

2020年2月期 決算補足資料

2020年4月3日

A D A S T R I A
— *Play fashion!*



目次

1. 2020年2月期 総括		3. 成長戦略の進捗と今後の方針	
・ 2020年2月期 総括	3	・ 成長戦略の進捗と今後の方針	20
・ 継続的な成長のために	6	・ 2025年に向けた成長戦略	21
2. 2020年2月期 通期業績		・ I. マルチブランドで 顧客の人生に長く寄り添う	22
・ 2020年2月期 振り返り	8	・ II. サービスやコトを取り入れ 顧客接点を最大化する	23
・ 連結損益計算書	9	・ III. 世界を舞台に 各地域と共創した価値を提供する	24
・ 2020年2月期 増減益分析	11	・ IV. 楽しいライフスタイルを 新たな事業とする	26
・ アダストリア単体	12	・ サステナブル経営へのチャレンジ	28
・ WEB事業	13		
・ 海外事業	14		
・ 連結貸借対照表	15		
・ 出退店実績・計画	16		
・ 新型コロナウイルスの影響	17		
・ 株主還元	18		

1. 2020年2月期 総括

代表取締役会長兼社長 福田 三千男

ADASTRIA
Play fashion!

3

<2020年2月期 総括>

この度の新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、
予定しておりました決算説明会を中止し、本資料にて概要をご説明させていただきます。
一日も早く事態が終息し、みなさまの生活が日常に戻ることを心よりお祈りしております。

当グループの2020年2月期は、3ヶ年計画の2年目として、
課題に対する改善の確かな手応えを得た1年となりました。

「適時・適価・適量」の方針のもと、商品検討環境やオペレーションの改善などに取り組み、
値下げ販売の抑制と適正な在庫コントロールをすすめた結果、
営業利益、経常利益が前年比で大幅に回復いたしました。

特に基幹ブランドはその復調を確実なものとし、
既存事業で利益を生み出すことのできる体制づくりが、着実にすすんでおります。
(業績の詳細は7ページ～参照)

2021年2月期は、本来3ヶ年計画の最終年度となりますが、
新型コロナウイルス感染症の世界的な流行に伴う、世界経済への影響は予測し難く、
足元で低迷している消費マインドの回復には、一定の期間を要するものと考えております。

こうした状況を踏まえ、当社グループでは、
長期的な視点に立ち、2025年、そしてその先の未来にあるべき当社の姿を考え、
新たな成長戦略を策定することいたしました。
(成長戦略の詳細は19ページ～参照)

新たな成長戦略をスタートするにあたり、
グループのミッション・ビジョン・バリューを新たにいたしましたので、ご報告いたします。

Play fashion!

<Mission / Vision / Values>

未来へ向けて、アダストリアグループが掲げるミッションは Play fashion! です。

これは、ファッションによって、人々の心を豊かにし、幸せにするという私たちの変わらぬ使命を表した言葉です。

「ファッション」とは、アパレルだけに限られたものではありません。文化であったり、生き方であったり、ライフスタイルであったり、人によってさまざまな価値や可能性を持っています。

「プレイ」には、遊ぶ、スポーツをする、演奏するなど、あらゆることに楽しんで取り組むという意味を込めています。

「Play fashion!とはどういうことなのか」を、2025年に向けた成長戦略の中で、具体的に実現してまいります。

Mission / Vision / Values

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

<Mission / Vision / Values>

ビジョンは 一人ひとりの毎日に「もっと楽しい」選択肢を と定めます。

毎日の生活の中で、自分の好きな物を選んで、自分のスタイルを楽しむことこそが、ファッションだと考えます。

私たちは、お客さまや社会と共に、さまざまな価値観を持った一人ひとりの毎日に「もっと楽しい」選択肢をご提供し、お客さまの暮らしを今よりももっと楽しくする、豊かな生き方に貢献するグループでありたいと考えています。

それは、マルチブランドで、さまざまなカテゴリやサービスを取り扱う私たちだからこそ、実現できる姿です。

バリューでは、ビジョンを実行し、ミッションを実現するために、アダストリアグループが大切にしている価値観を、考えるべき順番で決めました。

この新たなミッション・ビジョン・バリューのもとで、将来に向けた成長の歩みを、着実に進めてまいります。

継続的な成長のために

グローバル

- ✓ 成長市場への挑戦
- ✓ 各国の“ローカル”の重要性

テクノロジー

- ✓ IoTによる顧客体験向上とデータ分析・活用
- ✓ デジタル時代のビジネス構造への進化

サステナビリティ

- ✓ CSR活動をはじめとする社会的課題への取り組み強化
- ✓ 継続的に利益ある成長を目指す

2025年の社会を見据えた事業構造へ

<継続的な成長のために>

市場環境や顧客の生活がめまぐるしいスピードで変化する、予測不可能な時代の中で、より一層の柔軟性とスピード感を持って、新しい成長戦略を実行してまいります。必要なものは **グローバル** **テクノロジー** **サステナビリティ** に対応する事業構造です。

・グローバル

この2年で進めてきたアジア事業の再構築は、事業整理が一段落し、今年からは改めて成長に向けた仕掛けをしていくステージとなります。各地域における状況の変化を注視しつつ、ローカルごとに異なるお客さまの暮らしに寄り添ったライフスタイルの提案に努めてまいります。

・テクノロジー

自社EC「ドットエスティ」の会員数は1,000万人を突破し、国内約1,300の実店舗網とWEBをつなぐ顧客基盤は、当社グループの貴重な資産であります。今後この資産を活用し、お客さまとどれだけ良質な関係を築くことができるか、が重要だと考えております。テクノロジーの進化がもたらす流通業界全体の変化の波を的確に捉え、物販だけでなく、サービスやコトを加えた新しい顧客体験を提供し、お客さまと共に価値を生み出し続ける場を構築してまいります。

・サステナビリティ

衣料品廃棄や生産工場の労働問題など、ファッション業界における社会課題の解決に真摯に取り組むことはもちろんのこと、お客さまのエシカル志向の高まりや、応援消費などの新しい消費行動にも着目し、それに応える商品・サービスを創出することで、従業員やお客さまとともに、ファッションを通じてサステナブルな社会を実現する企業を目指してまいります。

