



2023年2月期 通期決算説明会資料

2023年4月4日
(※4月25日修正版(P16,P17))



A D A S T R I A
— *Play fashion!*

1. 2023年2月期 総括

・ 2023年2月期の振り返り	4
・ グッドコミュニティ共創カンパニーへ	5

2. 2023年2月期 通期業績

・ 2023年2月期 振り返り	7
・ 連結損益計算書 サマリー	9
・ システム停止の経緯と影響について	11
・ アダストリア単体・主要国内子会社	12
・ WEB事業	13
・ 海外事業	14
・ 連結貸借対照表	15
・ 出退店実績・計画	16
・ 2024年2月期 通期連結業績予想	17
・ 投資計画	19
・ 株主還元	20
・ 今後の外部環境に対する当社の 対応方針	21

3. 中期経営計画の進捗

・ 中期経営計画（再掲）	23
・ マルチブランドプラットフォーム	24
・ 成長戦略Ⅰ. マルチブランド、カテゴリー	25
・ 成長戦略Ⅱ. デジタルの顧客接点、サービス	28
・ 成長戦略Ⅲ. グローバル	30
・ 成長戦略Ⅳ. 新たな収益モデルへの挑戦	33
・ サステナビリティへの取り組み	34
・ 中期経営計画の定量目標の進捗	36

1. 2023年2月期 総括

代表取締役会長 福田 三千男



成果

コロナ対応3カ年計画を計画通りに完遂し、**成長軌道を回復**
過去最高の連結売上高を創出

課題

システム停止のトラブルにより、利益は上方修正した計画に未達
国内の人口減、デジタル化、サステナビリティなど**社会の変化が加速**

現状

中期経営計画は順調に推移しており、引き続き達成に自信
春夏の需要も堅調であり、経済正常化を牽引したい



A D A S T R I A
+

- 70周年にあたり、外部企業との連携やお客様との関係を一層強くする
=グッドコミュニティの想いを周年ロゴに込めた
- 2024年2月期は、人への投資に一層注力する
- 平均6%の賃上げに加え、意欲的な人材獲得を計画に盛り込んだ
- 重点投資分野の、デジタル・グローバル・サステナブルは不変
- リスクに目を配りつつ、現中計の先を見据えて投資を続ける

70周年ロゴデザインについて

- Aのアンダーラインに縦線を加えて「+（プラス）」にすることで、様々な相手と組んでいく姿勢を表しています。
- 2本の線で出来た「70th」マークは、私たちと共創相手を表し、共に並走しこの一年間を作っていくことを意味しています。

2. 2023年2月期 通期業績

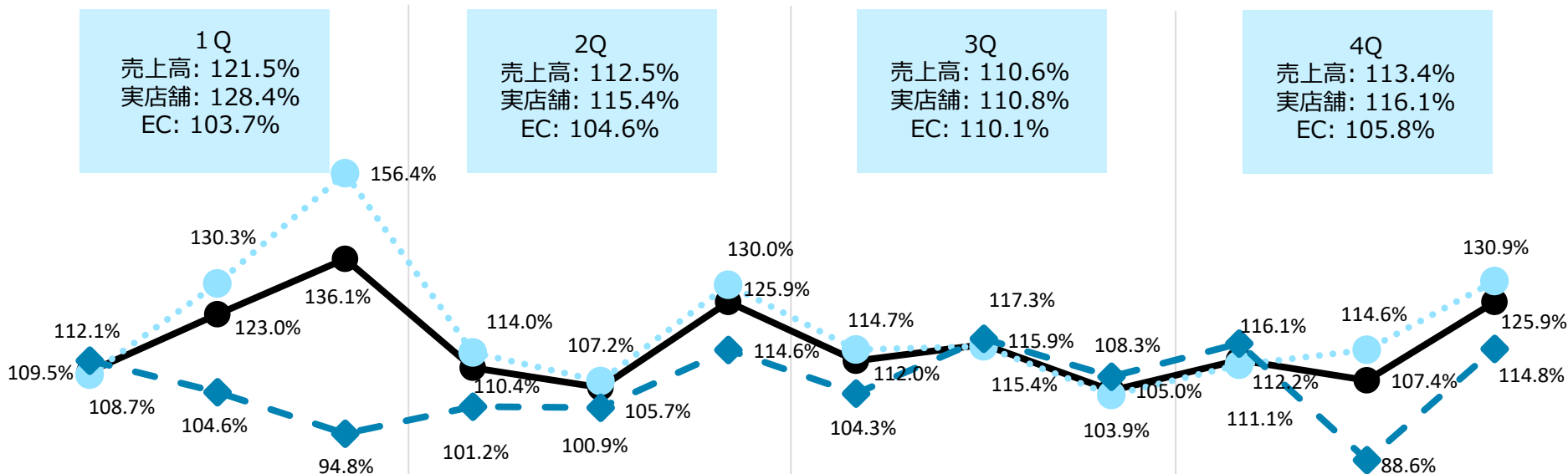
常務取締役 金銅 雅之



2023年2月期 振り返り

アダストリア単体 月次売上高全店前年比

● 売上高 ● 実店舗 ◆ EC



3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月

- ・ まん延防止等重点措置の終了に伴い、客数が回復
- ・ 自社EC（ドットエスティ）とグローバルワークのテレビCMを実施
- ・ ゴールデンウィークに向けた外出需要の増加で夏物販売が好調
- ・ 実店舗の売上が回復

- ・ サマーセールの実施で、引き続き夏物販売が好調
- ・ 在庫コントロールにより値引き販売を抑制し、客単価が改善
- ・ 夏休みの外出需要が増加し、客数が伸長
- ・ 8月下旬から気温が低下し、秋物の立ち上がりが順調

- ・ 9月は大型台風の影響を受けたが、下旬の気温低下と連休の恩恵で、秋冬商品の販売が好調
- ・ 自社ECとグローバルワークのテレビCMを実施
- ・ 11月中旬以降は気温が上昇したものの、ニット類の販売が売上を牽引

