の変革と挑戦 TSCの事業戦略

- ・ コロナ影響継続を想定し、オーダー中心のビジネスモデルに急ピッチで変革
- ・ 新たに策定したブランドパーパスを軸に一体感のある組織運営を推進する

## 経営環境に応じたビジネスモデル変革

オーダー「ULメジャーズ」「SHITATE」を中心に据えた店構えにして狭小化、物件費の抑制と在庫の削減を図り効率的な店舗運営



- ・ inesFUKUYAMA店（広島県福山市）  
TSC4ブランドをミックスした、コンテンツミックス店舗



- ・ TSC・ULメジャーズ福岡天神店（福岡市博多区）  
TSCとULメジャーズを統合したオーダー併設店舗

## ブランドパーパスを軸にした一体的組織運営

### ● TSCブランドパーパス

わたしたちは、お客様の様々なライフステージにフィットするかっこいいスタイルを提供することで、人の心を豊かにするファッションブランドです

### マンスリーでの販促企画

一流 芸能人 VS THE SUIT COMPANY



これ、欲しい!


このセットアップ、すごい!

※河北麻友子さんと藤森慎吾さんを起用したマンスリー企画  
写真左から「ドレスシャツ」「セットアップ」

### コラボとEC専用の商品企画



※写真左からシチズン時計とコラボ「Q&Qスマイルソーラー」とEC専用商品「ヘヤウェアシリーズ」

- 
1. 2021年3月期 業績概要
  2. 構造改革レビュー
  3. **新中期経営計画「Aoyama Reborn2023」**
    - 3.1. ビジネスウェア事業の変革と挑戦
    - 3.2. グループ経営の推進
    - 3.3. サステナブルへの取組
  4. 株主還元方針

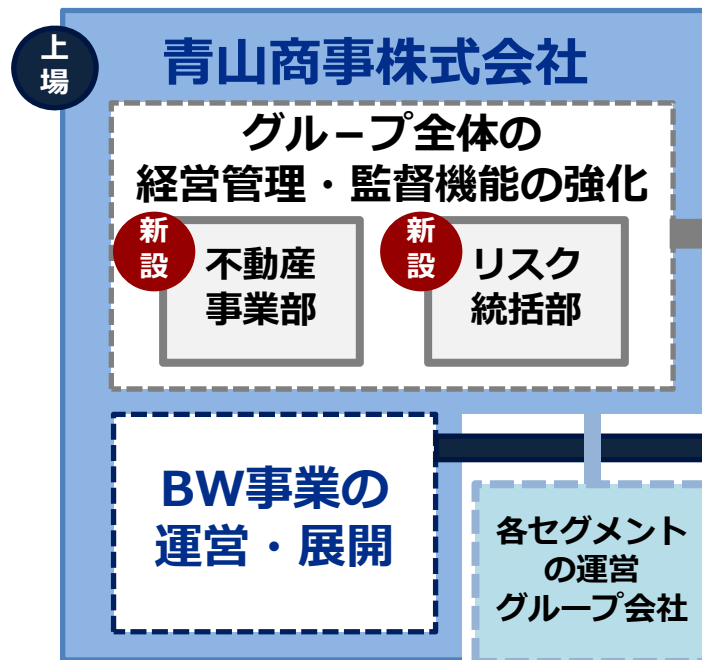


# グループ経営の推進

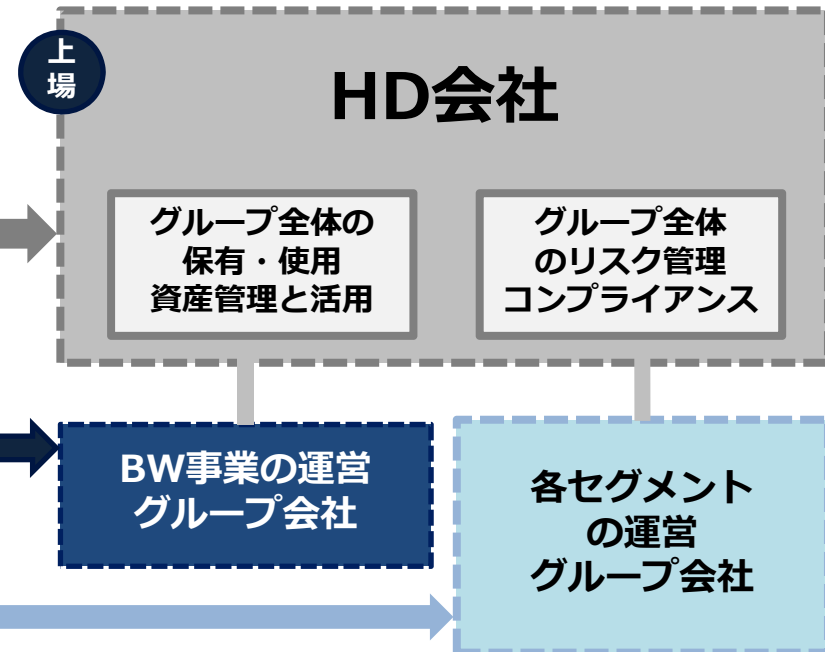
## グループガバナンスとグループ内連携の強化

- ・ 将来の持株会社化を展望し、グループの一元的な経営管理・監督機能を強化
- ・ 保有・使用権資産有効活用を目的とした「不動産事業部」、リスク・コンプライアンス強化を目的とした「リスク統括部」を新設

