



# 2018年2月期 第2四半期 決算説明会

2017年9月29日  
株式会社アダストリア

# 目次

## I. 2018年2月期 第2四半期 総括

### II. 2018年2月期 第2四半期業績 2018年2月期 通期業績予想

・ 2018年2月期 第2四半期 振り返り	12
・ 連結損益計算書	13
・ 2018年2月期 第2四半期 増減益分析	15
・ アダストリア単体	16
・ 海外事業	17
・ 連結貸借対照表	18
・ 2018年2月期 連結通期業績予想	19
・ アダストリア単体 通期業績予想	20
・ 通期出店計画	21
・ 株主還元	22

## III. 次の成長ステージに向けた取組み

・ 国内ブランド事業	25
・ WEB事業	28
・ 海外事業	30
・ 新規事業	32
・ 3ヶ年計画進捗まとめ	33

---

# I . 2018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

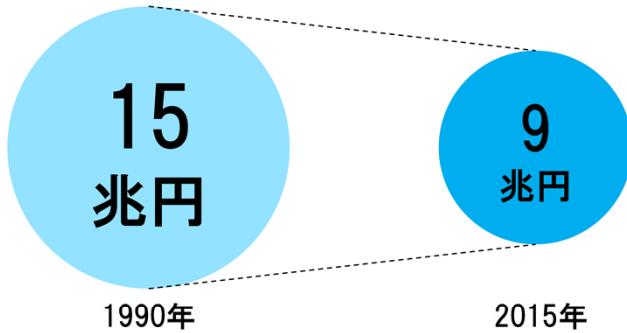
---

# 今、アパレル業界に 何が起きているか

1年ほど前から様々な新聞雑誌でアパレル業界についての特集が生まれ、業界全体が衰退しているというような論調で書かれることが多いように思います。そこで、まず、今、アパレル業界で何が起きているのか、その中で当社は何をしようとしているのか、についてお話したいと思います。

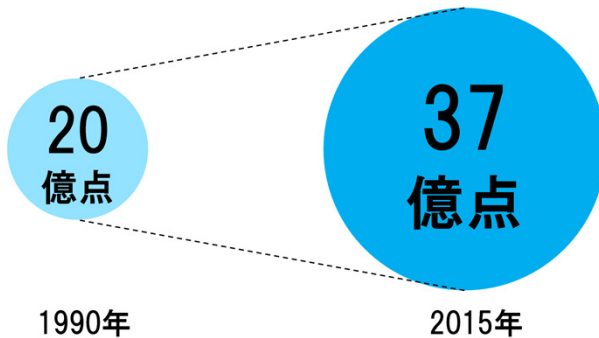
# 今、アパレル業界に何が起きているか

## アパレルの国内市場規模



25年間で  
**約3分の2に**

## アパレルの国内供給量



25年間で  
**約2倍に**

\*出所：経済産業省「経済産業省生産動態統計年報」、日本繊維輸入組合「2015年1-12月衣類輸入状況」より作成

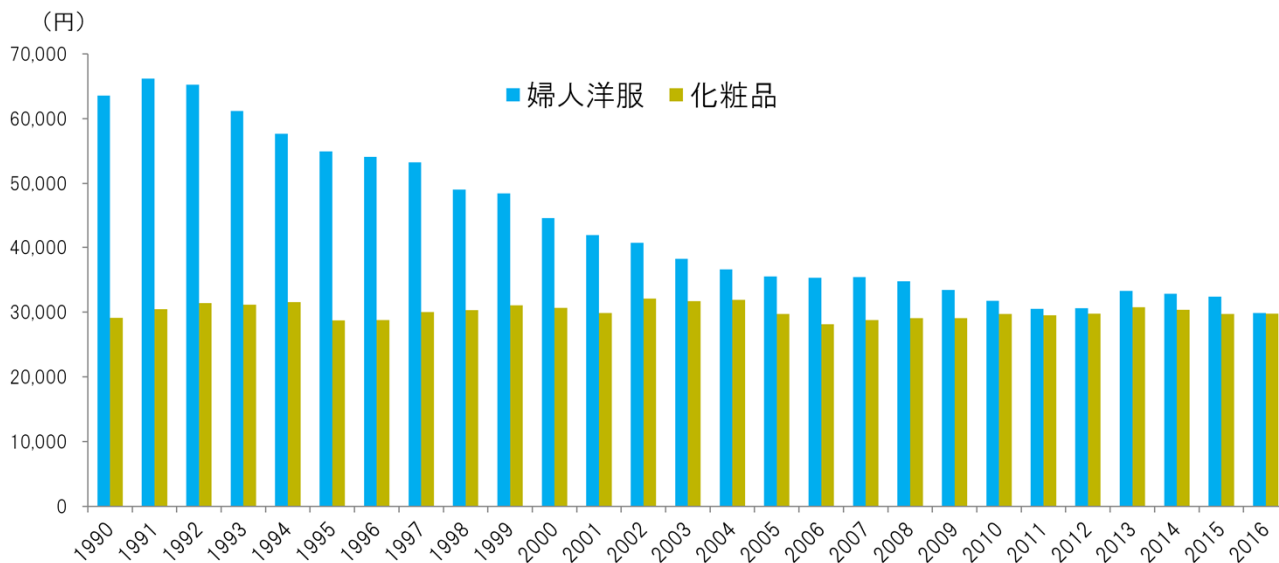
国内のアパレル市場は、この25年間で約3分の2に縮小しました。これは、みなさんもお存じのとおり少子高齢化でお客さまの数が減っていること、将来不安から節約志向が強まっていることも要因です。

一方で、この25年間で国内のアパレル供給量は約2倍に膨れ上がりました。大型ショッピングセンターや駅ビルが次々とオープンし、どこの施設へ行っても、似たようなブランド、似たような商品が並ぶようになりました。ブランドの同質化が進み、同じようなものを並べているから価格でしか競争できなくなる。すると儲からないので良い商品、良い内装の店舗がつかれない。そして、良い人材を雇うことができずに働き手もいなくなる。こうしたことも、アパレル市場縮小の一因だと考えています。

# 今、アパレル業界に何が起きているか

婦人洋服と化粧品の家計支出推移

婦人洋服支出	1990年	63,574円	➔	2016年	29,844円	(1990年対比 46.9%)
化粧品支出	1990年	29,131円		2016年	29,765円	(1990年対比102.2%)