- ・ 12月は冬セールとクリスマスや年末にかけての外出需要の回復により堅調
- ・ 1月に社内業務サーバーへの不正アクセスが発生、自社ECと物流システムが一時停止
- ・ 2月は、業務正常化と新生活に向けた需要で、春物が好調

連結損益計算書

2023年2月期より「収益認識に関する会計基準」を適用

(百万円)

	2022/2期		2023/2期		
	実績		実績		
		構成比		構成比	前期比
売上高	201,582	100.0%	242,552	100.0%	120.3%
アダストリア単体	174,065	86.3%	196,727	81.1%	113.0%
国内子会社 *1 *2	17,275	8.6%	22,332	9.2%	129.3%
海外子会社 *3	13,352	6.6%	18,017	7.4%	134.9%
ゼットン（飲食子会社）*4	-	-	9,040	3.7%	-
売上総利益	111,012	55.1%	132,664	54.7%	119.5%
販管費	104,448	51.8%	121,149	49.9%	116.0%
広告宣伝費	8,153	4.0%	8,037	3.3%	98.6%
人件費	37,226	18.5%	43,076	17.8%	115.7%
設備費 *5	37,830	18.8%	43,810	18.1%	115.8%
のれん償却費	58	0.0%	263	0.1%	446.6%
その他	21,178	10.5%	25,961	10.7%	122.6%
営業利益	6,564	3.3%	11,515	4.7%	175.4%
アダストリア単体	5,533	2.7%	10,384	4.3%	187.7%
国内子会社 *1 *2	▲ 106	-	178	0.1%	-
海外子会社 *3	385	0.2%	524	0.2%	136.1%
アダストリア・ロジスティクス	504	0.3%	94	0.0%	18.8%
ゼットン（飲食子会社）*4	-	-	285	0.1%	-
経常利益	8,166	4.1%	12,026	5.0%	147.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	4,917	2.4%	7,540	3.1%	153.3%
EBITDA	13,302	6.6%	19,964	8.2%	150.1%
減価償却費	6,679	3.3%	8,185	3.4%	122.6%
のれん償却費	58	0.0%	263	0.1%	446.6%
設備投資	9,974		12,600		

*1：(株)BUZZWIT・(株)エレメントルール・(株)ADASTRIA eat Creations・(株)ADOORLINK・(株)Gate Winの単純合算（2月～2月期 *決算期変更）

*2：(株)BUZZWITに、同社連結子会社の(株)オープンアンドナチュラルを合算

*3：海外法人(香港・中国大陸・台湾・米国)の単純合算（1月～12月期）

*4：(株)ゼットンは連結調整後（2月～1月期 *決算期変更）

*5：設備費は、地代家賃・リース料・減価償却費の合算

■ 全体概要：外出需要の増加と主力ブランドの好調で売上が計画を上回って進捗

■ 売上高：2,425億円（前年同期比120.3%）

単体：前年比113.0%、外出需要の拡大やプロモーション施策、商品戦略が寄与
主力商品が好調なグローバルワーク、積極出店しているラコレが全体を牽引
国内子会社：前年比129.3%、エレメントルール社は高価格帯ブランドが好調で黒字転換
EC専門のBUZZWIT社は、新規ブランドやM&Aにより増収増益
海外子会社：前年比134.9%、詳細は別紙
飲食事業：ゼットン社の新規連結により純増

決算期変更の影響*	連結売上高	+882百万円（前年比換算+0.4%）
収益認識会計基準の影響	連結売上高	▲2,378百万円（前年比換算▲1.2%）
M&Aによる増加	連結売上高	+11,136百万円（前年比換算+5.5%）

■ 売上総利益率：54.7%（前年同期比▲0.4p）

為替のマイナス影響、4Qに発生したシステム停止とクーポン配布、在庫消化で押し下げ

収益認識会計基準の影響	売上総利益率	▲0.4%
飲食事業増加の影響	売上総利益率	+0.8%

*(株)BUZZWIT・(株)エレメントルール・(株)ADASTRIA eat Creations・(株)ADOORLINK・(株)Gate Winは2月末日に決算期を変更（FY2023/2は13か月決算）

*(株)ゼットンは1月末日に決算期を変更（FY2023/1は11か月決算）

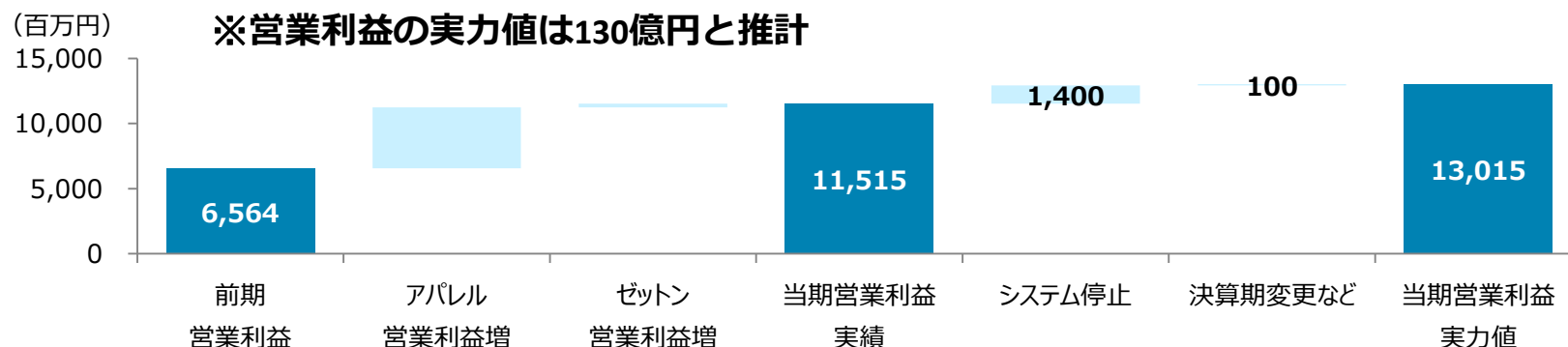
■ 販管費率：49.9%（前年同期比▲1.9p）

広告宣伝費	： 3.3%（同▲0.7p）（同▲1.1億円）	収益認識会計基準の適用により減少
人件費	： 17.8%（同▲0.7p）（同+58.5億円）	店舗営業正常化による給与・賞与の増加
設備費	： 18.1%（同▲0.7p）（同+59.7億円）	売上増加に伴う家賃増、M&Aした2社のPPA*による無形固定資産の償却増加 2 億円を含む
その他	： 10.7%（同+0.2p）（同+47.8億円）	カード手数料・電気料などの増加