【現在】



【持株会社移行後のイメージ】





# グループ経営の推進 各事業セグメント別戦略①

## 成長分野へ経営資源の重点配分

- 各事業セグメントにおいて、自立と協働によるグループ全体での持続的成長を図り、中長期的見地での成長分野に経営資源を重点的に配分していく方針

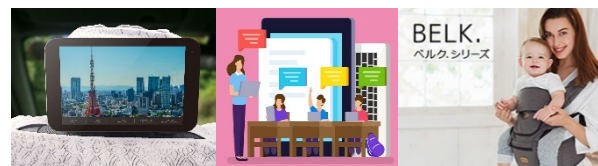
### カード事業 会員数と稼働率UP

- タブレット端末導入による入会手続効率化
- 入会チャネルの拡大
- 稼働率向上のため機能強化・他社とのコラボレーションによるサービス拡充



### 印刷メディア事業 デジタル販促とデバイス販売注力

- デジタル販促全般にワンストップ受注体制確立
- 教育用端末及びサイネージ等のデバイス販売
- タクシー広告等のコンテンツ制作、メディア運営



### 雑貨・販売事業 ダイソーとの連携強化

- ダイソーとのVMD統一
- 自動発注システム活用による売上増
- ビジネスウェア事業の遊休地活用による出店



# グループ経営の推進 各事業セグメント別戦略②

## 総合リペアサービス事業 日本事業黒字化

- ・ 社員独立型パートナー制度を軸に国内での店舗FC化推進
- ・ “働き方変容”対応で都心型から非都心型店舗にスクラップ&ビルド
- ・ メルカリとの共同プロトタイプ店舗「メルカリリペア」などコラボ推進



※写真左からエトモ祐天寺店、JR巣鴨駅前店、東京メトロ渋谷中央口店でのメルカリリペアの店舗

## フランチャイジー事業 FC出店加速

- ・ 出店方針の条件緩和と店舗小型化を進めコスト効率化
- ・ “消費・生活様式変容”に対応したフィットネス事業での出店加速
- ・ グループ内のFC事業を集約し効率化



※写真左からエニタイムフィットネス、焼肉きんぐ、ゆず庵、2ndStreetの店舗


## その他事業 新規事業の育成

### CUSTOM LIFE

- ・ 良質記事の安定供給
- ・ メディアディレクター、ライター職採用強化
- ・ クリエイティブ制作の内製化
- ・ 新メディアの検討



- ・ EC化率の拡大
- ・ ブランド価値の向上
- ・ 法人提携活動強化

- 
1. 2021年3月期 業績概要
  2. 構造改革レビュー
  3. **新中期経営計画「Aoyama Reborn2023」**
    - 3.1. ビジネスウェア事業の変革と挑戦
    - 3.2. グループ経営の推進
    - 3.3. サステナブルへの取組
  4. 株主還元方針

# サステナブルへの取組

- 環境・社会課題の認識と解決のためSDGsを重視すると共に、当社グループのESGの取り組みと関連付けて、持続可能な社会の実現のために貢献していく方針



・CO<sub>2</sub>排出量削減推進  
・気候変動緩和  
CDP気候変動レポート提出

CO<sub>2</sub>排出量削減（13年度比）：  
**30%**（19年度実績：24.0%）  
CDP評価スコア：  
**「B」** レベル（20年度実績：「D」）



・女性活躍推進  
えるぼし認定(厚労大臣認定)  
くるみん申請中(厚労大臣認定)

