

2017年2月期 決算説明会

2017年4月4日
株式会社アダストリア

目次

I. 2017年2月期 総括

- ・さらなる成長に向けた“仕掛け”の時 3

II. 2017年2月期 通期業績 2018年2月期 通期業績予想

- ・2017年2月期 振り返り 6
- ・連結損益計算書 7
- ・2017年2月期 増減益分析 9
- ・アダストリア単体 10
- ・海外事業 11
- ・連結貸借対照表 12
- ・2018年2月期 連結通期業績予想 13
- ・アダストリア単体 通期業績予想 14
- ・通期出店計画 15
- ・株主還元 16

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

- ・2017/2期～2019/2期 3ヶ年計画進捗状況 18
- ・2000億円企業から次のステージに向けて 19
- ・国内ブランド事業 20
- ・WEB事業 22
- ・海外事業 23
- ・新規事業 24
- ・2018/2期～2020/2期 3ヶ年計画 26

I . 2017年2月期 総括

代表取締役会長兼CEO 福田 三千男

さらなる成長に向けた“仕掛け”の時

■ 4つの「変える」

売り方を変える

売るモノを変える

働き方を変える

作り方を変える

1つ目は「売り方を変える」

ここ数年、当社の店舗での接客力は業界内でも高い評価をいただいております。商業施設主催のコンテストで多くの当社社員が上位に入賞を果たし、私が店舗を巡回しましても当社社員に顧客中心の前向きな姿勢や活力を感じます。また、自社ECサイトも飛躍的に売上を伸ばし、現在全体の売上高の15%ほどを占めるまでに成長してまいりました。欧米の大手小売企業では、EC売上が全体の20%を超えた頃に事業構造を変えたといわれています。そう遠くない将来、我々もそこにたどり着くでしょう。その時に向けて、価値ある商品づくりはもちろんのこと、それをバックアップするテクノロジーや、ブランドの個性が一目でわかる内装デザイン、VMDも重要な課題だと考えております。

2つ目は「売るモノを変える」

昨年は雑貨の自社企画を強化し、数々のヒットが生まれました。10万点を売り上げたローリーズファームのパンブスや、SNSでの口コミから人気爆発しブランド全体の好調をけん引したベイフローのトートバッグなど、アパレル以外の売上構成が伸びています。差別化素材の開発や品質管理の向上など、みなさまに数々のご協力をいただいた結果、自社企画商品全体の優位性が高まっています。

また、昨年はカフェ・カンパニー社と共同でpeoples inc.を設立し、食の世界へ踏み出しました。私達の事業はアパレル事業が軸となりますが、世の中の衣食住や製造業・小売業の垣根は低くなってきています。お客さまにとって安心して楽しめ、くつろげる場所が求められております。当社の顧客目線の姿勢を基準に、アパレル事業と融合できる様々な企業と組みお客さまの満足を図りたいと思います。

3つ目は「働き方を変える」

昨年の最も大きな変革として、支店制度の導入が挙げられます。

東京一極集中の縦割りの店舗管理体制をやめ、地域軸で店舗をサポートすることで、地域ごとに異なるマーケットの状況に細やかに対応することを目指します。2018年までに国内全面導入を目指しています。

また、この春から新たな人事制度をスタートしました。

当社の中長期的な成長を担う、高い専門性を持った人材を育成するとともに、多様な価値観やライフステージに応じた働き方ができる環境づくりを目指しています。

4つ目は「作り方を変える」

この数年、当社は独自のバリューチェーンの仕組みづくりを進めており、当社にとって「品質向上」「スピード向上」「原価の低減」「差別化」は欠かせないテーマであります。他社との差別化の基本は、素材と企画ですが、余分なコストを切り詰め、調達方法と供給方法の変革が続けることが、差別化のできる良い商品を安価に提供するためには必要だと考えております。昨年はR&D室を設置し、デザイナー・パタンナー、ディレクター人材の育成とマネジメントに本格的に取り組む体制が整ったと考えております。

2017年2月期 総括

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

マーケットでの存在感を高めるため、企業価値と企業認知度の向上を図る。



当社は、社内外の環境変化を成長の起点とし、創業以来ほぼ10年に1回のペースで、これまでに4回のプラットフォームの変革を経て現在の姿となりました。駆け足でご紹介しましたが、当社は今ご紹介したようなテーマで現在も次の変革に取り組んでいます。

そして、2月より、株式会社アリシアがグループに加わりました。3月には新ブランド「ラコレ」もオープンし、現在当社には21ブランド、世界に1400の店舗があります。それらを束ねる「アダストリア」という会社そのものの、ブランド価値を上げていくためのプロジェクトが社内で行われています。

単に会社名を売り出すということではなく、マルチブランドを効率よく展開し、マーケットでの存在感を高めるための仕組みづくりが肝要だと思っています。

「アダストリアだから安心」「アダストリアではたらきたい」「アダストリアと組んでみたい」とお客さまやお取引先さまから信頼され、選んでいただける企業となることを目指し、3月より代表取締役となりました松下を中心とした執行役員は中期経営計画のもと、次の成長ステージに進むべく課題に取り組んでまいります。

Ⅱ. 2017年2月期 通期業績 2018年2月期 通期業績予想

代表取締役COO 松下 正

松下でございます。
まず、2017年2月期の通期業績と2018年2月期の通期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 振り返り

■ 増収減益だが、純利益は過去最高益を更新

連結売上高は増収を確保したものの、売上総利益率の低下、販管費率の上昇により、経常利益段階までは減益。但し、有価証券売却益の計上により、純利益は過去最高益を更新。

■ 公表予想に対しては、売上・利益ともに未達

ファッショントレンドの変化がない中で売上高がやや未達となったことに加え、原価低減は進んだものの、在庫消化のために売上総利益率が想定を下回ったために、連結営業利益は▲12%の未達。一方で、有価証券売却益の上振れ等により、当期純利益は小幅な未達に留まった。

