

株式会社アンドエスティHD

統合報告書 2025

and ST HD

MISSION

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

VISION

一人ひとりの毎日に「もっと楽しい」選択肢を

VALUES

いつもお客さまの立場で考え、行動します

新しいことに挑戦し、変化と成長を続けます

多様性を尊重し、チームで前へ進みます

誰かの役に立つことで、社会に貢献します

私は、毎日をワクワクさせます

PHILOSOPHY

なくてはならぬ人となれ

なくてはならぬ企業であれ

CULTURE

答えを探し続ける、という答え。

CONTENTS

イントロダクション

- 4 数字で見るアンドエスティHDグループ
- 5 アンドエスティHDのあゆみ
- 6 アンドエスティHD体制
- 7 マルチブランド
- 8 バリューチェーン
- 10 会長メッセージ

アンドエスティHDの価値向上

- 14 アンドエスティHDを取り巻く市場環境
- 15 価値創造プロセス
- 16 社長メッセージ
- 20 中期経営計画2030 ～5回目のチェンジ～
 - 21 プラットフォーム事業
 - 24 グローバル事業
 - 26 ブランドリテール事業
 - 27 ADASTRIA社長メッセージ
 - 29 ELEMENT RULE社長メッセージ
 - 30 BUZZWIT社長メッセージ
 - 31 zetton社長メッセージ
 - 32 DX、ロジスティクス、生産
- 33 PARTNER SESSION
 - 33 株式会社ダブルエー
 - 35 Primer Holdings Inc.
- 36 専務取締役メッセージ
- 39 資本コストや株価を意識した経営について
- 40 人的資本に関する取り組み

サステナビリティ

- 43 SUSTAINABILITY SESSION
- 47 サステナビリティへの考え方
- 48 私たちのマテリアリティとサステナビリティ推進体制
- 49 重点テーマにおける取り組み・実績とロードマップ
- 50 マテリアリティ(重点課題)に対する取り組み
 - 50 ファッションロスのない世界
 - 52 未来につながるものづくり
 - 53 環境への配慮と営業活動の両立
 - 55 難聴スタッフが活躍するインクルーシブファッションストア
 - 56 自分らしくファッションを楽しめる社会
 - 57 心身ともに健康で、個性や能力を発揮できる組織
 - 59 出店地域の活性化
 - 60 生産地域の持続的な発展

ガバナンス

- 62 コーポレートガバナンス
- 73 社外取締役インタビュー
- 75 取締役フリーディスカッション

データ

- 78 財務／非財務ハイライト
- 79 ESGデータ
- 82 グループ企業
- 83 会社概要・株式情報

発行時期	報告対象期間
2025年10月	2025年2月期（2024年3月～2025年2月）

報告対象組織
株式会社アンドエスティHDおよび連結子会社

参考にしたガイドライン
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

編集方針
本レポートは、業績や経営戦略などの財務情報に加え、成長を支える基盤としての「環境・社会・ガバナンス(ESG)」といった非財務情報を体系的にご紹介することで、当社グループのビジネスモデルと価値創造ストーリーを分かりやすく報告することを目指しています。

数字で見るアンドエスティHDグループ (2025年2月末時点)

アンドエスティHDグループは、ライフスタイルとファッションの分野で、アパレルや日用品の製造・販売を行っています。
グループで50を超えるブランドを擁し、リアルとオンラインを合わせて国内外で約1,600店舗を展開しています。

商品部門別売上高



ROE

13.1%

国内WEB売上高

728億円

国内売上高に
占める割合
28.4%

店舗数

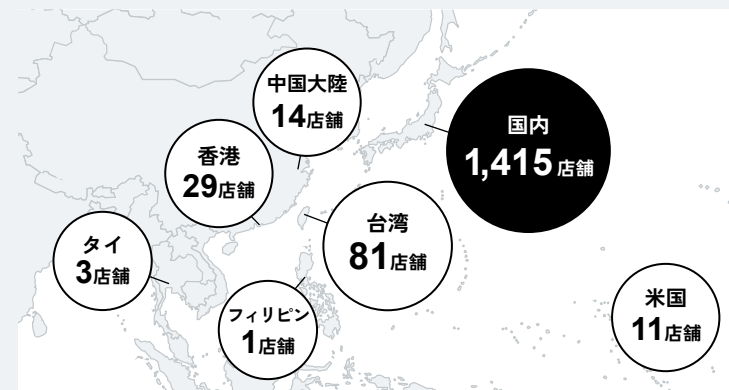
1,630店舗

飲食事業

76店舗

WEBストア

141店舗



従業員数

総従業員数

13,662人

正社員数

6,944人

期間雇用者数

6,718人

ブランド数

グループブランド数*

55

*年間売上高1億円以上の自社ブランド

グループ外ショップ数

27

「and ST」GMV（流通総額）

GMV
403
億円

and ST 会員数

総会員数

約1,970万人

アクティブ会員数

約750万人

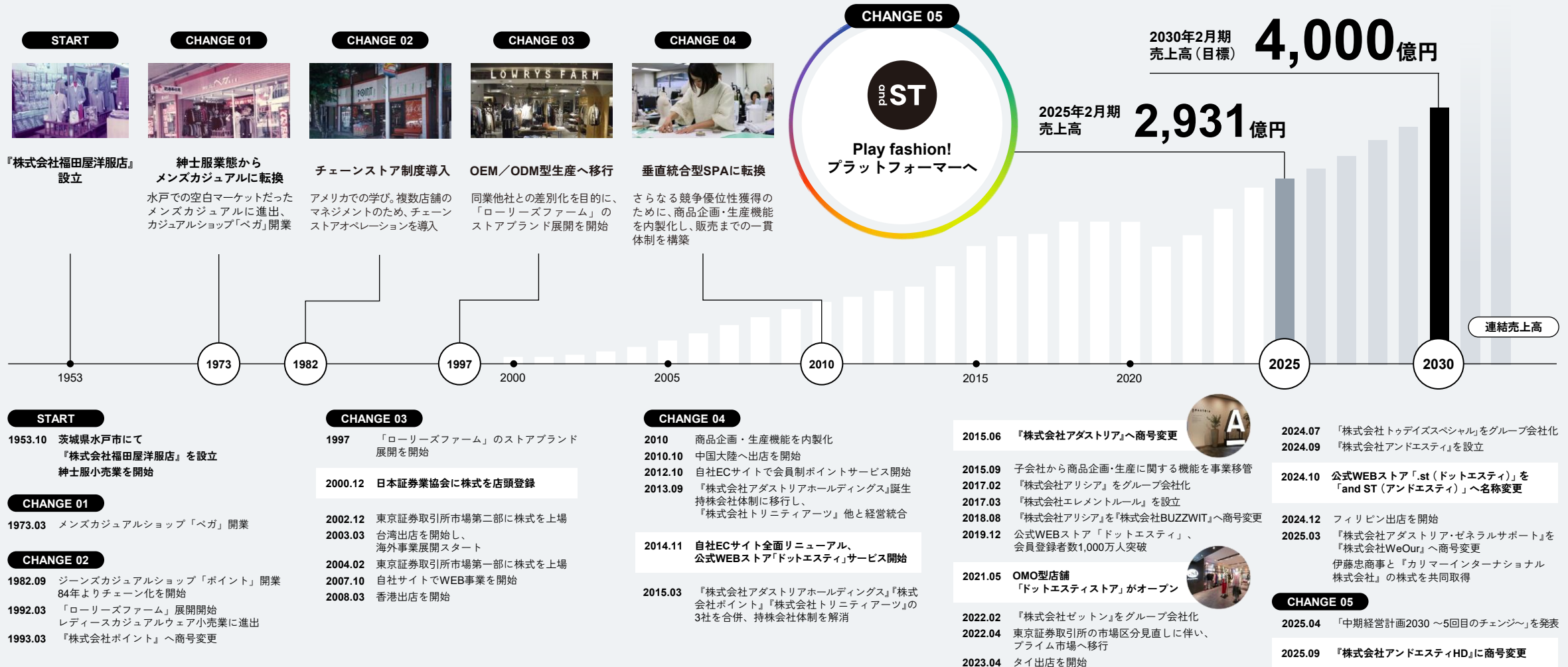


アンドエスティHDのあゆみ

紳士服小売店として創業した私たちは、これまで4回にわたってビジネスモデルを変革し成長してきました。

その背景には、変化を恐れず、その時々のお客さまニーズに適した答えを探して挑戦し続ける、私たちの企業文化があります。

これからも、柔軟な経営による企業価値向上とともに、ミッションである「Play fashion!」の実現を目指すべく、5回目のチェンジをスタートさせました。



アンドエスティHD体制

2025年9月1日より「株式会社アンドエスティHD」に名称を変更し、持株会社体制へ移行しました。様々な個性を持つグループ会社をまとめながら、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。ホールディングス化により、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まいります。

andSTHD



中国大陸

香港

台湾

タイ

フィリピン

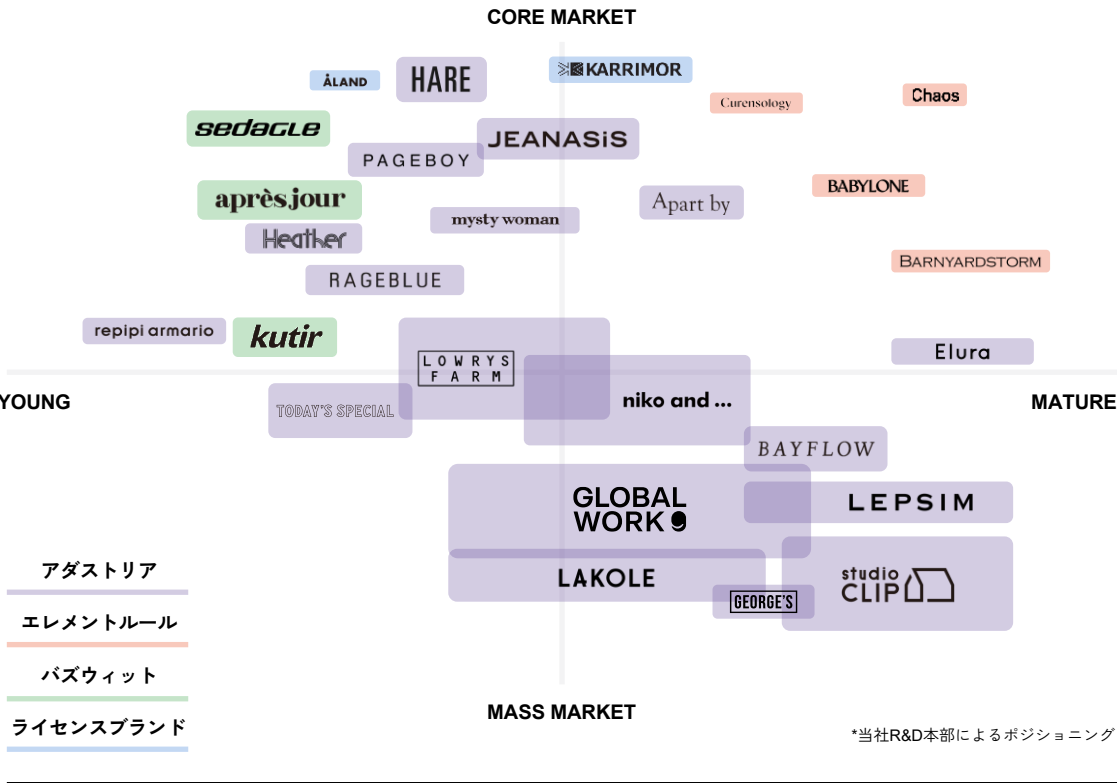
JV

M&Aを加速させ
マルチ
カンパニーへ

マルチブランド

ファッション分野は顧客の好みやライフスタイルが細かく分かれており、一つのブランドですべての顧客をカバーするのが難しいという特性があります。私たちはマルチブランド戦略を採用し、特定の好みの顧客層に強く支持されるブランドを複数持つことで、幅広い顧客から強い支持を獲得することを企図しています。素材開発や生産、物流などはリソースを共有化し、ブランドポートフォリオ経営のノウハウを蓄積しています。

ブランドポートフォリオ



主要ブランドのターゲットの市場と年齢層によるブランド区分

主要ブランドの概要

GLOBAL WORK



- ターゲット
20～40代の男女、3～15歳の子ども
16～19歳のハイティーン
- ロケーション
ショッピングセンター
- カテゴリー
ウィメンズ、メンズ、キッズ、飲食

アダストリア

niko and ...