女性管理職比率：  
**10%以上**（20年度実績：7.6%）

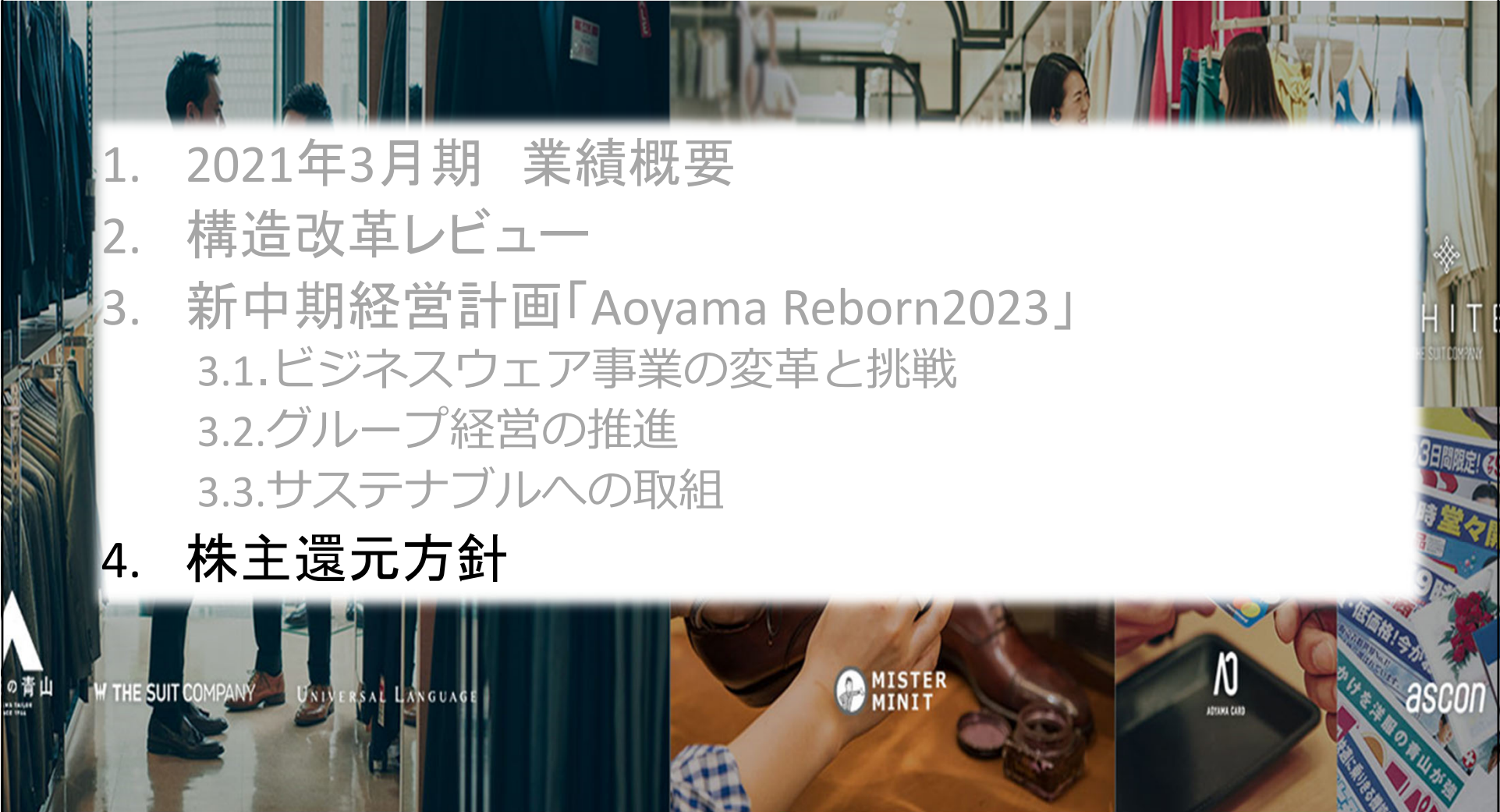


・Sedex登録推進と情報開示  
人権、労働、環境への対応、下請の健全な労働環境確保等サプライチェーンの透明性を評価

Sedex登録工場数：  
**15工場以上**

2023年度目標



- 
1. 2021年3月期 業績概要
  2. 構造改革レビュー
  3. 新中期経営計画「Aoyama Reborn2023」
    - 3.1. ビジネスウェア事業の変革と挑戦
    - 3.2. グループ経営の推進
    - 3.3. サステナブルへの取組
  4. 株主還元方針

# 株主還元方針

- 当社は、配当金を最優先として株主還元を行うことを基本とし、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。なお、本中計期間である2021～2023年度における株主還元につきましては、新型コロナウイルス感染症の業績悪化によりダメージを受けた自己資本改善のため内部留保を優先し、総還元性向30%を目安といたします。
- なお、3度目の緊急事態宣言発出など新型コロナウイルス感染症拡大による連結業績への影響が依然不透明であるため、2021年度（2022年3月期）の株主の皆様への配当金は、中間及び期末配当金を未定としております。

基準日	1株当たり配当金（円）		
	第2四半期末	期末	年間
今回予想 (2021年5月14日)	未定	未定	未定
前期実績	0円00銭	0円00銭	0円00銭



# 補足資料

の青山  
Aoyama  
1923-1924

W THE SUIT COMPANY

UNIVERSAL LANGUAGE

MISTER  
MINIT

AOYAMA CARD

ascon

# 連結決算概要及び計画～上期

(単位：百万円、%)