■ 前期比売上高横ばい、利益増加

- ・ グローバルワーク・ローリーズファームなどの前期苦戦した基幹ブランドの回復が確実なものとなり、他ブランドも総じて好調に推移
- ・ スクラップ&ビルドによる実店舗数の減少や、自社ECの休止などがあったものの、国内既存店舗が伸長し、売上高は前期並みを維持
- ・ 値引き販売の抑制、商品力向上による売上総利益率の上昇、及び販管費率の低下により大幅増益

■ 公表予想に対して、営業利益・経常利益が上振れ

- ・ 商品提供の「適時・適価・適量」の安定運営により、期初から期末にかけて適正な在庫水準を維持し、売上総利益率が上振れしたことに加え、販管費の抑制も進んだ結果、公表予想に対して営業利益・経常利益が上振れ

■ 2025年に向けた成長戦略の策定に着手

- ・ 現成長戦略では、収益力改善、バリューチェーン改革で一定の目処
- ・ 2025年とその先の未来へ向けた、次の成長戦略の策定に着手

2. 2020年2月期 通期業績

取締役 金銅 雅之

連結損益計算書

(百万円)

	2019/2期		2020/2期		
	実績		実績		
		構成比		構成比	前期比
売上高	222,664	100.0%	222,376	100.0%	99.9%
アダストリア単体	195,427	87.8%	197,451	88.8%	101.0%
国内子会社 *1	15,091	6.8%	15,226	6.8%	100.9%
海外子会社 *2	15,308	6.9%	12,743	5.7%	83.2%
売上総利益	120,021	53.9%	123,383	55.5%	102.8%
販管費	112,831	50.7%	110,497	49.7%	97.9%
広告宣伝費	8,176	3.7%	8,104	3.6%	99.1%
人件費	39,200	17.6%	39,131	17.6%	99.8%
設備費	44,396	19.9%	42,090	18.9%	94.8%
のれん償却費	1,306	0.6%	167	0.1%	12.8%
その他	19,751	8.9%	21,003	9.4%	106.3%
営業利益	7,190	3.2%	12,885	5.8%	179.2%
アダストリア単体	7,442	-	12,010	-	161.4%
国内子会社 *1	▲ 188	-	612	-	-
海外子会社 *2	▲ 2,428	-	▲ 902	-	-
アダストリア・ロジスティクス	743	-	723	-	97.4%
経常利益	7,345	3.3%	12,843	5.8%	174.8%
純利益	3,890	1.7%	6,363	2.9%	163.6%
EBITDA	15,317	6.9%	20,357	9.2%	132.9%
減価償却費	6,820	3.1%	7,304	3.3%	107.1%
のれん償却費	1,306	0.6%	167	0.1%	12.8%
設備投資	12,201		11,170		

*1：(株)BUZZWIT (旧(株)アリシア)・(株)エレメントルール・(株)ADASTRIA eat Creationsの単純合算
*2：海外法人(香港・中国・台湾・韓国・米国)の単純合算

ADASTRIA
Play fashion!

<連結損益計算書>

次ページのサマリーをご参照ください。

連結損益計算書

■ 売上高：2,223億円（前期比99.9%）

- ・ 単体 : グローバルワーク・ローリーズファーム・ニコアンド・ベイフロー・ページボーイなどが牽引
- ・ 国内子会社：BUZZWIT社・エレメントルール社が堅調に推移
- ・ 海外子会社：香港・中国は前期の不採算店舗閉鎖の影響で減収。台湾・米国は増収

■ 売上総利益率：55.5%（前期比+1.6p）

- ・ 値引き販売の抑制により値引き率が改善し、下期から原価の低減も進展

■ 販管費率：49.7%（前期比▲1.0p）

- ・ 広告宣伝費 : 3.6%（同▲0.1p）販促費用の全般的な抑制
- ・ 設備費 : 18.9%（同▲1.0p）店舗数の前期比減少に伴う家賃減
- ・ のれん償却費 : 0.1%（同▲0.5p）旧トリニティアーツ社ののれん償却が前上期末で完了
- ・ その他 : 9.4%（同+0.5p）カード手数料や、IT投資に伴う費用などの増加

■ 営業利益：128億円（前期比179.2%）

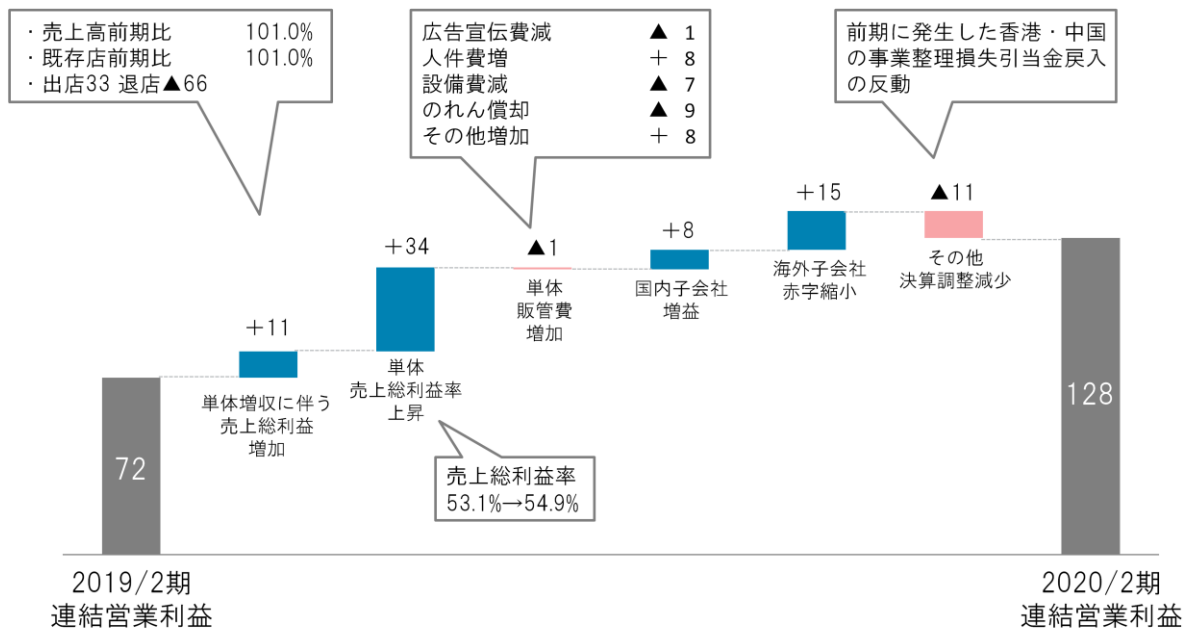
- ・ 営業利益率5.8%（同+2.6p）、EBITDAマージン9.2%（同+2.3p）