\*総務省統計局「家計調査」より作成

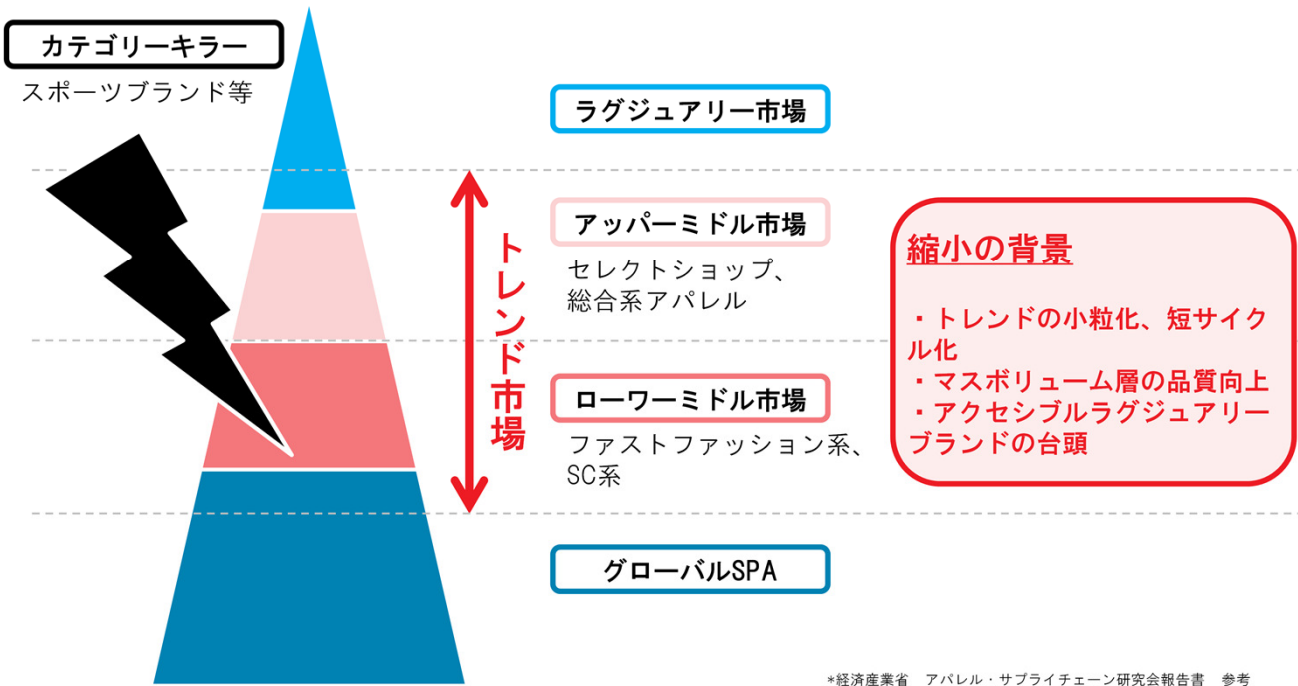
こちらは、1990年から婦人洋服と化粧品の家計支出の推移を表したグラフです。ご覧のとおり、婦人洋服への支出はどんどん減って約半分に、一方で、化粧品への支出は少しずつですが増えています。

また、こちらには書いていませんが、インターネットやスマートフォンの普及で通信費も飛躍的に伸びており、人々のお金の使い方は大きく変化しているといえます。

# 今、アパレル業界に何が起きているか

## 国内アパレル市場の二極化

中間価格帯が縮小し、ラグジュアリーとマスボリュームに二極化



国内のアパレル市場は、二極化が進行しています。  
中間価格帯が縮小し、ラグジュアリー市場とマスボリューム市場に  
お客さまが流れているのです。

背景には、お客さまの価値観が多様化したことによって、  
ファッショントレンドに大ヒットというものがなくなりました。  
トレンドが小粒で、短命に終わってしまうようになったのです。

さらに、カテゴリキラーと呼ばれる、  
どの価格帯のお客さまでも買い物をする、  
スポーツや靴・バッグなど特定の分野で強みを発揮するブランドもあります。  
ナイキなどのスポーツブランドなどが代表に挙げられます。

これだけのライバルに囲まれて、トレンド市場では多くのファッション企業が苦戦してい  
ます。

今、日本のアパレル業界に何が起きているか

---

**ブランド過多・商品供給過多**  
**= 消費者に伝わらない価値**

**テクノロジーの進化と少子高齢**  
**= 市場の変化と労働人口の減少**

**実需消費 ≠ 節約志向 ≠ 本物志向**

まとめると、  
今のアパレル業界が抱えている課題はこのようなことだと思っています。

- ・ブランド過多、商品供給過多で、アパレル企業は価格競争に陥り、消費者に伝わらない価値ばかりが生み出されている
- ・スマートフォンをはじめとするテクノロジーの進化と少子高齢によって市場の環境が変化していると同時に、業界の働き手が減っている

このままでは、日本のアパレル業界に未来はないと思っています。  
アパレル業界は今、大きな変革を迫られているのです。



## 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

このような環境下で、現在、我々は4つの「変える」、すなわち「売り方を変える」「売るものを変える」「働き方を変える」「作り方を変える」に取り組んでいることは、前回、4月の決算説明会でお話させていただきました。それぞれの「変える」について各部署で取り組みを進めておりますが、ここでは「売るものを変える」についてご紹介したいと思います。

# “新しい価値創造” への挑戦 — 売るモノを変える



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

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

9

先程、アパレル企業が服だけ売る時代は終わったとお話しました。  
コスメやインナー、ジュエリーなど、  
アパレルに加えて女性の生活を彩るカテゴリについても  
アダストリアとして取り組みを開始しました。  
それぞれのブランドごとに商品の企画・生産を行うのではなく、  
アダストリア全体で商品開発し、  
それぞれのブランドでブランドのコンセプトに合うアイテムを選んで販売する、  
あるいは主にネット上で独自のブランドとしてお買い求めいただけることもできるように  
することで、  
2,000億円の売上、[.st]会員620万人のパワーをを使いつつ、  
各ブランドの個性も活かしていくことができるのではないかと考えています。

---

# “新しい価値創造” への挑戦

節約意識が高まり、実需に基づいた価格重視の消費者が増える中でも独自の価値や体験の共有を打ち出したブランドは支持されています。“新しい価値創造”こそ、混迷するアパレル業界の中でアパレル企業に求められている役割だと考えます。

企画から販売までの自社バリューチェーンを活かした商品の差別化、WEBとリアル店舗の融合による顧客サービスの最大化 など我々も“新しい価値創造”に挑戦していきます。

---

## Ⅱ. 2018年2月期 第2四半期業績 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、2018年2月期第2四半期業績と通期業績予想について  
ご説明させていただきます。

# 2018年2月期 第2四半期 振り返り

## ■ 増収減益だが、純利益は増益を確保

連結売上高は新規連結効果もあって上期として過去最高を更新。既存事業の苦戦、新規事業の立ち上げ、本部移転費用により、営業・経常利益は減益。但し、有価証券売却益の計上により、純利益は増益を確保。

## ■ 公表予想に対しては、売上高・利益ともに未達

連結売上高は一部ブランドで夏物セールが盛り上がり、第2四半期に未達幅が拡大。在庫消化のために値下げ率が上昇し、売上総利益率も下振れ。販管費は抑制したものの、連結営業利益も予想を下回った。