	2020年3月期 上期		2021年3月期 上期		
	実績	売上比	実績	売上比	前期比
売上高	101,882	100.0	61,065	100.0	59.9
ビジネスウェア事業	68,892	—	36,745	—	53.3
カード事業	2,687	—	2,551	—	94.9
印刷・メディア事業	5,785	—	4,444	—	76.8
雑貨販売事業	7,772	—	8,590	—	110.5
総合リペアサービス事業	6,157	—	3,840	—	62.4
フードサービス事業	4,818	—	4,166	—	86.5
その他	7,208	—	1,788	—	24.8
調整額	▲ 1,439	—	▲ 1,062	—	—
売上総利益	54,173	53.2	29,042	47.6	▲ 5.6Pt
販売費及び一般管理費	55,730	54.7	42,894	70.2	77.0
営業利益	▲ 1,557	▲ 1.5	▲ 13,851	▲ 22.7	—
経常利益	▲ 1,158	▲ 1.1	▲ 12,906	▲ 21.1	—
中間純利益	▲ 6,469	▲ 6.3	▲ 16,938	▲ 27.7	—
1株当たり中間純利益	▲129円43銭	—	▲340円33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. 前連結会計年度より、従来「その他」に含まれていた「フードサービス事業」について、量的な重要性が増したため、報告セグメントとして記載する方法に変更しております。
- また、当連結会計年度より、従来、報告セグメントとして開示しておりました「カジュアル事業」は、2020年4月6日をもって（株）イーグルリテイリングが清算終了したことにより、量的な重要性が低下したため、報告セグメントから除外し「その他」としてしております。
- なお、前第2四半期連結累計期間のセグメント情報は、当第2四半期連結累計期間の報告セグメントの区分に基づき算出しております。
3. 「その他」には、青山商事（株）のカジュアル事業・リユース事業、（株）WTW、（株）g l o bのその他事業、及び（株）カスタムライフの売上高が含まれております。
4. 「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。
5. 「1株当たり中間純利益」は、期中平均株式数（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～上期

(単位：百万円、%)

	2021年3月期 上期		2022年3月期 上期		
	実績	売上比	計画	売上比	前期比
売 上 高	61,065	100.0	75,800	100.0	124.1
ビジネスウェア事業	36,745	—	48,000	—	130.6
カ ー ド 事 業	2,551	—	2,400	—	94.1
印刷・メディア事業	4,444	—	6,200	—	139.5
雑 貨 販 売 事 業	8,590	—	8,000	—	93.1
総合リペアサービス事業	3,840	—	5,500	—	143.2
フランチャイジー事業	4,789	—	5,600	—	116.9
そ の 他	1,165	—	1,000	—	85.8
調 整 額	▲ 1,062	—	▲ 900	—	—
売 上 総 利 益	29,042	47.6	37,000	48.8	1.2Pt
販売費及び一般管理費	42,894	70.2	43,300	57.1	100.9
営 業 利 益	▲ 13,851	▲ 22.7	▲ 6,300	▲ 8.3	—
経 常 利 益	▲ 12,906	▲ 21.1	▲ 6,040	▲ 8.0	—
中 間 純 利 益	▲ 16,938	▲ 27.7	▲ 6,700	▲ 8.8	—
1株当たり中間純利益	▲340円33銭	—	▲134円61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. 「その他」には、(株) WTW、(株) カスタムライフ、及び青山商事(株) カジュアル事業の売上高が含まれております。

3. 2022年3月期より、従来「その他」に含めておりました青山商事(株) リユース事業、及び(株) glob フィットネス事業を「フードサービス事業」に統合し、セグメント名称を「フランチャイジー事業」に変更しております。

また、青山商事(株) カジュアル事業は、展開しておりましたリーバイスストアのリーバイ・ストラウスジャパン(株)とのフランチャイズ契約を2021年3月31日をもって終了したことにより、業態を解消しております。

なお、前第2四半期連結累計期間のセグメント情報は、当第2四半期連結累計期間の報告セグメントの区分に基づき算出しております。

4. 「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。

5. 「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、%)

	2020年3月期 通期		2021年3月期 通期				
	実績	売上比	実績	売上比	前期比	直近計画	直近計画差異
売上高	217,696	100.0	161,404	100.0	74.1	172,300	▲ 10,896
ビジネスウェア事業	153,301	—	109,855	—	71.7	120,300	▲ 10,445
カード事業	5,279	—	4,875	—	92.3	4,900	▲ 25
印刷・メディア事業	12,416	—	11,518	—	92.8	11,700	▲ 182
雑貨販売事業	15,627	—	16,433	—	105.2	16,500	▲ 67
総合リペアサービス事業	12,188	—	9,173	—	75.3	8,700	473
フードサービス事業	10,121	—	9,101	—	89.9	9,300	▲ 199
その他	12,674	—	3,788	—	29.9	3,900	▲ 112
調整額	▲ 3,912	—	▲ 3,340	—	—	▲ 3,000	—
売上総利益	115,302	53.0	80,021	49.6	▲ 3.4Pt	86,600	▲ 6,579
販売費及び一般管理費	114,483	52.6	94,425	58.5	82.5	99,400	▲ 4,975
営業利益	818	0.4	▲ 14,404	▲ 8.9	—	▲ 12,800	▲ 1,604
経常利益	1,530	0.7	▲ 11,436	▲ 7.1	—	▲ 10,300	▲ 1,136
当期純利益	▲ 16,900	▲ 7.8	▲ 38,887	▲ 24.1	—	▲ 29,200	▲ 9,687
1株当たり当期純利益	▲ 338円39銭	—	▲ 781円33銭	—	—	▲ 586円68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. 前連結会計年度より、従来「その他」に含まれていた「フードサービス事業」について、量的な重要性が増したため、報告セグメントとして記載する方法に変更しております。
- また、当連結会計年度より、従来、報告セグメントとして開示しておりました「カジュアル事業」は、2020年4月6日をもって(株)イーグルリテイリングが清算終了したことにより、量的な重要性が低下したため、報告セグメントから除外し「その他」としております。
- なお、前連結会計年度のセグメント情報は、当連結会計年度の報告セグメントの区分に基づき算出しております。
3. 「その他」には、青山商事(株)のカジュアル事業・リユース事業、(株)WTW、(株)g l o bのその他事業、及び(株)カスタムライフの売上高が含まれております。
4. 「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。
5. 「1株当たり当期純利益」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。

