

アダストリアの成長戦略と価値創造



講師 木村 治 氏 (キムラ オサム)

株式会社アダストリア 代表取締役社長

日時：12月13日（水）18：00～19：30 開催形式：対面／Zoom ウェビナー
講演会出席者：106名（オンライン37名、対面参加者69名）

講師略歴

1990年株式会社福田屋洋服店（現当社）に入社。売場スタッフ、店長、エリアマネジャー、本部バイヤーなど小売の現場業務を経験し、2001年に退社後、福岡市にてワークデザイン株式会社を設立。2007年に株式会社ドロップ（株式会社トリニティアーツの前進）と経営統合。常務取締役営業本部長・開発本部長を経て、2011年トリニティアーツの代表取締役社長に就任。2013年アダストリアグループに参画、取締役。2018年副社長、2021年社長就任。2022年より現職。

講演要旨

はじめに

私が入社したのは、アダストリアがまだ福田屋洋服店という名前だった1990年。店舗も10店舗ほどしかなかった。その中で現場スタッフから店長まで経験したのち、移住先の福岡県で独立。6年間ほどの間に約6店舗のファッション店を開業し、その後、現在の会長に呼び戻されて経営統合した。現在、社長になって3期目だが、福岡と東京を行き来する生活が続いている。

アダストリアについて

アダストリアは東証プライム上場の株式会社。創業地は茨城県水戸市。戦後間もない1953年に創業し、2023年10月に70周年を迎えた。

昨年度の売り上げは2425億円。国内のアパレル業界では第3位の売上高となっている。今年度の売り上げの見通しは2700億円、営業利益の見通しは180億円と、売り上げ、利益とも過去最高になる見込みだ。

我々の売り上げを支えているのは、グローバルワークやニコアンドなど30以上にのぼるマルチブランド群。これらの多くのブランドを保有しながら、幅広い層のお客からご支持をいただいていることが強みの一つだ。さらに、国内を中心とした1500以上の店舗に加え、ドットエステティという自社ECサイトでも30以上のブランドを展開しており、顧客接点が幅広いことも強みである。

また、アダストリアは海外でも事業展開をしている。国内の人口減少が進む中で、海外の売上比率をさらに伸ばしていくという方針で経営をしている。

これらの事業を支えている社員は現在1万2000人以上おり、その約75%が女性社員である。足元での女性社員の管理職比率は34%。2025年までに女性の管理職比率を45%以上、部長職以上の上級管理職の女性比率を30%以上にすることを目標にしている。

ミッション

アダストリアでは、「Play fashion！」をミッションに掲げ、ファッションを通じて人々の毎日をワクワクさせること、誰かと新しいものを創ること、それぞれの人生を楽しむことを世の中に提供していきたいと考えている。これは、ファッションによって人々の心を豊かにし、幸せにするという、私たちの変わらぬ使命を表した言葉とも言える。経営者として事業運営に当たる中で、判断に迷った時にこのミッションに立ち戻り、その意思決定が「Play

fashion！」につながるかどうかを常に考えるようにしている。

また、さまざまなバックグラウンドを持つ1万人以上の社員たちに、なぜ自分はアダストリアで働くのか、何を社会に提供できるのかということと同じ目線で考えてもらうためにも、ミッションを社内で浸透していくことが大切だと考えている。

アダストリアのビジネスモデルの変革

変化の激しいアパレル業界において、私たちがどのようにビジネスモデルを変革してきたかについてお話する。

1953年に水戸で創業し、1973年には水戸で空白マーケットだったメンズカジュアルに進出。ここで紳士服の小売店からメンズカジュアルショップに転換した。これが第1回目のチェンジだ。

