

2016年2月期 決算説明会

2016年4月5日

株式会社アダストリア
<http://www.adastria.co.jp/>

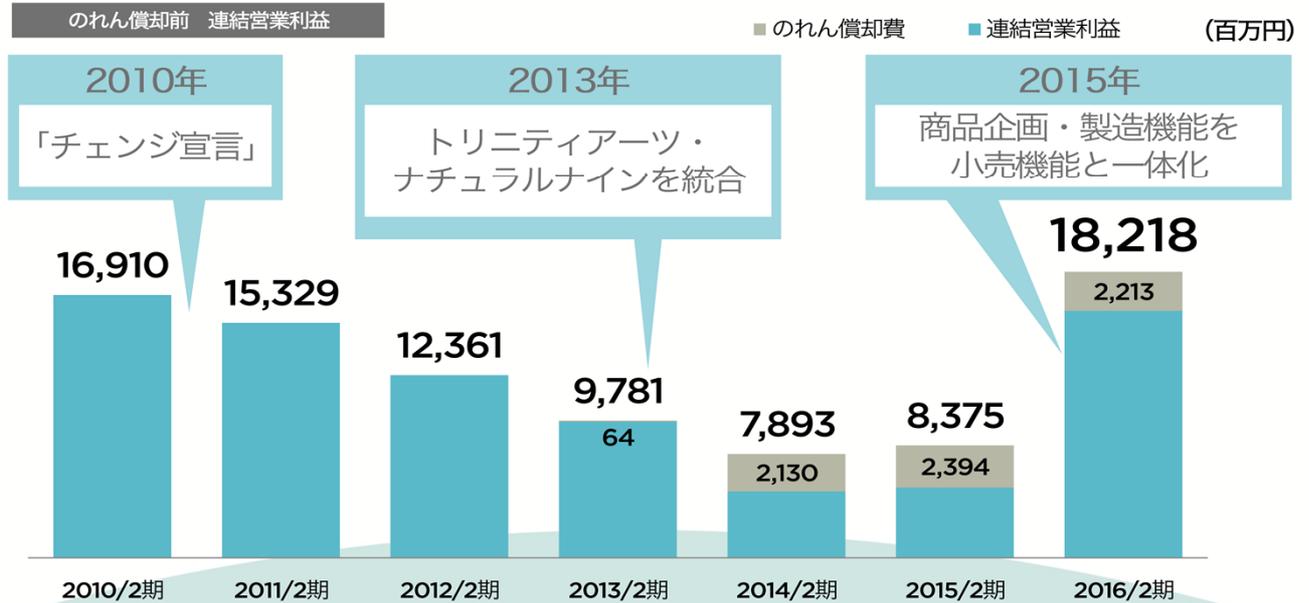
I. 2016/2期 総括		III. 2017/2期～2019/2期 3ヶ年計画	
・ 2016/2期 総括	4	・ 『ACE18』 の進捗状況	20
II. 2016/2期 決算・2017/2期 予想		・ 『ACE18』 から次のステージへ	21
・ V字回復の背景	8	・ 戦略1：マルチブランド戦略の深化と進化	22
・ 連結損益計算書	9	・ 戦略2：基幹ブランドの強化・育成	24
アダストリア単体	11	・ 戦略3：新カテゴリー新規ブランド・事業開発	27
・ 海外事業	13	・ 戦略4：WEB事業の拡大	29
・ 連結貸借対照表	14	・ 戦略5：テクノロジーの活用	31
・ 連結通期予想	15	・ 3ヶ年計画数値目標	33
アダストリア単体	16		
・ 通期出店計画	17		
・ 株主還元	18		

I. 2016/2期 総括

代表取締役会長兼CEO 福田 三千男

実質的に過去最高益を更新

のれん償却前連結営業利益182億円を達成し、V字回復
6期ぶりに最高益を更新



Copyright © 2016 Adastia Co., Ltd. All rights reserved.

4

まず、2016年2月期は、実質的に過去最高益を更新することができましたことをご報告いたします。

実質的に、と申しますのは、前期までの最高益は2010年2月期の連結営業利益169億円でしたが、2016年2月期はのれん償却費22億円を計上して連結営業利益160億円を達成しました。のれん償却前連結営業利益は182億円となり、これをもって実質的には過去最高益を更新したと認識しております。

この6年間は、私たちがもの作りに挑戦してからの期間と一致しております。

2010年に「チェンジ宣言」として、OEM/ODMのビジネスモデルから脱却し、自ら企画・生産を手掛けていくことを宣言しました。

2013年にはトリニティアーツ、ナチュラルナインをアダストリアの名の下に統合しました。

トリニティアーツ社は、それまでのポイント社にはなかった生活雑貨とアパレルを融合したライフスタイル提案型のブランドを得意としており、当社が提案するファッションの幅が広がりました。

また、それまで取引先商社のひとつであったナチュラルナイン社を取り込み、自社生産の仕組みを整備し、レベルアップさせました。

統合後、しばらくは試行錯誤の過程で収益的にも苦戦しましたが、2015年秋に商品企画・生産機能を小売機能と一体化し、我々が目指した垂直統合の姿が一応は完成したと考えています。企画・生産から販売にいたる全てのシーンに多くの仲間が工夫をこらして努力してきたことを店頭のスタッフが理解し、誇りをもってお客様にお勧めできる商品が出来てきました。

- もの作りは第IIフェーズへ
 - 2016年 工場カンファレンス @上海
 - スピード・品質・コストの追求



私たちはこれに満足せず、もの作りの第2フェーズを目指します。

この3月、上海でお取引先メーカーなど、約80社に集まっていただき、工場カンファレンスを開催しました。お取引さまには、私ども経営陣の口から、さらなる売上規模の拡大をめざし、マルチブランド戦略を前提としたSPA体制の構築にご協力いただきたいという趣旨のお話をしました。

お取引先さまからも、大変大きな反響があり、経営陣から直接、当社の今後の方針が聞けたということで、腰をすえて、じっくりと当社と取り組んでいけるという声を多数いただきました。

お取引先さまとの関係を強化することにより、今後は計画生産の精度アップに加え、QR体制の構築、品質基準の強化、日本人・中国人の技術者による巡回指導、素材の共通化・アセアンシフトによるコストダウンを図ることにより、スピード・品質・コストを追求し、高品質で優位性のある、それでいて手頃な価格の商品を生み出していきます。

グローバルマルチブランド ファッションSPAカンパニーとなる

Copyright © 2016 Adastia Co., Ltd. All rights reserved.

