

2018年2月期 決算説明会

2018年4月4日
株式会社アダストリア

目次

I. 2018年2月期 総括

II. 2018年2月期 通期業績 2019年2月期 通期業績予想

・ 2018年2月期 振り返り	6
・ 連結損益計算書	7
・ 2018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
・ 2019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
・ 通期出退店計画	15
・ 株主還元	16

III. 次の成長ステージに向けた取組み

・ 国内ブランド事業	18
・ WEB事業	20
・ 海外事業	22
・ 新規事業	24

IV. 2019年2月期～2021年2月期 3ヶ年計画

・ 数値目標	27
・ 成長戦略	28

I . 2018年2月期 総括

代表取締役会長兼
最高経営責任者(CEO)兼社長 福田 三千男

役員体制(予定)

代表取締役 会長兼社長 福田 三千男

取締役 副社長 木村 治

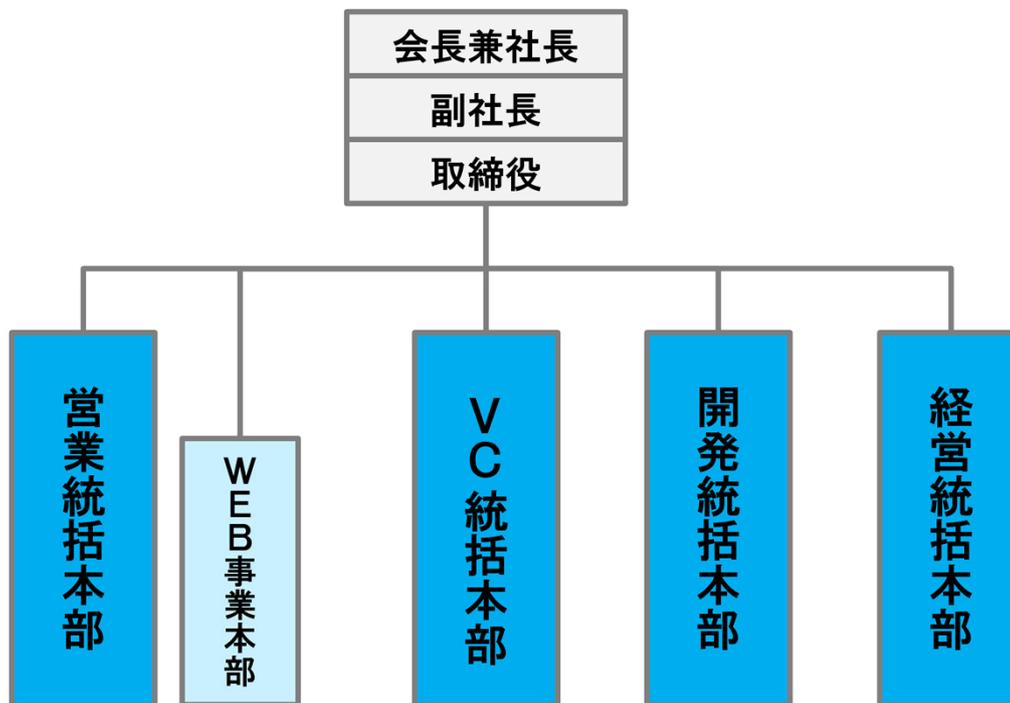
取締役 福田 泰己

取締役 金銅 雅之

5月の株主総会決議が前提ですが、こちらが今後の役員体制です。

組織体制

4つの統括本部と1つの事業本部を軸に組織を再編成



社内組織についても、4つの統括本部と1つの事業本部を軸に再編を行いました。

ブランド事業を担うのは営業統括本部です。
営業統括本部では、ブランド、支店、マーケティングが一体となった運営をすることで、国内既存事業のみならず、海外展開ブランドの商品も見ています。
お客さまを最も良く「知る」現場が働きやすい、風通しの良い営業組織を作っていくことが役割です。

また、これまで営業統括本部の傘下にあったWEB 事業本部については、今後のWEB事業の成長と多角的な展開を視野に入れ、独立した組織とすることにしました。
700万人を超える自社EC会員データの分析・活用をすすめ、店舗とWEBの垣根を超えたワクワクする顧客体験を創造してまいります。

VC統括本部は、バリューチェーン全体の工程を管理し、効率化だけでなく商品価値の最大化を図ります。
原材料の仕入先や縫製工場など優良なお取引さまを厳選すること、及び現場の声に耳を傾けて、お客さまの「欲しい」を形にして迅速かつ正確に届けることが役割です。

開発統括本部は、店舗開発と新規事業開発という、当社の将来への投資を担います。
ブランドの価値を高める出店・改装を行うこと、そして時代とお客さまの変化を見据えてアパレルの枠を超えた新しい事業を開発していくことが役割です。

経営統括本部は、営業、VC、開発の各統括本部、そして海外子会社の管理面のサポートを行います。
運営・管理の仕組みをより強固なものとし、グループ全体が進むべき方向へと導くとともに、アクセル役とブレーキ役の両方を担います。

新たな組織体制の下で進める中期の成長戦略についても、本日この後ご説明させていただきます。
当社の成長の原点である顧客主義を再認識し、お客さまに寄り添い、お客さまを最も知る企業となるべく、グループをあげて取組んでまいります。

Ⅱ. 2018年2月期 通期業績 2019年2月期 通期業績予想

取締役 福田 泰己

2018年2月期の通期業績と2019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。

2018年2月期 振り返り

■ 増収減益

- ・ 連結売上高は増加するも、営業利益・経常利益は減益。
- ・ 米国ベルベット社ののれん等減損損失、香港・中国の事業整理損等の特別損失を計上したことにより、純利益も減益。