第2回目のチェンジは1982年。現会長らが米国を視察し、チェーン化理論を導入した。そして、ジーンズカジュアルチェーンとして店舗を一気に拡大した。

第3回目のチェンジは1997年。他社に先駆けてOEM／ODM型の生産に移行した。現在も主力ブランドであるローリーズファームなどを立ち上げ、経営資源をファッションカジュアル市場に集中してストアブランドの育成などを行い、同業他社との差別化を進めていった。

第4回目のチェンジは2010年。オペレーションの川上から川下まで自社で手掛ける、垂直統合型のSPA体制への変革を行った。ここから、我々自身がモノを作るという時代が変わっていった。そして、このステージからマルチブランド戦略をさらに推進し、グローバル化も視野に入れたオペレーションに転換した。

現在、さらなる成長に向けて第5回目の事業改革について議論しているところだ。

アダストリアの成長戦略

将来に向けた数値目標としては、2026年2月期に連結売上高が2800億円。うちECサイトで800億円、営業利益率は8%を達成することが大きな柱となっている。

その実現に向けて、4つの成長戦略を作成しており、それぞれを実行していくことで、「お客様の拡張」と「提供価値の拡張」の両方を実現していく。また、収益性を上げるとともに、現在求められているサステナブルな経営を実現することも非常に重要なポイントになってくる。

成長戦略①マルチブランド、カテゴリー

アダストリアでは、30以上にのぼるブランドを、その役割とステージにおいて「独立型」「成長型」「収益型」の3つに分類し、それぞれのグループに合わせた戦略を立てている。

「独立型」は、売上高500億円規模のグローバルワークを筆頭に、300億円規模のニコアンド、そして、200億円規模のローリーズファーム、スタディオクリップで構成している。これら4つの基幹ブランドは、投資フェーズはほぼ終わっているが、非常に収益率が高く、会社全体の安定的な事業運営に貢献している。特に最大の売り上げ規模を持つグローバルワークは、ウツクシエットパンツなど、毎年リピート購入いただけるコアプロダクトの創出を成長戦略の核としている。

「成長型」は、新しいマーケットやカテゴリーを開拓し、売り上げ規模を拡大するブランド群だ。近年、積極的に出店を続けているのはラコレというブランド。ライフスタイル全般を扱い、家ナカ需要も開拓している。成長型ブランドは、将来のさらなる成長に向けた投資フェーズにあるもので、営業利益はまだ低いが積極的に投資をしている状況だ。

「収益型」は、ハレやジーナシスといったブランドを中心に、トレンドをうまく捉えながらデザイン性を磨いて、商品の付加価値化に継続的に取り組んでいるブランド群だ。EC比率が

他のブランドよりも高いブランドでもある。商品は毎年、付加価値をつけることによって単価を上げ、収益性も改善が続いている。

成長戦略②デジタルの顧客接点、サービス

2012年からスタートした自社ECサイトのドットエスティは、EC市場の拡大を捉え、会員数が1700万人を超えた。ファッション小売業のECとしては国内で第2位の規模である。店舗スタッフが自分のコーディネートを投稿する人気コンテンツ「スタッフボード」の導入により、他社との差別化もできている。また、ドットエスティストアというリアル店舗も展開し、ECと連携しながら展開を進めている。SNSの強化にも重点的に取り組み、お客様とのつながりを深めている。

2023年10月からは、新たな試みとしてスタッフの着用した洋服をお客様が購入できるドットシイというフリマサイトも開始。これは収益性だけでなく、衣料品の廃棄を減らすサステナビリティの観点や、スタッフとお客様とのつながりを深める効果も期待している。

また、ドットエスティに外部企業を呼び込むオープン化も順調に進んでいる。現在、シューズや子供服、ペットグッズ専門店、家電ブランドなども参画しており、新規顧客の獲得や商品カテゴリーの垣根を超えた創客につながっている。

さらに、デジタルの顧客接点を拡大する取り組みとして、Z世代に人気のメタバース、VTuberとのコラボも実施。従来の顧客層とはまったく違うZ世代のお客様との接点も強化できている。

