



2023年2月期～2026年2月期

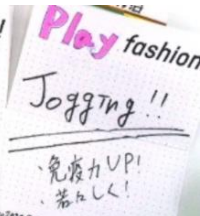
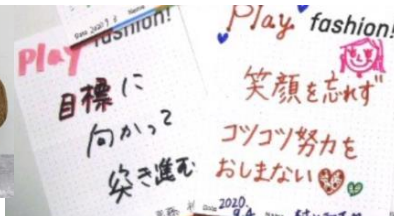
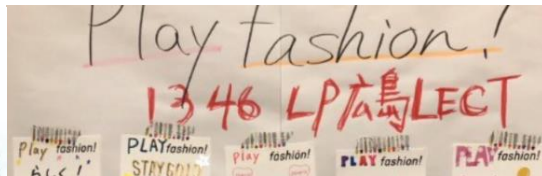
中期経営計画

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!



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**



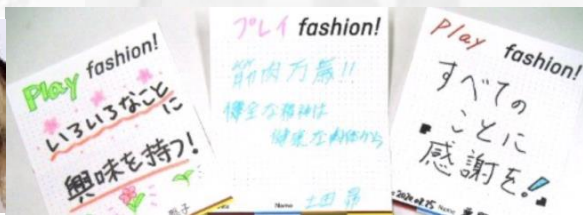
Mission

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



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

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

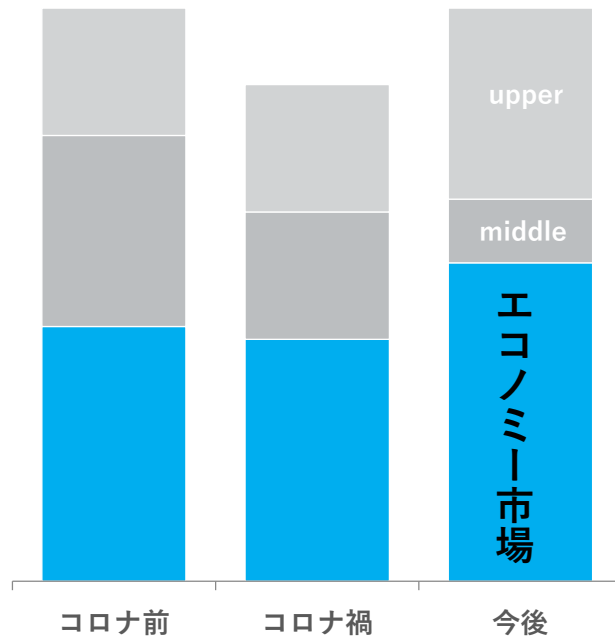
- ① 食ビジネスの確立
- ② 新規事業の立ち上げ



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

お客さまの拡張

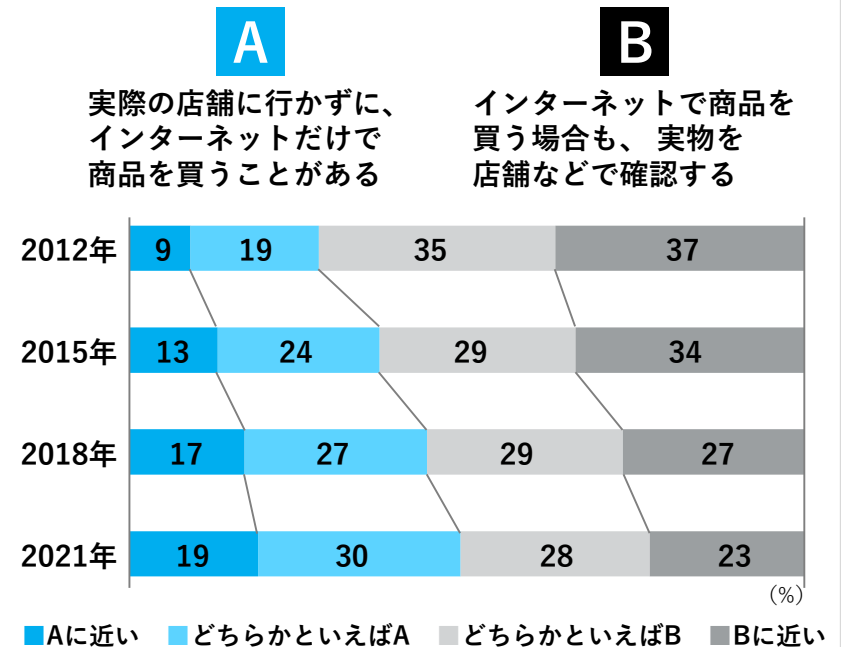
国内アパレル市場は
コロナで縮小が加速したが、
エコノミー市場は今後拡大



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

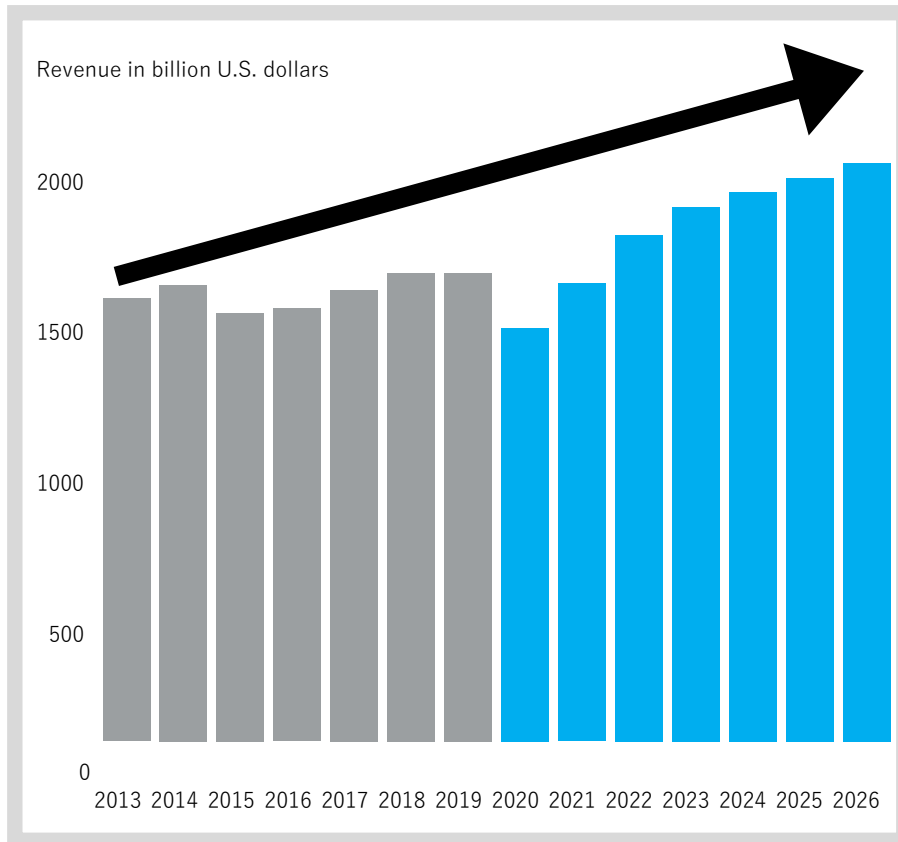
EC市場はコロナで拡大加速、
今後も成長が続く見込み

「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



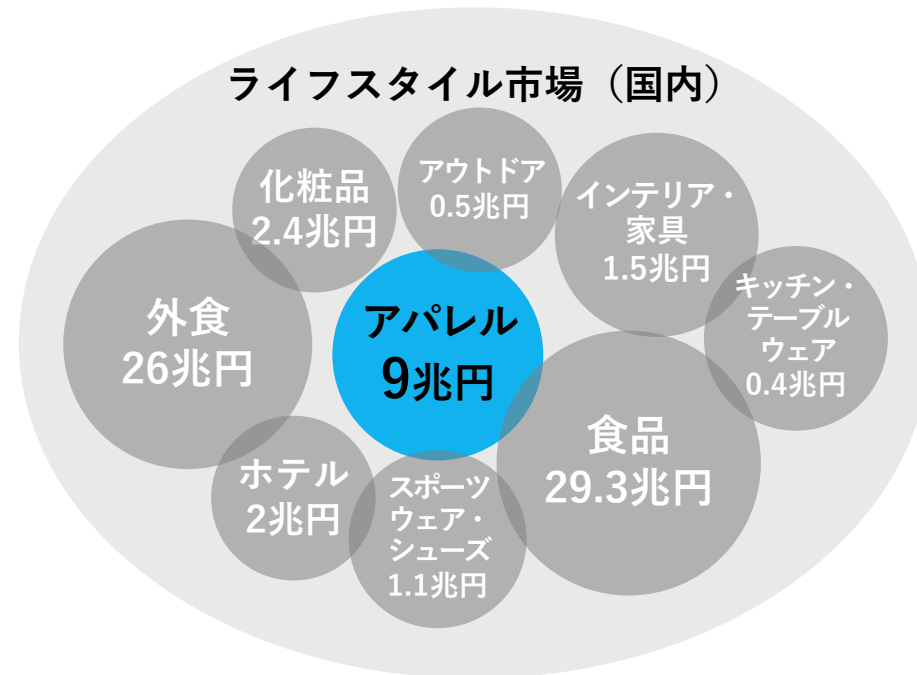
出所:NRI「生活者1万人アンケート調査」(2012年~2021年、3年おき)

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

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"> ● エコノミー市場拡大 ● 周辺市場との境界曖昧化 	<ul style="list-style-type: none"> ● EC市場拡大 ● 顧客接点の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外アパレル市場の成長 ● 未進出エリアの開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業の淘汰 ● 新たな事業の可能性
