

# 2017年2月期 第2四半期 決算説明会

2016年9月30日  
株式会社アダストリア

# 目次

## I. 2017年2月期 第2四半期 総括

- ・新コーポレートアイデンティティ 3
- ・さらなる成長に向けた“仕掛け”の時 5

## II. 2017年2月期 第2四半期 業績 通期業績予想

- ・2017年2月期 第2四半期 概要 9
- ・連結損益計算書 10
  - アダストリア単体 12
  - 海外事業 13
- ・連結貸借対照表 14
- ・連結通期修正予想 15
  - アダストリア単体通期予想 16
- ・通期出店計画 17
- ・株主還元 18

## III. グローバル マルチブランド ファッションSPAカンパニーを 目指して

- ・2000億円企業から次のステージに向けて 20
- ・国内ブランド事業 21
- ・WEB事業 25
- ・海外事業 26
- ・新規事業 27
- ・3ヶ年計画進捗状況のまとめ 30

---

# I . 2017年2月期 第2四半期 総括

代表取締役会長兼CEO 福田 三千男

# A D A S T R I A

答えを探し続ける、という答え。

はじめに、6月1日に発表いたしましたCIの変更についてご報告いたします。

当社は、1953年の創業以来、市場を取り巻く環境に柔軟に対応しビジネスモデルを変えながら、成長を続けてまいりました。

2010年に「チェンジ宣言」として、OEM/ODMに頼ったビジネスモデルから脱却し、自ら企画・生産を手掛け、垂直統合に挑戦していくことを宣言。

試行錯誤の結果、お客さまに誇りを持っておすすめすることができる商品も生まれてまいりました。

「グローバルマルチブランド ファッションSPAカンパニー」を目指すことを改めて決意したこのタイミングで、アダストリアのあるべき姿を考え、CIを一新するに至りました。

社名ロゴには、ADASTRIAのAにアンダーラインを引いて、ANSWERのAをかけ、このコーポレートカルチャーを表現しました。

時代や感情、個性に応じて変幻自在に色を変えることができるこのアンダーラインには、常に変化し、進化し続けようという強い意思が宿っています。

この『変化』というキーワードが、私たちアダストリアの強みであります。

変化を恐れず、その時その時のお客さまにとって最適な答えを探して挑戦し続ける、

「答えを探し続ける、という答え。」という言葉が私たちのコーポレートカルチャーを表現しています。



# 新コーポレートアイデンティティ

## 企業理念

なくてはならぬ人となれ なくてはならぬ企業であれ

## ミッション

ファッションがもたらす喜びを  
世界中の人たちへ届けるために、  
マルチブランド戦略をグローバルに展開し、  
すべてのお客さまの新たな答えを生み出し続けます。

## 行動規範

一人ひとりがお客さまの立場で考え、答えを探し続けます。  
変化を恐れず、スピードを重視して挑戦を続けます。  
それぞれの個性を尊重し、刺激し合いながら成果を生み出します。  
社会の一員という自覚を持ち、自分を律しながら行動します。  
ファッションを、仕事を、そして人生を楽しみます。

企業理念「なくてはならぬ人となれ なくてはならぬ企業であれ」は、  
創業者が創業当時から大事にしてきた言葉です。  
「あなたがいるからここに来たよ」「あなたがいて安心です」「期待しています」  
と言われる企業・人であり続けたいという想いを込めています。  
ミッション、行動規範も一新し、我々はまた新しい一歩を踏み出しました。

## さらなる成長に向けた“仕掛け”の時

### ■ コーポレートブランディングの強化

クリエイティブ・プロデューサーとして谷川じゅんじ氏を起用。



#### ■ 谷川じゅんじ氏プロフィール

2002年、空間クリエイティブカンパニー・JTQを設立。“空間をメディアにしたメッセージの伝達”をテーマに、さまざまなイベント、エキシビジョン、インスタレーション、商空間開発を手掛ける。独自の空間開発メソッド「スペースコンポーズ」を提唱、環境と状況の組み合わせによるエクスペリエンスデザインは多方面から注目を集めている。主な仕事に、パリのルーブル宮装飾美術館 Kansei展、平城遷都1300年祭記念薬師寺ひかり絵巻、GOOD DESIGN EXHIBITION、MEDIA AMBITION TOKYOなど。2016年現在、外務省JAPAN HOUSE Los Angeles 事業プロデューサー、茨城県北芸術祭クリエイティブディレクター等を務める。

さて、昨年は、実質的に過去最高益を更新し、それまでの6年間にわたるモノづくり改革の成果が表れた年でありました。しかし、我々はそれに甘んずることなく、挑戦を続けます。今年も、さらなる成長に向けた“仕掛け”の時だと考えております。

当社には現在17のブランドがあり、マルチブランド戦略をとっておりますが、それらを束ねる「アダストリア」という会社そのものの、ブランド価値を高めていくことが必要です。

「アダストリアのブランドならお店に試してみようか」  
「アダストリアの服なら安心だ」と、お客さまから信頼され、選んでいただけるような企業としての認知度と価値を高めていくことが、グローバル市場で戦うために必要な武器であり、マルチブランド戦略をとる我々の盤石な基盤となるわけです。

このコーポレートブランディングの強化のために、スペースコンポザーである、谷川じゅんじ氏にお力添えいただくこととなりました。この夏からすでに、社内のコアメンバーを集めたプロジェクトチームを発足し、チームを牽引いただいております。

# 2017年2月期 第2四半期 総括

## さらなる成長に向けた“仕掛け”の時

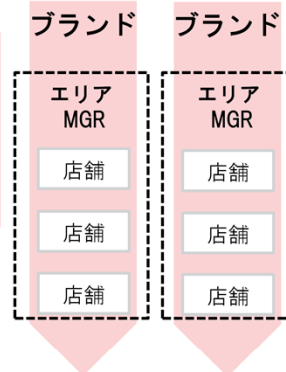
### ■ 支店制度の導入

東京一極集中  
縦割りの営業体制



#### ブランド本部

ブランド方針  
VMD指示  
在庫移動指示  
人材管理  
館との窓口 など



## 支店制度

地域密着  
横串のサポート

2016年9月  
九州支店  
START!

