

FASHION  
THAT  
INSPIRES  
YOU.

FASHION  
FOR LIVING  
OUR  
BEST LIFE.

FASHION  
THAT  
CREATE  
A  
VIBRA  
COMM

統合報告書 2022  
A D A S T R I A  
—  
*Play fashion!*

MISSION

# Play fashion!

VISION

一人ひとりの毎日に「もっと楽しい」選択肢を

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

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。

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

PHILOSOPHY

なくてはならぬ人となれなくてはならぬ企業であれ

CULTURE

答えを探し続けるという答え。

01 報告対象期間

2022年2月期(2021年3月~2022年2月)

02 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」

03 報告対象組織

株式会社アダストリアおよび  
連結子会社

04 発行時期

2022年10月

CONTENTS | 目次

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

「Play fashion!」を体現するアダストリア

- 04 会長メッセージ
- 06 ABOUT US
  - 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

持続的な成長による「Play fashion!」の拡大

- 13 メガトレンドと戦略の方向性
- 15 社長メッセージ
- 19 中期経営計画概要
- 20 取締役メッセージ(財務担当)
- 22 成長戦略I:マルチブランド
- 26 成長戦略II:デジタルの顧客接点、サービス
- 30 成長戦略III:グローバル
- 34 成長戦略IV:新規事業

成長と「Play fashion!」を支える基盤

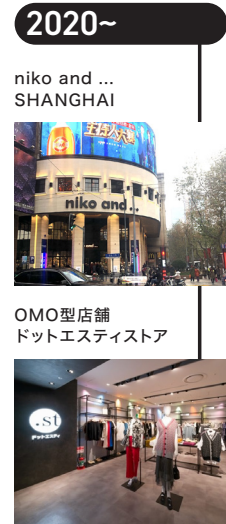
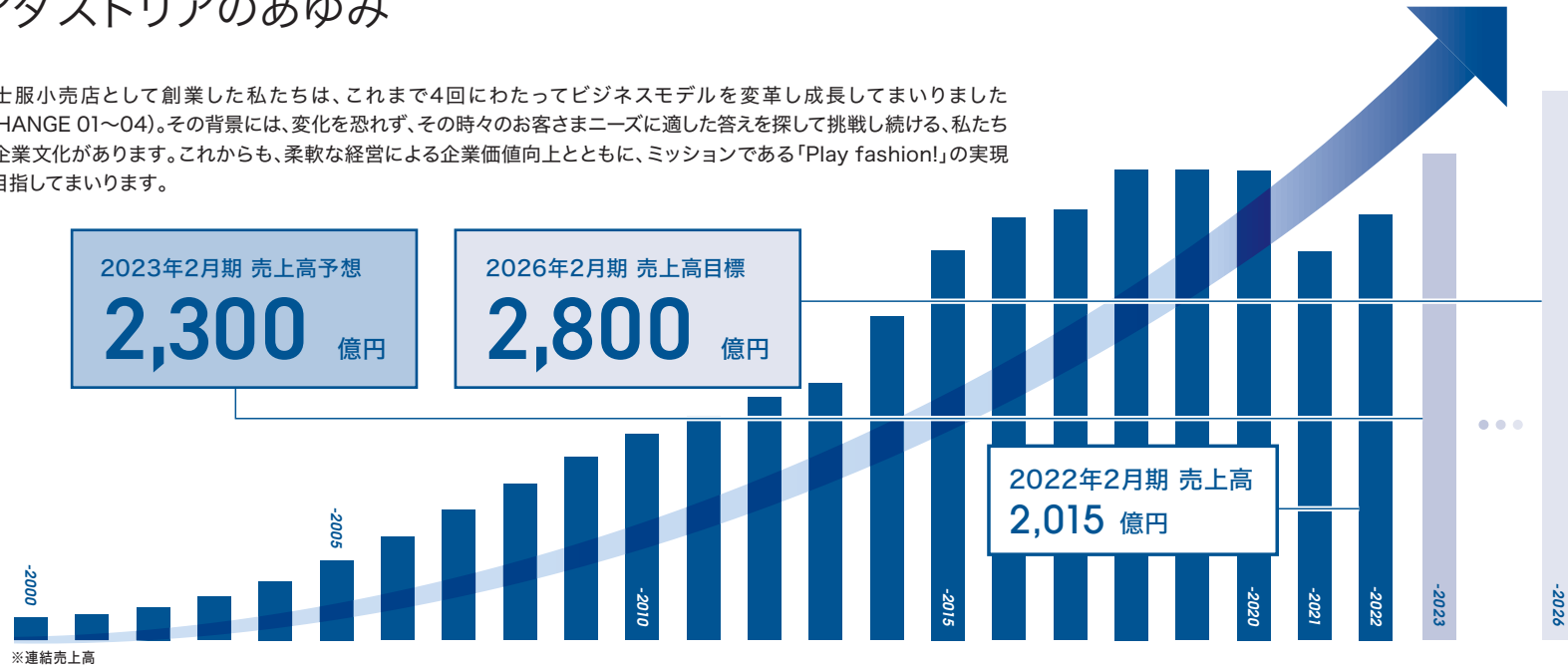
- 41 取締役メッセージ(ESG担当)
- 43 サステナビリティへの考え方とマテリアリティ(重点課題)
- 44 マテリアリティ(重点課題)に対する取り組み
  - 44 未来に繋がるものづくり
  - 45 環境への配慮と営業活動の両立
  - 47 ファッションロスのない世界
  - 48 自分らしくファッションを楽しめる社会
  - 49 心身ともに健康で、個性や能力を発揮できる組織
- 51 出店地域の活性化
- 52 生産地域の持続可能な発展
- 53 ESG情報データ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 社外取締役対談






アダストリアデータ

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

# アダストリアのあゆみ

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!」の実現を目指してまいります。



1953	1973	1982	1997	2010
<b>CHANGE 01</b>	<b>CHANGE 02</b>	<b>CHANGE 03</b>	<b>CHANGE 04</b>	
『株式会社福田屋洋服店』設立	紳士服業態からメンズカジュアルに転換	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	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	垂直統合型SPAに転換 商品企画・生産機能を内製化
				

- | 1950-1999   | 2000-2009  | 2010 -   | 2020  |
|---|--|--|---|
| <p>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</p> <p>1973 03 メンズカジュアルショップ「ベガ」開業</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>1993 03 『株式会社ポイント』へ商号変更</p> <p>1997 「ローリーズファーム」のストアブランド展開を開始</p> | <p>2000 12 日本証券業協会に株式を店頭登録</p> <p>2002 12 東京証券取引所市場第二部に株式を上場</p> <p>2003 03 台湾出店を開始し、海外事業展開スタート</p> <p>2004 02 東京証券取引所市場第一部に株式を上場</p> <p>2007 10 自社サイトでWEB事業を開始</p> <p>2008 03 香港出店を開始</p> | <p>2010 10 中国大陸へ出店を開始</p> <p>2012 10 自社ECサイトで会員制ポイントサービスを開始</p> <p>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</p> <p>2014 11 自社ECサイトを全面リニューアルし、公式WEBストア「st(ドットエスティ)」サービス開始</p> <p>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</p> | <p>2015 06 『株式会社アダストリア』へ商号変更</p> <p>2015 09 子会社から商品企画・生産に関する機能を事業移管</p> <p>2017 02 『株式会社アリシア』を子会社化</p> <p>2017 03 『株式会社エレメントルール』を設立</p> <p>2017 04 米国事業を開始</p> <p>2017 10 『株式会社ADASTRIA eat Creations』を設立</p> <p>2018 08 『株式会社アリシア』を、『株式会社BUZZWIT』へ商号変更</p> <p>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</p> <p>2020 11 『株式会社ADOORLINK』を設立</p> <p>2022 02 『株式会社ゼットン』を子会社化</p> <p>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</p> <p>2022 05 『株式会社Gate Win』を設立</p> |

イントロダクション  
「Play fashion!」を体現するアダストリア  
持続的な成長による「Play fashion!」の拡大  
成長と「Play fashion!」を支える基盤  
アダストリアデータ

*Play fashion!* を  
体現するアダストリア

*Play fashion!*  
\_ ADASTRIA



## 会長メッセージ

### 企業理念の根底は「信頼関係」の大切さ

「なくてはならぬ人となれ なくてはならぬ企業であれ」という当社の企業理念の根底にあるのは、信頼関係の大切さです。創業者である先代は「いろんな思いを持った社員一人ひとりがみんな必要で、無駄な人などいない」「企業は取引先あってのもので、もしつぶれたら大きな迷惑をかける」と言っていました。

実は、先代は戦後の景気後退で一度倒産を経験しています。その時多くの債権者からかけられた「早く立ち直れよ」という期待の言葉。また、従業員やその家族に大変な思いをさせたことへの反省。そうした経験に学んだ信頼関係の大切さを結晶にしたのが、現在の企業理念です。

「なくてはならぬ人」を育て  
「なくてはならぬ企業」となる

代表取締役会長 福田 三千男



## 会長メッセージ

## 変化し続けることが強さの源泉

当社はこれまでに、4度の変革を実現してきました。第1の変革は1970年代、紳士服業態から創業地の水戸で空白マーケットだったメンズカジュアルへの進出。次に1980年代、アメリカ視察を経てチェーンストアを導入した第2の変革。1990年代の第3の変革では、OEM/ODM型生産へと移行してストアブランドを展開。そして2010年には第4の変革として、自ら企画・生産を手掛ける垂直統合型SPA体制への転身を遂げました。

変革で重要なのは、形だけ変えるのではなく、支える仕組みを作ることです。例えば、チェーンストア導入の際は他社に先駆けてPOSレジやパソコンによる在庫管理など業務の情報化を図りました。これは、現在のDXにつながっています。どれも環境の変化に対応した生き残りのための選択であり、変革なしにはこれまでの成長・進化はなかったでしょう。私はいつも社員に「10年続くビジネスモデルはない」と言っていますが、こうした一連の変革を通じて、変化するのが当然という考え方が社員にも浸透していますし、それこそが私たちの強さです。

## 人とデジタルへの投資で生産性を向上

人口減少や地方都市の衰退など日本国内の環境には多くの問題がありますが、中でも生産性の低下が最大の問題だと思います。生産性を上げるために必要なのはデジタル化ですが、デジタルへの投資とは、まさに人への投資です。人をデジタルに置き換えるのではなく、デジタルで人の生産性を高める。例えば人口が減少する中でもリアル店舗の活性化を図るため、店舗数は整理しつつ、面積を大きくし業態を変えて人が働きやすい環境にする必要がありますが、そこでもデジタルが重要になります。

また中国大陸など海外展開によって収益を上げ、日本を元気にすることも、生産性の向上につながるでしょう。そのために人も重要であり、当社で現在海外事業が成功しつつあるのも、人が育ってきたからだと考えています。

## バランスの取れた経営体制を構築

経営人材については、今の体制を数年前から準備してきました。社内取締役の間で情報が共有され、みんなが同じ方向を目指している、そしてそれを社外取締役がきちんと見て、進めるのか止めるのかを客観的に判断する役割を果たしてくれている。そうしたバランスの取れた体制ができあがっています。1年前に現社長の木村が社長に選ばれ、そして今年代表権を持つことになったのも、私が決めたというよりは、社外取締役の一致した意見に基づくジャッジでした。今期からは、新たに加わっていただく方も含め社外取締役が1名増え、社内取締役と社外取締役が同数になりました。こうした議論の仕組みを、今後も継続していくべきだと思っています。

## 変革と成長を続け、企業価値を創出する

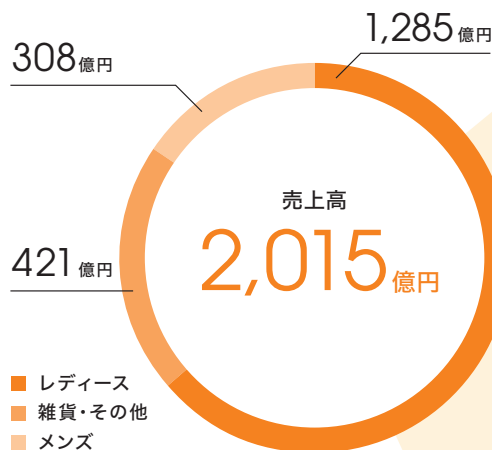
ビジネスモデルを変革する際に、豊かさとは何かをみんなで話し合いました。安ければいいのではなく、お客さまが喜ぶ品質と価格のバランスを追求し、価値あるものを作ることで、お客さまに豊かになってもらうのが我々の使命です。変革には10年かかりましたが、今の当社はそれを実現できるバリューチェーンを持っており、株主や投資家の皆さまの期待にも応えられる力があると実感しています。また人とデジタルへの投資を加速することで、さらなる利益を創出して企業価値を高めます。当社はこれからも「なくてはならぬ人」、「なくてはならぬ企業」を目指して、変革と成長を続けてまいります。



# 数字で見るアダストリアグループ

アダ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40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1,400店舗を展開しています。

## 商品部門別売上高



## 国内売上高構成比



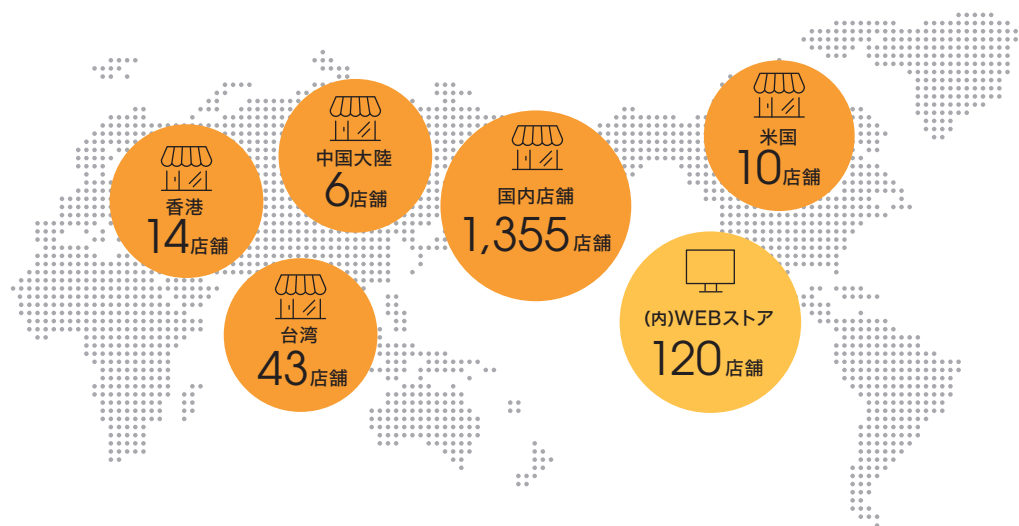
## 国内WEB売上高

574 億円  
(前期比106.8%)

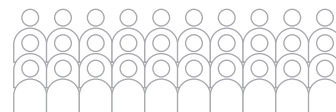
## ROE

9.4%

## 店舗数 1,428 店舗



## 従業員数



### 正社員数

5,762 人

### 期間雇用者数

5,530 人  
(ゼットンを除く)

## .st 会員数

約 1,360 万人

## ブランド数

48

- GLOBAL WORK niko and ... LOWRYS FARM studio CLIP LEPSIM
- JEANASIS BAYFLOW RAGEBLUE HARE LAKOLE Heather
- PAGEBOY apart by lowryS repipi armarlo mysty woman Elura
- BARNYARDSTORM BABYLONE Chaos aprèsjour kutir velvet
- and more...



# 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、一つのブランドで全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、特定の好みを持つ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



### 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



### niko and ...

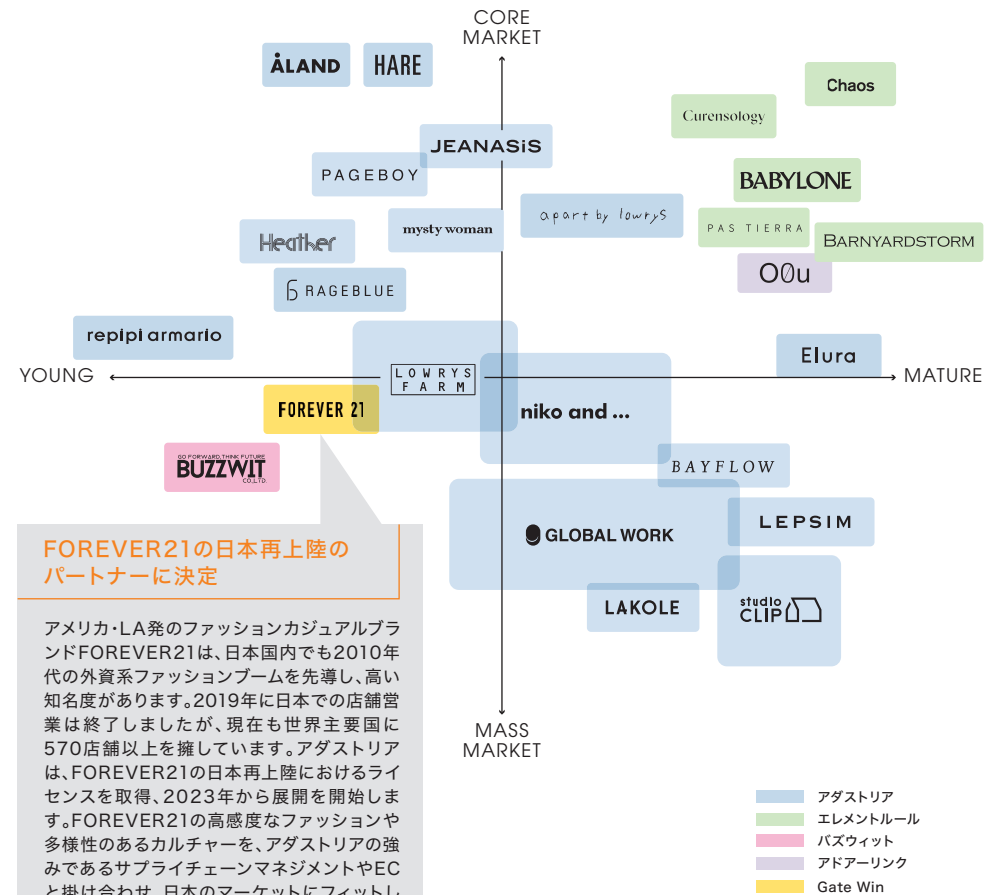
ターゲット 25～35歳の男女  
ロケーション ショッピングセンター・ファッションビル・路面  
カテゴリー メンズ・ウィメンズ・インテリア・コスメ・生活雑貨・アウトドア・スポーツ・飲食



### studio CLIP

ターゲット 30～40歳の女性  
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



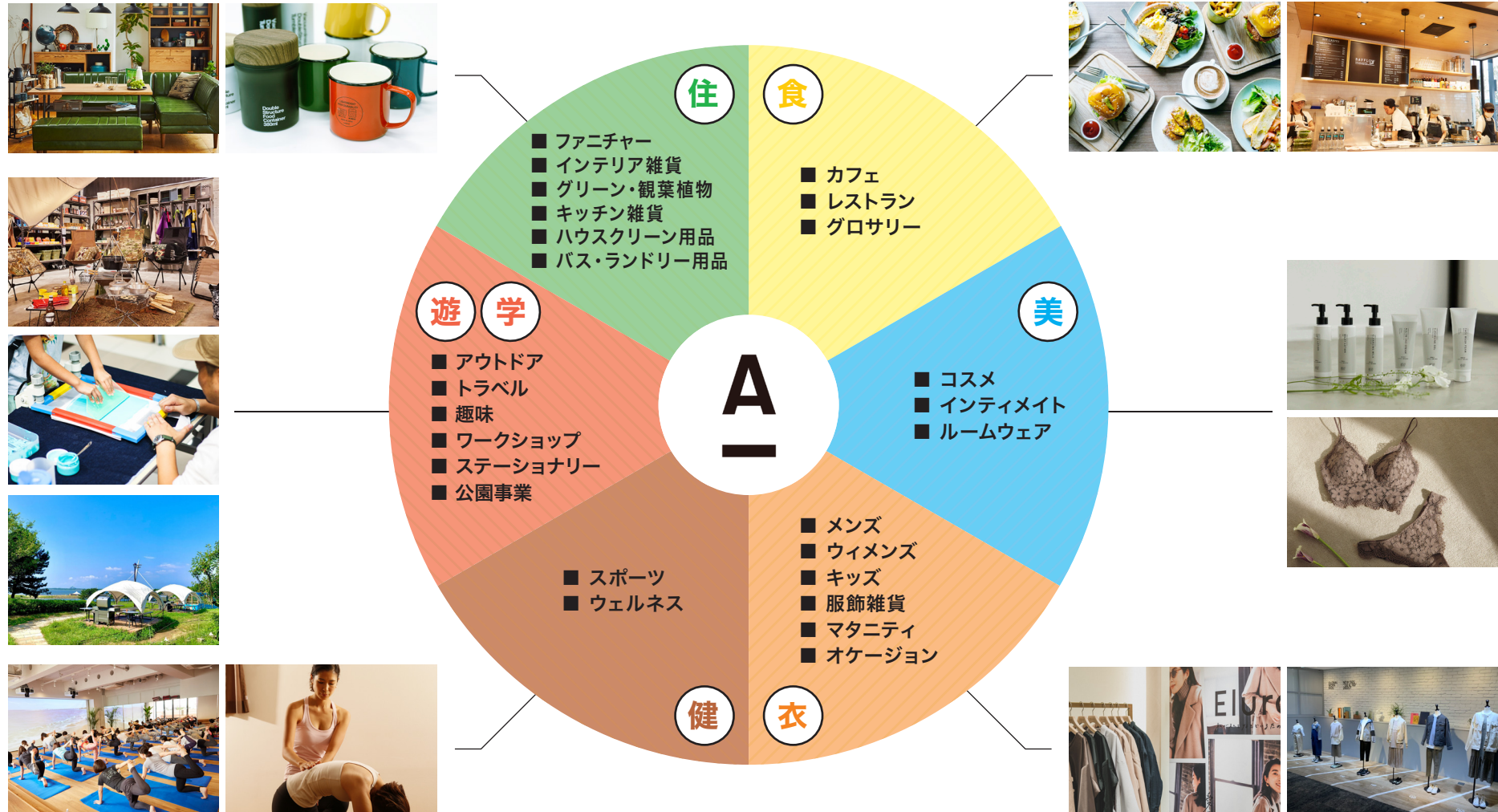
### FOREVER21の日本再上陸のパートナーに決定

アメリカ・LA発のファッションカジュアルブランドFOREVER21は、日本国内でも2010年代の外資系ファッションブームを先導し、高い知名度があります。2019年に日本での店舗営業は終了しましたが、現在も世界主要国に570店舗以上を擁しています。アダストリアは、FOREVER21の日本再上陸におけるライセンスを取得、2023年から展開を開始します。FOREVER21の高感度なファッションや多様性のあるカルチャーを、アダストリアの強みであるサプライチェーンマネジメントやECと掛け合わせ、日本のマーケットにフィットした新たなブランドの魅力を創出します。