脅威	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内アパレル市場の縮小 ● 労働力不足 	<ul style="list-style-type: none"> ● リアル店舗の客数減少 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル企業の参入 ● 各国の地場ブランド台頭 	<ul style="list-style-type: none"> ● コストUP ● 消費減少
当社の強み	<ul style="list-style-type: none"> ● マルチブランド ● 独自のバリューチェーン 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社ECの会員基盤 ● スタッフボード 	<ul style="list-style-type: none"> ● ブランドと品質 ● 市場に合わせた戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社開発の素材 ● 生産パートナーとの関係
不足点	<ul style="list-style-type: none"> ● 規模拡大と効率化 ● 新たな付加価値 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社ECの認知度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外での認知度 ● グローバル人材 	<ul style="list-style-type: none"> ● バリューチェーン全体の環境対応
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

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

変わるもの

服・雑貨

ライフスタイル時間の過ごし方

物質的な価値

情緒的な価値

追加するもの

コミュニティ

+++ 仲間、情報が行き交うオープンな場

イノベーション

+++ まだ誰も気づいていない、新しい価値をつくる

続けていくもの

ミッション

●●● ワクワク、ファッション(=人生)を楽しむこと

ストラテジー

●●● マルチブランドで、一人ひとりの生活に寄り添う



アパレル企業から

グッドコミュニティ共創カンパニーへ

成長戦略Ⅰ

マルチブランド、カテゴリー



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

独立型ブランド

独自の成長戦略で
500億円以上のブランドを目指す

GLOBAL WORK

studio
CLIP

LOWRYS
FARM

niko and ...

