



会社説明資料

2022.2.25

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



- 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「株式会社硝子屋洋装店」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
34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

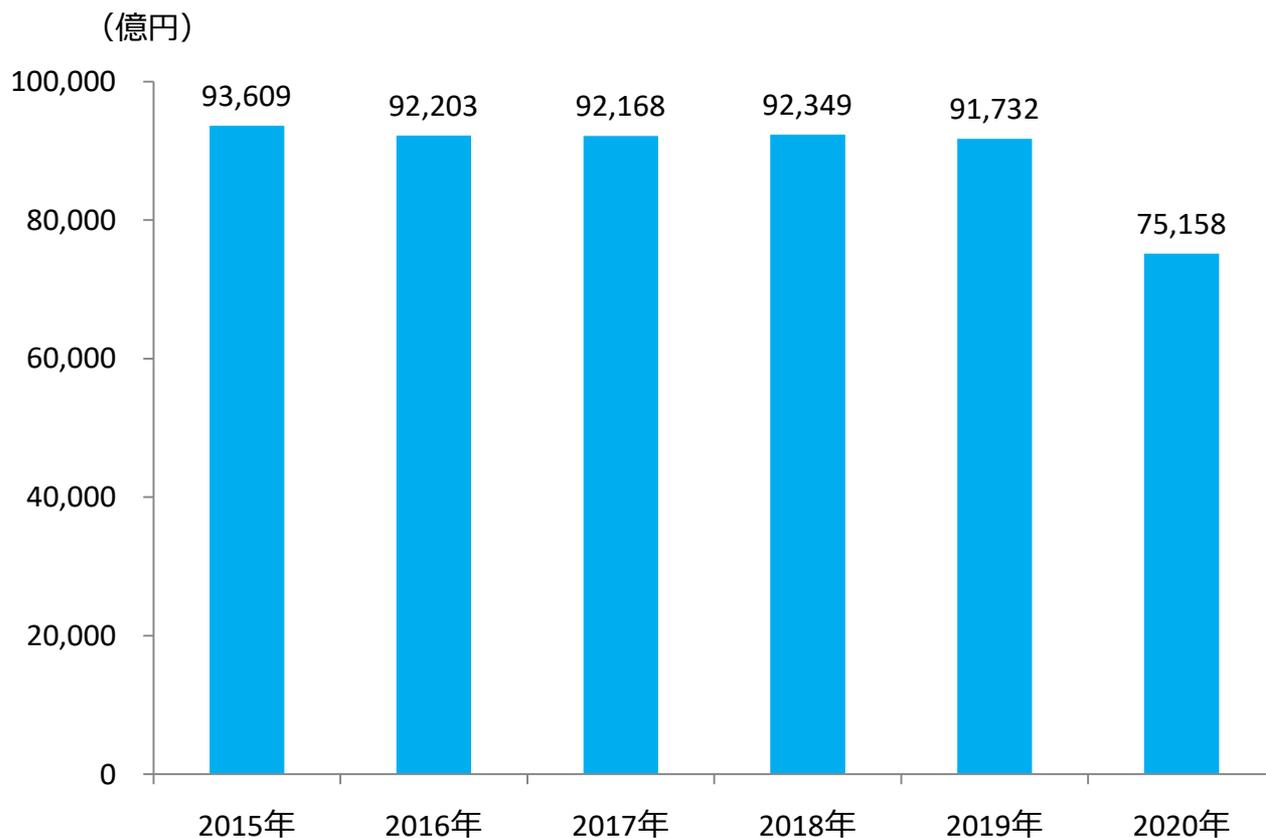
直営統合型SPA体制へ

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)

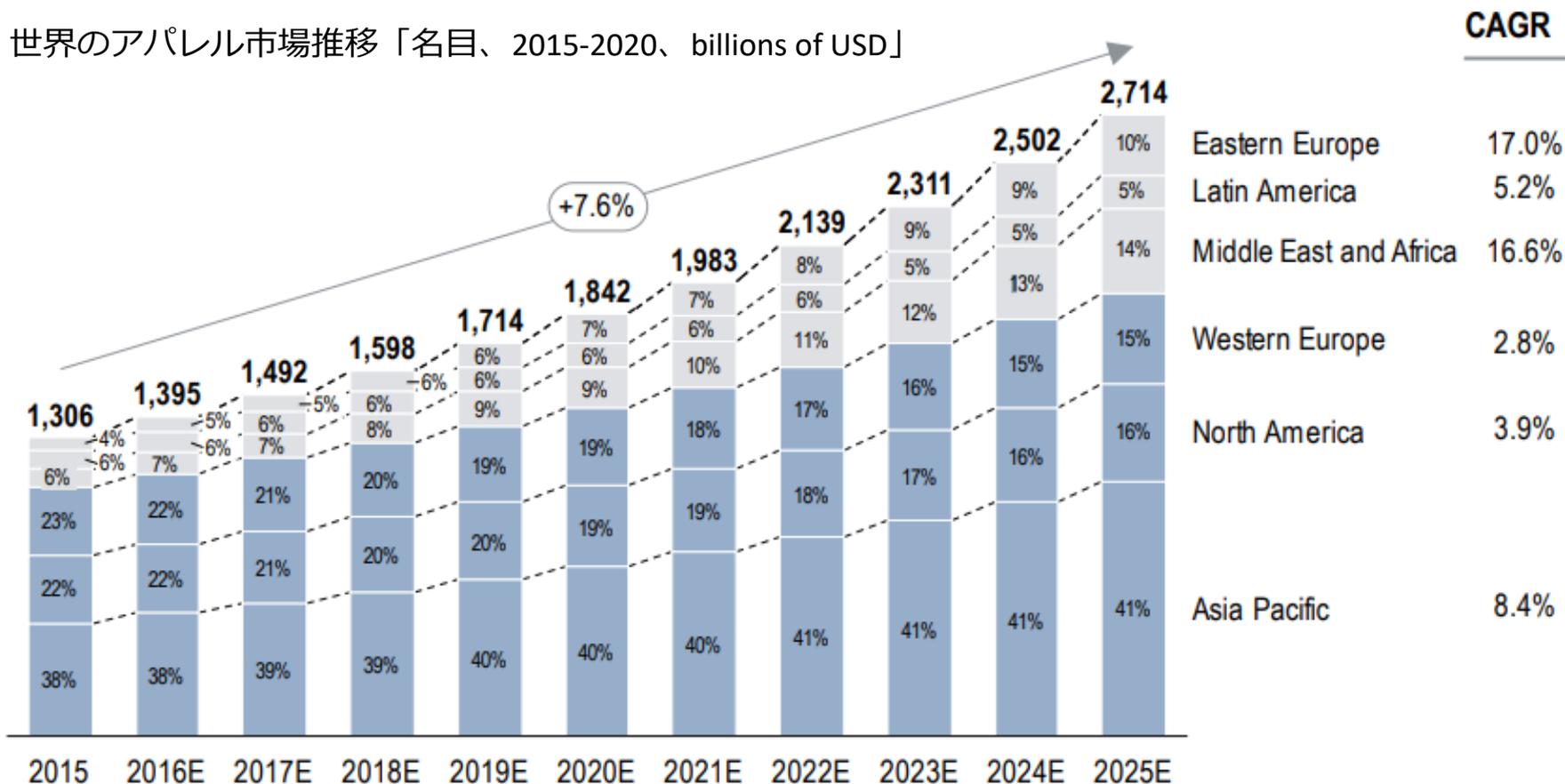
2020	
F社	842,628
S社	536,621
アダストリア	173,161
W社	161,188
U社	121,712
T社	109,907
O社	105,055
R社	91,300
P社	75,540
主要9社シェア	29.5%
前年主要9社シェア	26%