■ 次の成長ステージに向けた投資は積極的に実施

厳しい環境下ではあったが、将来に向けて、新ブランド・新規事業の立上げや、基幹システム・グローバルECシステムの構築に着手。

2017年2月期の振り返りです。

まず、前期比で見ますと、連結売上高は前期比101.8%と増収を確保しましたが、売上総利益率の低下、販管費率の上昇により、営業利益・経常利益は減益となりました。但、有価証券売却益37億円を特別利益として計上したため、純利益は過去最高益を更新しております。

昨年の9月30日に公表した予想に対しては、売上・利益ともに未達となりました。国内においてはファッショントレンドの変化がなく、一部の商品が前年踏襲型になったため、既存店売上103%以上という高い目標に対しては未達、さらに香港経済全体の冷え込みで海外売上も苦戦し、連結売上高は2.5%の未達でした。売上が計画を下回ったことで値引きロスが増加し、期末には約10億円の在庫評価引当も計上したため、売上総利益率も想定を下回り、販管費を全体的に抑制したものの、連結営業利益は12%の未達となりました。一方で投資有価証券売却益が想定を上回ったため、純利益は3.5%の未達に留まっています。

このように厳しい環境下ではありましたが、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・新規事業の立上げや、基幹システム・グローバルECシステムの構築に着手し、将来の成長のための打ち手を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		2017/2期			
	実績		9/30発表予想	実績		
		構成比			構成比	前期比
売上高	200,038	100.0%	208,900	203,686	100.0%	101.8%
売上総利益	113,266	56.6%	-	114,666	56.3%	101.2%
販管費	97,261	48.6%	-	99,750	49.0%	102.6%
広告宣伝費	5,805	2.9%	-	6,308	3.1%	108.7%
人件費	33,186	16.6%	-	33,806	16.6%	101.9%
設備費	40,030	20.0%	-	40,135	19.7%	100.3%
のれん償却費	2,213	1.1%	-	2,184	1.1%	98.7%
その他	16,026	8.0%	-	17,315	8.5%	108.0%
営業利益	16,004	8.0%	17,000	14,916	7.3%	93.2%
アダストリア単体 *1 *3 (のれん償却前)	17,551	-	-	16,536	-	94.2%
海外 *2	▲ 238	-	-	▲ 384	-	-
N9&PG	▲ 190	-	-	-	-	-
アダストリア・ロジスティクス *3	203	-	-	648	-	-
経常利益	16,185	8.1%	17,300	15,126	7.4%	93.5%
純利益	9,122	4.6%	12,000	11,575	5.7%	126.9%
EBITDA	24,612	12.3%	24,900	23,028	11.3%	93.6%
減価償却費	6,394	3.2%	5,700	5,928	2.9%	92.7%
のれん償却費	2,213	1.1%	2,200	2,184	1.1%	98.7%
設備投資	6,364			7,992		

*1：2016/2期下期よりN9&PGの生産部門をアダストリア単体に移管

*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

A D A S T R I A

Copyright © 2017 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

連結損益計算書

- **売上高：2,036億円**（前期比101.8%）
国内既存店売上高前年比102.5%と堅調に推移。スタディオクリップ・グローバルワーク・ベイフロー・ジーナシス・ニコアンドなどが牽引。
- **売上総利益率：56.3%**（前期比▲0.3p）
原価率は着実に改善しているものの、値下げ率がやや拡大。
期末に約10億円の在庫評価引当を計上。
- **販管費率：49.0%**（前期比+0.4p）
 - 広告宣伝費：3.1%（同+0.2p）WEB事業におけるクーポン販促の増加。
 - 設備費：19.7%（同▲0.3p）減価償却費減少。
 - その他：8.5%（同+0.5p）カード手数料・小口配送費の増加等。
 - 成長に向けた投資として約13億円を計上。
- **営業利益：149億円**（前期比93.2%）
営業利益率7.3%（前期比▲0.7p）、EBITDAマージンは11.3%（同▲1.0p）。
- **純利益：115億円**（前期比126.9%）
投資有価証券売却益37億円を特別利益として計上。
税率の低下により、有価証券売却益を除いてもほぼ前期並み。

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、前期比101.8%となる2,036億円でした。
海外は減収となりましたが、国内は既存店売上102.5%と厳しい業界内にあっては比較的堅調に推移致しました。
ブランド別では、スタディオクリップ・グローバルワーク・ベイフロー・ジーナシス・ニコアンドなどが既存店売上の牽引役となっております。

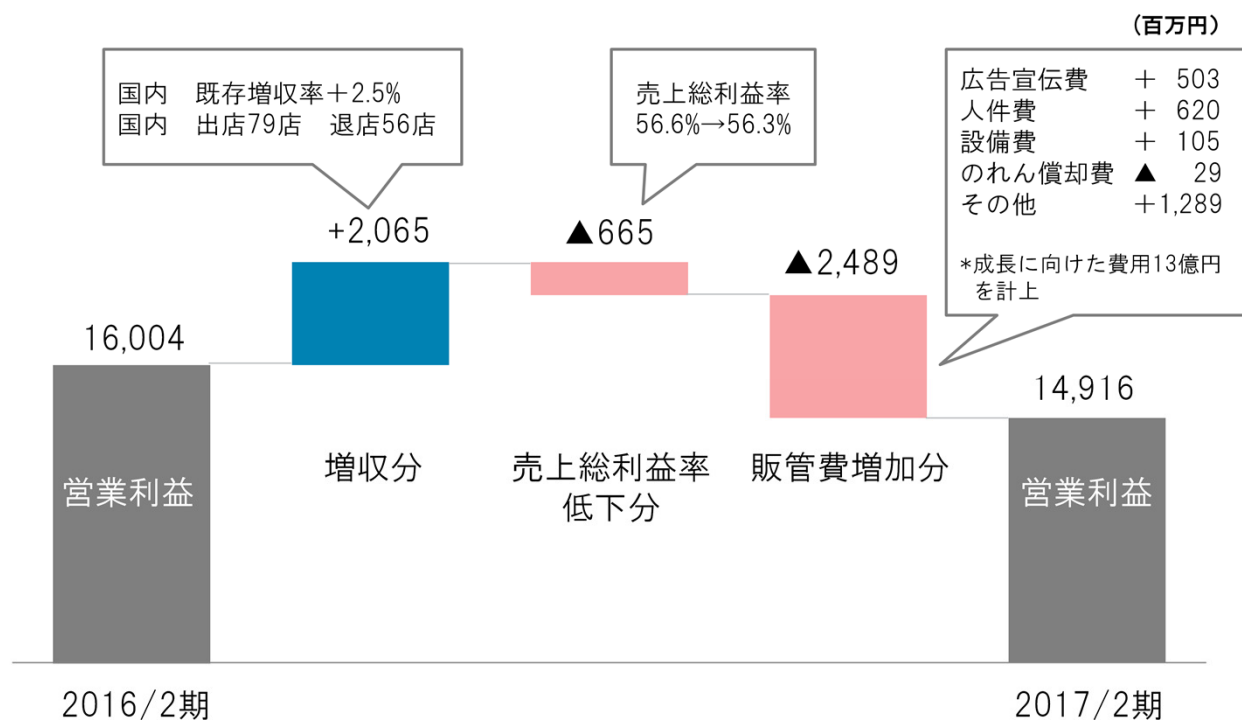
売上総利益率は、56.3%と前年同期比0.3P低下しました。
原価低減は進んでいるものの、ファッショントレンドの変化がない中で一部前年踏襲型の商品もあって値下げ率がやや拡大したこと、期末に約10億円の在庫評価引当を計上したことによるものです。