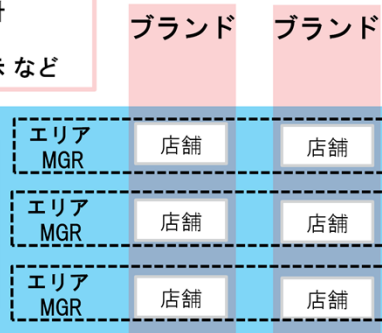


#### ブランド本部

ブランド方針  
VMD指示  
在庫移動指示 など

#### 支店

作業スタッフ派遣  
採用・新人教育  
人材管理  
館との窓口 など



また、組織の改革も続けてまいります。  
6年前、「チェンジ宣言」として、モノづくりの仕組みを変えることを宣言いたしました。  
本日は、新たな「チェンジ宣言」として、  
店舗運営の仕組みを変えることを、みなさまに宣言いたします。

これまでのブランド組織は、ブランド長がいて、エリアマネジャーがいて、店舗があってという縦割りの組織です。  
国内に1200店舗を有する規模の当社にとって、  
この20世紀型のやり方では、そう遠くない将来、限界がくるだろうと思っております。  
若者の人口減により、店舗やブランド単位でのアルバイト採用は年々難しくなっております。  
また、ひとつの館の中に複数ブランドを出店しているが、それぞれが別の本部組織の下にありました。  
店舗でトラブルが起こるのは、店舗へのサポートが行き届かない、こうした本部の仕組みの問題だと考えます。

こうした課題に対応するための新しい仕組みとして、当社ではこの下期から「支店制度」を導入いたします。  
春から水戸、高崎でトライアルを行い、9月には正式に九州支店を立ち上げました。

これまでの東京一極集中、ブランド縦割りの組織ではなく、  
地域に密着した支店・館という単位で複数店舗をまとめ、ブランド横断で  
店舗に対してきめ細かいサポートを行ってまいります。

支店には支店長をはじめとする管理スタッフとともに、  
エリアマネジャーと、作業に特化した専門のチームを配置します。  
地域単位での採用や、作業スタッフの派遣など、人の問題・作業の問題を解決します。

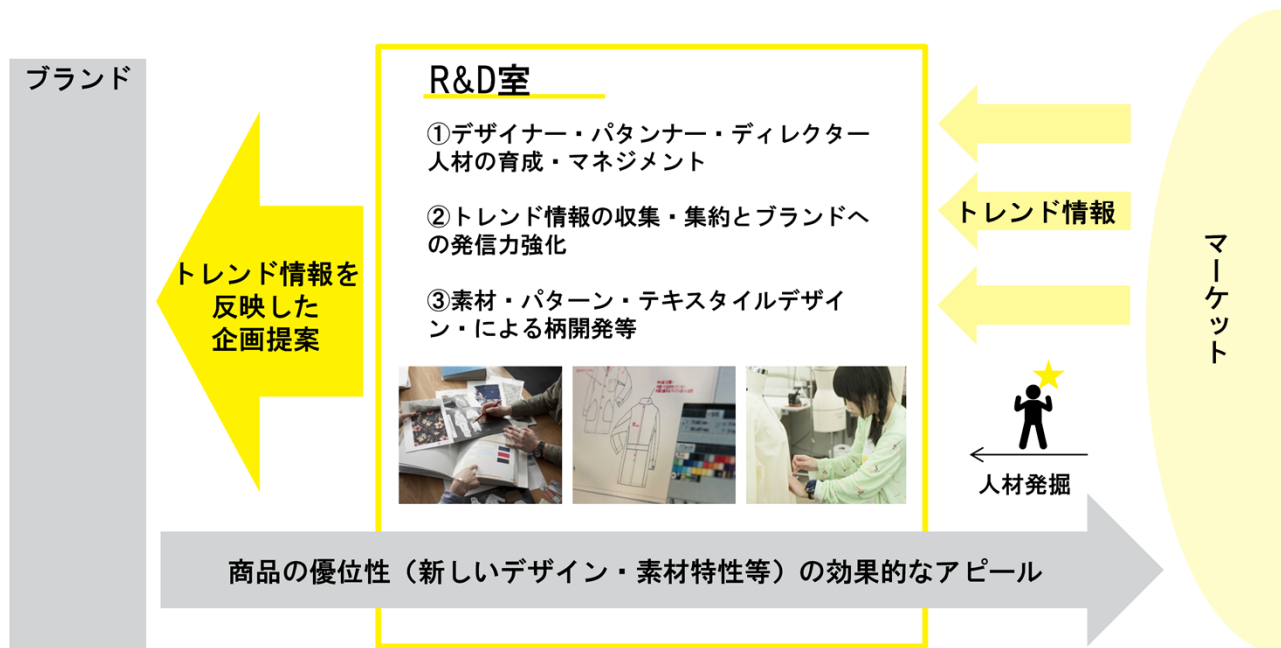
また、エリアマネジャーが地域単位で活動することで巡回頻度を高め、  
店長と一緒にスピーディーに現場の問題を解決できる体制を目指します。  
ひとつの館の店舗を、ひとりのエリアマネジャーが見ることによって、  
地域・館単位での取り組みに力を入れる体制が整います。

さらに、地域に密着した支店という受け皿ができることで、社員の働きかたも変わっていくでしょう。  
その地域でずっと働きたい、という希望をもった社員が長く働ける場所をつくり、  
これまでになかったキャリアパスを示すことができます。  
ママ社員が産後復帰する時に、  
まずは支店の作業スタッフとして慣れる期間を取る、というのもいいかもしれません。

## さらなる成長に向けた“仕掛け”の時

### ■ R&D室の設置

デザイナー・パタンナー人材のマネジメントを統合し、商品企画・情報発信機能を強化



もうひとつ、大きな取り組みとして、この下期からR&D室を設置いたします。デザイナー・パタンナー、ディレクター人材のマネジメントをここに統合し、商品企画やトレンド情報の収集、発信の機能を強化することが目的です。

当社では、1990年代にOEM/ODMでストアブランド展開を始め、他社も次々と追随し、日本のアパレル業界ではこの20年来、OEM/ODMのモノづくりの仕組みが主流となる中で、こうした「モノを生み出す」才能と技術を持った人たちが活躍する場がどんどんなくなっていきました。

そのことが商品の同質化を招き、さらなる価格競争への悪循環を生み出しました。外資の台頭を許し、現在の日本のアパレル業界の不振の一因となったと考えております。

私はこのアダストリアで、ファッションへの情熱を持ち、才能ある若い人たちが活躍できる場を、もう一度きちんと用意したいと考えております。当社でも次の春から、デザイナー職、パタンナー職の新卒社員が入社する予定です。今後は海外からの採用も視野に入れております。彼らをR&D室できちんと育て、3年後、5年後に優秀な人材として、日本のアパレル業界に貢献し、グローバルに活躍する人たちとなってくれるだろうと期待しています。

---

## Ⅱ. 2017年2月期 第2四半期 業績 通期業績予想

取締役COO 松下 正

松下でございます。  
まず、当上半期の業績と通期の業績予想についてご説明させていただきます。

# 2017年2月期 第2四半期 概要

- 連結売上高、営業利益は概ね前年並みながら、**純利益は2期連続で過去最高益を更新。**
- 上期期初公表予想に対しては、売上高は未達ながら、**販管費の抑制で営業利益段階では概ね達成。**
- **第1四半期は健闘するも、第2四半期はやや苦戦。**  
ファッショントレンドの変化なく、セールの盛り上がり低下。  
天候要因による秋物立ち上がりの遅れ。
- **次の成長ステージに向けた投資は積極的に実施。**  
新ブランド、新規事業の立上げ。  
基幹システム・VCプロセスの刷新、オムニチャネルサービスの検討作業。

当上半期の業績は、連結売上高、営業利益は概ね前年並みではありましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は2期連続で過去最高益を更新できました。