*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

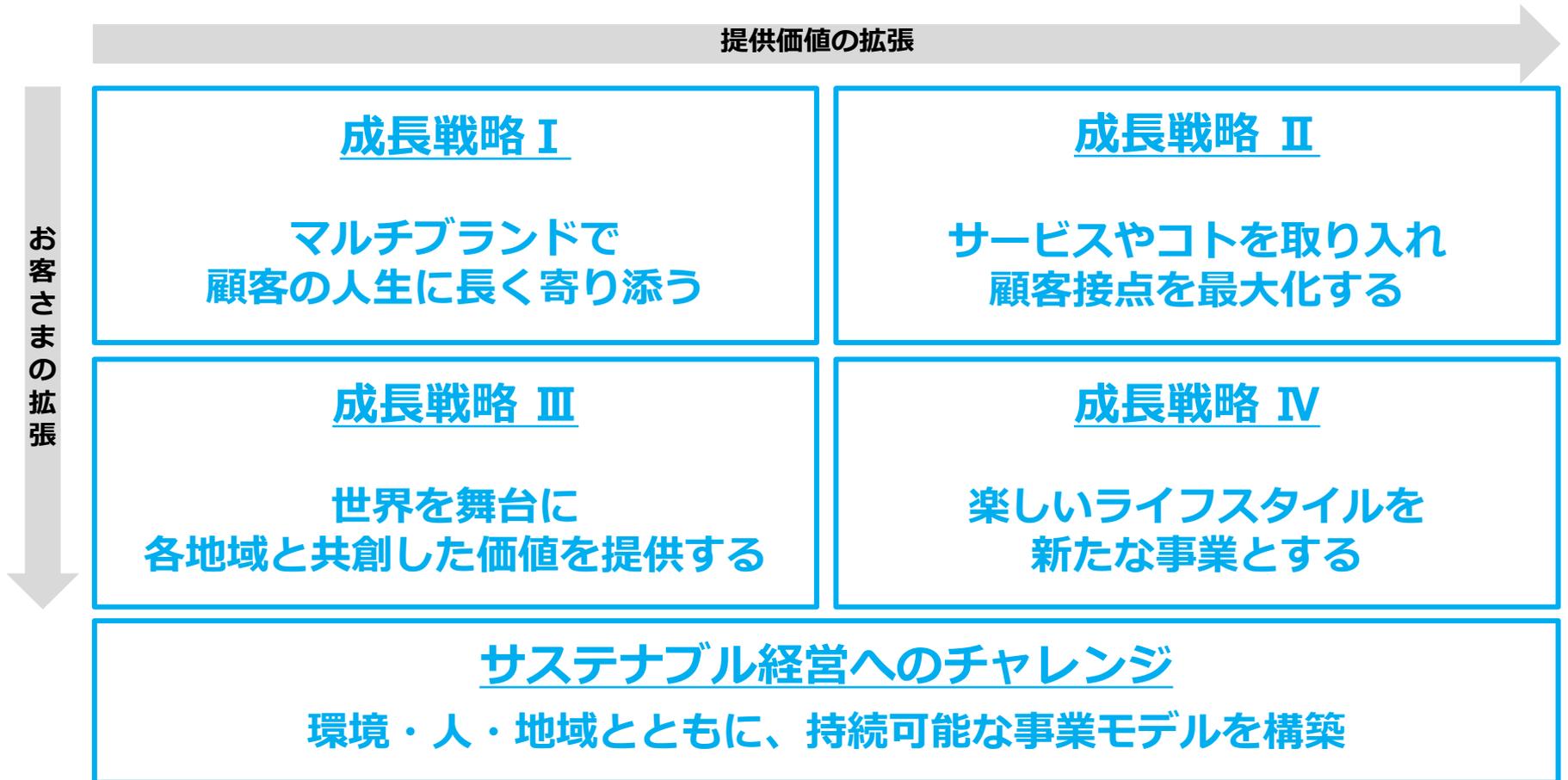
世界のアパレル市場推移「名目、2015-2020、billions of USD」



