



会社説明資料

2021.11.19

A D A S T R I A
— *Play fashion!*

1. ビジネスモデル・戦略



ミッションと事業

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

マルチブランド×マルチカテゴリー



沿革

- 紳士服の仕入れ販売からスタートし、数度のビジネスモデルチェンジを経て、現在は製造から小売りまで総合的に手掛ける

過去4回ビジネスモデルをチェンジ
時代とともに変化し、成長を続ける

ADASTRIA HISTORY

1953

茨城県水戸市にて「株式会社昭和縫製」創業
紳士服小売業を開始



2015

「株式会社アダストリア」へ商号変更
1st Arrival In Shuang-2017



Change 1 1973

メンズカジュアルショップ「ベガ」開業

水戸での空白マーケット
メンズカジュアルへの進出



Change 2 1982

メンズカジュアルショップ「ポイント」開業
84年よりチェーン化を開始

旧体制をスクラップ
チェーンオペレーションへ



Change 3 1997

「ローリーズファーム」のストアブランド展開を開始

ストアブランドの育成 OEM/ODM 型ファッション
カジュアルチェーンへ



Change 4 2010

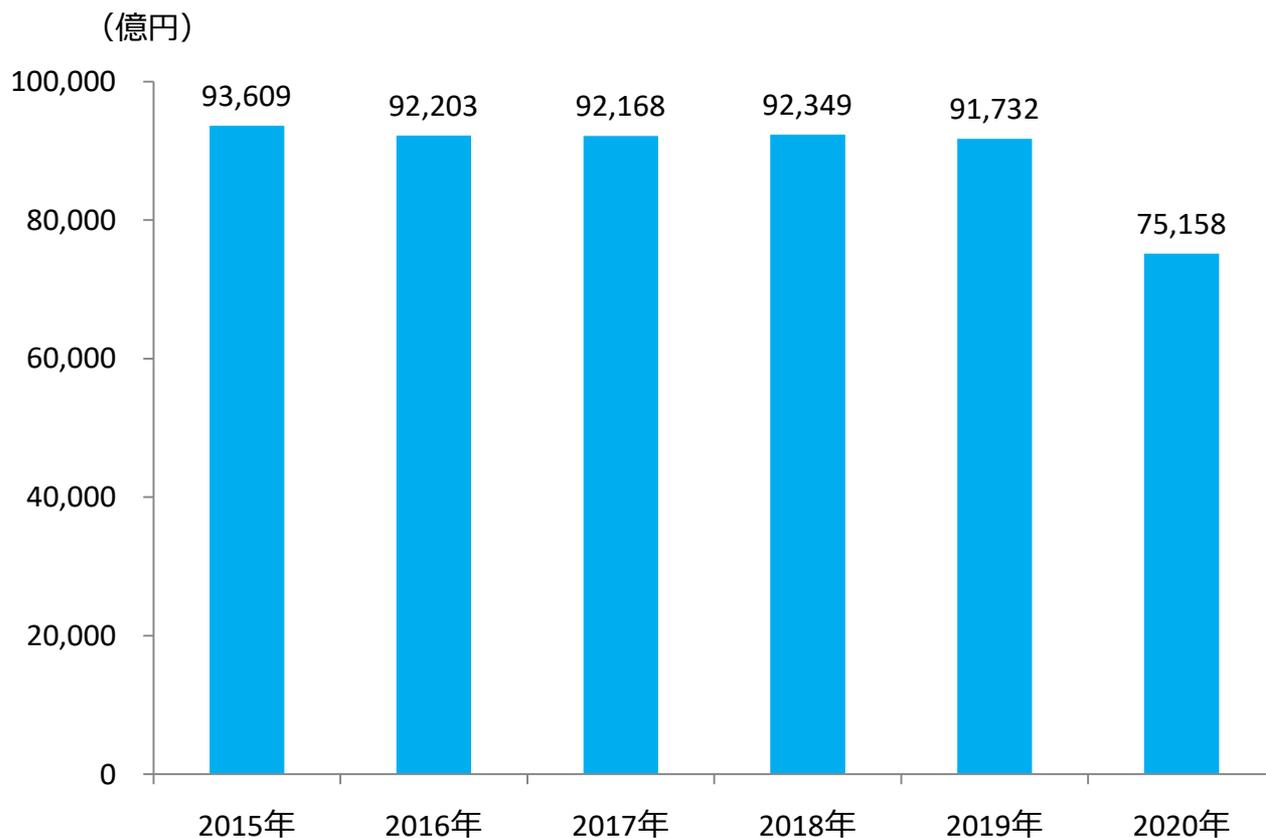
直営統合型SPA体制へ

自ら企画・生産を手掛け
番屋統合に挑戦



国内アパレルマーケット

- コロナ禍以前の国内アパレル市場*1は、2015年から2019年までCAGR▲0.5%で緩やかに減少していた
- コロナによって大幅に落ち込んだ一方、主要9社のシェアは増加した



*1 出所：(株)矢野経済研究所「国内アパレル市場に関する調査（2021年）」
2021年10月12日発表 注：小売金額ベース

主要9社国内アパレル売上
(百万円)

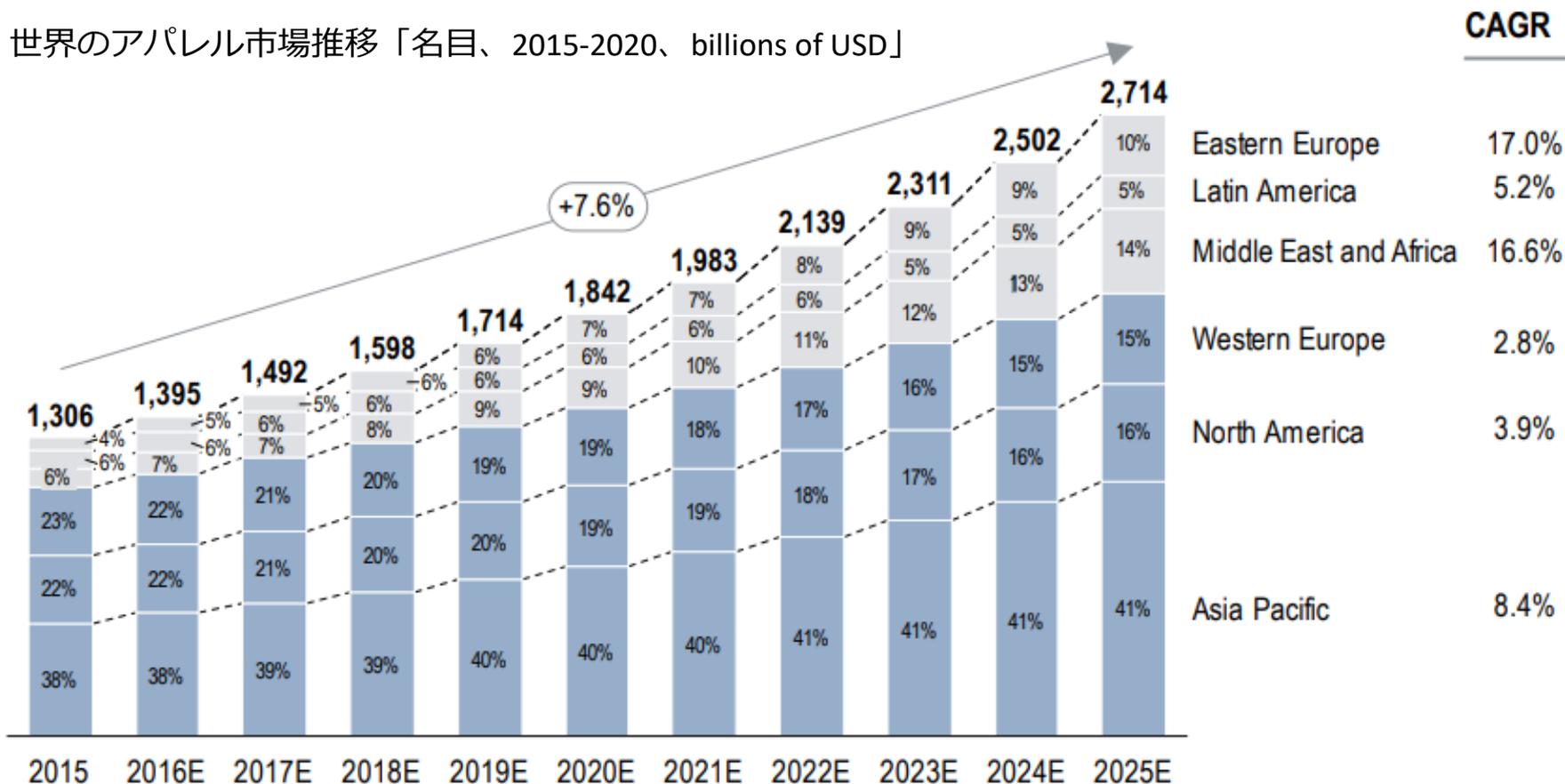
| 2020 | |
|-----------|---------|
| F社 | 842,628 |
| S社 | 536,621 |
| アダストリア | 173,161 |
| W社 | 161,188 |
| U社 | 121,712 |
| T社 | 109,907 |
| O社 | 105,055 |
| R社 | 91,300 |
| P社 | 75,540 |
| 主要9社シェア | 29.5% |
| 前年主要9社シェア | 26% |

