2021年2月期
決算補足資料

2021年4月5日

ADASTRIA
Play fashion!

目次

1．2021年2月期 総括

・2021年2月期 総括 3
・アダストリアグループが2025年に目指す姿 6

2．2021年2月期 通期業績

・2021年2月期 振り返り 8
・連結損益計算書 9
・アダストリア単体 11
・WEB事業 12
・海外事業 13
・連結貸借対照表 14
・出退店実績・計画 15
・2022年2月期 通期連結業績予想 16
・業績回復イメージ 18
・投資計画 19
・株主還元 21

3．成長戦略の進捗と今後の方針

・2025年に向けた成長戦略 23
・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 24
・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 25
・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 26
・成長戦略Ⅳ．楽しいライフスタイルを新たな事業とする 27
・サステナブル経営へのチャレンジ 28

ADASTRIA Play fashion!

1．2021年2月期 総括

代表取締役会長兼社長　福田 三千男

ADASTRIA
Play fashion!

2021年２月期の振り返り

2021年２月期の評価と課題

評価	足元への適応→財務の健全性を維持しつつ、コンテンツや顧客接点の開発、デジタル化、海外事業の種蒔きができた
課題	中長期的な取り組み→次の成長の芽を育て、成長領域を開拓し、次世代の事業ポートフォリオに繋げていく

コロナ禍で我々は５年後～10年後の世界を見た

外部環境	生活様式の変化　日本の人口減　デジタル技術が世の中を変える 従来型の店舗ビジネスの縮小
当社	既存領域の深耕と、新しい領域の探索を行い、スピード感をもって変化を続ける

ADASTRIA Play fashion!

＜2021年2月期の振り返り＞

2021年2月期は、新型コロナウイルスの感染拡大と、二度の緊急事態宣言に振り回された一年となりました。
しかし、その中でも我々は、コロナ下であっても成長し続ける仕組み化を検討しました。
21年2月期は赤字となったとしても、その後成長できるための仕組化に動き、
初年度はキャッシュの確保、2年目は黒字化、3年目はトップラインを成長させるということを前提に進めてまいりました。

1年目を振り返りますと、顧客接点の開発やデジタル化、海外事業といった種蒔きができたと考えています。

コロナ禍において、私たちは未来の世界を体験したと考えております。

未来は予見できませんが、方向性は出ています。
従来型のアパレルビジネスが、おそらく近い将来7掛けの世界になるということを実感し、
それに備えて、私たちは変化を続ける必要があることを、改めて確認した1年でした。

2022年２月期の位置付け

来期以降の成長へ向けた投資の年

既存事業の収益を盤石にし、経営課題である「グローバル・デジタル・サステナブル」への投資に振り向ける

提供価値の拡張

お客さまの拡張

マルチブランドの更なる深化

新ブランドの継続開発
成長ブランドの店舗拡大

デジタルの基盤強化

.st 機能拡張
生産・物流システム

グローバル事業の成長加速

中国事業の現地化
東南アジア市場開拓

新たな挑戦の継続

飲食事業の収益モデル確立
新規事業の育成

事業そのものをサステナブルに　働き方改革・社会課題の解決

ADASTRIA Play fashion!

＜2022年2月期の位置づけ＞

コロナ禍での3か年計画の2年目に当たります。
2年目は営業利益の黒字化、そして3年目以降のトップラインを成長させる仕組み化を具体化する年の予定でありました。
しかし初年度である21年2月期にすでに黒字化を実現でき、22年2月期成長のための種まきができたと考えております。
2022年2月期は、翌年度や、2025年の成長戦略実現に向けて、投資をする年だと思っています。

今年度は、来期以降の成長に向けた投資の年とご理解ください。

アダストリアグループが2025年に目指す姿

利益ある成長の継続

売上高成長率　年平均 5 %　　営業利益率　8 %以上　　ROE　15%

ステークホルダーへの責任

株主	収益の持続的拡大 企業価値の継続的向上
従業員	継続的な働きがいアップ 従業員の安心、活々、健康へのサポート
お客さま	お客さまにとっての価値の実現 Win-Winの最大化
社会	取引先の安心、友好的関係を築く サステナブルな社会の実現に貢献

ADASTRIA Play fashion!

＜アダストリアグループが2025年に目指す姿＞

先ほど2025年の話をしましたが、私たちはコロナ禍で体験した未来が実現する2030年に向けた準備をしていかなくてはならないと思っております。
投資し続けてトップラインだけを伸ばすということではなく、利益のある成長をしていく必要があります。

そのために、まず一つは既存事業を盤石なものにしていきます。
2030年に向けて既存のブランド、新規のブランドを取捨選択してブランドポートフォリオを更新しながら、既存事業の姿を考えていきたいと思います。

もう一つは、お客様が必要とする、喜んでいただけるサービス開発を、未来に向けて検討してまいります。
既存事業の収益を新規分野に向けて投資しながら、できるならば毎年5%以上の成長をしていきたいと考えています。