# 連結決算概要及び計画～通期

(単位：百万円、%)

	2021年3月期 通期		2022年3月期 通期		
	実績	売上比	計画	売上比	前期比
売上高	161,404	100.0	185,000	100.0	114.6
ビジネスウェア事業	109,855	—	130,000	—	118.3
カード事業	4,875	—	4,600	—	94.4
印刷・メディア事業	11,518	—	11,800	—	102.4
雑貨販売事業	16,433	—	15,900	—	96.8
総合リペアサービス事業	9,173	—	11,500	—	125.4
フランチャイズ事業	10,477	—	11,700	—	111.7
その他	2,411	—	2,000	—	82.9
調整額	▲ 3,340	—	▲ 2,500	—	—
売上総利益	80,021	49.6	94,000	50.8	1.2Pt
販売費及び一般管理費	94,425	58.5	90,000	48.6	95.3
営業利益	▲ 14,404	▲ 8.9	4,000	2.2	—
経常利益	▲ 11,436	▲ 7.1	4,600	2.5	—
当期純利益	▲ 38,887	▲ 24.1	3,000	1.6	—
1株当たり当期純利益	▲781円33銭	—	60円27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. 「その他」には、(株) WTW、(株) カスタムライフ、及び青山商事(株) カジュアル事業の売上高が含まれております。
3. 2022年3月期より、従来「その他」に含めておりました青山商事(株) リユース事業、及び(株) glob フィットネス事業を「フードサービス事業」に統合し、セグメント名称を「フランチャイズ事業」に変更しております。
- また、青山商事(株) カジュアル事業は、展開しておりましたリーバイスストアのリーバイ・ストラウスジャパン(株) とのフランチャイズ契約を2021年3月31日をもって終了したことにより、業態を解消しております。
- なお、前連結会計年度のセグメント情報は、当連結会計年度の報告セグメントの区分に基づき算出しております。
4. 「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。
5. 「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、%)

	2020年3月期 上期		2021年3月期 上期			2022年3月期 上期		
	実績	売上比	実績	売上比	前期比	計画	売上比	前期比
売 上 高	68,706	100.0	36,691	100.0	53.4	47,800	100.0	130.3
ビジネスウェア事業	67,663	100.0	35,810	100.0	52.9	47,800	100.0	133.5
カジュアル・リユース事業	1,043	100.0	881	100.0	84.5			
売 上 総 利 益	40,355	58.7	19,385	52.8	▲ 5.9Pt	25,740	53.8	1.0Pt
ビジネスウェア事業	39,727	58.7	18,861	52.7	▲ 6.0Pt	25,740	53.8	1.1Pt
カジュアル・リユース事業	628	60.3	523	59.4	▲ 0.9Pt			
販売費及び一般管理費	42,352	61.6	33,869	92.3	80.0	32,840	68.7	97.0
ビジネスウェア事業	41,663	61.6	33,230	92.8	79.8	32,840	68.7	98.8
カジュアル・リユース事業	689	66.1	639	72.5	92.7			
営 業 利 益	▲ 1,996	▲ 2.9	▲ 14,484	▲ 39.5	—	▲ 7,100	▲ 14.9	—
ビジネスウェア事業	▲ 1,936	▲ 2.9	▲ 14,369	▲ 40.1	—	▲ 7,100	▲ 14.9	—
カジュアル・リユース事業	▲ 60	▲ 5.8	▲ 115	▲ 13.1	—			
営 業 外 収 支	773	1.1	798	2.2	103.2	550	1.2	68.9
(デリバティブ評価損益)	(1)	(0.0)	(30)	(0.1)	(—)	(0)	(0.0)	(0)
経 常 利 益	▲ 1,223	▲ 1.8	▲ 13,686	▲ 37.3	—	▲ 6,550	▲ 13.7	—
特 別 損 益	▲ 490	▲ 0.7	▲ 2,603	▲ 7.1	—	20	0.0	—
中 間 純 利 益	▲ 1,654	▲ 2.4	▲ 16,453	▲ 44.8	—	▲ 6,700	▲ 14.0	—
1株当たり中間純利益	▲33円11銭	—	▲330円59銭	—	—	▲134円61銭	—	—

