



社長の木村です。

私からは、新しい中期経営計画について、ご説明します。

中計タイトルを5回目のチェンジとした通り、我々はビジネスモデルを大きく変えるために、予定よりも1年早いこのタイミングで中期計画の刷新を決断しました。

中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

1. イントロダクション

まずイントロダクションとして、我々の目指す5回目のチェンジについてお伝えします。

5回目のチェンジ

当社グループは今までもお客さまや市場のニーズに対応し'変化'してきた。
2024年12月に5thチェンジ フェーズ1として
「株式会社アンドエスティ」を分社化。

and ST

「マルチブランド×SPA」
から

Play fashion!
プラットフォームへ



3rd
CHANGE

1997

OEM/ODM型生産へ移行
「ローリーズファーム」の
ストアブランド展開を開始

1st
CHANGE

1973

紳士服業態から
メンズカジュアルに転換

2nd
CHANGE

1982

チェーンストア制度導入
インポートカジュアルショップ
「ポイント」開業

2010

垂直統合型SPAに転換
商品企画・生産機能を内製化

4th
CHANGE

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

3

70年の歴史を振り返ると、我々は今までもお客さまや市場のニーズに対応し、変化を繰り返してきました。

紳士服業態から、メンズカジュアル、チェーンストア、ストアブランド、マルチブランドSPAへと変化した過去4回のチェンジは、これまでもご説明してきました。

今回、5回目のチェンジをすることを、社内には既に伝え、動き出しています。2024年12月に実施した、株式会社アンドエスティの分社化は、その第一歩という位置付けです。

5回目のチェンジコンセプト

変わらないもの

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

変わるもの

SPA から Platformer へ

ファッションは服だけでなく
ライフスタイルのあらゆるシーンに存在する。

買い物はモノを得る手段ではなく
コト、トキを楽しむエンターテイメントに広がるだろう。

日本のカルチャーは世界中で愛され
アジアから世界へ、羽ばたき続ける。

お客さま、パートナー企業と今まで以上につながり
グローバルで大きく成長していくことで
ファッションを楽しむすべての人の
ワクワクをひろげていく。

5回目のチェンジで、変わらないものと変わるものがあります。

ミッションであるPlay fashion!、ファッションで毎日をワクワクさせるという、我々のやりたいことは変わりません。

変わるものは、SPAからプラットフォームへ、ビジネスモデルは変化します。ファッションは服からライフスタイル全体に広がり、買い物はコト、トキを楽しむエンターテイメントになっています。

これは大きなチャンスであり、これまで以上にお客さまやパートナー企業とつながることで、ファッションのワクワクを大きくひろげたい。

経営として、そういう想いを抱いています。

お客様のワクワクのために



より多くのお客さまの毎日を、ワクワクさせる

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

5

プラットフォームとしては、お客さまとのつながりであるIDと、お客さまとの関わりのひろがりであるLTVの両方を掛け算で高めていくことが、成長の道筋になります。

グローバル化、オープン化、マルチカテゴリー、マルチカンパニー、これらによって、もっと多くのお客さまとつながり、よりお客さまの毎日をワクワクさせること。

これが、5回目のチェンジの目的です。

中期経営計画
2030 5回目のチェンジ





2. 基本戦略

グループ全社の基本戦略をお伝えします。

新中計の方針と前中計の振り返り

方針：前中計を1年前倒しで終了し、2030年2月期に向けた新中計を開始

- 前中計の2026年2月期目標の見通し 売上高→達成 営業利益→未達成 ROE→一時的に割り込むも達成
- 施策は進捗したものの、環境変化によるコストアップ（為替レート 1ドル116円→151円、2年連続6%賃上げ）
- より付加価値の高い事業構造に早期に変化していくため、新たな戦略を策定

前中計の施策の評価	成長戦略Ⅰ マルチブランド、カテゴリー	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 主力ブランドと次世代ブランドの成長 <input type="checkbox"/> カテゴリーとグループ企業の拡大 <input type="checkbox"/> 人件費や為替などの環境変化対応 
	成長戦略Ⅱ デジタルの顧客接点、サービス	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> and STの売上増と会員数拡大 <input type="checkbox"/> 「スタッフボード」の成長とインフルエンサー化 <input type="checkbox"/> オープン化など次の事業の種まき 
	成長戦略Ⅲ グローカル	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 台湾や香港におけるマルチブランドモデル確立 <input type="checkbox"/> タイ・フィリピンへのエリア拡大 <input type="checkbox"/> 中国大陸と米国における事業の減速 
	成長戦略Ⅳ 新規事業	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> BtoB事業の体制構築 <input type="checkbox"/> 新規事業の低調 

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

7

まず、中期経営計画の方針と、前中計の振り返りです。

冒頭でも申し上げましたが、我々は前中計を1年前倒しで終了し、2030年2月期を最終年度とする新中計を開始します。

2026年2月期を最終年度としていた前中計は、売上高は当初発表した2,800億円を1年前倒しで達成し、上方修正した3,100億円も米国事業の撤退影響を除けば、概ね達成できたと考えています。

しかし、営業利益は届かない見通しとなり、経営として深く責任を感じています。ROEについては、終わった期は一時的に割り込みましたが、今期は必ず目標を超える水準に戻したいと考えています。

前中計における施策、特に主力ブランドの成長や、デジタル分野の拡大は一定の進捗がありました。

中国大陸と米国事業、新規事業として取り組んだ飲食事業など、想定通りに進んでいない施策については、今期で何らかの手を打てる目途がつつあります。ただ、急速な円安や、大幅な賃上げなど、環境変化によるコストアップを打ち返すことができている状況は構造的な要因であり、高い付加価値を生み出せる事業構造に、早く変化することが必要との考えから、このタイミングでの中計策定を決めました。

外部環境：なぜチェンジするのか

国内市場の見通しは厳しいが、大手寡占化や雑貨市場の伸長などでシェア拡大の余地、ECの再編や海外市場の成長は当社グループに追い風。お客さまの価値観の変化も、当社グループにとってチャンスになり得る。

国内市場

- アパレル市場は、コロナ前は9兆円あったものの、元には戻らず、8兆円市場に
- 一方で、大手寡占化が進み、シェア拡大の機会
- 賃金増がプラスも、人手不足がコスト上昇に
- 雑貨市場や訪日客消費マーケットなど、取り込む余地のある市場も存在

海外市場

- 特に東南アジアの国々は、人口と経済の高成長が続く
- 中国大陸は、消費低迷がありつつも、ポテンシャル大
- 経済成長に伴い、ファッション感度も高まり、マルチブランドの土壌が形成

EC市場

- ファッションECは規模の経済を求めて統合や再編
- IT人材不足など、インフラ面も競争に
- アパレルECの伸び率は鈍化した。が、コスメや食品、サービス分野のECは伸びしろが大きい

価値観の変化

- モノだけでなくコト・トキ消費が拡大
- 安いだけのものは選ばれなくなり、品質やストーリー、「誰から買うか」がより重要に
- サステナビリティによる選好も幅広い層に広がりがつつある