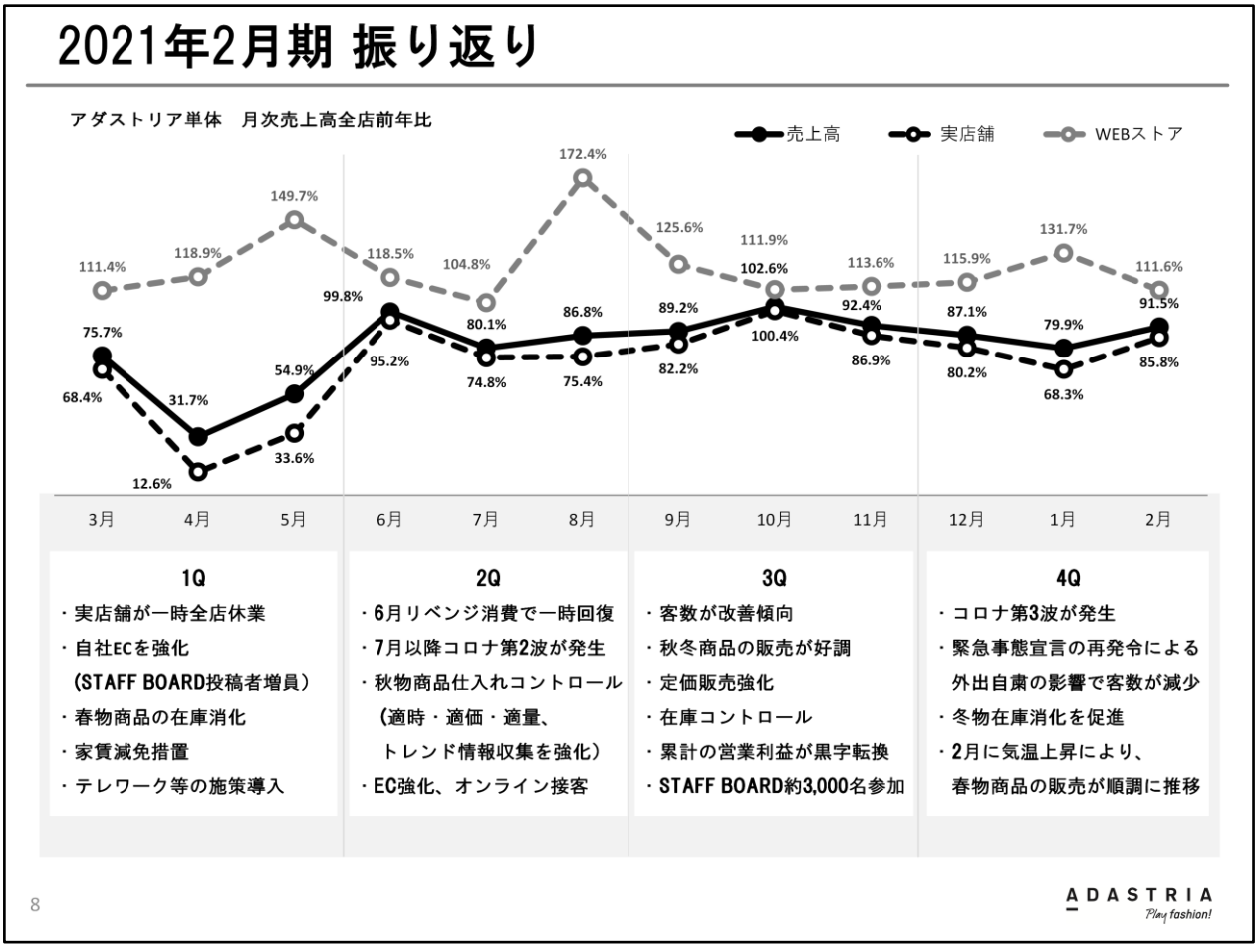
株主のみなさま、従業員、お客様、社会に対しての責任をきちんと果たして進んでいかなければなりません。

サステナブルな社会、健康な社会、普段の生活が素晴らしいと思える社会を実現してまいりたい、
そしてアダストリアがあって良かったと言われるグループでありたいと思っております。

２．2021年2月期 通期業績

取締役　金銅 雅之

ADASTRIA
Play fashion!



＜2021年2月期 振り返り＞

2021年2月期は、新型コロナウイルス感染症の影響により、苦しいスタートとなりました。

外出自粛、及び商業施設の休業・営業時間短縮等により、第1四半期は大幅減収。
第2四半期も、第1四半期からは改善したものの、外出需要の減少などにより減収が続きました。

しかし、早い段階から、迅速に夏物商品の仕入れを抑制して7月以降の値引き販売を抑え、
加えて、経費予算を見直し、不要不急の支出を削減した結果、
第2四半期3ヶ月では営業利益黒字に回復しました。

第3四半期は客数が改善傾向となり、また秋冬商品の販売も好調に推移したことから、
累計でも営業利益を黒字に転換できました。

第4四半期に入ると、再度新型コロナウイルスの感染が拡大し、外出自粛の影響で客数が減少しました。
しかし冬物在庫消化促進と、2月後半からの春物商品の販売好調により、通期では営業黒字を維持することができました。

また、期を通して自社ECの強化に取組み、着実にその成果が出た1年でした。
Withコロナ時代の顧客の行動変化・働き方の変化を見据えた体制にシフトし、
STAFF BOARD（スタッフボード）の強化、オンライン接客の拡大などで、
国内EC売上高は前期比2桁を超える伸びを維持しております。

連結損益計算書

（百万円）

	2020/2期		2021/2期		
	実績		実績		
		構成比		構成比	前期比
売上高	222,376	100.0%	183,870	100.0%	82.7%
アダストリア単体	197,451	88.8%	160,940	87.5%	81.5%
国内子会社 *1	15,226	6.8%	15,030	8.2%	98.7%
海外子会社 *2	12,743	5.7%	10,778	5.9%	84.6%
売上総利益	123,383	55.5%	100,125	54.5%	81.2%
販管費	110,497	49.7%	99,358	54.0%	89.9%
広告宣伝費	8,104	3.6%	7,163	3.9%	88.4%
人件費	39,131	17.6%	36,761	20.0%	93.9%
設備費	42,090	18.9%	36,544	19.9%	86.8%
のれん償却費	167	0.1%	157	0.1%	94.4%
その他	21,003	9.4%	18,730	10.2%	89.2%
営業利益	12,885	5.8%	766	0.4%	6.0%
アダストリア単体	12,010	-	1,521	-	12.7%
国内子会社 *1	612	-	▲ 799	-	-
海外子会社 *2	▲ 902	-	▲ 898	-	-
アダストリア・ロジスティクス	723	-	634	-	87.7%
経常利益	12,843	5.8%	2,981	1.6%	23.2%
純利益	6,363	2.9%	▲ 693	▲0.4%	-
EBITDA	20,357	9.2%	7,766	4.2%	38.2%
減価償却費	7,304	3.3%	6,841	3.7%	93.7%
のれん償却費	167	0.1%	157	0.1%	94.4%
設備投資	11,170		9,298		

*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：1,838億円**（前期比82.7%）
・単体　　：新型コロナウイルスの影響で減収も、ベイフロー・ラコレなど雑貨取り扱いの多いブランド、EC比率の高いブランドは比較的堅調
・国内子会社：EC専業のBUZZWIT社が好調、エレメントルール社は実店舗の休業により減収
・海外子会社：中国・台湾は増収、香港・韓国・米国は減収