- (注) 1. 「カジュアル事業」で展開しておりましたリーバイスストアにつきましては、2021年3月31日をもってリーバイ・ストライプスジャパン（株）とのフランチャイズ契約を終了しております。また、「リユース事業」を（株）globに事業譲渡したことにより、2021年3月31日をもって青山商事（株）の「カジュアル・リユース事業」は業態を解消しております。
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）、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、%)

	2020年3月期 通期		2021年3月期 通期					2022年3月期 通期		
	実績	売上比	実績	売上比	前期比	直近計画	直近計画差異	計画	売上比	前期比
売 上 高	153,162	100.0	110,025	100.0	71.8	120,300	▲ 10,275	130,000	100.0	118.2
ビジネスウェア事業	150,955	100.0	108,034	100.0	71.6	118,250	▲ 10,216	130,000	100.0	120.3
カジュアル・リユース事業	2,207	100.0	1,991	100.0	90.2	2,050	▲ 59			
売 上 総 利 益	88,841	58.0	59,399	54.0	▲ 4.0Pt	66,120	▲ 6,721	71,500	55.0	1.0Pt
ビジネスウェア事業	87,533	58.0	58,389	54.0	▲ 4.0Pt	64,880	▲ 6,491	71,500	55.0	1.0Pt
カジュアル・リユース事業	1,308	59.3	1,010	50.7	▲ 8.6Pt	1,240	▲ 230			
販売費及び一般管理費	89,006	58.1	75,839	68.9	85.2	80,320	▲ 4,481	70,000	53.8	92.3
ビジネスウェア事業	87,591	58.0	74,488	68.9	85.0	78,990	▲ 4,502	70,000	53.8	94.0
カジュアル・リユース事業	1,415	64.1	1,350	67.8	95.4	1,330	20			
営 業 利 益	▲ 164	▲ 0.1	▲ 16,439	▲ 14.9	—	▲ 14,200	▲ 2,239	1,500	1.2	—
ビジネスウェア事業	▲ 57	▲ 0.0	▲ 16,099	▲ 14.9	—	▲ 14,110	▲ 1,989	1,500	1.2	—
カジュアル・リユース事業	▲ 107	▲ 4.9	▲ 339	▲ 17.1	—	▲ 90	▲ 249			
営 業 外 収 支	1,185	0.8	2,673	2.4	225.5	2,250	423	950	0.7	35.5
(デリバティブ評価損益)	(▲ 17)	(▲ 0.0)	(216)	(0.2)	(—)	(30)	(186)	(0)	(0.0)	(—)
経 常 利 益	1,020	0.7	▲ 13,766	▲ 12.5	—	▲ 11,950	▲ 1,816	2,450	1.9	—
特 別 損 益	▲ 27,885	▲ 18.2	▲ 18,126	▲ 16.5	—	▲ 16,730	▲ 1,396	30	0.0	—
当 期 純 利 益	▲ 23,276	▲ 15.2	▲ 38,756	▲ 35.2	—	▲ 29,000	▲ 9,756	2,100	1.6	—
1株当たり当期純利益	▲466円05銭	—	▲778円69銭	—	—	▲582円66銭	—	42円19銭	—	—

- (注) 1. 「カジュアル事業」で展開しておりましたリーバイスストアにつきましては、2021年3月31日をもってリーバイ・ストラスジャパン（株）とのフランチャイズ契約を終了しております。また、「リユース事業」を（株）globに事業譲渡したことにより、2021年3月31日をもって青山商事（株）の「カジュアル・リユース事業」は業態を解消しております。
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、%)

	2020年3月期 上期		2021年3月期 上期			2022年3月期 上期		
	実績	売上比	実績	売上比	前期比	計画	売上比	前期比
人件費	15,933	23.2	13,647	37.2	85.7	12,140	25.4	89.0
ポイント還元	1,244	1.8	814	2.2	65.5	620	1.3	76.1
ポイント引当	▲ 190	▲ 0.3	▲ 302	▲ 0.8	—	▲ 300	▲ 0.6	—
広告宣伝費	3,914	5.7	2,580	7.0	65.9	2,760	5.8	107.0
水道光熱費	1,353	2.0	1,143	3.1	84.5	1,130	2.4	98.8
電算管理・インターネット管理費	1,269	1.8	1,252	3.4	98.7	1,480	3.1	118.2
賃借料	9,840	14.3	8,268	22.5	84.0	8,260	17.3	99.9
減価償却費	2,813	4.1	1,915	5.2	68.1	1,620	3.4	84.6