収益認識会計基準の影響	販管費 ▲2,244百万円（売上高販管費率▲0.4%）
飲食事業増加の影響	売上高販管費率 +0.8%

*PPA(Purchase Price Allocation):M&Aにおいて会社を買収した際の取得原価を、買収会社の資産・負債の全てを公正価値（時価）で評価し、配分する手続

■ 営業利益：115億円（前年同期差+49.5億円） 営業利益率：4.7%、EBITDA率：8.2%



■ 経常利益：120億円（前年同期差+38.6億円）

営業外収益：助成金収入 2 億31百万円、雇用調整助成金37百万円、為替差益 2 億91百万円

■ 親会社株主に帰属する当期純利益：75億円（前年同期差+26.2億円）

■ 経緯

- 1/18早朝、当社が管理運用する社内業務システムに対して、外部の第三者からの不正アクセスを検知
→ 被害拡大を防ぐためにネットワークから遮断し、社内業務システムを停止
→ 物流システムを停止したことにより、自社EC「ドットエスティ」を一時休止（1/26に再開）
- 現時点で本件に関わる情報流出は確認されていないが、お客様の個人情報流出の可能性を完全に否定できないことが判明したため、1/24と3/31のリリースにて外部公表を実施
- 対象のお客様には個別にメールまたは郵送によりご連絡

■ 対応状況

- 安全な環境を再構築し、社内業務システムは全て復旧完了
- 最新のセキュリティ対策ソフトを導入し、防御と侵入された場合の対策を実施
- 外部の専門機関と連携し、原因の究明と流出の可能性のある情報の調査を完了
→ 本事案の原因に対する再発防止策とともに、更なるセキュリティ強化に向けた対策を実施中

■ 財務インパクト

- 物流システム停止 による店舗在庫不足、自社EC休止により売上高約20億円、荒利約10億円の逸失
- 対応経費、サイト再開後のクーポン、在庫評価で約4億円の結果、営業利益で約14億円の逸失

※ 詳細については、2023年1月24日と3月31日に開示した当社プレスリリースをご覧ください。

【アダストリア単体】

(百万円)

		2022/2期	2023/2期	
		実績	実績 前期比	
売上高		174,065	196,727	113.0%
	(既存店前年比)	107.0%	112.4%	
	グローバルワーク	37,762	45,597	120.7%
	ニコアンド	27,227	29,825	109.5%
	ローリーズファーム	20,374	21,369	104.9%
	スタディオクリップ	18,970	20,325	107.1%
	レプシム	11,790	12,414	105.3%
	ジーナシス	10,526	11,209	106.5%
	ベイフロー	9,122	10,180	111.6%
	ラコレ	4,843	7,934	163.8%
売上総利益		95,437	105,281	110.3%
	売上総利益率	54.8%	53.5%	▲ 1.3p
販管費		89,904	94,896	105.6%
	販管費率	51.6%	48.2%	▲ 3.4p
営業利益		5,533	10,384	187.7%
	営業利益率	3.2%	5.3%	+2.1p

【主要国内子会社】

売上高	BUZZWIT	6,884	10,369	150.6%
	エレメントルール	9,828	11,068	112.6%

* : アダストリア単体のれん償却費 (2022/2期 : 58百万円、2023/2期 : 54百万円)

