



*Play fashion!*

**A D A S T R I A**

—  
統合報告書 2023

MISSION

# Play fashion!

ファッションは、毎日をワクワクさせること

ファッションは、誰かと新しいものを創ること

ファッションは、それぞれの人生を楽しむこと

**VISION** ————— 一人ひとりの毎日に「もっと楽しい」選択肢を

**PHILOSOPHY** ————— なくてはならぬ人となれ  
なくてはならぬ企業であれ

**VALUES** ————— いつもお客さまの立場で考え、行動します  
新しいことに挑戦し、変化と成長を続けます  
多様性を尊重し、チームで前へ進みます  
誰かの役に立つことで、社会に貢献します  
私は、毎日をワクワクさせます

**CULTURE** ————— 答えを探し続ける、という答え。

イントロダクション

- 01 企業理念・編集方針
- 02 アダストリアのあゆみ

アダストリアについて

- 04 会長メッセージ
- 06 数字で見るアダストリアグループ
- 07 マルチブランド
- 08 マルチカテゴリー
- 09 バリューチェーン
- 11 価値創造プロセス

アダストリアの成長戦略

- 13 アダストリアを取り巻く市場環境
- 14 中期経営計画
- 15 戦略実現のための  
人的資本における取り組み
- 16 社長メッセージ
- 20 取締役メッセージ  
(財務・リスクマネジメント担当)
- 22 成長戦略I: マルチブランド、カテゴリー
- 26 成長戦略II: デジタルの顧客接点、サービス
- 31 取締役メッセージ(営業・海外事業担当)
- 33 成長戦略III: グローカル
- 35 成長戦略IV: 新規事業

編集方針

本レポートは、業績や経営戦略などの財務情報に加え、成長を支える基盤としての「環境・社会・ガバナンス(ESG)」といった非財務情報を体系的にご紹介することで、当社のビジネスモデルと価値創造ストーリーを分かりやすく報告することを目指しています。

報告対象期間  
2023年2月期(2022年3月~2023年2月)

報告対象組織  
株式会社アダストリアおよび連結子会社

発行時期  
2023年9月

参考にしたガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

アダストリアのESG

- 39 ESG対談
- 41 サステナビリティへの考え方
- 42 ESGにおけるマテリアリティ
- 43 重点テーマと取り組み目標
- 44 マテリアリティ(重点課題)に  
対する取り組み
- 44 未来につながるものづくり
- 45 環境への配慮と営業活動の両立
- 48 ファッションロスのない世界
- 49 自分らしくファッションを楽しめる社会
- 50 心身ともに健康で、  
個性や能力を発揮できる組織
- 52 出店地域の活性化
- 53 生産地域の持続可能な発展

- 54 ESG情報データ
- 57 社外取締役インタビュー
- 59 コーポレートガバナンス

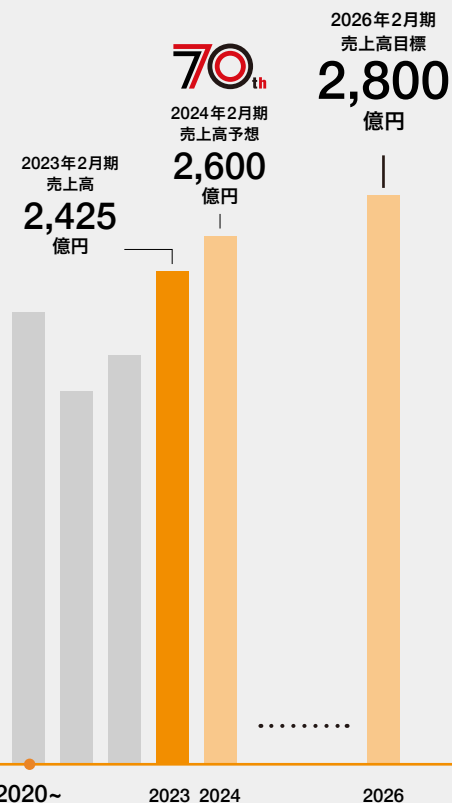
アダストリアデータ

- 72 財務・非財務ハイライト
- 73 グループ会社
- 74 会社概要・株式情報

アダストリアのあゆみ

# ビジネスモデルの変革とともに、あゆみ続けた道のり

紳士服小売店として創業した私たちは、これまで4回にわたってビジネスモデルを変革し成長してまいりました（Change 01～04）。その背景には、変化を恐れず、その時々のお客さまニーズに適した答えを探して挑戦し続ける、私たちの企業文化があります。これからも、柔軟な経営による企業価値向上とともに、ミッションである「Play fashion!」の実現を目指します。



『株式会社福田屋洋服店』設立



**CHANGE 02**  
チェーンストア制度導入  
ジーンズカジュアルショップ「ポイント」開業

連結売上高

1953

1973

1982

1997

2010

2015

2020~

2023 2024

2026

**CHANGE 01**

紳士服業態から  
メンズカジュアルに転換



**CHANGE 03**

OEM/ODM型生産へ移行  
「ローリーズファーム」のストアブランド展開を開始



**CHANGE 04**

垂直統合型SPAに転換  
商品企画・生産機能を内製化



niko and ... SHANGHAI



OMO型店舗 ドットエスティストア

1950~1999

- 1953. 10 茨城県水戸市にて『株式会社福田屋洋服店』設立 紳士服小売業を開始
- 1973. 03 メンズカジュアルショップ「ベガ」開業
- 1982. 09 ジーンズカジュアルショップ「ポイント」開業 84年よりチェーン化を開始
- 1992. 03 「ローリーズファーム」展開開始 レディースカジュアルウェア小売業に進出
- 1993. 03 『株式会社ポイント』へ商号変更
- 1997 「ローリーズファーム」のストアブランド展開を開始

2000~2009

- 2000. 12 日本証券業協会に株式を店頭登録
- 2002. 12 東京証券取引所市場第二部に株式を上場
- 2003. 03 台湾出店を開始し、海外事業展開スタート
- 2004. 02 東京証券取引所市場第一部に株式を上場
- 2007. 10 自社サイトでWEB事業を開始
- 2008. 03 香港出店を開始

2010~

- 2010. 10 中国大陸へ出店を開始
- 2012. 10 自社ECサイトで会員制ポイントサービスを開始
- 2013. 09 『株式会社アダストリアホールディングス』誕生 持株会社体制に移行し、『株式会社トリニティアーツ』他と経営統合
- 2014. 11 自社ECサイトを全面リニューアルし、公式WEBストア「ドットエスティ」サービス開始

- 2015. 03 『株式会社アダストリアホールディングス』、『株式会社ポイント』、『株式会社トリニティアーツ』の3社を合併、持株会社体制を解消
- 2015. 06 『株式会社アダストリア』へ商号変更
- 2015. 09 子会社から商品企画・生産に関する機能を事業移管
- 2017. 02 『株式会社アリシア』を子会社化
- 2017. 03 『株式会社エレメントルール』を設立
- 2017. 04 米国事業を開始
- 2017. 10 『株式会社ADASTRIA eat Creations』を設立

- 2018. 08 『株式会社アリシア』を『株式会社BUZZWIT』へ商号変更
- 2019. 12 公式WEBストア「ドットエスティ」会員登録者数1,000万人突破
- 2020. 11 『株式会社ADOORLINK』を設立
- 2022. 02 『株式会社ゼットン』を子会社化
- 2022. 04 東京証券取引所の市場区分見直しに伴い、プライム市場へ移行
- 2022. 05 『株式会社Gate Win』を設立
- 2023. 04 タイ出店を開始

# ABOUT US

アダストリアについて

会長メッセージ

# MESSAGE FROM CHAIRMAN



「世の中を豊かにする」  
 使命を果たすため、  
 仕組みづくりの投資を続ける

代表取締役会長  
 福田 三千男

## 会長メッセージ

# MESSAGE FROM CHAIRMAN

### 70周年に当たり、すべてのご縁に感謝

アダストリアは、2023年に創業70周年を迎えることができました。これまで当社にご縁をいただいたお客さま、お取引先さま、そして社員の皆さまに心から感謝しています。

長年私を支えてきた創業者の教えは、「約束を守ること」です。先代は戦後のいわゆるなべ底不況の時期に一度店をたたみ、店のお客さま、お取引先、社員とご家族の暮らしを混乱させたことを悔やんでいました。すべてのステークホルダーの皆さまと、お約束したことは必ず守る。先代の信念は、私の中に、そしてアダストリアの中にも息づいています。

### 「自分ごと」の社員が当社の強さ。 人材への投資を強化する

当社の強みは、社員が皆「自分ごと」として仕事に取り組んでくれることです。コロナ禍を乗り越えられたのも、中期経営計画を順調に進められているのも、社員がそれぞれ「今、自分には何ができるか」を考え、挑戦をしてくれたからです。コロナで店舗営業が難しい中でも、社内から新たなアイデアが生まれ、社員が自ら行動してくれたことを、本当に嬉しく思いました。この先もどんどん挑戦できる場であるために、また会社として皆の頑張りに報いるためにも、「スタッフボード」のインセンティブ増額や自社健保の設立など、様々な取り組みを進めています。

さらなる変化を生み出すため、経験を積んだ社員のキャリア拡大支援プロジェクトや、女性の活躍、海外人材とデジタル人材の確保にも力

を入れていきます。より多くの人材との出会いを求めて実施した、オープンポジションでの中途採用には、数百名の方からご応募を頂きました。多様な人材を集め、彼らが力を発揮できる場を創り出すのは、経営者の責任であると考えています。

### 経営人材の厚みが増し、 変化に対応できる体制が整った

新社長が就任して2年が経ち、中期経営計画は順調に進んでいます。バランスの取れた取締役会に加え、執行役員や部長層も経営者目線を備え、会社を取り巻く状況の機微をとらえた判断ができる。経営層の厚みが増していると感じます。

経営陣とは、「アダストリアは、かつてアパレルの会社だったよね」と言われるようになるという意識を共有しています。日本の普段着としての洋服の歴史はほんの50年、この先も今と同じように洋服が求められるとは限りません。変わりゆく社会に合わせてしなやかに変化するために、経営層はスタッフ個々の力を引き出すことに注力してほしいと思っています。社員が楽しんで働いてくれれば、自然と新しいアイデアが生まれてきます。

### グループの変革を支える「仕組みづくり」 への投資に注力

1970年代に当社が紳士服店からカジュアルショップへ転身した頃、

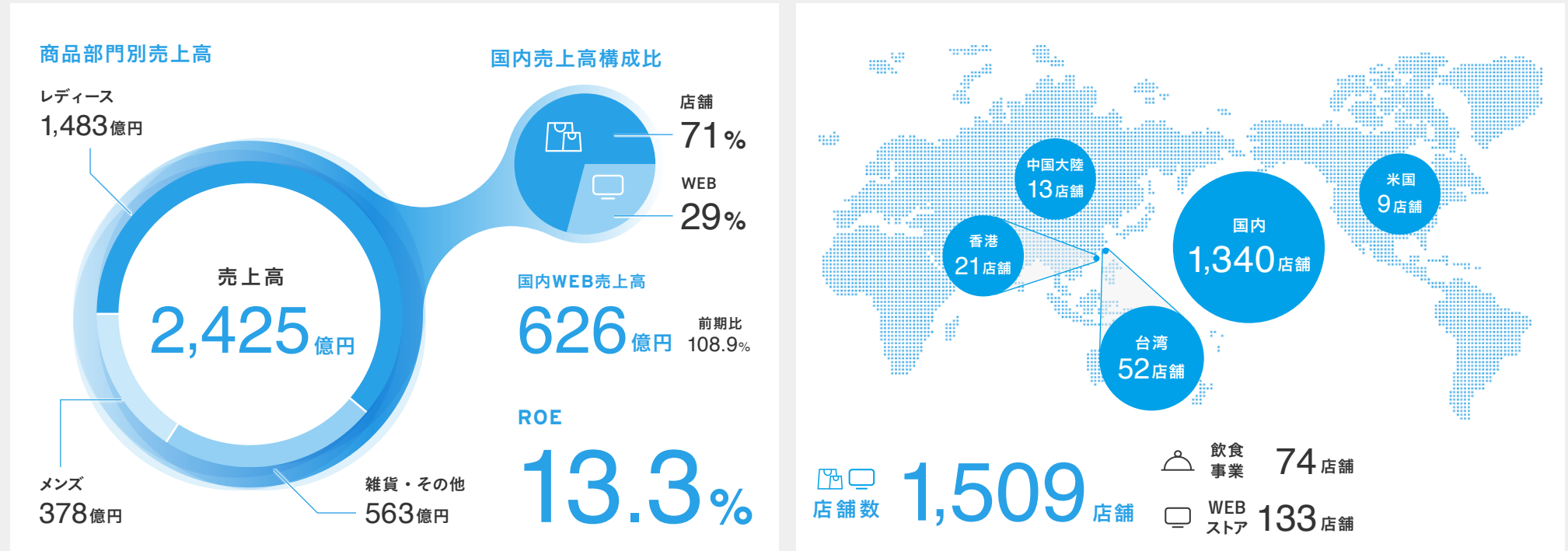


「自分たちの存在価値とはなんだろう」と考え、社員とともにアメリカのチェーンストアの仕組みやノウハウを学ぶ中で、消費者の生活を豊かにする小売業の使命を実感しました。それから、常に社員と一緒に会社の在り方を考えてきましたが、儲けよりもまずお客さまを幸せにし、喜んでもらうのが私たちの存在価値であるという答えは、今も変わりません。垂直統合型SPA体制へと転身してからは、ものづくりに真剣に取り組み、価格以上にご満足いただける商品をお届けしてきました。そして、お客さまの豊かな日々を支えるためには、働く人も豊かに、幸せにしなければならない。その一心でデジタルへの投資も積極的に行い、生産性を高める仕組みづくりを進めてきました。

コロナ禍でも投資を続けたことで、成長基盤が整い、中期経営計画の実現が見えて来ましたが、この先も企業価値を長期的に高めるためには、現状に留まることなくビジネスモデルを変革し、それを支える仕組みづくりを続けることが必要です。中期経営計画を上回る成果を達成し、さらにその先も見据えて、資本市場の皆さまから当社の将来性にご期待をいただけるよう、取り組んでまいります。

## 数字で見るアドストリアグループ

アドストリアグループは、ライフスタイルとファッションの分野で、アパレルや日用品の製造・販売を行っています。グループで30を超えるブランドを擁し、リアルとオンラインを合わせて国内外で約1,500店舗を展開しています。



## マルチブランド

ファッション分野は顧客の好みやライフスタイルが細かく分かれており、一つのブランドですべての顧客をカバーするのが難しいという特性があります。私たちはマルチブランド戦略を採用し、特定の好みの顧客層に強く支持されるブランドを複数持つことで、幅広い顧客から強い支持を獲得することを企図しています。素材開発や生産、物流などはリソースを共有化し、マルチブランドプラットフォームとしてのノウハウを蓄積しています。

### 主要ブランドの概要



#### GLOBAL WORK

- ターゲット** 20～40代の男女・2～15歳の子供
- ロケーション** ショッピングセンター
- カテゴリー** メンズ・ウィメンズ・キッズ・スポーツ・生活雑貨・飲食



#### niko and ...

- ターゲット** 25～35歳の男女
- ロケーション** ショッピングセンター・ファッションビル・路面
- カテゴリー** メンズ・ウィメンズ・インテリア・コスメ・生活雑貨・アウトドア・スポーツ・飲食



#### LOWRYS FARM

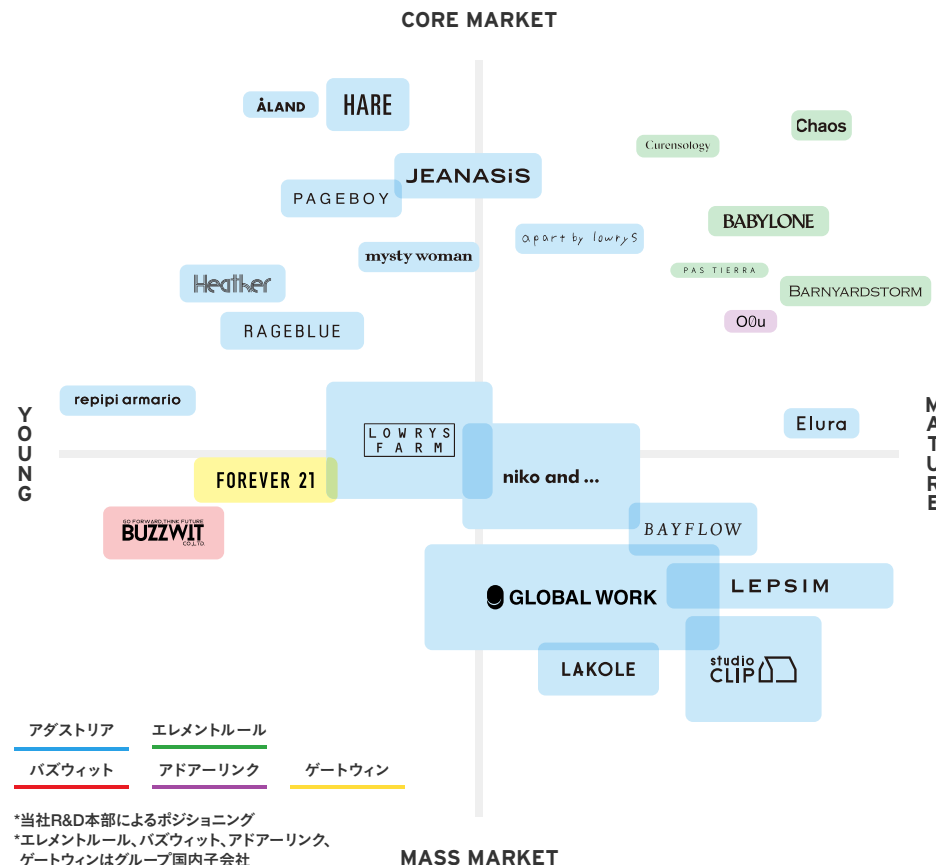
- ターゲット** 20～30代の女性
- ロケーション** ファッションビル・ショッピングセンター・路面
- カテゴリー** ウィメンズ・キッズ・メンズ



#### studio CLIP

- ターゲット** 30～40代の女性
- ロケーション** ショッピングセンター・ファッションビル・百貨店
- カテゴリー** ウィメンズ・生活雑貨・インテリア・飲食

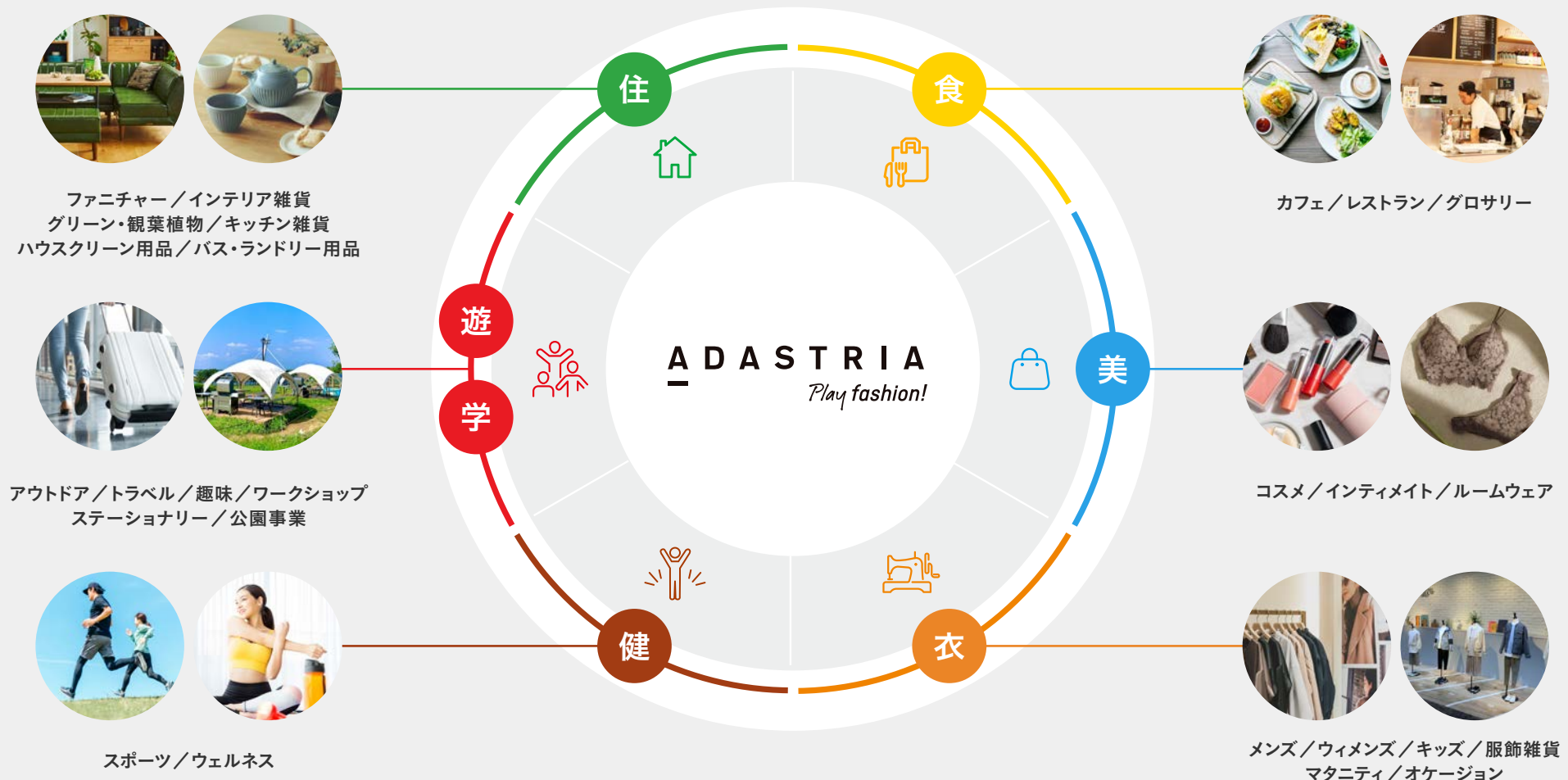
### 主要ブランドのターゲットの市場と年齢層によるブランド区分





## マルチカテゴリー

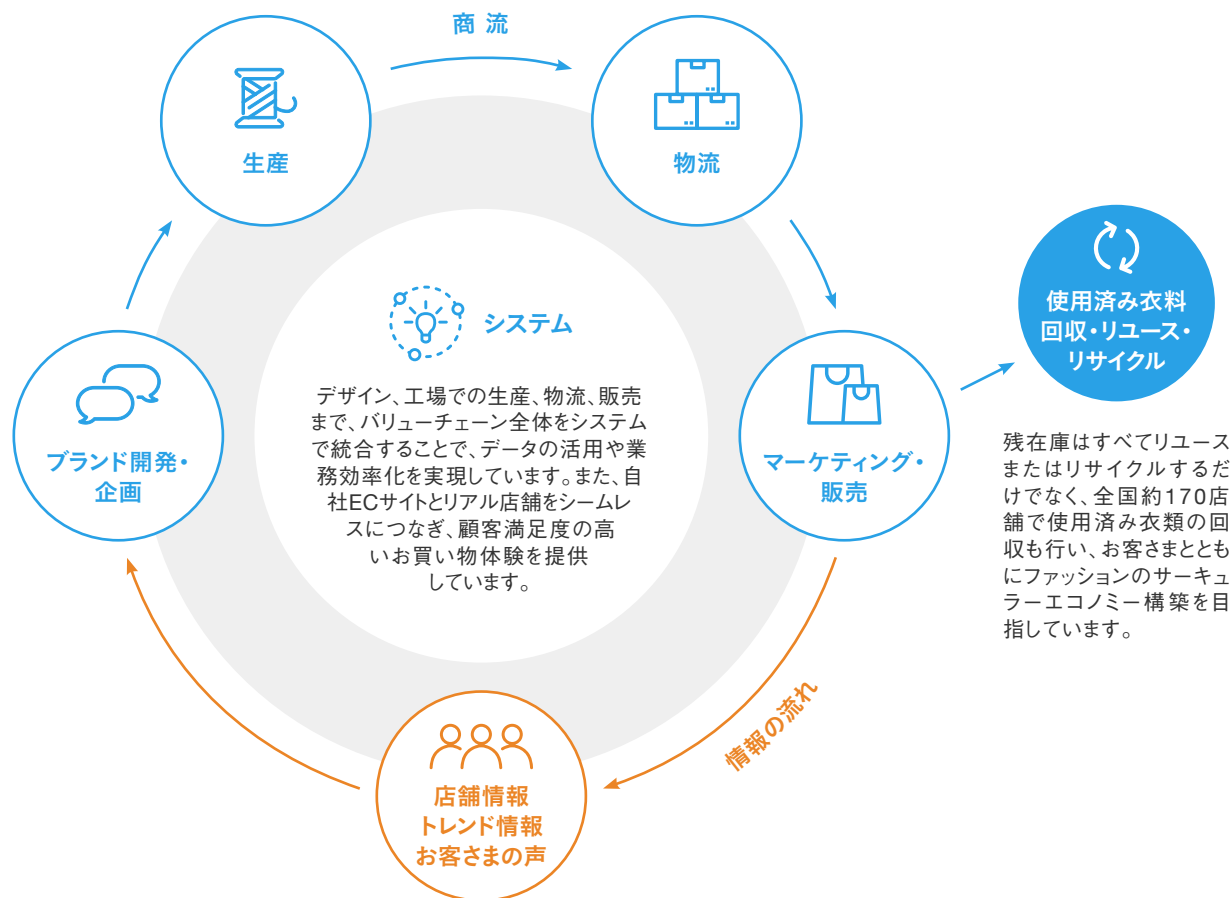
私たちは、アパレルに加え暮らしの中の様々なカテゴリーで、ファッション性を強みとしたアイテムやサービスを提供しています。雑貨や家具などプロダクトラインを広げることで、出店機会の拡大や、店舗面積の大型化による店舗の魅力の向上につながります。また、一人ひとりのライフスタイルの中で当社製品の利用シーンが増えることで、顧客のライフタイムバリューを最大化しています。



## バリューチェーン

ブランドの開発から商品企画、生産、物流、販売までをグループ内で行う体制が当社の強みです。すべての工程をシステムでつなげ、店頭の情報や顧客の声をいち早く商品展開やサービスに反映するとともに、差別化された高品質な商品を生み出しています。

### アダストリアのバリューチェーン



### ブランド開発・企画

#### ブランド開発

グローバルなファッショントレンドやお客さまニーズ、社内スタッフによる企画提案、インフルエンサーとの協業などにより、自社でブランドを開発しています。未開拓の領域では国内外の人気ブランドのライセンスなども活用し、常に最適なブランドポートフォリオを構築・維持しています。

#### ディレクション

ブランドが発信したい世界観を創造し、それを具現化するための各要素を整備し、ブランド全体が、統一感を持って運営されるよう統括をします。コンセプトやトーン&マナーの整理、製品、価格帯、販売チャネル、プロモーションなど管掌範囲は多岐に渡ります。

#### R&D

トレンド情報を世界中から収集し、各ブランドに合った形で活用できるよう展開します。また、デザイナーやクリエイター人材を確保・育成し、ブランドポートフォリオ全体に最適な配置を行います。

#### MD

適時・適価・適量の商品提供を実現するため、トレンド情報や店舗で得られる顧客の声などを元に仮説を立て、シーズンごとの商品計画、商品企画、販売計画を立案し実行します。

## バリューチェーン



### 生産

#### デザイン

お客さまニーズやファッションのムードを踏まえ、ブランドの世界観を表現した商品デザインに落とし込みます。社内の専属デザイナーの他、ブランドの表現したい方向性に合わせ、社外のデザイナーの知見も活用しています。

#### 素材調達

グローバルに素材メーカーとのネットワークを構築し、ブランドの求める素材を適時・適価・適量でソーシングします。高品質・高機能な素材をブランド横断で使用することにより、コストメリットを実現しています。

#### 素材開発

商品の差別化を可能にし、価格と品質のバランスを高い水準で実現するため、素材開発部が社外の素材メーカーと共同で、オリジナル素材を独自に開発しています。ファッション性や機能性はもちろん、環境負荷を軽減するサステナビリティの観点からも優れた素材を多数開発し、外販も実施しています。