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

8

我々の外部環境の認識です。

なぜプラットフォームにチェンジするのかというと、やはり国内アパレル市場の長期的な見通しの厳しさがあります。

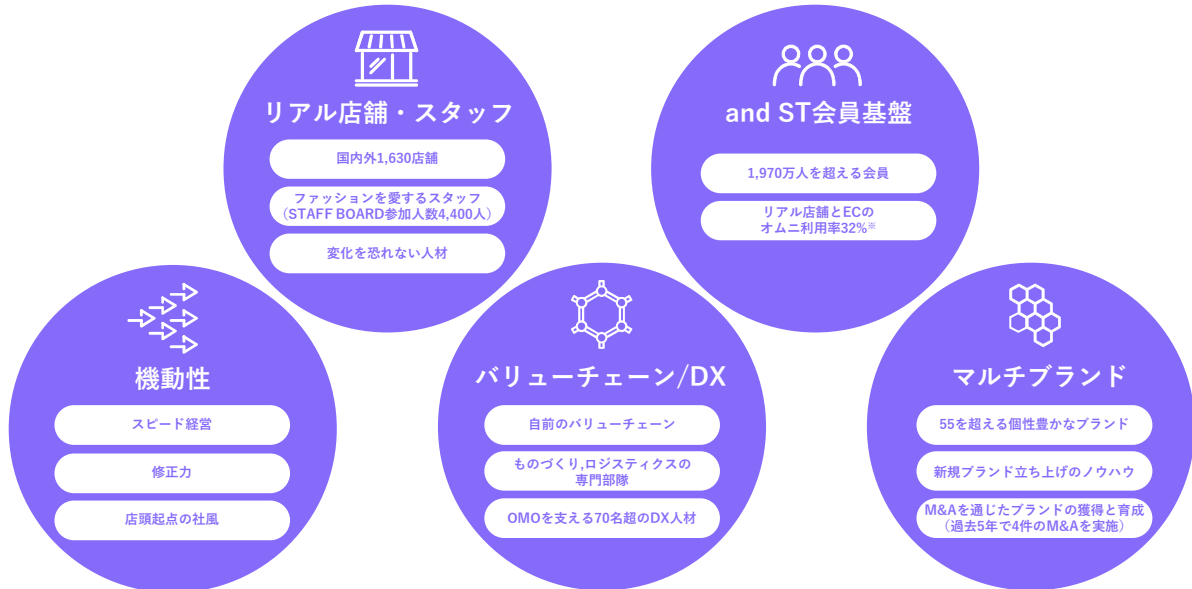
一方で、大手企業の寡占化や、雑貨やインバウンドなどの新たな機会もあります。EC市場でも、統合や再編の動きがあり、アパレル以外の商材に伸びる余地が多くあります。

海外市場は経済成長とともに、ファッション感度の成熟も進んでいます。

市場やお客さまは変化をしており、その変化をこの先のチャンスにするには、今までの事業のやり方を変えなければいけないという思いが、背景にあります。

当社グループの強み：なぜチェンジできるのか

マルチブランドで培ったビジネスモデルの上に構築された、「リアル店舗・スタッフ」がつくる「and ST会員基盤」の濃いつながり。



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

※ オムニ利用率はアクティブ会員数に占める割合

9

次に、当社グループの強みです。

我々がなぜプラットフォームにチェンジできるのかというと、1,600を超えるリアル店舗と、ファッションを愛するスタッフ達が築いた、約2,000万人のアンドエスティ会員のお客さまとの濃いつながりがあるからです。

これらは、今までの事業で培った、機動性、バリューチェーンとDX、マルチブランドの力に支えられています。

過去4回のチェンジでも、これらの力を発揮し、またM&Aも通じて多くのブランドと一緒に成長してきました。

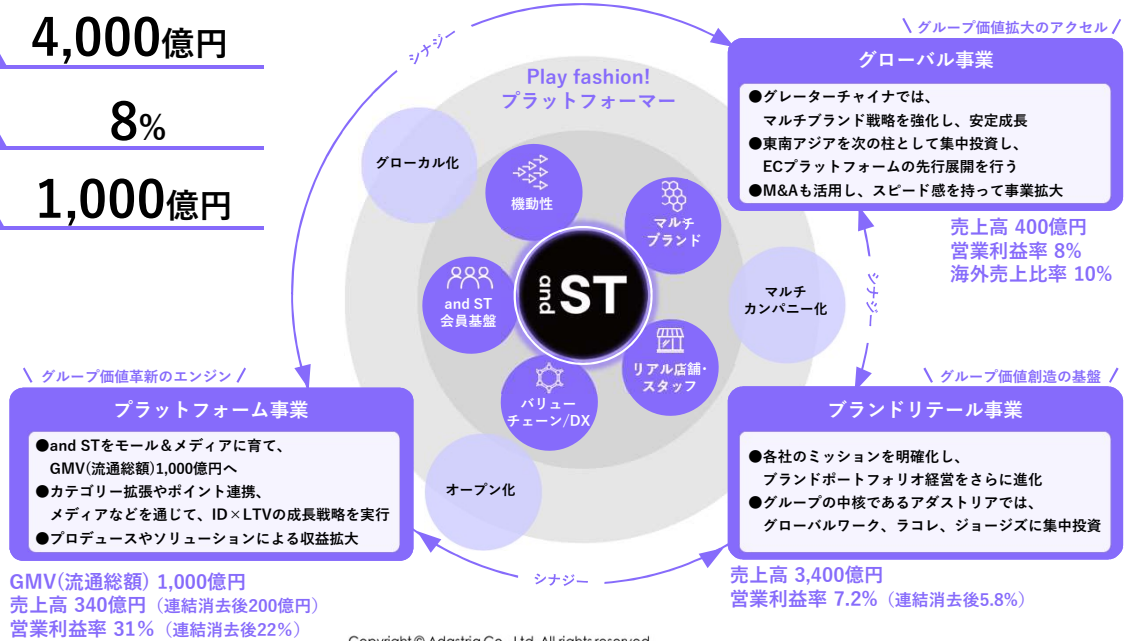
この力を生かして、アパレル企業からプラットフォームへと変化することが、これからの我々に求められていると考えています。

2030年に目指す事業構造

連結売上高 **4,000億円**

連結営業利益率 **8%**

GMV(流通総額) **1,000億円**



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

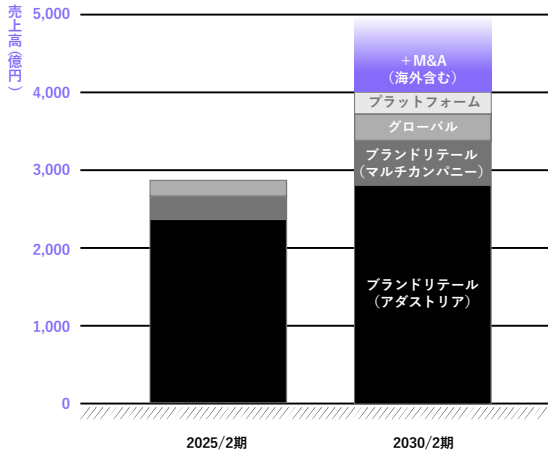
チェンジの結果、2030年に目指す事業構造です。アンドエスティを中心として、我々の強みを活用し、グループの各事業がシナジーを生み、お客さまや外部の企業パートナーを巻き込みながらプレイファッションの輪を広げていく、その結果として売上と利益が拡大する、これが我々が目指すプレイファッションプラットフォームの姿です。2030年時点で連結売上高4,000億円、連結営業利益率8%、アンドエスティを流通総額1,000億円規模のモール&メディアに育てることを目指します。

3つの事業とは、革新のエンジンとなるアンドエスティ社を中心としたプラットフォーム事業、次の時代のアクセラとなるグローバル事業、これらの価値創造を支える基盤となるブランドリテール事業です。各事業の詳細はこの後ご説明しますが、プラットフォーム事業の拡大により、グループ全体での収益性を高め、グローバル事業でアジアの市場成長を取り込み、ブランドリテール事業では堅調な基盤事業を維持し、成長分野に投資をしていきます。

売上高目標

売上高4,000億円に加え、M&Aによるインオーガニック成長を目指す。

2030年売上高 4,000億円 CAGR 6.6%



● プラットフォーム事業

2030年2月期
340億円
連結消去後 200億円

● グローバル事業

2025年2月期 2030年2月期
176億円→400億円
(米国事業除く)