* : アダストリア単体の売上高は、内部取引消去前を表記

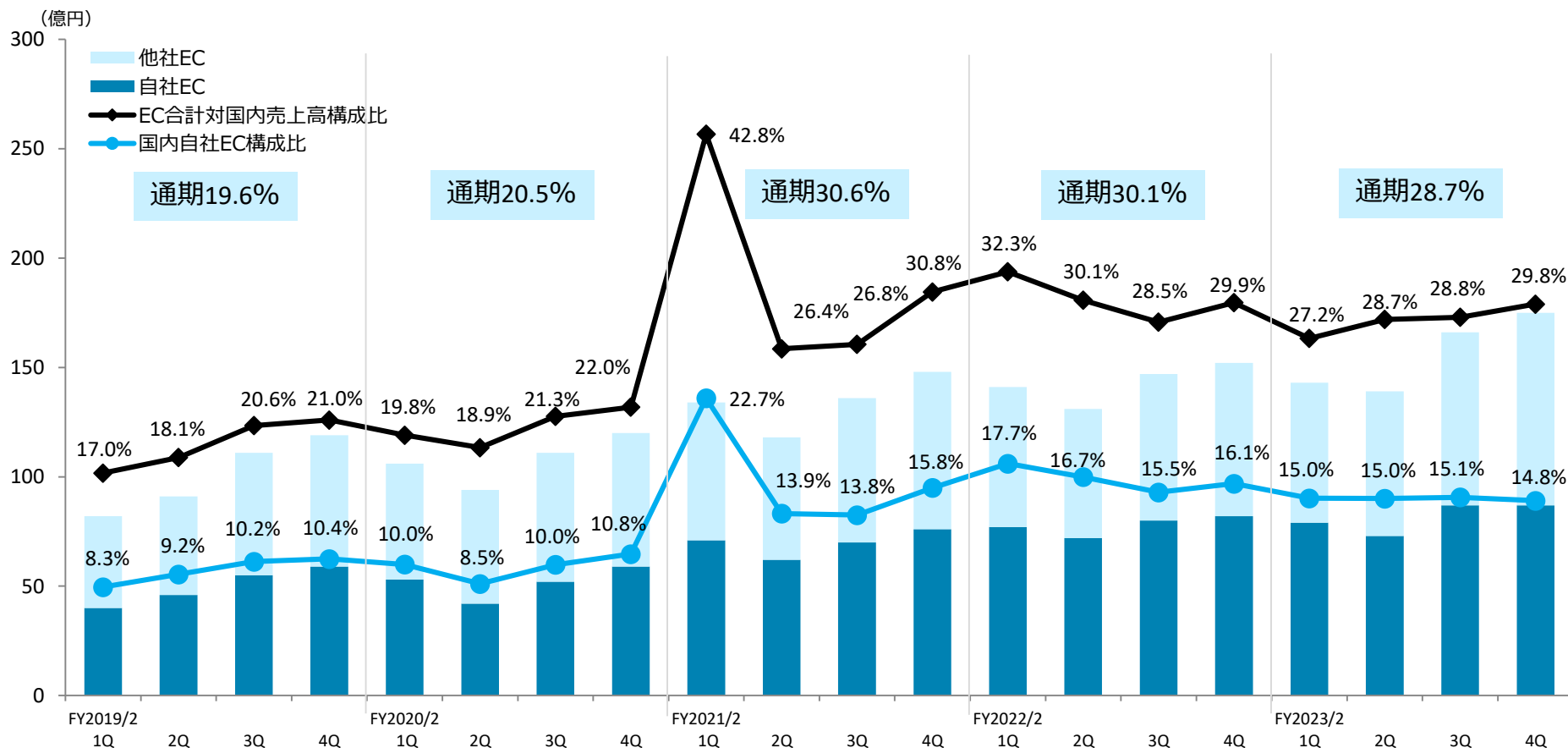
* : (株)BUZZWITに、同社連結子会社の(株)オープンアンドナチュラルを合算

国内WEB事業は、会員獲得と自社ECオープン化、M&Aにより継続成長

■ 2023年2月期 国内EC売上高：**626**億円（前期比108.9%）

- 対国内売上高構成比：28.7%（うち自社EC約15.0%）

- 自社ECドットエスティ会員数：約1,550万人（前期末比+190万人）



*：2019/2期より、単体・(株)BUZZWIT・(株)エレメントルールを合算

*：2022/2期より、(株)ADOORLINKを合算

*：2023/2期2Qより、(株)BUZZWITに、同社連結子会社の(株)オープンアンドナチュラルを合算

*：2023/2期4Qより、(株)Gate Winを合算

(百万円)

(海外現法単純合算)	2021/12期	2022/12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	13,352	18,017	134.9%	115.8%
香港	2,820	3,373	119.6%	100.7%
中国大陸	2,774	2,983	107.5%	94.0%
台湾	3,053	4,438	145.3%	130.3%
米国	4,703	7,222	153.5%	128.3%
営業利益	385	524	136.1%	119.2%
香港	242	357	147.0%	123.8%
中国大陸	▲ 214	▲ 1,108	-	-
台湾	389	873	224.2%	201.0%
米国	▲ 25	402	-	-

- 香港：現地スタッフによる運営の安定化と、政府による電子商品券の効果で増収増益
- 中国大陸：長期間のロックダウンとコロナの影響により赤字が拡大も、足元は回復傾向
- 台湾：新規ブランドの投入や新店オープンで増収増益
- 米国：消費環境の恩恵と商品力向上、大口受注による卸売事業の好調で増収増益

連結貸借対照表

(百万円)

	2022年2月末		2023年2月末			
		構成比		構成比	2022年2月末比 増減額	2022年2月末比
流動資産	48,169	49.2%	55,772	50.1%	+7,602	115.8%
現預金	16,976	17.3%	16,380	14.7%	▲596	96.5%
棚卸資産	19,259	19.7%	24,679	22.2%	+5,420	128.1%
固定資産	49,787	50.8%	55,619	49.9%	+5,831	111.7%
有形固定資産	16,005	16.3%	22,065	19.8%	+6,060	137.9%
無形固定資産	10,836	11.1%	11,908	10.7%	+1,071	109.9%
のれん	922	0.9%	1,331	1.2%	+408	144.4%
投資その他資産	22,945	23.4%	21,645	19.4%	▲1,299	94.3%
総資産	97,957	100.0%	111,392	100.0%	+13,434	113.7%
負債	42,994	43.9%	50,629	45.5%	+7,634	117.8%
借入金	1,447	1.5%	1,128	1.0%	▲318	78.0%
純資産	54,963	56.1%	60,762	54.5%	+5,799	110.6%
自己株式	▲7,636	▲7.8%	▲7,286	▲6.5%	+349	95.4%

- 棚卸資産 : 前年比128.1%と増加、子会社の決算期変更、新業態の展開とASEAN生産拡大
- 有形固定資産 : 米国事業においてASC第842号*適用により使用権資産25億円を計上
- 無形固定資産 : ゼットンとオープンアンドナチュラルのPPA**によるその他無形固定資産14億円
- のれん : ゼットン7億円、オープンアンドナチュラル6億円
- 純資産 : 純資産比率は54.5%、前年同期末比▲1.6p