成長型ブランド

新規市場や新カテゴリを
開拓して規模を拡大

LAKOLE

BAYFLOW

ÅLAND

Elura

BUZZWIT

E

ELEMENT RULE

収益型ブランド

高収益ブランドモデルを
横展開し収益性向上

JEANASIS

HARE

PAGEBOY

Heather

RAGEBLUE

LEPSIM

apart by lowrYS

repipi armario

mysty woman

新ブランド創出

(2022年2月期時点で22のインブランド)

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180万本の高リピートパンツ





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



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

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

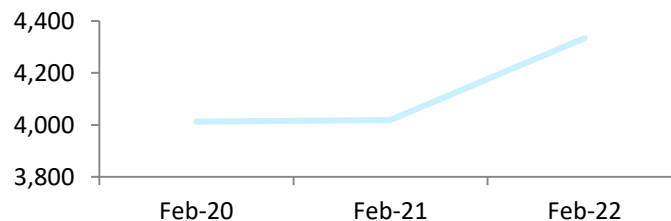
- ▶ ブランドの特色を際立たせ、顧客との関係を深化
- ▶ 適時適量を徹底し値引きや売り逃しを低減
- ▶ 高いEC化率



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



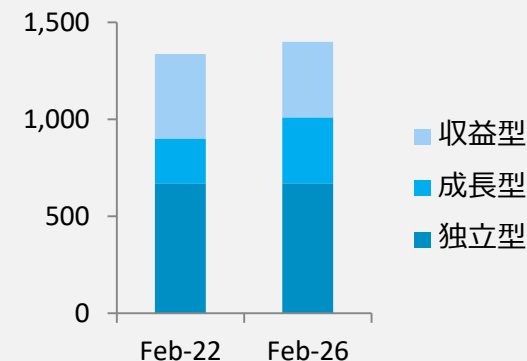
1. スクラップ&ビルド

- 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）

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

売上高設備費率改善
（減価償却費含む）

成長戦略Ⅱ

デジタルの顧客接点、サービス



次の成長ステージに向けた基盤作りができた

強固な 顧客基盤作り

- ドットST会員数増
- 自社EC比率上昇

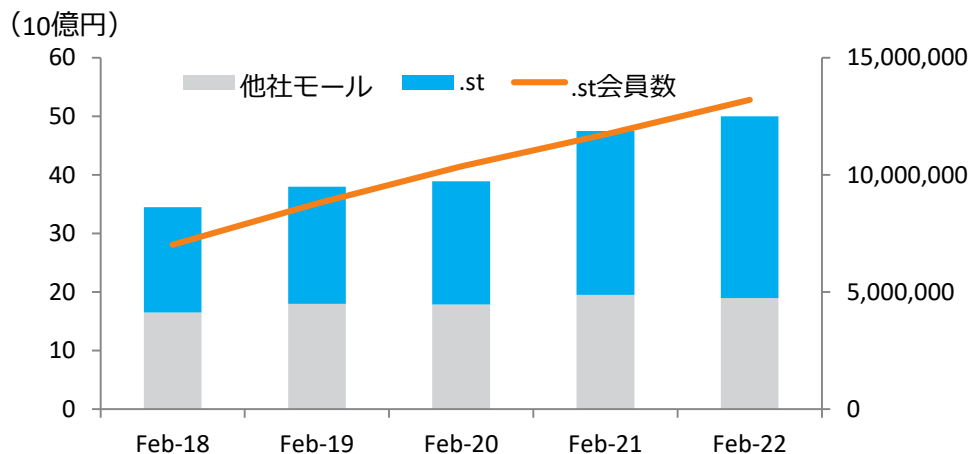
強みを活かした 差別化

- スタッフボード
人気コンテンツ化
- ドットSTストアモデル
確立

成長を支える インフラ作り

- 第三者PMOなど
ITガバナンス強化