## ■ 新規事業・ビジネスインフラの整備は着々と進行

新ブランド立ち上げ、アリシア・Velvetの2つのM&A案件の取り込みは順調にスタート。基幹システム刷新などのビジネスインフラの整備も着々と進行。

2018年2月期第2四半期の振り返りです。

まず、連結売上高は既存事業に加え、アリシアや米国事業の新規連結効果もあって上期としては過去最高を更新しました。

しかしながら、既存事業の苦戦、新規事業の立ち上げ、本部移転費用等により収益性は低下し、営業利益・経常利益は前年同期に比べほぼ半減となりました。但、有価証券売却益の計上により、純利益は増益を確保しております。

期初4月4日に公表した予想に対しては、売上高・利益ともに未達となりました。売上高は一部ブランドで夏物セールが盛り上がり、第2四半期を中心に25億円の未達、売上総利益率も在庫消化のために下振れし、販管費はやや抑制したものの、連結営業利益は14億円、経常利益は13億円、純利益は8億円の未達となりました。

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取り組みは計画通り進めており、新ブランドの立ち上げ、アリシア・Velvetの2つのM&A案件の取り込みは順調にスタートしております。基幹システム・ECシステム・物流施設などの基盤整備も着々と進行しており、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)	2017/2期 上期		2018/2期 上期			
	実績		期初予想	実績		
		構成比				構成比
売上高	97,726	100.0%	110,300	107,793	100.0%	110.3%
アダストリア単体	93,415	95.6%	-	97,324	90.3%	104.2%
海外 *1 *2	5,257	5.4%	-	6,230	5.8%	118.5%
アリシア *3	-	-	-	5,057	4.7%	-
売上総利益	56,545	57.9%	-	60,099	55.8%	106.3%
販管費	48,491	49.6%	-	56,066	52.0%	115.6%
広告宣伝費	2,971	3.0%	-	3,460	3.2%	116.5%
人件費	16,780	17.2%	-	18,645	17.3%	111.1%
設備費	19,323	19.8%	-	22,322	20.7%	115.5%
のれん償却費	1,092	1.1%	-	1,301	1.2%	119.2%
その他	8,323	8.5%	-	10,336	9.6%	124.2%
営業利益	8,054	8.2%	5,500	4,033	3.7%	50.1%
アダストリア単体 (のれん償却前)	8,920	-	-	5,446	-	61.1%
海外 (のれん償却前) *1 *2	▲ 334	-	-	▲ 865	-	-
アリシア (のれん償却前) *3	-	-	-	184	-	-
アダストリア・ロジスティクス	361	-	-	400	-	111.0%
経常利益	8,050	8.2%	5,500	4,143	3.8%	51.5%
純利益	4,848	5.0%	5,900	5,037	4.7%	103.9%
EBITDA	11,903	12.2%	9,600	8,601	8.0%	72.3%
減価償却費	2,757	2.8%	2,900	3,267	3.0%	118.5%
のれん償却費	1,092	1.1%	1,200	1,301	1.2%	119.2%
設備投資	3,140			7,009		

\*1: 海外法人(香港・台湾・中国・韓国・シンガポール・米国)の単純合算

\*2: 米国 (Adastria USA, Inc.)は2018/2期2Qより実質連結

\*3: 2018/2期1Qより実質連結

# 連結損益計算書

- **売上高：1,077億円**（前年同期比110.3%）  
単体：2Qの苦戦が響き、既存店売上高前年比は99.9%。  
ニコアンド・スタディオクリップ・ベイフロー等が牽引。  
海外：アジア事業は苦戦したものの、2Qより米国事業を実質新規連結したことにより増収。  
アリシア：1Qから実質連結を開始。
- **売上総利益率：55.8%**（前年同期比▲2.1p）  
在庫消化促進による値下げ率の上昇
- **販管費率：52.0%**（前年同期比+2.4p）
  - 広告宣伝費：3.2%（同+0.2p）主力ブランドの広告宣伝の強化。
  - 設備費：20.7%（同+0.9p）本部移転により10億円増加
  - その他：9.6%（同+1.1p）システム整備・移転に伴う費用等
- **営業利益：40億円**（前年同期比50.1%）  
営業利益率3.7%（前期比▲4.5p）、EBITDAマージンは8.0%（同▲4.2p）。
- **純利益：50億円**（前年同期比103.9%）  
投資有価証券売却益43億円を特別利益として計上した結果、純利益は増益を確保。

それでは、連結損益計算書のご説明をいたします。

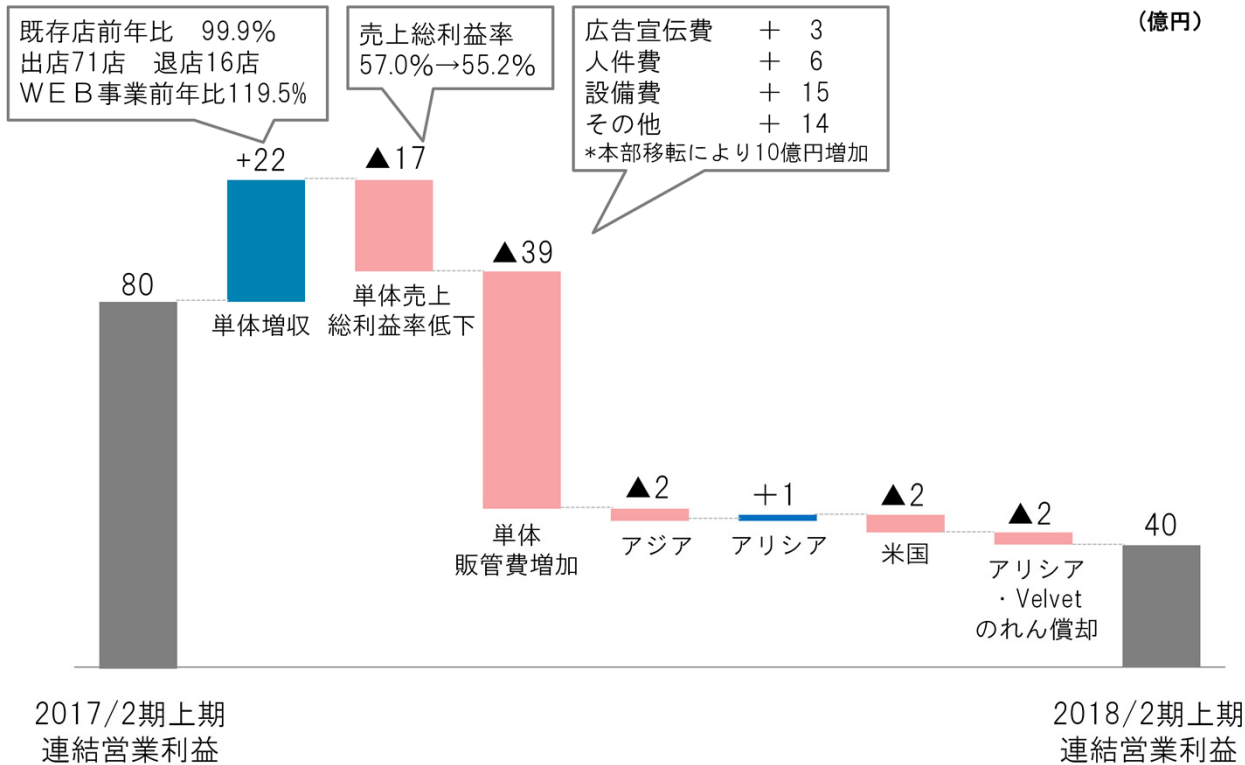
売上高は、前年同期比110.3%となる1,077億円でした。  
国内はニコアンド・スタディオクリップ・ベイフローなど好調なブランドもありましたが、全体では既存店売上高前年比99.9%とやや苦戦しました。  
海外はアジア事業は苦戦が続いていますが、米国ベルベットが新規連結され、増収となりました。  
また、アリシアも今期から実質新規連結を開始しています。