■ **売上総利益率：54.5%**（前期比▲1.0p）
・上期に在庫消化により悪化したが、下期は適正な在庫コントロールにより回復

■ **販管費率：54.0%**（前期比+4.3p）
・広告宣伝費　：3.9%（同+0.3p）（同▲9.4億円）　販促費用の全般的な抑制
・人件費　　：20.0%（同+2.4p）（同▲23億円）　店舗休業や時短営業に伴う減少
・設備費　　：19.9%（同+1.0p）（同▲55億円）　売上減に伴う家賃の減少や賃料減免
・その他　　：10.2%（同+0.8p）（同▲22億円）　包装費、出張自粛などによる諸経費の削減

■ **営業利益：7.6億円**（前期比6.0%）　EBITDAマージン4.2%（同▲ 5.0p）

■ **経常利益：** 29億円（前期比23.2%）
・営業外収益として雇用調整助成金17億円を計上

■ **純利益：▲6.9億円**（前期差▲70億円）
・店舗等の減損損失を13億円計上

ADASTRIA Play fashion!

＜連結損益計算書＞

2021年2月期の連結売上高は、前期比82.7%となる1,838億円でした。

単体では、店舗休業の影響で、既存実店舗は全体的に減収となりましたが、
コロナ禍での巣ごもり需要の増加を受け、ベイフロー・ラコレなど雑貨取り扱いの多いブランドが比較的健闘しました。
また、ＥＣの好調を受け、ＥＣ比率の高いブランドも比較的堅調でした。
国内子会社では、ＥＣ専業のBUZZWIT社は好調でしたが、実店舗の休業によりエレメントルール社は減収となりました。
海外子会社では、香港・韓国・米国は減収となりましたが、中国・台湾においては増収となりました。

売上総利益率は、54.5%と前期比▲1.0Pとなりました。
上期に在庫消化のための値引き販売を行い、売上総利益率が悪化しましたが、
下期は慎重な事業運営により、適正に在庫をコントロールすることができ、売上総利益率は改善傾向にありました。

販管費率は、54.0%と前期比+4.3Pとなりました。
売上減に伴う家賃の減少や店舗休業に伴う人件費の減少など、変動費の減少のほか、
賃料減免や広告宣伝費の抑制などで削減に努めましたが、減収を補いきれませんでした。

結果として、営業利益は7.6億円、営業利益率は0.4%、
EBITDAマージンは4.2%となりました。

営業外収益として雇用調整助成金17億円を計上し、
特別損失として、店舗等の減損損失を13億円計上した結果、
純利益は▲6.9億円となりました。

アダストリア単体

（百万円）

		2020/2期	2021/2期	
		実績	実績	
				前期比
売上高		197,451	160,940	81.5%
	（既存店前年比）	101.0%	80.7%	
	グローバルワーク	41,710	33,845	81.1%
	ニコアンド	32,017	26,092	81.5%
	ローリーズファーム	23,691	19,436	82.0%
	スタディオクリップ	22,444	18,558	82.7%
	レプシィム	14,335	11,132	77.7%
売上総利益		108,354	87,401	80.7%
	売上総利益率	54.9%	54.3%	▲ 0.6p
販管費		96,343	85,879	89.1%
	販管費率	48.8%	53.4%	+4.6p
営業利益		12,010	1,521	12.7%
	営業利益率	6.1%	0.9%	▲ 5.1p

出店	33	55
退店	▲ 66	▲ 53
改装	27	41
期末店舗数	1,229	1,228

＊：単体のれん償却費：2020/2期：122百万円、2021/2期：114百万円、

ADASTRIA Play fashion!

＜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80.7%となりました。

売上総利益、販管費、営業利益ついては、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。

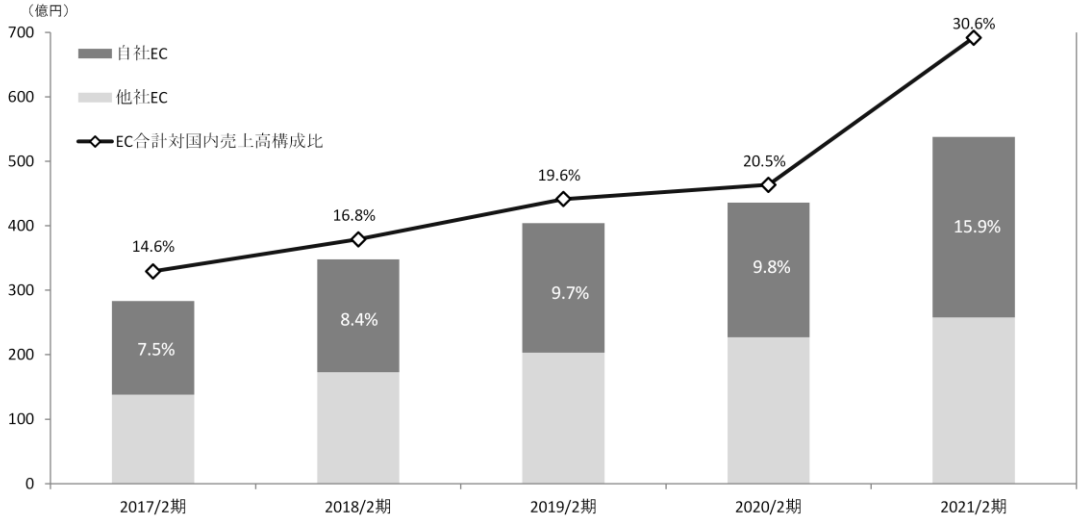
出退店については、55店舗を出店し、53店舗を退店しました。
詳細の店舗数については15ページに記載していますのでご確認ください。

WEB事業

国内WEB事業が成長

■ **2021年2月期 国内EC売上高：538億円（前期比123.4%）**

- 対国内売上高構成比：30.6%（うち自社EC約15.9%）
- 自社ECドットエスティ会員数：約1,170万人（前期末比+140万人）



＊：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)エレメントルールを合算。なお、2018年8月より、(株)アリシアは（株）BUZZWITに商号変更

ADASTRIA Play fashion!

