

The background is white with various colorful abstract shapes and patterns. There are large, sweeping brushstrokes in shades of blue, green, yellow, and orange. Smaller elements include circles, squares, and lines in teal, pink, and light blue. The overall aesthetic is vibrant and modern.

Play fashion!

A D A S T R I A

統合報告書 2024



MISSION

Play fashion!

ファッションは、毎日をワクワクさせること
 ファッションは、誰かと新しいものを創ること
 ファッションは、それぞれの人生を楽しむこと

VISION

一人ひとりの毎日に「もっと楽しい」選択肢を

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

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。



イントロダクション

- 3 数字で見るアダストリアグループ
- 4 アダストリアのあゆみ
- 5 会長メッセージ
- 8 価値創造プロセス
- 9 マルチブランド
- 10 マルチカテゴリー
- 11 バリューチェーン
- 13 社長メッセージ

アダストリアの強み

- 18 アダストリアを取り巻く市場環境
- 19 中期経営計画
- 20 取締役メッセージ
- 23 アダストリアの強み
- 24 生産本部
- 25 ロジスティクス本部
- 26 店舗開発本部
- 27 デジタルソリューション本部
- 28 ドットエステ事業本部
- 29 海外戦略
- 31 新規事業
- 31 BtoB事業
- 32 M&A戦略

アダストリアの人的資本経営

- 34 取締役メッセージ
- 37 人的資本に関する取り組み
- 37 人的資本経営の基本方針
- 40 殿堂入りスタッフインタビュー

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」

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。

アダストリアのESG

- 42 ESG SESSION
- 46 サステナビリティへの考え方
- 47 私たちが取り組むべきマテリアリティ
- 48 重点テーマと取り組み目標
- 49 マテリアリティ（重点課題）に対する取り組み
- 49 未来につながるものづくり
- 50 環境への配慮と営業活動の両立
- 53 ファッションロスのない世界
- 54 自分らしくファッションを楽しめる社会
- 55 心身ともに健康で、個性や能力を発揮できる組織
- 57 出店地域の活性化
- 58 生産地域の持続可能な発展
- 59 ESG情報データ
- 62 前社外取締役インタビュー
- 64 コーポレートガバナンス

アダストリアのデータ

- 78 財務・非財務ハイライト
- 79 グループ会社
- 80 会社概要・株式情報

報告対象期間

2024年2月期（2023年3月～2024年2月）

報告対象組織

株式会社アダストリアおよび連結子会社

発行時期

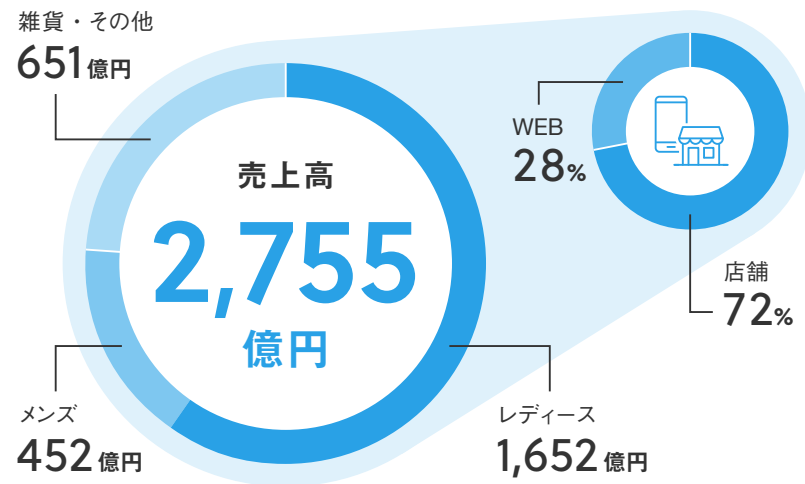
2024年9月

At a Glance

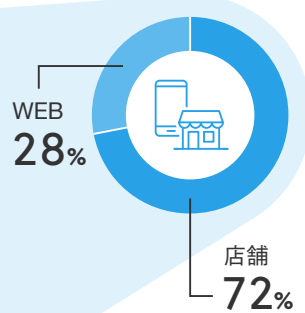
数字で見るアダストリアグループ (2024年2月末時点)

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1,500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

689 億円

前期比 110.1%

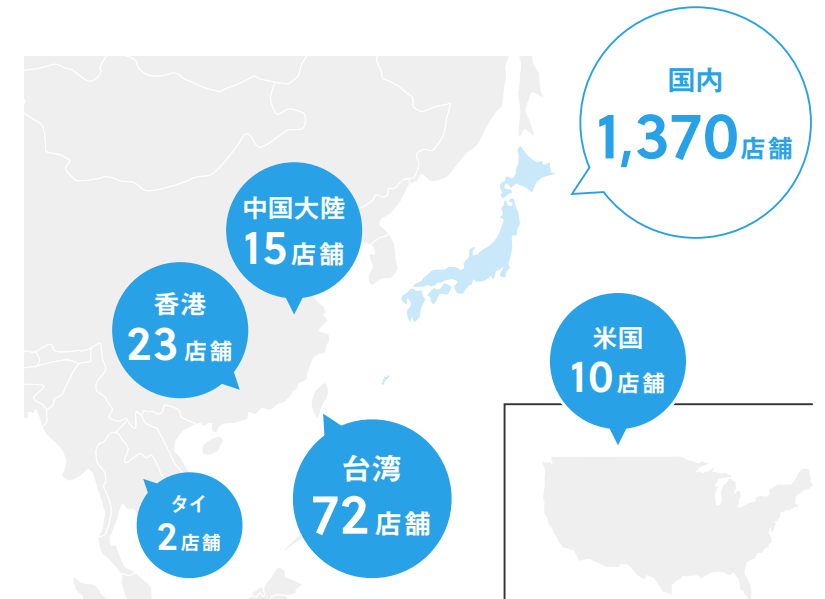
ROE

20.9%

店舗数

1,563 店舗

- 飲食事業 71 店舗
- WEBストア 141 店舗



従業員数

13,051 人

正社員数 6,603 人
期間雇用者数 6,448 人

ブランド数

45

*年間売上高1億円以上のブランド

- GLOBAL WORK niko and ... LOWRYS FARM studio CLIP LEPSIM
- JEANASIS BAYFLOW LAKOLE HARE RAGEBLUE Heather
- PAGEBOY repipi armario apart by lowrys mysty woman
- Elura ÅLAND BARNYARDSTORM BABYLONE Chaos Curenology
- aprèsjour kutir sedagle PAIR MANON velvet and more...

「ドットエスティ」会員数

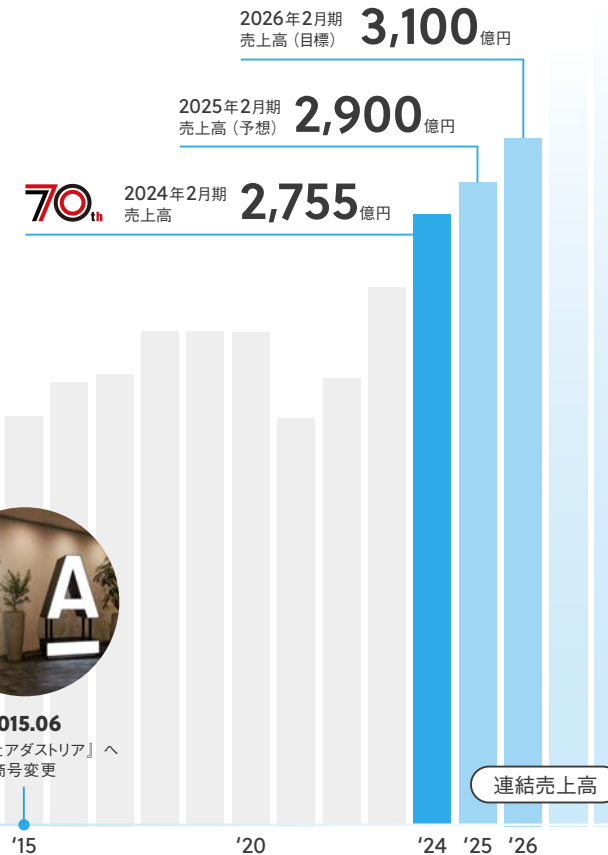
約 **1,750** 万人



History アダストリアのあゆみ

ビジネスモデルの変革とともに、 あゆみ続けた道のり

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



「株式会社福田屋洋服店」設立

START

1953

1973

1982

1997



2002.12
東京証券取引所
市場第二部に上場

2000

'05

2010



2015.06
「株式会社アダストリア」へ
商号変更

'15

'20

'24

'25

'26

連結売上高

CHANGE 01

紳士服業態から
メンズカジュアルに転換



CHANGE 02

チェーンストア制度導入
ジーンズカジュアルショップ「ポイント」開業



CHANGE 03

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



CHANGE 04

垂直統合型SPAに転換
商品企画・生産機能を内製化



2014.11
公式WEBストア
「ドットエスティ」
サービス開始



ドットエスティ

2021.05
OMO型店舗
「ドットエスティ
ストア」オープン



沿革

1950～1999

- 1953.10 茨城県水戸市にて「株式会社福田屋洋服店」設立
紳士服小売業を開始
- 1973.03 メンズカジュアルショップ「ベガ」開業
- 1982.09 ジーンズカジュアルショップ「ポイント」開業
84年よりチェーン化を開始
- 1992.03 「ローリーズファーム」展開開始
レディースカジュアルウェア小売業に進出
- 1993.03 「株式会社ポイント」へ商号変更
- 1997 「ローリーズファーム」の
ストアブランド展開を開始

2000～2009

- 2000.12 日本証券業協会に株式を店頭登録
- 2002.12 東京証券取引所市場第二部に株式を上場
- 2003.03 台湾出店を開始し、海外事業展開スタート
- 2004.02 東京証券取引所市場第一部に株式を上場
- 2007.10 自社サイトでWEB事業を開始
- 2008.03 香港出店を開始

2010～

- 2010.10 中国大陸へ出店を開始
- 2012.10 自社ECサイトで会員制ポイントサービスを開始
- 2013.09 「株式会社アダストリアホールディングス」誕生
持株会社体制に移行し、
「株式会社トリニティアーツ」他と経営統合
- 2014.11 自社ECサイトを全面リニューアルし、
公式WEBストア「ドットエスティ」サービス開始
- 2015.03 「株式会社アダストリアホールディングス」、
「株式会社ポイント」、
「株式会社トリニティアーツ」の3社を合併、持株会社体制を解消
- 2015.06 「株式会社アダストリア」へ商号変更
- 2015.09 子会社から商品企画・生産に関する機能を
事業移管
- 2017.02 「株式会社アリア」を子会社化
- 2017.03 「株式会社エレメントルール」を設立
- 2017.04 米国事業を開始
- 2018.08 「株式会社アリア」を
「株式会社BUZZWIT」へ商号変更
- 2019.12 公式WEBストア「ドットエスティ」
会員登録者数1,000万人突破
- 2020.11 「株式会社ADOORLINK」を設立
- 2022.02 「株式会社ゼットン」を子会社化
- 2022.04 東京証券取引所の市場区分見直しに伴い、
プライム市場へ移行
- 2023.04 タイ出店を開始
- 2023.12 「株式会社ADOORLINK」がB Corpを取得
- 2024.04 「ADASTRIA PHILIPPINES INC.」を設立
- 2024.07 「株式会社トゥデイズベジャル」を子会社化



人の「想い」が アダストリアの 事業を創っていく

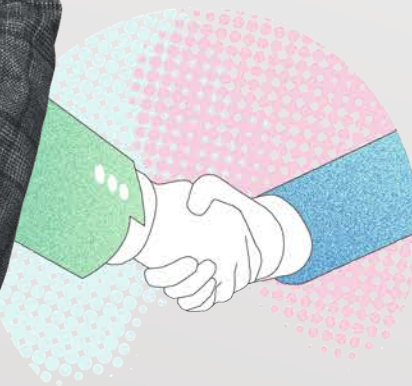
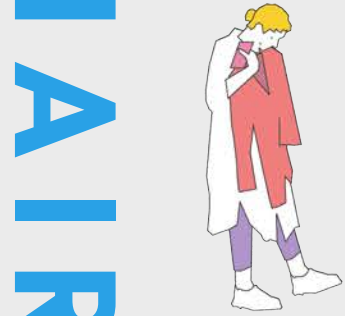
代表取締役会長 福田 三千男

会社のすべては人次第。第4の変革で先陣を切ってくれた人材が、現在、当社のコアを担ってくれています。次世代が十分に育っているという実感もあり、コロナ禍を全員で乗り越えたことでアダストリアは強くなりました。今後も、一人ひとりの想いを伝えやすい風土を大切に、互いを理解し合い、個々の力を発揮してほしいと願っています。

1953



2024





ADASTRIA's GOALS in 2024

時代の流れを読み、絶えず変化を起こしてきたことが 成長の原動力でした



時代の波を乗り越える変革の連続が アダストリアを強くした

創業70周年を迎えた当社ですが、最初の20年は創業者である父が事業を続けていました。創業の前、厳しい時代に一度事業を畳まざるを得なかった父は、当時のお取引先や従業員に迷惑をかけたことを悔い、今後は周囲の方に絶対に迷惑をかけないという想いを強く持ち、成長に対しては慎重な経営をしていました。私が継いだ後も、父が20年間高めてくれた信用力のおかげで、多くの方々から支えていただくことができました。

その後、人員や店数が増えていく中で、事業はもちろん様々な管理や仕組み、すべてのものを変えなければならなくなったタイミングが何度もありました。その当時から今までを振り返ってみると、絶えず続けてきた変革が時代とうまくマッチしていたと感じます。90年代以前は、日本は海外と比較してW/R比率*が欧米の倍以上であり、つまり消費者がモノを高く買っている構造でした。社会が変化する中で、私たちは小売業として求められる商品をより手頃な価格で提供することで、お客さまの生活を豊かにしてきたと思っています。*卸売業と小売業の比率

変革の鍵は社員の想いと 自由にコミュニケーションできる風土

今の事業をスタートした時、メンバーはたった3人でしたが、それぞれにやりたいことがあり、それぞれの想いで事業が育ち仲間が増えていきました。大きな組織になっても、「こんなことをしたい」という個人の想いがなければ、前に進んでいくことはできません。そのため、今後も個々の想いを伝えやすい風土、互いの想いを理解する社内の体制が重要になります。

長年、「出る杭は打つな」と言い続けてきた通り、誰もが自由に想いを発信し、コミュニケーションをとれる会社であってほしい。そのコミュニケーションの先に、リーダー候補も自然と生まれてくるはずです。会社のすべては人次第。資質を持つ人をリーダーとして選ぶこと、リーダーだけでなく、人の適性をよく見極めて人を配置することがトップの責任だと考えています。

また、今後の課題として残ってしまったのですが、女性の優秀さを昔から痛感しながら、女性の管理職への引き上げが遅れてしまったことを反省しています。当社の業務の仕組みの基礎をつくった、最初のバックヤード責任者も



女性社員でした。これからも性別などを問わず、個の力を発揮できる環境づくりを続けてほしいと思っています。

スタッフの充実感がすべての源 そこから生まれる事業でステークホルダーへの還元を続ける

コロナ禍以降、業績は好調で、中期経営計画も達成が見えてきています。コロナ禍で苦しい時期「それでも成長するためにはどうすればいいのか」を全員が考え、実行してきたことが過去最高売上という結果に結びつきました。また、スタッフやお客さまによるこんでいただくために、コロナ禍でも成長するのだと経営陣の意識がひとつにまとまったことも大きかったと思います。



まだまだ十分だとは思いませんが、各ステークホルダーの中でも、社員への還元を最優先にしています。社員がいてくれてこそ商品が生まれ、お客さまやお取引先との関係性が生まれ、事業が生まれる。社員が充実感を持って働ける環境を、すべてに優先して考えています。

もちろん株主さまへの還元も大切に考えています。ここ数年は、利益構造の改善に合わせた形で、増配を続けることができています。株価や資本コストにしっかりと目配りをし、今後も継続的に還元を増やしていきます。

PERや株価など、市場からの評価についてはまだまだ向上余地があると思っています。当社が、市場に対して丁寧に説明を続けることはもちろんですが、課題となっている海外市場へも引き続き挑戦します。台湾事業は100億円規模に成長しましたが、ASEAN、中国大陸、アメリカなどにおいてはまだまだやれることがあると思っています。アパレル以外の事業についても、伸ばせる余地があります。

コア人材の成長で次世代への継承は万全 バトンを受け取った経営陣が業績を拡大

海外ファストファッションの流入やOEM生産の広がりを受けて、2010年に4回目のビジネスモデルCHANGEを宣言しました。市場全体が価格競争による品質低下に向かっており、このままだと日本のアパレル業界がだめになるという危機感がありました。自社生産体制の構築に乗り出して商品の作り方を変え、素材から見直し、品質を上げて売る物を変え、セールや値引きに頼った

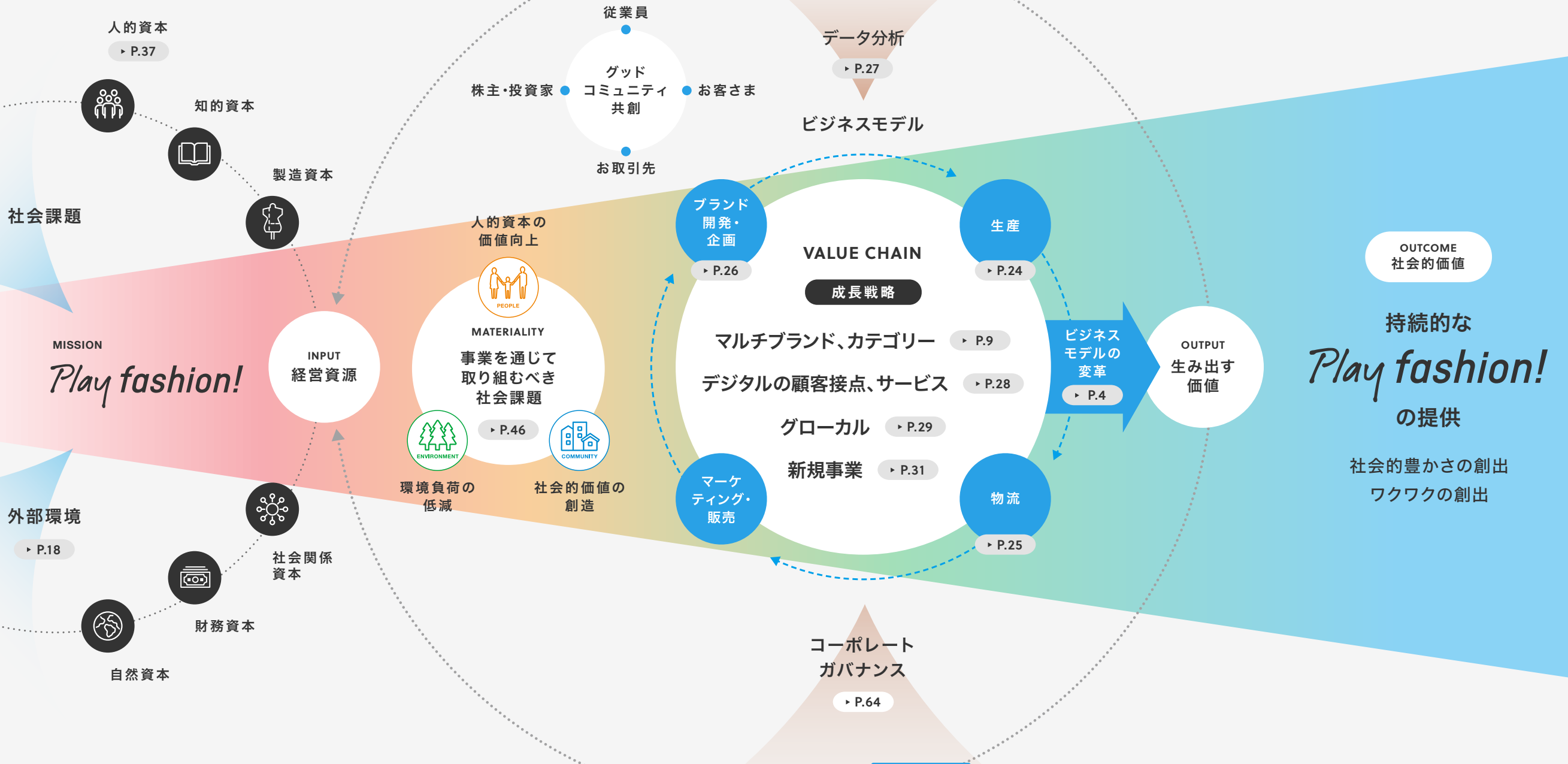
商慣行を脱して売り方を変え、そしてその結果、社員がいきいきと仕事ができるように働き方を変えようと決心し、変革を進めました。

厳しい10年間でしたが、何とか形になりました。変革の先陣を切ってくれた人材が現在、当社のコアを担っています。そういった意味でも、次世代が十分に育っているという実感がありますし、同時にグループ会社で経営経験を積んだ人材が揃っていることは、やはり当社の強みです。社長の木村は、わずか5年で500億円規模の会社を育てました。彼のように、経営者にとって最も重要な「人に信頼される力」を有する人材がいるという事実は、私にとっても心からうれしいことで、未来のアダストリアに安心感を持っています。

アパレル業界には、まだオーナー企業が多くあります。創業者は夢を形にすることを目指して事業をつくりますが、それを受けた人は事業を拡げる役目を担ってほしい。きちんと売上と利益を成長させることが、社員を幸せにすることにつながります。

順調にバトンをわたすことができているので、私自身は創業地である水戸へのお返しとして、水戸市の振興にも力を注いでいます。かつて、アダストリアが水戸で10店舗に成長したとき、経営に大きな影響を与えてくれたチェーンストア研究団体ベガスクラブの先生に「水戸から出ずに、水戸に還元などできない」と諭されました。先生の言葉の通り、思い切って水戸を飛び出したからこそ会社は大きくなった。今のアダストリアも同じように、海外やアパレル以外の事業を拡げ、日本経済を元気にできるような会社に育ててほしいと期待しています。

価値創造プロセス

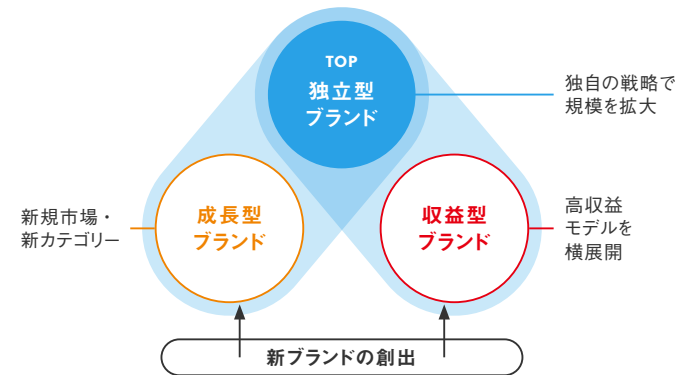


マルチブランド

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

マルチブランドプラットフォーム

中期経営計画において、役割とステージに応じてブランドを独立型・成長型・収益型の3つに分類し、それぞれのグループに合わせた戦略を策定しました。またそれ以外にも新ブランドの種を常に創出しており、収益型や成長型のブランドとして育成しながら規模が拡大したら独立型としてさらに上を目指す、マルチブランドプラットフォームをつくっています。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。



主要ブランドの概要



GLOBAL WORK

ターゲット 20～40代の男女、6～15歳の子ども
ロケーション ショッピングセンター
カテゴリ ウィメンズ、メンズ、キッズ、飲食



LOWRYS FARM

ターゲット 20～30代の男女、4歳～15歳の子ども
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 ウィメンズ、キッズ、メンズ



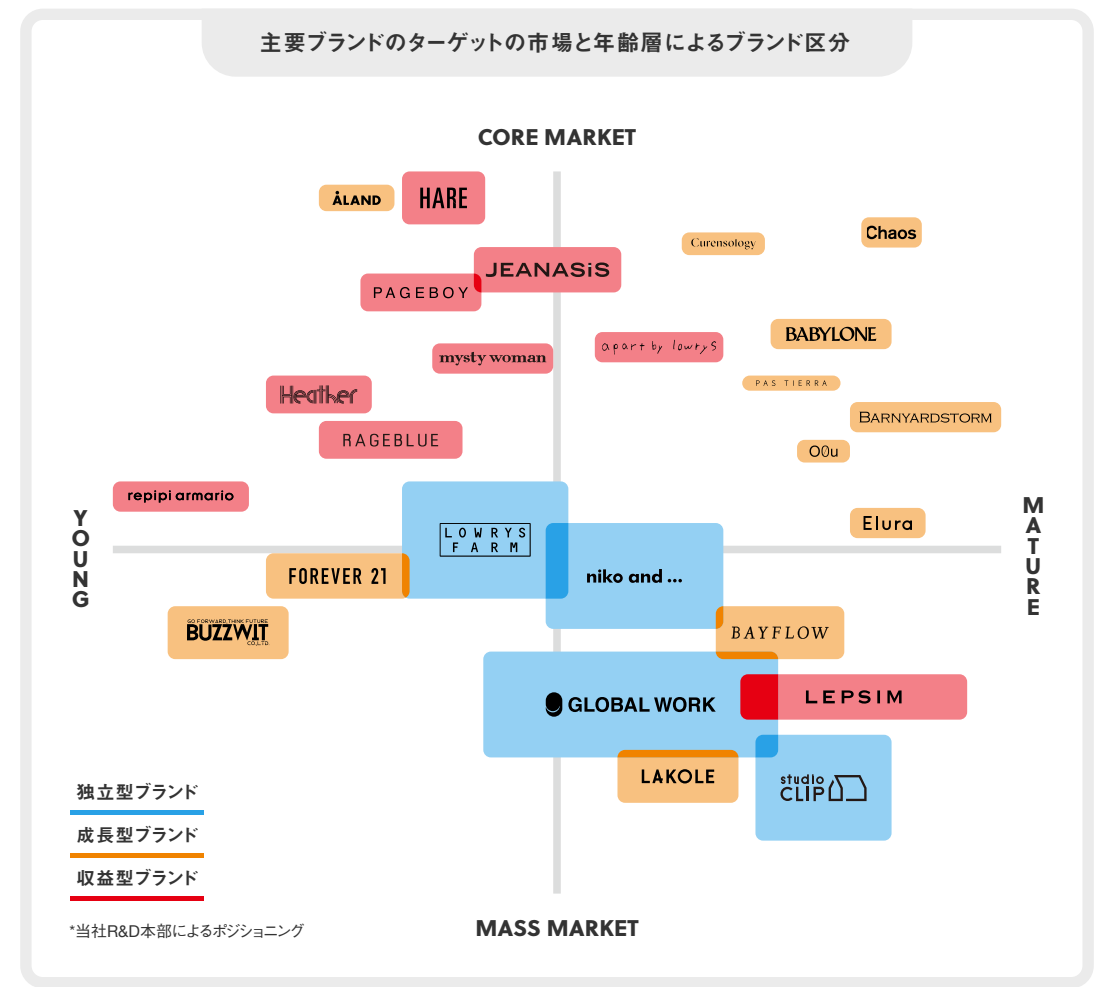
niko and ...