販管費率は、49.0%と前年同期比0.4P上昇しました。
広告宣伝費率は0.2P上昇しましたが、上昇分のほとんどはWEB事業におけるクーポン販促の増加によるものです。設備費比率は減価償却費の減少により0.3p低下しました。その他販管費の比率が0.5P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、営業利益は前期比93.2%の149億円となりました。
営業利益率は7.3%、EBITDAマージンは11.3%です。

特別利益として37億円の有価証券売却益を計上した結果、純利益は前期比126.9%の115億円と過去最高益となっておりますが、法人税率の低下等の要因により、有価証券売却益を除いてもほぼ前年並みの利益でした。

2017年2月期 増減益分析



2016年2月期から2017年2月期への増減益分析をするとこのようになります。
出店効果や既存店の増収効果はあったものの、売上総利益率の低下や、成長に向けた様々な施策に着手しているために増収率を上回る費用増となり、営業減益となりました。

アダストリア単体

(百万円)

(単体)	2016/2期	2017/2期	
	実績 *1	実績	
			前期比
売上高	187,917	194,611	103.6%
(既存店前年比)	105.2%	102.5%	
グローバルワーク	36,145	38,286	105.9%
ニコアンド	22,824	24,712	108.3%
ローリーズファーム *2	25,669	24,698	93.6%
スタディオクリップ	20,540	22,240	108.3%
レプシム	15,083	15,729	104.3%
売上総利益	105,634	108,043	102.3%
売上総利益率	56.2%	55.5%	▲ 0.7p
販管費 (のれん償却前)	88,083	91,506	103.9%
販管費率	46.9%	47.0%	+0.1p
営業利益 (のれん償却前)	17,551	16,536	94.2%
営業利益率	9.3%	8.5%	▲ 0.8p

出店	64	79
退店	91	56
改装	50	70
期末店舗数	1,220	1,243

*1：2016/2期下期よりN9&PGの生産部門をアダストリア単体に移管

*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が、生産部門の実績を調整しますと連結業績とほぼ同様の動きとなっております。

また、通期で79店舗を出店し、56店舗を退店しました。詳細については15ページにありますので、ご確認ください。

海外事業

(百万円)

(海外現法単純合算)	2016/2期	2017/2期		
	実績	実績		
			前期比 (円ベース)	前期比 (現地通貨ベース)
売上高	12,382	10,743	86.8%	98.0%
香港	7,734	6,576	85.0%	94.7%
中国	1,993	1,847	92.7%	109.5%
韓国	878	763	87.0%	99.4%
台湾	1,591	1,555	97.8%	110.2%
シンガポール	184	0	-	-
営業利益	▲ 238	▲ 384	-	-
香港	217	▲ 229	-	-
中国	▲ 135	▲ 123	-	-
韓国	▲ 333	▲ 212	-	-
台湾	98	176	179.3%	202.2%
シンガポール	▲ 85	4	-	-

- 香港は中国人観光客減少の影響でエリア全体の小売販売額が減少。加えて例年よりも温暖な天候が続いたことによる冬物の販売不振で赤字に。
- 中国は2016年7月にEC最大手『Tモール』に出店したことが増収に貢献。
- 台湾は商品鮮度向上による値下げロスの低減で営業利益が2倍に。

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比86.8%となる107億円、営業損益は3億円の損失と厳しい結果となりました。最も売上規模が大きい香港が、中国人観光客減少の影響や例年以上の暖冬で赤字となったことは残念ではありますが、他の地域ではいくつか改善の兆しが見えています。中国では日本の情報システム部・WEB営業部と現地法人が協力してTモールに出店していいスタートを切れました。韓国も日本のニコアンド営業部が運営に入ってブランド本来のメッセージを強く打ち出したことで赤字幅は縮小、台湾も営業利益が2倍となりました。今後、アジアにおいてはコレクトポイントを中心とした既存ビジネスの維持・拡大を進めるとともに、グローバルワークやニコアンドの本格展開に向けて準備を進めてまいります。

連結貸借対照表

(百万円)

(連結)	2016年2月末		2017年2月末		
		構成比		構成比	2016年2月末比 増減額
流動資産	45,465	50.3%	48,178	53.3%	+2,713
現預金	19,460	21.5%	20,734	22.9%	+1,273
棚卸資産	15,076	16.7%	16,351	18.1%	+1,275
固定資産	44,988	49.7%	42,210	46.7%	▲2,778
有形固定資産	11,215	12.4%	10,444	11.6%	▲771
のれん	5,493	6.1%	3,309	3.7%	▲2,184
投資その他資産	26,807	29.6%	26,213	29.0%	▲594
総資産	90,454	100.0%	90,389	100.0%	▲65
負債	37,171	41.1%	34,353	38.0%	▲2,817
有利子負債	1,867	2.1%	2,027	2.2%	+160
純資産	53,282	58.9%	56,035	62.0%	+2,752
自己株式	▲1,824	▲2.0%	▲4,645	▲5.1%	▲2,821