＜WEB事業＞

2021年2月期の、国内EC売上高は538億円で、前期比123.4%と、大きく成長しました。

特に自社ECサイト「ドットエスティ」の伸びが貢献しており、
国内売上高に占めるEC比率は30.6%、 そのうちの15.9%が自社ECサイト「ドットエスティ」による売上です。
「ドットエスティ」の会員数は1,170万人となり、前期末比140万人増と
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）		2019/12期 実績	2020/12期 実績	前期比（円ベース）	前期比（現地通貨ベース）
売上高		12,743	10,778	84.6%	65.7%
	香港	3,431	2,589	75.5%	76.3%
	中国	534	1,293	241.8%	248.3%
	台湾	2,532	2,743	108.3%	106.1%
	韓国	1,171	710	60.6%	62.6%
	米国	5,072	3,440	67.8%	69.2%
営業利益		▲ 902	▲ 898	-	-
	香港	▲ 318	▲ 99	-	-
	中国	▲ 573	▲ 289	-	-
	台湾	171	245	142.9%	139.4%
	韓国	▲ 213	▲ 127	-	-
	米国 *	31	▲ 627	-	-

*: 米国のれん償却費：2019/12期：25百万円、2020/12期：24百万円

- 香港は、新型コロナウイルスの影響及び退店により減収
- 米国では、実店舗の休業により減収減益
- 中国では、ニコアンド上海旗艦店の堅調により増収
- 韓国は2020年12月で店舗の撤退を完了、翌期以降の収益改善要因

ADASTRIA Play fashion!

＜海外事業＞

海外事業の連結は、1月～12月期となります。
円ベースの売上高は、前期比84.6%となる107億円、営業損失は約▲9億円となりました。

新型コロナウイルスの影響が続く香港・米国では減収となりましたが、
比較的影響の小さかった中国・台湾では、ニコアンドの好調により増収となりました。

韓国事業は2020年12月で店舗の撤退を完了しております。翌期以降の収益改善要因となる見通しです。

連結貸借対照表

（百万円）

	2020年2月末		2021年2月末		
		構成比		構成比	2020年2月末比増減額
流動資産	53,234	54.4%	51,569	54.0%	▲1,665
現預金	26,462	27.0%	24,179	25.3%	▲2,282
棚卸資産	15,008	15.3%	15,718	16.5%	+709
固定資産	44,689	45.6%	43,880	46.0%	▲809
有形固定資産	15,265	15.6%	14,577	15.3%	▲688
のれん	478	0.5%	113	0.1%	▲365
投資その他資産	23,146	23.6%	22,010	23.1%	▲1,135
総資産	97,924	100.0%	95,449	100.0%	▲2,474
負債	40,883	41.7%	44,747	46.9%	+3,864
有利子負債	0	0.0%	0	0.0%	0
純資産	57,041	58.3%	50,701	53.1%	▲6,339
自己株式	▲4,372	▲4.5%	▲7,917	▲8.3%	▲3,544

*:2020/2月期から、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、2019/2月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。

- **現預金**　：ネットキャッシュは前年同期末比22億円の減少
- **棚卸資産**　：翌期の春物在庫を増やしたため、前年同期末比で増加
- **負債**　：納税猶予の特例制度適用により、未払金/未払法人税が増加
- **純資産**　：純資産比率は53.1%、36.7億円の自己株式取得を実施済み

主要取引銀行4行と3年間・総額300億円のコミットメントラインを設定、資金面は盤石

ADASTRIA Play fashion!

＜連結貸借対照表＞

2021年2月末のネットキャッシュは241億円、前期末比で22億円減少しましたが、
手元資金は十分な水準にあります。

棚卸資産は連結ベースで前期末比104.7%と増加していますが、翌期の春物在庫を積極的に積み増したためであり、
在庫の中身は健全です。

負債の増加につきましては、納税猶予の適用を受け、未払金/未払法人税が増加しております。

純資産は507億円、純資産比率は53.1%と前期末比▲5.2pとなりましたが、引き続き健全な水準であると考えております。

また、既に発表しておりますとおり、10月15日の取締役会において自己株式の取得を決議し、
12月25日までに200万株の自己株式を取得いたしました。取得総額は36.7億円となりました。

総額300億円のコミットメントラインも確保しており、引き続き資金面では盤石な体制を維持できております。

出退店実績・計画

	2020/2期		2021/2期　実績				2022/2期　計画			
	期末店舗数	吸収分割 *2	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	210	-	3	▲ 1	▲ 3	209	1	0	▲ 2	208
ニコアンド	144	-	3	0	▲ 3	144	4	0	0	148
ローリーズファーム	136	-	0	0	▲ 2	134	4	0	0	138
スタディオクリップ	183	-	4	0	▲ 4	183	5	0	▲ 1	187
レプシィム	128	-	0	0	▲ 6	122	0	0	▲ 2	120
ジーナシス	73	-	3	0	▲ 4	72	2	0	▲ 1	73
ベイフロー	54	-	5	0	▲ 3	56	5	0	0	61
レイジブルー	54	-	1	0	▲ 6	49	1	0	▲ 1	49
その他	247	▲ 3	36	1	▲ 22	259	68	0	▲ 43	284
アダストリア合計	1,229	▲ 3	55	0	▲ 53	1,228	90	0	▲ 50	1,268
（うちWEBストア）	(54)	(▲ 2)	(15)	(0)	(▲ 1)	(66)	(0)	(0)	(0)	(66)
国内子会社合計 *1	86	3	26	0	▲ 11	104	14	0	▲ 8	110
（うちWEBストア）	(16)	(2)	(14)	(0)	(0)	(32)	(6)	(0)	(▲ 3)	(35)
国内合計	1,315	-	81	0	▲ 64	1,332	104	0	▲ 58	1,378
（うちWEBストア）	(70)	-	(29)	(0)	(▲ 1)	(98)	(6)	(0)	(▲ 3)	(101)
香港	16	-	0	0	▲ 2	14	0	0	0	14
中国	1	-	2	0	0	3	4	0	0	7
台湾	37	-	5	0	▲ 1	41	5	0	▲ 1	45
韓国	13	-	0	0	▲ 13	0	-	-	-	-
米国	10	-	1	0	▲ 1	10	1		▲ 1	10
海外合計	77	-	8	0	▲ 17	68	10	0	▲ 2	76
（うちWEBストア）	(13)	-	(1)	(0)	(▲ 4)	(10)	(1)	(0)	(0)	(11)
連結合計	1,392	-	89	0	▲ 81	1,400	114	0	▲ 60	1,454
（うちWEBストア）	(83)	-	(30)	(0)	(▲ 5)	(108)	(7)	(0)	(▲ 3)	(112)

*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

ADASTRIA Play fashion!