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 ウィメンズ、メンズ、生活雑貨、インテリア、スポーツ、コスメ、飲食



studio CLIP

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



マルチカテゴリー

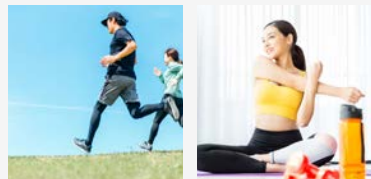
私たちは、アパレルに加え暮らしの中の様々なカテゴリーで、ファッション性を強みとしたアイテムやサービスを提供しています。雑貨や家具などプロダクトラインを広げることで、出店機会の拡大や、店舗面積の大型化による店舗の魅力の向上につながります。また、一人ひとりのライフスタイルの中で当社製品の利用シーンが増えることで、顧客のライフタイムバリューを最大化しています。



ファニチャー／インテリア雑貨／グリーン・観葉植物／
キッチン雑貨／ハウスクリーン用品／バス・ランドリー用品



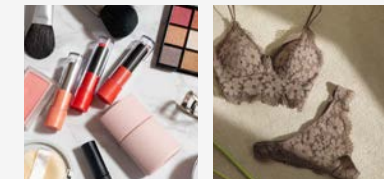
アウトドア／トラベル／趣味／
ワークショップ／公園事業



スポーツ／ウェルネス



カフェ／レストラン／グロサリー



コスメ／インティメイト／ルームウェア



メンズ／ウィメンズ／キッズ／服飾雑貨
マタニティ／オケージョン

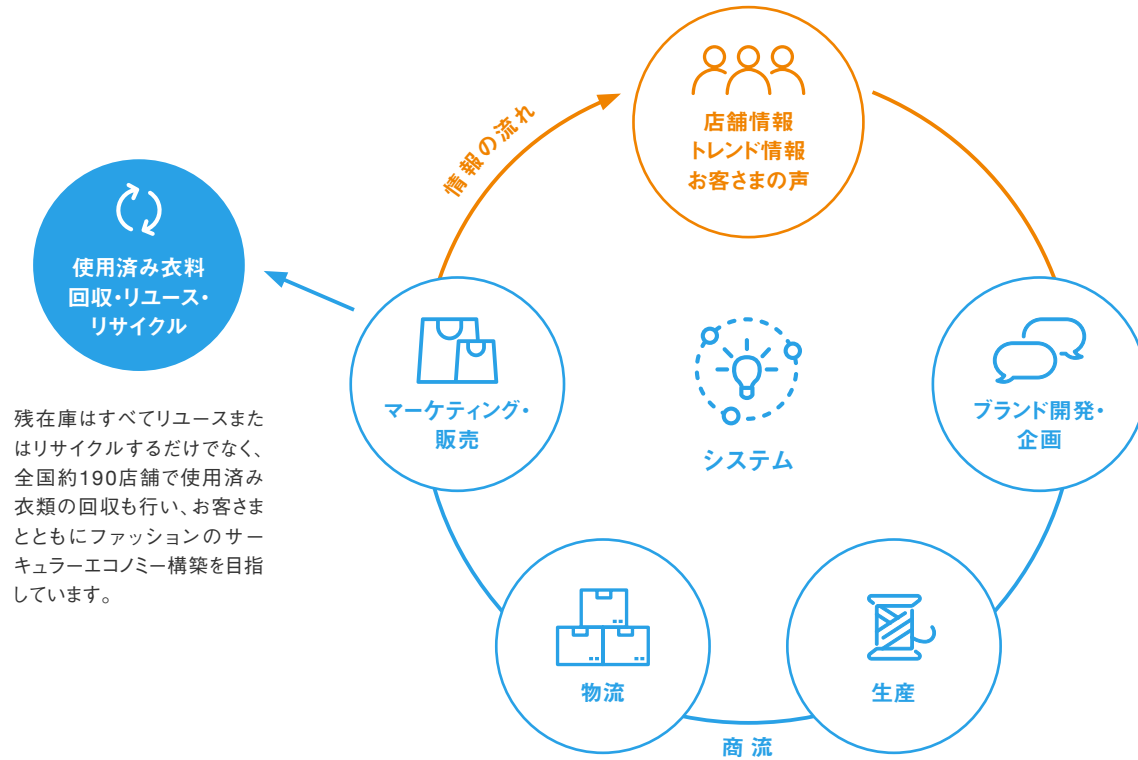
バリューチェーン

ブランドの開発から商品企画、生産、物流、販売までをグループ内で行う体制が当社の強みです。

すべての工程をシステムでつなげ、店頭の情報や顧客の声をいち早く商品展開やサービスに反映するとともに、差別化された高品質な商品を生み出しています。

アダストリアのバリューチェーン

デザイン、工場での生産、物流、販売まで、バリューチェーン全体をシステムで統合することで、データの活用や業務効率化を実現しています。また、自社ECサイトとリアル店舗をシームレスにつなぎ、顧客満足度の高いお買い物体験を提供しています。



ブランド開発・企画

01 ブランド開発

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

02 R&D

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



03 ディレクション

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

04 MD

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



生産

05 デザイン

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

06 素材調達

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

07 素材開発

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

バリューチェーン



生産



物流



マーケティング・販売

店舗情報
トレンド情報
お客様の声

08 パターン

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

09 生産管理

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



10 品質管理

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



11 輸送

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

12 国内店舗向け物流

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

13 EC物流

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

14 商品管理

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

15 PR

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

16 店舗デザイン

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

17 VMD

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

18 店舗

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

19 公式WEBストア「ドットエスティ」

1,750万人以上の登録顧客を擁する、国内有数のアパレルECサイトです。店舗スタッフのコーディネート投稿「スタッフボード」が人気で、1日100万人規模のサイト訪問があります。自社商品に留まらず他社商品も販売し、取扱いカテゴリーの拡大を図っています。

20 販売スタッフ

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



21 カスタマーサービス

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

MESSAGE

社長メッセージ

PRESIDENT



CHALLENGE CHANGE

見えてきた次の課題に向けて
さらなる変革を
失敗を恐れずに成長することが
「カッコいい」

代表取締役社長 木村 治

変革の鍵は、間違いなく人。節操なく新しいことに挑戦し、成長して利益を上げ、お客さまも働く人も幸せにできるのが、アダストリア流の「カッコいい」ブランド。素早い修正力を武器に、変えられるものは、全部変えたっていい。市場環境の変化の中でも、ファッションの力で成長を続けます。

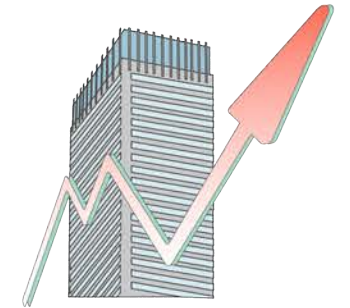
ASEAN





ADASTRIA's GOALS in 2024

市場との対話と、経営の質向上によって 企業価値を創出していきます



コロナ禍の投資が実を結び、主力ブランドの成長と 商品価値の上昇に見合った価格が実現

中期経営計画の進捗として、ROEは2年前倒し、売上高は1年前倒しで達成し、目標値の上方修正を行うなど好調と言えます。現在の中期経営計画の2年目を振り返ると、コロナ禍にあっても中期経営計画の先を見据え、成長投資を続けたことが成果につながっています。オーナー企業ならではの決断力を活かし、経営陣がスピード感を持ってジャッジしたことで約3年間投資を途切れさせることなく、事業規模拡大に対応できる物流やシステムが整い、ECの成長も実現できました。

また、コロナ前からオープンポジション採用を行い、他の業界から優秀な人材が来てくれたことも大きかった。10年ほど前から取り組んできたビジネスモデルのチェンジに加え、これらの投資の成果を刈り取れている段階が、今なのだと思っています。

業績を営業面から支えてくれたのは、リーディングブランドであるグローバルワークの売上500億円達成です。さらに、独立型ブランドのニコアンドが300億円、スタディオクリップ、ローリーズファームの売上もそれぞれ200億円を超え、

4ブランドで約1,300億円の売上を確保できていることが、当社のポートフォリオの安定につながっています。

また、様々なコストが上がる中でも、ただ価格転嫁するのではなく、各ブランドが付加価値を高めた商品を展開するために、本社の生産部門も含め全社で努力しています。素材やデザインの質を高め、価格を上げて商品にお客さまがついてくださったことが、売上を伸ばす原動力になったと自信を深めています。お客さまを裏切らない商売、誠実な会社経営がこの先も当社の軸です。

利益率に課題意識を持って改善に取り組み 強みのある領域を広げる

小売業界全体の問題でもありますが、円安によるコスト上昇は当社にとっても痛手です。また、物価高騰などにあわせ、2年連続で人件費を6%上げました。これらは現在の中期経営計画を作った時には織り込んでいなかった要素であり、さらに投資フェーズの新規事業にも継続して取り組んでいるため、利益率には課題が残っています。

収益性向上に向けた対策の一つが、中国大陸中心だった生産のASEAN

シフトです。当社には生産本部があり、本社主導で国や地域ごとにリスクを見極めながら提携工場との関係性を築き、原価交渉を進めています。ただ、工場の開拓や生産移管にはある程度時間もかかります。私も毎年、直接ASEAN諸国の生産現場を訪問し、トップ同士で話をすることでスピーディな交渉に努めています。

また、生産だけでなくシステムや物流の内製化も、今の我々の強みになっていると感じています。生産本部、物流企画、DXの部門には社外からも専門性の高いメンバーが集まってきており、従来からの強みである店舗開発も含めて、自分たちが担える領域を広げていきたいです。

市場環境の変化を見極め 変化を恐れずカテゴリとシェアの拡大を狙う

当社の成長戦略に最も大きく関わる市場環境の変化は、国内においては人口減少と少子高齢化です。国内アパレル市場自体の成長余地は限定的ですが、アダストリアの強みはマルチブランドで多様なお客さまとの接点を持っていることです。国内ファッション市場の規模が9兆円から8兆円に下がったとしても、8兆円の中で私たちの売上は3,000億円にも達していない。グローバルワーク単独を1,000億円にするような縦のシェア獲得に加え、ブランドやカテゴリを広げる横のシェア獲得も、まだまだ可能だと考えています。

売上高3,000億円が目になった今、次の売上5,000億円、1兆円と成長を続けるためには、ファッションのみならず、雑貨、グロスアリー、飲食と広がってきた当社の事業領域それぞれでのシェア獲得が必要です。プラット

フォームである「ドットエスティ」で、リーチできるマーケットを増やしていくことが当社の成長につながります。マルチブランド戦略で得られたデータの蓄積により、アパレル以外の商材であってもファッション性を活かした戦略が立てられることは当社の強みです。

ただ、大きな環境変化は止められるものではありません。私自身は、柔軟に考え柔軟に動き、変えられるものは全部変えていくくらいの気持ちでいます。言葉を選ばず言えば、節操なく変化してきたからこそアダストリアは成長できた。真に「カッコいいブランド」とは、売上がきちんと伸びて適正な利益が出せて、働くスタッフと家族が幸せになれるブランドだと私は思っています。だからこそ、どんな環境であっても各ブランドも成長させ、黒字化するという使命を持って経営を担っています。

アダストリアのバリューチェーンに乗せることで 成長速度を高められるM&Aに注力

株式会社ゼットンの子会社化をはじめ、春には株式会社ウェルカムのTODAY'S SPECIAL事業、GEORGE'S事業を買収しました。イトーヨーカドー向けのブランド「ファウンドグッド」の展開も開始し、ZOZOTOWNでの販売も始まるなど、外部企業との協業も進んでいます。

M&Aはあくまで成長の手段ですが、当社はM&Aの成功実績があります。例えば、スタディオクリップは売上約30億円の頃にM&Aし、現在200億円を超えるブランドに育ちました。他にも、ページボーイなどもM&Aで仲間入りしたブランドです。マルチブランド戦略をとっていることで、ブランド運営や生産、



店舗開発などの人材が揃っており、彼らの経験値が活かせることは大きいと思います。

さらに、相手先との関係性を築くコミュニケーションを大事にしてきたことは、M&Aにおける陰の成功要因だと考えています。今の時代にそぐわないかもしれませんが、今後長いお付き合いをしたい方々とは一緒に食事をし、じっくり対話することが、会長をはじめ、当社が大切にしている文化です。社内外でコミュニケーションの機会を惜みずつくる。そういった人間同士の付き合い



が、M&Aの成功にもつながっていると感じます。

私自身、当社のリアル店舗が10店舗ほどの時代から経験を積んできましたが、マーケットの変化は年々速まっています。新しいものがどんどん出ては消えていく時代にあって、これまでのようにゼロからブランドをつくるハードルは高く、数年かけて育てるのは想像以上の労力です。さらに、時代の流れに遅れる懸念もあります。

このような状況下では、アダストリアのバリューチェーンを活用して相手の

会社やブランドの成長スピードが数倍速まるならM&Aは有力な選択肢であり、アダストリア全体の成長にも資すると思います。また、M&Aで社員の活躍の場が広がることで、人材の成長が促される点も重視しています。

資本収益性を意識しながら 長期の経営ビジョンを持って市場との対話を続ける

ここ数年、市場における株価や資本コストを意識した経営への要請が高まっています。当社の現状は、毎年利益成長に応じた増配が続けられており、株価も上昇しました。株主資本コストを超えるROEを実現することはできていますが、課題は投資効率の改善と投資規律についてのコミュニケーション、キャッシュの効率化です。市場から資金アロケーションの注目が高まる中、従来の出店のよう的一对一で回収が見えやすい投資ばかりでなく、利益構造の変化により、効果の出方が複雑な投資も増えています。私たち世代が頭を切り替え、経営の質も変えていかなければと思っています。

社長になって自らIRを通して投資家の皆さまと対話をする中で、自分たちの方針を明確に伝えるためには、事業別の投資収益の見える化を進める必要があるとも感じています。当社の特徴は、新規事業に継続して投資をしている点です。海外にはなじみの薄い「マルチブランド戦略」も含めて、当社の長期的な経営ビジョンを海外投資家の皆さまにどう伝えるか、常に模索しています。

株式市場での小売セクターに対する期待感は全体的にやや低く、当社も株価やPERなどの評価についてはまだまだ向上余地があると思っています。

社長として株価・企業価値向上というミッション達成のため、アナリスト・投資家の皆さまへの説明を続けた結果、株価は1年で50%ほど上がりましたが、利益成長によるもので、バリュエーションの改善には至っていません。ただ、業績のボラティリティはここ数年安定しており、今後市場とのコミュニケーションで理解が広がっていけば、もう一段上の評価につながれると期待しています。

多彩な人材が力を発揮できる風土をベースに 真の人的資本経営を目指す

当社は創業以来、人を大切にする経営をしてきましたが、資本としてその数値化などに取り組み始めたのはここ数年のことです。賃上げの効果や社員のモチベーションなど、まだ不十分ですが可視化を進めています。人的資本経営の方針について議論する中で、人を育ててきたこと、また社風として人を育てることを仕組みにできていることが、アダストリアの強みだと再認識しました。異なる文化を持つ社員が動きやすい環境、「失敗してもいい」と挑戦する人を応援できる風土が、幅広い業界からの人材獲得にも寄与していると気づきました。

アダストリアにおける変革の鍵は、これからも人です。すべての事業が最初から成功することはありませんが、修正力が当社の強みです。変化が企業を成長させ、みんなの幸せにつながる。それが会長の時代からの軸でもあるので、私もその考えを引き継いでいきます。

OUR CAPABILITY

アダストリアの強み

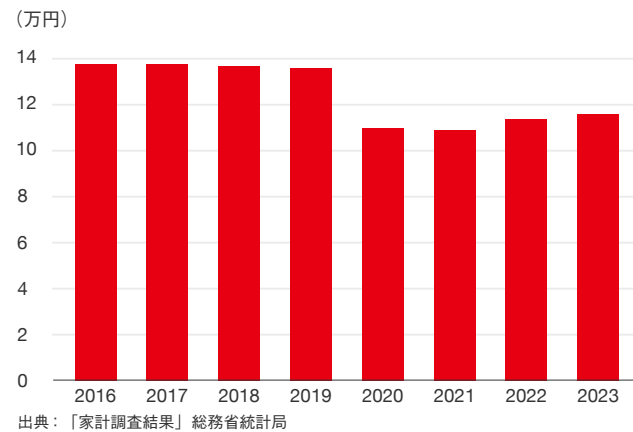


アダストリアを取り巻く市場環境

01 国内アパレル市場は回復傾向

日本における世帯あたりの被服費は、衣料品の一品単価の低下などを背景に長期にわたり徐々に減少してきました。2016年頃からは減少ペースは緩やかになり、その後はほぼ横ばいで推移していましたが、2020年に新型コロナウイルス感染症により世界的にアパレル市場は大きく落ち込み、日本の市場も縮小しました。国内の世帯当たりの被服費支出は、2023年においてもコロナ禍以前の約85%の水準であり、前年から1.6%増の緩やかな回復に留まりました。その中でアダストリアは2024年2月期過去最高となる売上高を達成し、市場の伸びを上回って成長を続けることができています。

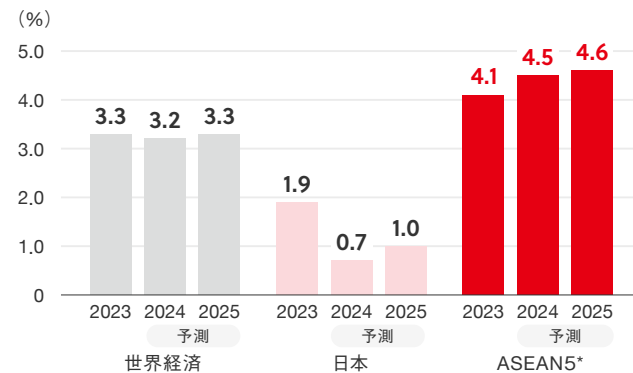
世帯あたり年間被服費



03 海外市場は将来も成長が続く

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

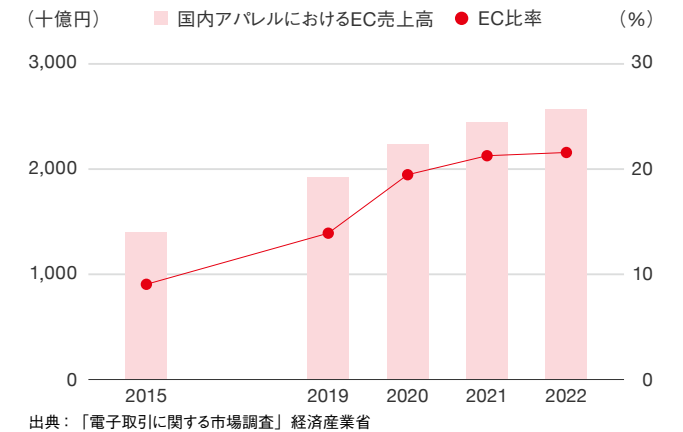
実質GDP成長率



02 アパレルEC市場は拡大

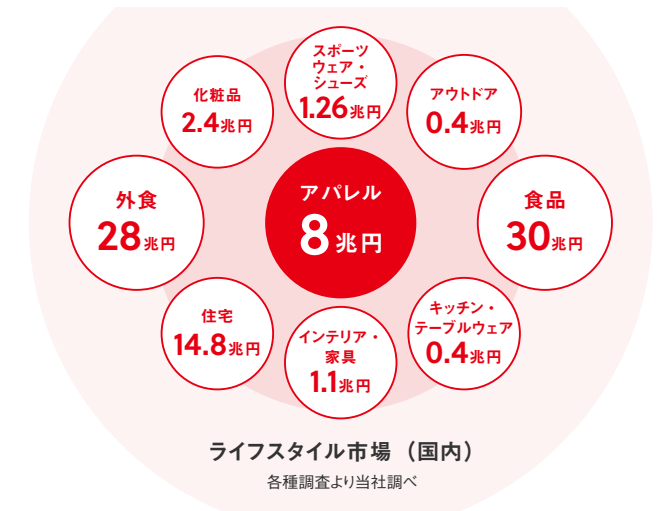
日本におけるアパレルのEC市場は、コロナ禍において大きく伸びました。2022年以降は、リアル店舗の営業環境が改善したことを背景に、EC比率の伸びは鈍化しましたが市場規模は引き続き拡大しており、消費者の購買行動が変化したことがうかがえます。

国内アパレルEC売上高



04 周辺市場との垣根が薄まり「ライフスタイル」マーケットに

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



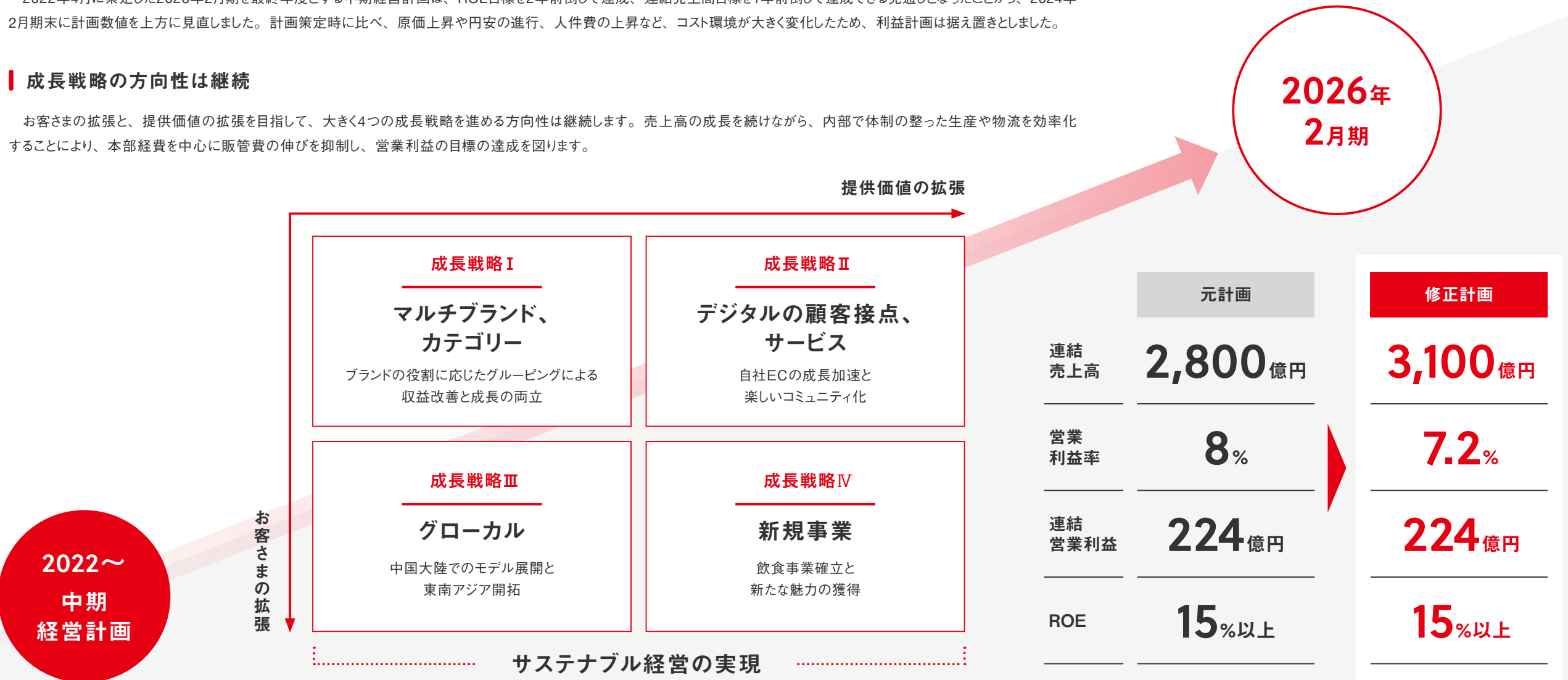
中期経営計画

2024年2月期までの実績と外部環境の変化に対応し計画数値を見直し

2022年4月に策定した2026年2月期を最終年度とする中期経営計画は、ROE目標を2年前倒しで達成、連結売上高目標を1年前倒しで達成できる見通しとなったことから、2024年2月期末に計画数値を上方に見直しました。計画策定時に比べ、原価上昇や円安の進行、人件費の上昇など、コスト環境が大きく変化したため、利益計画は据え置きとしました。

成長戦略の方向性は継続

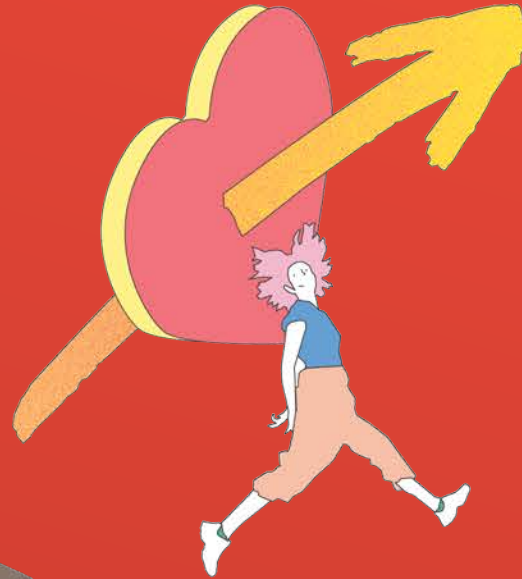
お客様の拡張と、提供価値の拡張を目指して、大きく4つの成長戦略を進める方向性は継続します。売上高の成長を続けながら、内部で体制の整った生産や物流を効率化することにより、本部経費を中心に販管費の伸びを抑制し、営業利益の目標の達成を図ります。



MESSAGE

取締役メッセージ

DIRECTOR

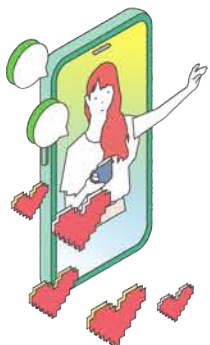


スピードと修正力が アダストリアらしさ まずはやってみる

専務取締役 北村 嘉輝

アダストリアの強みは、得意分野に限らず新しいことに挑戦していくところと、失敗した後の修正力。「まず、やってみよう」と動けるそのスピード感も特徴的で、アクションして上手くいかなかったらすぐ修正できる。チャレンジ、スピード感、修正力がアダストリアらしさであり、強さだと感じます。





ADASTRIA's GOALS in 2024

新たな価値観や異なるカルチャーを受け入れられる風土と人 それがアダストリアの大切な基盤



独立型を中心に各ブランドが価値を高め 売上・利益アップを実現

昨年は、グローバルワーク、ニコアンドといった主要ブランドが好調でした。グローバルワークには、「ウツクシルエット」や「メルティニット」といった、商品開発力をフル活用した強いプロダクトがあり、プロダクトそのものがお客さまに評価されていることに加え、価値を訴求できる強いプロモーション力が成長の原動力となっています。今後も商品にフォーカスした開発がキーになると考えています。ニコアンドはまた違ったやり方をされていて、コラボレーションが得意なブランドです。他社や他業態と組んで、常に話題性をつくり続けることでブランドとしての新鮮さや面白さを維持しており、お客さまの新規開拓が進んだことが好調の要因です。

現在、特に注力しているブランドはラコレです。グローバルワークと同様、幅広いお客さま層に提案できるので、成長余地が大きいと考えています。また、子会社もそれぞれの戦略を持って動いています。BUZZWIT（バズウィット）は新しいブランドをつくり続ける会社で、昨年9つのブランドを立ち上げ、トータル36ブランドになりました。エレメントルールは高価格帯ブランドが好調、飲食事業のゼットンもコロナ明けでおおむね順調です。この2社は強化するブランド

や事業を見極めて、軸として伸ばしていくことが重要と考えています。

アダストリアでも、新規ブランド創出の取り組みとして、「ブランド内ブランド」という形で様々なトライアルをしています。コスメやスポーツのラインなど新たなラインをブランド内でつくって成長させ、大きく育ったら単一事業としてスピニングアウトする取り組みです。

マルチブランドを展開するためには、それぞれのブランドがすべてのお客さまに対してではなく、そのブランドのお客さまに絞って価値を高めなければなりません。出店しているマーケットを見極め、お客さまに納得して購入いただける付加価値をつけた商品を提供することが重要だと思います。前年より値段を上げる商品に対しては、前年とは異なる価値を付加することが求められますし、常に値引きをしているブランドからは、お客さまが離れてしまいます。ハレなど好調なブランドは、高付加価値商品をお客さまが受け入れてくださっており、期待を裏切らない、がっかりさせない商品を作ることができていると思います。

各エリアの風土や特徴を踏まえた戦略を練り ECとリアル店舗の相乗効果を狙う

海外事業は台湾・香港が好調です。台湾は、マルチブランド構想が上手



くはまり、現在は10ブランド以上を展開しており、今年も新たなブランドを展開予定ですが、また、約80万人の会員を有する「ドットエステ台湾」での顧客分析が業績を支えると同時に、自社ECが現地でのテストマーケティング的な役割も果たしています。ECに新しいブランドを投入して得た顧客データによって、リアル店舗の出店精度を高められることは海外で自社ECを展開する大きなメリットです。

香港については、この数年スクラップアンドビルドを続け、店舗網の効率化が進みました。土地柄として家賃が高額な点が課題でしたが、利益を出せる状況が整ってきたため、台湾のような攻めのマルチブランド構想をこれから実現できると思います。

中国大陸のマーケットは、経済全体の軟調もあり厳しい状況です。これまでには旗艦店を中心にドミナント出店をする戦略でしたが、コロナを経てECの重要性がより高まったため、どのようにOMOの店舗展開をしていくかに戦略

を切り替えています。今後は、ECの利用者が多い一級都市、準一級都市に出店し、Tモール以外のプラットフォームや、自社のWeChatミニプログラムなど幅広いチャネルも活用し、リアル店舗とECの理想的な連携を探っていきます。

新興国のタイには昨年1店舗目を出店し、2024年4月で季節が一巡しました。気候の特徴を商品構成に反映させられるようになり、2年目は順調な進捗です。今期は2店舗目を出店し、手応えを感じています。フィリピンは、タイで得た知見も踏まえた上で、今年ニコアンドを出店します。東南アジアは若者人口が多くGDPの伸びも著しい。今後、絶対に伸びるマーケットです。今からしっかりと地盤をつくり、タイやフィリピンだけでなくASEAN全体に進出したいと思っています。



WEBとリアル店舗の接続強化が「ドットエスティ」成長の鍵 他社と手を取り、ECプラットフォームへの成長を

国内事業では、自社ECドットエスティの売上や会員数が順調に伸びています。ECの利便性と、試着やスタッフとのコミュニケーションといったリアル店舗のメリットが融合したOMO型店舗「ドットエスティストア」が好調要因の一つです。もう一つ好調の要因は、やはり「スタッフボード」です。当社ではECの会員の多くをリアル店舗で獲得しており、スタッフボードがあることで全国のスタッフがファンを増やすことができ、お店に行けばそのスタッフに会える。そしてそのスタッフがお勧めした商品をお店とECの両方で買えるという、リアルとデジタルの相互送客サイクルが上手く回っている効果が表れています。

ドットエスティのオープン化については、ワンストップでほしいものが購入でき、ポイントも共通で使えるといったお客さま目線の利便性を高め、1,800万人にのぼるお客さまのLTV（顧客生涯価値）を上げていくことが重要です。

現在は、お客さまやスタッフの意見を取り入れながら、ドットエスティにぜひ加わっていただきたいと思うブランドや企業にお声がけており、買い回りの高まりに成果を感じています。

互いの良さを受け入れ、ともに成長できるM&Aで 未開拓のマーケットを切り拓く

M&Aによる新事業の取り込みを進める理由は、一つにはアダストリアが取りきれないマーケットを獲得するためです。マルチブランド・マルチカテゴリーの展開、物流等のインフラや生産機能など、アダストリアの事業アセット

を上手く使って、さらにバリューアップの余地があるブランドや企業を積極的にM&Aしていきたいと思っています。

バリューアップの鍵は、事業アセットに加えアダストリアの風土がもたせません。新卒から長く在籍する社員も多いですが、中途採用やM&Aで仲間になった会社などから多様な人が集まる当社には、自然に新たなカルチャーや考え方を受け入れられる空気がある。それがアダストリアの強みであり、事業を成長させる上で大切な基盤になっています。M&Aの現場でもその風土をもとに、新しいものは貪欲に吸収し、アダストリアが提供できるリソースやノウハウは惜しまずわたし、M&A先と一緒に幸せになりたい。仲間になって、一緒に成長していきたいです。

新規事業では、現在もユニフォーム事業やニコアンドがプロデュースする住宅事業など、小売の枠を超えて当社のクリエイティブが生きる事業展開にトライしています。新規事業におけるアダストリアの強みは、得意分野に限らず新しいことに挑戦していくところ、もう一つは、失敗した後の修正力です。

マーケットの変化は激しく、検討を重ねて実行する頃には旬が過ぎていることが往々にしてある中、アダストリアは「まず、やってみよう」と動ける。そのスピード感も特徴的です、アクションして上手くいかなかったらすぐ修正する。チャレンジ、スピード感、修正力がアダストリアらしさであり、強さだと感じます。このスピード感と修正力は、PMI（M&A後の統合プロセス）にも活かしています。

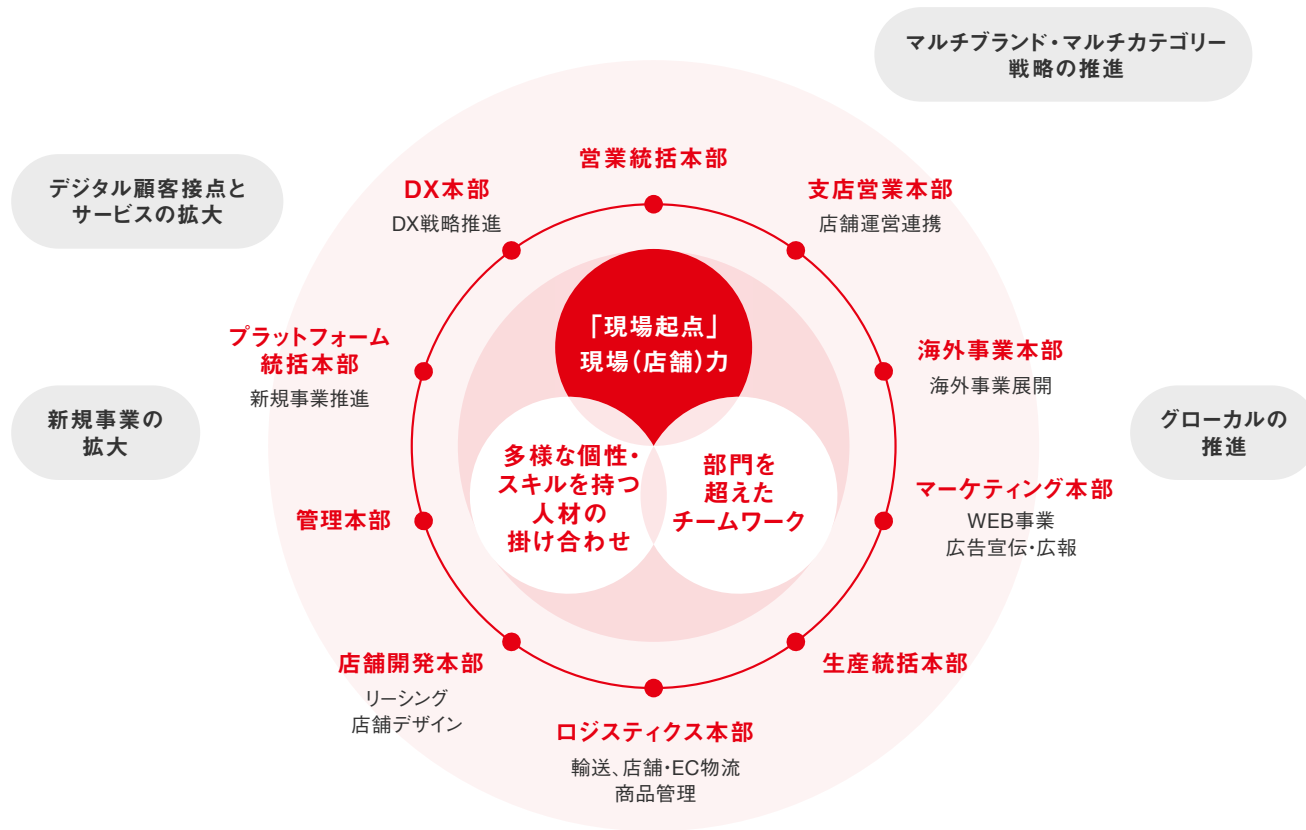
いつか、モノ・コト・サービスを含めてお客さまの求めることが、アダストリアの中ですべてが完結する世界ができれば素敵だなと思います。国内外問わず、一つひとつのブランドを成長させ、未来のお客さまにも喜んでいただける新たなコンテンツやカテゴリを増やすことで、お客さまの満足度を高め続けていきたいです。