- **現預金** : ネットキャッシュは+11億円増加。
- **棚卸資産** : 前期末比108.5%と増加。
- **固定資産** : 有形固定資産・のれんの減少に加え、保有株式の売却により投資有価証券が減少。
- **純資産** : 2016年10月に自己株式を取得(1,108千株 2,564百万円)したものの、純資産比率は62.0%にまで上昇。

連結貸借対照表の説明を致します。

運転資金の増加によって営業キャッシュフローは前期比で大幅に減少し、投資による支出も増えていますが、保有有価証券の売却により、ネットキャッシュは+11億円増加しました。
棚卸資産は163億円と前期末比108.5%と増加していますが、シーズン在庫は前年並みに収まっています。
純資産は560億円で、昨年の10月に110万株の自己株式を取得していますが、純資産比率は62.0%となっております。

2018年2月期連結 通期業績予想

(百万円)

(連結)	2017/2期			2018/2期 予想						
	実績			上期		下期		通期		
	上期	下期	通期		前年同期比		前年同期比	構成比	前期比	
売上高	97,726	105,960	203,686	110,300	112.9%	122,700	115.8%	233,000	100.0%	114.4%
営業利益	8,054	6,861	14,916	5,500	68.3%	9,500	138.5%	15,000	6.4%	100.6%
経常利益	8,050	7,075	15,126	5,500	68.3%	9,400	132.9%	14,900	6.4%	98.5%
純利益	4,848	6,726	11,575	5,900	121.7%	6,000	89.2%	11,900	5.1%	102.8%
ROE	-	-	21.2%	-		-	-	19.8%	-	▲ 1.4p
EBITDA	11,903	11,124	23,028	9,600	80.7%	14,000	125.9%	23,600	10.1%	102.5%
減価償却費	2,757	3,171	5,928	2,900	105.2%	3,300	104.1%	6,200	2.7%	104.6%
のれん償却費	1,092	1,092	2,184	1,200	109.9%	1,200	109.9%	2,400	1.0%	109.9%

設備投資

7,992

16,800

- 単体の増収と(株)アリシア、Velvet, LLCの新規連結効果により、連結売上高は前期比114.4%の2,330億円。
- 新規事業(株)エレメントルール)・新規ブランド(ラコレ)の立上げ費用に加え、オフィス移転費用もあって連結営業利益は横ばい。
- 保有投資有価証券売却益約37億円(見込み)を特別利益として計上。
- 設備投資は既存事業の出店、EC・システム投資、新規ブランド、物流施設等により大幅に増加。

A D A S T R I A

Copyright © 2017 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

13

最後に2018年2月期の業績予想についてお知らせします。

単体の増収と、アリシア、昨日発表いたしました米国ベルベット社の買収により、連結売上高は前期比114.4%の2,330億円と予想しています。

営業利益については、都市型大人市場を狙うエレメントルールの立上げ、3月にオープンしたラコレの本格立上げによる赤字幅拡大、オフィス移転費用により、国内既存事業は増益を見込むものの、連結営業利益は横這いに留まる見込みです。

また、今期も保有している投資有価証券の売却を予定しており、37億円の特別利益を見込んでおります。

設備投資は、既存事業の出店増加に加え、ラコレやアリシアの投資、物流施設の拡張やシステム・新オフィスへの投資により、大幅に増加する見込みです。これらとは別にベルベット社の持分取得など、投融資も発生しています。

アダストリア単体 通期業績予想

(百万円)

(単体)	2017/2期	2018/2期	
	実績	予想	
売上高	194,611	207,000	106.4%
(既存店前年比)	102.5%	103.3%	
売上総利益	108,043	117,400	108.7%
売上総利益率	55.5%	56.7%	+1.2p
販管費(のれん償却前)	91,506	100,700	110.0%
販管費率	47.0%	48.6%	+1.6p
営業利益(のれん償却前)	16,536	16,700	101.0%
営業利益率	8.5%	8.1%	▲0.4p

■ **売上高：2,070億円**（前年比106.4%）
既存店売上高前年比：103.3%
（WEB事業は二桁成長）

■ **売上総利益率：56.7%**（前年比+1.2p）
在庫の適性投入による値引きロスの削減。
前期末の在庫評価引当の反動。

■ **販管費率：48.6%**（前年比+1.6p）
システム経費やオフィス移転関連費用の増加。

■ **出退店**
グローバルワーク・スタディオクリップ・
レプシム・ラコレなどを中心に出店。

出店	79	97
退店	56	37
改装	70	70
期末店舗数	1,243	1,303

こちらは単体の通期予想です。

既存店売上高前年比は103.3%と、WEB事業の二けた成長に加えて、店舗でも微増収を狙っていきます。売上総利益率は、在庫の適正投入による値引きロスの削減、期末の在庫評価引当の反動で、前期比+1.2Pの改善を

見込んでいます。販管費はシステム経費、オフィス移転関連経費で計16億円の増加が見込まれるため、販管費率は+1.6Pの上昇、結果として営業利益率は▲0.4Pの低下、営業利益額は微増に留まる予定ですが、来期以降、営業利益率は改善させていきたいと考えています。

出退店のブランド別内訳については次のページに記載されていますので、ご確認下さい。なお、出店数が前期79店に対して97店と大幅増に見えますが、97店舗のうち、5店はWEB店舗、8店は新ブランド『ラコレ』ですので、既存ブランドのリアル店舗としてはそれほど大幅に増えているわけではありません。

通期出店計画

	2017/2期 実績				期末店舗数
	前期末	出店等	変更	退店	
グローバルワーク	184	12	0	▲ 4	192
ニョアンド	123	9	0	▲ 3	129
ローリーズファーム *1 *2	157	6	▲ 3	▲ 8	152
スタディオクリップ	171	12	0	▲ 1	182
レブシム	130	6	0	▲ 2	134
ジーナシス	83	3	0	▲ 6	80
レイジブルー	59	3	0	▲ 4	58
ヘザー *3	67	7	9	▲ 8	75
その他	246	21	▲ 6	▲ 20	241
アダストリア合計	1,220	79	0	▲ 56	1,243
(うちWEBストア)	(41)	0	0	(▲2)	(39)
アリスア合計 *5	-	-	-	-	115
(うちWEBストア)	-	-	-	-	(6)
国内合計	1,220	79	0	▲ 56	1,243
(うちWEBストア)	(41)	0	0	(▲2)	(39)
香港	27	0	0	▲ 2	25
中国 *4	40	10	0	▲ 5	45
台湾	27	2	0	0	29
韓国	10	0	0	▲ 1	9
米国 *5	-	-	-	-	9
海外合計	104	12	0	▲ 8	108
(うちWEBストア)	(7)	(1)	(0)	0	(8)
連結合計	1,324	91	0	▲ 64	1,351