6

国内市場において、OEM/ODMのビジネスモデルでカジュアルファッション業界を席巻してきた当社は、大きな変革を経て、次の新しいステージに進みます。

国内だけではなくグローバルに存在感をもち、SPAの仕組みを背景にマルチブランドでアパレルだけでなくあらゆるファッションがもたらす喜びをお客様に届けるそんな企業となることを目指します。

そのためにやるべきことは従来と変わらないものの、超えなくてはならないハードルは一段と高くなります。

差別化できる価値ある商品を、早く、低コストでつくる
世界に通用するブランド力を育成する
価値観の多様性を認め・変化をいとわない社風を醸成する

これらの変革に挑みながら、次の成長に向けて社員の力を結集していきます。

II. 2016/2期 決算 2017/2期 予想

取締役COO 松下 正

商品力の向上

- 商品企画・製造機能と小売り機能の一体化



ブランド特性に合わせた仕入戦略

きめ細かい売価コントロール

WEB事業の拡大

さきほどお話ししました通り、2016/2期は6年ぶりに実質的に過去最高益を更新することができました。チェンジ宣言、その後のトリニティアーツ、ナチュラルナインの統合過程で様々な試行錯誤があった結果、大きな成果がこの1年にまとまって顕在化したと思っております。

このV字回復の背景ですが、4点にまとめられると思っております。

まず、商品企画・製造機能がブランドの組織と一体化し、もの作りと販売現場の距離感が近くなりました。お互いの仕事を理解し合い、情報交換が緊密になったことで、商品力が向上したことが挙げられます。

また、比較的ベーシックなアイテムが多く、計画生産で良いものを作りこんでいこうとするブランドは自社生産の精度を高め、変化の速いトレンドを着実にキャッチし、お客様が今欲しいものを店頭にそろえたいブランドでは商社からの機動的な仕入が中心になる、というように、ブランド特性に合わせた仕入戦略がとられたことも前期とは大きく変化した点です。

3点目として、営業の組織体制が安定し、それぞれの役割において個人の習熟度が上がり、気温の変化や商品の当たり外れを見ながらきめ細かい売価コントロールを行えるようになりました。

最後に、WEB事業が自社サイト、他社サイトともに大変好調に推移し、事業規模を大きく拡大できたことも重要な背景の一つです。

(百万円)

(連結)	2015/2期		2016/2期			
	実績		9/30発表 修正予想	実績		
		構成比			構成比	前年比
売上高	184,588	100.0%	198,000	200,038	100.0%	108.4%
売上総利益	102,524	55.5%	-	113,266	56.6%	110.5%
販管費	96,542	52.3%	-	97,261	48.6%	100.7%
広告宣伝費	6,424	3.5%	-	5,805	2.9%	90.4%
人件費	32,176	17.4%	-	33,186	16.6%	103.1%
設備費	39,552	21.4%	-	40,030	20.0%	101.2%
のれん償却費	2,394	1.3%	-	2,213	1.1%	92.4%
その他	15,995	8.7%	-	16,026	8.0%	100.2%
営業利益	5,981	3.2%	14,000	16,004	8.0%	267.6%
アダストリア単体 *1 (のれん償却前)	10,036	-	-	17,551	-	-
海外 *2	▲ 1,351	-	-	▲ 238	-	-
N9&PG *3	103	-	-	▲ 190	-	-
アダストリア・ロジスティクス *3	-	-	-	203	-	-
経常利益	6,452	3.5%	14,300	16,185	8.1%	250.8%
純利益	503	0.3%	6,800	9,122	4.6%	-
EBITDA	15,732	8.5%	22,700	24,612	12.3%	156.4%
減価償却費	7,356	4.0%	6,500	6,394	3.2%	86.9%
のれん償却費	2,394	1.3%	2,200	2,213	1.1%	92.4%
設備投資	10,936		7,000	6,364		

*1：アダストリア単体の2015/2期実績は、ポイント・トリニティアーツ・パピロン・ホールディングス単体を合算して比較可能としたもの
2016/2期より、ポイント・トリニティアーツ・ホールディングス単体が統合し、下期からさらに生産部門（旧N9）を統合している

*2：海外は5法人(香港・台湾・中国・シンガポール・韓国)の単純合算

*3：2016/2期 下期より、N9&PGの物流部門がアダストリア・ロジスティクスに商号変更

Copyright © 2016 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

それでは、業績について少し詳しくご説明していきます。

まずは連結損益計算書をご覧ください。

売上高2000億円 営業利益160億円 経常利益161億円 当期純利益91億円と全ての項目で9/30に公表した予想を上回ることができました。

売上好調を背景に、6期ぶりに（実質）過去最高益を更新

- 売上高：2,000億円（前年比108.4%）
- 売上総利益率：56.6%（前年比+1.1p）
- 販管費率：48.6%（前年比▲3.7p）
 - 広告宣伝費：2.9%（前年比▲0.6p）認知度上昇によりTVCM縮小
 - 人件費：16.6%（前年比▲0.8p）売上好調・人員効率化
 - 設備費：20.0%（前年比▲1.4p）売上好調・出店数抑制
- 営業利益：160億円（前年比267.6%）
 - 営業利益率8.0%（前年比+4.8p）、EBITDAマージン12.3%（同+3.8p）と大幅に改善。
 - アダストリア単体の増益、海外事業の赤字縮小に加え、旧N9在庫減少による未実現利益控除額減少も寄与。
- 純利益：91億円（前年比約18倍）
 - 損金算入されないのれん償却費に対する税前利益の増加・子会社赤字額の削減による連結ベースでの税率低下
 - 税制上の優遇制度の適用

売上高は前期比108.4%で、国内・海外ともに増収に寄与しました。

売上総利益率は56.6%で、前期比1.1P改善しています。円安の影響による原価上昇はありましたが、商品力向上・売価コントロール力向上による値下げロスの削減でカバーできました。

販管費率は48.6%で前期比3.7P改善しています。改善要因としては、一部のブランドで認知度上昇により予定通りTVCMを縮小したために広告宣伝費が減少したこと、前期はハイスピードの出店に備えて採用が前倒し気味に行われていたためにやや人員余剰の状態にあった時もありましたが今期はそれも解消されたということ、出店数の削減によって減価償却費を中心に設備費が軽減したこと、そして売上好調によりすべての販管費項目について対売上比率は改善しました。

この結果、営業利益は前期比267.6%の160億円となり、営業利益率は8.0% EBITDAマージンも12.3%と大幅に改善しました。前期からの増益額100億円の内訳としては、

- ① アダストリア単体で75億円の増益
- ② 海外で前期のシンガポールからの撤退関連費用を除いたベースの損失と比較して11億円の改善
- ③ のれん償却費の減少で1億円の増益

残り12億円の増益は、単体で計上した子会社の貸倒引当金が連結では消去されていること、旧N9在庫減少による未実現利益控除額減少と、前期はシンガポール撤退損を計上していたためです。

経常利益は161億円、特別損失を店舗減損等で8億円計上し、当期純利益は91億円と大幅な増益となりました。連結上の表面税率が大きく低下しているのは、損金算入されないのれん償却費の影響が小さくなってきていること、子会社の赤字額の削減に加えて、所得拡大促進税制における税額控除を織り込んでいるからです。

(百万円)

	2015/2期	2016/2期	
	実績 *1	実績	
			前年比
売上高	172,977	187,917	108.6%
(既存店前年比)		105.2%	
グローバルワーク	30,208	36,145	119.7%
ローリーズファーム *2	25,095	25,669	102.3%
ニコアンド	20,506	22,824	111.3%
スタディオクリップ	19,688	20,540	104.3%
レプシムローリーズファーム	14,004	15,083	107.7%
売上総利益	96,705	105,634	109.2%
売上総利益率	55.9%	56.2%	+0.3p
販管費 (のれん償却前)	86,669	88,083	101.6%
販管費率	50.1%	46.9%	▲ 3.2p
営業利益 (のれん償却前)	10,036	17,551	174.9%
営業利益率	5.8%	9.3%	+3.5p
出店	173	64	
退店	61	91	
改装	59	50	
期末店舗数	1,247	1,220	

*1：アダストリア単体の前年業績は、ポイント・トリニティアーツ・バビロン・ホールディングス単体を合算して比較可能としたもの

*2：2016/2期よりミィパーセントを含む

Copyright © 2016 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

アダストリア単体の損益計算書ですが、ほとんど連結業績の説明と同じになりますので、補足説明のみさせていただきます。

既存店売上高前年比は105.2%と、グローバルワーク、ジーナシス、ヘザー、ローリーズファーム等が好調に推移し、年間を通じて高い伸びを示しました。なお、この数字にはWEB事業の売上も含んでおりますが、WEBを除いたリアル店舗でも増収でした。

