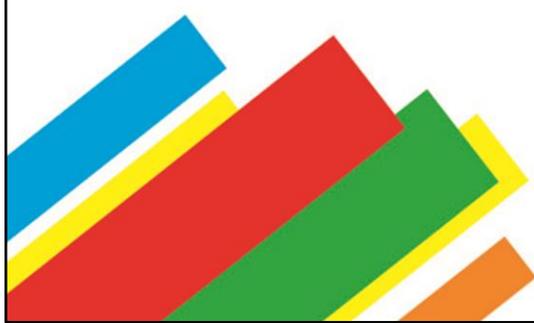


2023年2月期～2026年2月期  
**中期経営計画**

グッドコミュニティの共創をめざして

April 13, 2022



**A D A S T R I A**  
—  
*Play fashion!*

2026年2月期を最終年度とする、中期経営計画についてご説明します。  
タイトルは、「グッドコミュニティの共創をめざして」としました。



コロナ禍の中で、ファッションビジネスの未来とアダストリアの未来を再考

企業理念： **なくてはならぬ人となれ なくてはならぬ企業であれ**

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



アパレル事業は、コロナ禍で大変厳しい時期を過ごしました。

その中で、我々は企業理念、ミッション、ビジョンに立ち返って、ファッションビジネスとアダストリアの未来をじっくりと再考しました。

やはり我々のミッションはPlay fashion!、ファッションのワクワクを伝えることであり、社内だけでなく、外に向かってPlay fashion!の輪を広げていくことが、再成長の道だと考え、今回グッドコミュニティの共創をテーマとしております。

定量目標 ROE **15%** 営業利益率 **8%** 売上高成長率 **5%**

提供価値の拡張

成長戦略 I **マルチブランド、カテゴリー**

- ① 大人マーケット
- ② 大型店舗、デジタル店舗
- ③ 新ブランド開発
- ④ 海外ブランドの日本展開



成長牽引には至らなかったが、着実に進捗

成長戦略 II **デジタルの顧客接点、サービス**

- ① 新ECサイト構築
- ② スタッフボード拡大
- ③ 中国EC開始
- ④ データ活用に向けたDB整備



ECを大きく成長させることができた

お客さまの拡張

成長戦略 III **グローバル**

- ① 中国大陸のニコアンド事業拡大
- ② 台湾、香港の収益性向上
- ③ 東南アジア市場の開拓
- ④ 米国事業の黒字回復



黒字化達成

成長戦略 IV **新規事業**

- ① 食ビジネスの確立
- ② 新規事業の立ち上げ



事業モデルの確立に至らなかったがM&Aで飲食事業の基盤はできた

2020年4月に、我々は2025年に向けた成長戦略を策定し、発表しました。

提供価値の拡張と、お客様の拡張の2軸で、左上がマルチブランド、右上がデジタル、左下が海外、右下が新規事業、とそれぞれ戦略を定めました。

今回も、この成長戦略の方針に大きな変更はありません。

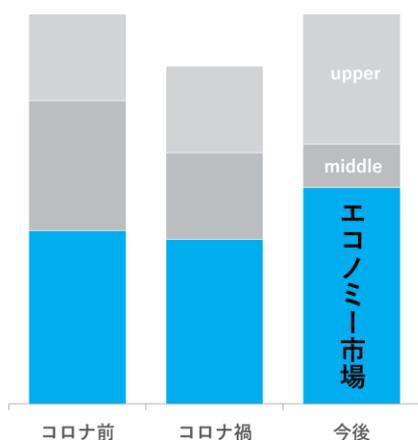
コロナの2年を経て、現時点での進捗を振り返りますと、デジタルとグローバルにおいては、大きな進歩がありました。

自社ECサイトは大きく成長しましたし、海外においても成長投資を続けながら、黒字化を達成しました。

一方で、一丁目一番地である国内アパレルビジネスは、外部環境もあり成長には至りませんでした。

また、新規事業の立ち上げも、やや遅れていると言わざるを得ません。

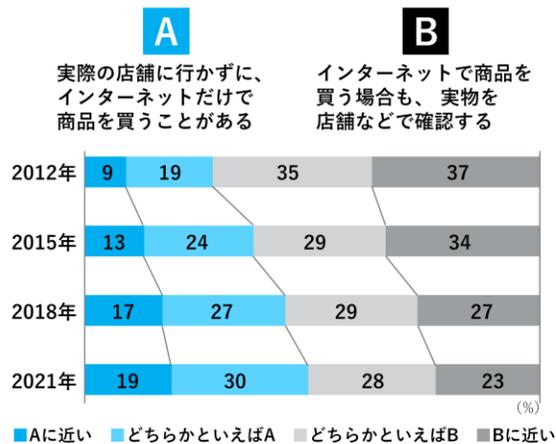
国内アパレル市場は  
コロナで縮小が加速したが、  
**エコノミー市場は今後拡大**



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）」、  
織研新聞調査などを元に当社推計

EC市場はコロナで拡大加速、  
**今後も成長が続く見込み**

「インターネットで購入する場合に実物を店舗で  
確認するかネットだけで買うか」の回答割合の推移



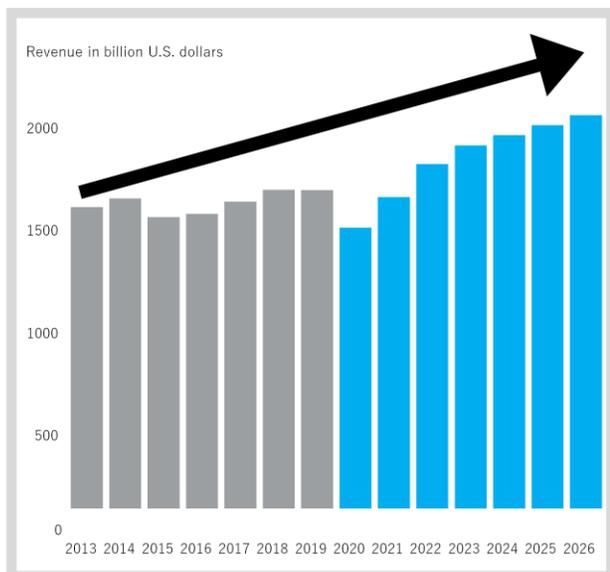
出所: NRI「生活者1万人アンケート調査」(2012年~2021年、3年おき)

外部環境も変化しています。

国内アパレル市場は、コロナ禍で縮小しましたが、ラグジュアリーとエコノミーへの二極化が進み、今後はエコノミー価格帯の市場の重要性が増していきます。既に市場の半分がエコノミー価格帯になっているとの調査もあります。

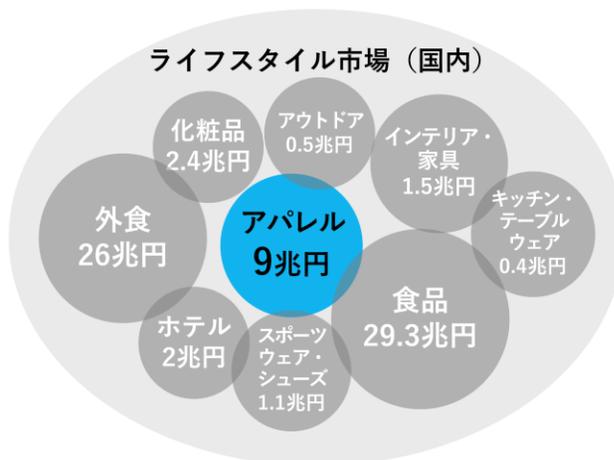
一方で、コロナ禍で、今まで難しいとされていたアパレルのEC市場は大きく伸びました。

## グローバルのアパレル市場は 成長軌道に回復



Source: Statista, "Revenue of the apparel market world wide from 2013 to 2026"

## アパレルと周辺市場の 垣根が薄まり、 ライフスタイルマーケットに



各種調査より当社調べ

グローバルのアパレル市場もコロナ禍で一旦縮小しましたが、急速に回復し、成長軌道に戻っています。ライフスタイルの変化により、アパレルと周辺市場の垣根が薄まり、服以外の生活全体でファッションを楽しむライフスタイルマーケットが広がっています。

コロナ禍で加速したメガトレンドに、**よりスピード感を持って対応していく**

メガトレンド	国内の市場縮小 少子高齢化	デジタル化	グローバル化	気候変動・環境
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エコノミー市場拡大</li> <li>● 周辺市場との境界曖昧化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● EC市場拡大</li> <li>● 顧客接点の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外アパレル市場の成長</li> <li>● 未進出エリアの開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業の淘汰</li> <li>● 新たな事業の可能性</li> </ul>
脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内アパレル市場の縮小</li> <li>● 労働力不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リアル店舗の客数減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル企業の参入</li> <li>● 各国の地場ブランド台頭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コストUP</li> <li>● 消費減少</li> </ul>
当社の強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マルチブランド</li> <li>● 独自のバリューチェーン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社ECの会員基盤</li> <li>● スタッフボード</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランドと品質</li> <li>● 市場に合わせた戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社開発の素材</li> <li>● 生産パートナーとの関係</li> </ul>
不足点	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 規模拡大と効率化</li> <li>● 新たな付加価値</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社ECの認知度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外での認知度</li> <li>● グローバル人材</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バリューチェーン全体の環境対応</li> </ul>
アップデート	既存ビジネスの 収益と成長	自社ECの 成長加速	海外での 投資拡大	サステナビリティと 成長の融合