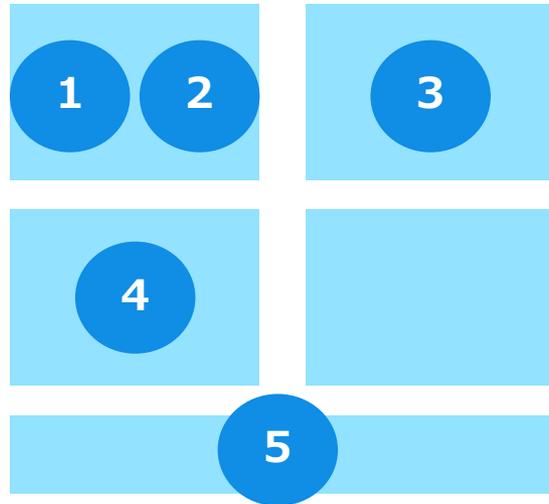
Source: Euromonitor, Roland Berger

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

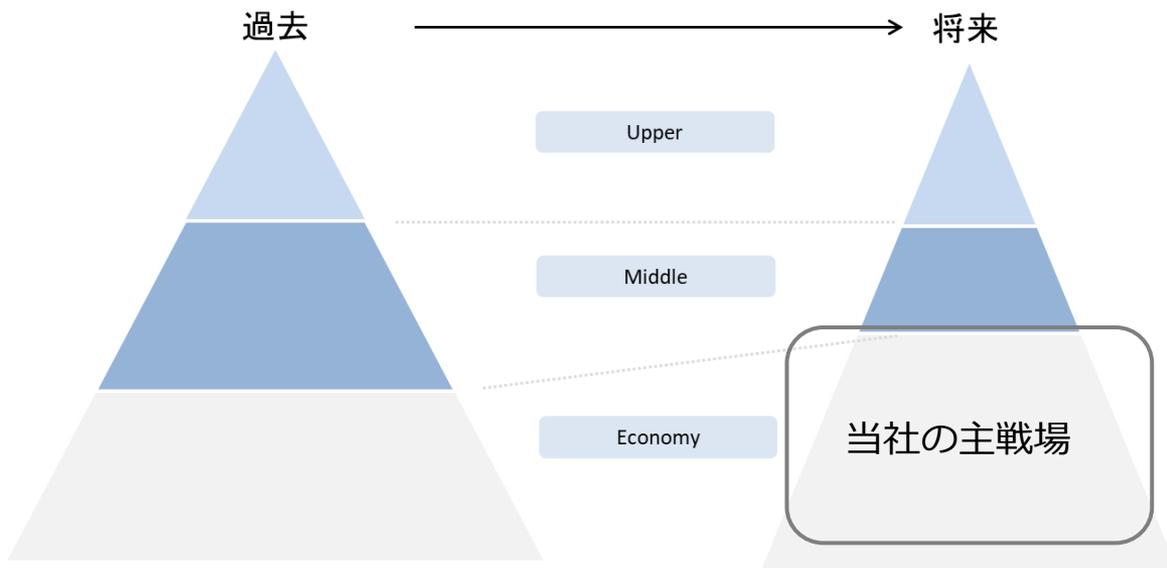
4

海外市場での成長

5

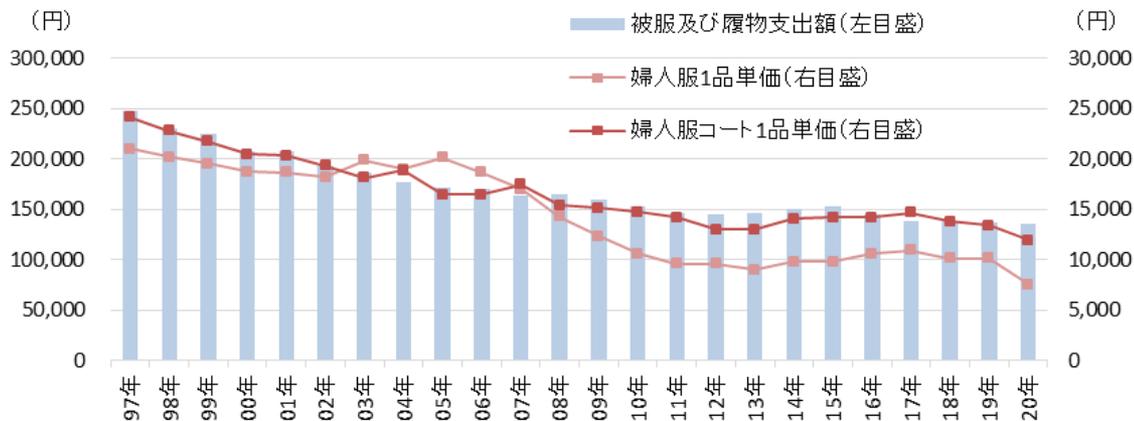
ESGへの取り組み

- 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

1

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