アダストリアの強み

有機的な組織の連携により成長戦略の実現、新たな価値創造「Play fashion!」へ

当社グループでは、現場起点・現場力を重視しており、店頭スタッフが見えたお客さまのライフスタイルやファッションの変化を、事業運営に反映する仕組みを構築しています。また、支店営業本部が中心となり、地域内の店舗が連携し、エリアの環境や地域特性に合わせた店舗運営と危機管理対応を実現しています。

また、多様な価値観、各分野での専門性を有する個々の経験や知識をチームで融合し、プラスαの組織力へ発展させるとともに、スピーディーな情報連携と柔軟な部門横断プロジェクトによる、様々な施策遂行により、課題解決を進めています。



- 1 生産統括本部主催の各ブランドへ向けたオリジナル素材展示会。
- 2 ロジスティクス本部メンバーとブランド担当者の物流現場視察。
- 3 常総DCでAMR（自律走行搬送ロボット）による搬送自動化の実証実験を開始。
- 4 「スタッフボード」 殿堂入りスタッフ。

アダストリアの強み



生産本部

コミュニケーションを大切に、 商品の価値と想いを お客さまに届ける

生産部 部長 原田 亜希子



アダストリア本社には生産本部があり、マルチブランド戦略の裏側で生産機能を一本化しています。生産は企画を形にするプロセスであり、私はその中でも川上の生産MDという職種です。生産MDは、各ブランドのシーズンごとのディレクション（テーマや方向性など）が決まった後にブランドやデザイナー、パタンナーと一緒に具体的な形に落とし込んでいく役割です。そのシーズンにどんなアイテムを、何枚、いくらで作るのか、ブランドのプロモーション計画に対するニーズにマッチするよう生産背景やスペースなどの予約をして調整し、工場の生産計画などを考慮しながら全体スケジュールを管理します。商品の値付け

はブランドが決めますが、私は原価が単にいくらではなく、お客さまに喜んで受け入れていただける商品かを見極め、商品の付加価値を最大にすることを心掛けています。

商品が量産プロセスに入った段階で、生産管理チームと一緒に品質と納期の管理をしていきます。生産本部にはアパレルの生産部、雑貨部、品質管理部、素材開発部、パターンチームがあり、それぞれ高い専門性を持ったメンバーが約280名在籍しています。

素材の調達から商品になるまでの生産工程では、生産国の選定や素材の特性に応じた生産プロセスの設計など、細部に

わたる配慮が求められます。生産MDは、生産本部に所属しながら、常に担当ブランドのメンバーと一緒に仕事をし、双方のチームのつなぎ役になることで、ブランドの世界観を反映したクオリティの高い商品を実現しています。

アダストリアでは海外にも素材チームがあり、ブランドが必要とする素材を適時・適価・適量で調達したり、付加価値や独自性の高い素材の開発もしています。ここでも、生産MDが素材開発チームとブランドの連携をサポートしています。例えば同じ素材でも、グローバルワークならすっきりと、ローリーズファームならフワフワになど、ブランドの特徴に合わせて表面仕上げを変えることで、よりブランドらしさを表現しています。また、開発した新素材でサンプルを製作し、社内の素材展示会で各ブランドの担当者に提案を行うこともあります。素材チームと生産MDがそれぞれの専門性を持ち寄り、議論を重ねることで、お客さまにとって満足していただける価値ある商品を生み出しています。

ファッション商品にはどうしても当たり外れがあるので、初回の生産数をなるべく抑え、市場の反応を見ながら売れる商品だけをQR*で追加生産を行うことで、値引きの抑制とヒット率向上の両立を図っています。しかし、QRは綱渡りのスケジュールで、少しのトラブルで機会損失や時季外れになるリスクもあります。QR生産が滞りなく実施できるよう、普段からキャパシティ確保や事前準備しておくのも、生産MDの役割です。

*Quick Response：短納期生産

また、生産MDにはそれぞれ担当ブランドがありますが、ブランド間の横の連携も重視しており、工場政策や素材の共有を通じて、各ブランドの個性を保ちながら、効率的な生産を実現しています。例えば、普段はジャケットを作らないブランドが、トレンドに合わせて小ロットで凝ったジャケットを作りたいとなった場合、一般的には生産工場に受け取ってもらえないか、とても高価になってしまいます。しかし当社の場合は、別のブランドで既に実績のある工場を紹介したり、ロットを抱き合わせにするなどの対応が可能です。また、ブランドを横断して素材を調達することで、ロットの小さい商品や低価格ブランドであっても、コストを抑えながら質の高い素材を使用することを可能にしています。

私たちは生産部門ですが、商品を作って納品するだけが仕事ではありません。担当ブランドの売上と粗利を自分のKPIとして共有し、ブランドと一心同体で商品を売ることに責任を持っています。ブランドのメンバーと目線を合わせるため、トレンド調査の出張や展示会、店舗巡回などへ一緒に行き、同じものを見て、たくさん話をします。そういうコミュニケーションが、最終的にお客さまの満足につながっていると思います。生産MDのやりがいは、スケジュール通りに商品が納品されたとか、質の高いものが低価格で作れたなどはもちろんですが、やはり商品がお客さまに気に入っていただけて、購入してもらえた時が一番の喜びです。それは、商品の価値や私たちの想いがお客さまに理解していただけて、お客さまにつながったという証だからです。

アダストリアの強み

アダストリアでは、グループ会社の株式会社アダストリア・ロジスティクス（以下、ADL）が物流業務全般を担っています。ADLの国内7か所の物流拠点（DC）では約700名のスタッフが勤務しており、日々全国の店舗や公式WEBストア「ドットエスティ」を利用されたお客さまへ、スピーディーに商品をお届けすることでグループ全体に貢献しています。

私が所属するアダストリアのロジスティクス本部には、数値管理や物流拠点・機能の計画立案をする企画チームと、海外で生産された商品を輸入し物流拠点まで届ける貿易チームがあり、ADLによる商品入荷・保管・出荷作業が安全に、安定的かつ生産性高く遂行できるようにサポートをしています。中国大陸や台湾をはじめとする海外店舗へのロジスティクスを企画するメンバーも所属しています。

商品の入荷・保管・出荷というと非常にシンプルな機能のように感じますが、アパレル特有である季節毎の物量波動によるキャパシティ管理の難しさだけでなく、マルチブランドやマルチカテゴリー・多店舗展開・複数チャネルのすべてをカバーするためのオペレーションの複雑さ、M&Aや新ブランド・新カテゴリー追加といった成長戦略への対応など、アダストリアのロジスティクスは多くのチャレンジを抱えています。また、物流2024年問題や労働人口の減少といった昨今の社会的環境による向かい風にも対応していかなければなりません。

多くの同業他社が現場オペレーションを専門の物流会社に業務委託することが主流の中で、アダストリアが物流を内製化していることの意味と価値がここにあると私は考えています。

自社グループ内でQCD（品質・コスト・納期）の設計をすることで、スピード感や柔軟性を持って変化に適応できることに加え、グループ全体の戦略を理解することで拠点設計や設備投資などの中長期的な視野でロジスティクス戦略を組み立て、効率的に実行することが可能になります。さらに、アダストリアのDX本部内にもロジスティクスチームがあり、物流DXの高いスキルを持ったメンバーとともに議論を重ねながら、世の中のトレンドを追いかけて既存のオートメーションを導入するのではなく、アダストリアのビジネスにとって最適なオペレーションを目指すことに注力できています。

また、生産性やコストという定量的な基準だけでなく、人を大切にせる企業として現場で働くスタッフの安全と働きやすさ、ビジネスパートナーとの関係性を自分たちで責任を持ってより良いものにしていくことができるということも、自社グループで物流を持つ魅力だと思います。

私は以前、外資系EC企業でサプライチェーン部門や輸配送部門に在籍していました。そこは大きな組織で、責任と役割が細分化された中で全体を見渡すというより、自分の専門分野に集中して成果をあげていくという環境でした。



ロジスティクス本部

社内全体で議論を重ね、 アダストリアにとって 最適なロジスティクスを実現

ゼネラルマネジャー 大塚 健志

一方、アダストリアには、バリューチェーン上でロジスティクスの前後にある各ブランドや生産部だけでなく、経営陣との距離も近く、全体を意識しながら議論ができる環境があります。例えば、ブランド担当者と一緒に物流現場を歩いてオペレーションを観察し、品質を維持しながらコストダウンができる改善ポイントを議論したり、ロジスティクス本部メンバーが店舗に足を運び、納品状況について店舗スタッフからヒアリ

ングするなど、現場の意見を吸い上げてアクションを取っています。また、オペレーションを可視化したデータから見えてきた仮説について、経営陣からフィードバックをもらいながらアクションを決めていくこともあります。アダストリアの活発な社内コミュニケーションや風通しの良さは、ロジスティクスの生産性や品質の改善の原動力になっていると感じています。

アダストリアの強み



店舗開発本部

真摯な提案と対話で、 ブランドと商業施設が ともに成長する未来をつくる

シニアマネジャー 村地 祐哉

シニアマネジャー 山下 美希子



アダストリアの店舗開発本部には、出店先となる商業施設のデベロッパーとの窓口である開発営業と、店舗の設計・メンテナンスを担当するデザインの2つのグループがあります。私たち開発営業の仕事は、各ブランドのニーズに合わせて出店場所を探し、商業施設の方とお話をして、出店契約を結ぶことです。メンバーは6名で、分担して日本全国の商業施設をカバーしています。

アダストリアはマルチブランド展開で、ブランドごとに取扱商品や顧客層が異なり、出店に適した商業施設や区画も

違います。店舗開発も各ブランドの特長や戦略を理解した上で行うことが重要になるため、開発営業はそれぞれ担当ブランドも決めていて、日頃からブランド側との出店戦略や成長戦略と一緒に考えています。中長期の売上目標を達成するためには、新規に何店舗出店する必要があるかをブランド部門が計画し、具体的にどの商業施設に出店するかを店舗開発からブランド側に提案して、その結果を基に商業施設に出店交渉を行っていきます。いわば、デベロッパーに対するブランドのセールスパーソンです。

局面においても、当社の開発営業はメンバーがそれぞれ自律的に動けるので裁量が大きく、出店の意思決定が早いのが強みの一つです。

マルチブランドであることで、デベロッパーに対して多くの選択肢を提供できることも、出店における当社の優位性です。国内約1,500店舗のデータを活用し、立地、区画、面積に合わせ、どのブランドが出店に適しているかを提案することができます。また一般的には、新規ブランドは実績がない分、出店立地の獲得は難しいですが、アダストリアの場合は既存

デベロッパーに対しても担当制を敷いてコミュニケーションの質・量を高め、お取引先各社がどのようなテナントを求めているかを深く理解するように努めています。窓口である開発営業の担当者が、デベロッパーの課題や要望にしっかりと向き合って信頼を得ることで、より早く多くの物件情報をいただくことができ、出店の成功につながっています。良い物件は当然他社と取り合いになることもあり、スピードが重要な

ブランドの信頼があり、スムーズに出店を進められます。提案にあたっては、当社ブランドの店舗だけでなく、売り場全体との相乗効果も考えて、商業施設全体を盛り上げていけるよう心掛けています。

出店後もブランドとデベロッパーとのコミュニケーションは非常に重要で、お客さまの流れなどを一緒に見ながら、どのような売り場にしたいかをディスカッションします。例えば、ラコレは今成長ブランドとして積極的に出店していますが、現在のフォーマットにたどり着くまで、何度も什器や陳列の修正を行っています。その際も、デベロッパーからの様々な意見を開発営業が聞き取り、その内容をブランドをはじめとする社内にてフィードバックして修正に活かしました。また店舗開発のデザインチームも、こうした外部の声も取り入れながら、「このブランドが提供したい価値は何なのか」をブランド側と徹底的に議論し、デザイン変更を進めていきます。アダストリアの強みである修正力は、こうした真摯なコミュニケーションに支えられています。

約1,500店舗あっても、新店の出店の時には、毎回違う緊張感と感動があります。同じブランド、同じ商品であったとしても、間口や形態によって、全く違うお店に見えることもあります。これからも1店舗1店舗を大事に、アダストリアのブランドと出店している商業施設がともに成長することを目指していきます。

アダストリアの強み

私は、金融系システムエンジニアや大手アパレル、グローバルEC企業などを経験した後アダストリアに入社し、2024年3月に立ち上がったばかりのデータインテリジェンス部でリーダーを務めています。データインテリジェンス部は、BI（Business Intelligence）とデータ分析の2つの役割を担い、それぞれにチームがあります。BIチームは、データ基盤の整備、レポートや帳票の作成と運用を行っており、事業部門の担当者が必要なデータに自分でアクセスして分析・レポート作成をできる、セルフBIの環境整備やトレーニングも実施しています。アダストリアはマルチブランド戦略を採っていて多くのブランドがあるだけでなく、社内に生産や物流などの多岐にわたる機能を擁しており、ブランド規模やステージ、部門によって異なるデータ分析のニーズに、柔軟に対応するためにはセルフBIが最適です。セルフBIの活用により、今まで各ブランドで担当者が毎週30分かかっていたExcel作業が不要になり、作業時間の短縮とデータの質の向上が同時に実現した事例なども出てきています。

こうしたデータ分析環境の整備には、現場をよく知る人でなければわからないことが多く、実際に業務をしている事業部門との連携が重要です。私たちは、ブランド担当者がどんなデータを使ってどんなことをやりたいか、どんな傾向を掴んでどういったアクションを起こしたいかをじっくり聞いて、それをより精度の高いデータ分析につなげられるよう、一緒に考え試行

錯誤し、伴走することを心掛けています。また分析だけでなく、現場からフィードバックをもらって、実際にどのような成果が出たかにまで私たちが責任を持ち、アクションにつながらない分析は早めに見切りをつけて止める判断をします。これは、データ分析を内製化している大きな意義であり、部門を超えてコミュニケーションを取りやすい企業文化が、アダストリアの強みになっていると思います。

もう1つの分析チームは、AIや機械学習などを使った予測モデルの作成や、生成AIの業務利用の促進を行っています。既に実用化している分野としては、物流センターから各店舗への在庫補充の最適化です。各店舗の在庫は自動発注ですが、その際の基準となる推奨値を、AIによる需要予測を用いて最適化しています。マルチブランド展開に合わせ、ブランドごとにモデルも変えながら複数ブランドに導入していますが、欠品率の低下や在庫週数の短縮につながっており、成果を上げています。また、物流センターの人手不足問題の解決に向けて、需要予測に基づいて物流スタッフのシフト組みを最適化するシステムなどもトライアル中です。もう少し新しい活用方法として、OMO型店舗の実験としての位置づけもある「ドットエスティストア」における会員さまの来店予測にも取り組んでいます。ドットエスティストアは会員購買比率が高いため、来店可能性の高い会員さまのお気に入り登録商品を店頭準備しておき、機会ロスを減らすなどの施策を

運用しています。

そして、現在注力している取り組みの一つが、自社ECサイト「ドットエスティ」のパーソナライズ化です。会員の方の年代やライフステージが変化するとき、今までのお気に入りブランドだけでなく、より今のお客さまにフィットする他ブランドをお勧めするなど、個別リコメンドの実装が進んでいます。

アダストリアのデジタル戦略は「現場起点」であると同時に



デジタルソリューション 本部

現場起点のデジタル戦略で、 ビジネスの成長加速を サポート

チーフマネジャー 甲斐 裕樹



に、私のように外部で経験のある専門人材との協働が新しい取り組みを生んでいます。自社だけでなく他社との連携も増えていることで、データ活用の可能性は大きく広がっています。これからも、部門や会社を超えて新たな価値をつくり出し、デジタルでビジネスの成長加速をサポートします。

アダストリアの強み



ドットエスティ事業本部

スタッフの自由な発想を引き出し、「ドットエスティ」を楽しいコミュニティに

シニアマネジャー 川村 恵生



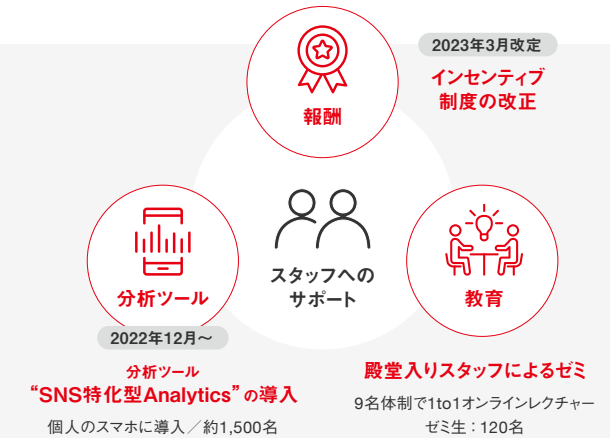
私は2012年にWEB広告代理店からアダストリアにデジタルプロモーションプランナーとして入社、ブランドのSNSやLINE、WEB広告の運用を担当していました。当時はまだアパレル業界のプロモーションは雑誌が主流で、有名人に商品を着用してもらい、それらを大きく掲載してもらうことがPRにおいて重要でした。そのなかでも、アダストリアは早い段階からデジタル分野に積極的で、様々な新しいチャレンジをさせていただきました。そして2014年、自社EC ドットエスティがオープンすることになり、私も機能やサービス、プロモーションの企画に携わることになりました。

ドットエスティの成長の大きな契機になったのは、2018年に立ち上げた「スタッフボード」です。私は立ち上げ初期からマーケティングリーダーとして、サイト運営や売上管理、スタッフの教育・評価制度の構築などに携ってきました。それまでも店舗ごとのスタッフスタイリングは掲載していましたが、Instagramが急速に浸透し、スタッフ個人による投稿を見てお買い物されるお客さまが増えていたので、スタッフ個人の発信力を活かしたスタイリングコンテンツをリリースすることにしました。当社ではチームワークを重視し、店舗の売上指標は個人ではなく店舗ごとに設定する方針のため、当初はスタッフ個人

を前面に出すプロモーション方法について社内で議論もありましたが、結果としてお客さまから好感触をいただけただけでなく、スタッフ個人のモチベーションアップにもつながりました。

スタート時は外部ツールを使って運用していましたが、今後の拡がり考えた機能の充足や開発のスピード感を重視し、今は自社で開発したツールを使用しています。成果の計測や評価指標も自社で設計し、今後は海外店舗への本格的な展開も視野に入れています。

スタッフボードは、お客さまがドットエスティを訪れる楽しみをつくり、ただ商品を買う以上の価値を提供できるよう、日々進化しています。当社では、これらのアイデアはスタッフの声によって生まれることが少なくありません。例えば、昨年から新たにスタッフの私物の服を販売するサービスを始めました。企画時は衣料品のリユースという意味合いが強かったのですが、始めてみると信頼できるスタッフの古着が買えることに対する喜びの声を多くいただき、機能面以上にスタッフが提供する情緒的な価値があることに気付かされました。またスタッフボードに参加するスタッフは、お客さまからの声を本社の運営チームに届けようと、主体的に意見を寄せてくれます。いつも心掛けているのは、ルールを細かく決めすぎず、各スタッフが自由に動けるように余白を持つことです。スタッフがお客さまに喜んでほしいと思う気持ちから生まれる新たな発想は、マーケティングにおける貴重なアイデアソースであり、スタッフボードと一緒に作る仲間






として、スタッフといつでも話ができるチームづくりを目指しています。

スタッフ個人がインフルエンサーになってきた時代の変化に対応し、スタッフボードを経由した売上や個人SNSを経由した集客が上位のスタッフから選出する「殿堂入り制度」も作りしました。選ばれた殿堂入りスタッフは、所属ブランドの枠を超えて、来店イベントや商品づくりなど数々のPRを実施しています。また、次世代を担うスタッフの育成や教育にも携わり、撮影やSNSの投稿方法といった技術面だけでなく、小さな悩みまで相談できるサポート体制も整えました。これらの施策の結果、次世代のインフルエンサー候補のスタッフが続々と育っています。ブランドや会社の垣根を超えて、グループ全体で取り組んでいる点が、アダストリアらしいと思います。

今後スタッフボードは、アダストリアグループだけでなく、ドットエスティに出店していただいている企業など、外部ともつながっていきます。スタッフがそれぞれの個性を活かしてお客さまとの関係を深め、楽しいコミュニティが自然発生的に広がっていく、そんな未来を目指して、みんなを支えていきたいです。

海外戦略①

海外では、各エリアの特性に合わせた戦略により、成長を目指します。

地域	戦略	75期の取り組み	
グレートチャイナ 	中国大陸	<p>規模が大きく競争が激しいマーケット特性に合わせ、まず大規模旗艦店に投資してブランドを確立し、周辺店舗とEC店舗を掛け合わせるチャンネルミックスによりエリア内で収益化を図ります。今後は市場の消費環境を見きわめつつ、展開エリアの拡大を目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 赤字縮小を優先、出店慎重 ▶ EC販売チャンネルの拡大
	香港	<p>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「ドットエステ」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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新規出店を継続 ▶ 自社ECのブランド数拡大
	台湾	<p>日本と同様マルチブランド戦略が適した市場で、未出店のブランドの中で市場調査の反応の良いブランドを選定し、出店を加速する計画です。成長に向けてシステムも刷新し、「スタッフボード」の活用にも取り組んでいます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新規出店を継続（24店舗） ▶ 台湾版スタッフボード導入
	米国	<p>買収したベルベット社の現地ブランドを軸に、卸売事業のみならず、直営事業も拡大させます。商品力が向上したことに加え、アダストリアのECノウハウを共有したことや、WEB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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 直営事業とECの拡大 ▶ ラコレ事業のテストマーケティング
	東南アジア	<p>まずはタイに出店し、次にフィリピンへの展開を準備しています。また、アパレルECが寡占化していないため、モール化を視野に入れてECの立ち上げを急いでいます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ タイに2号店を出店 ▶ フィリピン現地時法人設立、1号店出店



INTER
VIEW

台湾事業の成果を活かし、世界中にアダストリアのブランドを広げたい

海外事業本部 東アジア事業部長兼アダストリア台湾董事長 林品余

私は2004年にアダストリア台湾に入社し、システム担当、ローリーズファームのMD担当、営業統括、店舗開発を経験した後、7年前に台湾現法長に就任し、現在は東アジア事業部長として、台湾以外の中国大陸・香港のことも管掌しています。

台湾現法長として、事業を成長させ、台湾におけるアダス

トリアのプレゼンスを高めるため、色々なチャレンジをしてきました。台湾の市場は、日本ほど新ブランドがどんどん出てくるわけではないのですが、ここ数年は新規施設の開業が続き、商業施設のデベロッパーが新しいブランドを探しています。アダストリアは、コロナ禍にも出店や新規ブランドの投入を続けてきました。毎年2~3ブランドを新たに投入しており、堅調な既存ブランド

に加えて新規ブランドも出店できるマルチブランド体制が、台湾でもアダストリアの強みになっています。今年は、ラコレを新たに出店する予定です。ラコレは毎日の生活の中に取り入れやすく、品質が良いのにリーズナブルなプライスで、台湾のお客さまにも満足してもらえるかと期待しています。

また、自社EC「ドットエスティ台湾」の強化にも取り組んできました。現時点で、会員数は約80万人まで広がっています。「スタッフボード」も導入済みで、今のコンテンツは日本人スタッフの投稿なのですが、今後は台湾スタッフによる投稿を開始できるよう、人材の育成を進めています。ECが育ってきたことで、新規ブランド投入のテストマーケティングの精度も高まっています。他にも、ニコアンドの旗艦店における飲食事業、生活雑貨の導入も新たなチャレンジでした。法規制の違いや輸入制限などの課題もありましたが、日本からのサポートも受けながら、解決してきました。

今年からは、台湾で培ってきたノウハウや経験を他の拠点へ共有することに力を入れています。もちろん、中国大陸の各都市や香港では商慣行やお客さまの好み異なる部分もありますが、接客スキルの重要性などは共通であり、人材の育成が売上拡大に貢献する余地が大きいと考えています。リモートも活用しながら、台湾で効果の出た研修などを他エリアへシェアしていきます。その上で、地域ごとの特徴に合わせた個別の施策も行います。例えば、香港は台湾に比べて家賃が高く、ECの成長が重要になるため、台湾でのEC運営の



2023年度アダストリアグループ店長会議にて台湾現法がMVPを受賞

ノウハウを横展開しています。

台湾で様々な取り組みが成功した背景には、日本の本社との円滑なコミュニケーションがあります。ブランドが台湾のスタッフと一緒に台湾の市場に合った商品展開を検討してくれることで、ブランドの世界観を保ったまま商品をローカライズし、日本と同様の購買体験を台湾で提供することができます。ECやスタッフボードの導入においても、日本のDX部門やマーケティング部門が全面的にサポートしてくれています。

私自身がここまで色々な挑戦をしてきた原動力は、アダストリアという会社を大好きな気持ちです。台湾事業の躍進も、アダストリア台湾で長く働いてくれているスタッフたちを中心に、高いモチベーションを持って仕事に取り組んでくれているスタッフのおかげです。台湾では今、どの業種も非常に人手不足が課題になっており、新規採用が難しくなっています。私たちがワクワクしながら情熱を持って仕事をしていることを知ってもらい、これから入ってくる人にもアダストリアが魅力ある職場と感じてもらえるよう、台湾におけるアダストリアの認知度を上げる努力をしています。これからも、アダストリアの強みを活かし、世界中に私たちのブランドを広げていくことを楽しみにしています。

新規事業：BtoB事業

BtoB事業を強化していくことにより、企業同士の基盤を拡充させ、企業と企業がつながることで、ユーザーへの価値提供とユーザー層拡大を狙います。同時に、それぞれの企業が抱えるユーザーとユーザーをつなぎコミュニティ化することで価値を創出します。

CONCEPT

お客さまとの会話を大切にしながら、相互価値向上をともに目指し、アダストリアグループの目標である「グッドコミュニティ共創カンパニー」を体現します。



ライフスタイルクリエイション

- ユニフォームプロデュース
- 空間プロデュース
- プロダクトプロデュース
- ライセンス



アダストリアの生産機能、素材開発力と商品企画力を駆使しユニフォームの開発、制服メーカーと協業してより高品質なユニフォームをプロデュースしています。また、店舗開発力やライフスタイルブランドならではの商品力とブランドネームを活かし、住宅からオフィスの共有スペースの内装監修や空間設計、商品プロデュース、ライセンスからプロモーションまで、お客さまの幅広いニーズに合わせてご提案します。これまで磨いたファッションの視点や協業による知見に基づき、最先端の技術と感性でお応えします。



リテールプロデュース

- リテールにおけるすべての工程をサポート
- GMS/CVS業態向け衣料雑貨プロデュース



40以上のブランドを展開し、国内外1,500店舗を超える売り場というメディアの最前線で、お客さまとコミュニケーションをしてきたアダストリアの様々な知見と現場での修正力を活かし、提案に提案を重ね、顧客企業の売上にコミットいたします。新MDの提案、VMDの理論化とマニュアル化、リテールメディア、販促コミュニケーションなど、アダストリアだからこそできる幅広いノウハウやリソースで、顧客企業との相互価値向上をともに目指します。



自社EC「ドットエスティ」オープン化



自社ECドットエスティは、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を企業向けにオープン化し、洋服以外にも様々な企業のWEBプラットフォームとしてご利用いただいています。ドットエスティを中心にお客さまと参加企業のより濃いつながりづくりをサポートし、アダストリアグループが目指す「グッドコミュニティ」を参加企業との共創により実現してまいります。

新規事業：M&A戦略

M&Aにおける重点分野は、「ドットエスティ」強化と海外事業の加速化

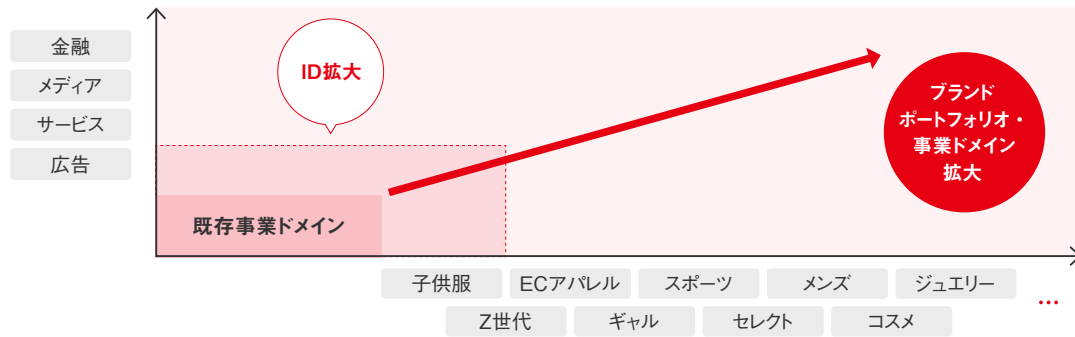
投資基準を明確にし、高いハードルを設け、効果的なM&Aで企業価値向上とミッションである「Play fashion!」の実現を目指します。

投資基準

- 01** 中期経営計画の各目標の達成に資する
- 02** 5～7年でのれん考慮前営業利益率が8%を超える
- 03** WACCを考慮したバリュエーションで現在価値がプラス

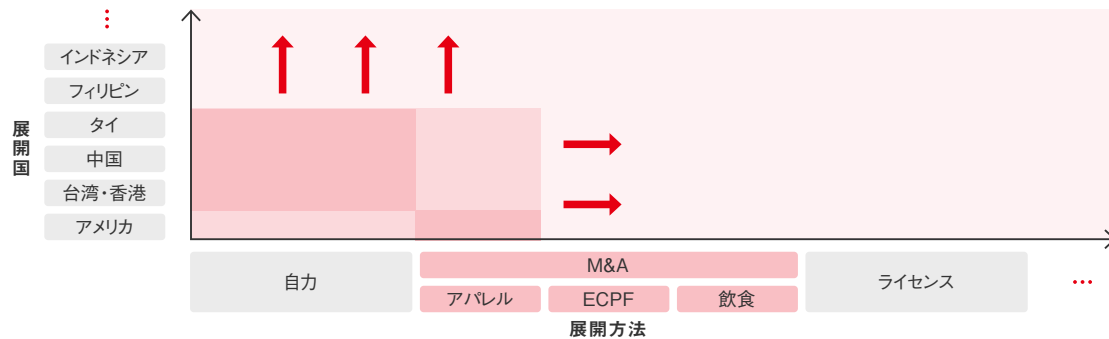
▶ 顧客層の拡大に資するようなブランドポートフォリオの拡充、事業ドメインの拡大をM&Aを通して実現していく

ドットエスティの強化



▶ 展開国の拡大および事業・ビジネスモデルの拡大をM&Aを通じて実現していく

海外事業の加速化



M&Aを通じたさらなる成長

「TODAY'S SPECIAL」「GEORGE'S」の両事業を持つ株式会社ウェルカムより、100%子会社である「株式会社トゥデイズスペシャル」全株式をアダストリアが譲受。

- 雑貨業態に強い2ブランドの獲得と、商品ラインナップの拡充により、ライフスタイル分野を拡大する
- 2ブランド独自の世界観を活かして、ドットエスティでの販売を開始予定。EC比率の上昇を図る