また出店はほぼ計画通りでしたが、退店はアウトレット店の閉鎖を進めたため、計画を上回りました。

- **売上高：1879億円（前年比108.6%）**
 - 既存店売上高前年比：105.2%
 - グローバルワーク・ジーナシス・ヘザー、ローリーズファーム等が好調。
- **売上総利益率：56.2%（前年比+0.3p）**
 - 商品力向上・売価コントロール力向上による値下げロスの削減により、円安による原価上昇の影響をカバー。
- **販管費率（のれん償却前）：46.9%（前年比▲3.2p）**
 - 認知度上昇によるTVCMの縮小・出店数の抑制・人員効率化に加え、増収効果で対売上比率は大幅に改善。
- **営業利益率（のれん償却前）：9.3%（前年比+3.5p）**
- **出退店**
 - 出店数は前年同期に比べて大幅に減少したが、主カブランドを中心に計画通り出店。
 - 退店数はアウトレット店舗の閉鎖増加等の要因により、当初計画を上回った。

(百万円)

(海外現法単純合算)	2015/2期	2016/2期		
	実績	実績	前年比	
			(円 [△] -)	(現地通貨 [△] -)
売上高	11,033	12,382	112.2%	99.7%
香港	6,907	7,734	112.0%	97.9%
中国	1,375	1,993	144.9%	128.1%
韓国	264	878	-	-
台湾	1,494	1,591	106.5%	97.5%
シンガポール	992	184	-	-
営業利益 *1	▲ 1,351	▲ 238	-	-
香港	▲ 144	217	-	-
中国	▲ 489	▲ 135	-	-
韓国	▲ 266	▲ 333	-	-
台湾	17	98	-	-
シンガポール	▲ 469	▲ 85	-	-

*1：2015/2期1Qの営業利益は、ホールディングスに支払うグループ運営費等計上前

*2：シンガポールの営業利益は、撤退費用含まず

- **売上高：123億円（前年比99.7% *現地通貨ベース）**
商品力・運営力の向上により、中国を中心に売上堅調。
- **営業利益：▲2億円（前年比+11億円）**
MD計画の精度向上による値下げロス削減で、売上総利益率が前年比+4.0p改善。
シンガポール事業撤退・大型不採算店の閉鎖も赤字縮小に寄与。

Copyright © 2016 Adastia Co., Ltd. All rights reserved.

次に、海外事業のご説明をいたします。

売上高は前期比112.2%の123億円でした。中国は年間を通して非常に高い伸びを示しました。MD計画の精度向上による値下げロス削減で売上総利益率が4.0p改善したことに加え、シンガポールからの撤退、他の地域でも大型不採算店の閉鎖も寄与して、赤字額は大幅に削減できました。

(百万円)

(連結)	2015年2月末		2016年2月末		
		構成比		構成比	増減額
流動資産	34,488	41.2%	45,465	50.3%	+10,976
現預金	7,677	9.2%	19,460	21.5%	+11,783
棚卸資産	14,488	17.3%	15,076	16.7%	+587
固定資産	49,253	58.8%	44,988	49.7%	▲4,264
有形固定資産	12,908	15.4%	11,215	12.4%	▲1,692
のれん	7,921	9.5%	5,493	6.1%	▲2,427
総資産	83,742	100.0%	90,454	100.0%	+6,712
負債	37,508	44.8%	37,171	41.1%	▲336
有利子負債	3,753	4.5%	1,867	2.1%	▲1,886
純資産	46,233	55.2%	53,282	58.9%	+7,049
自己株式	▲406	-0.5%	▲1,824	-2.0%	▲1,417

- **流動資産：454億円（前期末比+109億円）**
 営業キャッシュフローの改善により、現預金が117億円増加。
 棚卸資産は、売上好調と仕入計画の精度アップで+5億円増加に留まる。
- **固定資産：449億円（前期末比▲42億円）**
 償却がすすみ、有形固定資産・のれんが減少。
- **負債：371億円（前期末比▲3億円）**
 有利子負債は▲18億円削減。
- **純資産：532億円（前年同期末比+70億円）**
 自己株式を13億円取得したものの、純利益の増加により純資産比率は58.9%に上昇。

Copyright © 2016 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

連結貸借対照表をご覧ください。

営業キャッシュフローが前期121億円から220億円に増加したのに対して、設備投資金額は前期109億円から63億円に減少したため、現預金は194億円と大幅に増加しております。

棚卸資産は150億円で、売上高の伸び8.4%に対して小幅の伸びにとどまっています。

総資産は904億円となりました。

純資産は自己株式を13億円取得したものの、利益の増加によって532億円と前期末比70億円増加し、純資産比率も58.9%まで上昇しています。

(百万円)

(連結)	2016/2期			2017/2期 予想						
	実績			上期		下期		通期		
	上期	下期			前年同期比		前年同期比		構成比	前年比
売上高	97,032	103,006	200,038	99,700	102.7%	109,200	106.0%	208,900	100.0%	104.4%
営業利益	8,132	7,872	16,004	8,100	99.6%	8,900	113.1%	17,000	8.1%	106.2%
経常利益	8,324	7,861	16,185	8,200	98.5%	9,100	115.8%	17,300	8.3%	106.9%
純利益	4,156	4,966	9,122	4,500	108.3%	5,500	110.8%	10,000	4.8%	109.6%
ROE	-	-	18.3%	-	-	-	-	17.7%	-	▲ 0.6p
EBITDA	12,272	12,339	24,612	11,900	97.0%	13,000	105.4%	24,900	11.9%	101.2%
減価償却費	3,019	3,375	6,394	2,700	89.4%	3,000	88.9%	5,700	2.7%	89.1%
のれん償却費	1,121	1,092	2,213	1,100	98.1%	1,100	100.7%	2,200	1.1%	99.4%
設備投資			6,364					8,600		

- アダストリア単体と海外事業の収益改善により、連結営業利益は170億円（前年比106.2%）営業利益率は8.1%とやや改善を見込む。
- ROEは17.7%に低下するも、依然として高水準を維持。
- 設備投資は店舗設備・システム投資など主として既存事業に対する投資のみを記載しており、別途M&Aや新規事業投資が発生する可能性はある。

Copyright © 2016 Adastia Co., Ltd. All rights reserved.