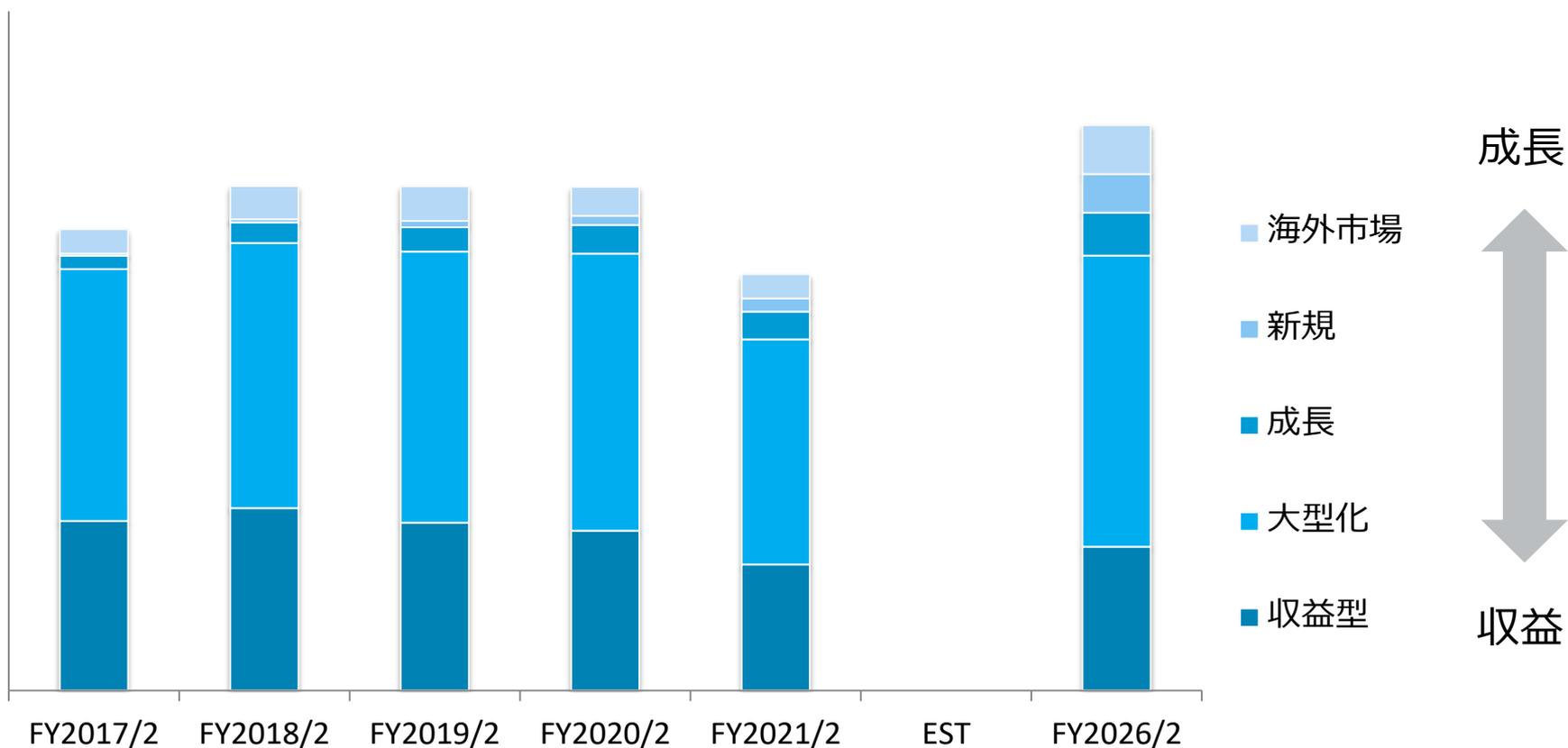
→カテゴリ拡張で、TAM※の拡大に成功しつつある

※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

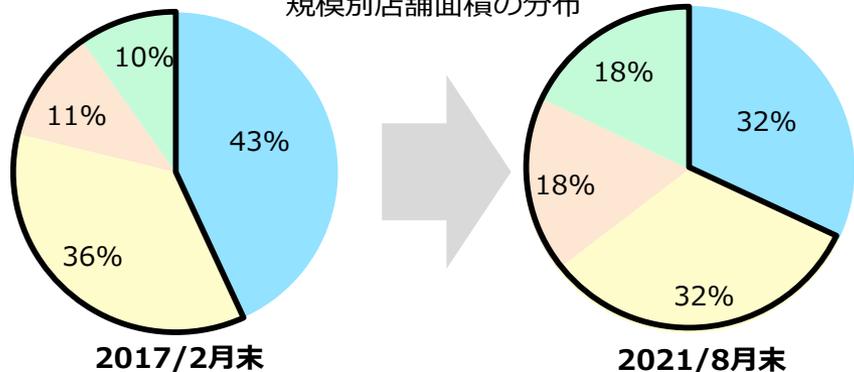
- ブランドタイプごとの戦略が進捗

主要ブランドの店舗大型化

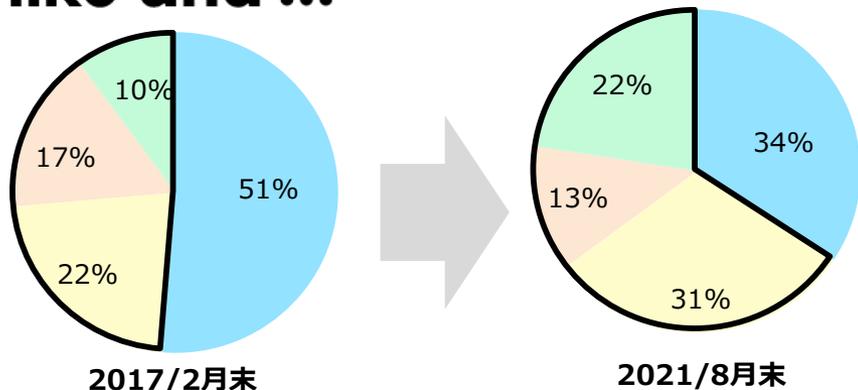
GLOBAL WORK



規模別店舗面積の分布

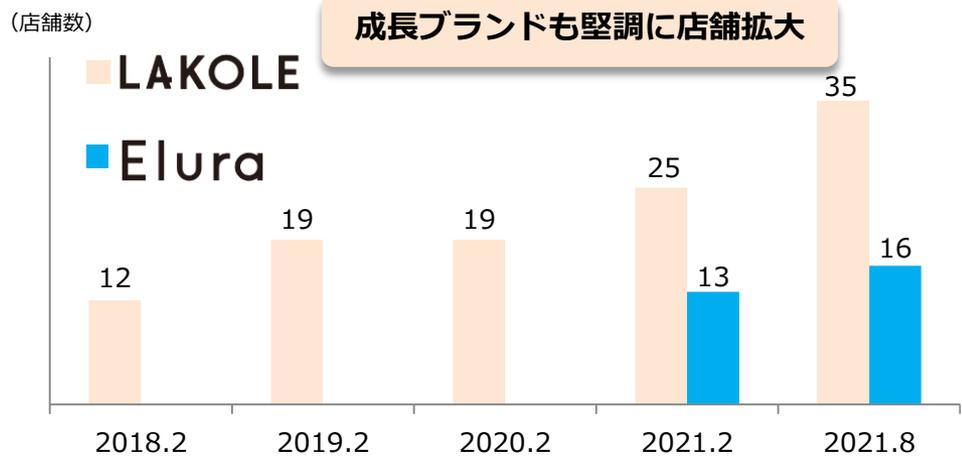
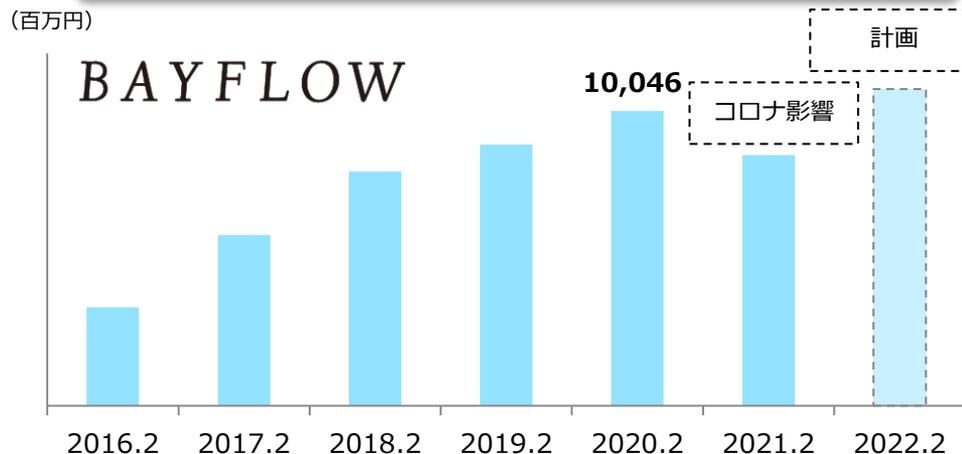


niko and ...