TODAY'S SPECIAL

“今日が特別になるような発見” “旬を贈る楽しみ” に出会える「食と暮らしの商店」です。



GEORGE'S

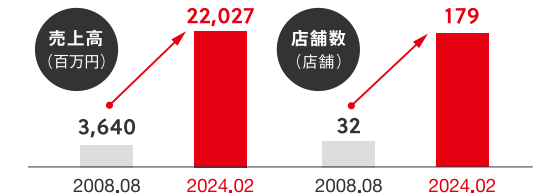
みんなが集う場所、ようこそが家へ。こころを豊かにしてくれる日用品から大切な人に贈りたいギフトまで幅広くそろうお店です。

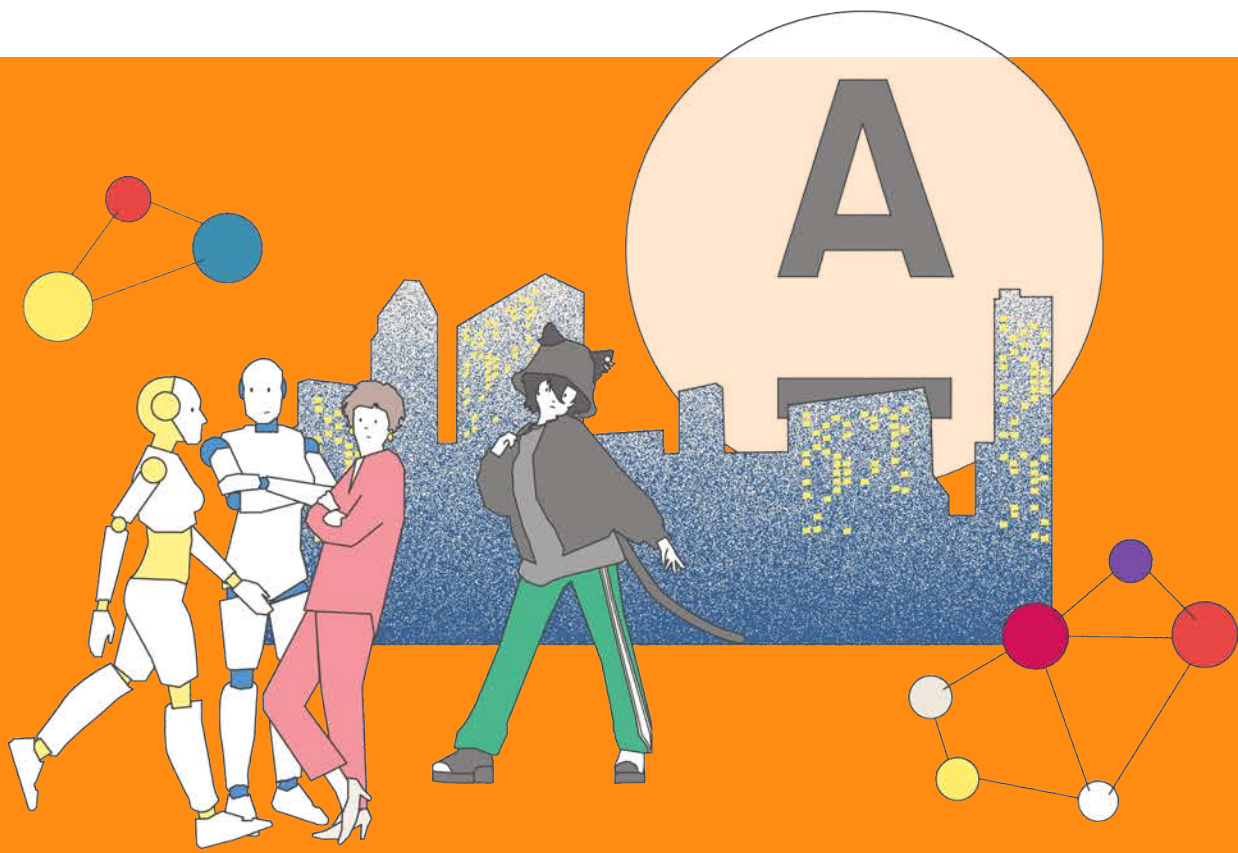


過去のM&A事例

2008年に雑貨と服のライフスタイルブランドであるスタジオクリップをM&Aで取得、ナチュラル系生活雑貨の 카테고リーを拡張。M&A後にアダストリアの店舗開発力、物流、生産背景、営業ノウハウなどを使って成長を加速させ、売上高36億円から、5年で100億円弱、その後の10年で220億円のブランドへ成長。

スタジオクリップ M&A後の成長





HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

アダストリアの人的資本経営

MESSAGE

取締役メッセージ



多様な人材が 「グッドコミュニティ」を 広げていく

専務取締役 福田 泰生

人的資本経営という言葉が広がる前から、アダストリアは「なくてはならぬ人となれ」という企業理念のもと、人の力を信じ、仕事を任せることで、人とともに成長してきた会社です。「Play fashion!」も「グッドコミュニティ」も、個々が、なくてはならない人としてやるべきことをやり切り、手を取り合うことで実現すると信じています。

GOOD COMMUNITY





ADASTRIA's GOALS in 2024

企業価値の引き上げをミッションとし、 アダストリアの価値を市場へ正しく伝えていきます



過去最高売上高・営業利益を達成 中期経営計画の目標達成を目指す

70年目という節目の年に、売上高2,755億円、営業利益180億円と過去最高の売上高、営業利益を計上できました。歴史的な円安、各種コスト高といった逆風が吹く中、全社員が有機的に動き、新たなトライを続けてきた結果であり大きな自信になりました。

中期経営計画でお約束した売上高とROEの達成は見えてきましたが、新規事業への先行投資や従業員の給与引き上げを行っており、営業利益高の達成に向けてはまだ道半ば。今後、上代の一層の引き上げや、自社開発素材とASEAN生産によるコスト抑制を図りながら中期経営計画の最終年度である26年2月期に向けて、より強い組織を目指してまいります。

株主と同じ船に乗ってマーケットとの対話を進め、 企業価値・株式価値向上を進める

取締役会での議論においては、企業価値の向上がメインテーマです。上場

企業のトップ等、多様な経歴を持つ方々を社外取締役に迎え、厳しいご意見もいただきながら、株価や資本コストを検討した上で意思決定する仕組みを作っています。当社の取締役会では、議案の審議だけでなく、中長期の取り組みについて互いの立場から活発に意見交換をするフリーディスカッションにも時間を割いており、自由なコミュニケーションを大切にするアダストリアらしい型ができてきました。役員報酬をTSRに連動させることや、中期経営計画期間中の下限配当の設定、連続増配など株主の皆さまの目線を踏まえ、各種施策を導入しました。現状、まだまだ市場からの評価に至っていない面はありますが、前期の当社のTSRはTOPIXを大きく上回るなど、一定の成果を得られたと感じています。

ただ率直に申し上げると、経営陣としては現状のPERはアダストリアの価値を適正に評価いただけていないと感じています。そのため近年は、会長や社長が自ら企業価値の引き上げをミッションとし、当社の価値を市場へ正しく伝えていくことを重要視しています。海外IRも含めた投資家との面談、経営陣が直接語る機会も倍増させました。その際にいただいたご意見は、経営に織り込むべく、取締役会において報告・議論をしています。



経営陣が市場と直接対話することが重要なものもちろんですが、経営陣とIRチームが密にコミュニケーションを取り、当社の市場との対話の実効性を担保することも重要だと考えています。また、様々な取り組みがメディアに取り上げられる機会も増えてきました。情報発信を通して当社のファンを増やし、PRとIRを連動させることで、株式価値向上にもつなげたいと考えています。



ROE目標の継続達成に加え、株式市場との対話でPERも向上し、結果としてPBRの改善を目指していきます。私自身、株主でもありますので、株主と同じ目線を持ち、セイムボートの一員として尽力してまいります。

女性活躍を一つの軸に 理念に基づき、人的資本経営を推進する

人的資本経営という言葉が広がる前から、当社は「あなたがいるからお店に来た、あなたから商品を買いたい」と思われるスタッフへ育ててほしいという思いを持ち、人を信じ、仕事を任せ、ともに「Play fashion!」を創造してきました。その背景には、創業者 福田哲三の言葉を基にした企業理念「なくてはならぬ人となれ」があります。

当社が目指す姿である「グッドコミュニティ」も、社員一人ひとりが、

「なくてはならぬ人」として、やるべきことをやり、自由に動くことで実現すると考えています。その時には、こういう未来を一緒につくりたい、こういうビジネスを始めたい、こんな会社と一緒にやりたいよねといった思いを持つことも大事です。

人的資本経営を自然と実践してきた当社の取り組みの中でも、自社ECのコンテンツである「スタッフボード」は、人への投資が業績に直結する施策です。現時点で、4,000名超のスタッフが社内インフルエンサーとして活動し、情報を発信してくれています。会社としても、スタッフボードのコミュニティとしての完成度を高めるための投資を続けています。また、育児中の社員やM&Aでグループ入りした社員など、様々なバックグラウンドのスタッフがアダストリアで働き続けたいと思ってくれるよう、インセンティブプランや次世代の教育に力を入れています。

また、多様な人材の活用を進める中で特に重視しているのは、女性の活躍の場をつくっていくことです。当社従業員の約75%は女性である以上、現在の女性管理職比率35%はまだ物足りない数字であり、活躍できるはずの女性を登用できていないという反省があります。進行期は女性部長の登用が進みましたが、彼女たちがモデルケースになり、女性上級管理職の登用も一層進むものと信じています。

経営そのものであるサステナビリティ 短期・長期目標に向けて具体的に動いていく

2024年3月には、サステナビリティ推進室を新たに設置して活動を全社的

に深めるとともに、覚悟を持ってサステナビリティ経営を進めるという意志を社内外に打ち出しました。サステナビリティに向けた取り組みはコストではなく、本業を続けていく上で必要なことであり、経営そのものです。多様な人材が手にとって「グッドコミュニティ」を広げていくことで、サステナビリティの取り組みも進展し続けていきます。

具体的には、環境・人・地域の三つの重点テーマを定め、それぞれKPIを設定しています。女性管理職比率など間もなく期限を迎えるテーマもあり、達成できたこと、残念ながら未達成だったこともオープンにして、次の目標設定・実行へと向かっていきます。

また、2050年カーボンニュートラルを目指し、DXによるCO₂排出量の見える化を進めるため、NTTデータさまと組んでシステムを導入しました。CO₂排出量をタイムリーかつ、部署やカテゴリー、単品別に把握することができ、削減の手立てを打ちやすくなりました。合わせてSBT^{*1}申請も検討を進めています。

すでに、CDP^{*2}においてはBスコア、MSCI^{*3}ではAAスコアを取得するなど、当社の活動は外部からも評価をいただいておりますが、当社の企業理念である「なくてはならぬ企業」として、より一層上を目指していきたいと思っております。ファッション産業は、華やかに見える裏側で様々な社会課題を内包しています。リーディングカンパニーの1社として、ファッション業界のサステナビリティを牽引していく覚悟です。

^{*1} パリ協定が求める水準と整合した企業の温室効果ガス排出削減目標

^{*2} 企業や自治体の環境情報開示のための世界的なシステムを有する国際的な非営利団体

^{*3} 米国のMSCI社によるESG（環境・社会・ガバナンス）投資に関する世界的な評価指標

人的資本に関する取り組み

人的資本経営の基本方針

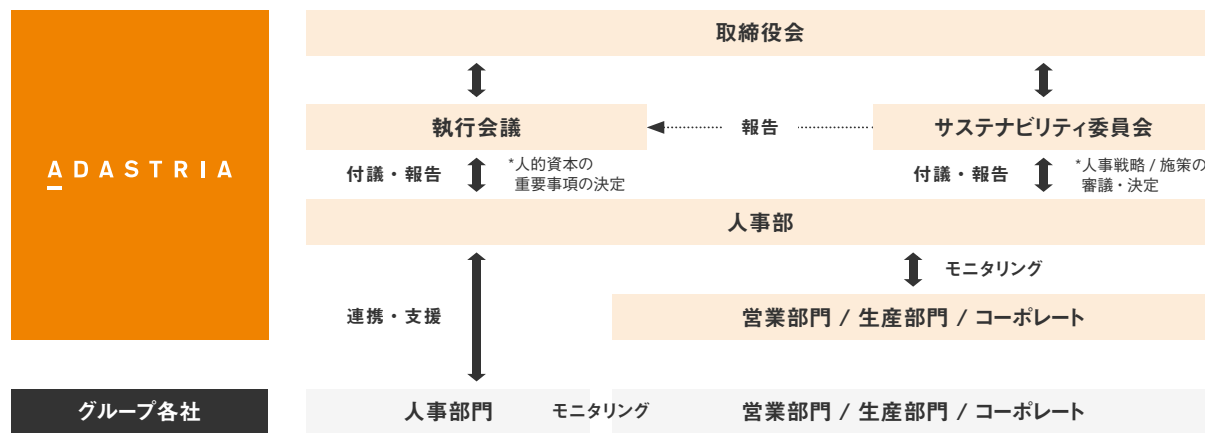
変化するマーケットの中で、当社が次のステージへと成長していくためには、経営・ビジネスモデルの変革だけでなく、それを実現する人材と組織が重要です。アダストリアの組織の強みはチームワークにあり、仲間が集まって、経験や知識、考えをシェアし、掛け合わせることで新しい価値を生み出してきました。企業規模が拡大する中であっても、緊密な部門連携により組織力の向上に努めています。

従業員それぞれが成長を実感できる環境を整備することで、働きがいとパフォーマンスの向上に努めています。一人ひとりが失敗を恐れず挑戦を続け、変化を楽しみながら「なくてはならぬ人」として成長することで、ミッションである「Play fashion!」の実現を目指しています。

ガバナンス

当社グループでは、経営戦略と人事戦略の連動を図るため、重要な人事戦略や施策は、取締役会、執行会議およびサステナビリティ委員会にて、経営課題として議論しています。当社人事部長がグループ全体の人的資本経営の推進部門として、各部門およびグループ各社と連携しつつ、モニタリングと達成状況の評価検証サイクルを通じて、人的資本の増幅を図っています。

人的資本経営の推進体制



人的資本に関する取り組み

戦略

当社グループでは、従業員一人ひとりが新たな価値を創出できるよう、多様性を重視し、失敗を恐れず挑戦できる環境づくりを行っています。また、社員の成長を支援するため、人材への投資を進め、企業理念である「なくてはならぬ人」の育成に努めています。

基本方針

アダストリアで働くすべての人が、
新しい価値「Play fashion!」を創出する

人事戦略

多様な個性の成長を支援し、
「なくてはならぬ人」として輝かせる

指標および目標

当社グループでは、多彩な人材の活躍を支える環境をつくり、事業成長を実現するため、様々な施策を講じています。その重点施策の指標および目標は以下の通りです。

[ア 人的資本に関する取組](#)

2024年2月期有価証券報告書の
20ページから26ページをご参照ください。

人的資本経営の軸

重点施策

事業戦略の実現



中期経営計画の実現に向けた人事戦略の実行

- ・ EC拡大とDXを推進するための、DX人材の採用拡大・強化
- ・ EC、デジタル接点の拡大に向けたチャレンジ「スタッフボード」

多彩な 人の活躍を支える 環境作り



大切にしている 価値観に根差した 取り組み



チャレンジ、ワクワク!



全ての人を輝かせる



ファミリー感、風通しの良さ

- ・ 女性の活躍支援を通じた組織の多様化（女性登用計画、意識改革）
- ・ 育児休業の取得促進（促進、現場サポート）
- ・ 健康経営の推進（ウェルビーイング）

- ・ マネジメントメッセージの発信や社員との双方向の対話機会
現場目線・経営目線で意見交換する「タウンミーティング」の開催

*各種施策を通じた総評としての満足度の向上

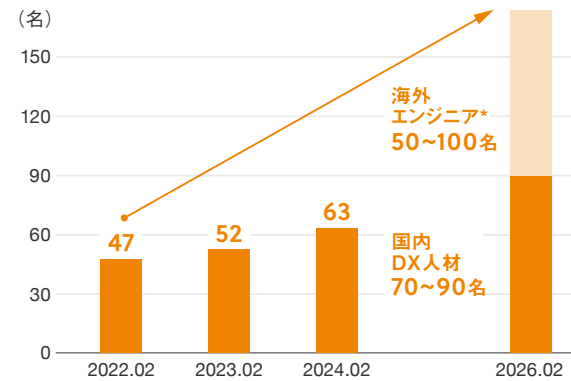
人的資本に関する取り組み

事業戦略の実現 中期経営計画の実現に向けた人事戦略の実行

EC拡大とDXを推進するための、DX人材の採用拡大・強化

当社グループの成長を支えるDX推進を加速すべく、DX部門を取締役の直下に専門部署として設置し、デジタル技術やデータ活用に精通した優秀な人材の採用・育成・定着に取り組んでいます。また、国内および海外のビジネスパートナーとの提携、スタートアップ企業との連携強化、副業人材の活用などにも積極的に取り組み、競争優位性のあるDX推進体制の構築を進めています。2026年2月期において国内DX人材は70~90名体制、海外エンジニア* 50~100名の確保を目標としています。

「DX人材」データ



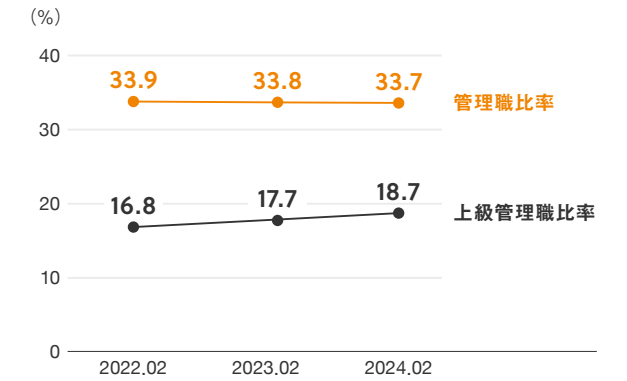
*「海外エンジニア」は、パートナー企業におけるエンジニアを含みます。

多彩な人の活躍を支える環境作り

女性の活躍支援を通じた組織の多様化

当社は店舗社員の83%、本部社員の57%を女性が占めており、女性の活躍が事業活動の成果に直結します。また、商品のうち約80%が女性向けであり、女性の感性を活かし、多様化するニーズを捉えた商品、サービスや新たな価値を提供しています。2026年2月期までに女性の管理職比率45%以上、上級管理職比率30%以上を目標に掲げ、多くの施策を実行しています。これらは女性幹部候補の育成と議論の活性化、また、経営層の意識改革に奏功しており、企業の成長に貢献しています。

「女性活躍」データ



*実績値は、株式会社ゼットンを除く国内グループ会社全体の値です。

多彩な人の活躍を支える環境作り チャレンジ、ワクワク!

EC、デジタル接点の拡大に向けたチャレンジ「スタッフボード」

当社は2018年に自社ECサイトの「ドットエスティ」上で、スタッフがコーディネート提案するスタッフボードの運営を開始しました。スタッフボードのスタッフをフォローされているお客さまの年間購入金額は、フォローされていないお客さまの年間購入金額の約2.5倍で推移しています。スタッフ一人ひとりが「人的資本」であり、インセンティブ制度、SNSに特化した分析ツールの導入、教育制度の拡充など、スタッフがお客さまとの接点拡大にチャレンジできる環境整備を行っています。

「スタッフボード」データ

	2019.02	2022.02	2023.02	2024.02
スタッフボード参加人数	449人	3,920人	3,990人	4,098人
フォロー-10万人以上	0人	0人	5人	11人
フォロー-5万人以上	0人	4人	8人	13人
フォロー-1万人以上	11人	56人	63人	74人
総フォロワー数	48万人	340万人	573万人	1,035万人

*フォロワー数：スタッフボード、Instagram、TikTok、YouTubeほかSNSフォロワー数の延べ総計。

多彩な人の活躍を支える環境作り ファミリー感、風通しの良さ

マネジメントメッセージの発信や社員との双方向の対話機会

当社はマネジメントと従業員、双方向の対話を大切にしています。経営層が各地域に出向き、企業理念・ミッションや事業計画などを共有する「タウンミーティング」では、社員と直接対話し、困りごとや改善を求める声に積極的に耳を傾け、速やかに改善を進める機会としています。そのほか多様な取り組みで、当社の良き文化であるファミリー感・風通しの良さを一層高め、従業員のモチベーション向上、組織活性化などにより、従業員満足度調査で、総合満足度4.0以上（5点満点）の維持を目指しています。

「従業員満足度」データ

	2023.02	2024.02
総合満足度	4.01	4.02
理念・経営方針に共感	4.24	4.28
帰属意識、働き続けたい	4.04	4.07

*実績値は、株式会社ゼットンを除く国内グループ会社全体の値です。
*本調査は、2023年2月期より設問項目を刷新した上で、非正規労働者（月80時間以上の勤務者）を含む従業員を対象に実施しています。

人的資本に関する取り組み 殿堂入りスタッフインタビュー



INTER
VIEW

大好きなブランドや 商品の魅力を、 楽しみながら お客さまに伝えたい

ジーナシス ららぽーとTOKYO-BAY店 MIKU

私は、ジーナシスのららぽーとTOKYO-BAY店でスタッフをしながら、アダストリアの社内インフルエンサーとしても活動しています。自社ECコンテンツの「スタッフボード」や各SNSで合わせて約7万人のフォロワーがいて、アダストリアのインフルエンサー育成・評価制度の「殿堂入りスタッフ」でもあります。

スタッフボードを始めたきっかけは、店舗でアルバイトとして

勤務していた6年ほど前、当時の上司に「自分の強みを見つけるためにスタッフボードに投稿をしてみてもいい」と提案いただいたことです。元々洋服が大好きだったので、スタッフボードのためのコーディネートを組むのは最初から楽しくて、気負わずに続けることができました。当初、フォロワー数は300人ぐらいで、商品を紹介することと、自分を知らってもらうための投稿をしていました。ある時、たまたまスタッフボード内の特集で

ランキング上位に入ることができ、そこからフォロワー数が増え始め、コメントやDMをいただけるようになりました。最初は商品や在庫についての質問だったのですが、今は私のライフスタイル的なことに興味を持ってくれる方もいて、フォロワーの皆さんとのコミュニケーションを通じて、投稿の幅が少しずつ広がって、つながりも濃くなっていると思います。以前、私の働いている店舗にわざわざ県外から2～3時間かけて何度も来店してくださったフォロワーの方がいました。その方が今は同じジーナシスの店舗スタッフとして働いてくれるようになったのが、私にとってかけがえのない経験でした。店舗でもとても活躍しているようで、嬉しく思っています。

スタッフボードや各SNSでの活動にあたっては、本社のドットエスティ事業本部やブランドからも手厚くサポートしてもらっています。プレゼント企画への参加やスタジオでの先行予約アイテムの撮影など、色々な企画でフォロワー数を増やすきっかけを作ってくれるだけでなく、とても楽しい経験ができています。商品の企画や、国内外の新店オープンイベントに出張させてもらうこともあり、モチベーションアップにつながっています。

今はスタッフボードの教育担当としての役割も担っていて、スタッフ一人ひとりに合わせたやり方を伝えていけるよう心掛けています。フォロワー数を増やすには、まず継続が一番

大切です。スタッフボードにはランキングはありますが、アダストリアには個人の売上目標などはなく、SNSの投稿数なども強制される数値目標はありません。自由に任されている分、自分で頑張らないといけない環境なので、私が担当するスタッフには一緒に写真を撮影したり、インスタライブを実施したり、投稿を継続できるようサポートしています。SNSに投稿して、それを見たお客さまが来店してくれて、店頭でお会いできるとやりがいを体感できるので、そのサイクルが回り始めるように伴走しています。また、自分自身のキャラクターをはっきりさせることも大切だと思っています。例えば、私はモノトーン・カジュアル・シンプルが好きなので、そのテイストを崩さずに投稿し続けていたことで、同じテイストが好きなのがフォローしてくれて、密度の濃い関係を作ることができました。私の経験をシェアして他のスタッフの強みを伸ばし、結果として数字につながった時は、自分の成果以上にとても嬉しかったです。

インフルエンサーにはフリーランスなどの道もありますが、私はジーナシスというブランドが好きで、その商品の魅力を伝えたいという気持ちが軸にあります。また、お客さまと店頭・SNSの両方でつながりを作れたり、色々な新しい活動に挑戦できたりするのが、アダストリアのインフルエンサーの良いところだと思います。これからもファンになってくれるお客さまを大切に、楽しみながらブランドやアダストリアの魅力を伝えていきたいと思っています。



ESG

アダストリアのESG

ESG SESSION

課題解決の鍵は、 ステークホルダーと築く「共創」の力 ファッションビジネスを通じた サステナビリティとともに描く未来

近年、企業経営において重要性が高まっているサステナビリティ。当社と同様に事業活動を通じたサステナビリティでの課題解決に高い志を持つ、株式会社ZOZO執行役員のクリスティン・エドマンさまをお迎えし、ファッションビジネスだからこそできるサステナビリティ課題への道筋、社会や環境問題への企業アプローチを支える想い、今後の展望までをお話しました。

株式会社 ZOZO 執行役員
ブランド営業本部・EC 推進本部
クリスティン・エドマン



株式会社アダストリア 管理本部
サステナビリティ推進室長
深川 智子

サステナビリティポリシーを事業活動の源泉に — 社会や環境へポジティブインパクトを創出 —

— 経営戦略における、サステナビリティの位置づけについて教えてください。

クリスティン ZOZOは、2021年4月にサステナビリティステートメント「ファッションでつなぐ、サステナブルな未来へ。」を発表しました。ただ、ステートメントを定める以前から、地域貢献等のサステナブルな活動は我々のDNAの中に深く刻まれており、4つの重点取り組みを策定することで、改めて可視化したというイメージです。ZOZOは本社を置く千葉市を中心に、拠点ごとに様々なアクションを起こしています。

深川 ZOZOさまと当社は、サステナビリティポリシーを含め、育まれてきた風土や企業カルチャーが似ていると感じます。当社も創業の地である水戸はもちろん、出店地域やステークホルダーと良好な関係を築きながら店舗展開を進め、ともに成長を遂げてきた歴史があります。私は新卒で入社し約20年経ちますが、「サステナビリティ」という言葉が社会で当たり前に使われるようになる以前から、私たちのビジネスを展開する上で、サステナビリティが重要な位置づけにあることが従業員の共通認識として刻み込まれていたと感じます。

2020年には、立ち戻るべき考えや想いを従業員とともに言語化した「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定めました。当社にとっても、事業を通じて社会や環境へポジティブインパクトを創出することは、中長期的に重要な経営課題であると位置づけています。これらの取り組みにさらなるドライブをかけるため、2023年のサステナビリティ委員会設立に続き、2024年3月より専任組織である「サステナビリティ推進室」を立ち上げ、社会課題に向き合う企業姿勢を示しながら推進しています。



クリスティン 経営層がサステナビリティアクションを重要な経営課題のひとつであることを改めて理解しつつ、サステナビリティに真摯に取り組む企業姿勢を明確に打ち出し、コミットすることが重要ですね。



積極的な情報開示で方向性を定め、一人ひとりの行動に結びつける

一 両社のガバナンス強化、また、情報開示についてどのようにお考えですか？

クリスティン ZOZOは経営における健全性や透明性を常に意識しており、昨年6月よりさらなるガバナンス体制強化を目的に、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行しました。

現在、取締役11名のうち6名が社外取締役、また5名が女性と、多様なバックグラウンドがある人材で取締役会が構成され、以前より具体性を増した議論ができるようになりました。

深川 当社も、2024年5月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。意思決定の迅速化を実現するとともに、取締役会の監督機能の強化等によりさらなるコーポレートガバナンス向上を図っていきます。

また、サステナビリティにおけるガバナンス強化として、サステナビリティ担当役員をはじめとする各部門責任者が集まるサステナビリティ委員会を月に

2回開催することで、課題解決に向けてタイムリー、且つ建設的な議論を展開することができています。

クリスティン 月2回の実施は大変だと思いますが、各部門の意識が高まりますね！ZOZOは隔月でSDGs推進委員会を実施しており、私が副委員長を務めています。執行役員全員で、ZOZOのサステナビリティの課題や解決策についてディスカッションを行っています。また、情報開示については2022年にコーポレートサイト上に統合報告ポータルを開設し、財務情報やサステナビリティなどの非財務情報の他、ステークホルダーインタビューなどを積極的に開示しています。情報開示が進み、社外から評価をいただく機会が生まれたことで、「グローバル基準での取り組みレベルを目指そう」という社内の意識が高まりました。

深川 私たちも様々な媒体やビジネスシーンにおいて、積極的なESG情報の開示拡充を図っています。その



結果として、金融機関や投資家の方たちからコミュニケーションのオファーをいただくことが増加しています。社外からの客観的な評価がフィードバックされることで、どのような要求事項があるのかがクリアになり、活動レベルの底上げとともに、サステナブル経営のシフトアップにもつながります。

クリスティン 日本には、共通化された「サステナブルなアパレル製品」の定義が存在しません。環境や社会に少しでも配慮された商品を選択したいと考えるお客さまは少しずつ増えています。サステナブルな商品が選択肢のひとつになるために、製品情報を開示することが重要です。アダストリアさまが、独自にサステナブルを定義付け、公表されたことで業界全体のモチベーションが

上がったのではないかと思います。

深川 アダストリアでは、サステナブルな素材や加工、社会に配慮された背景をもつ商品の下げ札に、独自のサステナブルマークを付与しています。お客さまに見えにくい企業努力を情報として積極的に開示することで、サステナブルな購買行動の後押しのみならず、ファッションを楽しみながら、そうした取り組みを行う企業を応援することにもつながるのではないのでしょうか。

ファッションのサステナビリティで企業とお客さまとの循環の輪を育む

一 お客さまの行動をサステナブルに変えるために取り組まれていること、取り組んでいることを教えてください。

深川 社会や環境に配慮したもののづくりへの転換を促進し、自社生産機能やマルチブランドの事業特性を最大限に活かし、当社らしいサステナビリティの推進と、お客さまが求めるデザイン性や価格といった付加価値とのバランスを取りながら商品を生み出していくことが重要だと考えます。サプライヤーさまやお取引先と連携し、日本のファッション産業が持続可能な成長を遂げられるよう、産業全体のサステナビリティに関する取り組みの底上げに貢献していきたいです。

クリスティン ZOZOは、2022年9月に生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」というサービスを始めました。過剰生産・大量廃棄の課題解決を目指すため、商品1点



から生産できる仕組みを導入し、現在、31ブランド*と受注生産に取り組んでいます。お客さまやブランドさまから良い反響をいただいています。受注生産のため、目当ての商品の完売による買い逃しがなくなるだけでなく、「気付いたら、サステナブルなお買い物ができる！」という体験を同時に提供することもこの仕組みの魅力です。

*2024年7月時点

深川 「気付いたら」という点に深く共感します。当社では、素材開発部が独自素材を開発する際に必ずサステナブルな要素を取り入れています。そしてマルチブランド展開を活かし、ブランド規模の大小関係なく横串で商品に採用できるようにする。そうすることで、価格に転嫁することなく商品をお届けすることができます。まずは、「この服を身に付けたい!」とワクワクしながら商品を手にしていただき、そのアイテムが、サステナブルな背景をもっていれば二重にうれしい。そんなストーリーが描けたらと思っています。



最終的には、アダストリアのどの商品を買っても、いつの間にかサステナブルな行動に加わっている、という状態が理想ですね。

クリスティン 業界全体でサーキュラーファッションを実現していくためには、若者に人気のブランドを多数展開するアダストリアさまの力が重要です。サステナブルな素材・加工を取り入れたり、商品のライフサイクルを意識した商品設計を行っていただくなど、ともに循環の輪を創り出せたらいいですね。

現在、ZOZOの提供サービスの軸は、ECプラットフォームでのショッピングです。お客さまの行動を自然な形でサステナブルなものに変えるには……と考えると、リユース・リサイクルの促進が重要だと感じています。ブランド古着のファッションゾーン「ZOZUSED」では、お客さまから下取りしたアイテムを二次流通させています。古着の買取・販売を通じてお客さまの選択肢を広げ、服一着の製品寿命を伸ばすことでサーキュラーファッションをより押し進めていきたいです。