#### パターン

商品企画の意図を正確にくみ取り、デザインをパターン（型紙）に落とし込みます。スキルの高いパタンナーの確保・育成に加え、3DCADによるデザインなどITも積極的に活用し、生産性の向上とともにサンプル作成の削減による環境負荷低減も図っています。

#### 生産管理

長年にわたるパートナーシップに基づき外部の生産工場と緊密に連携し、マルチブランドの多種多様な商品を最適に生産可能な体制を整えています。またコストやリスク管理の観点から生産地の分散化を進めるため、新たな生産パートナー工場の開拓も積極的に行っています。

#### 品質管理

素材、生産工程、製品について、当社の品質基準を担保しているかを調査・確認し、高品質かつ安全な商品を提供しています。完成品だけでなく、製品の企画段階から調達・生産工程全体をモニタリングし、またCSR監査チームが倫理基準についても確認を行っています。



### 物流

#### 輸送

社内に物流部門を有し、中国大陸で生産した製品を全域から集約して輸送することにより、コンテナ積載率の向上によるコスト・環境負荷低減や、アジア全域での物流最適化を実現しています。

#### 国内店舗向け物流

グループに物流子会社を擁し、国内に7拠点ある自社物流センターから、店舗ごとの売れ行きに応じて毎日商品を納品しています。きめ細かな配送体制により、機会損失や在庫口スを最小化しています。

#### EC物流

自社物流センターで、マルチブランドの多種多様な商品に最適化した発送体制を構築しています。無人搬送機を始め最新のマテハン機器の導入により最大34,000件/日の出荷能力を持ち、店頭受取などお客さまの利便性を高めながら、配送コストを低減する取り組みにも対応しています。

#### 商品管理

年間2万種類以上もの商品を適切に管理保管し、スピーディーな商品供給により、コンテナ到着から店舗への納品を適時に実現しています。拡大している生活雑貨は専用センターで保管・配送するなど、商品特性に合わせたきめ細かな管理を行っています。



### マーケティング・販売

#### 店舗

主にブランド単独店舗として国内外に約1,500店舗を展開し、マーケット状況に対応した柔軟な出退店で、常に最適な店舗網を維持しています。多数のブランドを保有することで色々なタイプの商業施設に対応でき、同一施設に複数店舗を出店することで効率的な運営や顧客接点の増加が可能です。またリアル店舗でブランドや商品をお客さまが直接体験することで、高い顧客ロイヤリティを獲得しています。

### 販売スタッフ

接客力・提案力を、オンライン・オフラインともに発揮し、満足度の高い購買体験を提供しています。ECでも店舗スタッフによるコーディネート写真投稿を参考にお買い物されるお客さまが3割を超え、自社EC／ポイントシステムであるドットエステティの新規登録の半分以上を店舗で獲得しています。

### 店舗デザイン

ブランドの世界観を忠実に表現しながら、新しい体験価値をお客さまに提供する場としての店舗を開発しています。

### VMD

ブランド・商品特性を表現し、鮮度の高い店頭を演出しながら、商品の魅力や訴求点をしっかりとお客さまに伝えます。

### PR

ブランドの世界観と魅力を多くの方に伝えるため、メディアやSNSによるコミュニケーション施策を企画・立案します。また、店頭やECにおいて、商品の魅力が十分に伝わるPOPやコンテンツを工夫しています。

### 公式WEBストア ドットエステティ

1,600万人以上の登録顧客を擁する、国内有数のアパレルECサイトです。店舗スタッフのコーディネート投稿「スタッフボード」が人気で、1日100万人規模のサイト訪問があります。自社商品に留まらず他社商品も販売し、取扱いカテゴリーの拡大を図っています。

### カスタマーサービス

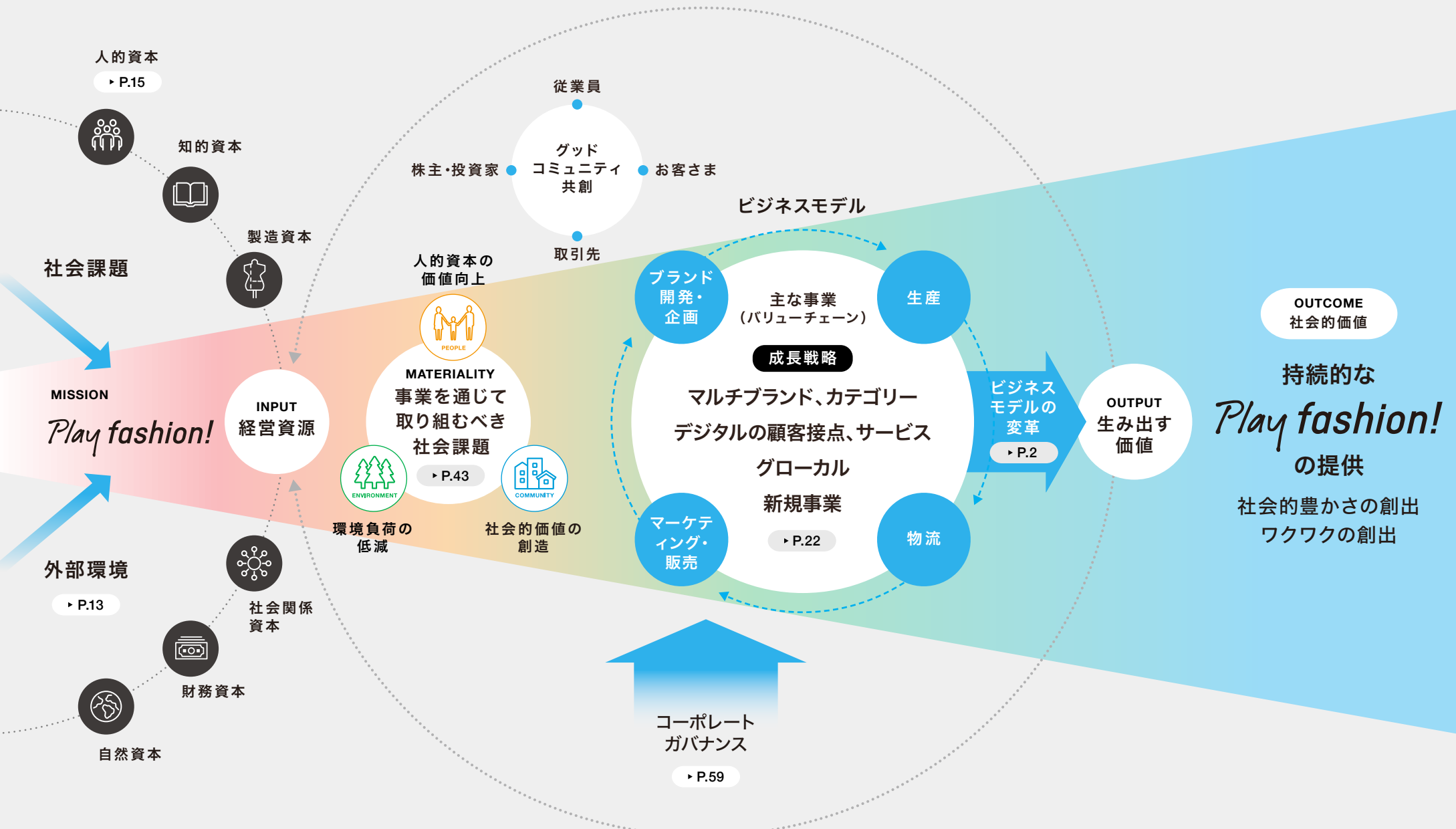
お客さまの声を丁寧にお伺いし、各ブランドにフィードバックすることで、より良い商品づくりにつなげています。また、チャットボットの導入により、365日24時間のお客さま対応を、可能にし、顧客満足度を高めています。



### 店舗情報・トレンド情報・お客さまの声

価値創造プロセス

VALUE CREATION PROCESS



# GROWTH STRATEGY

アダストリアの成長戦略

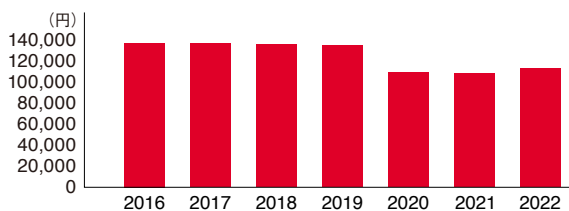
## アドストリアを取り巻く市場環境

### 国内アパレル市場は回復途上

日本における世帯当たりの被服費は、衣料品の単品単価の低下などを背景に長期にわたり徐々に減少してきましたが、2016年頃から減少ペースは緩やかになり、ほぼ横ばいで推移していました。2020年に新型コロナウイルス感染症により世界的にアパレル市場は大きく落ち込み、日本の世帯当たりの被服費支出は、2022年においてもコロナ禍以前の8割の水準に留まっており、2023年1-3月期も大きな伸長はみられません。国内市場は未だ回復の途上にあります。

その状況の中でアドストリアは2023年2月期にコロナ前を超え、過去最高となる売上高を達成しており、市場環境だけに依らない成長を実現することができています。

世帯当たり被服費

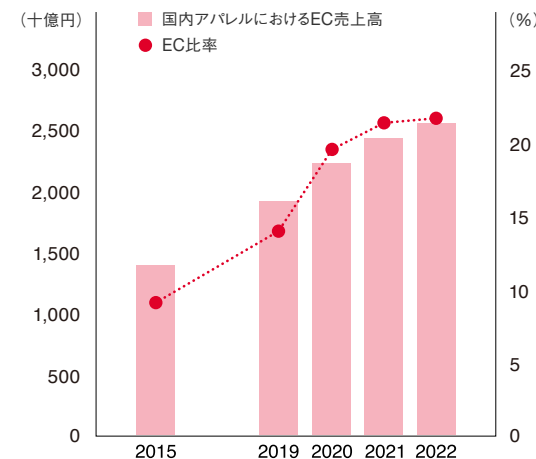


出典：「家計調査結果」(総務省統計局)

### アパレルEC市場は拡大

日本におけるアパレルのEC市場は、コロナ禍において大きく伸びました。2022年は、前年に比較してリアル店舗の営業環境が改善したことで、EC比率の伸びは鈍化しましたが市場規模は引き続き拡大しており、消費者の購買行動が変化していることが伺えます。

国内アパレルEC売上高

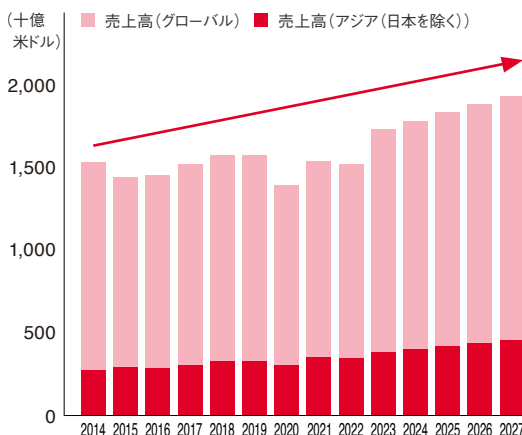


出典：経済産業省 電子取引に関する市場調査

### 海外市場は将来も成長が続く

グローバルで見ると、アパレル市場はコロナ禍で一旦縮小したものの急速に回復し、2023年にはコロナ前の水準を超えたと推計されています。今後も継続的な成長が予想されており、特にアジアは成長率が高く、規模の面でも存在感を増している重要市場です。

グローバルアパレル市場の成長見通し

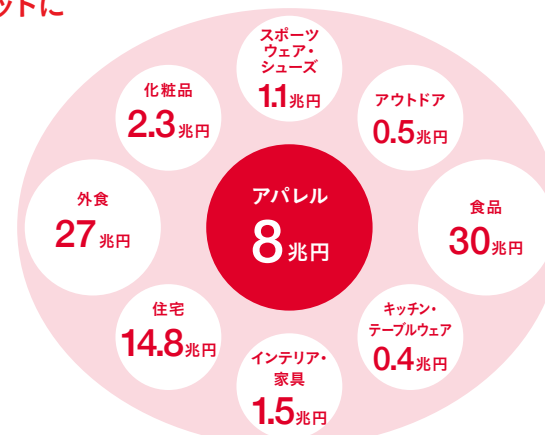


出典：Statista, "Revenue of the apparel market worldwide from 2014 to 2027"

### 周辺市場との垣根が薄まり「ライフスタイル」マーケットに

国内市場における新たな可能性として、ライフスタイルの変化によりアパレルと周辺市場の垣根が薄まり、服以外の生活全体でファッションを楽しむライフスタイルマーケットが広がりをを見せています。雑貨や家具だけでなく、飲食やスポーツシーンなど、ファッション性のある商品の需要は拡大していると当社では考えています。

ライフスタイル市場(国内)



各種調査より当社調べ

## 中期経営計画

2022年4月、外部環境の変化に対応し、提供価値の拡張とお客さまの拡張による成長を続けるための、中期経営計画を策定しました。売上高の成長を続けながら、内部で体制の整った生産や物流を効率化することにより、本部経費を中心とした販管費の伸びを抑制し、営業利益率の改善を図ります。

2026年2月期

数値目標

連結売上高

**2,800**億円

うちEC売上高

**800**億円

営業利益率

**8%**

サステナブル経営  
の実現

提供価値の拡張

お客さまの拡張

成長戦略  
I

マルチブランド、カテゴリー

ブランドの役割に応じた  
グルーピングによる  
収益改善と成長の両立

成長戦略  
II

デジタルの顧客接点、サービス

自社ECの成長加速と  
楽しいコミュニティ化

成長戦略  
III

グローバル

中国大陸でのモデル展開と  
東南アジア開拓

成長戦略  
IV

新規事業

飲食事業確立と  
新たな魅力の獲得

売上成長

年平均成長率

**8.5%**

販管費抑制

**3.4%**

改善

売上総利益率向上

**1.3%**

改善

資本効率改善

ROE

**15%以上**

\*2022年2月期実績比

## 戦略実現のための人的資本における取り組み

アダストリアでは成長戦略の実現のため、人的資本の面でも取り組みを進めています。

		人的資本に関する戦略課題	取り組み事例
成長戦略 I	成長戦略 II	若手人材の活躍 デジタル人材の確保	「スタッフボード」、SNS人材の育成 ▶ P.29
成長戦略 III	成長戦略 IV		DX人材の確保 ▶ P.30
			機械化投資による人手不足への対応 ▶ P.30
成長戦略 I	成長戦略 II	グローバル基盤の拡大	グローバル事業における連携強化 ▶ P.34
成長戦略 III	成長戦略 IV		
成長戦略 I	成長戦略 II	ベテランの能力活用	BtoB事業の拡大 ▶ P.35
成長戦略 III	成長戦略 IV		キャリア拡大支援（キャリアカク） ▶ P.50
サステナビリティ		女性管理職の増加 キャリア継続支援	女性活躍推進 ▶ P.50
			自社健保の設立、健康経営 ▶ P.51



社長メッセージ

# MESSAGE FROM PRESIDENT



新たなステージへ向かうため、  
変化を恐れず挑戦を続ける

代表取締役社長

木村 治

## 社長メッセージ

## MESSAGE FROM PRESIDENT

「グッドコミュニティの共創」という  
ステージの変化を楽しみながら  
成長を目指して挑戦し続ける

## 中期経営計画一年目

## ブランドポートフォリオが想定以上に機能

2026年2月期を最終年度とする中期経営計画の一年目となった昨年、当社は過去最高の連結売上高を創出することができました。社長として資本市場との対話の機会も増え、計画の発表当初に投資家の皆さまが抱いていた「目標が高すぎるのではないか」という懸念が、新たなステージへ向かう当社への期待に変化した感触を得ています。

中期経営計画で掲げた4つの成長戦略を順に振り返っていくと、成長戦略I（マルチブランド、カテゴリー）については、独立型、成長型、収益型に分類したそれぞれのブランドが役割に応じた成果を出し、ブランドポートフォリオがしっかりと機能しました。売上500億円規模のグローバルワークを筆頭に、200億円以上の独立型ブランドを複数有し

ていることは当社の大きな強みです。これが安定的な事業運営を可能にし、計画の達成確度が上がっていると自信を持っています。

成長型ブランドでも、積極出店しているLAKOLE（ラコレ）が売上の拡大をけん引してくれました。LAKOLEを軌道に乗せるまでに約3年かかりましたが、当社のもう一つの強みである「修正力」が活きた事例です。まずローンチしてみて、現場でどうしたらお客さまによるこぼれるのかを分析し、数字に基づいて改善を続けていく、柔軟な修正が当社の得意とするところです。これによって事業モデルを確立し、積極的な投資ができたことで今の成長が実現しています。

コロナ禍に続けた投資が生き  
成長の基盤が整う

成長戦略II（デジタルの顧客接点、サービス）については、リアル店舗の回復によりEC分野の成長率はやや鈍化したものの、コロナ禍の中でも投資を止めず、継続的な成長に向けた準備ができています。EC売上800億円の目標を実現するため、ECDC（茨城西物流センター）の効率性をさらに高めて今後予想される人手不足に対応し、自社ECドットエステティで他社商材を取り扱うオープン化も進めました。さらに、ショップスタッフ個人がスタイリングやライフスタイルを発信する



## 社長メッセージ

## MESSAGE FROM PRESIDENT



### シナジーを生み出せる企業とともに 新たな収益モデルへ挑戦

成長戦略Ⅳ（新規事業）はまだ種まきの段階ですが、中期経営計画の最終年度にはいくつかの芽が育っていると期待しています。取り組みの一つとして、ライセンス事業を本格的に開始しました。当社は、オリジナルブランドをゼロから生み育ててきた豊富な経験を持っていますが、それでも大型ブランドを作り上げるのは容易ではありません。今回、日本に再上陸させたFOREVER21（フォーエバートゥエンティーン）は、調査や契約も含め一年以上かけて準備をしました。日本のお客さまに向けて細かくローカライズすることで、高い知名度を最大限に活かした事業展開ができると考えています。これはまだ第一弾であり、ノウハウを獲得してさらにブランドを拡大していきます。

ライフスタイルのもう一つの柱である「食」に関しては、子会社のゼットンがアダストリアと組んで進化を続けており、Park-PFI（公募設置管理制度）を活用した「山下公園レストハウス」の運営など、楽みなプロジェクトも出てきました。またアダストリアでも、不動産プロデュースやGMSへのブランド提供など、BtoB事業が成長し始めています。業界を問わず様々な企業から、「アダストリアと組めば面白いこ

とができそう」という期待を寄せていただいております。地道にものづくりやブランド構築の経験値を蓄えてきたことで、企業として信頼度が高まっていると実感しています。

### 志を一つにする仲間との 「グッドコミュニティの共創」

かつてのファッション業界は、各社が一番を目指して競い合い、売上の成長をけん引してきました。しかし時代は変わり、次世代の私たちは様々な資源をシェアし、自社以外の企業や人とつながって「新しい価値」を生み出していくという考えにシフトしています。様々な企業やブランドとコラボすることで、互いが新たなお客さまとの接点や、気づきを得ることもあるでしょう。他社の商材を取り扱うドットエステのオープン化も、このような「グッドコミュニティ創造」に向けた種まきです。

また物流・配送面でも、昨年からのCO<sub>2</sub>排出削減やドライバーの人材不足の問題について、ヤマト運輸さまと協業をさせていただいています。業界を問わず、私たちにできないこと、未知のノウハウを持つ外部のパートナーと、同じ志をもって価値共創に取り組めたらと思っています。

「スタッフボード」の充実も図りました。「スタッフボード」はドットエステの一番の強みであり、スタッフ個人の頑張りを評価し、適正なインセンティブを付与することで、モチベーション向上につなげています。

成長戦略Ⅲ（グローバル）では、感染症の影響で中国大陸の事業計画が一年遅れています。しかし、厳しい状況の中でも重慶や成都への新規出店は実現できており、今後の経済回復と歩調を合わせ、再成長に転じることができると考えています。海外事業全体では、マルチブランド戦略が機能している台湾と、コロナ禍で家賃条件などが改善した香港が利益面を牽引し、売上の伸びでは卸売事業が好調な米国事業も大きく貢献してくれました。

## 社長メッセージ

## MESSAGE FROM PRESIDENT

**失敗や、異文化から学んだ  
社員がイノベーションを起こす**

人的資本の価値を増幅させることも、新たな価値創造の重要テーマです。アダストリアでは成長のチャンスを増やすため、子会社の経営を任せて経験を積む体制を整えたり、各ブランドでのインブランド立ち上げを促して、社員がキャリアアップできる機会を積極的に作っています。規模を問わず、会社の経営者として自分でお金を動かす経験は重要で、自分の担当分野以外でもたくさんの方が会社のために働いてくれていることを実感し、広い視野と高い視座が身につきます。もしチャレンジして失敗しても、人の痛みがわかるようになり、経営者としての信頼性が高まるでしょう。自分自身、数多くのチャレンジと失敗を繰り返してきました。社員には「木村だって、トライした内の半分は失敗しているじゃないか」と、臆さず思いきり挑戦してほしいですし、失敗しやすい雰囲気づくりが社長の仕事だと思っています。

また、積極的な中途採用などを通じて、アダストリアとは異なるフィールドで経験を積んできた人たちの知見も取り込んでいます。アダストリアは元々、色々な人が集まって、一緒に創ってきた会社です。外部と内部の人材が学び合い、会社が次のステージに進むためのイノベ

ションを起こしてくれると思います。人材面での課題は、女性の活躍です。今後の成長のために女性の力を活かすことは不可欠だと考えており、2025年までに上級管理職の女性比率を30%、管理職の女性比率を45%に引き上げる目標を掲げていますが、まだ幹部層の女性が十分に増えていません。目標達成に向け、経営メンバーが議論する会議に女性メンバーを加えるなど、女性の意見が直接経営に届く取り組みを進めています。

**現中計を通過点とし  
ビジネスの変革を続ける**

直近の店舗の様子などを見ると、外出の機運が高まっていることで、お客さまにファッションを楽しんでいただけている実感はありますが、依然として市場を取り巻くリスクは山積んでいます。ものづくりのコストは上がっており、安売りを見直し、商品の高付加価値化を進める必要があります。また、地政学的な不安定性も増加しています。生産拠点も店舗展開も一つの地域に集中させることなく、リスクを分散する必要がありますと考えています。

しかし、厳しい時期にもシステム・物流・人材への投資を続け、立ち



止まる時間を作らなかったことが、コロナ禍を経た今は当社の強みとなっています。現中期経営計画はあくまで通過点であり、目標の達成に自信を持っている一方で、長期的に成長を続けるためにこれからも会社の変革が必要です。当社は創業からこれまでに4回ビジネスモデルを変えてきましたが、5回目のチェンジに向けて、この一年も投資を継続していきます。中期経営計画の先を見据え、経営陣は常に次の価値創造の議論をしており、今後もステークホルダーの皆さまに安心して経営をまかせていただけるよう、当社の向かう方向を丁寧にお伝えしていく必要があると考えています。そして、「グッドコミュニティの共創」というステージへの変化を楽しみながら、長期的な成長を目指して挑戦を続けてまいります。

取締役メッセージ

## DIRECTOR MESSAGE

商品価値、グループ価値を高め、  
中長期的な成長を

常務取締役（財務、リスクマネジメント担当）

金銅 雅之

継続的な投資が  
中期経営計画の進捗を支えた

2023年2月期は、売上、利益ともに期待以上の結果であり、中期経営計画も順調に進捗しています。コロナ禍に見舞われた約3年間も、成長事業への投資やDX投資、物流センターの機械化といったアフターコロナを見据えた投資を積極的に続けたことが、結果に結びつきました。円安や資源高など原価については厳しい局面でしたが、妥協せずに商品の価値と価格のバランスを追求し、お客さまに支持をいただくことができました。残念だったのは、第4四半期に起きた、不正アクセスによるシステム停止です。早期の発見と対応はできましたが、営業利益で約14億円のマイナス影響がありました。幸いサイト

再開後にはまた多くのお客さまにご利用いただけていますが、今後も継続的にセキュリティ強化に取り組み、お客さまの信頼を取り戻してまいります。

コスト削減と品質の向上で、  
価値ある商品を届ける

原価を抑制してお客さまに価値ある商品を適正な価格で届けるため、

当社では商品の製造拠点を中国大陸からASEANへシフトさせています。カントリーリスクを見極めながら生産地を適切に分散し、製造コストを低減できるエリアを開拓し続けており、2024年2月期はASEANでの生産比率が3割を超える見通しです。さらに自社生産の強みを活かし、品質を維持しながら価格を抑えられる素材への切り替え、物流の積載率改善や2024年問題への対応など、様々な角度からコスト削減に努めています。



## 取締役メッセージ

## DIRECTOR MESSAGE

その上で、商品の付加価値を向上させながら、価格の見直しも実施しており、客単価の上昇が売上を押し上げています。価格の見直しは経営としても容易ではない挑戦ですが、アダストリアはこれまで「価値あるものづくり」を徹底し、企画・生産力を磨いてきました。その努力が実り、お客さまに商品の価値を認めて頂くことができ、価格見直しと同時に値引き率も抑制することができています。今年度は、優秀な人材を確保するため6%の賃上げもコストに織り込みました

が、このような投資は業績がよくなないと続けられません。光熱費なども上昇しますが、必要なところに投資を配分するため、地代家賃や本社コストなど一層の効率化を図ります。

**M&Aで継続的にグループ価値を高める**

中長期での成長のため、M&Aにも取り組んできました。2022年2月に新規連結したゼットンについては、今のところ店舗が関東・中京エ

リアに集中していますが、全国展開しているアダストリアと組むことで、効率的に新たな市場が開けると期待しています。2022年3月に連結子会社化したオープンアンドナチュラルは、グループの中で手薄だった子供服分野の強化を目的としており、ドットエスティへの出店で売上拡大も見込めています。M&Aの提案は引き続き多くありますので、資本効率を検討しつつ、今後も当社にはない強みを有する会社と協業することで、お互いの価値が高まるM&Aを実現していきたいと考えています。

**チーム力で強まった経営の安定性で、  
中長期的に価値を創出**

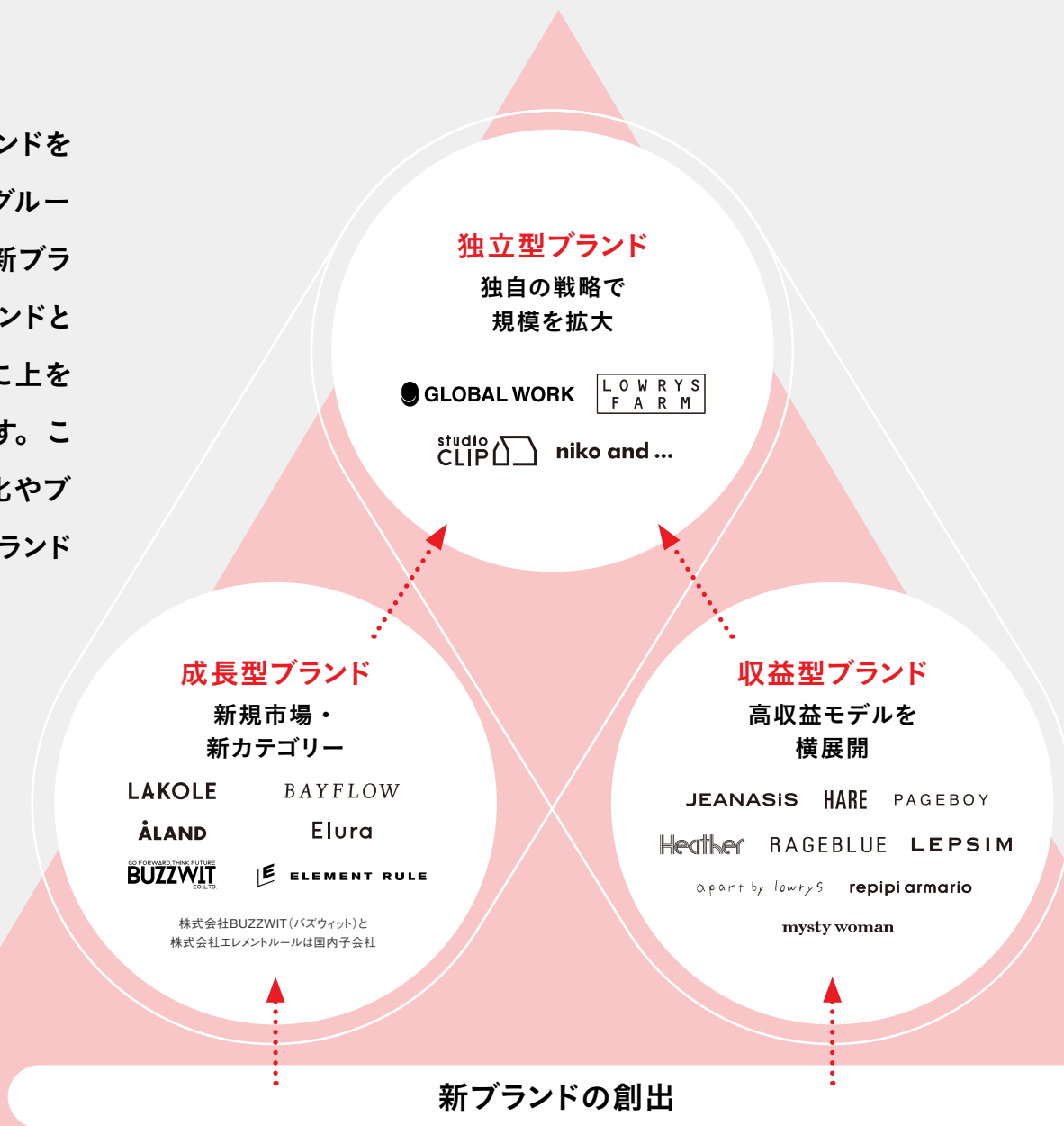
コロナ禍でリアルでのコミュニケーションが難しくなった危機感から、当社ではオンラインなども活用し、意識的に情報共有の機会を持つようにしてきました。これにより、ファッションだけでなく管理面でもチーム力が上がり、組織全体が数字に強くなってきた感触を持っています。苦しい時期も皆で協力して業績のボラティリティを抑え、苦しい時期を乗り越えたことで経営として一段強くなった自信もつき、資本市場に向けてこれを共有するため、中期経営計画期間中における下限配当を設定しました。これからも当社が成長を続けるためには、出店に加えDXや海外事業、M&Aなどに投資を続ける必要がありますが、事業規模の拡大やノウハウの蓄積、培ったチーム力で投資効率を高め、中長期的な価値創出につなげていきます。



