



2024年2月期
通期決算説明会資料

2024年4月4日



A D A S T R I A
— *Play fashion!*

1. 2024年2月期 総括

- 2024年2月期の振り返り 4
- 2025年2月期は次なる挑戦への準備の年に 5

2. 2024年2月期 通期業績

- 2024年2月期 振り返り 7
- 連結損益計算書 8
- 連結損益計算書 サマリー 9
- アダストリア単体・主要国内子会社 11
- WEB事業（国内） 12
- 海外事業 13
- 連結貸借対照表 14
- 出退店実績・計画 15
- 2025年2月期 通期連結業績予想 16
- 投資計画 18
- 株主還元 19
- 市場の関心と当社の考え方 20
- 株式会社ゼットンの完全子会社化 21

3. 中期経営計画の進捗

- 中期経営計画の数値見直し 23
- 中期経営計画の戦略（再掲） 24
- 成長戦略Ⅰ. 25
マルチブランド、カテゴリー
- 成長戦略Ⅱ. 28
デジタルの顧客接点、サービス
- 成長戦略Ⅲ. 30
グローバル
- 成長戦略Ⅳ. 32
新たな収益モデルへの挑戦
- M&Aの方針 33
- 資本コストや株価を意識した 34
経営について
- サステナビリティへの取り組み 36
- 中期経営計画の定量目標の進捗 38

1. 2024年2月期 総括

代表取締役会長 福田 三千男



成果

創立70周年の節目の年に**過去最高の連結売上高・営業利益**を創出し、
賃上げやデジタル投資も進められた

適時・適価・適量の事業運営が組織に根付き、暖冬や円安などの**逆境**
を乗り越えられる**地力**がついた

業績の向上により、**株価も1年間で57.4%の上昇**

背景

「4回目のチェンジ」として2010年から取り組んできた**SPA体制構築**、
コロナ禍で加速させた**EC事業が結実**

商品の付加価値やブランド力を高めることで、価格を引き上げることが
できた

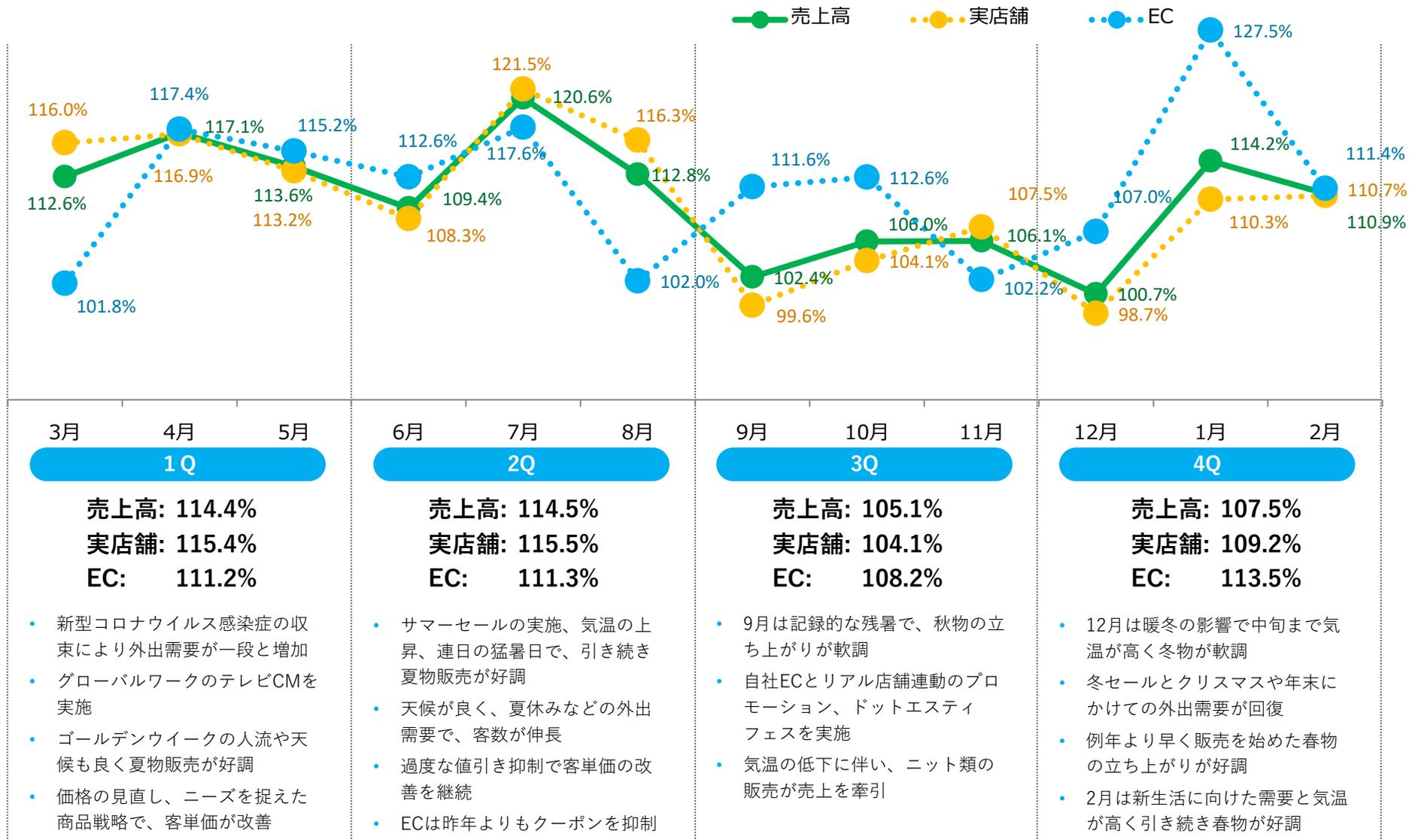
- 現中計のROEは2年前倒し、売上高は1年前倒しで達成
- 引き続き営業利益の達成を目指しつつ、その先を見据えた変革のための投資を行う
- 外部企業との連携やお客様との関係を一層強くする＝グッドコミュニティ実現に向け、BtoBビジネスやM&Aを今後も進めていく
- そのために人への投資を継続、今年も平均6%以上の賃上げを実施、昨年の6%と合わせて12%以上の上昇
- 株主価値の実現と、長期成長の両立を目指す

2. 2024年2月期 通期業績

常務取締役 金銅 雅之



● アダストリア単体 月次売上高全店前年比



(百万円)