*2当社調べ、各社決算資料より国内アパレル売上を集計、一部は推計

グローバルアパレルマーケット

- ・ コロナ前の予測では、世界のアパレル市場は成長が続く見通し

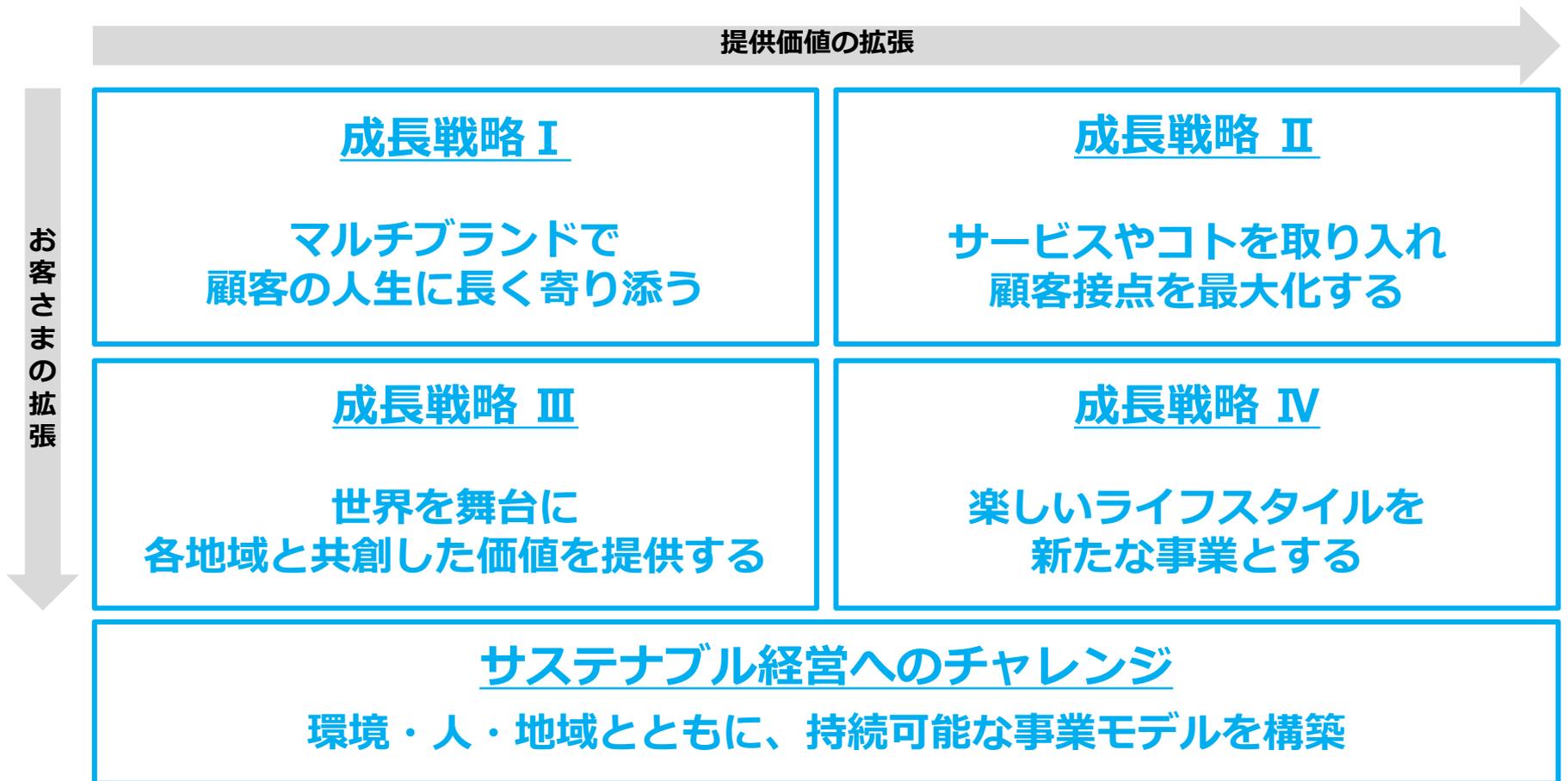
世界のアパレル市場推移「名目、2015-2020、billions of USD」