■ 公表予想の修正要因

- ・ お客様ニーズを満たす商品の提供が十分ではなく、季節変化への対応も遅れてしまったことによる売上未達。
- ・ 頻繁なセールの実施や在庫消化のための値下げ販売が増加したことなどによる売上総利益率の低下。
- ・ 今後の事業の立て直しに向けて、上記特別損失を計上。

■ 業況改善に向けた取り組み

- ・ 組織の大幅な変更による、収益改善に向けた体制整備。
- ・ データを活用した需要予測等、経営判断に資する情報整備に着手。

2018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109.4%と増加しましたが、売上総利益率の低下、販管費率の上昇により、営業利益・経常利益とも減益となりました。米国ベルベット社ののれん等減損損失、香港・中国の事業整理損等、合計48億円の特別損失を計上したことにより、純利益も大幅に減少しております。

また、2018年2月期は複数回にわたって公表予想の修正を行う事態となりました。当初2回の下方修正は、売上未達と売上総利益率の低下が主な要因です。お客様のニーズを満たす商品の提供が十分ではなく、上期のみならず下期においても気温変化を読み違え、商品投入のタイミングがずれて売上未達となりました。また、頻繁なセールの実施や、在庫消化のための値下げ販売が増加したことなどが売上総利益率低下の主な要因です。

そして、3回目の下方修正として、38億円の特別損失を追加計上いたしました。米国事業においては、市場を取り巻く環境が想定以上に厳しく、取得初年度ながらベルベット社ののれん等残高 30 億円の一部 17 億円について減損損失を計上したことに加え、マリンレイヤー社の株式についても、6億円の株式評価損を計上いたしました。

また、赤字が続くアジア事業においても抜本的に見直し、来期以降の黒字化に向けた体制作りのために、大規模な退店に向けた引当金を11億円計上いたしました。

このように厳しい結果となりましたが、業況の改善に向けて組織体制の大幅な変更を実施しております。

連結損益計算書

(百万円)

	2017/2期		2018/2期		
	実績		実績		前期比
		構成比		構成比	
売上高	203,686	100.0%	222,787	100.0%	109.4%
アダストリア単体	194,611	95.5%	200,206	89.9%	102.9%
海外 *1 *2	10,743	5.3%	14,605	6.6%	136.0%
アジア *3	-	-	9,526	4.3%	-
売上総利益	114,666	56.3%	120,795	54.2%	105.3%
販管費	99,750	49.0%	115,790	52.0%	116.1%
広告宣伝費	6,308	3.1%	7,728	3.5%	122.5%
人件費	33,806	16.6%	38,346	17.2%	113.4%
設備費	40,135	19.7%	46,217	20.7%	115.2%
のれん償却費	2,184	1.1%	2,648	1.2%	121.3%
その他	17,315	8.5%	20,849	9.4%	120.4%
営業利益	14,916	7.3%	5,005	2.2%	33.6%
アダストリア単体 (のれん償却前)	16,536	-	8,616	-	52.1%
海外 (のれん償却前) *1 *2	▲ 384	-	▲ 1,905	-	-
アジア (のれん償却前) *3	-	-	▲ 58	-	-
アダストリア・ロジスティクス	648	-	672	-	103.8%
経常利益	15,126	7.4%	5,428	2.4%	35.9%
純利益	11,575	5.7%	863	0.4%	7.5%
EBITDA	23,028	11.3%	15,141	6.8%	65.8%
減価償却費	5,928	2.9%	7,488	3.4%	126.3%
のれん償却費	2,184	1.1%	2,648	1.2%	121.3%
設備投資	7,992		13,247		

*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

A D A S T R I A

Copyright © 2018 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

7

連結損益計算書につきましては、次のページのサマリーを用いてご説明します。

連結損益計算書

■ 売上高：2,227億円（前期比109.4%）

単体：既存店売上高前年比は99.4%

ニコアンド・スタディオクリップ・ベイフロー・レピピアルマリオ等の好調ブランドが売上を牽引。

海外：米国事業は2Qから実質連結を開始、米国・アジアとも苦戦。

アリシア：1Qから実質連結を開始。

■ 売上総利益率：54.2%（前期比▲2.1p）

在庫消化などによる値下げ率の上昇。

■ 販管費率：52.0%（前期比+3.0p）

- 広告宣伝費：3.5%（同+0.4p）主カブランドの広告宣伝の強化、ECサイトでのクーポン増加。

- 人件費：17.2%（同+0.6p）店舗人件費率の上昇、子会社の連結による影響。

- 設備費：20.7%（同+1.0p）本部移転による増加、システム除却等。

- その他：9.4%（同+0.9p）小口配送費・カード手数料の増加、システム整備等。

■ 営業利益：50億円（前期比33.6%）

営業利益率2.2%（前期比▲5.1p）、EBITDAマージンは6.8%（同▲4.5p）

■ 純利益：8億円（前期比7.5%）

米国ベルベット社ののれん等減損損失、香港・中国の事業整理損等、合計48億円の特別損失を計上。

売上高は、前期比109.4%となる2,227億円でした。

ニコアンド・スタディオクリップ・ベイフロー・レピピアルマリオなどが売上を牽引しましたが、グローバルワーク・ローリーズファームはいずれも既存店売上高が前期実績を下回り、