次に、2017/2期の予想についてご説明いたします。

連結売上高は前期比104.4%の2089.億円 営業利益は前期比106.2%の170億円 純利益は前期比109.6%の100億円を見込んでおります。ROEは17.7%とやや低下しますが、依然として高い水準を維持できると考えています。

売上高の前提は、アダストリア単体で出店48店 退店29店 既存店売上高は103.6%を織り込んでおります。

為替の影響は上期ネガティブ、下期ポジティブで通期ではニュートラルと考えていますが、各ブランドで商品企画精度の改善や値下げロスの低下を織り込んで売上総利益率は改善すると思われました。

また、販管費には、成長に向けた投資による費用増加15億円を織り込んでおります。

設備投資は86億円を計画していますが、ここには既存事業に対する投資のみ含んでいて、別途M&Aや新規事業投資が発生する可能性はあります。

(百万円)

	2016/2期	2017/2期	
	実績	予想	前年比
売上高	187,917	196,000	104.3%
（既存店前年比）	105.2%	103.6%	
売上総利益	105,634	111,400	105.5%
売上総利益率	56.2%	56.8%	+0.6p
販管費（のれん償却前）	88,083	92,800	105.4%
販管費率	46.9%	47.3%	+0.5p
営業利益（のれん償却前）	17,551	18,600	106.0%
営業利益率	9.3%	9.5%	+0.2p

➤ **売上高：1,960億円（前年比104.3%）**
既存店売上高前年比の前提は103.6%

➤ **売上総利益率：56.8%（前年比+0.6p）**
為替の影響は通期ではほぼニュートラル

➤ **販管費率：47.3%（前年比+0.5p）**
成長に向けた投資等により15億円の費用増

➤ **営業利益：186億円（前年比106.0%）**

➤ **営業利益率：9.5%（前年比+0.2p）**

出店	64	48
退店	91	29
改装	50	60
期末店舗数	1,220	1,239

	2016/2期 実績					2017/2期 計画			
	期首	出店等	変更	退店	期末店舗数	期首	出店等	退店	期末店舗数
グローバルワーク	178	8	0	▲ 2	184	184	12	▲ 2	194
ローリーズファーム *1 *2	168	6	0	▲ 17	157	154	3	▲ 3	154
ニコアンド	116	8	0	▲ 1	123	123	6	▲ 1	128
スタディオクリップ	162	11	0	▲ 2	171	171	6	0	177
レブシム	125	8	0	▲ 3	130	130	5	▲ 2	133
ジーナシス	89	1	0	▲ 7	83	83	0	▲ 4	79
レイジブルー *3	71	3	0	▲ 15	59	59	1	▲ 2	58
ヘザー *4	75	2	0	▲ 10	67	76	3	▲ 3	76
その他	263	17	0	▲ 34	246	240	12	▲ 12	240
アダストリア合計	1,247	64	0	▲ 91	1,220	1,220	48	▲ 29	1,239
(うちWEBストア)	(45)	(1)	(0)	(▲5)	(41)	(41)	(0)	(0)	(41)
その他子会社	3	0	▲ 3	0	0				
(うちWEBストア)	(1)	(0)	(▲1)	(0)	(0)				
香港 *5	24	5	1	▲ 3	27	27	3	▲ 2	28
中国 *6	34	17	0	▲ 11	40	40	12	▲ 3	49
台湾	26	2	0	▲ 1	27	27	3	0	30
シンガポール	10	0	▲ 1	▲ 9	0	-	-	-	-
韓国	12	5	0	▲ 7	10	10	0	▲ 1	9
海外合計	106	29	0	▲ 31	104	104	18	▲ 6	116
(うちWEBストア)	(7)	(5)	(0)	(▲5)	(7)	(7)	(0)	(0)	(7)
連結合計	1,356	93	▲ 3	▲ 122	1,324	1,324	66	▲ 35	1,355

*1：営業部合計。2016/2期実績はミコアローリーズファーム（2016/2期末 14店舗）、ミーパーセント（同9店舗）を含む

*2：営業部合計。2017/2期より、ローリーズファームアウトレット（同6店舗）をアウトレット営業部から移管

*3：営業部合計。スクオーバル（同0店舗）を含む

*4：営業部合計。2017/2期より、ミーパーセント（同9店舗）をローリーズファーム営業部から移管

*5：ローリーズファーム イオンモールブノンペン（カンボジア）を含む

*6：代理商（同21店舗）を含む

Copyright © 2016 Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

P17は2016/2期の出退店の実績、2017/2期の計画となりますので、ご覧ください。

	2012/2期	2013/2期	2014/2期	2015/2期	2016/2期	(百万円) 2017/2期 (予想)
一株当たり 配当金 (円)	60	60	37.5	37.5	65	75
(中間配当金)	(25)	(25)	(25)	(15)	(20)	(35)
配当総額	2,851	2,679	1,697	1,821	3,138	3,611
連結純利益	6,789	5,508	▲4,731	503	9,122	10,000
のれん償却費*	0	64	8,326	2,937	2,213	2,200
配当性向 (のれん償却前)	42.0%	49.7%	- (47.8%)	361.5% (52.9%)	34.5% (27.8%)	36.1% (29.6%)
自社株買い	0	5,947	4,000	0	1,395	-

*のれん償却費には、特別損失に計上した一時償却分（2014/2期）、減損損失（2015/2期）を含む

*2016年3月1日付けで実施した1：2の株式分割を考慮した数値を記載している

- 配当方針：のれん償却前連結配当性向3割を基本方針としつつ、安定性も考慮。
- 2016/2期の期末配当を前回予想35円から45円に引き上げる。年間配当は前回予想55円から65円となる。
のれん償却前連結配当性向は27.8%と3割をやや下回るも、自社株買いを入れた総還元性向では40.0%。
- 2017/2期の年間配当予想は、上記基本方針通り、一株当たり75円とする。

Copyright © 2016 Adastia Co., Ltd. All rights reserved.

18

株主還元についてご説明いたします。

この表は全て株式分割後の株数がベースとなっております。

当社の株主還元に関する方針は、のれん償却前連結当期純利益に対する配当性向3割を基本方針とし、安定性も考慮する。自社株買いについては、その時どきの状況に応じて機動的に判断するとしています。

2016/2期は期末配当を35円から45円、年間配当を55円から65円に引き上げることを決定しました。のれん償却前連結配当性向は27.8%と基本方針としている3割をやや下回りますが、自社株買い13億円を加えた総還元性向は40%となります。