※当社R&D本部によるポジショニング  
※エレメントール、バズウィット、アドアーリンク、Gate Winはグループ国内子会社

# 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。出店チャンネルの拡大、店舗面積の大型化により店舗の魅力を向上させるとともに、一人ひとりのライフスタイルに合った提案により、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。





## バリューチェーン

## VOICE 01

ブランド開発・企画

マーケティング・販売

上席執行役員  
営業統括本部長  
山田 久仁

### 多様な人材の協働が オペレーションを強くする

当社ではブランドの開発から商品企画、生産、物流、マーケティング・販売まで一気通貫で手掛けており、それぞれのセクションが専門性を持って分業しながら、「店頭起点」を共有しています。バリューチェーン上は、ブランド開発や商品企画は販売から離れた位置にありますが、当社は店舗で経験を積んだ社員がブランド開発や商品企画に携わっていることが多く、店舗での陳列やスタッフのオペレーション、お客様の反応など、店頭のリアルをイメージできることが強みです。そうした自社で現場から育成してきた人材と、デザイナーやパタンナーをはじめ生産のプロフェッショナルがバランスよく交じり合い、シナジーを生み出しています。ブランド開発においても、空白のマーケットを開拓していくというマーケティング起点の考え方ももちろんありますが、現場のニーズやスタッフの「やりたい」という思いから自然発生的に始まったブランドは、順調に成長していくことが多いです。誰でも意見を言いやすく、良い意見が取り入れられやすい社風も、こうした自然発生的なブランド開発に寄与していると感じます。

また当社は在庫管理の精度の高さも強みですが、これはOTB(Open To Buy)管理のノウハウと、仕組み化によるものです。マルチブランドで事業を展開しているため、成功事例や課題の情報が圧倒的に多く、ノウハウが社内に蓄積されたことで、例えば残在庫率では2%を下回る水準を実現しています。さらに、数字に強い「商売好き」な人材が社内でも育てており、アパレル企業ならではの「ファッション好き」な人材と互いの意見を尊重し合いながら、バランスよく協働しています。OTBの仕組み自体は複雑なものではありませんが、頭で理解するだけでなく、オペレーションの隅々に浸透させ、運用に乗せるのは一朝一夕にはできないことだと思います。

今後のチャレンジは、商品カテゴリーが拡大していく中で、これまでに培ったアパレルのOTB管理のノウハウを、他カテゴリーに展開していくことです。多様な人材が学び合える柔軟性を活かして、効率を維持しながらさらなる成長を実現していきます。

今後のチャレンジは、商品カテゴリーが拡大していく中で、これまでに培ったアパレルのOTB管理のノウハウを、他カテゴリーに展開していくことです。多様な人材が学び合える柔軟性を活かして、効率を維持しながらさらなる成長を実現していきます。



## VOICE 02

生産

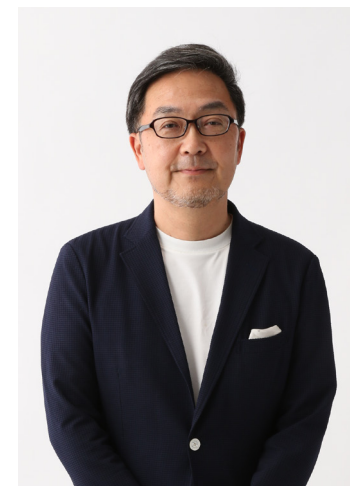
上席執行役員  
生産統括本部長  
大屋 守

### 膨大なアイテム数に対応できる 生産体制構築の工夫

当社は2010年にビジネスモデルの「チェンジ宣言」をし、従来の仕入れ販売から、自社で商品開発・生産を手掛ける「垂直統合型SPA」への事業転換を進めてきました。現在では、お客様の声を反映したブランド開発から商品企画、生産、物流、マーケティング・販売に至るまで、一気通貫のバリューチェーンを構築しています。ターゲットやコンセプトが異なる40以上のブランドを運営するマルチブランド戦略には、その膨大なアイテム数に対応できる柔軟な生産体制が必要です。当社は内製化によってそれぞれの工程に知見を持つ人材が社内に多数おり、緊密なコミュニケーションが取れるからこそ実現できています。生産統括本部には、トレンドを分析するR&Dや素材開発、雑貨、貿易、品質管理まで様々な機能があり、例えばデザインや

色ではブランドの独自性を出しながらも、素材はブランド横断で共通化してコスト優位性を高める、生産工程に類似性のあるブランドの生産工場を集約する、コンテナへの積載をまとめて輸送を効率化するなど、小ロット発注におけるデメリットをカバーし、マルチブランドを最大限に活かせる生産体制を築いています。生産工場や船などのハードは自社では所有せず、外部企業に委託していますが、提携工場にとっても安定した稼働やビジネスの継続性が見込める当社は優先度の高い取引相手であり、パートナーシップの醸成、パフォーマンスの向上につながっています。

足元では、原材料価格の高騰を受けた素材の見直しやカントリーリスクを考慮した生産国の分散などの課題に、スピードを持って対応しています。今後は、提携工場も含めた「生産のデジタル化」に最重要課題として取り組んでいきます。当社では、数年前から3Dサンプルを用いた企画段階でのデジタル化を始めており、最近ではスマートファクトリー化、工場の自動化など生産段階においてもデジタル化を進める取引先が増えていきます。そうした先進的な取り組みを行う工場と積極的に協業しながら、オートメーション化のハードルが高いといわれるアパレル業界においても、バリューチェーン全体でのデジタル化と生産性向上に努めていきたいと考えています。当社の強みである自社生産背景と人材を最大限に活かし、今後もお客さまや時代のニーズを的確に捉えたものづくりを通じて、さらなる価値を生み出していきます。





# 価値創造プロセス

## MISSION

# Play fashion!

**INPUT**

- 人的資本**
  - ・グループ従業員数(11,292名)
  - ・約4,000人のスタッフボード参加者
  - ・DXや生産分野などにおける専門人材
- 知的資本**
  - ・48のブランド
  - ・ブランド開発、商品企画ノウハウ
  - ・自社EC、開発・運営ノウハウ
- 製造資本**
  - ・物流拠点数(国内6か所)
  - ・物流拠点の発送能力(34,000件/日)
  - ・自社開発素材で作った商品(延べ300万点)
  - ・自社企画・生産比率50%
- 社会関係資本**
  - ・店舗数(国内外1,428店舗、うちWEB120店舗)
  - ・約1,360万人を超える自社EC会員数
  - ・SNSフォロワー数(スタッフボードフォロワー計190万人)
  - ・取引工場(中国大陸255か所・ASEAN35か所) ※2022年8月時点
- 財務資本**
  - ・資本金:2,660(百万円)
  - ・純資産:54,963(百万円)
  - ・自己資本比率:55.1%
- 自然資本**
  - ・電力使用量(78,066千kwh)
  - ・CO<sub>2</sub>排出量(516,600t-CO<sub>2</sub>e)
  - ※Scope1+2+3
  - ※対象:国内グループ会社(ADASTRIA eat Creations、ゼットンを除く)

**BUSINESS MODEL**

- マルチブランド **P07**
- マルチカテゴリ **P08**
- 主な事業(バリューチェーン)
  - ブランド開発・企画
  - 生産
  - 物流
  - マーケティング・販売 **P09**
- ビジネスモデルの変革 **P02**

**OUTPUT**

経済的価値の実現

- ・売上高 **2,015** 億円
- ・営業利益率 **3.3** %
- ・客数※ 延べ **3,600** 万人
- ・ROE **9.4** %
- ・国内WEB売上高 **574** 億円
- ・客単価伸び率※ **104.9** %

※対象:アダストリア単体

事業を通じて取り組むべき社会課題

- 人的資本の価値向上**
  - ・正社員の育児休業復職率 94.4%
  - ・障がい者雇用率 2.65%
  - ・外国籍社員数 82名
  - ・女性管理職比率 33.9%
  - ※対象:国内グループ会社(ゼットンを除く)
- 社会的価値の創造**
  - ・パートナー工場認定数 30社
  - ・調達方針に合意いただいた取引先数 750社
  - ・被災地支援拠出額 1,300万円 ※2019年2月期からの累計
- 環境負荷の低減**
  - ・サステナブル商品比率 15.3%
  - ・ショッピングバッグ削減量 累計約900万枚
  - ・店舗LED化比率 91.7%
  - ・ファッションロス・ゼロ
  - ※衣料品在庫の焼却廃棄ゼロ

EXTERNAL ENVIRONMENT **P13**  
外部環境

OUTCOME

持続的な  
**Play fashion!**  
の提供

社会的豊かさの創出  
ワクワクの創出

(2022年2月末時点)



持続的な成長による  
*Play fashion!* の拡大

# メガトレンドと戦略の方向性

## ■ 当社のおかれている市場環境

日本のアパレル市場は、従来海外と比較してミドル価格帯の市場が大きいとされてきました。しかし近年の少子高齢化やライフスタイルの多様化、グローバルアパレル企業の進出などを背景に、市場全体が緩やかに縮小すると同時にラグジュアリーとエコノミーへの二極化が進み、今後はエコノミー価格帯の市場の重要性が増していきます。織研新聞社の調査では、既にエコノミー価格帯が市場の半分以上を占めています(図1)。

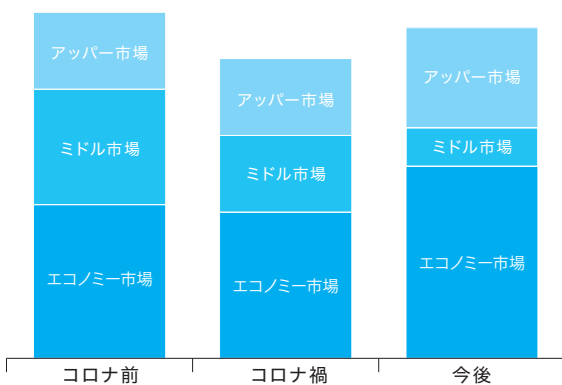
また、コロナ禍で日本におけるアパレルのEC市場は大きく伸び、2020年のEC比率は19%となりました。しかし同年の欧州におけるアパレルEC比率は48%\*とされ、依然大きな増加余地があります(図2)。

グローバルでは、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ており、今後も継続的な成長が予想されています(図3)。特にアジア太平洋地域は成長率が高く、規模も大きい重要市場となっています。

国内市場においても、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(図4)。また気候変動や資源保全に関する課題が顕在化し、サステナビリティの重要性が急速に高まっています。

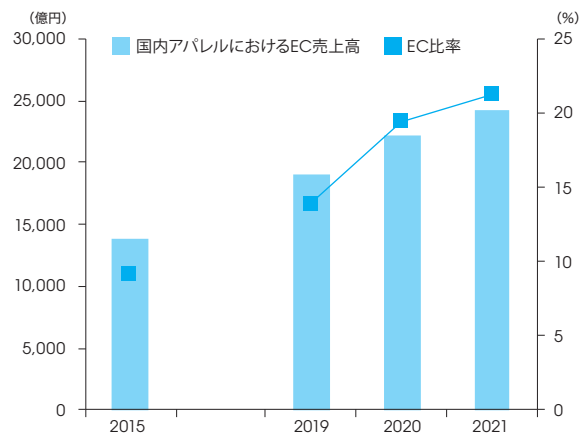
\*データ出典  
<https://www.eversheds-sutherland.com/documents/sectors/consumer/evolution-of-retail-stores.pdf>

図1 コロナ禍による国内市場の縮小加速とエコノミー市場の拡大



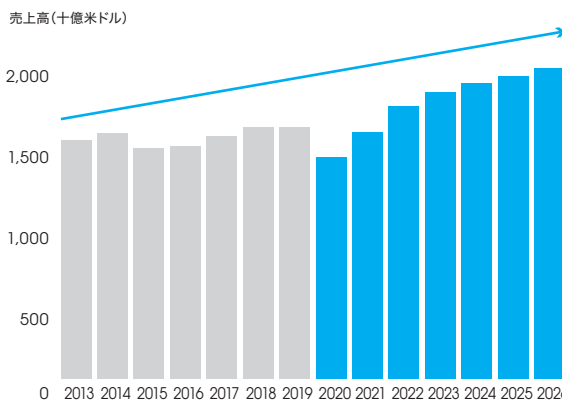
出典: (株)矢野経済研究所「国内アパレル市場に関する調査(2021年)」、織研新聞調査などを元に当社推計

図2 コロナ禍によるEC市場の成長加速



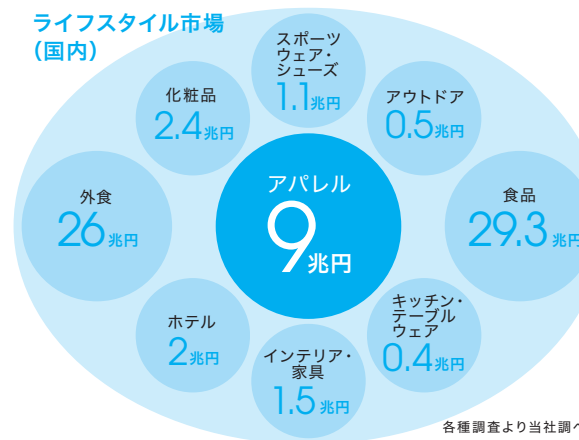
出典: 経済産業省 電子商取引に関する市場調査

図3 グローバルでのアパレル市場の拡大



出典: Statista, "Revenue of the apparel market worldwide from 2013 to 2026"

図4 アパレル市場と周辺市場の垣根が薄まり“ライフスタイル”マーケットに



各種調査より当社調べ

# メガトレンドと戦略の方向性

私たちは、市場環境の変化とサステナビリティに関する4つのトピックスを、中長期の企業価値に影響を及ぼすメガトレンドと認識しています。これらのトレンドを起点に、事業における機会と脅威、強みと不足点を分析し、中長期的に目指す方向性を定めています。

メガトレンド	機会	脅威	当社の強み	不足点	戦略の方向性
 国内の市場縮小 少子高齢化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■エコノミー市場拡大</li> <li>■周辺市場との境界曖昧化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■国内アパレル市場の縮小</li> <li>■労働力不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■マルチブランド</li> <li>■独自のバリューチェーン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■規模拡大と効率化</li> <li>■新たな付加価値</li> </ul>	既存ビジネスの 収益と成長
 デジタル化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■EC市場拡大</li> <li>■顧客接点の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■リアル店舗の客数減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■自社ECの会員基盤</li> <li>■スタッフボード</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■自社ECの認知度</li> </ul>	自社ECの 成長加速
 グローバル化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■海外アパレル市場の成長</li> <li>■未進出エリアの開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■グローバル企業の参入</li> <li>■各国の地場ブランド台頭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ブランドと品質</li> <li>■市場に合わせた戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■海外での認知度</li> <li>■グローバル人材</li> </ul>	海外での 投資拡大
 気候変動・環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>■企業の淘汰</li> <li>■新たな事業の可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■コストUP</li> <li>■消費減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■自社開発の素材</li> <li>■生産パートナーとの関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■バリューチェーン</li> <li>■全体の環境対応</li> </ul>	サステナビリティと 成長の融合

ADASTRIA

The anxious to keep looking for answers.

...turns into a new self  
...we're up over old self  
...we're anxious looking for the next answers.  
...define and our brands  
...continually seek reform  
...the potential of creating what we have never seen  
...making more products, gathering more people, and going overseas.  
...Did we must not be satisfied with our present situation.  
...stopped of taking the safe choice  
...We will always not to fear failure.

企業価値の最大化に向け  
攻めのチャレンジを続ける

代表取締役社長 木村 治





## MESSAGE FROM PRESIDENT

## 社長メッセージ

## コロナ禍の中で続けた攻めの姿勢

2022年5月26日の株主総会をもって、社長就任から1年を迎えました。この1年を振り返ると、やはりコロナ禍の影響は大きなものでした。しかし、店舗でもコロナへの対応力がついてきましたし、結果として収益も確保できたということが、私たちにとっては大きな自信になりました。

また、他社の多くがコロナ禍で守りの姿勢に入ったのに対して、当社は様々なチャレンジをしてきました。在庫コントロールや店舗の整理などの守りも怠らない一方で、新しい

インブランドを作って3年後、5年後に向けた種まきを行ったり、M&Aを進めたりするなど、積極的な攻めの姿勢を続けてきました。特に、種まきは1年でも止めると将来に影響しますから、継続できたのはとても意味のあることでした。

とはいえ、私自身はまだまだ足りなかった部分もあり、これからはもっと経営のジャッジをするスピードを上げていきたいですし、当社の強みである経営陣のチームワークをさらに発揮できるよう、チームをまとめていきたいと考えています。

## グループ全社員が共有できる成長ストーリー

就任1年目の通期決算に合わせ、新たな中期経営計画を発表しました。当社のミッションである「Play fashion!」を軸に、2025年に向けた成長の方向性を明確にしています。「Play fashion!」をはじめとしたMVV(ミッション・ビジョン・バリュー)は、2020年にみんなで話し合って決めたものです。グループに様々な会社が変わり、新しい仲間もどんどん増えている中で、すべての社員にとって覚えやすく、みんなが一つになれる合言葉として、社内に浸透しています。

もう一つ、今回の中期経営計画では2025年にありたい姿として「グッドコミュニティ共創カンパニー」を打ち出しています。「Play fashion!」の旗印のもと、仲間が集まって会話が生まれ、情報が行き交う中から新しい価値が創られる。そうした輪を、社員だけでなくお客さまや取引先、さらには私たちが展開している地域の方々も含めた全方位に広げていきたいという願いを「グッドコミュニティ」に込めました。

どちらも、今の経営陣を中心に思いを語り合いながらみんなで作り上げたもので、2025年に向けてグループ全社員が共有できる成長ストーリーになったと思っています。



## 社長メッセージ

## 営業利益を出せる筋肉質な体制へ

定量面では今回の中期経営計画で、2026年2月期に営業利益率8%という明確な数値目標を掲げました。背景には、会長の福田が長年言い続けている「会社を成長させるんだ」「社員の給料を上げ続けるんだ」という経営陣の信念があります。そのためには、これだけの営業利益が必要だ、と。

これを実現するには、しっかり権限委譲をして、任せていく必要があります。当社には、皆で目標を決めたら、各部署が数字にこだわりを持って動けるDNAがあります。任された各執行役員や部門の責任者が、利益をどう上げて経費をどう抑えるかといったことを

コントロールする体制もできており、それができる人材も育ってきています。また、以前から取り組んできた生産体制の仕組み化やデジタル投資が、競争力のあるバリューチェーンとして形になっていることも、コロナ禍で改めて確認できました。そうした強みがうまく噛み合えば、営業利益は十分に目標を達成できるはずですが、社長として、まずは十分な営業利益を出せる筋肉質な体制にすることを最優先しながら、将来への種まきも着実に進めていきます。

## 「ウェルビーイング経営」とサステナビリティ

もう一つ、中期経営計画において重視しているのが「サステナブル経営」です。企業としての成長とサステナビリティをどうリンクさせていくか。これについてはまだまだ勉強中です。コロナ禍で弱ってしまってサステナビリティに注力できない企業も多い中で、ファッション業界のリーディングカンパニーとして、アダストリアだからこそのサステナビリティとは何かを、少しずつ形にしているところです。

また私たちのサステナビリティにおいて重要な課題となるのが、「ウェルビーイング経営」です。社員やその家族、またお客さまや取引先の方々が、どう幸せに生活できるかが出発点。そして、私たちの取り組みを発信して、業界全体を巻き込んでいきたいと思っています。サステナビリティもSDGsも、1社だけでやることではありません。問題意識を持った経営者が手を携えることが、これからのサステナビリティには必要です。業界的にも世代交代が進む中で、強みやノウハウをシェアしながら、何ができるかをともに考えることができる機運が高まっていると感じています。





## 社長メッセージ

## 市場環境に合わせ、変化を楽しむ企業文化

コロナ禍の影響で、ファッションを取り巻く市場環境は大きく変わってきました。富裕層が増えると同時に、エコノミー価格の商品を好む層も広がっている。マーケットが二極化する中、私たちが得意とするエコノミー市場の拡大がチャンスとなる一方で、子会社ではアップマーケットの獲得を狙ってブランドを育成しています。マルチブランドという当社の強みを全方位で活かせるようなマーケットに、今後ますます変わっていくのではないかと予想しています。

日本国内の市場は縮小していくけれども、シェアはまだまだ上げられる。ファッション以外のライフスタイル領域も含めればなおさらです。コロナが一段落すれば中国市場でももう一度攻めに転じますし、アメリカの事業もまだまだ伸びしろがありますから、新たな戦略を練り込んでいきたいと考えています。

また、物流や情報システムの領域をどう広げていくかも重要です。これまでは自社だけで構築してきましたが、重要な成長分野として今後はどこかと組むことも検討しなければなりません。

当社は過去にも4つの大きな変革を経験してきましたが、これからも第5、第6の変革が求められるでしょう。大胆に変わることができるのはオーナー企業の強みでもありますし、その中で育まれてきた変化を怖がらない社風もある。今の経営陣は、むしろ変化を楽しんでいるようなところもあります。



## バランスの取れた経営陣で長期的な企業価値向上を目指す

アダストリアの最大の強みは臨機応変な対応力にあり、良い意味で節操がない、時流に乗れる企業です。会長の福田がそういうカルチャーを育ててきましたし、今の経営陣もそれを継承しています。ですから今後も、守りに入って何もしない会社にはならないでしょう。私自身はどちらかというとマーケットで、色々なマーケットを見ながら、どこに投資するか、どこを抑えるかを考えて、新しいことをしていくタイプの経営者ですが、現経営陣は攻めと守りのバランスがとてもよく取れています。それぞれが得意分野を持ち、とにかくよく議論をする。さらに、執行役員クラスにもバランスの取れた人材が育ってきています。今までは業界的にも、トップラインを上げることを重視する傾向がありましたが、これからは