● ブランドリテール事業

2025年2月期 2030年2月期

- ・ アダストリア 2,331億円→2,800億円
集中投資ブランド：アンドエスティスタ、グローバルワーク、ラコレ、ジョージズ
- ・ マルチカンパニー 395億円→600億円
2025年2月期 2030年2月期
エレメントルール、BUZZWIT、ゼットン

+ M&A (海外含む) 500億円～1,000億円

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

11

売上高目標について、プラットフォーム事業は、GMV目標は1,000億円ですが、売上高としては手数料分の計上となり、卸などのBtoB事業と合わせて、340億円を目指します。

グローバル事業は、撤退を決めた北米を除き400億円、ブランドリテール事業では、アダストリアで2,800億円、マルチカンパニー化を進め、国内子会社で600億円を計画します。

また、売上高目標には含んでいませんが、M&Aによる成長も、これまで以上に積極的に実現します。

キャッシュアロケーション

成長と還元を両立し、15%以上の高ROE経営を継続。



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

12

キャッシュアロケーション、投資計画をご説明します。

計画では5年間の累計で1,400億円程度の営業CFを創出し、既存事業にかかる投資をなるべく抑えながら、チェンジを実現するために必要な成長投資に振り向けます。

利益が伸び、営業キャッシュフローが増えることで、成長投資と配当を行った上でもフリーキャッシュフローに余剰が生まれます。財務基盤が盤石であることから、借入余力も加えて、500億円以上のM&A枠を確保します。

成長の果実を株主の皆さまにお返ししていくことで、株主還元も高めます。

配当については、従来からの配当性向30%に加え、DOE基準を導入します。

基本方針として、継続的にROE15%以上を目指しますが、一時的に資本収益性にブレが生じてても、配当の安定性を維持することを企図しています。

資本政策および株価を意識した経営

「5回目のチェンジ」で長期的な企業価値の向上を実現。



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

13

資本政策と株価を意識した経営の方針です。

5回目のチェンジは、お客さまのワクワクと、事業成長の結果として、株主の皆さまに対しても企業価値向上を実現できるものと考えています。

収益性改善に加えて、店舗と在庫を持たない事業が拡大するため、資本効率性の向上が図れます。

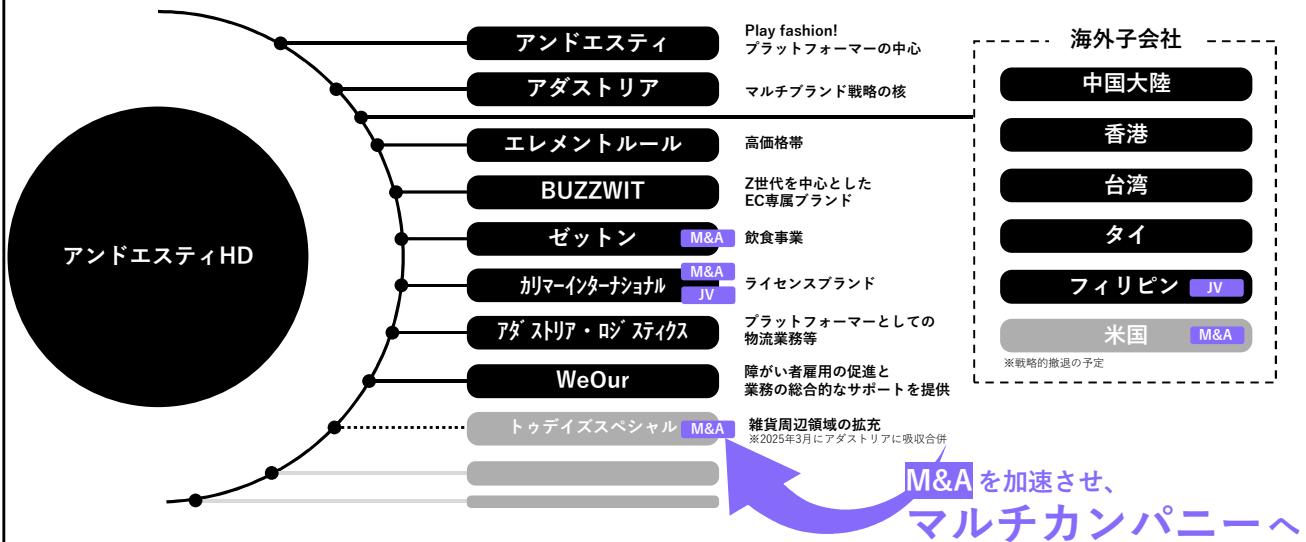
一株当たり利益の成長に加えて、持株会社化で中長期的に事業ごとの成果が見やすくなることや、プラットフォーム事業やM&Aによる成長期待の向上を目指し、本中計を策定しました。

株主還元についても、ご説明の通りです。

長期的な成長のための変化が、資本市場における企業価値につながるよう、引き続きコミュニケーションも深めていきます。

HD体制への移行

2025年9月1日よりHD体制への移行を予定。アンドエスティHDは様々な個性を持つグループ会社をまとめあげる。HD体制とすることで、グループにない特色を持つ企業のM&Aを加速させ、マルチカンパニーを実現させる。



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

14

本日開示をした通り、2025年9月1日より、当社は株式会社アンドエスティHDに名称変更し、持株会社体制への移行を予定しています。

アンドエスティHDは、様々な個性を持つグループ企業をまとめながら、マルチブランドをさらに発展させ、マルチカンパニー化を進めます。

当社グループは今まで様々な企業との統合やM&Aで成長を実現しており、過去数年間でも、ゼットンやトゥデイズスペシャル、直近のカリマインターナショナルなどのM&Aを実施しています。

HD化で、それぞれの事業の魅力や収益力を見えやすくし、素早い投資判断が行えるようにしていきます。

ADASTRIA
—
Play fashion!

中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

3. 事業戦略

中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

3. 事業戦略

3-1. プラットフォーム事業

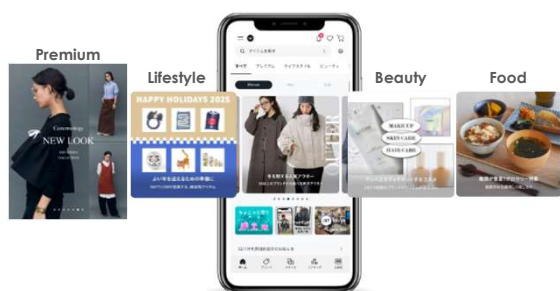
次に、個別の事業戦略です。
まずは今回新たに育てる、プラットフォーム事業です。

自社ECからプラットフォームへの変革

ヒトでつながり、コンテンツをひろげる。

and ST

「ドットエスティ」から「アンドエスティ」へ。
オンライン、オフラインともにコンテンツを拡充し
Play fashion!プラットフォームのコアとして
多くのお客さま、企業とのつながりを共創していきます。



STAFF BOARD

リアル店舗のスタッフが有する影響力という強みを
“アパレルを売る”領域以外へと拡張。
本気でオススメするモノ、コト、サービスを共に作り、共に発信。
よりお客さまとの関係性を強固なものへとしていきます。



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

17

分社化して独立企業となったアンドエスティは、自社ECのサービス名称であるとともに、当社グループの1,600以上のリアル店舗共通の会員制度でもあります。オンラインだけでなく、アンドエスティストアとしてリアル店舗も出店し、オフラインのコンテンツも拡充しています。