深川 お客さまも新しいファッションを楽しみたいときもある。洋服を手放す際の選択肢が広がる、サーキュラーファッションに自然とお客さまを巻き込んでいけるような、素晴らしい取り組みだと思います。

クリスティン お客さまの行動を変えるという観点では、サステナビリティへの意識を高めたいと考え、2022年11月、ZOZOTOWN内にサステナビリティ情報発信コンテンツ「elove by ZOZO (エラブ バイ ゾゾ)」を立ち上げました。サステナブルファッションに関する情報だけでなく、カルチャーやマインドフルネスなど様々なコンテンツを発信しています。



また、他社との協業やテックの活用も行動変容の後押しになります。ZOZOは、ヤマト運輸さまとともにCO₂削減に向けた物流の変革に着手して

います。テックの活用では、足の3D計測用マット「ZOZOMAT」という自分の足のサイズがミリ単位で計測できるツールを2020年から導入したことで、返品配送時に発生するCO₂削減にも寄与しています。

深川 アダストリアもDXに注力しています。需要予測AI活用による精度向上や、商品が購入されなかった理由を店舗スタッフが音声入力し、それをAIがスクリーニングして商品開発やマーケティングに活用する「スタッフボイス」の導入などDXの活用を進め、サステナビリティをさらに後押ししていきたいですね。

ダイバーシティの推進で個性が輝き、能力を最大限に発揮できる組織に ファッションの力で、多様性のある社会を目指す

一 人的資本に関する課題対応と、人財戦略についての考えをお聞かせください。

深川 持続的な事業成長や新たなイノベーション創出、共創による社会課題解決には、人財の力が欠かせません。従業員が働きやすい安心・安全な職場環境を整備し、個々が最大限に力を発揮できるよう仕組みや制度を整えるだけでなく、一人ひとりがチャレンジを続け、変化することを恐れない柔軟な組織づくりが重要です。重点課題の一つに掲げる女性の活躍支援や、男性の育休取得促進を通じた両立支援、LGBTQ+の理解促進など、多彩なステークホルダーにあわせた様々な取り組みを行っています。ZOZOさまの取り組みについても、是非知りたいです。

クリスティン ZOZOでは、「2030年までに取締役と上級管理職（部長



Christine EDMAN

以上)の女性比率を30%以上にする」というKPIを定めています。達成するためには様々な面で変革が必要ですが、一番変えていきたいのは、女性本人のマインドセットです。現在は自分でキャリアパスを描く上で助けになるネットワークづくりに力を入れています。女性自身が自分のポテンシャルを発揮して働いていると感じられている状態こそが、「女性活躍」ですからね。

深川 私もそう思います。性別や役職に関係なく、自身の能力を活かして活躍できる状態をつくり出すことが、結果的に女性管理職比率向上につながると思います。ライフとキャリア、どちらも大事な人生の要素ですから、自分が

どうありたいのかを描き、上司や会社がその実現を後押ししていける組織風土の醸成や仕組みを構築していきたいと考えています。

クリスティン ZOZOは、セクシュアルマイノリティへの理解・啓発も行っています。社内規程における配偶者の定義に同性パートナーを含め、パートナーの性別にかかわらず社内制度の適用を受けられます。また、LGBTQ+に対する正しい認識と理解を促進するためeラーニングの実施や、お取引先と啓発企画を共催しています。

深川 アダストリアも2022年から、DE&I推進の一環としてALLY(アライ)の象徴であるレインボーフラッグを国内約1,200店舗で一斉に掲げる「アダストリアプライドマンス」を毎年6月に開催しています。



従業員に[LGBTQ+に関するオリジナル接客研修動画](#)を視聴してもらい、当たり前とは何かを改めて考え、新たな視点や気づきを得てもらおうきっかけとしています。多くの方に観ていただきたいと考え、研修動画は当社の公式YouTubeで一般公開しています。

クリスティン 女性活躍を含むDE&Iの推進は、人材採用からデザインの在り方に至るまで、広くサステナビリティに影響する重要なトピックであることを意識し続けることが大切ですね。

— 最後に、ファッション業界の未来に向けてメッセージをお願いします。

クリスティン 一言で申し上げるなら、「Together Forever」ですね。プラットフォームであるZOZOとしては、ステークホルダーを巻き込むパートナーシップ

が鍵です。アダストリアさまをはじめとする多くのパートナーと協業し、サーキュラーファッションを実現したいと思います。

深川 「Together Forever」、良いですね!多くのサステナビリティ課題は個社では解決することができません。グッドコミュニティ共創カンパニーとして、ときには業界を超え様々な企業や人、地域コミュニティとつながりながら、持続可能なファッションビジネスへの転換を目指します。ファッションが未来でも毎日の生活や人生を豊かに彩るものであり続けるために、ステークホルダーの皆さまとともにサステナブルファッションのかたちを創りあげていきたいと思っています。



Tomoko FUKAGAWA

サステナビリティポリシー

ファッションのワクワクを、未来まで。

ファッションには、一人ひとりの毎日を前向きにしてくれるパワーがある。

この先もずっと、ファッションでワクワクできるように。

環境、人、地域のために、私たちらしく楽しみながらできることからはじめよう。

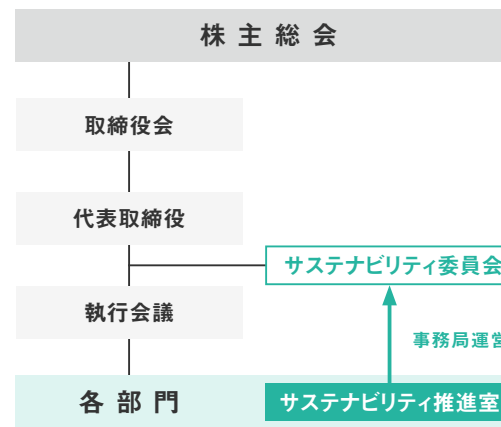
楽しむことが、続けられるいちばんの力だから。



サステナビリティ推進体制の拡充

アダストリアグループでは、サステナビリティポリシーに「ファッションのワクワクを、未来まで。」を掲げています。このポリシーのもと、サステナビリティへの取り組みを重要な経営課題と位置付け、サステナビリティを重視した経営を行います。私たちは事業活動を通じ、地球規模の課題解決に挑み、持続可能な社会と経済成長の実現に寄与していきます。その一環として、2023年3月に取締役会での非財務領域での戦略推進をより一層強化することを目的に、サステナビリティ委員会を設置しました。当委員会では中期経営計画および事業方針の基軸に関するマテリアリティの特定、適切な情報開示を中心に進め、取締役会または執行会議へ報告・提言を行う機能を有しており、ステークホルダーからの信頼と期待に誠実に対応していきます。また、これらの取り組みにさらなるドライブをかけるため、2024年3月より専任組織である「サステナビリティ推進室」を立ち上げました。サステナビリティ推進室では、気候変動をはじめとする当社グループのサステナビリティ方針や中長期の目標策定、特定したマテリアリティの解決に向けた戦略立案・実行および進捗管理を担います。今後もグループにおける推進体制をさらに強化し、持続的に企業価値を高めて社会課題に向き合う企業姿勢を示していきます。

サステナビリティのガバナンス体制



外部ステークホルダーとの連携

業界全体でサステナブルなファッション産業への移行を推進していくことを目的に、日本国内の繊維企業、小売、リサイクラーとともに創設された [J 日本サステナブルファッションアライアンス \(JSFA\)](#) に加盟しています。JSFAはファッション産業が自然環境および社会に与える影響を把握し、ファッション・繊維業界の共通課題について共同で解決策を協議する組織体です。サステナブルファッションに関する知見の共有、課題解決に向けた協働、国内外の重要な動向の把握、業界内の共通課題を改善するための政策提言などを主として活動しています。JSFAでは「適量生産・適量購入・循環利用によるファッションロスゼロ」と「2050年カーボンニュートラル」を目標に掲げています。

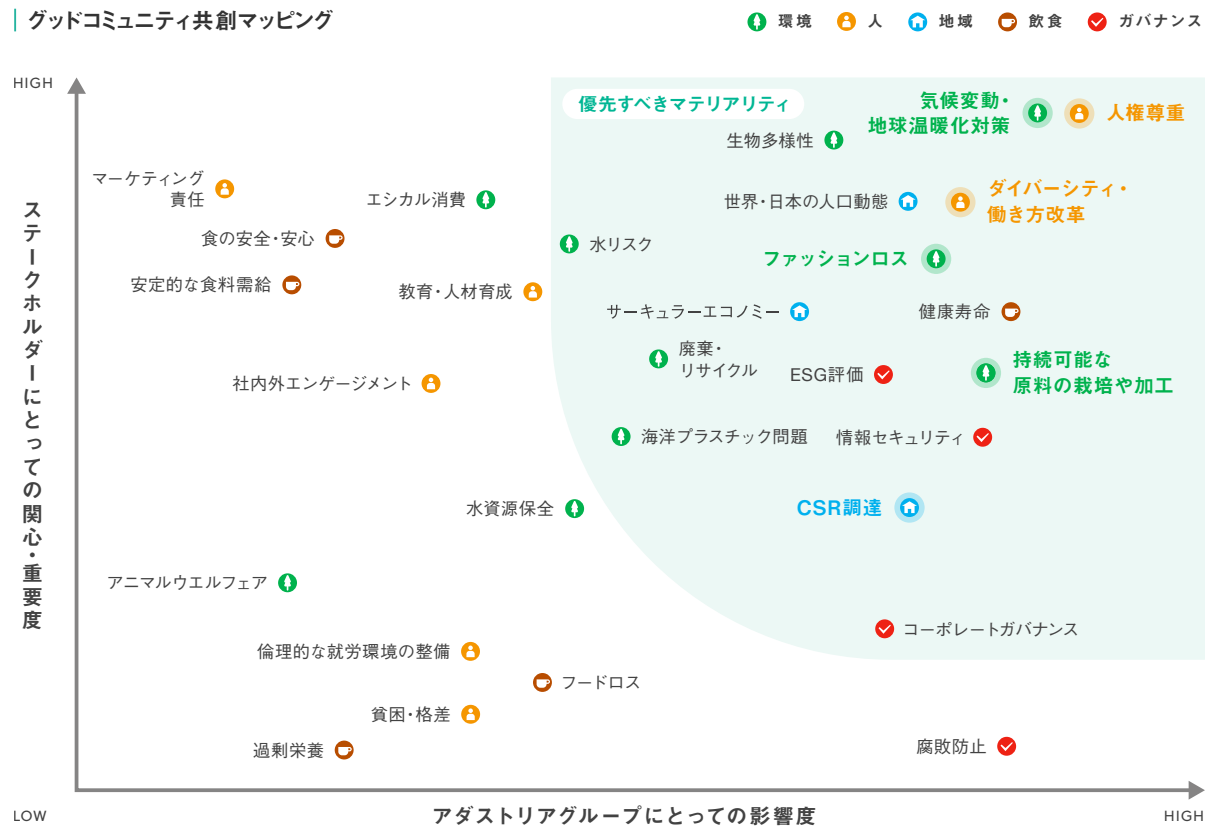


私たちが取り組むべきマテリアリティ

マテリアリティ

アダストリアグループは将来にわたり社会課題の解決に貢献するとともに、持続的に存続・発展するため、当社を取り巻くマテリアリティを特定しています。温室効果ガスの削減、人権の尊重などは喫緊での最重要課題であることは論を待ちませんが、自然資本やアニマルウェルフェア、安定的な食料需給など将来的にリスクが高まると予見される課題についてもマネジメントレベルで認識し、経営の議題に組み込みながら対応方針を定め、ステークホルダーの皆さまと協働していきます。

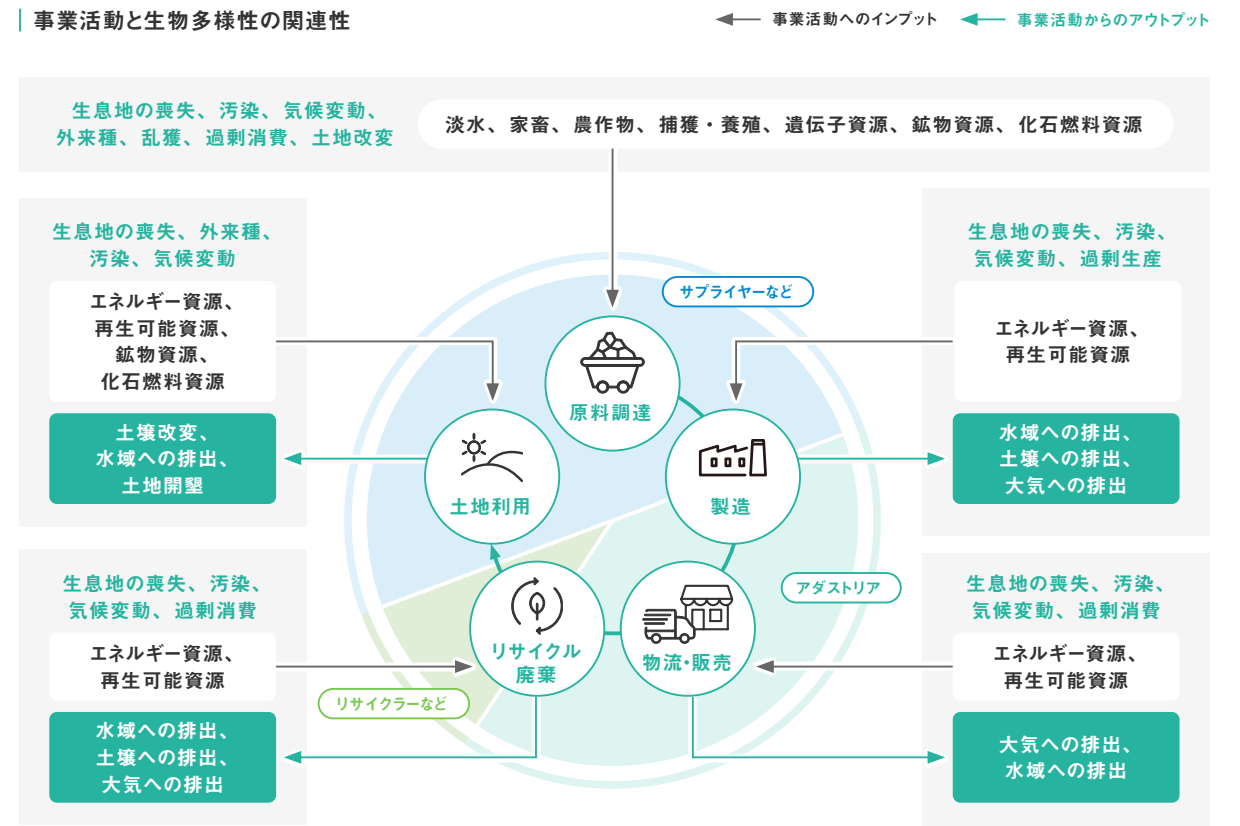
グッドコミュニティ共創マッピング



生物多様性&自然資本

私たちの主要事業であるアパレル小売ビジネスは自然資本に多くを依拠していることから、事業活動全般において、環境のみならず生物多様性にも配慮したビジネスを推進することを心掛けています。地球環境や生物多様性に配慮しなければ、企業活動そのものが成り立たず、私たちの商品・サービスがお客様に受け入れられなくなると考えています。これまで培ってきた当社の知見や新たなソリューション技術等も駆使しながら、原料調達から廃棄・リサイクルまでの事業活動の各プロセスにおいて、自然の恩恵に依存している事柄、自然に影響を与えている事柄を整理していきます。

事業活動と生物多様性の関連性



重点テーマと取り組み目標

マテリアリティ（重点課題）の策定を通じ、アダストリアグループでは、「環境を守る・人を輝かせる・地域と成長する」の3つの領域において事業活動を通じた社会課題の解決に貢献しています。環境の領域では、生産性や効率性を高める仕組みづくりで、CO₂削減やファッションロスの低減を促進します。人の領域では、人生の楽しさや幸せにファッションというアクセントが加わることで、誰もが個性を尊重し認め合い、心身ともに健やかなライフバリューを創ります。地域の領域では、私たちのサプライチェーンに関わるすべての皆さまとともに地域が活気に満ち溢れ、原材料栽培に携わるパートナーや自然資本を支援していきます。これらの課題は地球という大きな器の中で相互に影響し合う事柄であり、私たちは今までも、これからも、総合的な戦略や施策を通じて「ファッションのワクワクを、未来まで。」つないでいきます。

重点テーマと取り組みの進捗度

重点テーマ	活動ビジョン	グループ方針／目標	2023年度の進捗			
環境を守る 事業による環境負荷を低減させ、ファッションの世界をサステナブルにします。	未来につながるものづくり	サステナブルな原料や加工への切り替え 2030年までに全商品のうち半分以上をサステナブルな原料・加工へと切り替える	 独自のサステナブルマーク付与数 前年比	129.5%	 自社生産部で独自のサステナブル素材開発を促進 (2024年2月末時点)	7種類
	環境への配慮と営業活動の両立	CO ₂ 排出量の削減と吸収 2050年カーボンニュートラルの実現	 国内および海外連結ベースで温室効果ガス排出量の算定完了		 4ランクUP	D→B
	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	 衣料品在庫の焼却処分	0	 店舗常設回収を約190店舗に拡大 年間回収量 (2024年8月時点)	35t
人を輝かせる 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れます。	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	 ALLYを表明するレインボーフラッグを国内約1,200店舗で掲出		 PRIDE指標 ゴールド受賞	5年連続
	心身ともに健康で、個性や能力を發揮できる組織	多様性と働きがいのある環境づくり 2025年までに女性の上級管理職30%、女性管理職比率を45%以上に引き上げる	 女性上級管理職比率	18.7%	 女性管理職比率	33.7%
	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	健康経営優良法人 (大規模法人部門) に認定	 健康経営優良法人 (大規模法人部門) に認定	2年連続	 健康相談窓口設置 常勤産業医と常勤保健師の設置	
地域と成長する 地域社会と共生し、ともに新しい価値を創ります。	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	 海外展開	5つの国と地域	 海外出店	122店舗
	生産地域の持続可能な発展	公正で倫理的な調達 サプライヤーとのパートナーシップを拡充し、生産背景の可視化を進める	 パートナーシップ認定	49工場 <small>(自社生産背景仕入数の約7割)</small>	 工場モニタリング	32件/年

未来につながるものづくり

「未来につながるものづくり」は、私たちが商品をつくりだす時になくてはならないコンセプトの一つです。環境や社会への配慮に重点を置いた素材の導入は勿論のこと、お客さまへ高品質でリーズナブルな商品をお届けすることが、私たちのものづくりの根幹を形成しています。近年では、DXなどの最新テクノロジーにより、中長期的に持続可能な事業成長と社会課題に対応すべくデジタルソリューションを駆使したビジネスを推進していきます。

素材開発のキーファクターはサステナビリティ

— 専門部署を有する強みを活かし機能と環境・社会配慮との両立を目指す —

累計40万点以上の販売実績を誇るグローバルワークの「エアかる」シリーズは、機能面で「軽さ」を追求するとともに、繊維由来のリサイクルポリエステル「RENU®*」を含有した糸を採用することで生産過程でのCO₂排出量や水使用量削減に寄与しています。また、森林保護団体の認証を受けた環境配慮型レーヨンが混紡された「ノルマンディーリネン」は、高品質でトレーサビリティが担保されたリネンとして主要5ブランドで採用されており、着心地の良さや耐久性に優れています。私たちは自社生産機能やマルチブランド展開の事業特性を活かし、リーズナブルで高品質な商品をお届けすることを心掛けています。

*RENU®は伊藤忠商事株式会社が手掛けるケミカルリサイクルポリエステル推進プロジェクトです

「エアかる」シリーズ



ノルマンディーリネン

それはフランス北部・ノルマンディーからの贈り物。肌にもよい、軽やかで丈夫な糸へ。

NORMANDY LINEN

リネン レーヨン

- 高品質
- トレーサビリティを担保
- 森林保護NGO団体による森林保護ランキング上位メーカーから調達

➤ その他の自社開発素材はこちら

サステナブルマークの付与で環境や社会にポジティブであることを訴求

2030年までに全商品のうち半分以上を環境・社会に配慮した原料・加工に切り替えることを目標に掲げており、素材および調達・生産工程における独自のサステナビリティ定義と基準を定め、該当する商品の下げ札にオリジナルのマークを付与しています。2023年度は新たにサステナブルマーク2種を追加したことにより、全商品の17.2%の商品にマークが付与されました。今後もサステナブルな素材や加工の採用を通じて、お客さまのサステナブルな消費行動のきっかけづくりに貢献していきます。

素材別サステナブルマーク



➤ サステナブルマークの定義はこちら



TOPIC

サプライチェーンのDX化を促進し生産性の高いビジネスへシフト

私たちはサプライチェーン全体でのDX化を推進し、ビッグデータを有機的に活用することで、商品企画から生産、在庫管理まで幅広いプロセスで生産性向上につながる成果を生み出しています。グローバルワークでは、お客さまの商品に対する要望をAIが分析することで、従来よりもニーズに合致した商品企画やマーケティング戦略に活用、在庫管理や需給精度向上によるファッションロス削減や、効率の良い輸送システムの確立によるGHG排出量の削減の効果も期待されます。将来的にはDXの推進でグループ全体における利益構造の改善や、サプライチェーン全体でのESG課題の解決に結びつけていきます。

AIの活用によるビジネス戦略



AI活用やDXを通じてビジネス機会の獲得やESG課題の解決に波及させていく



マテリアリティ（重点課題）に対する取り組み

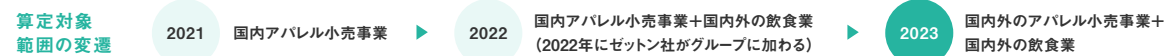
環境への配慮と営業活動の両立

近年、国内外で頻発する気候変動による異常気象の発生や自然災害などに対応できるよう、中長期的な視野を持って対策を準備することで経営基盤のレジリエンスを高めていきます。当社の事業領域に影響を及ぼし得るリスク・機会を特定し、適切にステークホルダーの皆さまへ情報開示することで、自社および外部ステークホルダーも含めたビジネスの成長と環境配慮を両立させていきます。

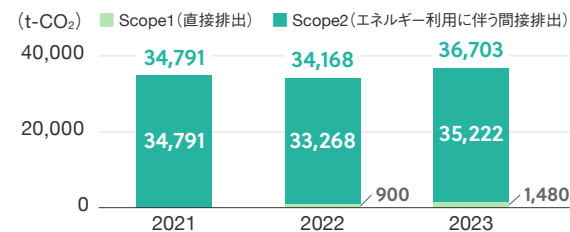
カーボンニュートラルの実現に向けて

— 新たに海外オフィス・店舗でのCO₂排出量を把握し算定範囲を拡大 —

従来まで国内事業を中心としたCO₂排出量の把握に努めていましたが、海外事業の規模拡張に伴い、2023年度は海外オフィス・店舗での活動に伴うCO₂排出量を新たに把握することで、国内外の自社領域および自社領域外での活動に伴うCO₂排出量まで算出範囲を拡大しました。今後は、Scope3（自社領域外での活動に伴うCO₂排出）におけるサプライヤーをはじめとする外部関係者と協力し、排出量データの精度向上ならびにブランドやアイテムごとのカーボンフットプリント（CFP）の算出などを通じて、サプライチェーン全体における温室効果ガス削減計画と施策展開にドライブをかけていきます。



2021-2023年において算定された当社グループのScope1+2におけるCO₂排出量

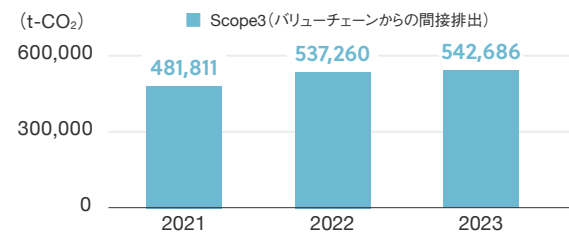


*2021年：当時の国内アダストリアグループ連結（ゼットン社を除く）範囲に基づき集計

*2022年：当時の国内アダストリアグループ連結および、ゼットン社（2023年2月ゼットン社を子会社化）での国内外での主な事業活動を含む範囲に基づき集計

*2023年：当時の国内外アダストリアグループ連結（国内外でのアパレル小売・飲食事業等の活動を含む）範囲に基づき集計

2021-2023年において算定された当社グループのScope3におけるCO₂排出量

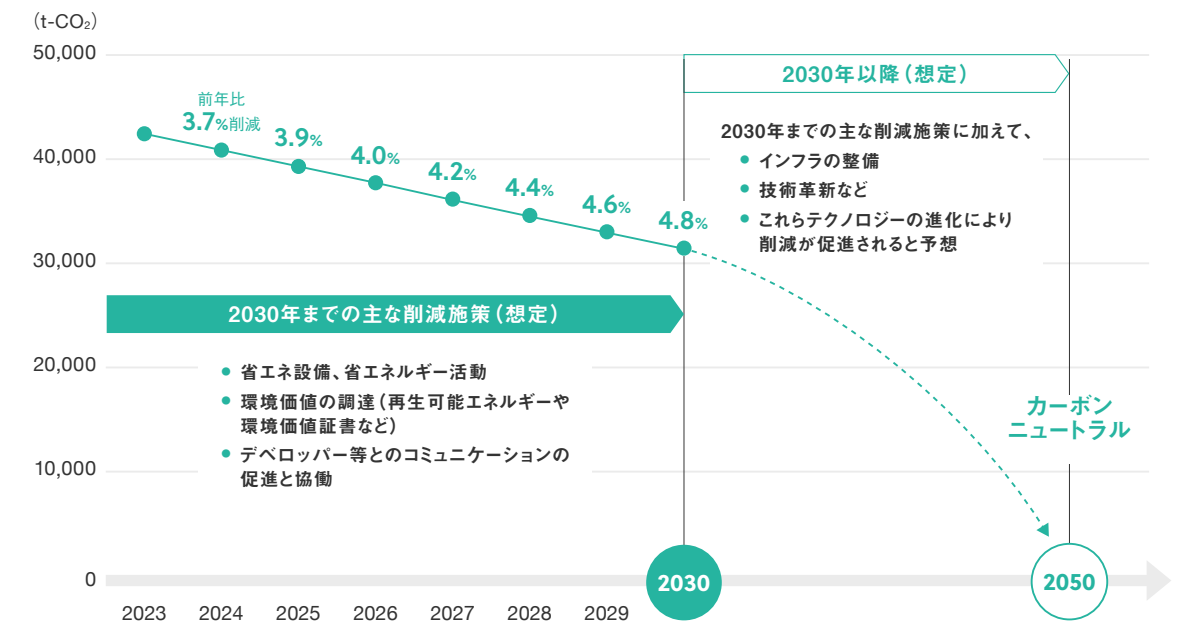


脱炭素移行ビジネス計画

— カーボンニュートラルにむけたシナリオと想定される適応策 —

経済活動に伴う温室効果ガス（GHG）の排出が影響の一因とされる地球温暖化はグローバルな課題であり、原料価格の高騰やサプライチェーンの分断など、中長期的に当社のビジネスに影響を及ぼす重大なリスクのひとつです。世界全体の平均気温の上昇を産業革命前に比べて1.5℃以下に抑えるための科学的根拠に基づくGHG排出量削減目標・カーボンニュートラル目標の達成に向けた移行計画として、自社領域（Scope1+2）のロードマップを策定しました。特に、2030年までのScope1+2（自社領域）での排出量削減施策は精度の高いものと判断しています。なお、2030年以降は地球環境の変化、インフラの整備や技術革新など環境・社会情勢やテクノロジーの進化を前提としているため現時点で不確実性があり、今後に顕在化してくる新たな課題が発生する可能性があります。必要に応じてロードマップを見直し、リスクを最小化するように努めていきます。

国内Scope1+2 CO₂排出量シミュレーション

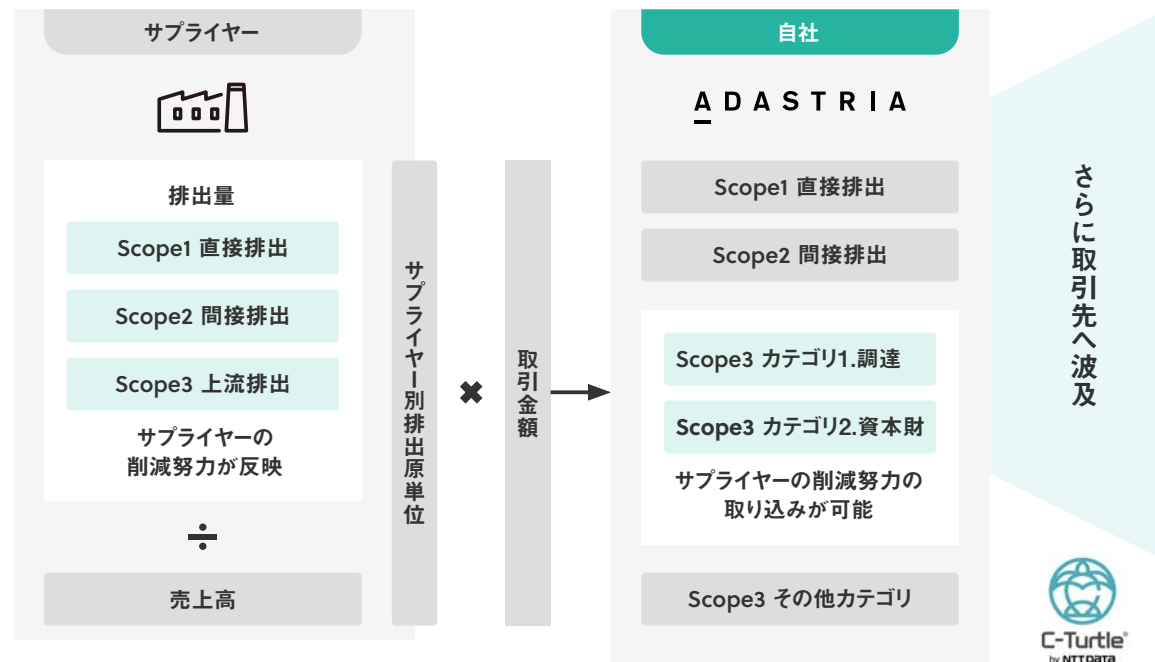


*国内外での当社事業活動の変化や社会・経済動向の影響により、シミュレーションは適宜見直します。

マテリアリティ（重点課題）に対する取り組み

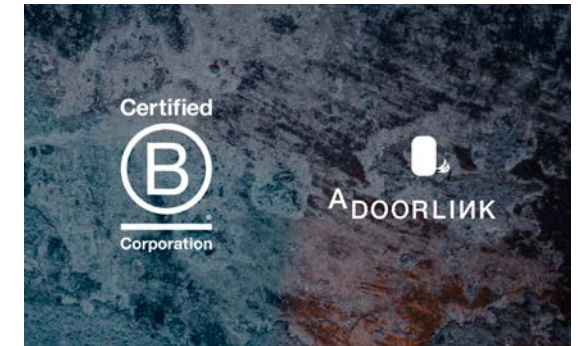
温室効果ガス排出量可視化システムの導入で サプライチェーン全体におけるCO₂削減を促進

当社は、GHG排出量可視化プラットフォーム「C-Turtle」を2024年4月より国内外グループ会社・105以上のブランド・業態に導入しました。C-Turtleは、Scope3の算定にサプライヤーの排出量の実測値（一次データ）を活用しサプライヤーの削減努力を自社排出量に取り込む「総排出量配分方式」を採用しています。C-Turtleの導入により、排出量算定のさらなる効率化のみならず、従来のScope3算定方法では困難であった企業ごとのGHG削減努力の反映、Scope3まで含めたサプライチェーンの排出量の算定・削減を実現します。アダストリアでは、製品別CFP算定に対応することで、サステナブルな素材を取り入れた成果を製品レベルで可視化していきます。このように企業が製品別CFPを算定することにより、製品レベルで、より効果的な削減取り組みの推進につながるほか、最終製品の購入者がより排出量の少ない製品を選択できるなど、消費者の行動変容を促すことが可能となります。