	2023/2期 実績		2024/2期 実績		
		構成比		構成比	前期比
売上高	242,552	100.0%	275,596	100.0%	113.6%
アダストリア単体	196,727	81.1%	220,078	79.9%	111.9%
国内子会社 *1 *2	22,332	9.2%	24,007	8.7%	107.5%
海外子会社 *3	18,017	7.4%	23,396	8.5%	129.8%
ゼットン (飲食子会社) *4	9,040	3.7%	12,570	4.6%	139.0%
売上総利益	132,664	54.7%	152,354	55.3%	114.8%
販管費	121,149	49.9%	134,339	48.7%	110.9%
広告宣伝費	8,037	3.3%	8,712	3.2%	108.4%
人件費	43,076	17.8%	48,333	17.5%	112.2%
設備費 *5	43,810	18.1%	47,785	17.3%	109.1%
のれん償却費	263	0.1%	223	0.1%	84.8%
その他	25,961	10.7%	29,284	10.6%	112.8%
営業利益	11,515	4.7%	18,015	6.5%	156.4%
アダストリア単体	10,384	4.3%	16,346	5.9%	157.4%
国内子会社 *1 *2	178	0.1%	236	0.1%	132.8%
海外子会社 *3	524	0.2%	1,123	0.4%	214.2%
アダストリア・ロジスティクス	94	0.0%	88	0.0%	93.4%
ゼットン (飲食子会社) *4	285	0.1%	179	0.1%	62.7%
経常利益	12,026	5.0%	18,389	6.7%	152.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	7,540	3.1%	13,513	4.9%	179.2%
EBITDA	19,964	8.2%	27,763	10.1%	139.1%
減価償却費	8,185	3.4%	9,525	3.5%	116.4%
のれん償却費	263	0.1%	223	0.1%	84.8%
設備投資	12,600		11,807		

*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: 前期に決算期変更したため、2023/2期は2月～2月、2024/2期は3月～2月

*3: 海外法人(香港・中国大陸・台湾・タイ・米国)の単純合算(1月～12月期)

*4: (株)ゼットンは、連結調整後。また、前期に決算期変更したため、2023/2期は3月～1月、2024/2期は2月～1月

*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

外部環境の好調、商品の高付加価値化と価格見直しなどの企業努力で、過去最高の売上・利益を達成

売上高

2,755億円 (前年同期比113.6%)

単体

- 前年比111.9%、気候変化への適応や高付加価値化による価格見直しが寄与
- 主力ブランドのグローバルワークとニコアンド、成長ブランドのラコレが全体を牽引

国内子会社

- 前年比107.5%、前年の決算期変更の影響を除く実力値では前年比114.4%
- EC専業のBUZZWIT社が前期M&Aした子供服ブランドの成長や、新ブランドも寄与

海外子会社

- 前年比129.8%、前年ロックダウンからの回復と新店が寄与

飲食事業

- 前年比139.0%、前年の決算期変更の影響を除く実力値では前年比132%

売上総利益率

55.3% (前年同期比+0.6p)

- ポイント制度の変更による一過性の押し上げ効果+0.1% (7億円)、前年の不正アクセスの影響正常化+0.5%
- 円安のマイナス影響を価格と値引抑制で相殺、ASEAN生産や海外事業の改善も寄与し、実力値では横ばい

* (株)BUZZWIT・(株)エレメントルール・(株)ADASTRIA eat Creations・(株)ADOORLINK・(株)Gate Win・(株)ゼットン は前期に決算期を変更

* (株)ゼットン以外は：前期2月~2月、当期3月~2月、(株)ゼットンは：前期3月~1月、当期2月~1月

* (株)オープンアンドナチュラルは、2023年7月に(株)BUZZWITが吸収合併している

販管費率

48.7% (前年同期比▲1.2p) 増収により、いずれの費目も売上比率は改善

広告宣伝費

・ **3.2%** (同▲0.1p) (同+6.7億円)

プロダクトプロモーションの強化、自社ECドットエスティの認知拡大

人件費

・ **17.5%** (同▲0.3p) (同+52.6億円)

従業員の処遇改善と人手不足解消のための採用増、売上増加による稼働時間と賞与の増加

設備費

・ **17.3%** (同▲0.8p) (同+39.7億円)

売上増加による家賃の変動部分の増加

その他

・ **10.6%** (同▲0.1p) (同+33.2億円)

売上増加によるカード手数料、業務委託関連費用、配送料の増加

営業利益

180億円 (前年同期比156.4%)

営業利益率 6.5% EBITDA率 10.1% 国内子会社の決算期変更影響 +1.2億円 一過性の保敷償却 ▲5億円

経常利益

183億円 (前年同期差+63.6億円)

営業外収益

： 為替差益 2 億円、受取保険料 1 億円

親会社株主に 帰属する 当期純利益

135億円 (前年同期差+59.7億円)

特別損益： 店舗減損▲10億円、投資有価証券評価損▲2億円 法人税等：米国法人の繰延税金資産増加 + 13億円

* (株)BUZZWIT・(株)エレメントルール・(株)ADASTRIA eat Creations・(株)ADOORLINK・(株)Gate Win・(株)ゼットン は前期に決算期を変更

* (株)ゼットン以外は：前期2月~2月、当期3月~2月、(株)ゼットンは：前期3月~1月、当期2月~1月

* (株)オープンアンドナチュラルは、2023年7月に(株)BUZZWITが吸収合併している

● アダストリア単体

(百万円)

	2023/2期 実績	2024/2期 実績	
			前期比
売上高	196,727	220,078	111.9%
(既存店前年比)	112.4%	109.1%	
グローバルワーク	45,597	51,673	113.3%
ニコアンド	29,825	33,565	112.5%
ローリーズファーム	21,369	22,401	104.8%
スタディオクリップ	20,325	22,027	108.4%
レプシム	12,414	13,229	106.6%
ジーナシス	11,209	12,294	109.7%
ラコレ	7,934	10,807	136.2%
ベイフロー	10,180	10,785	105.9%
売上総利益	105,281	118,989	113.0%
売上総利益率	53.5%	54.1%	+0.6p
販管費	94,896	102,642	108.2%
販管费率	48.2%	46.6%	▲ 1.6p
営業利益	10,384	16,346	157.4%
営業利益率	5.3%	7.4%	+2.1p

● 主要国内子会社

売上高	BUZZWIT	10,369	11,630	112.2%
	エレメントルール	11,068	11,210	101.3%

* : アダストリア単体のれん償却費 (2023/2期 : 54百万円、2024/2期 : -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