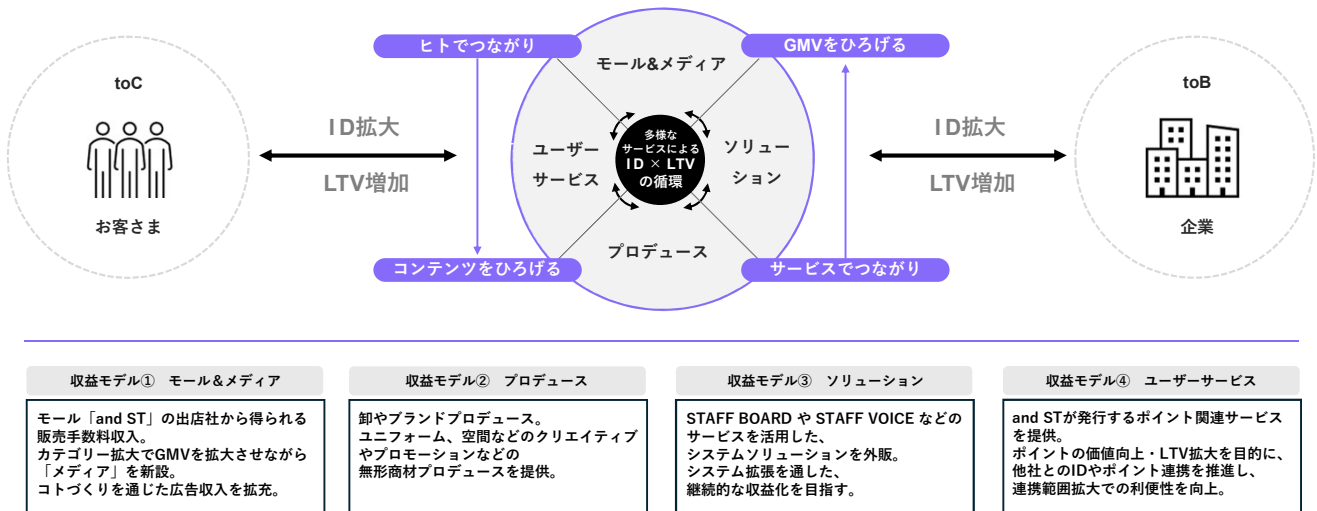
プレイファッションプラットフォームのコアは、このアンドエスティと会員基盤です。

これに非常に重要な役割を果たしているのが、リアル店舗のスタッフたちです。スタッフとお客さまは、リアル店舗で実際に会ってつながることはもちろん、アンドエスティのコンテンツであるスタッフボードを通して、オンラインでも関係を築いています。

アパレルをきっかけに、スタッフがおすすめるモノ、コト、サービスへの共感がひろがり、お客さまとの関係がより強まるという良いサイクルが回っています。

ID×LTVの成長戦略と収益モデル

「IDの拡大」と「LTVの最大化」こそがand STの成長戦略の核。アクティブ会員数の増加と購買頻度の向上を通じ、and STは従来のECを超えた、リアルも含めた豊かな顧客体験と持続可能な収益構造を実現するプラットフォームへと進化。



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

18

プラットフォーム事業の成長戦略と収益モデルです。

IDの拡大とLTVの最大化がアンドエスティの成長戦略の核となります。従来の指標でいえば、アクティブ会員を増やすことと、購買頻度を高めることです。アンドエスティはECの枠を超えて、リアルも含めた豊かな顧客体験を提供するプラットフォームを目指し、当社グループ全体として、将来にわたって高付加価値な収益構造を実現したいと考えています。

プラットフォーム事業には、4つの収益モデルが含まれています。

1つ目のモール&メディアは、今まさに拡大しつつあるオープン化が主軸で、出店頂いている企業からの販売手数料が主な収益です。

中期的に、メディアとしてのコンテンツを増やして、広告収入も頂けるモデルに進化させます。

2つ目のプロデュース事業は、卸やユニフォーム、ブランドプロデュースなど、企業のニーズに応じた商品やブランドの提供で、今実績が積み上がりつつあります。

3つ目、4つ目はまだ小さな種ですが、中期計画の後半で形にしていくことを目指しています。

ソリューション事業では、スタッフボードなど当社グループの強みがあるシステムを、外部の企業にソリューションとして提供しています。ユーザーサービス事業は、ポイントやIDの他社連携を進め、アンドエスティをご利用頂くことの価値を高める関連サービスです。

KPI = ECモールGMV計画と重要指標

2030年2月期にはECモールGMV1,000億円を目指し、アクティブ会員数（ID指標）とユーザーの購入回数（LTV指標）を高めていく。



※ 上記GMVは、リアル店舗の売上高を含まないECサイト「and ST」の数値

※ 上記会員数は、リアル店舗会員含む

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

19

プラットフォーム事業について、定量計画をKPIでご説明します。
 大きな目標は、モールとしてアンドエスティの流通総額、GMVを1,000億円に広げることです。
 昨年度は約400億円で、まだほとんどがグループ内ブランドの売上です。
 2030年には、外部企業比率を40%まで高め、グループ内ブランドと併せて、1,000億円規模にする、高い目標です。
 そのためには、アクティブ会員数と、お客さまあたりの購入金額、特にご利用回数を増やすことが、重要な指標になります。
 アクティブ会員数は、ECとリアル店舗でのご利用を合わせて1,100万人を目指し、母数となる総会員数を2,600万人に増やししながら、アクティブ比率の引き上げを図ります。
 ユーザー一人当たりの年間平均購入回数は、オープン化によるカテゴリー拡大などで、現在の3回から4.5回への引き上げを目指します。

中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

3. 事業戦略

3-2. グローバル事業

次に、グローバル事業です。

グローバル事業の成長戦略

グレーターチャイナはマルチブランド戦略による安定成長、東南アジアはプラットフォームモデルも活用して成長を加速。



※ 店舗数は2025年2月末時点

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

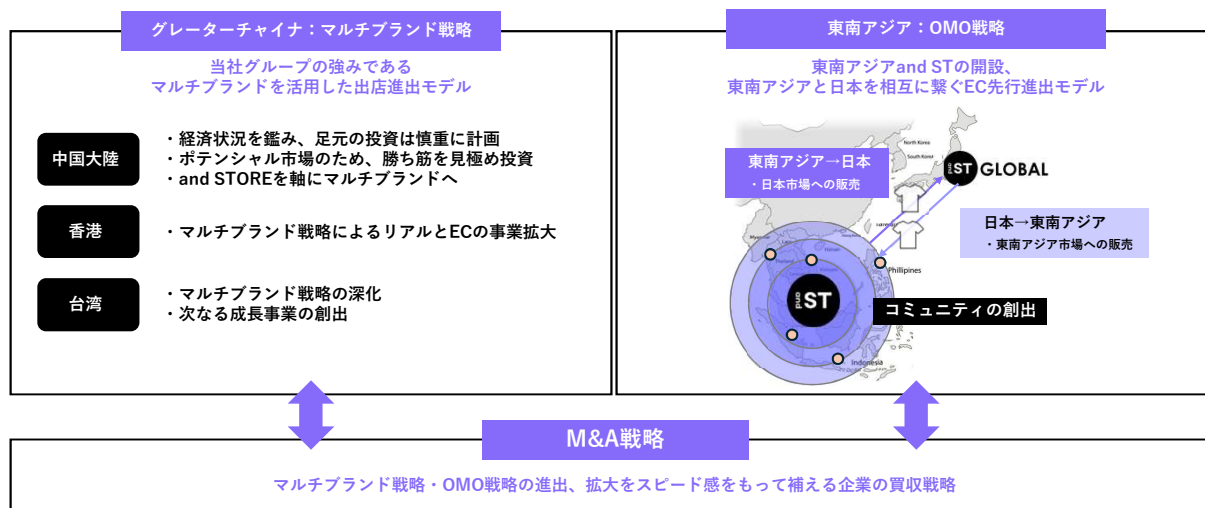
21

当社グループでは今までも、海外での事業展開を目指してきました。香港や台湾では、過去の投資が実り、既に事業が軌道に乗っています。新たな中期計画の5年間では、中国大陸、香港、台湾においては、今成功しているマルチブランド戦略を推し進め、安定的な成長を図ります。前中計では、中国大陸を重点投資対象としていましたが、現時点ではあまり大規模な店舗展開は行わず、ECも活用した収益化に転換する方針です。今後の集中投資エリアは、東南アジアです。すでにタイとフィリピンに出店しており、展開国の拡大を進めています。