企業価値を高めることが重要になります。株価についても、企業価値の向上に伴ってまだまだ上げられるポテンシャルはあると考えており、経営陣がしっかりと資本市場を意識する必要性を再認識しています。企業価値をどうやって上げていくか、まずは2025年に中期経営計画を達成することが目標ですが、その先の2030年をどうするのかということも、経営陣では常に議論しています。社員とその家族、取引先、お客さまをどう幸せにするか、会長が福田屋洋服店の頃から言ってきた思いを継承しながら、ステークホルダーの皆さまに安心して「君たちに任せるよ」と言ってもらえるような経営を目指して、これからも新たなチャレンジを続けていきたいと考えています。

# 中期経営計画概要

2022年4月、私たちは提供価値の拡張とお客さまの拡張の2軸による4つの成長戦略をベースに、中期経営計画を策定しました。  
サステナビリティと事業の成長を融合させ、2026年2月期に連結売上高2,800億円を目指しています。

## 数値目標(2026年2月期)

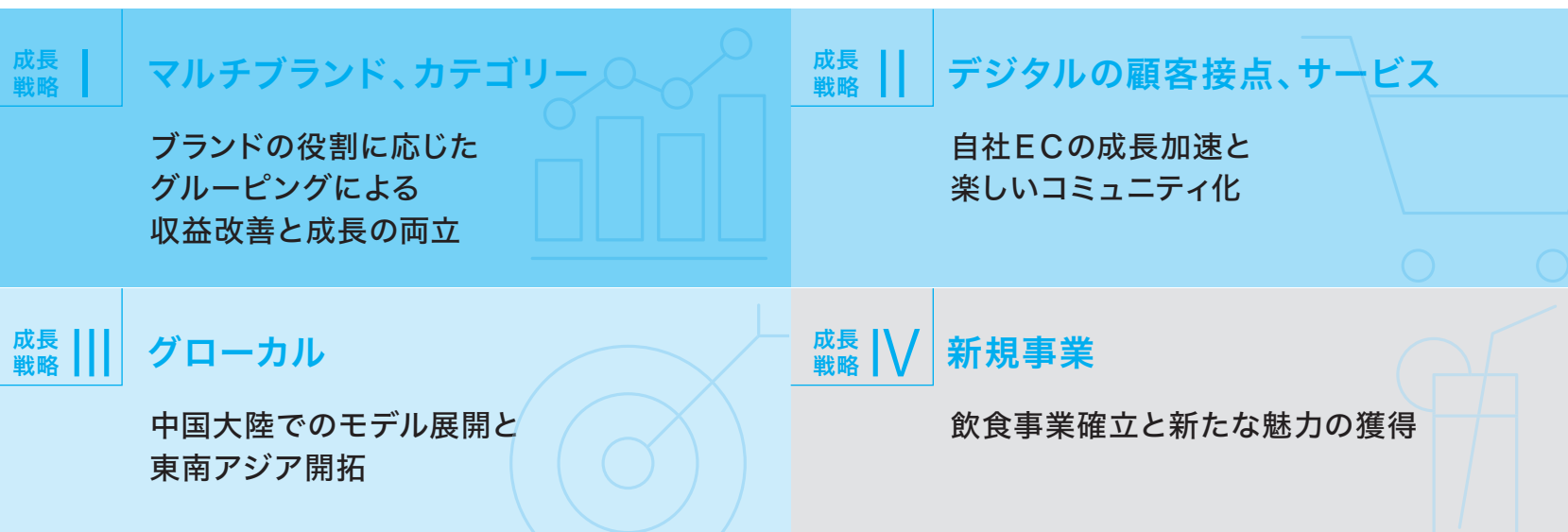
売上成長	年平均成長率 8.5%	販管費抑制	3.4%改善
売上総利益率向上	1.3%改善	資本効率改善	ROE 15%以上

※2022年2月期実績比

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





## 中期経営計画の達成と

## 長期的な視点での企業価値向上を

常務取締役(財務、リスクマネジメント担当) **金銅 雅之**

### 財務基盤を支え、コロナ禍から前倒しで回復

コロナ禍の当初は、国内約1,200のリアル店舗がすべて閉鎖といった前代未聞の状況下、リモートで経営会議を何度も行って議論を重ね、1年目はとにかくキャッシュの確保、2年目は利益を確保して、3年目に増収増益に持っていかうと決めました。メインバンクとの強い信頼関係などもあり早々にキャッシュを確保できたことから、新規事業などへの投資スピードも緩めることなく、1年目に何とか前倒しで利益確保までこぎ着けました。2年目の2022年2月期は、期初予想より事業環境が厳しかったものの、利益計画は達成。経営陣で計画をしっかり共有するとともに、全社が同じ方向を見て動けた結果だと思っています。生産やオペレーション、販売現場の強さを改めて実感しました。

### 価値の提供こそが利益につながる

今回の中期経営計画で掲げた営業利益率8%は、社会に私たちの存在意義を示すために、最低限目指すべき水準だと考えており、コロナ以前から目標として準備をしてきました。経済環境の正常化が前提ですが、現在の当社の力なら到達可能だと考えています。足元では原価高騰や円安などの逆風もあり、もちろん原価抑制にも努めますが、品質を下げれば価値も下がってしまいます。何よりもお客さまに価値を認めていただける商品を作ることが重要であり、価値の提供こそが利益につながる道であると思っています。販管費については、成長のための戦略的なコストは使いますが、コロナ禍で絞り込んだ費用は大きくは戻さない考えです。細かくコントロールしていくことで、増収効果による販管費率抑制を実現していきます。

## 取締役メッセージ

## 投資収益性を考慮しつつ、中長期の価値創造を重視

資本効率面においては、当社では以前からROE15%以上を目標としており、これを実現できるような水準で投資を行うことを基本としています。成長分野を見極め、特に店舗投資は投資収益性をしっかりと確認していきます。デジタルや物流への追加投資も必要ですが、これらは事業の効率改善により回収できると考えています。先行きの見えない時代ですから、新規ブランドなどは細かく計画を立てるよりも、

マーケットで成長性を見極めるために、とにかく始めてみるというアジャイルな動きを重視します。一方で、M&Aなどの大きな先行投資では、資本コストを上回る収益が見込めるかどうかを慎重に検討していきます。ただし、買収した企業が本当の意味でグループの価値に貢献するには時間がかかるものです。そうした意味で、投資後1～2年の売上利益効果にとらわれすぎず、中長期の目線で企業価値を創出することを重視しています。

## 株主還元の基本は配当の安定成長

株主還元については、原則としてのれん償却前当期純利益をベースに、配当性向30%としています。ここ数年はコロナ禍などの要因で利益の変動が大きく、30%を超えることもありましたが、配当の安定性も考慮しています。足元ではまだ成長投資の必要もありますので、業績を伸ばすことで、安定的に配当額を増やしていきたいと考えています。

## グッドコミュニティの共創を目指して

今回の中期経営計画では、売上高と営業利益率の明確な数値を掲げました。けっして低い目標ではありませんが、今の私たちの実力なら達成可能です。今後、進捗状況を継続的にしっかりとご報告し、市場からの信頼を高めていきたいと考えています。

また、中期経営計画のテーマとした「グッドコミュニティ共創カンパニー」というスローガンには、ただモノを売るのではなく、様々なステークホルダーの皆さまとともに、新たな価値を生み出していく企業でありたいという思いを込めました。株主・投資家の皆さまとも強固な信頼関係を築き、長期的な視点で企業価値の向上に努めてまいります。

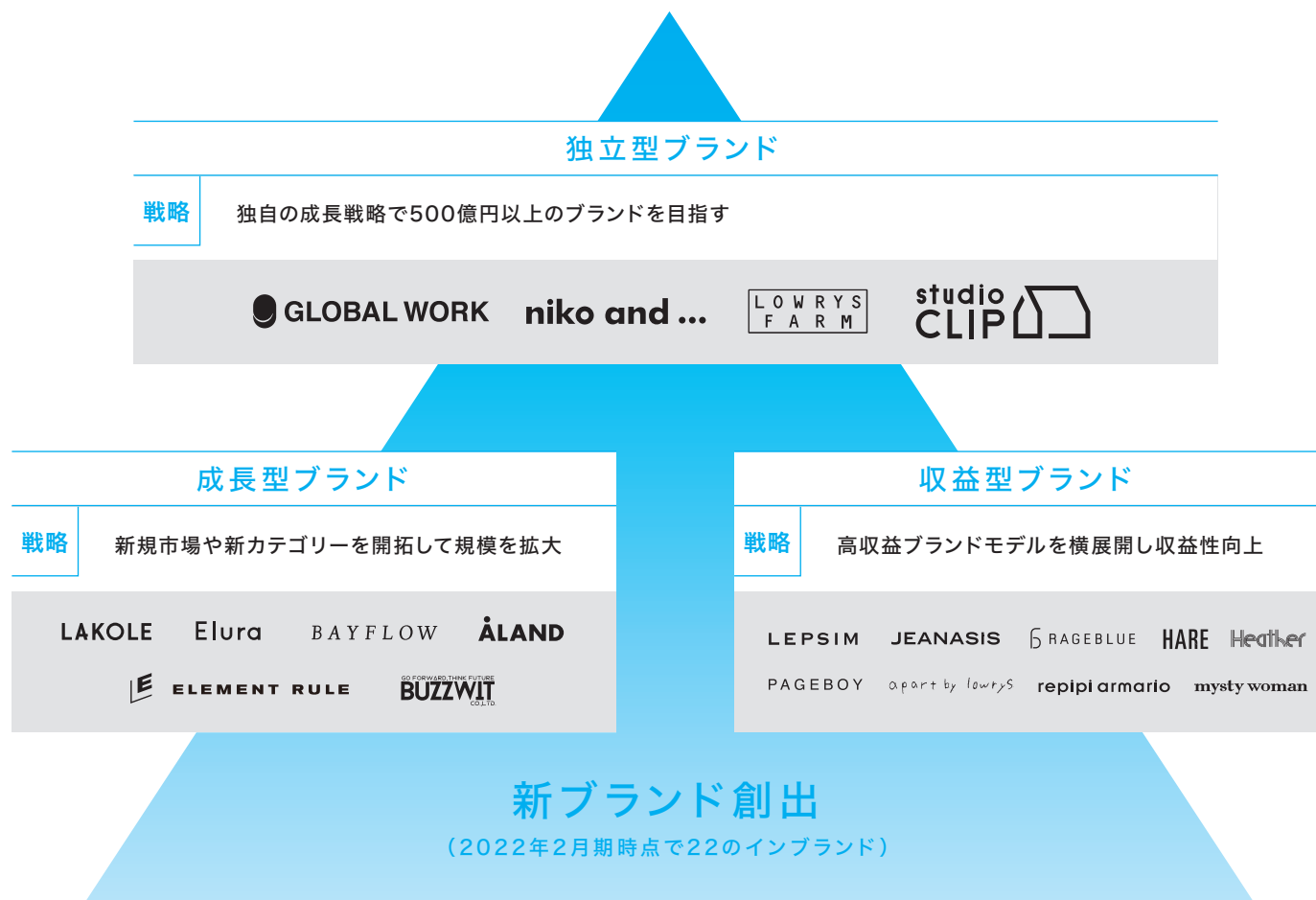




## 成長戦略Ⅰ：マルチブランド

## ■ マルチブランドプラットフォームの進化

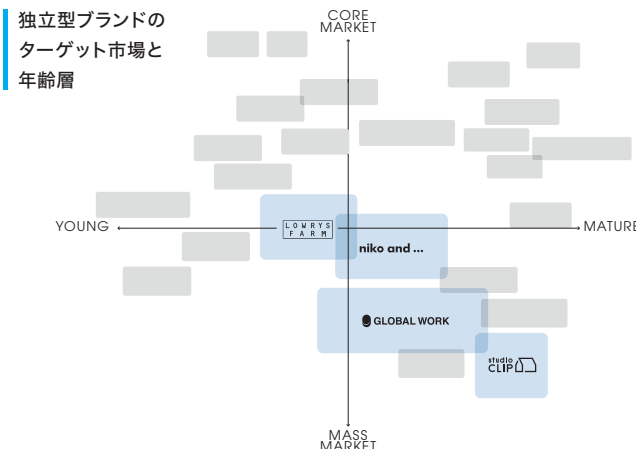
私たちは、役割とステージに応じてブランドを独立型・成長型・収益型の3つに分類し、それぞれの役割や特性に合わせた戦略を策定しています。またそれ以外に、新ブランドの卵であるインブランドを常に創出しており、収益型や成長型として育成しながらブランド規模が拡大したのち独立型としてさらに上を目指す、マルチブランドプラットフォームを作っています。これにより、ファッションビジネスにおけるトレンドの変化やブランドの陳腐化リスクを抑え、ポートフォリオ全体でブランドを育てています。



# 成長戦略Ⅰ：マルチブランド

## ■ 独立型ブランドの戦略

独立型ブランドは、それぞれ200億円を超える売上規模で、ターゲットとするお客さま層において高いブランド認知を獲得しているながらも、さらなる成長・大型化を目指すブランド群です。それぞれがブランドの特性に合わせた戦略を策定し、自律的に事業運営を行っています。



## GLOBAL WORK

### 戦略

マス&低価格市場の深耕

### 施策

3F(Fashion×Function=Feeling)の強化

データ分析と自社生産背景の活用により、ブランドの顔となる主力商品を増やす



低価格ラインの新開発

商品力を武器に、重要性を増す低価格市場に展開

## LOWRYS FARM

### 戦略

ユーザーの拡張と成長の仕組みづくり

### 施策

おしゃれなキッズ・メンズの拡充

トレンド感のあるキッズとメンズのラインが好調、女性目線のユニセックスアイテムも拡充



ファッションを支える仕組みづくり

データマーケティングを活用し生産計画と商品企画を強化しながら、「情緒的な」ものづくりと融合

## niko and ...

### 戦略

カテゴリーブランド確立&大型店の“館化”

### 施策

インブランドの成長

カフェや家具、アウトドア、スポーツなどのインブランドを活用し、各分野の企業と協業

大型店をワクワク体験の装置に

店舗は体験の場として、ニコアンドの大型店を、たくさんの店舗が揃う擬似ショッピングモール化



## studio CLIP

### 戦略

世界観を活かしたエッセンシャル消費の獲得

### 施策

ファッションから「暮らし」のブランドへ

コロナ禍を経て顧客の興味は、ファッションから日々の暮らしを楽しむことへとシフト

デイリー雑貨で毎日に寄り添う新業態

顧客の生活にフォーカスし、ポピュラープライスの日用品や、ナチュラルテイストの雑貨新業態を開発



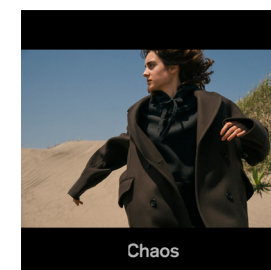
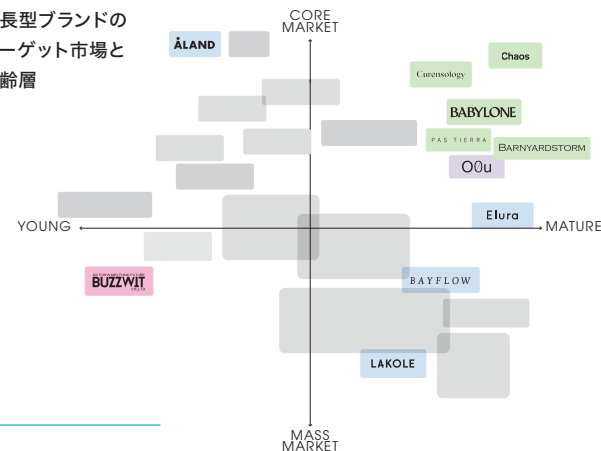
# 成長戦略Ⅰ：マルチブランド

## 成長型ブランドの戦略

成長型ブランドは、変化する顧客の嗜好やファッショントレンドに対応し、新たな市場を開拓することを目的に展開しているブランド群です。それぞれがターゲットとする市場やテーマを明確に持ち、新たなセグメントやカテゴリを取り込みながら、スピード感を持って成長を続けています。

MARKET	THEME	BRAND
オトナ女子・アッパー市場	・女性の所得増加 ・アクティブシニア ・ラグジュアリー消費	・ Elura ・ Curenology ・ Utao ・ Chaos
Z世代市場	・韓国ファッション ・デジタル化 ・低価格化	・ apres jour ・ kutir ・ ALAND
ライフスタイル市場	・おうち時間 ・ウェルネス ・サステナビリティ	・ LAKOLE (雑貨) ・ BAYFLOW (ウェルネス) ・ e/rm (ルームウェア) ・ O0u (サステナビリティ)

成長型ブランドの  
ターゲット市場と  
年齢層



## VOICE 01

### 若年層の需要をつかむ社内体制・環境を整備

株式会社BUZZWIT  
代表取締役社長 黒田 泰則



BUZZWITは、EC専業で若い世代のお客さまをターゲットに、ワクワクする“旬”のファッションを手ごろな価格で、スピード感を持ってお届けしています。アパレルを購入する場合は今後もECへ移行していくと予想していますが、若い世代ではそれが特に顕著です。当社では、若手社員が誰でもブランド開発に携わることができるチャンスがあります。お客さまに近い若手社員のリアルな感覚を、経験豊富な社員がサポートしながら実現する、その掛け合わせがシナジーを生み、成長を続けています。例えばプロモーション一つをとっても、若手社員のアイデアで、TikTokなど新しい手法をいち早く取り入れてきました。彼らがやりたいことを実現できる体制や環境を作り、新しいことにどんどんチャレンジする一方で、物流やシステムなどのバックオフィス機能はグループ共通の仕組みを活用できる点も、当社の強みです。2022年3月にはM&Aも実施し、さらなる非連続的な成長へと踏み出しました。設立から5年経ち、次の成長ステージに向けた投資や組織も必要になっており、グループの力を活かしつつ、今後もスピードを落とさずにマーケットの需要を捉え続けたいと考えています。

## VOICE 02

### 定価で買う価値のあるブランドを作る

株式会社エレメントルール  
カオス営業部長 佐藤 三奈



エレメントルールは、ミドルからアッパー市場をターゲットに、グループの中では高価格帯のブランドを運営しています。カオスは、自由で自立した考えを持つ女性に「大人のための上質な日常着」を提案するブランドです。2018年のローンチ以降ファッション感覚が高いお客さまにファンになっていただき、2022年1月期は売上高前年比192%と大きく支持を広げることができました。一般的に高価格帯のアパレルを扱うのはセレクトショップが多く、バイイングによる商品がメインですが、カオスは7割以上がオリジナル商品です。高いセンスと技術を持つデザイナーがディレクターを兼任しており、カオスでしか買えないデザインと高い品質を実現しています。エレメントルールはものづくりにこだわりがあり、生産の機能を内部に持っていることも、この強みを支えています。販売方法の面でも、セールで大幅に値引き販売して残れば廃棄するアパレルの商慣習を変えようと、値引き率を通常で1割以下に抑えて、定番商品はシーズンをまたいで販売しています。店舗や本部のスタッフ自身もカオスの大ファンで、ブランドの魅力を心から伝えられることも、ブランディングとファン獲得につながっています。WEBでスタッフの投稿を見て購入してくださるお客さまも多く、EC比率は4割に上ります。消費のトレンドは、安くたくさん買うのではなく、良いものを数点揃えるスタイルに変化しつつあり、定価で購入する価値のあるブランドであり続けたいと考えています。カオスはマス市場に広げるブランドではありませんが、もっと上の年代のファッション好きの方や、海外のお客さまにも受け入れられるポテンシャルがあります。アダストリアグループとして共通のインフラを利用できる強みも活かしながら、新しいチャレンジを続けていきたいと思っています。

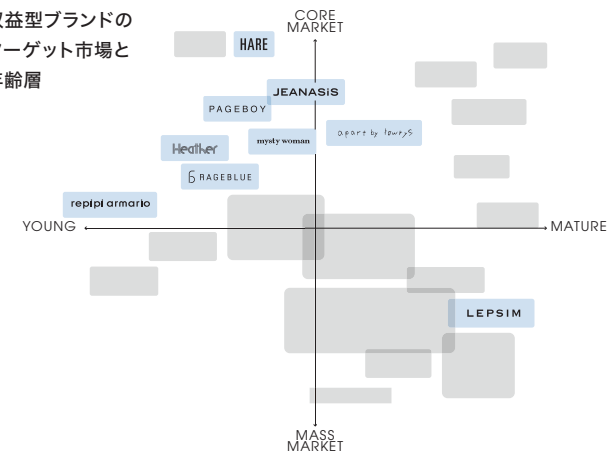


# 成長戦略Ⅰ：マルチブランド

## ■ 収益型ブランドの戦略

収益型ブランドは、独自のファッション性を確立しており、顧客ロイヤルティの高いブランド群です。それぞれのテイストを好む顧客との深いつながりを構築し、付加価値の高い商品を提案することで、収益性の向上を実現します。

収益型ブランドのターゲット市場と年齢層



## 戦略01

### JEANASIS、HAREの高収益モデル

成功している高収益ブランドの事業モデルを他ブランドに水平展開

- ブランドの特色を際立たせ、顧客との関係を深化
- 適時適量を徹底し値引きや売り逃しを低減
- 高いEC化率

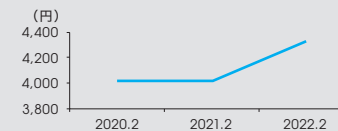


## 戦略02

### 高付加価値商品の拡充

エコノミープライスの範囲内で、ブランド価値を活かした高単価商品を開発

- 収益型ブランドの平均商品単価は2020年から8%上昇



## ■ 店舗戦略

店舗に対する投資については、店舗損益の精査や未開拓マーケットへの積極出店による店舗数の増加と、店舗大型化・集約などによる売上高設備費率の改善を目指してまいります。

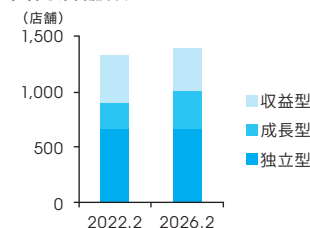
### 01 スクラップ&ビルド

- ブランド別標準店モデルの精度向上、厳格運用
- 店舗損益および市場性を踏まえた退店・業態変更

### 02 未開拓マーケットへの積極出店

- 成長型ブランド、デリー向け新業態、インブランドなど

国内店舗数 (ゼットン除く)