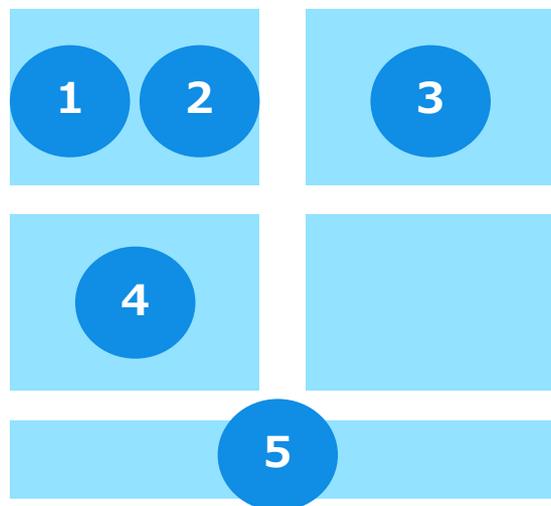
Source: Euromonitor, Roland Berger

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



インベストメント・ハイライト



1

TAM(Total Addressable Market) の拡大

2

ブランド創出と運営の仕組み化

3

自社ECの成長

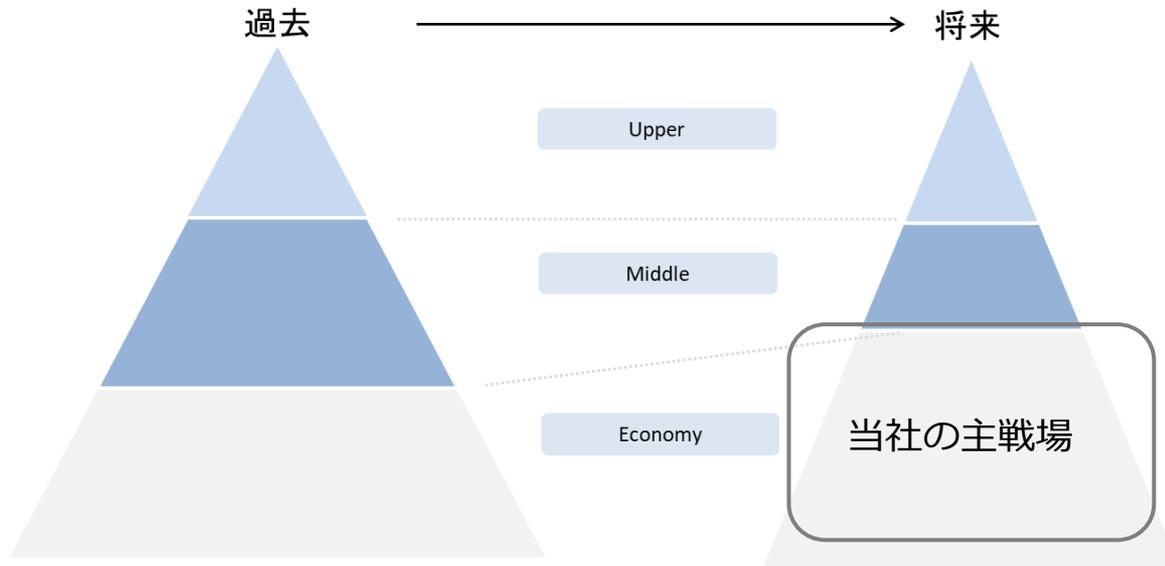
4

海外市場での成長

5

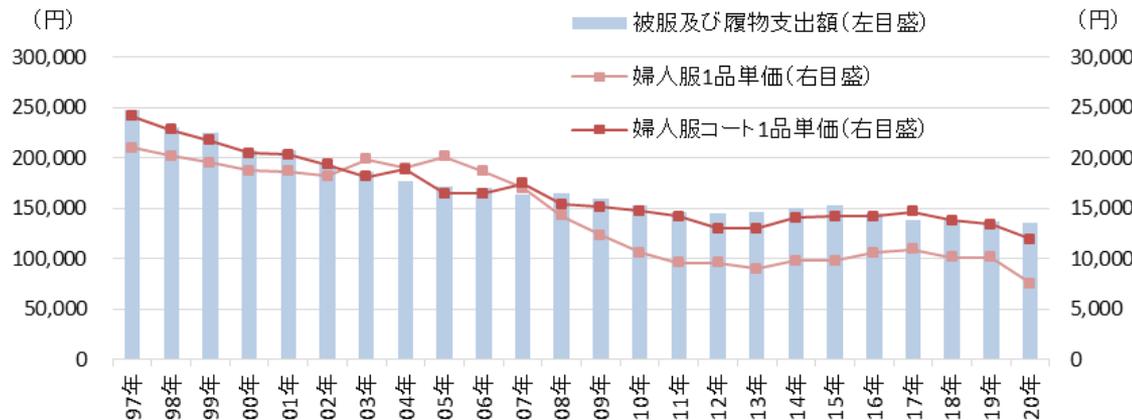
ESGへの取り組み

- 国内市場規模は縮小も、当社の主戦場であるエコノミー市場では優位性あり



- ミドル市場が最も縮小し、エコノミー市場（客単価5000円以下）は維持される

Source: Roland Berger



- 衣料品の一品単価は下がっているが、当社の主力価格帯より高い

出典：総務省 家計調査より 東海東京調査センター作成

ファッションのニーズ拡大

SNSの浸透により、アパレル以外でもファッション性のある商品のニーズが拡大



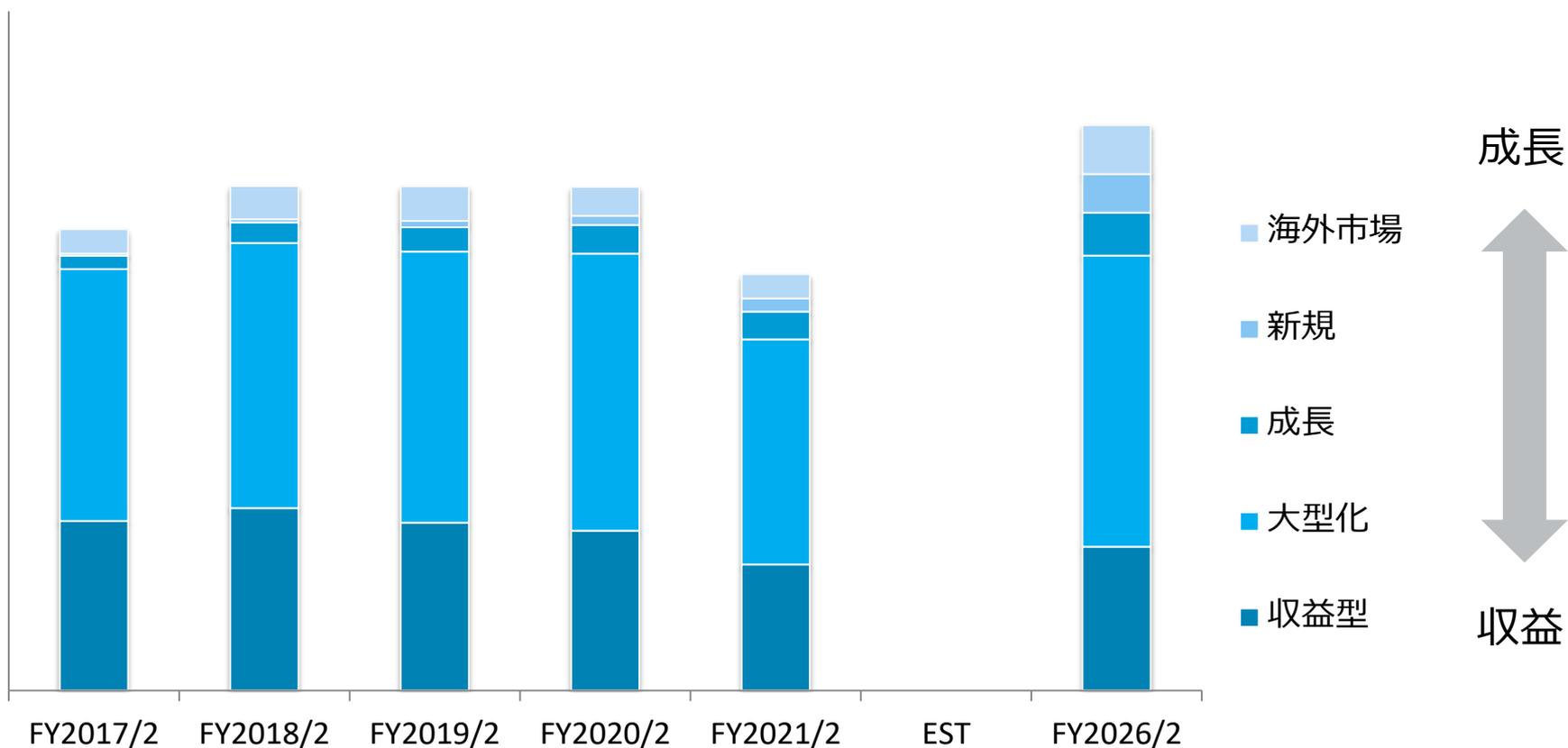
→カテゴリ拡張で、TAM※の拡大に成功しつつある

※Total Addressable Market=獲得可能な市場規模

ブランドポートフォリオの成長

- ブランドごとに狙う市場規模・戦略は異なる。ポートフォリオ全体で成長可能
- 収益型ブランドの生み出すキャッシュを、成長ブランドと新ブランドに投資
- 新ブランド創出のパイプラインも充実（現在22の育成ブランドあり）

(百万円)



ブランド創出と運営における取り組み

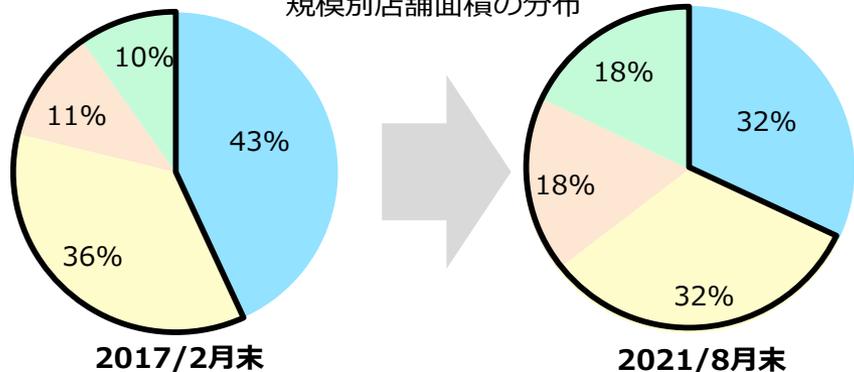
- ブランドタイプごとの戦略が進捗

主要ブランドの店舗大型化

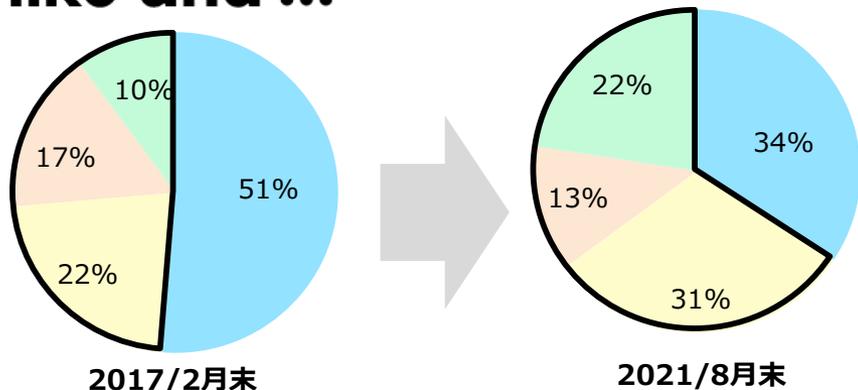


- 100坪未満
- 100坪以上
- 150坪以上
- 200坪以上

規模別店舗面積の分布

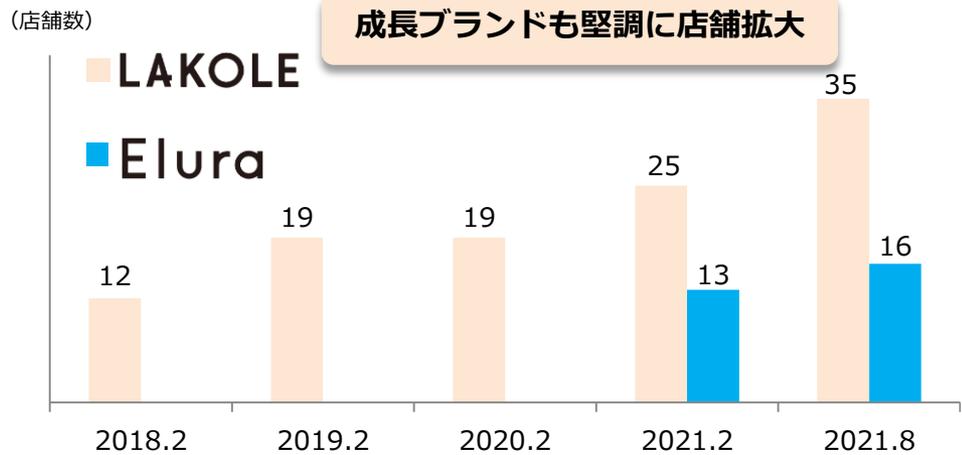
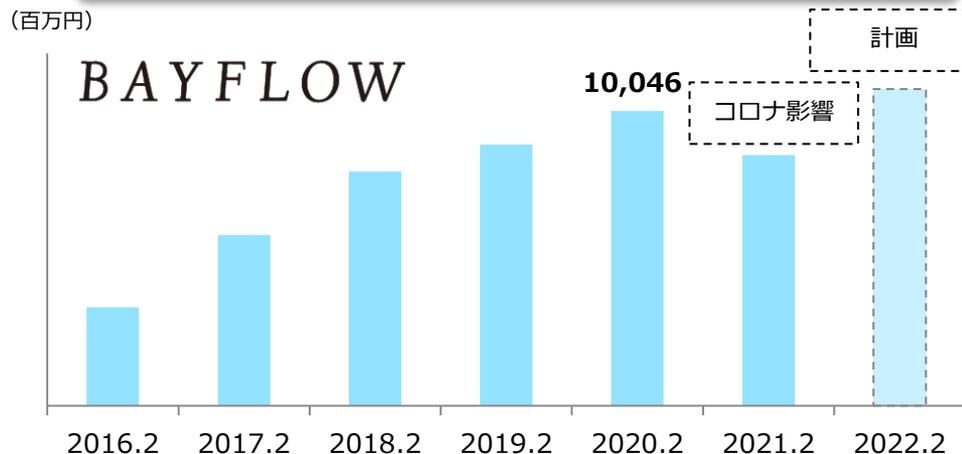


niko and ...