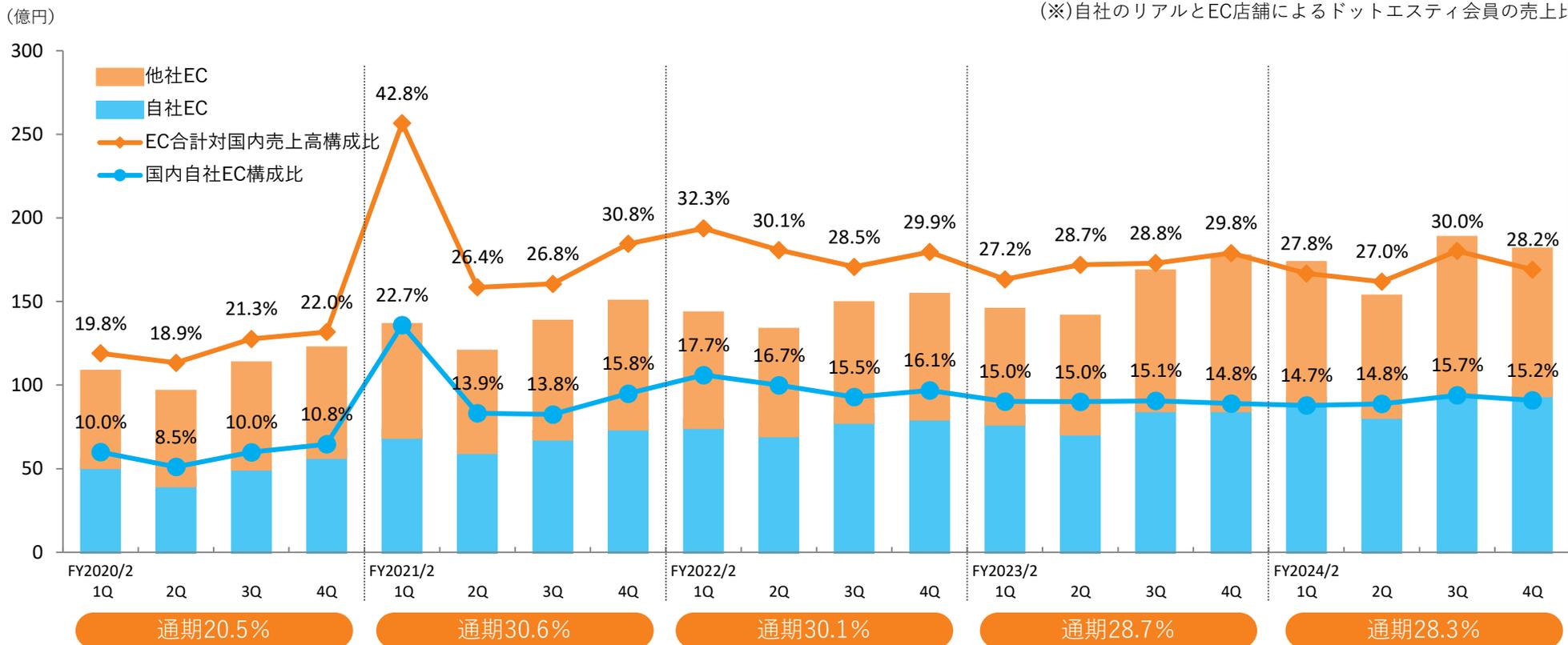
* : (株)BUZZWITに、同社連結子会社の(株)オープンアンドナチュラルを合算 (2023年7月2社合併)

会員数とEC売上高は順調、リアル店舗の好調で構成比は微減

2024年2月期 国内EC売上高 **689**億円（前期比110.1%）

- 対国内売上高構成比：28.3%（うち自社EC約15.1%）
- 自社ECドットエステ会員数：約1,750万人（前期末比+200万人）、会員売上比率^(※)約7割

(※)自社のリアルとEC店舗によるドットエステ会員の売上比率



* : 2020/2期は、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

- **香港** : 前年同期のコロナ影響からの回復と新規出店により増収増益
- **中国大陸** : 前期の新規出店により増収、消費動向は軟調だったが赤字縮小
- **台湾** : 新ブランドの展開、新店オープン、既存店増収など好調を継続し増収増益
- **米国** : 商品力の向上や新店で小売は堅調だったが、景気の不透明感で卸売事業が減速

(百万円)

(海外現法単純合算)	2022/12期 実績	2023/12期 実績		
			前期比 (円ベース)	前期比 (現地通貨ベース)
売上高	18,017	23,396	129.8%	123.4%
香港	3,373	4,248	125.9%	117.7%
中国大陸	2,983	4,960	166.2%	162.7%
台湾	4,438	6,493	146.3%	142.0%
タイ	-	216	-	-
米国	7,222	7,477	103.5%	96.8%
営業利益	524	1,123	214.2%	157.1%
香港	357	461	129.1%	120.7%
中国大陸	▲ 1,108	▲ 617	-	-
台湾	873	1,328	152.1%	147.6%
タイ	-	▲ 110	-	-
米国	402	62	15.4%	14.4%

連結貸借対照表

- 棚卸資産 : 前年比108.7%と増加、主に売上高や店舗数の増加、ASEAN生産拡大など
- 有形固定資産 : リアル店舗の新規出店による増加など
- 無形固定資産 : システム投資によるソフトウェアの増加など
- 純資産 : 純資産比率は56.0%、前年同期末比 + 1.5p

(百万円)

	2023年2月末		2024年2月末			
		構成比		構成比	2023年2月末比 増減額	2023年2月末比
流動資産	55,772	50.1%	68,731	53.7%	+12,958	123.2%
現預金	16,380	14.7%	23,371	18.3%	+6,991	142.7%
棚卸資産	24,679	22.2%	26,839	21.0%	+2,159	108.7%
固定資産	55,619	49.9%	59,184	46.3%	+3,565	106.4%
有形固定資産	22,065	19.8%	23,901	18.7%	+1,836	108.3%
無形固定資産	11,908	10.7%	12,376	9.7%	+467	103.9%
のれん	1,331	1.2%	1,109	0.9%	▲221	83.3%
投資その他資産	21,645	19.4%	22,906	17.9%	+1,260	105.8%
総資産	111,392	100.0%	127,915	100.0%	+16,523	114.8%
負債	50,629	45.5%	56,334	44.0%	+5,705	111.3%
借入金	1,128	1.0%	905	0.7%	▲223	80.2%
純資産	60,762	54.5%	71,581	56.0%	+10,818	117.8%
自己株式	▲7,286	▲6.5%	▲7,516	▲5.9%	▲230	103.2%

出退店実績・計画

	2023/2期	2024/2期 実績			
	期末 店舗数	出店	変更	退店	期末 店舗数
グローバルワーク	205	13	0	▲ 4	214
ニコアンド	141	2	0	▲ 2	141
ローリーズファーム	129	2	0	▲ 5	126
スタディオクリップ	174	9	0	▲ 4	179
レブシム	114	2	0	▲ 1	115
ジーナシス	71	0	0	▲ 3	68
ラコレ	63	15	0	0	78
ペイフロー	61	3	0	▲ 2	62
その他	264	14	0	▲ 19	259
アダストリア合計	1,222	60	0	▲ 40	1,242
(うちWEBストア)	(63)	(5)	(0)	(▲ 7)	(61)
国内子会社合計 *1*2	118	22	0	▲ 12	128
(うちWEBストア)	(52)	(10)	(0)	(▲ 4)	(58)
国内合計	1,340	82	0	▲ 52	1,370
(うちWEBストア)	(115)	(15)	(0)	(▲ 11)	(119)
香港	21	4	0	▲ 2	23
中国大陸	13	2	0	0	15
台湾	52	22	0	▲ 2	72
タイ	-	2	0	0	2
フィリピン	-	0	0	0	0
米国	9	1	0	0	10
海外合計	95	31	0	▲ 4	122
(うちWEBストア)	(18)	(4)	(0)	(0)	(22)
ゼットン(飲食子会社)*3	71	11	0	▲ 11	71
ADASTRIA eat Creations	3	0	0	▲ 3	0
連結合計	1,509	124	0	▲ 70	1,563
(うちWEBストア)	(133)	(19)	(0)	(▲ 11)	(141)

