

# BUSINESS REPORT 2016

第 66 期 年 次 報 告 書

2015.3.1～2016.2.29



**A D A S T R I A**  
—



平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。  
平成28年熊本地震で被災されたみなさまに心よりお見舞い申し上げますとともに、被災地域の日も早い復興をお祈り申し上げます。  
当社の第66期(2015年3月1日から2016年2月29日まで)における事業のご報告をするにあたり、ご挨拶を申し上げます。

代表取締役 会長兼最高経営責任者(CEO) **福田 仁子男**

**過去最高益を更新し、次なる新たなステージへ**

はじめに、当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。前期までの最高益は2010年2月期の連結営業利益169億10百万円でしたが、2016年2月期はのれん償却費が22億13百万円、連結営業利益が160億4百万円となり、のれん償却前連結営業利益は182億18百万円となったことから、実質的に過去最高益を更新したものと考えております。 **図2▼**

この最高益を更新するまでの6年間は、ビジネスモデル変革へと挑戦した6年間でもあります。私たちは2010年に、OEM/ODM<sup>(※1)</sup>のビジネスモデルを脱却し、自ら企画・生産を手掛け、垂直統合に挑戦していく「チェンジ宣言」をいたしました。2013年にアダストリアの名のもとに統合したトリニティアーツ社は、それまでの当社に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。また同年に、取引先商社の1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レベルアップさせました。統合後は組織の最適化を進める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、私たちの目指す垂直統合の

姿がようやく整いました。 **図1▼** 企画・生産から販売に至るすべてのシーンに多くの仲間の工夫と努力があることを店頭のスタッフが理解し、誇りを持ってお客さまにお勧めできる商品が生まれております。さらに、私たちはこれに満足することなく、これからもの作りの第2フェーズを目指します。お取引先メーカーさまとの関係を強化し、計画生産の精度向上に加え、QR体制<sup>(※2)</sup>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・ASEANシフトによるコストダウンにより、高品質で優位性がありながら、手頃な価格の商品を、タイムリーに生み出してまいります。

**グローバルマルチブランドファッションSPAを目指して**

連結業績については、売上高2,000億38百万円(前期比8.4%増)、営業利益160億4百万円(同167.6%増)、営業利益率8.0%(同4.8ポイント向上)となり、中期経営計画『ACE18』に掲げる利益目標を初年度で達成いたしました。一方で基本戦略については、未だ取り組みの途上にあると認識しております。中期経営計画のあり方も環境の変化に合わせて柔軟に変化させていくべきと考え、2017年2月期からの新たな3ヶ年の数値目標を設定するとともに、『ACE18』の基

本戦略をさらに進化させることといたしました。 **P3-4▶**

6年間の変革を経て、私たちが進む次の新しいステージは、国内だけでなくグローバルに存在感を示し、SPA<sup>(※3)</sup>の仕組みを背景とするマルチブランド戦略の強みを最大化し、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さまに届ける「グローバルマルチブランドファッションSPAカンパニー」です。

その実現のために越えなくてはならないハードルは一段と高くなりますが、紳士服小売店として創業以来幾度も事業プラットフォームを変化させながら成長してきた当社には、その時、その時のお客さまにとって最適な答えを探して挑戦し続ける文化があります。2016年6月より一新するコーポレートロゴには、世界を目指す我々の決意を含めております。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、変化を恐れ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まいります。株主のみなさまにおかれましては、引き続きご支援、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

※1 OEM/ODM:企画、生産を取引先に委託し、仕入れた商品を販売するビジネスモデル。  
※2 QR体制:期中の需要変動を見極め、新規発注、追加生産に迅速に対応する取り組み。  
※3 SPA:企画から生産、販売までを一貫して自社で行うビジネスモデル。