＜出退店実績・計画＞

2021年2月期末の店舗数は、国内1,332店舗、海外68店舗、
連結合計1,400店舗となり、前期末比8店舗増加しました。

2022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114店舗、退店60店舗を予定しております。
前期末比で54店舗の純増となり、期末店舗数は1,454店舗となる計画です。
新規ブランド、WEBストア、海外のいずれも増加する見込みです。

2022年2月期 通期連結業績予想

（百万円）

	2021/2期	2022/2期 通期		
	実績	予想		
			構成比	前期比
売上高	183,870	219,000	100.0%	119.1%
売上総利益	100,125	121,950	55.7%	121.8%
販管費	99,358	115,450	52.7%	116.2%
営業利益	766	6,500	3.0%	847.7%
経常利益	2,981	6,500	3.0%	218.0%
純利益	▲ 693	3,800	1.7%	-
ROE	-	7.4%	-	-
EBITDA	7,766	13,150	6.0%	169.3%
減価償却費	6,841	6,600	3.0%	96.5%
のれん償却費	157	50	0.0%	31.8%
設備投資	9,298	12,976		

■ 上期は新型コロナウイルスの影響が一定程度残ることを前提に、下期の回復を見込み、通期連結売上高は2,190億円（前期比119.1%）
■ 通期の連結営業利益は65億円
■ 設備投資は129億円、既存ブランドの拡張、EC・デジタル分野の強化、海外展開など

※本連結業績予想については、感染症の再拡大による再度の大規模な経済活動の停滞を想定しておらず、実際の業績等は大きく異なる可能性がある

ADASTRIA Play fashion!

＜2022年2月期通期業績予想＞

2022年2月期の業績予想につきまして、売上高は前期比119.1%となる2,190億円、
営業利益は65億円、純利益は38億円としております。

上期は新型コロナウイルス感染症の影響が一定程度残り、引き続き既存店が前々年を下回る想定としており、
コロナ前水準への本格回復は下期以降を見込んでおります。

その中でも、全社の設備投資は前期比140%となる129億円を予定しており、
既存ブランドの拡張・ＥＣ強化・海外展開などに取り組んでまいります。
投資計画の詳細は、19ページでご説明します。

2022年2月期 アダストリア単体業績予想

（百万円）

	2021/2期	2022/2期	
	実績	予想	
			前期比
売上高	160,940	186,800	116.1%
（既存店前年比）	80.7%	118.2%	+37.5P
売上総利益	87,401	103,150	118.0%
売上総利益率	54.3%	55.2%	+0.9p
販管費	85,879	97,800	113.9%
販管費率	53.4%	52.4%	▲ 1.0p
営業利益	1,521	5,350	351.7%
営業利益率	0.9%	2.9%	+1.9p

出店	55	90
退店	▲ 53	▲ 50
改装	41	32
期末店舗数	1,228	1,268

■ **売上高：1,868億円**（前期比116.1%）
・既存店売上高前年比：118.2%
（参考）既存店売上高前々年比：95%

■ **売上総利益率：55.2%**（前期比+0.9p）
・適時・適価・適量による値引き率の低減

■ **販管費率：52.4%**（前期比▲1.0p）
・新ブランド、ＥＣプロモーションなどの成長戦略経費

■ **出退店**
・積極出店、店舗大型化などに取り組む

ADASTRIA Play fashion!

＜アダストリア単体 通期業績予想＞

単体の通期予想につきましては、

通期の既存店売上高前期比を118.2%、ご参考までに既存店の前々年比は95%を見込んでおります。

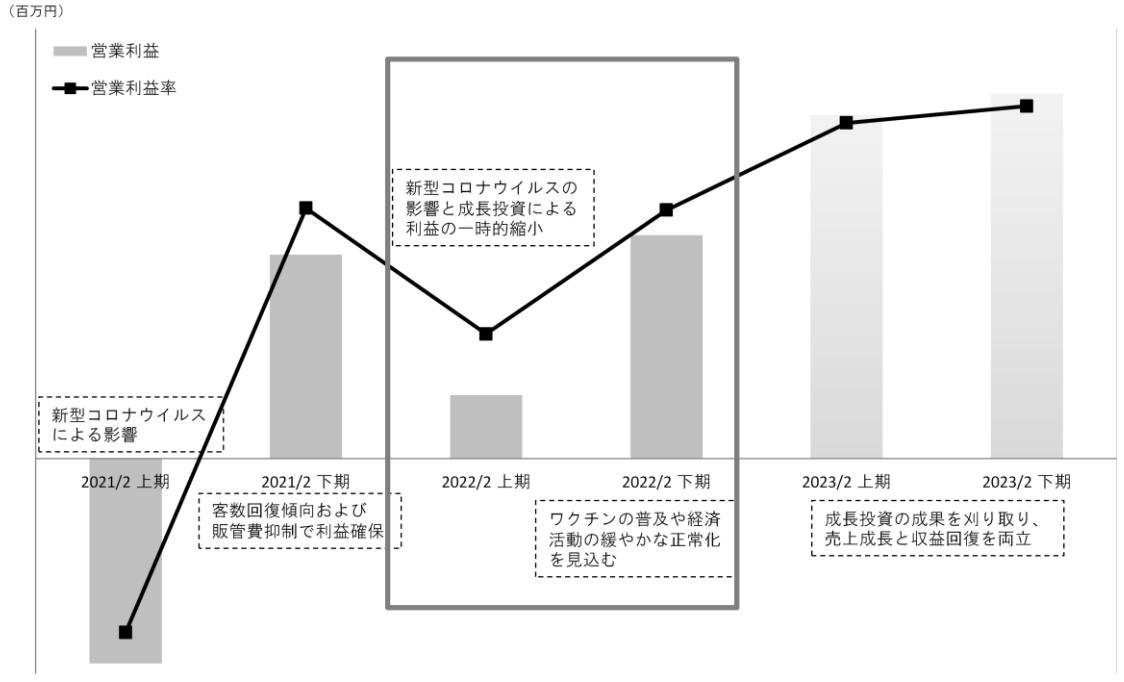
売上総利益率は、適時・適価・適量による値引き率の低減を、最重要課題として取り組んでいきます。