### 03 店舗大型化・集約化

- 服を売るだけではないリアル店舗の新しい役割づくり
- リアルとECの融合(.st(ドットエスティ)ストア)

### 04 店舗投資のさらなる効率化

- 固定的家賃の抑制
- 店舗内装の標準化、資材・工法見直しによる投資金額抑制

売上高設備費率改善  
(減価償却費含む)



## アダストリアらしさをデジタルで 強化しDXを実現する

執行役員 DX戦略部長 櫻井 裕也

### 顧客体験を変革するDX、サービスの幅を広げる

当社は過去の統合の経緯もあり、数年前まで各業務システムが部分最適で構築され、柔軟性や拡張性、開発スピードの面で、事業進化に追いつかない点が課題でした。2016年から全社的に大きく舵を切り、今後の事業進化を支えるITプラットフォームの構築に着手しました。数年かけて進めてきた生産、販売領域のITプラットフォーム整備によりやくめどがつき、いよいよデジタルを活用した攻めの変革に転じる準備が整ったと感じています。2025年に目指す成長の道筋を示した中期経営計画においても、デジタル化は重要な戦略の柱となっています。

DXは手段であり、何を目的にするかが重要だと考えています。当社のDXは、「顧客体験の変革を実現し、お客さまへたくさんのワクワクをお届けすること」「働き方の変革を実現し、スタッフがさらにワクワクして働ける環境を作ること」を目的として位置づけています。

まず「顧客体験の変革」では、自社EC .st(ドットエスティ)を更に進化させることに取り組んでいます。

これまででも、お客さまに便利にお買い物いただくための機能の強化やスタッフボードに代表される新しいコンテンツの実装を進めてきました。今後は、利便性の追求はもちろんのこと、カテゴリ拡大や物品だけでなくサービスへの展開など、体験価値を広げていくことで、ドットエスティをさらにワクワクする場に進化させたいと考えています。ドットエスティで商品を購入した後、それを使ってどう楽しむかを提案したり、ドットエスティ上で同じ趣味や嗜好の人たちとつながることができたり、まさにグッドコミュニティを実現するような場にできれば面白いと思います。

また、リアル店舗の進化にも取り組んでいます。OMO店舗であるドットエスティストアにおいては、デジタルサイネージを活用した新しい接客に取り組んでいることに加え、店内でのお客さまの動きを分析し、VMD(ヴィジュアルマーチャンダイジング)の変化によるお客さまの反応をデータで検証する取り組みも始めています。ディスプレイや店頭での訴求をデータをもって改善することで、より魅力的な売り場づくりにつなげています。各ブランドの世界観は大事にしながら、お店でのデジタル活用をさらに広げていきたいと考えています。数年前に開始したOMO施策も着実にお客さまに浸透してきました。ドットエスティストアは特に顕著で、ECで注文し店頭で受け取りに来られるお客さまが多くいらっしゃいます。今後は、ECで注文後、すぐに店舗で試着や受け取りができる機能など、ECと店舗を融合したさらなるサービス強化を進めていきます。

海外における顧客体験の変革も今後一層強化していきます。海外では、これまでIT基盤の整備を中心に取り組んできましたが、ドットエスティ台湾に加え、今年度はドットエスティ香港を立ち上げるなど、EC展開をはじめとした新しいチャレンジも進行しています。今後も事業戦略と連動しながら、地域に根差した顧客体験の変革を実現していきます。

## 成長戦略II：デジタルの顧客接点、サービス

### 働き方を変革するDX、データドリブンな意思決定を実現

もう一つのDXの目的である「働き方の変革」に向けては、数年前からITプラットフォームの再構築に取り組んでいます。生産、物流、販売の各業務システムの刷新に加え、各業務で発生するデータを一元的に共有できる基盤を構築してきました。各業務プロセスをデータでシームレスにつなげることが可能となり、無駄な入力や確認の削減、社内プロセスの最適化にもつながってきています。今後はこのプラットフォームを工場や検品所、商社、卸先、デベロッパーなど社外のステークホルダーとつなげていき、バリューチェーン全体の最適化を目指していきます。外部連携の第一弾として当社と各工場との連携システムのローンチを本年度に予定しています。

デジタル活用により、社員が本業に集中できる環境づくりも進めています。コールセンターでの返品対応業務や人事部門でのチェック業務など、代替可能な業務には積極的にRPAを導入することで、業務の効率化を実現しています。今後もデジタルツールを積極活用しながら、生産性の向上を図っていきます。また、店舗においても、既に始めているセルフレジの展開拡大や店舗アプリの強化などをはじめ、デベロッパーとのデータ連携による閉店作業

の簡素化などを推進し、スタッフが笑顔でワクワク働ける環境づくりを加速させていきます。業務システムの整備と並行して、データ活用の取り組みも本格化しています。点在していたデータを一か所に集約した「データレイク」を約2年前に構築し、データを全社で活用する基盤づくりを進めてきました。構築当初は、データを分析可能な形で蓄積することに注力してきましたが、現在では、TableauなどのBIツールの展開も始まり、データを積極的に活用し、業務を高度化していくフェーズに入っています。

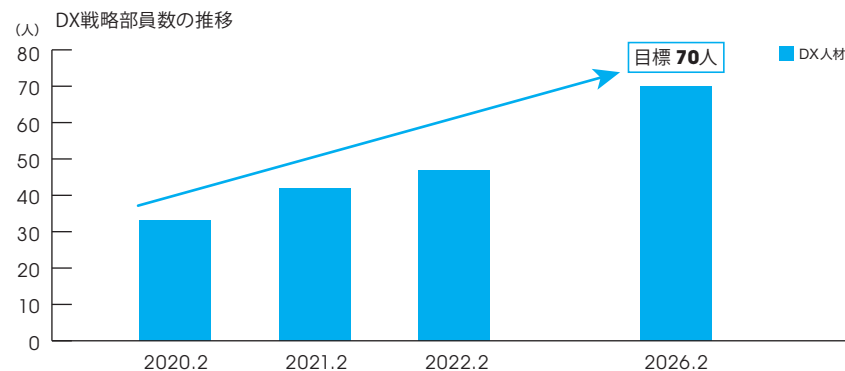
例えば、在庫の配分業務ではこれまでベテラン担当者の経験と勘に頼っていた部分がありましたが、データを活用して最適な配分をシミュレーションできる仕組みを構築し、実用化を開始しています。これにより店舗への過剰な商品の補充や発注の抑制につながり、導入ブランドでは在庫週数が30%削減されるなど、効果が見えています。また、店舗間の商品移動をコントロールする業務においても、7割の業務負荷削減につながっています。今後はデータリテラシーの向上を図りながら、社員全員がそれぞれの業務でデータに基づいた意思決定ができることを目指しています。

### ファッション・デジタル両面の専門人材で“攻めのDX”へ

DXを進める上では、デジタル人材の確保も重要です。現在、当社のDX戦略部には50名ほどの社員が所属していますが、もともとアパレル業界で働いていた人材が4割、外部から採用したITエンジニアやプロジェクトマネージャーが6割で構成されています。最近では社外のプロフェッショナル人材も副業の形で参画いただいています。デジタルの知見がある人材と、ファッションビジネスのプロや業務のベテランが協働することで、デジタル有りきにはならず、現場目線を常に持った変革を推進していきたいと考えています。

当社は全社の大きな方針としてDX推進を掲げ、積極的なデジタル投資を進めていることもあり、チャレンジしやすい環境が整っています。また、新しい取り組みを進めようとする際にも、営業や他部門の責任者とすぐに会話ができる社風なので、意思決定も非常に速いと思います。今後もさらにDXを加速させるため、我々の思いに共感し、取り組みに興味を持っていただけるエンジニアの仲間をさらに増やしていきたいと考えています。

すべてはお客さまと社員のワクワクのために、“攻めのDX”でアダストリアの成長を加速していきます。



## 成長戦略II：デジタルの顧客接点、サービス

## ■ ECの成長を次のステージへ

EC市場の拡大を捉え、アダストリアの自社EC「.st(ドットエスティ)」は会員数が約1,360万人を超え、ファッション小売業の自社ECとして国内2位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と実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。本中期経営計画期間では、まず最初の2年を客数アップ、次の2年を購買回数アップのフェーズとし、2022年2月期比で購買客数を60%、購買回数を25%アップさせる計画です。また、海外におけるEC展開も強化しています。

目標 EC売上高800億円(2026年2月期)

客数UP



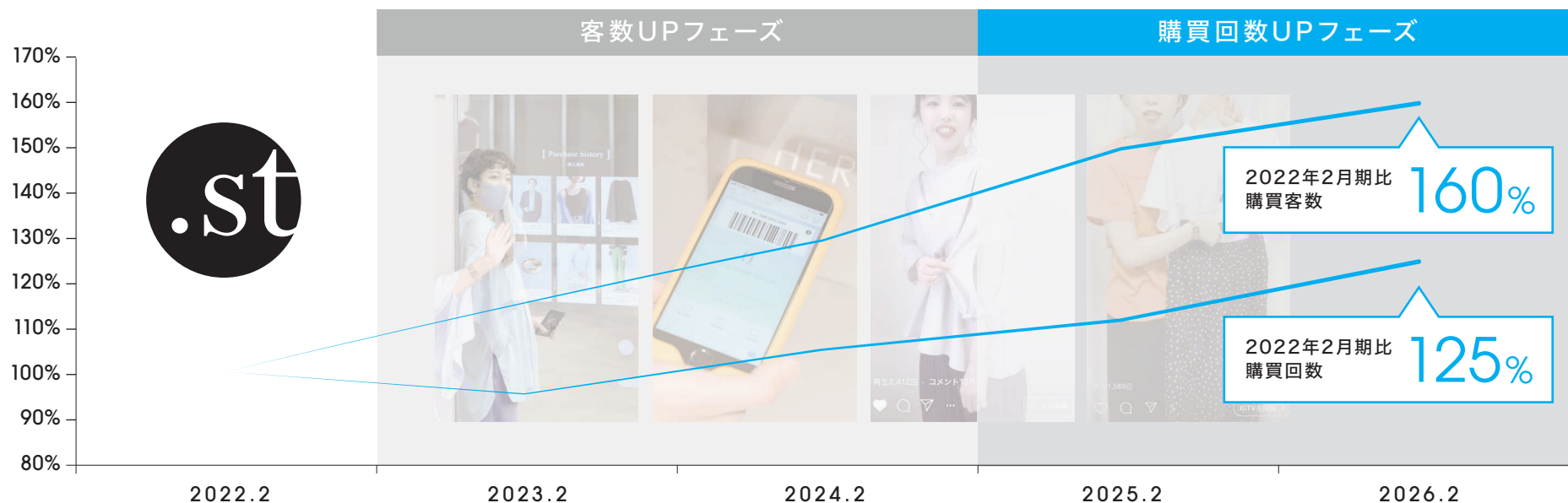
購買回数UP



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

## ■ 客数・購買回数アップに向けた取り組み

客数・購買回数アップの具体的な取り組みとして、①積極的なプロモーションによる認知度アップ、②取り扱い商材の 카테고리 拡大、③協業やM&Aによる当社以外のお客さまの取り込み、④オープン化によるEC参画企業の増加、⑤自社スタッフのインフルエンサー化による顧客とのつながりの強化を行っています。

カテゴリーの拡大では、取り込みきれていないメンズや、シニアなど新しい顧客層に向けた展開、生活雑貨や家具など、非アパレルのカテゴリーを強化しています。またオープン化は、仕入れ販売ではなく、当社ECに出店していただくモール型のビジネスモデルで、家電やコスメなど様々な分野に広がっています。また自社の人気スタッフは、インスタグラムのフォロワー数が7万人に届くなど、インフルエンサーとしてお客さまとの濃いつながりを実現しており、こうしたスタッフを増やすための人材育成を進めています。

客数UP					購買回数UP				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
認知度UP	カテゴリー拡大	協業・M&A	オープン化	つながりの進化	認知度UP	カテゴリー拡大	協業・M&A	オープン化	つながりの進化

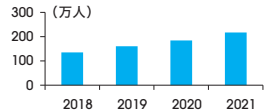
**1** TVCMも活用しプロモーションを継続

今期下期にも実施予定




**2** メンズなどの拡充

.st(ドットエスティ) 男性会員数の推移



**3** 他社顧客の獲得

M&Aや協業を通じた参画増




**2** マルチブランドx マルチカテゴリーの強化

生活雑貨の取り扱い実績 年平均113%成長




**4** オープン化

他社商材取り扱いで、カテゴリー拡大とライフスタイル提案



**5** つながりの進化

自社スタッフのインフルエンサー化 ⇒顧客との「濃い」つながりを実現



## VOICE お客さまとfashionの架け橋であり続けること

niko and ... イオンモール宮崎店 中原 みさよ

私自身、母になり様々な変化とともにコーディネートに悩む時もありました。そういった経験と、おしゃれ見えるためのひと工夫をテーマに、スタッフボードの投稿を日々継続してきました。インスタグラムのダイレクトメッセージなどでお客さまからいただく言葉を大切にしながら、画面越しでも伝わる自分らしさを確立させる=それが信頼へとつながると思っています。

1人でも多くのお客さまにfashionを楽しんでいただきたいですし、お客さまとfashionの架け橋であり続けたい!と考えています。これからもお客さまとともに自分自身もfashionを楽しみながら、お客さまとのつながりを大切にしていきたいです。

<中原 みさよ プロフィール>

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」において、経由売上が高い殿堂入りスタッフとして選抜。消費者に影響力を持つ店舗スタッフを表彰する「STAFF OF THE YEAR 2021」では、投稿活動などが評価され、第5位を受賞。



## 取締役メッセージ(成長戦略Ⅲ: グローカル)



海外事業の目標は売上1,000億円超

グループを支える屋台骨に

常務取締役(営業・海外事業担当) 北村 嘉輝

### コロナ後にキーとなる海外市場

現在のアパレル市場を見ると、国内では少子高齢化が進み、アパレルの消費も鈍化してきています。コロナ禍でお客さまのライフスタイルや消費行動も変わってきました。外出が減った分、洋服にかけていたお金がイエナカや趣味に向けられるようになるなど、コロナが落ち着いても嗜好の変化は完全には戻らないかもしれません。しかし海外に目を向ければ、GDPも人口も伸びている国や地域は数多くありますから、コロナ後に向けて、これからは海外市場がキーになってきます。経済が伸びている市場は、アパレルに対する消費意欲も高いです。ただし、国や地域によって市場環境も顧客の嗜好も全く違いますから、それぞれに攻め方を変えるグローバル戦略が重要になってくると考えています。

### 各エリアの市場環境

	地域	市場規模	競合	特徴
グ レ ー タ ー チ ャ イ ナ	中 国 大 陸	大	強	・購買意欲が高く、大都市はファッションに敏感な顧客が多いため、個性が強いブランドが受け入れられやすい ・ECは支配的なモールがあり、自社展開の余地は小さい
	台 湾	小	中	・マルチブランドが受け入れられやすい ・1ブランド当たりの店舗数は限定的
	香 港	小	中	
米 国	大	強	・成熟市場ではあるが、消費意欲は高い ・ECはモール、自社ECともに存在する	
東 南 ア ジ ア	中	中	・国ごとに商慣習が異なる ・アパレルEC化率は低いが、今後高まる見通し	

## GROWTH STRATEGY

## 取締役メッセージ(成長戦略Ⅲ:グローバル)

## 海外事業黒字化からさらなる成長へ

昨年度に海外事業を黒字化できたことは、とても大きな一歩でした。海外事業に10年以上取り組んできた中で、2019年からグローバル戦略を推進してきた成果が確実に出てきています。日本のマーケットと比べて海外はまだまだ伸びしろがあり、市場も大きいので、今後は海外事業がアダストリアを支える屋台骨になっていくはずですよ。

昨年度の黒字化などを見て、社内でも「これからは海外だ」という雰囲気生まれてきています。日本企業が一部門として海外事業もやるのではなく、グローバル企業として海外に打って出ていく、そのためには今後10年をめどに売上1,000億円超は実現したい。将来的には、海外の売上が日本国内を上回ることを目指します。

## 中国大陸では「旗艦店ドミナント戦略」を推進

海外事業の最重要ターゲットは中国大陸です。私自身も、年の半分は現地で過ごし、これから盛り上がるマーケットの胎動を肌で感じています。足元ではコロナの影響が大きいですが、人口が多く消費者マインドも強いので、コロナ後にはまた需要が回復するでしょう。中国大陸では、まず大規模旗艦店でブランドを確立した後に、周辺のSCに出店してエリア内で収益化を図る「旗艦店ドミナント戦略」を進めています。これが上海で成果を挙げつつあるので、今後は他の一級都市にも展開していきます。今年度は成都に旗艦店を出店する予定です。二級都市・三級都市も含めればエリアは膨大ですから、中国大陸進出は本当にまだ始まったばかりといえます。

中国大陸では商品開発やマーケティングも現地で担う体制ができてきており、ローカルスタッフにも非常に優秀な人材が揃っています。中枢になるメンバーが自分自身で考え、みんなと一緒に事業を創っていくようなマネジメントに努めています。

## 「グローバル」をアジア各国に展開

中国大陸以外でも、地域の特性に応じたグローバルを推進しています。例えば、面積が狭く1ブランドを多数出店するのが難しい台湾では、マルチブランド戦略を取っています。多数のブランドを出店することにより、それぞれのファンを増やしていく、多くのブランドを持つアダストリアの強みを活かした戦略です。

一方、香港では新たに自社ECサイトを立ち上げるとともに、先般、中国大陸で設立した物流子会社と連携して中国大陸から商品を香港に直接配送する「無在庫化EC」にも取り組んでいきます。さらに今期からはASEAN地域も少しずつ動き出します。平均年齢が若く経済成長の勢いもあるフィリピン、東南アジアでも成熟しているタイ、それぞれに適した事業戦略を見極めようとしているところです。

## 国内で培った強みを武器に世界で戦う

世界を見ればアパレル産業はまだまだ成長市場ですが、勝ち残るのは簡単ではなく、本気で海外市場に向き合わないと成功はできません。私たちは今、本気で取り組んだ事業の芽が出てきたところで、海外事業の先行きはとても明るいと思っています。日本でも海外でも変革を繰り返しながら成長してきたアダストリアだからこそ、世界のマーケットで戦える強みやノウハウを数多く持っている。そうした武器を最大限に活用し、アダストリアをグローバルで戦える企業として、成長させていきます。





# 成長戦略Ⅲ：グローバル

## ■ 中国大陸の戦略

海外事業では中国大陸でのビジネスに最も力を入れており、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、その後に周辺のSCに出店してエリア内で収益化を図る、旗艦店ドミナント戦略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。当面は投資フェーズと位置づけ、収益よりも成長を優先しますが、サテライト出店がある程度進んだ地域においては、地域内での収益化を実現していきます。現在は、戦略的に個性が強く、現地の反応の良いブランドに絞って展開していますが、徐々に新規ブランドも拡大していきます。

出店加速、旗艦店ドミナント戦略モデルの確立 目標：中期的に売上高200億円規模を目指す



■ 旗艦店はブランド形成を重視



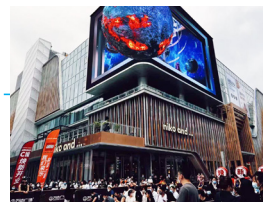
■ サテライト店は収益性を重視

上海・南京にある  
優良ショッピング  
モールに出店

実店舗 **7** 店舗 を展開  
※2022年8月時点

■ 2022年9月以降：  
新規出店予定

- 成都旗艦店
- 成都大魔方店
- 上海美羅城店
- 重慶龍湖時代天街店



■ 上海美羅城ショッピングモール

全体戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>個性が強く現地で受けるブランドに絞って投入</li> <li>旗艦店ドミナント戦略を、都市ごとに展開</li> <li>EC販売は、旗艦店でのブランド認知の広がりによって伸長</li> </ul>
既存店 (上海)	<ul style="list-style-type: none"> <li>旗艦店による認知向上&amp;SC出店での収益化の基盤を確立</li> <li>スタッフ育成による現地店舗オペレーションの効率化</li> <li>2022年中に上海エリアでの黒字化を目指す</li> </ul>
新店	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年は新たに進出する成都を含め7店舗出店、その後も毎年新たな都市へ拡大</li> <li>新ブランドはECやニコアンドの店舗でテスト、反応の良いブランドをリアル出店へ</li> </ul>
EC	<ul style="list-style-type: none"> <li>マルチブランド戦略の促進</li> <li>グローバルスタッフボードの展開拡大</li> <li>.st(ドットエスティ)オープン化による事業拡大</li> </ul>

## 成長戦略Ⅲ：グローバル

## ■ その他地域での戦略

台湾は未出店のブランドも多くあり、市場調査で反応の良いブランドを選定して、マルチブランドでの出店を加速する計画です。成長に向けてシステム刷新も進めて、スタッフボードの活用も開始しました。

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、収益向上を進めています。また自社ECの.st(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。

米国は、買収したベルベット社が堅調に推移しています。アダストリアの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。

東南アジアは、まずはタイやフィリピンに展開していく予定で、準備を進めています。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。

台湾	店舗	新ブランド出店加速 (studio CLIP、HARE、PAGEBOYなど)	EC	システム刷新・内製化 スタッフボード活用
香港	店舗	スクラップ&ビルドとローカルスタッフ運営で高収益化		ドットエスティローンチ 無在庫EC運営の仕組み構築
米国	リアル	買収した現地ブランドを軸に運営、卸売で海外事業を拡大		ロイヤルカスタマーの拡大 デジタルマーケティング強化
東南アジア	店舗	フィリピン・タイでニコアンド開業準備中		モール化を視野に立ち上げ予定