*ASC第842号（米国 新リース基準）:オペレーティング・リースについて使用権資産およびリース負債を貸借対照表上で計上するもの

**PPA(Purchase Price Allocation):M&Aにおいて会社を買収した際の取得原価を、買収会社の資産・負債の全てを公正価値（時価）で評価し、配分する手続

出退店実績・計画

	2022/2期	2023/2期 実績				
	期末 店舗数	増加	出店	変更	退店	期末 店舗数
グローバルワーク	206	-	4	0	▲ 5	205
ニコアンド	144	-	4	0	▲ 7	141
ローリーズファーム	136	-	2	0	▲ 9	129
スタディオクリップ	184	-	2	0	▲ 12	174
レブシム	120	-	1	0	▲ 7	114
ジーナシス	73	-	3	0	▲ 5	71
ベイフロー	60	-	2	0	▲ 1	61
ラコレ	47	-	18	0	▲ 2	63
その他	275	-	16	0	▲ 27	264
アダストリア合計	1,245	-	52	0	▲ 75	1,222
(うちWEBストア)	(66)	-	(2)	(0)	(▲ 5)	(63)
国内子会社合計 *1*2	105	7	19	0	▲ 13	118
(うちWEBストア)	(42)	(7)	(10)	(0)	(▲ 7)	(52)
国内合計	1,350	7	71	0	▲ 88	1,340
(うちWEBストア)	(108)	(7)	(12)	(0)	(▲ 12)	(115)

香港	14	-	7	0	0	21
中国大陸	6	-	7	0	0	13
台湾	43	-	11	0	▲ 2	52
米国	10	-	0	0	▲ 1	9
タイ	-	-	-	-	-	-
海外合計	73	-	25	0	▲ 3	95
(うちWEBストア)	(12)	-	(8)	(0)	(▲ 2)	(18)

ゼットン (飲食子会社) *3	-	73	4	0	▲ 6	71
ADASTRIA eat Creations	5	-	0	0	▲ 2	3

連結合計	1,428	80	100	0	▲ 99	1,509
(うちWEBストア)	(120)	(7)	(20)	(0)	(▲ 14)	(133)

2023年2月期、通期連結で改装34店舗

*1：(株)BUZZWIT・(株)エレメントルール・(株)ADOORLINK・(株)Gate Winの店舗数合算

*2：2023/2期2Qより、(株)BUZZWITに、同社連結子会社の(株)オープンアンドナチュラルを合算

*3：(株)ゼットンの店舗数は、同社の連結子会社であるZETTON,INC. (米国事業) を合算

2024/2期 計画			
出店	変更	退店	期末 店舗数
10	0	▲ 2	213
2	0	▲ 2	141
2	0	▲ 3	128
7	0	▲ 3	178
2	0	▲ 5	111
0	0	0	71
1	0	▲ 1	61
15	0	▲ 1	77
21	0	▲ 33	252
60	0	▲ 50	1,232
(0)	(0)	(0)	(63)
13	0	0	131
(3)	(0)	(0)	(55)
73	0	▲ 50	1,363
(3)	(0)	(0)	(118)

4	0	▲ 3	22
4	0	0	17
22	0	0	74
2	0	0	11
1	0	0	1
33	0	▲ 3	125
(1)	(0)	(0)	(19)

4	0	▲ 1	74
0	0	0	3

110	0	▲ 54	1,565
(4)	(0)	(0)	(137)

※ゼットンの店舗数 (2023/4/25修正)

2024年2月期も、増収増益の継続を目指す

(百万円)

	2023/2期	2024/2期 通期	
	実績	予想	
			前期比
売上高	242,552	260,000	107.2%
売上総利益	132,664	146,000	110.1%
売上総利益率	54.7%	56.2%	+1.5p
販管費	121,149	132,000	109.0%
販管費率	49.9%	50.8%	+0.8p
営業利益	11,515	14,000	121.6%
営業利益率	4.7%	5.4%	+0.6p
経常利益	12,026	14,000	116.4%
経常利益率	5.0%	5.4%	+0.4p
親会社株主に帰属する当期純利益	7,540	9,400	124.7%
親会社株主に帰属する当期純利益率	3.1%	3.6%	+0.5p
ROE	13.3%	15.0%	+1.7p
EBITDA	19,964	22,240	111.4%
減価償却費	8,185	7,927	96.8%
のれん償却費	263	313	119.0%
設備投資	12,600	14,000	

- **売上高**：ファッション需要の回復継続、新業態・新ブランドの展開、出店の継続、海外事業の回復による増収
- **売上総利益率**：商品単価の見直し、ASEAN生産の拡大、値引き抑制により改善
- **販管費率**：処遇改善や新規採用による人件費と、広告宣伝費など増加により若干上昇

※2024/2期通期のROE、EBITDAおよび減価償却費を修正（2023/4/11修正）

(百万円)

	2023/2期	2024/2期	
	実績	予想	前期比
売上高	196,727	205,000	104.2%
売上総利益	105,281	111,900	106.3%
売上総利益率	53.5%	54.6%	+1.1p
販管費	94,896	100,300	105.7%
販管費率	48.2%	48.9%	+0.7p
営業利益	10,384	11,600	111.7%
営業利益率	5.3%	5.7%	+0.4p

2023年2月期

2024年2月期

投資区分	計画	実績	総評	計画	主な用途
店舗開発 (国内)	49億円	43億円	概ね計画通りに進捗、 経費削減で抑制	62億円	うち単体は50億円、成長型ブランド・グローバルワーク・ドットエスティストアの新規出店
システム	40億円	34億円	概ね計画通りに進捗も、 効率化で抑制	42億円	自社ECの開発、販売、 バリューチェーン、 インフラ・セキュリティ
海外	24億円	18億円	新型コロナウイルス感染症の影響により 未消化	28億円	中国大陸と台湾、 東南アジアの新市場開拓等
その他	19億円	30億円	物流センター機械化は 計画通り(19億円) オープンエンドナチュ ラルのM&A(11億円)	8億円	物流センター、 子会社オフィス等
合計	132億円	126億円		140億円	

- 配当方針：連結配当性向30%を基本方針とし、配当の安定性、成長投資と還元のバランスを考慮
- 2023/2期は修正配当予定通り、年間配当60円（中間配当25円、期末配当35円）
- 2024/2期は、年間配当予想65円（中間配当30円、期末配当35円）