気候変動や資源保全に関する課題が顕在化し、サステナビリティの重要性が急速に高まっています。変化する外部環境の中で、それぞれのエリアにおける我々のチャンスや強み、リスクや足りない点を精査し、今回のアップデートの方向性を整理しました。

国内市場では、エコノミー市場の拡大や新たな周辺市場を捉え、規模と収益性を両立しなければなりません。デジタル化の流れにのるためには、自社の会員基盤をもっと活用するとともに、認知度の獲得が必要です。グローバル化では、市場ごとの特性に合わせた戦略で、成長市場をしっかりとらえなければなりません。気候変動や環境対応は、対応が遅れば事業に大きなリスクになると同時に、企業の淘汰によるマーケット再編など、新たなチャンスを生む可能性があります。

サステナビリティと収益性を融合させ、2026年2月期に連結売上高 **2,800億円**

## サステナブル経営の実現

### 提供価値の拡張

成長戦略

**I**

**マルチブランド、  
カテゴリー**



ブランドの役割に応じた  
グルーピングによる  
収益改善と成長の両立

成長戦略

**II**

**デジタルの顧客接点、  
サービス**



自社ECの成長加速と  
楽しいコミュニティ化

成長戦略

**III**

**グローバル**



中国でのモデル展開と  
東南アジア開拓

成長戦略

**IV**

**新規事業**



飲食事業確立と  
新たな魅力の獲得

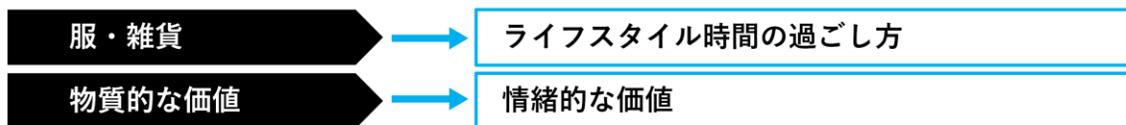
お客さまの  
拡張

アップデートした戦略のサマリーです。

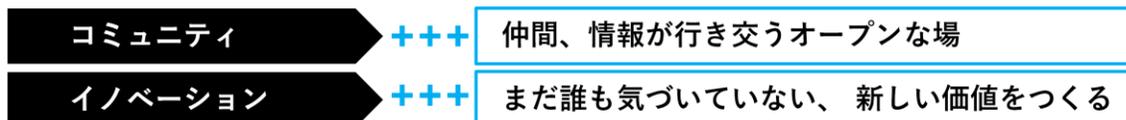
大きな方向性は不変ですが、それぞれのエリアで、やるべきことをよりはっきりと定義し、数値計画に落とし込みました。

サステナブルな経営を実現しながら、2026年2月期には、グループ連結売上高2,800億円を目指します。

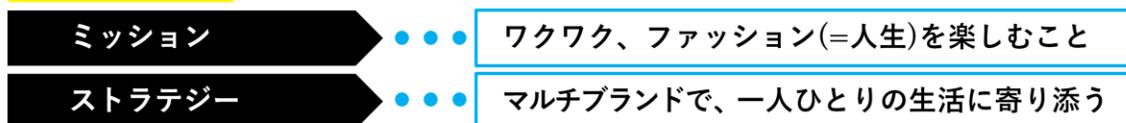
## 変わるもの



## 追加するもの



## 続けていくもの



また、同時に2025年にありたい姿が「グッドコミュニティ共創カンパニー」です。

長期的な成長は、我々だけでは実現できません。

我々はファッションの会社であり、定量的な価値だけでなく、情緒的な価値もしっかりと織り込んでいくことで、ミッションである「Play fashion!」の輪を広げ、お客様やお取引先様など、周りを巻き込んでこの計画を実現したいと思います。

# 成長戦略 I

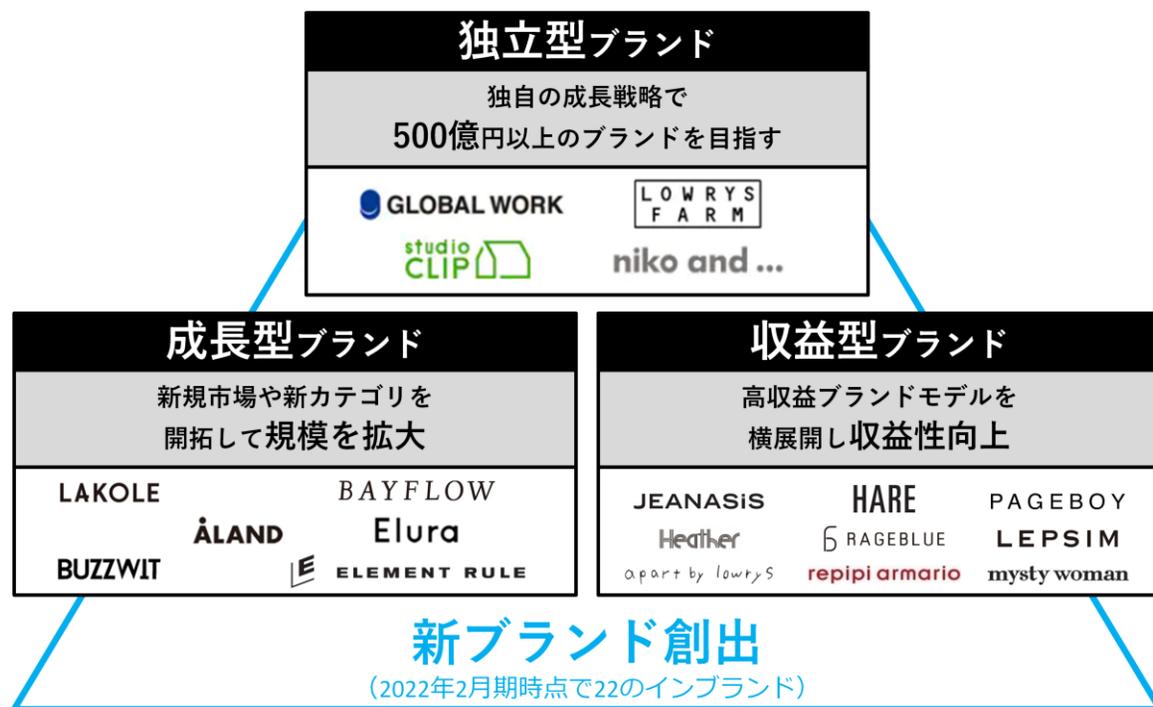
マルチブランド、カテゴリー

---



成長戦略 I、主に国内のマルチブランド・マルチカテゴリー戦略についてです。

各ブランドを役割、ステージに応じてグルーピング（組織にも反映）  
それぞれのプライオリティを明確にし、ポートフォリオでブランドを育てる



今までの成長戦略では、新ブランドや新カテゴリの創出には力を入れてきましたが、最も売上利益の規模が大きいのは国内既存ブランドです。

今回、国内既存ブランドを、役割とステージに応じて3つに分類し、ポートフォリオ全体でブランドを育てていくことを明確化しました。

3つのグループとは、独自の成長戦略で大型化を目指す独立型ブランド、新規市場や新カテゴリを開拓して高成長を図る成長型ブランド、既存市場の深掘りで収益性の向上を目指す収益型ブランドです。