米国事業は、2017年にM&Aで参入しましたが、事業モデルの転換が進まなかったため、今回戦略的撤退を決め、売却を進めています。これにより、重点エリアの東南アジアにリソースを集中します。

エリア別戦略

成熟市場のグレートチャイナではマルチブランド戦略を強化。
 東南アジアでは、店舗を出していない地域でも、日本と東南アジアを相互に繋ぐECプラットフォームを先行展開し、
 マルチブランド戦略とOMO戦略の両輪で成長する。



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

22

改めて、エリア別の戦略を整理しています。

グレートチャイナは成熟市場と定義し、強みであるマルチブランドを活用した出店を進めます。

中国大陸は、足元では慎重な投資方針ですが、ポテンシャルの大きい市場であることから、勝ち筋の探索は続けたいと考えており、昨年旗艦店の2号店をブランド複合店のアンドストアに転換しました。

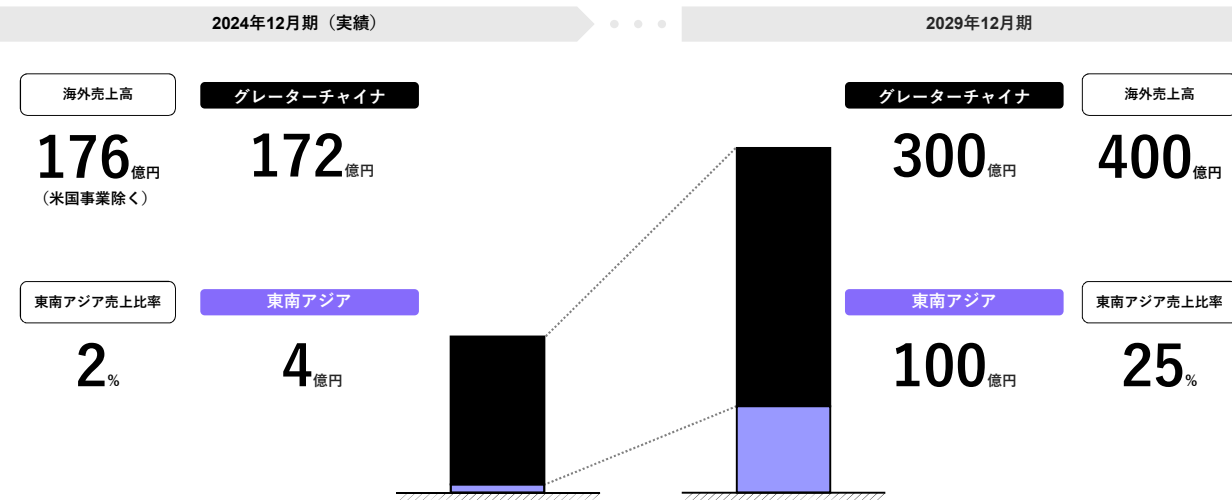
香港、台湾は現在の事業が順調で、新たなブランドの投入余地もあることから、引き続きマルチブランド戦略で拡大します。

東南アジアでは、リアル店舗だけでなく、同時にECも展開することでOMO戦略での成長加速を目指し、現在、東南アジアアンドエステティの開設準備を進めています。

また、これらの戦略を補完できるような企業にグループの仲間になってもらえるよう、積極的にM&Aの機会を探索しています。

グローバル事業 定量計画とKPI

グレートチャイナは安定成長、東南アジアは投資の強化を行い、2029年12月期に海外売上高400億円を目指す。



※ 海外法人は12月期決算のため、2024年12月期は2025/2期（連結）、2029年12月期は2030年2月期（連結）となる
※ 東南アジア売上比率は海外売上高に対する割合
※ 2029/12期海外売上高目標には米国事業を含まない

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

23

グローバル事業の定量計画です。

米国事業からは撤退するため、実績・計画ともに除いた形で策定しています。昨年時点で176億円の海外売上高を、次の5年間で400億円に育て、そのうち東南アジアは100億円の計画です。

5年後には、東南アジア事業での勝ち筋を掴んで、その後の東南アジア地域の高い経済成長を取り込める体制を整えたいと考えています。

中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

3. 事業戦略

3-3. ブランドリテール事業

次に、ブランドリテール事業です。

各社のミッションと戦略

それぞれのミッションの下に戦略とKPIを策定し、事業を運営していく。

	アダストリア	エレメントルール	BUZZWIT	ゼットン
グループ内 ミッション	グループの中核として 収益性を高め 継続的に成長	高価格帯 セレクトマーケットの 開拓	Z世代を中心とした 新規ブランドの創出	人が集う 「場づくり」としての 飲食事業の拡大
戦略	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバルワークやラコレへの集中投資 ●厳選したエリアへの出店やリロケーション ●ブランディング強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●接客と販促強化でハイエンド層の顧客基盤を構築 ●1店舗当たり売上の引き上げと好立地への厳選出店による売上利益の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客ニーズの細分化を捉え新ブランドの迅速な立ち上げ ●and STへの出店など販売チャネルの拡大 ●ポップアップ店舗などお客さまとの接点の拡張 	<ul style="list-style-type: none"> ●収益性が見込める業態をグループのシナジーを生かして、効率的に展開(例：店舗開発力など) ●台湾など、アジアでの事業展開に着手
売上高目標 (2030年2月期)	売上高 2,800億円 【2025年2月期：2,331億円】	売上高 220億円 【2025年2月期：126億円】	売上高 200億円 【2025年2月期：123億円】	売上高 180億円 【2025年2月期：146億円】

※ アダストリアの2025年2月期の売上高には、2025年3月に吸収合併したトゥデイズスペシャルの売上高を含む

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

25

ブランドリテール事業では、アダストリアを核としてマルチブランド戦略を進めてきました。

ここからさらに発展させ、マルチカンパニー化を進め、グループ各社がそれぞれのミッションの元に、自律的に事業を運営していきます。

アダストリアは、これからもグループの中核企業であり、収益性と継続的成長に向け、重点ブランドに集中投資します。

エレメントルールは、高価格帯セレクトマーケットの開拓をミッションに、ハイエンドの顧客層を広げます。

バズウィットは、Z世代を中心に、細分化するニーズを捉えた素早い新ブランドの立ち上げが役割です。今までは外部モールで展開していましたが、アンドエスティへもチャネルを拡大します。

ゼットンは、人が集う場づくりとしての飲食事業を担っています。まずはしっかりと収益が上がる業態を確立し、それから店舗開発などグループシナジーを活用した成長を目指します。