全体では既存店売上高前期比99.4%とやや苦戦しました。

海外では、アパレル市場の環境変化が想像以上に厳しかった米国、及び香港・中国で苦戦しました。

売上総利益率は、54.2%と前年同期比2.1P低下しました。

主な要因は、在庫消化促進による値下げ率の上昇です。

販管費率は、52.0%と前年同期比3.0P上昇しました。

広告宣伝費率は0.4P上昇しましたが、10周年だったニコアンドなど主カブランドにおける広告宣伝強化や、他社ECサイトでのクーポン増加等が要因です。

人件費率0.6Pの上昇理由としましては、店舗売上が弱含んだことによる店舗人件費率の上昇や子会社の連結による影響です。

設備費比率は1.0P上昇しておりますが、本部移転による費用増加やシステム除却によるものです。

その他販管費が0.9P上昇しましたが、EC売上比率の上昇に伴う小口配送費の増加や、

カード手数料、及びシステム整備にかかる費用の増加などによるものです。

結果としまして、営業利益は前期比33.6%の50億円となりました。

営業利益率は2.2%、EBITDAマージンは6.8%です。

純利益は前期比7.5%の8億円となりました。

前述の通り、米国ベルベット社ののれん等減損損失17億円をはじめとする合計48億円を特別損失として計上したためです。

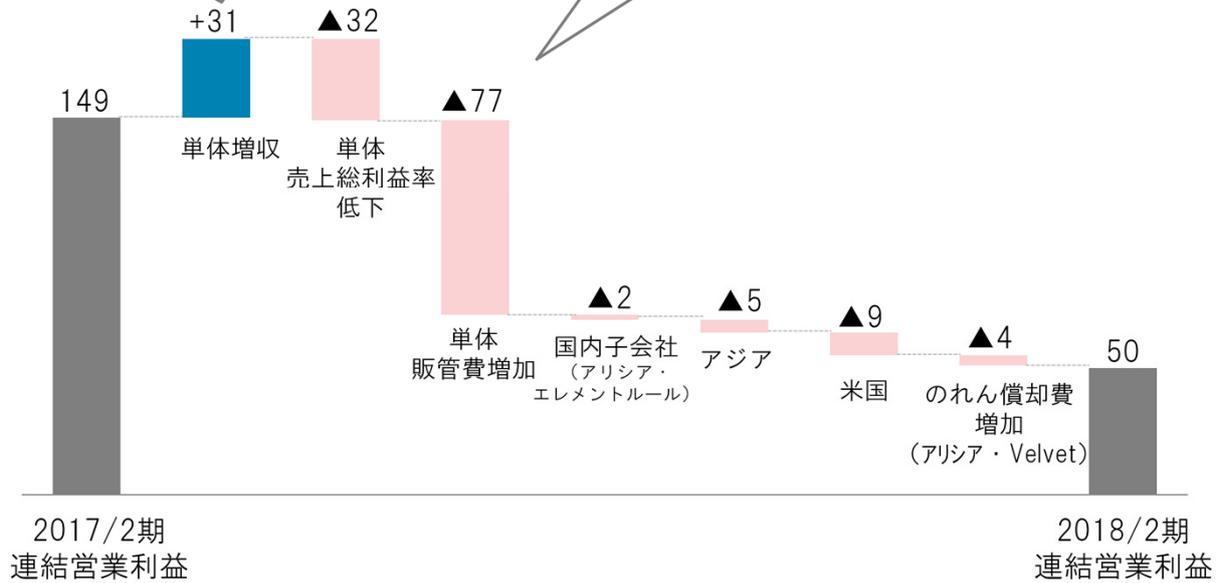
2018年2月期 増減益分析

(億円)

単体売上高前期比102.9%
 既存店前年比 99.4%
 ・ 出店99店 退店67店
 ・ WEB事業前年比117.3%

売上総利益率
 55.5%→53.9%

広告宣伝費	+ 10
人件費	+ 17
設備費	+ 28
その他	+ 20



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、販管費の増加に加え、アジア・米国事業なども減益要因となっています。

販管費が大きく増加しておりますが、その内本部移転による費用増11億円、及び新規ブランド・事業の立ち上げによる費用増11億円も販管費増の中に織り込まれております。

アダストリア単体

(百万円)

	2017/2期	2018/2期	
	実績 *1	実績	
			前期比
売上高	194,611	200,206	102.9%
（既存店前年比）	102.5%	99.4%	
グローバルワーク *1	39,128	39,302	100.4%
ニコアンド	24,712	28,413	115.0%
スタディオクリップ	22,240	24,318	109.3%
ローリーズファーム *1	25,685	23,518	91.6%
レプシィム	15,729	15,308	97.3%
売上総利益	108,043	107,856	99.8%
売上総利益率	55.5%	53.9%	▲ 1.6p
販管費（のれん償却前）	91,506	99,239	108.5%
販管费率	47.0%	49.6%	+2.5p
営業利益（のれん償却前）	16,536	8,616	52.1%
営業利益率	8.5%	4.3%	▲ 4.2p

出店	79	99
退店	56	67
改装	70	69
期末店舗数	1,243	1,275

*1：2018/2期3Qよりアウトレット12店舗をアウトレット営業部より移管、売上高を過去に遡って変更

A D A S T R I A

Copyright © 2018 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

10

こちらはアダストリア単体の損益計算書ですが、先ほどの連結業績の説明とほぼ重なっておりますので、説明は割愛させていただきます。

出退店につきましては、通期で99店舗を出店し、67店舗を退店しました。詳細については15ページに記載してお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	2018/2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	10,743	14,605	136.0%	132.2%
香港	6,576	6,255	95.1%	92.6%
中国	1,847	1,992	107.9%	106.8%
韓国	763	976	127.8%	120.7%
台湾	1,555	1,885	121.2%	110.7%
シンガポール	-	-	-	-
米国	-	3,496	-	-
営業利益 (のれん償却前)	▲ 384	▲ 1,905	-	-
香港	▲ 229	▲ 581	-	-
中国	▲ 123	▲ 343	-	-
韓国	▲ 212	▲ 161	-	-
台湾	176	170	96.7%	88.3%
シンガポール	4	-	-	-
米国 (のれん償却前)	-	▲ 989	-	-