これ以外に、新ブランドの卵であるインブランドが現在22あります。

新しい芽を生み出し、収益型や成長型として育てながら、大きく育ったら独立型としてさらに上を目指す、マルチブランドプラットフォームを作っていきます。

## GLOBAL WORK

### マス&低価格市場の深耕

#### 3F(Fashion×Function=Feeling)の強化

データ分析と自社生産背景の活用により、  
ブランドの顔となる主力商品が確立しつつある

#### 低価格ラインの新開発

商品力を武器に、重要性を増す低価格市場に展開

## niko and ...

### カテゴリブランド確立&大型店”館化”

#### インブランドの成長

カフェや家具、アウトドア、スポーツなどの  
インブランドを活用し、各分野の企業と協業

#### 大型店をワクワク体験の装置に

店舗は体験の場として、ニコアンドの大型店を、  
たくさんの店舗が揃う擬似ショッピングモール化

シリーズ累計180万本の高リPEATパンツ



独立型の4つのブランドは、それぞれ独自の成長戦略を描いています。

当社で一番ベーシックで幅広い顧客層をもつグローバルワークは、マスに向けた手ごろな価格の市場を追求していきます。

データ分析と自社生産背景を活用し、強い商品を作っていきます。

遊び心のある店舗が強みのニコアンドは、カフェ、家具、アウトドア、スポーツなどカテゴリごとにインブランドをもっています。

これをさらに発展させ、ニコアンドの大型店が一つのショッピングモールとして成立するような、ワクワクする店づくりを目指します。



## 世界観を活かしたエッセンシャル消費

### ファッションから「暮らし」のブランドへ

コロナ禍を経て顧客の興味は、ファッションから日々の暮らしを楽しむことへとシフト

### デイリー雑貨で毎日に寄り添う新業態

顧客の生活にフォーカスし、ポピュラープライスの日用品や、ナチュラルテイストの雑貨新業態を開発



## ユーザーの拡張と成長の仕組みづくり

### おしゃれなキッズ・メンズの拡充

トレンド感のあるキッズとメンズのラインが好調、女性目線のユニセックスアイテムも拡充

### ファッションを支える仕組みづくり

データマーケティングを活用し生産計画と商品企画を強化しながら、「情緒的な」ものづくりと融合



スタディオクリップは、ナチュラルで丁寧な暮らしを好む女性のお客様から支持を頂いています。コロナ禍を経て、お客様の興味はファッションから「暮らし」そのものにシフトしており、ブランドの世界観を活かした日用品展開を広げ、エッセンシャル消費を取り込みます。

ローリーズファームは、新たにはじめたキッズやメンズのラインが好評です。トレンド感を盛り込みながらも、データマーケティングや自社生産との連動で、データと情緒的なものづくりの融合を目指しています。

## 新セグメント・新カテゴリーでマーケットを開拓

マーケット	テーマ	ブランド
<b>オトナ女子・ アッパー市場</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 女性の所得増加</li> <li>■ アクティブシニア</li> <li>■ ラグジュアリー消費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elura</li> <li>• Curenology ★</li> <li>• Utao</li> <li>• Chaos ★</li> </ul>  <p>★ER社</p>
<b>Z世代市場</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 韓国ファッション</li> <li>■ デジタル化</li> <li>■ 低価格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apres jour ★</li> <li>• kutir ★</li> <li>• ALAND</li> </ul>  <p>★BW社</p>
<b>ライフスタイル 市場</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ おうち時間</li> <li>■ ウェルネス</li> <li>■ サステナビリティ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LAKOLE (雑貨)</li> <li>• BAYFLOW (ウェルネス)</li> <li>• e/rm (ルームウェア)</li> <li>• O0u ★(サステナビリティ)</li> </ul> <p>★AK社</p>

成長型ブランドは、女性の所得増加やアクティブシニアの増加を背景としたオトナ女子、アッパー市場、韓国ファッションに代表されるZ世代市場、ウェルネスやおうち時間をキーワードとしたライフスタイル市場など、新しいセグメントやカテゴリーに着目してマーケットを開拓しています。

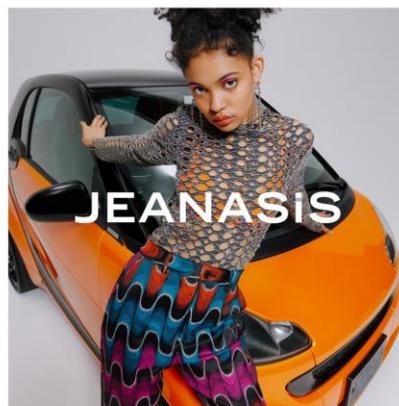
アッパー市場向けでは、子会社のエレメントルールが展開するハイエンドブランドのカオスとカレンソロジーが、22年1月期の前年比でそれぞれ92%増、41%増と成功を収めています。  
Z世代の若者向け市場では、EC専業子会社のバズウィットが展開するアプレジュールやクティールといったブランドが、人気を得ています。  
ライフスタイル市場では、手ごろな価格ながらセンスの良い日用雑貨を充実させたラコレが、順調に伸びています。

## 高収益ブランドのモデルを横展開

### JEANASIS、HAREの高収益モデル

成功している高収益ブランドの  
事業モデルを他ブランドに水平展開

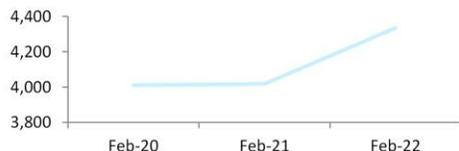
- ▶ ブランドの特色を際立たせ、顧客との関係を深化
- ▶ 適時適量を徹底し値引きや売り逃しを低減
- ▶ 高いEC化率



### 高付加価値商品の拡充

エコノミープライスの範囲内で、  
ブランド価値を活かした高単価商品を開発

→収益型ブランドの平均商品単価は2020年から8%上昇



収益型ブランドの戦略です。

このグループで最も成功しているのはJEANASIS、HAREで、PAGEBOYなども成功し始めています。

それぞれのブランドの特色を際立たせ、そのブランドを好むお客様との関係を深めていくことで、値引きをせずに販売でき、またEC化率も高まり、高い収益性を実現しています。

成功しているブランドのモデルを横展開することで、収益型ブランド全体の利益率改善をすすめます。

またブランド価値を活かした、ブランドの標準価格帯よりも高単価な商品の開発にも取り組んでおり、値引き抑制と合わせて、平均商品単価の引き上げに成功しています。

## 1. スクラップ&ビルド

- ブランド別標準店モデルの精度向上、厳格運用
- 店舗損益および市場性を踏まえた退店・業態変更

## 2. 未開拓マーケットへの積極出店

- 成長型ブランド、デイリー向け新業態、インブランドなど

国内店舗数（ゼットン除く）



## 3. 店舗大型化・集約化

- 服を売るだけではないリアル店舗の新しい役割作り
- リアルとECの融合（ドットSTストア）

売上高設備費率改善  
（減価償却費含む）

## 4. 店舗投資のさらなる効率化

- 固定的家賃の抑制
- 店舗内装の標準化、資材・工法見直しによる投資金額抑制

店舗に関する考え方です。

まず、収益型ブランドでは、従来から行ってきたスクラップ&ビルドの精度を高めていきます。

成長型ブランドや独立型の新業態では、積極出店を継続します。

全体の方針としては、店舗の大型化を進め、売り場面積を維持または増やす計画です。

また、店舗投資の効率化と、家賃条件の改善により、減価償却費を含む売上高設備費率を改善していきます。

# 成長戦略Ⅱ

デジタルの顧客接点、サービス

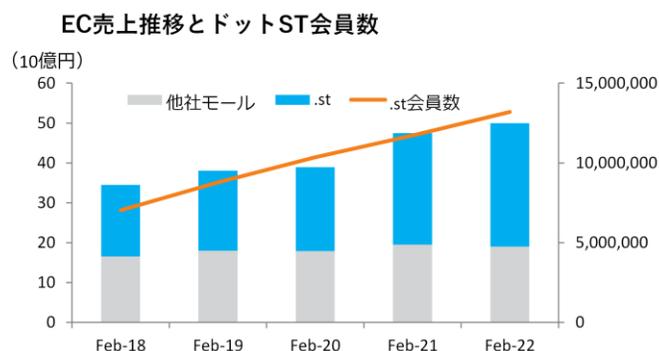
---



成長戦略Ⅱは、デジタル戦略です。

## 次の成長ステージに向けた基盤作りができた

<b>強固な 顧客基盤作り</b>	<b>強みを活かした 差別化</b>	<b>成長を支える インフラ作り</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ドットST会員数増</li> <li>● 自社EC比率上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スタッフボード 人気コンテンツ化</li> <li>● ドットSTストアモデル 確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第三者PMOなど ITガバナンス強化</li> <li>● 新ECシステム移行は順調</li> <li>● ドットSTアプリ機能改善</li> </ul>