出店等	2018/2期 通期計画			期末店舗数
	変更	退店	▲	
15	0	▲ 1	206	
8	0	▲ 5	132	
7	0	▲ 2	157	
11	0	▲ 1	192	
11	0	▲ 6	139	
4	0	▲ 9	75	
3	0	▲ 1	60	
7	0	▲ 8	74	
31	0	▲ 4	268	
97	0	▲ 37	1,303	
(5)	(0)	(0)	(44)	
3	0	▲ 13	105	
(0)	(0)	0	(6)	
100	0	▲ 50	1,408	
(5)	(0)	(0)	(50)	
2	0	▲ 1	26	
12	0	▲ 5	52	
1	0	0	30	
3	0	0	12	
3	0	▲ 1	11	
21	0	▲ 7	131	
(0)	(0)	(0)	(9)	
121	0	▲ 57	1,539	

*1：営業部合計。ミコアローリーズファーム（2017/2期末 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：代理商（2016/12月末21店舗）を含む

*5：2017/2期期末店舗数に含まず。2018/2期より連結。

株主還元

(百万円)

	2013/2期	2014/2期	2015/2期	2016/2期	2017/2期	2018/2期 (予想)
一株当たり 配当金 (円) *1	60	37.5	37.5	65	75	75
(中間配当金)	(25)	(25)	(15)	(20)	(35)	(35)
配当総額	2,679	1,697	1,821	3,138	3,608	3,569
連結純利益	5,508	▲4,731	503	9,122	11,575	11,900
のれん償却費 *2	64	8,326	2,937	2,213	2,184	2,400
配当性向	49.7%	-	361.5%	34.5%	30.9%	29.6%
(のれん償却前)		(47.8%)	(52.9%)	(27.8%)	(26.0%)	(24.7%)
自社株買い	5,947	4,000	0	1,395	2,564	-

*1：2016/3/1付で実施した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

- 配当方針：のれん償却前連結配当性向30%を基本方針としつつ、安定性も考慮。
- 2017/2期の年間配当は予想通り一株当たり75円とする。純利益は公表予想にやや届かなかったものの、のれん償却費・有価証券売却益を除いた本業に係る利益に対する配当性向は概ね基本方針に沿った水準。
- 2018/2期の年間配当も、前期と同様の基準で一株当たり75円を予定。

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。

2017/2期につきましては、本業以外で発生した投資有価証券売却益もベースとなる利益からは除外させていただきます。

2017/2期は純利益段階で公表予想をやや下回ったものの、先程申し上げた基準に照らし合わせると概ね基本方針に沿った水準であることから、当初予想通り一株当たりの年間配当を75円とさせていただきます。

また、2018/2期につきましても同様の基準に則り、一株当たり年間配当を75円とする予定です。

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

代表取締役COO 松下 正

それでは、次に当社の中長期の成長戦略についてお話させていただきます。

2017/2期～2019/2期 3ヶ年計画進捗状況

2017/2期～2019/2期 3ヶ年計画 基本戦略		2017/2期～2019/2期 3ヶ年計画 数値目標 (2016年4月発表)			2017/2期 実績
戦略1	マルチブランド戦略の深化と進化	連結	売上高	-	2,036億円
戦略2	基幹ブランドの強化	既存事業 (国内・海外) *1	売上高	年平均成長率 5%以上	2,036億円 (前期比101.8%)
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		営業利益率	10%以上	7.3%
戦略4	WEB事業の拡大	新規事業	売上高	-	-
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	ROE *2		全社で15%前後	16.6%
コーポレートカルチャー		キャッシュフロー (EBITDA - 税金 - 株主還元)		480億円	99億円
		投資(投融資含む)		280億円	97億円
		フリーキャッシュフロー		200億円	2億円