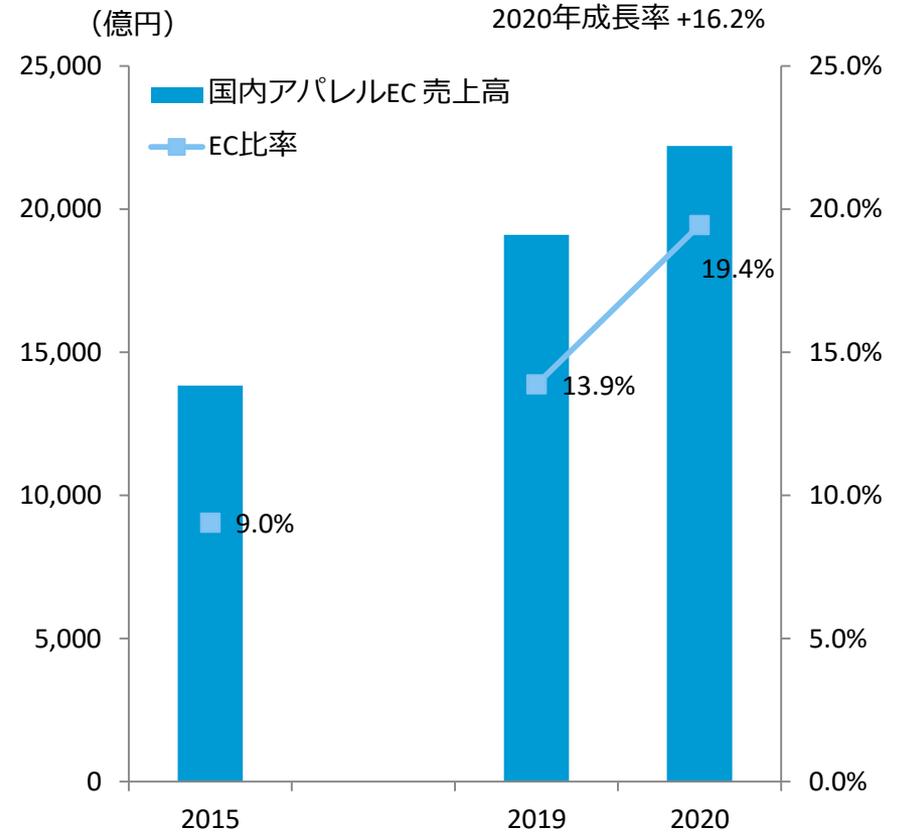
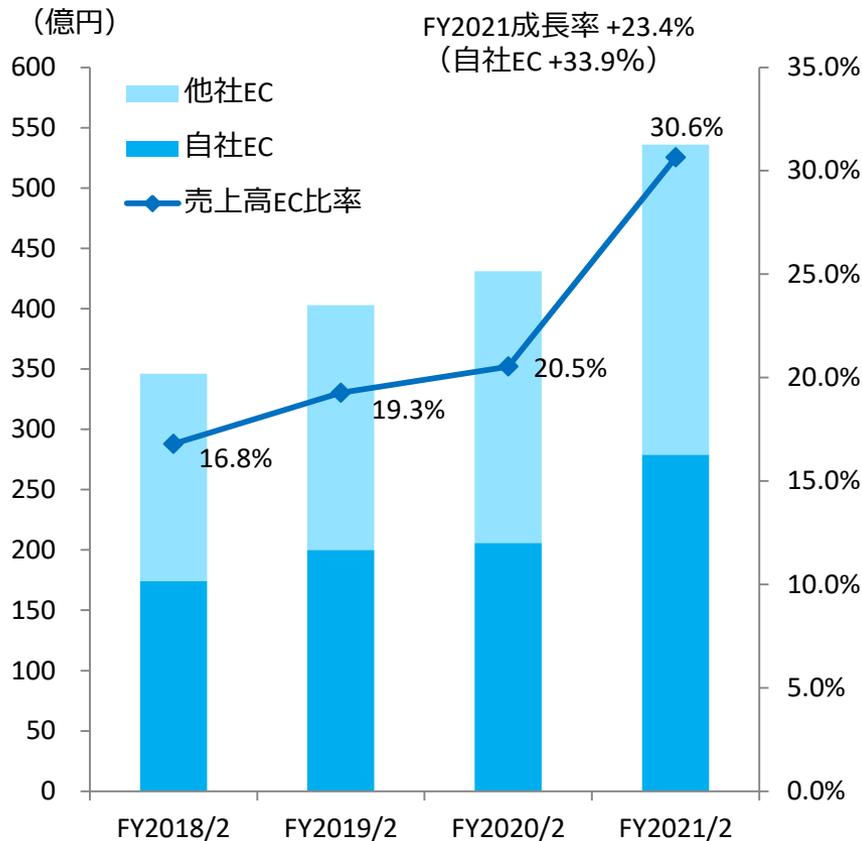
成長ドライバーブランドの出店

ブランドローンチから5年で100億円達成



成長ブランドも堅調に店舗拡大

- ・ 当社のEC売上の成長率は、アパレルEC市場全体の伸びを上回る
- ・ カテゴリ拡張とEC取扱い品目増加で、成長を継続する



自社EC成長の施策

- ・ スタッフのコーディネート投稿が人気コンテンツに
 - 約3,500名の店舗スタッフが、毎日3000件のコーディネート写真や動画を投稿
 - 自社EC売上高の約半分がスタッフボードを参照し、上位スタッフは年間1億円以上の経由売上
 - 今期TVCMを利用した積極的販促を展開を実施、ショッピングカテゴリのアプリで1位を獲得

STAFF BOARD



参加スタッフ数 **687名** → **3,522名**

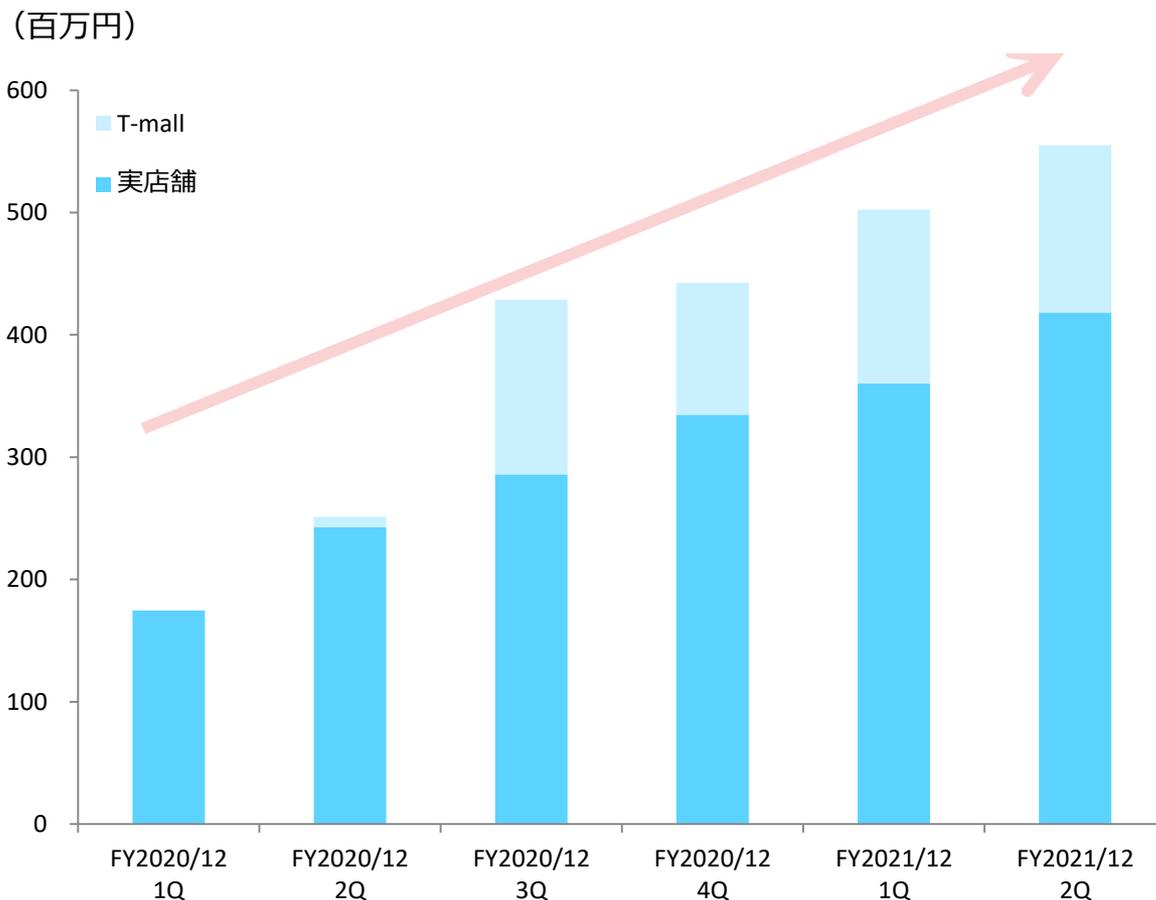
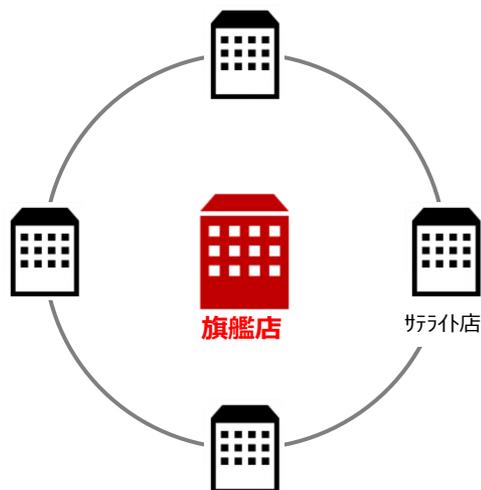