また、期初に公表した予想に対しては、売上高で▲19億円未達となりましたが、販管費の抑制により、営業利益段階ではほぼ予想通りの利益を計上することができました。

四半期ごとに振り返ってみますと、第1四半期は国内既存店売上前年比が104.7%と好調で約1割の営業増益であったのに対して、第2四半期はやや苦戦しました。今春夏シーズンはファッショントレンドに大きな変化がなく、業界全体としてセールの盛り上がりが欠ける中、店頭でお客様を引き付けるような演出もできなかったこと、前年に比べて残暑が厳しく、秋物商品の立ち上がりが遅れていることなどが要因としてあげられます。

一方で、会社として次の成長ステージに向けた投資は計画通り積極的に実施しました。後程お話ししますが、新ブランド・新規事業の立上げ、基幹システム・VCプロセスの刷新、オムニチャネルサービスの検討作業など、費用先行となる部分もありますが、将来の成長のためには必要な費用と考え、着実に進めております。

# 連結損益計算書

(百万円)

(連結)	2016/2期 上期		2017/2期 上期			
	実績		期初予想	実績		
		構成比			構成比	前年同期比
売上高	97,032	100.0%	99,700	97,726	100.0%	100.7%
売上総利益	55,552	57.3%	-	56,545	57.9%	101.8%
販管費	47,419	48.9%	-	48,491	49.6%	102.3%
広告宣伝費	2,703	2.8%	-	2,971	3.0%	109.9%
人件費	16,500	17.0%	-	16,780	17.2%	101.7%
設備費	19,446	20.0%	-	19,323	19.8%	99.4%
のれん償却費	1,121	1.2%	-	1,092	1.1%	97.4%
その他	7,648	7.9%	-	8,323	8.5%	108.8%
営業利益	8,132	8.4%	8,100	8,054	8.2%	99.0%
アダストリア単体 *1 *3 (のれん償却前)	8,996	-	-	8,920	-	99.2%
海外 *2	▲ 218	-	-	▲ 334	-	-
N9&PG *3	▲ 190	-	-	-	-	-
アダストリア・ロジスティクス *3	-	-	-	361	-	-
経常利益	8,324	8.6%	8,200	8,050	8.2%	96.7%
純利益	4,156	4.3%	4,500	4,848	5.0%	116.6%
EBITDA	12,272	12.6%	11,900	11,903	12.2%	97.0%
減価償却費	3,019	3.1%	2,700	2,757	2.8%	91.3%
のれん償却費	1,121	1.2%	1,100	1,092	1.1%	97.4%
設備投資	2,844			3,140		

\*1：2016/2期上期実績は生産部門を含んでいない

\*2：海外は5法人(香港・台湾・中国・シンガポール・韓国)の単純合算

\*3：2016/2期下期より、N9&PGの生産部門をアダストリア単体に統合、物流部門はアダストリア・ロジスティクスに商号変更



# 連結損益計算書

- **売上高：977億円**（前年同期比100.7%）  
国内既存店売上高前年比102.3%と堅調持続。  
グローバルワーク・ジーナシス・レプシムなどが牽引。
- **売上総利益率：57.9%**（前年同期比+0.6p）  
第2四半期に値下げ率がやや拡大したものの、原価低減も進み、改善基調継続。
- **販管費率：49.6%**（前年同期比+0.7p）
  - 広告宣伝費：3.0%（同+0.2p）WEB事業におけるポイント販促の増加。
  - 人件費：17.2%（同+0.2p）従業員数の増加。
  - 設備費：19.8%（同▲0.2p）減価償却費率の低下。
  - その他：8.5%（同+0.6p）カード手数料・小口配送費の増加等。
- **営業利益：80億円**（前年同期比99.0%）  
営業利益率8.2%（前年同期比▲0.2p）、EBITDAマージンは12.2%（同▲0.4p）
- **純利益：48億円**（前年同期比116.6%）  
熊本地震関連の損失82百万円を特別損失として計上。  
税率の低下により、税引前利益の増益率を上回る増益を達成。

それでは、連結損益計算書のご説明をいたします。

売上高は、海外売上高は若干の減収となりましたが、国内既存店売上高前年比が102.3%と堅調に推移した結果、前年同期比100.7%の977億円となりました。ブランド別では、グローバルワーク、ジーナシス、レプシムなどが既存店売上の牽引役となっております。

売上総利益率は、57.9%と前年同期比+0.6P改善しました。セール期に値下げ率が拡大しましたが、一方で原価低減も進んだ結果、売上総利益率の改善基調が継続しております。

販管費率は、49.6%と前年同期比+0.7P上昇しました。広告宣伝費率は0.2P上昇しています。大型TVCMは前年同様、グローバルワークのみ放映しておりますが、WEB事業におけるポイント販促が増加しているためです。また、人員不足感の強かった前年に比べて人員も充足されたため、人件費率も+0.2p上昇、一方で減価償却費が減少しているため、設備費比率は▲0.2p低下しました。その他販管費の比率が+0.6P上昇していますが、これはカード手数料や、WEB事業でご自宅に商品をお届けする小口配送費が増加するなど、お客様の購買行動の変化に伴う費用の増加が主な要因となっております。またそれだけではなく、従来のビジネスのやり方を見直し、新しい仕組みを構築する上で社外の専門家の知見も活用しており、そういった費用も含まれております。

この結果、営業利益はほぼ前年並みの80億円となりました。営業利益率は8.2%、EBITDAマージンは12.2%です。

特別損失として、店舗の減損損失24百万円と熊本地震関連の損失82百万円を計上しました。法人税率の低下等の要因により、純利益は48億円、前年同期比116.6%と税引前利益の増益率を上回る増益を達成し、2期連続で最高益を更新しております。



# アダストリア単体

(百万円)

(単体)	2016/2期 上期	2017/2期 上期	
	実績 *1	実績 前年同期比	
売上高	90,671	93,415	103.0%
(既存店前年比)	104.9%	102.3%	
グローバルワーク	17,111	18,364	107.3%
ローリーズファーム *2	12,824	11,981	93.4%
ニョアンド	10,980	11,629	105.9%
スタディオクリップ	10,620	11,010	103.7%
レプシム	7,316	7,741	105.8%
売上総利益	51,995	53,278	102.5%
売上総利益率	57.3%	57.0%	▲ 0.3p
販管費 (のれん償却前)	42,999	44,357	103.2%
販管費率	47.4%	47.5%	+0.1p
営業利益 (のれん償却前)	8,996	8,920	99.2%
営業利益率	9.9%	9.5%	▲ 0.4p
出店	38	38	
退店	35	21	
改装	20	41	
期末店舗数	1,250	1,237	

\*1：2016/2期上期実績は生産部門を含んでいない

\*2：2017/2期よりミィパーセント事業をヘザー営業部へ移管、アウトレット6店舗をアウトレット営業部より移管  
2016/2期の実績も、上記の移管を反映して記載

次にアダストリア単体の損益計算書についてご説明いたします。

連単倍率が1倍近くとなっておりますので、先程の連結業績と説明が重なりますので、一部のみご説明させていただきます。

2016/2期上期には単体に生産部門を含んでいないので、単純比較はできません。売上総利益率は、57.0%と▲0.3p低下しておりますが、生産部門の実績を調整しますと、+0.6p程度改善していることとなります。