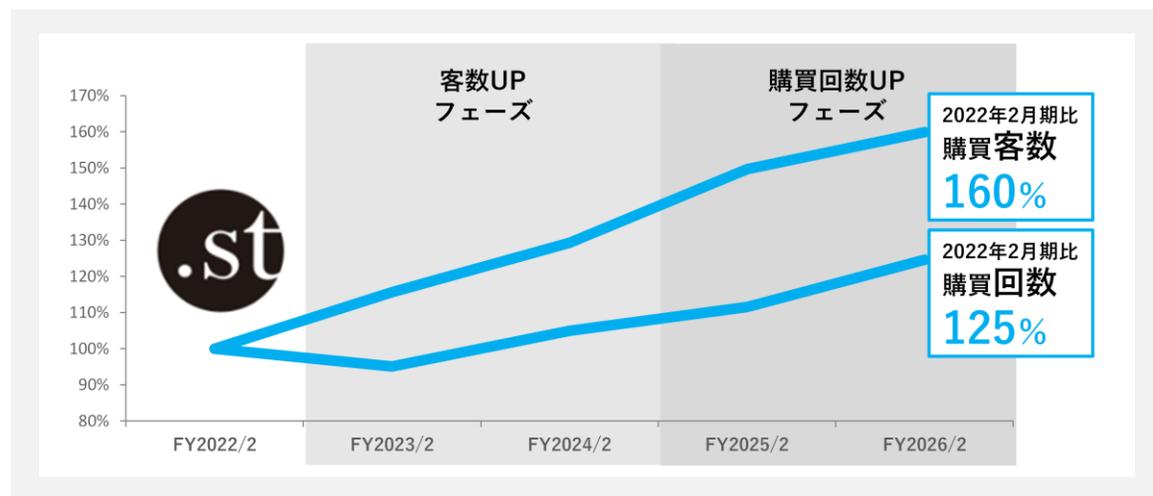


表：ファッション小売り・ブランドの直近6か月のEC売上高  
出典：2022年2月17日織研新聞

会社名	期間	EC売上高	EC比率
ユニクロ	21年3～8月	53,068	15.0%
アダストリア	21年3～8月	27,300	30.1%
ベイクルーズ	21年7～12月	27,020	43.0%
オンワードHD	21年3～8月	20,800	31.4%
T&Aホールディングス	21年3～8月	18,780	35.6%
ワールド	21年4～9月	16,004	20.8%
バル	21年3～8月	15,137	38.0%
Uアローズ	21年4～9月	13,583	29.8%

コロナ禍による購買行動の変化が追い風となり、デジタル戦略は大きく進捗しました。ドットエステ会員は1,300万人を超え、EC売上高の6割を、自社ECで上げています。店舗スタッフがコーディネートを投稿するスタッフボードが人気コンテンツとなり、OMO型のドットエステストアを出店し、収益モデルを確立することができました。ECを支えるインフラ整備では、ITガバナンスを強化しながら、クラウド化など新システムへの移行を進め、今後の成長に備えています。直近の調査では、ファッション小売企業におけるEC売上高は国内2位につけています。

2026年2月期にEC売上高**800**億円を目指し、**規模拡大を図る**



今後のECの方向性です。

2026年2月期に、自社ECドットエスティと、他社ECを含む、EC売上高800億円を目指します。

本中計期間では、まず最初の2年を客数アップ、次の2年を購買回数アップのフェーズとし、2022年2月期比で購買客数を60%、購買回数を25%アップさせる計画です。

また、海外におけるEC展開も強化します。

## 客数UP

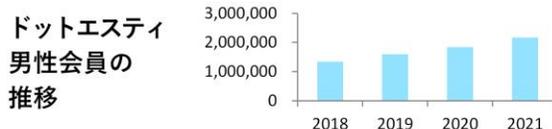


### 1 TVCMも活用しプロモーションを継続



今期下期にも実施予定

### 2 メンズなどの拡充



### 3 他社顧客の獲得

M & A や協業を  
通じた参画増



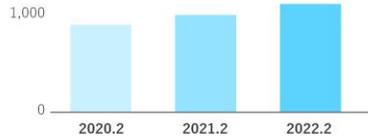
客数アップの具体策としては、現在も実施していますが、積極的なプロモーションによる認知度アップ、取り込みされていないメンズや、シニアなど新しい顧客層に向けたカテゴリーの拡大、M&Aや協業を通じた参画企業の増加による、当社以外のお客様の取り込みを行っていきます。

購買回数UP



2 マルチブランド×マルチカテゴリーの強化

生活雑貨の取り扱い実績  
年平均**113%**成長



4 オープン化

他社商材取扱いで、  
カテゴリー拡大と  
ライフスタイル  
提案



5 つながりの進化

自社スタッフの  
インフルエンサー化⇒  
顧客との

「濃い」繋がりを実現



購買回数アップの施策です。

生活雑貨や家具など、非アパレルのカテゴリーを拡大します。コロナ禍でも、生活雑貨は平均して10%以上の成長を実現してきました。

オープン化は、他社商材の取り扱いです。仕入れ販売ではなく、当社ECに出店して頂くモール型のビジネスモデルで、第一号となるサンマルク様のチョコクロは、限定コラボ商品も発売し、大変好評を頂いております。

今後も、家電やコスメなど、様々な分野に広がっていきます。

また、スタッフボードの人気スタッフは、インスタグラムのフォロワー数が7万人に届くなど、インフルエンサーになっています。

彼女たちがECサイトで接客することで、お客様との濃い繋がりを実現できており、人材育成をさらに強化します。

独自性は担保しながら、**スピード感**をもって展開をしていく。

## 中国大陸

自社サイト



ECモール



ブランド  
拡大

他モール  
展開

T-mallを軸に  
ブランド拡充及び他モール展開

## 台湾・香港・東南アジア

東南アジア各国



① 独自構築 → ② パッケージ化

③ パッケージを  
スピード展開

自社ECの構築・横展開  
(共通パッケージ化&スピード展開)

海外ECにも力を入れていきます。  
それぞれの市場の特性に合わせ、自社ECかモール展開か、またプロモーションの方法などを判断しています。

# 成長戦略Ⅲ

グローバル



成長戦略Ⅲ、グローバル戦略についてです。

## 2022年2月期に海外事業全体での黒字化を達成

今後、マーケット特性に合わせて最適な戦略＝グローバルを加速する

地域	市場規模	競争	特徴	
グレートチャイナ	中国大陸	大	強	購買意欲が高く、大都市はファッションに敏感な顧客が多い 個性が強いブランドが受け入れられやすい ECは支配的なモールがあり、自社展開の余地は小さい
	台湾	小	中	マルチブランドが受け入れられやすい 1ブランドあたりの店舗数は限定的
	香港	小	中	マルチブランドが受け入れられやすい 1ブランドあたりの店舗数は限定的
米国	大	強	成熟市場ではあるが、消費意欲は高い ECはモール、自社ECともに存在する	
東南アジア	中	中	国ごとに商慣習が異なる アパレルEC化率は低い、今後高まる見通し	

海外事業においては、2022年2月期に黒字化という、大きな一歩を達成することができました。今後さらに成長を加速していきたいと考えています。

まず、当社が事業を展開している、各エリアの市場環境について、我々の捉え方をお話します。

中国大陸は、市場規模が大きく、勢いがあり、大都市はファッションに敏感な消費者の多い魅力的な市場です。その分競争状況も厳しく、小型で特徴のないブランドは埋もれてしまいます。

また、EC市場も大きいですが、シェアの高い巨大モールがあり、自社ECの展開余地は小さいと考えています。

台湾と香港は、どちらも規模は大きくありませんが、日本のプロダクトが受け入れられやすく、収益性が見込める市場です。

香港は、過去に多店舗出店をした結果、不採算の店舗があったため、ここ数年で整理を進め、収益性改善に目途がついたので、再度成長軌道を目指しています。

米国市場は、成熟市場ではありますが、消費意欲は高いです。

しかし、距離や商慣行の観点から、自社ビジネスではなく、買収した現地ブランドを軸に運営しています。

東南アジアは、今後大きな成長が見込め、将来の重要市場と考えています。

東南アジアのEC化率は、今は5%程度と見られ、他の展開エリアより低いものの、今後急速な伸びが予想されています。

## 出店加速、**旗艦店ドミナント戦略モデルの確立**を進める

- 旗艦店でブランド認知を獲得し、周辺のサテライト店舗で収益性を高める
- 上海でモデル確立後、他の一級都市へ進出。2023年2月期は成都へ旗艦店出店予定。

### 旗艦店ドミナント戦略



旗艦店はブランド形成を重視



サテライト店は収益性を重視

上海にある優良ショッピングモールに出店し、  
現在実店舗 **5** 店舗を展開

■ 2021年下期：新規出店

9月30日 前灘太古里店

11月27日 大寧久光店

12月22日 ララステーション店

※いずれも、好調に推移

前灘太古里ショッピングモール



現在、最も力を入れている中国のビジネスモデルについてご説明します。

規模が大きく競争が激しいマーケットのため、まずは大規模旗艦店に投資してブランドを確立し、その後に周辺のSCIに出店して、エリア内で収益化を図る、旗艦店ドミナント戦略モデルの確立を目指しています。

最初の都市は上海で、旗艦店を2店舗出店した後、周辺のショッピングモールに3店舗出店し、現在5店舗を運営しています。

旗艦店ではブランド形成のため、大規模イベントを多数実施し、まずは面白いブランドという認知獲得を目指しています。

サテライト店は、ショッピングセンターから出店の引き合いも多く頂くことができ、今期も上海で2店舗の出店が決まっています。

今期は、2つ目のエリアとして、成都へ旗艦店を出店する予定です。

ECも展開していますが、オンラインでも購買顧客はブランド認知がある上海地域に集中しているため、今後展開エリアを広げることで、ECの売上も上がっていくと考えています。