売上総利益率は、55.8%と前年同期比2.1P低下しました。  
これは在庫消化を進めた結果、値下げ率が上昇したことが主な要因です。

販管費率は、52.0%と前年同期比2.4P上昇しました。  
広告宣伝費率は0.2P上昇しましたが、ニコアンドなど主力ブランドの広告宣伝強化に加え、新ブランドラコレの費用も増加要因となっております。  
設備費比率は0.9P上昇していますが、本部移転費用10億円を除くとほぼ横這いです。  
その他販管費はシステム関連の費用、移転に伴う消耗品購入費用に加え、カード手数料・WEB事業でご自宅に商品をお届けする小口配送費の増加などにより増加しております。

この結果、営業利益は前年同期比50.1%の40億円となりました。  
営業利益率は3.7%、EBITDAマージンは8.0%です。  
特別利益として43億円の有価証券売却益を計上した結果、純利益は前年同期比103.9%の50億円と増益を確保できました。

# 2018年2月期 第2四半期 増減益分析



増減益要因を図にするとこのようになります。

出店・WEB事業の増収によって単体の増収効果はありましたが、売上総利益率低下、本部移転費用を含む販管費の増加に加え、アジア・米国事業ともに減益要因となっています。



# アダストリア単体

(百万円)

(単体)	2017/2期 上期	2018/2期 上期	
	実績 *1	実績	
			前年同期比
売上高	93,415	97,324	104.2%
(既存店前年比)	102.3%	99.9%	
グローバルワーク	18,364	18,828	102.5%
ニコアンド	11,629	13,609	117.0%
スタディオクリップ	11,010	12,404	112.7%
ローリーズファーム	11,981	11,150	93.1%
レプシム	7,741	7,444	96.2%
売上総利益	53,278	53,760	100.9%
売上総利益率	57.0%	55.2%	▲ 1.8p
販管費 (のれん償却前)	44,357	48,314	108.9%
販管费率	47.5%	49.6%	+2.2p
営業利益 (のれん償却前)	8,920	5,446	61.1%
営業利益率	9.5%	5.6%	▲ 4.0p
出店	38	71	
退店	21	16	
改装	41	30	
期末店舗数	1,237	1,298	

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

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

16

こちらはアダストリア単体の損益計算書です。

売上、利益の増減要因については先程の連結業績と説明が重なりますので、割愛させていただきます。

グローバルワーク、スタディオクリップなど主力ブランドと新ブランド ラコレを中心に71店舗を出店し、16店舗を退店、30店舗を改装しました。詳細については21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)	2017/2期 上期	2018/2期 上期		
	実績	実績		
		前年同期比 (円ベース)	前年同期比 (現地通貨ベース)	
売上高	5,257	6,230	118.5%	117.7%
香港	3,249	2,982	91.8%	91.4%
中国	890	895	100.6%	105.8%
韓国	363	431	118.8%	114.1%
台湾	753	806	107.0%	99.0%
シンガポール	0	-	-	-
米国	-	1,114	-	-
営業利益 (のれん償却前)	▲ 334	▲ 865	-	-
香港	▲ 152	▲ 342	-	-
中国	▲ 140	▲ 206	-	-
韓国	▲ 143	▲ 93	-	-
台湾	97	69	71.7%	66.3%
シンガポール	4	-	-	-
米国 (のれん償却前)	-	▲ 291	-	-

- 韓国は、ブランド軸での運営が引き続き順調で、赤字縮小。黒字化に向けたマルチブランド戦略遂行のため、ジーナシスの出店も計画中。
- 香港・中国は引き続き苦戦しており、赤字拡大。
- 米国は第2四半期から新規実質連結開始。

海外事業についてご説明いたします。

アジアでは、好調が続いている韓国で赤字幅が縮小しましたが、香港・中国は厳しい結果となりました。両エリアにおいては、想定以上に事業環境が悪化していることから、今後の戦略の見直しが急務となっております。

米国につきましては、第2四半期よりベルベットの連結を開始しました。担当者も現地に着任し、本格的なPMIがスタートします。

# 連結貸借対照表

(百万円)

(連結)	2016年8月末		2017年2月末		2017年8月末			
		構成比		構成比		構成比	2016年8月末比 増減額	2017年2月末比 増減額
流動資産	44,227	50.8%	48,178	53.3%	49,858	51.7%	+5,630	+1,679
現預金	16,211	18.6%	20,734	22.9%	18,774	19.5%	+2,563	▲1,959
棚卸資産	16,707	19.2%	16,351	18.1%	18,066	18.7%	+1,359	+1,714
固定資産	42,775	49.2%	42,210	46.7%	46,640	48.3%	+3,864	+4,429
有形固定資産	10,913	12.5%	10,444	11.6%	12,052	12.5%	+1,138	+1,607
のれん	4,401	5.1%	3,309	3.7%	6,449	6.7%	+2,047	+3,139
投資その他資産	25,819	29.7%	26,213	29.0%	25,011	25.9%	▲808	▲1,202
総資産	87,003	100.0%	90,389	100.0%	96,498	100.0%	+9,495	+6,109
負債	32,460	37.3%	34,353	38.0%	39,792	41.2%	+7,331	+5,438
有利子負債	1,591	1.8%	2,027	2.2%	2,538	2.6%	+947	+510
純資産	54,543	62.7%	56,035	62.0%	56,706	58.8%	+2,163	+671
自己株式	▲2,077	▲2.4%	▲4,645	▲5.1%	▲4,649	▲4.8%	▲2,571	▲3

- 現預金 : ネットキャッシュは前年同期末比16億円増加。
- 棚卸資産 : 新規連結効果もあって連結ベースでは前年同期末比108.1%と増加しているが、単体では同98.5%と抑制。
- 固定資産 : 新たに(株)アリシア(10億円)・Velvet, LLC(仮33億円)ののれんを計上。保有株式の売却により投資有価証券が減少。
- 純資産 : 純資産比率は58.8%と健全な水準を維持。