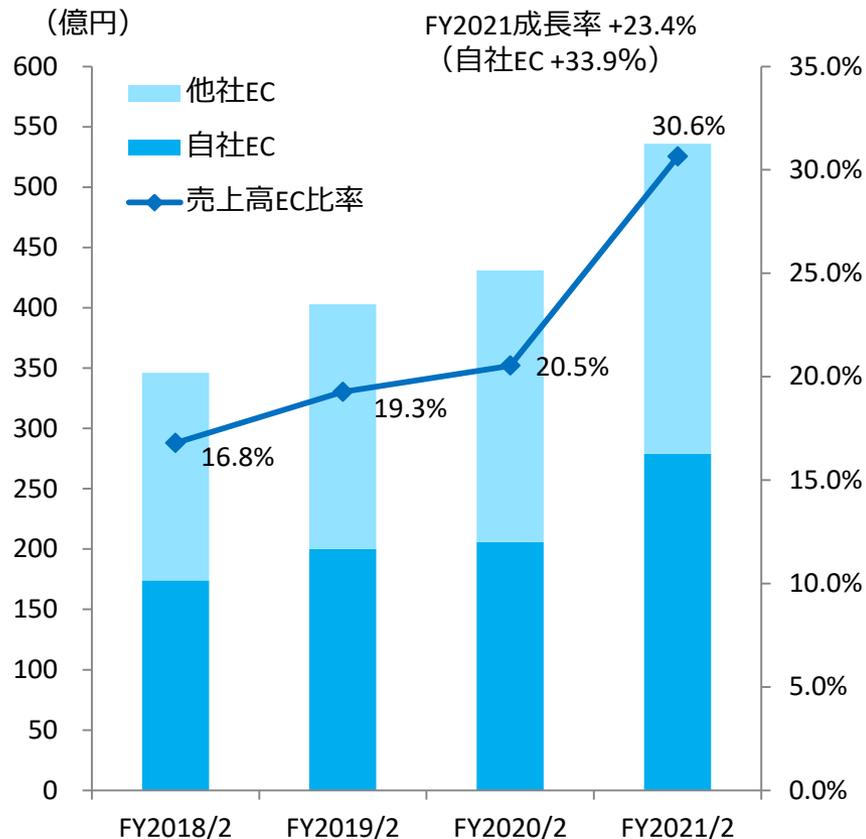
成長ドライバーブランドの出店

ブランドローンチから5年で100億円達成

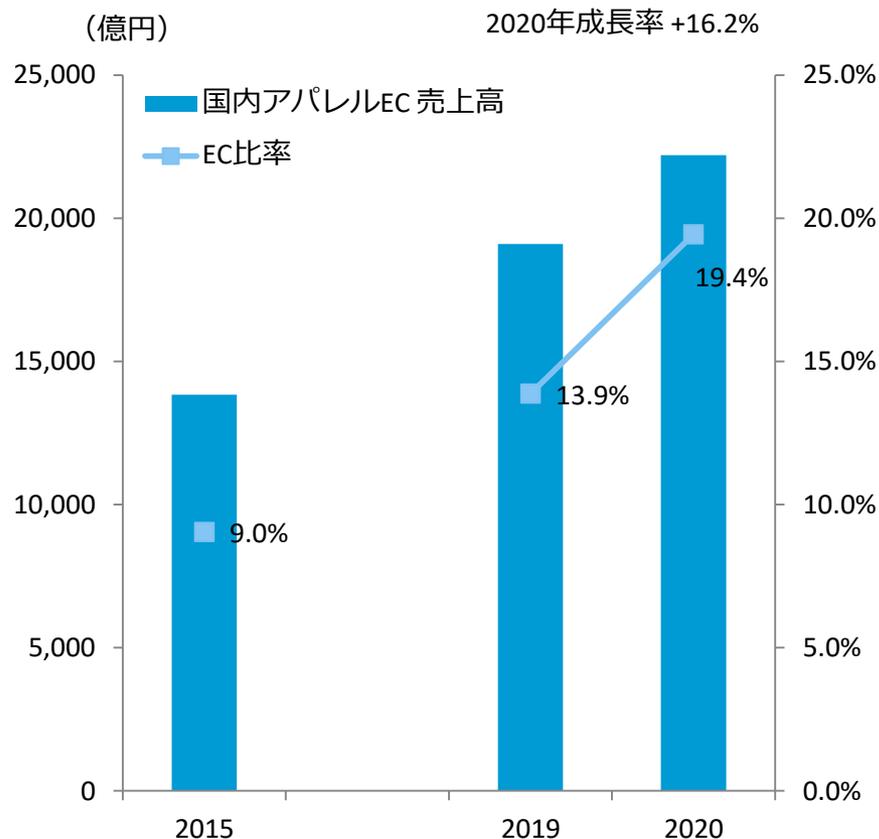


- 当社のEC売上の成長率は、アパレルEC市場全体の伸びを上回る
- カテゴリ拡張とEC取扱い品目増加で、成長を継続する

当社のEC事業の推移



国内アパレルEC市場の成長



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3,000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

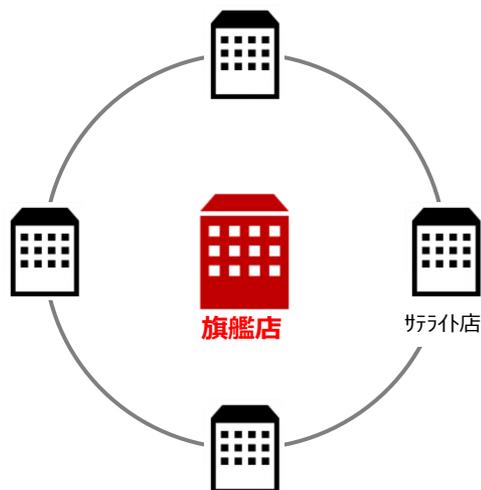
アジア優先の
リソース配分

現地に
合わせたMD

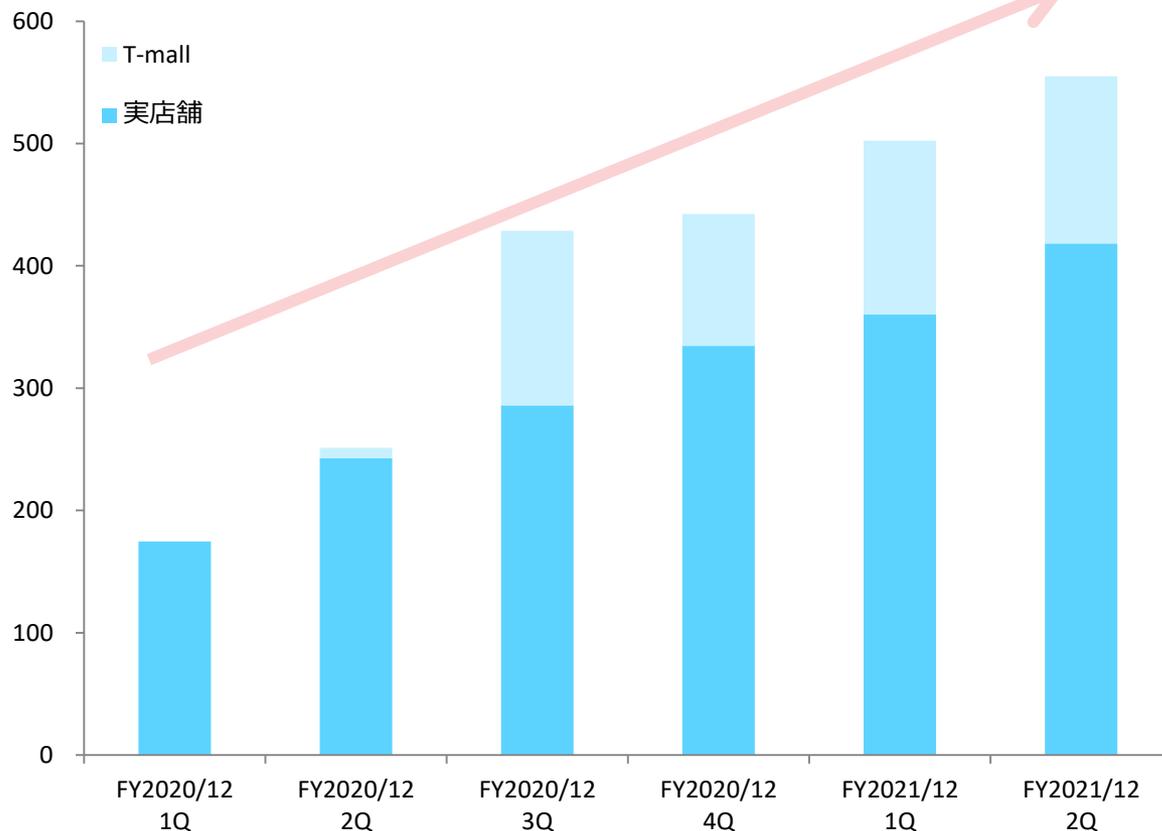
地域に合った
出店戦略

現地に
チームアップ

- 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

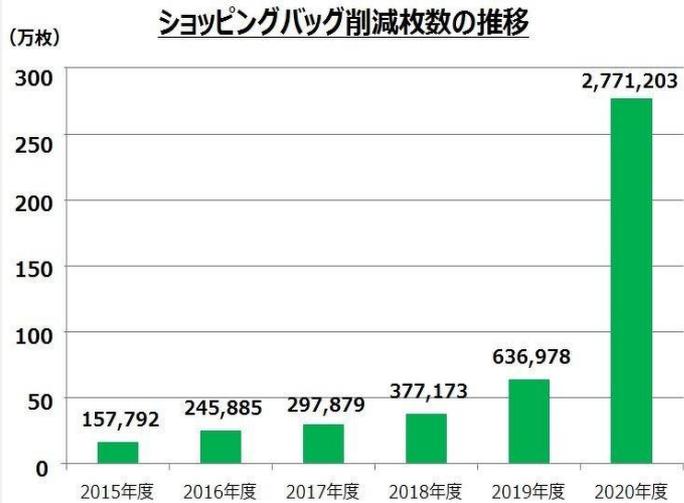


(百万円)