アドアーリンク社にて「B Corp」認証を取得 — 社会や環境に配慮したビジネスを推進 —

当社グループ企業で、サステナブルな社会とファッション業界におけるサーキュラーエコノミーの実現を目指すアドアーリンク（ADOORLINK）が、社会・環境に配慮した公益性の高い企業に対するグローバル認証「ビーコープ（B Corp）」を取得。ビーコープは、米国の非営利団体ビーラボ（B Lab）による国際認証制度。ガバナンス・従業員・コミュニティ・環境・顧客の5つのカテゴリで透明性や説明責任などの企業パフォーマンスを評価し、ビーラボが定める基準を満たす企業に対して付与されます。



VOICE

B Corp取得を通じてサーキュラービジネスの業界先進モデルに

アドアーリンク社でB Corp認証を取得しようと考えたきっかけに、すべての商品・サービスにサステナビリティという付加価値を提供していきたいという思いがありました。B Corp認証の取得を通じて、社内関係部門の目標、アクション、成果を共通のものとするのが事業戦略の根幹になり、組織力をより発揮できる体制づくりに有効だと考えました。認証を取得したことで、業界内の他企業の方々から関心を寄せていただく機会が増え、反響の大きさは想定外でした。B Corp認証取得後の効果として、アドアーリンク社のサステナビリティ課題の深堀や情報開示の精度が上がり、短期・中期・長期といったスパンで明確なターゲットと具体的な施策を実行することにドライブがかかりました。今後は、グループ全体に効果を波及させ、サステナブル経営のもとで持続的に成長することができれば、ステークホルダーの皆さまの幸せにつながると考えています。それこそが私たちのサステナビリティで描く未来です。



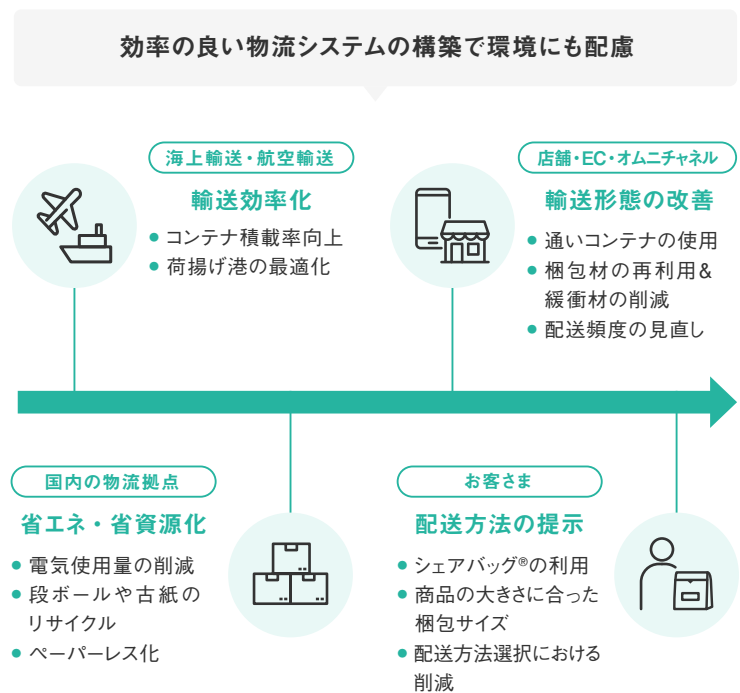
株式会社ADOORLINK 管理部 マネジャー
ウォン・ジェニー

マテリアリティ（重点課題）に対する取り組み

効率の良い物流システムの構築で環境負荷を低減

当社では物流活動に伴うCO₂排出量を把握するため、ビジネスプロセスにおける環境負荷の影響を明らかにし、適切な削減施策を実行しています。例えば、物流センターでは商品発送時に同梱していた納品書兼領収書の廃止や商品サイズに合わせた段ボールを使用することで、省資源化につながっています。また、輸送効率の向上を目的に、商品配送頻度や積載率向上、共同配送の仕組みづくりなど総合的な改善を進めることで、CO₂排出量の削減に寄与します。

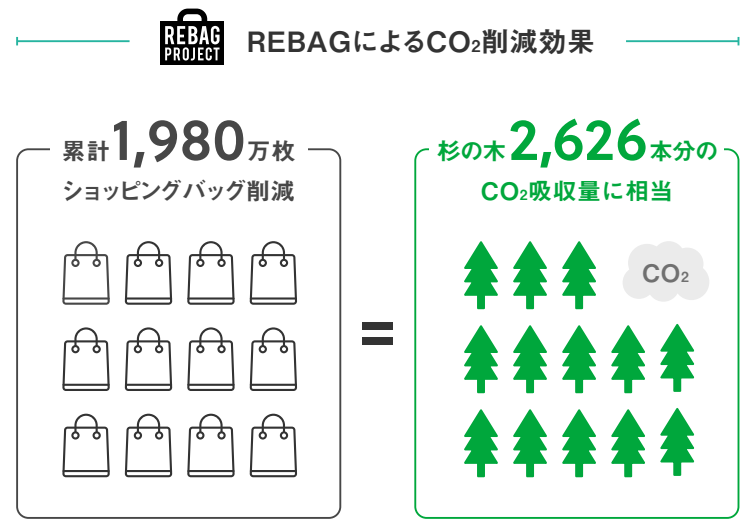
各フローのCO₂排出量の削減



お客さまと創る新しいショッピングスタイル

開始から10年目を迎える「REBAG PROJECT」は、2024年2月までに累計1,980万枚のショッピングバッグ利用を削減し、マイバッグの利用を当たり前にする新たなショッピングスタイルを創り上げました。これは1年間に2,626本の杉の木が吸収するCO₂量（約23t-CO₂）に相当*します。子会社であるアドアリンクのD2CブランドO0u（オー・ゼロ・ユー）では、株式会社comveyが提供する「シェアバッグ®：ポストに投函することで返却可能な配送バッグ」を選択することができるなど商品の配送形態でもお客さまにサステナブルな選択ができるようなサービスを展開しています。導入後1ヶ月でユーザーの30%以上がシェアバッグ®を選択しています。今後もお客さまとともに、サステナブルな選択をファッションの魅力として楽しむショッピングスタイルを創り上げていきます。

*杉の木1本あたりの年間CO₂吸収量を約8.8kgとした場合



TOPIC

「食」にこそ持続可能な想いをのせて

飲食事業を展開するグループ子会社ゼットンでは、「食」を通じた持続可能な取り組みを行っています。一部の店舗では規格外で市場に出回ることのない未利用魚を使用したメニューを提供するほか、葛西臨海公園内店舗で「MSC*1/ASC*2 CoC*3」を取得し、水産資源や環境に配慮した「サステナブル・シーフード」を採用したメニューを提供しています。さらに、大豆から作られた「ミラクルミート」を使ったメニュー開発、宮城県産の環境保全米の使用など、持続可能な美味しさをお届けし続けるためにサステナブルな食材の調達を進めています。地産地消を取り入れながら、フードマイレージ（食材の量と運ぶ距離を数値化したもの）の低減など、環境・社会にポジティブな影響を与える飲食事業を推進することを理念としています。

*1 MSC：Marine Stewardship Council…第三者審査機関による審査を経て持続可能な漁業で獲られた水産物であることを証明する国際認証
 *2 ASC：Aquaculture Stewardship Council…責任ある養殖水産物として適合していることを証明する国際認証
 *3 CoC：Chain of Custody…持続可能なMSC、ASC認証の水産物を取り扱うことのできる認証制度

未利用魚を使用したメニュー



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CO₂排出量の増加にもつながり、ファッション業界にとって解決すべき重要課題の一つです。私たちは衣料品在庫の焼却処分ゼロを目標に掲げ、「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。AIを活用した適量生産やフリマサービスによるリユースの新しいかたちなど、サーキュラーエコノミーの実現を目指していきます。

VOICE

循環型ビジネスへの転換を目指し、社内資源循環の仕組みを構築

当社が目指すビジョン「ファッションロスのない世界」の実現に向けて、循環ビジネスや資源循環スキームの構築により衣服のライフサイクルを長寿命化し、循環型モデルへの転換を図れるよう企業努力を続けることが肝要です。特例子会社である株式会社アダストリア・ゼネラルサポートでは、サーキュラー事業を展開する子会社アドアークと連携し、物流支援の機能を活かしながら全体最適を追求した残在庫管理・運用を行っています。2023年度は当社グループのリユース事業を通じた再販売や社内スキームの構築を通じて、サンプル品や規格外商品を含む、ビジネスの過程で発生した衣料品在庫の約8割を当社内で再活用しました。

製造・販売過程でどうしても発生してしまうサンプル商品や規格外商品については、自社の中で資源として再活用できる仕組みを構築しています。2021年よりスタートした従業員向けのWEBサイト「A GARAGE（Aガレージ）」は、これまでサーマルリサイクル（熱回収）されていた店舗販売が難しい規格外商品を、従業員に格安で再販売できるスキームです。A GARAGEの商品選定や撮影等の運営はアダストリア・ゼネラルサポート社に所属する障がいをもつスタッフが、CO₂排出量の削減といった環境課題への対応策としてだけでなく、「障がいをもつスタッフの新たな活躍の場を広げる」という特例子会社としてのミッションにも寄与しています。今後もモデルケースを創出し、業界全体のサーキュラーエコノミーの実現に向けて取り組みを加速させていきます。



株式会社アダストリア・ゼネラルサポート
マネージャー（物流支援統括）
矢島 政人

お客さまとスタッフをつなげるフリマサービス

— 推しスタッフの服が直接買える! ファッションの新しい顧客体験「ドットシ」 —

当社は2023年10月にファッションブランド企業としては初のフリマサービスであるドットシをリリースしました。ドットシは、アダストリアグループのスタッフが出品者となり、ドットエステイ会員さまが、お気に入りスタッフから愛用品を直接購入できるプラットフォームです。会員約1,750万人とショップ・ブランドスタッフ4,000人以上との結びつきを活かし、会員さまに推しのファッションをサステナブルに楽しめる顧客体験をご提供しています。スタッフが持つ衣料品の適切なリユースと会員さまのニーズをマッチさせ、アダストリアならではの個人同士のつながりによる信頼感のあるフリマサービスを通じて、ファッションを楽しみながら気軽にリユースに参加できるプラットフォームです。



サステナビリティをもっと身近にもっと気軽に

— 衣料品回収プロジェクト「Play Cycle!」 —

「Play Cycle!」はお客さまのクローゼットに眠る衣料品を回収し、リユース・リサイクルする衣料品回収プロジェクトです。2016年から活動をスタートし、地域コミュニティやデベロッパーとの古着回収協業イベントの開催に加え、現在では常時回収店舗が約190店舗に増加するなど取り組みを拡大しています。アダストリアのリアル店舗とコミュニティとの関係性を活かして、衣料品をリユース・リサイクルすることを日常に浸透させ、ファッションロスのない世界の実現に向けてお客さまとともに循環型社会へのあゆみを進めています。



自分らしくファッションを楽しめる社会

私たちの重要なビジネスコンセプトは「マルチブランド、マルチカテゴリー」という強みを活かし、豊富な商品・サービスのラインナップを通じて、一人ひとりの人生に長く寄り添えるファッションを提供することにあります。お客さまに寄り添った接客はもちろんのこと、年齢、性別、体型や嗜好の違いや障がいの有無など多様な個性があることを当然のものとしながら個性が輝くファッションの提案を通じて、インクルーシブな社会の実現を目指します。アダストリアのミッションである「Play fashion!」のもと、すべてのステークホルダーの皆さまの自分らしいライフスタイルづくりに貢献します。

TOPIC

新しいファッションと価値観の提案で 今までにないファッションの選択を 着用バランスを基準とした選択で自分らしさを表現

2023年に新たにローンチしたブランドAnui（アヌイ）は、性別を意識しないデザインと、体型ではなく着用バランスを基にした次世代のサイズ価値観である独自のサイズ基準「G（ガールズ）・R（レギュラー）・M（メガ）」の3サイズ展開で、特別感がありながらも着こなしやすいスタイルをお届けしています。時代やニーズに則したブランドの展開を通じて、枠にとらわれない自分らしさを自由に表現できるファッションスタイルを提供していきます。



VOICE

多様な個性や組織を活かす橋渡しに — インクルーシブファッションが当たり前にある社会へ —

私たちは、「インクルーシブファッション：障がい、年齢、ジェンダーなどに左右されず、すべての人々がファッションを通じて自らの個性を輝かせる」が当たり前にある社会の実現に向けて活動を行っています。当社の特例子会社株式会社アダストリア・ゼネラルサポートが展開するインクルーシブファッションプロジェクト「Play fashion! for ALL」では、全国各地でのイベント参加・開催を通じてインクルーシブデザインの考え方を広く発信すると同時に、製品の作り手である当社グループ従業員に対しても「知る」「考える」機会の提供と啓もう活動に取り組んでいます。第12回バディウォーク東京 for all



（主催：NPO法人SUPLIFE）に参加し、障がいの有無や体格差を気にせず、「着やすい・着たい服」の展示・試着ブースの出展、「誰もが楽しめるファッション」をテーマにした従業員参加型のファッションショーを開催しました。

また、「Play fashion! for ALL」は、BtoB事業を手掛けるライフスタイルクリエイション部にて



株式会社アダストリア
品質管理部 品質管理チーム
マネジャー
大谷 知加子

株式会社アダストリア・
ゼネラルサポート 管理部
シニアスタッフ
土井 唯菜

受託した社会福祉法人 北養会が運営する特別養護老人ホーム・救護施設もくせいの介護職員用ユニフォーム製作の監修を行いました。当社初の医療介護領域への進出であり、現場スタッフの声を反映した独自素材を使用し、高い機能性・デザイン性を兼ね備えたユニフォームを提供することで、現場スタッフが従来よりも業務に従事しやすい



インクルーシブデザインを取り入れた製品の一例

環境づくりをサポートしています。福祉の現場からファッションデザインを考えることで、福祉業界に進む若い世代の活力につながるとともに、福祉事業の新たな人材獲得を後押しすることにも寄与しています。

アダストリアの各ブランドにおいて多彩なデザインと豊富な選択肢が当たり前にあるファッションを展開することができるよう、多様な従業員とそれぞれの立場での学びを活かし連携することで、社内の適切な部門へ橋渡しをする役割を担いながら、社会課題の解決に貢献できるファッションにつなげるのが私たちの使命だと考えています。

心身ともに健康で、個性や能力を発揮できる組織

成長戦略の達成や目指す姿を実現し、従来の枠にとらわれない新たなビジネスモデルや顧客体験価値を創出する当社の重要な経営資源のひとつが、個性豊かで多様な組織・人材です。私たちは重要な経営戦略としてこの強みを活かしたダイバーシティ経営を推進し、人事戦略と連動した施策や職場環境づくりを通じて働きがいを高め、従業員ウェルビーイングの実現に向けて取り組んでいます。当社で働くすべての従業員をアダストリアの成長の原動力と位置づけ、それぞれの個性や能力を発揮することでさらなる事業成長へとつなげるとともに、ビジネスを通じて地域社会やステークホルダーの皆さまの豊かな暮らしと発展に貢献します。

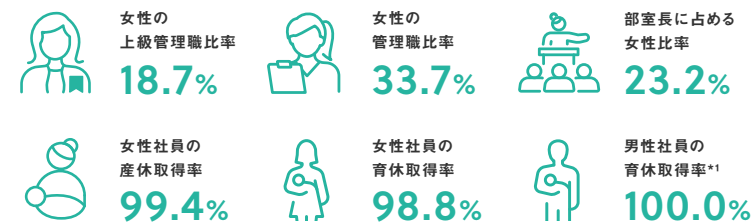
ダイバーシティ経営を通じて中長期の企業成長を後押し

— 多様性を尊重し、失敗を恐れず挑戦できる環境づくりで「なくてはならぬ人」を育成 —

女性の活躍支援を通じ組織の多様化を促進

2023年度は経営層向けの「ダイバーシティ勉強会（全2回）」や、女性特有の健康課題をテーマに管理職向けセミナーを開催するなど多角的なアプローチを行いました。また、ジェンダー関係なく安心して育児休業が取得できる環境を整備し、仕事と育児の両立支援を通じてエンゲージメントを高め、女性がキャリアを中断することなく長期的に活躍できる環境づくりを構築します。

女性活躍支援・両立支援に係る進捗実績



*2024年2月期時点 *実績値は株式会社ゼットンを除く国内グループ連結実績
*1 2024年2月29日時点で取得時期が確定している人数を加味し算定

[取り組み詳細](#)

あらゆる従業員の成長を後押しする制度や環境づくり

従業員自らがキャリアを自分で描き、実現していくことができるよう当社らしいチャレンジの機会創出や自律的なキャリアの開発、学びの促進につながる取り組みを行っています。継続的にモチベーションを後押しできる制度づくりや環境整備を行い、年齢や働く場所に関わらず誰もが自分の可能性を信じ、チャレンジし続けることを恐れない柔軟で多様な組織を目指します。

自律的なキャリア開発・チャレンジ創出につなげる取り組み



VOICE

育児休業を取りやすい風土が、柔軟で多様な働き方を後押し

当社ではすべての社員が活躍できる職場、組織、会社を目指し、「産休・育休ポータルサイト」や「育児サポート窓口」、「ママアドバイザー」の設置などを通じて、男女ともに安心して育児休業を取得できる環境づくりや、仕事と育児の両立支援に力を入れています。育児休業取得の後押しとなったのは、こうしたサイトを活用して自ら情報収集を行えたことに加え、上長・人事部との3者面談を通じた取得希望時期の確認や引継ぎや役割分担等の調整など、会社から細やかなサポート体制を受けられたことが大きいと感じています。店舗スタッフも含めた関わる誰もが、育児休業取得を個人の成長につながる機会であると前向きに捉え、理解し支援できる風土が醸成されています。取得後は、スタッフの責任感や業務遂行に関する成長が見られ嬉しく感じたり、自身もワークライフバランス意識が高まったことで業務効率化にもつながっていると実感しています。自身の経験をロールモデルの一つとしてブランド・社内に発信しながら、ライフイベントに応じた柔軟な働き方が選択でき、誰もが長く活躍できる職場づくりや組織の成長に貢献していきたいです。



グローバルワーク ユニモちはら台 店長
(2023年度2回に分け育児休暇を取得)
近藤 拓哉

育児休業取得実績

指標	男性			女性		
	2022.02	2023.02	2024.02	2022.02	2023.02	2024.02
取得者数	5人	8人	40人(51人)	216人	198人	179人
取得率	7.6%	14.8%	78.4%(100%)	99.5%	98.5%	98.8%
平均取得日数	31日間	36日間	32日間	381日間	421日間	418日間

*男性の取得者数および取得率の()内の値は、2024年2月29日時点で取得時期が確定している人数を加味し算出
*集計範囲：株式会社ゼットンを除く国内グループ会社

マテリアリティ（重点課題）に対する取り組み

従業員ウェルビーイングの実現に向けて

— 「Play fashion! Play wellness!」それが、私たちの目指す健康経営の姿 —

ファッションを楽しむためには、健康であること、そして自分らしい豊かな時間を、家族や大切な人とともに長く過ごすことが必要です。当社は「Play fashion! Play wellness! ~ファッションと人生を楽しんで、もっと健康に、もっと自分らしく~」をスローガンに、2022年度より健康経営を推進しています。健康経営の「土台づくり」や「従業員への浸透」を図り、健康診断等における全従業員に対する疾病の発生予防などの取り組み推進が評価され、経済産業省が日本健康会議と共同で主催する「健康経営優良法人2024（大規模法人部門）」に2年連続で認定されました。仕事も人生も、楽しく自分らしく!それがアダストリアの目指す健康経営です。



アダストリアの健康経営宣言

2023年度の健康経営施策



主な取り組み

- 健康相談窓口「こころとからだの保健室」の設置
- 健診受診高リスク者に対して産業医・保健師によるフォローを実施
- 健保組合とのコラボヘルス強化
- 健診医療機関の拡充
- 各種健康増進イベントの実施
- 健康推進委員会「アダストリアウェルネスコミティ」の活動活性化
- ストレスチェック高リスク部署への産業医・保健師によるフォロー実施



従業員と家族が参加する「ADASTRIA WELLNESSDAY」

健康経営推進データ



*1「からだ」の健康」の受診率の値は、2024年2月29日時点での健診予約者分を含む *220歳以上 *実績値は株式会社ゼットンを除く国内グループ会社全体の値

健康相談窓口「こころとからだの保健室」を新設

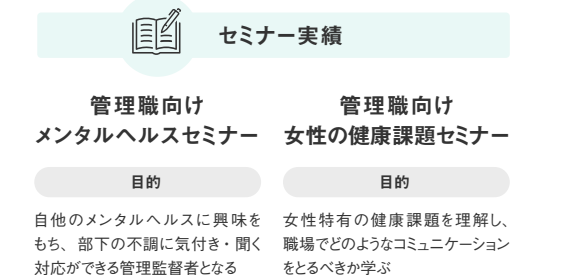
健康経営推進室では、2023年11月よりすべての従業員が利用可能な健康相談窓口「こころとからだの保健室」をスタートしました。メンタルヘルスやフィジカルヘルスに関する悩みについて、専門的な外部相談員や産業保健職（産業医・保健師）だけでなく、店舗勤務やエリアマネジャーの経験がある専任の女性スタッフに相談可能です。チャットツールを用いることで、プライバシーや匿名性を担保しながら気軽に相談できる仕組みを構築しています。



ヘルスリテラシーを高める管理職向けセミナーを開催

— 女性の健康課題やメンタルヘルスなど、テーマ別に理解促進の機会を提供 —

当社は期間雇用者も含めた従業員の女性比率が8割と高く、全国の販売スタッフには若い社員も多いため社員の健康課題に特徴があります。2023年度は部下をもつリーダー層を対象にヘルスリテラシーを高めるセミナーを開催し、婦人科系疾患・生理・不妊治療といった女性特有の健康課題や、メンタルヘルスについて基礎知識を学び、誰もが働きやすい職場づくりに向けて健康課題とどのように向き合うべきか理解を深めました。



出店地域の活性化

当社のビジネスは国内外の様々な地域へ拡大しており、地域と良好な関係を構築することは私たちの重要なミッションです。ファッションビジネスやコラボレーションを通じて地域課題の解決やコミュニティの活性化など新たな価値を創出します。人々の生活をより豊かにする商品やサービスを通して、「なくてはならない存在」として地域に根差し、文化や風習を尊重しながらエンゲージメントを強化していきます。

地域とともに創るグッドコミュニティ

当社では出店地域のデベロッパーやお客さま、地元企業とのつながりを深めることを目的に地域密着型イベント「ADASTRIA Playtown!」を開催しています。創業70周年を迎えた2023年度は出店商業施設と協業し、全国24都府県42施設で謎解きイベントや親子で楽しめるワークショップなどを開催し、お客さまのお買い物がより楽しくなるイベントを通じて、日頃の感謝の気持ちをお届けしました。また、OMO型店舗ドットエスティストアゆめモール西条店では、店内に併設しているイベントスタジオを活用し、地元企業とのコラボイベントや大学生による演奏会の開催をサポートするなど、地域のお客さまとの新たなつながりを生み出しました。



地域イベント 42施設 24都道府県

イオンモール 17施設 92店舗

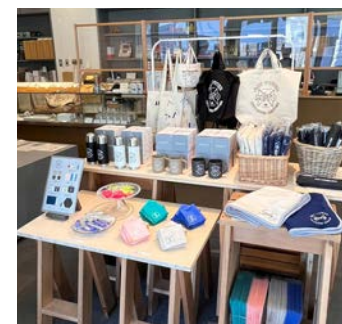


ファッションを通じた創業地・水戸への貢献

スポーツやアート、カルチャーなど様々な分野をファッションの力で盛り上げることで、創業地に新たな“グッドコミュニティ”を創出しています。茨城県を本拠地とするプロスポーツチーム「茨城ロボッツ」と「水戸ホーリーホック」のスポンサーを務めるほか、女子プロバレーボールチーム「日立Astemoリヴァーレ」ともオフィシャルサプライヤー契約を結びコラボグッズを販売するなどスポーツシーンを盛り上げる活動を広げています。2023年3月には、茨城ロボッツの新ユニフォームの発表に合わせて水戸市にある地元企業とのコラボ企画を開催。試合観戦後も水戸の魅力をより多くの方に知っていただきました。他にも、水戸芸術館のグッズプロデュースや水戸室内管弦楽団の継続的な支援もおこなうことで地域活性化に貢献していきます。



日立Astemoリヴァーレ



水戸芸術館内ミュージアムショップ

職業制服初、魚のウロコを再利用したサステナブルな水族館制服をプロデュース

BtoB事業を手掛けるライフスタイルクリエイション部が、「アクアワールド茨城県大洗水族館」にて職業制服“初”となる魚のウロコを再利用したサステナブルな素材のスタッフ制服をプロデュースしました。「カラーゲンヤーン」という魚の加工食品生産時に廃棄されるウロコを再利用したもので、水族館の使命である海や河川的环境保全や生き物たちが直面する環境問題について発信していく、という意味が込められています。ウォッシュアップでシワにもなりにくくといった機能性に加え、飼育員の制服には水槽への落下リスクの少ないボタンを採用するなど職種ごとに求められるデザイン性にもこだわり制作しました。また、実際に当水族館で飼育している海の生き物たちをグラフィック化した特注のテキスタイルを使用し、働く人も来場者も笑顔になる制服が完成しました。今後も当社では、マルチカテゴリーの強みと幅広い世代との顧客接点を活かして多くの企業と協業しながら新しい価値を生み出していきます。



「カラーゲンヤーン」を採用した制服



生産地域の持続可能な発展

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

VOICE

すべては地域の幸せのために 「今日よりもっと、明日が良くなる」 その思いがCSRモニタリングの原動力となる

CSRモニタリングを推進する最も重要な目的は、お取引先との健全な関係の構築を通じて豊かな社会を育むことにあります。ものづくりに携わる企業として、現地従業員の生活水準の向上や健全な労働環境、環境負荷の低減、工場および周辺地域の発展に寄与することが肝要です。

近年は外部ステークホルダーの考えや視点も変化し、サプライヤーさまの商品製造が納期に間に合うことやコストと予算の整合性が合えば良いというだけでなく、組織全体の取り組みの質を底上げし、地域と良好な関係を保ちながら利害関係者の信頼度を高めていくといった、持続可能性が重視されるようになりました。そのような外部情勢の中、CSRモニタリングを通じたサステナビリティの向上で、私たちが果たす役割と責任は大きくなっています。例えば、労働組合の方たちとのコミュニケーションを通じて、雇用主と雇用者が対等に話し合う機会を設ける、品質向上につながる生産方法の工夫や効率の良い働き方について協議するなど、一方通行の要請や依頼ではなく、相互の意見交換を通じた支援を継続して実施することでエンゲージメントを強化していくことが私たちの強みです。多くの生産委託工場において、組織内のガバナンスの強化で従業員の生活の質の維持・向上を図ることができ、労働環境の改善で離職率が低下し従業員のモチベーションアップが見られました。対話を重視することが、潜在的な課題の深堀と解決を促進するという成果につながったと考えます。



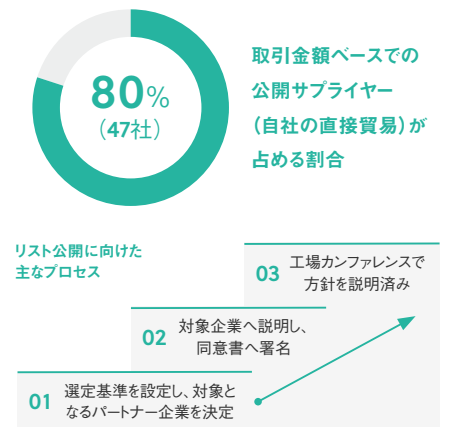
生産統括本部
品質管理部長
和田 敏也

生産本部ベトナム事務所
マネジャー
守屋 智弘

サプライヤーリストの公開で環境・人・地域にポジティブなサプライチェーンの構築を目指す

2024年9月に「サプライヤーリスト」第一弾を公開します。当社のサプライヤー企業の一部を公開する意義として、サプライヤーと協働し、ビジネスの透明性向上によってステークホルダーからの信頼を育み、ともに企業価値を向上させていくことにあります。当リストの公開は、環境・人・地域にポジティブなサプライチェーンの構築と責任ある生産方法を確立していくための第一歩です。

[▶ サプライヤーリストはこちら](#)



また、当社では2024年からコーポレートサイトにて、一部のお取引先を対象にサプライヤーリストの開示を始めます。これは、取引情報の透明性を拡充させていくことがお取引先の企業価値向上にもつながると考えたことがきっかけです。中長期的には、Tier2*以降のサプライヤーさまの情報も開示することで、サプライチェーン上流の情報開示で、安全で安心な生産プロセスで商品を提供していることをお客さまに知っていただきたいと考えています。

CSRモニタリングは根気強く地道な工程を経るものです。現地で直接見て、話して、聞いて、考えて…五感をフル稼働させることが、アダストリアが理想とする適正なプロセスを通じた高品質でリーズナブルな商品を市場へお届けするための根幹を成す取り組みであると考えます。関わるすべての皆さまに当社と一緒にビジネスを進めることが、「今日よりもっと、明日が良くなる」ということをお伝えしたいです。一人ひとりが社会や組織にとってかけがえのない存在であり、ワンチームで課題解決に当たっていくことをお約束します。

*Tier2：二次請負い先、または間接的なお取引先

[▶ グループ調達ガイドライン](#)

[▶ グループ調達方針](#)

ESG情報データ

環境

環境に関するデータ		2021年 2月期	2022年 2月期	2023年 2月期	2024年 2月期	
		アダストリアグループ 連結 ⁽²⁾				
1	店舗・オフィス・物流センターの電力使用量	(千kWh)	-	78,066	74,492	77,993
2	Scope 1(直接排出)	(t-CO ₂)	-	-	900	1,480
3	Scope 2(エネルギー利用に伴う間接排出)	(t-CO ₂)	-	34,791	33,268	35,222
4 ⁽¹⁾	Scope 3(バリューチェーンからの間接排出)		-	481,811	537,260	542,686
	カテゴリー1 購入した製品・サービス		-	406,528	455,227	449,125
	カテゴリー2 資本財		-	23,740	29,981	37,365
	カテゴリー3 Scope1・2に含まれない燃料 およびエネルギー活動		-	5,433	5,548	6,018
	カテゴリー4 輸送、配送(上流)		-	5,991	5,428	5,848
	カテゴリー5 事業から出る廃棄物		-	665	1,153	1,372
	カテゴリー6 出張		-	450	909	1,192
	カテゴリー7 雇用者の通勤	(t-CO ₂)	-	3,704	2,200	2,071
	カテゴリー8 リース資産(上流)		-	-	-	-
	カテゴリー9 輸送、配送(下流)		-	645	515	1,042
	カテゴリー10 販売した製品の加工		-	-	-	-
	カテゴリー11 販売した製品の使用		-	-	-	-
	カテゴリー12 販売した製品の廃棄		-	34,655	36,299	38,653
	カテゴリー13 リース資産(下流)		-	-	-	-
	カテゴリー14 フランチャイズ		-	-	-	-
	カテゴリー15 投資		-	-	-	-
5	Scope 1 + 2 + 3	(t-CO ₂)	-	516,602	571,428	579,388