2017/2期の配当予想は、のれん償却前連結配当性向でほぼ3割となる75円としております。

以上で、2016/2期の決算 および2017/2期予想についてご説明いたしました。

Ⅲ. 2017/2期～2019/2期 3ヶ年計画

取締役COO 松下 正

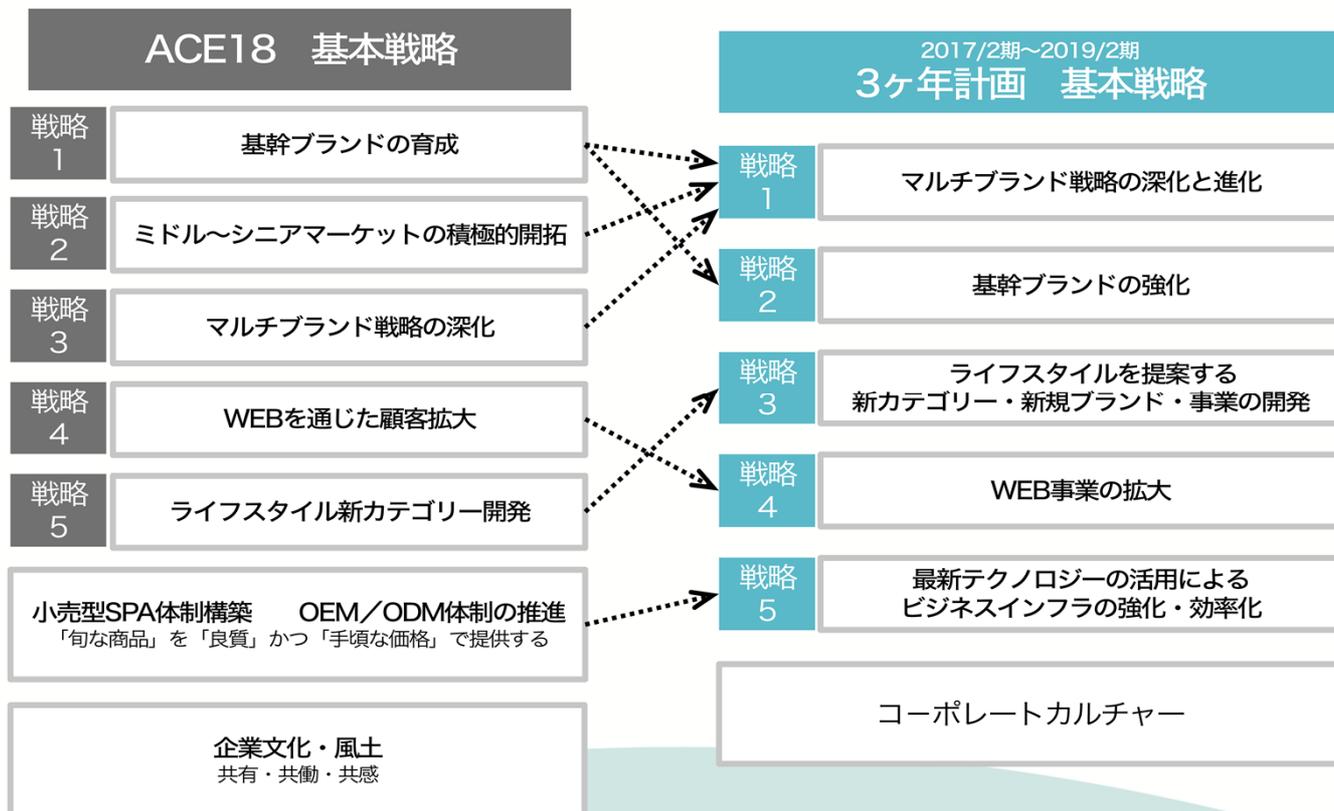
続いて、中期的な経営戦略についてお話しします。

	ACE18 (2018/2期) 数値目標	2016/2期 実績
売上高	2,100億円	2,000億円
営業利益	148億円	160億円
営業利益率	7.0%	8.0%
EBITDA	240億円	246億円
ROE	13.8%	18.3%

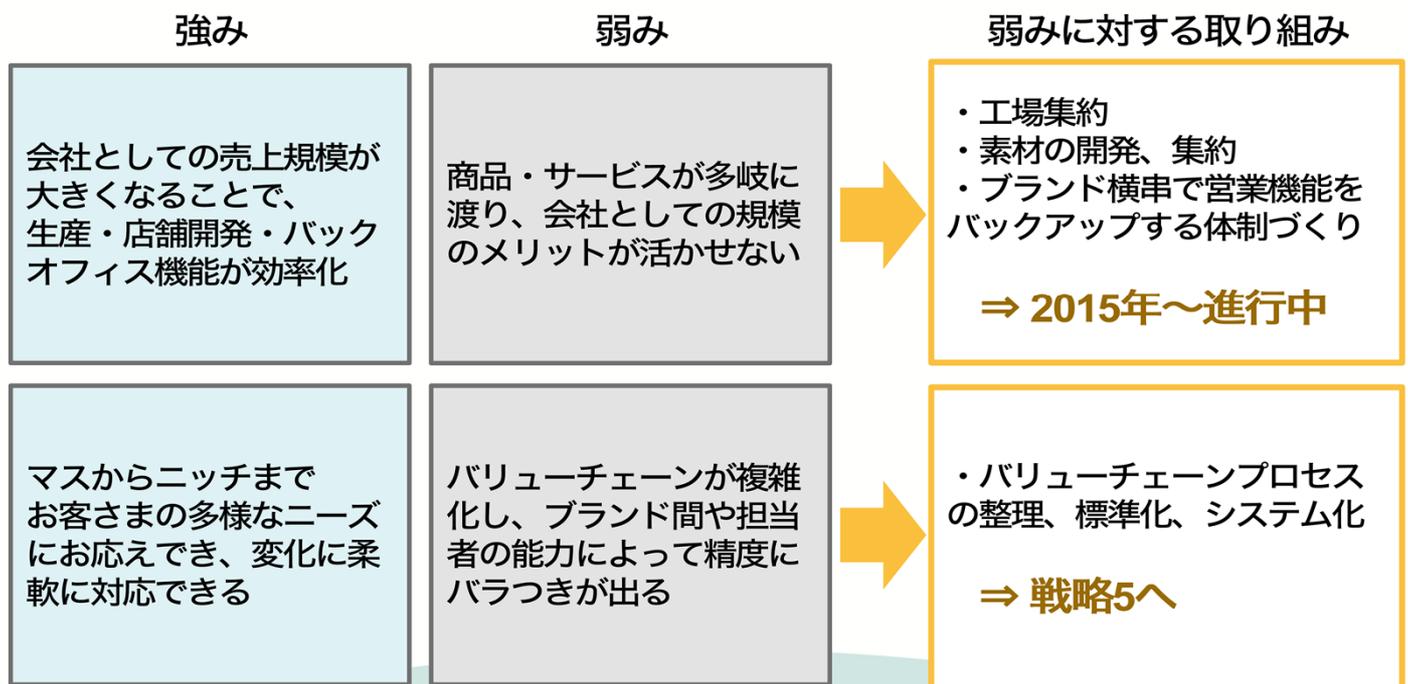
▶ 3ヶ年目の利益目標を初年度で達成

- 基幹ブランドのブランド力向上
- 商品力・販売力の向上
- WEB事業の好調
- コスト抑制

ちょうど1年前に2018/2期を最終年度とする中期経営計画ACE18を発表しました。
 数値目標を振り返ってみると、売上高以外は2年前倒して達成できたということになります。
 要因としては、先程の話と重なる部分が多いのですが、グローバルワークなど基幹ブランドの
 ブランド力・商品力が向上したこと、売価コントロールやセール期の売り方などが改善したこ
 と、WEB事業が好調に推移したこと、販管費のコントロールが進んだためです。



➤ マルチブランド戦略の強みと弱み



戦略1はマルチブランド戦略の深化と進化ということで、深掘りするという深化と、一歩先に進むという進化の二つの意味を持たせています。

マルチブランド戦略には強みと弱みがあります。まず、マスからニッチまでお客様の細かなニーズに応えてより広い“面”を押さえることができる、つまり、会社としての売上規模を大きくすることが出来て、生産・店舗開発・バックオフィス機能の負担が相対的に軽くなるという強みが考えられます。

これに対して、商品やサービスが多岐にわたるため、一つ一つのアイテムは小ロットになったり、プロモーション一つとっても規模が小さくならざるを得ず、会社全体の規模感は活かさない。またバリューチェーンの流れがブランドの数だけ、あるいはそれ以上あって、担当者の能力によって精度にバラつきが出てしまうといった弱みもあります。