2025/2期 計画			
出店	変更	退店	期末 店舗数
5	0	0	219
6	0	▲ 1	146
0	0	0	126
10	0	▲ 1	188
1	0	▲ 2	114
1	0	0	69
10	0	▲ 1	87
3	0	0	65
24	6	▲ 45	244
60	6	▲ 50	1,258
(0)	(2)	(0)	(63)
5	▲ 6	▲ 1	126
(2)	(▲ 2)	(0)	(58)
65	0	▲ 51	1,384
(2)	(0)	(0)	(121)
4	0	0	27
6	0	0	21
24	0	▲ 1	95
1	0	0	3
1	0	0	1
3	0	▲ 2	11
39	0	▲ 3	158
(4)	(0)	(0)	(26)
10	0	▲ 3	78
-	-	-	-
114	0	▲ 57	1,620
(6)	(0)	(0)	(147)

2024年2月期、通期連結で改装54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（2023年7月2社合併）

*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

2025年2月期 通期連結業績予想

2025年2月期も、増収増益の継続を目指す

- **売上高** : ファッション需要の堅調な推移、出店の継続、BtoB事業の拡大、国内外子会社の成長
- **売上総利益率** : 商品単価の見直し継続、ASEAN生産の拡大、値引き抑制により改善
- **販管費率** : 処遇改善の継続による人件費、内装単価等の設備費の増加、広告宣伝費など増加により上昇

(百万円)

	2024/2期 実績	2025/2期 通期	
		予想	前期比
売上高	275,596	290,000	105.2%
売上総利益	152,354	162,300	106.5%
売上総利益率	55.3%	56.0%	+0.7p
販管費	134,339	143,300	106.7%
販管費率	48.7%	49.4%	+0.7p
営業利益	18,015	19,000	105.5%
営業利益率	6.5%	6.6%	+0.0p
経常利益	18,389	19,000	103.3%
経常利益率	6.7%	6.6%	▲ 0.1p
親会社株主に帰属する当期純利益	13,513	12,700	94.0%
親会社株主に帰属する当期純利益率	4.9%	4.4%	▲ 0.5p
ROE	20.9%	16.9%	▲ 4.0p
EBITDA	27,763	28,830	103.8%
減価償却費	9,525	9,600	100.8%
のれん償却費	223	230	103.1%
設備投資	11,807	13,800	

2025年2月期 通期単体業績予想

(百万円)

	2023/2期 実績	2024/2期 予想	
			前期比
売上高	220,078	229,000	104.1%
売上総利益	118,989	125,000	105.1%
売上総利益率	54.1%	54.6%	+0.5p
販管費	102,642	109,200	106.4%
販管費率	46.6%	47.7%	+1.1p
営業利益	16,346	15,800	96.7%
営業利益率	7.4%	6.9%	▲ 0.5p

2024年2月期

2025年2月期

投資区分	2024年2月期			2025年2月期	
	計画	実績	総評	計画	主な用途
国内 店舗開発	62億円	58億円	概ね計画通りに進捗	65億円	うち単体は50億円、成長ブランドとドットエステストアの新規出店
システム	42億円	36億円	概ね計画通りに進捗も、効率化で抑制	38億円	自社ECの強化、データ分析、インフラ・セキュリティ関連投資
海外 店舗開発	28億円	13億円	中国の出店延期で未消化、その他は計画通り	17億円	台湾の新規出店など
その他	8億円	11億円	概ね計画通りに進捗	18億円	物流センター、オフィス、その他
合計	140億円	118億円		138億円	

2024年2月期の配当を引き上げ、事業成長により2025年2月期も増配

2024/2期 ——— 修正配当予想から5円引き上げ、年間配当**85円**

2025/2期 ——— 年間配当予想**90円**

(百万円)

	2022/2期	2023/2期	2024/2期		2025/2期 (予想)	2年合計
			期初予想 →修正予想	実績		
一株当たり 配当金 (円)	55	60	65 → 80	85	90	175
(中間配当金)	(25)	(25)	(30)→(35)	(35)	(35)	-
配当総額	2,510	2,739	3,652	3,880	4,211	8,091
連結純利益	4,917	7,540	12,000	13,513	12,700	26,213
配当性向 *	50.6%	36.1%	30.3%	28.5%	32.9%	30.6%

*株式会社ゼットンの完全子会社化に関する株式交換により配当対象となる株式数の増加を考慮しています。

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

リオープン一巡による 市況の減速懸念

- 3月は気温の影響で一時的に軟調だったが、気温上昇局面では復調し、春夏商品における**需要の全体的な後退は見られない**
- **平均賃金の上昇**が続く環境は追い風

人件費の上昇と 人材確保

- 昨年同様、通常約2%のところ、6%の賃上げを継続、**足元で必要な人員数は確保**できている
- 今期は売上高人件費率が上昇する計画だが、中期的には**E CやB toB事業の伸長で労働生産性を向上**し、比率の改善を図る

価格戦略

- 商品の高付加価値化により、春夏も**平均価格の上方への見直し**が順調に進捗
- 各種コストの上昇により、アパレル企業は商品力の有無で収益性の二極化が進んでおり、**シェア拡大の好機**と見る

保有比率を51%→100%に、成長とシナジー実現のスピードを上げる



「もっと楽しい“場”」の創出

■経緯・概要

2021年12月14日 資本業務提携契約の締結を発表
2022年2月17日 公開買付により51%を取得し連結化
2024年3月21日 株式交換による完全子会社化を発表
2024年6月1日 効力発生（予定）

株式交換比率 アダストリア1：ゼットン0.36
アダストリアの保有する自己株式約113万株を交付

■100%化の目的

親子上場の解消と100%連結化により、下記の施策をスピーディに実現する

- 組織強化、採用力の強化、人材の拡充、DX化の推進
- 資金調達手段の機動性・条件の向上
- 新規店舗の付加価値向上やPark-PFI制度*における入札力の向上
- 資本業務提携契約に基づく施策の積極化、機動性の向上