中期的に**売上高200億円規模**を目指し投資を継続

当面は成長を優先、収益化は都市ごとに実現

## 全体戦略

個性が強く現地で受ける、少数のブランドに絞って投入  
旗艦店ドミナント戦略を、都市ごとに展開  
EC販売は、旗艦店でのブランド認知の広がりによって伸長

## 既存店 (上海)

旗艦店による認知向上 & SC出店での収益化の基盤を確立  
STAFF育成による現地店舗オペレーションの効率化  
2022年中に上海エリアでの黒字化を目指す

## 新店

2022年は新たに進出する成都を含め 10店舗出店、その後も毎年新たな都市へ拡大  
新ブランドはECやニコアンドの店舗でテスト、反応の良いブランドをリアル出店へ

## EC

マルチブランド戦略の促進  
グローバルSTAFFBOARDの展開拡大  
ドットSTオープン化による事業拡大

中国大陸における成長戦略のまとめです。

まずは中期的に、売上高200億円規模まで成長させることを目指し、当面は収益よりも成長を優先しますが、サテライト出店がある程度進んだ地域においては、地域内での収益化を実現していきたいと考えています。現在は、戦略的に個性が強く、現地の反応の良いブランドに絞って展開していますが、徐々に新規ブランドも投入していきます。

先ほどご説明したような、旗艦店ドミナント戦略を進めながら、現地スタッフの育成でオペレーション効率も高めていきます。

新店舗は、新たに進出する成都を含め、今年10店舗くらい出したいと計画しています。

新ブランドを投入する際は、既存の店舗でテスト販売しながら、リアル出店を検討していきます。

ECでは、リアル店舗よりもフレキシブルに新規ブランドをテストできるので、リアル店舗に先駆けてマルチブランド化していきます。

また、日本で成果を上げているスタッフボードを、中国でも展開する予定です。

各地域で黒字を確保しながら、**成長軌道を維持**していく

台湾	店舗	新ブランド出店加速 (studio CLIP、HARE、PAGEBOYなど)	E C	システム刷新・内製化 STAFFBOARD活用
香港	店舗	スクラップ&ビルドとローカル スタッフ運営で高収益化	E C	.stローンチ 無在庫EC運営の仕組み構築
米国	リアル	買収した現地ブランドを軸に運営 卸売で海外事業を拡大	E C	ロイヤスカスタマーの拡大 デジタルマーケティング強化
東南アジア	店舗	フィリピン・タイで ニコアンド開業準備中	E C	モール化を視野に立ち上げ予定

中国大陸以外の地域における、戦略をご説明します。

台湾は、未出店のブランドも多くありますので、新ブランドの出店を加速する計画で、市場調査で反応の良いブランドを選定して、マルチブランドとして出店を加速していきます。

成長に向けてシステム刷新も進めており、ここでもスタッフボードの活用を予定しています。

香港は、既存店舗のスクラップ&ビルドを進めながら、ローカルスタッフの運営による効率経営で、収益向上を図ります。

今期は、香港でのECに、自社のドットエステティをリリース予定で、準備を進めています。

また、中国に設立した物流子会社と連携し、香港で在庫を持たずに中国から配送する仕組みをつくり、無在庫ECのトライアルを進めています。

米国は、買収したベルベット社の卸売事業を、米国外に広げるべく、取り組んでいます。

また、手薄だったECにアダストリアのノウハウを共有したことや、ウェブマーケティングの強化で、EC化率の向上も進んでいます。

東南アジアは、まずはタイやフィリピンに展開していく予定で、準備を進めています。

また、アパレルECが寡占化していないため、モール化を視野に入れてECの立ち上げを急いでいます。

足元では、中国大陸のコロナウイルス感染症拡大などもあり、短期的に不透明さは残っています。

ただ、中長期では海外市場の重要性は変わっていないと考えており、引き続き各地域ごとに黒字を確保しながら、成長を実現することに注力していきます。

# 成長戦略Ⅳ

## 新規事業

---



成長戦略Ⅳ、新規事業とその他の取り組みについてです。

## 2022年2月、**飲食業ゼットン社を連結子会社化**

アパレルと飲食の枠を超えた「もっと楽しい”場”」の創出を目指す



**A D A S T R I A** X **zetton** inc.

- リアル店舗の魅力向上  
(来店頻度 & 滞在時間UP)
- 中国でのハワイアン事業
- 自社ECの取り扱い商品拡大
- 場づくりによるファッションのニーズ拡大
- 自社飲食事業の運営効率化
- .st会員へのプロモーション
- 未進出国への挑戦
- 公園事業の拡大による収益改善
- 財務基盤の強化
- バックオフィス業務効率化

28

当社では、ライフスタイルを語る上で衣食住の要素は不可欠だと考えており、特に我々に不足している食分野の確立のため、昨年飲食事業のゼットン社をグループ化しました。

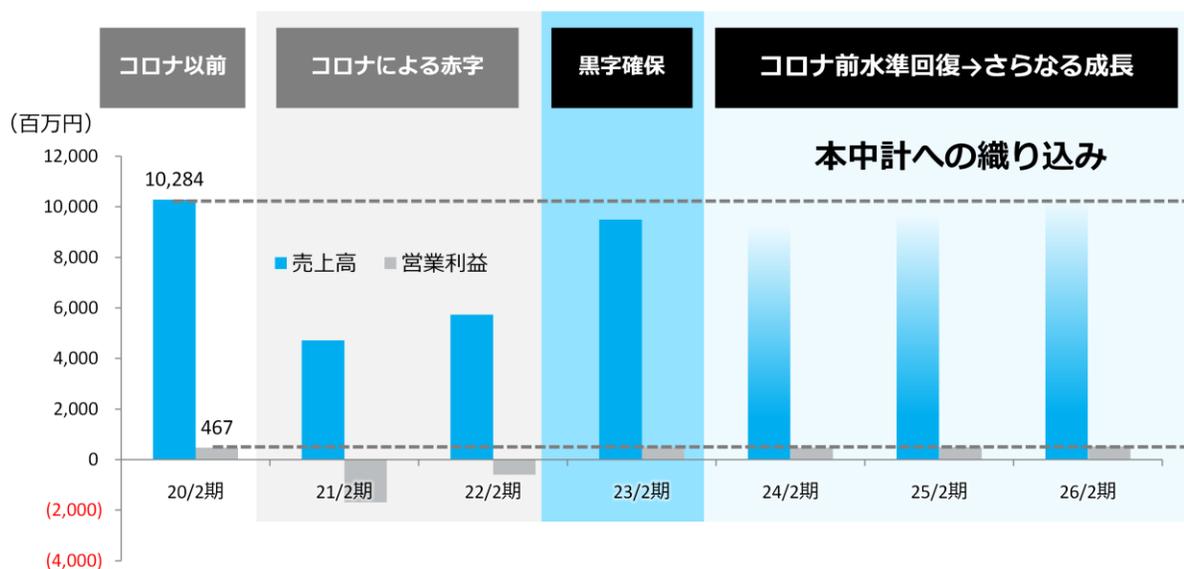
実現したいのは、人々が集い豊かな時間を共有する「グッドコミュニティ」の創出です。

ゼットンは、店づくりを通じて人と人との関わりや、街のコミュニティスペースを生み出してきた企業であり、直近ではサステナブル戦略をベースとした公園再生事業という新たなビジネスにもチャレンジしています。

こういった事業の面からも、また街づくりを理念とする企業文化の面からも、ゼットンは当社の目指す「場づくり」の事業化、グッドコミュニティの創出という目的に、ふさわしいパートナーです。

具体的には、当社の側はリアル店舗の魅力の向上や、海外での事業拡大において、ゼットンの側は顧客基盤の拡大や新たな市場への挑戦において、協力しながらシナジーを生み出していきます。

2023年2月期は一過性要因もあり、黒字に回復。  
 早期にコロナ前水準に戻すことを目標とする。  
 本中計へは最終年度をコロナ以前と同水準で織り込む。  
 その後の成長計画は、策定次第ゼットン社中期計画として発表予定。



ゼットンの今後の業績見通しにつきましては、まず短期的にはコロナ前の水準に、なるべく早く戻していこうというのが共通の目標です。

今回の当社の中期経営計画には、ゼットンの貢献は計画最終年度の2026年2月期において、コロナ以前と同水準の、売上高約100億円、営業利益4.5億円程度を織り込んでいます。

もちろん、コロナ前に戻すだけでなく、それを越えた成長を実現したいという方向性はお互いに共有しています。

ただし、ゼットンがグループ入りしてまだ日が浅いため、長期の見通しについては、もう少し時間をかけて練りこませて頂き、コロナ前水準に回復する時期、またそれを越えたさらなる成長のプランは、今年度のどこかでゼットンの中期経営計画として、発表する予定です。