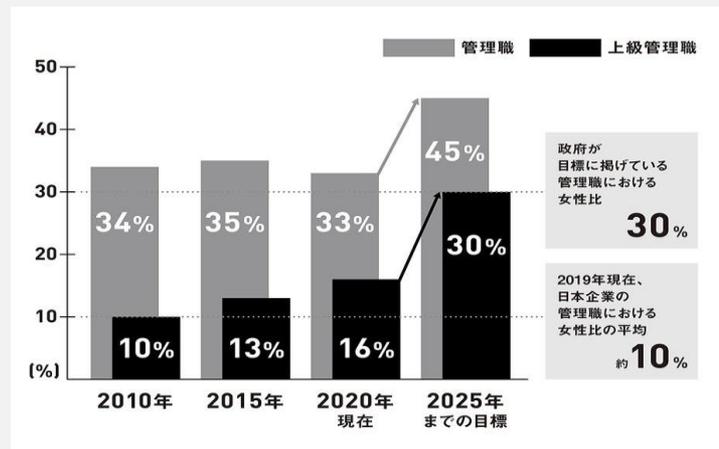
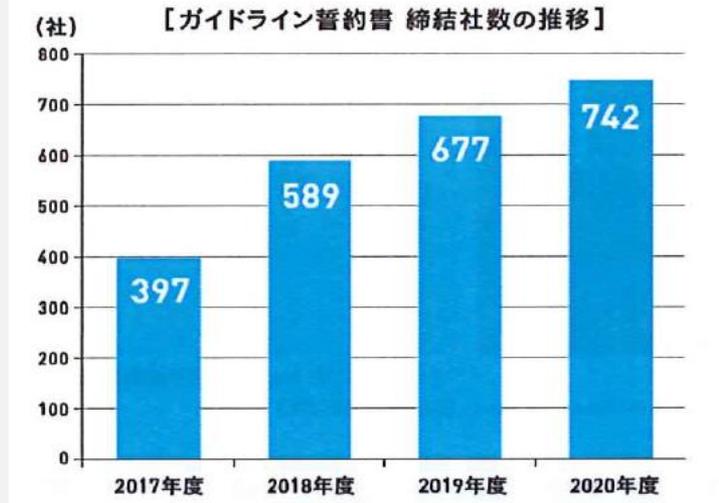


- 今後、環境対応による消費者からの選別や、規制の強化が進む
- 当社は先手を打った対応を進め、シェア拡大の好機とする
- 焼却廃棄ゼロ、2050年カーボンニュートラルを目指すJSFA*に加入済み

E

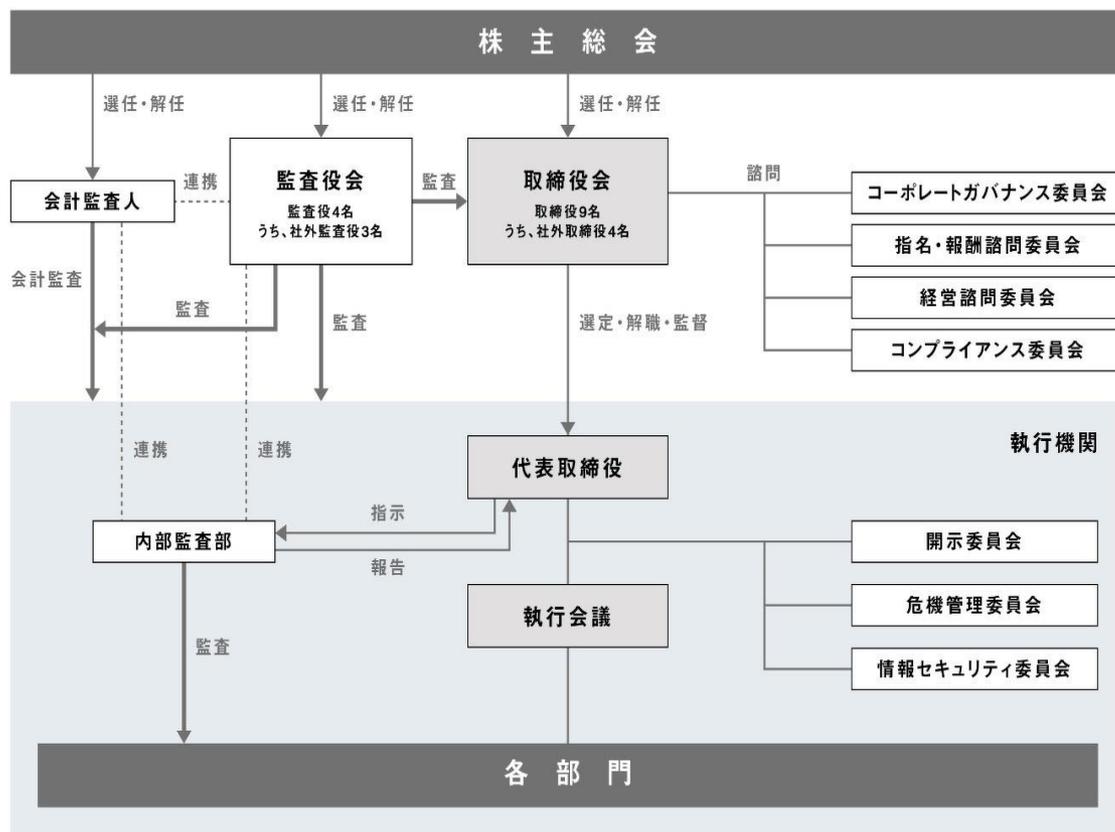


S



- 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、2021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 第3四半期業績

連結損益計算書

(百万円)