アダストリアの戦略

グループの中核であるアダストリアでは、投資の選択と集中を行うことで、収益性を高め、継続的に成長していく。

注カブランドへの集中投資

**GLOBAL
WORK**

- コア商品戦略
- 国内店舗の積極出店、増床、効率化
- グローバル事業の強化

LAKOLE

- 出店拡大、カテゴリー拡張
- 認知度拡大
- 海外進出

GEORGE'S

- 2024年7月に、M&Aによりグループイン
- ブランディング強化、アパレル比率向上
- 積極的な出店で、100億円超ブランドへ

出店戦略のアップデート

**都市部への
積極出店**

- 都市部人口の増加に対応

店舗の大型化

- 効率的な運営を可能にし
人手不足や賃金増に対応

**and STストア
への集約**

- 郊外を中心に、集約することで
高い収益性を実現

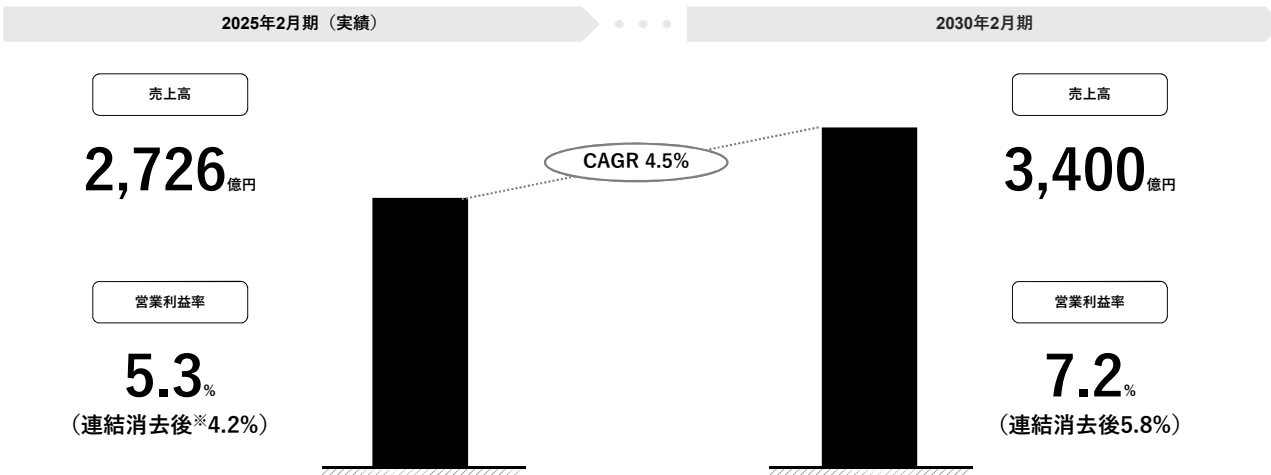
Copyright © Adastria Co., Ltd. All rights reserved.

26

グループの中核であるアダストリアの戦略を、ブレイクダウンします。
注カブランドに集中投資し、グループ最大ブランドのグローバルワークは、トレンドやお客さまの声の分析により、強みであるコア商品群をさらに増やし、1,000億円規模を目指します。
国内の優良立地への積極出店や、増床・改装も進め、店舗あたり売上を高めます。東南アジアへの出店拡大に向けても、準備を進めているところです。
ライフスタイルブランドのラコレは、次の大型ブランドに育てるべく、出店とともにカテゴリーを拡張します。
認知度拡大のためのTVCMのトライアルも実施しており、海外初出店として台湾にもオープンしました。
昨年グループ入りしたジョージズは、将来性を感じるブランドですがまだ規模が小さく成長余地があり、出店とアパレル強化で早期に100億円ブランドへと育てます。
出店戦略では、将来的な都市部への人口集中に合わせ、都市部への積極出店と店舗の大型化を進め、郊外ではアンドエスティストアのモデルで店舗を集約することで、運営効率を高めていきます。

ブランドリテール事業 定量計画とKPI

ブランドリテール事業全体でも、ポートフォリオを管理し、収益性を高めながら成長を継続。



※ グループ間のポイント取引による。2025年2月期は試算によるもの

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

27

ブランドリテール全体では、5年後に3,400億円、営業利益は7.2%にします。グループ全体の目標である8%に向けて、ブランドリテール事業の収益性も改善しますが、具体的な利益率の水準については、前年実績に3月から分割したアンドエスティ社を含んでいることや、これから体制変更するホールディングスとの機能整理が完了していないことから、今後より具体的に検討が進んだ段階で、必要があれば見直していきます。

中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

4. チェンジを支えるインフラ

チェンジを支えるインフラである、DX、ロジスティクス、生産の各取り組みです。

DX、ロジスティクス、生産

	DX	ロジスティクス	生産
前中計における成果	<ul style="list-style-type: none"> ●オープン化などの顧客体験の変革、海外EC（中国大陸、香港、台湾）の展開 ●働き方の変革（ビジネスインフラの刷新/機械化/デジタル化/データ活用） ●開発競争力の強化 <ul style="list-style-type: none"> －開発体制拡大 －協業による海外開発拠点立ち上げ 	<ul style="list-style-type: none"> ●売上高対物流費比率を抑制 ●国内外物流ネットワークの再編 ●ECDC機械化による出荷能力拡大、コスト低減 ●上海の物流会社を設立し備蓄物流を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ●ASEAN生産比率は目標未達も拡大余地あり ●自社開発素材の拡大（ウーリーテック、エアサーマルなど）
戦略	<p>Play fashion! プラットフォーマーへの変革</p> <ul style="list-style-type: none"> ●and STプラットフォームの進化、経済圏の拡大 ●AIとの協働による働き方改革 ●セキュリティや統制などの事業基盤構築 ●オフショア比率拡大やデータ分析・AI開発内製化 ●テクノロジー活用をリードするR&D機能の設置 	<p>グローバルバリューチェーンの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ●DX活用や業務見直しによりバリューチェーン全体最適を実現 ●グローバルワーク、ラコレの成長に対応する物流ネットワーク再編 ●DC機械化投資による生産性向上、業務キャパシティ確保 ●プラットフォームとしての新ECDC設置 ●生産国から販売国へ最適でムダのないバリューチェーン構築 	<p>適時・適量・適価・適品・適所化の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ●生産地の分散化 ●中国大陸とASEANのハイブリッド生産本格化 ●主力100工場への集約 ●素材の現地調達 ●R&D部門によるトレンド分析と連携し素材の自社開発
KPI	<ul style="list-style-type: none"> ●システム投資額に占めるオフショア比率向上 ●社内SEおよびエンジニアを拡充 ●内製化およびオフショアの加速により、システム投資額の連結売上高比率を改善 	<ul style="list-style-type: none"> ●売上高対物流費比率/原価対物流費比率の維持 	<ul style="list-style-type: none"> ●ASEAN生産比率50%

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

29

DXは、プラットフォームへの変革の中心として、アンドエスティそのものの進化や、オープン化、ポイント相互利用の拡大をするための、システム開発に取り組んでいます。

DX人材の確保やオフショア開発の活用、結果としてのシステム投資額の効率化をKPIとしています。

ロジスティクスでは、生産や販売の地域が広がる中、グローバルなバリューチェーン全体を最適化し、グループの成長に応じた物流キャパシティを確保します。

一般的には、コスト上昇で売上高対物流費比率は上がる傾向の中で、当社グループは費用効率を効率化することができています。

生産では、原価を抑えながら品質を維持するため、中国大陸とASEANのハイブリッド生産や、自社開発素材のさらなる高度化に取り組んでいます。

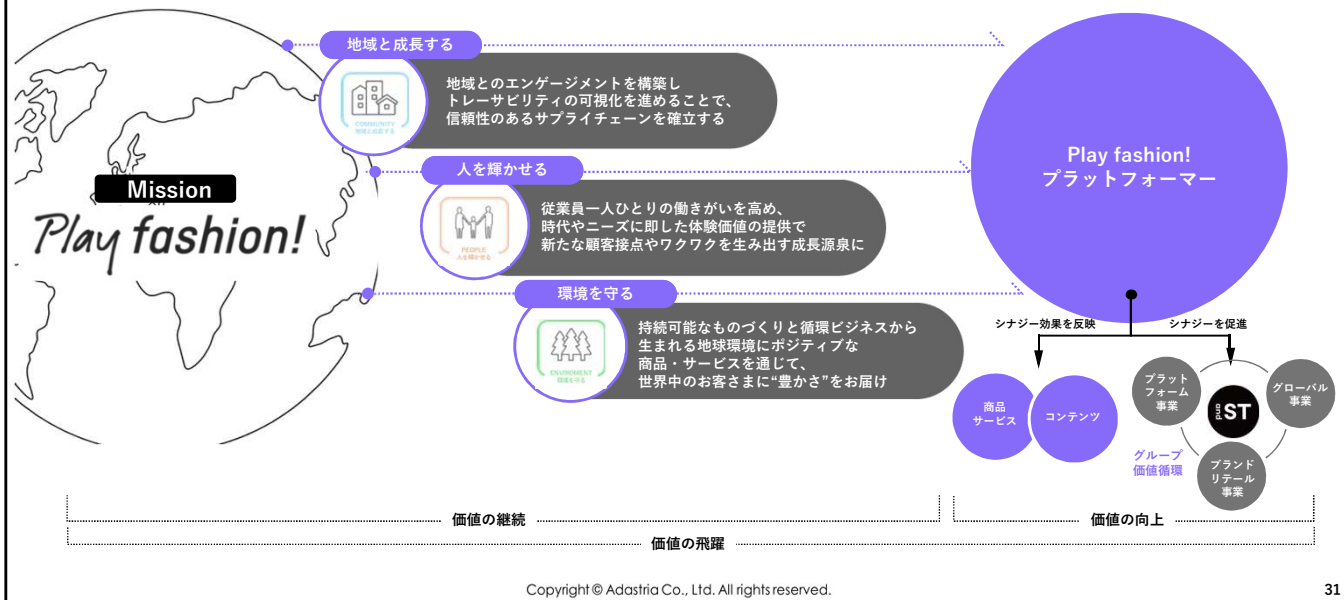
中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