■ 純利益：63億円（前期比163.6%）

- ・ ソフトウェアの減損損失15億円などを計上

2020年2月期 増減益分析

(億円)



<2020年2月期 増減益分析>

単体では、売上高の増加に伴う利益の増加、及び売上総利益率の上昇に伴う利益の増加が大きかった一方、子会社からのブランド移管に伴う販管費の増加は小さく納まったことにより、アダストリア単体としての営業利益が約45億円増加しました。

加えて、国内子会社は8億円の増益、海外子会社は、香港・中国で前期に事業整理を行ったことなどにより、赤字を15億円縮小できました。

なお、決算調整の減少は、前期発生した香港・中国の事業整理損失引当金戻入11億円の反動によるものです。

これらの増減により、2020年2月期の連結営業利益は、前期比56億円の増益となりました。

アダストリア単体

(百万円)

	2019/2期	2020/2期	
	実績	実績	
			前期比
売上高	195,427	197,451	101.0%
(既存店前年比)	99.6%	101.0%	
グローバルワーク	40,871	41,710	102.1%
ニコアンド	30,956	32,017	103.4%
ローリーズファーム	22,491	23,691	105.3%
スタディオクリップ	23,641	22,444	94.9%
レブシム	14,806	14,335	96.8%
売上総利益	103,865	108,354	104.3%
売上総利益率	53.1%	54.9%	+1.7p
販管費	96,423	96,343	99.9%
販管费率	49.3%	48.8%	▲ 0.5p
営業利益	7,442	12,010	161.4%
営業利益率	3.8%	6.1%	+2.3p
出店	66	33	
退店	▲ 92	▲ 66	
改装	28	27	
期末店舗数	1,262	1,229	

*：単体のれん償却費：2019/2期：1,086百万円、2020/2期：122百万円

<アダストリア単体 損益計算書>

単体既存店売上高前期比は101.0%で、2年ぶりに前期実績を上回りました。

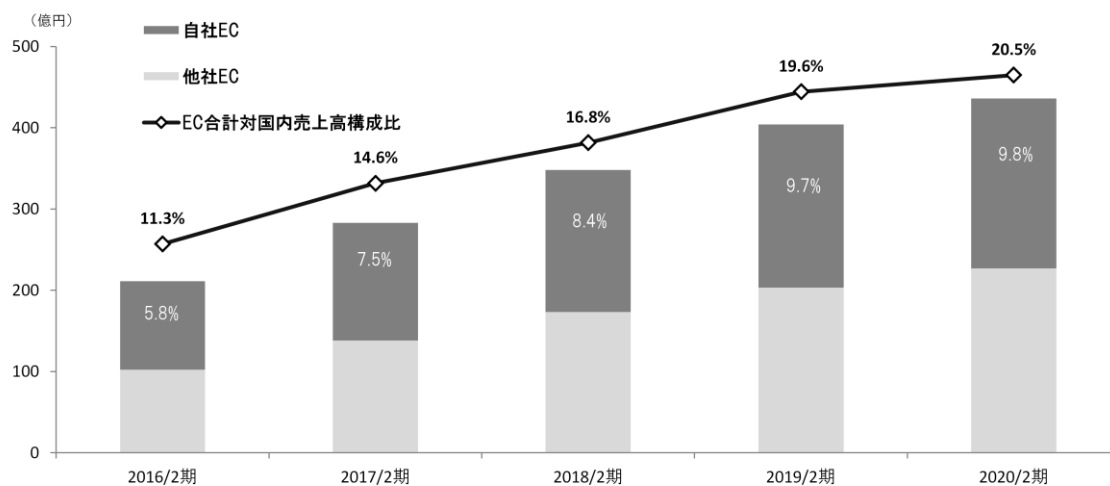
売上総利益、販管費、営業利益については、連結損益計算書の説明と重なりますので、説明を割愛させていただきます。

出退店については、33店舗を出店し、66店舗を退店しました。
詳細の店舗数については16ページに記載していますのでご確認ください。

国内WEB事業が成長

■ 2020年2月期 国内EC売上高：436億円（前期比107.6%）

- 対国内売上高構成比：20.5%（うち自社EC約9.8%）
- 自社ECドットエステイ会員数：約1,030万人（前期末比+160万人）
- オムニチャネルサービスのローンチを延期するも、自社EC強化により顧客体験を拡充する方針は継続



*：2018/2期より、単体に加え、(株)アリシアを合算

*：2019/2期より、単体・(株)アリシアに加え、(株)エレメントールを合算。なお、2018年8月より、(株)アリシアは(株)BUZZWITIに商号変更

<WEB事業>

2020年2月期の、国内EC売上高は436億円で、前期比107.6%と、成長を続けております。

国内売上高に占める比率は20.5%、

そのうちの9.8%が自社ECサイト「ドットエステイ」による売上です。

「ドットエステイ」の会員数は1,000万人を突破し、前期末比160万人増と引き続き増加を続けています。

今後も自社ECを強化し、より一層の顧客体験の充実を図ってまいります。

海外事業

(百万円)

(海外現法単純合算)	2018/12期	2019/12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	15,308	12,743	83.2%	85.3%
香港	5,300	3,431	64.7%	65.5%
中国	1,416	534	37.8%	29.8%
台湾	2,417	2,532	104.8%	108.8%
韓国	1,232	1,171	95.1%	102.0%
米国	4,940	5,072	102.7%	104.0%
営業利益	▲ 2,428	▲ 902	-	-
香港	▲ 1,226	▲ 318	-	-
中国	▲ 953	▲ 573	-	-
台湾	66	171	256.8%	266.7%
韓国	▲ 199	▲ 213	-	-
米国*	▲ 115	31	-	-