販管費は、
新ブランドなどの成長戦略経費や、自社ＥＣ「ドットエスティ」のプロモーションなど
成長戦略経費を織り込んでいます。

結果として、単体営業利益は53億5千万円を見込んでおります。

業績回復イメージ

2022年2月期は利益確保と投資のバランスを考慮、2023年2月期にその成果を刈り取る



ADASTRIA Play fashion!

＜業績回復イメージ＞

ここでは、今期・来期の業績回復のイメージをご説明しています。

2022年2月期は、前期より状況は改善するものの、上半期は実店舗にコロナウイルス感染症の影響が継続し、
また緊急時対応として抑制されていた費用が、徐々に通常に戻る前提としております。
その中でも長期的成長のための様々な施策を行うことから、一時的に利益が圧縮される見通しとしております。
下期からは、経済活動の緩やかな正常化を織り込み、投資を行いながらも、成長軌道に戻していけるとの見通しを持っています。
今期行った投資の成果は、2023年以降に着実に刈り取り、2023年には収益率の回復を伴う売上成長を実現したいと考えています。

投資計画

グループ連結で、約130億円 投資

重要投資内容	投資額	目標
店舗開発	64億円	・成長ブランドの事業拡大、優良立地への移設・増床 ・主要ブランド大型化によるライフスタイルの提案 ・新規ブランド育成
システム	47億円	・自社ECのリニューアル推進、機能強化 ・店舗、サプライチェーン、本部のデジタル化、効率化 ・データ活用
海外	9億円	・中国に海外事業本部を設置、生産機能を強化 ・中国・台湾の出店拡大、マルチブランドのノウハウを展開 ・東南アジア市場の開拓
その他	10億円	・新規事業の準備 ・M&A、スタートアップ協業など

ADASTRIA Play fashion!

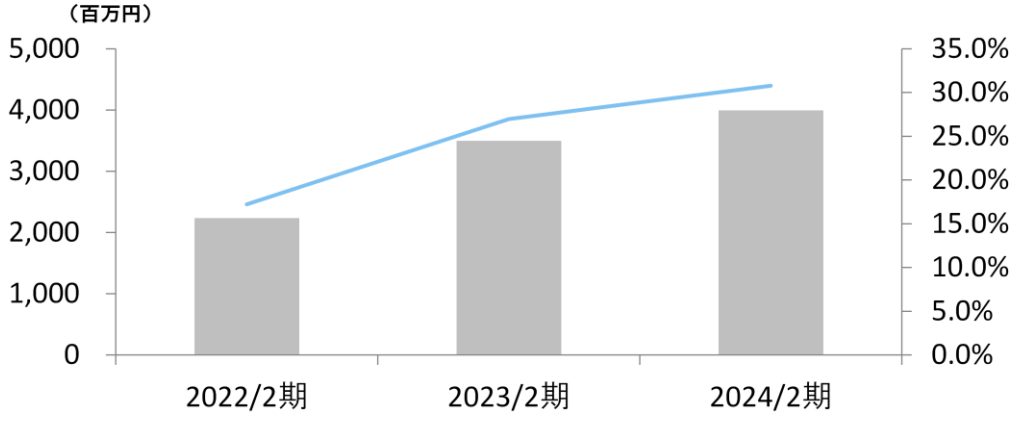
＜投資計画＞

グループ連結での投資計画をご説明します。
今期は、グループ連結で約130億円と、ＦＣＦを超える投資を行う計画です。

内訳としましては、既存ブランドの事業拡大、新規ブランド育成といった店舗開発に64億円、
自社ＥＣの強化と、その成長を支えるシステムのインフラ整備に47億円、
海外事業の成長投資に9億円、
その他新規事業等に10億円となっております。

投資収益計画

１３０億円の投資に対し、３年後ROIC（税引き後キャッシュフロー率）３０％を目指す



投資額
2022/2期
12,976

ROIC		
2022/2期	2023/2期	2024/2期
17.2%	27.0%	30.8%

ADASTRIA Play fashion!

＜投資収益計画＞

130億円の投資に対しまして、3年後のＲＯＩＣで30%を目標としています。
既存事業の拡張では初年度から営業キャッシュフローでプラス、
それ以外の新規事業についても、概ね3年以内には収益化する計画で進めております。

株主還元

（百万円）

	2017/2期	2018/2期	2019/2期	2020/2期	2021/2期	2022/2期（予想）
一株当たり配当金（円）	75	50	50	50	40	50
（中間配当金）	(35)	(35)	(20)	(25)	(15)	(25)
配当総額	3,608	2,379	2,379	2,382	1,856	2,258
連結純利益	11,575	863	3,890	6,363	▲ 693	3,800
のれん償却費 *	2,184	4,712	1,306	167	361	50
配当性向	30.9%	272.3%	60.5%	37.0%	-	59.4%
(のれん償却前)	(26.0%)	(42.2%)	(45.3%)	(36.1%)	-	(58.6%)
自社株買い	2,564	0	0	0	3,671	-

※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、配当の安定性、成長投資と還元のバランスを考慮
- 2021/2期の中間配当15円、及び期末配当25円(年間配当40円)とし、当初予想通りとする
- 2022/2期の配当予想は、中間配当25円、および期末配当25円（年間配当50円）とする

ADASTRIA Play fashion!