## VOICE 現地市場のニーズを捉え、マルチブランド展開を加速

アダストリア台湾  
董事総経理 林品余

アダストリア台湾は、2003年の初出店以来、順調に成長してきました。日本のブランド本部と私たち現地法人が密にコミュニケーションを取っており、シーズン特性やお客さまのニーズに合わせて、きめ細かに商品展開をローカライズできる運営体制に強みがあります。単に日本のブランドを台湾で展開するための現地法人ではなく、現地でしかつかめないリアルなマーケット情報を売り場に反映させています。アダストリアにはお互いに率直に意見を言い合える風土があり、日本と離れていても、前向きな意見交換を行えます。例えば、春秋シーズンが極端に短い季節性に合わせて晩夏商品の発注量を増やしたり、入荷時期を変えたりしています。また、アダストリアの強みである在庫コントロールのノウハウは、台湾でも活かしています。台湾のアパレルでは、セール時期に多くの商品を大幅に値引きする商慣習がありますが、アダストリア台湾では2年前から、日本と同様に単品単位の売れ行きに合わせて細かく値引き率をコントロールしており、高い売上総利益率を確保しています。また、コロナ禍を経てEC売上比率が8%から14.7%へ大きく伸長したことも、営業利益率の改善に寄与しています。自社ECサイト「ドットエスティ台湾」を展開しており、コロナ禍でオンラインショッピングが浸透したことに加え、台湾のEC市場において様々なブランドをまとめて購入できるファッションサイトが少なかったこともあり、利便性や満足度が売上の拡大につながっています。現地従業員によるスタッフボードの運用もスタートし、従業員の活躍の場も広がっています。台湾の社員は8割が女性なので、女性が現法長として活躍することで、部下の背中を押していきたいと考えています。

台湾のマーケットは、規模は大きくないものの、マルチブランドが展開しやすく、成長の伸びしろがあります。アダストリアには、まだまだ台湾未展開の魅力的なブランドがあり、これから新しいブランドを紹介していくのが楽しみです。ローカルマーケットのリアルなニーズを常に捉えながら、日本のオペレーションやノウハウを活用して、台湾でアダストリアのブランドを拡大していきたいと思っています。



## ■ ゼットンとの協業

ライフスタイルに欠かせない衣食住の要素のうち、当社グループに不足していた食分野を強化するため、2022年2月に飲食事業のゼットン社をグループ化しました。ゼットンは、店づくりを通じて街のコミュニティスペースを生み出し、公園再生プロジェクトという新たなビジネスも拡大するなど、アダストリアの目指す「場づくり」の事業化、グッドコミュニティの創出という目的にふさわしいパートナーです。アダストリアはリアル店舗の魅力の向上や、海外での事業拡大、ゼットンは顧客基盤の拡大や新たな市場への挑戦において、シナジーを見込んでいます。中期経営計画におけるゼットンの貢献は、計画最終年度の2026年2月期において、コロナ以前と同水準の売上・利益に織り込んでいます。コロナ前水準に回復する時期、また、それを超えたさらなる成長のプランは、後日ゼットンの中期経営計画として、発表する予定です。

## 2022年2月、飲食事業ゼットン社を連結子会社化

アパレルと飲食の枠を超えた  
「もっと楽しい“場”」の創出を目指す

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

- リアル店舗の魅力向上（来店頻度&滞在時間UP）
- 中国大陸でのハワイアン事業
- 自社ECの取り扱い商品拡大
- 場づくりによるファッションのニーズ拡大
- 自社飲食事業の運営効率化

×  
**zettton inc.**

- .st会員へのプロモーション
- 未進出国への挑戦
- 公園再生プロジェクトの拡大による収益改善
- 財務基盤の強化
- バックオフィス業務効率化





## 成長戦略Ⅳ：新規事業

アダストリア社長の木村治と、ゼットン社長の鈴木伸典が、今回パートナーとしてタッグを組むに至った経緯、顧客のライフスタイルの変化やファッション業界・飲食業界の未来について、思いを対談形式でお伝えします。

グッドコミュニティを作りたい。そのためにも「食」の成長が大切。

木村：今回、アダストリアは「食」の領域をさらに広げるためゼットンをグループに迎えました。

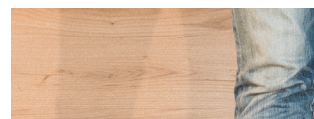
鈴木：ゼットンは名古屋で「ZETTON」1号店を出店した後、フレンチレストランやハワイアンカフェ、立ち飲みBar、蕎麦居酒屋など、様々な店づくりを行ってきました。ブライダル事業やアウトドア事業、さらに直近ではサステナブル戦略をベースとした「公園再生プロジェクト」にもチャレンジしています。創業以来「店づくりは、人づくり。店づくりは、街づくり。」を理念に掲げ、店づくりを通じて人と人との関わりや街のコミュニティスペースを生み出してきました。

木村：ゼットンの理念は、アダストリアの企業姿勢と非常に似ていると感じますね。アダストリアは「Play fashion!」をミッションに掲げ、アパレルだけでなくライフスタイル全般に関する事業を展開しています。さらなる成長に向け、人々が集い豊かな時間を共有する「グッドコミュニティ」を創出するためには、「食」の分野での拡大が大切だと考えてきました。

鈴木：アダストリアの皆さんが「アダストリアって昔はアパレル企業だったと言われたい」と仰っているのと同じで、私たちが「ゼットンって飲食から始まった会社なんだね」と言われたいんです。私たちがお互いに次のステージへと成長するためにも、それぞれの力が不可欠だと思っています。



株式会社アダストリア 代表取締役社長 木村 治



株式会社ゼットン 代表取締役社長 鈴木 伸典

アダストリア×ゼットンが語る、時代の変化。企業の成長。



大きく変化した私たちの生活。2社が見据える、これからのニーズ。

木村：コロナ禍の影響で、消費者の生活様式や価値観は大きく変化しました。

鈴木：飲食業界では、接待や宴会などビジネスシーンよりも、家族や友人同士などプライベートシーンでの利用が増えています。我々のお店は、もともと女性同士での誕生日のお祝いや大切な人との記念日などでの利用が多かったので、度重なる営業の停止や短縮を経ても、比較的早く回復できました。

木村：人々のライフスタイルに寄り添った事業を既に展開していたからこそこの回復スピードだったわけですね。私は、コロナ禍の終焉後も社会が完全に元の状態に戻ることはないと予測しています。でも、以前のニーズがゼロになることも絶対にない。便利なデリバリーサービスができて、お店に集まっておいしいものが食べたいという欲求はなくなるでしょう。

鈴木：私も同感です。飲食業界の売上は今後間違いなく回復しますが、誰と、どこで、何を食べるのかといった、お金の使い方は大きく変わってくると予想しています。

アダストリアとゼットン。それぞれのコンテンツをどう活かすか。

鈴木：近年、ゼットンは「公園再生プロジェクト」に取り組んでいます。その一例が、東京都内の葛西臨海公園。古いカフェをキッズスペースのあるカフェに改装したり、バーベキュー施設を新設したりしたところ、平日も休日も人で賑わう公園へと生まれ変わりました。公園再生プロジェクトは、地域の文化資源を活用した街づくりに貢献できるだけでなく、収益性や拡張性の面でもメリットがあります。こうした事業でも、アダストリアの力を活かせると考えています。例えば、公園やバーベキュー場でアダストリアのアウトドアグッズをレンタルや購入できれば、すごくいい顧客接点になると思います。

木村：ゼットンの店舗はブランド力がありますが、今は関東エリアや中京エリアに出店が



限定されています。アダストリアは全国にお客さまがいるので、会員基盤を活かしてゼットンの事業を全国に広げていくサポートができると思います。アダストリアグループのWEBストア「.st(ドットエスティ)」でゼットンの飲食メニューを販売するのもしいかもしれません。ぜひ、それぞれが持つ強みをうまく合致させたいですね。

海外での成功ノウハウを、活かし合いながら成長を目指す。

木村：海外展開においても、大きなシナジーが生み出せると考えています。ゼットンは、ハワイのホノルルにハワイアンレストラン「アロハテーブル」の旗艦店をはじめ、様々な業態があるので、両社のブランドを組み合わせれば、海外展開の可能性も広がると思います。当社が力を入れている中国での展開も、検討していきたいです。

鈴木：ハワイのアロハテーブルは2009年に生まれ、現地でブレイクしたタイミングで日本での店舗展開をスタートしています。アメリカで自社が作り上げたブランドを日本に持ちこむという、日本の外食産業では珍しい成功体験です。アダストリアとグループになれた今、こうしたノウハウも活かしつつ、新たな海外展開を進めたいと考えています。

木村：アダストリアは、挑戦と失敗を恐れずに変化してきた企業です。ゼットンとグループになった今回の変化にも、すごく期待をしています。

鈴木：ゼットンも創業から27年の間、人々が時代に何を求めているかを見極め、変化を続けてきました。アダストリアとともに我々がこれからどう変わっていきけるかを考えると、私もすごく楽しみです。

# 成長戦略Ⅳ：新規事業

## ■ その他の新規事業

新規事業分野では、顧客のライフスタイルの多様化や消費行動の変化に対応すべく、飲食事業など新規事業のラインナップ拡充・収益化に加え、BtoB事業の開拓によりファッションの新たな可能性を広げ、業態の壁を超えた新たなビジネスモデルの事業化に取り組んでいきます。BtoB事業専任の営業組織を新設し、商品企画・生産・店舗開発など、当社の強みであるバリューチェーンの機能を外部の企業に提供する、新たなビジネスモデルの確立を目指しています。その一環として、2023年2月期には株式会社イズミとの協業によるGMS衣料品売場のリブランディングや、Forever21の日本再上陸におけるライセンス事業を開始しました。また、新規事業の芽になる前の、種を探す取り組みとして、ARやマイクロモビリティ分野のスタートアップへの資本参加、従業員の事業化アイデアのコンテストなども行っています。

### 「BtoB事業」を積極的に拡大

取締役直下に「法人営業部」を新設、各本部と連携し事業化を推進、従業員に対する新たなキャリアパスとしても活用を図る

サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 他社からの業務受託 ■ ライセンス事業</li> <li>■ 空間プロデュース（マンション、戸建住宅、店舗等のプロデュース）</li> </ul>
物販	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アパレル、雑貨商材の外販 ■ ユニフォーム事業</li> <li>■ コモディティグッズ（HAKUTORIKO）、その他卸売など</li> </ul>
ECオープン化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ .st（ドットエスティ）における他社商品、サービスの取り扱い拡大</li> </ul>
商業施設向け（直販/FC）	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ GMS向け商品販売、店舗運営の受託</li> <li>■ 商業施設向けFC展開（既存ブランド活用を含む）</li> </ul>
海外関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国大陸での自社開発素材の外販</li> <li>■ 上海物流新会社における他社物流業務の取り扱い</li> </ul>



学生マンションプロデュース

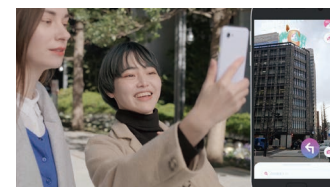
関東鉄道の制服プロデュース

シロカの家電の取り扱い開始

ラボニートの日本初展開

### 新規事業を生み出す仕組みを展開

#### 例01 スタートアップ投資/協業



プレティア・テクノロジーズ



Luup

#### 例02 Project A (社内事業コンテスト)



最終選考会（質疑応答）



事業化アイデア決定

新規事業化の例

## ■ 成長戦略を支える基盤強化

ブランドを支える生産やロジスティクスなどの各分野でも、さらなる進化を目指しています。生産分野では、コスト高騰の逆風の中、自社開発素材の拡充、原材料手配の早期化、ASEANへの生産地分散を進めています。ロジスティクスでは、ECの拡大に向け、国内DCの機械化や、海外物流の効率化などを行っています。人材面では、自社健保設立をはじめ、ジョブ型人事制度の段階的導入や、スタッフのキャリアパスの拡大に取り組んでいます。リスクマネジメントも重要性が高まっており、運営レベルの向上に努めています。デジタル分野でも内製化を進めながらインフラ整備やデータ分析を強化しており、ECはもちろん、原価上昇をカバーするための早期発注などにおいて、データ活用が効果を発揮しています。

		現時点での成果	さらなる進化 2023年2月期～2026年2月期		
生産		■自社生産体制確立 ■マルチカテゴリー体制	自社開発素材の拡充	原材料の早期手配、縫製工場の集約化	ASEAN生産比率増加
ロジスティクス		■自社物流システム確立	国内DCの機械化	上海圏区集約、海外アソート納品	他社商材の取り扱い
人材		■自社健保設立 ■なでしこ銘柄選出	新人事制度(ジョブ型に移行)	働き方改革、キャリアパス拡大	業務効率化
リスクマネジメント		■BCP運用 ■危機管理委員会	危機管理委員会の運営レベル向上	BCPの継続的改善	定期的な訓練の実施
デジタル	攻めのIT	■データ活用基盤整備 ■ECクラウド化	データ分析の活用範囲拡大	.st(ドットエスティ)のグローバル展開	システム・アプリ内製化
	守りのIT		管理部門DX	店舗業務の効率化	セキュリティ外部認証取得

## VOICE 国内物流の内製化でコスト削減と在庫最適化を実現

上席執行役員 ロジスティクス本部長  
林 正武

当社では、マーケットやビジネス環境に合わせ最適な物流体制を構築するため、100%子会社であるアグストリア・ロジスティクスによって、グループ全体の国内物流を内製化しています。エコノミー価格帯のファッションブランドを数多く展開する当社において、物流機能を自社でコントロールすることでコスト優位性が得られるほか、各ブランドの特性や状況に合わせて柔軟かつスピーディーに対応することができ、中期経営計画やブランドごとの成長戦略の実行を支えています。また、商品の店舗への配送では、売れた分だけ毎日発送する仕組みが整っており、無駄な在庫を店舗で抱えずに全体最適を実現し、業界内でも低い水準の残在庫率を維持しています。現在力を入れているのは、デジタルを活用した物流の効率化、バリューチェーンの見える化です。EC物流にAGV(無人搬送機)を導入したほか、倉庫内の各工程における作業負担や時間を分析するITツールを用いて、庫内作業計画の精緻化を進めています。また貿易チームと連携し、中国大陸を出港する時点で荷量を合わせる、関西地域の港に直送するなど、物流センターに入れる前のコントロールも改善を図っています。こうした取り組みは、スタッフやパートナー企業の働き方の改善にもつながり、私たちが目指すサステナブルな物流の実現を後押ししています。今後も、商品カテゴリーの拡張やECのオープン化、海外における展開国の拡大など、グループの成長戦略に足並みを揃えて物流を高度化し、事業のさらなる発展に貢献していきます。



# 成長戦略Ⅳ：新規事業

## M&A戦略

長期的な成長のために、M&Aも積極的に活用していきます。特に成長戦略ⅠとⅡにおいて、カテゴリーの拡大やECの顧客獲得など、成長に向けた要素をM&Aを通じて取り込むため、リスクを低減する検討プロセスや専門人材の採用など、体制整備を進めています。M&Aにおける当社の強みは、財務やキャッシュフローだけでなく、ブランドの目利き力や、グループ化した企業が力を発揮できる多様性ある企業文化です。過去にも当社は複数のM&Aを行い中長期的に事業に貢献しており、今後のM&Aにおいても短期の収益性以上に、長期的な企業価値向上を目指しています。

### 長期的な成長のため、M&Aを積極的に活用

#### 検討プロセス

投資目的・成長戦略との適合

事業計画の妥当性

投資収益性

リスク分析

成長戦略

#### マルチブランド、カテゴリー

**優先度** 高  
**対象** 国内アパレル、家具、コスメメーカー  
**リスク** 低  
**目的** 当社の在庫管理や生産のノウハウ転用  
**方針** 業界再編を見据え、「再生型」「空白領域取り込み型」を想定

**事例** ・スタディオクリップ(2009年)  
 ・バビロン(2012年)  
 ・アリスア(2016年)  
 ↓  
 人気ブランドとして成長  
 ↓  
 ・ナチュラルナイン(2013年)  
 ↓  
 自社生産体制の基盤を確立

成長戦略

#### デジタルの顧客接点、サービス

**優先度** 高  
**対象** ECサイト運営会社、システム開発会社  
**リスク** ECサイト：低/システム：中  
**目的** 自社EC拡大のための機能や顧客を獲得  
**方針** 当社事業を補完するEC運営企業や小売領域で実績のあるシステム企業

**事例** オープンアンドナチュラル(2022年)

成長戦略

#### グローバル

**優先度** 中  
**リスク** 高  
**目的** 海外事業の成長スピードアップ  
**方針** 現地パートナー企業との合併会社は個別検討

成長戦略

#### 新規事業

**優先度** 中  
**対象** 飲食業、食品小売、スタートアップ  
**リスク** 高  
**目的** 非アパレル領域のノウハウ獲得  
**方針** 非アパレル事業領域で独自性やノウハウを持ち、当社ビジネスとの親和性がある企業  
**事例** ゼットン(2022年)





成長と *Play fashion!* を  
支える基盤

*Play fashion!*  
ADASTRIA



社会課題に真摯に取り組み

ファッションのワクワクを未来につなぐ

取締役(サステナビリティ・ガバナンス担当) 福田 泰生

### 「なくてはならぬ企業」として社会課題に取り組む

当社の企業理念は、「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。お客様、従業員、社会などあらゆるステークホルダーにとって「なくてはならぬ企業」であり続けるためには、事業活動を通じて社会課題の解決を目指す「サステナブル経営」が不可欠です。アパレル産業は石油産業に次いで環境負荷が高いといわれており、そのリーディングカンパニーとして当社が最大の課題と考えているのが、気候変動への対応です。豪雨などによる店舗休業や物流停止、原材料の高騰など、気候変動の影響は年々深刻化しています。また、サプライチェーンにおける人権侵害なども、事業上のリスクです。そうした課題に真摯に取り組むことで、企業理念の実現を図っています。

### 「ファッションのワクワクを、未来まで。」に込めた思い

また当社では、「ファッションのワクワクを、未来まで。」というサステナビリティポリシーを掲げています。平易な言葉にまとめたのは、若い社員にも自分事として捉えてほしい、またお客様にも共感して一緒に取り組んでいただきたいという思いからです。そしてこのサステナビリティポリシーのもと、「環境を守る」「人を輝かせる」「地域と成長する」という3つの重点テーマを定め、事業活動の中に様々な取り組みを組み込んできました。具体的には、店頭照明のLEDへの切り替えやショッピングバッグの削減といった身近な活動から、衣料品在庫の焼却処分ゼロの実現、お取引先さまとの間で人権尊重・環境配慮などの基準について取り交わす「グループ調達方針」「グループ調達ガイドライン」まで、幅広い活動を行っています。

## 取締役メッセージ

## サステナビリティ目標の見直し

この度の中期経営計画の策定に当たって、急激に変化する社会状況に合わせ、サステナビリティ目標の見直しを行いました。「環境を守る」活動の中では、「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」「2050年カーボンニュートラルの実現」という2つのKPIを新たに立て、サプライチェーンを含めたScope3までの温室効果ガス排出量の算定など定量的な検証を強化しました。また「人を輝かせる」取り組みとして、「従業員ウェルビーイングの実現」という方針を追加し、経済産業省の「健康経営優良法人ホワイト500」の認定を目指すこととしています。他の目標と合わせ、統合報告書やホームページで、しっかりと進捗をお示していきます。



## コーポレートガバナンスへの取り組み

当社のコーポレートガバナンスについては、創業経営者のリーダーシップのもと、迅速に意思決定を行える体制としてきたことが一つの強みであると考えています。社会の状況やお客様の価値観・ニーズに応じて当社が変革を重ね、生き残ってこられたのも、迅速な意思決定が可能だったからこそです。

また、今期からは社内・社外取締役が同数になるとともに、それぞれ異なるキャリアと知見を持つメンバー3名が新たに社外から加わりました。多様な取締役がいることで、チェックアンドバランスがさらに機能し、中期経営計画の達成に向けてアクセルを踏みやすくなると期待しています。今後は、取締役会における女性比率の向上や、さらには海外事業の加速に伴って外国籍の方の視点を取り入れていくことなども検討していく考えです。

## 企業の成長と生活者の豊かさの両立を

現在、働き手・生活者の価値観や豊かさの定義は確実に変わりつつあります。企業としての成長を追求しつつ、そうした変化にも対応することが、今私たちには求められています。「Play fashion!」というミッションの通り、従業員がワクワクしながら働くことが生活者の豊かさにつながり、さらに私たちの収益にも返ってくる——それが私の考えるサステナブル経営の形です。これからも株主・投資家の皆さまと目線を合わせながら、「なくてはならぬ企業」の実現、長期的な企業価値の向上に貢献していきます。

# サステナビリティへの考え方とマテリアリティ (重点課題)

## ■ 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始めよう。

楽しむことが、続けられるいちばんの力だから。

## ■ 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。

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
 <p>ENVIRONMENT 環境を守る</p>	未来に繋がるものづくり	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
	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
	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
 <p>PEOPLE 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	—
	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。	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
	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	健康経営優良法人ホワイト500の認定
 <p>COMMUNITY 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





# マテリアリティ (重点課題) に対する取り組み



## 未来に繋がるものづくり

私たちは商品の素材や加工方法などを見直し、ものづくりをサステナブルにしていくことを目指しています。グループの調達方針とガイドライン内にも「環境負荷の低減および汚染の防止」を明記し、サプライチェーン全体を通じて環境に配慮していきたいと考えています。

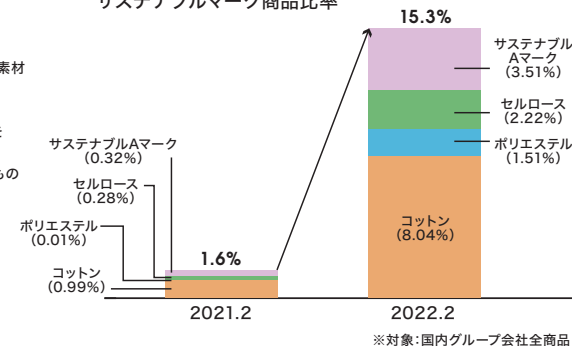
### 環境負荷が少ない素材の積極的な使用

使用頻度の高い素材に対し、独自にサステナビリティの定義と基準を定め、これを満たす商品には商品の下げ札にオリジナルのマークをつけて販売しています。現在、このマークがつく商品は全体の15%ほどですが、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、積極的に環境負荷の少ない素材や加工を取り入れています。

### 素材別サステナブルマークと定義 (一部)

 COTTON	<b>コットン</b> ・水、農業、化学肥料の使用量を削減しているもの ・土壌の保全および生態系に配慮しているもの ・生産者の労働環境が整備されているもの ・上記が100%使用されているもの	 POLYESTER	<b>ポリエステル</b> ・資源から再利用されたリサイクル素材 (ペットボトルからのリサイクル、繊維からのリサイクル等) ・製造工程で二酸化炭素の排出量を抑制しているもの ・上記が30%以上使用されているもの
 CELLULOSE	 COTTON	 NYLON FIBER	 WOOL
 SUSTAINABLE			