- 香港・中国は引き続き苦戦しており赤字拡大。
- 韓国・台湾ではニコアンドが好調に推移。
- 米国は市場環境悪化に伴う卸事業売上の落ち込みなどにより大幅赤字。

A D A S T R I A

Copyright © 2018 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

11

海外事業についてご説明いたします。

米国の連結もあり、売上高合計は前年比136.0%となる146億円となりましたが、営業利益はのれん償却前で19億円の損失と厳しい結果となりました。

アジアにおきましては、市場の成熟に伴い商品に付加価値が求められる中、複合業態であるコレクトポイントではブランドの世界観の表現が難しく、適切なバリューをお客様に提供できていないことが不振原因です。よってコレクトポイント事業は大規模縮小を図り、韓国・台湾におけるニコアンドの成功事例をもとに、ブランドを軸としたアジア事業の再構築を図ってまいります。

米国では、アパレル市場の環境悪化が想像以上に厳しかった影響で、ベルベットの卸事業売上が落ち込むなどこちらも苦戦しました。10億円弱の損失の中には、取得に関わるFA費用等も含まれており、実質的な営業損失はおおよそ4億円となっております。

連結貸借対照表

(百万円)

(連結)	2017年2月末		2018年2月末		
		構成比		構成比	2017年2月末比 増減額
流動資産	48,178	53.3%	49,785	54.6%	+1,606
現預金	20,734	22.9%	19,446	21.3%	▲1,288
棚卸資産	16,351	18.1%	18,073	19.8%	+1,722
固定資産	42,210	46.7%	41,338	45.4%	▲872
有形固定資産	10,444	11.6%	12,324	13.5%	+1,879
のれん	3,309	3.7%	1,959	2.2%	▲1,350
投資その他資産	26,213	29.0%	22,799	25.0%	▲3,414
総資産	90,389	100.0%	91,123	100.0%	+734
負債	34,353	38.0%	40,092	44.0%	+5,738
有利子負債	2,027	2.2%	2,657	2.9%	+630
純資産	56,035	62.0%	51,030	56.0%	▲5,004
自己株式	▲4,645	▲5.1%	▲4,652	▲5.1%	▲6

- **現預金** : ネットキャッシュは19億円の減少。
- **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110.5%と増加しているが、単体では同103.0%と増収率と同程度の伸び。
- **固定資産** : のれんの減少及び投資有価証券の減少。
- **純資産** : 純資産比率は56.0%と健全な水準を維持。

連結貸借対照表をご説明いたします。

前年同水準の営業キャッシュフローに加え、保有有価証券の売却があったものの、米国ベルベット社の持ち分や茨城西物流センターの土地取得等、投資支出が増えたこともあり、ネットキャッシュは19億円減少しました。

棚卸資産は180億円と前期末比110.5%と増加していますが、単体の在庫は前期末比103.0%と増収率の範囲内に収めています。

純資産は510億円で、純資産比率は56.0%と、引き続き安定的な水準を維持しています。

2019年2月期連結 通期業績予想

(百万円)

	2018/2期	2019/2期 予想		
	通期	通期	通期	
			構成比	前期比
売上高	222,787	227,000	100.0%	101.9%
営業利益	5,005	8,400	3.7%	167.8%
経常利益	5,428	8,700	3.8%	160.3%
純利益	863	4,400	1.9%	509.4%
ROE	1.6%	8.5%	-	+6.9p
EBITDA	15,141	16,000	7.0%	105.7%
減価償却費	7,488	6,300	2.8%	84.1%
のれん償却費	2,648	1,300	0.6%	49.1%
設備投資	13,247	11,000		

- 連結売上高は前期比101.9%の2,270億円。
- 国内の既存事業の増益に加え、のれん償却費の減少等もあり連結営業利益増加。
- のれん等減損処理など、前期に実施した38億円の追加特別損失計上の反動もあり連結純利益増加。
- 設備投資は、既存事業の出店、EC・システム投資、物流施設等に充当。

続きまして、2019年2月期の業績予想についてお知らせします。

連結売上高は、前期比101.9%の2,270億円と予想しています。

営業利益におきましては、前期に立ち上げた新規事業の赤字は拡大するものの、国内既存事業の増益や、オフィス移転費用、及びのれん償却費等の減少もあって、84億円と増益を見込んでおります。

この営業増益に合わせ、前期の特別損失計上の反動もあって、連結純利益におきましても大幅な増益を見込んでおります。

設備投資は、既存事業の出店に加え、物流施設の拡張等に投資を予定しておりますが、前期比では減少いたします。

アダストリア単体 通期業績予想

(百万円)

	2018/2期		2019/2期	
	実績		予想	
				前期比
売上高	200,206	199,200	99.5%	
(既存店前年比)	99.4%	101.0%		
売上総利益	107,856	107,700	99.9%	
売上総利益率	53.9%	54.1%	+0.2p	
販管費(のれん償却前)	99,239	98,800	99.6%	
販管费率	49.6%	49.6%	+0.0p	
営業利益(のれん償却前)	8,616	8,900	103.3%	
営業利益率	4.3%	4.5%	+0.2p	

■ 売上高：1,992億円（前期比99.5%）

- ・ 既存店売上高前年比：101.0%
- ・ 期初よりバビロン/バンヤードストームをエレメントルール社に移管（90億円減収要因）
- ・ 下期よりアリシア社の3ブランドをアダストリアに移管（40億円増収要因）