- ・特にアジアは高成長の重要マーケット。過去の経験から学び、戦略を修正済み



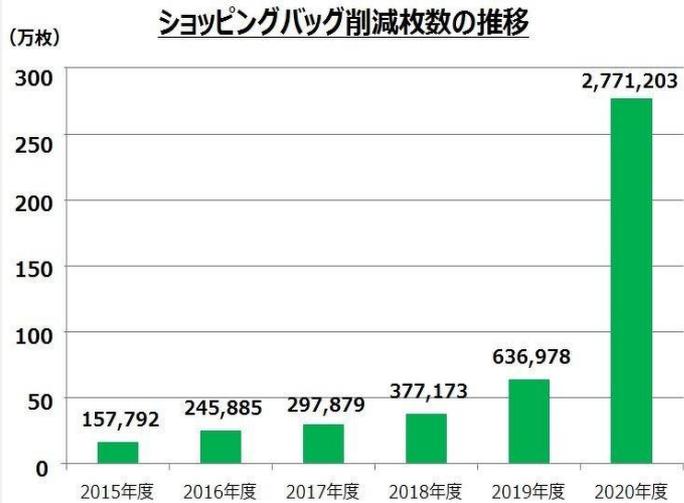
| | | | | |
|--------|---------|------------------|-----------|------------|
| 過去の気づき | 進出地域が分散 | 日本のMDを横展開 | 日本の手法を踏襲 | 日本からコントロール |
| | 現在の戦略 | アジア優先の リソース配分 | 現地に合わせたMD | 地域に合った出店戦略 |

- 中国大陸では、まず上海の旗艦店でブランド認知を獲得、その後周辺のサテライト店舗で収益性を上げるドミナント戦略を実施
- 上海でモデル確立後、中国大陸の他都市へも展開する

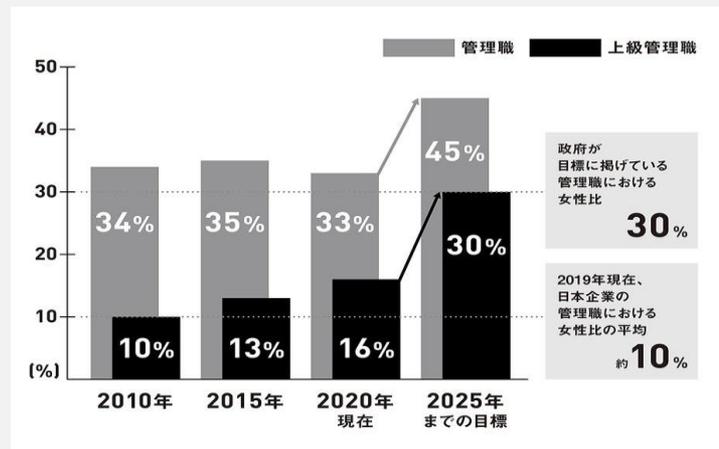


- 今後、環境対応による消費者からの選別や、規制の強化が進む
- 当社は先手を打った対応を進め、シェア拡大の好機とする
- 焼却廃棄ゼロ、2050年カーボンニュートラルを目指すJSFA*に加入済み

E

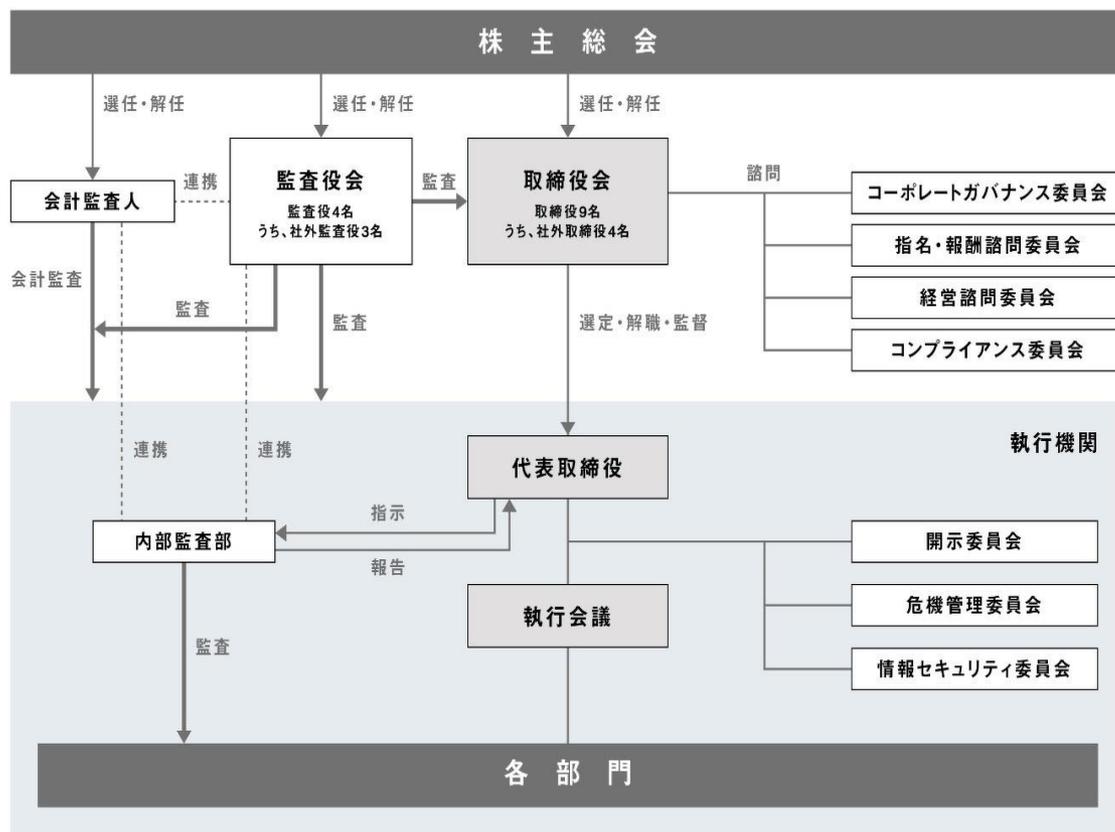


S



- 社内取締役5名のチェックアンドバランスが機能
- 業績連動報酬、株式報酬を導入済み
- 経営の承継に向け、本年5月に社長の交代を実施

コーポレートガバナンス体制図



| 役職名 | 氏名 | 職務背景 |
|-------------|--------|--------------------|
| 代表取締役 会長 | 福田 三千男 | オーナー、創業者 |
| 取締役社長 | 木村 治 | アパレル事業の豊富な経験、起業経験 |
| 常務取締役 | 金銅 雅之 | 金融機関での実務経験 |
| 常務取締役 | 北村 嘉輝 | アパレル事業の豊富な経験、海外事業 |
| 取締役 | 福田 泰生 | アパレルビジネスとESGに関する知識 |

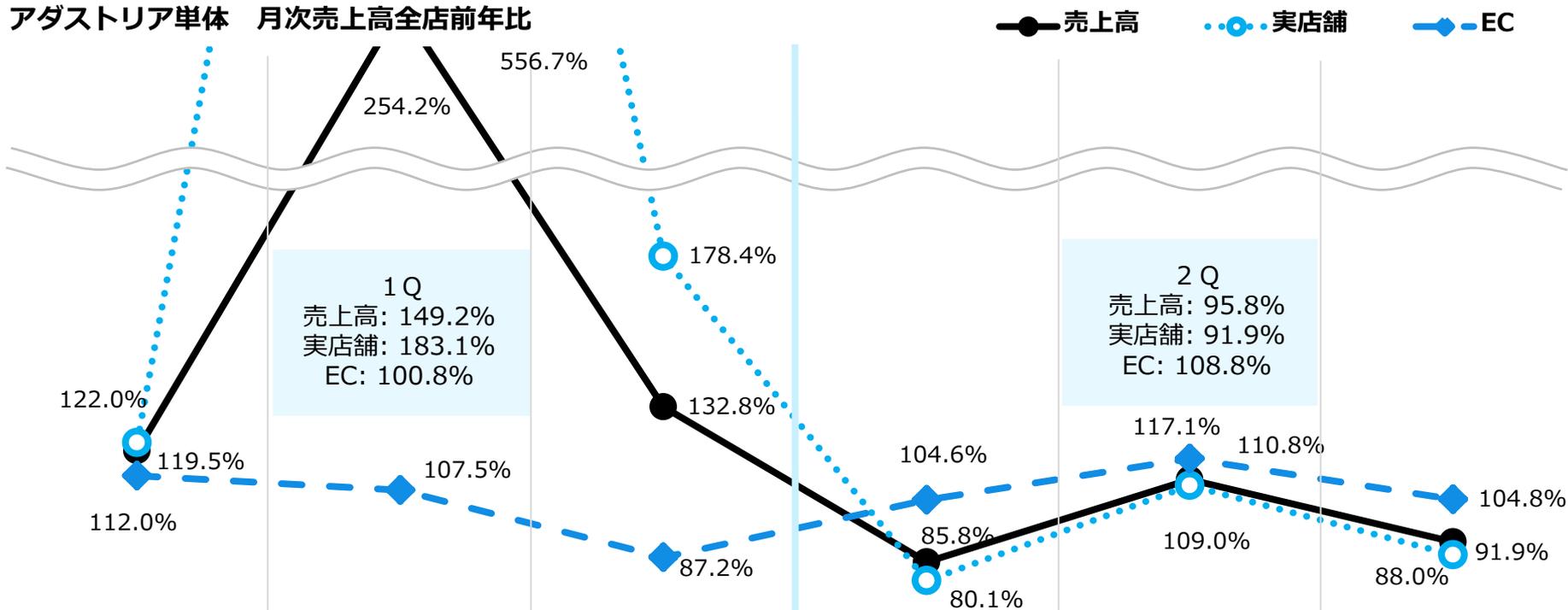
| 多様性のあるマネジメント体制 | |
|------------------------|-------|
| 取締役 | 9名 |
| 監査役 | 4名 |
| 社外取締役比率 (社外取締役人数4名) | 44.4% |
| 女性取締役・監査役比率 (女性3名) | 23.1% |