図1

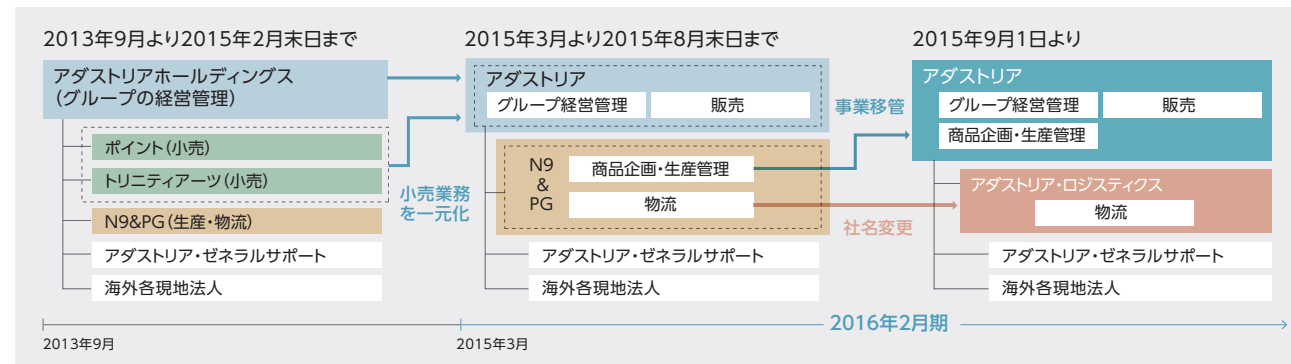
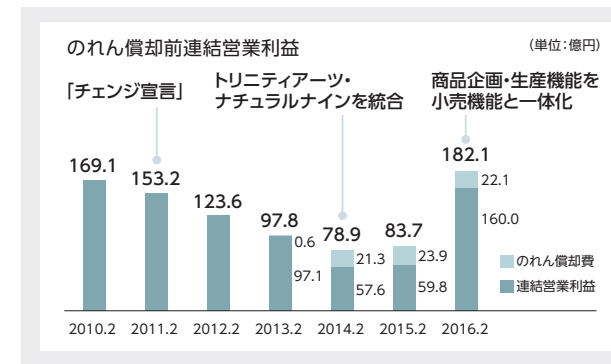


図2 (※「のれん償却費」についてはP9をご参照ください)



新コーポレートロゴ

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

ADASTRIAのAにアンダーラインを引いてANSWERのAをかけ、変化を恐れず、常に世界中のお客さまの新たな答えを生み出し続けていくアダストリアの企業文化を表現しています。

■ 中期経営計画「ACE18」の利益目標を初年度で達成

2018年2月期を最終年度とする中期経営計画「ACE18」では、5つの基本戦略の下、2018年2月期に売上高2,100億円、営業利益148億円、営業利益率7.0%という目標を掲げ取り組んでまいりました。「ACE18」の利益目標を初年度で達成できたのは、個々のブランドを磨いていく取り組みの成果であると考えております。

基本戦略とその成果

課題

基本戦略の進化 (2017年2月期～2019年2月期 新3ヶ年計画)

戦略1 基幹ブランドの育成

【グローバルワーク】

- ・世界展開を見据えてリブランディングを実施し、大規模プロモーションを展開
- ・自社生産機能の活用により、商品力が向上
- ・標準店舗モデルの確立を進め、都市部駅周辺等への出店を開始

【ニコアンド】

- ・旗艦店「niko and ... TOKYO」がオープン1周年
- ・旗艦店を通じたメッセージ発信でブランド認知が拡大



イオンレイクタウン店でのイベント 上本町ユフラ店(グローバルワーク)

戦略2 ミドル～シニアマーケットの積極的開拓

【スタジオクリップ】

- ・40代以上の大人の女性に向けた新ライン「ADVANCE LINE」がデビュー

【レプシム】

- ・マタニティウェアの拡充、パーティースタイルの取り扱いを開始

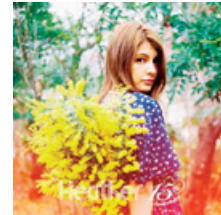


ADVANCE LINE(スタジオクリップ)