（百万円）

	2019/2期	2020/2期	2021/2期	2022/2期	2023/2期	2024/2期 （予想）
一株当たり 配当金（円）	50	50	40	55	60	65
（中間配当金）	(20)	(25)	(15)	(25)	(25)	(30)
配当総額	2,379	2,382	1,856	2,510	2,739	2,967
連結純利益	3,890	6,363	▲ 693	4,917	7,540	9,400
のれん償却費*	1,306	167	361	58	263	313
配当性向	60.5%	37.0%	-	50.6%	36.1%	31.4%
（のれん償却前）	(45.3%)	(36.1%)	-	(50.0%)	(34.8%)	(30.3%)
自社株買い	0	0	3,671	0	0	0

*のれん償却費には、特別損失に計上した減損損失を含む

さらに、2026/2期を最終年度とする中期経営計画期間において年間配当65円を下限とし、それを上回る配当の実現を目指す

*のれん償却を考慮する重要性が低下したため、2024年2月期より『連結配当性向30%』を基準

外部環境	当社の対応
為替やインフレの 売上総利益率への影響	・ 春夏商品は円安影響が続くが、価格の見直しが順調に進んでおり、値引き抑制の余地もある ・ 売上総利益率の改善は高い目標だが、高付加価値化に取り組むことで実現を目指す
人材確保	・ 従業員の処遇改善として、通常の賃上げに加え約10億円を織り込み、平均6%の給与改善とする ・ 生産性を高め、競争力のある賃金水準を維持する
各種コストの上昇	・ 光熱費の上昇などにより、設備費は増加傾向も、増収効果により売上高比では抑制できる見通し ・ 物流費も上昇しているが、前期の投資などの効果で売上高比では横ばいに維持

3. 中期経営計画の進捗

代表取締役社長 木村 治



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
営業利益率 **8%** うちEC売上高 **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

中国大陸でのモデル展開と
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

■ 国内既存ブランドを3つに分類し、ポートフォリオ全体でブランドを育成



独立型ブランド

独自の戦略で規模を拡大

GLOBAL WORK

LOWRYS FARM

studio CLIP

niko and ...



成長型ブランド

新規市場・新カテゴリー

LAKOLE

BAYFLOW

ALAND

Elura

BUZZWIT*

ELEMENT RULE*

収益型ブランド

高収益モデルを横展開

JEANASIS

HARE

PAGEBOY

Heather

RAGEBLUE

LEPSIM

apart by lowrys

repipi armario

mysty woman

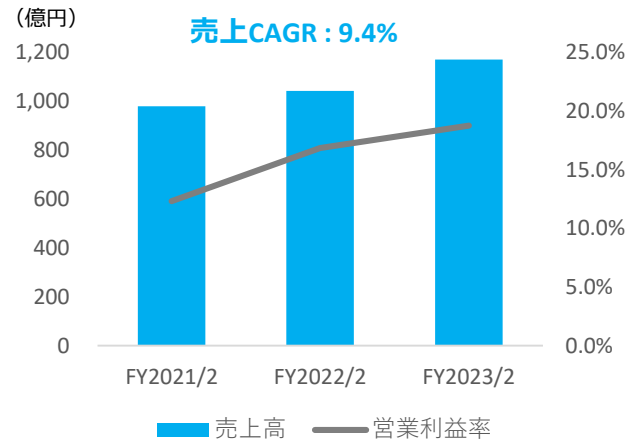
新ブランドの創出

* (株)BUZZWITと(株)エレメントルールは、国内子会社

■各ブランドの役割に応じた強化

独立型ブランド

- ブランドごとの特色を強化
- 特にグローバルワークが好調、500億円規模に成長

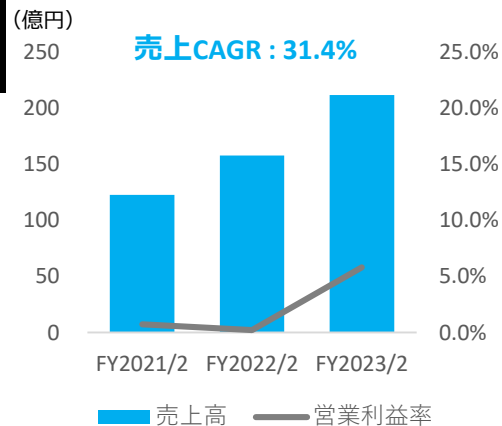


GLOBAL WORK



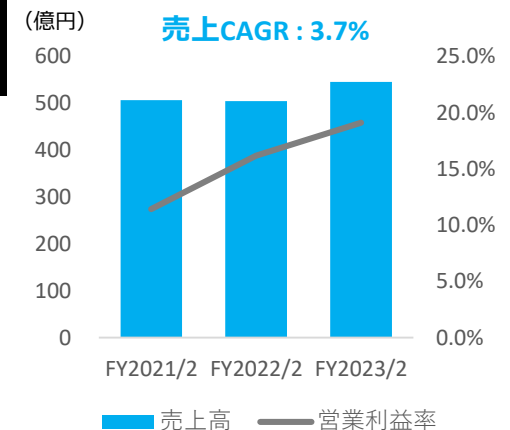
成長型ブランド

- ラコレを中心に、商品カテゴリーと店舗数を拡大
- ブランド確立のため商品戦略は柔軟に変更



収益型ブランド

- 高付加価値商品の開発と高いEC化率
- ブランドの特色を伸ばし、特定マーケットでの高シェアを確保



※グラフの数字はアダストリア単体のみ、本社経費配賦前

■独立型ブランド「グローバルワーク」によるベーシックで手頃な価格の新ライン

- 従来よりも価格を抑えた新ライン「Smile Seed Store」をローンチ、日常着とインナーなどの品ぞろえを強化
- GMSなどより地域に密着したチャネルを中心に、5年で150店の出店を目指す
- グローバルワークが織研新聞社主催の「第25回ディベロッパー大賞&テナント大賞」を受賞、出店の追い風になると期待