- 新ECシステム移行は順調
- ドットSTアプリ機能改善

EC売上推移とドットST会員数

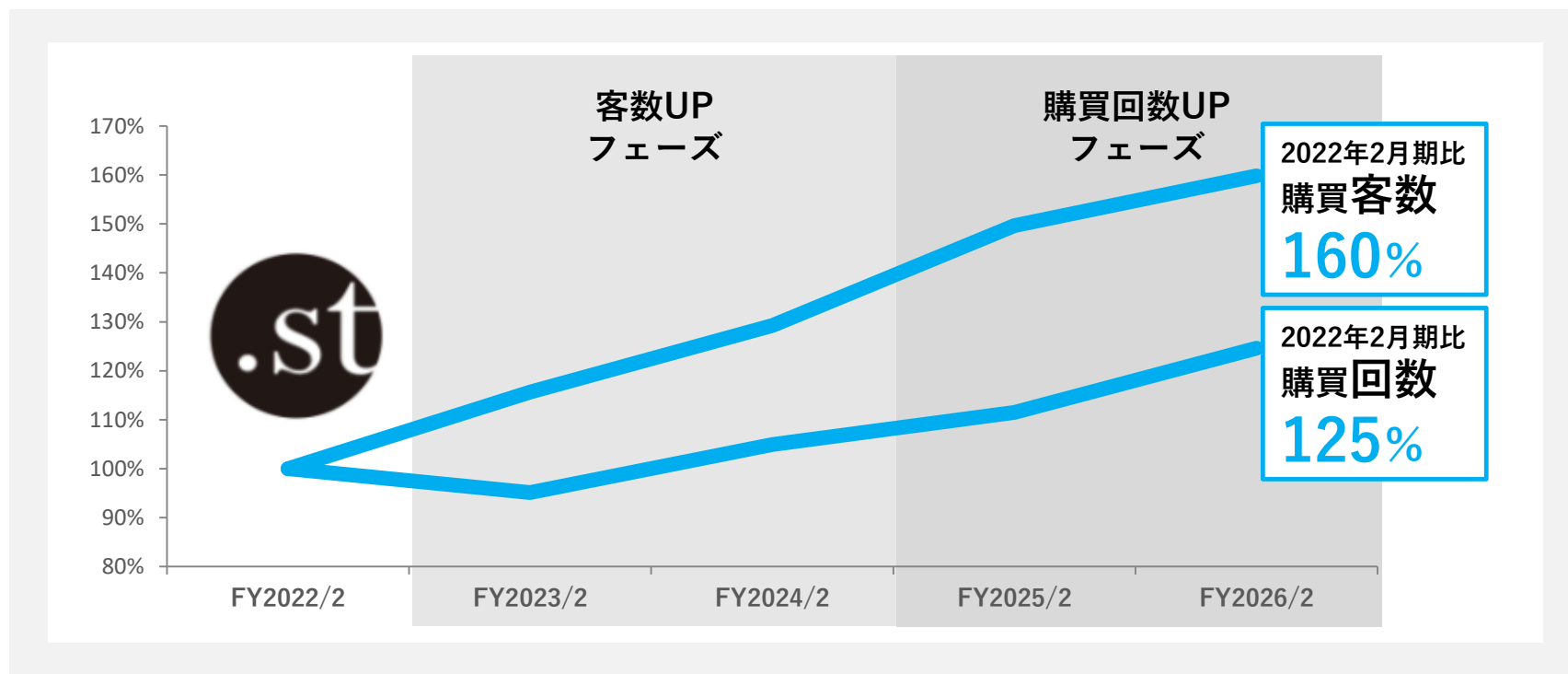


表：ファッション小売り・ブランドの直近6か月のEC売上高

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%
TSI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%
パル	21年3～8月	15,137	38.0%
Uアローズ	21年4～9月	13,583	29.8%

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



客数UP

1

認知度UP

2

カテゴリー
拡大

3

協業・
M & A

4

オープン化

5

つながりの
進化

1 TVCMも活用しプロモーションを継続

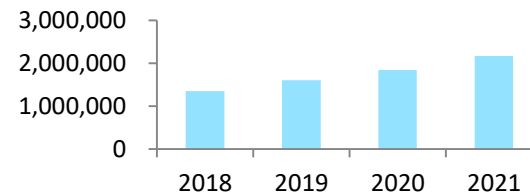


ドットエステイ

今期下期にも実施予定

2 メンズなどの拡充

ドットエステイ
男性会員の
推移



3 他社顧客の獲得

M & A や協業を
通じた参画増



購買回数UP

1

認知度UP

2

カテゴリ
拡大

3

協業・
M & A

4

オープン化

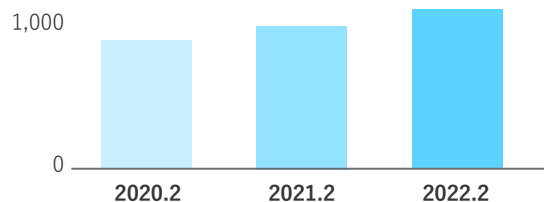
5

つながりの
進化

2 マルチブランド×マルチカテゴリの強化

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



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)

成長戦略Ⅲ

グローバル



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	競合	特徴	
グ レ ー ター 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	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	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