成長戦略 I : マルチブランド、カテゴリー

マルチブランドプラットフォーム

中期経営計画において、役割とステージに応じてブランドを独立型・成長型・収益型の3つに分類し、それぞれのグループに合わせた戦略を策定しました。またそれ以外にも新ブランドの種を常に創出しており、収益型や成長型のブランドとして育成しながら規模が拡大したら独立型としてさらに上を目指す、マルチブランドプラットフォームを作っています。これにより、ファッションビジネスにおけるトレンドの変化やブランドの陳腐化リスクを抑え、ポートフォリオ全体でブランドを育てています。



成長戦略Ⅰ：マルチブランド、カテゴリー

ブランド別戦略の進捗

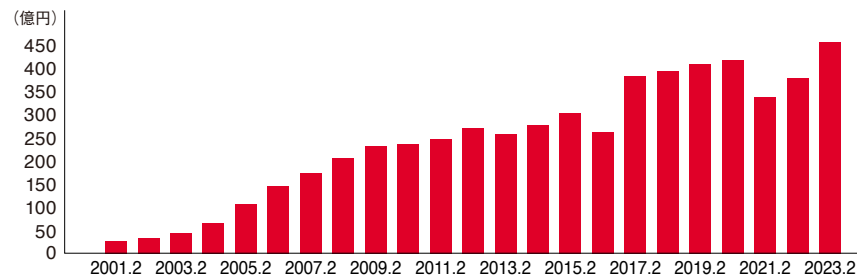
独立型ブランド



素材や機能によって差別化したブランドの顔となる主力商品を複数開発し、プロダクトプロモーションにより集中的に投資することで、商品そのものをブランド化して、トレンドによる売上のブレを抑制しています。



売上高



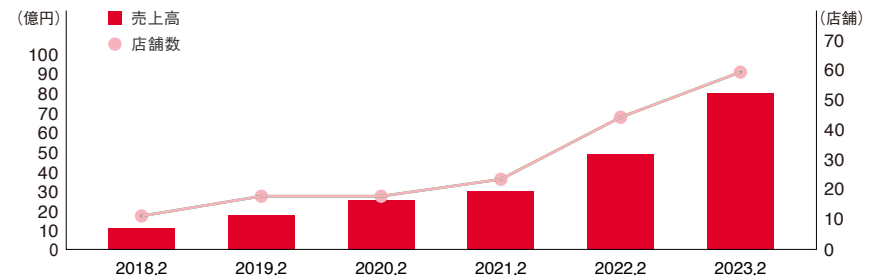
成長型ブランド



アパレルと日用雑貨、グロサリーも扱うライフスタイルブランドで、ファッション性のあるバラエティに富んだ雑貨が男女問わず人気を博しています。



売上高と店舗数





## 成長戦略Ⅰ：マルチブランド、カテゴリー

## GROWTH STRATEGY



「お客様のため」を考え抜く、  
強い組織と人材が成長の源

執行役員 グローバルワーク事業本部長  
太田 訓

私は2016年に他のアパレル企業から当社に来て、2018年からグローバルワークに携わっています。グローバルワーク自体は1994年からあるブランドで、主力の素材や商品に集中し、少数の良い商品を徹底的に売るという方針で、当時既に300億円の売上規模がありましたが、私が着任した時期は成長の踊り場で、やや伸び悩んでいました。その頃、徐々に売れ始めた商品を店頭へ見に行ったら、売り場にアピールや商品説明がないまま陳列してあったことがありました。この状態で売れているなら、お客様に商品の魅力やメリットを正しく訴求できればもっと売れるだろうと思い、店頭資材や商品名を変えたところ売上が倍になりました。もちろん売り方だけ変えれば良いということではなく、元々当社が持っていたモノづくりへのこだわり、素材、商品力があってこそですが、「良い商品だから売れる」という思い込みを捨

て、お客様にとってどういうメリットがある商品なのかというコンセプトに立ち返ったことで、より強みが活きるようになりました。

また、このような販売戦略を実現するため、組織のコミュニケーションを見直しました。グローバルワークに着任した時、MD、ブランドプレス、ストアプレス、店舗運営など、それぞれのメンバーや各セクションの能力は非常に高いのですが、セクション間の横のつながりが弱いのがもったいないと感じました。従来のやり方を変え、全員が一緒に戦略を作り上げる方式にしたことで、コンセプト策定からお客様の手に届くまで、一貫通貫で説得力のある商品が作れるようになりました。商品はMD、売るのは現場ではなく、全員で川上から川下まで考えているので、メンバーの責任感や主体性も高まり、現場からも商品への意見が活発に出てくるようになってきました。「スタッフボード」も、おしゃれなコーデ

ネットを載せるだけでなく、お客様の知りたい情報が見られるように、身長別の着用写真を充実させるなどの工夫をしています。

日本のアパレルマーケットそのものは成長市場ではありませんが、お客様から選ばれることで成長を続けることはできます。最近のお客様は、「損をしたくない」「賢い買い物がしたい」という想いが強く、安さだけでなく価値を厳しく吟味されます。その中において、我々のこだわりである値段と見比べて価値のある商品、これを買って得たなと思ってもらえる商品を作る姿勢が、お客様に評価頂いている実感があります。特にウィメンズファッションの難しさは、前年売れたものが来年は半分になることもあるボラティリティの高さですが、毎年リピートで購入して頂いているグローバルワークの商品は、お客様の信頼が積み重ねられることでこのリスクを抑えられます。「ウツクシルエット」「さらさらリラックス」「メルティニット」など、毎年選んで頂ける商品群をしっかりと育てていきます。

地域密着型の商業施設に向けた新業態、スマイルシードストアも開発し、新しいエリア、新しいお客様に向けた展開をスタートしています。もちろん新たな事業はすべてが計画通りとはいきませんが、市場とお客様をよく見ながら、アジャストしていきたいと考えています。海外市場もまだまだ展開できていませんが今後のポテンシャルはあり、これも含めグローバルワーク全体で売上1,000億円の目標実現に向け、取り組んでいきます。

## 成長戦略Ⅰ：マルチブランド、カテゴリー

## GROWTH STRATEGY

雑貨とアパレルの連携を狙った戦略ブランドとして、LAKOLEがスタートして6年になります。今は軌道に乗り、拡大フェーズに入っていますが、最初から順調だったわけではありません。当初は撥水やストレッチなどの機能軸でアパレルの商品開発をしましたが、その結果、ファッションとして特徴が薄い割に価格帯が高めになっていました。雑貨に関しても、デザインや価格の面でコアバリューが定まらず、ブランド開始半年ですぐブランディングの見直しをすることになりました。僕はそのタイミングでブランドを任せられ、お客さまにとっての「買いやすさ」を徹底的に考えてきました。

当時のLAKOLEの規模では自分たちでーから雑貨を作ることは難しく、当初は仕入れ販売も試してみたのですが、やはり店頭に並べて見た時に、このままではお客さまの心に響かないと強く感じました。それからは、覚悟を決めて生産を引き受けてくれる雑貨メーカーを開拓するため、色々なメーカーを訪問してLAKOLEのビジョンやプランを訴え、「今はまだ小さいブランドだが、必ず大きくするので協力してほしい」と説得して回りました。その時に信じてやってみようと言ってくれたお取引先が、今のLAKOLEを支えています。ブランドを象徴するスムーズなカラーやタイポグラフィなどのデザインも固め、半年で8割の商品を入れ替えて、やっと今の事業モデルができ上がりました。ブランド

## 構想力と修正力で、 LAKOLEをグループ成長の エンジンに

営業第2本部長（成長型ブランド担当）

猪瀬 清久

のメンバーにとっても大変な時期でしたが、このジャッジの速さや修正力は、アドストリアならではの文化だと思います。

出店についても、100坪程度の店舗の事業モデルは確立でき、店舗数を増やすフェーズにあります。ファッション中心のブランドよりも、多様なロケーションに対応できるのがLAKOLEの強みです。とは言え、今の仕様の店舗だけでは、250億～300億円くらいで売上規模の天井が見えてしまうと思っています。僕としては、LAKOLEは1,000億円規模になるブランドとして構想を練っているのも、もっとカテゴリーを広げ、お客さまの生活の色々なシーンにLAKOLEの価値を提供していきたいですし、昨年度にグロスアリーを開始したこともその一環です。家具なども最初は販売していたのですが、リブランディングの際に価格帯の買いやす

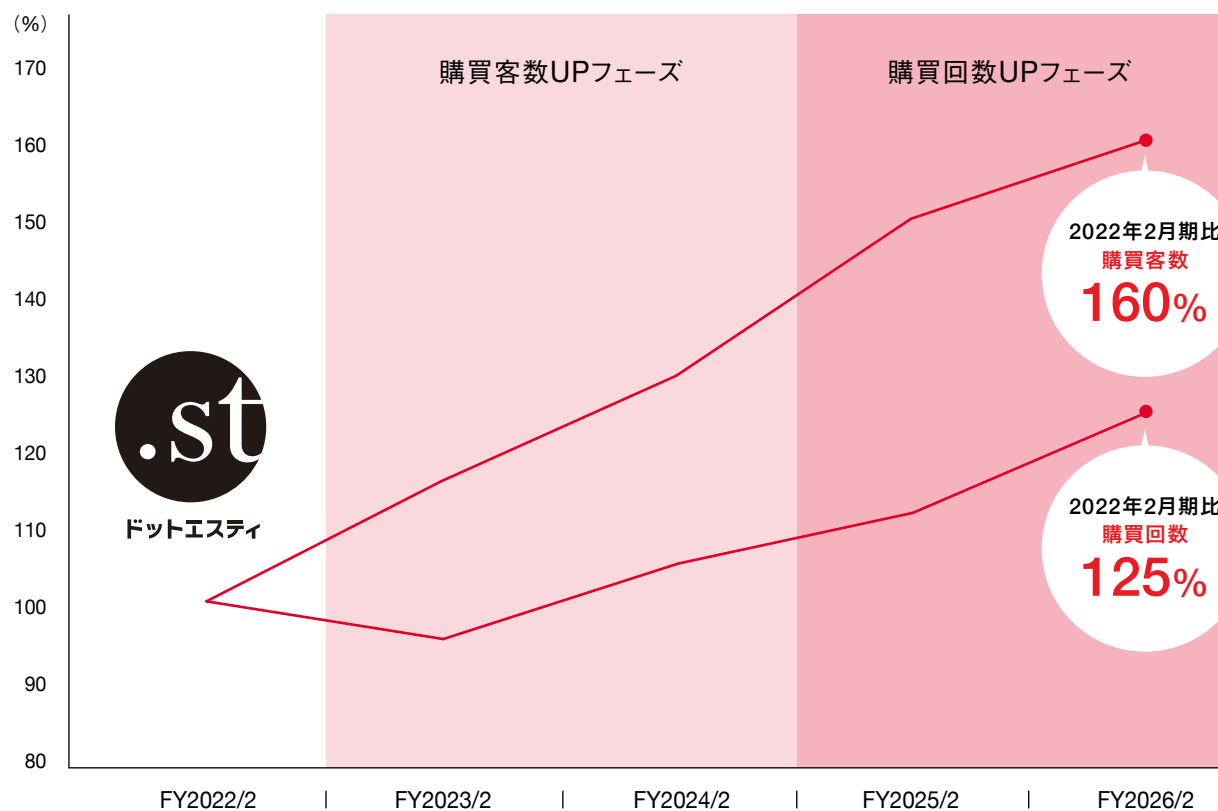


さを優先して一度撤退しました。今のLAKOLEなら違うやり方で提案できると思いますが、まだ検討段階ですが売り場のイメージは持っています。

海外展開も可能性は大きいと見ており、なるべく早く開始したいです。LAKOLEは雑貨が主体ということもあり、利益率の改善には規模の拡大が必須で、今は投資が先行しています。物流にもアパレルとは違う工夫が必要で、アドストリアという企業の中だからこそ成長させることができていると思います。僕自身も、他社でメンズアパレルしか経験せずにアドストリアに来ましたが、レディースや雑貨主体のブランドなど知見のない分野にもどんどん挑戦させてくれた当社の懐の広さのおかげで、色々な経験を積んで今に至ります。これからも構想を大きく持って、LAKOLEをアドストリアの成長を牽引するブランドに育てていきます。

## 成長戦略II：デジタルの顧客接点、サービス

EC市場の拡大を捉え、アダストリアの自社ECドットエスティは会員数が約1,600万人を超えました。ファッション小売業の自社ECとして国内有数の規模となっています。会員との強いつながりを活かした顧客基盤に加え、店舗スタッフがコーディネートを投稿する人気コンテンツ「スタッフボード」による差別化や、アプリの継続的な機能改善、OMO型店舗の出店によるECとリアル店舗のシームレス化などの取り組みで、さらなる成長を図っています。



2026年2月期に  
EC売上高 **800億円** を目指し、  
規模拡大を図る

- 購買客数UP
- ×
- 購買回数UP
- +
- 海外EC
- ||
- ドットエスティを  
メジャーなファッションECに

## 成長戦略II：デジタルの顧客接点、サービス

## GROWTH STRATEGY



## 人を真ん中に据え、 ECをエンターテインメントコミュニティに

執行役員 マーケティング本部長

田中 順一

当社でECを担当して約10年経ちますが、ECの役割は大きく変わり続けています。現在のECはもう、買うだけの場所、単なる物販のチャネルではなくっており、情報発信の質を高めて、着るものを売って、着てから何をするのかにまで入り込んだサービス提供ができる可能性があります。また、EC自体をマーケティングツールとして、集まるデータをお客さまをより理解することに役立てることもできます。そのために僕らが目指しているのは、エレクトリックコマースから、楽しいエンターテインメントコミュニティへの変身です。自社ECのドットエスティで他社

商材を販売するオープン化や、スタッフが情報発信する「スタッフボード」など、アダストリア独自の仕組みを今後ますます戦略のど真ん中に据え、人材のメディア化、コンテンツ化を図っていきます。

具体的な取り組みとして、一番重要なコンテンツは人そのものなので、人を活かすためにスタッフそれぞれの情報発信を最大限サポートできる仕組みを作りました。例えば、「スタッフボード」に取り組むスタッフへのサポートを、SNSのフォロワー数に応じたインセンティブ制度の改訂、スタッフ本人が使えるSNSに特化した分析ツールの導入、教育制度

の拡充という3つの柱で実施しています。この3つが揃って仕組み化されていることが重要で、報酬だけ増やしても、分析できなかつたら教育できず、教育が整っていなければそもそも情報が伝わらない。当社のSNSフォロワー数は、ブランドが500万人強、スタッフ個人が300万人強でざっくり800万人程度ですが、この施策を開始して3か月でスタッフ個人のフォロワー数が84万人増えました。

SNSなどを通じたスタッフとお客さまのダイレクトなつながりは、単にEC売上を伸ばすためのものではなく、リアル店舗やブランドのお客さまを増やすものでもあります。ECやSNSを見てリアル店舗に来られるお客さまも多く、必ずしもECで買ってもらう必要はありません。改めて、デジタル戦略とは顧客接点を増やすことであり、ECもSNSもその一つのツールと捉えると、アダストリアにはリアル店舗というそもそもの強

## 成長戦略II：デジタルの顧客接点、サービス

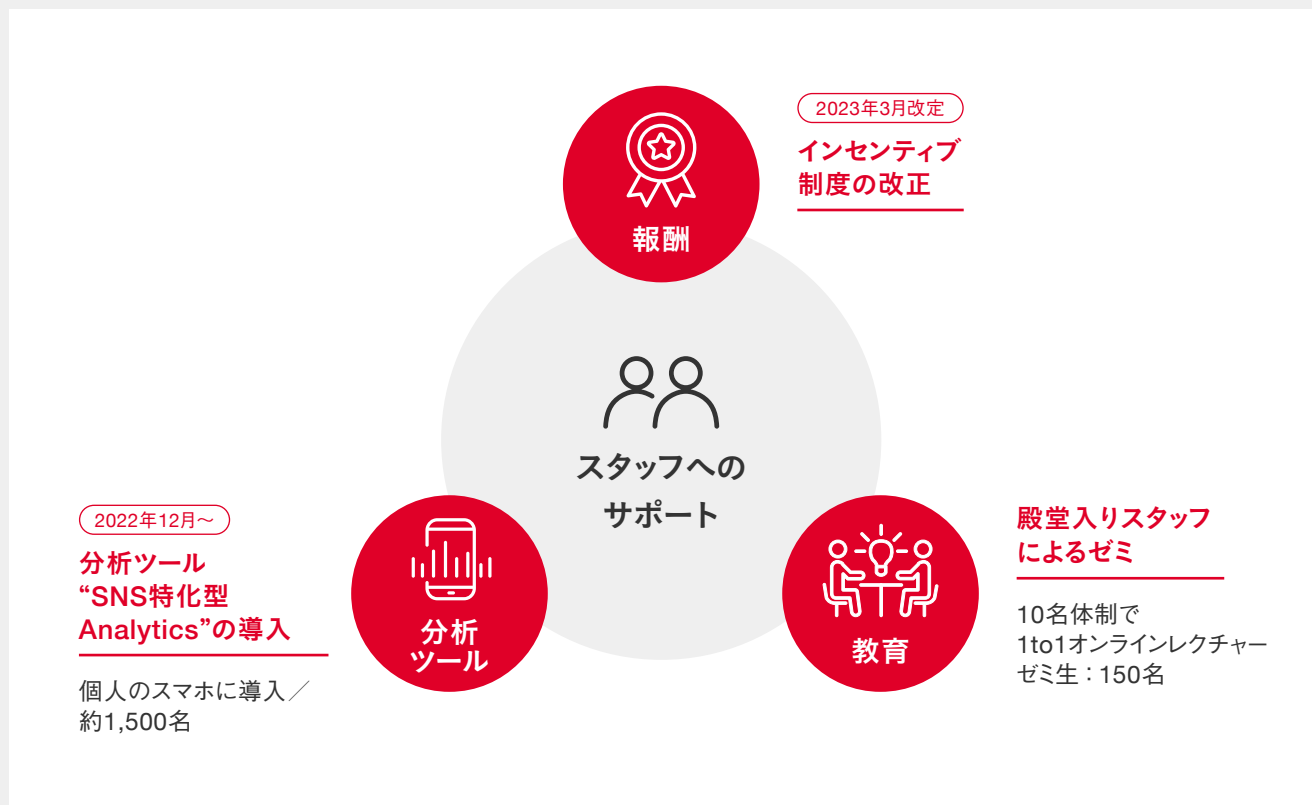
# GROWTH STRATEGY

い顧客接点があり、ECでこれを広げながら、より質を高めることが重要です。そのためには、EC売上やCVRの最大化ではなく、会社全体のために最適化すべきと考えています。

ドットエスティが買うだけの場所ではないとして、どう定義するかという、僕は人と人、人とモノ、人とブランドなど色々な参加者が、つながる場所であると思っています。そのために一番大切なのは、楽しむこと、ワクワク感です。そもそも「スタッフボード」に参加しているスタッフたちが楽しんでないと、お客さまが見て楽しいような良いコンテンツは生まれません、仕事だからとかお金がもらえるからという動機付けではない力で、参加者がつながっている必要があります。今、アダストリアの店舗とECは会員売上比率が約7割あり、これはスタッフとお客さまが楽しんでつながりを構築しているからこそその高い数値です。楽しむというのはアダストリアの企業文化そのもので、今のスタッフたちも、「いつも参考にしています」というお客さまのメッセージや、フォロワーの役に立てたことがモチベーションになっている人が多く、結果的にそのほうが数字も上がります。こういう濃いコミュニティを崩さずに、いかにスケールできるのが今後の挑戦です。

データ活用では、ECのレビューを反映させた商品開発において、既に「ウツクシルエット」のヒットなどの成功事例が出てきています。次のステップとして、ドットエスティのアプリにおけるパーソナライズの精度を高めていきたいです。ブランドや商材が増えてくると、情報が多すぎて探しにくくなり、お客さまがストレスを感じます。かといって、自分に合ったものが最短距離で出てくるだけでは、偶然の出会いというお買い物

の楽しみが失われてしまう。そこのバランスを取った、一番楽しいパーソナライズを目指しています。他にも、ECをメディアやコミュニティと捉えると、まだまだ新しい機能やサービスのアイデアがたくさん生まれています。これから徐々にこれらのアイデアを形にし、グッドコミュニティを実現する、アダストリアらしいデジタル戦略の実現を目指します。



成長戦略II：デジタルの顧客接点、サービス

# GROWTH STRATEGY

## アダストリアのECの強み

アダストリアの自社ECドットエステティの強みは、店舗スタッフによるコーディネート提案「スタッフボード」のコンテンツです。全国の4,000名以上のスタッフが、毎日コーディネート写真を投稿し、商品の紹介をしています。また自社ECの会員はリアル店舗で登録頂くことが多く、スタッフの接客によって、ロイヤルティの高い会員組織を築いています。



「好き」な気持ちが、  
たくさんのお客さまに伝わる

ページボーイ営業部  
プロモーションディレクター

Hinechi



私は、PAGEBOY（ページボーイ）のビジュアルディレクターとして、個人のインスタ、WEAR、YouTube、TikTok、「スタッフボード」などを活用した情報発信をしています。ブランドの公式アカウントよりも、個人アカウントで自分の言葉や感情を通したコミュニケーションのほうが、お客さまのエンゲージメントを高め、密度の濃いつながりを作ることができると感じています。また、社内のスタッフ育成にも携わっており、その際には必ず「自分が本当に好きなものをSNSに投稿してほしい」と伝えます。今のお客さまは、ブランドよりも、「この人が好きだから」

という判断基準の方が多くです。SNS発信も、スタッフが仕事として嫌々やっていると、必ず伝わってしまいます。ブランドの方針と関係なく、スタッフが好きなものを好きなように着て、自分らしく楽しんでいることが、結果的にお客さまを惹きつけ、ブランドの魅力を作るのだと思います。私は元々、PAGEBOYの店舗にアルバイトとして入社しました。先輩スタッフの親身な指導でお客さまと接する楽しさを知り、一人でも多くのお客さまと出会って、ブランドの魅力を伝えたいという一心で、ブログなどの発信をするようになりました。ネットを通じて、リアル店舗

では出会えない全国のお客さまとつながり、たくさんのお客さまにインスタライブを見て頂けるようになった今でも、店舗での接客経験が大きな力になっていますし、お客さま一人ひとりの気持ちやコメントを一番大切にしています。アダストリアは、現場の声を聞いて、やりたいことにトライさせてくれる会社なので、これからも楽しみながらお客さまとのコミュニティを築けるスタッフが、どんどん育ってくれると期待しています。

## 成長戦略II：デジタルの顧客接点、サービス

### 自社ECのオープン化戦略が進捗

EC成長の一つの施策として、「オープン化」として外部商材の取り扱いによるモール型事業を進めています。カテゴリごとの有力企業が参画したことで、新規顧客獲得や相互送客につながっており、人気スタッフによるコラボ商品の販売や、他企業スタッフによる「スタッフボード」への投稿も開始しています。

#### サンマルクカフェ



#### siroca



#### YAMAN



#### 靴下屋

produced by Tablo



#### Fruit GATHERING

For Your Fruitful Life



#### Oriental TRaffic



### デジタル分野の成長を支える基盤

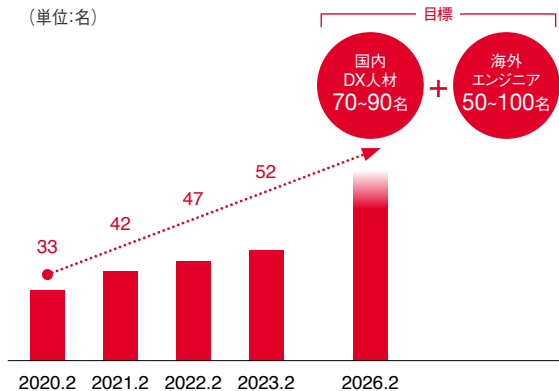
#### 茨城西EC物流センターの機械化

EC売上800億円の目標に対応した出荷キャパシティ（最大34,000件/日）を確保するため、EC物流センターの機械化を実施しました。荷姿の最適化により、年間約2億円の物流費を削減し、フロア効率向上によりEC向け面積を4,500坪から6,000坪に拡大しました。ロボット導入により、将来的な人手不足にも対応しています。



#### デジタル人材の確保

EC拡大とビジネスのデジタル化を推進するため、2026年2月期に70～90名の国内DX人材と、海外エンジニア50～100名の確保を目標としています。



## 取締役メッセージ

## DIRECTOR MESSAGE

エリアごとの特性を見極め、  
それぞれの地域で  
愛されるブランドに

常務取締役（営業・海外事業担当）

北村 嘉輝

クの活用が進んだことも追い風となり、日本のブランド本部と現地法人が緊密に連携できていることで、海外市場への対応ノウハウが加速度的に蓄積されています。米国市場でも、卸売事業を中心に好調が続いています。米国市場では展示会場を通じた事業拡大が主流ですが、商品のデザインや品質の高さが認められ、ブランドの評価が高まっていると感じています。2023年4月には、アダストリアとして初めて、タイにniko and ...（ニコアンド）を出店しました。ASEANは人口が増えている年齢層も若く、ファッション需要が伸びている市場であり、価格面でも日本のアパレルが十分に受け入れられる水準です。それぞれの地域のお客さまに愛されるブランドであるよう、しっかりお客さまのニーズを掴んでいきます。

## 海外事業で2年連続の黒字を達成

2023年2月期は、国内のマクロ環境が回復し、外出需要がアパレル産業全体にとって追い風となりました。しかしそれまでは、コロナの影響で案件を止めた企業も多い中、当社は海外事業への投資を続けてきました。その結果、2年連続で海外事業を黒字にできたことは大き

な成果だと考えています。台湾、香港ではローカルスタッフが頑張ってくれており、自律的なオペレーションで継続的に利益を出せる体制になっています。特に、日本にファッションの嗜好が近くマルチブランド戦略が有効な台湾は、現地法人側から新たなブランドの出店提案が出てくるなど、積極的な姿勢が成長につながっています。リモートワー