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

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

18

連結貸借対照表の説明を致します。

設備投資は増加しましたが、仕入抑制による運転資金の増加によって、ネットキャッシュは前年同期末比16億円増加しました。

棚卸資産は180億円と前年同期末比108.1%と増加していますが、単体ベースでは前年をやや下回る水準に押さえられています。

固定資産につきましては、単体の出店に加え、新規連結効果で有形固定資産が増加していることに加え、アリシアののれん10億円、ベルベットののれん33億円が新たに加わっています。なお、ベルベットの暖簾代はまだ確定作業中なので仮の金額です。

純資産は567億円で、純資産比率は58.8%と健全な水準を維持しています。

# 2018年2月期 連結通期業績予想

(百万円)

(連結)	2017/2期	2018/2期 上期			2018/2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	203,686	110,300	107,793	110.3%	233,000	230,500	100.0%	113.2%
営業利益	14,916	5,500	4,033	50.1%	15,000	13,500	5.9%	90.5%
経常利益	15,126	5,500	4,143	51.5%	14,900	13,500	5.9%	89.2%
純利益	11,575	5,900	5,037	103.9%	11,900	11,000	4.8%	95.0%
ROE	21.2%	-	-	-	19.8%	19.1%	-	▲ 2.1p
EBITDA	23,028	9,600	8,601	72.3%	23,600	22,800	9.9%	99.0%
減価償却費	5,928	2,900	3,267	118.5%	6,200	6,600	2.9%	111.3%
のれん償却費	2,184	1,200	1,301	119.2%	2,400	2,700	1.2%	123.6%
設備投資	7,992				16,800	16,800		

- 通期業績予想は上期未達額を引き下げても、下期は期初予想通りとする。
- 下期は、単体増収及びアリシア・米国事業の新規連結効果で増収となることに加え、在庫過多で苦戦した前期からの改善を見込んで増益とする。

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

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

19

最後に2018年2月期の業績予想の修正についてお知らせします。

上期業績が期初予想に対して未達に終わりましたので、  
通期予想につきましても上期未達額だけ引下げ、  
下期予想については期初予想のまま達成を目指していきたくと思います。  
連結売上高は2305億円、営業利益は135億円、純利益は110億円となります。

下期は、単体の増収、アリシア、米国事業の新規連結効果で二桁増収となる見込みです。  
営業利益については、新規事業が損益に与える影響はほとんどなく、  
単体が連結の増益要因のほぼ全てとなります。

設備投資計画の変更はありません。

# 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		前期比
	実績	期初予想	修正予想	
売上高	194,611	207,000	206,200	106.0%
(既存店前年比)	102.5%	103.3%	101.8%	
売上総利益	108,043	117,400	115,200	106.6%
売上総利益率	55.5%	56.7%	55.9%	+0.4p
販管費 (のれん償却前)	91,506	100,700	99,600	108.8%
販管費率	47.0%	48.6%	48.3%	+1.3p
営業利益 (のれん償却前)	16,536	16,700	15,600	94.3%
営業利益率	8.5%	8.1%	7.6%	▲ 0.9p

出店	79	97	102
退店	56	37	57
改装	70	70	70
期末店舗数	1,243	1,303	1,288

## ■ 売上高：2,062億円（前年比106.0%）

下期既存店売上高前年比：103.5%  
(WEB事業は二桁成長)

## ■ 売上総利益率：55.9%（前年比+0.4p）

仕入コントロールによる値引きロスの抑制。  
前期末の在庫評価引当の反動。

## ■ 販管費率：48.3%（前年比+1.3p）

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。

こちらは単体の通期予想です。

下期の既存店売上高前年比は103.5%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、仕入コントロールによる値引きロスの抑制、

期末の在庫評価引当の反動で、通期で前期比+0.4Pの改善を見込んでいます。

販管費にはシステム経費、オフィス移転関連経費で計16億円の増加を織り込んでいます。

結果として営業利益率は▲0.9Pの低下、

営業利益額は5%強の減益となる見込みですが、

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、出退店数ともに期初にご説明した店舗数よりやや増加していますが、

今後とも絶えず店舗ポートフォリオの見直しを行い、

将来性ある店舗網を維持していきます。

# 通期出店計画

	2018/2期 上期実績					期末店舗数	2018/2期 通期計画				
	前期末	増加 *1	出店等	変更	退店		出店等	増加 *1	変更	退店	期末店舗数
グローバルワーク	192	-	10	0	▲ 2	200	12	-	12	▲ 4	212
ニコアンド	129	-	7	0	▲ 2	134	9	-	0	▲ 5	133
スタディオクリップ	182	-	10	0	0	192	15	-	0	▲ 2	195
ローリーズファーム	152	-	5	0	▲ 1	156	7	-	0	▲ 7	152
レブシム	134	-	9	0	▲ 3	140	11	-	0	▲ 6	139
ジーナシス	80	-	3	0	▲ 1	82	5	-	0	▲ 8	77
レイジブルー	58	-	1	0	0	59	3	-	1	▲ 4	58
ベイフロー	32	-	5	0	0	37	8	-	0	▲ 1	39
その他	284	-	21	0	▲ 7	298	32	-	▲ 13	▲ 20	283
アダストリア合計	1,243	-	71	0	▲ 16	1,298	102	-	0	▲ 57	1,288
(うちWEBストア)	(39)	-	(5)	0	0	(44)	(5)	-	0	0	(44)
アリシア合計	-	113	1	0	▲ 3	111	2	113	0	▲ 10	105
(うちWEBストア)	-	(6)	(0)	(0)	(0)	(6)	(0)	(6)	0	0	(6)
国内合計	1,243	113	72	0	▲ 19	1,409	104	113	0	▲ 67	1,393
(うちWEBストア)	(39)	(6)	(5)	(0)	(0)	(50)	(5)	(6)	(0)	(0)	(50)
香港	25	-	0	0	▲ 1	24	2	-	0	▲ 1	26
中国 *1	45	-	6	0	▲ 8	43	15	-	0	▲ 11	49
台湾	29	-	0	0	0	29	2	-	0	0	31
韓国	9	-	1	0	0	10	3	-	0	0	12
米国	-	9	0	0	0	9	2	9	0	0	11
海外合計	108	9	7	0	▲ 9	115	24	9	0	▲ 12	129
(うちWEBストア)	(8)	(1)	(0)	(0)	(0)	(9)	(0)	(1)	(0)	(0)	(9)
連結合計	1,351	122	79	0	▲ 28	1,524	128	122	0	▲ 79	1,522