■ 売上総利益率：54.1%（前期比+0.2p）

在庫の適正投入による値引きロスの削減。

■ 販管费率：49.6%（前期比±0.0p）

オフィス移転費用の減少がある一方、広告宣伝費や新規事業の経費が増加。

■ 出退店

出店は市場環境も考慮しつつ慎重に判断。

出店	99	44
退店	67	60
その他増減 *1	-	▲68
改装	69	40
期末店舗数	1,275	1,191

*1「その他増減」には、エレメントルールに移管済み2ブランドの店舗数を含む
下期に移管予定のアリシア3ブランドの店舗数は含まない

A D A S T R I A

Copyright © 2018 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

14

こちらは単体の通期予想です。

売上高が若干の減収となっておりますが、こちらはバビロン・バンヤードストームの2ブランドをエレメントルール社に移管したことが主因であり、国内既存事業としては実質的な増収増益を見込んでおります。

また、下期からアリシア社の3ブランド（ページボーイ・ミスティウーマン・ラボラトリーワーク）の3ブランドがアダストリアに移管され、支店制度やシステム等、当社基盤の上で改善を図ります。

既存店売上高前年比は101.0%を見込んでおり、引き続きWEB事業の高い成長率を維持し、リアル店舗においては堅実な目標を設定しております。

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により、前期比+0.2Pの改善を見込んでいます。

販管費は、オフィス移転費用の減少がある一方で、広告宣伝費や新規事業に関する経費の増加が見込まれるため、販管费率は前期比横ばいを見込んでいます。結果として、営業利益率は0.2Pの改善を見込んでいます。

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、出店については市場環境も考慮しつつ、慎重に判断していきたいと思っております。

通期出退店計画

	2018/2期 実績					期末店舗数
	前期末	増加 *1	出店	変更	退店	
グローバルワーク	192	-	11	12	▲ 5	210
ニコアンド	129	-	9	0	▲ 6	132
スタディオクリップ	182	-	15	0	▲ 2	195
ローリーズファーム	152	-	7	0	▲ 10	149
レブシム	134	-	11	0	▲ 7	138
ジーナシス	80	-	4	0	▲ 8	76
レイジブルー	58	-	3	1	▲ 5	57
ベイフロー	32	-	8	0	▲ 1	39
その他	284	-	31	▲ 13	▲ 23	279
アダストリア合計	1,243	-	99	0	▲ 67	1,275
(うちWEBストア)	(39)	-	(6)	0	0	(45)
アジア合計 *1	-	113	6	0	▲ 19	100
(うちWEBストア)	-	(6)	(4)	0	(▲ 3)	(7)
エレメントルール *2	-	-	-	-	-	-
(うちWEBストア)	-	-	-	-	-	-
国内合計	1,243	113	105	0	▲ 86	1,375
(うちWEBストア)	(39)	(6)	(10)	(0)	(▲ 3)	(52)
香港	25	-	2	▲ 2	▲ 1	24
中国 *3	45	-	15	0	▲ 11	49
台湾	29	-	2	0	0	31
韓国	9	-	3	▲ 1	0	11
米国	-	9	2	0	0	11
海外合計	108	9	24	▲ 3	▲ 12	126
(うちWEBストア)	(8)	(1)	(0)	(1)	(0)	(8)
連結合計	1,351	122	129	▲ 3	▲ 98	1,501

2019/2期 通期計画			
出店等	変更	退店	期末店舗数
7	0	0	217
7	0	▲ 1	138
3	0	▲ 6	192
5	0	▲ 8	146
3	0	▲ 7	134
1	0	0	77
3	0	0	60
9	0	0	48
6	▲ 68	▲ 38	179
44	▲ 68	▲ 60	1,191
(4)	(▲ 5)	(0)	(44)
1	0	▲ 26	75
(1)	(0)	0	(8)
13	68	▲ 2	79
(4)	(5)	(0)	(9)
58	0	▲ 88	1,345
(9)	(0)	(0)	(61)
2	0	▲ 9	17
0	0	▲ 39	10
4	0	▲ 4	31
0	0	0	11
0	0	0	11
6	0	▲ 52	80
(1)	(0)	(0)	(9)
64	0	▲ 140	1,425

*1：2018年8月より3ブランドをアダストリアに移管する予定

*2：2018年3月より2ブランドをアダストリアから移管

*3：代理商（2017/12月末18店舗）を含む

株主還元

(百万円)

	2014/2期	2015/2期	2016/2期	2017/2期	2018/2期	2019/2期 (予想)
一株当たり 配当金(円) *1	37.5	37.5	65	75	50	50
(中間配当金)	(25)	(15)	(20)	(35)	(35)	(20)
配当総額	1,697	1,821	3,138	3,608	2,379	2,379
連結純利益	▲4,731	503	9,122	11,575	863	4,400
のれん償却費 *2	8,326	2,937	2,213	2,184	4,712	1,300
配当性向	-	361.5%	34.5%	30.9%	272.3%	53.5%
(のれん償却前)	(47.8%)	(52.9%)	(27.8%)	(26.0%)	(42.2%)	(41.3%)
自社株買い	4,000	0	1,395	2,564	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している

*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。
- 2018/2期の年間配当は、一株当たり50円とする（期初予想75円）。
通期純利益からのれん償却費やのれんの減損を除いた利益に対して42.2%の水準。
- 2019/2期の年間配当も、前期と同様の基準で一株当たり50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、安定性も考慮して決定しております。

2018/2期につきましては業績を踏まえ、誠に遺憾ではございますが、
期初公表時の期末配当を一株あたり40円から15円に修正させて頂き、
年間配当を50円とさせて頂きます。

また、2019/2期につきましても、先ほどご説明しました通期業績予想を元に、
一株当たりの年間配当を50円とさせて頂く予定です。

Ⅲ. 次の成長ステージに向けた取組み

取締役副社長 木村 治

次の成長ステージに向けた取組みについてお話をさせていただきます。

国内ブランド事業

ライフスタイルブランドの代表として好調に推移

niko and ...