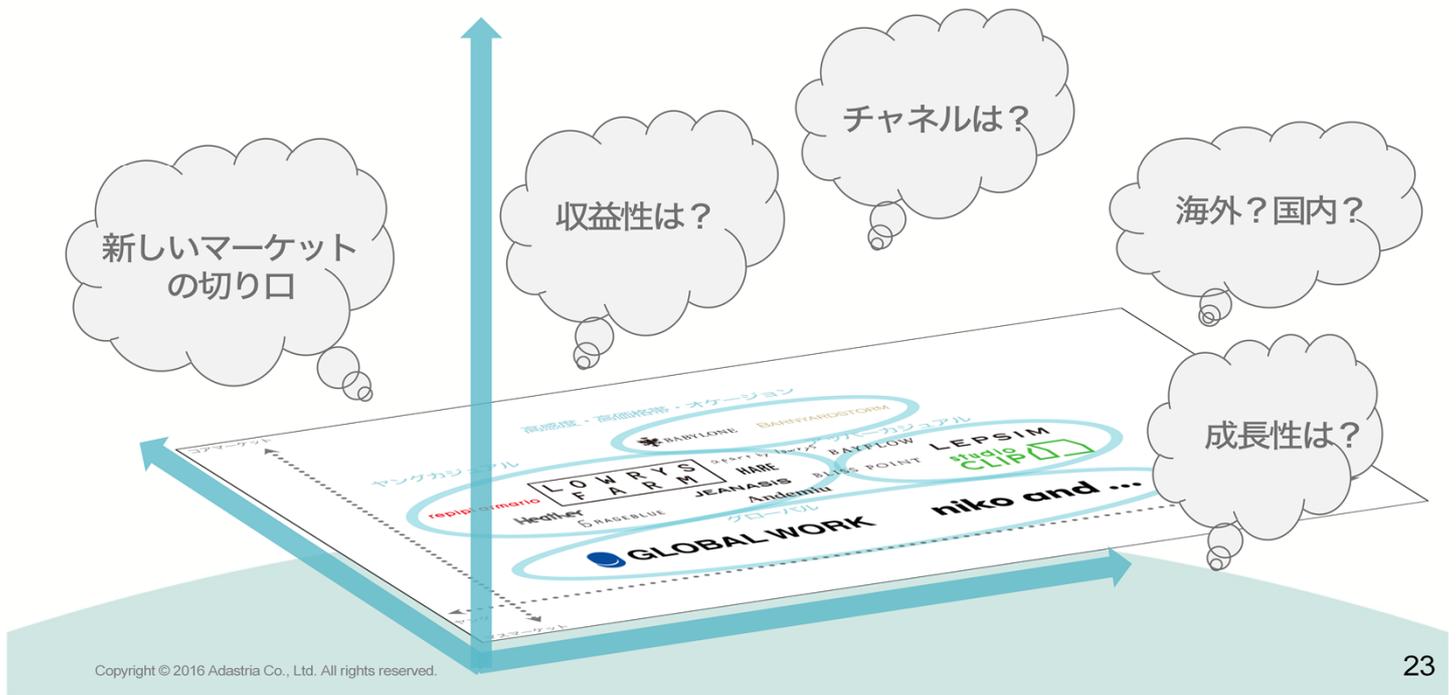
我々はマルチブランドで成長してきた企業ですから、マルチブランドの強みを最大限享受しつつ、弱みを最小限にする取り組みを進めていきます。一つは取引工場や素材を集約化して可能な限りスケールメリットを迫及すること、もう一つはバリューチェーンのプロセスを整理し、標準化・システム化を進めていくことで、こちらについては「戦略5」でお話します。

▶ ブランドポートフォリオマネジメント

従来のブランド特性の分析だけでなく、クリエイティブな新しいマーケットの切り口でポートフォリオを分析

⇒ 成長カテゴリー、空白マーケットへの投資

⇒ ブランド特性に合った商品・販促・投資戦略の継続



Copyright © 2016 Adastia Co., Ltd. All rights reserved.

また、マルチブランドを運営していくにあたって、ブランドポートフォリオを今一度整理する必要があると考えています。従来から指標としてきた成長性・収益性・展開チャンネル・価格帯・顧客ターゲット年齢など、さまざまなデータで分析できる座標軸だけでなく、クリエイティブな新しいマーケットの切り口も加えて当社のポートフォリオを分析し、成長市場や空白マーケットを定義してそこに投資していきます。

そして、それぞれのブランドがポートフォリオの中でどのような位置づけにあるかも再定義しそのポジションにあった商品・販促・投資戦略が打たれているか、定期的に確認する仕組みも必要です。

GLOBAL WORK 2016/2期 売上高：361億円（前年比：119.7%）

『グローバルブランドとしての地位を確立する』

➤ 自社生産による主力商品開発の 継続と、さらなる精度向上

- 素材開発から店頭表現、
お客さまの着用シーンまで一貫性をもった
「バリューあるMD開発」を強化
- 商品開発の軸 = 3F
“FASHION + FUNCTION = FEELING”
機能性を取り入れたファッションを、
肌触り・質感・心地よさで楽しめるもの



戦略2として、基幹ブランドの強化・育成を挙げています。

グローバルワークの売上高は前年比119.7%の361億円となりました。リブランディングした後、グローバルワークは大幅な成長を達成しましたが、さらにグローバルブランドとしての地位を確立するため、商品・店舗・プロモーションとそれぞれで課題をもって取り組んでいます。

商品については、グローバルワークが商品開発の軸と考えるコアバリュー「3F」を体現し、広告宣伝・販売計画まで連動させて、自社生産商品の開発・販売精度をさらに向上させていきます。

GLOBAL WORK

➤ 新規出店強化、 既存店増床改装を進める

<旗艦店舗・大型店舗モデル>

- ブランドの世界観の演出
- 250坪以上の大型店を想定

<都市型店舗モデル>

- 認知度拡大、利便性の向上
- 大都市駅周辺に100坪前後での出店を想定



<上本町ユフラ店 外観・店内>



<イオンレイクタウン店 イベント時の様子>

➤ ブランド認知率の向上 コアバリューを伝え、購買モチベーションを 後押しするプロモーションを実施。

また、従来の郊外SC店舗に加え、グローバル展開を見据えた大型旗艦店舗、あるいは都市部における認知度上昇、利便性の向上に向けて大都市駅周辺への出店もすすめていきます。

プロモーションについては、過去2年は有名タレントを使ってブランドの世界観を伝えることを主眼としてきましたが、今後はコアバリューを伝え、購買動機につながるようなプロモーションとしていきます。

niko and ... 2016/2期 売上高：228億円（前年比：111.3%）

『日本発信のグローバルライフスタイルブランドの確立』

➤ 大型店ビジネスモデルの確立 グローバル展開可能な大型店を構成する コンテンツの充実

- トレンドMDを拡充し、レディースを
進化させる
- メンズ・アクセサリーの強化
- 家具ブランドの本格展開

➤ 旗艦店プロモーション

- niko and ... TOKYOからの情報発信



<ニコアンド ファニチャー&サプライ>

次にニコアンドですが、売上高は前年比111.3%の228億円となりました。

“日本発信のグローバルライフスタイルブランドの確立“をテーマとして、大型店モデルを確立すべく、レディースだけでなく、メンズ、アクセサリー、家具など、コンテンツの充実につとめていきます。niko and ... TOKYOも一周年を迎え、様々なイベントやプロモーションを行っていきますので、ご注目下さい。

➤ 売上・利益拡大のための投資

⇒ 3年で単年度黒字・5年で累損解消
達成が危ぶまれてきた段階で事業の継続可否を検討

➤ 新機能・エリア・事業領域への投資

⇒ 投資先事業単体での利益貢献ではなく、シナジー効果を検討

➤ システム・物流などのインフラ投資

⇒ 事業全体の収益性・CFの改善を検証

次に、戦略3として、ライフスタイルを提案するための新カテゴリー・ブランド・事業開発を進めていきます。

例えば、現在はニコアンドでカフェ事業を展開していますが、今後は既存事業の成長余地がそれほど大きくない中では様々な可能性を検討していく必要があると考えています。

その際の投資についての考え方を3つのケースに分けてみました。

一つ目は一般的なブランドや事業の新規立上げや買収で売上や利益をONさせるケースで、3年目で単年度黒字・5年で累損解消が基本的なルールで、その達成が危ぶまれてきた段階で事業の継続可否を検討していきます。