\*1：代理商（2018/2期2Q末20店舗）を含む

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

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

# 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
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	11,000
のれん償却費 *2	64	8,326	2,937	2,213	2,184	2,700
配当性向	49.7%	-	361.5%	34.5%	30.9%	32.1%
(のれん償却前)		(47.8%)	(52.9%)	(27.8%)	(26.0%)	(25.8%)
自社株買い	5,947	4,000	0	1,395	2,564	-

\*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

- 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。
- 2018/2期の中間配当35円および期末配当予想40円（年間配当75円）は、期初予想通りとする。予想の通期純利益から本業外である投資有価証券売却益・のれん償却費を除いた利益に対して32.8%と概ね基本方針に沿った水準となる。

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、のれん償却前連結純利益に対して3割を基本方針としつつ、安定性も考慮しております。

なお、2017/2期・2018/2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いております。

中間配当については期初予想通り35円とさせていただきます。

上期業績未達により、通期業績予想から引き下げましたが、中間配当35円に加え、期末配当を期初予想通り40円とした場合、通期修正予想純利益から本業外である投資有価証券売却益、のれん償却費を除いた利益に対して配当総額は32.8%と概ね基本方針に沿った水準となります。

---

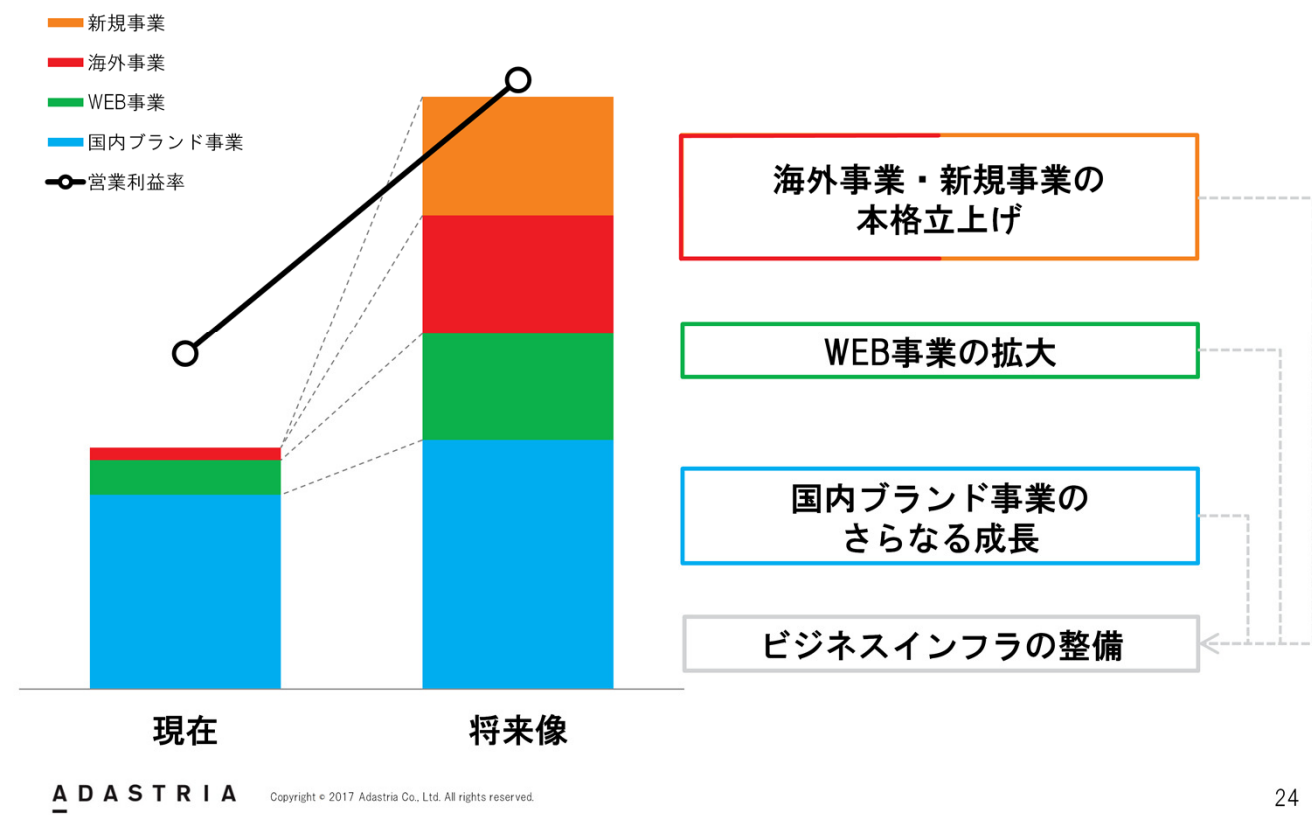
## Ⅲ. 次の成長ステージに向けた取組み

代表取締役COO 松下 正

それでは、次の成長ステージに向けての取組みについてお話をさせていただきます。



# 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

## 生産体制のレベルアップ

### ハイブリッド型SPA体制 (QR+計画生産)の構築

- ・ 有力工場との連携強化と集約
- ・ 素材の先行手配と備蓄
- ・ 残反管理
- ・ 生産キャパの連動把握

### コスト低減

- ・ 更なるアセアン工場の活用と開拓
- ・ 副資材メーカーの集約
- ・ 優良工場における自社検品制度の導入
- ・ 素材共通化による糸値・生地値の低減



まず、生産体制のレベルアップは着々と進めております。

従来は自社生産＝計画生産で、販売状況を見ながらスピーディーな納品を求めるQRは難しかったのですが有力工場との連携強化により、徐々に可能となってきました。初回発注で全て製品にするのではなく、糸や生地のみで残しておき工場の生産キャパを把握して機動的に発注すればリードタイムを短くすることができます。

また、コスト低減策にも継続して取り組んでいます。アセアン生産比率は昨年から20%程度となりましたし、なかでもアセアン域内での素材開発による一貫生産の拡大に注力しています。ブランドタグや裏地、ファスナーというような副資材を集約すること、優良工場で自社検品を行うことにより、検品コストが削減できることもコスト削減につながっています。

# 国内ブランド事業

## ブランド横断キャンペーン

### R&D室発信での素材特化キャンペーン

『everyday CORDU-ROY 毎日気軽にコーデュロイ』 9/29~10/31



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

26

次に、本日より始まります「Every day cordu-roy 毎日気軽にコーデュロイ」キャンペーンもご紹介させていただきます。

ちょうど1年前にR&D室が発足し、トレンド情報の集約や、ブランドに対する情報発信の仕組みが整ってきました。このキャンペーンはR&D室が発信する素材に特化したキャンペーンでブランド横断で一つの素材をアピールするアダストリアとしては初の試みとっていいキャンペーンです。

一つ一つのブランドではなく、アダストリア全体で取り組むことで素材調達力や情報発信力が格段にあがりました。今後とも、このようなムーブメントを仕掛け、グループとしての存在感を出していきたいと思えます。