- ターゲット
25～35歳の男女
- ロケーション
ショッピングセンター、
ファッションビル、路面
- カテゴリー
ウィメンズ、メンズ、生活雑貨、
インテリア、スポーツ、コスメ、飲食

アダストリア

LOWRYS FARM



- ターゲット
20～30代の男女、4～15歳の子ども
- ロケーション
ファッションビル、
ショッピングセンター、路面
- カテゴリー
ウィメンズ、メンズ、キッズ

アダストリア

studio CLIP



- ターゲット
30～40代の女性
- ロケーション
ショッピングセンター、ファッションビル
- カテゴリー
ウィメンズ、生活雑貨、インテリア、
飲食

アダストリア

Curenology



- ターゲット
30～40代の女性
- ロケーション
路面、ファッションビル
- カテゴリー
ウィメンズ

エレメントルール

après.jour



- ターゲット
20代の女性
- ロケーション
WEBストア
- カテゴリー
ウィメンズ

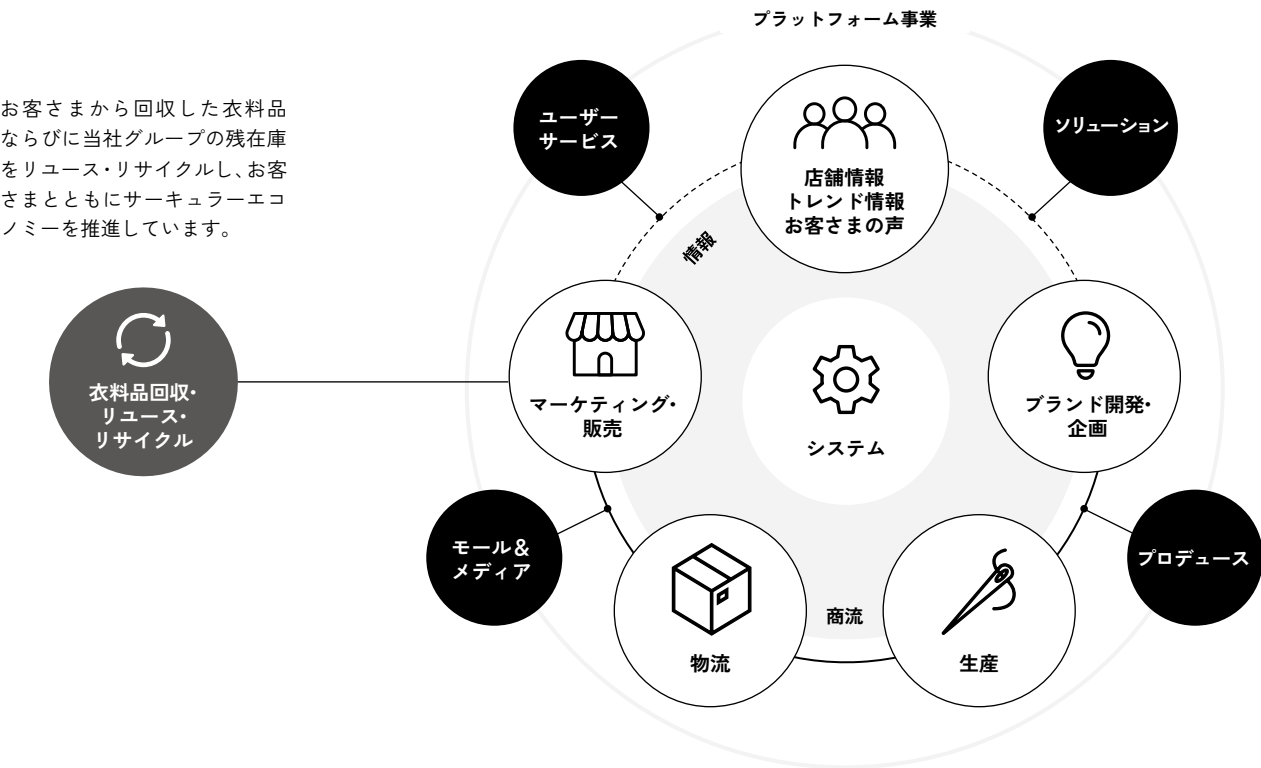
バズウィット

バリューチェーン

ブランドの開発から商品企画、生産、物流、販売までをグループ内で行う体制が当社グループの強みです。
すべての工程をシステムでつなぎ、店頭の情報やお客さまの声をいち早く商品展開やサービスに反映するとともに、差別化された高品質な商品を生み出しています。

■ アンドエスティHDグループのバリューチェーン

デザイン、工場での生産、物流、販売まで、バリューチェーン全体をシステムで統合することで、データの活用や業務効率化を実現しています。
また、自社ECモールとリアル店舗をシームレスにつなぎ、顧客満足度の高いお買い物体験を提供しています。
さらに、これまでブランドリテール事業で培ってきたこれらの機能をプラットフォーム事業にも活かしています。



💡 ブランド開発・企画

01 ブランド開発

グローバルなファッショントレンドやお客さまニーズ、社内スタッフによる企画提案、インフルエンサーとの協業などにより、自社でブランドを開発しています。未開拓の領域では国内外の人気ブランドのライセンスなども活用し、常に最適なブランドポートフォリオを構築・維持しています。

02 R&D

トレンド情報を世界中から収集し、各ブランドに合った形で活用できるよう展開します。また、デザイナーやクリエイター人材を確保・育成し、ブランドポートフォリオ全体に最適な配置を行います。

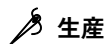
03 ディレクション

ブランドが発信したい世界観を創造し、それを具現化するための各要素を整備し、ブランド全体が、統一感を持って運営されるよう統括をします。コンセプトやトーン&マナーの整理、製品、価格帯、販売チャネル、プロモーションなど管掌範囲は多岐にわたります。

04 MD

適時・適価・適量の商品提供を実現するため、トレンド情報や店舗で得られる顧客の声などをもとに仮説を立て、シーズンごとの商品計画、商品企画、販売計画を立案し実行します。





生産

05 デザイン

お客さまニーズやファッションのムードを踏まえ、ブランドの世界観を表現した商品デザインに落とし込みます。社内の専属デザイナーの他、ブランドの表現したい方向性に合わせ、社外のデザイナーの知見も活用しています。

06 素材調達

グローバルに素材メーカーとのネットワークを構築し、ブランドの求める素材を適時・適価・適量でソーシングします。高品質・高機能な素材をブランド横断で使用することにより、コストメリットを実現しています。

07 素材開発

商品の差別化を可能にし、価格と品質のバランスを高い水準で実現するため、素材開発部が社外の素材メーカーと共同で、オリジナル素材を独自に開発しています。ファッション性や機能性はもちろん、環境負荷を軽減するサステナビリティの観点からも優れた素材を多数開発し、外販も実施しています。



08 パターン

商品企画の意図を正確にくみ取り、デザインをパターン（型紙）に落とし込みます。スキルの高いパタンナーの確保・育成に加え、3DCADによるデザインなどITも積極的に活用し、生産性の向上とともにサンプル作成の削減による環境負荷低減も図っています。

09 生産管理

長年にわたるパートナーシップに基づき外部の生産工場と緊密に連携し、マルチブランドの多種多様な商品を最適に生産可能な体制を整えています。またコストやリスク管理の観点から生産地の分散化を進めるため、新たな生産パートナー工場の開拓も積極的に行っています。

10 品質管理

素材、生産工程、製品について、当社の品質基準を担保しているかを調査・確認し、高品質かつ安全な商品を提供しています。完成品だけでなく、製品の企画段階から調達・生産工程全体をモニタリングし、またCSR調達チームが倫理基準についても確認を行っています。



物流

11 輸送

社内に物流部門を有し、中国大陸で生産した製品を全域から集約して輸送することにより、コンテナ積載率の向上によるコスト・環境負荷低減や、アジア全域での物流最適化を実現しています。

12 国内店舗向け物流

グループに物流会社を擁し、国内に8拠点ある自社物流センターから、店舗ごとの売れ行きに応じて毎日商品を納品しています。きめ細かな配送体制により、機会損失や在庫ロスを最小化しています。

13 EC物流

自社物流センターで、マルチブランドの多種多様な商品に最適化した発送体制を構築しています。無人搬送機をはじめ最新のマテハン機器の導入により最大34,000件／日の出荷能力を持ち、店頭受け取りなどお客さまの利便性を高めながら、配送コストを低減する取り組みにも対応しています。

14 商品管理

年間2万種類以上もの商品を適切に管理・保管し、スピーディーな商品供給により、コンテナ到着から店舗への納品までを適時に実現しています。拡大している生活雑貨は専用センターで保管・配送するなど、商品特性に合わせたきめ細かな管理を行っています。



マーケティング・販売

15 PR

ブランドの世界観と魅力を多くの方に伝えるため、メディアやSNSによるコミュニケーション施策を企画・立案します。また、店頭やECにおいて、商品の魅力が十分に伝わるPOPやコンテンツを工夫しています。

16 店舗デザイン

ブランドの世界観を忠実に表現しながら、新しい体験価値をお客さまに提供する場としての店舗を開発しています。

17 VMD

ブランド・商品特性を表現し、鮮度の高い店頭を演出しながら、商品の魅力や訴求点をしっかりとお客さまに伝えます。

18 店舗

主にブランド単独店舗として国内外に約1,600店舗を展開し、マーケット状況に対応した柔軟な出退店で、常に最適な店舗網を維持しています。多数のブランドを保有することで色々なタイプの商業施設に対応でき、同一施設に複数店舗を出店することで効率的な運営や顧客接点の増加が可能です。またリアル店舗でブランドや商品をお客さまが直接体験することで、高い顧客ロイヤルティを獲得しています。

19 自社ECモール「and ST」

1,900万人以上の登録顧客を擁する、国内有数のファッションECモールです。店舗スタッフのコーディネート投稿「スタッフボード」が人気で、1日100万人規模のサイト訪問があります。自社商品に留まらず他社商品も販売し、取り扱いカテゴリーの拡大を図っています。

20 販売スタッフ

接客力・提案力を、オンライン・オフラインともに発揮し、満足度の高い購買体験を提供しています。ECでも店舗スタッフによるコーディネート写真の投稿を参考にお買い物をされるお客さまが3割を超え、店舗／自社ECモール共通会員制度and STの新規登録の半分以上を店舗で獲得しています。



店舗情報・トレンド情報・ お客さまの声

21 カスタマーサービス

お客さまの声を丁寧に伺いし、各ブランドにフィードバックすることで、より良い商品づくりにつなげています。また、チャットボットの導入により、365日24時間のお客さま対応を可能にし、顧客満足度を高めています。



新たな“豊かさ”を求めて、 アンドエスティHDグループは進化し続けます。

人が育ち、ブランドが育つ。顧客視点を軸に変化と向き合い、常に新たな“豊かさ”を見据えてきたあゆみが、アンドエスティHDグループの強さの源泉です。歴史を紡いできた想いや文化を次代へ託し、これからも「なくてはならぬ企業」として、信頼される価値と体験を社会に届けていきます。

■ 変革のあゆみと「5回目のチェンジ」へのまなざし

前中期経営計画を振り返って、何よりも嬉しかったのは、社員一人ひとりの成長を実感できたことです。以前は、顔を合わせても無難な会話に終始していた社員も少なくありませんでしたが、今では自らの意思を言葉にし、率直に意見を交わせる社員が増えています。これは、数字の見える化が進んだこともありますが、それ以上に、社員自身が高い意識を持ち、視座を高める努力を重ねてきた成果にほかなりません。

そのような人づくりの土台を築いてきた現経営陣が中心となり、

新たな「中期経営計画2030～5回目のチェンジ～」が始まりました。当社の歴史をたどると、いくつもの転換期がありました。1980年代から90年代初頭にかけて、中国の工場などでは、ラベルや価格を変えた模倣品が作られ、香港や日本でも“人気ブランド風”の商品が回っていた時代です。私も現地の工場を訪れ、その現実直面しました。そして、「ブランドとは、単に商品を作るのではなく、お客さまをつくり出すことだ」という本質に気づかされました。

そこから、差別化を目指すものづくり体制の構築が始まりました。印象的だったのは、あるアルバイトの女性が提案してくれたスカートです。男性社員が企画した商品について「こんなスカート

会長メッセージ

は穿きたくない」と率直に語り、顧客視点で「本当に欲しい」商品を生み出してくれました。このように自由な議論が交わされることで、新たな価値創造と変革がもたらされるのだと感じています。

2000年頃には、生産と物流の体制が整ったことで、素材へのこだわりも本格化しました。その礎となったのが、製造小売業に不可欠な在庫管理にいち早く取り組んでいたことでした。当社は、同業他社に先駆け1970年代からコンピューターを導入した在庫管理の仕組みを取り入れていたため、タグを用いた原価や品番管理がすでに定着していました。必然的に物流センターの機能も有しており、生産から販売までの流れや販管体制を早期に築けていたことが、その後の事業拡大と持続的成長を支える基盤となりました。

❖ 変わりゆく“豊かさ”と、受け継ぐDNA

こうして時代の先を読みながら変化してきた当社は、今、「マルチブランド×SPA」から「プラットフォーマー」への転換という、大きな挑戦に挑もうとしています。この方向性は、現経営陣が市場を見つめ、お客さまの声を深く掘り下げて導き出したものです。私自身も、1970年代から80年代にかけて毎年米国にわたり、市場や接客の変化を肌で感じてきました。その中で、価値観や消費行動、人々の暮らし方そのものが変わっていくさまを目の当たりにし、

新たな“豊かさ”の形を学びました。そうした兆しをいち早く捉え、論理的な仕組みやツールを用いて変化に応える力が、今回のチャレンジでも問われています。

「SPA」という言葉がまだなかった1970年代、私は新聞社主催の視察ツアーで米国を訪れました。当時の米国には、様々な業態の小売店が存在し、靴下ひとつとっても価格帯や色の選択肢が豊富に揃っていました。一方で、日本ではまだ百貨店が中心で、選択肢は限られていました。「日本でも、こうした幅広い選択肢を提供できないか」——そんな問題意識から、帰国後はチェーンストア研究団体「ペガサスクラブ」に参加し、学びを深めました。再訪した米国では、工場や店舗を巡り、商品構成グラフを描き、競争環境を徹底的に分析。睡眠を削って学びに没頭した日々を、今でも鮮明に覚えています。