■ 商品政策

- ・ アパレルに偏らない複合的な商品展開が奏功。
- ・ 商品のバリューアップにより、2018年2月期のメンズ売上高は前年比150%以上。
- ・ 人気キャラクターとのコラボアイテムも積極的に展開。



「meiji THE Chocolate」とのコラボ

■ 店舗政策

- ・ 今後大型店を展開するにあたっては、旗艦店の「niko and ... TOKYO」のみで展開していたMDをSC内大型店でも展開。
- ・ メンズラインを展開する店舗数も継続的に増やす予定。



ららぽーとTOKYO-BAY

■ 販促政策

- ・ 2017年10周年プロモーション：TVCMなどの展開により認知度が上昇。
- ・ 2018年新アンバサダーを起用し、3月にTVCMをオンエア。



A D A S T R I A Copyright © 2018 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

18

基幹ブランドの中でも、ブランドの世界観をしっかりと表現することに成功しているブランドは好調です。

ライフスタイル業態の先駆けブランドであるニコアンドでは、アパレルに偏らない多様な商品展開がお客様のニーズをつかみ、引き続き売上を順調に伸ばしています。数年前からメンズも追加したのですが、足許ではメンズウェアが特に好調に推移しています。

他社とのコラボレーションアイテムも積極的に開発し、直近では明治の大ヒット商品「明治 ザ・チョコレート」とのコラボレーションを実現しました。

また、旗艦店の「niko and ... TOKYO」のみで展開していたMDを、移設増床したららぽーとTOKYO-BAY店でも採用したところ、お客様からかなりの好評を得ました。今後も大型店の展開を進めるにあたり、旗艦店のMDを横展開して売上アップに繋げていきたいと思えます。

販促面では、10周年を記念して、ブランドアンバサダーが出演するムービーを店頭やブランドサイトで公開し、記念グッズも発売するなどして認知度を高めました。2018年3月からは、新アンバサダーとして、人気の高い菅田将暉(すだ・まさき)さんと小松菜奈(こまつ・なな)さんをお迎えしています。

ニコアンドでは、引き続き豊富な商品展開で、様々なお客様の「欲しい」にお応えするパワーを磨いていきたいと思っています。

国内ブランド事業

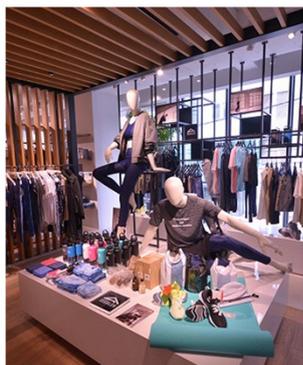
ブランドの世界観を表現する大型旗艦店をオープン

GLOBAL WORK

■ 2018年3月 渋谷に旗艦店オープン

- ・ 渋谷から世界へ。
- ・ 今グローバルワークが見せたい“Fashion”を厳選したラインアップにより、ブランドの世界観を表現。

HAPPY story,
Shibuya story.



ADASTRIA Copyright © 2018 Adastia Co., Ltd. All rights reserved.

BAYFLOW

■ 2018年3月 吉祥寺に旗艦店オープン

- ・ “ヘルシーの入り口が集まるお店”をコンセプトに、カフェ、ヨガスタジオを併設し、ライフスタイルを提案。
- ・ キッズ商品も展開。

基幹ブランドの大型店化も進んでいます。

グローバルワークが、旗艦店「GLOBAL WORK SHIBUYA」を3月10日にオープンしました。ウィメンズのカジュアル、ドレス、ルームライン、スポーツラインから、メンズのカジュアルや人気のキッズまで、今GLOBAL WORKが見せたい“Fashion”を厳選し編集したラインアップです。

渋谷路面店から全国各店へ、そして世界へ。新しいブランドの世界観を表現するとともに、様々な生き方が息づき、海外のお客様も注目する渋谷と共鳴し、笑顔が集まる心地の良いショップを目指していきます。

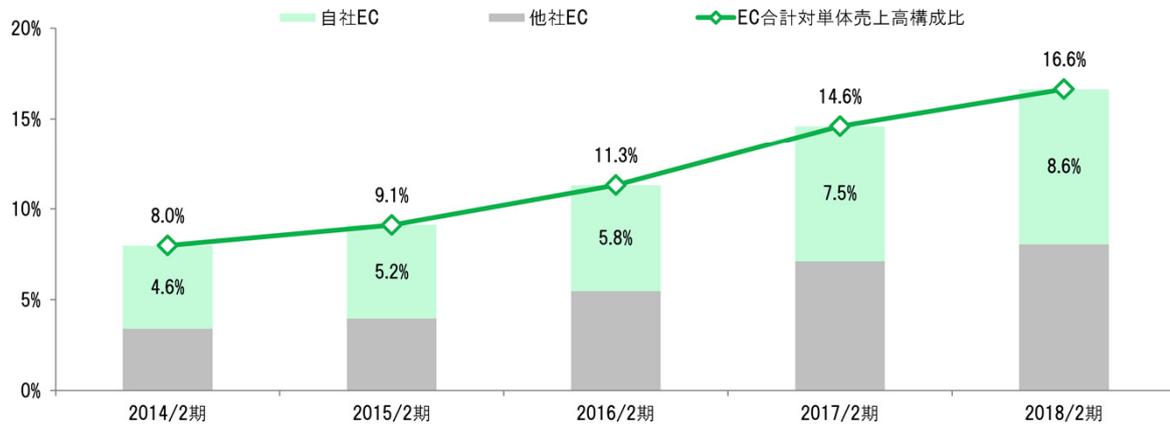
ベイフローは、今年で5周年を迎えるにあたり、3月23日に吉祥寺に旗艦店をオープンしました。この旗艦店では、“ヘルシーの入り口が集まるお店”をコンセプトに、1階にカフェ、3階にヨガスタジオを併設し、ライフスタイル提案をしていきます。