また、上期で38店舗を出店し、21店舗を退店しました。詳細については17ページにありますので、ご確認下さい。

# 海外事業

(百万円)

(海外現法単純合算)	2016/2期 上期	2017/2期 上期		
	実績	実績		
		前年比 (円ベース)	前年比 (現地通貨ベース)	
売上高	5,936	5,257	88.6%	97.4%
香港	3,555	3,249	91.4%	98.1%
中国	965	890	92.2%	105.0%
韓国	442	363	82.1%	95.1%
台湾	780	753	96.6%	110.1%
シンガポール	192	0	-	-
営業利益	▲ 218	▲ 334	-	-
香港	73	▲ 152	-	-
中国	▲ 108	▲ 140	-	-
韓国	▲ 143	▲ 143	-	-
台湾	48	97	201.2%	229.3%
シンガポール	▲ 87	4	-	-

- 中国人観光客の減少の影響を受けた香港をはじめとして、第1四半期は厳しいスタートとなるも、商品政策の見直し等により第2四半期から回復。
- 韓国は、ブランド本来のメッセージを強く打ち出したことにより、店舗段階の利益が大幅に改善。

海外事業についてご説明いたします。

海外5法人の売上合計で前年同期比88.6%となる52億円、営業利益は▲3億円の損失となりました。中国人観光客減少の影響を受けた香港をはじめとして第1四半期は厳しいスタートとなりましたが、商品政策の見直しにより、第2四半期から回復しております。特に、韓国については試行錯誤の後、ブランド本来のメッセージを強く打ち出したことにより、店舗段階の利益が大幅に改善しております。

# 連結貸借対照表

(百万円)

(連結)	2015年8月末		2016年2月末		2016年8月末			
		構成比		構成比	構成比	2015年8月末比 増減額	2016年2月末比 増減額	
流動資産	38,421	44.0%	45,465	50.3%	44,227	50.8%	+5,806	▲1,237
現預金	12,401	14.2%	19,460	21.5%	16,211	18.6%	+3,810	▲3,249
棚卸資産	13,855	15.9%	15,076	16.7%	16,707	19.2%	+2,851	+1,630
固定資産	48,975	56.0%	44,988	49.7%	42,775	49.2%	▲6,200	▲2,213
有形固定資産	12,072	13.8%	11,215	12.4%	10,913	12.5%	▲1,158	▲301
のれん	6,585	7.5%	5,493	6.1%	4,401	5.1%	▲2,184	▲1,092
投資その他資産	28,823	33.0%	26,807	29.6%	25,819	29.7%	▲3,003	▲988
総資産	87,397	100.0%	90,454	100.0%	87,003	100.0%	▲393	▲3,451
負債	34,955	40.0%	37,171	41.1%	32,460	37.3%	▲2,494	▲4,711
有利子負債	1,973	2.3%	1,867	2.1%	1,591	1.8%	▲382	▲276
純資産	52,442	60.0%	53,282	58.9%	54,543	62.7%	+2,100	+1,260
自己株式	▲415	▲0.5%	▲1,824	▲2.0%	▲2,077	▲2.4%	▲1,662	▲253

- **現預金** : 前年同期末比ではネットキャッシュで+41億円増加。
- **棚卸資産** : 前年同期末比120%と増加しているが、シーズン終了在庫は概ね前年並みで計画生産による秋冬向け在庫が増加。
- **固定資産** : 有形固定資産・のれんの減少に加え、保有株式の株価下落により投資有価証券が減少。
- **純資産** : 純資産比率は62.7%にまで上昇。  
9/30に120万株（自己株式を除く発行済株式数の2.49%）を上限とする自社株買いを発表。

連結貸借対照表です。

主に前年同期末との比較でご説明いたします。

棚卸資産は167億円と前年同期末比28億円 120%と増加しておりますが、シーズン終了在庫は概ね前年並みの水準にまでコントロールされており、代わって計画生産のためにシーズンに先駆けて入荷される秋冬向けの在庫が増加しております。

純資産は545億円で、純資産比率は62.7%となっております。  
本日、決算発表と同時に上限120万株の自社株買いを発表しておりますので、ご確認下さい。

# 連結通期修正予想

(百万円)

(連結)	2016/2期	2017/2期 上期			2017/2期 通期			
	実績 通期	期初予想	実績		期初予想	修正予想		
				前年同期比			構成比	前期比
売上高	200,038	99,700	97,726	100.7%	208,900	208,900	100.0%	104.4%
営業利益	16,004	8,100	8,054	99.0%	17,000	17,000	8.1%	106.2%
経常利益	16,185	8,200	8,050	96.7%	17,300	17,300	8.3%	106.9%
純利益	9,122	4,500	4,848	116.6%	10,000	12,000	5.7%	131.5%
ROE	18.3%	-	-	-	17.7%	21.3%	-	+3.0p
EBITDA	24,612	11,900	11,903	97.0%	24,900	24,900	11.9%	101.2%
減価償却費	6,394	2,700	2,757	91.3%	5,700	5,700	2.7%	89.1%
のれん償却費	2,213	1,100	1,092	97.4%	2,200	2,200	1.1%	99.4%
設備投資	6,364				8,600	8,600		

- **修正内容**：売上高・営業利益・経常利益までは期初予想から変更なし。  
保有投資有価証券の売却益20億円（税引後）を反映し、純利益を+20億円上方修正。

最後に連結通期予想です。

本日、決算発表と同時に、  
保有有価証券の一部を売却し、その資金でもって自己株式を取得することを発表しました。  
資産効率および資本効率の改善につながるとともに、余ったキャッシュは成長投資に向けていきます。

上期までは概ね計画通り進捗していると考えているので、  
売上高から経常利益までは期初予想を据え置き、  
純利益についてはこの有価証券売却益を反映し、20億円上方修正いたします。

# アダストリア単体通期予想

(百万円)

(単体)	2016/2期	2017/2期	
	実績	予想	
売上高	187,917	196,700	104.7%
(既存店前年比)	105.2%	103.4%	
売上総利益	105,634	111,700	105.7%
売上総利益率	56.2%	56.8%	+0.6p
販管費(のれん償却前)	88,083	93,100	105.7%
販管費率	46.9%	47.3%	+0.4p
営業利益(のれん償却前)	17,551	18,600	106.0%
営業利益率	9.3%	9.5%	+0.2p
出店	64	73	
退店	91	42	
改装	50	64	
期末店舗数	1,220	1,251	

- **売上高:1,967億円** (前年比104.7%)  
既存店売上高前年比の前提は103.4%
- **売上総利益率:56.8%** (前年比+0.6p)  
決済為替レート的前提は、前年比で若干の円高
- **販管費率:47.3%** (前年比+0.4p)  
成長に向けた投資等により15億円の費用増
- **営業利益:186億円** (前年比106.0%)
- **営業利益率:9.5%** (前年比+0.2p)
- 出店数は契約の進捗に伴い、期初予想より増加