2. 2022年2月期 上期業績

2022年2月期 上期振り返り

アダストリア単体 月次売上高全店前年比



| 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 |
|--|---|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 緊急事態宣言解除により客数回復 春物商品の販売が順調、在庫水準も健全 自社EC（ドットエスティ）のテレビCM実施 | <ul style="list-style-type: none"> 上旬の気温上昇で春夏商品の販売が順調 中旬～コロナ感染再拡大、下旬に緊急事態宣言再発令 一部商業施設で時短営業や休業が発生 | <ul style="list-style-type: none"> 緊急事態宣言の再延長、対象地域の拡大で休業や時短営業が続く 在庫コントロールに注力 下旬にかけて客数回復 | <ul style="list-style-type: none"> 低気温と緊急事態宣言による時短営業、土日休業の影響で売上減少 EC販売強化 値引き抑制により客単価維持と荒利確保に注力 | <ul style="list-style-type: none"> 中旬～梅雨明け後、気温の上昇と4連休が寄与し客数が回復 夏物商品在庫消化でECでセール実施 | <ul style="list-style-type: none"> 上旬はオリンピック、中旬は天候不良、下旬はコロナ感染拡大で客数が停滞 緊急事態宣言の対象地域拡大 |

連結損益計算書

(百万円)

| | 2021/2 上期 | | 2022/2 上期 | | |
|----------------|-----------|--------|-----------|--------|--------|
| | 実績 | | 実績 | | |
| | | 構成比 | | 構成比 | 前年同期比 |
| 売上高 | 79,664 | 100.0% | 92,611 | 100.0% | 116.3% |
| アダストリア単体 | 69,995 | 87.9% | 79,803 | 86.2% | 114.0% |
| 国内子会社 *1 | 6,385 | 8.0% | 8,190 | 8.8% | 128.3% |
| 海外子会社 *2 | 4,697 | 5.9% | 6,086 | 6.6% | 129.6% |
| 売上総利益 | 42,271 | 53.1% | 50,777 | 54.8% | 120.1% |
| 販管費 | 46,682 | 58.6% | 50,146 | 54.1% | 107.4% |
| 広告宣伝費 | 3,360 | 4.2% | 4,019 | 4.3% | 119.6% |
| 人件費 | 18,232 | 22.9% | 18,107 | 19.6% | 99.3% |
| 設備費 | 16,212 | 20.4% | 17,719 | 19.1% | 109.3% |
| のれん償却費 | 79 | 0.1% | 29 | 0.0% | 37.2% |
| その他 | 8,798 | 11.0% | 10,270 | 11.1% | 116.7% |
| 営業利益 | ▲ 4,410 | - | 631 | 0.7% | - |
| アダストリア単体 | ▲ 3,730 | - | 196 | 0.2% | - |
| 国内子会社 *1 | ▲ 564 | - | ▲ 222 | - | - |
| 海外子会社 *2 | ▲ 573 | - | 183 | 0.2% | - |
| アダストリア・ロジスティクス | 332 | - | 284 | 0.3% | 85.5% |
| 経常利益 | ▲ 2,730 | - | 1,552 | 1.7% | - |
| 純利益 | ▲ 2,461 | - | 448 | 0.5% | - |

| | | | | | |
|--------|---------|------|-------|------|-------|
| EBITDA | ▲ 1,129 | - | 3,664 | 4.0% | - |
| 減価償却費 | 3,202 | 4.0% | 3,003 | 3.2% | 93.8% |
| のれん償却費 | 79 | 0.1% | 29 | 0.0% | 37.2% |

| | | | | | |
|------|-------|--|-------|--|--|
| 設備投資 | 4,633 | | 4,527 | | |
|------|-------|--|-------|--|--|

*1：(株)BUZZWIT・(株)エレメントルール・(株)ADASTRIA eat Creations・(株)ADOORLINK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

連結損益計算書 サマリー

■ 売上高：926億円（前年同期比116.3%）

- ・ 単体 : 昨年よりも新型コロナウイルスの影響が軽減し増収。主カブランドのグローバルワークがECと郊外店舗の貢献で回復を牽引、ジーナシスなどEC比率の高いブランドも好調
- ・ 国内子会社 : EC専業のBUZZWIT社が好調、エレメントルール社も店舗再開に伴い増収
- ・ 海外子会社 : 香港、台湾、米国は増収増益、中国は継続的に売上伸長

■ 売上総利益率：54.8%（前年同期比+1.7p）

- ・ 値引き販売抑制と定価販売強化により、売上総利益率が改善

■ 販管費率：54.1%（前年同期比▲4.5p）

- ・ 広告宣伝費 : 4.3%（同+0.1p）（同+6.5億円） 自社ECプロモーションの実施
- ・ 人件費 : 19.6%（同▲3.3p）（同▲1.2億円） 店舗運営の効率化による経費抑制
- ・ 設備費 : 19.1%（同▲1.3p）（同+15億円） 店舗営業再開に伴う家賃増加
- ・ その他 : 11.1%（同+0.1p）（同+14億円） カード手数料、配送費等

■ 営業利益：6.3億円（前年同期差+50.4億円）

- ・ 営業利益率0.7%、EBITDAマージン4.0%

■ 経常利益：15億円（前年同期差+42.8億円）

- ・ 営業外収益として、雇用調整助成金4.5億円、時短協力金等2.6億円を計上

■ 純利益：4.4億円（前年同期差+29.0億円）

- ・ 店舗の減損損失を1.7億円計上

アダストリア単体

(百万円)

| | 2021/2期 上期 | 2022/2期 上期 | |
|------------|------------|------------|--------|
| | 実績 | 実績 | |
| | | 前年同期比 | |
| 売上高 | 69,995 | 79,803 | 114.0% |
| (既存店前年同期比) | 71.4% | 114.1% | |
| グローバルワーク | 14,422 | 17,109 | 118.6% |
| ニコアンド | 11,281 | 12,487 | 110.7% |
| スタディオクリップ | 8,569 | 9,449 | 110.3% |
| ローリーズファーム | 8,608 | 9,137 | 106.1% |
| レプシム | 4,930 | 5,679 | 115.2% |
| ジーナシス | 3,912 | 4,616 | 118.0% |
| ベイフロー | 3,657 | 4,270 | 112.9% |
| レイジブルー | 2,227 | 2,504 | 112.4% |
| 売上総利益 | 36,923 | 43,555 | 118.0% |
| 売上総利益率 | 52.8% | 54.6% | +1.8p |
| 販管費 | 40,653 | 43,358 | 106.7% |
| 販管費率 | 58.1% | 54.3% | ▲ 3.8p |
| 営業利益 | ▲ 3,730 | 196 | - |
| 営業利益率 | - | 0.2% | - |