*公募設置管理制度:公園のパブリックスペースを運営する民間事業者を公募により選定する制度

3. 中期経営計画の進捗

代表取締役社長 木村 治



■ 連結売上高を1年前倒しで達成見通し、2026年2月期の目標数値を上方修正

- 価格の見直しや主力ブランドの成長、BtoB事業の進展により、**売上高は超過達成**
- 計画策定時に比べ、原価上昇や円安の進行、人件費上昇などの逆風はあるが、**営業利益額の目標を維持**

2026年2月期 元計画

修正計画

連結売上高

2,800億円

3,100億円

営業利益率

8%

7.2%

連結営業利益

224億円

224億円

ROE

15%以上

15%以上

■ 戦略の方向性は継続

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

■ グローバルワークが年間売上500億円ブランドを達成

- プロダクトプロモーションにより、主力商品群の育成とブランド認知の向上が進んだ
- 顧客レビューや購買データを商品企画に反映し、ASEAN生産の活用で価格と品質の高いバランスを実現
- ビジネスシーンにおける服装のカジュアル化に伴い、メンズ商品の需要も獲得している



肌にふれるとわかる、
やわらかさ。

メルティニットシリーズ

- チクチクしないから、ノンストレス。
- ほどよい厚みで、シーズンレスに楽しめる。

URBAN SLACKS
アーバンスラックス

シリーズ累計60万本突破!!
多くの人がはいて「納得」。快適!高機能!パンツ。

アーバンスラックスが支持される、4つのポイント。

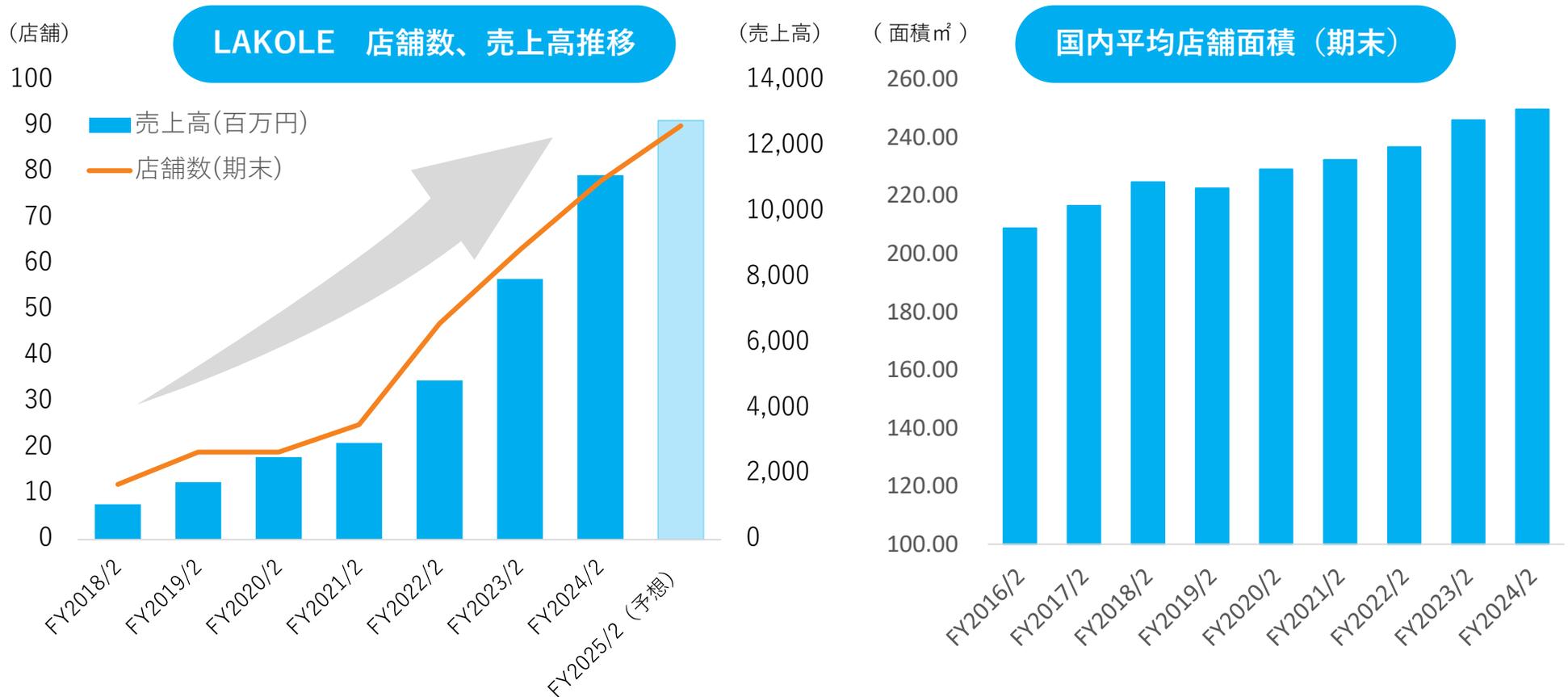
SIZE	ウエスト	股下	裾下
XS	70-74cm	22.5cm	70cm
S	74-78cm	23cm	71cm
M	78-82cm	24cm	72cm
L	84-91cm	25cm	73cm
XL	89-96cm	26cm	74cm
XXL	97-104cm	27.5cm	76cm

- 1 Easy Care: シワになりにくからアイロンがけ不要。
- 2 Stretch Function: 伸縮素材がもたらす快適なはきごこち。
- 3 Machine Washable: 自宅で洗濯できるからお手入れ簡単。
- 4 Smartline: シーンを問わずにON/OFF着まわせる。



■ 成長ブランド、OMO店舗の出店と改装による既存店の底上げ

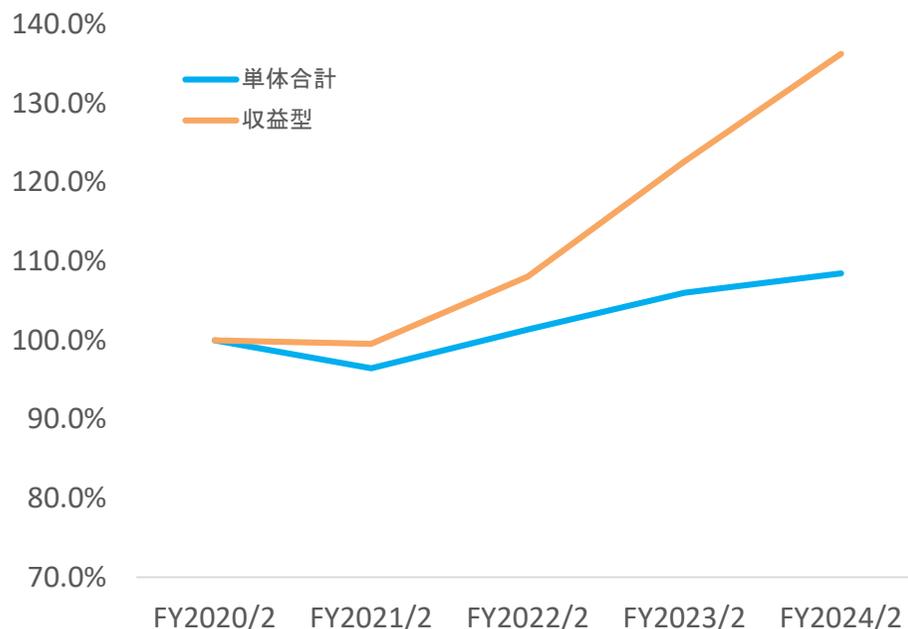
- 成長ブランドのラコレは引き続き出店機会が拡大、カテゴリー充実により既存店も伸長
- 2025年2月期にはラコレ10店舗、OMO店舗のドットエスティストア 8店舗の出店を計画
- 増床改装やスクラップアンドビルドの進展により、平均店舗面積の拡大が続く