ちょうどその頃、日本では問屋制度の限界が表面化し、製造と小売の関係も変化し始めていました。当社はこの頃から、ペガサスクラブでの学びをもとに、店舗の拡大やチェーンストア制度の導入やOEM／ODM型生産への転換を次々と推進していきました。これらの取り組みを支えてくれたのは、同志であり仲間であった多くの人たちです。水戸の地でともに夢を描いた友人やその家族、そして洋服への情熱を持った高校生のアルバイトたち。当時はまだ、いち洋服屋にすぎなかった当社のもとにそうした人々が集い、



会長メッセージ

「どうすれば水戸の高校生に、手頃な価格でおしゃれを届けられるか」を真剣に考え抜いた記憶は、今も当社グループのDNAとして息づいています。この「お客さまにとっての最良」をとことん追求するDNAは、次の世代の経営陣やブランド責任者たちに、しっかりと受け継いでほしいと願っています。経営の根本は、社員一人ひとりの生活の安定と成長を支えること。そのために、人の個性を見極め、伸ばし合うこと。そして何より、お客さまの視点を常に持ち続けることです。

私は今も、時折店舗を訪れて、外から30分ほど観察することがあります。店舗がどう見られているか、どんな方が訪れ、どれくらいの

時間を過ごしているか、お客さまの目線で捉えることを忘れず、立地や商品力、ブランドの魅力などを重ねて考えています。スタッフの接客力には感心するばかりですが、それでも「もっと笑顔で、感謝を伝えてごらん」と声をかけることもあります。お客さまに楽しんでいただき、「また来るよ」と言っていたけような店でなければ、「なくてはならぬ店」であり続けることはできません。

社員の皆さんには、「どうか上司や経営陣の顔色に遠慮することなく、自らの意見を率直に伝えてほしい」と、折に触れて強調してきました。特に当社グループでは、社員の8割を女性が占めています。女性の声をどう活かし、リーダーや管理職に就く女性をいかに増やしていけるかは、私たちが乗り越えるべき重要な課題です。すべての人が、その人らしく力を発揮できる職場環境を整え、誰もが心身ともに美しく、いきいきと輝ける会社であり続けること。それこそが、私から次の世代への願いです。

■ 感謝を胸に、「なくてはならぬ企業」へ

創業の地・水戸は、私たちにとって特別な場所です。かつて友人と二人で始めたメンズショップが、地元の女子高生たちの存在で活気づき、男子高生たちがお年玉で買い物をしてくれるような、地域に愛される店へと育ちました。その原点である水戸への感謝の気持ち

は、今も変わることがありません。地域への直接的な貢献には限りがあるかもしれませんが、歴史的建造物の保存やアリーナ建設への協力など、個人としてできる形での恩返しを続けています。

当社の前身である福田屋洋服店を創業した父・福田哲三は、戦後の混乱期に経営破綻を経験しながらも、お取引先さまに助けていただいたといいます。そんな父から私は、「仕入れ、支払い、約束を守る」という誠実な商売の原則を叩き込まれて育ちました。どんな時代であっても、お取引先さまをはじめとするステークホルダーの皆さまとの信頼関係こそが、いかなる危機をも乗り越える最大の財産であると信じています。

いま、アパレル業界は、リアルとオンラインの融合、品質や価値の伝え方、個性の表現手段の進化など、かつてない変化の時を迎えています。当社グループは、こうした変化に向き合いながら、「なくてはならぬ企業」であり続けたい。そのためには、売上を追うだけでなく、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を大切にするとともに、お客さまに心から満足していただける商品と体験を提供することが不可欠です。そして、ときに「やめる」という決断を潔く下すことも、変化に向き合ううえで必要とされるでしょう。こうした柔軟で率直な企業文化こそ、当社グループの最大の強みです。株主や投資家の皆さまには、これからも中長期的な視点で当社グループの挑戦と未来にご注目いただければ幸いです。



VALUE IMPROVEMENT

アンドエスティHDの価値向上

アンドエスティHDを取り巻く市場環境

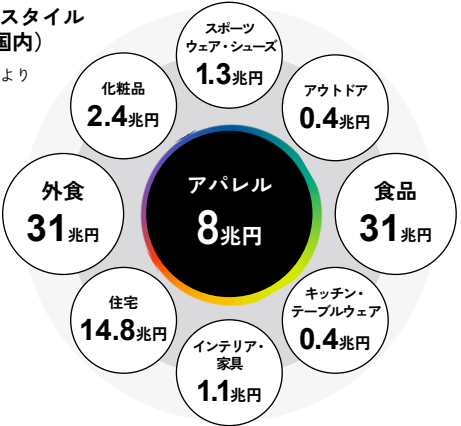
国内市場は、大手寡占化や雑貨市場の伸長などでシェア拡大の余地があり、ECの再編や海外市場の成長は当社グループに追い風です。
お客さまの価値観の変化も、当社グループにとってチャンスになり得ます。



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
- 賃金増が消費意欲を後押しするも、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

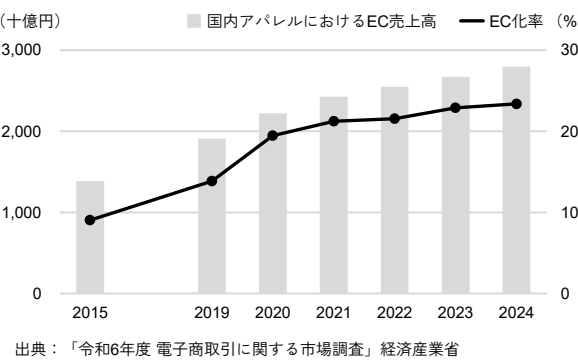
ライフスタイル市場（国内）
各種調査より
当社調べ



EC市場

- ファッションECの市場規模は引き続き拡大傾向、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

国内アパレルEC売上高



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



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つつある

価値創造プロセス

MISSION

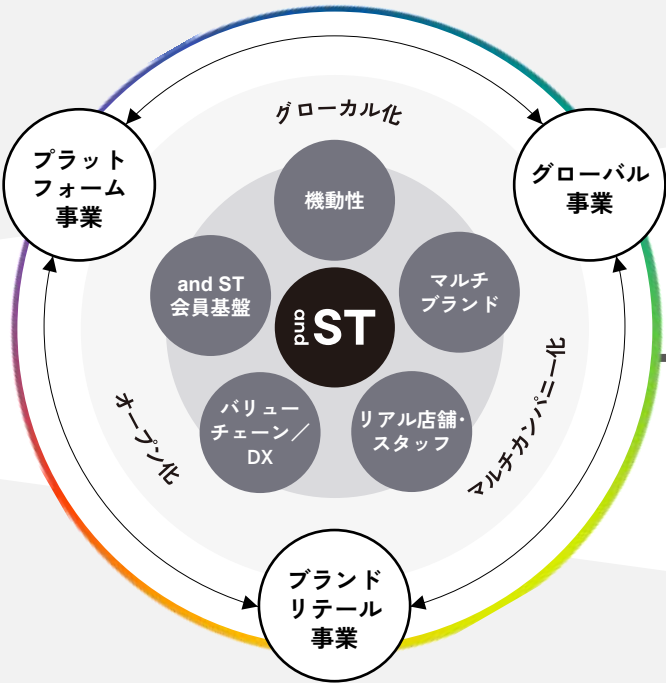
Play fashion!

社会課題

外部環境
▶ P.14

- 人的資本
▶ P.40
- グループ従業員 13,662名
 - スタッフ参加者数 4,485名
- 知的資本
- ブランド数 55
 - ブランド開発商品企画ノウハウ
 - ECモール開発運営ノウハウ
- 製造資本
- 物流拠点 国内8か所
 - 自社企画・生産比率 50%
- 社会関係資本
- 店舗数 1,630店舗
 - 会員数 約1,970万人
- 財務資本
- 資本金 26億円
 - 純資産 772億円
- 自然資本
- エネルギー投入量 72.9万GJ
 - 綿や化学繊維などの原材料使用

INPUT | 経営資源



BUSINESS MODEL ▶ P.20

経済的価値

売上高 **2,931億円**
営業利益率 **5.3%**
ECモールGMV **403億円**
ROE **13.1%**

環境

CO₂ 総排出量 **54.0万t-CO₂**
衣料品回収量 **40.6t**

社会的価値

女性管理職比率 **37.0%**
女性上級管理職比率 **20.5%**
従業員満足度 **4.05/5**

地域

サプライヤー
パートナー認定数 **49社**

OUTPUT | 生み出す価値

持続的な
Play fashion!
の提供

社会的豊かさの創出
ワクワクの創出

一人ひとりの毎日に
「もっと楽しい」選択肢を

OUTCOME

マテリアリティ ▶ P.48

人的資本の価値向上

環境負荷の低減

社会的価値の創造

コーポレートガバナンス ▶ P.62

*2025年2月末日現在の数字を表示しています。

社長メッセージ

アパレルの枠を超え、 暮らしをワクワクさせるプラットフォーマーへ。 “変わり続ける力”で次の成長曲線を描きます。

アパレルの枠を超え、暮らしに寄り添う体験を届けるために。

私たちはいま、リアルとデジタルを融合した

想いでつながるプラットフォーマーへと進化しています。

変化を恐れず挑み続けることで、日常にもっとワクワクを広げていきます。

SPA から Platformer へ

はじめに、当社グループがこれから実現したい未来の姿について、少しお話しさせてください。2030年、旗艦店では、アパレルの枠を超えた新しい体験が日常的に提供されるようになります。お客さまは、店舗スタッフと談笑しながら服を選び、その場やスマートフォン上で、当社グループ以外の外部ブランドの商品も自

由に閲覧・購入できるようになります。さらに、コスメや雑貨、家電といった暮らしにまつわるアイテムについても、スタッフ自身が「本当にすすめたい」と思うものを、お客さまの感性や気分に寄り添いながら提案していきます。私たちが目指すのは、単に商品を並べるだけの仕組みではありません。そこには、“誰から、どんな想いで紹介されるか”という人ならではの価値が重なります。さらに、旅行や金融、習い事といった多様な分野にまで選択肢を広げ、



President Message

代表取締役社長
木村 治

社長メッセージ

日々の暮らしのあらゆる場面で、お客さまが当社グループのプラットフォーム上から自由にサービスを選べる環境づくりを進めていきます。当社グループは、そうした人の想いでつながる発見や体験を積み重ね、ワクワクする日常を届ける企業へと進化していくのです。

こうした多彩なサービス同士をつなぎ、毎日の暮らしにワクワクを届ける「Play fashion! プラットフォーム」の実現に向け、その挑戦を実行計画へ落とし込んだのが「中期経営計画2030～5回目のチェンジ～」です。皆さまの中には、当社グループを企画から生産・販売までを自前で完結させるSPA企業として認識されている方も多くかもしれません。しかし、我々の本質は、時代の兆しをいち早くつかみ、常にアップデートし続けることです。創業以来、当社グループは時代ごとのお客さまのニーズと向き合いながら、事業構造を変革してきました。紳士服からメンズカジュアルへの拡張、チェーンストア化、OEM／ODMへの移行、そして垂直統合型SPA体制の確立。過去行ってきた4度の転換はいずれも、時代の兆しを先取りし、お客さまの期待をいち早く察知した上での意思決定に基づくものでした。

外部環境の変化と構造転換の必要性

なぜ、今変わらなければならないのか。背景には、外部環境リスクと機会の双方が存在します。リスクとしては国内市場の縮小が進み、アパレル市場全体はコロナ前の約9兆円から8兆円規模へと減少しました。少子高齢化による人口減少に伴い、これまでのようにリアル店舗を拡大することで売上を伸ばすモデルには、限界が見え始めています。同時に人手不足や人件費の高騰が、店舗運営のコストを押し上げる要因にもなっています。ファッションECの成長率が鈍化する中で、業界再編や競争激化が進行しており、従来のSPA型モデルだけでは持続的な競争優位を築くことが難しくなっています。

一方で、明確な成長機会も見えています。コスメや食品、サービスといった非アパレル分野のEC市場には、依然として大きな伸びしろがあります。当社グループが持つ店舗での接客やスタッフによる商品提案の強みを、こうした分野に活かすことで、オンライン販売との相乗効果が期待できます。さらに、東南アジアを中心とする海外市場では、人口増加と経済成長が続いており、ファッション感度の高まりとともにマルチブランドを受容する土壌が形成されつつあります。中国大陆においても短期的には消費の停滞が見られるものの、中長期的な市場ポテンシャルは依然として大きく、



社長メッセージ



将来的な展開の選択肢と捉えています。こうした環境変化に対して、当社は構造的な転換が不可欠であると判断しました。これまでの取り組みは、アパレル小売という枠の中で、求められる役割を最適化し続けてきたあゆみでもありました。5回目のチェンジはその枠自体を問い直し、当社が持つリアル店舗とデジタルの資産を統合し、ライフスタイル全体を支えるプラットフォーム「and ST（アンドエスティ）」へと変革する試みです。こうした方向性を踏まえ、2030年に向けた数値目標と成長戦略を設定しています。