【通期】

	2020年3月期 通期		2021年3月期 通期					2022年3月期 通期		
	実績	売上比	実績	売上比	前期比	直近計画	直近計画差異	計画	売上比	前期比
人件費	31,850	20.8	28,011	25.5	87.9	28,960	▲ 949	24,100	18.5	86.0
ポイント還元	2,802	1.8	2,053	1.9	73.3	2,710	▲ 657	1,500	1.2	73.1
ポイント引当	▲ 388	▲ 0.3	▲ 684	▲ 0.6	—	▲ 500	▲ 184	▲ 540	▲ 0.4	—
広告宣伝費	11,958	7.8	10,222	9.3	85.5	11,240	▲ 1,018	9,500	7.3	92.9
水道光熱費	2,651	1.7	2,274	2.1	85.8	2,370	▲ 96	2,180	1.7	95.9
電算管理・インターネット管理費	2,723	1.8	2,742	2.5	100.7	3,120	▲ 378	2,990	2.3	109.0
賃借料	19,631	12.8	17,232	15.7	87.8	17,400	▲ 168	15,720	12.1	91.2
減価償却費	5,698	3.7	3,865	3.5	67.8	3,970	▲ 105	3,270	2.5	84.6

## 個別 営業外収支の状況

(単位：百万円)

	2020年3月期		2021年3月期		2022年3月期	
	上期	通期	上期	通期	上期計画	通期計画
受取利息配当金	590	767	398	553	300	450
不動産賃貸料	1,834	3,538	1,356	2,780	1,680	3,410
デリバティブ評価益	1	—	30	216	—	—
為替差益	—	—	—	17	—	—
その他	56	245	308	1,584	40	110
営業外収入計	2,482	4,551	2,093	5,151	2,020	3,970
支払利息	47	99	55	130	100	200
不動産賃貸原価	1,647	3,152	1,152	2,310	1,360	2,760
デリバティブ評価損	—	17	—	—	—	—
為替差損	5	4	7	—	—	—
その他	8	91	81	37	10	60
営業外支出計	1,709	3,365	1,295	2,478	1,470	3,020
営業外収支 (金融収支)	773 (542)	1,185 (668)	798 (343)	2,673 (423)	550 (200)	950 (250)

(注) 「不動産賃貸料」と「不動産賃貸原価」は両建てとしております。

## 単位当たり売上・在庫推移（ビジネスウェア事業）

	2019年3月期 通期	2020年3月期 通期	2021年3月期 通期
期末従業員（個別）	4,010 人	4,073 人	4,015 人
期末臨時従業員	2,922 人	2,661 人	2,313 人
合 計	6,932 人	6,734 人	6,328 人
平均稼働人員 （内 臨時従業員）	6,438 人 （ 2,358 人）	6,361 人 （ 2,183 人）	5,950 人 （ 1,785 人）
一人当たり売上	27,223 千円	22,818 千円	17,284 千円
平均稼働売場面積	543,721 m <sup>2</sup>	541,864 m <sup>2</sup>	527,619 m <sup>2</sup>
1m <sup>2</sup> 当たり売上	322 千円	267 千円	194 千円
平均稼働店舗数	891.0 店	891.0 店	856.0 店
1店当たり売上	196,702 千円	162,903 千円	120,142 千円
1m <sup>2</sup> 当たり期末在庫高	86 千円	94 千円	87 千円
1店当たり期末在庫高	52,512 千円	57,492 千円	53,910 千円

- （注）1. 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。  
 2. 単位当たり売上の売上高からは、通販売上、台湾向け売上、ポイント還元額を除いております。



# 商品別売上高（ビジネスウェア事業）

（単位：百万円）

		2020年3月期通期		2021年3月期通期		前期増減	前期比（%）
		金額	構成比（%）	金額	構成比（%）		
重 衣 料	スーツ・スリーピース	43,375	28.7	30,138	27.9	▲ 13,236	69.5
	ジャケット	4,784	3.2	2,846	2.6	▲ 1,937	59.5
	スラックス	6,316	4.2	4,397	4.1	▲ 1,918	69.6
	コート	3,243	2.2	2,338	2.2	▲ 905	72.1
	フォーマル	19,674	13.0	12,484	11.6	▲ 7,190	63.5
	ベスト	452	0.3	602	0.5	149	133.0
	小 計	77,846	51.6	52,808	48.9	▲ 25,038	67.8
軽 衣 料	シャツ・洋品類	24,950	16.5	17,422	16.1	▲ 7,528	69.8
	カジュアル類	4,167	2.8	2,566	2.4	▲ 1,601	61.6
	その他商品	11,804	7.8	9,141	8.4	▲ 2,662	77.4
	小 計	40,923	27.1	29,130	26.9	▲ 11,792	71.2
レディス類		25,520	16.9	20,717	19.2	▲ 4,802	81.2
ポイント還元額		2,802	1.8	2,053	1.9	▲ 749	73.3
補正加工賃		3,862	2.6	3,323	3.1	▲ 538	86.1
合 計		150,955	100.0	108,034	100.0	▲ 42,921	71.6