*: 米国のれん償却費：2018/12期：39百万円、2019/12期：25百万円

- 香港・中国では、前期の不採算店舗閉鎖により減収となるも、赤字幅は縮小
- 台湾では、グローバルワーク・ニコアンドの好調に加え、ブランドの新規進出により増収増益
- 米国では、卸事業の業績回復により売上高が堅調に推移し、黒字に転換

<海外事業>

海外事業の円ベースの売上高は、前期比83.2%となる127億円、営業損失は▲9億円となりました。

香港・中国では、前期に進めた不採算店舗の閉鎖、及びブランド複合業態店舗「コレクトポイント」の退店も進めた結果減収となるも、赤字は縮小しました。

台湾では、グローバルワーク・ニコアンドの好調に加え、レピピアルマリオなどのブランドの新規進出により、増収増益となりました。

米国では、卸事業の業績回復により売上高が堅調に推移し、黒字に転換しました。

連結貸借対照表

(百万円)

	2019年2月末		2020年2月末		2019年2月末比 増減額
		構成比		構成比	
流動資産	48,050	52.7%	53,234	54.4%	+5,184
現預金	18,726	20.5%	26,462	27.0%	+7,736
棚卸資産	17,592	19.3%	15,008	15.3%	▲2,583
固定資産	43,213	47.3%	44,689	45.6%	+1,476
有形固定資産	13,440	14.7%	15,265	15.6%	+1,824
のれん	648	0.7%	478	0.5%	▲169
投資その他資産	23,882	26.2%	23,146	23.6%	▲736
総資産	91,263	100.0%	97,924	100.0%	+6,661
負債	38,303	42.0%	40,883	41.7%	+2,579
有利子負債	2,552	2.8%	0	0.0%	▲2,552
純資産	52,959	58.0%	57,041	58.3%	+4,081
自己株式	▲4,575	▲5.0%	▲4,372	▲4.5%	+202

*当期において、企業会計基準第28号「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」を適用したことにより、前期まで流動資産に含まれた繰延税金資産を固定資産の投資その他の資産の区分に、繰延税金負債は固定負債の区分に含む。なお、前期末の数字も同じ基準を適用して変更

- **現預金** : ネットキャッシュは前期末比102億円の増加
- **棚卸資産** : 在庫コントロールの徹底で前期末比85.3%
- **固定資産** : 期初にアジア子会社においてIFRS第16号を適用したことにより、使用権資産などを計上
- **負債** : 上記同様、IFRS第16号を適用したことにより、リース負債などを計上
- **純資産** : 純資産比率は58.3%、前期末比+0.3p、健全な水準を維持

<連結貸借対照表>

営業キャッシュフローの増加により、
2020年2月末のネットキャッシュは264億円、前期末比で102億円増加しました。

在庫量の最適化、及び店舗数の減少により、
棚卸資産は連結ベースで前期末比85.3%の水準となりました。

純資産は570億円、純資産比率は58.3%と前期末比+0.3Pとなり、健全な水準を維持しております。

出退店実績・計画

	2019/2期	2020/2期 実績			
	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	213	4	0	▲7	210
ニコアンド	139	8	0	▲3	144
ローリーズファーム	139	1	0	▲4	136
スタディオクリップ	190	3	0	▲10	183
レブシム	132	2	0	▲6	128
ジーナシス	73	0	0	0	73
ペイフロー	49	7	0	▲2	54
レイジブルー	58	0	0	▲4	54
その他	269	8	0	▲30	247
アダストリア合計	1,262	33	0	▲66	1,229
(うちWEBストア)	(52)	(9)	(0)	(▲7)	(54)
国内子会社合計 *1	80	13	0	▲7	86
(うちWEBストア)	(14)	(4)	(0)	(▲2)	(16)
国内合計	1,342	46	0	▲73	1,315
(うちWEBストア)	(66)	(13)	(0)	(▲9)	(70)
香港	20	0	0	▲4	16
中国	10	1	0	▲10	1
台湾	34	6	0	▲3	37
韓国	12	1	0	0	13
米国	9	1	0	0	10
海外合計	85	9	0	▲17	77
(うちWEBストア)	(13)	(3)	(0)	(▲3)	(13)
連結合計	1,427	55	0	▲90	1,392
(うちWEBストア)	(79)	(16)	(0)	(▲12)	(83)

	2021/2期 計画				
	吸収分割 *2	出店等	変更	退店	期末 店舗数
	-	2	▲1	0	211
	-	3	0	0	147
	-	0	0	▲1	135
	-	4	0	0	187
	-	0	0	▲2	126
	-	2	0	▲3	72
	-	3	0	0	57
	-	1	0	▲1	54
	▲3	25	1	▲3	267
	▲3	40	0	▲10	1,256
	(▲2)	(9)	(0)	(0)	(61)
	3	18	0	▲4	103
	(2)	(4)	(0)	(0)	(22)
	-	58	0	▲14	1,359
	-	(13)	(0)	(0)	(83)
	-	0	0	▲2	14
	-	5	0	0	6
	-	7	0	▲1	43
	-	4	0	0	17
	-	2	0	0	12
	-	18	0	▲3	92
	-	(3)	(0)	(0)	(16)
	-	76	0	▲17	1,451
	-	(16)	(0)	(0)	(99)

*1：(株)BUZZWIT (旧(株)アリシア)・(株)エレメントルール・(株)ADASTRIA eat Creationsの合算

*2：2020年3月よりパティエラ事業3店舗を(株)アダストリアから(株)エレメントルールに移管

<出退店実績・計画>

2020年2月期末の店舗数は、国内1,315店舗、海外77店舗、連結合計1,392店舗となり、前期末比35店舗減少しました。

2021年2月期の通期出退店計画につきましては、グループ全体で、出店76店舗、退店17店舗を予定しております。前期末比で59店舗の純増となり、期末店舗数は1,451店舗となる計画です。主な増加要因は、WEBストアと新規ブランド店舗の増加です。