2030年に向けた数値目標と成長戦略の全体像

2025年2月期の連結売上高は2,931億円、プラットフォーム上で取引された商品の総額を表すGMVは403億円でした。2030年2月期には、売上高4,000億円、営業利益率8%、GMV1,000億円の達成を目指します。あわせて、アクティブ会員数は現在の750万人から1,100万人へ、海外売上高は176億円から400億円へと拡大し、海外売上比率を10%に引き上げる計画です。その実現に向けた中核施策が、外部ブランドに自社ECモールを開放するオープン化です。現在、システム連携の観点により外部ブランドの販売開始までに約半年を要していますが、これを3か月程度に短縮するための投資を進めており、参入障壁を下げることでブランド数の拡大とGMVの成長スピードを高めていきます。2030年には、外部ブランドの構成比を40%に引き上げる方針です。

こうした外部ブランドの参画によって、異なるID(顧客基盤)の流入や休眠顧客の再活性化も進んでいます。例えば、今春DEAN & DELUCAの販売開始により、購入頻度が低かったお客さまがアクティブ化されるなどモールの多層化を後押ししています。当社グループの強みは、自社内に多様なマルチブランドを有し、幅広いお客さまとの接点を持っている点にあります。この特性が外部ブランドとの連携によりさらに引き出され、中期経営計画を支える成長ドラ

イバーとして機能していきます。

また冒頭申し上げたようにand STでは、異業種との連携を進めることで、従来のアパレルの枠を超えた新たな体験価値の提供に取り組んでいます。こうした取り組みにより、顧客接点の質を高め、LTV（顧客生涯価値）の向上を目指します。

さらに店舗スタッフ約4,000人がオンライン上でも商品提案やコーディネート投稿を行う「スタッフボード」では、アパレル以外の領域へも拡張し、スタッフが本気でおすすめしたい商品やサービスを発信・提案しています。このリアル店舗のスタッフが有する影響力を活かしたプラットフォームは、リアルとデジタルを融合した独自の販売チャネルとして、外部ブランドの魅力訴求にも活用されています。

ブランドリテール事業においては、CAGR（年平均成長率）4.5%達成に向け、主力ブランドへの集中投資と、時代に即した出店戦略のアップデートを断行します。グループ最大ブランドであるグローバルワークについては、コア商品群を徹底的に強化し、国内のみならず、世界に通用する1,000億円規模のブランドへと育てていく計画です。

グローバル事業は、当社グループが次のステージへ飛躍するために避けては通れない道です。2025年2月期の売上高は176億円（米国事業を除く）に達しましたが、現在、400億円達成という

社長メッセージ

野心的な目標に向け、高い成長性を持つ東南アジア市場にも注力していきます。正直に申し上げて、これまでの海外事業では多くの苦戦を経験しました。撤退を決めた米国事業に関しては、経営陣が海外事業への関与をさらに深める必要性を痛感し、大きな反省点となりました。この苦い経験から得た学びを血肉とし、東南アジアへの集中的な投資と、現場主導で迅速に意思決定できる体制を整備していきます。また、今後は、海外市場を見据えた商品企画、MD、そしてブランディングを強化し、国内だけでなく海外でも圧倒的な存在感を示すことのできる、真のグローバルブランドを育成していきます。

スピード感を持って海外比率を高めるためには、基幹ブランドの展開に加え、M&Aも有効な手段として積極的に検討します。買収後のシナジー創出と早期の営業利益向上を最優先に考えながらも、これまでのM&Aで得た成功パターンを活かし、「現場」と「人」を起点としたコミュニケーションを大切にするM&Aを実施します。

2025年9月に、こうした戦略を実行するため、ホールディングス体制へと移行しました。これは、従来のマルチブランドから、より自律性の高い「マルチカンパニー」へと移行する経営構造の転換です。現場に近いグループ会社に執行権限を委譲することで意思決定のスピードを高めつつ、グループ全体では共通インフラの

整備と戦略投資を加速していきます。

さらに、中期経営計画2030における重点テーマとして、DXの推進、物流の再設計、原価コストの低減に取り組みます。サプライチェーン全体の構造改革を通じて、業務の柔軟性と収益性の両立を図り、市場環境の変化にも強い体制を構築します。これにより、EC領域の拡張や外部ブランド戦略の展開にも確かな足腰を持たせていきます。

❖ 長期ビジョンの実現に向けた組織体制の変革

5回目のチェンジは、これまでの変革を牽引してきた会長の意思を引き継ぎ、私や取締役・執行役員が中心となって策定した構造転換であり、OMO型のプラットフォーム化を進め、ブランドやサービスの枠を超えて、新しい出会いや提案が生まれる場をつくる挑戦です。その中心にあるのがand STであり、私たちはオンライン・オフラインの垣根を越え、Play fashion!の思想を拡張するコアとして、より多くのお客さまや企業との共創を広げていきます。その先にあるのは、日常のあらゆる体験をこの理念で捉え直し、楽しさと選択肢に満ちた社会を実現することです。

会長は、「昔、洋服屋だったんだ」と笑って語れる会社になりたい」と私たちに語りました。この言葉は、事業のかたちが変わって

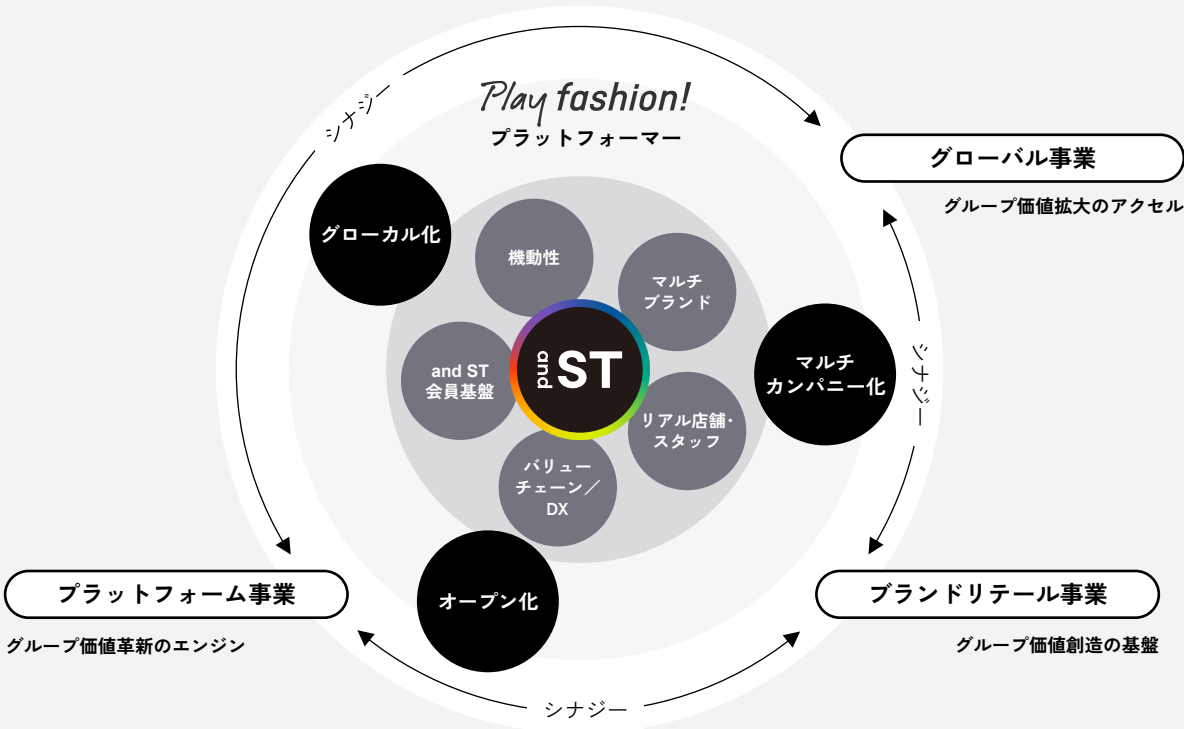
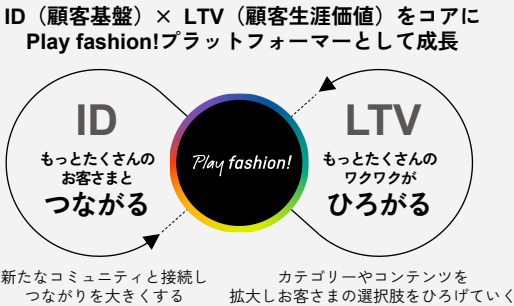
も、お客さまのそばにいる企業であり続けたいという想いの象徴だと捉えています。これからの5年間、当社グループはこれまで以上に変化と挑戦を重ねていきます。ステークホルダーの皆さまには、その過程をともに楽しんでいただきながら、私たち自身は、皆さまの日常にワクワクを届けつつ、この場でお話しした未来を創り出していくことに尽力していきます。



中期経営計画2030 ～5回目のチェンジ～

➤ 中期経営計画2030

中期経営計画2030では、アパレル小売業から「Play fashion! プラットフォーマー」への変革を目指します。and STを中心として、我々の強みであるリアル店舗とスタッフが築くお客さまとの濃いつながりを活用し、プラットフォーム事業、グローバル事業、ブランドリテール事業の3事業がシナジーを生み、お客さまや外部のパートナー企業を巻き込みながら「Play fashion!」の輪を広げていきます。



2030年2月期

連結売上高

4,000億円

GMV（流通総額）

1,000億円

連結営業利益率

8%

プラットフォーム事業

カテゴリ拡張などを通じ、ID×LTVの成長戦略を実行し、and STをモール&メディアに育てる。プロデュースやソリューションによる収益拡大。

340億円

連結消去後

200億円

グローバル事業

グレーターチャイナではマルチブランド戦略強化、東南アジアへの集中投資、リアル店舗展開と展開国以外でのEC先行展開によるOMO戦略で成長を加速。

400億円

ブランドリテール事業

各社がそれぞれのミッションのもとに戦略とKPIを策定し、事業運営を行うマルチカンパニー体制へ移行し、ブランドポートフォリオ経営を進化。

3,400億円

+M&A（海外含む）

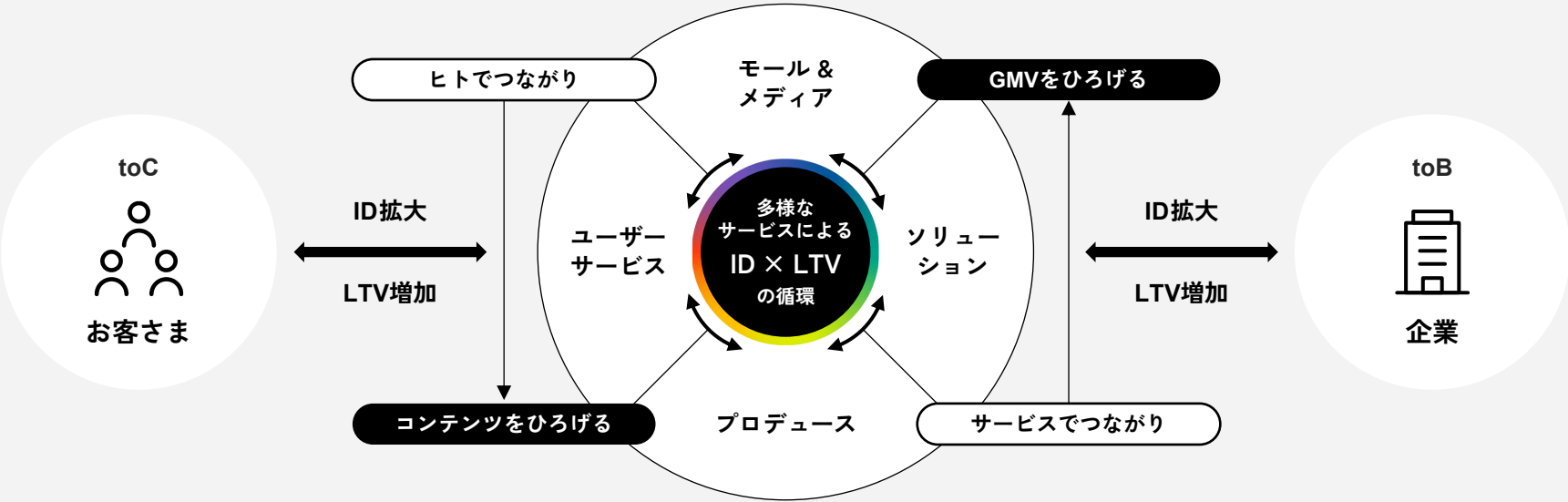
and STの強化とグローバル事業の加速化を目的に、ホールディングス体制への移行とあわせて、より一層M&A戦略を推進。

500億～1,000億円

プラットフォーム事業

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します。



収益モデル

モール&メディア	プロデュース	ソリューション	ユーザーサービス
モール「and ST」の出店企業から得られる販売手数料収入。カテゴリー拡大でGMVを拡大させながら「メディア」を新設。コトづくりを通じた広告収入を拡充。	卸やブランドプロデュース。ユニフォーム、空間などのクリエイティブやプロモーションなどの無形商材プロデュースを提供。	STAFF BOARDやSTAFF VOICEなどのサービスを活用した、システムソリューションを外販。システム拡張を通した、継続的な収益化を目指す。 ▶ P.33	and STが発行するポイント関連サービスを提供。ポイントの価値向上・LTV拡大を目的に、他社とのIDやポイント連携を推進し、連携範囲拡大での利便性を向上。