＜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、当初予想通り、2021年2月期の期末配当は一株当たり25円、
年間配当は40円とさせていただきます。

また2022年2月期は、成長投資と還元のバランスを考慮し、中間配当25円、期末配当25円、年間配当は50円とさせて頂きます。

３．成長戦略の進捗と今後の方針

取締役副社長　木村 治

ADASTRIA
Play fashion!

＜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。

＜2025年に向けた成長戦略＞

アダストリアグループは、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。

そのための大きな戦略は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

そして、環境・人・地域の持続可能性に取り組む、
サステナブルな事業モデルの構築を目指します。

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

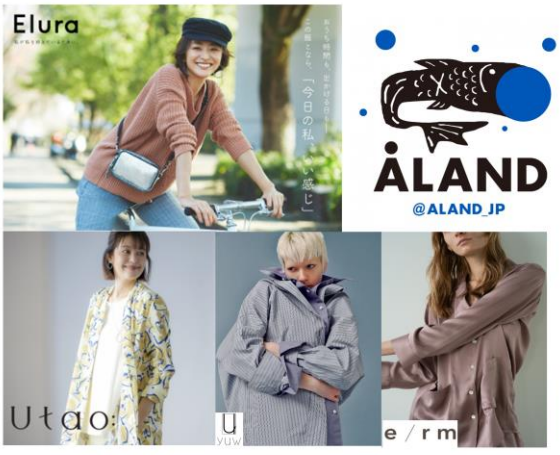
次の成長ドライバーとなるブランドを育成、多様なライフスタイルを提案

ライフスタイル提案への集中投資

進捗	- 生活様式の変化に対応し、雑貨などの商品ラインアップを拡充
方針	- LAKOLE、BAYFLOW の出店を加速 - 2022年2月期 約40店舗の出店を計画 - niko and … 店舗大型化に集中投資

コンテンツの開発・拡充

進捗	- 次世代大人マーケットへの成長投資の本格化 - 海外ブランドとの協業・日本市場の展開
方針	- Elura、ALAND の出店継続 - Utao:、yuw、e/rm 等、既存ブランド内新コンテンツをスピンアウトし、単独出店



ADASTRIA Play fashion!

＜成長戦略１＞

はじめに、成長戦略１です。
次の成長ドライバーとなるブランドを育成し、
当社のマルチブランドでの提案力をさらに充実させていきます。

まず、今後さらなる成長が見込めるライフスタイル提案型ブランドへの集中投資です。
21年2月期は、お客さまのライフスタイルの変化に合わせて、
家中（イエナカ）消費に対応する
雑貨やルームウェアなどのラインアップを拡充してきました。

22年2月期は、ラコレ、ベイフローは合わせて年間約40店舗の出店を計画しています。
ニコアンドは、既存店舗の大型化を進めていく方針です。

また、新たなコンテンツの開発も継続してまいります。
40代から50代向けのエルーラ、60代向けのウタオなど
次世代大人マーケットへの成長投資を本格化し、
海外ブランドの日本展開の一例目として、韓国の人気ブランドALANDを手掛けています。

今後もエルーラやALANDの出店を継続する他、
現在、既存ブランドの派生ブランドとして展開している
ウタオ、ユウ、イーアールエム等の新たなコンテンツをスピンアウトし、
単独出店を行っていきます。

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

認知度拡大、需要増への対応や、新たな顧客接点・顧客体験を創出

STAFF BOARD による顧客接点の拡大

進捗
- ショップスタッフがスタイリングを発信する自社EC内コンテンツ
- 個人のSNSと連動した動画配信等、オンライン上で顧客との新たなコミュニケーションの場を創出
- 参加人数を約700名から 3,000名以上に増員
- STAFF BOARD経由売上が自社EC売上高の約半分に到達

方針
- クオリティを上げていくための取り組みを強化
- STAFF BOARDへの貢献に対する評価制度の整備
- 運営やデータ把握を容易にするシステム改善

STAFF BOARD

＜スタッフボード＞

自社EC「.st（ドットエスティ）」の拡大

方針
- 認知度拡大のための広告宣伝を強化
- テレビCM・WEB広告を実施
- 2021年5月、WEBストアと実店舗を融合した新しいコンセプト店舗のオープンを予定
- オムニチャネルサービスを上期より一部スタート

＜CMキャラクターに女優の のんさん を起用＞

＜新コンセプト店舗　イメージ＞

ADASTRIA Play fashion!

＜成長戦略2＞

次に、成長戦略2の顧客接点拡大の進捗です。
自社ECドットエスティは、コロナ禍でのEC需要拡大の追い風を受け、
順調に成長を続けています。

成長をけん引しているのが、ショップスタッフによるスタイリング投稿や
SNSを使ったライブ配信などを行う「スタッフボード」のコンテンツです。
昨年春の緊急事態宣言下において、自社ECへの集客に大きく貢献したことに加え、
店舗の営業再開後もオンライン上での新たな顧客接点として、
参加スタッフを3,000名以上に増員し、経由売上は自社EC売上高の約半分にまで到達しています。

新たな店舗スタッフの活躍の場として、
評価制度の整備や、システム改善を行い、
量だけでなく質の向上にも取り組んでいく方針です。

さらなる新規顧客誘致、認知度拡大のため、
広告宣伝を強化し、3月からテレビCM・WEB広告の放映もスタートしました。
今年5月には、WEBストアと実店舗の体験を融合した、
新しいコンセプトの店舗、ドットエスティストアをオープン予定です。

ブランド横断で、ドットエスティのランキング上位商品や、
STAFF BOARDの人気スタイリングで売場を編集したり、
ドットエスティ上で来店予約、試着予約をすると、
これまでの購入履歴をもとに、よりパーソナライズされた提案を受けられたと、
WEB、実店舗がシームレスにつながるサービスをご提供します。