新型コロナウイルス感染症の影響

■3月の状況

- ・月間を通して、国内店舗の約9割で、1～2時間の短縮営業を実施
- ・東京都等の外出自粛要請が出された28日・29日の週末は、関東エリアの277店舗が休業
⇒ 3月アダストリア単体の客数は前年同月比80.0%、引き続き注視が必要
- ・外出を控えた方の利用増によりEC販売が伸長し、自社・他社ともに前年比110%超
- ・海外店舗については、各地域毎の状況により影響が出ているが、中国本土については回復基調となっている
- ・生産・配送については、春物商品の一部に2週間程度の遅れがあったものの、現在は概ね工場が稼働再開し、夏物以降は通常どおりのスケジュールとなる見込み

■対応策

- ・お客さま・従業員の健康と安全を最優先に予防対策・店舗営業時間短縮等を実施
- ・全国店長会議や会社説明会等の大規模イベントの実開催をデジタル開催に変更
- ・今後の消費需要を見極め、生産地域変更や発注量の調整を適宜対応
- ・自社ECポイント施策、在庫配分の調整などECでの販売を強化

2021年2月期連結業績予想について

- ・消費マインドの回復動向が見通せず、未確定要因が多いことから、2021年2月期の連結業績予想については、現段階では合理的に算定することが困難と判断し、未定とする
- ・今後、業績予想の算定が可能となった段階で、速やかに公表予定

株主還元

(百万円)

	2016/2期	2017/2期	2018/2期	2019/2期	2020/2期	2021/2期 (予想)
一株当たり 配当金(円) *1	65	75	50	50	50	-
(中間配当金)	(20)	(35)	(35)	(20)	(25)	-
配当総額	3,138	3,608	2,379	2,379	2,382	-
連結純利益	9,122	11,575	863	3,890	6,363	-
のれん償却費 *2	2,213	2,184	4,712	1,306	167	-
配当性向	34.5%	30.9%	272.3%	60.5%	37.0%	-
(のれん償却前)	(27.8%)	(26.0%)	(42.2%)	(45.3%)	(36.1%)	-
自社株買い	1,395	2,564	0	0	0	-

*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
*2：のれん償却費には、特別損失に計上した減損損失を含む

- 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
- 2020/2期の中間配当25円、及び期末配当25円(年間配当50円)とし、期初予想通りとする
- 2021/2期の配当予想は現段階では未定とし、業績予想の開示が可能となった段階で速やかに公表

<株主還元>

当社の配当方針は、のれん償却前連結純利益に対して30%を基本方針としつつ、安定性も考慮して決定しております。

基本方針に沿って、期初予想通り、2020年2月期の期末配当は一株当たり25円、年間配当は50円とさせていただきます。

なお、2021年2月期の配当予想につきまして、現段階では未定とし、業績予想の開示が可能となった段階で速やかに公表いたします。

3. 成長戦略の進捗と今後の方針

取締役 北村 嘉輝

<成長戦略の進捗と今後の方針>

続いて、成長戦略の進捗と、今後の方針についてご説明いたします。

成長戦略の進捗と今後の方針

**2021年2月期は、これまでの延長線上ではなく、
2025年とその先の未来までを見据えた構想の具体化に着手**
戦略が具体化した時点で、改めて中長期の数値目標を設定し直す

2019/2期～2021/2期 成長戦略		2019/2期 重点施策と結果	2020/2期 重点施策と結果
戦略1： 「収益」を 継続的に向上させる 体制の実現	在庫量の最適化と 値引きコントロールの実現	値引き抑制・福袋廃止による 利益改善	「適時・適価・適量」の徹底による 値引き販売抑制、在庫最適化
	当社独自のSPA体制構築による 商品企画力の向上	基幹ブランド強化方針の策定 商品企画力・修正力強化のための 諸施策を実施	基幹ブランドが好調を継続 期中QR対応を強化 中国内陸・ASEAN工場開拓
戦略2： 社会・お客様の 変化がもたらす 成長機会の 「事業化」	デジタル活用による 魅力的な購買体験の提供	ポイントプログラム拡充による メンバーシップ価値の向上	自社EC会員1000万人突破 自社ECシステム更改を延期 将来へ向けた施策を継続
	海外事業の再構築	香港・中国事業を整理 再構築に向けた準備完了	アジア事業 地域別戦略を策定 取締役が上海に駐在 ニコアンド上海旗艦店をオープン
	新規領域における「事業化」	WEB専業ブランドが急成長 ジュエリー・コスメ・インティメイ ト事業をスタート	次世代大人向けブランド開発 飲食事業子会社出店開始
戦略3： 変革と成長を 支える 「経営基盤の構築」	グループマネジメント力の強化	新組織の運用・修正の継続 物流センター拡張、事業拡大へ向け 機能強化と効率化	グループ内機能の生産性向上 社会課題・業界課題解決への貢献
数値目標進捗	営業利益率	3.2%	5.8%
	ROE	7.5%	11.6%

2021/2期 方針

収益改善、VC改革、
海外事業再構築、
新規領域の事業化で
一定の目処

直近の情勢に鑑み、
2025年とその先の
未来へ向けた構想の
具体化にシフト

目標 8.0% → 取り下げ

目標 15.0% → 取り下げ

A D A S T R I A
Play fashion!