GLOBAL WORK

Smile Seed Store



■独立型ブランド「スタジオクリップ」による新チャネルの開発と顧客接点強化

- ナチュラルで高品質な生活雑貨ブランドの新ライン「daily CLIP」を立ち上げ。駅ビルなど新たなチャネルへの出店を開始
- 既存店舗ではワークショップ「おけいこクリップ」を開催し顧客接点を強化、昨年は1,443組が参加
- ワークショップ実施店舗の売上前年比は113.6%、今年度は実施店舗の拡大を図る

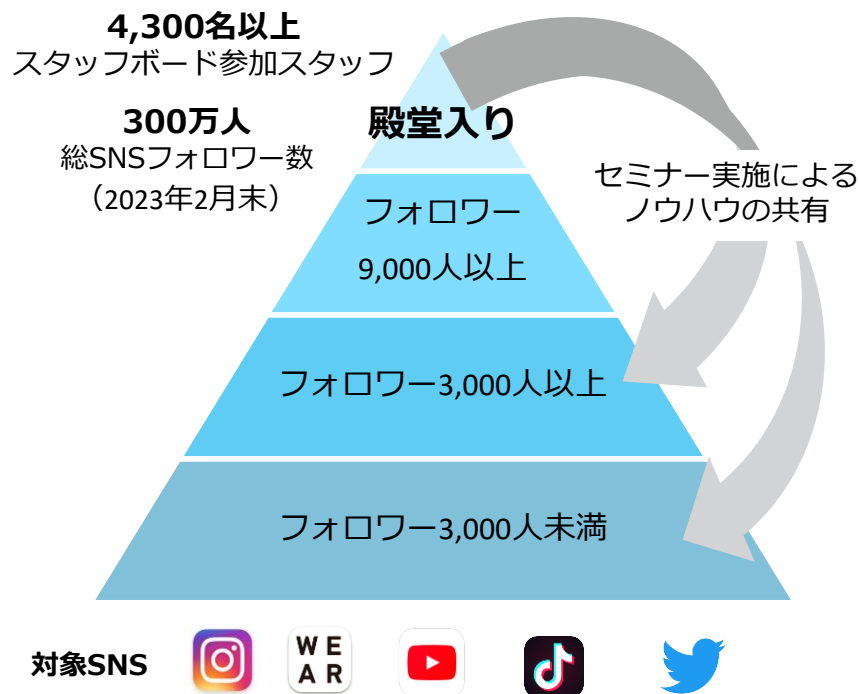
dailyCLIP



■「スタッフボード」のSNS展開強化

- SNSフォロワーの多い社内インフルエンサーのインセンティブ額をアップ、モチベーションを向上
- 研修制度もさらに充実させ、エンゲージメントの高いフォロワーを獲得しつつ、スタッフの総フォロワー数600万人を目指す

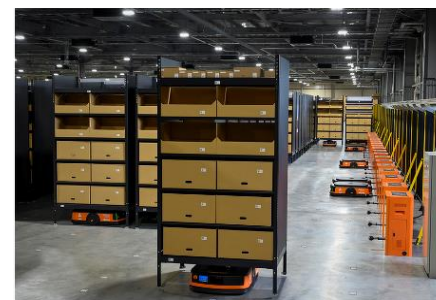
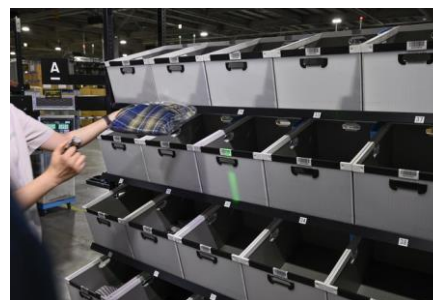
次世代スタッフの教育体制



■茨城西EC物流センターの機械化

効果・見通し

- EC売上800億円の目標に対応した出荷キャパシティ（最大34,000件/日）を確保
- 荷姿の最適化により、物流費を削減（約1.7億円/年）
- フロア効率向上によりEC向け面積を4,500坪から6,000坪に拡大
- ロボット導入により、将来的な人手不足に対応



■ 自社ECのオープン化戦略が進捗

- 外部商材の取り扱いによるモール型事業
- カテゴリーごとの有力企業が参画したことで、新規顧客獲得や相互送客に繋がっている
- 人気スタッフによるコラボ商品の発売や、他企業スタッフによる「スタッフボード」への投稿も開始

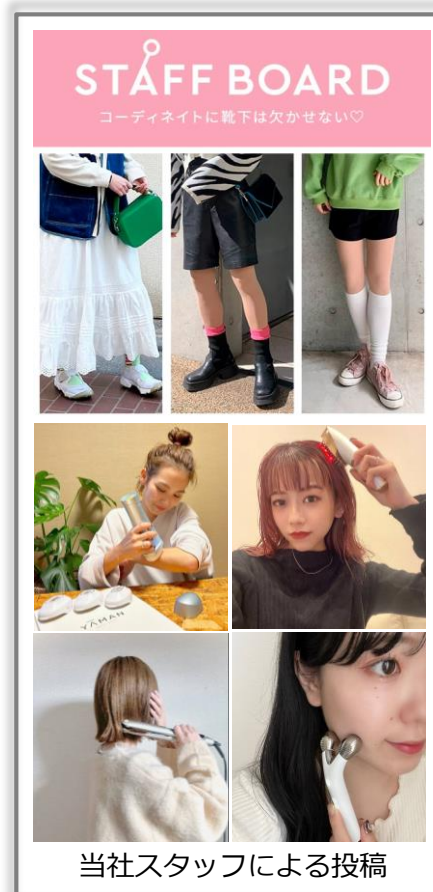
サマルカフェ



siroca



YAMAN



Fruit
GATHERING
For Your
Fruitful Life



靴下屋
produced by Tabio

■マーケット特性に合わせた戦略で、海外事業全体で増収増益



■ 中国大陸で新規出店エリアを拡大



- コロナ禍でも出店を継続、現在13店舗に
- 上海に加え、成都と重慶へ出店エリアを拡大
- 上海では旗艦店でブランドを形成し、サテライト店で収益を確保する旗艦店
ドミナントモデルを確立し、他の一級都市への展開を進める