二つ目は新しい機能やエリア・事業領域を拡大するための投資で、当社ではナチュラルナインを買収して既存事業の川上に進出したというようなケースです。投資先の事業単体では利益貢献しにくいのですが、シナジー効果を検討してその可否を決定します。

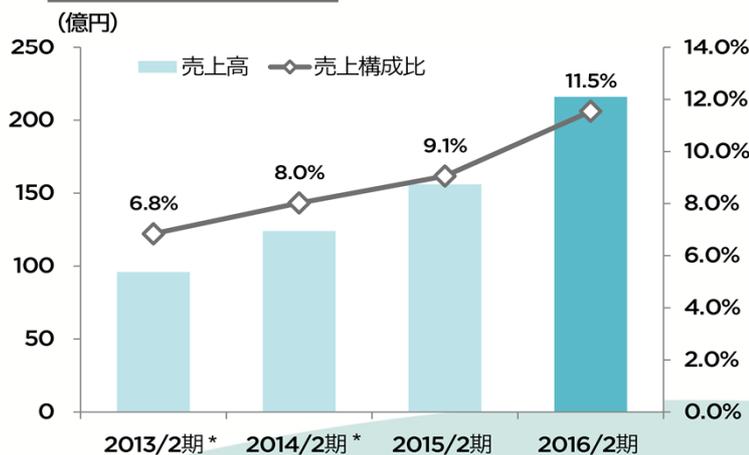
三つ目はシステムや物流などインフラに関わる投資で、これも投資対象だけで収益改善幅を検討するのは難しいので、事業全体の収益性やキャッシュフローの改善額を検討していきます。

▶ WEB事業

2016/2期 売上高前年比：138.6%
(WEB売上構成比：11.5%)

- 会員数 440万人突破
- 自社・他社ECサイトともに好調

WEB事業 売上高



* 合併前トリニティアーツ実績を合算済

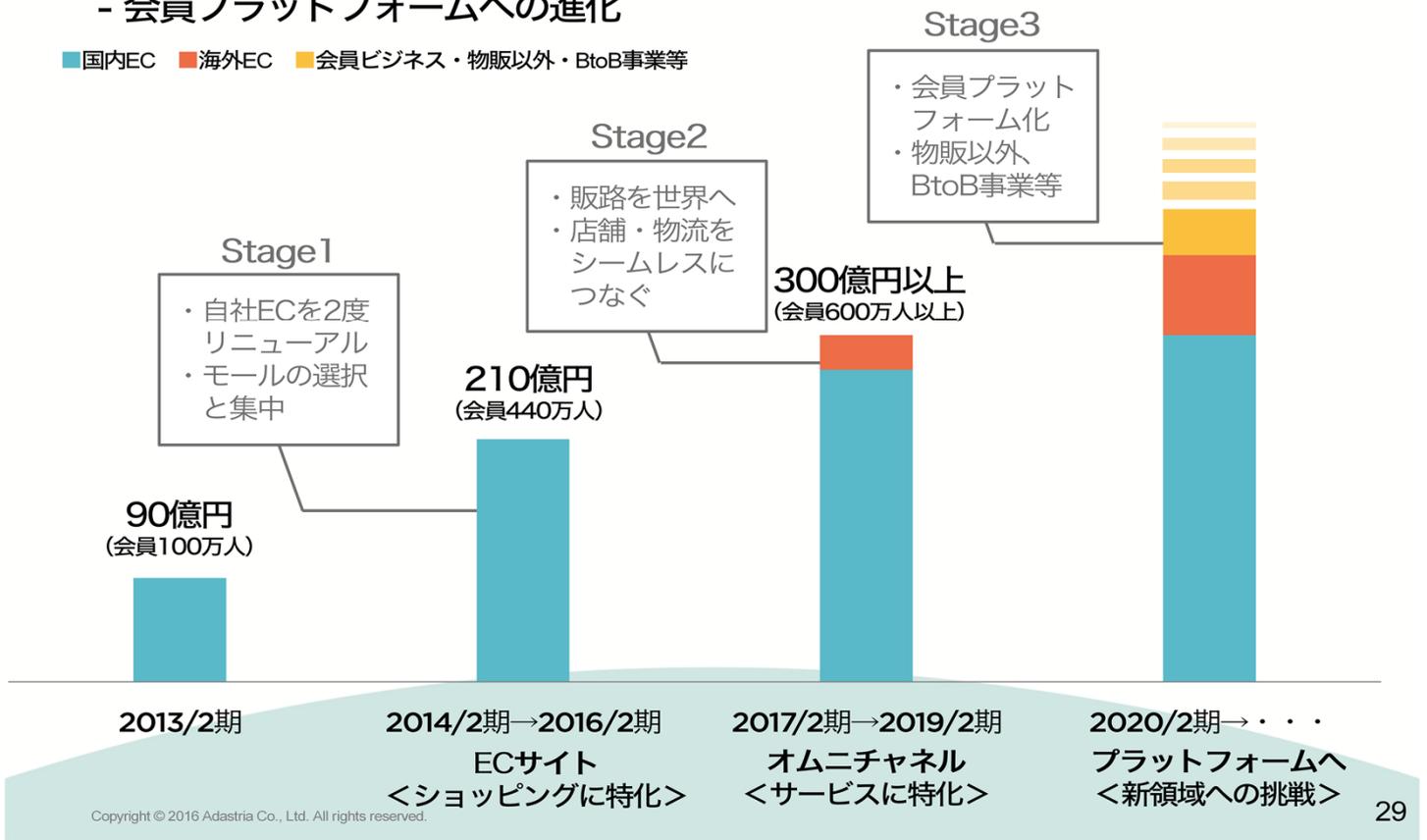
<過去3年の取り組み>

- ECサイトとしてのショッピング機能を強化
- 他社モールとの関係構築
- 内製化によるノウハウの蓄積、スピード強化
(撮影・物流・データ分析)
- 会員獲得基盤としてのリアル店舗との連携

2016/2期のWEB売上は前年比138.6% 国内売上に占める比率は11.5%となりました。過去3年間は、ショッピング機能の強化がテーマで、2回にわたる自社サイトのリニューアルで買いやすく見やすいサイトを追求し、会員獲得基盤としてのリアル店舗との連携強化、ポイントの共通化、他社モールとの関係構築、等を進めてきた結果、売上高が2倍強となりました。