## 取締役メッセージ

## DIRECTOR MESSAGE

## 中国市場は運営の精緻化を進める

中国大陸の出店エリアは上海、成都、重慶へと広がり、現在13店舗まで拡大しています。上海では旗艦店でブランドを形成し、サテライト店で収益を確保する「旗艦店ドミナントモデル」の確立を目指しています。今後も他の一級都市へ、店舗を広げていく予定です。多くのお客様さまにご来店いただく旗艦店でブランド認知を高め、効率的にECへの誘客を図ります。現在、中国大陸で展開しているniko and ...はライフスタイル提案型のブランドで、中国市場でも消費者の興味を惹くことができていると感じています。扱う商品カテゴリーが広く、手間はかかりますが、大型店舗でブランドの世界観をつくりやすいため、エリアでのブランド認知を高める戦略にフィットしています。昨年は、上海ではロックダウンとゼロコロナ政策の継続により、厳しい状況が続きました。また、上海のサテライト店や成都、重慶の店舗はコロナ禍での出店だったため、ポテンシャルの全容が見えていない状況です。2023年は経済が正常化した段階での収益性を見極める期間とし、出店や運営の最適化を進めていきます。中国大陸は広く、成都は上海から飛行機で4時間かかります。都市によってそれぞれ気候も好みも大きく異なり、地域に合わせた対応が必要です。中国大陸で人気



の高い日本のIP（アニメキャラクター等）とのコラボ商品を展開するなど、外部パートナーとの協力体制も強化しながら、現地のお客さまに魅力を感じてもらえる店舗や商品を作っていきます。

## 物流やシステムへの投資で成長を支える

中国大陸では、出店だけでなく物流やシステムへの投資も進めています。中国大陸で生産した商品を一旦倉庫に備蓄し、売れ行きに合わせて各国へ直接供給を行う「SES物流」の仕組みによって、在庫管理の精度を高め、売り逃しも減らしています。また、中国大陸はECモールの市場が非常に重要なので、中国大陸内のECモールに出品する在庫を一元管理するシステムを構築し、チャネルを増やす取

り組みをしています。その他のエリアでも、台湾と香港では自社ECとポイントシステムを構築し、特に台湾ではEC売上が非常に伸びてきています。中期経営計画に対しては、中国大陸の事業がコロナで少し遅れている部分ではありますが、海外事業にとって今の中計は通過点であり、その後の成長を見据えた投資を続けていきます。

アダストリアは長い期間をかけて、海外事業に本気で取り組み、経験を重ねたことで習熟度が増し、市場によっては収益化の段階までたどり着きました。台湾法人は、今年設立20周年を迎えています。それに加えて、ノウハウを活かして新しい国にもチャレンジすることで、まだまだ伸びしろがあると考えています。今後も、海外事業の成長加速に期待してください。

## 成長戦略Ⅲ：グローバル

## GROWTH STRATEGY



## コロナ後の世界に合わせ、 新たな挑戦を続ける

Velvet, LLC CEO

**Henry Hirschowitz**

私たちは、正直、誠実、絆、チームワーク、そして素晴らしい商品へのコミットメントをコーポレートバリューとし、従業員にファミリーのような仲間意識を醸成しています。高品質な商品を提供していることで、私たちの卸売事業の返品率は20年以上にわたって一貫して1.5%以下を維持しており、アメリカの業界標準をはるかに下回っています。また、環境に配慮した素材を多く使い、廃棄物を最小限に抑え、生産工程における労働条件を良好に保っていることで、サステナビリティ

の面でもお客さまに高く評価頂いています。これにより、私たちのブランドであるVelvet by Graham & Spencerは、常に先進的で、新しくワクワクするものを求めるお客さまを惹きつけています。

パンデミックからの回復のため、私たちはデジタルトランスフォーメーションの加速、リモートワークの導入、カスタマー・エクスペリエンスの重視といった戦略を強化してきました。また、サプライチェーンを分散化して特定のサプライヤーや地域への依存を減らすとともに、サプライ

ヤーと連携して経費削減を図り、なるべくお客さまが買い求めやすい価格で商品を提供するよう努めました。無料のメンタルヘルス・サポート、フレキシブルな勤務形態、有給休暇など、従業員の福利厚生プログラムにも投資してきました。

アダストリアのグループ企業としてのサポートを受けられた反面、外国資本の企業となるためアメリカの州や連邦政府の財政援助を受けにくいという側面もあり、結果的により積極的な成長戦略の必要に迫られたことで、現在も様々な取り組みを進めています。

パンデミック後の消費者行動に適応し、オンラインショッピングの成長を維持するため、ニューノーマルに合ったブランドづくりを進め、またサプライチェーンの混乱に対応し商品の供給不足や納期の遅延などを抑制するため、新しいサプライチェーン管理や在庫コントロールの方法に取り組みました。お客さまのサステナビリティや環境配慮に対する関心の高まりを受け、現状の環境対応施策をより強化する必要があります。労働力不足の問題もあり、特にサンプル縫製、パタンナー、EC、デザインといった主要部門の従業員の確保にも力を入れています。経済の不確実性も高まっており、金利の上昇により季節商品の注文についてはより保守的な姿勢が必要になるかもしれません。対応すべき課題は多くありますが、私たちには卸売、小売、オンラインという3つの部門が生み出す商品と、それぞれのプロフェッショナルな能力があります。これからも強いチームワークとパートナーとの信頼関係を活かし、成長を続けていけると信じています。

## 成長戦略Ⅲ：グローバル

海外では、各エリアの特性に合わせた戦略により、成長を目指します。

	地域	戦略	今期の取り組み
グ レ ー タ ー チ ャ イ ナ	中国大陸	規模が大きく競争が激しいマーケット特性に合わせ、まず大規模旗艦店に投資してブランドを確立し、周辺店舗と合わせてエリア内で収益化を図る、旗艦店ドミナントモデルの確立を目指しています。今後展開エリアの拡大と同時に、ECの売上も拡大を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1級、準1級都市へ継続進出</li> <li>・EC販売チャネルの拡大</li> </ul>
	台湾	台湾は、日本と同様マルチブランド戦略が適した市場で、未出店のブランドの中で市場調査の反応の良いブランドを選定し、出店を加速する計画です。成長に向けてシステムも刷新し、「スタッフボード」の活用にも取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規出店22店舗を予定</li> </ul>
	香港	香港は、既存店舗網の最適化を進めながら、ローカルスタッフの運営による効率経営で、収益向上を図っています。また自社ECのドットエスティを新たにリリースし、EC展開も開始しました。中国大陸に設立した物流子会社と連携し、香港で在庫を持たずに中国大陸から配送する、無在庫ECの仕組み構築を進めています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スクラップ&amp;ビルドの継続</li> <li>・自社ECのブランド数拡大</li> </ul>
	米国	米国は、買収したベルベット社が堅調に推移しています。商品力が向上したことに加え、アドストリアのECノウハウを共有したことや、ウェブマーケティングの強化により、EC化率の向上も進んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・卸売事業の持続成長、大口顧客の獲得</li> <li>・直営事業も拡大</li> </ul>
	東南アジア	東南アジアは、まずはタイに出店し、次にフィリピンへの展開を準備しています。また、アパレルECが寡占化していないため、モール化を視野に入れてECの立ち上げを急いでいます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4月にタイにニコアンド1号店を出店</li> <li>・フィリピンに出店準備</li> </ul>

## 成長戦略Ⅳ：新規事業

### BtoBの拡大

アダストリアでは、企画、生産、店舗開発等、バリューチェーンの強みを活用した「BtoB事業」を積極的に拡大しています。

取締役直下に「法人営業部」を新設し、各本部と連携して事業化を推進しており、経験を積んだ従業員の新たなキャリアパスとしても活用しています。

#### 住宅のIPライセンス事業

住宅事業の株式会社リブサービス様と協業し、当社ブランドniko and ...がプロデュースした新築戸建て商品のライセンス販売を開始しました。



#### GMSの衣料品売り場リブランディング

GMS（総合スーパー）を運営する株式会社イズミ様と協業し、当社が空間プロデュース、ブランド開発、商品の卸売を一気通貫で担当し、新ブランドSHUCA（シュカ）をリリースしました。



## 成長戦略Ⅳ：新規事業

## GROWTH STRATEGY

私が統括しているR&D本部は、アダストリアの「ファッション」を司る部門であり、クリエイターズルームとALC（Adastria Lifestyle Creation）の2つの組織から成っています。クリエイターズルームにはデザイナーやブランドのディレクターが在籍していて、各ブランドの要望に応じて企画、デザイン、ディレクションをします。デザイナーは、社員と業務委託の方を合わせて100名以上が常時在籍しています。アダストリアの強みは、ブランドが多数あるため、社内でデザイナーの最適配置が実現できるところです。やはり感性の部分があるので、相性が合わなかったり、数年でデザイナーが交代する必要が出てきたりすることがあるのですが、社内で異動しながらキャリアを積んでもらうことができます。以前は、アダストリアは自社でデザイナーを抱えていませんでしたが、自社生産の体制を作った時に、やはりデザインやディレクションも内製化することが必要だと判断し、8年ほど前から組織を整えてきました。

もう一つは、ALCで、外部の企業の依頼に応じて、雑貨やノベルティの制作、デザインのディレクションなどの提供をしています。各ブランドが実施する外部とのコラボレーションも、ALCが会社全体の調整を行っており、ブランドイメージを大切にしながら、多様なブランドと外部の企業をつなげて、新しい面白さを創り出しています。ALCは、アダストリアのデザイン力やモノづくりを外部企業に提供し、一緒にビジネスの課題を解決しようというのがコンセプトです。ファッションとビジネス課題

## ファッションの力を最大化し、 新しいビジネスを創る

執行役員 R&D本部長

小林 千晃



は一見つながりが薄そうですが、実はファッションの力で解決できることは多いと感じています。アダストリアは商品やサービスをお客さまにどう魅力的に見せるかのノウハウを持っていて、消しゴムからスーツまで何でも作れて、プロモーションもできるのが、この事業における強みになっています。引き合いはとても多く、実際に企業の制服やノベルティなど色々な案件を頂いており、最近の事例ではniko and ...がプロデュースした戸建て住宅「niko and ... EDIT HOUSE」がメディアでも注目されました。ブランドのIPと、家具や雑貨も作れるアダストリアのモノづくりのケイバビリティを活用し、新しいビジネスに挑戦しています。

R&D本部はラボの役割も持っており、世界中からファッショントレンド

情報を収集して各ブランドに提供したり、生産部で開発したオリジナルの素材をどのブランドでどのようなデザインにしたら活きるのか、素敵な服になるのかの提案を行ったり、テキスタイルを全社で活用するためのIP管理などもしています。また、ブランドポートフォリオの全体を見て、ブランドの方向性に助言を行う役割もあります。これからアダストリアのブランドポートフォリオを大きくしていくには、一つ一つのブランドの規模を拡大し、500億円規模のブランドをいくつも作れるようにしなければなりません。そのために人材やパートナー企業、ビジネスモデルなどにおいて様々なオプションを持つておくことが、私たちR&D部門の意義だと考えています。

## 成長戦略Ⅳ：新規事業

## GROWTH STRATEGY

**ベテラン社員の力を活かして、  
BtoBビジネスの可能性を拓く**法人営業部 部長  
松井 久

私は福田屋洋服店時代に店舗勤務からキャリアを開始し、店長、エリアマネージャー、LOWRYS FARM（ローリーズファーム）のブランド立ち上げなど、アパレルの現場で長く経験を積んできました。その後、支店制度という地域ごとに現場をサポートする部門を担当し、現在法人営業部でBtoBビジネスの開拓をしています。法人営業部には二つのミッションがあります。一つは、アダストリアのケイパビリティを外部に提供して新たな収益源とし、中期経営計画における新規事業分野であるBtoBのビジネスモデルを確立することです。もう一つは、アパレルの現場で経験を積んだベテランスタッフたちの能力を活かした、

次のキャリアステップを創出することです。当社では「ネクストキャリアプロジェクト」として、スタッフが生涯にわたってアダストリアで力を発揮し続けられる仕組みづくりに力を入れています。

ゼロから手探りでの事業開始だったので、まずは色々な企業とお話をさせてもらってつながりを作り、ユニフォーム提供や、インテリアプロデュースなど、アダストリアの得意なことを活かしてできることを探して、様々な挑戦をしました。ご一緒したどの企業もかなり興味を持って頂き、アダストリアなら何か面白いものを作ってくれるのではという期待を感じました。その中でお話を頂いたのが、GMSのイズミさんの平場プロ

デュース事業です。多くのGMSは、食品を買いに毎日来られるお客さまがたくさんいらっしゃるにも関わらず、上の階の衣料品売り場になかなか足を運んでもらえない、特に相対的に若い30代～40代のお客さまに、衣料品をお買い上げ頂けていないという課題を抱えています。取扱い品目が多く、商品部と販売現場がそれぞれ分業している業態なので、アパレルの商品開発や売り方の専門性を磨くのが難しかったのではと思います。アダストリアは、マルチブランドとSPAで培ったブランド運営ノウハウとバリューチェーンを持っており、GMSの課題を解決することができる最適なパートナーだと考えています。

アダストリアは元々、自分たちだけ儲ければ良いのではなく、ファッション市場全体を盛り上げたいという気持ちを強く持っており、現中期経営計画でも「グッドコミュニティ共創企業」をテーマに掲げています。

BtoB事業は、今までの我々のビジネスモデルではカバーできなかった市場や地域のお客さまもハッピーにできる、まさにこのテーマを体現する取り組みです。また法人営業部のメンバーも、長くアパレル販売やMDに携わってきて、BtoBは初めて経験する人も多いのですが、我々のノウハウが顧客企業の役に立ち、喜んで頂けているのを実感し、とてもやりがいを持って挑戦してくれています。ファッションを付加価値にした課題解決に対する顧客企業の潜在ニーズは、まだまだ多くあると感じていますので、これからも様々な企業と組んで、Play fashion!の輪を広げていきたいです。

# ESG

アダストリアのESG

## ESG対談

ワクワクできる取り組みを重ね、  
サステナビリティ経営を進めたい

社外取締役 堀江 裕美

HIROMI HORIE



取締役 福田 泰生

TAIKI FUKUDA

サステナビリティ目標の達成に向けた具体的アクションについて  
教えてください。

福田：ガバナンス強化、そしてグループ全体でのサステナビリティ推進体制の拡充のため、2023年3月付でサステナビリティ委員会を新設しました。営業から生産、物流、管理部門など関係各所のトップが2週間に一度、サステナビリティ目標に対する進捗を報告し、解決策を議論しています。取締役会の諮問機関となる委員会の設立により、ESG方針を力強く推進できる体制になりました。

堀江：経営層がESG方針を意識した上で事業に取り組むことができる委員会の設立は、アダストリアのESG経営にとってプラスになるはずです。

福田：2023年からは、目標に向けたステップを実行するフェーズです。例えば、2030年までに全商品のうち半分以上の商品を、環境・社会に配慮した原料・加工へと切り替えるという目標は、事業価値に直結する課題です。達成のヒントは、生産本部が独自開発を進める「サス

## 2023年2月期の活動を振り返って、いかがでしたか？

福田：2023年2月期は、サステナビリティの取り組みが大きく進んだ一年でした。特に、環境面では2050年カーボンニュートラルの実現に向け、国内ファッション事業におけるScope3まで含めたサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量を把握することができました。また、アダストリアとして初めてTCFDに賛同し、提言に基づいた情報を開示する等、環境課題に向かう上で大きな一歩を踏み出せたと感じています。

堀江：サステナビリティについては社会的な要求が高く、メディアに取り上げられる機会も多くなっていますし、ビジネスを続けていく限り、継続的に向き合う必要のある課題です。アダストリアがマテリアリティ（重点課題）を明確にした上で、現状を把握し具体的目標を定め、課題解決

に向けたステップを策定したことは、まさに大きな一歩でした。さらに社会に向けて、目標にコミットする姿勢を示されたのも良かったと思います。大企業がサステナビリティに向けて前向きな姿勢を示すことで、ファッション産業だけでなく社会全体の方向性も前向きにできるはずです。

福田：そうですね。ファッション産業の環境課題は山積みです。当社はリーディングカンパニーとして、できている部分だけでなく、未達成な部分も正直に公開しながら、地に足の着いたサステナブル経営を続けます。

堀江：アダストリアの皆さんは、正直ですよ（笑）。経営会議でも失敗を隠さず、判断も早い。さらに、アダストリアの強みはやはり「修正力」。まずトライして素早く判断し、学びながら修正するスピード感にはいつも驚かされます。





テナブル素材」、そして同素材のマルチブランドでの活用です。付加価値の高い商品を手に取りやすい価格で提供でき、当社も収益力を強化できると同時に、CO<sub>2</sub>削減にも貢献します。2023年2月時点でサステナブルマークの付与率が約15%ですので、目標との乖離が約35%。そのギャップを埋めるため、サステナビリティ委員会で常に数値をトラッキングし、議論を重ねて達成を目指します。

### 「人的資本経営」についての考えをお聞かせください。

**福田:** アダストリアの企業理念は「なくてはならぬ人となれ、なくてはならぬ企業であれ」です。約5,000名の社員がいぎいきと働いて、自分らしいキャリアパスを描けることを大前提に、すべてのステークホルダーが豊かで幸せになれる場をつくろうと努めてきました。2022年には「令和3年度なでしこ銘柄」の初選定、昨年は「健康経営優良法人」の認定と、ここ数年で様々な取り組みが成果として現れています。

**堀江:** 企業理念に表れている通り、アダストリアは「人的資本」という言葉が一般的になる前から、人を大切にする会社ですね。どんなに立派な計画や目標を立てても、それを実行するのは人です。私もこ

れまでの経験から、実際に動く人を大切にしてモチベーションを高めなければ意味がないと感じてきました。

**福田:** 堀江さんは、取締役会でも出席者の士気を高めてくれます。堀江さんが新鮮な視点から意見を投げかけてくれることで議論がさらに活発になり、自然と前向きな雰囲気が生まれます。

**堀江:** 自由に発言でき、多様な意見を受け入れてくれるところがアダストリアらしさだと感じます。「自分の存在。自分の意見が尊重されている」と感じられる空気感が、社員の皆さんのモチベーションを高め、組織のダイバーシティや当社の成長につながっていると思います。

**福田:** ただ、多様な意見を受け入れられる土壌がある一方で、サステナビリティの重点課題に置いている女性の管理職比率が横ばいであることは課題です。各部門のトップと対話を重ね、より一層、女性が活躍できる環境をつくっていきます。

### アダストリアらしいサステナブル経営とは？

**福田:** やはり、ワクワクできる取り組みを重ね、サステナブル経営を進めたい。かっこよく、楽しく、面白く、気持ちが上がるといった感性も大切にしながら、結果的にカーボンニュートラルや持続可能なものづくり、そして社員が自分らしく活躍できる環境づくりを実現する……そんな道を歩んでいきたいです。

**堀江:** 環境問題、SDGs、ESG方針と聞くと「大切だけど自分には遠い話」と感じる方も多いと思いますが、身近なブランドを展開するアダストリアが、一歩ずつサステナブル経営を進めることで、社会全体のサステナビリティへの理解が深まっていくはずですよ。

**福田:** 当社は、ステークホルダーの皆さまを巻き込んだサステナビリティ

を実践できることが強みかもしれません。

**堀江:** マイバッグをファッションとして楽しみ、お客さまとともにショッピングバッグの削減に取り組む「REBAG PROJECT」なども、巻き込み型の活動ですね。SNSの発達により、企業の公的な発言と現場での取り組みに齟齬があると、厳しい目が向けられます。有言実行が求められる中、実際に行動できていることもアダストリアの強みです。

**福田:** 私たちがワクワクしながらサステナビリティに取り組むことで、お客さまに喜んでいただき、さらに、社会全体のサステナビリティへの意識も高めていける。そんな循環を生み出したいと考えています。

**堀江:** そうですね。私はあらゆる面でワクワクを感じる「Play fashion!」というミッションが好きです。今後、サステナブル経営を進める上でも「Play fashion!」スピリットを忘れずに取り組んでもらいたいですね。

**福田:** 「Play fashion!」スピリット、良いですね！社名の語源であるラテン語“Per aspera ad astra”（困難を克服して栄光を獲得する）の通り、アダストリアの若さ、突破力、修正力を発揮し、今後も成果を出し続けたいと思います。



## サステナビリティへの考え方

### サステナビリティポリシー

# ファッションのワクワクを、未来まで。

ファッションには、一人ひとりの毎日を前向きにしてくれるパワーがある。  
この先もずっと、ファッションでワクワクできるように。  
環境、人、地域のために、私たちらしく楽しみながらできることからはじめよう。  
楽しむことが、続けられるいちばんの力だから。



### サステナビリティ委員会

アダストリアグループでは、サステナビリティポリシーに「ファッションのワクワクを、未来まで。」を掲げています。このポリシーのもと、サステナビリティへの取り組みを重要な経営課題と位置付け、サステナビリティを重視した経営を行います。私たちは事業活動を通じ、地球規模の課題解決に挑み、持続可能な社会と経済成長の実現に寄与していきます。その一環として、当社グループでは2023年3月1日付で取締役会での非財務領域での戦略推進をより一層強化することを目的に、サステナビリティ委員会を新たに設置しました。当委員会では中期経営計画および事業方針の基軸に関するマテリアリティの特定、適切な情報開示を中心に進めることで、ステークホルダーからの信頼と期待に誠実に対応していきます。また、当委員会では、気候変動をはじめとする当社グループのサステナビリティ

方針や中長期の目標策定、特定したマテリアリティに対する進捗管理を行っており、取締役会または執行会議へ報告・提言を行うことで、グループにおける推進体制をさらに強化し、持続的に企業価値を高めてまいります。



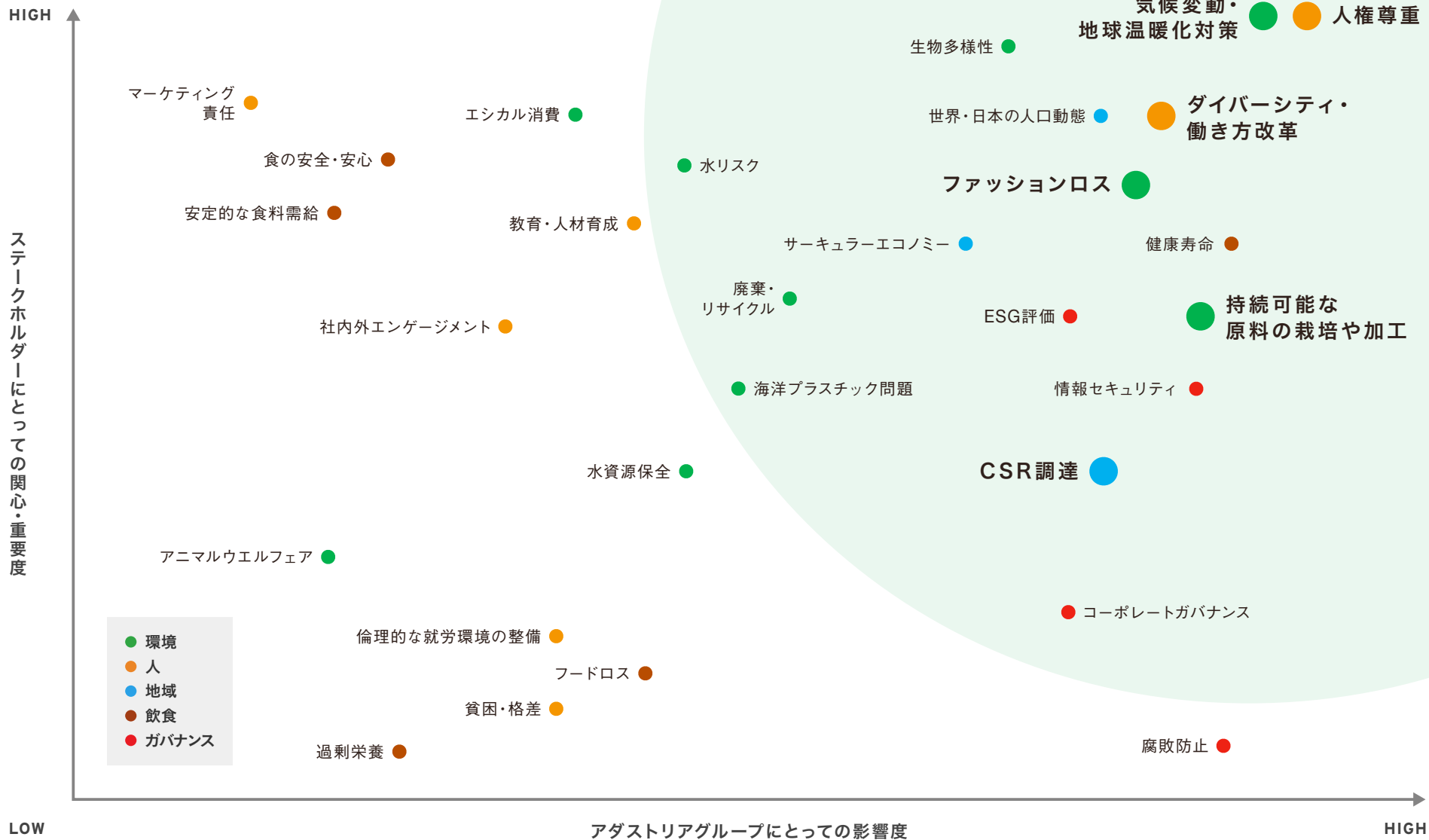
### 国連グローバル・コンパクト（UNGC）に賛同

私たちは国連と民間企業・団体が協同し、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアチブ、国連グローバル・コンパクト（UNGC）に賛同しています。UNGCが掲げる、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則を遵守し、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組めます。



# ESGにおけるマテリアリティ

## グッドコミュニティ共創マッピング



## 重点テーマと取り組み目標

社会には気候変動や人口構造の変化など、事業を継続していく上で向き合わなければならない課題が多く存在しています。私たちはこれらの課題を社会にとっての重要度と当社事業との関連性の両軸で分析しマテリアリティ（重点課題）を設定しております。さらにこのマテリアリティから、重点テーマに対するグループ方針と取り組み目標を下記の通り見直しました。

### 重点テーマと取り組みの進捗度

▶ マテリアリティ（重点課題）の策定プロセス

重点テーマ	活動ビジョン	グループ方針	目標	進捗度	主な進捗／成果
 <p><b>事業による環境負荷を低減させ、ファッションの世界をサステナブルにします。</b> 環境を守る</p>	未来につながるものづくり	サステナブルな原料や加工への切り替え	2030年までに全商品のうち半分以上をサステナブルな原料・加工へと切り替える	★★	<ul style="list-style-type: none"> <li>独自のサステナブルマークを推進、付与数前年比111%</li> <li>自社生産部で独自のサステナブル素材開発を促進（2023年2月末時点で7種類）</li> </ul>
	環境への配慮と営業活動の両立	CO <sub>2</sub> 排出量の削減と吸収	2050年カーボンニュートラルの実現	★★★★	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ連結でのScope1-3排出量の把握</li> <li>TCFD提言に沿ったフレームワーク、財務インパクト評価の開示</li> </ul>
	ファッションロスのない世界	衣料品在庫を焼却しない	衣料品在庫の焼却処分ゼロ	★★★★	<ul style="list-style-type: none"> <li>残在庫の焼却処分ゼロ継続</li> <li>店舗常設回収を約170店舗に拡大／回収量32t</li> </ul>
 <p><b>お客さまも、従業員も、関わる誰もが毎日ワクワクできる環境をつくります。</b> 人を輝かせる</p>	自分らしくファッションを楽しめる社会	一人ひとりの「楽しい」を実現するファッションの提案	—		
	心身ともに健康で、個性や能力を發揮できる組織	多様性と働きがいのある環境づくり	2025年までに女性の上級管理職を30%、女性管理職比率を45%以上に引き上げる	★★	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性上級管理職比率：17.7%</li> <li>女性管理職比率：33.8%</li> <li>女性リーダー候補の経営会議への参画</li> </ul>
		従業員ウェルビーイングの実現	健康経営優良法人ホワイト500の認定	★★★★	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営宣言を社内外に表明</li> <li>健康経営優良法人に認定</li> </ul>
 <p><b>地域社会と共生し、ともに新しい価値を創ります。</b> 地域と成長する</p>	出店地域の活性化	ファッションを通じて地域とつながる	—		
	生産地域の持続可能な発展	公正で倫理的な調達	2023年までに生産工場のパートナーシップ認定を進める	★★	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーシップ認定30工場</li> </ul>