# 国内ブランド事業

## 2017年9月に全国17支店の設立が完了

### 労働力不足への対応

館内のパート・アルバイトの採用・配置を一括して管理  
➡採用・人材配置の円滑化

### 人材育成の強化

入店研修・販売力研修を支店で実施  
➡研修対象の拡大、パート・アルバイトの即戦力化

### ローカルマーケティング

地元企業・団体とのコラボイベントの実施  
➡地域活性化、ADASTRIAの認知度向上



運営面では、この9月をもって全国17支店の設立が完了しました。

効果としては、労働力不足への対応が挙げられます。  
館内のパート・アルバイトの採用・配置を一括して管理することで、  
特定のブランドに偏ることなく、適正な人材配置ができるようになりました。

教育体制にも大きな変化が見られます。  
従来はパート・アルバイトさんを採用しても研修体制がなく  
店舗でOJTの中で教育していくしかなかったのですが、  
支店でまとめて入店研修を行うことにより、  
パート・アルバイトさんがすぐに業務に慣れることができるようになっています。  
また、従来は開催場所・教育する側の人数の限界から  
研修対象者が限られてきた販売力研修も、支店でより多くの方を対象として  
実施できるようになりました。

地元企業や団体とコラボイベントの企画も目白押しです。  
地域活性化に協力できるとともに、アダストリアの認知向上にもつながっています。

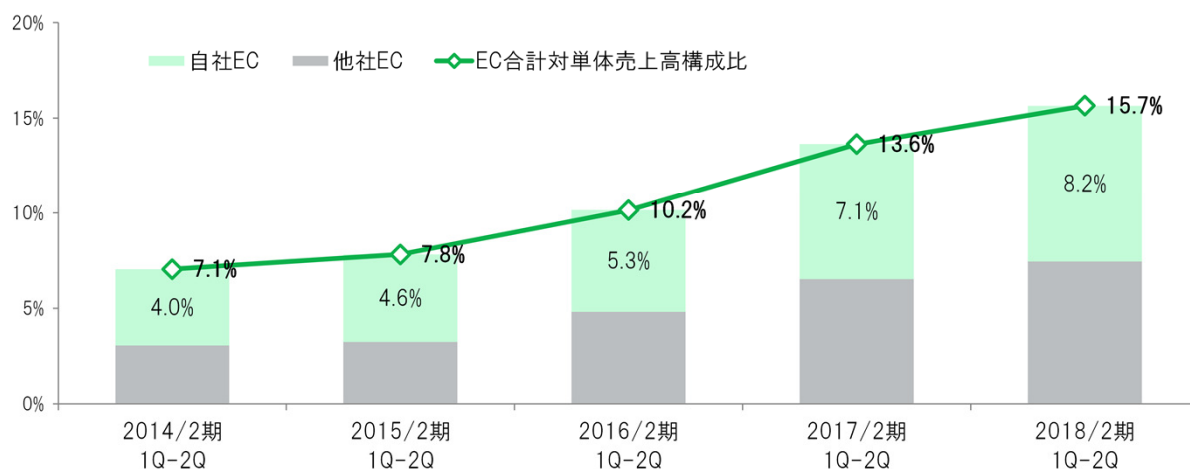
まだまだ改善を要する点多々ありますが、  
当社にとっては歴史的な転換点ですので、じっくりと取り組んでまいります。

# WEB事業

売上高：152億円（前年同期比119.5%）

WEB構成比：15.7%（うち自社EC約8.2%）

自社EC[.st]会員数：約620万人(前期末比+60万人)



\*：2014/2期は合併前のトリニティアーツ実績を合算済

\*：自社EC売上の計上ベースを変更したことにより対単体売上高構成比を過去に遡って変更

WEB事業は引き続き順調に成長を続けております。

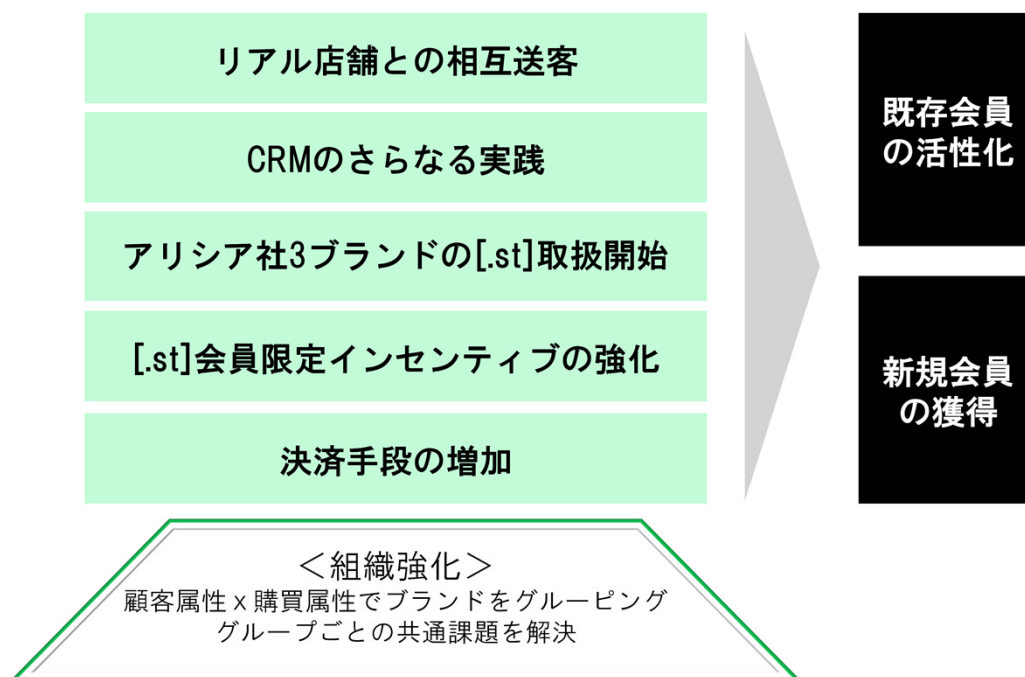
売上高は前年同期比119.5%の152億円

国内売上高に占める比率は15.7%となりました。

なかでも自社ECを通じた売上がWEB事業売上の半分強を占めており、これは2000億円規模のアパレル企業としては高い比率ではないかと自負しています。

# WEB事業

## 自社EC[.st]の拡大に向けて



この強みをさらに強くするため、様々な施策で[.st]事業を拡大していきます。

リアル店舗と[.st]の両方を利用して下さるお客様は年間購買頻度が高く、購入金額も大きいので、こういったお客様を増やすようにする施策、蓄積したお客様の購買データ、行動データを使ったCRMの強化[.st]会員限定のインセンティブ強化など既存会員の活性化、新規会員の獲得に向けてまだまだ伸びしろがあると考えています。