<成長戦略の進捗と今後の方針>

2021年2月期を最終年度とする成長戦略では、
国内の非生産年齢の比率が、生産年齢を上回ると言われる2025年を見据えて、
事業構造の変革に取り組んでまいりました。

2年目となる2020年2月期までに、
収益体制の改善や、海外事業の再構築、
新たな成長領域の事業化などにおいて、一定の目処が付き、
特に収益面では、3年目の数値目標として掲げた営業利益率、
ROEの数値も着実に向上してまいりました。

しかし、3年目となる2021年2月期においては、
足元の新型コロナウイルス感染症拡大の影響も踏まえ、
2025年に向けた成長戦略に一步踏み出すため、
3ヶ年の数値目標を取り下げさせていただきます。

2021年2月期を、既存の課題の延長線上ではなく、
2025年へ向けた新たな成長戦略を具体化する年と定め、
成長への歩みを止めることなく、将来へ向けた構想を具体化してまいります。

今後世界経済が安定し、当社として取り組む内容が具体化した時点で、
改めて中長期の数値目標についても設定し直す方針です。

まずは、今後についての大きな方向性をご説明させていただきます。

2025年に向けた成長戦略

「お客さまの拡張」×「提供価値の拡張」に取り組む

提供価値の拡張

成長戦略 I

マルチブランドで
顧客の人生に長く寄り添う

成長戦略 II

サービスやコトを取り入れ、
顧客接点を最大化する

成長戦略 III

世界を舞台に
各地域と共創した価値を提供する

成長戦略 IV

楽しいライフスタイルを
新たな事業とする

お客さまの拡張

<2025年に向けた成長戦略>

さらなる成長のため、当社は2025年に向けて
対象となるお客さまの拡張と、提供する価値の拡張に取り組んでまいります。

新たに掲げる戦略は4つです。

- I. マルチブランドで顧客の人生に長く寄り添う
- II. 顧客接点、サービスを利用した価値提供
- III. 世界を舞台に各地域と共創した価値を提供する
- IV. 楽しいライフスタイルを新たな事業とする

I. マルチブランドで顧客の人生に長く寄り添う

次世代大人市場向けのコンテンツを開発し、顧客のLTVを最大化する

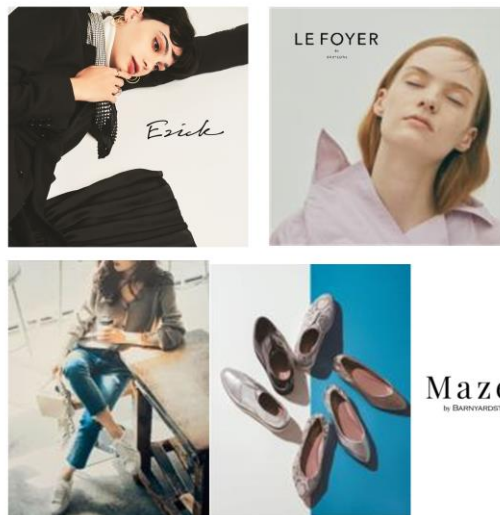
Elura

- 化粧品のように「大人の女性の悩みに効く」をコンセプトに、40～50代を対象にしたブランド
- 2020年3月 ららぽーとTOKYO-BAY店オープン
- 2021年2月期 10店舗(WEB 1店舗含む) 出店予定



E ELEMENT RULE

- 大人市場を手掛けるエレメントルール社から、2020年デビューの新ブランドを発表



22

ADASTRIA
Play fashion!

< I. マルチブランドで顧客の人生に長く寄り添う >

国内の少子高齢が進み、健康寿命が延びていく将来の市場変化を見据え、これまで得意としてきたヤングカジュアルマーケットだけでなく、大人世代へ向けたブランド開発や、新しいカテゴリーの開発に積極的に取り組んでまいります。

昨年から立ち上げた、新ブランド「Elura（エルーラ）」は、当社としては初めて50代までを明確にターゲットに据えています。

機能やファッション性にこだわり、年齢を重ねることで迎える大人の女性の変化や悩みに対して、化粧品のように悩みに“効く”ファッションを提案いたします。

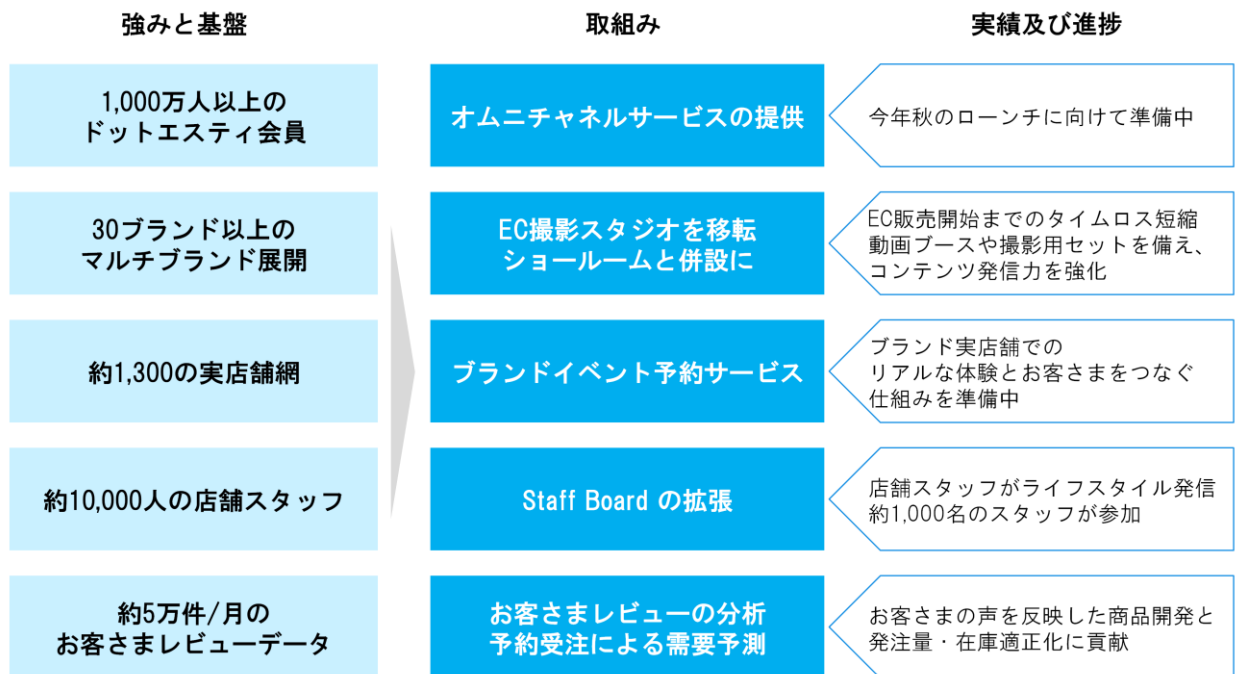
WEBでの先行販売を経て、今年3月にはららぽーとTOKYO-BAYに1号店を出店いたしました。2021年2月期には、WEB店舗を含め10店舗の出店を予定しております。