(注) 集計範囲について
 2022年2月期以前：当時の国内アダストリアグループ連結（ゼットン社を除く）範囲に基づき集計
 2023年2月期：当時の国内アダストリアグループ連結および、ゼットン社（2023年2月ゼットン社を子会社化）での国内外での主な事業活動を含む範囲に基づき集計
 2024年2月期：当時の国内外アダストリアグループ連結（国内外でのアパレル小売・飲食事業等の活動を含む）範囲に基づき集計
 (1) 4における排出係数：環境省排出原単位データベースおよびIDEAv3より引用
 (2) Scope3の環境データに関して、国外での事業運営に関連する自社領域外で発生した排出量の一部は含まれていない

社会

従業員に関するデータ		2021年 2月期	2022年 2月期	2023年 2月期	2024年 2月期	
		アダストリアグループ 国内連結				
6	従業員数 (期間雇用者含む国内グループ連結)	女性	14,279	13,986	15,078	16,122
		男性 (人)	3,150	3,009	3,876	4,227
		計	17,429	16,995	18,954	20,349
	管理職数 (役員除く)	女性	183	191	199	210
		男性 (人)	359	373	389	454
		計	542	564	588	664
	部室長数	女性	10	10	13	20
		男性 (人)	50	59	56	71
		計	60	69	69	91
7	階層別の正社員数	女性	33	36	37	48
		男性 (人)	175	179	178	210
		計	208	215	215	258
	課長職相当数	女性	151	154	159	162
		男性 (人)	194	190	203	244
		計	345	344	362	406
	係長職相当数	女性	281	296	320	333
		男性 (人)	173	170	174	177
		計	454	466	494	510

ESG情報データ

社会		2021年 2月期	2022年 2月期	2023年 2月期	2024年 2月期	2021年 2月期	2022年 2月期	2023年 2月期	2024年 2月期
----	--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

従業員に関するデータ			アダストリアグループ 国内連結			
8 新卒採用者数	女性	(人)	187	100	228	159
	男性	(人)	15	10	38	35
	計		202	110	266	194
9 中途採用者数	女性	(人)	193	245	159	223
	男性	(人)	66	83	111	154
	計		259	328	270	377
10 新規管理職登用数	女性	(人)	9	9	5	22
	男性	(人)	22	13	11	21
	計		31	22	16	43
11 正社員の平均勤続年数	女性	(年)	6.1	6.6	7.0	7.1
	男性	(年)	8.3	8.8	8.8	8.8
	全体		6.6	7.2	7.5	7.6
12 正社員の離職者数	女性	(人)	345	383	434	442
	男性	(人)	93	105	142	177
	計		438	488	576	619
13 外国籍従業員数*	(人)	94	82	79	117	
14 障がい者雇用率(2024年6月現在)	(%)	2.38	2.65	2.55	2.69	

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

従業員に関するデータ			アダストリアグループ 国内連結				
15 1ヵ月当たりの法定外労働時間	正社員平均	(時間)	4.3	5.6	8.0	7.7	
	従業員平均		2.1	2.6	3.5	3.9	
16 年次有給休暇取得率	正社員平均	(%)	69.3	59.7	60.7	68.7	
	従業員平均		64.2	59.4	57.1	67.0	
17 年次有給休暇取得の平均日数	正社員平均	(日)	10.9	10.3	10.6	11.4	
	従業員平均		9.2	7.6	7.5	6.4	
18 正社員の産前産後休業取得状況	取得者数	(人)	245	200	207	186	
	取得率	(%)	99.6	99.0	100.0	99.5	
19 正社員の 育児休業取得/ 育児休業復帰状況	女性	取得者数	(人)	228	216	210	191
		取得率	(%)	100.0	99.5	98.6	98.9
	男性	復帰率	(%)	91.0	94.4	95.1	84.0
		取得者数	(人)	2	5	9	41
20 介護休業平均取得日数	取得率	(%)	3.4	7.8	15.3	70.7	
	復帰率		100.0	100.0	100.0	100.0	
21 男性社員の配偶者出産休暇 取得状況*	取得者数	(人)	53.5	93.0	31.0	84.0	
	取得率	(%)	17	11	8	7	
			28.8	17.2	14.8	13.7	

ESG情報データ

社会		2021年 2月期	2022年 2月期	2023年 2月期	2024年 2月期	
女性に関するデータ		アダストリアグループ 国内連結				
22	正社員に占める女性比率 (%)	75.1	75.2	72.6	72.3	
23	役員に占める女性比率 ⁽¹⁾ (アダストリア単体)	役員に占める女性比率 (%)	23.1	14.3	21.4	18.2
		取締役 ⁽²⁾ に占める女性比率 (%)	11.1	10.0	10.0	18.2
24	階層別の女性比率 (%)	管理職の女性比率 (役員除く)	33.8	33.9	33.8	31.6
		上級管理職の女性比率	17.8	16.8	17.7	18.7
		部長職相当の女性比率	26.3	21.2	21.9	22.0
		課長職相当の女性比率	43.8	44.8	43.9	39.9
	係長職相当の女性比率	61.9	63.5	64.8	65.3	
25	新卒採用者に占める女性比率 (%)	92.6	90.9	85.7	82.0	
26	中途採用者に占める女性比率 (%)	74.5	74.7	58.9	59.2	

(注) 集計範囲：2022年2月ゼットン社の子会社化に伴い、グループ内の集計システムの統一が進行中のため一部実績 (*) はゼットン社を除く国内グループ連結実績を採用
 (1) ~ (3) 役員・執行役員の実績に関しては各年の定時株主総会終了後の実績
 ガバナンスに関するデータ内の29と30については、2024年2月期時点の実績

ガバナンス		2021年	2022年	2023年	2024年		
ガバナンスに関するデータ		アダストリアグループ 国内連結					
27	取締役数 ⁽²⁾ (アダストリア単体)	社内	女性	0	0	0	0
			男性 (人)	5	5	5	5
			計	5	5	5	5
		社外	女性	1	1	1	2
	男性 (人)	3	4	4	4		
	計	4	5	5	6		
28	執行役員数 ⁽³⁾ (アダストリア単体)	女性	0	0	0	0	
		男性 (人)	7	10	10	10	
		計	7	10	10	10	
29	内部通報窓口への通報件数 (件)	115	146	111	137		
30	お取引先さまアンケートご意見・ご指摘件数* (件)	43	44	54	66		

前社外取締役インタビュー

楽しみながら

壁を乗り越えていくカルチャー

新たな体制で向かう

次のチェンジへ期待

前社外取締役 阿久津 聡

一橋大学大学院経営管理研究科国際企業戦略専攻教授。日本マーケティング学会副会長。
2013年9月から当社社外取締役、2024年5月任期満了にて退任。
社外取締役や外部アドバイザー、研修講師として、企業のマーケティングやブランディングの支援多数。



INTERVIEW

現経営陣に影響を与えてきた社外人材とのディスカッション

— 2013年9月から約10年間にわたって、当社の社外取締役として数々のご助言をいただき、本当にありがとうございました。阿久津先生は社外取締役に就任される以前から、当社の経営をサポートしてくださっています。

私とアダストリアとのご縁ができたのは、2010年の4回目のチェンジ宣言よりも前、ファストファッションが伸び始めた頃です。当時発足した、社外の有識者による経営諮問委員会のディスカッションに参加したことがきっかけでした。

今思い出しても、多彩な意見が飛び交う場でしたね。特に委員会のメンバーで、後に社外取締役になる倉重英樹さん、松井忠三さんは、基本とする視座がそれぞれ経営の大局観と経営現場の実務という違いはありながら、一流の経営者としての経験に裏打ちされた有用なアドバイスをいつもされていました。

異なる視座からのご意見の共通する本質を見極め、議論を統合するプロセスを担う中で、私自身の学びも深まりましたし、アダストリアの現経営陣にも大きな影響をもたらしたのではないかと思います。

スピード感ある変化を続けた4回目のチェンジ

— 社外取締役という立場から、4回目のチェンジのスタートから現在までの道のりに伴走いただいた中で感じられた当社の印象について教えてください。

4回目のチェンジは、会社の統合や商号変更があり、社長も交代し……と大きな変革が続いた時期でした。福田会長の人としての魅力が、「会長のためなら一肌脱ごう」と多くの有能で頼れる個人や組織を引き寄せ、垂直型SPAへの転換など会長の信念を実現していくプロセスに感服したものです。

福田会長はまた、当時の経営陣とともに、アダストリアの競争力の源泉の本質について常に考えていました。自分たちは何をしたいと集まったチームなのかを何度も話し合う中で、「Play fashion!」というミッションが明らかにされました。ちょうどファッションそのものが、メゾンで作られて降りて来るものから、ストリートで自然発生するものに変化してきた時代でした。この潮流をうまく取り込みながら成長してきた、アダストリアらしいミッションだと思います。アダストリアの経営陣は、世の中に先んじて自分たちが変化しなければという強い危機意識を常に持っていて、当時からスピード感のある経営を心掛けていました。とは言え、そうした姿勢に自信と誇りを持っていて、楽しみながら壁を乗り越えていく姿が印象に残っています。いつも明るい社内の雰囲気や、フットワークの軽さは今も変わらないですね。

一方で、私が社外取締役就任当初から気にかかっていた、女性の管理職、役職者が少ない点は徐々に変わってきています。ブランドをはじめ、経営企画や人事などの分野でも女性社員の貢献が高まっており、それが会社の成長につながっていると思います。

投資家との対話を大切に、実行力を高める現経営陣

— 現経営チームへの評価について、率直なご意見をお聞かせください。

木村社長は、外部の視点を積極的に取り入れて会社の若返りを図りながら、アダストリアが大事にしてきたことを継承する姿勢が素晴らしいと思います。

社長就任4年目を迎え、さらに安定感が増えていますね。社長を支える経営陣もそれぞれが高い専門性と深い知識を有し、実績を積んで会社に貢献していると感じます。

— 資本市場の要請もこの10年で変わりました。株価や資本コストを意識した経営の監督が社外取締役には求められていたかと思いますが、アダストリア側の対応はどのようにご覧になっていましたか？

社外役員などの立場で複数の企業と関わってきましたが、アダストリアは以前から株主や株価を意識し、きちんと対応されていたと思います。成長を支えてくださる株主への敬意とともに、創業の地である水戸をはじめとして、社会に対して還元したいという想いも会長から常に感じています。配当などの株主還元についても、資本市場の満足を重視してきたと思いますが、市場の変化に合わせた検討は今後も必要になるでしょう。

木村社長は投資家とのコミュニケーションを積極的に図っており、資本市場との相互理解は高まっていると思います。一方、社外取締役を含む経営陣の新陳代謝やD&Iについて、課題と思われる株主もおられるかもしれません。できるだけ早い段階で、女性の社内取締役の誕生を希望しています。また、アダストリア発信での海外事業の加速、海外比率の向上も重要な経営課題ですから、将来的には重要な海外市場の出身者など外国人の取締役もいるのが望ましいでしょう。

— 社外取締役という立場から感じる、ガバナンス改善の進捗についてはいかがですか？

ここ数年は、経営者の世代交代も意識して、社外取締役の役割や指名・報酬諮問委員会の実質的な権限を明確にすることに取り組んできました。指名・報酬諮問委員会はガバナンス体制の要であり、企業経営経験者の目線が重要です。世代交代は会社にとって大きな変化であり、当社では経営者自身も、最善の方法を模索して周囲の意見を傾聴する姿勢を持っています。現社外取締役の

方々は、この点でも積極的に会社に対して意見を述べられています。今期から監査等委員会設置会社に移行し、社外取締役と社外監査役との線引きが良い意味で解消されたこともあり、今後もガバナンス体制強化は順調に進むと思います。

変化を恐れず、グローバルプラットフォームの実現へ

— マーケティングを専門とする阿久津先生が感じる、アダストリアという企業のユニークさや課題について教えてください。

体系立てて整理された理論的なマーケティングというより、新しいことに次々と取り組み、現場でどんどん最先端の実践を積み上げている会社です。最新の研究と比べても、現場実戦の方が進んでいたりすることはあるものです。特に急速に発展したECや、まだまだ研究されていないメタバースなどでのビジネスにも積極的に取り組んでいますし、注目度も高いと感じています。課題ということではないですが、アカデミアの立場からは、研究や理論も是非参考にしてもらえればと、折に触れて知識や情報を共有してきました。

また、生体データを使った最近の研究から、会社が好きで自分の好きな仕事を楽しんでいる人は、生産性が高いだけでなく、健康度も高いことがわかってきています。アダストリアは「Play fashion!」のミッションに共感していきいきと仕事をしている社員が本当に多い印象で、そういった健康経営の視点からも良い会社だなと思います。

— 5回目のチェンジに向かっているアダストリアですが、今後についてどのような期待をお持ちでしょうか。

5回目のチェンジに向かう前から、福田会長からは「今までにはないような



新しい文化や考え方を取り入れたい。ぜひ、そういった人や会社を紹介して欲しい」と声をかけられていました。オープンな姿勢で多様な方と交流し、様々な会社との意見交換を重ねる中で浮上してきた戦略が、グローバルに開かれたプラットフォームビジネスです。

従来から、人口減少が避けられない日本をベースに成長を続けるためには、ファッションもマルチブランド化することで多世代に楽しんでもらうことが重要だという考えのもと、テイストや年代を超えたブランドの拡大戦略を進めてきました。さらに今後は、食やコスメなどファッション以外のジャンルを楽しめる場や、日本に限らず海外の生活者も楽しめる場を提供することを目指しています。そういったプラットフォームを拡げるためには、グローバル展開とカテゴリー拡大を目指すことになるでしょう。金融・決済分野への進出も視野に入れることになると思いますし、新分野の取り込みには、M&A部門の強化が必須です。今この分野に人財を揃えて経験を積んでいることは、将来会社に大きな優位性をもたらすものと思います。

グローバルプラットフォーム実現に至るまでの伸びしろは大きく、数年後に振り返ると「アダストリアは変わったね」と周囲から驚かれることになるかもしれません。現社外取締役も、一人ひとりの知見をもとに具体的な提案をし、経営陣と良い議論ができています。次のチェンジに、大いに期待をしています。

コーポレートガバナンス

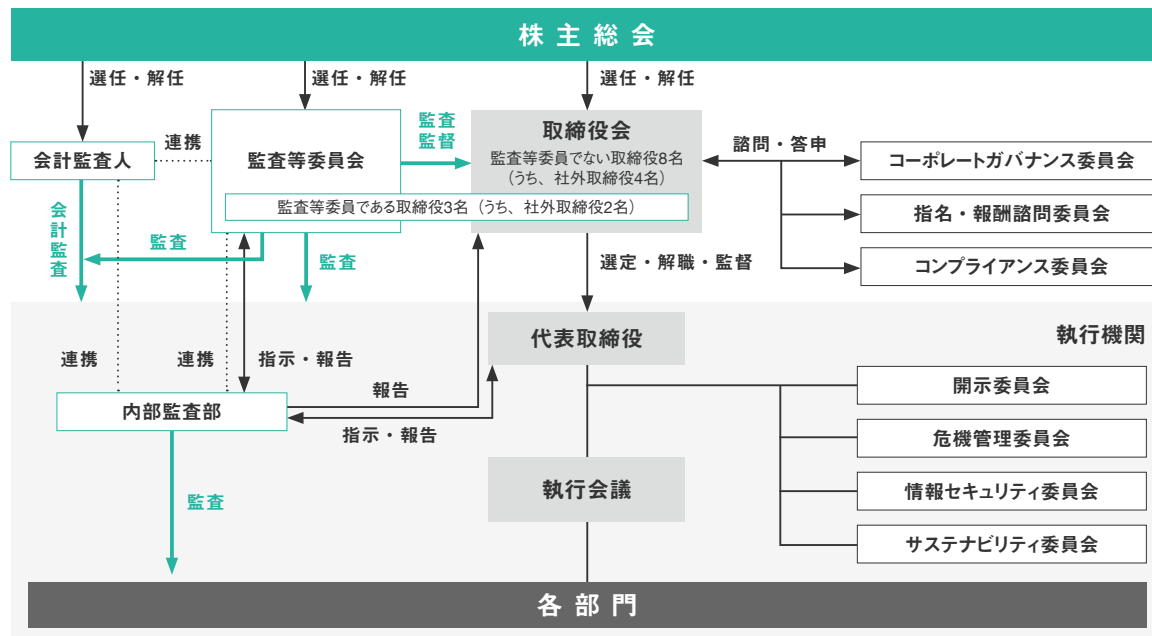
GOVERNANCE

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。お客様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

当社は、重要な業務執行の決定権限の一部を取締役会から取締役に委任し、意思決定の迅速化を実現するとともに、取締役会の監督機能の強化等により、コーポレートガバナンスのさらなる向上を図ることを目的とし、2024年5月23日開催の第74回定時株主総会における承認を得て、監査等委員会設置会社に移行しました。

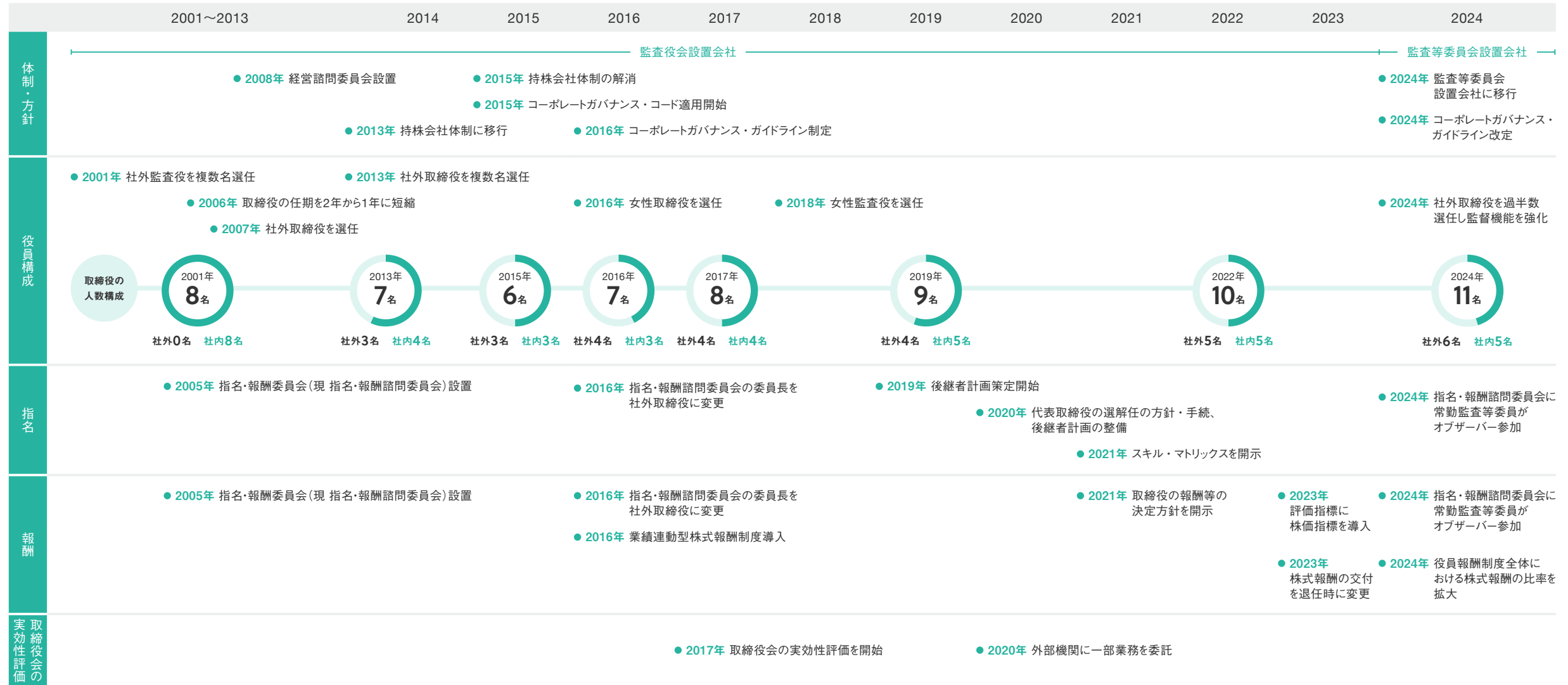


主要機関とその役割

取締役会	代表取締役社長を議長とし、監査等委員でない取締役8名（うち、社外取締役4名）、監査等委員である取締役3名（うち、社外取締役2名）で構成されています。取締役会は、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・決議するとともに、業務執行状況の監視・監督を行っており、毎月1回の定時取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。
監査等委員会	常勤の監査等委員である取締役1名および監査等委員である社外取締役2名の計3名で構成されています。監査等委員である取締役は、取締役会や指名・報酬諮問委員会、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、主に監査等委員でない取締役の職務の執行について監査を行います。
コーポレートガバナンス委員会 指名・報酬諮問委員会 コンプライアンス委員会	取締役会の諮問機関である任意の委員会として、コーポレートガバナンス委員会、指名・報酬諮問委員会およびコンプライアンス委員会を設置しています。各々の委員会での審議内容は以下の通りです。 <ul style="list-style-type: none"> ● コーポレートガバナンス委員会 当社グループのコーポレートガバナンスおよび内部統制システムの構築に関する各種事項 ● 指名・報酬諮問委員会 取締役、代表取締役、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 ● コンプライアンス委員会 コンプライアンスの徹底を図るための重要方針
執行会議	社内取締役、常勤の監査等委員である取締役、監査等委員である社外取締役、執行役員他が参加する執行会議を設置し、取締役会決議事項以外の重要事項等に関する意思決定、定款に基づき取締役会が代表取締役に決定を委任した事項についての事前審議および業務執行に係る迅速な情報共有を行っています。
内部監査部	監査方針、監査計画および監査等委員会からの指示に基づき、当社および連結子会社における不適正な業務執行の予防、早期発見および再発防止に向けた社内監査を実施しています。業務執行状況の監査および内部統制システムの有効性評価の結果については、代表取締役および監査等委員会に報告するとともに、必要に応じて、取締役会、コーポレートガバナンス委員会、コンプライアンス委員会や執行会議において報告を行っています。なお、連結子会社についても、往査および各種資料の閲覧を行い、監査を実施しています。

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



*取締役の人数構成については、毎年5月開催の定時株主総会後の人数を記載しています。なお、2013年については、持株会社体制移行後の2013年9月1日時点の人数を記載しています。

コーポレートガバナンス

取締役会の多様性

当社では、監査等委員でない取締役として、社内取締役4名、社外取締役4名を選任しており、また、監査等委員である取締役として、社内取締役（常勤）1名、社外取締役2名を選任しています。また、取締役11名中、女性の取締役を2名選任しています。

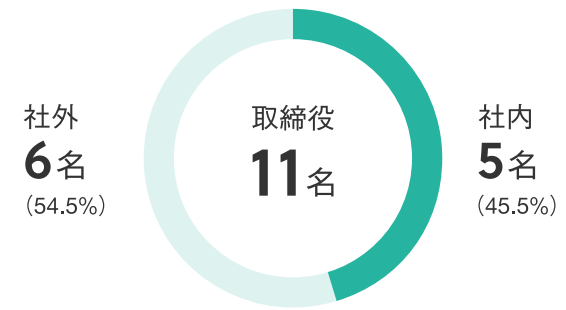
当社の取締役会は、当社の各事業に精通し深い知見を備える者、グローバル企業での幅広い経験や海外での業務経験等の国際的な経験を有する者、企業経営者として豊富な見識を有する者等、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成することとしています。また、40代から70代までの幅広い世代で構成しています。

監査等委員である取締役には、企業経営経験者1名、金融機関出身者1名および弁護士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。

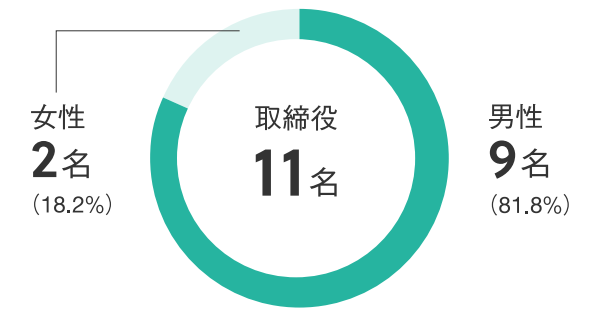
このように、取締役会全体として適切なバランス・多様性が確保されていると考えていますが、今後もジェンダーや国際性の面を含めた多様性の確保、向上に努めてまいります。

取締役の構成（2024年5月23日現在）

社外・社内比率



男性・女性比率



取締役のスキル・マトリックスおよび取締役会等の出席状況

		取締役の有する知識・経験・能力等							取締役会・監査役会出席状況 (2024年2月期)			
		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	取締役会	監査役会	
監査等委員でない 取締役	社内	福 田 三 千 男	●		●				●	●	15回／15回	—
		木 村 治	●	●	●						15回／15回	—
		北 村 嘉 輝	●	●	●	●					15回／15回	—
	社外	福 田 泰 生	●			●				●	15回／15回	—
		堀 江 裕 美		●	●	●				●	15回／15回	—
		水 留 浩 一	●	●	●	●					14回／15回	—
		松 岡 竜 大		●	●		●				15回／15回	—
監査等委員である 取締役	社内	西 山 和 良	●		●				●	●	15回／15回	—
		遠 藤 洋 一	●		●						—	—
	社外	海 老 原 和 彦				●			●		15回／15回	16回／16回
		茂 木 香 子				●		●			11回／11回	10回／10回

*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、当社の取締役が有するすべての知見を表すものではありません。 *「人事・HR」の観点は、「企業経営」に含まれています。 *「SCM」は、「サプライチェーンマネジメント」を表しています。
 *遠藤洋一は、2024年5月23日開催の第74回定時株主総会において監査等委員である取締役に選任されたため、2024年2月期の取締役会および監査役会への出席はありません。 *茂木香子は、2023年5月25日開催の第73回定時株主総会において監査役に選任されたため、就任後に開催された取締役会および監査役会の出席状況を記載しています。

コーポレートガバナンス

資本コストや株価を意識した経営について

当社の認識

- 中期経営計画において、ROEの向上や増益目標を含む、資本市場を意識した経営計画を策定・開示しており、計画に沿って業績が伸長したことで株価も上昇しました。
- 資本コストを上回るROEを実現し、PBRも1を大きく上回る水準にあります。
- 当社の資本コストは6~7%と試算していますが、株価の現状を鑑みると市場からはより高い資本収益性を求められていると認識しています。
- 業績の伸長により株価は上昇したものの、PERは横ばいに留まりました。

株価と主な指標

	2014年 2月	2015年 2月	2016年 2月	2017年 2月	2018年 2月	2019年 2月	2020年 2月	2021年 2月	2022年 2月	2023年 2月	2024年 2月
期末 株価 (円)	1,176	1,472	2,928	2,909	2,326	1,944	1,750	1,996	1,698	2,167	3,410
ROE (%)	-11.3	1.1	18.3	21.2	1.6	7.5	11.6	-1.3	9.4	13.3	20.9
PBR (倍)	0.6	1.5	2.6	2.4	2.1	1.7	1.4	1.8	1.4	1.7	2.2
PER (倍)	-5.7	141.9	15.5	12.0	126.7	23.5	13.0	-134.1	15.6	13.0	11.5

当社の取り組み

- PERは向上の余地があると認識しており、マネジメントによる市場との対話を積極的に実施しています。
- 取締役の株式報酬制度を2017年2月期に導入し、2024年2月期からはTSR評価も追加しました。
- 統合報告書の発行や英文開示など開示の拡充も継続しており、事業責任者によるスモールミーティングがご好評をいただきました。今後も市場との対話の質・量の向上を図ります。
- 過去の業績変動への懸念の声に対応し、中期経営計画期間における下限配当も導入しました。
- 今後も着実に増益を続けることで配当の増加を継続し、成長投資とのバランスを図り企業価値の向上を目指します。

IR活動件数の推移

	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期
1on1 (回数)	139	142	159	218
スモール (回数)	9	13	13	17
延べ機関数	183	208	231	260
延べ人数	222	322	339	460
うちマネジメント対応 (スモールを含む人数)	52	99	107	138

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

実効性評価のプロセス

1 匿名方式のアンケート（WEB）による自己評価の実施

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

2 外部機関によるアンケート結果の集計・分析

3 コーポレートガバナンス委員会・取締役会での分析結果の議論

4 抽出された課題に対する改善策の実施

2024年2月期の評価結果

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

抽出された課題および対応

昨年に引き続き **01** 「ダイバーシティにかかる課題」の他、**02** 「事業ポートフォリオの最適化・経営資源の適切な配分」等が課題として抽出されました。

01 ダイバーシティにかかる課題 当社の取り組み状況を、本報告書P55「心身ともに健康で、個性や能力を発揮できる組織」や当社コーポレートサイト等に記載しています。当社では、女性活躍推進に向けた様々な活動を進めた結果、政府目標である女性管理職比率30%以上は既に達成していますが、当社の女性社員比率に鑑み、上級管理職（部長職相当以上）の女性比率30%以上という目標を独自に設定しており、当該目標の達成にさらなる努力が必要であると認識しています。

02 事業ポートフォリオの最適化・経営資源の適切な配分 現中期経営計画の成長戦略に基づき、取締役会においては、当社グループのケイパビリティを活用した事業ポートフォリオにかかる議論を積極的に進めてまいります。

これらについて、特に具体的に検討を進め、2025年2月期も取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

なお、当社は、2024年5月23日開催の第74回定時株主総会における承認を得て、監査等委員会設置会社に移行しました。重要な業務執行の決定権限の一部を取締役会から取締役に委任し、意思決定の迅速化を実現する一方、取締役会としては、コーポレートガバナンスのさらなる向上を図るべく、監督機能を強化する方針です。

取締役の選任

取締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。
- 監査等委員である取締役は、監査等委員である取締役としての適格性、独立性を備え、任期完遂できる人材を選任する。
- 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。

取締役候補者の指名手続

- 取締役会の諮問機関として任意の委員会である指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役の指名・報酬決定等の公平性、妥当性および透明性を確保する。同委員会は、社外取締役を委員長とし、社外取締役を主な構成員とすることで独立性・客観性を担保する。
- 監査等委員でない取締役の選任等に対する監査等委員会の意見陳述権の実効性を担保するため、監査等委員である取締役がオブザーバーとして参加する。
- 監査等委員でない取締役候補者は、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。
- 監査等委員である取締役候補者は、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、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会にて決定する。

役員報酬

報酬決定の基本方針

- 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。なお、社外取締役および監査等委員である取締役については、その役割および独立性の観点から固定報酬である基本報酬のみとする。
- 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

- 取締役会の諮問機関として任意の委員会である指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役の指名・報酬決定等の公平性、妥当性および透明性を確保する。同委員会は、社外取締役を委員長とし、社外取締役を主な構成員とすることで独立性・客観性を担保する。また、監査等委員でない取締役の報酬等に対する監査等委員会の意見陳述権の実効性を担保するため、監査等委員である取締役がオブザーバーとして参加する。
- 監査等委員でない取締役の報酬の総枠については株主総会で決議し、個別支給額については基本報酬、業績連動報酬および業績連動型株式報酬を基本的枠組みとして、指名・報酬諮問委員会による審議の後、取締役会にて決議する。
- 監査等委員である取締役の報酬の総枠については株主総会で決議し、個別支給額については基本報酬のみとして、指名・報酬諮問委員会による審議の内容を踏まえ、監査等委員会の協議により決定する。

役員報酬制度の概要

種別	説明	支給対象		支給方法	評価指標
		取締役 (社外取締役および監査等委員である取締役を除く)	社外取締役・監査等委員である取締役		
基本報酬	役責に応じた固定報酬	●	●	• 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型報酬	●	—	• 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 (目標比・昨対比) • 営業利益 (目標比)
業績連動型 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型報酬	●	—	• 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 • 原則、取締役の退任時に、累積ポイント数の一定割合に相当する株式の交付を行い、残りのポイントに相当する株式については、信託内で換価した上で換価処分金相当額の金銭を給付	• 売上高 (昨対比) • 営業利益率 (目標比) • TSR (東証株価指数 (TOPIX) の成長率との比較結果)