こちらは単体の通期予想ですが、期初予想に比較して、出退店数がそれぞれ増加しております。ブランド別では次のページに一覧表となっておりますので、ご確認下さい。

# 通期出店計画

	2017/2期 上期実績					2017/2期 通期計画			
	期首	出店等	変更	退店	期末店舗数	出店等	変更	退店	期末店舗数
グローバルワーク	184	5	0	▲ 2	187	11	0	▲ 2	193
ローリーズファーム *1 *2	157	3	▲ 3	▲ 3	154	5	▲ 3	▲ 5	154
ニコアンド	123	4	0	▲ 2	125	8	0	▲ 2	129
スタディオクリップ	171	7	0	0	178	11	0	0	182
レプシム	130	5	0	0	135	6	0	▲ 4	132
ジーナシス	83	2	0	▲ 4	81	3	0	▲ 6	80
レイジブルー	59	2	0	▲ 1	60	3	0	▲ 3	59
ヘザー *3	67	3	9	▲ 2	77	6	9	▲ 6	76
その他	246	7	▲ 6	▲ 7	240	20	▲ 6	▲ 14	246
アダストリア合計	1,220	38	0	▲ 21	1,237	73	0	▲ 42	1,251
(うちWEBストア)	(41)	(0)	(0)	0	(41)	(0)	(0)	(0)	(41)
香港 *4	27	0	0	0	27	0	0	▲ 1	26
中国 *5	40	3	0	0	43	8	0	▲ 5	43
台湾	27	1	0	0	28	3	0	▲ 1	29
韓国	10	0	0	0	10	0	0	▲ 1	9
海外合計	104	4	0	0	108	11	0	▲ 8	107
(うちWEBストア)	(7)	(0)	(0)	0	(7)	(1)	(0)	(0)	(8)
連結合計	1,324	42	0	▲ 21	1,345	84	0	▲ 50	1,358

\*1：営業部合計。ミコアローリーズファーム（2017/2期初 14店舗）を含む

\*2：営業部合計。2017/2期より、ローリーズファームアウトレット（同6店舗）をアウトレット営業部から移管

\*3：営業部合計。2017/2期より、ミィパーセント（同9店舗）をローリーズファーム営業部から移管

\*4：ローリーズファーム イオンモールプノンペン（カンボジア）を含む

\*5：代理商（同23店舗）を含む

# 株主還元

	2012/2期	2013/2期	2014/2期	2015/2期	2016/2期	(百万円) 2017/2期 (予想)
一株当たり 配当金 (円) *1	60	60	37.5	37.5	65	75
(中間配当金)	(25)	(25)	(25)	(15)	(20)	(35)
配当総額	2,851	2,679	1,697	1,821	3,138	3,563
連結純利益	6,789	5,508	▲4,731	503	9,122	12,000
のれん償却費 *2	0	64	8,326	2,937	2,213	2,200
配当性向			-	361.5%	34.5%	29.7%
(のれん償却前)	42.0%	49.7%	(47.8%)	(52.9%)	(27.8%)	(25.1%)
自社株買い *3	0	5,947	4,000	0	1,395	2,500

\*1: 2016/3/1付けで実施した1:2の株式分割を、2016/2期以前にも遡及して記載している

\*2: のれん償却費には、特別損失に計上した一時償却分(2014/2期)、減損損失(2015/2期)を含む

\*3: 2017/2期の自社株買い金額は概算

- **配当方針:** のれん償却前連結配当性向3割を基本方針としつつ、安定性も考慮。
- 2017/2期の年間配当予想は、期初予想通り一株当たり75円とする。  
本業に係る業績予想に変更はないことに加え、9/30に発表した自己株式の取得を加味した総還元性向は40%超となる。