引き続き、様々なレベルの方に合わせたヨガのレッスンや、吉祥寺にゆかりのあるテーマのワークショップを開催し、軽やかでヘルシーなライフスタイルの提案と、ローカルコミュニティの活性化に貢献していきます。

WEB事業

WEB事業は引き続き順調に成長

- 売上高：333億円（前年同期比117.3%）
- WEB構成比：16.6%（うち自社EC約8.6%）
- 自社EC[.st]会員数：約700万人（前期末比+140万人）



*：2014/2期はグループ化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国内売上高構成比を過去に遡って変更

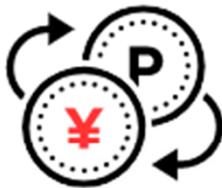
WEB事業の売上高は333億円で、前年同期比117.3%と引き続き2割近い成長が続いています。

国内売上高に占める比率は16.6%、その中でも自社ECサイト[.st]を経由した売上が半分以上の8.6%を占めている点が当社の強みではないかと思っています。
会員数も700万人を突破し、引き続き増え続けています。

WEB事業

ポイントプログラムを強化し、新規会員獲得加速と既存会員活性化を推進

[.st] 2019年2月期
重点施策



ポイントプログラムの強化

ポイント付与率の増強

全国約1300の店舗網を活用した会員獲得

会員登録手続きの簡略化

ポイント利用が可能な豊富な選択肢
(マルチブランド商品)の提供

会員データの分析によるサービスの向上

新規会員の
獲得加速

既存会員の
活性化

今期はポイントプログラムを強化し、新規会員の獲得を加速させるとともに、購入頻度向上など既存会員の活性化に取り組めます。

具体的にはポイント付与率を高め、ポイントがたまりやすく、かつ使いやすいプログラムに変更します。

当社の場合、WEB経由の会員獲得に加え、全国約1300店舗の店頭でも会員を獲得できる点が強みです。そして、ポイントの利用が可能な豊富な選択肢、つまりマルチブランドを展開している点もお客様にとって大きなメリットです。

会員登録を手間なく行えるよう改良も加え、今後は会員データの分析力を高め、提供サービスの向上につなげていきたいと思えます。

海外事業

アジアでは、香港・中国事業の再構築に着手



■ 香港・中国

- ・ブランド複合業態のコレクトポイントを大幅縮小し、事業の再構築に着手。
- ・日本の各ブランド営業部が主体となり、お客様のニーズに合った商品を展開。

■ 韓国・台湾

- ・東京と同じく、ニコアンドの世界観を大型旗艦店でアピール。
- ・韓国に続いて台湾でも2017年10月のオープン以来、好調に推移。



niko and ... TAIPEI

香港・中国では、コレクトポイント業態を大幅縮小し、ニコアンドやグローバルワークといった主力ブランドを中心に展開し、事業の再構築に注力します。
また、日本の各ブランド営業部が主体となってお客様のニーズに合った商品展開を図る体制も整えます。

韓国・台湾事業は順調に推移しています。
台湾にも昨年10月にニコアンドが進出し、日本や韓国と同じく路面の大型旗艦店でブランドの世界観を力強くアピールしています。
日本のカルチャーに関心の高い台湾では、お客様からの評判も非常に高く、引き続き事業拡大の牽引役として期待しています。

海外事業

米国では、卸事業を維持しつつ、小売ノウハウも活用して業績向上を図る

velvet
BY GRAHAM & SPENCER



2018年重点施策

卸事業の優良取引先維持

季節需要を満たす品揃え拡充

小売直営店の標準店モデル確立

仕入・在庫管理精度の向上

店舗・EC在庫の一元管理体制による
購買利便性の向上

卸事業の
維持

小売直営
事業の拡大

ADASTRIA

Copyright © 2018 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

23

米国では、ベルベット社にて百貨店などに対する卸事業も展開していますが、主要卸先数社の取引中止や受注量の減少が生じました。

今後は、優良取引先の維持やオンライン系卸先との取引拡大を図っていきます。
また、適切な仕入や在庫量のコントロールにも努め、季節商材の戦略的な投入を図ります。

なお、卸事業を維持しつつ、当社の持つ小売事業のノウハウを使って業績を高める方向性は変わりありませんが、現在の状況を考慮して、直営店の出店を一時的にペースダウンするなどの調整を行います。

新規事業

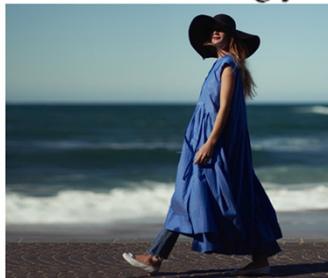
(株)エレメントルールでは、洗練された大人向けに4つの高感度ブランドを展開

2018年3月デビュー

Chaos



Curensology



BARNYARDSTORM

 BABYLONE

2018年3月から
バンヤードストーム、
バビロンをアダストリア
から移管。

A D A S T R I A Copyright © 2018 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