戦略3 マルチブランド戦略の深化

【ヘザー】

- ・ミーハーブランドという特性を追求し、女子大生をターゲットにしたプロモーションと仕入れ商品中心の商品構成が奏功し大きく復調



2016春イメージビジュアル(ヘザー)

戦略4 WEBを通じた顧客拡大

- ・自社ECサイト[.st](ドットエスティ)会員数440万人突破
- ・WEB接客ツール、カスタムオーダーなど、WEB上でのパーソナルな接客サービスを導入

戦略5 ライフスタイル新カテゴリ開発

【ニコアンド】

- ・オリジナル家具ブランド「niko and ... FURNITURE&SUPPLY」が本格スタート



洋服のように多彩なコーディネートが楽しめる「余白」のある家具(ニコアンド)

■ アダストリアグループは次のステージへ

私たちをとりまく環境は常に変わり続けています。アダストリアグループは、劇的に変化する事業環境に対して柔軟かつスピーディに対応するため、新たな3ヶ年の数値目標を設定するとともに基本戦略を進化させ、次のステージへ歩みを進めることといたしました。

強みの進化

マルチブランドの強みを活かし、ブランドポートフォリオをさらに強固なものとする

効率性の向上

ブランドがそれぞれ持つ多数のプロセスを整理し、非効率性を克服する

変化への対応

顧客の求めるものや外部環境の変化、テクノロジーの進歩に柔軟に対応する

戦略1

マルチブランド戦略の深化と進化

ブランドポートフォリオを見直し、各ブランドの方向性を明確にする

戦略2

基幹ブランドの強化・育成

「グローバルワーク」「ニコアンド」を世界で戦えるグローバルブランドにする

戦略3

ライフスタイルを提案する新カテゴリ・新規ブランド・事業開発

顧客の求めるライフスタイル(衣食住)に対応すべく、新たなカテゴリ・ブランド・事業を積極的に取り入れる

戦略4

WEB事業の拡大

WEB事業のオムニチャネル化・グローバル化を進め、外部環境の変化とテクノロジーの進歩に適合した新しい小売りのあり方を探る

戦略5

最新テクノロジーの活用によるビジネスインフラの強化・効率化

バリューチェーンの全プロセスを見直し、パターン化・システム化する最新テクノロジーを積極的に活用する一方で人には人しかできないクリエイティビティを発揮する

● 数値目標

数値目標	売上高	営業利益	営業利益率	EBITDA	ROE
ACE18(2018年2月期) 目標数値	2,100億円	148億円	7.0%	240億円	13.8%
2016年2月実績 (対目標達成状況)	2,000億円 (95.2%)	160億円 (108.1%)	8.0% (+1.0pt)	246億円 (102.5%)	18.3% (+4.5pt)
2019年2月期 目標	(既存事業年平均成長率) 5%以上	—	(既存事業) 10%以上	—	(全社で) 15%前後