*1 2016/2期までに展開している国内・海外ブランド

*2 本業外の投資有価証券売却益は除く

A D A S T R I A

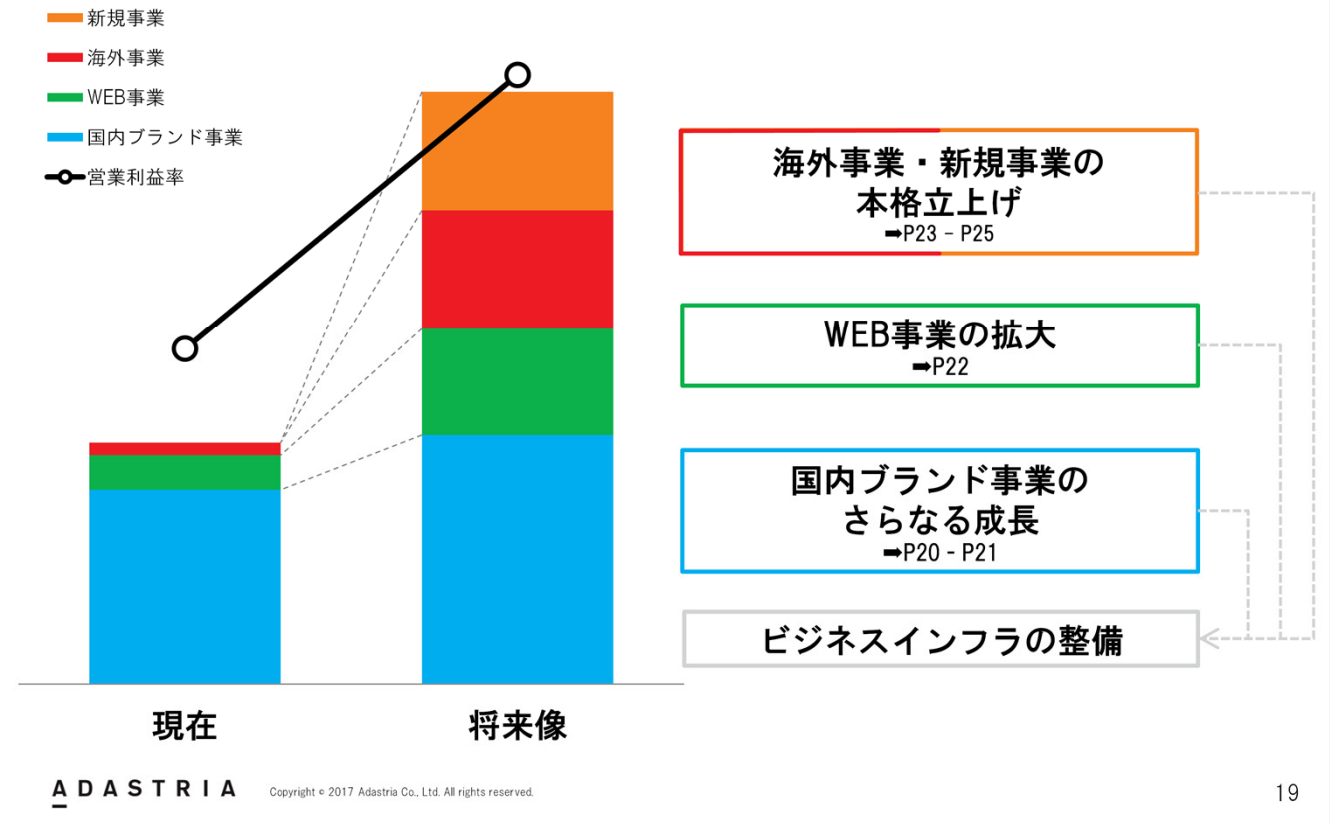
Copyright © 2017 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

18

まず、1年前に皆様にお話しさせていただきました3か年計画の進捗状況を振り返ってみたいと思います。5つの基本戦略として、『マルチブランド戦略の深化と進化』から『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』を掲げました。数値目標としては、2016/2期までに展開している国内・海外ブランドを既存事業として、既存事業の3年間の平均売上高成長率5%以上、3年後である2019/2期の既存事業の営業利益率10%を目指すというものでした。

これに対して2017/2期は、先程までご説明しましたように、売上高は+1.8%の成長、営業利益率も7.3%と既存事業のなかでも成長のための費用が先行するかたちとなっています。

2000億円企業から次のステージに向けて



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なければならないと考えています。

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

■ 商品政策

- オリジナルヒット商品の増加。
- 端境期にアパレル以外のカテゴリーを強化し、店頭の新鮮度をアップ。



■ 店舗政策

- 新規出店・スクラップ&ビルドによる大型店化。

2017年上半期出店予定の大型店リスト			
			坪数
グローバルワーク	3月	イオンモール浜松市野	370
	4月	mozo ワンダーシティ	369
	6月	神戸ハーバーランドumie	368
ニコアンド	5月	ららぽーとTOKYO-BAY	237



ニコアンド ならファミリー
(150坪・カフェ併設)



グローバルワーク イオンモール浜松市野
(370坪・イベントスペース併設)

■ 運営政策

- 地域密着型運営。
- 支店制度の導入：2017年秋までに全国展開予定。

国内ブランド事業については、引き続き我々の主力事業として、進化を続けてまいります。

商品面では、店頭でお客様のニーズをくみ取り、素材や生産工場を厳選し、店頭でのプロモーションと連動させることでいくつかのオリジナルのヒット商品を生み出すことができました。まだまだ売上規模は小さいものですが、今後他社と差別化する上でオリジナルのヒット商品を生み出すことが益々重要になってくると感じています。また、以前に比べてセールの上昇率が低下し、セール終盤の端境期にお客様に店頭に来ていただくような工夫も重要になっています。アパレルだけでなく、服飾雑貨やアクセサリーの品ぞろえを強化して、店頭の新鮮度をアップすることで端境期の売上アップにつなげています。

店舗政策としては、今期より本格的に基幹ブランドの大型店の出店がスタートします。グローバルワークの既存店舗の平均面積は100坪程度ですが、大型化することによってお客様に新しい商品や体験を提供する一方で、効率的な運営ができるようにチャレンジを続けていきます。

また、ブランド軸・機能軸に加え、地域軸での運営も進めてまいります。2016年9月に九州沖縄支店を上げたのに続いて、順次各地域で支店を立上げ、2017年秋には全国を支店で運営します。

国内ブランド事業

成功例 BAYFLOW

2014年春のデビューから3年目で、年間売上高50億円超達成。
2017年2月期売上高前期比173.4%、足元も好調に推移。



Styling offstyle.



BAYFLOW

ADASTRIA Copyright © 2017 Adastia Co., Ltd. All rights reserved.

■ 商品政策

- トレンドとクオリティをバランス良くミックス。
- メンズや雑貨カテゴリーも常に新鮮な提案。



■ 店舗政策

- 郊外ショッピングセンターで空白だったアッパー層の需要をつかみ出店を加速。



■ 運営政策

- 地元に根差した店づくりをしていく「BAYFLOCAL」
- 地元アーティストとのコラボ商品。
- 店頭でのワークショップを開催。



21

このような考え方を実践して成功を収めているのがベイフローです。
ベイフローは2014年春のデビューから3年目で、年間売上高50億円超を達成しました。
2017年2月期は前期比173.4%で、足元も好調に推移しています。

商品面では、トレンドとクオリティがバランスよくミックスした商品が好評で、メンズや雑貨カテゴリーも常に新鮮な提案が出来たことがお客様のリピートにつながりました。

店舗は、郊外SCにおいて空白だった、少し価格は高くても高感度・高品質のものを望むアッパー層の需要をつかんだところが成功につながったと考えています。

また、地元に根差したお店づくりをしていく「BAYFLOCAL」活動も進めており、鎌倉をベースとしているセレクトショップMIDTIDE KAMAKURA（ミッドタイム鎌倉）とコラボレーションし、5人のローカルヒーローがデザインした限定商品の発売や、作品展示などを行いました。