* : 単体のれん償却費 : 2021/2期上期 : 57百万円、2022/2期上期 : 29百万円

* : 単体売上高は、内部取引消去前を表記

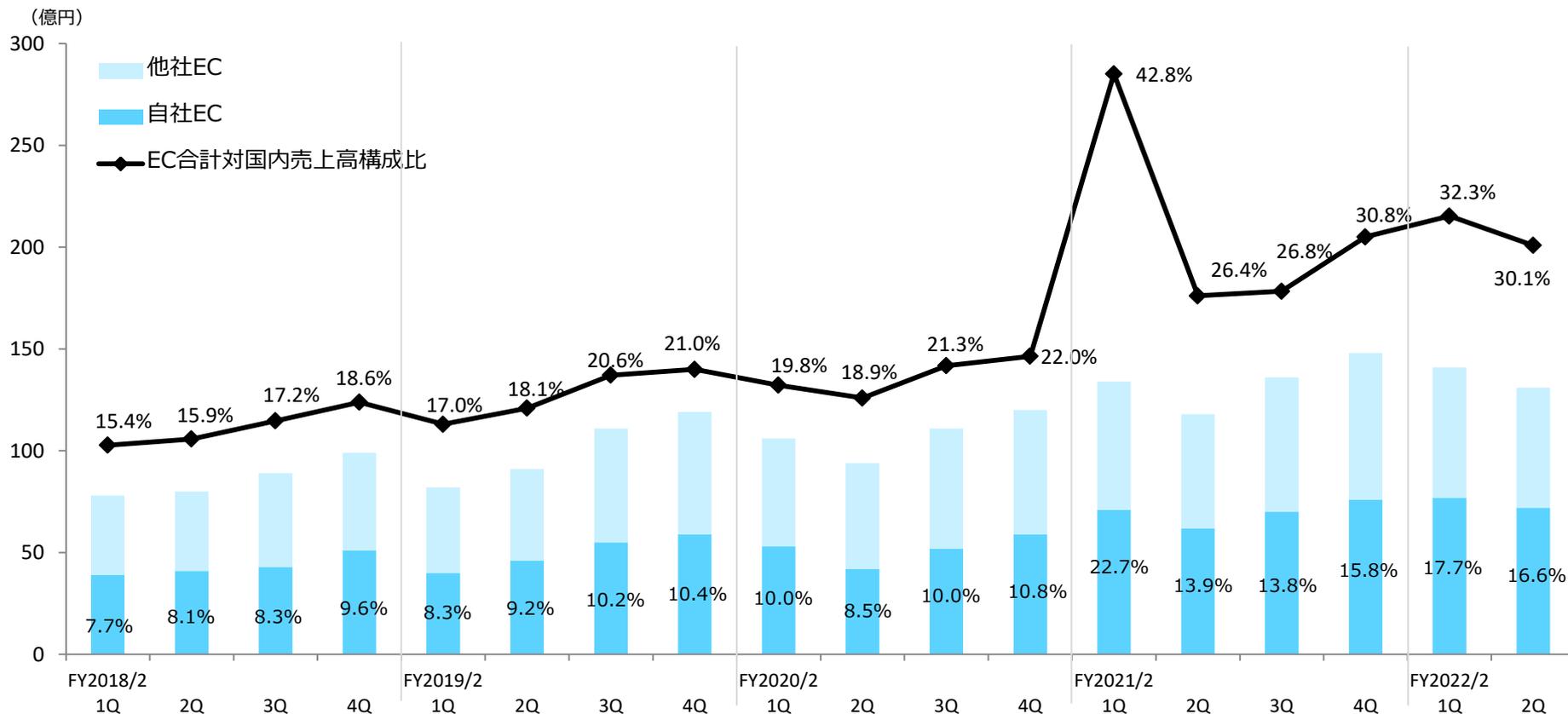
WEB事業

国内WEB事業が成長

■ 2022年2月期上期 国内EC売上高：**273**億円（前期比108.3%）

- 対国内売上高構成比：31.2%（うち自社EC約17.2%）

- 自社ECドットエステイ会員数：約1,270万人（前期末比+100万人）



*：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

*：2022/2期より、(株)ADOORLINKを合算

海外事業

(百万円)

| (海外現法単純合算) | 2020/12 上期 | 2021/12 上期 | | |
|------------|------------|------------|-----------------|--------------------|
| | 実績 | | 実績 | |
| | | | 前年同期比 (円へ-入) | 前年同期比 (現地通貨へ-入) |
| 売上高 | 4,697 | 6,086 | 129.6% | 126.3% |
| 香港 | 1,222 | 1,302 | 106.5% | 107.0% |
| 中国 | 422 | 1,267 | 299.7% | 276.6% |
| 台湾 | 1,169 | 1,234 | 105.6% | 98.7% |
| 韓国 | 351 | - | - | - |
| 米国 | 1,530 | 2,282 | 149.2% | 150.0% |
| 営業利益 | ▲ 573 | 183 | - | - |
| 香港 | ▲ 64 | 91 | - | - |
| 中国 | ▲ 149 | ▲ 49 | - | - |
| 台湾 | 42 | 106 | 250.1% | 233.9% |
| 韓国 | ▲ 71 | ▲ 7 | - | - |
| 米国 | ▲ 330 | 42 | - | - |

- 香港：新型コロナウイルスの影響軽減と、不採算店舗の退店で増収増益
- 中国：ニコアンド上海2号店の出店とブランディング戦略が寄与し、成長継続
- 台湾：一時的に新型コロナウイルスの影響を受けたものの、増収増益を維持
- 米国：ワクチン普及による経済の回復や、実店舗と卸売事業の需要増で黒字転換
- 韓国：前期に撤退済み

連結貸借対照表

(百万円)

| | 2020年8月末 | | 2021年2月末 | | 2021年8月末 | | | |
|---------|----------|--------|----------|--------|----------|------------------|------------------|---------|
| | | 構成比 | | 構成比 | 構成比 | 2020年8月末比 増減額 | 2021年2月末比 増減額 | |
| 流動資産 | 42,468 | 48.1% | 51,569 | 54.0% | 40,663 | 47.9% | ▲ 1,805 | ▲10,906 |
| 現預金 | 14,438 | 16.3% | 24,179 | 25.3% | 12,062 | 14.2% | ▲ 2,376 | ▲12,117 |
| 棚卸資産 | 14,981 | 17.0% | 15,718 | 16.5% | 17,985 | 21.2% | +3,004 | +2,266 |
| 固定資産 | 45,852 | 51.9% | 43,880 | 46.0% | 44,178 | 52.1% | ▲ 1,673 | +298 |
| 有形固定資産 | 14,650 | 16.6% | 14,577 | 15.3% | 14,537 | 17.1% | ▲ 113 | ▲40 |
| のれん | 396 | 0.4% | 113 | 0.1% | 83 | 0.1% | ▲ 313 | ▲29 |
| 投資その他資産 | 24,463 | 27.7% | 22,010 | 23.1% | 21,795 | 25.7% | ▲2,668 | ▲215 |
| 総資産 | 88,320 | 100.0% | 95,449 | 100.0% | 84,841 | 100.0% | ▲ 3,479 | ▲10,608 |
| 負債 | 34,886 | 39.5% | 44,747 | 46.9% | 34,373 | 40.5% | ▲ 513 | ▲10,374 |
| 有利子負債 | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0 |
| 純資産 | 53,434 | 60.5% | 50,701 | 53.1% | 50,468 | 59.5% | ▲ 2,965 | ▲233 |
| 自己株式 | ▲4,244 | ▲4.8% | ▲7,917 | ▲8.3% | ▲7,635 | ▲9.0% | ▲3,391 | +281 |

- 現預金 : ネットキャッシュは前年同期末比23億円の減少
 - 棚卸資産 : 晩夏ものの残在庫と秋冬販売に向けた在庫確保で昨年比増加も、平年と同水準
 - 負債 : 納税猶予の特例制度適用の法人税、消費税を納付
 - 純資産 : 純資産比率59.5%、前年同期末比▲1.0p
- ※この他に、主要取引銀行と300億円のコミットメントラインあり

出退店実績・計画

■ 現状を反映し、今期の出退店を見直し

| | 2021/2期 | 2022/2期 上期実績 | | | |
|------------|-----------|--------------|-----|-------|-----------|
| | 期末 店舗数 | 出店 | 変更 | 退店 | 期末 店舗数 |
| グローバルワーク | 209 | 1 | 0 | ▲ 2 | 208 |
| ニコアンド | 144 | 2 | 0 | 0 | 146 |
| スタジオクリップ | 183 | 3 | 0 | ▲ 1 | 185 |
| ローリーズファーム | 134 | 4 | 0 | 0 | 138 |
| レブシム | 122 | 0 | 0 | 0 | 122 |
| ジーナシス | 72 | 2 | 0 | 0 | 74 |
| ベイフロー | 56 | 4 | 0 | 0 | 60 |
| レイジブルー | 49 | 1 | 0 | 0 | 50 |
| その他 | 259 | 22 | 0 | ▲ 2 | 279 |
| アダストリア合計 | 1,228 | 39 | 0 | ▲ 5 | 1,262 |
| (うちWEBストア) | (66) | (3) | (0) | (▲ 1) | (68) |
| 国内子会社合計 | 104 | 20 | 0 | ▲ 8 | 116 |
| (うちWEBストア) | (32) | (15) | (0) | (▲ 5) | (42) |
| 国内合計 | 1,332 | 59 | 0 | ▲ 13 | 1,378 |
| (うちWEBストア) | (98) | (18) | (0) | (▲ 6) | (110) |

| | | | | | |
|------------|------|-----|-----|-----|------|
| 香港 | 14 | 1 | 0 | ▲ 2 | 13 |
| 中国 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| 台湾 | 41 | 0 | 0 | ▲ 1 | 40 |
| 米国 | 10 | 0 | 0 | ▲ 1 | 9 |
| 海外合計 | 68 | 1 | 0 | ▲ 4 | 65 |
| (うちWEBストア) | (10) | (1) | (0) | (0) | (11) |

| | | | | | |
|------------|-------|------|---|-------|-------|
| 連結合計 | 1,400 | 60 | 0 | ▲ 17 | 1,443 |
| (うちWEBストア) | (108) | (19) | 0 | (▲ 6) | (121) |

| 2022/2期 修正計画 | | | |
|--------------|-----|-------|-----------|
| 出店 | 変更 | 退店 | 期末 店舗数 |
| 1 | 0 | ▲ 2 | 208 |
| 2 | 0 | 0 | 146 |
| 3 | 0 | ▲ 1 | 185 |
| 4 | 0 | 0 | 138 |
| 1 | 0 | ▲ 2 | 121 |
| 2 | 0 | ▲ 1 | 73 |
| 4 | 0 | 0 | 60 |
| 1 | 0 | ▲ 1 | 49 |
| 42 | 0 | ▲ 43 | 258 |
| 60 | 0 | ▲ 50 | 1,238 |
| (3) | (0) | (▲ 1) | (68) |
| 28 | 0 | ▲ 11 | 121 |
| (23) | (0) | (▲ 6) | (49) |
| 88 | 0 | ▲ 61 | 1,359 |
| (26) | (0) | (▲ 7) | (117) |

| | | | |
|-----|-----|-----|------|
| 2 | 0 | ▲ 2 | 14 |
| 3 | 0 | 0 | 6 |
| 7 | 0 | ▲ 2 | 46 |
| 1 | 0 | ▲ 1 | 10 |
| 13 | 0 | ▲ 5 | 76 |
| (2) | (0) | (0) | (12) |

| | | | |
|------|-----|-------|-------|
| 101 | 0 | ▲ 66 | 1,435 |
| (28) | (0) | (▲ 7) | (129) |