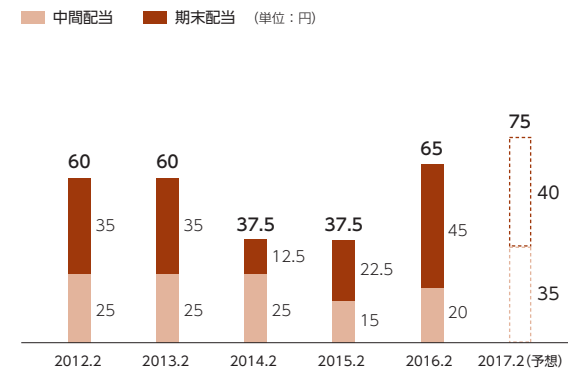
※対目標達成状況は2018年2月期目標に対するものです。

※既存事業とは、2016年2月期までに展開している国内・海外のブランドです。

※ROE=自己資本当期純利益率

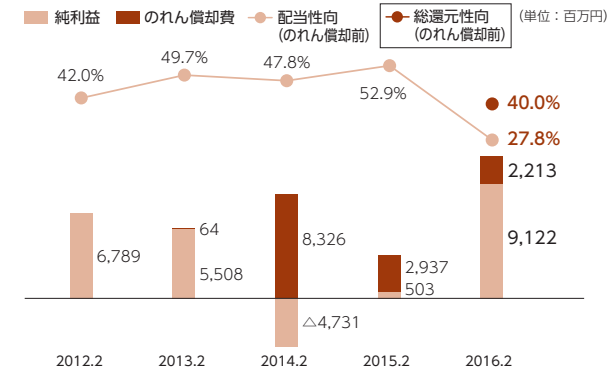
株主のみなさまへの利益配分につきましては、顧客としても株主としても満足していただけるよう、魅力あるブランドの開発、商品の提供に必要な事業への投資を行い、一層の企業価値(株主価値)の向上を図っていくとともに、配当や自己株式の取得などを通じて利益還元を努めております。

配当金の推移



株主のみなさまへの還元については、のれん償却前連結配当性向30%を基本方針としつつ、安定性も考慮して実施してまいります。2016年2月期の期末配当金につきましては、通期業績を鑑み、1株当たり45円とさせていただきます。この結果、中間配当金の20円と合わせ、年間配当は1株当たり65円となり、前期より27.5円の増配となりました。なお、2017年2月期の配当金は、年間配当金を1株当たり75円(中間配当金35円、期末配当金40円)と予想しております。

配当性向(のれん償却前)



2016年2月期ののれん償却前連結配当性向は、27.8%となりました。さらに、2015年11月には、400,000株(取得総額13億円)の自己株式を取得いたしました。この結果、のれん償却前の連結純利益に対する総還元性向は40.0%となっております。

※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おります。  
 ※のれん償却費には、特別損失に計上した一時償却分(2014年2月期)、減損損失(2015年2月期)を含みます。

株主優待制度

株主のみなさまには、株主であると同時に当社ブランドのファンであっていただきたいという思いから、当社の株主優待制度は、商品引換券といたしております。当社株式をご所有の株主のみなさまに、全国の当社店舗でご利用可能な商品引換券を贈呈させていただきます。(権利確定日:毎年2月末日)



株式分割、株主優待制度変更に関するお知らせ

以下のとおり、株式の分割および株主優待制度の変更をいたしました。

株式分割

株式分割の目的

株式分割を行い、投資単位当たりの金額を引き下げることにより、投資家のみなさまがより投資しやすい環境を整え、当社株式の流動性の向上と投資家層のさらなる拡大を図ることを目的としております。

**分割比率 1 : 2**

100株 → 200株

---

分割基準日 2016年2月29日

---

効力発生日 2016年3月1日

- ① 保有株式数が2倍になります。
- ② 資産価値に変更はありません。
- ③ 新聞等に表記される株価が1/2になります。
- ④ 取引額が分割前の1/2になります。

株主優待制度の変更

2017年2月28日時点の株主名簿に記載または記録された株主さまより変更を実施します。

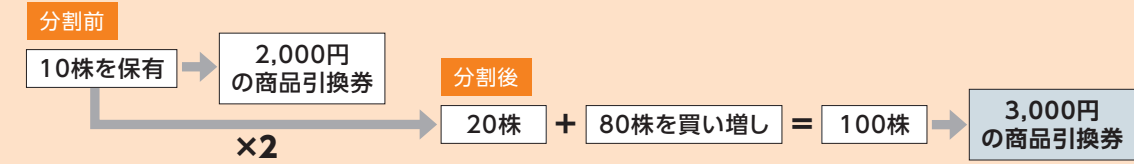
2016年2月29日時点の株主さま(分割前)