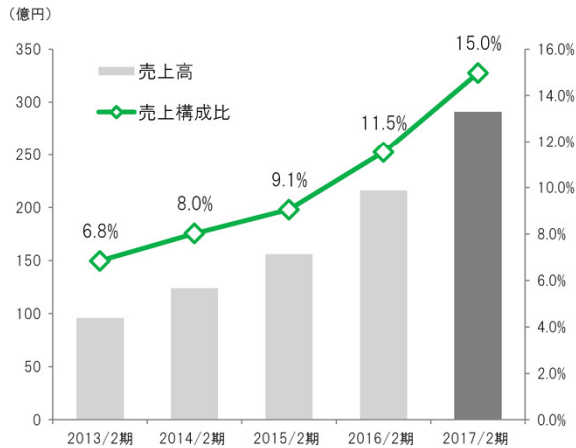
今期ベイフローは8店舗の出店を予定しています。皆さんのお近くにお店ができれば是非お立ち寄りいただき、ベイフローが考える心地よい暮らしを感じてみてください。

WEB事業

売上高：291億円（前年比134.4%）

WEB構成比：15.0%

自社EC[.st]会員数：約560万人



*：2013/2期、2014/2期は合併前のトリニティアーツ実績を合算済

さらなる拡大に向けた取組み

① 自社ECプラットフォーム[.st]の拡大

- ・3月に[.st]新アプリリリース：さらにパーソナライズ化した情報を表示する。
- ・ダイヤモンド会員ランクの追加。
- ・12月にアリシア社のブランドを[.st]で取扱い開始予定。

② 優良会員の育成

- ・EC/リアル両チャネルを利用する顧客を増加させる施策を展開。

③ グローバルECシステムの構築

- ・マルチ通貨・マルチ言語に対応可能なシステムの構築に着手。

WEB事業は2017年2月期も順調に成長し、売上高は前期比134.4%の291億円 国内売上高に占める比率は15.0%となりました。[.st]の会員数も560万人を突破しています。

あらためて我々のWEB事業の強みを振り返ってみますと、一つ目は運営を全て内製化していることによりノウハウの蓄積とスピーディーな対応が可能となっており、常に運用が進化していることが挙げられます。二つ目はリアル店舗とのシナジー効果が発揮されている点です。例えば、お客様のIDとポイントがリアル店舗と共通化されているためにお客様の回遊性が高かったり、セール中盤以降はWEB店舗に在庫消化機能を集中させることで店頭の鮮度が向上し、セール在庫もアウトレットに比べると高い粗利を確保しながら消化することが可能となっています。三つ目は社内でWEB事業を重点チャネルとしての位置づける意識が定着しており、十分な在庫確保が可能となっていることです。

これらの強みを活かし、さらに成長させるための新しい試みとして、3月に[.st]の新アプリをリリースしてさらにパーソナライズした情報を表示できるようになり、お客様にとってより魅力的な会員ランク制度も導入しました。

12月にはアリシアのブランドも[.st]で取扱いを開始します。

また、WEB店舗とリアル店舗の相互利用を促進する施策も検討しています。

もう少し先を見据えて、マルチCurrency・マルチLanguageでの対応が可能となるグローバルECシステムの構築にも着手しました。

WEB事業は当社の成長を牽引する重要な柱となる事業の一つです。売上規模のみならず、収益性に与える影響も大きいことから、十分な経営資源を投入して時代の変化を先取りしていきます。

海外事業

巨大かつ成長が見込める米国市場に本格進出。
Marine Layer社に対する約10%の出資に続き、Velvet社の持分100%を取得。



Velvet, LLC

- ・ アパレル販売会社
- ・ 卸売、直営9店舗(WEB1店舗を含む)
- ・ 2016年12月期 売上高 39.6百万米ドル

取得目的

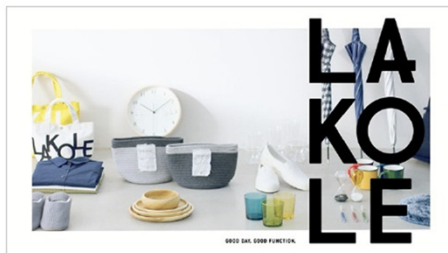
- ①当社の資金・ノウハウの注入によりVelvet社のさらなる成長を目指す。
- ②米国での小売業及びブランドビジネスのノウハウ・ナレッジの獲得。
- ③Marine Layer社も含めたブランドポートフォリオの強化。

さて、昨日、米国Velvet社の持分100%を取得したことについて発表させていただきました。

従来、当社の海外事業は自社ブランドをアジアで展開することに注力していましたが、中華圏について巨大かつ成長が見込める米国市場にも橋頭堡を築きたいと考え、昨年、カリフォルニアテイストのデイリーカジュアルウェア事業を営むMarine Layer社に約10%を出資したのに続き、Velvet社への100%出資に踏み切りました。Velvet社は、コンテンポラリー市場において百貨店への卸売りを中心に40-50億円の売上を計上してきましたが、近年は小売業態にも進出しており、当社の資金・ノウハウを注入することでさらなる成長を目指すことが可能だと考えています。また当社にとっても米国での小売業およびブランドビジネスのノウハウ・ナレッジの獲得、マリレイヤー社も含めたブランドポートフォリオの強化を狙っていきます。