## 企画、生産、店舗開発等、バリューチェーンの強みを活用した 「BtoB事業」を積極的に拡大

取締役直下に「法人営業部」を新設、各本部と連携し事業化を推進  
従業員に対する新たなキャリアパスとしても活用を図る

サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他社からの業務受託 ・ライセンス事業</li> <li>● 空間プロデュース（マンション、戸建住宅、店舗等のプロデュース）</li> </ul>
物販	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アパレル、雑貨商材の外販 ・ユニフォーム事業</li> <li>● コモディティグッズ（HAKUTORIKO）、その他卸売など</li> </ul>
ECオープン化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ドットSTにおける他社商品、サービスの取扱い拡大</li> </ul>
商業施設向け （直販/FC）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GMS向け商品販売、店舗運営の受託</li> <li>● 商業施設向けFC展開（既存ブランド活用を含む）</li> </ul>
海外関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国大陸での自社開発素材の外販</li> <li>● 上海物流新会社における他社物流業務の取扱い</li> </ul>

### 案件事例



次に飲食以外の分野における、新規事業についてです。

当社ではBtoB事業の拡大に取り組んでおり、今期から専任の営業組織を新設しました。

商品企画・生産・店舗開発など、当社の強みであるバリューチェーンの機能を外部の企業に提供する、新たなビジネスモデルの確立を目指しています。

既にここにあるように、空間プロデュース、ユニフォーム、販促支援などのご依頼を受けて、ご好評を頂いています。

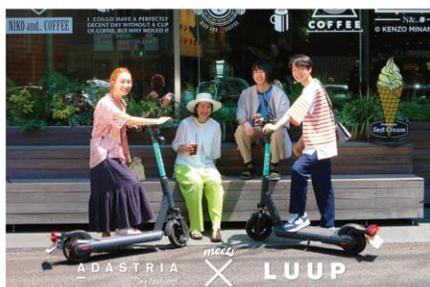
まだ立ち上げ時期であり、今回の中計への定量的貢献は大きくありませんが、次のフェーズを見据えて、今後伸ばしていきたい分野です。

楽しいライフスタイルを新たな事業にするため、従業員・パートナーと共創し、**新規事業を生み出す仕組み**を引き続き展開していく

## 例1 スタートアップ投資／協業



プレティア・テクノロジーズ



Luup

## 例2 Project A（社内事業コンテスト）



最終選考会（質疑応答）

事業化アイデア決定



新規事業化の例

また、新規事業の芽になる前の、種を探す取り組みも行っています。

前期には、ARやマイクロモビリティ分野で、スタートアップへの資本参加を2件、実施しました。

また、従業員の事業化アイデアのコンテストなども行っており、障害のある方の意見を取り入れた「Play fashion for ALL」などの事業に繋がっています。

こういった新規事業探索の取り組みは、短期的に大きな成果が出るものではありませんが、10年20年という長い目で、アダストリアに良い影響を与えると期待しています。

# サステナビリティ

---



サステナビリティについてです。

企業理念「なくてはならぬ人となれ なくてはならぬ企業であれ」に立ち返り、  
**サステナブル経営の重要性を再認識、より高い目標設定へ**

## サステナビリティ方針 ファッションのワクワクを、未来まで

重点テーマ	ビジョン
 <p>ENVIRONMENT 環境を守る</p>	<p>● 未来に繋がるものづくり ● 環境への配慮と営業活動の両立 ● ファッションロスのない世界</p>  
 <p>PEOPLE 人を輝かせる</p>	<p>● 多彩な個性を伸ばし成長する組織 ● 自分らしくファッションを楽しめる社会</p>  
 <p>COMMUNITY 地域と成長する</p>	<p>● ファッションを通じた出店地域の活性化 ● 生産地域の持続可能な発展</p> 

アダストリアでは、従来から「ファッションのワクワクを、未来まで」というサステナビリティ方針を掲げ、「環境を守る」「人を輝かせる」「地域と成長する」という3つの重点テーマに沿って、やるべき目標を定めていました。今回、中期経営計画を策定するにあたり、世の中においても、我々の事業においても、サステナビリティの重要性が非常に高まっているという社内での共通認識があり、このサステナビリティ目標についても再議論し、現状と方向性、到達すべき場所を、より明確にすることにしました。

「なくてはならぬ人となれ なくてはならぬ企業であれ」というアダストリアの企業理念に立ち返ると、サステナビリティの実現は当社が事業を行う上での根幹と言えます。

サステナビリティの各重点テーマにおいて、より高い目標を設定しながらも、アダストリアらしいやり方で事業の成長と融合させていくことが、この中期経営計画における我々の挑戦であると考えております。

当社グループの重点テーマに対するグループ方針とKPIは以下の通り

	活動ビジョン	グループ方針	KPI
 <p>ENVIRONMENT 環境を守る</p>	未来に繋がるものづくり	■ サステナブルな原料や加工への切り替え	● 2030年までに全商品のうち半分以上をサステナブルな原料・加工へと切り替える
	環境への配慮と営業活動の両立	■ CO <sub>2</sub> 排出量の削減と吸収	● 2050年カーボンニュートラルの実現
	ファッションロスのない世界	■ 衣料品在庫を焼却しない	● 衣料品在庫の焼却処分ゼロ
 <p>PEOPLE 人も輝かせる</p>	自分らしくファッションを楽しめる社会	■ 一人ひとりの「楽しい」を実現するファッションの提案	—
	心身ともに健康で、個性や能力を発揮できる組織	■ 多様性と働きがいのある環境づくり ■ 従業員ウェルビーイングの実現	● 2025年までに女性の上級管理職を30%、 ● 女性管理職比率を45%以上に引き上げる ● 健康経営優良法人ホワイト500の認定
 <p>COMMUNITY 地域と成長する</p>	出店地域の活性化	■ ファッションを通じて地域とつながる	—
	生産地域の持続可能な発展	■ 公正で倫理的な調達	● 2023年までに生産工場のパートナーシップ認定を進める

新しく追記、または内容をアップデート

更新したサステナビリティ目標です。

ブルーで記載しているのが、今回新たに追加・更新した点になります。

ものづくりの分野では、素材やカテゴリーで区切ることなく、2030年を目標に、全商品の半分をサステナブルな原料・加工へ切り替えます。

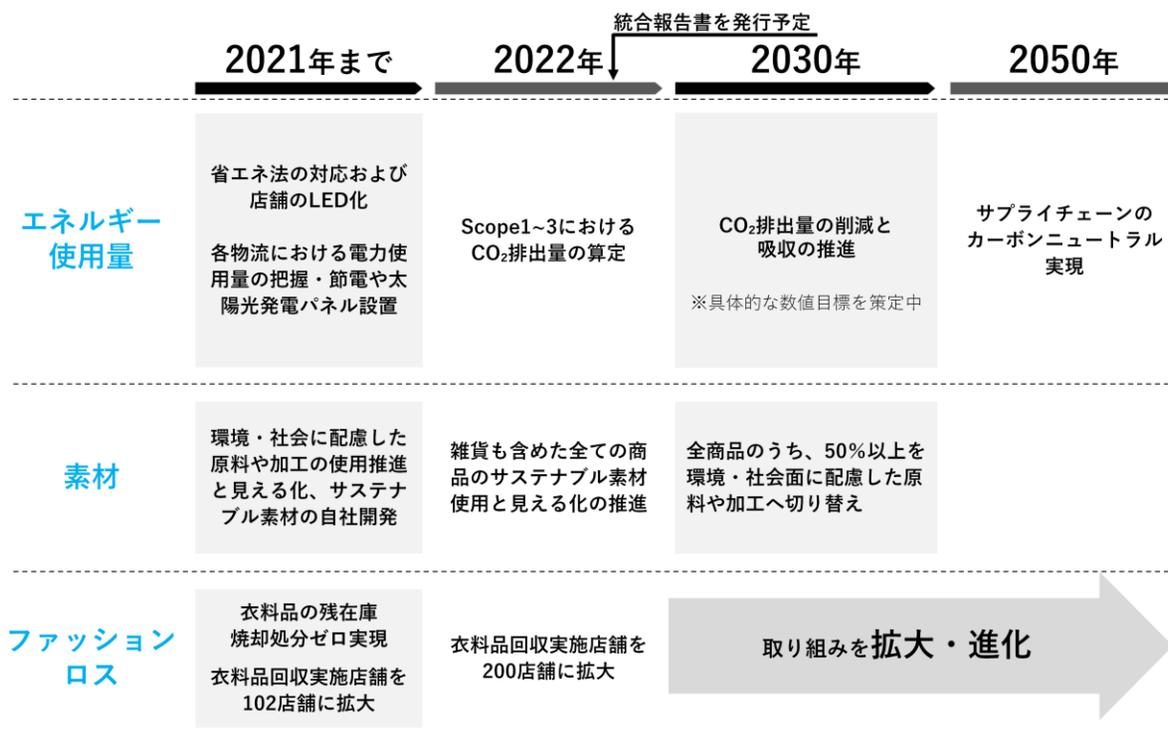
新たに設定しましたCO<sub>2</sub>排出量の削減と吸収の項目については、2050年カーボンニュートラルというグローバルな目標に賛同し、当社としても同じ目標を定め、CO<sub>2</sub>排出量の把握と削減を進めていくことを決めました。また、経営の持続可能性という観点から、従業員のウェルビーイングが非常に重要であると考えております。