2019年12月

上海へ1号店を出店



「上海全球旗艦店」

2020年

上海で2号店(旗艦店)出店



「南京西路四季坊店」

2022年

(6店舗出店)

上海以外、新たなエリアの**成都**、**重慶**へ出店



「南京水游城店」



「上海美羅城店」

2021年

(3店舗出店)

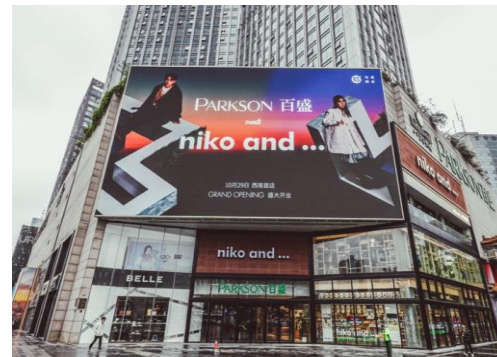
上海の有力なショッピングモールに出店



「上海前灘太古里店」



「上海Lala Station店」



「成都時代百盛旗艦店」



「重慶龍湖時代天街店」

■各エリアの取り組みにより、海外事業全体で売上利益成長を継続

地域		取り組み	2023年12月期見通し
グ レ ー タ ー チ ャ イ ナ	中国大陸	1級、準1級都市へ継続進出 - EC販売チャネルの拡大	投資フェーズ継続も、収益改善で赤字は削減
	台湾	新規出店22店舗を予定	増収継続も、新規出店と為替影響で利益は横ばい
	香港	- スクラップ&ビルドの継続 - 自社ECのブランド数拡大	増収継続も、人件費・物流費・為替影響で若干の減益
米国		- 卸事業の持続成長、大口顧客の獲得 - 直営事業も拡大	増収増益を計画
東南アジア		4月にタイにニコアンド1号店を出店 - フィリピンに出店準備	出店初年度のため赤字

■ FOREVER21の日本再上陸がスタート

<出店>

- 2/21より自社ECで販売開始
- 渋谷で6日間POPUP出店
- 3/17~ZOZOTOWNへ出店
- 3/17~5/17、第二弾POPUP店をららぽーと横浜に出店
- 4/17、大阪・ららぽーと門真に常設店1号店をオープン

<反応>

- POPUP店舗での反応は好評
- メディアの注目が高く、キー局を含む58社で報道
- 広告費換算で約9億円の効果



■ゼットンが中期経営計画を策定、非アパレル領域の拡大へ

事業計画概要

2026年目標

当社とのシナジー

全体	• Techを活用したデータ分析/運営強化 • 未開の政令指定都市への拡大（北海道、静岡、広島、福岡、沖縄）、M&A含む	売上高 150億円 営業利益 10.5億円 営業利益率 7% ROE 10% 自己資本比率 45%	• 店舗開発での情報連携と協業 • 公園再生案件での協業 • 米国／アジア市場の協働開拓 • .st経済圏との連携 • IT領域や管理部門の連携
国内	• 既存の事業ドミナントの拡張 • 物件開発チームの新設 • EC展開	売上高 80億円	
海外	• ハワイオアフ島内の事業拡張 • アメリカ本土進出 • ハワイブランドのEC展開 • 中国大陸・ASEAN進出ヘリサーチ開始	売上高 45億円	
公園再生事業	• 企画力の磨き込み • 飲食以外のコンテンツ力強化 • 公園パートナー関係強化	売上高 25億円	
その他	• M&A及び業務提携による垂直統合		

■ サステナビリティに関する各KPIに対して一定の進捗

	活動ビジョン	KPI	進捗
 ENVIRONMENT 環境を守る	未来に繋がるものづくり	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	・ 独自のサステナブルマークを推進、前年比111%
	環境への配慮と営業活動の両立	2050年カーボンニュートラルの実現	・ Scope1-3排出量算定とTCFD提言に沿った開示
	ファッションロスのない世界	衣料品在庫の焼却処分ゼロ	・ 在庫焼却処分ゼロの継続 ・ 回収BOX167店舗/回収量32t
 PEOPLE 人を輝かせる	心身ともに健康で、個性や能力を発揮できる組織	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	・ 上級管理職：17.7% 管理職：33.8%
		健康経営優良法人ホワイト500の認定	・ 健康経営宣言明文化 ・ 健康経営優良法人に認定
 COMMUNITY 地域と成長する	出店地域の活性化 生産地域の持続可能な発展	2023年までに生産工場のパートナーシップ認定を進める	・ 認定済み30工場 ・ コロナによる遅れはあるが、対象の約100工場を順次進める

■ ESGに関する外部評価



■ 概ね計画通り進捗、利益率の面でさらに改善を目指す

中期経営計画の定量目標



売上 成長

目標：年平均成長率8.5%



売上総利益
率 向上

(*2022年2月期比) 目標：1.3%改善



販管費 抑制

(*2022年2月期比) 目標：3.4%改善



資本効率 改善

目標：ROE15%以上

ブランド
ポートフォリオの拡大

値引抑制・高付加価値
生産コスト最適化

設備効率向上
間接費コントロール

投資効率改善

2023年2月期の進捗



各戦略領域で新しい取り組みができた



4Qの押し下げが大きかった
値引き率：1.4%改善
値入率：1.1%悪化
ASEAN生産は23%で計画通り伸長



増収も寄与し、順調に比率が低下
売上高設備費率 ▲0.7%
売上高本社コスト比率 ▲0.3%
売上高物流コスト比率 ▲0.3%



投資を効率化しつつ利益を拡大
ROE13.3%へ改善

+ 中計期間中の下限配当を設定

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
— *Play fashion!*