所有株式数	商品引換券贈呈額
10株以上100株未満	2,000円
100株以上1,000株未満	5,000円
1,000株以上5,000株未満	10,000円
5,000株以上	20,000円

2017年2月28日時点の株主さま(分割後)

所有株式数	商品引換券贈呈額
100株以上200株未満	3,000円
200株以上2,000株未満	5,000円
2,000株以上10,000株未満	10,000円
10,000株以上	20,000円

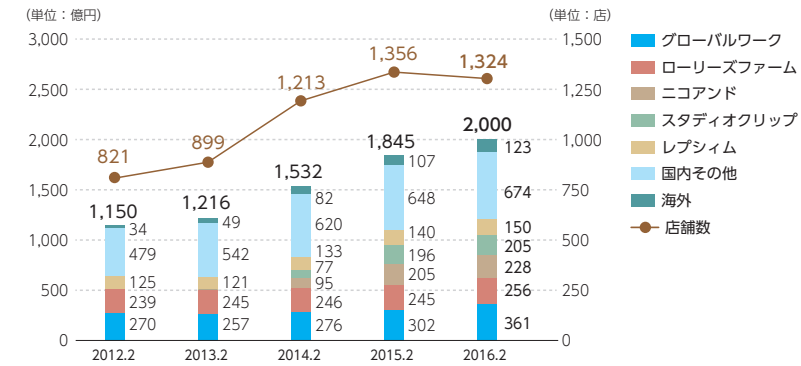
●分割前に10株~50株未満保有の方でも100株になるように買い増しをしていただくことで、分割前より1,000円分多い優待を受けることができます。



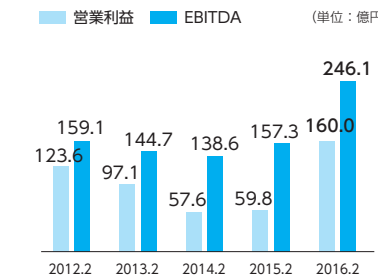
※株主のみなさまへ参考となる情報提供が目的であり、当社株式の購入や売却などを勧誘するものではありません。投資に関するご決定は、ご自身の判断と責任でなされませうお願いいたします。株式の買い増しに関するお問い合わせ先:三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 0120-232-711 (通話料無料)

売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
2,000 億円	160 億円	161 億円	91 億円
前期比 +8.4%	前期比 2.7倍	前期比 2.5倍	前期比 18.1倍

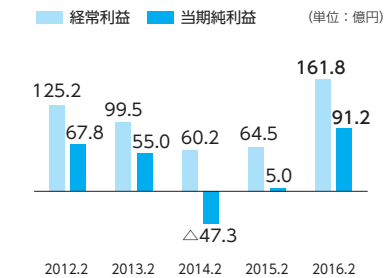
店舗数およびブランド別売上高の推移(国内・海外)



営業利益・EBITDA



経常利益・当期純利益

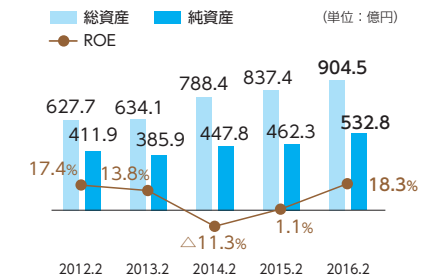


財務

ますます強固な財務体質となりました。

有形固定資産・のれんは減少しましたが、現金及び預金が増加した結果、総資産は前期末比67億12百万円増加して、904億54百万円となりました。純資産は、自己株式が増加(純資産は減少)しましたが、前期末比70億49百万円増加して532億82百万円、自己資本比率は58.9%、ROEは前期末比17.2ポイント向上の18.3%となりました。