最後に株主還元についてご説明します。

当社の配当方針はのれん償却前配当性向3割を基本方針としつつ、安定性も考慮しております。

純利益を期初予想の100億円から120億円に上方修正させていただきましたが、

配当予想については期初予想と変わらず、1株当たり75円とさせていただきます。

上方修正要因である投資有価証券売却益は本業以外で発生する利益であることに加え、

本日発表しております自己株式の取得を加味した総還元性向は40%を超える水準となるためです。

業績・配当についてのご説明は以上です。

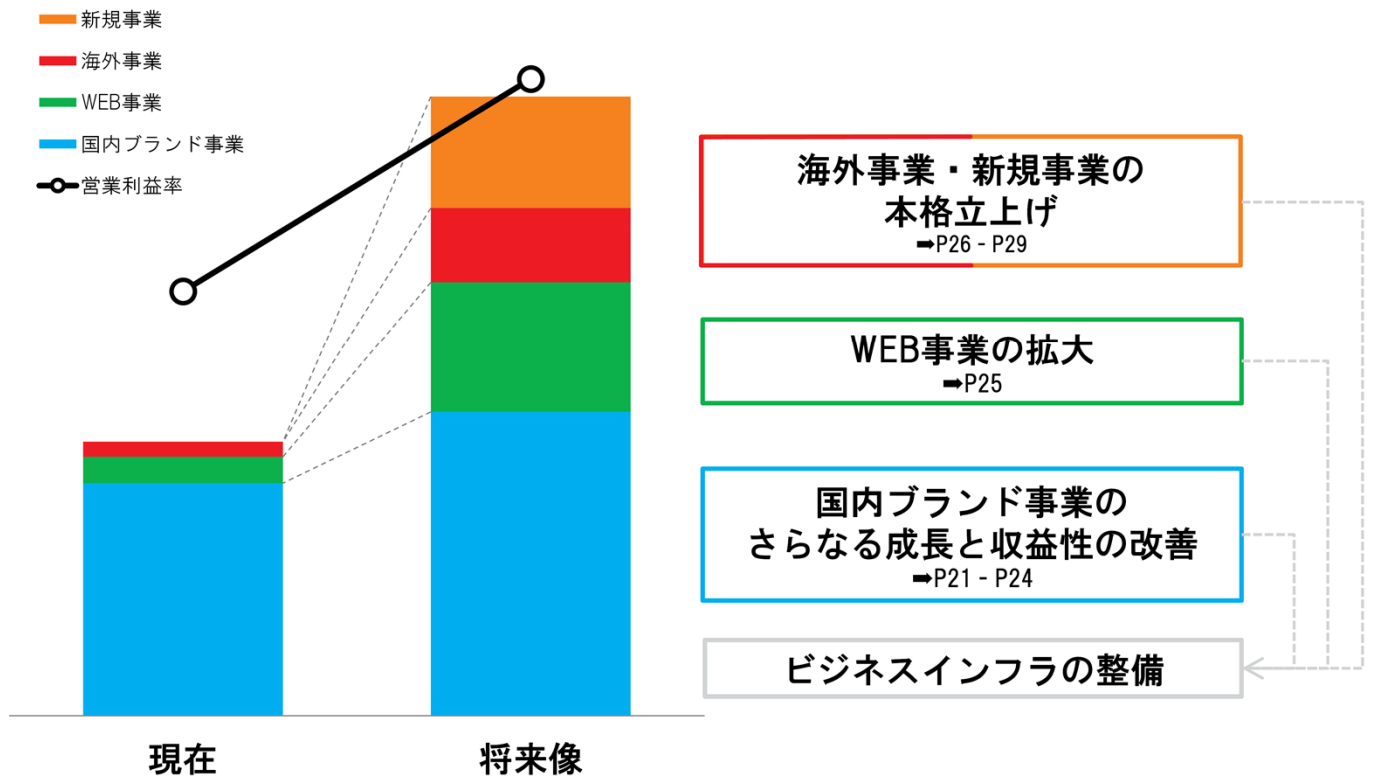
---

## Ⅲ. グローバル マルチブランド ファッションSPAカンパニーを目指して

取締役COO 松下 正



# 2000億円企業から次のステージに向けて



ここからは、今後の中長期戦略の考え方についてお話させていただきます。

現在、我々は売上高2000億円を少し超えた規模で、売上の9割以上を国内アパレル・雑貨の事業が占めていますが、将来、我々がグローバルで存在感のある企業になるためには、一層の企業規模の拡大が必要で、必要な投資をまかなうためにも収益性をさらに引き上げる必要があると考えています。

そのためにはマルチブランドを支える仕組みを整備して国内ブランド事業のさらなる成長と収益性の改善を進めるとともに、WEB事業の拡大、海外や新規事業の本格的な立上げが必要となってきます。

# 国内ブランド事業

## 店舗政策

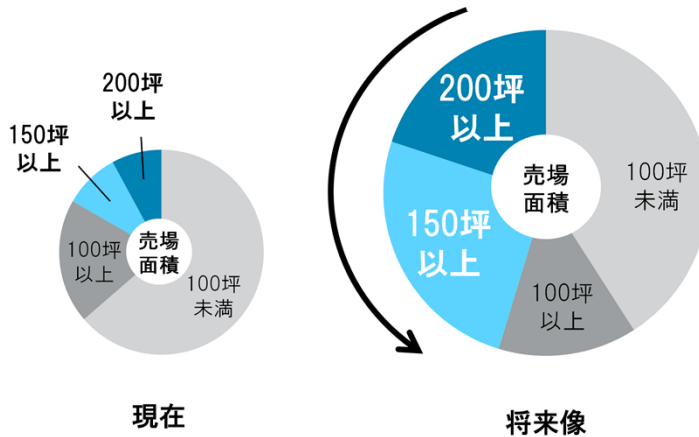
### ■ マーケットの変化を見据えた店舗ポートフォリオの見直し

人口動態の変化や、オムニチャンネル化の流れに対応。

### ■ 新規出店・S&Bによる大型店化（売場面積増>店舗数増）

基幹ブランドの海外展開に向けて、MD・店舗オペレーションを確立。

店舗数・売場面積別構成比の変化イメージ



ADASTRIA

Copyright © 2016 Adastia Co., Ltd. All rights reserved.

21

国内ブランド事業のリアル店舗でのビジネスは、10年程度のスパンであれば依然として当社事業の根幹であると思われるので店舗政策は極めて重要な政策だと考えています。

まず、今後の人口動態の変化やオムニチャンネル化の流れといったマーケットの変化を見据え、継続的に店舗ポートフォリオを見直していきます。

毎年、一定程度の店舗数を退店していくこととなりますが、常に鮮度の高い店舗ポートフォリオを維持していくことが、大きな競争力の源泉となります。

同時に、成長を担うブランドを中心に、新規出店やスクラップアンドビルドで店舗の大型化を進めていきます。国内においては、今後益々施設ごとの優劣がついてくることから、さらなる売上拡大のためには、集客力ある館において、より大きな売場面積を展開していく必要があります。立地によっては飲食を組み合わせた大型店を展開し、ブランドの世界観を表現することでブランド力も上がり、海外展開にもつながっていくと考えております。

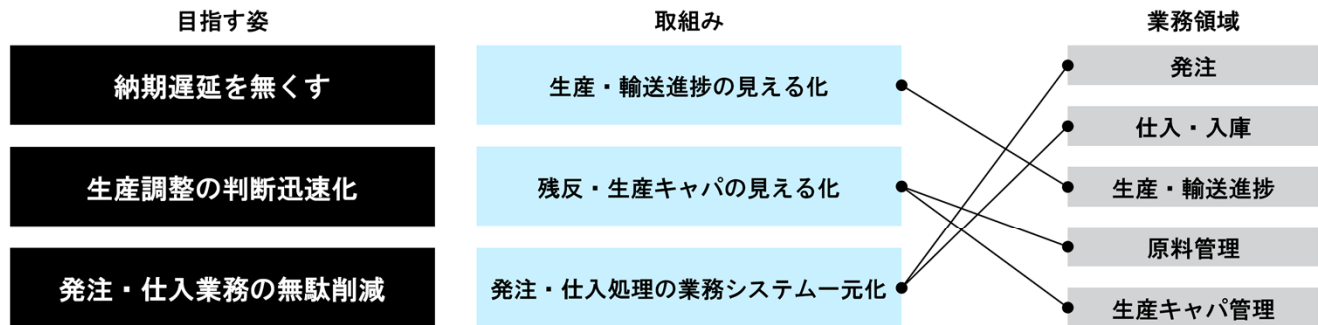
また、これらの施策をすすめるために、今まで以上にデベロッパー様と緊密な関係を構築していきます。

# 国内ブランド事業

## 商品政策

### ■ 生産の“見える化”

納期管理・生産調整の判断迅速化による機会ロスの削減。



- R&D室の新設
- 差別化素材の強化
- 工場の集約・レベルアップ
- アセアン工場の開拓



次に商品政策です。ここでは、主に自社生産商品にかかる戦略についてお話しします。

生産管理業務全般にわたる改革も進めており、現在の業務プロセスを精査し、目指す姿を整理しました。発注から仕入、会計支払までを一元的に管理し、“見える化”を図ることにより、納期管理・生産調整の判断迅速化による機会ロスの削減、業務の無駄の削減をすすめていきます。

福田会長の話にもありましたが、R&D室において人材面からものづくりの体制を整備し、さらに商品の優位性を高めていきます。差別化素材の導入、取引工場の集約・レベルアップは昨年度から進めており、アセアン生産比率は目標としていた2割に近づいています。