ソリューション&ユーザーサービス



櫻井 裕也
株式会社アンドエスティ取締役CTO

私たちは、社内で育てたソリューション「STAFF BOARD」「STAFF VOICE」を他社さまに本格提供し、海外展開も開始しました。単にシステムを提供するだけでなく、自社で実際に使って得た運用ノウハウも共有して、クライアント企業のビジネス成長に貢献します。さらに他社さまと協力し、新サービスの開発にも積極的に挑戦しています。アンドエスティならではの価値をお届けし、お客さまに「ワクワク」を感じていただけるサービスをこれからも提供し続けます。

2025年9月スタート /

楽天経済圏のドッキング

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



業界初!* 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

*当社調べ(2025年8月)、国内アパレル企業におけるポイントサービス
大手2社を含む「3社のポイントの同時付与・使用」

プラットフォーム事業

リアル店舗とオンライン双方でスタッフとお客さまがつながり、コンテンツを広げます。

2030年2月期には自社ECモール「and ST」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）を高めていきます。

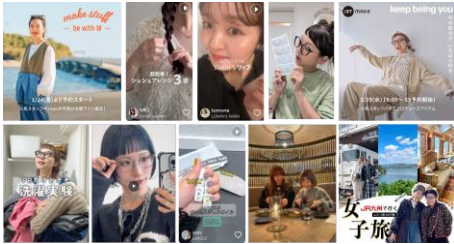
自社ECからプラットフォームへの変革



「ドットエスティ」から「and ST」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

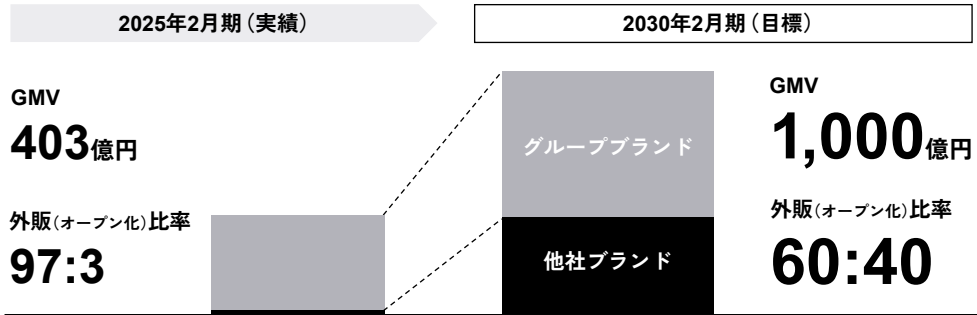


リアル店舗のスタッフが有する影響力という強みを“アパレルを売る”領域以外へと拡張。

本気でおすすめするモノ、コト、サービスをともにつくり、ともに発信。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。

2030年2月期までのKPI

「and ST」GMV計画



重要指標

	2025年2月期（実績）	2030年2月期（目標）
アクティブ会員数	750万人	1,100万人
総会員数	1,970万人	2,600万人
年間平均購入回数 1ユーザーあたり	3.0回	4.5回

*GMVは、リアル店舗の売上高を含まない自社ECモール「and ST」の数値 *会員数は、リアル店舗会員を含む

TOPICS 01

モール オープン化 積極推進

取扱ブランド

59ブランド

直近1年間の新規出店ブランド

22グループ外
ショップ

グループ外ショップ

27ショップ

2026年2月期出店予定数

23グループ外
ショップ

2026年2月期新規出店ブランド

agate Brighte
DEAN & DELUCA NOJESS

Kappa KIU new balance

OP FILA San-ai Resort
northerly

*2025年9月末時点

*データは2025年3月末時点

TOPICS 02

and ST TOKYO 旗艦店

and ST TOKYO

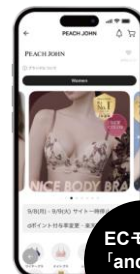
アンドエスティ トーキョー



2025年4月24日 原宿駅前にオープン /



PEACH JOHN



ECモール
「and ST」
出店

and MORE!

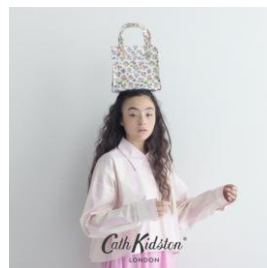
アパレルプロデュースを実施

2024年10月にデビューしたPEACH JOHNのアパレルライン「PEACH JOHN FASHION」のプロデュースから生産まで一連の業務を担当。



アパレルライン「PEACH JOHN FASHION」

Cath Kidston®
LONDON



ECモール
「and ST」
出店

and MORE!

POP UP出店・グループブランドとのコラボ施策

「and ST TOKYO」にPOP UP店舗を期間限定で出店。また、ECモールのオープン施策では、ローリーズファームのスタッフが「スタッフボード」やSNSで商品をPRし、WEBサイトでは同ブランド服を活用したコーディネートで雑貨を訴求。



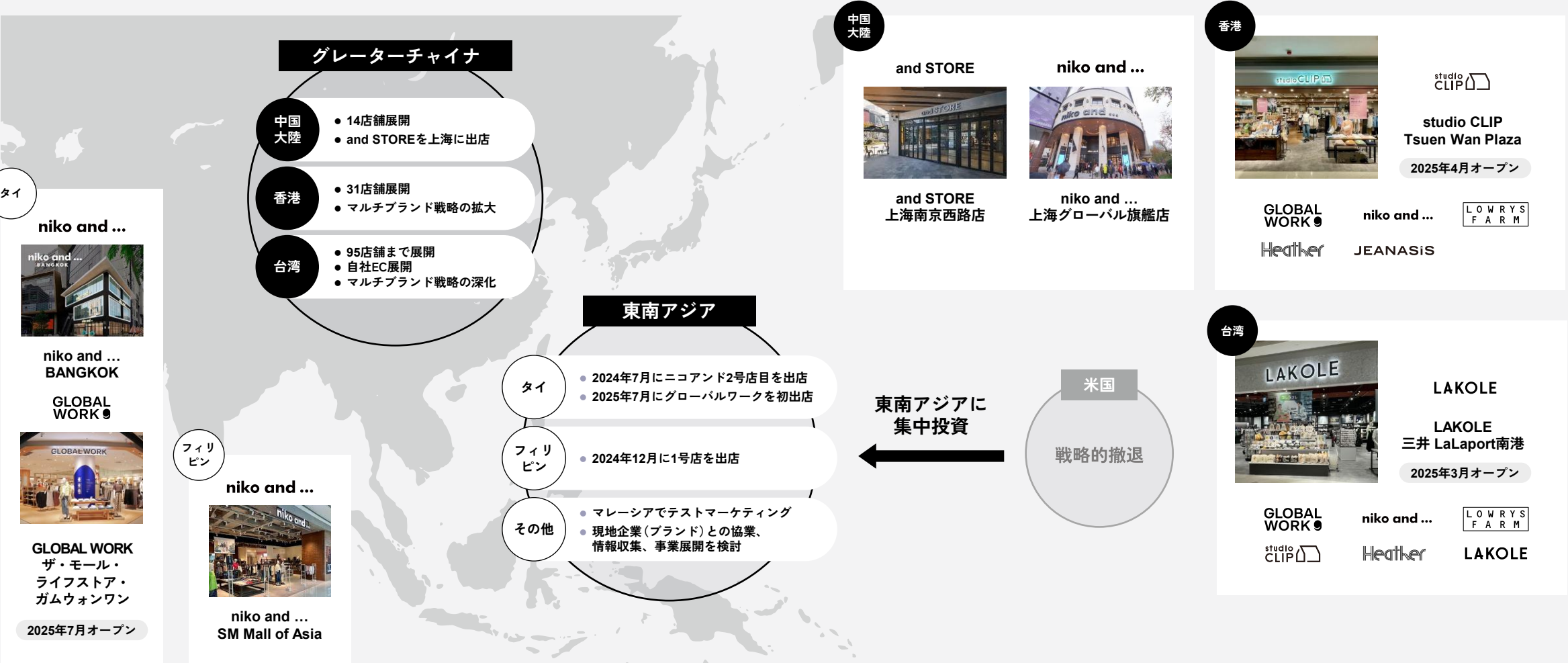
「and ST TOKYO」にPOP UP店舗を出店

グループブランド「ローリーズファーム」とのコラボ施策

グローバル事業

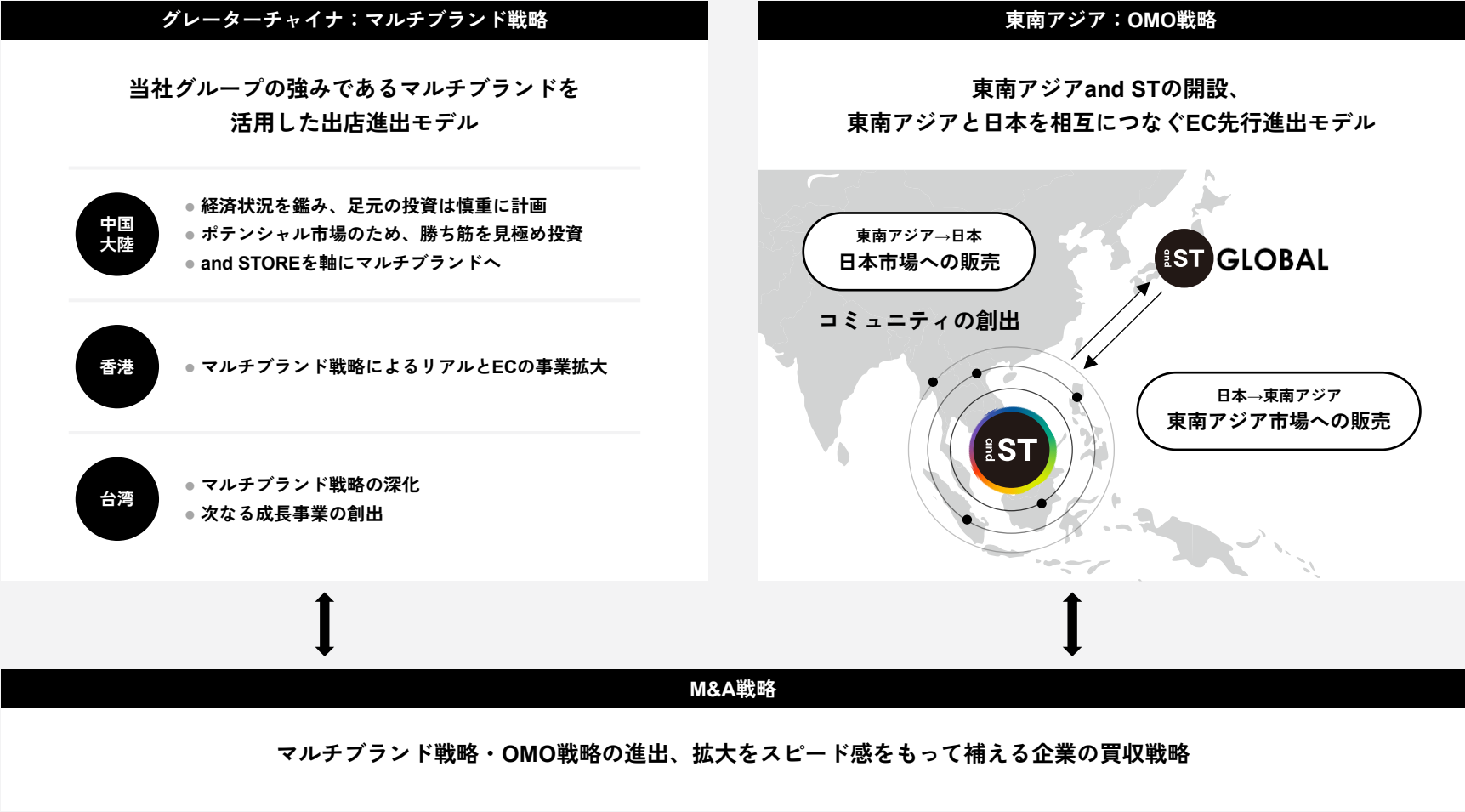
海外では、各エリアの特性に合わせた戦略により成長を目指します。
中国大陸ではECを活用した収益化を遂行し、香港・台湾はマルチブランド戦略が軌道に乗り安定した成長を実現しています。東南アジアはプラットフォームモデルも活用して、今後の集中投資エリアとして成長を加速させます。

*店舗数は2025年8月末時点



エリア別戦略

成熟市場のグレーター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つなぐ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戦略の両輪で成長します。



TOPICS

台湾版「STAFF BOARD」の開始

台湾法人では、公式WEBストア「and ST TW」を運営しています。会員数が90万人を突破するなど、EC販売も好調です。昨年2024年からは、現地スタッフによる台湾版スタッフボードも開始しました。台湾においても、スタッフによるスタイリング投稿やSNSを通じて、リアル店舗だけでなくオンラインでもお客さまと接点を持つことで、当社の強みであるスタッフとお客さまの関係性を築き、OMO戦略を推進しています。



ブランドリテール事業

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たブランドリテール事業は、さらに発展させてマルチカンパニー化を進めます。グループ各社がそれぞれのミッションのもとに戦略とKPIを策定し、自律的に事業を運営していきます。

グループ内ミッション

戦略

売上高目標
(2030年2月期)

A D A S T R I A

株式会社アダストリア

グループの中核として
収益性を高め
継続的に成長

- ・グローバルワークやラコレ、ジョージズへの集中投資
- ・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

売上高 **2,800** 億円
〈2025年2月期：2,331億円〉

ELEMENT RULE

株式会社エレメントルール

ハイエンド
セレクトマーケットの開拓

- ・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

売上高 **220** 億円
〈2025年2月期：126億円〉

BUZZWIT

株式会社BUZZWIT (バズウィット)

Z世代を中心とした
新規ブランドの創出

- ・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
- ・POP UP店舗などお客さまとの接点の拡張

売上高 **200** 億円
〈2025年2月期：123億円〉

zetton inc.