## マテリアリティ（重点課題）に対する取り組み



環境を守る

### 未来につながるものづくり

「未来につながるものづくり」は、私たちが商品をつくり出す時になくてはならないコンセプトの一つです。商品の素材や加工方法などにこだわり、ものづくりにサステナブルを追求していくことに努力を惜しみません。私たちのグループ調達方針およびガイドラインでは「環境負荷の低減および汚染の防止」を明記しており、サプライチェーン全体を俯瞰し、中長期的に持続可能なビジネスの成長と環境負荷低減との両立を進めていきます。

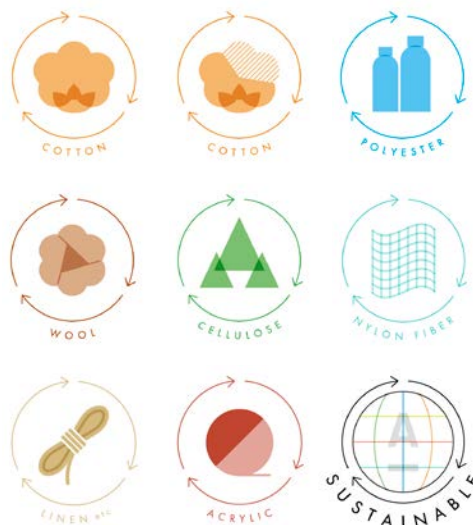
#### 環境負荷が少ない素材の導入

私たちが扱う主要素材を対象に、独自のサステナビリティ定義と基準を定めています。使用頻度の高い素材に対し、当社サステナビリティ基準を満たす商品の下げ札にオリジナルのマークを付与しています。2022年度、当マークが付与された商品は全体の15.1%に達しました。私たちは2030年までに全商品のうち半分以上の商品で環境・社会に配慮した原料・加工に切り替えることを目指しており、今後も積極的に環境負荷の少ない素材や加工を導入していきます。



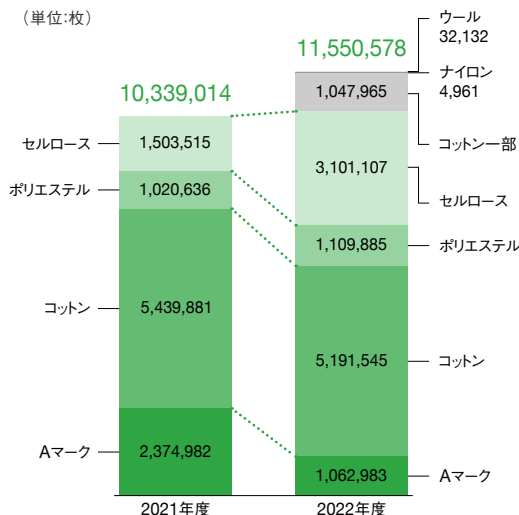
▶ その他の自社開発素材はこちら

#### 素材別サステナブルマーク



#### サステナブルマーク付与枚数

\*対象:国内グループ会社全商品



### VOICE 素材開発に関する当社ならではの強み・今後について

2021年4月に素材開発部が立ち上がったことで二つのメリットが創出されました。一つは当部が社内の潤滑油となり、生産やマーケティング、ブランド、販売といった各部門との距離を縮めて連携を強化することができたことで、市場でのニーズを直接的に吸い上げ、タイムリーでスピーディな商品開発を展開することができました。もう一つは「プロフェッショナル集

団」であることです。素材開発部メンバーは専門知識が豊富で、それぞれが得意分野を有するエキスパートを集めたことで、各ブランドの個性を持ちながらも「今 求められているファッション」を体現した商品をリリースするためには、どこを変えれば／何をすれば良いかを把握し改善を実行することができるようになりました。今後の当社ビジネスにおける素材選

択において、「コスト&サステナビリティ」は必須の要素となると考えています。これを踏まえ、「質・量・価格」といった要素を総合的に勘案しつつ、高品質な素材を使いながらもリーズナブルで社会・環境に優しい商品をお客さまへ安定してご提供できるように、原材料生産地や生産工場の分散化・多能化を図ることで強靱なサプライチェーンを構築していきます。



生産本部 素材開発部長 中村 直樹

## マテリアリティ（重点課題）に対する取り組み



環境を守る

### 環境への配慮と営業活動の両立

気候変動が起因とされる異常気象の発生や自然災害によるサプライチェーンの分断など、当社の事業活動に影響を及ぼし得るリスク・機会を把握し、対応策を講じることは、経営基盤のレジリエンスを高めると考えます。同時に、気候変動が事業に与える影響を認識し適切にステークホルダーの皆さまへ情報開示することでビジネスの成長と環境配慮を両立したサステナブル経営を進めていきます。

### 2050年カーボンニュートラルの実現

私たちはパリ協定を支持し、2050年までにカーボンニュートラルを実現することを目指しています。地球温暖化現象はグローバル課題であり、原料価格の高騰や大規模な自然災害によるサプライチェーンの断絶など当社の事業においても重要なリスクの一つと認識しています。

LED照明導入促進や太陽光発電システムの設置など、取り組みを進めるとともに、自社および自社以外のサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量の把握に基づいた削減計画と施策を経営計画に組み込んでいきます。

#### 移行リスク

項目	カーボンプライシング制度	時間軸	中期
財務インパクト	間接費の増加	可能性	高い
事業へのインパクト	化石燃料の調達コストが増加し、生産・物流・店舗営業等の経費が増加する可能性があります。現在の当社の店舗営業に関わるScope1・2排出量に対して炭素税が課せられたと仮定すると、財務影響額は全店舗排出量：27,192t-CO <sub>2</sub> ×120ドル/t=3,263,040ドル、日本円で約300～400百万円のコスト増の影響が出る可能性があります。		
2°C	約300～400百万円（年間）	4°C	炭素税は導入されないと想定

\*算出前提:120ドル/t-CO<sub>2</sub>(IEA「World Energy Outlook2021」より試算)、2030年時点

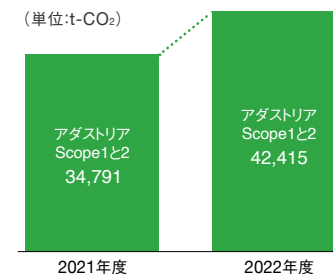
#### 物理的リスク

項目	洪水	時間軸	短期
財務インパクト	店舗休業に伴う売上減少	可能性	高い
事業へのインパクト	気候変動に起因する洪水等の浸水リスクにより店舗休業を余儀なくされ、売上が減少する可能性があります。2021年度においては大雨の影響により、福山、鳥取、平塚にある3店舗の営業時間短縮の影響が発生しました。同地域の洪水ハザードマップによると、0.5m～3m未満の浸水予想となっており、実際浸水した場合には3店舗合計で最大67.6日間の休業を余儀なくされ、売上に対して27百万円の影響が出る可能性があります。気候変動が進行した場合、日本においては洪水発生頻度が4倍に至ると想定されており、108百万円の影響がでる可能性があります。		
2°C	59百万円	4°C	108百万円

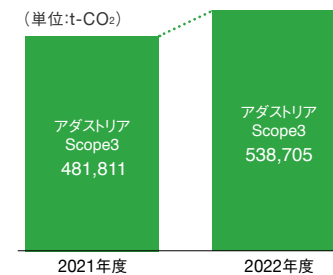
\*算出前提:2021年度の浸水店舗の実績を用いてハザードマップおよび国土交通省「治水経済調査マニュアル」より試算

#### Scope別CO<sub>2</sub>排出量

自社ビジネス領域でのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1とScope2)

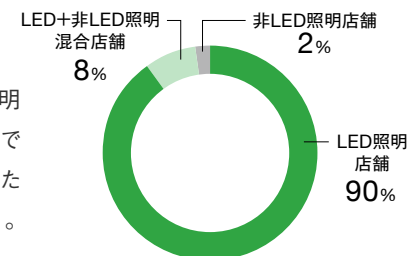


自社ビジネス領域以外でのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope3)



#### 国内店舗におけるLED照明の導入割合

LED照明器具の使用により、照明器具由来のCO<sub>2</sub>排出量を年間で約57%削減することができました(従来の非LED照明器具と比較)。



## マテリアリティ（重点課題）に対する取り組み

### 環境への配慮と営業活動の両立

#### 気候変動に関する財務影響に関して

当社ではTCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures：気候関連財務情報開示タスクフォース）のフレームワークに則った情報開示を進めています。



▶ 詳細はwebサイトをご覧ください

#### ガバナンス

気候変動がもたらす影響および当社の取り組み状況をサステナビリティ担当役員が取締役に定期的に報告しています。取締役会では、代表取締役会長が議長を務め、グループ全体の経営意思決定の最高機関として重要事項を審議・決議しています。取締役会での非財務領域での戦略推進をより一層強化することを目的に、2023年3月にサステナビリティ

ティ委員会を新たに設置しました。サステナビリティ委員会では、気候変動をはじめとする当社グループのサステナビリティ方針や中長期の目標策定、特定したマテリアリティに対する進捗管理を行っており、定期的に取り締役会または執行会議へ報告・提言を行うことで、グループにおける推進体制をさらに強化、持続的に企業価値を高めています。

#### 戦略

当社グループは、気候変動による事業へのリスクを予防・軽減し、適切に管理・対応することで、将来にわたるビジネスへの財務影響を最小限にすることを目的に中長期的な戦略を策定することが、事業の持続的な成長に不可欠だと考えています。このため、売上の約90%を占める商品販売

事業に関して、2050年までを対象にしたリスクと機会を、2°Cシナリオと4°Cシナリオに分けて分析し開示しています。2023年度以降は対象とする事業や領域を広げ、リスク・機会の分析の高度化を進めていきます。

#### リスク管理

事業が気候変動によって受ける影響を把握し評価するため、サステナビリティ担当部門を中心とする社内のタスクフォースを通じてシナリオ分析を定期的に行い、気候変動リスク・機会を特定しています。特定した重要なリスク・機会は危機管理担当取締役に報告した上で、タスクフォースと該部門が連携しながら具体的なリスク対策を行います。

#### 指標と目標

当社グループは、2050年カーボンニュートラルの実現を目指し、取り組みの指標としてサプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量を設定し、進捗を管理しています。

### サステナブルなサプライチェーンの実現に向けて ヤマト運輸さまとロジスティクスパートナーシップ協定を締結



**A D A S T R I A**  
Play fashion!

物流業界の2024年問題に対応するべく当社は、ホワイト物流宣言を行いトラックの配車管理システムの導入、輸配送の効率化、コンテナ本数の削減等を行ってまいりました。このような取り組みは現在、当社だけでなく社



ヤマト運輸 専務執行役員 恵谷 洋さまと当社社長 木村

会全体で取り組むフェーズに入ったと考えています。ヤマト運輸さまとロジスティクスパートナーシップ協定を締結することにより、さらなる輸配送の効率アップやファッション業界全体を巻き込んだ共同配送、共同物流が促進できると期待されます。また、同時に温室効果ガスについてもヤマト運輸さまのノウハウを参考に取り組みを行い、配送の効率化による温室効果ガス排出量の可視化だけにとどまらず、削減も視野に入れてサステナブルなサプライチェーンのプラットフォームを構築していきたいと考えています。



在庫情報・輸送情報・発注情報・販売情報など  
各情報を可視化し連携



## マテリアリティ（重点課題）に対する取り組み

### 環境への配慮と営業活動の両立

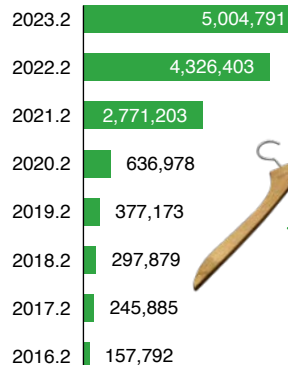
#### 店舗での環境負荷の軽減

マイバックの利用を当たり前にするショッピングスタイルを創り上げたいという思いから「REBAG PROJECT」を実施しています。2014年にスタートしたこの取り組みは9年間で約1,400万枚のショッピングバックを削減することができました。また、販売している商品の下げ札や靴箱、ショッピングバッグといった商品をお届けする際に使用する多くの資材についても、環境に配慮した素材へ切り替えています。中でも、BAYFLOW（ベイフロー）では、FSC素材\*ハンガーの導入、サンプル品や廃材を什器として活用するなど、環境負荷の低減を心がけた店舗運営を行っています。

\*FSC素材…森林管理の規格を満たす認証林から生産された木材のこと

#### ショッピングバック削減枚数の推移

(単位:枚)



削減枚数  
500万枚  
達成!



FSC素材のハンガー  
(BAYFLOW)

#### 海洋プラスチック流出を防ぐ洗濯ネットを開発

近年、海洋汚染の原因の一つとして考えられている衣服等から発生する「繊維くず」。私たちはアパレルを扱う企業としてこの問題解決に取り組む重要性を認識しています。当社ビジネスを通じた解決手法の一つとして、繊維くずの流出を80%低減\*することができる洗濯ネット「FIBER HOLD BAG」を販売しています。これは通常のものよりも細かい網目(0.05mm)の生地を使用し、当洗濯ネットで捉えられた微細な繊維くずが流出しにくい機能を有しています。洗濯時の環境配慮とともに衣服の摩擦劣化防止にも寄与する、当社ならではの商品です。

\*繊維くずの流出抑止効果は洗濯ネット未使用の場合と比較した場合



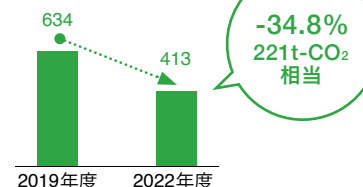
#### 本社オフィスでの環境負荷の軽減

当社では2019年より「オフィス最適化プロジェクト」を推進してきました。コロナ禍以前に発足したこのプロジェクトはオフィス利用の最適化を目指し、無駄のない最適なオフィス環境整備を目的としています。当社の働き方改革の一環でリモートワークが促進されたこともあり、本社オフィスでは2019年度と比較して電気・空調使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量を34.8% (221t-CO<sub>2</sub>相当)の削減に成功しました。また、日常勤務の中で従業員のサステナビリティ意識を高めるため、本社オフィス内のカフェテリア「A Café」で、木製カトラリーや紙製プレートを使用しています。

CO<sub>2</sub>相当)、コピー用紙の使用枚数では63.1% (22t-CO<sub>2</sub>相当)の削減に成功しました。また、日常勤務の中で従業員のサステナビリティ意識を高めるため、本社オフィス内のカフェテリア「A Café」で、木製カトラリーや紙製プレートを使用しています。

#### 渋谷ヒカリエ本社における 電気・空調使用に伴う CO<sub>2</sub>排出量の推移

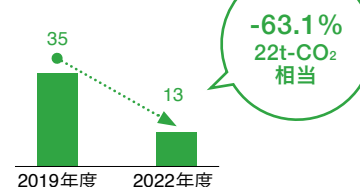
(単位:t-CO<sub>2</sub>)



-34.8%  
221t-CO<sub>2</sub>  
相当

#### 渋谷ヒカリエ本社における コピー用紙の使用に伴う CO<sub>2</sub>排出量の推移

(単位:t-CO<sub>2</sub>)



-63.1%  
22t-CO<sub>2</sub>  
相当

## TOPIC ゼットンでサステナブル・シーフードを導入し、生物多様性に貢献



当社グループで飲食ビジネスを展開する株式会社ゼットン(以降、ゼットン)では、一部の店舗にてサステナブル・シーフードを取り扱っています。ゼットンでは、未来にも水産物を食べ続けていくことができるように水産資源や生態系、環境などに配慮された生産方法・漁業

で採取された水産物であることが認証された魚介類を使用したメニューを一部で提供しています。これは、国際規格である「MSC\*1認証」ならびに「ASC\*2認証」の水産物を用いたメニューの提供を目的に、お取引業者さまのご協力のもとで「MSC/ASC CoC」認証を

2019年12月に葛西臨海公園内店舗にて取得しました。

\*1 MSC: Marine Stewardship Council 第三者審査機関による審査を経て持続可能な漁業で獲られた水産物であることを証明する国際認証

\*2 ASC: The Aquaculture Stewardship Council 責任ある養殖水産物として適合していることを証明する国際認証



## マテリアリティ（重点課題）に対する取り組み



環境を守る

### ファッションロスのない世界

ファッションロス（衣料品廃棄）は過剰消費や焼却廃棄などによるCO<sub>2</sub>排出量の増加にもつながり、ファッション業界にとって解決すべき課題の一つです。私たちは衣料品在庫の焼却処分をゼロにすることを決定し、「燃やさない、捨てない」ための様々なプロジェクトを進めています。需要予測の精度向上による適量生産を目指すほか、販売が終了した商品についても新たな活用方法を見出すなど、サーキュラーエコノミーを実現していきます。

#### 循環型ビジネスでファッションロスを低減

「適時・適価・適量」の方針に基づき、緻密な仕入れ計画と在庫管理によって需給バランスを向上させることでファッションロス低減を促進しています。2022年度は販売が終了した商品の40.5%が新規事業で活用され、59.5%がリユースされました。さらに、店舗販売が難しい商品に関しては、「A GARAGE」という、従業員を対象に再販売するプロジェクトをスタートさせ、福利厚生の実践にも寄与しています。このように、新たな活用方法を模索しながら、既存のビジネスの枠にとられないアクションを心掛けることで循環型ビジネスを加速させていきます。

- 1 「適時・適価・適量」を方針に、仕入れ計画と在庫管理を徹底
- 2 公式WEBストア ドットエスティでの先行予約の受注データを活用し、発注精度を向上
- 3 アドアーリンクが展開するOFF STORE(オフストア)にて、販売期間の終了した商品を手ごろな価格で再販売
- 4 在庫を黒に染め直し新たに蘇らせるアップサイクルブランド FROMSTOCK(フロムストック)の展開
- 5 協業先との連携による日本国外での再販売
- 6 災害時に在庫を支援物資として活用

子会社での活用  
59.5%

リユース  
40.5%

#### 新規事業を通じた在庫の再活用

##### OFF STORE

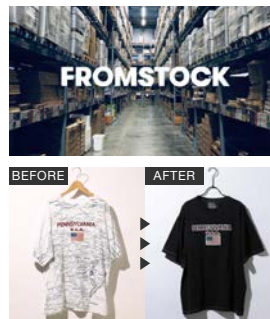
「探す・見つける・体験する」をブランドコンセプトとし、アパレルサーキュラーエコノミーをお客さまとともに作り上げていくことを目的としたブランド。販売終了した商品をお求めやすい価格で提供するだけでなく、アップサイクルワークショップや衣服のお直しサービスなども行っています。誰もがサーキュラーファッションを楽しめるよう、「お客さま参加型」という新たな業態で展開しています。



アップサイクルワークショップ

##### FROMSTOCK

倉庫に残った服を黒染めすることで新たな価値を生み出すアップサイクルブランド。黒染めの工程は環境に配慮された設備を持つ日本有数の染工所「大染」にて行われています。傷や汚れがある商品も黒染めの手法を使えばオリジナリティのある商品へと生まれ変わります。このようなアップサイクルビジネスを通して、ファッションの新たな価値と楽しみ方を提案しています。



FROMSTOCKによる在庫染め直し事例

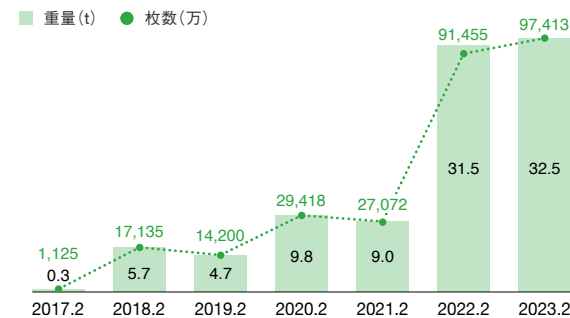
#### 「Play Cycle!」常設回収店舗を拡大

お客さまの不要になった衣類を回収し、リユース・リサイクルする環境活動「Play Cycle!」を2017年から継続しています。回収した衣類は、協業先を通じて再生ポリエステルや再生ダウンといった衣類の原料にリサイクルされるほか、OFF STOREでリユース販売されています。2022年、常設回収店舗数は約170までに増加し、回収した衣類は累計で93tに達しました。その他、出店先と協働したエコイベントの開催や、近隣校でファッションロスに関する講演会を実施するなど、「Play Cycle!」を通じて地域との関わりを大切にしています。



グローバルワーク東員店が実施した学校講演

#### 「Play Cycle!」回収実績



## マテリアリティ（重点課題）に対する取り組み



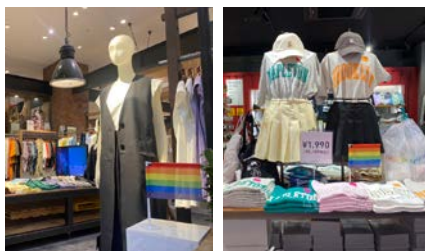
人を輝かせる

### 自分らしくファッションを楽しめる社会

私たちは多くのお客さまのニーズに応えられるよう「マルチブランド、マルチカテゴリー」のもと、商品・サービスを展開しています。お客さまに寄り添った接客はもちろんのこと、年齢、性別、体形や嗜好の違いを尊重し、ファッションを通じて誰もが自分らしいライフスタイルを楽しめる社会の実現に貢献していきます。

#### LGBTQ+フレンドリー企業として

LGBTQ+をはじめとするマイノリティへの理解促進のため、社会への啓もう活動やジェンダーレスファッションの認知を拡大していきます。現在まで、当社制度で公平な福利厚生の適用ができるよう、配偶者の定義に「同性パートナー」を認める文言を追加するなど社内規定を改定しました。2022年からはマイノリティへの理解促進を目的に、国内全店舗の従業員がオリジナル研修動画を視聴し、店内にレインボーフラッグを掲げる「アドストリアプライドマンス」を実施しています。こうした取り組みが評価され「PRIDE指標\*」の最高位であるゴールドを4年連続で受賞しました。今後もLGBTQ+フレンドリー企業としてファッション業界をリードしていきます。



▶ 多様性の理解を深める研修動画

\*PRIDE指標…任意団体「work with Pride」が2016年に策定した、日本初の職場におけるセクシュアル・マイノリティへの取り組みを評価する指標

#### インクルーシブファッションプロジェクトの推進

障がい、年齢、ジェンダーなどに左右されず、すべての人々がファッションを通じて自らの個性を輝かせることを目指し、インクルーシブファッションプロジェクト「Play fashion! for ALL」を推進しています。2022年度は、「障がいの有無に関係なくすべての人がもっとファッションを楽しむ」をテーマに、障がいをもつインフルエンサーや介助職の人々を招待したイベントを開催。今後の商品開発やサービスに活かすことを目的に、困りごとや悩みに関する意見交換を行ったほか、6つのブランドと共同しファッションの楽しさを実際に体験していただきました。これからも様々な立場の人の視点や思いを大切にファッションを生み出します。



### TOPIC 次世代支援・育成を目的とした公募型の企業見学

ファッション業界の次世代を担う人材の育成を目的に、商品企画等の体験ができる企業見学を開催しています。2022年度は関東近郊に住む高校生13名が参加しました。実際の業務に近い体験をしていただくため、全2回のプログラムで構成しています。当社のデザイナー、パタンナーやマーチャンダイザーの約20名の従業員がアドバイザーとなり、参加者が思い描

く理想の洋服を制作しました。その他、当社のサステナブル商品に関する講演や、最新のトレンドに関するグループワーク、店舗訪問による研修なども行いました。参加者からは「自分の夢に一歩近づいた」「将来のビジョンが明確になった」との声をいただいています。



## マテリアリティ（重点課題）に対する取り組み



人を輝かせる

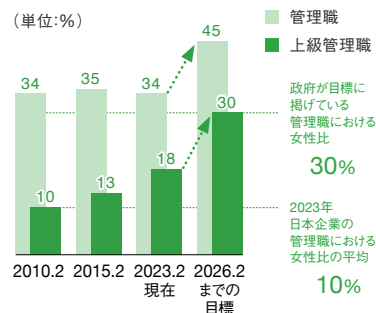
### 心身ともに健康で、個性や能力を発揮できる組織

2025年に向けた成長戦略や当社の目指す姿を実現し、社会にとって「なくてはならぬ」企業であり続けるために、あらゆるステークホルダーと協業し、従来の領域にとらわれないビジネスモデルの創出や新たな顧客体験価値を生み出すことのできる個性豊かで多様な組織が不可欠です。私たちは、お客さまは勿論、従業員も含めたすべての人々が心身ともに健康で豊かであることが、中長期的な組織の成長を下支えするものだと考えます。戦略的な健康経営を通じて従業員のウェルビーイング実現に取り組み、それぞれの個性や能力を発揮し、働きがいを高められる環境整備や社内制度の拡充、キャリア支援などに取り組んでいます。

#### 女性の活躍支援を通じた組織の多様化

正社員の約75%を占める女性の活躍推進は、当社のダイバーシティ経営における重点課題の一つです。アパレル商品の約80%はウィメンズで構成されていることから、女性の柔軟な視点や多様な意見を反映させたより良い商品・サービスの提供が、高い財務パフォーマンスおよび顧客満足度に直結していると考えます。担当役員を含む部署横断のプロジェクトチームによる推進体制のもと、「2025年までに女性の管理職比率45.0%以上、上級管理職（部長職相当以上）の女性比率を30.0%以上にする」ことを具体的目標に掲げ、継続した取り組みを行っています。2023年2月期からは女性社員と経営陣との座談会開催や、男性で構成されていた経営会議への女性社員の参画を開始。これらは女性幹部候補の育成と議論の活発化、さらに経営層の意識改革へとつながっています。

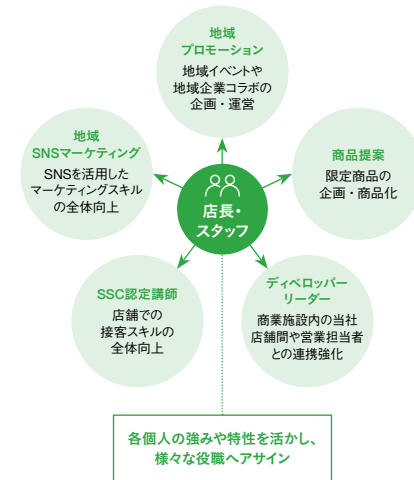
#### 女性管理職比率の推移



経営会議の様子

#### 「キャリアカク」で広がる新しいキャリアの築き方

店舗で働く従業員がキャリアを自分で考え、挑戦できる機会を生み出すキャリア拡大支援プロジェクト「キャリアカク」を2022年9月より実施しています。「店舗にいながら関心分野にもっと積極的に関わりたい」「自身の個性や強みを活かしたキャリアを形成したい」「販売に付随する分野でさらにステップアップしたい」といった店舗従業員の声を拾い実現しました。地域に根差し地域活性化イベントや地域企業コラボを企画・運営する「地域プロモーション」、販売スペシャリストとして店舗の接客スキル向上を担う「SSC\*認定講師」など、大きく5つの役割を新たなキャリアステップとして設定しています。常にお客さまの声やニーズ、地域特性を汲み取り店舗で活躍する従業員は当社の成長を支える原動力です。自分のキャリアを自分で描き、いつまでも働く「ワクワク」を持ち続けられるよう支援していきます。



\*SSC…Service Skill Certificationの略。顧客満足度を向上させ売上につなげていくとともに、スタッフのモチベーションや販売員の地位向上を目指した店頭で働く全スタッフを対象としたアダストリア独自のスキル認定制度

#### アパレルに特化した就労移行支援事務所「アグスカリア」

特例子会社のアダストリア・ゼネラルサポートでは、障がい者雇用のノウハウを活かし、新たにアパレルに特化した就労移行支援事務所「アグスカリア 福岡はかた」を立ち上げました。企業へ

の就職を目指す障がいのある方を対象に、アパレルに関わる仕事に必要な知識やスキルを身につけることをサポートし、一人ひとりのペースに寄り添うことで就労までの道のりを手厚くガイドします。