# 国内ブランド事業

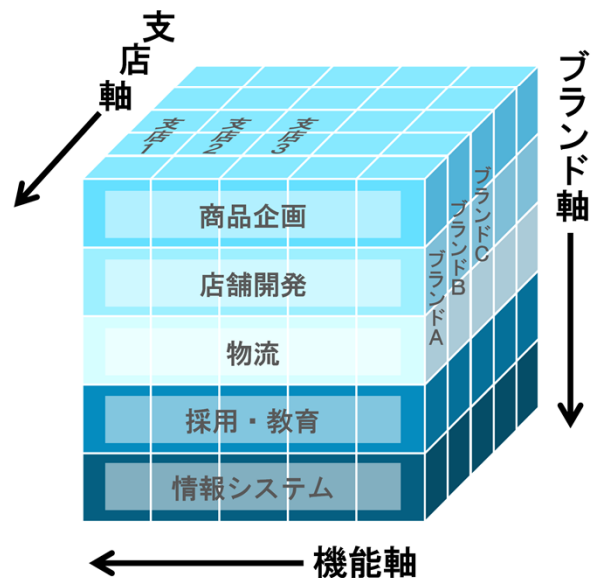
## 運営政策

- マルチブランド戦略を“3軸”で、より強固なプラットフォームに  
ブランド軸、機能軸に加え、支店軸で地域密着型のサポートを強化。

支店制度の導入により、ブランド店舗の販売外作業、採用・教育を集約。  
支店単位でのデベロッパー渉外、危機管理対応の迅速化・強化。  
2016年4月より水戸・高崎地区でテスト開始 ⇒ 2016年9月 九州支店設立

### 支店制度導入の目的

- ① 地域密着型サポート
- ② 店舗運営の効率化
- ③ 将来的な管理コスト低減



運営面ではこれも会長の話にありました通り、支店制度の導入を進めていきます。  
支店にストック整理など販売外作業、期間雇用者の採用・教育機能を集約することによって  
店舗運営の効率化をはかるとともに  
支店単位でのデベロッパー対応、危機管理対応で地域密着型のサポートを強化、  
軌道にのるまでは難しいかと思いますが、将来的には店舗の管理コスト低減をもくろんでいます。

この支店制度の導入によって、ブランド軸、機能軸に加え、支店軸という3軸の考え方で  
マルチブランドを運営するプラットフォームを強固なものとし、  
さらなる業容の拡大にも対応できる仕組みを整えていきます。

# 国内ブランド事業

## BAYFLOW (売上高前年同期比165.7%)

2014年春のデビューから3年目で、売上高50億円ブランドに成長。  
ファッションを愛する大人の男女に向けた、「上質なデイリーカジュアルウェア&生活雑貨」を提案。



**A D A S T R I A** Copyright © 2016 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

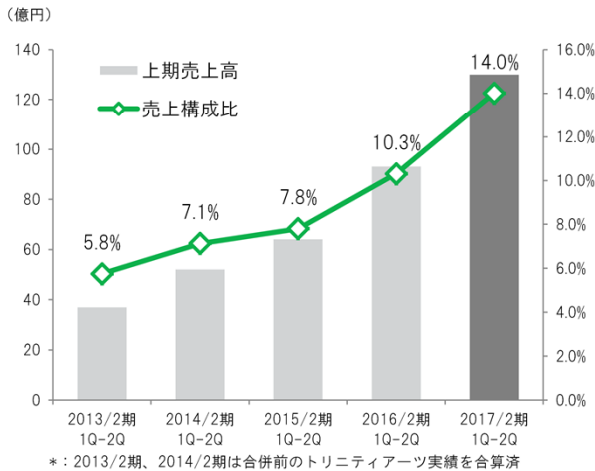
24

グローバルワークやニコアンドといった既存の基幹ブランドに加え、新しいブランドも育ってきています。ベイフローは2014年春のデビューから3年目で売上高50億円ブランドに成長しました。当社のブランドポートフォリオでは手薄になっている30-40代の大人に向けたブランドで、SCの中では比較的上質感を打ち出せたこと、ブランド立上げ時のプロモーションで新しい試みを行い認知度を一気に高めたことなどがお客様に受け入れられたと考えており、今後の新ブランドの立上げにもつながっていくものと考えております。



売上高：130億円（前年同期比139.6%）  
WEB構成比：14.0%  
自社EC[.st]会員数：約500万人

## 事業拡大に向けて 必要なアプローチを整理



### オムニチャネルサービスの定義

アダストリアとして将来的に目指すべき顧客体験、必要なサービスとは？

- ① 高度なパーソナライゼーション
- ② 利便性・快適さの追求
- ③ ワクワクする体験の創出

### グローバルECシステムの構築

マルチ通貨・マルチ言語への対応

上半期のWEB事業売上は130億円、前年同期比139.6%と引き続き高い伸びを示しており、国内売上高に占めるWEB売上比率は14.0%となりました。

プロパー時期はブランド力・商品力・オペレーション力の向上が続いている結果が好調な売上につながっていますが、セールシーズンの末期には値下げした商品をWEBに集中させることで低コストで在庫処分が可能となり、一方で店頭は新しいシーズンの商品を見せることができるようになっていきます。

また、さらなるWEB事業の拡大に向けて必要なアプローチの整理もすすめてきました。まず、店舗・WEBを問わず、当社がお客様に提供できる体験やサービスを定義づけ、グローバルで展開できるように複数の通貨や言語に対応できるシステムの導入を検討しています。

## 新しい成長ステージへの準備

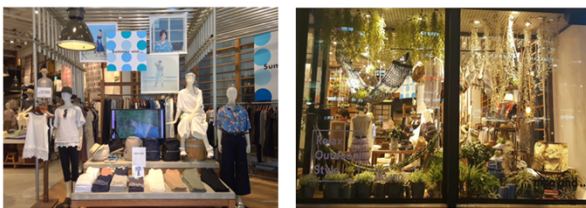
海外現地法人主体の開発・運営に加え、国内ブランド営業部・各機能本部との連携を強化。

### ■ 韓国ニコアンド事業好転

ニコアンド営業部が運営主体となり、ブランド本来のメッセージを強く打ち出す商品構成・売場表現に変更。

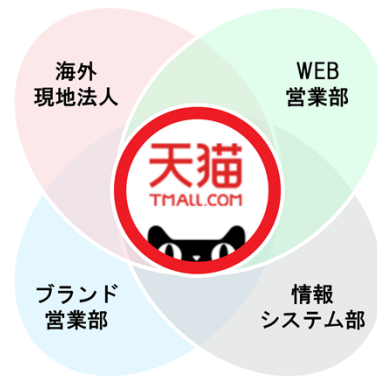


単品での訴求から、日本と連動したスタイリング提案を強化



### ■ Tモールの好調な立ち上がり

国内WEB営業部が運営主体となり、国内ECのノウハウを活かしつつ地域特性に対応。



海外事業も新しい成長ステージへの準備を進めています。従来は海外現地法人が主体となって事業の運営を進めてきましたが、今後は国内のブランド営業部、各機能本部との連携を強化して、ブランド軸での展開に舵をきっていきます。

その先駆的な事例として、韓国ニコアンド事業があります。ニコアンド営業部が運営主体となり、ブランド本来のメッセージを強く打ち出す商品構成・売場表現に変更した結果、店舗利益が大きく改善しました。

また、中国の代表的なECモールであるTモールに7月に出店し、好調なスタートをきっております。立上げにあたっては、中国現地法人・国内WEB営業部・情報システム部・各ブランド営業部が連携し、国内WEB事業のノウハウを活かしつつ、地域特性に対応することができました。

今後は、国内ブランド営業部も深くコミットするかたちで、グローバルワークやニコアンドの出店をすすめていきたいと考えていますが、そのためには先程お話しした国内における大型店の成功が重要な要件となってきます。