株式会社ゼットン

人が集う
「場づくり」としての
飲食事業の拡大

- ・収益性が見込める業態を、グループのシナジーを活かして効率的に展開（例：人材や店舗開発力など）
- ・台湾など、アジアでの事業展開に着手

売上高 **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月に吸収合併した株式会社トゥデイズスペシャルの売上高を含む

個々のブランドが輝きを放つ、 日本を代表するマルチブランドカンパニーとして、 グループの持続的成長を牽引する中核へ

● 株式会社アダストリア 代表取締役社長 北村 嘉輝

ホールディングス体制への移行という新たな節目を迎え、株式会社アダストリアは、ブランドリテール事業の中心を担い、グループ全体の成長を牽引する中核となります。新生アダストリアの代表として、ステークホルダーの皆さまとともに企業価値の持続的向上を追求していきます。

前期の課題を成長の起点として 外的要因に左右されない事業を強化

2025年2月期は、連結売上高が過去最高を更新した一方で、営業利益目標は未達成となり、率直に言って悔しい結果となりました。これは、円安による原価の上昇、継続的な従業員の給与引き上げに加え、昨秋の気温が平年を大幅に上回り、冬物商戦に大きな影響を及ぼしたことが主な要因です。上期の業績は順調に推移していましたが、本来であれば冬物衣料の需要が上がり始める10月時点でも気温が下がらず、アウター等の主力商品の売れ筋を見極めることが難しく仕入れを抑制せざるを得ませ

んでした。そのため、急に気温が下がってきたタイミングでお客様のニーズに十分にお応えすることができず、機会損失となったことは反省すべき点だと認識しています。今回の経験を通じて、気候に左右されずに、お客様の購買目的を自ら創出していく商品開発の重要性を改めて実感しました。

この反省を活かし、今後を見据えて次のアクションに落とし込んでいます。具体的な対策として、まず季節変動の影響を受けにくい生活雑貨カテゴリーをさらに強化していきます。加えて、特定のファン層に強く響くIPとのブランド横断的なコラボレーションは、新たなお客さまとの接点をつくる重要な戦略として、引き続き注力し



ていきます。また、スタイリング投稿コンテンツ「スタッフボード」でお客さまから強い支持を得ているスタッフが企画開発をするオリジナル商品の強化などを進めています。スタッフボードでは、店舗スタッフがECサイトで商品の魅力やスタイリングをご提案し、そこからスタッフ個人のファンになってくださるお客さまが増えてきました。人気スタッフによるオリジナル商品は大きな支持を集めており、オンラインでのつながりがリアル店舗への来店を促す、という新しい購買体験も生まれているので、この好循環をさらに加速させていきます。前期の課題を徹底的に分析し、全社一丸となって今期の目標達成へと取り組んでまいります。

国内外における事業領域の拡大と マルチブランド戦略のさらなる深化を

新中期経営計画において、国内事業では、まず基幹ブランドであるグローバルワーク、ライフスタイルブランドとして成長著しいラコレ、そしてM&Aでグループ入りしたジョージズの3ブランドに特に注力し、マーケットシェアの拡大を牽引します。グローバルワークは幅広いお客さまから支持される基盤を活かして1,000億円規模を目指していきます。ラコレはさらに店舗数を増やし、粗利率を改善して次のステージへと飛躍させ、雑貨中心だったジョージズはアダストリアのアパレルのノウハウ

や店舗開発力を活用して、次代の収益の柱となるよう育成します。

出店戦略においては、大都市圏へのリロケーションを推進します。これは、都市部の人口増加に対応するとともに、海外展開を見据えたインバウンドに対する認知拡大も狙いとしています。鍵となるのが、ECの利便性とリアル店舗の体験価値を融合させたOMO型店舗「and STストア」です。郊外店舗は複数ブランドを集約して経営効率を高める戦略的拠点として、そして原宿の旗艦店「and ST TOKYO」のような都心店舗はブランド発信の中心的な拠点として、それぞれの機能をさらに明確化していきます。

海外事業においては、エリアごとの市場特性を精査し、最適な戦略を遂行します。香港と台湾は、約20年にわたる事業展開で安定した収益基盤が整いました。今後は

ECや日本での成功事例があるスタッフボードを活用し、さらなる事業拡大を図ります。中国大陸のマーケットでは、ECの重要性が増したことを受け、従来の旗艦店を中心とした「ドミナント戦略」から、ECとリアル店舗を連携させた「クロスチャネル戦略」へと転換し、より効率的なエリア拡大を行っています。そして、今後の重要成長市場と位置付けるのが、人口増加と著しいGDPの伸びが見込まれる東南アジアです。タイ、フィリピンに続くASEAN各国への展開を加速させ、同地域で長期的な成長基盤を構築します。

「個」のブランドは、より鋭く独創的に 「全体」の仕組みは、より強固かつ効率的に

アダストリアが目指すのは、個性的で魅力あるたくさ

んのブランドを、一つの大きな仕組みで支える企業体です。マルチブランド戦略で陥りがちなのは、効率を追求するあまりブランド間で同じ素材を流用し、各ブランドが画一化してしまうことですが、私たちはお客さまからは見えない、生産、物流、DXなど裏側はアンドエスティHDグループとして共通化し、徹底的に効率と収益性を高める。その一方で、お客さまとの接点である各ブランドは、ターゲットを深く絞り込み、他では代替できないようなエッジを立てることでコアなファンを獲得する。この明確な棲み分けがあるからこそ、単一ブランドではできない規模の出店や多角的な戦略が実行でき、マーケットシェアを拡大できるのだと考えています。

私たちは、ゼロからのブランド育成だけに固執することなく、M&Aやライセンス取得も活用してきました。それによって、よりスピーディーかつダイナミックに拡大してきた確かな実績と豊富なノウハウがあります。これからも時代の変化に柔軟に対応しながら未開拓のカテゴリーにも挑戦し、あらゆるお客さまに新たな価値を提供します。

アダストリアらしさはそのままに グループ全体の中核エンジンとなる

これらの多岐にわたる戦略を可能にしているのは、挑戦を恐れず、たとえ失敗しても柔軟に軌道修正するという、アダストリアが培ってきた「スピードと修正力」です。1度の挑戦で成功することは、容易ではありません。



多大な時間をかけて計画を練っても、いざ市場に出してみればお客さまの反応が違うということは、どうしても起こり得ます。それであれば、むしろ速やかに市場の評価を仰ぎ、状況に応じて即座に修正してゴールへと向かう。その繰り返しの方が、成功の確度が高まり、結果的に事業リスクを抑えることができます。これこそが、アダストリアらしさの根幹であり、変化の激しい時代を勝ち抜くための最大の強みだと確信しています。

新生アダストリアは、個々のブランドの輝きを極限まで高めると同時に、その集合体として、持続的成長を支える確固たる事業基盤を築いていきます。グループ全体の持続的成長を加速させる中核エンジンとして、ステークホルダーの皆さまとの強固なパートナーシップを礎に、さらなる企業価値を創造していきます。私たちの次なる挑戦に、どうぞご期待ください。



コミュニケーション改善が拓く、 業績回復と新たな価値の創出

● 株式会社エレメントルール 代表取締役社長 金銅 雅之

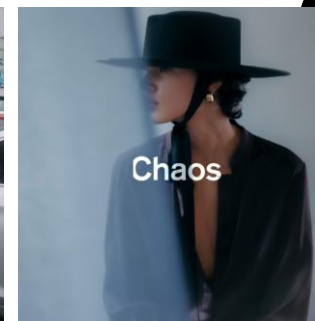


エレメントルールは、市場のトレンドや消費者のニーズに適合した商品を提供するマーケットイン型のSPAブランドではなく、ディレクターを中心に企画した感度の高い商品をお客さまに提供していくプロダクトアウト型のブランドを5つ運営しています。展開している高価格帯ブランドマーケットの中で、各ブランドがオリジナル商品を中心とした商品構成、デザイン、店舗内装すべてにおいて独自性とこだわりを持って展開していることがエレメントルールの強みです。

2025年2月期にアダストリアからエレメントルールの社長として着任した当初、エレメントルールはコロナ禍からの業績回復が遅れていました。優秀な人材が揃っているにもかかわらず、コミュニケーション不足からチームとしてのまとまりの弱さが課題でした。そこで、全店舗を回って店舗スタッフや本部スタッフの声を直接聞き、コミュニケーションエラーが生じている組織体制を見直し、環境を整えました。さらに社内合宿を行い、エレメントルール社のフィロソフィー“五感に響く上質を創造

する”を策定しました。これを体現するために必要なことを整理し、不振ブランドの廃止やフィロソフィーにそぐわないアウトレット事業の見直しを行いました。また、お客さまに信頼していただけるブランドを創るべく、値引きの抑制などにより、各ブランドのブランディングを強化し、特に主力ブランドであるバンヤードストームのリブランディングにより、少しずつ支持をいただくことができています。

これらの改善策により、前期では業績を回復することができましたが、さらなる収益構造の見直しが必要です。今後は、オリジナル商品の値入れ率やセレクト商品とのバランスを見極めた商品構成により粗利の改善を目指します。そして、新規ブランドの育成や、好立地出店による認知向上とファン獲得を進め、企業理念に沿ったエレメントルール独自の価値を追求し、中期経営計画の目標を達成したいと考えています。



MAIN
BRAND



BUZZWIT

Message

課題から成長につながる組織改革、 若手主導でZ世代マーケットを開拓

- 株式会社BUZZWIT 代表取締役社長 山田 久仁



バズウィットは、店舗を持たないEC専門のブランドを複数展開しています。トレンドの移り変わりが特に早いZ世代をメインターゲットとしているので、今のトレンドをキャッチしてからブランドを立ち上げるまでの期間をいかに短くできるかが重要です。このスピード感を出すために、トレンドに敏感な多くの若手社員が主体的に提案できる仕組みと、その情報をもとに迅速にブランド立ち上げを決断できる柔軟性が、バズウィットの強みです。ファッションは多くのテイストがあり、近年は若年層を中心にそれがさらに細分化されています。ニッチでコアなマーケット開拓のチャレンジができるのは、フットワークが軽いEC専門ならではの強みです。グループ全体では将来性や数字面も重視して判断していますが、バズウィットでは固定観念を捨てて、“おもしろそう”や“バズりそう”といった感覚的な判断も大事にしています。

2025年2月期は上期の不調で明らかになった課題から、特に組織力やMD力の強化が必要であると捉え、改善へ

向けて動きました。まず、ブランドごとの個人を軸とした運営から、ナレッジを蓄積して再現性を高められる組織としての運営に変え、PL管理の方法も見直しました。各ブランドの業績、ECやSNSから得たデータを分析し、定量化を進めました。そしてMD面では、これまでアダストリアで活用してきたOTB*の仕組みを取り入れ、商品構成の見直しや、在庫の整理を行い商品の鮮度を維持することで、下期から徐々に成長軌道に回復することができました。

中期経営計画2030で掲げている売上高200億円の達成に向けて、まずはPOP UP店舗やand STへの出店など販売チャネルを拡大し、お客さまとの接点を広げます。そして、ブランドをクイックに立ち上げていくための土台となる組織力の強化を進めて、お客さまのニーズに応えるブランドを創出し続け、若手社員の活躍の場を提供していきたいです。

*Open To Buy：在庫管理・仕入れ計画の仕組み

MAIN
BRAND



安定した収益基盤を整え、 次なる成長ステージへ

● 株式会社ゼットン 代表取締役社長 菊地 大輔



ゼットンは、業態やブランドを軸とした出店ではなく、出店先の街や物件の特性を最大限に活かすオーダーメイド型のマーケットインでの店づくりをすることが得意です。その結果、街に人が集まりコミュニティ創出につながっています。葛西臨海公園や山下公園でのレストラン運営など、公共施設案件での長年の実績は多くの飲食企業と異なる点です。また、食を通じたライフスタイル提案型の店舗も多くマルチブランド展開をしていることもあり、商業施設の方からのご相談も多いです。ハワイでも、コミュニティに根差した店舗展開により、事業を成長させてきました。

一方、2025年2月期はいくつかの課題に直面しました。特に、十分なスタッフ育成が追いつかないままオーダーメイド型の新規出店を加速し、運営効率の低下を招いたことなどにより利益が悪化しました。今期は採用や人材育成、労働時間の稼働管理を進めることによって、回復傾向にあります。

また、アンドエスティHDグループの一員となり、人

材の交流により飲食業界の発想では得られない新しい視点とアイデアを得ることができていると実感しています。今後は、グループの店舗開発力やマーケティング力を活かし、効率的な出店戦略を策定していきます。