役員報酬額 (2024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		
			固定報酬	業績連動型報酬	
			基本報酬	賞与 (業績連動報酬)	業績連動型 株式報酬
取締役 (社外取締役を除く)	5名	494百万円	224百万円	100百万円	168百万円
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	9名	89百万円	89百万円	—	—

*賞与は、当事業年度に計上した役員賞与引当金繰入額および役員賞与引当金戻入額を含んでいます。
*株式報酬は、業績連動型株式報酬制度「役員報酬BIP信託」の、当事業年度に計上した役員株式給付引当金繰入額及び役員株式給付引当金戻入額を含んでいます。

コーポレートガバナンス 取締役（2024年5月23日現在）

ファッションを通じて
人々の豊かな生活を
実現します。



福田 三千男
代表取締役会長

人々の喜び、安心、満足ある豊かな生活を実現するために、時代と顧客の変化にあわせ、ファッションを通じて社会課題の解決とサステナビリティに貢献することが、私たちの変わらぬ使命です。これからも、生活をとりまくあらゆるシーンへと事業領域を拡げ、各マーケットで顧客を最も知る企業となり、グローバル市場で存在感を持つべく、価値ある商品・ブランドを提供してまいります。いずれ、「かつてはアパレルの会社だったよね」と言われることを目指し、全社員の創意と熱意を持って、変革と挑戦を続けてまいります。

\\ 無人島に本を持っていくなら /

#社惟雄 著「日本美術の歴史」 #藤沢周平 著「蟬しくれ」

- 1971.05 株式会社福田屋洋服店(現 当社)入社 同社取締役
- 1982.06 同社専務取締役
- 1991.04 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
- 1993.03 株式会社ポイント(現 当社) 代表取締役社長
- 2002.12 波茵特股份有限公司(現 愛徳利亜台湾股份有限公司) 董事長
- 2004.05 株式会社ポイント(現 当社) 代表取締役会長
- 2010.05 同社代表取締役会長兼社長
- 2013.09 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
- 2015.05 同社代表取締役会長兼最高経営責任者(CEO)
- 2018.05 当社代表取締役会長兼社長
- 2021.04 株式会社BUZZWIT 取締役会長
株式会社エレメントール 取締役会長
- 2021.05 当社代表取締役会長(現任)

時代の変化に合わせ
常に経営を
アップデートし続けます。



木村 治
代表取締役社長

企業ミッションである「Play fashion!」のもと、アダストリアは世界中の人の毎日をワクワクさせる会社になっていきます。そのために、中期経営計画のテーマでもある「グッドコミュニティ共創カンパニー」の実現を目指しています。これからは、今まで以上に外の世界とコネクティングすることが重要な時代になります。我々アダストリアの経営陣は、時代の潮流を読んで常に自らをアップデートし、チャレンジを続けます。

\\ 無人島に本を持っていくなら /

#司馬遼太郎 著「坂の上の雲」

- 2011.09 株式会社トリニティアーツ(現 当社) 代表取締役社長
- 2013.04 株式会社FRIENDS 取締役
- 2013.09 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
- 2014.02 株式会社N9&PG(現 株式会社アダストリア・ロジスティクス) 取締役
- 2015.05 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
- 2016.06 当社常務取締役
- 2016.11 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
- 2017.03 株式会社エレメントール 取締役副社長(現任)
- 2017.10 株式会社ADASTRIA eat Creations 代表取締役社長
- 2018.03 当社取締役副社長
- 2019.05 久恩玖貿易(上海)有限公司 董事(現任)
- 2020.02 株式会社BUZZWIT 取締役
- 2021.05 当社取締役社長
- 2022.05 株式会社ゼットン 取締役(現任)
当社代表 取締役社長(現任)

多様なニーズに応え
世界中の人々に
ファッションの楽しさを
届けます。



北村 嘉輝
専務取締役

アダストリアは、マルチブランドを展開する企業として多種多様なお客さまのニーズにフィットしたブランドを提案します。また国内のみならずグローバル企業として、アダストリアの「Play fashion!」というミッションのもと、世界中の人々にファッションの楽しさを提供していきます。そして日々変わっていくマーケットに対して、スピードを持って常に修正し変革を続けていく企業でありたいと考えています。

\\ 無人島に本を持っていくなら /

#無人島に本を持っていかない。活字を離れ大自然をありのままに過ごす

- 1999.04 株式会社ファイブフォックス入社
- 2007.02 株式会社ドップ(現 当社)入社
- 2010.09 株式会社トリニティアーツ(現 当社)スタジオクリップ 事業部長
- 2012.03 同社ニコアンド 事業部長
- 2013.03 同社執行役員 営業本部長
- 2014.05 同社取締役 営業本部長
- 2015.03 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
- 2016.04 Adastria Korea Co.,Ltd. 代表理事
- 2018.03 当社上席執行役員 営業統括本部長
Adastria Asia Co.,Ltd. 董事(現任)
方針(上海)商貿有限公司(現 你可安(上海)商貿有限公司) 董事(現任)
波茵特股份有限公司(現 愛徳利亜台湾股份有限公司) 董事(現任)
- 2019.05 当社取締役
- 2019.08 愛徳利亜(上海)商貿有限公司 董事(現任)
- 2021.05 当社常務取締役
- 2022.02 賽愛思国際物流(上海)有限公司 董事(現任)
Velvet,LLC マネジメントボード Chairman(現任)
- 2023.01 Adastria (Thailand) Co., Ltd. Director(現任)
- 2024.04 Adastria Philippines Inc. Director(現任)
- 2024.05 当社専務取締役(現任)

多様な人材とともに
持続的な企業価値の
向上を実現します。



福田 泰生
専務取締役

当社は約10年毎にビジネスモデルを変革し、持続的な企業価値の向上を実現してまいりました。コロナ禍を経て、より強固な組織となった当社は次なる挑戦のタイミングを迎えています。多様な人材が社内外にグッドコミュニティを広げ、第五の変革に向けた準備も整いつつあります。ステークホルダーの皆さまに、「アダストリアそう来たか!」と思っただけのようなワクワクする挑戦をこれからも続けてまいります。

\\ 無人島に本を持っていくなら /

#松下幸之助 著「道をひらく」

- 2004.03 株式会社イムズ入社
- 2005.04 株式会社ポイント(現 当社)入社
- 2014.03 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
- 2014.05 Adastria Asia Co.,Ltd. 董事長
- 2016.03 当社コミュニケーションデザイン本部長
- 2017.03 当社経営企画本部長
- 2017.05 当社取締役 経営企画本部長
- 2018.03 当社取締役
Velvet,LLC マネジメントボードChairman
- 2018.05 株式会社アダストリア・ゼネラルサポート取締役(現任)
- 2019.05 株式会社アダストリア・ロジスティクス 取締役
- 2021.11 株式会社ADOORLINK 代表取締役(現任)
- 2022.02 Velvet,LLC マネジメントボード(現任)
- 2024.05 当社専務取締役(現任)

コーポレートガバナンス 取締役（2024年5月23日現在）

消費者視点から
健全な経営と
ビジョンの実現に
貢献します。



堀江 裕美
社外取締役

アダストリアは衣料の小売会社から、共鳴するビジネスパートナーとともに成長する共創カンパニーになることを目指しています。新しい枠組では社内外の資源を活用してイノベーションを展開・成長することが求められ、そのためには組織も人材も成長しなければならず、継続投資のために安定した売上利益の達成が必須です。原点である消費者視点を持って議論に参画し、地に足の着いた健全な経営をしながらビジョンの実現ができるよう貢献していく所存です。

＼無人島に本を持っていくなら／

#福垣えみ子 著「家事か地獄か」

- 1981.04 株式会社奈良機械製作所入社
- 1988.05 リーバイ・ストラウスジャパン株式会社入社
- 1999.12 同社マーケティング部長
- 2005.03 スターバックスコーヒージャパン株式会社 広報本部長
- 2006.12 同社マーケティング本部長
- 2010.08 同社執行役員マーケティング統括
- 2016.05 当社社外取締役(現任)
- 2017.03 Haruka株式会社 代表取締役(現任)
- 2021.03 カン口株式会社 社外取締役(現任)

積極経営を
サポートしながら、
ガバナンスと企業価値の
増大に努めます。



水留 浩一
社外取締役

「Play fashion!」という当社のMissionを中長期的に展開できるよう、執行の自由度ある積極経営をサポートすべく資本効率の視点も取り入れながらガバナンスの強化に取り組んでいきます。大株主の存在する企業の社外取締役として、その良い部分を大事にしつつ、企業価値が増大し少数株主の利益を毀損しないよう、第三者的視点で執行が正しく行われるよう努力します。

＼無人島に本を持っていくなら／

#「三国志」

- 1991.04 株式会社電通(現 株式会社電通グループ)入社
- 1996.02 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
- 2000.04 株式会社ローランド・ベルガー(日本法人)入社
- 2005.01 同社代表取締役
- 2009.10 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
- 2010.12 日本航空株式会社 取締役副社長
- 2013.06 株式会社ワールド 取締役専務執行役員
- 2015.02 株式会社あきんどスシロー 代表取締役社長
- 2015.03 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 & LIFE COMPANIES) 代表取締役社長CEO(現任)
- 2015.10 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 & LIFE INNOVATIONS) 代表取締役
- 2019.10 株式会社あきんどスシロー 取締役会長
- 2021.04 株式会社京樽 取締役会長
- 2022.05 当社社外取締役(現任)
- 2023.10 株式会社あきんどスシロー 取締役執行役員(現任)
株式会社京樽 取締役(現任)
株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS 取締役(現任)

デジタルビジネスを通じた
未来へのチャレンジと
企業価値向上を
サポートします。



松岡 竜大
社外取締役

デジタルビジネスの成長を通じて企業価値を高めることが、我々の重要な使命の一つであると考えています。アダストリアでは、これまでの効率的なIT投資、人材育成等を通じて次のステージに向けた準備が整いつつあります。未来に向けたチャレンジを技術革新の推進とリスク管理のバランス、デジタル・IT人材育成・啓蒙の視点を持って、取締役の一人としてサポートしていきたいと考えています。

＼無人島に本を持っていくなら／

#宮田和幸 著「『一流の身体』のつくり方 -仕事でもプライベートでも『戦える体』をつくる筋トレの力」

- 1998.04 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
- 2001.04 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
- 2002.08 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
- 2008.10 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
- 2014.11 同社情報通信・メディア産業担当Managing Director
- 2015.04 同社Digital Force担当 Managing Director
- 2017.04 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)
- 2019.04 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/担当兼情報セキュリティ統括責任者(CISO)
- 2020.04 同社常務執行役員 インダストリーシエル/担当兼情報セキュリティ統括責任者(CISO)
- 2021.10 株式会社シグマックス 常務執行役員クライアント担当
- 2022.05 当社社外取締役(現任)
- 2022.10 株式会社ライズ・コンサルティング・グループ 常務執行役員
- 2023.04 同社常務執行役員兼イノベーション統括責任者(CIO)兼情報セキュリティ統括責任者(CISO)(現任)

チャレンジスピリットを
忘れず、fashionの
定義を拡げる
会社の進化を支えます。



西山 和良
社外取締役

人々の期待にこたえ続ける真のエッセンシャルカンパニーへ、アダストリアは70年の歴史を通し業界の中で確固たる地位を築きながら、一人ひとりの毎日に豊かさや楽しさの選択肢を提供するという志とチャレンジスピリットを併せ持つ、なくてはならないエッセンシャルカンパニーだと思っています。これからもfashionの定義を洋服からさらに拡げながら、もっと多くの人々により大きな豊かさやワクワクを届けられるように進化して欲しいと思います。

＼無人島に本を持っていくなら／

#「ホール・アース・カタログ」

- 2003.07 ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社)入社
- 2007.04 同社ケミカル&エナジー事業本部・事業戦略室長
- 2012.04 同社コーポレート企画推進部門・担当部長
- 2014.02 同社SRE事業準備室長
- 2014.04 ソニー不動産株式会社(現 SREホールディングス株式会社) 代表取締役社長(現 代表取締役社長兼CEO)(現任)
- 2018.10 SRE AI Partners株式会社 代表取締役社長(現 代表取締役社長兼CEO)(現任)
- 2022.05 当社社外取締役(現任)

コーポレートガバナンス 取締役（2024年5月23日現在）

社会の潮流を捉え、
プロセスとリスク管理の
側面から企業価値増大を
支援します。



遠藤 洋一
取締役（常勤監査等委員）

業界に留まらず産業や社会の潮流に目を凝らし、企業として多様な視点を持ち続ける基盤固めをおこないます。また、アダストリアの進める変化と成長が、社会の求める存在意義、すなわち将来にわたる企業価値の増大に正しく呼応しているかを、プロセス管理、リスク管理の側面からサポートし、継続的なガバナンス強化に努めます。

＼無人島に本を持っていくなら／

#司馬遼太郎 著「竜馬がゆく」

- 1985.11 株式会社福田屋洋服店(現 当社)入社
- 2001.05 株式会社ポイント(現 当社)取締役
- 2010.03 同社代表取締役
- 2013.09 株式会社アダストリアホールディングス(現 当社) 代表取締役社長
- 2015.08 株式会社オフィス遠藤 代表取締役(現任)
- 2016.03 株式会社ルック(現 株式会社ルックホールディングス) 社外取締役
- 2018.04 株式会社コーエン 専務取締役
- 2019.04 株式会社ユナイテッドアローズ 執行役員
株式会社コーエン 取締役
- 2020.04 株式会社ユナイテッドアローズ 上席執行役員
- 2024.05 当社取締役(監査等委員)(現任)

グローバルでの
ビジネス経験から特に
M&Aと海外分野における
監査および助言を行います。



海老原 和彦
社外取締役（監査等委員）

アダストリアは、縮小する国内アパレル市場という制約を打破し企業価値をさらに増大させるべく、M&Aと海外事業の拡大を積極的に進めています。これらの分野を中心に、投資銀行において事業会社に対する国内外でのM&Aや資金調達のアドバイザー業務に携わってきた経験を活かし、アダストリアが法令・規範に則って適正なリスクをとりつつ企業価値の増大を継続できるよう、監査およびアドバイスをを行っています。

＼無人島に本を持っていくなら／

#外国語の辞書

- 1983.07 株式会社ボストン・コンサルティング・グループ
(現 ボストン・コンサルティング・グループ合同会社)入社
- 1986.06 Goldman,Sachs&Co.(現 The Goldman Sachs Group,Inc.)入社
- 1988.10 ゴールドマン・サックス証券会社
(現 ゴールドマン・サックス証券株式会社)入社
- 2002.09 JPモルガン証券株式会社入社
- 2006.12 株式会社シナジー 取締役
- 2016.05 当社社外監査役
- 2024.05 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

国内外での法務経験を
踏まえ、さらなる挑戦を続ける
当社に多角的な視点を
提供します。



茂木 香子
社外取締役（監査等委員）

当社のミッションである「Play fashion!」は、株主さま、お客さま、お取引先、従業員をはじめとする各ステークホルダーの視点があってこそ実現しうるものです。事業分野を問わず、国内外の企業を法務面でサポートしてきた経験を踏まえ、多角的な視点を提供できるよう尽力いたします。また、長い歴史の中で新しい挑戦を続けてきた当社がさらなる挑戦を続けるべく、ガバナンスについても常に新たな視点を取り入れてまいります。

＼無人島に本を持っていくなら／

#「いちばん美しい季節に行きたい世界の絶景365日」

- 2011.01 弁護士登録(第一東京弁護士会)
- 2011.01 東京山王法律事務所入所
- 2015.09 隼あすか法律事務所入所
- 2018.05 サウスゲイト法律事務所・外国法共同事業入所(現任)
- 2021.02 Gleiss Lutz法律事務所(ドイツ) 出向
- 2022.12 カリフォルニア州弁護士登録
- 2023.05 当社社外監査役
- 2024.05 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

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

01 グループ倫理規準

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

毎年これを社内に周知し、従業員が確認・署名しており、2024年2月期の回答率は国内98.0%、海外100%となっています。また、国内グループ社員を対象にコンプライアンス研修を実施し、事故や不正の防止に努めています。

02 ハラスメント防止研修

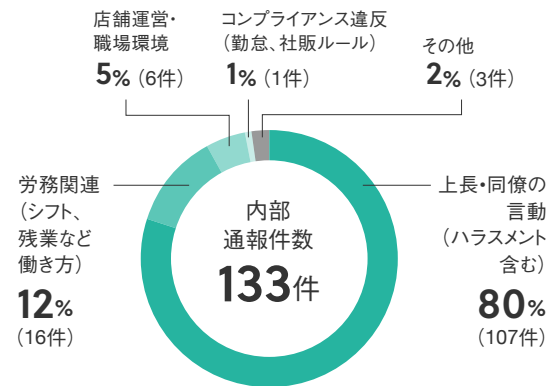
ハラスメントを防止する取り組みとして、就業規則にハラスメント行為の禁止を明記し、毎年ハラスメント防止研修を実施しています。また、ハラスメント事案に対して適切に対応できるよう、管理職／非管理職それぞれにカリキュラムを設定し、研修を行っています。2024年2月期は、全従業員に対して「コンプライアンス違反・ハラスメント防止のためのセルフチェック」を実施しました。

03 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。

2024年2月期は133件の相談がありましたが、重大な不正行為等と判断される事案はなく、それぞれの事案に適切な対応をしています。

内部通報件数とその内訳（2024年2月期）



社外に向けた主な取り組み

01 グループ調達方針／グループ調達ガイドラインの遵守

当社はお取引先さまとともに成長し合い、良好なパートナーシップのもと商品を生産し続けるため、社会的責任を果たしながら公正かつ倫理的に行う取引を目指した「グループ調達方針」と「グループ調達ガイドライン」を定めて、CSR調達を推進しています。詳細は、P58「生産地域の持続可能な発展」をご確認ください。

→ 生産地域の持続可能な発展

02 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。

2024年5月に2,162社（2,656名）へアンケートを配信し、1,359件の有効回答を得ています。また、66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。

03 お取引先さまホットライン

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

お取引先さまアンケート実施結果（2024年5月）

区分	対象数	下請法対象	回答率	ご意見ご指摘
商品仕入	1,052社 (1,400名)	645社	68.9% (56.5%)	30件
自社生産	国内	115社 (126名)	66社 (58.7%)	7件
	海外	161社 (161名)	— (34.8%)	0件
販売促進	197社 (245名)	—	38.1% (32.2%)	6件
システム	123社 (127名)	—	77.2% (77.2%)	2件
人材派遣・人材紹介	62社 (65名)	—	61.3% (58.5%)	11件
営繕工事	61社 (63名)	—	75.4% (73.0%)	0件
その他	391社 (469名)	53社	64.7% (58.0%)	10件
合計	2,162社 (2,656名)	764社	62.9% (54.7%)	66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。

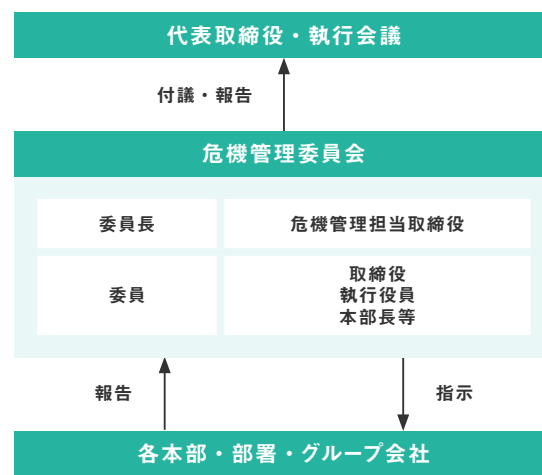
事業継続計画（BCP）・大規模災害への備え

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。

2024年については、富士山噴火におけるリスクに対して、訓練の実施およびBCPの見直しを進めています。

アダストリアグループの危機管理体制



主な審議事項

- 大規模自然災害に関する情報の収集・分析、予防や発生時の対応策の準備状況の評価
- BCPの策定および定期的な見直し
- BCPおよび災害対策本部の訓練に関する事項
- その他、大規模災害を想定した危機管理に関する重要な事項

業務遂行上のリスクへの対応

当社では、日常的な業務遂行上のリスクの発生を防止、低減するための活動を推進しています。

適切な業務遂行や事故の防止、緊急時の対応等について取りまとめた「危機管理マニュアル」を策定・更新するとともに、定期的な周知を行っています。

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

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

反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

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

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

情報セキュリティ

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

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

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

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

[情報セキュリティポリシー](#)

[プライバシーポリシー](#)

事業等のリスクと対応策

	リスク	対応策
事業環境に関するリスク	<p> CASE 01 国内市場の縮小</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 海外市場（東アジア、北米）の開拓による展開国の多様化、国内ではライフスタイルブランドや大人世代に向けたブランドの開発、BtoB事業など新たな分野の開拓を通じた、事業および展開国の多様化と顧客基盤の拡大、顧客のライフタイムバリューの向上
	<p> CASE 02 展開国の地理的・政治的リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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ことなどによる、事業展開・収益化の失敗 • 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 • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 生産地の分散化、成長力の高い東南アジア地域の市場開拓 • 現地法人の機能強化と人材の現地化による事業運営ノウハウの蓄積と人材獲得
	<p> CASE 03 為替変動・原価高騰</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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 • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 為替予約の適切な活用 • データ分析に基づいた商品や原料の早期発注 • ASEAN諸国への生産の分散化 • 複数ブランドの素材共通化や一括発注によるボリュームディスカウント • 工場との直接取引による仲介業者のマージン削減
	<p> CASE 04 環境問題</p> <ul style="list-style-type: none"> • 気候変動や自然資本等に関する規制強化や、それらの影響による消費者の行動変容への対応不足 • 地球温暖化の影響による衣類のニーズ減少 • 気候変動による原材料価格の高騰 • 化石燃料調達に対して炭素税が施行された場合の経費増加 	<ul style="list-style-type: none"> • 再生可能エネルギー由来の電源調達など環境価値を考慮した店舗や物流センターの運営 • サステナビリティ目標の策定 • 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 • サステナビリティ目標に適合するパートナーシップ認定工場の拡大 • 業界内の他社との連携や、サステナブルなファッションを提案するブランド開発等を通じた、市場全体の行動変容や環境意識の向上
	<p> CASE 05 自然災害や事故</p> <ul style="list-style-type: none"> • 想定を超えた大規模な地震や津波、台風、火山の噴火等の自然災害や、それに起因する大規模停電および電力不足や浸水による店舗への被害、またこれらによる生産や物流、営業活動の長期間にわたる停滞 	<ul style="list-style-type: none"> • 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）の策定および見直しの継続 • 過去に大雨被害にあった地域での店舗運営への影響の分析、洪水による店舗休業が発生した場合の財務影響の試算
	<p> CASE 06 バンデミック</p> <ul style="list-style-type: none"> • 新型コロナウイルス感染症の蔓延や新たな感染症によるパンデミックが発生した場合における、当社ブランドの出店する商業施設の休業や客数減少、生産や物流の停滞による業績低迷 • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 自社ECの機能の充実や、WEBと店舗を融合することによる、楽しい買い物体験の顧客に対する提供

事業等のリスクと対応策

	リスク	対応策
事業運営に関するリスク	CASE 01 店舗運営に関するリスク <ul style="list-style-type: none"> 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 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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
	CASE 02 アパレルビジネスに関するリスク <ul style="list-style-type: none"> 流行・嗜好が短期的に大きく変化する傾向が強く、国内外の競合企業との厳しい競争状態にあるというカジュアル衣料小売市場の特性を原因とする、商品企画等の失敗、ブランド価値の陳腐化 	<ul style="list-style-type: none"> 店舗や自社ECサイト、SNS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 ECサイトでの予約販売推進による、需要予測の精度向上 新ブランド開発のスピードと精度の向上 自社ECサイトへ他社の出店を促進することによる、商品カテゴリーの拡大
	CASE 03 サプライチェーンに関するリスク <ul style="list-style-type: none"> 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寸断等による商品供給の停滞 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 エネルギー価格の変動や労働力不足などによる物流コストの上昇、キャパシティの不足 	<ul style="list-style-type: none"> 生産地を中国大陸に加えASEAN諸国などへ分散 商品供給経路寸断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を選定 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 EC販売における店頭受取の活用や配送ルートの効率化、物流施設の機械化投資によるコスト上昇リスクの低減 外部配送企業との提携や、輸送生産性の向上・物流効率化を目指す「ホワイト物流」推進運動に準拠した取り組み
	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"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 最新のセキュリティ対策ソフトの導入、情報管理規程の整備
	CASE 05 人材に関するリスク <ul style="list-style-type: none"> 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 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 従業員のパフォーマンス低下、退職や離職の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 経営幹部向け研修等により経営人材を育成 初任給の引き上げや従業員の賃金改善 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 従業員を中心に構成した健康推進委員会「Adastria Wellness Committee(アダストリア・ウェルネス・コミッティ)」による従業員のウェルビーイング実現の取り組み
経営戦略に関するリスク	CASE 01 大型投資や企業買収の成否 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 大型のシステム投資に際しての第三者PMOの設置
	CASE 02 新規事業の不確実性 <ul style="list-style-type: none"> 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 成長戦略の重点領域であるデジタルの顧客接点の拡大において、デジタル分野に精通したIT人材の確保が十分にできない場合、成長戦略遂行に影響を及ぼす可能性 	<ul style="list-style-type: none"> M&Aやライセンスの活用、他社との協業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 デジタル戦略を統括するDX本部を取締役直下に設置し、社外の専門人材の獲得と定着化、国内および海外のビジネスパートナーとの提携強化による十分なIT人材の確保
	CASE 03 ESG対応の成否 <ul style="list-style-type: none"> ESGに関する社会課題や事業リスクを特定・具体化し、リスクマネジメントの仕組みの中で適切に管理・対応できない場合、資本市場における企業価値を棄損し、またレピュテーションリスクにより事業の持続可能性が損なわれる可能性 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ方針や中長期の目標策定、マテリアリティに関する進捗管理、取締役会または執行会議へ定期的に報告・提言を行い、グループにおけるESG戦略と施策の推進を担保

DATA

アダストリアのデータ



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

		2015年2月	2016年2月	2017年2月	2018年2月	2019年2月	2020年2月	2021年2月	2022年2月	2023年2月	2024年2月
売上高	(百万円)	184,588	200,038	203,686	222,787	222,664	222,376	183,870	201,582	242,552	275,596
営業利益	(百万円)	5,981	16,004	14,916	5,005	7,190	12,885	766	6,564	11,515	18,015
経常利益	(百万円)	6,452	16,185	15,126	5,428	7,345	12,843	2,981	8,166	12,026	18,389
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	503	9,122	11,575	863	3,890	6,363	-693	4,917	7,540	13,513
有利子負債倍率 (EBITDA)	(百万円)	15,732	24,612	23,028	15,141	15,317	20,357	7,766	13,302	19,964	27,763
純資産額	(百万円)	46,233	53,282	56,035	51,030	52,959	57,041	50,701	54,963	60,762	71,581
総資産額	(百万円)	83,742	90,454	90,389	91,123	91,263	97,924	95,449	97,957	111,392	127,915
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	12,112	22,054	11,928	10,685	9,904	20,850	11,933	3,504	13,460	22,223
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-10,421	-4,551	-4,323	-7,404	-8,686	-6,645	-7,366	-7,780	-9,963	-9,920
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-2,524	-5,683	-6,309	-4,629	-1,890	-6,439	-6,840	-3,251	-4,398	-5,581
1株当たり純資産額	(円)	952.02	1,106.45	1,191.16	1,084.84	1,125.29	1,210.55	1,122.71	1,192.62	1,309.96	1,549.13
1株当たり当期純利益 (EPS)	(円)	10.37	188.31	242.49	18.36	82.67	135.08	-14.88	108.72	166.37	297.75
自己資本比率	(%)	55.2	58.9	62.0	56.0	58.0	58.3	53.1	55.1	53.3	54.8
自己資本利益率 (ROE)	(%)	1.1	18.3	21.2	1.6	7.5	11.6	-1.3	9.4	13.3	20.9
総資産当期純利益率 (ROA)	(%)	0.6	10.5	12.8	1.0	4.3	6.7	-0.7	5.1	7.2	11.3
株価収益率 (PER)	(倍)	141.9	15.5	12.0	126.7	23.5	13.0	—	17.1	13.0	11.5
配当性向	(%)	361.5	34.5	30.9	272.3	60.5	37.0	—	50.6	36.1	28.5
株主総利回り (5年TSR)	(%)	—	—	—	—	—	92.6	107.3	94.8	122.0	190.3
株主総利回り (1年TSR)	(%)	128.3	203.4	101.9	81.7	85.7	92.6	116.3	87.8	131.2	161.3

連結非財務データ

		2015年2月	2016年2月	2017年2月	2018年2月	2019年2月	2020年2月	2021年2月	2022年2月	2023年2月	2024年2月
期末店舗数	(店舗)	1,356	1,324	1,351	1,501	1,427	1,392	1,400	1,428	1,509	1,563
売り場面積 (月平均)	(㎡)	251,062	268,704	272,182	302,131	304,529	287,616	296,210	299,676	330,150	347,361
正社員数	(人)	4,852	4,760	4,914	5,677	5,665	5,715	5,701	5,762	6,356	6,603
平均臨時雇用者数	(人)	5,839	5,997	6,163	6,564	6,363	6,167	5,085	5,530	6,061	6,448

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

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

グループ会社



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



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6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



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



名称	株式会社ゼットン zetton inc.
本部住所	東京都渋谷区渋谷1丁目10番9号 MIYAMASU TOWER9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



名称	株式会社トゥデイズスペシャル TODAY'S SPECIAL Co., Ltd.
本部住所	東京都渋谷区渋谷2丁目21番1号 渋谷ヒカリエ29階
設立	2024年3月26日
事業内容	小売を通じた、ライフスタイル事業



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



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2丁目21番1号 渋谷ヒカリエ19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

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

会社概要・株式情報

会社概要

名称	株式会社アダストリア
本部住所	東京都渋谷区渋谷2丁目21番1号 渋谷ヒカリエ27階
電話番号	03-5466-2010 (代表)
設立	1953年10月22日
資本金	2,660百万円
事業内容	衣料品・雑貨等の企画・製造・販売
主要取引銀行	三菱UFJ銀行 常陽銀行 みずほ銀行 三井住友銀行
従業員数	グループ正社員 6,603名
店舗数	国内：1,370店舗／海外：122店舗／飲食事業：71店舗

外部評価・指数構成銘柄への組み入れ



MSCI
(2024年4月時点)



FTSE
(2022年4月より)



JPX
(2024年度選定)



DX認定
(2022年1月認定取得)



Bスコア取得
(2024年2月時点)



B Corp認証取得
(2023年12月)



健康経営
優良法人2024
(大規模法人部門)



令和3年度
なでしこ銘柄



PRIDE指標
ゴールド2023



D&Iアワード
2023



もにす
認定

株式の状況 (2024年2月29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3,148,470株を含む)
株主数	55,893名

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	274	6,585	13.5
個人・その他	55,206	15,068	30.9
金融機関	30	5,860	12.0
事業会社・その他法人	353	19,629	40.2
金融商品取引業者	30	1,657	3.4
合計	55,893	48,800	100.0

*個人・その他には自己株式を含めて表示しております。

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)	3,308	7.2
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)	1,564	3.4
福田 三千男	922	2.0
アダストリア従業員持株会	638	1.4
VICTORY TRIVALENT INTERNATIONAL SMALL-CAP FUND	468	1.0
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	454	1.0
SMBC日興証券株式会社	448	1.0
福田 仁美	400	0.9

*持株比率は自己株式 (3,148,470株) を控除して計算しております。

株価と出来高 (月間)