# 新規事業（海外）

## ■ 北米マーケットに対する考え方

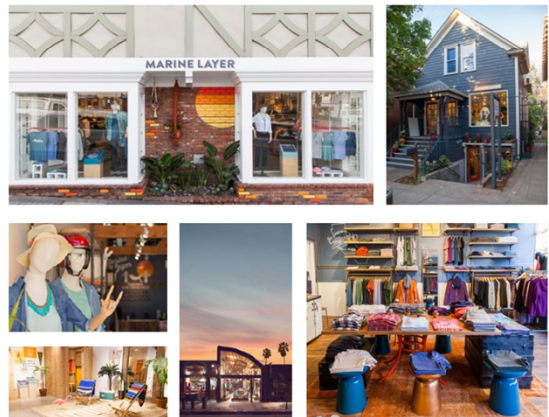
中華圏に次いで巨大な市場。現地企業にマイノリティー出資することで、現地ネットワークと運営ノウハウを獲得。

## ■ Marine Layer社に10%出資 (2016年4月)

カリフォルニアテイストのデイリーカジュアルウェア販売会社。



<https://www.marinelayer.com/>



従来、海外事業のスコープとしてアジアしかお話ししてきませんでした。北米マーケットについても、中華圏について巨大かつ成長する市場として注目しております。どのような形式でこの巨大な市場に関わっていくか検討を重ねましたが、当社の事業リソースでは、アリーステージにある現地企業にマイノリティー出資することで、現地のネットワークと運営ノウハウを獲得する方法が最適であると判断しています。

その考えに基づき、4月にマリレイヤーという、カリフォルニアテイストのデイリーカジュアルウェア販売の会社に10%の出資を行いました。相互の店舗において商品をテスト販売したり、当社のものづくりの仕組みに乗せたり、様々なかたちで相乗効果が見込めると考えています。



# 新規事業（国内）

## ■ 2017年3月、新ブランドデビュー

# LAKOLE

「これだけあればいい (KOLE) 」というミニマリズムと、「楽しさ (LAKU) 」を掛け合わせ、「LAKOLE (ラコレ) 」と名付けました。  
「KOLE」は、禅の言葉「日々是好日 (にちにちこれこうにち) = どんな日でも毎日は新鮮で最高に良い日である」にも由来し、「毎日を楽しむミニマリズム」「楽で、良いモノ」を提案するブランド、という想いを込めています。

### 初年度出店計画

ショッピングモール	10店舗前後
標準店舗面積	150坪



**A D A S T R I A** Copyright © 2016 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

28

2017年3月、新しいブランドがデビューいたします。

ブランド名は 「ラコレ」 です。

「これだけあればいい」というミニマリズムと、「楽しさ」「ラク」を掛け合わせています。

また、禅の言葉「日々是好日 (にちにちこれこうにち)」 = 「どんな日でも毎日は新鮮で最高に良い日である」にも由来し、

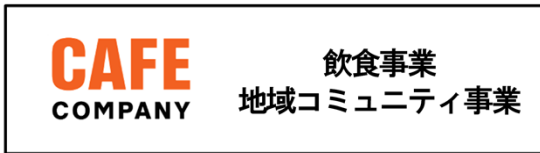
日常生活の中で使用する生活雑貨・家具・アパレル商品に、かるい、汚れない、早く乾くなど心地よく使用できる機能を加えることで上質でありながら「ラク」で無駄のないライフスタイルをご提案いたします。

7月にデベロッパー向け展示会を実施し、50を超える出店オファーを頂戴いたしました。初年度はまず、10店舗前後をショッピングモール中心に出店していく計画です。

# 新規事業（国内）

## アパレルや飲食事業を中心としたライフスタイル事業の創造

### ■ カフェ・カンパニー株式会社とのJV設立



W WIRED CAFE 食堂として、仕事場として、仲間と集うラウンジとして、多彩なスタイルをつなぐカフェ。

wired kitchen ファミリー向け郊外立地型WIREDブランド。ご近所の食卓として、お子様連れでも安心してご利用いただける店づくりを展開。

A D A S T R I A Copyright © 2016 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

### 新会社

2016年11月設立予定

当社出資比率 当社49%上限  
代表取締役社長 楠本 修二郎  
(カフェ・カンパニー(株)代表取締役)

### 事業展望

- ①カフェ事業の拡大
- ②アダストリア既存ブランドと飲食の融合
- ③新業態開発  
(ライフスタイル事業)

また、株式会社カフェ・カンパニーと合併事業を設立する件についても6月に発表させていただきました。合併会社は11月にスタートする予定です。

ここでは、カフェ・カンパニー社の飲食事業のノウハウに、当社がアパレル事業で培ったチェーン運営ノウハウを融合し、新しいライフスタイル事業を展開していきます。事業の柱としては、カフェ・カンパニー社が展開してきたカフェ事業、当社既存ブランドと飲食の融合業態、そして新業態が3つの柱となります。

今後、当社がライフスタイルを提案していくにあたり、飲食事業は重要なコンテンツとなることは間違いありません。変化を続けるアダストリアの一例として、ワクワクするようなお知らせを皆様にお届けしてまいります。

# 3ヶ年計画進捗状況のまとめ

3ヶ年計画 (2017/2期～2019/2期)		上期までの進捗	下期以降の取組み
数値目標 (既存事業)	売上成長率：年平均5% 営業利益率：10%	上期営業利益率：8.2%	2017/2期予想 営業利益率8.1%
戦略1	マルチブランド戦略の 深化と進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コホレトブランディングPJ開始</li> <li>・支店制度の実験開始</li> <li>・R&amp;D室の設置を決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コホレトブランディングPJ継続</li> <li>・支店制度の本格展開開始</li> <li>・R&amp;D室の稼働により ブランド横断的機能を強化</li> </ul>
戦略2	基幹ブランドの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GWの大型店展開のための 商品ラインアップ強化</li> <li>・NK韓国事業好転</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NK大型店の出店</li> </ul>
戦略3	ライフスタイルを提案する 新カテゴリ・新規ブランド・事業の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カフェカンパニーとJV設立の基本合意</li> <li>・新ブランド“LAKOLE”立上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JV事業開始</li> <li>・LAKOLE 出店準備</li> </ul>
戦略4	WEB事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルEC・オムニチャネルサービス内容 の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新ECシステムの要件定義</li> </ul>
戦略5	最新テクノロジーの活用による ビジネスインフラの強化・効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基幹システム・グローバルECシステムの 刷新に向けたブランドデザインの策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基幹システムの要件定義</li> </ul>

最後に今までお話した施策を、3ヶ年計画の基本戦略に結び付けて整理してみました。  
下期はこれらの施策をさらに推し進めてまいります。

私からのご説明は以上となります。  
ありがとうございました。

---

# グローバル マルチブランド ファッションSPAカンパニーとなる

---

## 業績予想の適切な利用に関する説明

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。

## その他留意事項

資料内の数値は百万円未満を切り捨て表示し、百分率は元データから算出しております。

**A D A S T R I A**  
**—**