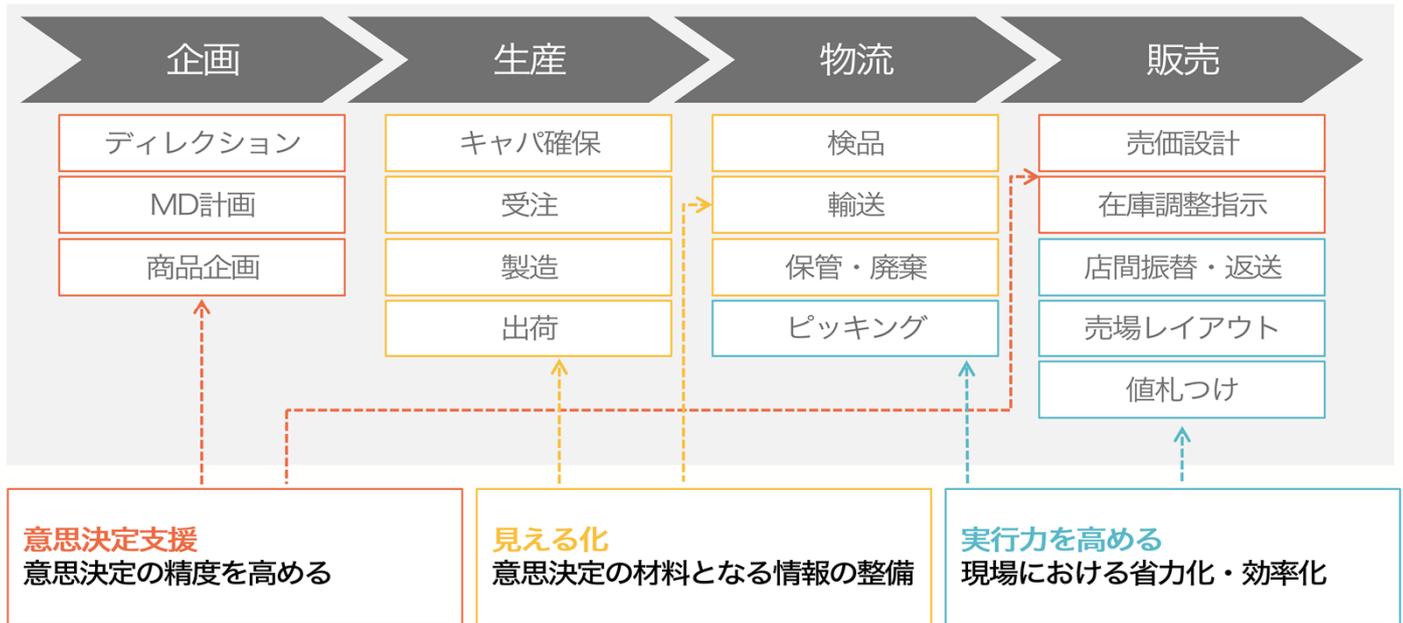
▶ WEB事業拡大のイメージ - 会員プラットフォームへの進化

■国内EC ■海外EC ■会員ビジネス・物販以外・BtoB事業等



今後の3年間はオムニチャネル化をテーマに、システム・物流と連動して、店舗と一体化したサービスを提供できるようにします。また、グローバルでのEC展開もスタートします。その先には物販に留まらない、プラットフォーム事業としての可能性があります。次の戦略5とも関係しますが、数年後には思いもよらないビジネスの展開が可能になっているかもしれません。

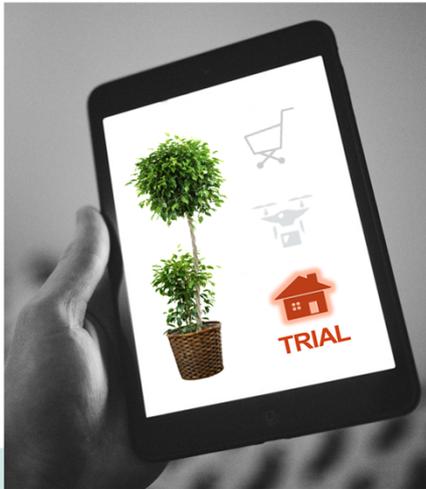
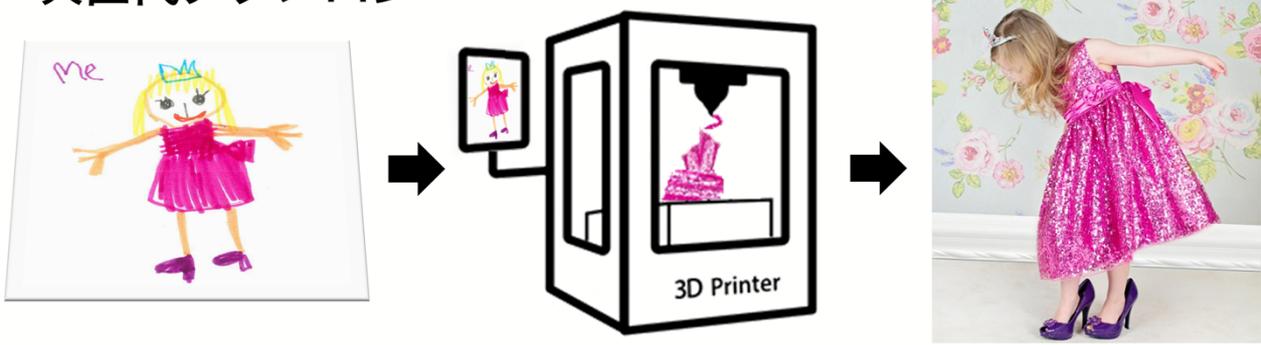
▶ ビジネスインフラの強化



戦略5はテクノロジーの活用です。

この図は商品を企画してから販売するまでのバリューチェーンのプロセスを簡単に示したのですが、マルチブランド戦略の弱みである効率性を改善させるためにも、このプロセス全体を最適化し、テクノロジーの力でパターン化、効率化を図っていきます。例えば、意思決定が必要な場面に対しては、意思決定の精度を高める情報を“見える化”して整備したり、いくつかパターン化して意思決定のばらつきをなくし、それを実行する現場では可能な限り省力化・効率化を進めていきます。後でお話する既存事業の収益性改善の源泉には、このプロセスの見直し・効率化が大きくかかわっています。

▶ 次世代テクノロジー



Copyright © 2016 Adastia Co., Ltd. All rights reserved.

また、日々目覚ましい進歩を遂げている次世代のテクノロジーにも注目する必要があります。例えば、小さな女の子が描いた絵を3Dプリンターに入れるとあっという間に本物のドレスが完成したり、引っ越し先の新しい部屋に居ながらにして、家具などのインテリアをバーチャルに配置し、その場で購入することができる、というようなことが出来るようになって、新しい小売業のあり方がどんどん変わっていく、そんな可能性に常にアンテナを立てていきたいと思っています。

	2016/2期 実績	2017/2期~2019/2期 3ヶ年計画（既存事業）
売上高	2,000億円	既存事業年率平均成長率 5%以上
営業利益	160億円	-
営業利益率	8.0%	既存事業 10%以上
ROE	18.3%	全社で15%前後
キャッシュフロー (EBITDA - 税金 - 株主還元)	138億円	480億円
設備投資	64億円	280億円
フリーキャッシュフロー	74億円	200億円
		+ α 新規事業等 投資

*既存事業=2016/2期までに展開している国内・海外ブランド

最後に3か年の数値目標についてお話しします。

従来は3年後の売上・営業利益などについて一つの目標金額をお示ししてきましたが、
 今後は、投資のタイミングや天候要因で単年度業績のボラティリティも大きく、新規事業などが加わる場合の前提もおきにくいことから、既存事業の方向性についてのみ目標を示したいと思えます。

2016/2期までに展開している国内・海外ブランドを既存事業と定義し、3か年の年率平均売上成長率は5%、営業利益率10%以上を目標としました。ROEは15%前後の水準を維持していければと思っております。

この前提に立ちますと、3年間のキャッシュフローは480億円、既存事業に必要な設備投資は280億円程度と考えておりますので、このフリーキャッシュフロー200億円、さらに必要であれば借入等の外部資金も足した金額が新規事業等に投資可能な金額だということです。

グローバル マルチブランド ファッションSPAカンパニーとなる

以上、5つの戦略を中心にお話させていただきました。

福田の話にもありました通り、グローバルマルチブランドファッションSPAカンパニーとなることを目指して、未だ遠い道のりではありますが、一つひとつのアクションを積み上げ、その過程をみなさまにご報告できたらと思います。

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。

ADASTRIA