5. サステナビリティ

サステナビリティの取り組みについて、ご紹介します。

サステナビリティ




自然やカルチャーを尊重し、なくてはならぬ企業としてあらゆる人々や地域とともに共創の輪をひろげ、「ファッションのワクワク」を次の世代までつなげていく。



当社グループは、ファッションのワクワクを次の世代までつなげていくために、サステナビリティへの取り組みを重視してきました。プレイファッションプラットフォームとなる上で、企業・個人のお客さまとの輪を広げるためにも、これからますます重要になると認識しています。

サステナビリティにおけるグループ方針と主な成果

環境・人・地域でテーマを掲げ、事業に関連したサステナブル活動を進めたことにより業界トップ水準に比肩する成果をあげることができた。

	グループ方針	前中計における成果
	サステナブルな原料や加工への切り替え	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナブルマーク付与率：全商品に対し17.9% ● 独自開発したサステナブル素材：7種類
	CO ₂ 排出量の削減と吸収	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社領域および自社領域外での温室効果ガス排出量を国内外で算定、開示まで完了 ● CO₂排出量削減シナリオ、および生物多様性への考え方を初開示 ● CDP Bスコア獲得（2024年2月期/2025年2月期 2年連続）
	衣料品在庫を焼却しない	<ul style="list-style-type: none"> ● 衣料品在庫の単純焼却処分ゼロを継続達成 ● サーキュラー事業や社内活用手段を拡大、約8割の残在庫を社内で循環活用 ● 古衣料品の資源循環：常時回収186店舗まで拡大、回収量累計169 t
	多様性と働きがいのある環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ● 上級管理職に占める女性比率：20.5% ● 管理職に占める女性比率：37.0% ● 店舗従業員のキャリア拡大プロジェクトほか、男性育休取得などの両立支援を促進
	従業員ウェルビーイングの実現	<ul style="list-style-type: none"> ● アダストリア健康保険組合の設立 ● 健康経営優良法人に2024年2月期より3年連続で認定
	公正で倫理的な調達	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産工場のモニタリング実施数：累計177工場 ● 特定サプライヤーリストを初開示（47社/自社生産背景における取引額80%に相当）

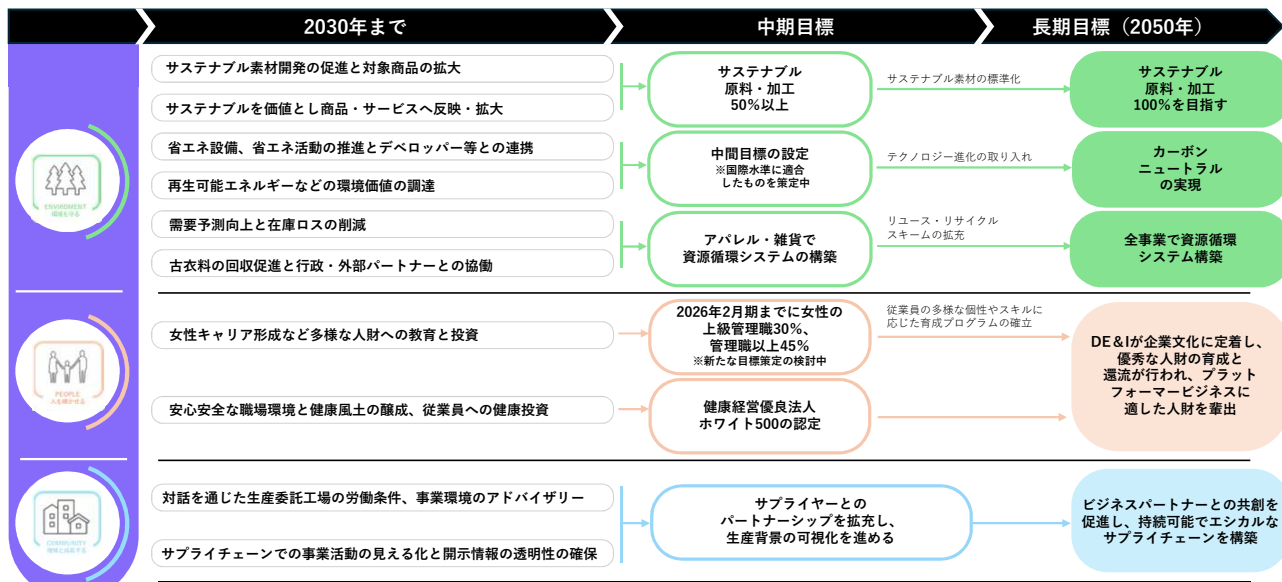
※上級管理職・管理職に占める女性比率は2025年3月1日時点、ゼットンを除く国内グループ連結実績

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

32

当社グループでは、環境・人・地域ごとにテーマを掲げて、前中計においてもサステナビリティ分野で、ここにお示したような成果を出してきました。目標に届かなかった施策もありますが、業界内でも高い水準を達成していると自負しています。

サステナビリティの中長期ロードマップ



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

33

サステナビリティにおいては、長期間にわたる取り組みが多いことから、中期目標は目安として、2050年に達成したい長期目標を設定し、ロードマップを策定しています。

中期経営計画を実行しながら、しっかりとサステナビリティの長期目標にも向かって、取り組みを進めていきます。



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

34

私からの中期経営計画のご説明は以上です。
新しいアンドエスティグループの成長に、是非ご期待ください。

ADASTRIA
—
Play fashion!