こういった施策を有効にすべく、今までブランド内の担当者に任されていた運営から、ブランド特性ごとにチームを編成し、チーム単位で課題解決する体制も整備しました。

この[.st]のプラットフォームは我々の中期戦略の中で大きな強みであり、様々な形で発展する可能性を秘めています。今後も注目して下さい。

# 海外事業

## ニコアンドの台湾出店決定

### 韓国での成功パターンを台湾でも展開

- ・日本のニコアンド営業部が主体となって運営
- ・大型旗艦店でブランドの世界観をアピール  
韓国のniko and ...江南店に続き、台湾にも大型旗艦店を出店。  
アパレル、雑貨に加え、niko and ... COFFEEを併設した充実のラインアップ。



niko and ...江南

niko and ... TAIPEI が10月オープン

さて、海外事業です。

ニコアンドの台湾出店が決定しました。

10月13日に台北の東区、日本の表参道のような立地に  
158坪の大型店をオープンします。

日本のカルチャーに対する関心が高い台湾では既に大変な評判で、  
ネットや雑誌の記事から期待感の高まりがうかがえます。

韓国でニコアンドが成功した要因としては、  
ブランド軸で運営し、日本のニコアンドと連動した商品構成としたこと、  
大型路面店でブランドの世界観をアピールしたことだと考えていますので  
台湾でもこの成功パターンを踏襲していきます。

香港・中国におけるコレクトポイント事業は苦戦が続いていますが、  
アジアの各国でもニコアンドのようなライフスタイルブランドが  
受け入れられる土壌が整いつつあると考え、  
ニコアンド事業の海外展開を検討してまいります。

# 海外事業

# velvet

BY GRAHAM & SPENCER

- ・ 第2四半期より新規連結開始（BSは第1四半期末）。
- ・ 既存卸事業を維持しつつ、アダストリアの小売直営事業とEC事業のノウハウを注入し、業績拡大を目指す。

	2017年	2018年
直営事業の強化	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 標準化 (オペレーション・出店条件・商品)</li><li>・ 品質、商品構成の課題抽出</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 標準店モデルの完成</li></ul>
組織・人材の強化	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 商品系人材の出向</li><li>・ 現地人材の採用 (MD・オペレーション・PR)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 拡大期に向けた人材確保</li><li>・ 店舗開発人材の採用</li></ul>
ブランディング	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ブランドステートメントの策定</li><li>・ ECマーケティングの見直し</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 認知獲得策の実行</li></ul>

海外のもう一つのトピックとしては、  
米国ベルベット社を4月にグループ化し、  
当社の第2四半期より連結を開始しました。

百貨店やセレクトショップへの卸事業は伸び悩んでいますが、  
20年以上の歴史もあり、多くのお客様にも愛されてきたブランドなので  
小売直営事業やECに当社のノウハウを注入することで、  
成長余地があると考えています。

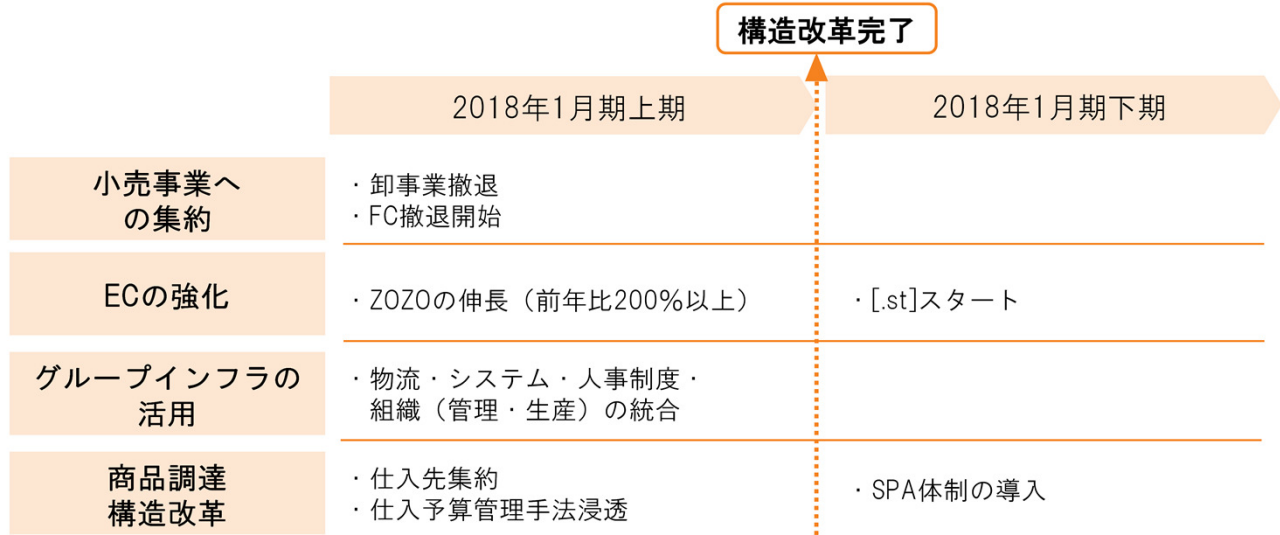
2017年・2018年は基盤整備の年と位置付け、  
商品・組織・ブランディングと様々な改革を進めてまいります。



## 新規事業

# ALICIA

- ・ 第1四半期より実質連結開始。
- ・ 構造改革を半年で完了。さらなる収益改善を目指す。



ヤングカジュアルファッションのアリシア社は2月にグループ化した後、急ピッチで改革を進めてきました。

卸・FC事業は縮小して小売事業に集中する体制をとりました。  
また、EC事業においても、  
まずZOZOTOWNでの展開において当社のノウハウを注入したところ、  
大幅に売上が伸長しました。  
9月からは[.st]での取り扱いも開始しています。  
物流・生産体制においても、当社のプラットフォームに統合を図っています。

このような構造改革をほぼ半年で終了し、アリシア社は次のステップに入ります。

# 3ヶ年計画進捗状況のまとめ

3ヶ年計画 (2018/2期~2020/2期)		数字目標	上期までの進捗	下期以降の取組み
全社		売上高 2,600億円	・ 渋谷ヒカリエに本部移転	
国内 既存事業	国内 ブランド事業	売上 年平均成長率5% 営業利益率10%	・ GW、NKにおける大型店出店 ・ ハイブリッド型SPA ・ 17支店の設立完了	・ コンテンツ拡充（ジュエリー、 インナー）
	Web		・ 自社、他社ECともに順調な成長 ・ [st]会員620万人	・ アリシア社の3ブランド[st]で 取扱い開始 ・ 既存会員の活性化施策 ・ 新規会員の獲得強化施策
海外事業		売上高400億円 WEB事業の拡大	・ Velvet買収完了 ・ NK韓国好調継続	・ Velvet PMI ・ NK台湾進出
新規事業			・ アリシア社構造改革完了 ・ LAKOLE立上げ	・ ジュエリー、インナー事業他 立上げ

各事業の上期の施策をまとめると、このようになります。  
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。

---

## 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**  
**—**

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

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