体験実習や模擬面接などの就労準備のサポートから、就職後も定着サポートを行い、アパレルに関わる仕事で働きたいという思いや自分らしい働き方の実現を全力で応援します。



## マテリアリティ（重点課題）に対する取り組み

### 心身ともに健康で、個性や能力を発揮できる組織

#### 従業員ウェルビーイングの実現に向けて

事業を通じて社会全体のウェルビーイングに寄与することを目指し、「Play fashion! Play wellness!」をスローガンに健康経営を推進しています。アダストリア健康保険組合とのコラボヘルスにより、若い世代や女性比率が高く、多様な雇用形態で働く従業員が全国に存在する当社特性に合わせた保険事業・福利厚生サービスを行い、健康重視の風土醸成と安心・安全な職場環境を整えています。一人ひとりが「なくてはならぬ人」であるために、私たち自身が心身ともに健康でいきいきと働き、ミッションである「Play fashion!」を提供し続けていきたいと考えています。

#### 健康経営優良法人2023に初認定

アダストリア健康保険組合とのコラボヘルスの推進や、戦略的かつ具体的取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で運営する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に初認定されました。2022年度は健康経営宣言を制定し、アダストリアグループの健康経営推進の専任部署として「健康経営推進室」を設置。従業員の健康づくりの実現を目的とした健康推進委員会「Adastria Wellness Committee」による具体的施策や仕組みづくりの検討、企業特性に合わせた健康増進事業や保険事業、福利厚生サービスの拡充などを行ってきました。「こ

ころ」と「からだ」をみずから健康に導くリテラシーの習得を通じ、当社らしく楽しみながら健康維持・増進に取り組める健康重視の企業風土を醸成していきます。



健康推進委員会活動の一例 創業地水戸でのプロギング

#### 健康経営宣言後の主な取り組み・実績や成果

##### 主な取り組み

- 健康診断受診率の向上で健保設立前40%台→85.7%へ（各店舗近くで利便性の高さを重視した医療機関の見直しと、受診予約を促進）
- 婦人科がんオプション検診の内容拡充
- 常勤産業医と保健師による二次検査受診勧奨の実施
- 健診高リスク者、高ストレス者に対する産業医・保健師面談の実施
- 産業医、保健師、人事部との連携強化
- 衛生委員会の活性化

##### 実績や成果



健診婦人科がん  
オプション受検率

全年齢	20代	30代以上
66.2%	59.1%	80.1%



健診受診率

40%台 → 85.7%



ストレスチェック  
受検率

86.4%

\*対象:アダストリア国内グループ(ゼットン除く)

#### VOICE 従業員特性や声を反映した健康経営の推進

健康経営推進室では、重点課題の一つに「女性に優しい労働環境の整備」を掲げています。女性は月経随伴症状や子宮内膜症など女性特有の健康課題や症状を抱え悩む方が多く、特にファッション業界においては、立ち仕事に従事する人が多いことから仕事の成果・効率に大きく影響していると

考えられます。まずは、正社員の7割を占める女性社員が能力を最大限に発揮できる環境を整えるべく、婦人科疾患への正しい知識を提供し健康課題との向き合い方を伝えるとともに、健康診断での婦人科がんオプションの内容拡充や、婦人科がん検診の受診勧奨などに着手しています。健康診断

受診率100%を目指した受診促進や、疾病予防・メンタルヘルスの予防など取り組むべき課題はありますが、従業員がファッションと人生を楽しめるよう支援し、事業を通じてあらゆるステークホルダーの豊かな生き方に貢献してまいります。



健康経営推進室長 関川 むつ美

## マテリアリティ（重点課題）に対する取り組み



地域と成長する

### 出店地域の活性化

地域と良好な関係を構築することは私たちの重要なミッションです。中期経営計画に基づき、私たちのビジネスは国内外の様々な地域へと拡大しています。地域ごとの法令を遵守することはもちろん、文化や風習を尊重しながら地域の人々とファッションを通じてエンゲージメントを強化していきます。雇用創出をはじめ、地域に還元できるビジネスを展開することで、ファッションの力で新しい価値を創ります。

#### 地域に根差した営業活動

私たちは国や地域固有の文化を尊重し、お客さまの生活に寄り添うローカライズされた商品展開、現地企業などと協業したイベント・サービスを提供することにより、アジア市場での認知度を高めながら地域と良好なコミュニティを形成しています。中でも、国外に28店舗を展開するniko and ...は、2023年4月にタイの首都バンコクに初出店し、現地クリエイターや企業、大学生などが自由な交流で新しいコラボレーションを生み出す「コミュニティスペース」をつくるなど、現地の人々に愛されるユニークな試みを進めています。



#### ファッションを通じた地域活性化

茨城県・水戸を本拠地とするプロスポーツチーム「茨城ロボッツ」と「水戸ホーリーホック」のスポンサーを務めるほか、水戸芸術館や水戸室内管弦楽団への継続的な支援を通じて、地域活性化に貢献しています。2023年1月にアダストリアみとアリーナで開催された「ドットエスティ B.LEAGUE ALL-STAR GAME 2023 IN MITO」では、冠スポンサーを務め、水戸のスポーツカルチャーの隆盛に尽力しました。当イベントの開催により、社会的価値が約8.8億円、経済波及効果が約1.2億円、合計で約10億円の非財務的価値があったと試算されています\*。

\*出典: EY調査、「ドットエスティ B.LEAGUE ALL-STAR GAME 2023 IN MITO」が水戸市に約8.8億円の社会的価値を創出と算出 | EY Japan



#### 渋谷区での社会課題解決に向けた取り組み

渋谷区に本部を構える企業として、2018年より「S-SAP（シブヤ・ソーシャル・アクション・パートナー）協定」を締結し、より魅力ある街づくりと渋谷区の発展に寄与しています。FOREVER21では、渋谷で暮らし・はたらく障がいのあるアーティストと、渋谷でまなぶ学生がともに創り上げた渋谷区公認のパブリックデータ「シブヤフォント\*」を商品の一部に取り入れています。また2023年3月、ダウン症への理解と受容・社会的な平等促進を目的に、渋谷区代々木公園で開催されたチャリティイベント

「バディウォーク東京2023 for ALL（NPO法人 SUPLIFE主催、渋谷区後援）」に協賛企業として参加。障がいの有無に関係なくすべての人が活躍できる場の実現と、人と人との輪が繋がるきっかけをつくりたいとの思いから、障がいがあるアーティストとのコラボレーションを行っているLOWRYS FARMと「Play fashion! for ALL」がコラボレーションし、障がいとアートをテーマにした塗り絵イベントやインクルーシブデザインが施された洋服の展示を行いました。



シブヤフォントとのコラボTシャツ(FOREVER21)

\*シブヤフォント…渋谷みやげ開発プロジェクトとして、渋谷区内の障がい者支援事業所と桑沢デザイン研究所の学生の協力により生まれた渋谷区公認のパブリックデータ  
<https://www.shibuyafont.jp/>



バディウォーク東京2023 for ALL

## マテリアリティ（重点課題）に対する取り組み



地域と成長する

### 生産地域の持続可能な発展

私たちの商品は世界の様々な地域で生産され、原料の調達・縫製・輸送工程といった、複雑で多岐にわたるサプライチェーンで構築されています。お取引先さまとの良好なビジネスを継続的に推進できるよう、生産地域の持続的な発展、品質の高い商品安定供給を主眼としたパートナーシップ強化に協働して取り組むことが私たちの企業責任であると認識しています。今後もより良い商品・サービスをお客さまへご提供できるよう、国・地域の法令を遵守することは勿論、公正かつ倫理的な取引を実行できるモニタリングおよび調達活動を進めていきます。

#### グループ調達方針およびガイドライン



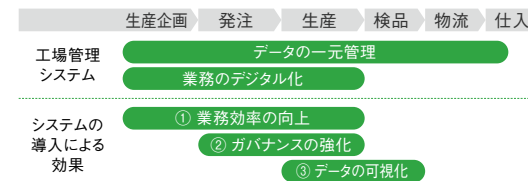
お取引先さまとのパートナーシップのもと、当社独自の公正で倫理的な取引を目指した「グループ調達方針」、人権・社会・環境・ガバナンスを明記した「グループ調達ガイドライン」を策定し、お取引先さまには遵守することをご理解いただいております。

- ▶ グループ調達方針
- ▶ グループ調達ガイドライン

#### 生産管理システム一元化で現地の人材育成にも貢献

当社では、工場への商品発注や生産管理データの一元化を目的に、新たな工場管理システムを導入しています。従来までは各サプライチェーンの進捗や工場の状況は個別に管理されていましたが、このシステムの導入により「発注・生産管理業務のデジタル化」と「バリューチェーンでの生産企画から仕入計上までの一元管理とシステム連携」が可能となり、社内外関係者の業務効率が向上するとともに、ヒューマンエラーの防止とガバナンスの強化も図ることができます。特に、当社の主力生産地である中国やASEAN諸国の

現地担当者との連携業務では、当システムの導入以前は情報の確認に時間を要していましたが、システム導入を契機に最新の情報へ容易にアクセスできるようになり、現地担当者はデジタル関連のスキルアップが見られるなど、人材育成にも貢献します。



#### 工場モニタリングとパートナーシップ認定の推進

お取引先さまには調達ガイドラインに基づき遵守状況の調査にご協力いただいております。結果をもとに、当社のCSR調達担当者が工場モニタリングを実施し、生産環境を直接確認しています。改善すべき事項があった場合には、直接かつ継続的な対話を通じて改善に取り組んでいただきエンゲージメントの強化につながっています。高品質な商品を生産するシステムや不良品発生頻度の頻度、社会・環境・ガバナンス面の状況を総合的に精査し、当社生産部背景のお取引先さまをパートナーシップ工場として認定する制度を設けています。今後もパートナーシップ認定工場数およびモニタリング数ともに拡大させていきます。

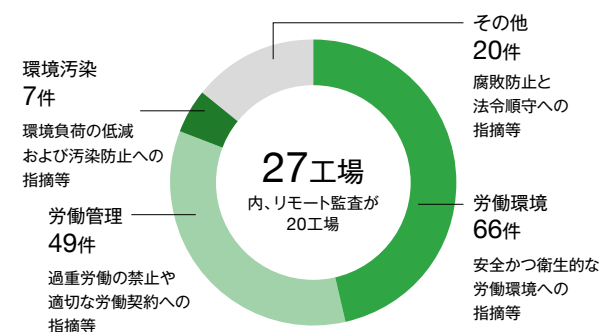
#### モニタリング工場数\*

モニタリング工場数	
2017年2月期	9
2018年2月期	20
2019年2月期	26
2020年2月期	40
2021年2月期	13
2022年2月期	10
2023年2月期	27
計	145

\*新型コロナウイルスの影響により2021年2月期、2022年2月期は減少傾向

\*フォローアップモニタリング（再監査）を含む

#### 工場モニタリング指摘事項件数と内訳（2022年度）



ESG情報データ

項目		実績					
		2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期			
環境	<b>環境に関するデータ</b>		アドストリアグループ連結 <sup>(2)</sup>				
	1	店舗・オフィス・物流センターの電力使用量	(kWh)	-	78,066	96,743	
	2	Scope1(直接排出)		-	-	880	
	3	Scope2(エネルギー利用に伴う間接排出)		-	34,791	41,535	
	4 <sup>(1)</sup>	Scope3(バリューチェーンからの間接排出)		-	481,808	538,705	
		カテゴリ1 購入した製品・サービス		-	406,528	455,227	
		カテゴリ2 資本財		-	23,737	29,981	
		カテゴリ3 Scope1・2に含まれない燃料およびエネルギー活動		-	5,433	6,993	
		カテゴリ4 輸送、配送(上流)		-	5,991	5,428	
		カテゴリ5 事業から出る廃棄物		-	665	1,153	
		カテゴリ6 出張		-	450	909	
		カテゴリ7 雇用者の通勤	(t-CO <sub>2</sub> )	-	3,704	2,200	
		カテゴリ8 リース資産(上流)		-	-	-	
		カテゴリ9 輸送、配送(下流)		-	645	515	
		カテゴリ10 販売した製品の加工		-	-	-	
		カテゴリ11 販売した製品の使用		-	-	-	
	カテゴリ12 販売した製品の廃棄		-	34,655	36,299		
	カテゴリ13 リース資産(下流)		-	-	-		
	カテゴリ14 フランチャイズ		-	-	-		
	カテゴリ15 投資		-	-	-		
5	Scope1+2+3		-	516,600	581,120		
社会	<b>従業員に関するデータ</b>		アドストリアグループ国内連結				
	6	従業員数(期間雇用者含む国内グループ連結)	女性	14,279	13,986	15,078	
			男性	3,150	3,009	3,876	
			計	17,429	16,995	18,954	
	7	階層別の正社員数*	管理職数(役員除く)	女性	183	191	199
				男性	359	373	389
				計	542	564	588
			上級管理職数	女性	38	37	40
				男性	175	183	186
				計	213	220	226
			部長職相当数	女性	26	22	23
				男性	73	82	82
				計	99	104	105
			課長職相当数	女性	151	154	159
				男性	194	190	203
				計	345	344	362
係長職相当数	女性	281	296	320			
	男性	173	170	174			
	計	454	466	494			

(注)集計範囲:2022年2月ゼットン社の子会社化に伴い、グループ内の集計システムの統一が進行中のため一部実績(\*)はゼットン社を除く国内グループ連結実績を採用

(1)4における排出係数:環境省排出原単位データベースおよびIDEAv2より引用

(2)環境データに関して国内グループを対象とし、ゼットン社については一部海外活動量を含む

ESG情報データ

項目				実績			
				2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	
社会	従業員に関するデータ			アドストリアグループ国内連結			
	8	新卒採用者数	女性	187	100	228	
			男性	15	10	38	
			計	202	110	266	
	9	中途採用者数	女性	193	245	159	
			男性	66	83	111	
			計	259	328	270	
	10	新規管理職登用数*	女性	9	9	5	
			男性	22	13	11	
			計	31	22	16	
	11	正社員の平均勤続年数	女性	6.1	6.6	7.0	
			男性	8.3	8.8	8.8	
			全体	6.6	7.2	7.5	
	12	正社員の離職者数	女性	345	383	434	
			男性	93	105	142	
			計	438	488	576	
	13	外国籍従業員数*		94	82	79	
	14	障がい者雇用率(2023年6月1日現在)		(%)	2.38	2.65	2.55
	15	1ヵ月当たりの法定外労働時間	正社員平均	(時間)	4.3	5.6	8.0
			従業員平均		2.1	2.6	3.5
	16	年次有給休暇取得率	正社員平均	(%)	69.3	59.7	60.7
従業員平均				64.2	59.4	57.1	
17	年次有給休暇取得の平均日数	正社員平均	(日)	10.9	10.3	10.6	
		従業員平均		9.2	7.6	7.5	
18	正社員の産前産後休業取得状況	取得者数	(人)	245	200	207	
		取得率	(%)	99.6	99.0	100.0	
19	正社員の育児休業取得／育児休業復帰状況	女性	取得者数	(人)	228	216	210
			取得率	(%)	100.0	99.5	98.6
			復帰率	(%)	91.0	94.4	95.1
		男性	取得者数	(人)	2	5	9
			取得率	(%)	3.39	7.81	15.30
			復帰率	(%)	100.0	100.0	100.0
20	介護休業平均取得日数		(日)	53.5	93.0	31.0	
21	男性社員の配偶者出産休暇取得状況*	取得者数	(人)	17	11	8	
		取得率	(%)	28.8	17.2	14.8	

(注) 集計範囲:2022年2月ゼットン社の子会社化に伴い、グループ内の集計システムの統一が進行中のため一部実績(\*)はゼットン社を除く国内グループ連結実績を採用



ESG情報データ

項目		実績					
		2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期			
社会	<b>女性に関するデータ</b>		アドストリアグループ国内連結				
	22	正社員に占める女性比率	75.1	75.2	72.6		
	23	役員に占める女性比率(アドストリア単体)	役員に占める女性比率	23.1	23.1	21.4	
			取締役に占める女性比率	11.1	11.1	10.0	
	24	階層別の女性比率*	管理職の女性比率(役員除く)	33.8	33.9	33.8	
			上級管理職の女性比率	17.8	16.8	17.7	
			部長職相当の女性比率	26.3	21.2	21.9	
			課長職相当の女性比率	43.8	44.8	43.9	
25	新卒採用者に占める女性比率	61.9	63.5	64.8			
26	中途採用者に占める女性比率	92.6	90.9	85.7			
		74.5	74.7	58.9			
ガバナンス	<b>ガバナンスに関するデータ</b>		アドストリアグループ国内連結				
	27	取締役数 <sup>(1)</sup> (アドストリア単体)	社内	女性	0	0	0
				男性	5	5	5
				計	5	5	5
	28	監査役数 <sup>(2)</sup> (アドストリア単体)	社外	女性	1	1	1
				男性	3	3	4
				計	4	4	5
	29	執行役員数 <sup>(3)</sup> (アドストリア単体)	社内	女性	0	0	0
				男性	1	1	1
				計	1	1	1
	30	内部通報窓口への通報件数	社外	女性	2	2	2
				男性	1	1	1
				計	3	3	3
31	お取引先さまアンケートご意見・ご指摘件数*		女性	0	0	0	
			男性	7	9	9	
			計	7	9	9	
		(件)	115	146	111		
		(件)	43	44	54		

(注)集計範囲:2022年2月ゼットン社の子会社化に伴い、グループ内の集計システムの統一が進行中のため一部実績(\*)はゼットン社を除く国内グループ連結実績を採用  
 (1)~(3)役員数は2023年5月25日現在

## 社外取締役インタビュー

自由と規律のバランスを大切に、  
挑戦する文化を伸ばしていく

社外取締役 水留 浩一



(インタビュアー) 内部監査部長 岡田 美聡



## ガバナンス体制・取締役会の実効性について

**岡田:** アダストリアのガバナンス体制や、取締役会の実効性について、どのように評価されますか？

**水留:** アダストリアには福田会長という創業オーナーがいて、社内外から素晴らしいリーダーとして認識されています。一般的に、オーナー企業はトップのワンマン経営になりやすいリスクをはらんでいますが、福田会長はそのリスクをよく理解し、社外取締役の意見を意思決定に盛り込んでいこうと常に意識されています。ガバナンス体制は、非常にバランスが取れていると感じます。

**岡田:** 内部監査の責任者として、子会社や海外事業のガバナンス体制も、今後の事業拡大の際の課題になる可能性があると感じていますが、いかがでしょうか？

**水留:** 子会社や海外事業体の経営状況やマネジメント状況は、多くの

企業において本体から見えにくいものです。ただ、今後の成長を担う領域でもあるので、グローバルな大企業に求められるような完璧なルールで縛り付けなくても良いのではと考えています。急成長の過程では、守るべきラインを確実に押さえつつ、まずはスタッフがのびやかに働ける環境づくりが重要でしょう。

**岡田:** ありがとうございます。確かに、アダストリアらしい自由さは大切ですね。当社の内部統制システムやリスク管理体制についても、ご意見をいただけますか？

**水留:** 先日、社内システムへの不正アクセスが発生してしまいましたが、発生後の管理体制は迅速に立ち上がり、報告も丁寧に行われていました。一方、内在するリスクの網羅的な洗い出しとそのレベル評価や、リスクサイズに合わせた対策の整理、社内への共有については、改善

の余地があると感じます。リスクが顕在化していない時こそ、管理体制を整備しておく必要があります。

## 取締役会や社内の雰囲気について

**岡田:** 水留取締役が当社の社外取締役に就任されて一年が経ちました。会社の雰囲気を、どのようにお感じですか？

**水留:** 取締役会は、非常に活発に議論がなされていて、ストレートに意見を交わし合えます。社内については、常に現場に立ち会っているわけではありませんが、今私たちが話している本社の空間も、イキイキとした雰囲気が満ちていますね。アダストリアのミッションである「Play fashion!」が社内に浸透し、スタッフの皆さんも自分の思いを大切に、楽しみながら働けているのがわかります。

**岡田**：当社の取締役会は、どんな役割を果たしていると思われますか？

**水留**：取締役会に持たせる役割は、会社ごとに違って良いと思います。私が代表を務める会社の取締役会は、社内取締役が私だけで、他の7名はすべて社外取締役です。こういった構成の取締役会は、適切に業務執行しているかのモニタリングやコンプライアンスが主たる機能となります。一方、アダストリアの取締役会は、社内取締役と社外取締役が半数ずつで、重要な業務執行についても取締役会で議論しています。そのため、社内外それぞれの立場から具体的な意見を出し合い、意思決定機関として機能しています。

**岡田**：当社には、スピード感を持って新しいことに挑戦する文化があり、取締役会にも新規事業や新たな取り組みが数多く上程されると思いますが、議論は十分だとお感じですか？

**水留**：議論が尽くされていなければ、意思決定してはいけないと考えています。実際、私が社外取締役に就任して一年の間にも、進むか止めるかの判断を迫られるケースが数々あり、案件ごとに取締役会で議論を重ね、条件や守るべきラインを具体的に決めました。議論を深めたことでコントロールができますし、意思決定にも各取締役の知見が反映されています。結果として、前に進めないことにした案件もあったかもしれませんが、それは正しいコストだと考えられます。

### 取締役会、社内の多様性について

**岡田**：取締役会や、社内の人材の多様性についてはいかがですか？

**水留**：現在のアダストリアの取締役会には、経営者やアカデミアの方など多様な経験値を持つ人が集まっており、多角的に議論を進められていると思います。ただ、ダイバーシティという面では不十分です。社内取締役はすべて男性で、年齢も偏りがあります。今でも女性である堀江取締役の意見は私にとっても新鮮で勉強になりますし、ジェンダーとジェネレーションの幅が広がると、議論もさらに活性化すると思います。

**岡田**：女性を上位職や経営層に登用するに当たり、ご経験の中で意識されてきたことはありますか？

**水留**：社内で取締役人材を育成するには時間が必要なので、女性管理職を育成しながら、社外取締役として外部から女性に参画いただいたり、専門人材を外部から採用し、その後社内取締役へ就任していただいたりといった策は有効でしょう。ただ、これは一時的な手段です。社内の優秀な女性社員に期待をかけ、最初は大変かもしれませんが上位職として働いていただくことも、あるタイミングでは必要だと思います。

### アダストリアの事業戦略とポテンシャルについて

**岡田**：経営者として豊富なご経験を持つ水留取締役から、アダストリアの事業戦略についてご提言をお願いします。

**水留**：「Play fashion!」は、ライフスタイル領域までカバーする自由度の高いミッションです。その自由度を活かす「誰よりも付加価値をつけられる領域」を見極めながら広げていくと、スタッフも安心して働けると思いますし、外部から見ても安心感があります。長期的な姿につ



いても徐々に解像度を上げて、経営陣がスタッフや資本市場にどんどん発信していくことが求められます。

また、国内マーケットは縮小を余儀なくされますから、海外市場も見据えた成長のため、長期的には現在の10倍、20倍の会社になるつもりで、会社として限界を突破する戦略を考えるのが取締役会の責務です。海外市場で成長するには、まず一つの勝ち筋をつくることです。niko and ...を海外で通用する業態にするため、会社としてグローバルブランドに育てる覚悟を持ち、ローカルの素晴らしい人材に関わってもらうことが重要です。

**岡田**：アダストリアの長期的なポテンシャルについて、ステークホルダーにメッセージをお願いします。

**水留**：アダストリアは、自由と規律のバランスの良さが魅力です。自分の好きなことを追求し、チャレンジしたいスタッフが集まっていて、夢を実現できる環境が整っていることにも大きなポテンシャルを感じます。大企業としての責任を果たしながらも、どこかやんちゃさを保ちながら挑戦を続ける。そんなアダストリアのユニークさに、ステークホルダーの皆さまが共感してくださったらうれしいです。



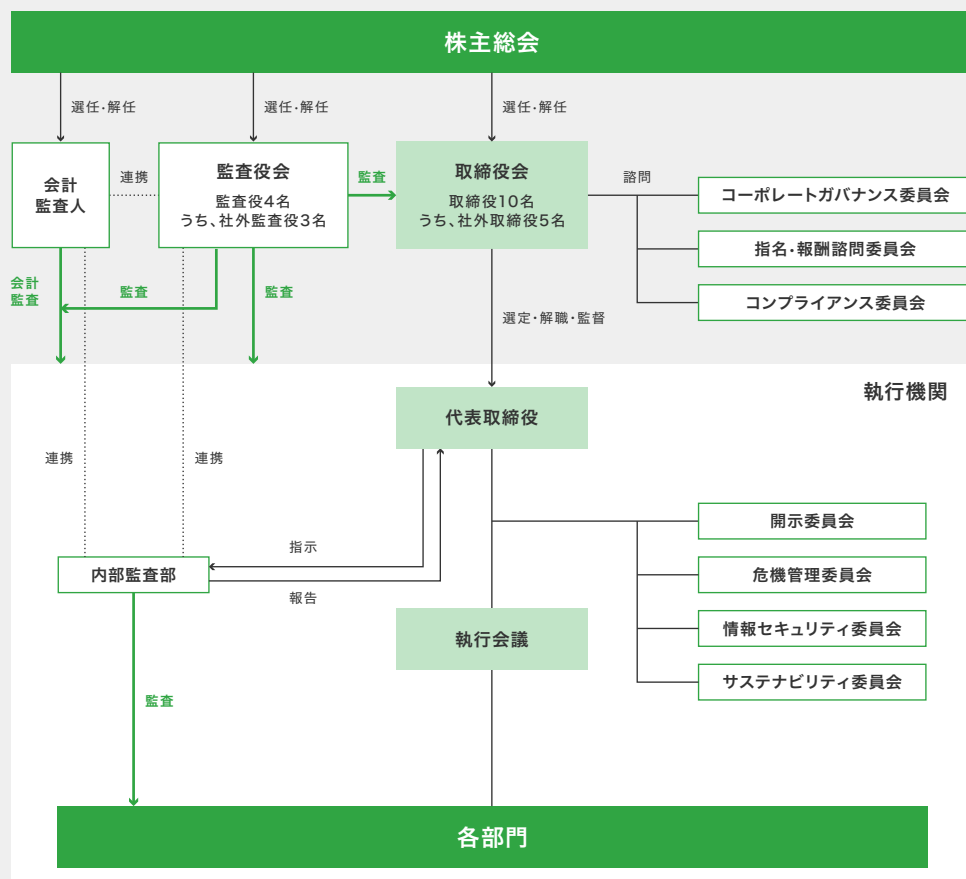
## コーポレートガバナンス

### 基本的な考え方

当社は、「なくてはならぬ人となれ なくてはならぬ企業であれ」を企業理念に掲げ、「Play fashion!」のミッションのもと、ファッションによって、人々の心を豊かにし、幸せにするという使命を果たしてまいります。お客さまのニーズや環境の変化に柔軟に対応し、多様な価値観を持つ世界中の人々の豊かな生き方に貢献するために、意思決定を迅速にできる優れたコーポレートガバナンスの実現を目指します。

### コーポレートガバナンス体制の概要

当社では監査役会設置会社を採用し、取締役会および監査役会を設置しています。



### 主要機関とその役割

#### 取締役会

社外取締役5名を含む取締役10名で構成され、代表取締役会長が議長を務め、当社グループ全体の経営意思決定の最高機関として重要事項を審議・決議しています。社外監査役3名を含む監査役4名は、各々独立した立場で取締役会に出席し、取締役の業務執行における善管注意義務、忠実義務等の履行状況について監査する体制を構築しています。

#### 監査役会

社内の常勤監査役1名および社外監査役3名の計4名で構成されています。監査役は、取締役会やコーポレートガバナンス委員会、執行会議等の重要な会議への出席や、重要な決裁書類等の閲覧により、経営の実態を適時把握し、主に取締役の業務執行の適法性について監査を行っています。また、監査役はそれぞれの豊富な経験や見識を活かし、独立した立場から必要な提言を行っています。

#### コーポレートガバナンス委員会

取締役会の諮問機関として、適切かつ透明な企業統治を実現させることを目的とし、当社グループの企業統治および内部統制システムの構築に関する各種事項について審議し、その結果を取締役に付議または報告しています。

#### 指名・報酬諮問委員会

取締役会の諮問機関として、当社の取締役、代表取締役および役付取締役の選解任、代表取締役の後継者育成の方針・手続ならびに取締役の報酬の公正性、妥当性、透明性を向上させることを目的とし、これらの事項について審議を行い、その結果を取締役に答申しています。