	2021/2期 第3四半期				2022/2期 第3四半期					
	9ヶ月累計		3ヶ月		9ヶ月累計			3ヶ月		
		構成比		構成比		構成比	前年同期比		構成比	前年同期比
売上高	132,833	100.0%	53,168	100.0%	146,731	100.0%	110.5%	54,120	100.0%	101.8%
アダストリア単体	116,896	88.0%	46,900	88.2%	127,435	86.8%	109.0%	47,631	88.0%	101.6%
国内子会社 *1	10,636	8.0%	4,250	8.0%	12,384	8.4%	116.4%	4,194	7.7%	98.7%
海外子会社 *2	7,479	5.6%	2,782	5.2%	9,242	6.3%	123.6%	3,156	5.8%	113.4%
売上総利益	73,949	55.7%	31,677	59.6%	81,673	55.7%	110.4%	30,895	57.1%	97.5%
販管費	72,841	54.8%	26,158	49.2%	77,189	52.6%	106.0%	27,043	50.0%	103.4%
広告宣伝費	5,343	4.0%	1,983	3.7%	6,347	4.3%	118.8%	2,328	4.3%	117.4%
人件費	27,329	20.6%	9,096	17.1%	27,625	18.8%	101.1%	9,518	17.6%	104.6%
設備費	26,175	19.7%	9,963	18.7%	27,508	18.7%	105.1%	9,788	18.1%	98.2%
のれん償却費	118	0.1%	39	0.1%	44	0.0%	37.3%	14	0.0%	37.4%
その他	13,873	10.4%	5,075	9.5%	15,664	10.7%	112.9%	5,393	10.0%	106.3%
営業利益	1,108	0.8%	5,519	10.4%	4,483	3.1%	404.6%	3,851	7.1%	69.8%
アダストリア単体	1,756	1.3%	5,486	10.3%	4,041	2.8%	230.1%	3,844	7.1%	70.1%
国内子会社 *1	▲ 572	-	▲ 7	-	▲ 235	-	-	▲ 13	-	-
海外子会社 *2	▲ 753	-	▲ 180	-	66	0.0%	-	▲ 116	-	-
アダストリア・ロジスティクス	473	0.4%	140	0.3%	407	0.3%	86.1%	123	0.2%	87.5%
経常利益	3,116	2.3%	5,847	11.0%	5,725	3.9%	183.7%	4,172	7.7%	71.4%
純利益	1,228	0.9%	3,690	6.9%	3,534	2.4%	287.6%	3,085	5.7%	83.6%
EBITDA	6,147	4.6%	7,276	13.7%	9,213	6.3%	149.9%	5,548	10.3%	76.3%
減価償却費	4,920	3.7%	1,718	3.2%	4,685	3.2%	95.2%	1,681	3.1%	97.9%
のれん償却費	118	0.1%	39	0.1%	44	0.0%	37.3%	14	0.0%	37.4%

*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・中国大陸・台湾・韓国・米国)の単純合算

連結損益計算書（第3四半期3ヶ月）

■ 売上高：541億円（前年同期比101.8%）

- ・ 単体：気温の低下、外出需要の回復、自社ECのプロモーション実施で増収
主力商品が好調なグローバルワーク、出店が順調なラコレが全体をけん引
- ・ 国内子会社：エレメントルール社は、ECと高価格帯ブランドが好調に推移し増収
EC専門のBUZZWIT社は、主カブランドの苦戦により減収
- ・ 海外子会社：香港とアメリカは増収増益を維持、中国大陸は出店による成長を継続
台湾は新型コロナウイルスの影響で減収減益も、足元では復調

■ 売上総利益率：57.1%（前年同期比▲2.5p）

- ・ 9月の夏物消化と為替の影響で前年比は低下したが、秋冬物はプロパー販売できており、適正水準

■ 販管費率：50.0%（前年同期比+0.8p）

- ・ 広告宣伝費：4.3%（同+0.6p）（同+3.4億円） 自社ECのプロモーション実施
- ・ 人件費：17.6%（同+0.5p）（同+4.2億円） 店舗営業時間正常化に伴う費用増加
- ・ 設備費：18.1%（同▲0.6p）（同▲1.7億円） 家賃条件の改善により減少
- ・ その他：10.0%（同+0.5p）（同+3.1億円） 配送費・包装費・カード手数料などの増加

■ 営業利益：38億円（前年同期差▲16.6億円） 営業利益率7.1%、EBITDA率10.3%

■ 経常利益：41億円（前年同期差▲16.7億円）

- ・ 営業外収益として時短協力金1.6億円、為替差益1億円を計上

■ 純利益：30億円（前年同期差▲6.0億円）

- ・ 特別利益として貸倒引当金戻入益2.6億円、特別損失として減損損失1.4億円を計上

アダストリア単体

(百万円)

	2021/2期 第3四半期		2022/2期 第3四半期			
	9ヶ月累計	3ヶ月	9ヶ月累計		3ヶ月	
				前年同期比		前年同期比
売上高	116,896	46,900	127,435	109.0%	47,631	101.6%
(既存店前年比)	79.1%	94.1%	108.3%		99.8%	
グローバルワーク	24,515	10,092	27,606	112.6%	10,496	104.0%
ニコアンド	18,813	7,532	19,802	105.3%	7,315	97.1%
ローリーズファーム	14,312	5,703	14,872	103.9%	5,734	100.5%
スタディオクリップ	13,683	5,113	14,361	105.0%	4,911	96.0%
レブシム	8,172	3,241	8,837	108.1%	3,157	97.4%
ジーナシス	6,956	3,044	7,543	108.4%	2,926	96.1%
ベイフロー	6,096	2,439	6,654	105.8%	2,384	97.7%
レイジブルー	3,824	1,596	4,106	107.4%	1,601	100.3%
売上総利益	65,040	28,117	70,836	108.9%	27,281	97.0%
売上総利益率	55.6%	60.0%	55.6%	▲ 0.1p	57.3%	▲ 2.7p
販管費	63,284	22,631	66,795	105.5%	23,436	103.6%
販管費率	54.1%	48.3%	52.4%	▲ 1.7p	49.2%	+1.0p
営業利益	1,756	5,486	4,041	230.1%	3,844	70.1%
営業利益率	1.5%	11.7%	3.2%	+1.7p	8.1%	▲ 3.6p