これまで様々な立地・ブランドを展開し、色々なことに挑戦してきましたが、次なる成長ステージへと導くために、やらないことも決めて、安定した基盤を整える段階にいます。特定の店舗や事業に過度に依存しないようリスク分散を図りつつ、「アロハテーブル」や「イヨサンソウル」のような多店舗展開できるブランドを創り、中期的にヘルシーなブランドポートフォリオの構築、マーケティングやDXの強化を図っていく計画です。また、日本食を核としたブランド開発を進め、ハワイでのローカライズ経験も踏まえ、海外展開も進めていきたいです。そして、スタッフ全員が誇りを持って働ける企業を築いていきます。



MAIN
BRAND

DX、ロジスティクス、生産

5回目のチェンジを下支えするDX・ロジスティクス・生産についても、それぞれ戦略とKPIを設定して、取り組んでいきます。



DX

Play Fashion! プラットフォーマーへの変革

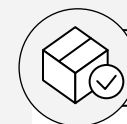
- and STプラットフォームの進化、経済圏の拡大
- AIとの協働による働き方改革
- セキュリティや統制などの事業基盤構築
- オフショア比率拡大やデータ分析・AI開発内製化
- テクノロジー活用をリードするR&D機能の設置



ロジスティクス

グローバルバリューチェーンの構築

- 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
- プラットフォーマーとしての新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



生産

適時・適量・適価・適品・適所化の実現

- 生産地の分散化
- 中国大陆と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

VOICE

91APP

台湾での「STAFF BOARD」の導入と普及をともに取り組んでいる、台湾の小売ブランドのDXを支援するSaaSリーディングカンパニー、91APP創設者兼取締役会長何英圻（Steven Ho）さまよりメッセージをいただきました。

現在、台湾のアパレルブランドは、広告や有名人の起用といったオンラインマーケティングを中心に展開しており、店舗スタッフによるコーディネート共有が不足しています。しか

し、店舗スタッフこそがお客様に最も近い存在であり、そのリアルな日常の着こなしは、お客様の信頼やエンゲージメント向上に貢献すると、私たちは信じています。

STAFF BOARDは、まさにこの課題に応えるべく設計されています。店舗スタッフがコンテンツクリエイターとして活躍し、質の高いコンテンツをSNSで発信することで、お客様との双方向コミュニケーションが活性化します。オンラインとオフラインの流入を有機的に連携させ、OMO運営と高い親和性があり、アンドエスティHD

グループでの運用で成果が実証されています。

アパレル小売業を主要顧客層の一つとする当社にとって、STAFF BOARDはプロダクトやサービス競争力を補完し、クライアントのOMOおよびデジタル運営の実践を支援する上で大きな価値を提供すると感じています。スタッフボードのモデルと可能性に強く共感し、私たちはアンドエスティHDグループとの戦略的パートナーシップを結び、このソリューションを台湾市場に導入しています。すでに複数の有力アパレルブランドへの導入が実現し、店舗ス

タッフ主導のデジタルコンテンツ販売に対する実質的な需要と高い受容性が確認されました。台湾での成功事例をもとに、東南アジアの他市場への展開も目指します。

スタッフボードの応用は、美容・健康、アウトドア、キッチン用品など、幅広いライフスタイル関連カテゴリーへの拡張性も期待できます。今後もこのパートナーシップを一層深め、AI時代におけるリテールイノベーションの探求をともに進め、アジアの小売業界にとってよりスマートで統合的かつレジリエントな新しいデジタル時代を創造してまいります。

お客さま・ブランド・スタッフが、深くつながり、新たな価値がひろがる 人のチカラで「共創」していくこれからのプラットフォームの形

アンドエスティHDグループ公式ECモール「and ST」は、単なるECモールではありません。私たちが目指すのは、パートナー企業やお客さまとともに成長しながら、新たな価値を共創するプラットフォームです。今回は、レディースシューズのイノベーターである株式会社ダブルエーの岩瀬さまをお迎えし、and STとの共創が生み出すシナジーと、その先の未来についてお話ししました。

株式会社アンドエスティ
取締役CSO 田淵 淳也



株式会社ダブルエー
取締役 岩瀬 絵美



両社の企業文化に共通する、 お客さま起点とチャレンジ精神

田淵 ダブルエーさまにはand STの販売サイトがオープン化した当初からご出店いただいておりますが、まずは事業戦略や企業文化について、改めてお聞かせいただけますでしょうか。

岩瀬 当社は、企業理念として「いつでも想像以上に満足のできる商品・サービスを提供します」ということを掲げています。常にお客さまが何を求めているのかを考え続けながら、事業を展開してきました。もう一つは、スピード感を持って積極的にチャレンジをしていくこと。「成功するかしないか」はもちろん大切ですが、それ以前に、とにかく挑戦しないことには何も始まらない。それら

の想いは、創業以来ずっと変わらないですね。

田淵 その想いは、私たちも非常に共感するところです。アダストリアからアンドエスティが分社化し、グループとしては大きな組織でありながら、今こそスタートアップマインドで挑戦していく姿勢が重要だと、メンバー間でも話しています。御社の「ものづくり」においても、そうしたお客さま起点やチャレンジ精神が反映されているのでしょうか。

岩瀬 はい。弊社の代表は、もともとメーカーで生産担当をしていたのですが、工場と売り場の間に様々なプレイヤーが入ることで、お客さまのご意見や工場の想いがダイレクトに伝わらない、というもどかしさを感じていました。その垣根を取り払って、お客さまと直接つながりたいという想いが、創業のきっかけです。そのため、お客さまから店舗スタッフに寄せられる「こういう商品が

欲しい」「もうちょっとこうだったらいいな」というご意見は、今でも非常に重要視していて、昨日の店長会議でも、約1時間半のほとんどが商品に関する意見交換でした。そういった現場の声から、商品の改善や新しい取り組みにつながるケースは非常に多いです。自分たちの意見が商品に反映されることで、スタッフの当事者意識も、より高まっていると感じます。

田淵 リアル店舗での強みに加え、近年はECと連携したOMO戦略も積極的に推進されている印象です。

岩瀬 そうですね。近年、特に注力しているのは、EC在庫の活用と店舗受け取りサービスです。これはコロナ禍でEC比率が上がっていく中で、店舗とECの連携が不可欠だと感じて段階的に導入してきました。

田淵 私たちも同様の取り組みを進める中で、ダブルエーさまには数年前にand STへのご出店をお願いしました。当時はまだオープン化して間もない頃でしたが、一緒にいただけることになった決め手は、どのような点だったのでしょうか。

岩瀬 何より大きかったのは、以前よりリアル店舗の同じフロアにアダストリアさまのブランドが出店されていることが非常に多く、常に意識して拝見していたことです。当社の主力ブランドである「ORiental TRaffic」との親和性が高いと感じていたので、お互いのファン層に行き来してもらうことができますし、まだ当社を知らない新規のお客さまにもブランドを認知していただく良い機会になると考えて出店を決めました。



「人」の強みを活かした 「スタッフボード」やコラボレーションの狙い

田淵 実際にand STをご利用いただく中で、他のECモールとの違いを感じられた部分はありますか。

岩瀬 やはり「ファッション性」の高さ、そして「スタッフ」の皆さんの力ですね。素敵なブランドが多いことはもちろん、スタッフの皆さんが本当におしゃれにコーディネートされていて、スタイリングがとても魅力的です。特にスタッフボードが始まってからは、スタッフ個人にスポットライトが当たる機会が格段に増えましたよね。

田淵 御社でも現在導入していただいているスタッフボードや、弊社とのコラボレーション商品の企画開発が、

何か良い影響をもたらしたとすれば、私たちとしても非常に嬉しいです。

岩瀬 もちろん、とても良い影響がありました。実は、スタッフボードを導入した当初は、どう撮影していいかわからないという戸惑いもありました。ですが、御社の担当チームの方と密にコミュニケーションを取る中で、情報発信や撮影方法のレクチャーなど、手厚くサポートしていただきました。おかげさまで、今では当社のスタッフが主体的に投稿するようになり、これまで課題としていたSNSでの発信力が、確実にプラスに変わりました。

田淵 私たちの強みは何かと突き詰めていくと、最終的には「人」、つまり「スタッフ」の価値に行き着くと考えています。スタッフ一人ひとりが輝ける場所をつくること、お客さまにとっての「楽しいお買い物体験」にもつながると信じているからです。そういった思いへの共通点から、去年は当社の殿堂入りスタッフである「バヤコ」にお声掛けいただき、コラボレーション商品が誕生しました。

岩瀬 バヤコさんとのコラボレーションは、私たちの想像をはるかに超える大きな反響がありました。社内でも驚きの声があがったほどです。コラボカラーだけでなく、既存カラーの売上にも相乗効果があり、影響力の大きさを改めて実感しました。ぜひ、今後も継続して一緒に進めていきたいと考えています。

田淵 当社としても、ぜひお願いします。また最近では、お客さまが試着した商品ご購入に至らなかった理由を店舗スタッフの音声でデータとして蓄積し、商品開発に活かす「スタッフボイス」という仕組みをご活用いただ

くパートナー企業さまも増えています。私たちは、単に売り場をご提供するだけでなく、こうした取り組みやコラボレーションを通じて、お互いの価値を高め合えるようなプラットフォームであり続けたいと考えています。

人がつながる、新しい価値がひろがる 「共創」するプラットフォームへ

田淵 これまでの取り組みを通じて、他には何か変化はありましたか。

岩瀬 やはり、お客さまとのつながりやブランドのひろがりを実感する機会が増えましたね。以前、and STストアでPOP UP出店させていただいたことがあり、新たなお客さまとの接点ができました。また、当社の店長から聞いた話ですが、お客さまからand STでのお買い物に関するお問い合わせが増えたそうです。おそらく、and ST出店ブランドとしての認知度が高まり、より身近に感じてもらっているんですね。

田淵 当社が目指しているのは、単に商品を売る場所ではなく、出店ブランド、お客さま、そしてスタッフがつながり、新しい価値を「共創」していくプラットフォームなんです。だからこそ、and STを通して御社の商品の価値や魅力がひろがっていくことは、非常に嬉しく思います。最後に、ダブルユーさまがand STを通して実現していきたいビジョンについて、お話しいただけますか。

岩瀬 当社はレディースシューズから始まった会社です

が、近年はアパレルやバッグなど、カテゴリーを拡大しています。未出店の地域も多く、ブランドとしての認知度も、さらに上げていきたい。その中で、ファッション感度の高いお客さまが多く、スタッフの発信力が強いand STのようなプラットフォームの力をお借りしながら、より多くのファンを増やしていきたいと思います。ますます多様化するニーズをいち早く取り込みながら、お客さまに「かわいい」と思っただけの商品を、今後も作り続けていきたいですね。

田淵 お客さま起点で「かわいい靴を作る」という原点、本当に素晴らしいですね。今後とも、パートナー企業とプラットフォームという垣根を越えて、ダブルユーさまと様々なことにチャレンジしながら新しい価値をつくっていききたいと思います。



アンドエスティHDグループとの協業が開く新たな未来
— Primer Holdings Inc. からのメッセージ —



2024年12月に1号店を出店したフィリピン。合併会社ADASTRIA PHILIPPINES INC.のパートナーであるPrimer Holdings Inc. (プライマー・ホールディングス社) よりメッセージをいただきました。

Primer Holdings Inc.
President and CEO; Co-Founder
Jimmy Thai



Primer Holdings Inc.
Managing Director; Co-Founder
Johnny Thai



ニコアンドのフィリピン1号店オープン当日。Primer Holdings Inc.、ADASTRIA PHILIPPINES INC.、アドストリア社などのメンバー



マニラ最大規模の商業施設「SM Mall of Asia」にニコアンドのフィリピン1号店を出店

私たち、プライマー・ホールディングス社は、小売業界で40年にわたりフィリピンの商業施設や小売業者とのネットワークを築き、フィリピン市場でのビジネス展開を可能にするエコシステムを構築してきました。

数年前に、アンドエスティHDグループが運営する東京の路面店「niko and ... TOKYO」を訪れ、ユニークな製品と店舗デザインに強く惹かれ、フィリピン市場での大きな可能性を確信しました。また、アンドエスティHDグループと当社は、長期的なパートナーシップを重視する姿勢が共通しており、カジュアルウェア市場への強みと文化にも親和性を感じました。そのため、ジョイントベンチャー（以下、JV）を組むことで、アンドエスティHDグループの商品開発力と当社のフィリピンでの

店舗運営力を融合させ、フィリピン市場での長期的な成長を目指すことができました。

JV設立以降、ADASTRIA PHILIPPINES INC.での週次の販売会議、当社のイベントなどを通じて、アンドエスティHDチームとの密なコミュニケーションを図っています。ニコアンド1号店のオープンに向けては当社の店舗開発チームも協力し各目標を一緒に達成してきました。

アンドエスティHDグループからは多くのことを学んでいます。常にヒット商品を開発する強い商品開発力とイノベーション力や、店舗運営力の高さに加え、5回目のチェンジは、当社自体の3回目のCHANGEを目指すきっかけにもなりました。当社は3回目のCHANGEで、活気あるコミュニティづくりや外部パートナーとの連携

による各プラットフォームビジネスを進めていこうと考えています。

フィリピンでの成功に向けては、文化的な多様性への理解と地元文化への適応、ブランド認知を高めること、地元コミュニティとの関わりが重要です。ADASTRIA PHILIPPINES INC. は、より積極的なマーケティング活動が必要だと考えており、当社はこの現地での対応を全面的に支援していきます。将来的には、アンドエスティHDグループの皆さまとともに、さらに多様なブランドや製品カテゴリーをフィリピン市場に取り入れて、新たな価値をフィリピンの皆さまに提供し続けることを楽しみにしています。