#### コンプライアンス委員会

取締役会の諮問機関として、当社グループの基本方針であるコンプライアンスの徹底を図るための重要方針の審議、立案および推進を目的とし、コンプライアンスに関する各種テーマについて審議し、その結果を取締役に付議または報告しています。

#### 執行会議

取締役会決議事項以外の重要事項等に関する意思決定および業務執行に係る迅速な情報共有を目的とし、取締役会の委譲を受けた事項、経営に関する重要な事項および重要な業務執行に関する事項を審議し決定しています。

## コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンスの変遷

	2001~2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
体制・方針		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2008年 経営諮問委員会設置</li> <li>● 2013年 持株会社体制に移行</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2015年 持株会社体制の解消</li> <li>● 2015年 コーポレートガバナンス・コード適用開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2016年 コーポレートガバナンス・ガイドライン制定</li> </ul>						
取締役		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2006年 取締役の任期を2年から1年に短縮</li> <li>● 2007年 社外取締役1名を選任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2013年 社外取締役を3名に増員</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2016年 社外取締役を4名に増員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2016年 女性取締役を選任</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022年 社外取締役を5名に増員</li> </ul>	
監査役	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2001年 社外監査役を3名選任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2003年 社外監査役を4名選任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2004年 社外監査役を3名選任</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2018年 女性監査役を選任</li> </ul>					
指名		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2005年 指名・報酬委員会（現 指名・報酬諮問委員会）設置</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2019年 後継者計画策定開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2020年 代表取締役の選解任の方針・手続、後継者計画の整備</li> </ul>			
報酬		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2005年 指名・報酬委員会（現 指名・報酬諮問委員会）設置</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2016年 業績連動型株式報酬導入</li> </ul>							
取締役会の 実効性評価						<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2017年 分析・評価を開始</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2020年 外部機関に業務を委託</li> </ul>			

## コーポレートガバナンス

### 取締役会の多様性

#### 取締役会の多様性に関する考え方

当社では、社内取締役5名、社外取締役5名、社内監査役（常勤）1名、社外監査役3名を選任しています。また、取締役・監査役14名中、女性の取締役を1名、女性の監査役を2名選任しています。

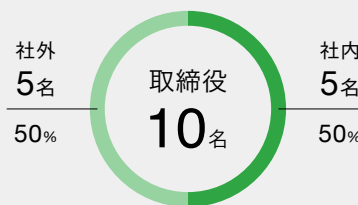
当社の取締役会は、当社の各事業に精通し深い知見を備える者、グローバル企業での幅広い経験や海外での業務経験等の国際的な経験を有する者、企業経営者として豊富な見識を有する者等、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成することとしています。また、30代から70代までの幅広い世代で構成しています。

監査役には金融機関出身者2名、公認会計士1名、弁護士1名を選任しており、財務・会計・法務に関する十分な知識を有しています。

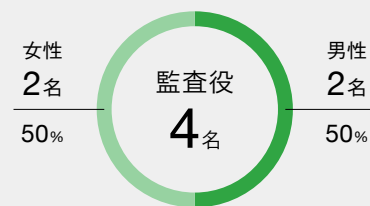
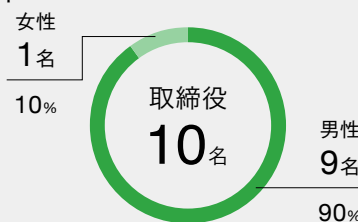
このように、取締役会全体として適切なバランス・多様性が確保されていると考えていますが、今後もジェンダーや国際性の面を含めた多様性の確保、向上に努めてまいります。

### 取締役・監査役の構成（2023年5月25日現在）

社内・社外比率



男女比率



### 取締役・監査役のスキル・マトリックス

		取締役・監査役の有する知識・経験・能力等							
		企業経営	営業 マーケティング	商品 SCM	グローバル	IT・DX	法務 リスクマネジメント	財務・会計 金融	ESG
取締役	社内	福田 三千男	●		●			●	●
		木村 治	●	●	●				
		金銅 雅之	●					●	●
		北村 嘉輝	●	●	●	●			
		福田 泰生	●			●			●
	社外	阿久津 聡		●	●	●			●
		堀江 裕美		●	●	●			●
		水留 浩一	●	●	●	●			
		松岡 竜大		●	●		●		
		西山 和良	●		●		●		●
監査役	社内	松田 毅			●		●	●	
		海老原 和彦			●			●	
	社外	葉山 良子					●	●	●
		茂木 香子				●		●	

\*上記の一覧表は、特に専門性の発揮を期待する分野を示しており、当社の取締役・監査役が有するすべての知見を表すものではありません。

\*「人事・HR」の観点では、「企業経営」に含まれています。

\*「SCM」は、「サプライチェーンマネジメント」を表しています。

## コーポレートガバナンス

### 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の現状の課題を抽出しさらなる機能向上を図ることを目的に、全取締役および全監査役を対象に、匿名方式のアンケートによる取締役会の実効性に関する自己評価を行い、全対象者から回答を得た上で、取締役会にて分析・評価を行っています。

2020年2月期からは、評価結果に関する客観性・透明性の担保および他社情報や外部の知見の活用を目的として、アンケートの設問の見直しおよび結果の集計・分析を外部機関に委託して実施しています。

### 実効性評価のプロセス

#### 1 匿名方式のアンケート（WEB）による自己評価の実施

対象者 全取締役・全監査役

設問項目  
 (1) 取締役会の構成と運営  
 (2) 経営戦略と事業戦略  
 (3) 企業倫理とリスク・危機管理  
 (4) 業績モニタリングと経営陣の評価  
 (5) ステークホルダーとの対話

#### 2 外部機関によるアンケート結果の集計・分析

#### 3 コーポレートガバナンス委員会・取締役会での分析結果の議論

#### 4 抽出された課題に対する改善策の実施

### 2023年2月期の評価結果

取締役会が適切なバランス・多様性を備えた構成であること、独立社外役員をはじめとするメンバーが闊達に議論する風土が醸成されていること等から、当社取締役会による意思決定および業務執行の監督の実効性は、引き続き十分に確保されていると評価しています。また、前年度の課題のうち、「株主との対話を促進する体制構築と意見共有」については、スコアの改善が見られました。

### 抽出された課題および対応

2023年2月期は、「ダイバーシティにかかる課題」および「役員等の指名・報酬」を新たに課題として認識しました。これらについて、特に具体的に検討を進め、2024年2月期も取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

### 取締役・監査役を選任

#### 取締役・監査役候補者の選任方針

- 取締役は、当社の各事業に精通し深い知見を備える者、グローバル企業での幅広い経験や海外での業務経験等の国際的な経験を有する者、企業経営者として豊富な見識を有する者等、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役を選任する。
- 社外取締役を複数名選任することで、経営から独立した社外人材の視点を取り入れ監督機能を強化し、透明性の高い経営を実現する。
- 社外取締役は、当社グループと重大な利害関係がなく、独立性を保つことができる人材を選任する。
- 監査役は、監査役としての適格性、独立性を備え、任期完遂できる人材を選任する。

#### 取締役・監査役候補者の指名手続

- 取締役候補者は、代表取締役が候補者の原案を提出し、指名・報酬諮問委員会による審議の後、取締役会にて決定する。
- 監査役候補者は、代表取締役が候補者の原案を提出し、監査役会の同意を得た上で、取締役会にて決定する。

## コーポレートガバナンス

### 役員報酬

#### 基本方針

当社の取締役会が取締役の報酬を決定するに当たっての方針は以下の通りです。

- ・ 短期および中長期の業績との連動ならびに企業価値創造の対価としての報酬体系とする。
- ・ 優秀な経営人材を確保し、持続的な発展に資する報酬内容とする。
- ・ 報酬水準は同業他社、他業種同規模他社や経済・社会情勢等を踏まえた上での適正性を重視した報酬内容とする。

#### 報酬の決定手続

当社の取締役の報酬の決定手続は以下の通りです。

- ・ 取締役の報酬については、株主総会において決議された金額の範囲内で、任意の委員会である指名・報酬諮問委員会において審議の上、取締役会において決定する。
- ・ 監査役の報酬については、株主総会において決議された金額の範囲内で、職務の分担等に応じて監査役の協議により決定する。

#### 役員報酬制度の概要

	種別	説明	支給対象		支給方法	評価指標
			取締役（社外取締役を除く）	社外取締役 監査役		
基本報酬	金銭報酬	役員に応じた固定報酬	●	●	・ 毎月一定額を支給	-
賞与 （業績連動報酬）		主に短期の業績との連動および企業価値創造を動機づける業績連動報酬	●	-	・ 役位および業績達成度に応じて、基準額の0～200%の範囲で支給額を決定 ・ 毎年の一定の月に一括支給	・ 売上高 ・ 売上高昨対比 ・ 営業利益
業績連動型 株式報酬*	株式報酬	短期および中長期の業績との連動ならびに企業価値創造を動機づける業績連動報酬	●	-	・ 役位および業績達成度に応じて、基準交付株式数の0～200%の範囲で交付予定株式のポイント数を決定 ・ 評価対象事業年度の2月末日時点におけるポイントを計算し、同年の一定の時期に付与 ・ 原則、取締役を退任した時に、累積ポイント数の一定割合に相当する株式の交付を行い、残りのポイントに相当する株式については、信託内で換価した上で換価処分相当額を給付	・ 売上高昨対比 ・ 営業利益率の目標値に対する達成度 ・ 当社TSRと東証株価指数（TOPIX）の成長率との比較結果

\*2023年5月25日の第73回定時株主総会にて内容を一部改定しました。

#### 役員報酬額（2023年2月期）

役員区分	対象となる役員の員数	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		
			基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬
取締役（社外取締役を除く）	5名	492百万円	222百万円	95百万円	175百万円
監査役（社外監査役を除く）	1名	21百万円	21百万円	-	-
社外役員	11名	83百万円	83百万円	-	-

\*改定前の制度に基づき支給された内容です。



# コーポレートガバナンス

## 取締役 (2023年5月25日現在)

 <p><b>代表取締役会長 福田 三千男</b></p> <p><b>略歴</b></p> <p>1971年5月 株式会社福田屋洋服店 (現 当社) 入社 同社取締役 1982年6月 同社専務取締役 1991年4月 有限会社ヘアーズファクトリー (現 株式会社アドストリア・ロジスティクス) 代表取締役社長 1993年3月 株式会社ポイント (現 当社) 代表取締役社長 2002年12月 波茵特股份有限公司 (現 愛徳利亜台湾股份有限公司) 董事長 2004年5月 株式会社ポイント (現 当社) 代表取締役会長 2010年5月 同社代表取締役会長兼社長 2013年9月 株式会社アドストリアホールディングス (現 当社) 代表取締役会長 2015年5月 同社代表取締役会長兼最高経営責任者 (CEO) 2018年5月 当社代表取締役会長兼社長 2021年4月 株式会社BUZZWIT取締役会長 株式会社エレメントルー 取締役会長 (現任) 2021年5月 当社代表取締役会長 (現任)</p> <p><b>選任理由</b></p> <p>1993年に当社代表取締役に就任して以来、リーダーシップを発揮し当社事業の成長拡大を推進した実績と、これまでの豊富な経験を活かし、当社の企業価値向上への貢献が期待できると判断したため</p> <p><b>取締役会出席状況 (2023年2月期)</b></p> <p>全15回中14回</p>	 <p><b>代表取締役社長 木村 治</b></p> <p><b>略歴</b></p> <p>2011年9月 株式会社トリニティアーツ (現 当社) 代表取締役社長 株式会社FRIENDS取締役 2013年4月 株式会社アドストリアホールディングス (現 当社) 取締役 2013年9月 Adastria Asia Co.,Ltd. 董事 株式会社N9&amp;PG (現 株式会社アドストリア・ロジスティクス) 取締役 2014年2月 株式会社アドストリアホールディングス (現 当社) 取締役 2015年5月 同社取締役副社長 2016年6月 当社常務取締役 2016年11月 peoples inc. 株式会社取締役副社長 株式会社アリア (現 株式会社BUZZWIT) 取締役副社長 2017年3月 株式会社エレメントルー 取締役副社長 (現任) 2017年10月 株式会社ADASTRIA eat Creations 代表取締役社長 2018年3月 当社取締役副社長 2019年5月 久恩玖貿易 (上海) 有限公司 董事 (現任) 2020年2月 株式会社BUZZWIT取締役 2021年5月 当社取締役社長 2022年5月 株式会社ゼットン 取締役 (現任) 当社代表取締役社長 (現任)</p> <p><b>選任理由</b></p> <p>営業・店舗開発分野において多くの経験と実績を重ねていることに加え、2021年5月に当社取締役社長、2022年5月に当社代表取締役社長に就任しており、これまでの豊富な経験と実績を活かし、当社の企業価値向上への貢献が期待できると判断したため</p> <p><b>取締役会出席状況 (2023年2月期)</b></p> <p>全15回中15回</p>	 <p><b>常務取締役 金銅 雅之</b></p> <p><b>略歴</b></p> <p>1991年4月 株式会社三和銀行 (現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行 2006年7月 株式会社ポイント (現 当社) 入社 社長室 部長 2008年3月 同社執行役員 社長室 部長 2010年6月 同社執行役員 新規事業本部長 2012年3月 同社執行役員 戦略推進部長 2012年11月 同社常務執行役員 戦略推進部長 兼兼資事業部長 2013年9月 株式会社アドストリアホールディングス (現 当社) 財務部長 2015年3月 同社上席執行役員 営業推進本部長 2016年3月 当社上席執行役員 営業統括本部長 2018年3月 当社上席執行役員 経営統括本部長 兼海外支援本部長 Adastria Asia Co.,Ltd. 董事 (現任) 方針 (上海) 商贸有限公司 (現 你可安 (上海) 商贸有限公司) 董事 (現任) 波茵特股份有限公司 (現 愛徳利亜台湾股份有限公司) 董事長 (現任) 2018年5月 Adastria Korea Co.,Ltd. 理事 2019年8月 愛徳利亜 (上海) 商贸有限公司 董事 (現任) 2021年5月 当社常務取締役 (現任) 2023年1月 Adastria (Thailand) Co.,Ltd. Director (現任) 2023年3月 株式会社BUZZWIT取締役会長 (現任)</p> <p><b>選任理由</b></p> <p>金融機関での経験に基づく財務・会計の見識を有していることに加え、当社の経営戦略、財務および営業での多くの経験と実績を重ねており、これまでの豊富な経験と実績を活かし、当社の企業価値の向上への貢献が期待できると判断したため</p> <p><b>取締役会出席状況 (2023年2月期)</b></p> <p>全15回中15回</p>	 <p><b>常務取締役 北村 嘉輝</b></p> <p><b>略歴</b></p> <p>1999年4月 株式会社ファイブフォックス入社 2007年2月 株式会社ドロップ (現 当社) 入社 2010年9月 株式会社トリニティアーツ (現 当社) スタジオクリップ事業部長 2012年3月 同社ニコアンド事業部長 2013年3月 同社執行役員 営業本部長 2014年5月 同社取締役 営業本部長 2015年3月 株式会社アドストリアホールディングス (現 当社) 執行役員 営業第2本部長 2016年4月 Adastria Korea Co.,Ltd. 代表理事 2018年3月 当社上席執行役員 営業統括本部長 Adastria Asia Co.,Ltd. 董事 (現任) 方針 (上海) 商贸有限公司 (現 你可安 (上海) 商贸有限公司) 董事 (現任) 波茵特股份有限公司 (現 愛徳利亜台湾股份有限公司) 董事 (現任) 2019年5月 当社取締役 2019年8月 愛徳利亜 (上海) 商贸有限公司 董事 (現任) 2021年5月 当社常務取締役 (現任) 2022年2月 賽爱思国际物流 (上海) 有限公司 董事 (現任) Velvet, LLC マネジメントボードChairman (現任) 2023年1月 Adastria (Thailand) Co.,Ltd. Director (現任)</p> <p><b>選任理由</b></p> <p>当社の主力ブランドの成長を牽引する等、営業分野において多くの経験と実績を重ねており、これまでの豊富な経験と実績を活かし、当社の企業価値の向上への貢献が期待できると判断したため</p> <p><b>取締役会出席状況 (2023年2月期)</b></p> <p>全15回中15回</p>	 <p><b>取締役 福田 泰生</b></p> <p><b>略歴</b></p> <p>2004年3月 株式会社イムズ入社 2005年4月 株式会社ポイント (現 当社) 入社 2014年3月 株式会社アドストリアホールディングス (現 当社) 海外事業本部 部長 2014年5月 Adastria Asia Co.,Ltd. 董事長 2016年3月 当社コミュニケーションデザイン本部長 2017年3月 当社経営企画本部長 2017年5月 当社取締役 経営企画本部長 2018年3月 当社取締役 (現任) Velvet, LLC マネジメントボードChairman 株式会社アドストリア・ゼネラルサポート 取締役 (現任) 2019年5月 株式会社アドストリア・ロジスティクス 取締役 2021年11月 株式会社ADOORLINK 代表取締役 (現任) 2022年2月 Velvet, LLC マネジメントボード (現任)</p> <p><b>選任理由</b></p> <p>国内外において多くの経験と実績を重ねていることに加え、過去には当社海外現地法人の董事長を務めており、これまでの豊富な経験と実績を活かし、当社の企業価値向上への貢献が期待できると判断したため</p> <p><b>取締役会出席状況 (2023年2月期)</b></p> <p>全15回中15回</p>
--	---	---	--	---

## コーポレートガバナンス

### 取締役（2023年5月25日現在）

 <p><b>取締役 阿久津 聡</b></p> <p><b>略歴</b></p> <p>1998年5月 カリフォルニア大学バークレー校 経営学博士 (Ph.D.)</p> <p>1998年12月 一橋大学商学部専任講師</p> <p>1999年4月 同大学大学院国際企業戦略研究科 専任講師</p> <p>2002年6月 同大学大学院国際企業戦略研究科 助教授 (2007年 助教授から准教授へ名称変更)</p> <p>2010年3月 株式会社大塚家具 (現 株式会社ヤマダデンキ) 社外取締役</p> <p>2010年4月 情報・システム研究機構国立情報学研究所 連携研究部門客員教授 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 (現 経営管理研究科) 教授 (現任)</p> <p>2013年9月 株式会社アドストリアホールディングス (現 当社) 社外取締役 (現任)</p> <p>2017年6月 株式会社ノジマ社外取締役</p> <p>2022年6月 株式会社ヤクルト本社社外取締役 (現任)</p> <p><b>選任理由</b></p> <p>マーケティングの専門家として数多くの実績を有しており、当社のマーケティングビジネス全般に有益な助言等をいただき、事業展開戦略を中心に当社の経営に活かすことができることから、適任であると判断したため</p> <p><b>取締役会出席状況（2023年2月期）</b></p> <p>全15回中15回</p>	 <p><b>取締役 堀江 裕美</b></p> <p><b>略歴</b></p> <p>1981年4月 株式会社奈良機械製作所入社</p> <p>1988年5月 リーバイ・ストラウスジャパン株式会社入社</p> <p>1999年12月 同社マーケティング部長</p> <p>2005年3月 スターバックスコーヒージャパン株式会社 広報本部長</p> <p>2006年12月 同社マーケティング本部長</p> <p>2010年8月 同社執行役員 マーケティング統括</p> <p>2016年5月 当社社外取締役 (現任)</p> <p>2017年3月 Haruka株式会社代表取締役 (現任)</p> <p>2021年3月 カンロ株式会社社外取締役 (現任)</p> <p><b>選任理由</b></p> <p>大手企業（小売業・飲食業）の広報・マーケティング部門の責任者として数多くの実績を有しており、当社の経営に活かすことができることから、適任であると判断したため</p> <p><b>取締役会出席状況（2023年2月期）</b></p> <p>全15回中15回</p>	 <p><b>取締役 水留 浩一</b></p> <p><b>略歴</b></p> <p>1991年4月 株式会社電通 (現 株式会社電通グループ) 入社</p> <p>1996年2月 アンダーセンコンサルティング (現 アクセンチュア株式会社) 入社</p> <p>2000年4月 株式会社ローランド・ベルガー (日本法人) 入社</p> <p>2005年1月 同社代表取締役</p> <p>2009年10月 株式会社企業再生支援機構 (現 株式会社地域経済活性化支援機構) 常務取締役</p> <p>2010年12月 日本航空株式会社取締役副社長</p> <p>2013年6月 株式会社ワールド取締役専務執行役員</p> <p>2015年2月 株式会社あきんどスシロー 代表取締役社長</p> <p>2015年3月 株式会社スシローグローバルホールディングス (現 株式会社FOOD &amp; LIFE COMPANIES) 代表取締役社長CEO (現任)</p> <p>2015年10月 株式会社スシロークリエイティブダイニング (現 株式会社FOOD &amp; LIFE INNOVATIONS) 代表取締役 (現任)</p> <p>2019年10月 株式会社あきんどスシロー取締役会長 (現任)</p> <p>2021年4月 株式会社京樽取締役会長 (現任)</p> <p>2022年5月 当社社外取締役 (現任)</p> <p><b>選任理由</b></p> <p>グローバル・コンサルティングファームにおける企業変革の経験に加え、各種企業の経営者を歴任する中で培ってきた豊富な経験や見識を有しており、当社の経営に活かすことができることから、適任であると判断したため</p> <p><b>取締役会出席状況（2023年2月期）</b></p> <p>全11回中10回</p>	 <p><b>取締役 松岡 竜大</b></p> <p><b>略歴</b></p> <p>1998年4月 日本アドバンス・テクノロジー株式会社 (現 三菱電機ソフトウェア株式会社) 入社</p> <p>2001年4月 朝日アーサーアンダーセン株式会社 (現 PwCコンサルティング合同会社) 入社</p> <p>2002年8月 KPMGコンサルティング株式会社 (現 PwCコンサルティング合同会社) 転籍</p> <p>2008年10月 株式会社シグマクス (現 株式会社シグマクス・ホールディングス) 入社</p> <p>2014年11月 同社情報通信・メディア産業担当 Managing Director</p> <p>2015年4月 同社Digital Force担当 Managing Director</p> <p>2017年4月 国立研究開発法人産業技術総合研究所 人工知能研究センター 研究支援アドバイザー (現任)</p> <p>2019年4月 株式会社シグマクス (現 株式会社シグマクス・ホールディングス) 常務執行役員 デジタルシエルバ担当 兼情報セキュリティ統括責任者 (CISO)</p> <p>2020年4月 同社常務執行役員 インダストリーシエルバ 担当兼情報セキュリティ統括責任者 (CISO)</p> <p>2021年10月 株式会社シグマクス 常務執行役員 クライアント担当</p> <p>2022年5月 当社社外取締役 (現任)</p> <p>2022年10月 株式会社ライズ・コンサルティング・グループ 常務執行役員 (現任)</p> <p><b>選任理由</b></p> <p>大手企業（ITコンサルティング業）において、IT・デジタルの専門性を軸としたサービス統括責任者および情報セキュリティ部門の責任者として数多くの実績を有しており、当社の経営に活かすことができることから、適任であると判断したため</p> <p><b>取締役会出席状況（2023年2月期）</b></p> <p>全11回中11回</p>	 <p><b>取締役 西山 和良</b></p> <p><b>略歴</b></p> <p>2003年7月 ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 入社</p> <p>2007年4月 同社ケミカル&amp;エナジー事業本部・事業戦略室長</p> <p>2012年4月 同社コーポレート企画推進部門・担当部長</p> <p>2014年2月 同社SRE事業準備室長</p> <p>2014年4月 ソニー不動産株式会社 (現 SREホールディングス株式会社) 代表取締役社長 (現 代表取締役社長 兼 CEO) (現任)</p> <p>2018年10月 SRE AI Partners株式会社 代表取締役社長 (現 代表取締役社長 兼 CEO) (現任)</p> <p>2022年5月 当社社外取締役 (現任)</p> <p><b>選任理由</b></p> <p>大手企業（IT業・不動産業）の創業者・経営者として培ってきた経験や見識を有しており、新規事業を中心に当社の経営に活かすことができることから、適任であると判断したため</p> <p><b>取締役会出席状況（2023年2月期）</b></p> <p>全11回中11回</p>
--	--	--	---	--

\*取締役のうち、水留浩一、松岡竜大、西山和良は、2022年5月26日の第72回定時株主総会において選任されたため、同氏らの選任後の取締役会の開催回数は11回です。

## コーポレートガバナンス

### 監査役（2023年5月25日現在）



常勤監査役 松田 毅

**略歴**

1976年4月 株式会社三菱銀行  
（現 株式会社三菱UFJ銀行）入行  
2006年1月 株式会社ポイント（現 当社）入社  
同社顧問  
2006年3月 同社執行役員 管理本部長兼経理部長  
2008年5月 同社取締役執行役員 管理本部長  
2010年5月 同社取締役常務執行役員 管理本部長  
2013年6月 株式会社NATURAL NINE HOLDINGS  
（現 株式会社アダストリア・ロジスティクス）  
監査役  
2015年3月 株式会社アダストリアホールディングス  
（現 当社）  
会長室顧問  
2016年5月 当社監査役（現任）

**選任理由**

金融機関ならびに当社経理部長および財務、経理部門を管掌する取締役常務執行役員としての豊富な経験と専門的な知見を有しているため

**取締役会出席状況（2023年2月期）**

全15回中15回

**監査役会出席状況（2023年2月期）**

全15回中15回



監査役 海老原 和彦

**略歴**

1983年7月 株式会社ボストン・コンサルティング・グループ  
（現 ボストン・コンサルティング・グループ  
合同会社）入社  
1986年6月 Goldman,Sachs&Co.  
（現 The Goldman Sachs Group,Inc.）入社  
1988年10月 ゴールドマン・サックス証券会社  
（現 ゴールドマン・サックス証券株式会社）入社  
2002年9月 JPMorgan証券株式会社入社  
2006年12月 株式会社シナジー取締役  
2007年6月 早稲田大学大学院ファイナンス研究科  
ビジネスアカデミー非常勤講師  
2013年12月 株式会社アーグアカデミー（ベトナム）  
日越EPA外務省委託事業日本語講師・教務  
2016年5月 当社社外監査役（現任）

**選任理由**

投資銀行業務を行う会社における豊富な経験と専門的な知見を有しているため

**取締役会出席状況（2023年2月期）**

全15回中15回

**監査役会出席状況（2023年2月期）**

全15回中15回



監査役 葉山 良子

**略歴**

1983年4月 株式会社富士銀行  
（現 株式会社みずほ銀行）入行  
1990年10月 監査法人トーマツ  
（現 有限責任監査法人トーマツ）入所  
1994年3月 公認会計士登録  
2007年1月 新日本監査法人  
（現 EY新日本有限責任監査法人）入所  
2015年1月 葉山良子公認会計士事務所代表（現任）  
2015年6月 株式会社コスジャパン 社外監査役  
2016年5月 スギホールディングス株式会社  
社外取締役（現任）  
2016年8月 日本公認会計士協会専門研究員（現任）  
2017年6月 株式会社コスジャパン 社外取締役  
2018年5月 当社社外監査役（現任）  
2020年3月 株式会社ダイナックホールディングス  
社外取締役（監査等委員）  
2020年6月 株式会社ゼンショーホールディングス  
社外取締役  
2023年5月 株式会社ベルシステム24ホールディングス  
社外監査役（現任）

**選任理由**

公認会計士としての専門的知見ならびに監査法人での監査に関する豊富な経験および見識を有しているため

**取締役会出席状況（2023年2月期）**

全15回中15回

**監査役会出席状況（2023年2月期）**

全15回中15回



監査役 茂木 香子

**略歴**

2011年1月 弁護士登録（第一東京弁護士会）  
2011年1月 東京山王法律事務所入所  
2015年9月 筆あすか法律事務所入所  
2018年5月 サウスゲイト法律事務所・  
外国法共同事業入所（現任）  
2021年2月 Gleiss Lutz法律事務所（ドイツ）出向  
2022年12月 カリフォルニア州弁護士登録  
2023年5月 当社社外監査役（現任）

**選任理由**

弁護士としての専門的知見ならびに企業法務に係る豊富な経験および見識を有しているため

**取締役会出席状況（2023年2月期）**

—

**監査役会出席状況（2023年2月期）**

—

\*監査役のうち、茂木香子は、2023年5月25日の第73回定時株主総会において選任されたため、2023年2月期の取締役会および監査役会への出席はありません。

## コーポレートガバナンス

### コンプライアンス

#### 基本的な考え方

アドストリアグループでは、「なくてはならぬ人となれ なくてはならぬ企業であれ」の企業理念のもと、社会的責任を果たすべく、公正、公平かつ透明性のある事業を展開してまいります。また、社会の一員として、全従業員が常に自分を律し、高い倫理観を持って行動してまいります。