総資産・純資産・ROE



2017年2月期

新3ヶ年計画に沿って、次の成長ステージを目指します。

2016年2月期は6期ぶりに実質的な最高益を更新しましたが、新3ヶ年計画の基本戦略に沿って様々なチャレンジに取り組みつつ、安定した増益を目指してまいります。

2017年2月期 業績見通し

	2017年2月期 業績見通し	前期比
売上高	2,089 億円	+4.4%
営業利益	170 億円	+6.2%
経常利益	173 億円	+6.9%
当期純利益	100 億円	+9.6%

業績

改革を経て、実質的に過去最高益を更新いたしました。

売上高につきましては、自社生産体制の拡充に伴う商品開発力の向上やWEB事業の伸長などの要因により、売上高2,000億38百万円(前期比8.4%増)となり順調に推移いたしました。ブランド別では、「グローバルワーク」、「ニコアンド」および「ジーナシス」が高い伸びを示しました。

店舗展開につきましては、93店舗の出店(内、海外29店舗)、125店舗の退店等(内、海外31店舗)の結果、当連結会計年度末における当社グループの店舗数は、1,324店舗(内、海外104店舗)となりました。

収益面につきましては、円安などの要因による原価上昇の影響はあったものの、きめ細かい売価コントロールにより値下げロスが減少して売上総利益率が改善し、認知度が目標値まで上昇したブランドについてはテレビコマーシャルを削減するなど経費の最適化に注力した結果、販管費率は48.6%(前期比3.7ポイント低下)となり、営業利益は160億4百万円(前期比167.6%増)と大幅増益となりました。

なお、のれん償却前連結営業利益は182億18百万円となり、これまでの最高益であった2010年2月期の連結営業利益169億10百万円を超えて実質的に過去最高益を更新したと考えております。

特別損益につきましては、店舗の減損損失等で8億18百万円の特別損失を計上いたしました。以上の結果、当期純利益は91億22百万円(前期は5億3百万円の当期純利益)となりました。

また、当期におけるEBITDAは246億12百万円(前期比56.4%増)となりました。

GLOBAL WORK

着心地の良さと機能性を軸にした自社開発商品が支持され好調を継続

niko and ...

商品開発体制の充実によりレディスを中心にアパレルラインアップを強化

JEANASiS

WEBストアでの販売施策がリアル店舗への送客に繋がる好循環を創出

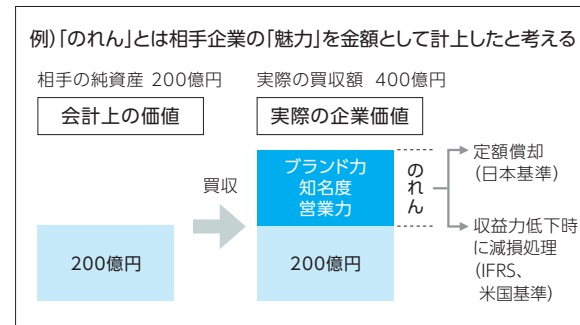
アダストリアグループをさらにご理解いただくために、財務情報のポイントをご説明いたします。

**Q** 当期は利益面がV字回復していますが、2014年2月期以降に大きく低迷していたのはなぜですか？

**A** アダストリアグループは、商品企画から生産、物流、販売、広告宣伝、店舗開発までを切れ目なく繋ぐバリューチェーンの構築により、本格的に世界に挑戦できる企業グループへの変革を進めてまいりました。M&Aにより経営基盤の強化を行う中で、2013年9月のトリニティアーツ・ナチュラルナインなどの連結子会社化により、「のれん償却費」を計上したため、営業利益以下の利益が大幅に引き下げられることになりました。