■ 商品・ブランド価値の向上による単価の改善

- 原価の転嫁ではない付加価値向上による単価改善により、顧客ロイヤルティを高めながら収益力を強化
- 特に収益型ブランドで、高付加価値商品の拡大が進んだ
- 人気キャラクターや人気アーティストとのコラボ企画も単価押し上げに貢献

商品単価の動向(基準FY2020/2)



サンリオの人気キャラクターとドットエスティのコラボ



■ スタッフのインフルエンサー化が進展

- スタッフ個人のSNS総フォロワー数は1年で倍増し、**1,000万人**に到達
- 自社ECの売上高のうち、スタッフボード経由およびSNS経由の売上高は**約3割**を占める

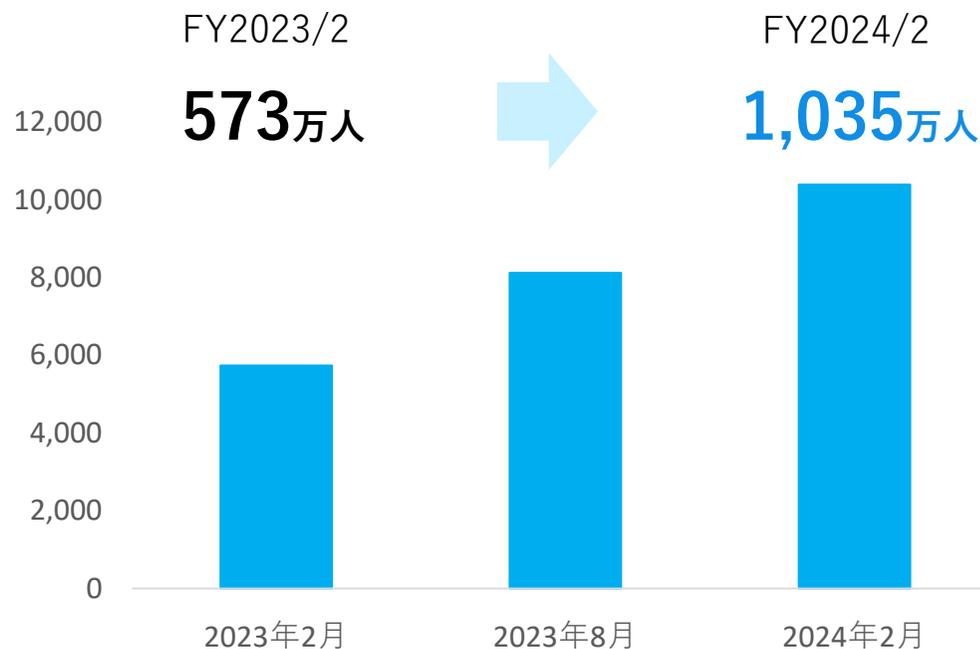
スタッフへのサポート

- ① インセンティブ拡充
- ② 教育研修整備
- ③ 分析ツール導入

STAFF BOARD



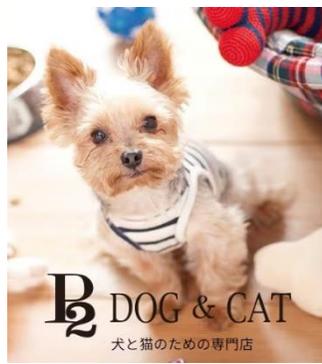
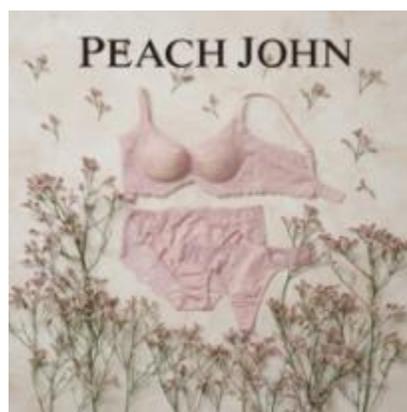
(スタッフ個人) SNS+スタボフォロワー数