新規事業

LAKOLE



コンセプトムービーより

2018年2月期出店計画

■ 出店済み

3月16日 イオンモールりんくう泉南
自社ECサイト[.st]
ZOZOTOWN

3月24日 イオンモール堺北花田

■ 出店予定

4月 イオンモール木曾川
4月 エキスポシティ
4月 ららぽーとTOKYO-BAY
5月 MOZOワンダーシティ

など10店舗前後



1号店 ラコレ イオンモールりんくう泉南

A D A S T R I A

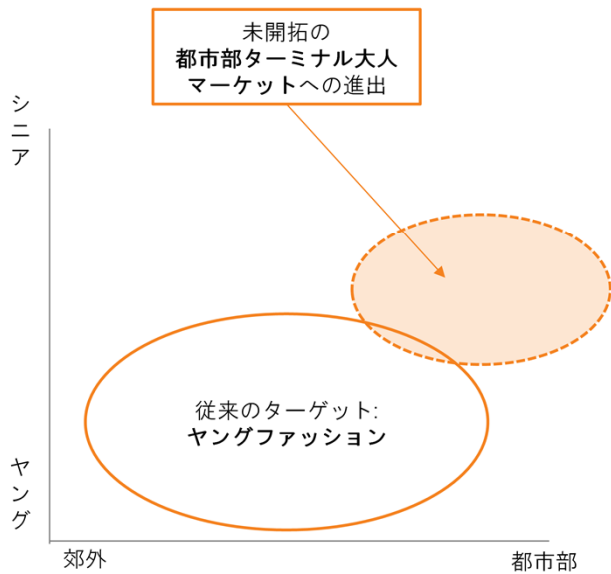
Copyright © 2017 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

24

当社の3年ぶりの新ブランド『LAKOLE』が3月16日イオンモールりんくう泉南にオープンしました。2店舗目となるイオンモール堺北花田店もオープンし、順調なスタートをきっています。まだまだ課題も多く、改善点は数多くありますが、一つ一つ対応していきたいと思っています。4月末には船橋のららぽーとTOKYO-BAYにもオープンしますので、是非見学に行かれ、LAKOLEのコンセプトを肌で感じていただければと思います。

新規事業

洗練された大人に向けたファッションを提案する新会社「エレメントルール」を設立。



株式会社エレメントルール

2017年3月設立

アダストリア100%子会社

ファッションにこだわりを持つ働く女性に向けて高感度・高品質な洗練されたファッションを提案

事業展望

- ①都市型大人市場へ進出
2019年2月期に2ブランドを立上げ予定。
- ②アダストリアのブランド立上げとEC展開のノウハウを活用

A D A S T R I A

Copyright © 2017 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

25

カフェカンパニーとの合併によるカフェ事業、(株)アリシアのグループ化に続いて、洗練された大人に向けたファッションを提案する新会社として「エレメントルール」を設立しました。従来の当社グループは駅ビルや郊外SCで比較的買やすい価格でヤングカジュアルファッションを展開してきました。これに対して、都市型ターミナル大人マーケットは当社にとってはまさに空白地帯で、従来に比べるとやや高単価の商品にもチャレンジできる市場です。ベイクルーズで高感度セレクト業態を指揮してきた小松崎氏を社長として迎え、アダストリアとは一味違うブランドを展開し、国内事業における当社の存在感をより強固なものにしていきたいと考えています。

2018/2期～2020/2期 3ヶ年計画

2017/2期～2019/2期 3ヶ年計画 数値目標 (2016年4月発表)

連結	売上高	-
既存事業 (国内・海外) *1	売上高	年平均成長率 5%以上
	営業利益率	10%以上
新規事業	売上高	-
ROE *2		全社で15%前後
キャッシュフロー (EBITDA - 税金 - 株主還元)		480億円
設備投資		280億円
フリーキャッシュフロー		200億円

*1 2016/2期までに展開しているブランド
*2 本業外の投資有価証券売却益は除く

ADASTRIA Copyright © 2017 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

2018/2期～2020/2期 3ヶ年計画 数値目標

連結	売上高	2,600億円
既存事業(国内) *1	売上高	年平均成長率5%
	営業利益率	10%
既存事業(海外) +新規事業 *3	売上高	400億円
ROE *2		全社で15%前後
キャッシュフロー (EBITDA - 税金 - 株主還元)		500億円
投資(投融資含む)		420億円
フリーキャッシュフロー		80億円

*3 新規事業とは、2017/3段階で計画されている事業のみ
(LAKOLE・(株)アリシア・(株)エレメントルール・Velvet, LLC)

26

以上、事業ごとに今後の成長を担うトピックスをお話させていただきました。

これらを踏まえまして、1年前に発表した3か年計画をローリングし、2018/2期をスタートする3か年計画としてお伝えしたいと思います。

まず、売上高ですが、国内既存事業の年平均成長率は5%、現段階で計画されているLAKOKE、(株)アリシア、(株)エレメントルール、Velvet, LLCを新規事業として、海外事業と合算して400億円を目指します。そうしますと、連結売上高は2,600億円となります。

営業利益については、国内既存事業の営業利益率目標は10%、新規事業と海外については不透明な要素も多く、利益目標の提示は少し難しいと思っているので、まずはしっかりと売上を伸ばしていこうと思います。

ROE目標は15%前後で変更ありません。

3年間のキャッシュフローは500億円、投融資を含む投資総額は420億円とキャッシュフローの範囲内ですが、新たな事業投資の可能性も考えられ、有望な案件であれば外部借入の可能性も含めて検討してまいります。

2018/2期～2020/2期 3ヶ年計画

2018/2期～2020/2期

3ヶ年計画 基本戦略

戦略1	既存ブランドの強化 国内既存ブランド事業全体としてさらなる収益性向上を目指し、運営の効率化を進める。 グローバルワークやニコアンドは大型店戦略を進め、本格的な海外展開に着手する。
戦略2	顧客ニーズの変化に対応した新規事業の開発・オムニチャネルへの対応 顧客の求めるライフスタイルや購買行動の変化に対応すべく、 新規事業の開発・事業化を進めるとともに、既存事業のオムニチャネル対応を進める。
戦略3	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 既存事業を支えるシステムインフラを強化するとともに、 最新テクノロジーの活用による効率化された新しい小売業の姿に挑戦する。
戦略4	バリューチェーンプロセスの効率化 企画・生産・物流から販売までの全バリューチェーンプロセスを 見える化、パターン化、システム化することで、マルチブランドの効率的な運営を推進する。
戦略5	コーポレートブランドの浸透 『アダストリア』が伝えたい価値を社内外にわたって浸透させる。 コーポレートブランドを構成する各ブランドの価値を整理し、価値の最大化を図る。

数値目標達成を支える基本戦略はこのように考えています。

前回と大きな内容の変更はありませんが、会長がお話したコーポレートブランドの浸透は大きな課題の一つとして考え、戦略のなかに加えました。

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
—