中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

参考資料

プラットフォーム事業：「and ST」トピックス

モール オープン化 積極推進

取扱ブランド総数

59 ブランド

グループ外ブランド

27 ブランド

※2025年3月末日時点

直近1年間の新規出店ブランド

22 ブランド

※ グループ外ブランド

23 ブランド

※ グループ外ブランド

主なブランド PAUL & JOE WACOAL
Zoff Canal 4C john masters organics

新規出店トピック

4月16日新規オープン予定

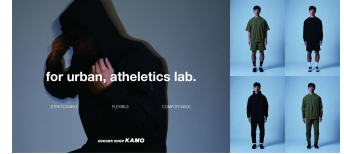
DEAN & DELUCA

プロデュースサービスの実績拡大



PEACH JOHN

アパレルライン
「PEACH JOHN FASHION」
のプロデュース及び生産業務



SOCCER SHOP
KAMO

「サッカーショップKAMO」
のオリジナルアパレルLabelのプロデュース
及びクリエイティブの制作

and ST TOKYO (旗艦店)2025年4月24日 原宿駅前にオープン

and ST TOKYO

アンドエスティートーキョー



※店舗イメージバース



楽天経済圏のドッキング：2025年9月スタート

and ST 会員さまのベネフィットを最大化する
トリプルポイント



and ST会員さまなら リアルでもECでも
3つのポイントが同時に貯まる・使える
※業界初！

ブランドリテール事業：グローバルワークの戦略

2030年2月期に売上高1,000億円（うち海外売上高100億円）を目指す。
コア商品戦略をより一層強化し、海外含めブランドの認知向上を図る。

01 | コア商品戦略

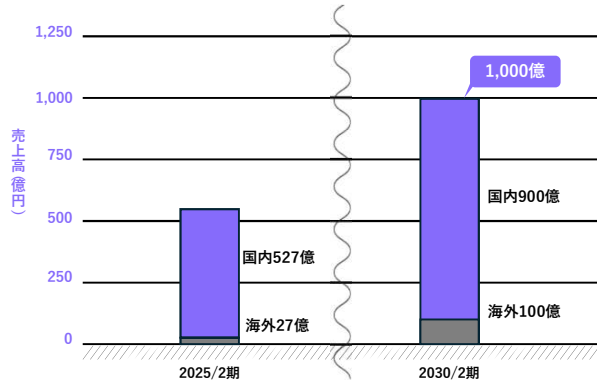
- ・トレンドやお客さまの声をデータ分析し、高付加価値商品を開発
- ・生産をASEANにシフト、バリューチェーンを最適化・効率化
- ・プロダクトプロモーションを継続、マスパロモーションを強化

02 | 国内店舗の積極出店、増床、効率化

- ・国内好立地への積極出店
- ・店舗の大型化により、1店舗あたり売上を向上
- ・コア商品を育成し、坪効率をアップ

03 | グローバル事業の強化

- ・東南アジアに注力
- ・2030年に海外売上高100億円に



※ 2030/2期の売上高目標はポイント等控除前の数値



ブランドリテール事業：ラコレの戦略

2030年2月期に売上高200億円、将来的には売上高1,000億円（うち海外売上高200億円）を目指す。
店舗タイプの拡充による出店拡大のほか、生活雑貨の 카테고리を充実。

01 | 出店拡大、カテゴリ拡張

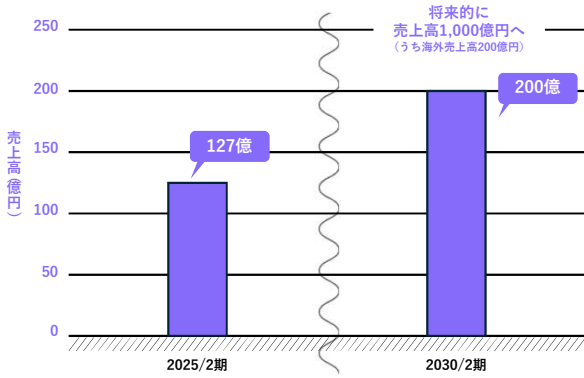
- ・超大型店など、複数の店舗タイプを活用したマルチチャネル戦略
- ・キッズ、グリーン、ペット、家具等、生活雑貨を拡充

02 | 認知度拡大

- ・初のテレビCMを開始するなど、マスプロモーションを強化

03 | 海外進出

- ・台湾初出店を皮切りに店舗数拡大
- ・中国大陸、東南アジアにおける拡大



※ 2030/2期の売上高目標はポイント等控除前の数値

LAKOLE



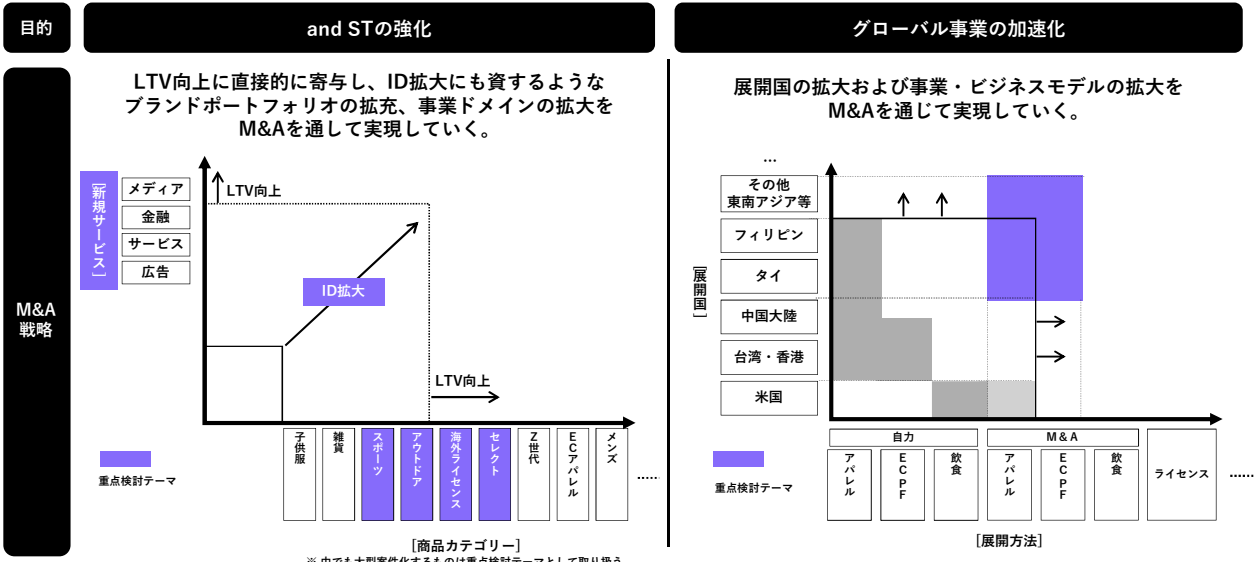
テレビCMによるマスプロモーション



「ららぽーと台北南港」店

M&A戦略

従前公表したM&A戦略の中から、重点検討テーマを設定。HD体制への移行と合わせて、より一層推進していく。



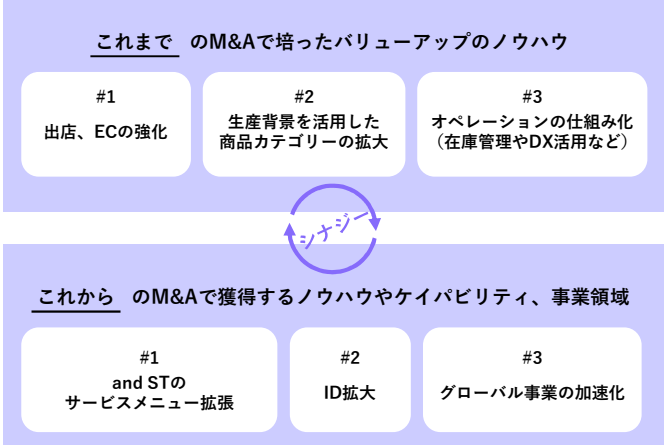
M&Aの実績と特徴

M&Aを通じて企業成長を実現してきており、バリューアップのノウハウが蓄積。
 これまで培ったノウハウを用いて、これから実施するM&Aとシナジーを生みだし、Play fashion!プラットフォームを実現。

これまで実施した主なM&A

- 2009年 スタディオクリップ 当時の売上高は約28億円だったが、現在は200億円超まで成長
 - 2012年 バビロン
 - 2013年 トリニティアーツ (経営統合)
 ナチュラルナイン (生産OEM商社、バンヤードストームを保有)
 - 2016年 アリシア (ベージュ、ミステイクマ)
 - 2017年 Velvet 当時の売上高は約40億円※だったが、現在は70億円弱まで成長
 - 2022年 ゼットン
 オープン&ナチュラル
 - 2024年 トゥデイズスペシャル ジョージズは売上高100億円超のブランドを目指す
 - 2025年 カリマーインターナショナル
- ※不採算店舗の退店などを行った後の売上高

当社グループのM&Aの特徴



注意事項

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。



Play fashion!

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