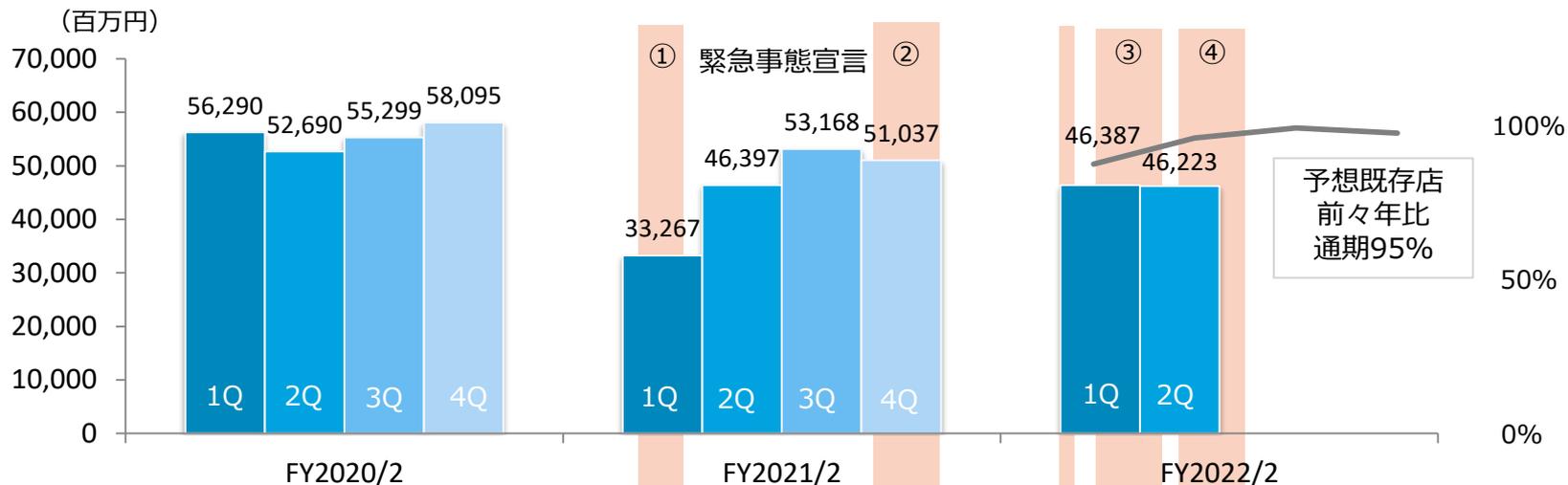
* : 国内子会社合計は、(株)BUZZWIT・(株)エレメントルール・(株)ADASTRIA eat Creations・(株)ADOORLINKの合算

* : 2022年2月期 上期、グループ連結で改装7店舗

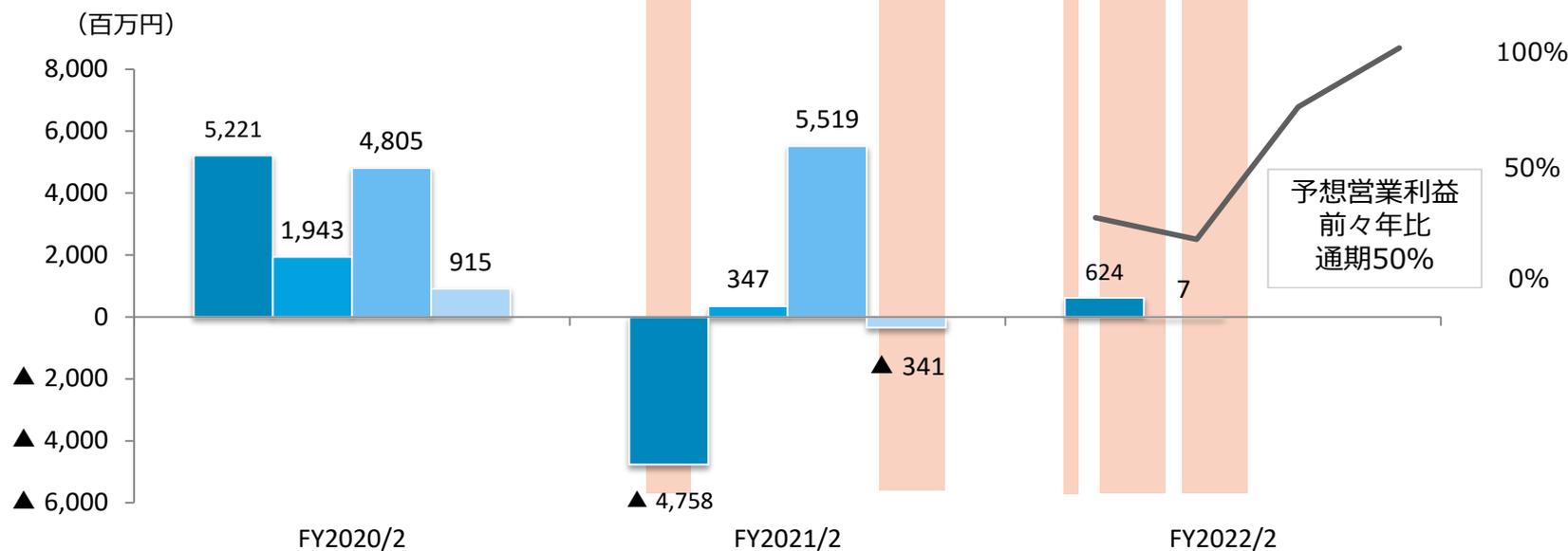
四半期推移と今期業績予想の前提

上期は想定を下回るも、下期回復のシナリオは維持

売上高



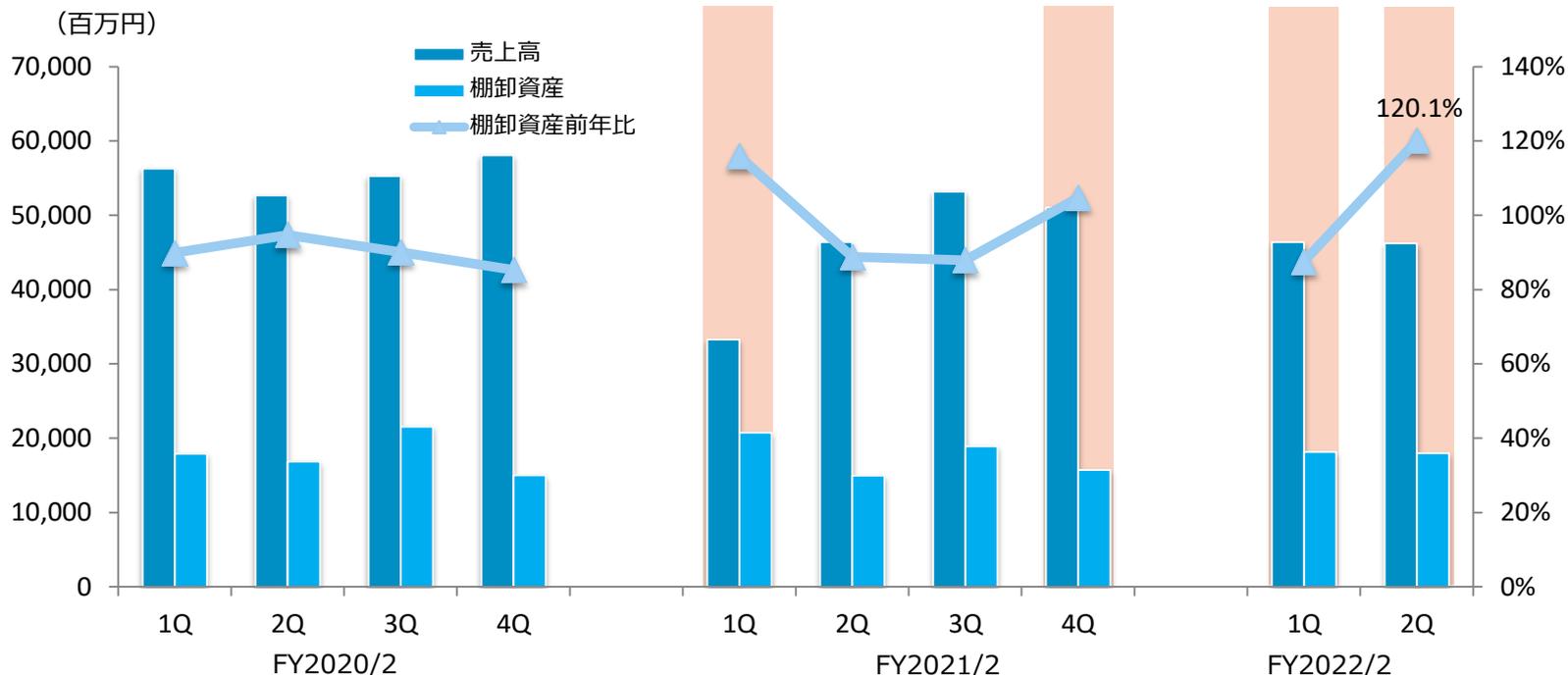
営業利益



新型コロナウイルス感染症の影響

在庫

■ 晩夏と秋冬の在庫により前年比は上がったが、平年並みの水準



その他

- サプライチェーンは正常
- 戦略経費は下期以降の業績回復のために削減せず
- 時短営業等による固定費の削減は継続
- システム投資は予定通り、出店は一部見合わせが発生
- 本部テレワークは引き続き推奨、本社コストは中期で削減予定

通期連結業績予想（再掲）

■ 期初業績予想から変更なし

（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 | | |
| 一株当たり配当金（円） | 40 | 50 | | |
| （中間配当金） | （15） | （25） | | |



A D A S T R I A
— *Play fashion!*