### サステナブルマーク商品比率



### サステナブル素材の開発

環境に配慮した原料や加工方法を用いた、オリジナルの素材開発も行っています。着心地の良さと高級感にこだわった「miulisse (ミュウリス)」や、倉敷紡績株式会社が有する抗菌・抗ウイルス機能繊維加工技術「クレンゼ」を用いた共同開発素材「UDR(z) (ユーディーアールジー)」等の自社開発素材に、オーガニックコットンやリサイクルポリエステルなどの環境に配慮した原料を用いるほか、綿を梳く工程で落ちてしまう短繊維を再利用した「Refalco (リファルコ)」など、工夫を凝らした素材を開発しています。これらの素材をブランド横断で採用することにより、手ごろな価格での提供を実現しています。



### TOPICS 製品ごとの環境負荷値の可視化

アドアーリンクが展開する「OOu (オー・ゼロ・ユー)」はすべての製品にサステナブルな素材や加工方法を取り入れたライフスタイルブランドです。また、素材情報をもとに製品ごとのCO<sub>2</sub>排出量と水使用量を開示しているほか、環境課題に対する影響度を3段階のマークで表示しています。このような分かりやすい表示方法にすることにより、無理せずに誰もがサステナビリティに触れ、より良い未来をお客さまとともに一歩ずつ共創していけることを目指しています。



### 環境負荷値の表示

CO<sub>2</sub>排出量  
3.8kg  
衫16本分の削減効果

水使用量  
9.9ℓ  
ペットボトル2本分の削減効果

### 温暖化



温室効果ガスの発生を抑えた生産をしています

### 資源枯渇



資源を非常に有効活用した生産をしています

### 水不足



使用する水を減らす努力が必要です

### 水質汚染



あまり水を汚さずに生産しています

# 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

事業をサステナブルにするためには、商品やサービスをお客さまにお届けする過程においても、環境に配慮していくことが重要だと考えています。事業と環境への配慮が両立したバランスの良い運営を目指し、事業活動が与える環境への影響を把握しながら、できることに一つひとつ取り組んでいます。

### 2050年カーボンニュートラルの実現

サステナビリティにおける重要な課題として、私たちはパリ協定の目標を支持し、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。気候変動は全世界共通の喫緊の課題であるとともに、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です。店舗照明をCO<sub>2</sub>排出量の少ないLED照明に切り替えるほか、一部の物流センターで太陽光による発電システムを設置するなど、できることから取り組みを始めています。

### 気候変動におけるガバナンス体制

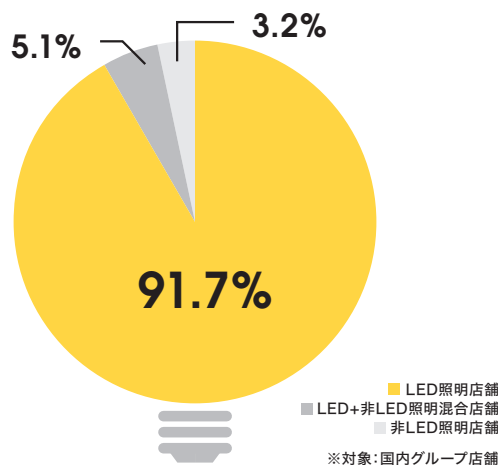
私たちは気候変動への対応を、サステナビリティにおける重要課題の一つとして位置づけていることから、サステナビリティ担当取締役が取り組み状況を取締役に定期的に報告しています。取締役会は、社外取締役5名を含む取締役10名で構成され、代表取締役会長が議長を務め、グループ全体の経営意思決定の最高機関として重要事項を審議・決議しています。2022年2月期はサステナビリティにおける当社の新方針について報告し、2050年カーボンニュートラルの実現を目指すことを決定しました。

### 気候変動におけるリスク管理

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の分析を定期的に行い、気候変動リスク・機会を特定しております。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ってまいります。なお、自然災害に起因する物理リスクへの対応については、危機管理担当取締役を委員長とする危機管理委員会においてBCPをはじめとする事業継続マネジメントの実行体制を整備しています。

TCFD提言に基づいた情報開示

店舗におけるLED照明比率



茨城西物流センター 太陽光発電パネル

Scope別CO<sub>2</sub>排出量

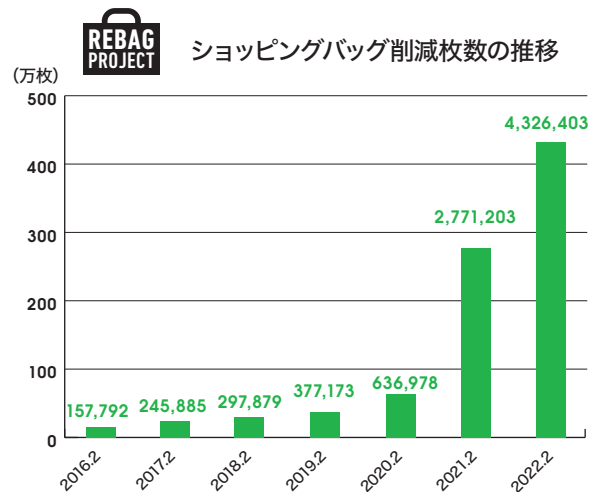
Scope	排出量[t-CO <sub>2</sub> ]	比率	備考
	2022年2月期		
Scope1 (直接排出)	-	-	対象外
Scope2 (エネルギー利用に伴う間接排出)	34,791	6.7%	
Scope3 (バリューチェーンからの間接排出)	481,808	93.3%	
Scope1+2+3	516,600	100.0%	

※集計範囲：国内グループ会社 (ADASTRIA eat Creationsとゼットンを除く)

# マテリアリティ (重点課題) に対する取り組み

## ショッピングバッグの削減

省資源化に向けたアクションの一つとして、マイバッグの利用を推進するREBAG PROJECTに取り組んでいます。ショッピングバッグの辞退で会員ポイントを付与するこの活動は、2016年2月期から開始し、これまで約900万枚のショッピングバッグを削減しました。特に、レジ袋が有料化された2020年7月以降は多くのお客さまに参加いただき、現在では約17%のお客さまがマイバッグを使用されるほどに活動が広がっています。私たちはこの取り組みを通じて、「サステナブルなショッピングスタイル」をお客さまと共創していきたいと考えています。



## VOICE

LEPSIM ヒルズウォーク徳重店  
田上 智恵美

### 約6割のお客さまがマイバッグを利用

「ショッピングバッグ削減率の強化」を店舗目標の一つに掲げ、マイバッグの利用推進に取り組んでいます。スタッフには、お客さま、店舗、環境の3つの視点でREBAG PROJECTの目的やメリットを共有しており、一人ひとりが自ら考え、継続して行動に移せるように働きかけています。



現在、私たちの店舗ではお客さまの約6割近くがマイバッグを利用されています。多くのお客さまが活動に共感し、マイバッグを持つスタイルをファッションとしても楽しんでくださっていることがとても嬉しいです。今後も、地域や社会のサステナビリティに貢献していきたいと思っています。

## 環境に配慮した資材への切り替え

商品そのものだけでなく、下げ札や靴箱、包装紙、ショッピングバッグなど、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順次切り替えを進めています。特に、焼却時に発生するCO<sub>2</sub>排出量が少ない素材「グリーンナノ」を採用したOPP袋 (商品の品質を保つために納品時に使用) は、ブランド横断で多く使用しています。現在は一部の雑貨商品で主に使用していますが、今後、取り組みを拡大していきたいと考えています。

### 環境配慮型副資材の例



サトウキビ由来のストロー  
再生PET樹脂のカップ  
(BAYFLOWカフェ)



グリーンナノを採用したOPP袋



FSC認証紙を使用したショッピングバッグ  
(GLOBAL WORK)

## TOPICS 公式WEBストアでのお買い上げ明細書の同梱廃止

省資源化およびお客さまの注文詳細等の情報漏洩防止の観点から、2022年7月13日より公式WEBストアでのお買い上げ時に送付していた明細書 (納品書) の同梱を廃止しています。必要なお客さまは、WEBストアのマイページから納品書の内容を確認することが可能です。私たちはDXを活用することにより、できることから資源消費の見直しを進めています。

2022/07/13

### お買上明細書 同梱廃止のお知らせ

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

※WEBストアでは、地球環境保護の一環のペーパーレス化推進ならびに、お客様の注文詳細などの情報漏洩防止の観点より、お買い上げ明細書 (納品書) の同梱を廃止することにいたしました。

今後は、お客さまのマイページにて納品書のご確認が可能となります。

【適用開始日】  
2022年7月13日 (水) 弊社出荷分より順次

<納品書・検収書の発行をご希望の場合>  
「注文履歴詳細」よりご自身で印刷いただけますようお願い申し上げます。  
詳しくはこちら

お客さまにはご不便をおかけいたしますが、何卒ご理解のほど宜しくお願い申し上げます。



# マテリアリティ (重点課題) に対する取り組み



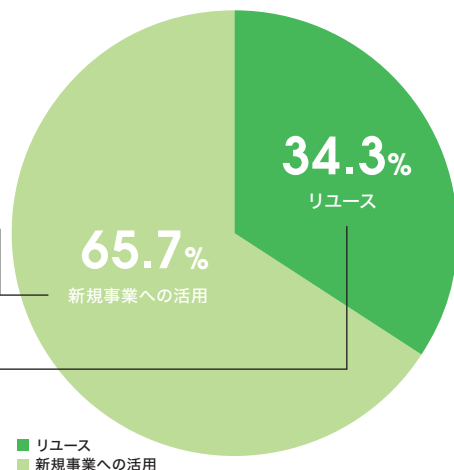
## ファッションロスのない世界

ファッションロス(衣料品廃棄)は過剰な資源消費や焼却廃棄によるCO<sub>2</sub>の排出にもつながり、ファッション業界にとって重要な課題の一つです。私たちは衣料品在庫の焼却処分をゼロにすることを方針として決定し、「燃やさない、捨てない」ための様々な取り組みを進めています。商品を作りすぎない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努力や循環させるための様々な取り組みを行っています。

### ファッションロスをなくすための取り組み

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 .st(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

販売期間の終了した商品の活用用途



FROMSTOCKによる在庫染め直し事例

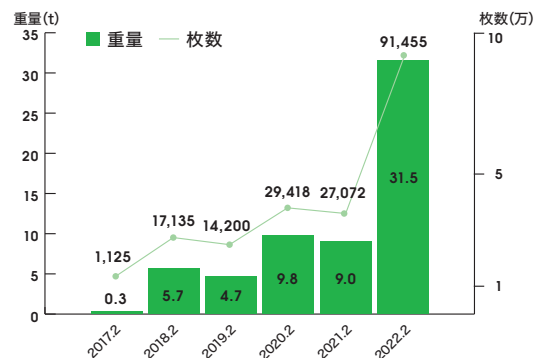


OFF STORE イオンタウン水戸南店

### 衣料品回収リサイクル「Play Cycle!」

日本国内の衣料品の3R(リユース/リサイクル/リペア)率は30%未満とされ、多くが使用后、循環せず可燃ごみとして廃棄されています。こうした状況をお客さまとともに改善していくため、私たちはお客さまの不要になった衣料品を回収しリサイクル・リユースする「Play Cycle!」を実施しています。回収した衣料品は、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、衣料品の原料にリサイクルされるほか、アドアーリンクが展開する「OFF STORE」でリユース販売されます。いつでもどこでも気軽に衣料品をリサイクルに出せる環境を整えることを目指し、2023年2月期には常時回収店舗を現在の112店舗から約200店舗までに拡大する予定です。

Play Cycle!回収実績



GLOBAL WORK ららぽーとTOKYO-BAY店



## マテリアリティ (重点課題) に対する取り組み



### 自分らしくファッションを楽しめる社会

お客さまのニーズがますます多様化する中、多くのお客さまにご満足いただけるようマルチカテゴリー、マルチブランドで商品やサービスを展開しています。接客を通じて一人ひとりのお客さまに寄り添ったご提案をするのももちろんのこと、年齢や性別、体形の違いを自身の個性として楽しめるファッションの提供を通じて、誰もがそれぞれの個性を輝かせることができるよう取り組んでいます。

#### 多様性の理解促進に向けた取り組み

誰もがそれぞれの個性を輝かせながらファッションを楽しめるよう、社会への啓もう活動やサービス提供に取り組んでいます。

カミングアウト・フォト・プロジェクト「OUT IN JAPAN」の活動を支援しているほか、国内最大級のLGBTQの祭典「東京レインボープライド」や「九州レインボープライド」への出展を通じて、ジェンダーレスファッションを展開するブランドの認知拡大、LGBTQの理解促進や社会への啓もう活動を行っています。また、性別や年齢、体型の違いといった一人ひとりの個性を活かすインブランドの展開にも力をいれ、ファッションを通じてお客さまが自分らしく輝くことができるよう取り組んでいます。



TOKYO RAINBOW PARADE (2018)



OUT IN JAPAN 写真展 in 金沢21世紀美術館

#### インクルーシブファッションプロジェクト「Play fashion! for ALL」

障がいの有無、年齢、ジェンダーに関わらず、すべての方を孤立させず包摂することを目指すインクルーシブファッションプロジェクト「Play fashion! for ALL」を通じて、すべての人がファッションをもっと楽しめる社会づくりに取り組んでいます。第一弾では、特例子会社アダストリア・ゼネラルサポートの社員3名が企画に参加し、インクルーシブデザインの手法でそれぞれのニーズを叶える服を制作・商品化、販売までを行いました。現在は共通のビジョンをもつ企業との業界を超えた協業や、マルチブランドの強みを活かした提案・発信を通じて、「誰もが着やすく楽しめるファッション」の実現に向け取り組んでいます。「誰もが同じではない」という当たり前をファッションにもっと取り入れながら、新たなスタンダードを創り上げていきたいと考えています。



商品化の一例 車椅子ユーザーのこだわりカジュアル「袖パッチつきコーデウロイシャツ」

#### TOPICS 独自の研修動画による社内理解促進

同性パートナーにおいても、結婚休暇や育児・介護休暇など公平な福利厚生が適用できるように社内制度の拡充や整備を行っています。社内研修での基礎知識や社内制度の説明に加え、2021年度からはLGBTQをはじめとする性的マイノリティへの理解促進を目的とした独自の研修動画を制作し、全従業員が視聴することで、お客さまや従業員同士の多様性への理解促進に役立てています。こうした取り組みは、接客においても多様なお客さま一人ひとりに寄り添った提案を行うためのスキルアップにつながっています。

多様性の理解を深める研修動画



# マテリアリティ (重点課題) に対する取り組み

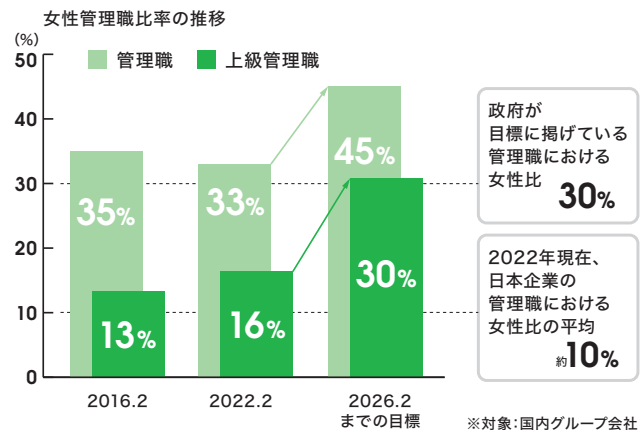


## 心身ともに健康で、個性や能力を発揮できる組織

私たちは、コーポレートアイデンティティのバリューの一つに「多様性の尊重」を掲げ、年齢や性別、国籍、障がいの有無、性的指向などに関わらず、多様な個性を尊重し認め合うことを重視しています。多様な人材がそれぞれの力を最大限に発揮することで、新たな視点や活発な議論、イノベーションが生まれ企業の中長期的な成長へとつながっていくと考えています。そのためにも、心身ともに健康で安心して能力を発揮できる労働環境や仕組みの整備が不可欠だと考え、健康経営宣言のもと、健康経営に取り組んでいるほか、誰もが働きがい高められるよう、働き方改革の推進や社内制度の拡充、人材育成や障がい者雇用の推進を行っています。

### 女性の活躍推進

従業員の約8割を占める女性の活躍推進をダイバーシティ経営における重点課題として捉え、経営トップのコミットメントのもと、具体的目標およびロードマップを策定し取り組みを推進しています。女性従業員が多い特性を活かすことで、意思決定の場に柔軟かつ多様な視点を取り入れ、多様化するニーズや商品開発、サービス品質の向上につなげ、企業の中長期的な成長や新たなイノベーションを起こしていきたいと考えています。現在も管理職における女性比率は、内閣府の掲げる目標の30%を超える数値ですが、2019年より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を45%以上、上級管理職の女性比率を30%以上に引き上げる」という具体的目標を掲げ、女性のキャリアアップ支援に取り組んでいます。※上級管理職=部長職相当以上



女性役員による「リーダーシップ講演会」

### 女性活躍推進に向けた取り組みや制度

- 多様な人材が活躍できる企業風土・職場環境づくりを目的とした「A DIVERSITY MEETING」の開催
- 新任女性部長へのメンター制度によるキャリア形成支援、経験やスキル面のフォロー
- Women's Empowerment in Fashion (WEF) への継続的な参加
- 多様なライフステージに寄り添った人事制度の整備・拡充
- アドストリア健康保険組合の始動と女性従業員が多い特性に合わせた保険事業や福利厚生サービスの拡充・提供

### 障がい者雇用

アドストリアグループでは、222名の障がいのある従業員が在籍様々な業務で活躍しています。特例子会社であるアドストリア・ゼネラルサポートでは、支援機関との密接な連携や定着支援担当の配置など、障がいを持つ従業員一人ひとりの特性を理解し、それぞれが能力を十分に発揮できるようきめ細やかな支援を行っています。フレキシブルな勤務体系の導入や体調管理およびメンタルケアなどのサポートを行うことで、やりがいや充実感を持ちながらいきいきと活躍できるよう取り組みを推進しています。

こうした障がい者雇用の促進や安定に関する取り組みが高く評価され、2021年に障がい者雇用優良中小事業主として、「もにす認定」を受賞しています。



国内グループの障がい者雇用率 (2022年6月時点) **2.65%**

撮影：「働く広場」官野 貴



# マテリアリティ (重点課題) に対する取り組み

## 健康経営の推進

当社は創業以来、企業理念に「なくてはならぬ人となれ なくてはならぬ企業であれ」を掲げています。健康経営を推進することで、従業員が安心して働きやすい環境の整備をさらに進めるとともに、従業員のみならず、従業員の家族、お客さま、株主さま、お取引先さまなど、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ます。

他企業と比べて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していることから、従業員特性に合わせた保険事業・福利厚生サービスを行うべく、2021年11月よりアダストリア健康保険組合を始動させ、健康経営宣言を行っています。「健康経営優良法人ホワイト500」の認定に向け、健康重視の風土醸成と安心・安全な職場環境を整え、私たち自身が心身ともに健康でいきいきと働き幸せであることで、当社のミッションである「Play fashion!」を提供し続けていきたいと考えています。

アダストリア健康経営宣言

## 健康推進委員会「Adastria Wellness Committee」

ウェルビーイング実現に向け、社内公募により選出された従業員が主体となって形成された健康推進委員会「Adastria Wellness Committee(アダストリア・ウェルネス・コミッティ)」が始動しています。従業員のリアルな声や日々変化するニーズを拾い、実態に即した健康増進事業や保険事業への反映に向けた提案をしていくほか、ウェルネスイベント等を立案し実行しながら、従業員自らがヘルスリテラシーを高め、健康維持・増進活動に取り組む風土と環境づくりを醸成します。

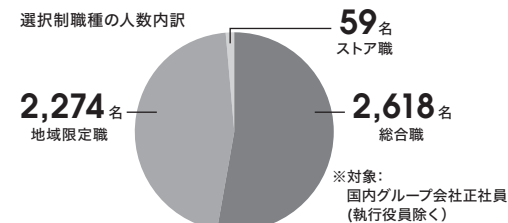
## 健康経営推進体制

# PLAY FASHION! PLAY WELLNESS!



## 多様な働き方の推進

時間や場所に捉われない柔軟な働き方を推進するとともに、人事制度を整備し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よう支援しています。半日単位での年次有給休暇取得を可能とし、年次有給休暇の取得促進を図りワークライフバランスを実現できるよう推進しているほか、業務配分の見直しや業務効率化を行い、残業時間の把握と見える化で労働時間の適性化にも努めています。



## 柔軟な働き方を支援する人事制度

選択制職種制度 (総合職、地域限定職、ストア職の選択)
ジョブリターン (退職後の再雇用)
半日単位の有給休暇取得可
副業制度
フレックスタイム制度 ※一部従業員が対象
テレワーク制度 ※一部従業員が対象

## 店舗で働く従業員の働き方改革

新静岡セノバと協業し「ささえあう 働く時間プロジェクト」を始動させ、テナントとデベロッパーという両者の立場で商業施設の営業時間のあり方を見直し、商業施設で働くショップスタッフのサステナブルな働き方の実現を目指しています。プロジェクトを通じて業界全体にサステナブルな働き方を提案するとともに、販売員の魅力度向上と人手不足解消にも貢献できるよう独自の働き方改革を推進しています。

- POINT 01**  
営業時間  
フレックスタイム  
制度
- POINT 02**  
店舗別  
休業日の  
導入
- POINT 03**  
集客に応じた  
営業時間の  
短縮



ささえあう 働く時間プロジェクト

# マテリアリティ (重点課題) に対する取り組み



## 出店地域の活性化

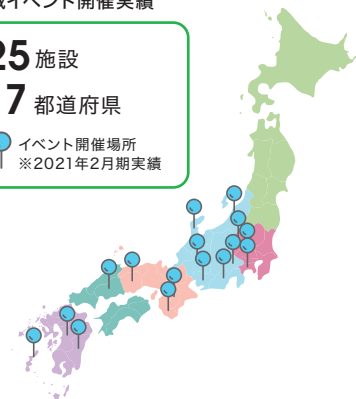
国内外の様々な地域に出店している私たちにとって、地域との関わりはとても重要です。各地域に根差し、お客さまや地域の方々とファッションを通じてつながっていき、そんな企業であり続けたいと考えています。地域ごとに抱える課題は様々ですが、各地域での雇用創出に貢献するとともに、地域の課題をファッションの力でともに解決し、未来に向かって新しい価値を創っていきたいと考えています。