24

3月には、エレメントルール社の新ブランド、カオスとカレンソロジーの1号店をそれぞれオープンしました。

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あり、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。

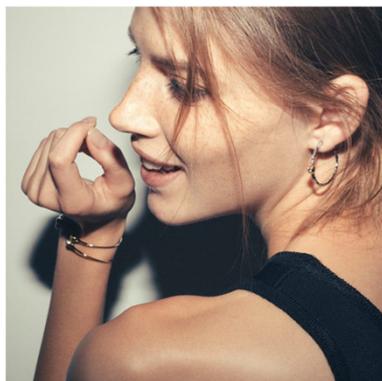
狙いとするターゲットに近いアダストリアの既存ブランド、バンヤードストームとバビロンをエレメントルール社に加え、アダストリアとは一味違うブランドを展開することで存在感を高めていきたいと考えています。

新規事業

女性の生活を彩る新たなカテゴリーについてもブランド展開を開始

ジュエリー

P A S T I E R R A



2017年11月デビュー

インティメイト

bijorie



2018年3月デビュー

コスメ

CALEIDO^{ET}BICE



2018年秋デビュー予定

女性の生活を彩る新たなカテゴリーについても、ブランド展開に取り組んでいます。

ジュエリーとインティメイトについては既にブランドをローンチし営業を開始しており、コスメについても秋から営業を開始すべく現在準備中です。

これらのブランドの特徴としては、独自にブランド展開するのみならず、アダストリアの既存各ブランドに対しても商品提供を行う点が挙げられます。

既存各ブランドの顧客基盤を活かして相乗効果を発揮することで、アダストリアグループ一体となったお客様に対する価値提供を推進してまいります。

IV. 2019年2月期～2021年2月期 3ヶ年計画

上席執行役員経営統括本部長 金銅 雅之

今後3ヶ年の成長戦略についてご説明いたします。

2019年2月期～2021年2月期 3ヶ年計画

2021年2月期 数値目標

営業利益率	8.0%
ROE*	15%前後

* 本業外の投資有価証券売却益は除く

この2年間、中期事業計画におきましては、売上高成長率と営業利益率の2軸で進めて参りましたが、足元の増収減益基調という実態をしっかりと受け止め、「収益力の向上」により注力した目標を掲げることにいたしました。

営業利益率につきましては、3%台まで落ち込んだ営業利益率を8%まで持っていきたいと考えています。これは、新規事業の成長軌道化や海外事業の再構築など利益下振れ要因もある中で、一旦、3年前の2015年度の水準に持っていきたいという意思表示です。

結果として、ROEについては、従来掲げていた15%という目標を達成したいと思えます。

2019年2月期～2021年2月期 3ヶ年計画

2019年2月期～2021年2月期

成長戦略

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 各ブランドでの運営体制の見直しとセールに依存した値引き販売の抑制
	当社独自のSPA体制構築による商品企画力の向上 R&D、生産、MD、店頭、販促の一体化と700万人会員情報の活用
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 会員数増強とメンバーシップ×オムニサービス改善による満足度・購買頻度の向上
	海外事業の再構築 香港・中国事業におけるコレクトポイント業態の大幅な縮小と黒字体質への転換
	新規領域における「事業化」 新規事業の継続検討と既に手掛けた事業の成長軌道化
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 意思決定プロセスの明確化や社内横断的で高度なデータ分析環境の整備

2025年の社会を見据えた事業構造へ

A D A S T R I A

Copyright © 2018 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

28

これらの数値の実現のために、3ヶ年計画の成長戦略はこのように考えています。

1つ目の戦略は、収益を継続的に向上させる体制の実現です。

近年の売上総利益率低下の大きな要因は、在庫消化を目的とした値引率の上昇や頻発するセールにあると考えています。

ブランド特性に応じて運営体制を見直し、在庫量の適正化を図るとともに、セールについては、出店施設や競合他社など周囲の環境に安易に流されることなく会社としての方針をしっかりと打ち出して運営してゆきたいと考えています。また、商品企画につきましては、近年立ち上げたR&D事業部をプロダクトの軸とし、生産、MD、店頭、販促が一体となって、顧客ニーズをしっかりと掴むことにより

当社独自のSPA体制を完成させたいと考えています。そのためには、700万人を超える .ST会員から取得した情報についても商品企画プロセスへ結びつけられる体制なども整えたいと考えています。

2つ目の戦略は、社会・お客様の変化がもたらす成長機会の「事業化」です。

「WEB事業」「海外事業」「新規事業」の各領域において、それぞれ必要となる活動をスピーディーに実行し、成長機会を逃さぬように努めます。

WEB事業では、自社会員数の増強を加速しつつ、オムニチャンネルでの魅力的な購買体験をご提供し、購買頻度の向上を図ります。

海外事業では、黒字体質への転換を図るべく、韓国、台湾のニコアンド旗艦店の成功事例を生かし複合業態であるコレクトポイント事業からの転換を図るべく、事業の再構築に取り組みます。

新規事業では、新たな成長機会を逃さないよう、好機に対しては検討を継続する

とともに、新会社のエレメントルールや既に手掛けたインナー、ジュエリー、コスメなどの事業を早期に成長軌道に乗せることに注力します。

3つ目の戦略は、変革と成長を支える「経営基盤の構築」です。

事業環境が急速に変化しつつある中、アパレル業態だけでなく、雑貨、飲食等の業態管理や海外現法、子会社管理など組織も多様化しています。

その中で意思決定の精度向上を図るためには、意思決定プロセスの明確化や社内横断的で高度なデータ分析環境の整備が必要であると考えています。

それらを実現するために、AIやテクノロジーについても積極的に活用していきたいと考えております。

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
—