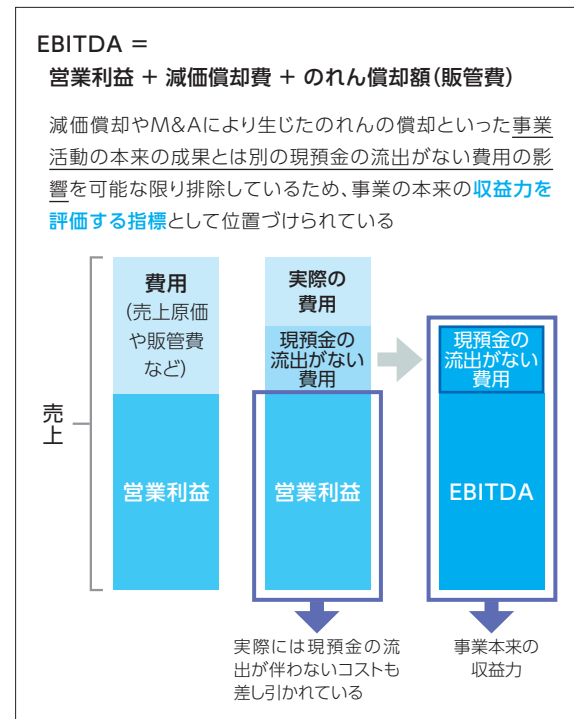
**Q** のれん償却費とは？

**A** のれんとは、買収で支払った金額のうち、買収先の純資産を上回った額を指します。買収先の持つブランド力など見えない資産価値を表しています。のれんを買収コストの1つとして考え、一定の年月をかけて費用計上し、償却していくのが「のれん償却費」です。



**Q** のれん償却費を考慮した上で、業績を判断するためにはどのような指標を用いていますか？

**A** のれん償却費は現預金の流出を伴わない費用であるため、キャッシュ・フローの増減と、営業利益以下の利益項目の増減に大きな乖離が発生しております。また、各国の会計基準によって計上方法が異なるため、海外企業との適切な比較も困難になっております。これらの点を考慮し、「EBITDA」を参考指標として開示しております。



アダストリアグループは、支えてくださる多くのステークホルダーのみなさまとの良好な信頼関係を築くために、生産から商品の提供に至るまでの多くの過程において、社会的責任を果たしていくことに努めてまいります。

また、健全な社会形成に寄与するために、自社の経営資源を活かした様々な社会貢献活動にも取り組んでいます。取り組む社会的課題は本業との関連性を考慮し、3つの重点テーマを設定しました。

<p>重点テーマ1 環境を守る</p> <p>健全な企業活動を遂行するためには、地球環境の存続が必要です。地球の持続可能な発展に向けて、環境保全に繋がる活動を行ってまいります。</p>	<p>重点テーマ2 人を輝かせる</p> <p>継続的に企業が成長していくためには、従業員やお客さまをはじめとする「人」の支えが必要です。ファッションを通じて、多くの人々の未来への希望に繋がる活動を行ってまいります。</p>	<p>重点テーマ3 地球に貢献する</p> <p>商品を生産・販売するためには、国内外の地域との関わりが必要です。地域の継続的な発展と活性化のために、様々なかたちで支援活動を行ってまいります。</p>
--	--	--

**PICK UP 「人を輝かせる」**

**アダストリア×ママの笑顔を増やすプロジェクト 『ママのためのおもちゃカフェ』を全国3ヶ所で実施しました**

前期ご好評いただいたママ向けワークショップを当期は実施回数を増やし、「ママのためのおもちゃカフェ」として開催しました。ファシリテーターに東京おもちゃ美術館の石井今日子さんをお招きし、子どもを一人で遊ばせておくのではなく、親子でコミュニケーションをとるための遊び方を教えていただきました。「ニコアンド」、「スタディオクリップ」のカフェ併設店舗にて全国3ヶ所で開催し、子どもと一緒に参加したママたちがおもちゃで遊びながら、今感じていることや悩み、自分のこれからの夢などを話し合いました。