### 地域に根差した営業活動

支店制度により日本国内の店舗を6つの地域に区分し、ニーズや特性を汲み取りながら、その地域に合わせた店舗運営や営業活動を行っています。地域活性化やサステナビリティ、次世代育成をテーマに様々な地域密着型のイベントを開催し、ファッションを通じたコミュニティづくりにも取り組んでいます。また全国出店の特性を活かし、ご当地企業とのコラボレーション商品の販売やローカライズした商品展開を通じて、出店地域に新たな価値をお届けしています。

#### 地域イベント開催実績

25 施設  
17 都道府県  
イベント開催場所  
※2021年2月実績



### 創業地水戸への貢献

今後も創業地とともに発展し続けられるよう、アートやスポーツ、カルチャーなど様々な分野でファッションを通じた貢献活動を行っています。水戸室内管弦楽団への支援や、プロバスケットボール「B.LEAGUE」に所属する「茨城ロボッツ」のオフィシャルスポンサーを務めるほか、プロサッカークラブ「水戸ホーリーホック」のトップチームへの移動着の提供、「水戸黄門漫遊マラソン」での参加賞Tシャツのデザインなど、ファッションを通じた貢献活動を実施しています。



茨城ロボッツ

当社の成長を支え応援して下さった創業地、水戸への感謝を込めて、プロバスケットボールチーム「茨城ロボッツ」のホームアリーナである「アダストリア みとアリーナ」において、「アダストリアバザール2022」を初開催しました。ファミリーガレージセールや、茨城ロボッツの選手によるトークショーのほか、衣料品回収サイクル「Play Cycle!」、カフェの出張店舗など、2日間で1,850人の地域のお客さまに多様なコンテンツをお楽しみいただきました。



ADASTRIA BAZAAR! 2022

## TOPICS 出店地域のデベロッパーと共催した衣料品回収イベントの全国キャラバン

イオンモールで開催された「SDGs」の啓もうイベントと共催し、各支店において全国18か所のイオンモールで当社の衣料品回収活動「Play Cycle!」のキャラバンを実施。地域のお客さまに不要になった衣料品を「捨てない」選択肢をご提案し、イベントを通じて約9トンの衣料品を回収リサイクル・リユースしました。サステナブル素材を使用した自社製品の展示やアップサイクルのワークショップも開催し、楽しみながらサステナブルなファッションに触れていただく機会をご提供しています。





# マテリアリティ (重点課題) に対する取り組み



## 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、原料の調達から縫製、貿易まで長いサプライチェーンを経て供給されています。お取引先さまとの良好なパートナーシップと生産地域の持続的な発展が、品質の高い商品を安定的にお客さまに提供することにつながっていくと私たちは考えています。今後もより良い商品・サービスを提供し続けるため、公正かつ倫理的な取引のためのルールを整え、これに則った調達活動を行ってまいります。

### グループ調達方針およびガイドライン

お取引先さまとの良好なパートナーシップのもと、ともに発展し合いながら商品を生産していくため公正で倫理的な取引を目指したグループ調達方針を設けています。また人権、社会、環境リスクを考慮し、人権の尊重や労働環境の整備、環境への配慮、腐敗防止を明記したグループ調達ガイドラインを定め、これに則った調達活動にお取引先さまとともに取り組んでいます。調達方針とガイドラインは生産地域で使われることの多い英語、中国語に翻訳し周知しているほか、説明会を通じて当社の考え方や方針に対する理解と署名をお取引先さまにお願いしています。

グループ調達方針

グループ調達ガイドライン



### 工場モニタリングとパートナーシップ認定の推進

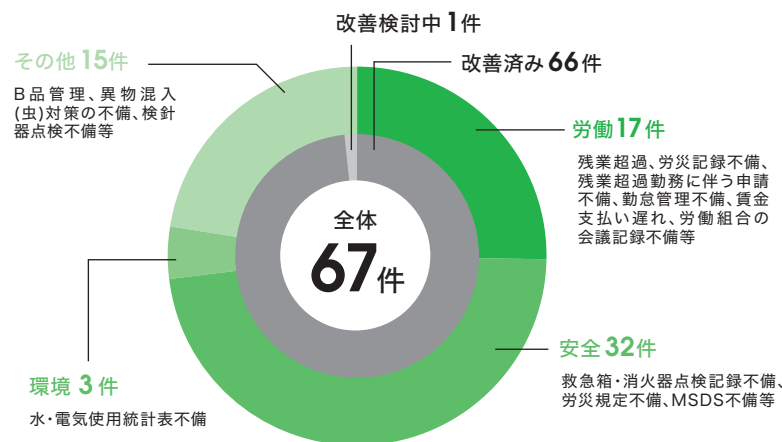
お取引先さまには調達ガイドラインに基づいたアンケートにご協力いただいています。そのアンケート結果を参考に、当社のCSR調達担当者が直接工場を訪問させていただき、生産環境を確認します。万が一、改善すべき事項があった場合には、直接かつ継続的な対話を通じて改善に取り組んでいただいています。新規のお取引先さまについてもアンケートを通じて人権・社会・環境面でリスクがないかどうかを確認した上で取引を開始しています。工場モニタリングの結果、商品の品質や不良品の発生頻度、社会・環境面の状況を考慮しより良い関係にある当社生産部背景のお取引先さまをパートナーシップ工場として認定しています。現在のパートナーシップ認定工場は30社ですが、私たちは2023年に向けて、さらに増やすことができるよう、この取り組みを推進しています。

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
計	118

※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

工場モニタリングの指摘項目と対応状況(2022年2月期)



# ESG情報データ

	項目		実績				
			2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期		
環境	環境に関するデータ						
	1	店舗・オフィス・物流センターの電力使用量	千kWh	-	-	78,066	
	2	Scope1 (直接排出)		-	-	-	
	3	Scope2 (エネルギー利用に伴う間接排出)		-	-	34,791	
	4	Scope3 (バリューチェーンからの間接排出)		-	-	481,808	
		カテゴリ1 購入した製品・サービス	t-CO <sub>2</sub>	-	-	406,528	
		カテゴリ2 資本財		-	-	23,737	
		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	
		カテゴリ4 輸送、配送(上流)		-	-	5,991	
		カテゴリ5 事業から出る廃棄物		-	-	665	
		カテゴリ6 出張		-	-	450	
		カテゴリ7 雇用者の通勤		-	-	3,704	
		カテゴリ8 リース資産(上流)		-	-	-	
		カテゴリ9 輸送、配送(下流)		-	-	645	
		カテゴリ10 販売した製品の加工		-	-	-	
		カテゴリ11 販売した製品の利用		-	-	-	
		カテゴリ12 販売した製品の廃棄		-	-	34,655	
	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		
社会	従業員に関するデータ						
	6	従業員数(期間雇用者含む国内グループ会社、ゼットン除く)	女性	14,923	14,279	13,986	
			男性	3,380	3,150	3,009	
			計	18,303	17,429	16,995	
	7	階層別の正社員数	管理職数(*役員除く)	女性	180	183	191
				男性	364	359	373
				計	544	542	564
			上級管理職数	女性	33	38	37
				男性	178	175	183
				計	211	213	220
			部長職相当数	女性	21	26	22
				男性	76	73	82
				計	97	99	104
			課長職相当数	女性	147	151	154
				男性	186	194	190
				計	333	345	344
	係長職相当数	女性	268	281	296		
男性		187	173	170			
計		455	454	466			

※集計範囲:環境データは国内グループ会社(ADASTRIA eat Creationsとゼットンを除く)。社会・ガバナンスデータは国内グループ会社(ゼットン除く)、算定基準があるものは項目に記載  
 ※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

# ESG情報データ

	項目	実績				
		2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期		
社会	従業員に関するデータ					
	8	新卒採用者数	女性	257	187	100
			男性	30	15	10
			計	287	202	110
	9	中途採用者数	女性	219	193	245
			男性	76	66	83
			計	295	259	328
	10	新規管理職登用数	女性	13	9	9
			男性	10	22	13
			計	23	31	22
	11	正社員の平均勤続年数	女性	5.6	6.1	6.6
			男性	7.8	8.3	8.8
			計	6.1	6.6	7.2
	12	正社員の離職者数	女性	465	345	383
			男性	124	93	105
			計	589	438	488
	13	外国籍従業員数		108	94	82
	14	障がい者雇用率		2.53	2.38	2.65
	15	1ヵ月あたりの法定外労働時間	正社員平均	7.1	4.3	5.6
			従業員平均	3.6	2.1	2.6
	16	年次有給休暇取得率*	正社員平均	71.5	69.3	59.7
従業員平均			64.6	64.2	59.4	
17	年次有給休暇取得の平均日数*	正社員平均	10.8	10.9	10.3	
		従業員平均	10.0	9.2	7.6	
18	正社員の産前産後休業取得状況	取得者数	193	245	200	
		取得率	99.5	99.6	99.0	
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	197	228	216
		取得率	99.0	100.0	99.5	
		復帰率	94.3	91.0	94.4	
		男性	取得者数	1	2	5
		取得率	1.64	3.39	7.81	
		※取得対象1ヵ月以上	復帰率	100.0	100.0	100.0
20	介護休業平均取得日数		0	53.5	93.0	
21	男性社員の配偶者出産休暇取得状況	取得者数	19	17	11	
		取得率	31.1	28.8	17.2	

※集計範囲:環境データは国内グループ会社(ADASTRIA eat Creationsとゼットンを除く)。社会・ガバナンスデータは国内グループ会社(ゼットン除く)、算定基準があるものは項目に記載  
 ※2021年2月期・2022年2月期に関しては、新型コロナウイルス感染症による休業と特別休暇取得により、年次有給休暇の取得率および平均取得日数が低下

# ESG情報データ

	項目			実績				
				2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期		
社会	女性に関するデータ							
	22	正社員に占める女性比率			74.8	75.1	75.2	
	23	役員に占める女性比率(単体)	役員に占める女性比率		23.1	23.1	23.1	
			取締役に占める女性比率		11.1	11.1	11.1	
	24	階層別の女性比率	管理職の女性比率(*役員除く)		33.1	33.8	33.9	
			上級管理職の女性比率		15.6	17.8	16.8	
			部長職相当の女性比率		21.6	26.3	21.2	
			課長職相当の女性比率		44.1	43.8	44.8	
25	新卒採用者に占める女性比率			58.9	61.9	63.5		
26	中途採用者に占める女性比率			89.5	92.6	90.9		
				74.2	74.5	74.7		
ガバナンス	ガバナンスに関するデータ							
	27	取締役数(単体)	社内	女性		0	0	0
				男性		5	5	5
				計		5	5	5
		社外	女性		1	1	1	
			男性		3	3	3	
			計		4	4	4	
	28	監査役数(単体)	社内	女性		0	0	0
				男性		1	1	1
				計		1	1	1
		社外	女性		2	2	2	
			男性		1	1	1	
			計		3	3	3	
	29	執行役員数(単体)	女性		0	0	0	
			男性		7	7	9	
計				7	7	9		
30	内部通報窓口への通報件数		件	144	115	146		
31	お取引先さまアンケートご意見・ご指摘件数		件	-	43	44		

※集計範囲：環境データは国内グループ会社(ADASTRIA eat Creationsとゼットンを除く)。社会・ガバナンスデータは国内グループ会社(ゼットン除く)、算定基準があるものは項目に記載



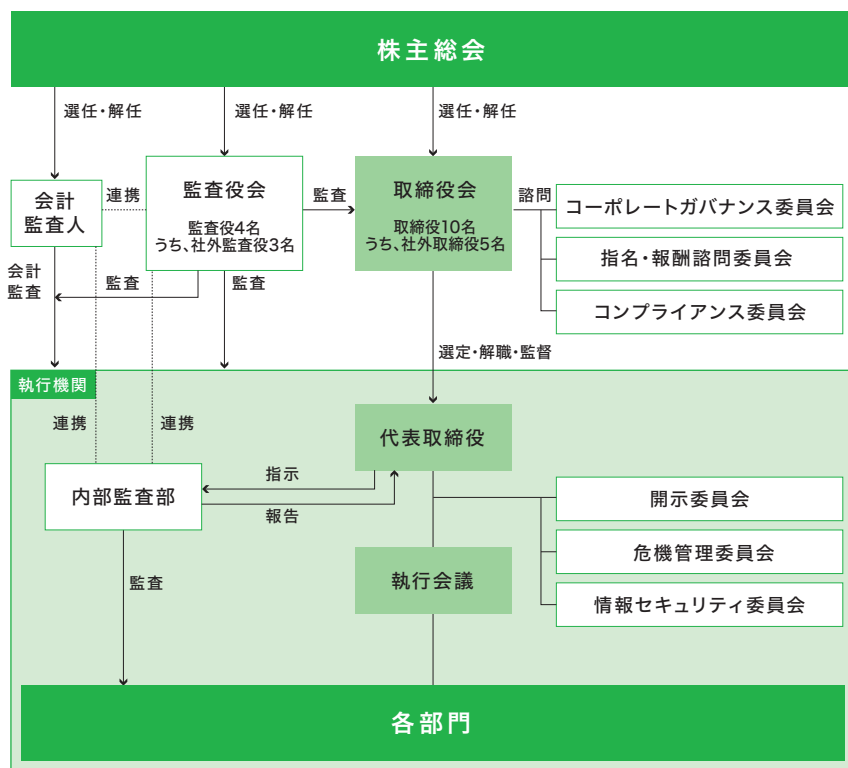
# コーポレートガバナンス

## ■ 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
体制・方針		●2008年 経営諮問委員会設置	●2013年 持株会社体制に移行	●2015年 持株会社体制の解消	●2015年 コーポレートガバナンス・コード適用開始		●2016年 コーポレートガバナンス・ガイドライン制定				
取締役		●2006年 取締役の任期を2年から1年に短縮 ●2007年 社外取締役1名を選任	●2013年 社外取締役を3名に増員		●2016年 社外取締役を4名に増員 ●2016年 女性取締役を選任						●2022年 社外取締役を5名に増員
監査役	●2001年 社外監査役を3名選任	●2003年 社外監査役を4名選任	●2004年 社外監査役を3名選任				●2018年 女性監査役を選任				
指名		●2005年 指名・報酬委員会(現 指名・報酬諮問委員会)設置						●2019年 後継者計画策定開始	●2020年 代表取締役の選解任の方針・手続、後継者計画の整備		
報酬		●2005年 指名・報酬委員会(現 指名・報酬諮問委員会)設置			●2016年 業績連動型株式報酬導入						
取締役会の 実効性評価						●2017年 分析・評価を開始			●2020年 外部機関に業務を委託		

# 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1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、40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。

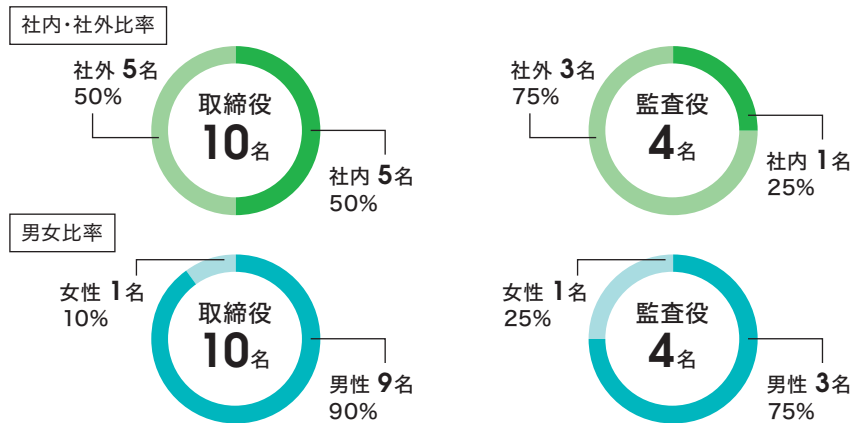
このように、取締役会全体として適切なバランス・多様性が確保されていると考えていますが、今後もジェンダーや国際性の面を含めた多様性の確保、向上に努めてまいります。

### 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			●		●	●	
	社外	海老原 和彦			●			●	
		葉山 良子					●	●	●
		前川 渡					●		

(注1) 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。  
 (注2) 「人事・HR」の観点では、「企業経営」に含まれています。  
 (注3) 「SCM」は、「サプライチェーンマネジメント」を表しています。

### 取締役・監査役の構成(2022年5月26日現在)





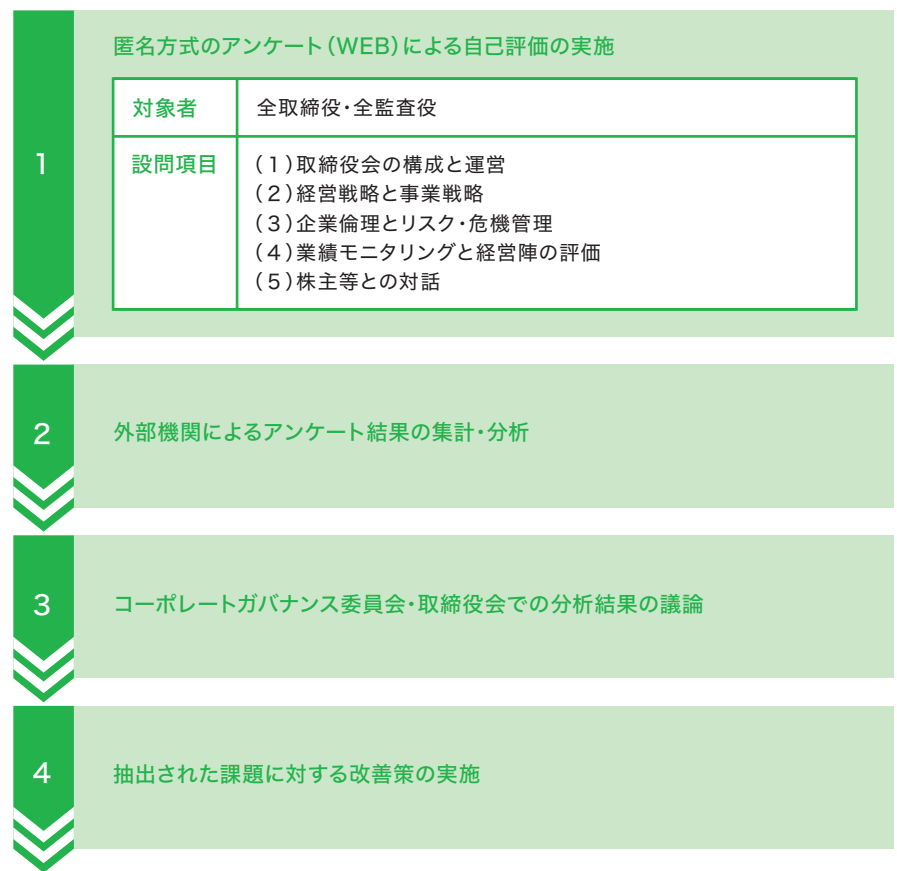
# コーポレートガバナンス

## 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



## 2022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関連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、前年度の課題であった「中期経営計画の進捗確認・分析」については、成長戦略に関する社内での議論がより深まったことから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

2022年2月期は、以下の3点を課題として認識しました。コロナ禍におけるオンラインでの効果的なディスカッションのあり方を含めて、2023年2月期に必要な検討、対応を行ってまいります。

- ・資本コストや経営指標を踏まえた審議
- ・取締役会の資料の内容・分量および事前配付・説明
- ・株主との対話を促進する体制構築と意見共有

## 取締役・監査役の選任

### 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。

## 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

- 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します。
- 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します。

### 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数を計算し、同年の一定の時期に付与 ・ 各評価対象事業年度の開始から1年経過後、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金相当額の金銭を給付。なお、株式の交付を受けた時から2年間の売却制限期間を設ける	・ 売上高昨対比 ・ 営業利益 ・ 営業利益率

### 役員報酬額(2022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	388百万円	209百万円	66百万円	112百万円
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	7名	74百万円	74百万円	-	-

■ 取締役(2022年5月26日現在)