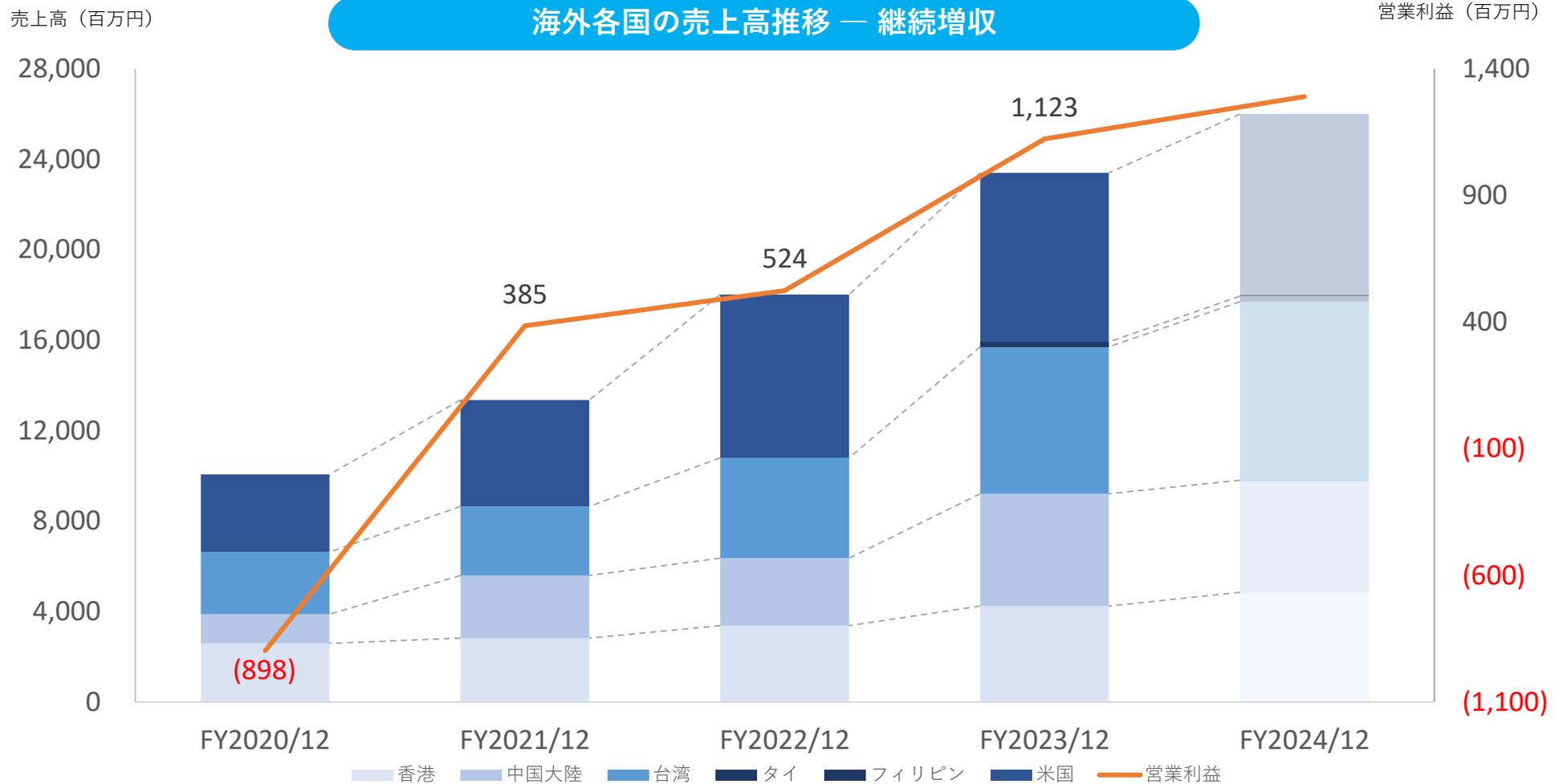
■ SNS+スタボ総フォロワー数

■ 自社ECのオープン化（外部商材の取り扱いによるモール型事業）の進捗

- 2024年2月期末で8社9ブランドが出店中、シューズ、インナー、ペットなど**取扱いカテゴリーが充実**
- 当社スタッフによる商品紹介も出店企業の評価を得ており、ドットエスティ内での**広告事業も開始**



■ 海外事業全体で増収増益を継続



■各エリアの課題と計画を着実に実行し、海外事業全体で売上利益貢献を継続

地域	2023年12月期進捗	2024年計画	
グ レ ー タ ー チ ャ イ ナ	中国大陸	<ul style="list-style-type: none"> 消費の減速を受け、出店計画を延期 赤字の縮小と既存店の見極め 	赤字縮小を優先、出店は慎重に判断
	台湾	<ul style="list-style-type: none"> マルチブランド戦略で22店舗の出店 ドットエステ会員数75万人 	新規出店を継続、増収増益を計画
	香港	<ul style="list-style-type: none"> 自社ECドットST香港をスタート S & Bで店舗網の最適化 	売上は伸長、利益は横ばいの見通し
米国	<ul style="list-style-type: none"> 新ブランドの店舗をオープン LAKOLEの雑貨販売をトライアル 	売上・利益ともに横ばいの見通し	
東南アジア	<ul style="list-style-type: none"> タイ1号店を出店 フィリピン現地法人を設立 	タイ2号店、フィリピン1号店を出店	

■ 新たなBtoB事業の開拓

- イズミに続き、イトーヨーカ堂へのブランドプロデュース事業を開始
- ブランド開発、店舗プロデュース、商品の卸売、マーケティング、人材育成まで一気通貫で提供
- Zoffへのユニフォーム提供、イオンモールの空間プロデュースなど、アダストリアのケイパビリティを活かしたBtoB事業による新たな事業モデルを拡大