健康経営を宣言し、ホワイト500の認定という目標も新たに決めました。

決算説明で会長の福田も申し上げましたが、昨年自社の健康保険組合を設立したこともその一歩だと考えております。

今後、より一層のスピード感を持って推し進めていく所存です。

## 2050年カーボンニュートラルに向け、着実に歩みを進める



サステナビリティの取り組みは、長い目で行う必要があり、必ずしもこの中期経営計画と同じ期間での成果を目指すものではないと考えています。

そのため、特に社会的関心の高い、環境におけるサステナビリティ目標については、2050年をターゲットとして、ロードマップを作成しました。

エネルギー使用、CO<sub>2</sub>排出については、まず今年、SCOPE3までの排出量の算定と開示を行い、現状を見える化します。

その後、2050年のカーボンニュートラル実現に向け、通過点である2030年の具体的な到達目標を策定したいと考えています。

素材のサステナブル化についても、自社開発のサステナブル素材の使用を推進し、環境・社会に配慮した素材への切り替えを進めています。

ファッションロス、衣料品廃棄については、現時点で商品の一次流通の範囲では、焼却処分ゼロを達成しています。

また、自社商品以外も対象とした衣料品回収の実施店舗を、随時拡大しています。

この取り組みを拡大・進化させ、社会全体でのファッションロスゼロの実現に貢献していきたいと考えています。

また、今期はアダストリア初の統合報告書を発行する準備をしており、その中でもこれらの目標における、詳細な数値をお示しできる予定です。

中期経営計画に基づく事業成長と、サステナビリティを融合した価値創造ストーリーを、ステークホルダーの皆様にはっきりとお伝えできるよう、取り組んでまいります。

# 成長を支える取り組み

---



成長を支える取り組みについてです。

		現時点での成果	更なる進化 FY2023/2~FY2026/2		
デジタル	生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社生産体制確立</li> <li>● マルチカテゴリ体制</li> </ul>	自社開発素材の拡充	原材料の早期手配、縫製工場の集約化	ASEAN生産比率増加
	ロジスティクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社物流システム確立</li> </ul>	国内DCの機械化	上海園區集約、海外アソート納品	他社商材取扱い
	人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社健保設立</li> <li>● なでしこ銘柄選出</li> </ul>	新人事制度（ジョブ型に移行）	働き方改革、キャリアパス拡大	業務効率化
	リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>● BCP運用</li> <li>● 危機管理委員会</li> </ul>	危機管理委員会の運営レベル向上	BCPの継続的改善	定期的な訓練の実施
	攻めのIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データ活用基盤整備</li> <li>● ECクラウド化</li> </ul>	データ分析の活用範囲拡大	ドットSTのグローバル展開	システム・アプリ内製化
	守りのIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データ活用基盤整備</li> <li>● ECクラウド化</li> </ul>	管理部門DX	店舗業務の効率化	セキュリティ外部認証取得

アダストリアでは、ブランドを支える生産やロジスティクスなどを自社で行っており、その仕組みが強みとなっています。

成長戦略の実現のため、それを支える各分野でも、さらなる進化を目指しています。

生産分野では、コスト高騰の逆風の中、自社開発素材の拡充、原材料手配の早期化、ASEANへの生産地分散を進めています。

ロジスティクスでは、ECの拡大に向け、国内DCの機械化や、海外物流の効率化などを行っています。

人材面では、自社健保設立をはじめ、ジョブ型人事制度の段階的導入や、スタッフのキャリアパスの拡大に取り組んでいます。

リスクマネジメントも重要性が高まっており、運営レベルの向上に努めています。

デジタル分野でも内製化に力を入れており、社内に40名以上のデジタル人材を確保し、インフラ整備やデータ分析を強化しています。

ECはもちろん、今後の原価上昇をカバーするための早期発注などにおいて、データ活用が効果を発揮してくると期待しています。

長期的な成長のため、M&Aを積極的に活用していく

## 各分野におけるM&A方針



M&Aについても、長期的な成長のために、今後積極的に活用していきます。

特に成長戦略 I と II におけるM&Aの優先度が高く、カテゴリーの拡大や、ECの顧客獲得など、成長のための要素をM&Aを通じて取り込んでいきます。

海外や新規事業におけるM&Aは、当然のことながらリスクが高くなるため、慎重に見極めて参ります。

M&Aにおける強みは財務の他、**ブランドの目利き力、多様性ある企業文化**、不足していた検討プロセスと専任チームは整備済み。

## 投資目的・成長戦略との適合

## 事業計画の妥当性

## 投資収益性

## リスク分析

成長戦略

**I**

**マルチブランド、  
カテゴリー**

方針：業界再編を見据え、「再生型」「空白領域取り込み型」を想定

事例：・アリシア（2016年）  
・バピロン（2012年）  
・スタディオクリップ（2009年）  
↓  
人気ブランドとして成長  
・ナチュラルナイン（2013年）  
↓  
自社生産体制の基盤を確立

成長戦略

**II**

**デジタルの顧客接点、  
サービス**

方針：当社事業を補完するEC運営企業や小売領域で実績のあるシステム企業

事例：オープンアンドナチュラル（2022年）

成長戦略

**IV**

**新規事業**

方針：非アパレル事業領域で独自性やノウハウを持ち、当社ビジネスとの親和性がある企業

事例：ゼットン（2022年）

M&Aにおける当社の強みは、財務やキャッシュフロー以上に、ブランドの目利き力や、グループ化した企業が力を発揮できる、多様性ある企業文化だと思っています。

過去にも当社は、いくつものM&Aを行ってきました。

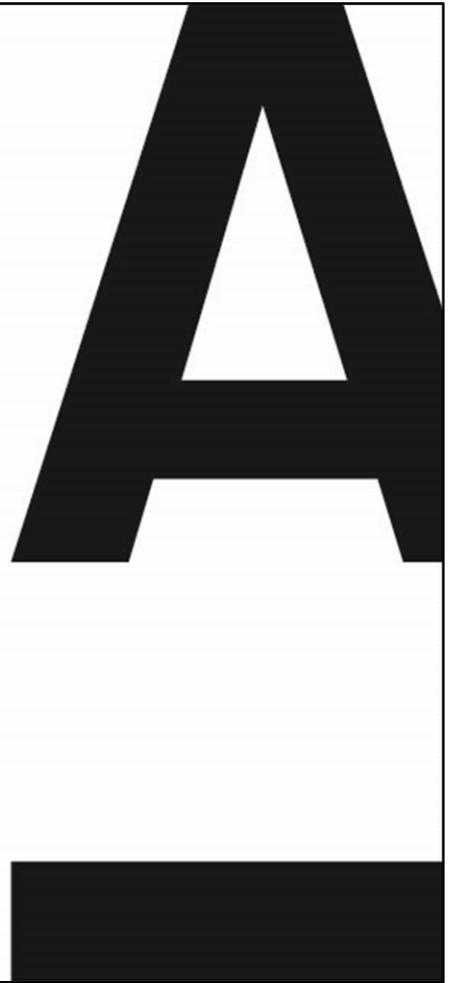
短期的には減損が発生したこともありましたが、長期で見ると、今の事業の中にしっかりと根付き、貢献しています。