参加者からは、「悩みを共有したり、その解決策を話し合ったりする中で、子どものことや育児について見直す機会になりました。」といった感想を聞くことができました。

当社は、今後もお客さまや従業員を含め、より多くの方々の笑顔を増やせるように、新たな繋がりを作っていきます。店舗がショッピングの場としてだけでなく、居心地の良いコミュニティを作る場となるよう継続して取り組みを行ってまいります。

## ■ 会社概要 (2016年2月29日現在)

名称	株式会社アダストリア
本部住所	東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー 10F
電話番号	03-6895-6000 (代表)
設立	1953年10月22日
資本金	2,660百万円
事業内容	衣料品・雑貨等の企画・製造・販売
主要取引銀行	三菱東京UFJ銀行 常陽銀行 みずほ銀行 三井住友銀行
社員数	正社員4,686名(グループ合算)
店舗	国内:1,220店舗/海外:104店舗
グループ会社	Adastria Asia Co., Ltd. 方針(上海)商貿有限公司 波茵特股份有限公司 Adastria Korea Co., Ltd. 株式会社アダストリア・ロジスティクス 株式会社アダストリア・ゼネラルサポート

## ■ 取締役・監査役 (2016年5月26日現在)

代表取締役 会長兼 最高経営責任者 (CEO)	福田 三千男	常勤監査役	松田 毅
取締役 最高執行責任者 (COO)	松下 正	監査役	横山 哲郎
取締役常務執行役員	木村 治	監査役	前川 渡
取締役	倉重 英樹	監査役	海老原 和彦
取締役	松井 忠三		
取締役	阿久津 聡		
取締役	堀江 裕美		

※取締役のうち、倉重 英樹、松井 忠三、阿久津 聡、堀江 裕美は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

※監査役のうち、横山 哲郎、前川 渡、海老原 和彦は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

## ■ 株式の状況 (2016年2月29日現在)

発行可能株式総数	75,000,000株	(2016年3月1日より 150,000,000株)
発行済株式総数	24,400,000株	(2016年3月1日より 48,800,000株)
当事業年度末株主数	21,720名	

### 大株主 (上位10名)

株主名	所有数(千株)	持株比率(%)
株式会社フクソウ	8,133	33.3
豊島株式会社 名古屋本社	1,000	4.1
株式会社良品計画	554	2.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	551	2.3
福田 三千男	520	2.1
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	481	2.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	427	1.8
MSCO CUSTOMER SECURITIES	427	1.8
宮本 英範	418	1.7
MSIP CLIENT SECURITIES	414	1.7

### 所有者別株式分布状況

所有者	株主数(名)	株式数(千株)	構成比(%)
外国人	238	5,931	24.3
個人・その他	21,257	4,689	19.2
金融機関	41	3,163	13.0
事業会社・その他法人	156	10,238	42.0
金融商品取引業者	28	376	1.5
合計	21,720	24,400	100.0

\*個人・その他には自己株式を含めて表示しています。

## ■ 株主メモ

事業年度	3月1日～翌年2月末日
期末配当金受領株主確定日	2月末日
中間配当金受領株主確定日	8月31日
定時株主総会	毎年5月
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂7-10-11 Tel. 0120-232-711 (通話料無料)
上場証券取引所	東京証券取引所 第一部
公告の方法	電子公告により行う 公告掲載URL: <a href="http://www.adastria.co.jp/ir/koukoku/">http://www.adastria.co.jp/ir/koukoku/</a> (ただし、電子公告によることができない事故、その他のやむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載して行います。)

- (ご注意)
- 株主さまの住所変更、単元未満株式の買取請求その他各種手続きにつきましては、口座を開設されている証券会社等にお問合せください。株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
  - 特別口座に記録された株式に関する各種手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、上記特別口座の口座管理機関(三菱UFJ信託銀行)にお問合せください。なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店にてもお取次ぎいたします。
  - 未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店でお支払いいたします。



株式会社アダストリア

[証券コード:2685]

〒100-6610 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー 10F  
Tel. 03-6895-6000 (代表) Fax. 03-6895-6080