また、大人向け、アッパーミドル市場を手掛ける子会社のエレメントルール社から、2020年にデビューする新ブランドをいくつか発表しております。

当社の強みであるマルチブランド戦略を時代の変化に合わせて変革し、お客さまのライフタイムバリューを最大化するブランドポートフォリオを実現してまいります。

Ⅱ. サービスやコトを取り入れ、顧客接点を最大化する

自社の強みを活かし、自社ECドットエステティで質の高い顧客基盤を構築
人と人との繋がりを提供するプラットフォームを創出する



<Ⅱ. サービスやコトを取り入れ、顧客接点を最大化する>

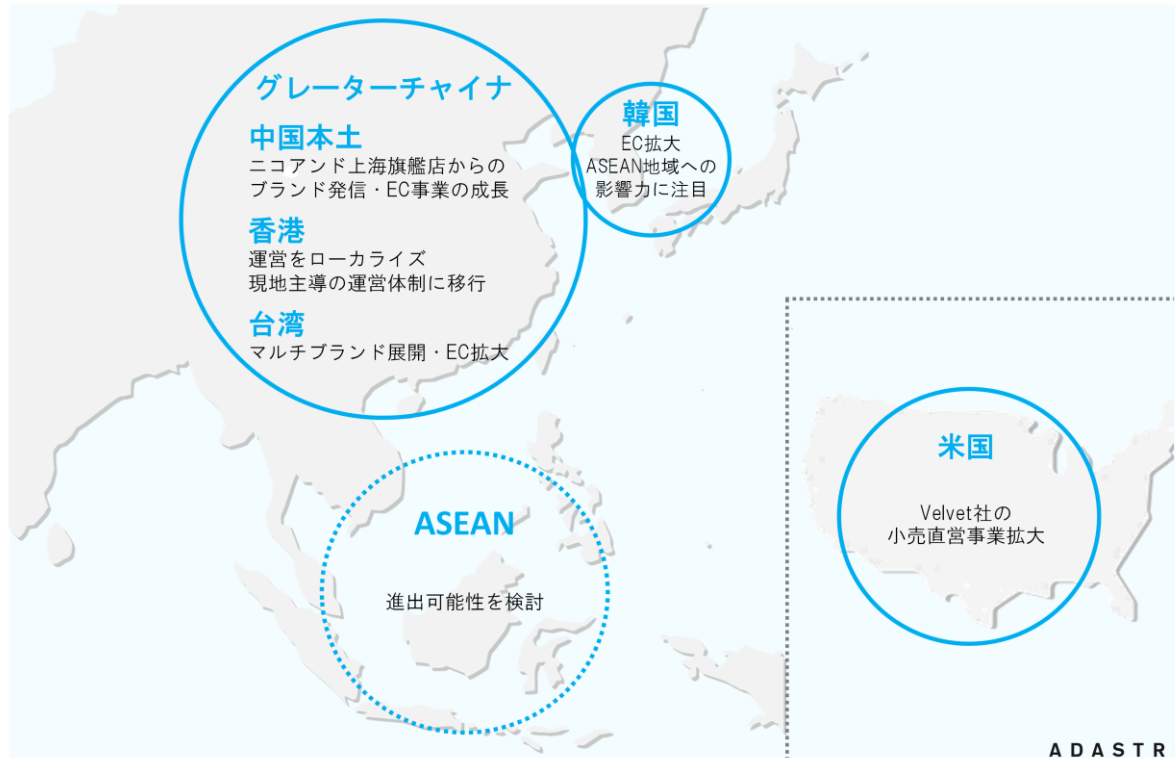
会員数1000万人を超える自社ECサイト「ドットエステティ」や、グループで国内約1,300店舗の実店舗網に代表されるお客さまとの接点は、当社の貴重な資産です。

当社の強みを活かした質の高い顧客基盤を構築し、お客さまとのつながりをより深く、濃くしていくサービスやコトの提供を目指してまいります。

延期しているオムニチャネルサービスについても、今年秋頃のローンチに向けて現在準備を進めております。物販だけでなく、リアルとWEBをつなぎ提供価値を拡げるサービスや、お客さまの利便性を向上するサービスの創出を進め、デジタル時代に対応したビジネス構造へと進化してまいります。

Ⅲ. 世界を舞台に各地域と共創した価値を提供する

“GLOCAL” 地域別戦略を明確化し、海外市場へのローカライズをすすめる



24

<Ⅲ. 世界を舞台に各地域と共創した価値を提供する>

海外事業展開について、この2年でアジア事業の再構築を進めてまいりましたが、2020年2月期からは、改めて成長・拡大に取り組んでまいります。

展開地域ごとの地域別戦略を明確にし、それぞれのマーケットに合わせた商品開発、MD構成、店頭表現などあらゆる面において、各国ごとに異なる嗜好や生活文化を持つお客さまに寄り添い、的確にニーズにお応えしてまいります。

まずは昨年末出店したニコアンド上海旗艦店を起点に、グレートチャイナから仕組み作りに着手します。ブランドのストーリーを重視した店舗展開、運営のローカライズ、さらに各地域の特性に合わせたEC事業の成長に取り組めます。

韓国は、ASEAN地域からも支持される韓国ファッションの強い影響力に注目し、今後のASEAN地域への進出可能性について、検討を進めてまいります。

米国については、Velvet社の直営店の出店や、EC事業の強化を進めていきたい考えです。

Ⅲ. 世界を舞台に各地域と共創した価値を提供する

■ニコアンド上海旗艦店 2019年12月オープン

- アジア事業拡大のシンボルとして、順調にスタート。ブランド発信拠点・ローカルMD体制の構築を進める



25

ADASTRIA
Play fashion!