#### 社内に向けた主な取り組み

##### ①グループ倫理規準

当社は従業員が社会の一員として常に自分を律し、高い倫理観を持って行動するよう、腐敗防止や人権の尊重、公正かつ透明性のある取引などを含めた『グループ倫理規準』を定めています。

毎年これを社内に周知し、従業員が確認・署名しており、2023年2月期の回答率は国内98.3%、海外100%となっています。

また、国内グループ社員を対象にコンプライアンス研修を実施し、事故や不正の防止に努めています。

##### ②ハラスメント防止研修

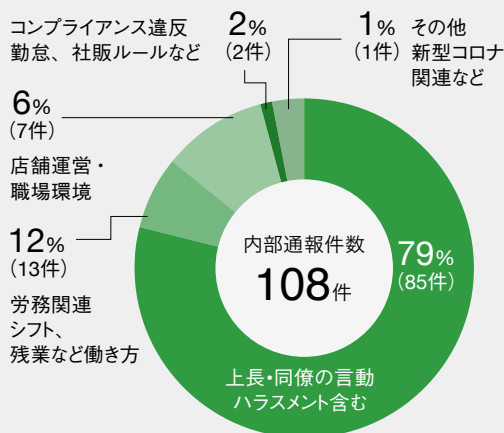
ハラスメントを防止する取り組みとして、就業規則にハラスメント行為の禁止を明記し、毎年ハラスメント防止研修を実施しています。また、ハラスメント事案に対して適切に対応できるよう、管理職／非管理職それぞれにカリキュラムを設定し、研修を行っています。

##### ③内部通報制度（ホイッスルライン）

不正や法律・ルール違反などのコンプライアンスに反する行為、またその兆候があった場合には、社内窓口もしくは、外部弁護士へ相談することができる内部通報プログラムを設けています。このプログラムは国内外を含む全従業員が匿名で利用でき、その内容は機密性が保持されているほか、通報による不利益な扱いを通報者が受けられないように十分な配慮をしています。

2023年2月期は、108件の相談がありましたが、重大な不正行為等と判断される事案はなく、それぞれの事案に適切に対応しています。

内部通報件数とその内訳（2023年2月期）



#### 社外に向けた主な取り組み

##### ①グループ調達方針／グループ調達ガイドラインの遵守

当社はお取引先さまとともに成長し合い、良好なパートナーシップのもと商品を生産し続けるため、社会的責任を果たしながら公正かつ倫理的に行う取引を目指した「グループ調達方針」と「グループ調達ガイドライン」を定めて、CSR調達を推進しています。

詳細は、P53「生産地域の持続可能な発展」をご確認ください。

##### ▶ 生産地域の持続可能な発展

##### ②お取引先さまアンケート

お取引先さまと良好な取引関係を維持することを目的に、購買関係にある国内外のお取引先さまに対し、年に一度アンケートを実施しています。下請法などの各種法令の遵守状況および当社従業員による不適切な行為の有無を把握し、公正な取引関係が保たれているかを確認しています。

ご意見をいただいた場合は速やかに事実関係の調査・確認を行い、再発防止策の策定・社内教育を実施することで、コンプライアンス強化を図っています。

2023年2月期は、1,672社(2,047名)へアンケートを配信し、1,116件の有効回答を得ています。また、54件のご意見・ご指摘をいただき、それぞれの事案に対応するとともに再発防止策の策定および社内教育を実施しています。

##### ③お取引先さまホットライン

購買関係において公平、公正かつ透明性のある取引を行うため「お取引先さまホットライン」を設けています。当社グループによる優越的地位の濫用や法令、契約および倫理違反などがあった場合には、必要に応じて匿名で問い合わせできる仕組みを整えています。お取引先さまから問い合わせがあった場合には、担当役員に共有され、適切かつ迅速に対応できるよう体制を整えています。

お取引先さまアンケート実施結果（2023年2月期）

内訳	会社数 (担当者数)	回答数	ご意見・ご指摘
商品仕入先・生産工場（国内）	919社 (1,190名)	668件	36件
商品仕入先・生産工場（海外）	186社 (192名)	74件	1件
販売促進（広告、メディア掲載）	117社 (145名)	77件	10件
システム関連	102社 (113名)	69件	1件
営繕工事	54社 (63名)	47件	—
人材紹介・人材派遣	38社 (41名)	29件	—
その他（配送、用度品等）	256社 (303名)	152件	6件
合計	1,672社 (2,047名)	1,116件	54件

## コーポレートガバナンス

### リスクマネジメント

当社は、品質、製品安全、情報セキュリティ、安全衛生等のリスクに関して、所管する部署または委員会を定め、規程、基準を整備し、啓もう活動を行っています。また、当社は、当社グループ各社の存続および信用に重要な影響を及ぼす、または及ぼすと想定されるリスクが生じた場合、取締役の中から選定された危機管理担当取締役に対し報告し、対応することとしています。

#### リスク管理

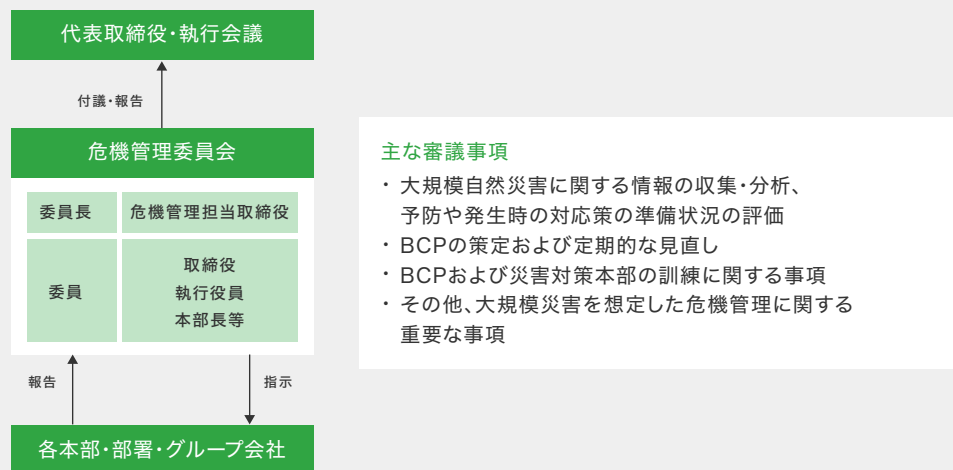
当社では大規模自然災害等への対応および日常的な業務遂行上のリスクについて、以下の通り対応しています。

#### 事業継続計画（BCP）・大規模災害への備え

当社では、地震、火災、火山の大噴火、台風等の風水害、感染症等により、当社グループ各社の存続に重大な影響を及ぼす、または及ぼすと想定される大規模自然災害等に対し、当社グループ各社における予防または対応策の事前準備を行うことにより、実効性のある危機管理を行うことを目的として危機管理委員会を設置しています。

危機管理委員会は、想定される大規模災害の影響および当社グループの設備や事業活動の状況を正確に把握し、必要な対策について審議することを任務としています。

#### アドストリアグループの危機管理体制



#### 業務遂行上のリスクへの対応

当社では、日常的な業務遂行上のリスクの発生を防止、低減するための活動を推進しています。適切な業務遂行や事故の防止、緊急時の対応等について取りまとめた「危機管理マニュアル」を策定・更新するとともに、定期的な周知を行っています。

また、業務遂行上発生した不正、法令・ルール違反、商品の品質不良、事件、事故、災害等については、「危機管理報告」として主管部署である総務法務部に集約され、総務法務部が関連部署と連携の上、案件の対応完了までをフォローしております。発生した案件に対し適切に対応することに加え、再発防止策を講じ、社内に向けた情報発信・啓発活動を行っています。

個別の案件の概要および対応については、週次で執行会議に報告するとともに、重要な案件については取締役会への報告を行っています。

### 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

当社グループ各社は、市民生活の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との関係を一切遮断します。これらの勢力、団体との取引関係を持たないことはもちろんのこと、不当な要求に対しても毅然とした態度で臨み、これを拒絶します。

また、反社会的勢力による不当要求事案等の発生時は、総務法務部を対応統括部署として、警察、暴力追放運動推進センターおよび顧問弁護士等の外部専門機関と連携し、適切に対応します。

### 情報セキュリティ

当社は、業務上保有する情報資産を適切に保護することにより、お客さまをはじめとする様々なステークホルダーの皆さまから常に信頼される組織でありたいと考えています。

そのため情報セキュリティの遵守を当社の行動指針の一部として根付かせることを目的として、「情報セキュリティポリシー」を定め、これを開示しています。

当社は、同ポリシーおよびプライバシーポリシーを遵守し、高度な情報セキュリティ管理体制を維持するとともに、外部の第三者機関との連携のもと、さらなるセキュリティと監視体制の強化に取り組み、お客さまをはじめとする皆さまへの継続的な安心を提供します。

また、当社では、情報セキュリティを確保し、情報資産を保護することを目的として、情報セキュリティ委員会を設置しています。同委員会は、取締役を委員長とし、情報セキュリティ管理策の決定、情報セキュリティの状況の評価、関連する各種規程や制度の整備、その他情報セキュリティに関する重要な事項を審議し、必要に応じて取締役会へ付議または報告を行っています。

▶ [情報セキュリティポリシー](#)

▶ [プライバシーポリシー](#)

コーポレートガバナンス

事業等のリスクと対応策

	リスク	対応策
事業環境に関するリスク	<b>CASE 01</b> パンデミック <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新型コロナウイルス感染症の蔓延や新たな感染症によるパンデミックが発生した場合、当社ブランドの出店する商業施設の休業や客数減少、生産や物流の停滞による業績低迷</li> <li>● 感染症の拡大によるリモートワークの浸透など顧客のライフスタイルや志向の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費者の志向に合う商品を迅速に市場に提供する体制整備</li> <li>● 自社ECの機能の充実や、WEBと店舗を融合した楽しい買い物体験を顧客に提供</li> </ul>
	<b>CASE 02</b> 国内市場の縮小 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 少子高齢化と将来の人口減少を原因とする国内アパレル市場の縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外市場（東アジア、北米）の開拓による展開国の多様化、国内では大人世代に向けた新ブランドの開発、ライフスタイル分野における新規事業の創出などによる事業の多様化、顧客基盤の拡大、顧客のライフタイムバリューの向上</li> </ul>
	<b>CASE 03</b> 展開国の地理的・政治的リスク <ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外事業において現地の顧客ニーズに即した商品提案ができない、事業運営に長けた人材が獲得できないことなどによる、事業展開・収益化の失敗</li> <li>● 事業展開国における、予期しない法規制の変更や政治的または経済的要因の混乱、テロ・紛争・自然災害等による社会的混乱を原因とする、経営成績の悪化</li> <li>● 取扱商品生産国（中国大陸等のアジア各国）の政治情勢・経済環境・自然災害などによる、商品仕入、販売への支障</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産地の分散化、成長力の高い東アジア地域の市場開拓</li> <li>● 現地法人の機能強化と人材の現地化による事業運営ノウハウの蓄積と人材獲得</li> </ul>
	<b>CASE 04</b> 為替変動・原価高騰 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 為替相場の変動（主に円安）、綿花をはじめとする衣料品原料の価格高騰</li> <li>● 世界的なエネルギー価格上昇に伴う商品輸入コストの高騰</li> <li>● 商品生産国における人件費の上昇による商品原価の上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 為替予約の適切な活用</li> <li>● データ分析に基づいた商品や原料の早期発注</li> <li>● ASEAN諸国への生産の分散化</li> <li>● 複数ブランドの一括発注によるボリュームディスカウント</li> <li>● 工場との直接取引による仲介業者のマージン削減</li> </ul>
	<b>CASE 05</b> 環境問題 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境負荷に関する規制強化や消費者の志向の変化への対応不足</li> <li>● 地球温暖化の影響による衣類のニーズ減少</li> <li>● 気候変動による原材料価格の高騰</li> <li>● 化石燃料調達に対して炭素税が施行された場合の経費増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生可能エネルギー由来の電源調達など環境価値を考慮した店舗や物流センターの運営</li> <li>● サステナビリティ目標の策定</li> <li>● 環境に配慮した原材料の調達、生産工程での環境負荷低減、在庫適正化による廃棄在庫の圧縮などバリューチェーン全体のサステナビリティ向上</li> <li>● サステナビリティ目標に適合するパートナーシップ認定工場の拡大</li> <li>● 業界内の他社との連携や、サステナブルなファッションを提案するブランド開発等を通じた、市場全体の行動変容や環境意識の向上</li> </ul>
	<b>CASE 06</b> 自然災害や事故 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 想定を超えた大規模な地震や津波、台風、火山の噴火等の自然災害や、それに起因する大規模停電および電力不足や浸水による店舗への被害、またこれらによる生産や物流、営業活動の長期間にわたる停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大規模地震をはじめとする災害や感染症発生等を想定した、事業継続および早期復旧のためのBCP（事業継続計画）の策定</li> <li>● 過去に大雨被害にあった地域での店舗運営への影響を分析、洪水による店舗休業が発生した場合の財務影響の試算</li> </ul>

## コーポレートガバナンス

### 事業等のリスクと対応策

	リスク	対応策
事業運営に関するリスク	<b>CASE 01</b> 店舗運営に関するリスク <ul style="list-style-type: none"> <li>● テベロッパ等への倒産などによる、店舗物件賃借時に差入れた敷金および保証金の回収失敗</li> <li>● 固定資産（店舗等）の収益性の悪化や、保有資産の市場価格の下落による減損</li> <li>● その他出店先ファッションビル等を取り巻く商業環境の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各地域に密着した支店制度による地域ごとの慎重な状況調査や継続的な出退店による店舗網の最適化</li> <li>● 当社グループのスケールメリットやブランド力を活かした有利な店舗立地構成の実現</li> </ul>
	<b>CASE 02</b> アパレルビジネスに関するリスク <ul style="list-style-type: none"> <li>● 流行・嗜好が短期的に大きく変化する傾向が強く、国内外の競合企業との厳しい競争状態にあるというカジュアル衣料小売市場の特性を原因とする、商品企画等の失敗、ブランド価値の陳腐化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 店舗や自社ECサイトを通じて顧客の選好に関する情報を収集、素早く商品展開に反映させることによる顧客ニーズに合った商品提供</li> <li>● ECサイトでの予約販売推進による、需要予測の精度向上</li> <li>● 新ブランド開発のスピードと精度の向上</li> </ul>
	<b>CASE 03</b> サプライチェーンに関するリスク <ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品生産委託先企業の生産遅延、調達先の倒産、または商品を輸送する経路の断絶等による商品供給の停滞</li> <li>● 委託先企業における、従業員の人権侵害や環境汚染による当社のレピュテーションの棄損</li> <li>● エネルギー価格の変動や労働力不足などによる物流コストの上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産地を中国大陸に加えASEAN諸国などへ分散</li> <li>● 商品供給経路断絶に備えた適切な付保、輸送工程における情報管理、複数の輸送手段の確保や代替ルートの選定</li> <li>● グループ調達方針に則った社会や環境に配慮した責任ある調達活動の推進</li> <li>● EC販売における店頭受取の活用や配送の効率化による物流コストの抑制</li> </ul>
	<b>CASE 04</b> 情報システムや個人情報に関するリスク <ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報システムの不具合やサイバー攻撃等による当社グループシステムへの重大な障害発生、不正アクセス等による個人情報流出による売上損失や顧客からの信用の失墜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第三者機関によるセキュリティリスク診断を実施、必要な対策計画の策定・実行</li> <li>● 最新のセキュリティ対策ソフトの導入、情報管理規程の整備</li> </ul>
経営戦略に関するリスク	<b>CASE 01</b> 人材に関するリスク <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営陣の突然の離脱による事業、財政状態および経営成績の悪化</li> <li>● 国内における労働人口の減少や世界的な賃金上昇などによる、店舗運営の制限や労務関連コストの上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会全体として適切なバランスが確保されるよう、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役による取締役会構成の実現、執行役員制の導入による経営と執行の分離</li> <li>● 有能な経営人材確保のため、取締役には業績連動型株式報酬、執行役員等には株式交付型インセンティブプランを導入</li> <li>● 経営幹部向け研修等により経営人材を育成</li> <li>● 従業員がライフスタイルに合わせた多様なキャリアや働き方を選択できる人事制度の整備、健康経営の推進</li> <li>● 従業員を中心に構成した健康推進委員会「Adastria Wellness Committee（アダストリア・ウェルネス・コミティ）」による従業員のウェルビーイング実現の取り組み</li> </ul>
	<b>CASE 02</b> 大型投資や企業買収の成否 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 長期的成長の実現に向け、海外での事業展開、新規ブランド・顧客の獲得、関連技術の獲得等を目的として、外部企業への出資や企業買収が期待された収益やシナジーを生み出せない、事業成長に必要な設備投資やシステム投資が想定した機能を果たさないことによる投資回収期間の長期化、投資回収の失敗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務の健全性が維持される範囲での投資、投資判断における検討プロセス策定、取締役会での社外取締役を含めた討議の実施</li> <li>● 大型のシステム投資に際しての第三者PMOの設置</li> </ul>
	<b>CASE 03</b> 新規事業の不確実性 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規事業に対する顧客ニーズが想定を下回る、新規事業参入や運営に要する費用が想定よりも増加する、当該事業における競争が激化することなどによる事業展開、事業収益獲得の失敗。また、これらの事業の撤退や事業縮小による費用または損失の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他社と協業することによる新領域でのノウハウ蓄積、新規事業におけるアパレル領域で培ったライフスタイル提案力の活用</li> </ul>
	<b>CASE 04</b> ESG対応の成否 <ul style="list-style-type: none"> <li>● ESGに関する社会課題や事業リスクを特定・具体化し、リスクマネジメントの仕組みの中で適切に管理・対応できない場合、資本市場における企業価値を棄損し、またレピュテーションリスクにより事業の持続可能性が損なわれる可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ方針や中長期の目標策定、マテリアリティに関する進捗管理、取締役会または執行会議へ定期的に報告・提言を行い、グループにおけるESG施策の推進を担保</li> </ul>

# DATA

アダストリアデータ



## 財務・非財務ハイライト

## 10年間の財務・非財務ハイライト

## 連結財務データ

		2014年2月	2015年2月	2016年2月	2017年2月	2018年2月	2019年2月	2020年2月	2021年2月	2022年2月	2023年2月
売上高	(百万円)	153,273	184,588	200,038	203,686	222,787	222,664	222,376	183,870	201,582	242,552
営業利益	(百万円)	5,762	5,981	16,004	14,916	5,005	7,190	12,885	766	6,564	11,515
経常利益	(百万円)	6,027	6,452	16,185	15,126	5,428	7,345	12,843	2,981	8,166	12,026
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	-4,731	503	9,122	11,575	863	3,890	6,363	-693	4,917	7,540
有利子負債倍率 (EBITDA)	(百万円)	13,861	15,732	24,612	23,028	15,141	15,317	20,357	7,766	13,302	19,964
純資産額	(百万円)	44,786	46,233	53,282	56,035	51,030	52,959	57,041	50,701	54,963	60,762
総資産額	(百万円)	78,841	83,742	90,454	90,389	91,123	91,263	97,924	95,449	97,957	111,392
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	4,606	12,112	22,054	11,928	10,685	9,904	20,850	11,933	3,504	13,460
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-6,831	-10,421	-4,551	-4,323	-7,404	-8,686	-6,645	-7,366	-7,780	-9,963
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-9,503	-2,524	-5,683	-6,309	-4,629	-1,890	-6,439	-6,840	-3,251	-4,398
1株当たり純資産額	(円)	1,844.17	952.02	1,106.45	1,191.16	1,084.84	1,125.29	1,210.55	1,122.71	1,192.62	1,309.96
1株当たり当期純利益 (EPS)	(円)	-206.42	10.37	188.31	242.49	18.36	82.67	135.08	-14.88	108.72	166.37
自己資本比率	(%)	56.8	55.2	58.9	62.0	56.0	58.0	58.3	53.1	55.1	53.3
自己資本利益率 (ROE)	(%)	-11.3	1.1	18.3	21.2	1.6	7.5	11.6	-1.3	9.4	13.3
総資産当期純利益率 (ROA)	(%)	-6.7	0.6	10.5	12.8	1.0	4.3	6.7	-0.7	5.1	7.2
株価収益率 (PER)	(倍)	—	141.9	15.5	12.0	126.7	23.5	13.0	—	17.1	13.0
配当性向	(%)	—	361.5	34.5	30.9	272.3	60.5	37.0	—	50.6	36.1
株主総利回り (5年TSR)	(%)	—	—	—	—	—	85.7	79.5	91.8	81.4	104.1
株主総利回り (1年TSR)	(%)	71.0	128.3	203.4	101.9	81.7	85.7	92.6	116.3	87.8	131.2

## 連結非財務データ

		2014年2月	2015年2月	2016年2月	2017年2月	2018年2月	2019年2月	2020年2月	2021年2月	2022年2月	2023年2月
期末店舗数	(店舗)	1,213	1,356	1,324	1,351	1,501	1,427	1,392	1,400	1,428	1,509
売り場面積 (月平均)	(㎡)	221,620	251,062	268,704	272,182	302,131	304,529	287,616	296,210	299,676	330,150
正社員数	(人)	4,546	4,852	4,760	4,914	5,677	5,665	5,715	5,701	5,762	6,356
平均臨時雇用者数	(人)	5,334	5,839	5,997	6,163	6,564	6,363	6,167	5,085	5,530	6,061

\* 「「税効果会計に係る会計基準」の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2020年2月期の期首から適用しており、2019年2月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。

\* 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2023年2月期の期首から適用しており、2023年2月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

## グループ会社

### ELEMENT RULE

名称	株式会社エレメントルール ELEMENT RULE Co., Ltd.
本部住所	東京都港区南青山1丁目1番1号 新青山ビル西館19階
設立	2017年3月1日
事業内容	衣料品・雑貨等の企画・製造・販売

### GO FORWARD, THINK FUTURE BUZZWIT CO., LTD.

名称	株式会社BUZZWIT (バズウィット) BUZZWIT Co., Ltd.
本部住所	東京都港区台場2丁目3番2号 台場フロンティアビル7階
設立	2016年11月21日
事業内容	衣料品・雑貨等の企画・製造・販売

### A DOORLINK

名称	株式会社ADOORLINK (アドアーリンク) ADOORLINK Co., Ltd.
本部住所	東京都渋谷区渋谷2丁目16番5号 宮益坂プレイス渋谷5階
設立	2020年11月2日
事業内容	衣料品・雑貨等の企画・製造・販売 廃棄在庫、サンプル商材等の再販事業

### Gate Win

名称	株式会社Gate Win (ゲートウィン) Gate Win Co., Ltd
本部住所	東京都渋谷区渋谷2丁目21番1号 渋谷ヒカリエ
設立	2022年5月
事業内容	日本国内におけるカジュアルウェア販売の ライセンス事業

### ADASTRIA eat Creations

名称	株式会社ADASTRIA eat Creations (アドストリアイートクリエイションズ) ADASTRIA eat Creations Co., Ltd.
本部住所	東京都港区南青山1丁目1番1号 新青山ビル西館19階
設立	2017年10月31日
事業内容	フードサービス事業の経営および開発

### zetton inc.

名称	株式会社ゼットン zetton inc.
本部住所	東京都渋谷区神南1丁目20番5号 VORT 渋谷 briller 9 階
設立	1995年10月26日
事業内容	飲食店等の経営、 開発およびコンサルティング

### ADASTRIA Logistics

名称	株式会社アドストリア・ロジスティクス Adastria Logistics Co., Ltd.
本部住所	茨城県東茨城郡茨城町 中央工業団地1-15 (GateA)
設立	1988年6月
事業内容	グループ内の物流業務等

### ADASTRIA General Support

名称	株式会社アドストリア・ゼネラルサポート Adastria General Support Co., Ltd.
本部住所	東京都渋谷区渋谷2丁目21番1号 渋谷ヒカリエ
設立	2013年12月19日
事業内容	グループ各社への総合サービス提供

### 他グループ企業

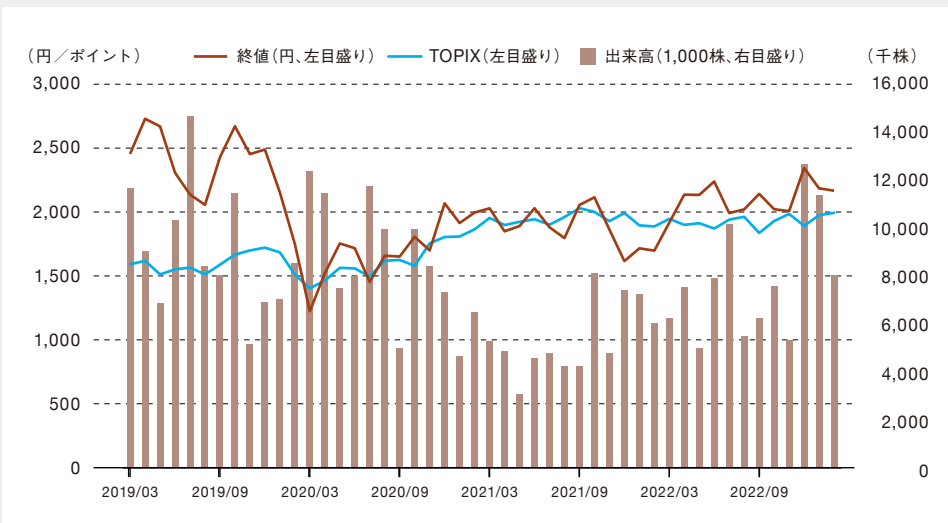
Adastria Asia Co., Ltd.  
 爱德利亚 (上海) 商贸有限公司  
 你可安 (上海) 商贸有限公司  
 爱德利亚台湾股份有限公司  
 Adastria (Thailand) Co., Ltd.  
 Adastria USA, Inc.  
 Velvet, LLC  
 ZETTON, INC.  
 久恩玖贸易 (上海) 有限公司  
 赛爱思国际物流 (上海) 有限公司

## 会社概要・株式情報

### 会社概要

名称	株式会社アダストリア
本部住所	東京都渋谷区渋谷2丁目21番1号 渋谷ヒカリエ27階
電話番号	03-5466-2010 (代表)
設立	1953年10月22日
資本金	2,660百万円
事業内容	衣料品・雑貨等の企画・製造・販売
主要取引銀行	三菱UFJ銀行 常陽銀行 みずほ銀行 三井住友銀行
従業員数	グループ正社員 6,356名
店舗数	国内：1,340店舗／海外：95店舗／飲食事業：74店舗

### 株価と出来高 (月間)



### 株式の状況 (2023年2月28日現在)

発行可能株式総数	150,000,000株
発行済株式の総数	48,800,000株 (自己株式3,147,779株を含む)
株主数	52,917名

#### 大株主 (上位10名)

株主名	所有数 (千株)	持株比率 (%)
株式会社フクゾウ	17,132	37.5
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,998	8.8
豊島株式会社	2,000	4.4
株式会社日本カस्टディ銀行 (信託口)	1,467	3.2
福田 三千男	1,059	2.3
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SETT ACCT	688	1.5
アダストリア従業員持株会	657	1.4
SMBC日興証券株式会社	506	1.1
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	443	1.0
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	440	1.0

\*持株比率は自己株式 (3,147,779株) を控除して計算しております。

#### 所有者別株式分布状況

所有者	株主数 (名)	所有数 (千株)	持株比率 (%)
外国人	269	5,898	12.1
個人・その他	52,287	15,028	30.8
金融機関	15	6,131	12.6
事業会社・その他法人	317	19,627	40.2
金融商品取引業者	29	2,114	4.3
合計	52,917	48,800	100.0

\*個人・その他には自己株式を含めて表示しております。

### 外部評価

MSCI (2023年4月時点)	FTSE (2022年4月より)	DX認定 (2022年1月認定取得)	令和3年度 なでこ銘柄	PRIDE指標 ゴールド 2022	D&I アワード 2022	もにす 認定	健康経営 優良法人2023 (大規模法人部門)