				
<p>代表取締役会長 福田 三千男</p>	<p>代表取締役社長 木村 治</p>	<p>常務取締役 金銅 雅之</p>	<p>常務取締役 北村 嘉輝</p>	<p>取締役 福田 泰生</p>
<p>■ 略歴</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</p> <p>1982年6月 同社専務取締役</p> <p>1991年4月 有限会社ヘアーズファクトリー (現 株式会社アダストリア・ロジスティクス) 代表取締役社長</p> <p>1993年3月 株式会社ポイント(現 当社) 代表取締役社長</p> <p>2002年12月 波茵特股份有限公司 (現 愛徳利亞台灣股份有限公司)董事長</p> <p>2004年5月 株式会社ポイント(現 当社) 代表取締役会長</p> <p>2010年5月 同社代表取締役会長兼社長</p> <p>2013年9月 株式会社アダストリアホールディングス(現 当社) 代表取締役会長</p> <p>2015年5月 同社代表取締役会長兼最高経営責任者 (CEO)</p> <p>2018年5月 当社代表取締役会長兼社長</p> <p>2021年4月 株式会社BUZZWIT取締役会長(現任) 株式会社エレメントルール 取締役会長(現任)</p> <p>2021年5月 当社代表取締役会長(現任)</p>	<p>■ 略歴</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</p> <p>2013年4月 株式会社FRIENDS取締役</p> <p>2013年9月 株式会社アダストリアホールディングス(現 当社) 取締役 Adastria Asia Co.,Ltd. 董事</p> <p>2014年2月 株式会社N9&amp;PG(現 株式会社アダストリア・ ロジスティクス)取締役</p> <p>2015年5月 株式会社アダストリアホールディングス(現 当社) 取締役 上席執行役員</p> <p>2016年6月 当社常務取締役</p> <p>2016年11月 peoples inc.株式会社取締役副社長 株式会社アリシア(現 株式会社BUZZWIT) 取締役副社長</p> <p>2017年3月 株式会社エレメントルール 取締役副社長(現任)</p> <p>2017年10月 株式会社ADASTRIA eat Creations 代表取締役社長(現任)</p> <p>2018年3月 当社取締役副社長</p> <p>2019年5月 久恩玖貿易(上海)有限公司董事(現任)</p> <p>2020年2月 株式会社BUZZWIT取締役</p> <p>2021年5月 当社取締役社長</p> <p>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>■ 略歴</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</p> <p>2006年7月 株式会社ポイント(現 当社)入社 社長室 部長</p> <p>2008年3月 同社執行役員 社長室 部長</p> <p>2010年6月 同社執行役員 新規事業本部長</p> <p>2012年3月 同社執行役員 戦略推進部長</p> <p>2012年11月 同社常務執行役員 戦略推進部長 兼 雑貨事業部長</p> <p>2013年9月 株式会社アダストリアホールディングス(現 当社) 財務部長</p> <p>2015年3月 同社上席執行役員 営業推進本部長</p> <p>2016年3月 同社上席執行役員 営業統括本部長</p> <p>2018年3月 同社上席執行役員 経営統括本部長 兼 海外支援本部長</p> <p>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)</p> <p>波茵特股份有限公司 (現 愛徳利亞台灣股份有限公司)董事(現任)</p> <p>2019年5月 当社取締役</p> <p>2019年8月 愛徳利亞(上海)商贸有限公司董事(現任)</p> <p>2021年5月 当社常務取締役(現任)</p> <p>2022年2月 賽夏恩国际物流(上海)有限公司 董事(現任) Velvet,LLC マネジメントボードChairman(現任)</p>	<p>■ 略歴</p> <p>1999年4月 株式会社ファイブフォックス入社</p> <p>2007年2月 株式会社ドロップ(現 当社)入社</p> <p>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</p> <p>2012年3月 同社ニコアンド事業部長</p> <p>2013年3月 同社執行役員 営業本部長</p> <p>2014年5月 同社取締役 営業本部長</p> <p>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) 執行役員 営業第2本部長</p> <p>2016年4月 Adastria Korea Co.,Ltd. 代表理事</p> <p>2018年3月 同社上席執行役員 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 愛徳利亞台灣股份有限公司)董事(現任)</p> <p>2019年5月 当社取締役</p> <p>2019年8月 愛徳利亞(上海)商贸有限公司董事(現任)</p> <p>2021年5月 当社常務取締役(現任)</p> <p>2022年2月 賽夏恩国际物流(上海)有限公司 董事(現任) Velvet,LLC マネジメントボードChairman(現任)</p>	<p>■ 略歴</p> <p>2004年3月 株式会社イムズ入社</p> <p>2005年4月 株式会社ポイント(現 当社)入社</p> <p>2014年3月 株式会社アダストリアホールディングス(現 当社) 海外事業本部 部長</p> <p>2014年5月 Adastria Asia Co.,Ltd. 董事長</p> <p>2016年3月 当社コミュニケーションデザイン本部長</p> <p>2017年3月 当社経営企画本部長</p> <p>2017年5月 当社取締役 経営企画本部長</p> <p>2018年3月 当社取締役(現任) Velvet,LLC マネジメントボードChairman</p> <p>2018年5月 株式会社アダストリア・ゼネラルサポート 取締役(現任)</p> <p>2019年5月 株式会社アダストリア・ロジスティクス 取締役</p> <p>2021年11月 株式会社ADOORLINK 代表取締役(現任)</p> <p>2022年2月 Velvet,LLCマネジメントボード(現任)</p>
<p>■ 選任理由</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>■ 選任理由</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、過去には当社グループ企業の代表取締役を務めており、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>■ 選任理由</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>■ 選任理由</p> <p>当社の主カ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>■ 選任理由</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>■ 取締役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>全17回中16回</p>	<p>■ 取締役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>全17回中17回</p>	<p>■ 取締役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>全17回中17回</p>	<p>■ 取締役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>全17回中17回</p>	<p>■ 取締役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>全17回中17回</p>

				
<p>取締役 阿久津 聡</p>	<p>取締役 堀江 裕美</p>	<p>取締役 水留 浩一</p>	<p>取締役 松岡 竜大</p>	<p>取締役 西山 和良</p>
<p>■ 略歴</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 株式会社アダ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>■ 略歴</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>■ 略歴</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>■ 略歴</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 株式会社シグマックス (現 株式会社シグマックス・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 株式会社シグマックス (現 株式会社シグマックス・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 株式会社シグマックス 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>■ 略歴</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(現任)</p> <p>2018年3月 株式会社マネジメント・シエルバ・ソリューション取締役</p> <p>2018年10月 SRE AI Partners株式会社 代表取締役社長(現任)</p> <p>2021年12月 SREアセットマネジメント株式会社 取締役(現任)</p> <p>2022年5月 当社社外取締役(現任)</p>
<p>■ 選任理由</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>■ 選任理由</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>■ 選任理由</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>■ 選任理由</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>■ 選任理由</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>■ 取締役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>全17回中17回</p>	<p>■ 取締役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>全17回中17回</p>	<p>■ 取締役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>—</p>	<p>■ 取締役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>—</p>	<p>■ 取締役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>—</p>

※取締役のうち、阿久津 聡、堀江 裕美、水留 浩一、松岡 竜大、西山 和良は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。



■ 監査役(2022年5月26日現在)

			
<p>常勤監査役 松田 毅</p>	<p>監査役 海老原 和彦</p>	<p>監査役 葉山 良子</p>	<p>監査役 前川 渡</p>
<p>■ 略歴</p> <p>1976年4月 株式会社三菱銀行 (現 株式会社三菱UFJ銀行)入行</p> <p>2006年1月 株式会社ポイント(現 当社)入社 同社顧問</p> <p>2006年3月 同社執行役員 管理本部長兼経理部長</p> <p>2008年5月 同社取締役執行役員 管理本部長</p> <p>2010年5月 同社取締役常務執行役員 管理本部長</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>2016年5月 当社監査役(現任)</p>	<p>■ 略歴</p> <p>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</p> <p>1986年6月 Goldman,Sachs&amp;Co. (現 The Goldman Sachs Group,Inc.) 入社</p> <p>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</p> <p>2002年9月 JPモルガン証券株式会社入社</p> <p>2006年12月 株式会社シナジー取締役</p> <p>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</p> <p>2013年12月 株式会社アークアカデミー(ベトナム) 日越EPA外務省委託事業日本語講師・教務</p> <p>2016年5月 当社社外監査役(現任)</p>	<p>■ 略歴</p> <p>1983年4月 株式会社富士銀行 (現 株式会社みずほ銀行)入行</p> <p>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</p> <p>1994年3月 公認会計士登録 新日本監査法人</p> <p>2007年1月 (現 EY新日本有限責任監査法人)入所</p> <p>2015年1月 葉山良子公認会計士事務所代表(現任)</p> <p>2015年6月 株式会社コスジャパン社外監査役</p> <p>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)</p> <p>2016年8月 日本公認会計士協会専門研究員(現任)</p> <p>2017年6月 株式会社コスジャパン社外取締役</p> <p>2018年5月 当社社外監査役(現任)</p> <p>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)</p> <p>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(現任)</p>	<p>■ 略歴</p> <p>1980年5月 弁護士登録(第一東京弁護士会)</p> <p>1990年9月 東京アーバン法律事務所共同開設</p> <p>1998年1月 前川法律事務所開設 所長</p> <p>2003年5月 株式会社ポイント(現 当社)社外監査役</p> <p>2004年4月 第一東京弁護士会副会長</p> <p>2015年3月 京葉瓦斯株式会社社外取締役(現任)</p> <p>2020年4月 前川・伊藤法律事務所開設 所長(現任)</p> <p>2022年5月 当社社外監査役(現任)</p>
<p>■ 選任理由</p> <p>金融機関ならびに当社経理部長および財務、経理部門を掌管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</p>	<p>■ 選任理由</p> <p>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</p>	<p>■ 選任理由</p> <p>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</p>	<p>■ 選任理由</p> <p>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</p>
<p>■ 取締役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>全17回中17回</p>	<p>■ 取締役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>全17回中17回</p>	<p>■ 取締役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>全17回中17回</p>	<p>■ 取締役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>—</p>
<p>■ 監査役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>全14回中14回</p>	<p>■ 監査役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>全14回中14回</p>	<p>■ 監査役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>全14回中14回</p>	<p>■ 監査役会出席状況(2022年2月期)</p> <p>—</p>

※監査役のうち、海老原 和彦、葉山 良子、前川 渡は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

# 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

アダ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

当社は全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、全従業員が確認・署名しており、2022年2月期の回答率は国内97.8%、海外100%となっています。

また、国内グループ全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。

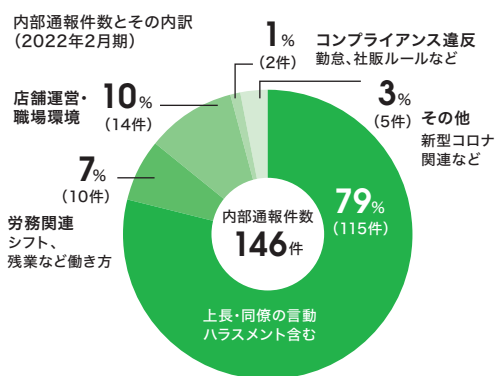
#### ②ハラスメント防止研修

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、毎年全社員を対象に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。

2022年2月期は、146件の相談がありました。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。



### 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、P52「生産地域の持続可能な発展」をご確認ください。

#### 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。

2022年2月期は、1,023社(1,314名)へアンケートを配信し、667件の有効回答を得ています。また、44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。万が一、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(2022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)	623社 (904名)	387件	36件
商品仕入先・生産工場(海外)	164社 (164名)	82件	7件
販売促進(広告、メディア掲載)	64社 (74名)	48件	—
システム関連	64社 (64名)	44件	1件
営繕工事	34社 (34名)	34件	—
人材紹介・人材派遣	29社 (29名)	27件	—
その他(配送、用度品等)	45社 (45名)	45件	—
合計	1,023社 (1,314名)	667件	44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。

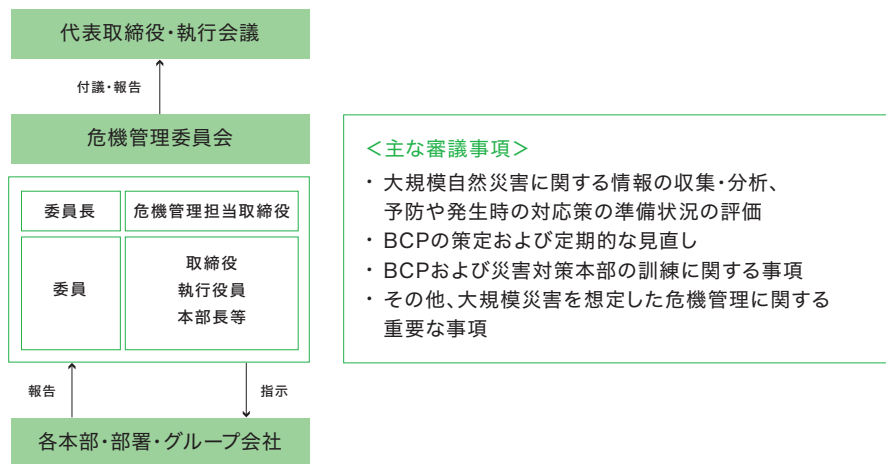
## リスク管理

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。

### アダ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ことにより、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

当社グループの事業に関連するリスク要因で、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主なリスクとその対応策には次のようなものがあると考えています。

		リスク	対応策
事業環境に関するリスク	CASE 01 感染症の拡大	<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の発生を原因とする、当社ブランドの新店出店する商業施設の休業や客数減少、それによる業績低迷</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と店舗を融合したサービスによる顧客体験の向上</li> </ul>
	CASE 02 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>
	CASE 03 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</li> </ul>
	CASE 04 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> </ul>
	CASE 05 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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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>■ 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向上</li> </ul>
	CASE 06 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による店舗への被害、またこれらによる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> </ul>



# コーポレートガバナンス

		リスク	対応策
事業運営に関するリスク	CASE 01 店舗運営に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■デベロッパー等の倒産などによる、店舗物件賃借時に差し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>
	CASE 02 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激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>
	CASE 03 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> </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> </ul>
	CASE 04 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> </ul>
経営戦略に関するリスク	CASE 01 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> </ul>
	CASE 02 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>
	CASE 03 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>

## 社外取締役対談



社外取締役 阿久津 聡

社外取締役 堀江 裕美

## 当社の人材育成や多様性については、どのようにお考えですか？

堀江：アダストリアに限らないことですが、日本で女性の育成というと、女性を管理職にするためにプログラムを組んで勉強の機会を提供する、ということに重きを置くことが多々見られます。私はかねてから、人材育成とは、管理職を作り上げるのではなく、素養のある人材を見出しリーダーに育成することだ、と思ってきました。女性も同じです。一度そのようなお話を会長と木村社長にしたところ、次にお会いした時には“経営会議に女性を参加させてとても活発な議論ができた”とご報告を受け、そのアクションの速さに驚きました。納得したらすぐに実行する、というのは当社の素晴らしいところですね。

アダストリアではコーポレートガバナンスの充実を経営上の重要課題と捉え、複数の社外取締役・社外監査役の選任や、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会の設置など、ガバナンス体制の強化を図っています。当社のガバナンス体制や経営上の課題などをテーマにした社外取締役2名の対談の内容をご紹介します。

## 当社のガバナンスや経営について、どのように評価されていますか？

阿久津：当社はもともと風通しの良い社風ですが、近年は取締役会の多様性が高まり、より議論がポジティブに、また活性化されてきたと感じています。取締役だけでなく時には執行役員も含めて議論しており、外からの意見をオープンに受け入れる姿勢は高く評価しています。

堀江：一方的なプレゼンテーションではなく、双方向による対話がありますし、例えば新規事業提案でも、完璧に固まった状態ではなく、検討の余地がまだある早い段階から俎上に乗るので、実のある議論ができています。時には厳しい意見があっても、また修正して挑戦するというやり取りを続けてきたことで、最適解を見つけることができ、経営人材も育ったと思います。

阿久津：一昔前には、従来の男性の部長職と同じスタイルの管理職像を女性にも期待していた向きがありましたが、今はそれを根本から変えて、女性が自分のスタイルでリーダーシップを発揮できるようにと経営陣の考え方もアップデートされています。当社はもともと心理的安全性が高く、社外から中途で入社してきた人もすぐにリーダーとして活躍できる風土があります。これまでの管理職像に捉われず、自分のスタイルでリーダーになっていく土壌は整う方向にあると感じています。また今後は、グローバル人材の増加にも力を入れてもらいたいです。

## 社外取締役対談

## 新経営体制での最初の1年でしたが、どう評価されていますか？

阿久津：経営体制については、数年にわたって指名・報酬諮問委員会で体系的に議論し、準備をしてきました。新たに社長になった木村氏は、福田会長の右腕として二人三脚で経営に携わってきた人物で、満を持しての社長就任であり、安心してお任せできました。それを支える社内取締役の体制も、しっかりと育っています。

堀江：今後の経営者は、一人で正解を導き出すのではなく、チームを組んで仲間と一緒に物事を進められることが重要です。たとえ個人としての能力が優れていても、不確実性の高い今の時代には、全部自分でやっていたら限界がきます。社長として福田会長の役割

を引き継ぐ人は、周囲の人のやる気や能力を引き出す存在であるべきと考えていました。その点、木村社長は知識や経験はもちろんのこと、社員の力を引き出し、周りの人たちと協力しながら経営できるのが強みであり、今とても良い状態でチームができあがっていると感じています。



## 取締役会の実効性評価などを踏まえ、今後の経営課題をどのようにお考えですか？

阿久津：実効性評価の結果では、資本コストや経営指標を踏まえた審議などが次の課題として挙がっており、今後改善の余地はありますが、全体的にはこの数年間で経営の質は大きく向上していると感じています。当社は社外取締役に経営者が多く、要求が適切かつ厳しいのですが、そのおかげで中期経営計画もよく整理され、何が価値の源泉なのか、かなり明確になってきました。今後の課題として、成長を続けるためには日本発のグローバル企業になる必要があります。文化の違う国や地域に展開する中で、やはり経営層も多様性、グローバル

化が重要になるでしょう。また、株主との対話においても、経営層が主体となって海外投資家にもきっちりと成長戦略を伝え、分かりやすいコミュニケーションを実現していただきたいです。

堀江：グローバル化については、北村常務が現地へ赴任し、海外市場をリアルに肌で感じながら事業を推進していることは個人にとってだけでなく会社の財産になっていると実感しています。文化の違いは机上で学べるものではなく、中に飛び込んで経験してこそ得られるものです。優秀で若いコア人材が自分とは異なる慣習や価値観に早い段階で触れ、もまれ、最終的に異なるものをポジティブに受け入れられる姿勢や、広い視野を持つことこそ真のグローバル化への第一歩だと確信しています。取締役会については、ここ数年で経営の視点でデータを見る姿勢や、ステークホルダーヘリターンを生むために利益を創出するという意識がとても強くなっていて、私も経営の質が向上しているのを感じています。当社はトライ&エラーを素早く繰り返して、前に進み続けるのが強みです。今後も、当社の持続的な成長に貢献していきたいと思っています。



# ■ 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	(単位)	2013年2月	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
売上高	(百万円)	121,670	153,273	184,588	200,038	203,686	222,787	222,664	222,376	183,870	201,582
営業利益	(百万円)	9,717	5,762	5,981	16,004	14,916	5,005	7,190	12,885	766	6,564
経常利益	(百万円)	9,951	6,027	6,452	16,185	15,126	5,428	7,345	12,843	2,981	8,166
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	5,508	-4,731	503	9,122	11,575	863	3,890	6,363	-693	4,917
EBITDA	(百万円)	14,477	13,861	15,732	24,612	23,028	15,141	15,317	20,357	7,766	13,302
純資産額	(百万円)	38,598	44,786	46,233	53,282	56,035	51,030	52,959	57,041	50,701	54,963
総資産額	(百万円)	63,410	78,841	83,742	90,454	90,389	91,123	91,263	97,924	95,449	97,957
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	11,565	4,606	12,112	22,054	11,947	10,685	9,904	20,850	11,933	3,504
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-10,184	-6,831	-10,421	-4,551	-4,323	-7,404	-8,686	-6,645	-7,366	-7,780
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-8,430	-9,503	-2,524	-5,683	-6,309	-4,629	-1,890	-6,439	-6,840	-3,251
1株当たり純資産額	(円)	1,775.28	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株当たり当期純利益(EPS)	(円)	241.15	-206.42	10.37	188.31	242.49	18.36	82.67	135.08	-14.88	108.72
自己資本比率	(%)	60.9	56.8	55.2	58.9	62.0	56.0	58.0	58.3	53.1	55.1
自己資本利益率(ROE)	(%)	13.8	-11.3	1.1	18.3	21.2	1.6	7.5	11.6	-1.3	9.4
総資産当期純利益率(ROA)	(%)	8.7	-6.7	0.6	10.5	12.8	1.0	4.3	6.7	-0.7	5.1
株価収益率(PER)	(倍)	14.2	-	141.9	15.5	12.0	126.7	23.5	13.0	-	17.1
配当性向	(%)	49.7	-	361.5	34.5	30.9	272.3	60.5	37.0	-	51.0
株主総利回り(TSR)	(%)	-	-	-	-	-	81.7	70.3	65.3	75.1	66.8

連結非財務データ	(単位)	2013年2月	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
期末店舗数	(店舗)	899	1,213	1,356	1,324	1,351	1,501	1,427	1,392	1,400	1,428
売場面積(月平均)	(㎡)	163,674	221,620	251,062	268,704	272,182	302,131	304,529	287,616	296,210	299,676
正社員数	(人)	3,045	4,546	4,852	4,760	4,914	5,677	5,665	5,715	5,701	5,762
平均臨時雇用者数	(人)	3,908	5,334	5,839	5,997	6,163	6,564	6,363	6,167	5,085	5,530

(ゼットンを除く)

※「『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。

**E** 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 (アダ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	株式会社アダストリア・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	株式会社アダストリア・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3丁目12番18号 渋谷南東急ビル5階
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>

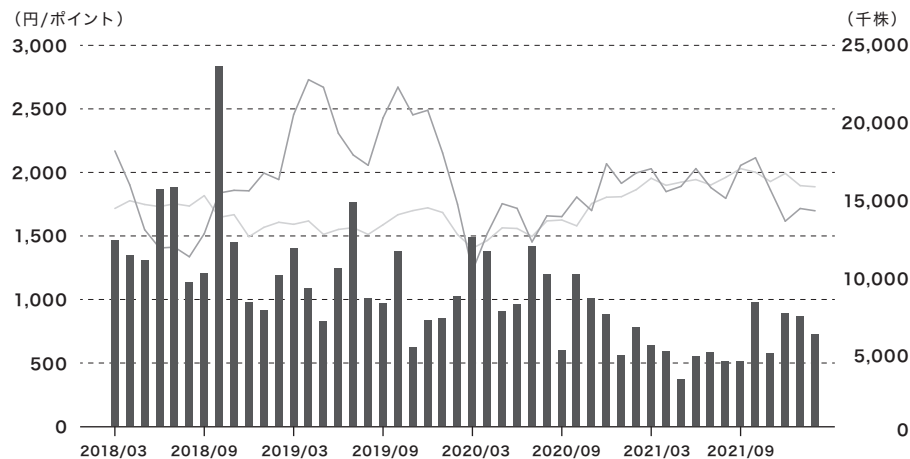
- ・株式会社オープンアンドナチュラル
- ・Adastria Asia Co., Ltd.
- ・愛徳利亚(上海) 商贸有限公司
- ・你可安(上海) 商贸有限公司
- ・愛徳利亚台湾股份有限公司
- ・久恩玖贸易(上海) 有限公司
- ・赛爱思国际物流(上海) 有限公司
- ・Adastria USA, Inc.
- ・Velvet, LLC

# 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5,762名(ゼットンを除く)
店 舗 数	国内:1,355店舗/海外:73店舗

## 株価と出来高(月間)



## 株式の状況 (2022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3,146,881株を含む)  
 株主数 51,386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)	3,280	7.2
前澤 友作	3,117	6.8
豊島株式会社	2,000	4.4
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,681	3.7
福田 三千男	1,050	2.3
アダストリア従業員持株会	635	1.4
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	412	0.9
福田 仁美	400	0.9
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	312	0.7

\*持株比率は自己株式(3,146,881株)を控除して計算しています。

### 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	231	3,742	7.7
個人・その他	50,809	18,458	37.8
金融機関	18	5,934	12.1
事業会社・その他法人	301	19,677	40.3
金融商品取引業者	27	986	2.0
合計	51,386	48,800	100.0

\*個人・その他には自己株式を含めて表示しています。

## 外部評価

MSCI  
ESG RATINGS  
A  
(2022年3月時点)

FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index  
(2022年4月  
銘柄選定)

DX認定  
(2022年1月認定取得)

令和3年度  
なでしこ銘柄

PRIDE指標  
ゴールド2021

D&I AWARD  
ADVANCED  
2021

もにす認定