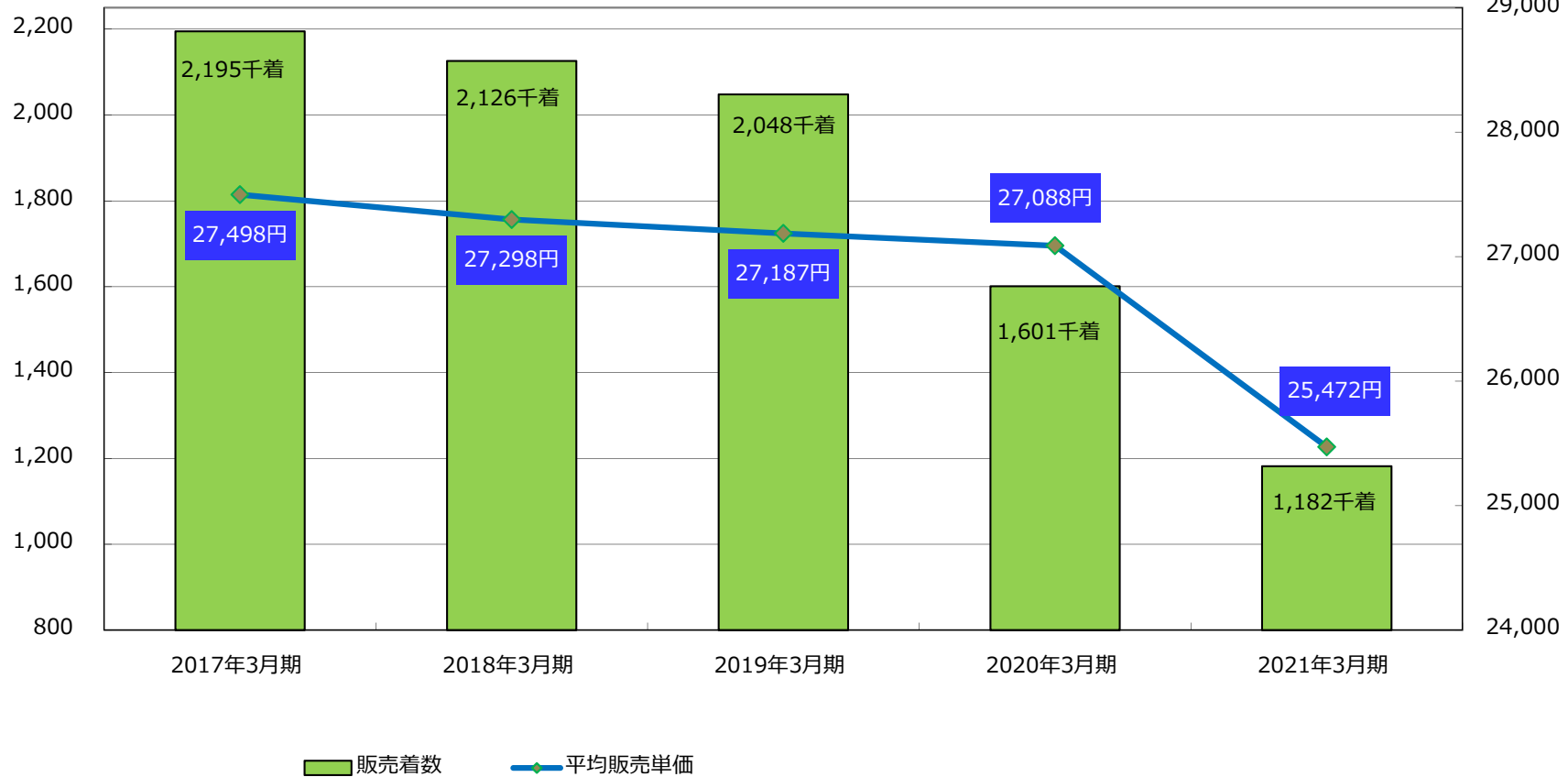
（注）1. 「その他商品」は靴・肌着・雑貨等であります。

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。

# メンズスーツ販売着数、平均販売単価（ビジネスウェア事業）

（単位：千着）

（単位：円）



# 国内スーツ輸入状況

(単位：千着、%)

	2018年 (1月～12月)	2019年 (1月～12月)	2020年 (1月～12月)	数量 前期比	国別構成比 増減 (Pt)	単価 (円)	単価 前期比
中 国	3,982	3,412	2,095	61.4	▲ 4.8	8,914	97.0
ベ ト ナ ム	835	850	624	73.4	0.8	7,516	100.1
ミ ャ ン マ ー	1,283	1,059	782	73.8	1.0	5,091	95.6
インドネシア	1,007	969	713	73.5	0.9	6,700	107.4
イ タ リ ア	49	47	36	77.2	0.1	66,111	98.0
そ の 他	1,457	1,206	936	77.6	2.1	6,059	95.0
計	8,613	7,543	5,186	68.8	0.0	7,747	96.9
単 価 ( 円 )	7,667	7,994	7,747	—	—	—	—
平均 \$ / 円 (円)	110.4	109.2	106.4	—	—	—	—

※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/>