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



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

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

成長戦略Ⅳ

新規事業



ゼットンとの協業による飲食事業の確立

2022年2月、**飲食業ゼットン社を連結子会社化**

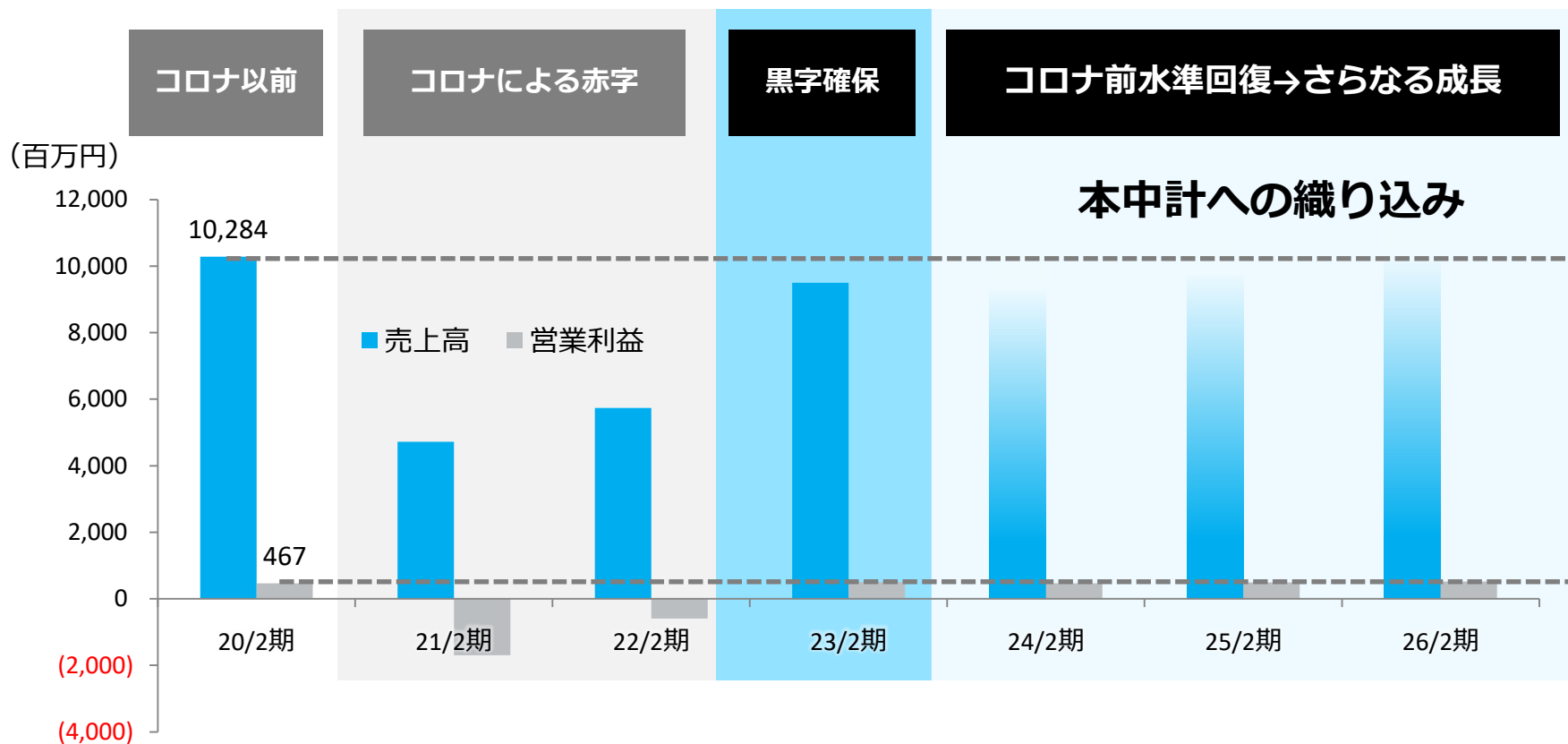
アパレルと飲食の枠を超えた「もっと楽しい”場”」の創出を目指す

A D A S T R I A × 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

ゼットンの数値目標

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。



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

- 他社からの業務受託 ・ライセンス事業
- 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）

物販

- アパレル、雑貨商材の外販 ・ユニフォーム事業
- コモディティグッズ（HAKUTORIKO）、その他卸売など

ECオープン化

- ドットSTにおける他社商品、サービスの取扱い拡大

商業施設向け （直販/FC）

- GMS向け商品販売、店舗運営の受託
- 商業施設向けFC展開（既存ブランド活用を含む）

海外関連

- 中国大陸での自社開発素材の外販
- 上海物流新会社における他社物流業務の取扱い

案件事例

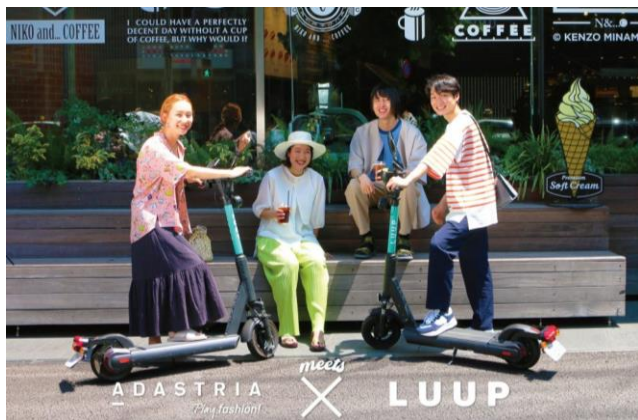


楽しいライフスタイルを新たな事業にするため、従業員・パートナーと共創し、**新規事業を生み出す仕組み**を引き続き展開していく

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

サステナビリティ

A



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



事業による環境負荷を低減させ、ファッションの世界をサステナブルにします。

- 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



お客さまも、従業員も、関わる誰もが毎日ワクワクできる環境をつくりまします。

- 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






地域社会と共生し、ともに新しい価値を創ります。

- 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

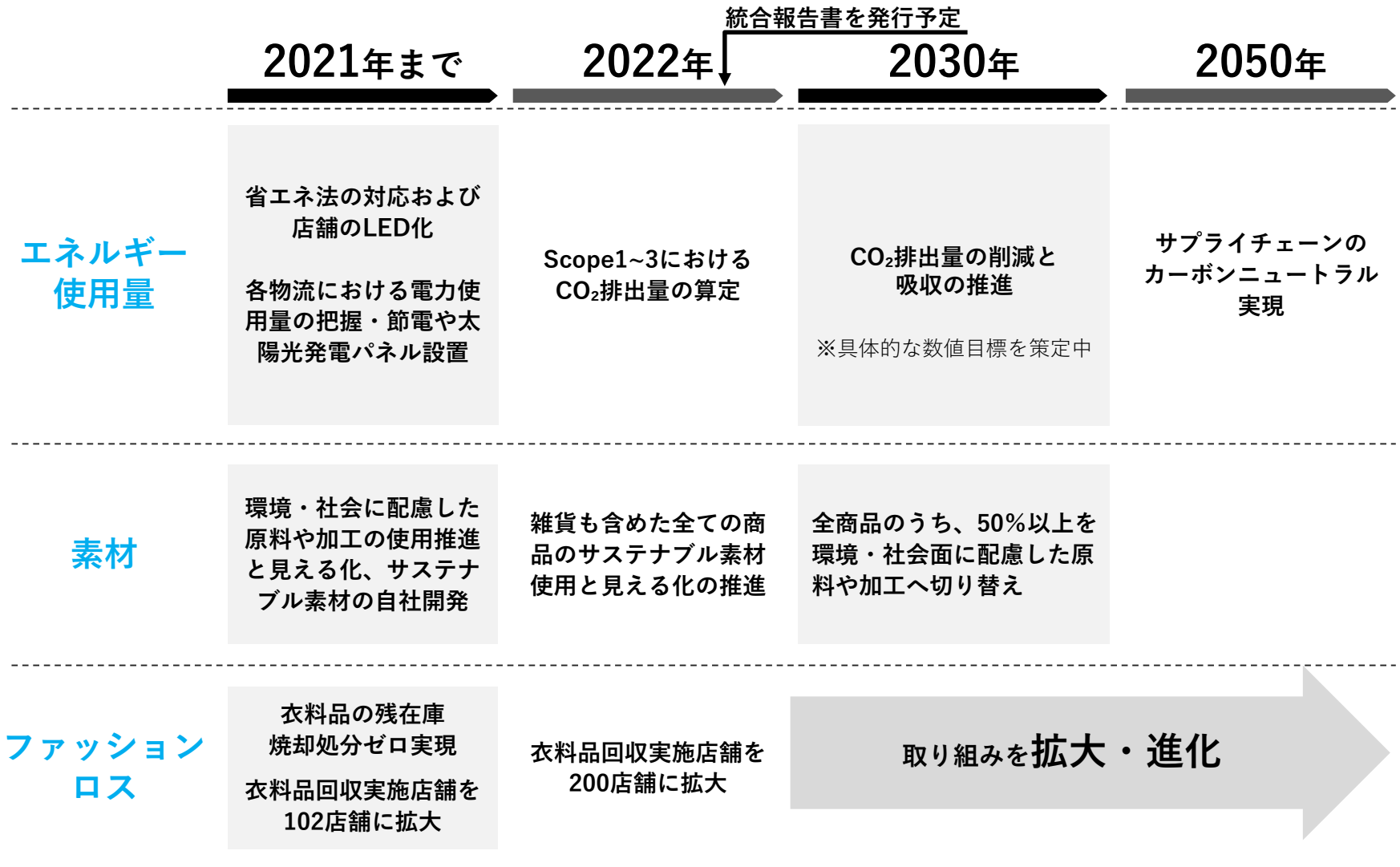


当社グループの重点テーマに対するグループ方針とKPIは以下の通り