<Ⅲ. 世界を舞台に各地域と共創した価値を提供する>

昨年12月にオープンしたニコアンド上海は、オープンから約1週間、連日約3万人が来店する大変好調なスタートを切りました。

グローバルブランドの旗艦店が軒を連ねる上海において、アダストリアの提案するファッションを世界へ発信する、重要な拠点と位置付けています。

店舗の詳細については、ブランドのWEBサイトで詳しくご紹介しております。ぜひ、併せてご覧いただければ幸いです。

(日本語)

<https://www.nikoand.jp/news/8674/>

<https://www.nikoand.jp/news/8749/>

(中文)

<https://www.nikoand.cn/>

IV. 楽しいライフスタイルを新たな事業とする

従業員・パートナーと共創し、全く新しい領域の事業を生み出す仕組みをつくる

■ 飲食事業 有力企業・ブランドとの協業により、スピーディな事業成長を目指す

ADASTRIA eat Creations



- 南町田グランベリーパーク店をFCとしてオープン
- 2Fレストランメニューを独自開発



- 米国発スムージー専門店
- 日本独占展開権を取得
- 2020年夏ポップアップ展開予定



26

ADASTRIA
Play fashion!

<IV. 楽しいライフスタイルを新たな事業とする>

アダストリアが定義するファッションの領域は、アパレルだけでなく、文化や人々の生き方、ライフスタイルそのものへと進化を続けています。

新規事業開発においては、従業員・パートナーと共創した、全く新しい領域の事業を生み出す仕組み作りに取り組んでまいります。

飲食事業を手掛ける子会社ADASTRIA eat Creationsでは、有力企業・ブランドとの協業により、スピーディな事業成長を目指してまいります。

南町田グランベリーパークにて、THE CITY BAKERYのフランチャイズ店の運営を受託し、1Fはメニュー提供を受けたベーカリーカフェ、2Fは独自開発したレストランメニューのニューヨークグリルを展開しております。

また、世界に800店舗以上を展開する米国発のスムージー専門店「ジャンバジュース」の日本独占展開権を取得いたしました。この夏から、国内にポップアップ店舗を展開予定です。

IV. 楽しいライフスタイルを新たな事業とする

従業員・パートナーと共創し、全く新しい領域の事業を生み出す仕組みをつくる

■ 「イノベーションラボ」による 循環型ファッションの事業化

<KIDSRUBE:子ども服の“おさがりシェア”>

- ユーザー間をつなぐプラットフォームと
在庫管理・物流サービスを提供



■ 社内公募プロジェクトで アイデアと次世代の人材を発掘

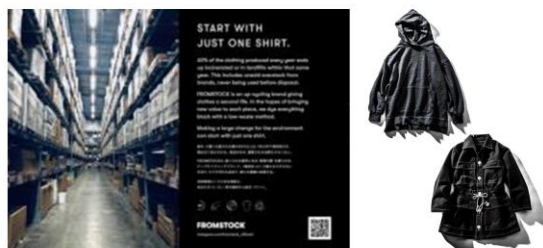
PROJECT A

- テーマは「ファッションで、未来を変えていく。」
- 年2回開催、通過案件はクイックにトライアル
- ビジネスディレクター経験を積む次世代を育成



<FROMSTOCK:倉庫在庫のアップサイクルブランド>

- 「黒染め」によって新しい価値に転換
- 下げ札やパッケージも環境に配慮した素材を使用



<IV. 楽しいライフスタイルを新たな事業とする>

この他にも、これまでのビジネスモデルにとらわれない、全く新しい領域での事業化を目指して社内に開設したイノベーションラボでは、子ども服のおさがりをシェアするプラットフォーム「KIDSRUBE」の運営や倉庫在庫をアップサイクルして新しい価値に転換する「FROMSTOCK」など循環型ファッションをテーマにしたビジネスにチャレンジしています。

全社員参加型の社内公募プロジェクトも始動しました。若い世代のアイデアを形にし、クイックにトライアルを重ねていく仕組みを持ち、次世代人材の育成にも力を入れてまいります。

サステナブル経営へのチャレンジ

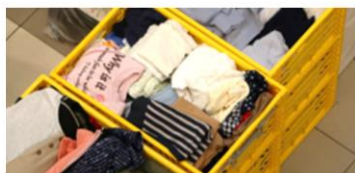
事業を通じて業界課題・社会課題の解決に取り組む

CSRポリシー

ファッションのワクワクを、未来まで。



＜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。



- ・適正発注による廃棄在庫削減
- ・衣料品の焼却処分をなくし、リサイクル・アップサイクルへ



＜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ります。



- ・部長職以上の管理職女性比率の引き上げ



＜地域と成長する＞
広いバリューチェーンにおいて、
地域社会と共生し、ともに新しい価値を創ります。



- ・環境・人権に配慮したCSR調達の実施
グループ基準を満たすパートナー工場認定制度



- これまでに
171万枚
削減
- ・マイバッグ利用を推進しショッピングバッグ使用量削減
 - ・ショッピングバッグを再生紙素材に変更 など



- ・障害者雇用の推進、活躍できる環境の整備
- ・LGBTQ+理解促進の取り組み など



- ・創業地・茨城県水戸市の活性化
- ・渋谷区とのS-SAP協定 など

ADASTRIA
Play fashion!

＜サステナブル経営への挑戦＞

最後に、当社のサステナブル経営の考え方についてご説明します。

当社がこの先の未来もずっと事業を営み、継続的な成長を続けていくために、ファッションを通じた社会課題の解決に取り組んでまいります。

当社のCSRは、「ファッションのワクワクを、未来まで。」のポリシーのもと、環境を守る、人を輝かせる、地域と成長する の3つの重点テーマを掲げて、各重点テーマにおいて向き合うべき社会課題を、持続可能な開発目標「SDGs」に照らし合わせて抽出しています。

衣料品回収活動や、マイバッグの利用を推進する「REBAGプロジェクト」に代表されるように「お客さまや地域と一緒に取り組み、新しい価値を創造する」という姿勢を基本とし、事業活動そのものにおいても、多様性を企業の強みへと変える制度設計や、環境・人権に配慮した「アダストリアパートナー工場」の認定など、さまざまな活動を通して、業界課題・社会課題の解決に向け、業界の先頭に立って取り組んでいく所存です。

サステナブルな社会の実現のために、ここまでお話ししてきた4つの戦略をベースに、まずはこの1年で必要な種まきを行い、取り組むべき課題を具体化してまいります。

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

—

Play fashion!