* : 単体のれん償却費

・ 2021/2期第3四半期9ヶ月累計：85百万円、2022/2期第3四半期9ヶ月累計：44百万円

・ 2021/2期第3四半期3ヶ月：28百万円、2022/2期第3四半期3ヶ月：14百万円

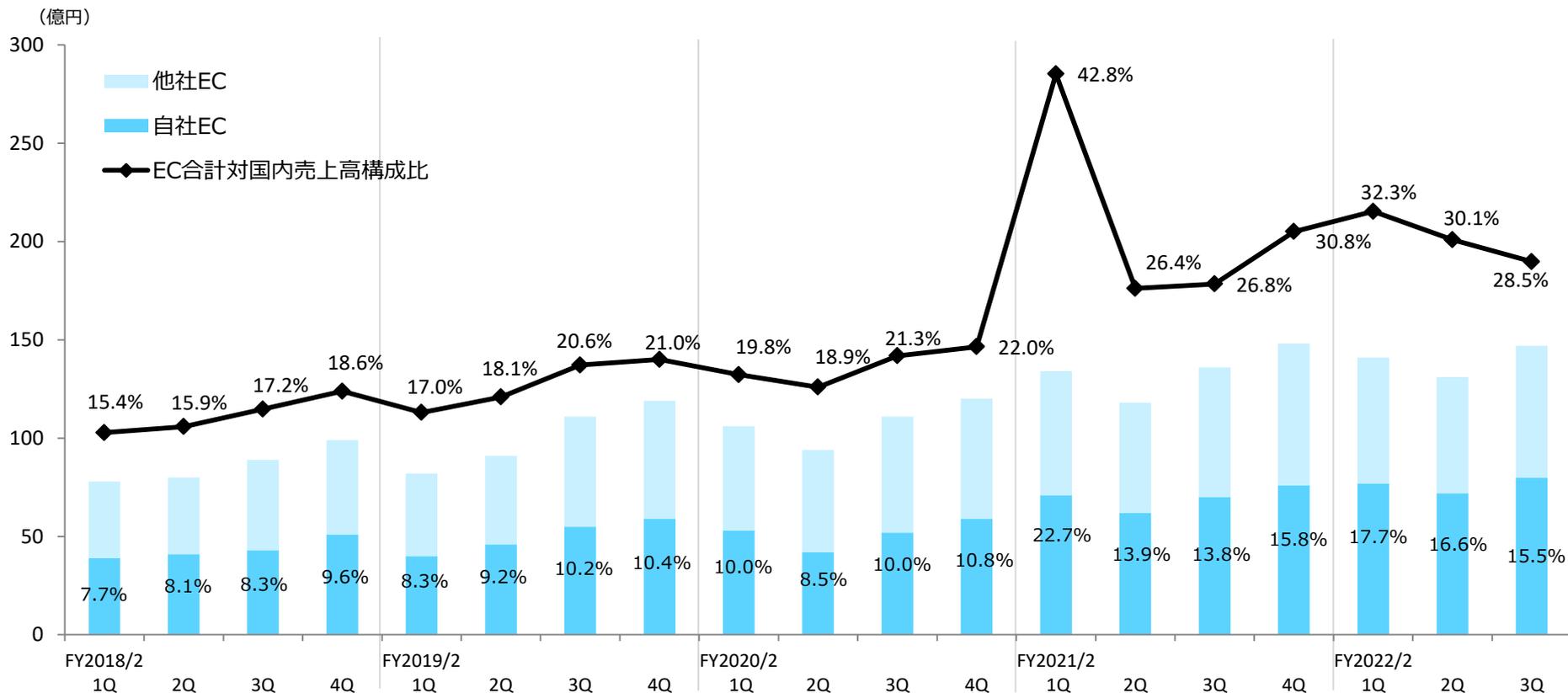
* : 単体売上高は、内部取引消去前を表記

国内WEB事業が成長

■ 2022年2月期（9ヶ月累計）国内EC売上高：**421**億円（前期比108.1%）

- 対国内売上高構成比：30.2%（うち自社EC約16.5%）

- 自社ECドットエステイ会員数：約1,320万人（前期末比+150万人）



*：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期 第3四半期		2021/12期 第3四半期					
	9ヶ月累計	3ヶ月	9ヶ月累計			3ヶ月		
			前年同期比 (円 [^] -)	前年同期比 (現地通貨 [^] -)	前年同期比 (円 [^] -)	前年同期比 (現地通貨 [^] -)		
売上高	7,479	2,782	9,242	123.6%	118.9%	3,156	113.4%	108.9%
香港	1,829	607	1,997	109.2%	108.4%	695	114.6%	113.8%
中国大陸	822	400	1,862	226.3%	207.2%	595	148.8%	136.2%
台湾	1,859	690	1,852	99.6%	92.1%	617	89.5%	82.8%
韓国	504	152	-	-	-	-	-	-
米国	2,462	932	3,529	143.3%	142.1%	1,247	133.7%	132.6%
営業利益	▲ 753	▲ 180	66	-	-	▲ 116	-	-
香港	▲ 134	▲ 69	119	-	-	28	-	-
中国大陸	▲ 167	▲ 18	▲ 159	-	-	▲ 110	-	-
台湾	57	14	64	113.1%	104.6%	▲ 41	-	-
韓国	▲ 104	▲ 32	▲ 7	-	-	-	-	-
米国	▲ 404	▲ 74	49	-	-	6	-	-

- 香港：新型コロナウイルスの影響低下、不採算店舗の整理で増収増益を継続
- 中国大陸：ニコアンド上海2号店とブランディング戦略が寄与し増収も、新店準備で費用増
- 台湾：8月まで新型コロナウイルス感染症の影響を受けて減収減益、9月以降は復調
- 米国：経済回復で卸事業、実店舗、ECの各チャネルでの売上が増加し、黒字を継続
- 韓国：前期に撤退済み

連結貸借対照表

(百万円)

	2020年11月末		2021年2月末		2021年11月末			
		構成比		構成比		構成比	2020年11月末比 増減額	2021年2月末比 増減額
流動資産	55,554	54.4%	51,569	54.0%	55,760	55.0%	+206	+4,190
現預金	19,222	18.8%	24,179	25.3%	15,916	15.7%	▲3,305	▲8,263
棚卸資産	18,931	18.5%	15,718	16.5%	21,643	21.4%	+2,712	+5,924
固定資産	46,650	45.6%	43,880	46.0%	45,559	45.0%	▲1,090	+1,679
有形固定資産	15,950	15.6%	14,577	15.3%	14,538	14.3%	▲1,412	▲38
のれん	355	0.3%	113	0.1%	68	0.1%	▲286	▲44
投資その他資産	23,449	22.9%	22,010	23.1%	22,790	22.5%	▲658	+779
総資産	102,204	100.0%	95,449	100.0%	101,320	100.0%	▲884	+5,870
負債	48,099	47.1%	44,747	46.9%	48,885	48.2%	+786	+4,137
有利子負債	0	0.0%	0	0.0%	6,000	5.9%	6,000	6,000
純資産	54,105	52.9%	50,701	53.1%	52,434	51.8%	▲1,670	+1,732
自己株式	▲6,342	▲6.2%	▲7,917	▲8.3%	▲7,636	▲7.5%	▲1,293	+281

- 現預金 : ネットキャッシュは前年同期末比93億円減少、納税猶予を受けた法人税等を納付
- 棚卸資産 : 秋冬物確保で前年比は増加も、前年は在庫を抑制しており、今年は平年と同水準
- 負債 : 短期借入金60億を計上。期末までに全額返済予定
- 純資産 : 純資産比率は51.8%、前年同期末比▲1.1p

※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

店舗数・出退店実績

	2021/2期	2022/2期 3Q累計実績			
	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
ローリーズファーム	134	4	0	0	138
スタディオクリップ	183	3	0	▲ 1	185
レプシム	122	1	0	0	123
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	33	0	▲ 4	288
アダストリア合計	1,228	51	0	▲ 7	1,272
（うちWEBストア）	(66)	(3)	(0)	(▲ 3)	(66)
国内子会社合計	104	27	0	▲ 11	120
（うちWEBストア）	(32)	(22)	(0)	(▲ 6)	(48)
国内合計	1,332	78	0	▲ 18	1,392
（うちWEBストア）	(98)	(25)	(0)	(▲ 9)	(114)
香港	14	2	0	▲ 2	14
中国大陸	3	1	0	0	4
台湾	41	3	0	▲ 2	42
米国	10	1	0	▲ 1	10
海外合計	68	7	0	▲ 5	70
（うちWEBストア）	(10)	(2)	(0)	(0)	(12)
連結合計	1,400	85	0	▲ 23	1,462
（うちWEBストア）	(108)	(27)	(0)	(▲ 9)	(126)

* : (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 3Q累計、グループ連結で改装12店舗

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!*