この新コンセプト店舗を皮切りに、上期中に、
オムニチャネルサービスを一部店舗でスタート予定です。

詳細は今後、順次発表してまいります。

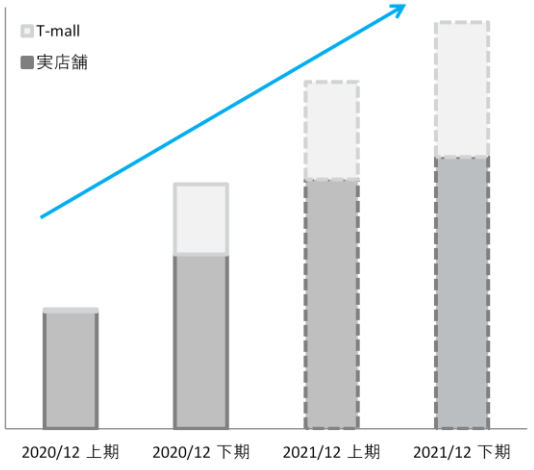
成長戦略Ⅲ．世界を舞台に各地域と共創した価値を提供する

上海を拠点としたグレーターチャイナの成長を加速、ASEAN市場開拓をスタート

中国事業が好調に推移

進捗

- 新型コロナウイルスの影響から早期に回復し、旗艦店niko and ... SHANGHAIが順調に売上高を伸長
上海2号店をオープン、現地の有力ブランドやインフルエンサー等と協業し、ブランド認知を拡大
- T-mallへ出店し、中国最大商戦のW11・W12へ参加



上海に海外事業本部を設置

方針

- 中国現地法人の機能を強化し、生産・物流・販売を機能横断で管理できる体制を整備
- 東南アジア進出を目指し準備室を設置

ADASTRIA Play fashion!

＜成長戦略3＞

次に、成長戦略3、海外事業です。

ニコアンドの上海旗艦店が順調に売上高を伸ばし、
2号店のオープン、T-mallへの出店と、中国事業が好調に推移しています。
一方で、商品MDや物流、EC拡大に対応するシステム基盤の整備など
新たな課題も見えてきました。

そこで、この春から海外事業本部を上海へ設置し、
これまでのブランドオペレーションチームに加え、
グレーターチャイナでのビジネスを成長させるための機能強化に特化した
生産、物流、システム開発チームを新たに派遣します。

上海を拠点とするビジネスの基盤を確固たるものにし、さらなる成長を目指してまいります。

また、東南アジア地域への進出を視野に、新たに東南アジア準備室を設置しました。

成長戦略Ⅳ．楽しいライフスタイルを新たな事業とする

パートナー企業や従業員と共創し、アパレル以外の新領域を創造

ADASTRIA eat Creations

方針
- 日本独占展開権を持つ米国創業のスムージー専門店「Jamba Juice」の出店を拡大
- 2022年2月期に5店舗を出店予定
  3月8日　横浜ポルタ
  3月15日　東京ドームシティラクーア 他3店舗

＜Jamba Juice　東京ドームシティ ラクーア店＞

社内公募による事業アイディアを実現

進捗
- レンタルスペース事業「MACHI DESK」をオープン
- リモートワーク需要を踏まえ、アラウンドホームに「個」の空間を提供
- 働きに行くことがワクワクするワークスペースをコンセプトにしたファッション性ある店舗デザイン

＜MACHI DESK 津田沼店＞

ADASTRIA
Play fashion!

＜成長戦略4＞

次に、成長戦略4、新規事業領域についてです。

飲食事業を手掛けるADASTRIA eat Creationsでは、
有力ブランドとの協業に寄りスピーディな成長を目指しています。

昨年夏に展開をスタートした、米国のスムージー専門店「ジャンバジュース」は
22年2月期に5店舗の出店を予定しています。
フードデリバリーサービスの導入も順次行っております。

また、社内の事業提案プロジェクトで19年に採用された事業アイディアを、
コロナ禍で生まれた新たなニーズと掛け合わせ、
レンタルスペース事業「マチデスク」をスタートしました。
自由なアイディア創出と若手人材の登用を目的としており、
コンパクト且つスピーディなチャレンジを今後も継続してまいります。

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

ファッションのワクワクを、未来まで。

女性活躍、働き方改革の推進

進捗
- 女性部室長比率　21年2月期 14%（前9%）に伸長
- 女性活躍推進への積極的な取り組みが評価され
- 「令和2年度準なでしこ銘柄」に初選定

方針
- ディベロッパー・テナント横断で、ショップスタッフの働き方改革プロジェクトを始動。
-2021年5月より、新静岡セノバにて「営業時間フレックスタイム制度」等のトライアルを実施。

子会社「ADOORLINK」

進捗
- サステナブルな素材や製造技術による
アパレルD2C事業と、残在庫やサンプル商材等のアップサイクル事業に取り組む
- 地球環境と多様な人々の生き方に寄り添う
ライフスタイルブランド「O0u（オー・ゼロ・ユー）」
- 全商品のHigg Index及びMSIスコアを開示

＜令和2年度準なでしこ銘柄選定＞

＜働き方改革プロジェクト発表＞

＜新ブランド「O0u」＞

＜商品ページ記載例＞

ADASTRIA
Play fashion!

＜サステナブル経営へのチャレンジ＞

最後に、事業全体に関わる、サステナビリティへの取り組みに関してトピックスをご紹介いたします。

当社グループでは、
従業員が安心して働くことができ、能力を発揮できる環境を整備することが、
持続可能な経営につながるという考えの下、
女性活躍推進や働き方改革に積極的に取り組んでいます。

21年2月期は、部室長の女性比率が9%から14%に伸びるなど、
女性活躍推進への継続的な取り組みが評価され、
「令和2年度　準なでしこ銘柄」に初選定されました。

さらに、ショップスタッフの働き方改革として、
ディベロッパー・テナント横断で取り組む新プロジェクトを先日発表いたしました。
今年5月より、新静岡セノバと協働で、営業時間をテナントの裁量で決定できる
フレックスタイム制度の導入などのトライアルを実施予定です。

また、ファッション業界のサーキュラーエコノミー実現を目指して、
子会社「アドアーリンク」を設立いたしました。
この春デビューした新ブランド「オー・ゼロ・ユー」では、
すべての商品にサステナブル素材を使用し、3DCGを活用したサンプル削減に取り組むほか、
製品の生産背景における環境負荷を測定し、
定量化した開示を行っています。

今後もお客さま、従業員、お取引先とともに
持続可能な事業モデルの構築を目指し、業界課題・社会課題の解決に取り組んでまいります。

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。

ADASTRIA

Play fashion!