GMS(総合小売業)の ブランドプロデュース



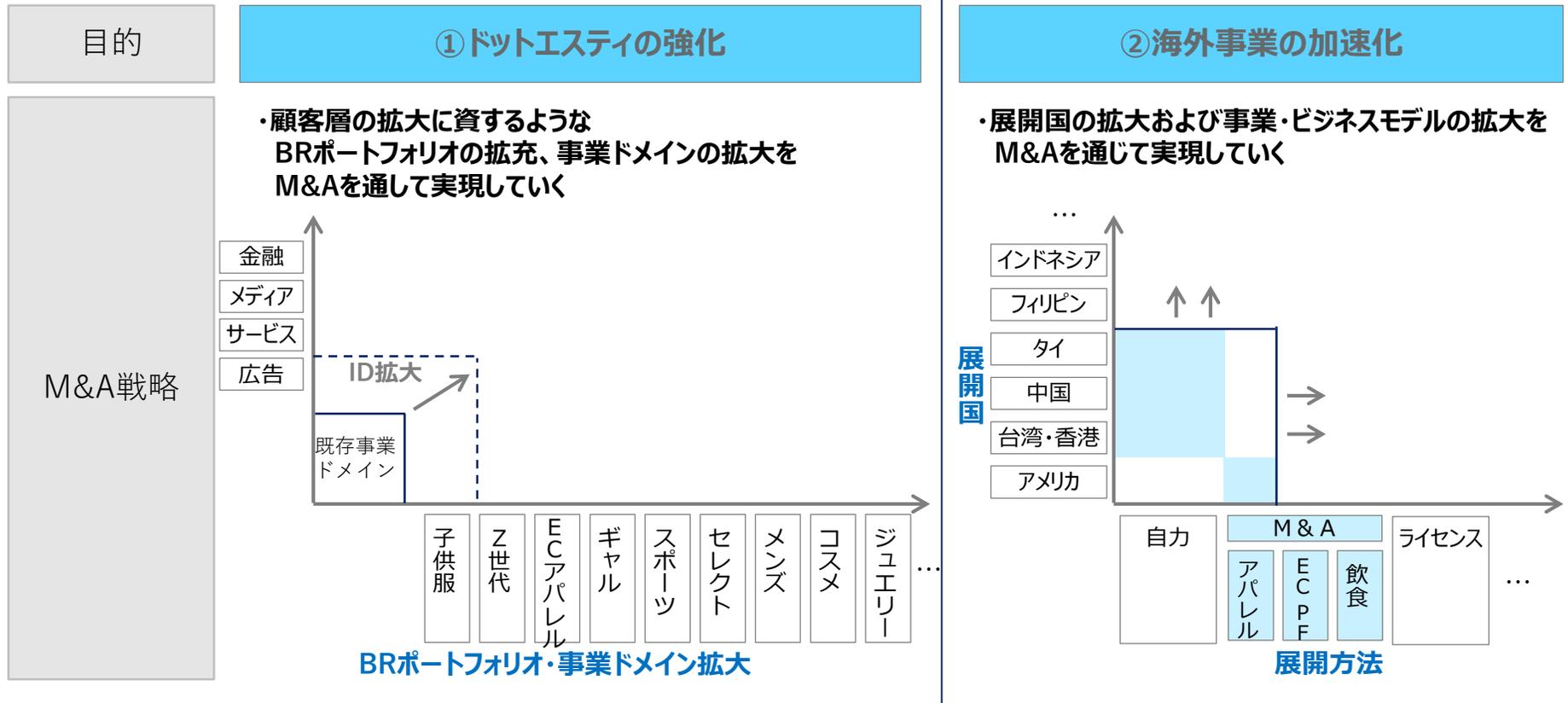
サステナブル素材を 用いた新ユニフォーム



お客様レストスペースの 空間プロデュース



■ M&Aにおける重点分野は、ドットエスティ強化と海外事業の加速化



- ①中計の各目標の達成に資する
- ②5～7年でのれん考慮前営業利益率が8%を超える
- ③WACCを考慮したバリュエーションで現在価値がプラス

投資基準

- ROE向上や増益の目標を含む、資本市場を意識した経営計画を策定・開示済み
- 計画通りに業績が伸長したことで株価は上昇し、コロナ前を超え2016年以来の高値圏に
- 資本コストを上回るROEを実現し、PBRも1を大きく上回る水準にある
- 当社の資本コストは6～7%と試算、但し株価の現状を鑑み市場からはより高い資本収益性を求められていると認識
- 業績の伸長により株価は上昇したものの、PERは横ばいで推移

日付	2014年2月	2015年2月	2016年2月	2017年2月	2018年2月	2019年2月	2020年2月	2021年2月	2022年2月	2023年2月	2024年2月
株価	1,176	1,472	2,928	2,909	2,326	1,944	1,750	1,996	1,698	2,167	3,410
ROE	-11.3	1.1	18.3	21.2	1.6	7.5	11.6	-1.3	9.4	13.3	20.9
PBR	0.6	1.5	2.6	2.4	2.1	1.7	1.4	1.8	1.4	1.7	2.2
PER	-5.7	141.9	15.5	12.0	126.7	23.5	13.0	-134.1	15.6	13.0	11.5

- PERは向上の余地があると認識しており、マネジメントによる市場との対話を積極的に実施
- 取締役の株式報酬制度を導入済み、2024年2月期よりTSR評価も追加
- 開示の拡充も継続（統合報告書、英文開示、事業責任者によるスモールMTG、CDPスコア改善）
- 過去の業績変動への懸念の声に対応し、中計期間における下限配当も導入
- 今後も増益継続により配当の増加を目指し、成長投資とのバランスを図る

IR活動件数の推移

	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期
1on1（回数）	139	142	159	218
スモール（回数）	9	13	13	17
のべ機関数	183	208	231	260
のべ人数	222	322	339	460
うちマネジメント対応 （スモールを含む人数）	52	99	107	138

■ 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	
 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	<ul style="list-style-type: none"> 独自のサステナブルマーク付与率17.2%まで伸長
	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	<ul style="list-style-type: none"> 国内連結ベースで温室効果ガス排出量の算定完了
	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	<ul style="list-style-type: none"> 衣料品在庫焼却処分ゼロの継続 回収BOX170店舗/回収量34t
 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	<ul style="list-style-type: none"> 女性の上級管理職：19.1% 女性の管理職：35.1%
		健康経営優良法人ホワイト500の認定	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営優良法人2024認定（2年連続）
 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	<ul style="list-style-type: none"> 認定済み49工場（自社生産背景仕入数の約7割） 工場モニタリング32件/年

■ ESGに関する外部評価



■ サステナビリティ推進室の新設

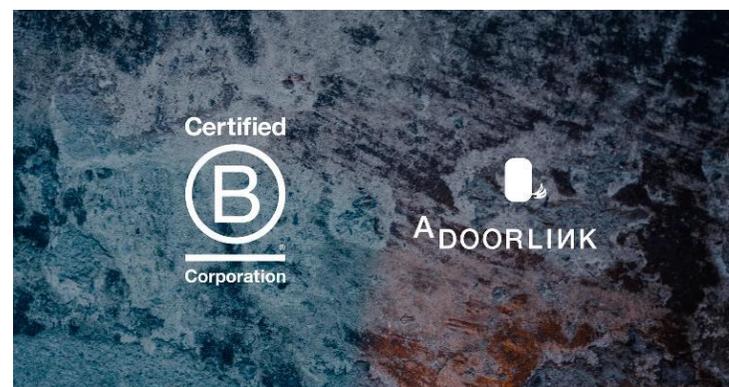
- 持続可能な環境・社会の実現に向けてグループのサステナブル経営を一層強化・推進するべく、サステナビリティにおける戦略・実行を担う専任組織の「サステナビリティ推進室」を2024年3月1日付で設置

■ アダストリアがCDP気候変動質問書2023「Bスコア」を取得

- 気候変動の国際イニシアティブにおいて、当社の体制や目標・戦略、取り組みや適応策が高い評価を獲得
- 当社の気候変動関連の情報開示およびガバナンスが、グローバル基準で優位性を有することを確認

■ ADOORLINKが社会・環境に配慮した企業に対する国際認証「B Corp」を取得

- サーキュラーエコノミーの実現と環境負荷の少ないファッションを提供するビジネスモデルが評価
- リユースやアップサイクルの体験を提供するコンセプトストア「OFFSTORE(オフストア)」などを展開



■売上・ROEは計画を上回って進捗、利益率の面でさらに改善を目指す

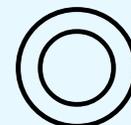
中期経営計画の定量目標

2024年2月期の進捗



売上 成長

ブランド
ポートフォリオの拡大



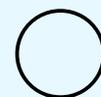
中期経営計画の目標を前倒して達成
既存、新規事業ともに成長

当初目標：2026年2月期 売上高2,800億円



売上総利益
率 向上

値引抑制・高付加価値
生産コスト最適化



施策は進捗も、為替により改善緩やか
値引き率：0.4%改善
値入率：横ばい
ASEAN生産は27%で3%増加

(*2022年2月期比) 目標：2026年2月期 売上総利益率56.4%



販管費 抑制

設備効率向上
間接費コントロール



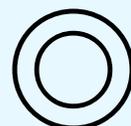
増収による率の低減が進んだ
売上高設備費率 0.8%改善
売上高本社コスト比率 0.2%改善
売上高物流コスト比率 0.1%改善

(*2022年2月期比) 目標：2026年2月期 販管費率48.4%



資本効率 改善

投資効率改善



資本コストを大きく上回るROE実現
投資の効率化と利益の拡大
ROE20%へ改善
期初計画から増配

目標：ROE15%以上

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!*