今後のM&Aにおいても、短期の収益性というよりは、長期的な企業価値向上を目指していきます。

ただし、リスクを低減するための検討プロセスや専門人材は、しっかりと整備していきます。

# 数値目標

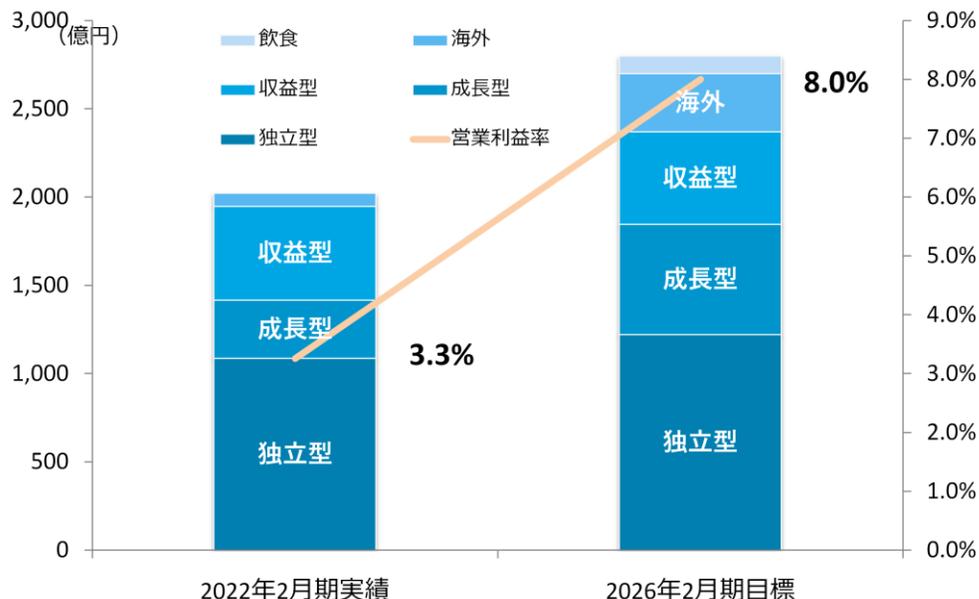
---



数値目標についてです。

連結売上高 **2,800億円**

営業利益率 **8%** うちEC売上 **800億円**

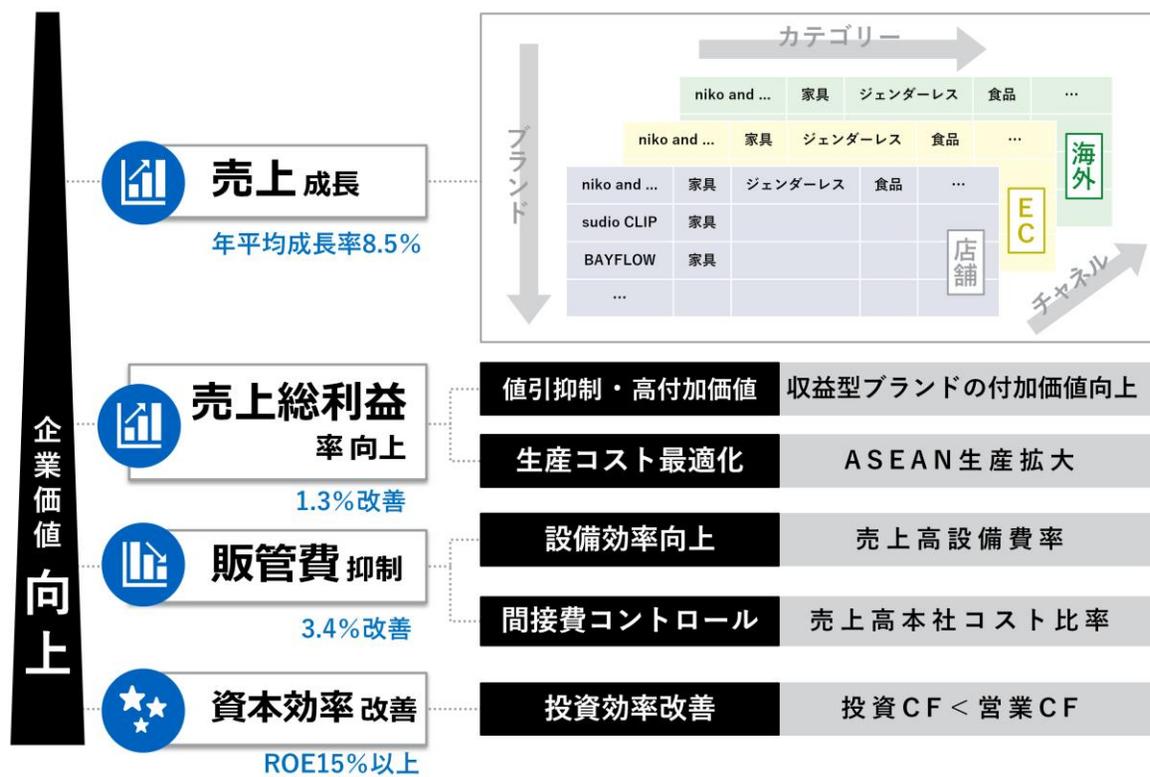


ここまでご説明した戦略を着実に遂行し、2026年2月期にグループ連結売上高2,800億円、営業利益率8%を目指します。

大きく分けると、売上成長の内訳はこのグラフの通り、成長型ブランドと海外事業の貢献が大きく、営業利益率の改善には独立型ブランド、収益型ブランドの貢献が大きくなると見込んでいます。

ECは、全てのブランド、海外事業の中に含まれており、トータルのEC売上800億円をめざしております。

これまでに作り上げた仕組みが機能することで、**成長と収益性改善の両立**を目指す



定量目標を達成し、企業価値を向上するための道筋は、このように考えています。

売上高の成長は、各ブランドがカテゴリとチャネルの両方を広げる、3軸の戦略であり、また各要素が関連しあっているため、全体で年平均成長率8.5%を達成していきます。

営業利益率については、2022年2月期の3.3%から、8%へと4.7%の上昇を目指す中で、売上総利益率で1.3%、販管費の抑制で3.4%を実現します。

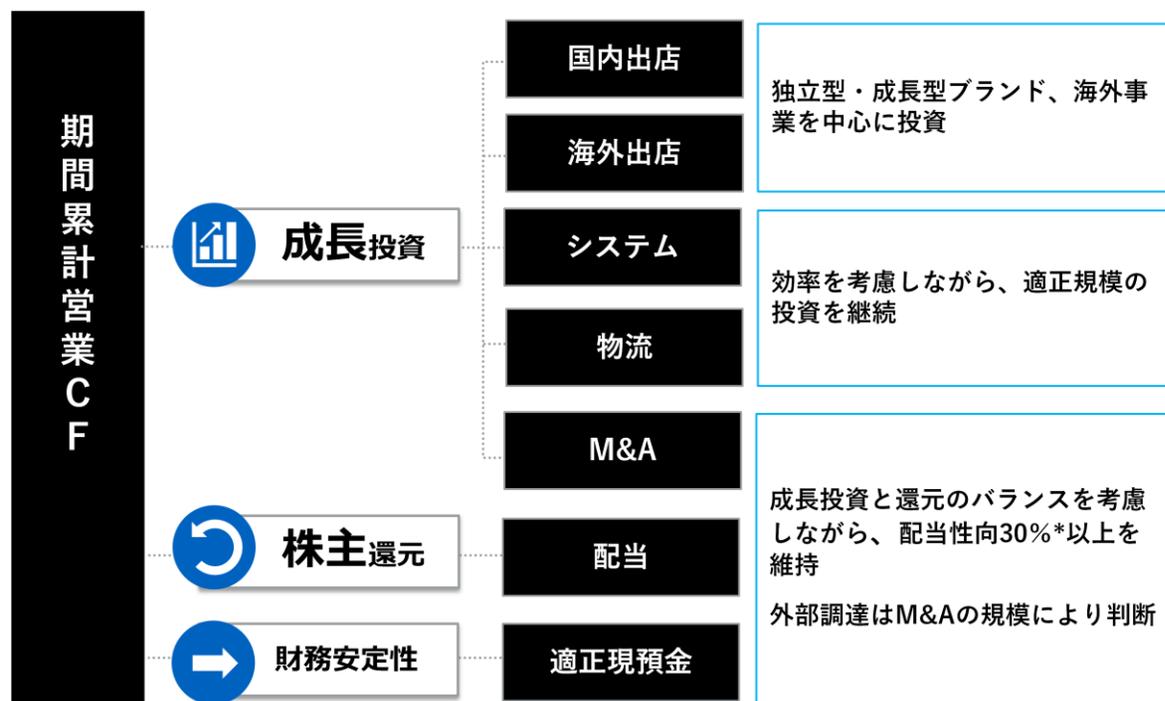
売上総利益率の向上のため、値引き抑制、高付加価値商品の拡大、生産地の分散化によるコスト最適化を目指します。

販管費の抑制では、設備投資の効率化や、売上高が伸びても本社コストを増やさないことで、率として改善していきます。

資本効率については、成長により営業CFを増やししながら、投資効率を見直すことで投資CFを一定に留めることを目指しています。

この計画を実現することで、当初からの目標であったROE15%も、期間中に達成できる見通しです。

## 株主・投資家とのグッドコミュニティ共創を実現する資本政策



\*のれん償却前当期純利益に対して

資本政策です。

本中計期間中の営業キャッシュフローは、まず国内外の出店、システムと物流整備などの成長投資に振り向けます。

投資効率の改善により、徐々に投資キャッシュフローに対する営業キャッシュフローの超過を拡大していく計画です。

株主還元については、当面は現在の、のれん償却前配当性向30%を継続し、将来的には成長投資と還元のバランスを考慮していきます。

M&Aの規模によっては、外部調達を活用することも検討しますが、それ以外には大きな外部調達の必要性はないと考えております。

この中期計画は、「グッドコミュニティ共創を目指して」というタイトルにしました。

グッドコミュニティの中にはお客さま、取引先、従業員はもちろんのこと、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーとの良い関係を築きたいという想いも含んでいます。

資本市場とのより良い関係構築に向けて、しっかりとこの計画を実現していきます。

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。



**A D A S T R I A**

—

*Play fashion!*