デジタルの顧客接点を強化する一方で、今後のECサイトでの売り上げ拡大に対応するため、最も重要なのが物流である。そこで、物流センターの増設や、物流網の最適化、ロボットの導入なども進めている。

成長戦略③グローバル

グローバルとは、グローバルな視野を持ちながらローカルの視野・視点を大切にして、それぞれのエリアに最適なオペレーションを構築するという意味だ。海外市場で単に収益を上げるだけでなく、エリアごとの特性を見極めて、それぞれの地域で愛されるブランドになりたいという私たちの思いも込めている。

アダストリアは、2003年の台湾進出を皮切りに、2008年に香港、2010年には中国大陆での出店も開始した。台湾と香港では自社ECサイトも展開し、デジタルとの接点も強化している。現在は、アメリカ、タイで事業を拡大しており、海外事業は全体で3年連続の増収増益を達成している。

2024年にはフィリピンにニコアンドの1号店をオープンする予定で、今後も東南アジアの出店を加速していく予定だ。

成長戦略④新規事業

新規事業は幅広く、飲食事業からライフスタイル関連の事業、BtoB事業のライセンス事業などを行っている。現在進行形で種をまいているステージだが、中期経営計画の最終年度となる2026年までには、いくつかの芽が育っていると期待して投資を行っている。

新規事業の開拓について、2つ例を紹介する。

1つ目は、グループ企業のゼットンが進める公園の再生事業。2019年から開始した葛西臨海公園の再生プロジェクトが成功し、続いて横浜市とも連携。横浜初の公園内のレストラン、ザ・ワーフハウス山下公園を2023年5月にオープンした。今後も、地域のパートナーや企業

と連携し、人の集まる場、空間を創出する事業に組んでいきたいと思っている。

2つ目は、今年開始した住宅のIPライセンス事業。ニコアンドの世界観で家具や雑貨などの家全体をプロデュースしている。こちらも今後、どんどん広がっていくことが予想される。

アダストリアの価値創造の基盤

前述の成長戦略を軸として事業運営を行うことで、私たちはさまざまなステークホルダーに価値を提供している。ステークホルダーは多岐にわたり、お客様、株主の皆様、ビジネスパートナー。創業地・水戸のコミュニティや、本部を置く渋谷のコミュニティ、アダストリアの社員たちも含まれる。これら多くのステークホルダーに価値を届けていくにあたり、私たちが大切にしている3点をご紹介します。

1点目は「スピード経営」。不確実性が高い現代の事業運営においては、あらゆる意思決定に即断即決、即実行が求められる。時には失敗もするが、「失敗するなら誰よりも早いタイミングで失敗し、そこから学んで早く修正する」というのがアダストリアの考えだ。

2点目は、失敗を受けての「修正力と編集力」。アダストリアの修正力を象徴するのが、先ほど紹介したラコレだ。ラコレはリブランディングをしながら、変化に応じてスピーディに修正を重ねて今の状況がある。一方で、当社ではスピード経営が浸透しているため、売り上げが悪い店舗・ブランドの撤退判断も非常に早い。このメリハリの効いた経営を意識している。

編集力に関しては、ニコアンドに象徴されるように、ファッションと他の何かを組み合わせる編集力を生かし、他のアパレル企業にはできない価値を提供していくことを目指している。

3点目は「現場起点」。我々は日々売り場に立つスタッフの販売力とノウハウ、オペレーションを最も大切にしている。事業運営における課題は必ず現場にあり、また答えも現場にあると思っているからだ。現場起点を徹底するために、私を含めた経営陣が現場に出向き、全国の店長と直接対話をする機会も設けている。

以上を簡単にまとめると、まずは現場起点ですべてを捉え、その上でスピード経営を行い、必要があれば修正、編集を行って、また現場に戻すという流れになる。この基本動作を繰り返すことで、それぞれのステークホルダーの皆様にさまざまな価値を提供できると考えている。