	活動ビジョン	グループ方針	KPI
	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 ₂ 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
	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
	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

2050年カーボンニュートラルに向け、着実に歩みを進める



成長を支える取り組み

A



		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"> ● 自社生産体制確立 ● マルチカテゴリ体制 	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"> ● 自社物流システム確立 	国内DCの機械化	上海園区集約、海外アソート納品	他社商材取扱い
	人材	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社健保設立 ● なでしこ銘柄選出 	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"> ● BCP運用 ● 危機管理委員会 	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"> ● データ活用基盤整備 ● ECクラウド化 	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"> ● データ活用基盤整備 ● ECクラウド化 	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	

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

提供価値の拡張

成長戦略

I

**マルチブランド、
カテゴリー**

優先度：高
対象：国内アパレル、家具、コスメメーカー
リスク：低

目的：当社の在庫管理や生産のノウハウ転用

成長戦略

II

**デジタルの顧客接点、
サービス**

優先度：高
対象：ECサイト運営会社、システム開発会社
リスク：ECサイト→低、システム→中

目的：自社EC拡大のための機能や顧客を獲得

成長戦略

III

グローバル

優先度：中
リスク：高
現地パートナー企業との合併会社は個別検討

目的：海外事業の成長スピードアップ

成長戦略

IV

新規事業

優先度：中
対象：飲食業、食品小売、スタートアップ
リスク：高

目的：非アパレル領域のノウハウ獲得

お客さまの
拡張

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）
・バビロン（2012年）
・スタジオクリップ（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）

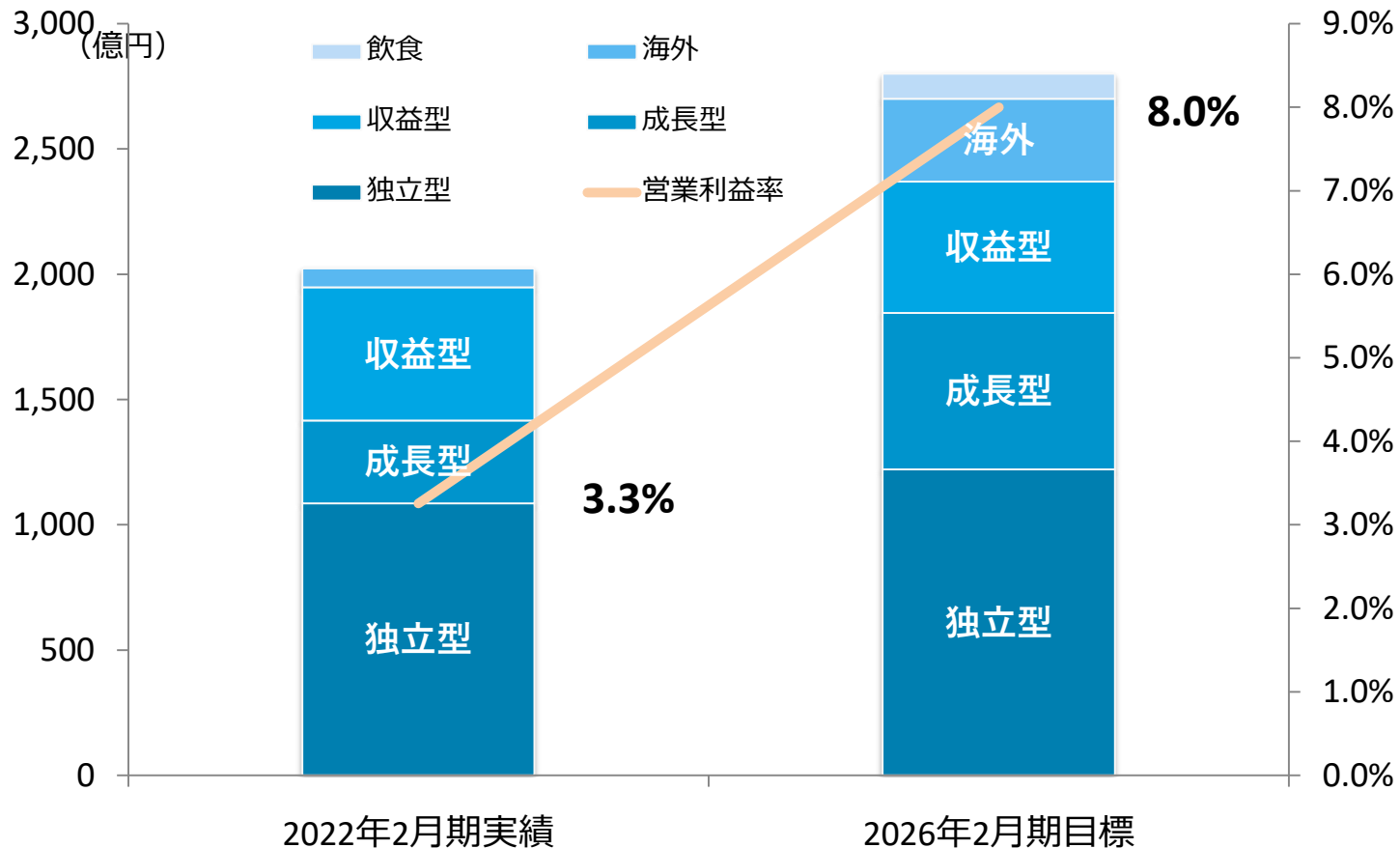
数值目標

A

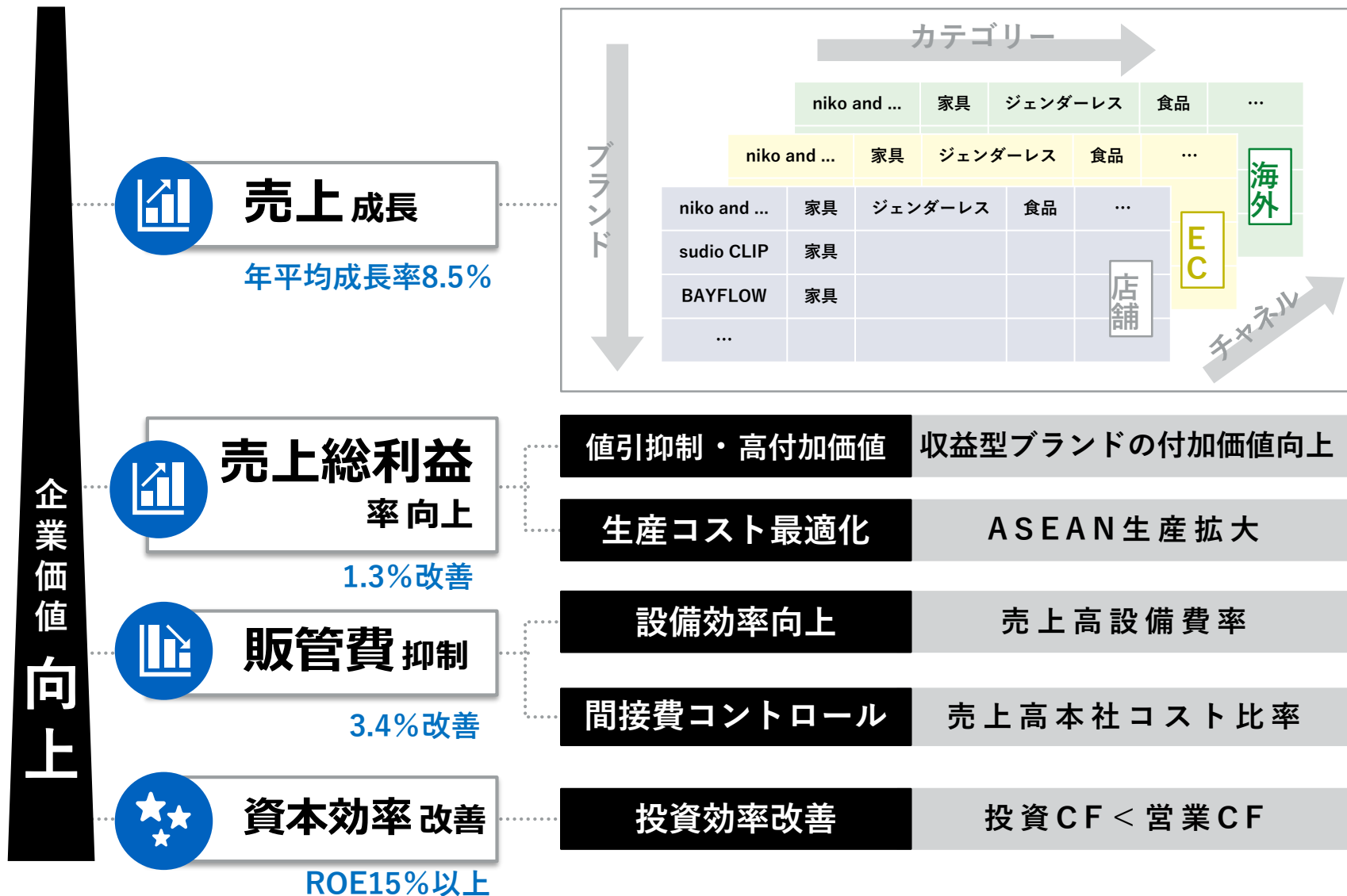
■

連結売上高 **2,800億円**

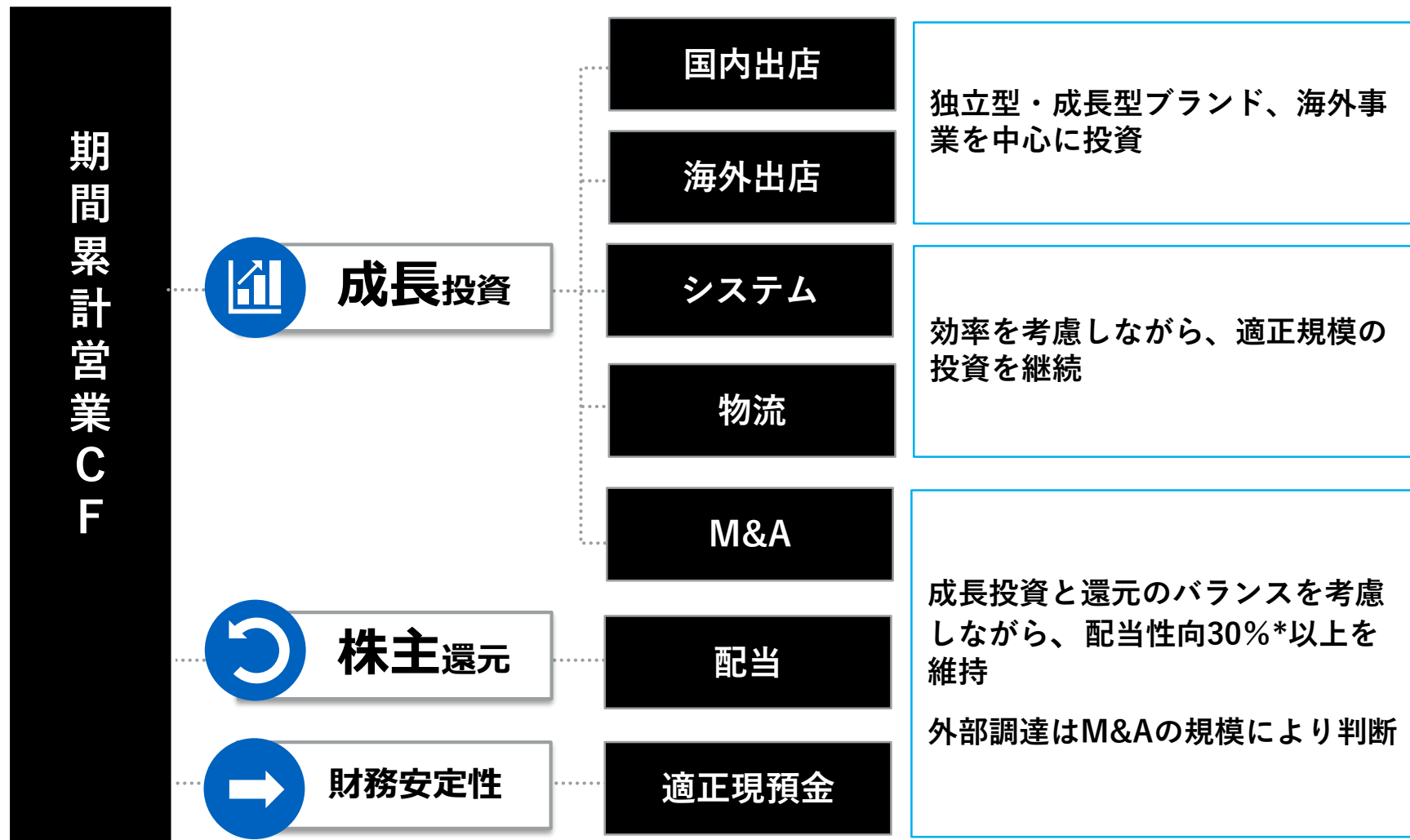
営業利益率 **8%** うちEC売上 **800億円**



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



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

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!*