資本効率と成長の質を両立し、 企業価値向上に向けた財務戦略を推進します。

持続的成長の実現に向け、成長投資と収益性の両立を図りつつ、
事業ポートフォリオを見直し、ホールディングス体制へと移行してきました。
明確なキャッシュアロケーション方針のもと、
資本効率を高め企業価値の持続的向上を目指します。

■ 2025年2月期の振り返り

2025年2月期は、前期に引き続き連結売上高過去最高を更新し、
アンドエスティHDグループのさらなる成長を証明できた年となり
ました。売上高は2,931億円（前期比6.4%増）に達し、伸長を支
えた主な要因としては、トゥデイズスペシャル社のグループ入り
や、フィリピン市場への新規参入といった成長投資が挙げられま
す。一方で、市況が厳しい米国市場からの撤退を決断しました。
資本効率の観点からポートフォリオを見直すという意味でも、財
務戦略上の重要な意思決定であったと捉えています。

売上が成長した一方で、営業利益は155億円（前期比13.9%減）
と課題を残す結果となりました。最大のマイナス要因は、下期にお
ける秋冬物商戦において気候変動への対応が後手に回ったことで
す。とはいえ、これらの課題に対する対応策は明確であり、今後
は気温に左右されない商品構成への転換を図ることで、収益構造
の強化に取り組んでまいります。具体的には、雑貨や食器といっ
た季節変動に強いポートフォリオ構成比を高めるとともに、各ブ
ランドのテイストや顧客ニーズに合わせたIPコラボレーションを
展開することで、端境期における目的買いや併売を促進し、単価
向上を目指します。主軸のアパレルにおいても、暖冬下でも戦え

専務取締役メッセージ

る商品構成を磨き、収益性の改善を図っていきます。

■ 中期経営計画の軸と資本配分戦略

当社グループは、中期経営計画2030において、2030年に売上高4,000億円、営業利益率8%、ROE15%超を目標としています。プラットフォーム、グローバル、ブランドリテールの3事業を戦略の柱とし、それぞれの領域で収益性と成長性の両立を追求するものです。なかでも、and STを中心としたプラットフォーム事業は次なる成長エンジンとして位置付けています。現状、GMVの約97%を自社ブランドが占めますが、今後は外販比率を40%まで引き上げ、高利益体質への転換を目指してまいります。この構造変革を支える基盤として、すでに整備済みのEC・物流インフラを活用することで、新たな固定費を抑制しながら他社ブランドとの取引拡大を図り、利益率の高いBtoB事業の構成を高めていきます。

こうした構造改革と戦略遂行を後押しするため、2025年9月には「株式会社アンドエスティHD」へと商号を変更し、ホールディングス体制を本格始動しました。3事業はそれぞれ収益責任と戦略執行の権限を持つ独立したグループ会社として再編成され、資本配分や経営判断の迅速化と柔軟性を高めます。これにより、各事業

の投資対効果を明確化し、グループ全体としての資本効率向上を実現していきます。一方で、グループの方向性が分散するリスクに対しては、各社の経営者が参加する週次の実務会議体を設け、数値共有に留まらない本質的な議論を通じてグループの一体感を維持します。風通しの良い職場環境や役員間の密な交流といった、当社がこれまで大切にしてきたコミュニケーション文化を活かしながら、柔軟性と連帯感のあるグループ経営の実現を目指してまいります。

■ キャッシュアロケーションの方針と株主還元

戦略投資の透明性を高めるため、中期経営計画2030においてもキャッシュアロケーションの内訳を開示いたしました。今後はプラットフォームの拡張、物流整備、M&Aの加速などにより、投資規模が拡大する見通しです。そのため、ホールディングス体制への移行後は、グループ内の資金を一元管理する「一つの財布」体制を導入し、資本をよりリターンの高い領域へ集中させることで、資本効率と機動性を高めます。M&Aは「and STの強化」と「グローバル展開の拡大」の2軸を掲げ、国内外を問わず継続的に検討を進めています。今後の成長戦略の遂行にあたっては、従来の営業キャッシュフローの枠に収まらない規模の投資が求められる局



専務取締役メッセージ



面も想定されるため、財務健全性を維持しながら、必要に応じて外部資金の活用も柔軟に検討していきます。

株主還元については、ROE15%×配当性向30%を前提とした

DOE（株主資本配当率）4.5%を下限とし、安定的な配当の継続を基本方針としています。投資機会が限られる場合には、自社株買いなどを通じた還元強化も視野に入れています。

企業価値向上の観点では、PBRの改善に向けて、持続的なROEの向上に加え、将来利益の信頼性向上を通じてPERの引き上げを目指していきます。その実現には、新中期経営計画の着実な遂行とあわせ、IR活動の強化による市場との信頼構築が不可欠です。株主総会のオンライン配信や株主懇談会の開催、アナリストとの継続的な対話などを通じて、変革の進捗と将来像を丁寧にお伝えしてまいります。

また、小売業における競争力の源泉である「1人当たりの生産性」も重視しています。プラットフォームやデジタル投資により、時間当たりの粗利を高め、従業員への還元へとつなげる好循環を形成します。この考え方にに基づき、役員報酬には従業員満足度スコアも評価指標として組み入れており、人的資本への投資は企業価値創造の基盤と考えております。

■ ステークホルダーとともに築く、次のand ST

国内では少子高齢化と人口減少が進行する一方で、8兆円規模のファッション市場を含む巨大なライフスタイル市場には、まだ多

くの可能性が残されています。当社は、これまで培ってきたサプライチェーンと、2,000万人超のand ST会員基盤を活かし、日本経済を足元から元気にする企業グループとなることを志向しています。あわせて、日本発のブランドや仕組みを世界へ広げるグローバル戦略にも注力し、「Play fashion!」というミッションのもと、より多くの国と人々にファッションのワクワクを届けていきます。

当社は、これまでも多様な人・企業・ブランドが交差する「コミュニティ」として、信頼と共創を重んじてきました。ブランドリテールで培った事業基盤を活かし、今後はM&Aで新たに加わった仲間とともに事業の幅を広げていきます。さらに、海外展開やプラットフォームの進化を通じ、生活者の豊かさに資する新たな価値創出にも取り組むことで、売上高4,000億円と高収益体制の実現を目指します。

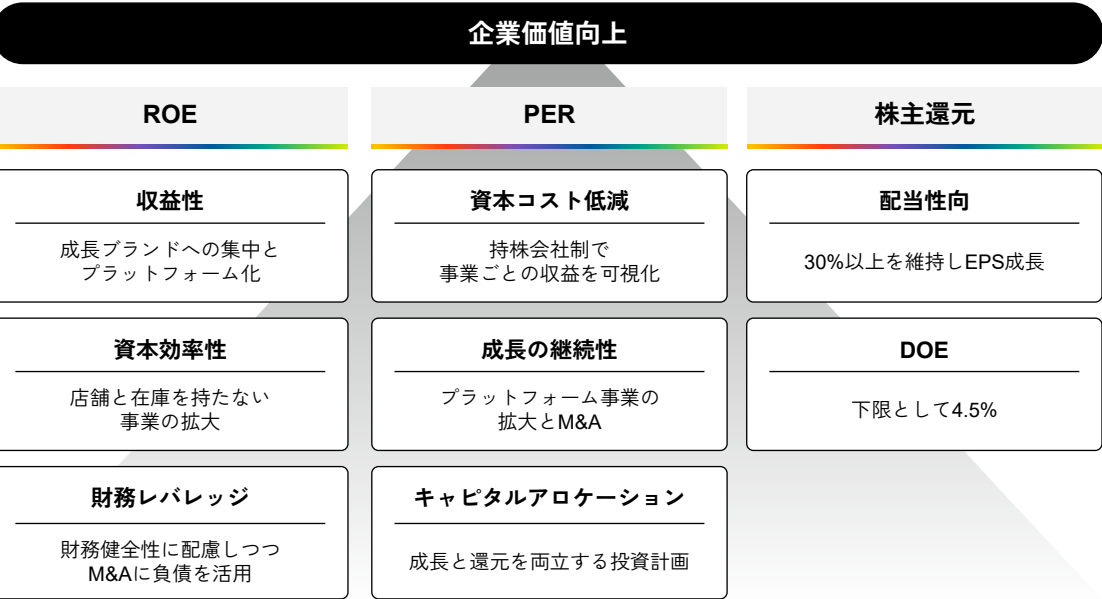
その成長の中心にあるのは人々の豊かな暮らしです。当社は単なる事業拡大ではなく、ワクワクする選択肢を社会に広げ、人々の心を動かすことに価値を見出しています。

アンドエスティHDグループは、これからもステークホルダーとともに新たな豊かさを分かち合い、「なくてはならぬ企業」を目指してあゆみ続けます。

資本コストや株価を意識した経営について

当社の認識と資本戦略

- 当社は資本コストを上回るROEを実現しており、PBRも1を上回る水準にあります。しかし、当社の成長計画が実現すれば、PERについて向上の余地があると考えています。
- 当社の資本コストは約6%と試算していますが、市場からはより高い収益性と資本効率性が求められていると認識しています。
- 資本戦略として、中期経営計画2030において、成長投資と基盤投資のバランス、株主還元、M&A枠の設定など、キャッシュアロケーションの方針を開示しました。
- 2025年9月からの持株会社体制移行により、事業ごとの資本収益性の可視化を図ります。



当社の取り組み

- 資本市場の皆さまに当社の成長性をご理解いただくため、マネジメントも含めてIR活動を通じた市場との対話を積極的に実施しています。
- その他にも事業責任者による説明会の実施、統合報告書の発行、英文開示充実化などを通じ、市場との対話の質・量の向上を図っています。
- 取締役の株式報酬制度について、2017年2月期の導入後も、2024年2月期からはTSR評価、2026年2月期からは連結ROE、自社ECモールでのGMV（流通総額）、従業員満足度スコアの各評価を追加し、成長戦略におけるKPIと取締役のインセンティブが一致するよう、改善を続けています。
- 収益性が一時的に変動する状況においても配当の安定性を維持するため、2026年2月期からDOE（株主資本配当率）基準を導入し、DOE4.5%を下限に設定しました。
- 資本市場を意識した経営計画の策定・開示と着実な実行により、企業価値の向上を目指します。

IR活動件数の推移	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期
1on1（回数）	142	159	218	198
スモール（回数）	13	13	17	28
延べ機関数	208	231	260	288
延べ人数	322	339	460	592
うちマネジメント対応（スモールを含む人数）	99	107	138	190

人的資本経営の基本方針

変化するマーケットの中で、当社グループが次のステージへと成長していくためには、経営・ビジネスモデルの変革だけでなく、それを実現する人材と組織が重要です。当社グループの組織の強みはチームワークにあり、仲間が集まって、経験や知識、考えをシェアし、掛け合わせることで新しい価値を生み出してきました。企業規模が拡大する中であっても、緊密な部門連携により組織力の向上に努めています。従業員それぞれが成長を実感できる環境を整備することで、働きがいとパフォーマンスの向上に努めています。一人ひとりが失敗を恐れず挑戦を続け、変化を楽しみながら「なくてはならぬ人」として成長することで、ミッションである「Play fashion!」の実現を目指しています。



ガバナンス

当社グループでは、経営戦略と人事戦略の連動を図るため、重要な人事戦略や施策は、取締役会、執行会議およびサステナビリティ委員会にて、経営課題として議論しています。当社人事部がグループ全体の人的資本経営の推進部門として、各部門およびグループ各社と連携しつつ、モニタリングと達成状況の評価検証サイクルを通じて、人的資本の増幅を図っています。

戦略

当社グループでは、従業員一人ひとりが新たな価値を創出できるよう、多様性を重視し、失敗を恐れず挑戦できる環境づくりを行っています。また、社員の成長を支援するため、人材への投資を進め、企業理念である「なくてはならぬ人」の育成に努めていきます。

- 基本方針
- アンドエスティHDグループで働くすべての人が、新しい価値「Play fashion!」を創出する
- 人事戦略
- 多様な個性の成長を支援し、「なくてはならぬ人」として輝かせる

指標および目標

当社グループでは、多彩な人材の活躍を支える環境をつくり、事業成長を実現するため、様々な施策を講じています。その重点施策の指標および目標は以下の通りです。

人的資本経営の軸		重点施策
事業戦略の実現	 中期経営計画の実現に向けた人事戦略の実行	- EC拡大とDXを推進するための、DX人材の採用拡大・強化 - EC、デジタル接点の拡大に向けたチャレンジ「スタッフボード」 「キャリアを自分で描いていく」ためのキャリア拡大支援プロジェクト「キャリアカク」
	 大切にしている価値観に根差した取り組み	- 女性の活躍支援を通じた組織の多様化（女性登用計画、意識改革） - 育児休業の取得促進（現場サポート） - 健康経営の推進（ウェルビーイング）
多彩な人の活躍を支える環境作り	チャレンジ、ワクワク!	
	全ての人を輝かせる	マネジメントメッセージの発信や社員との双方向の対話機会 現場目線・経営目線で意見交換する「タウンミーティング」の開催*
	ファミリー感、風通しの良さ	

*各種施策を通じた総評としての満足度の向上

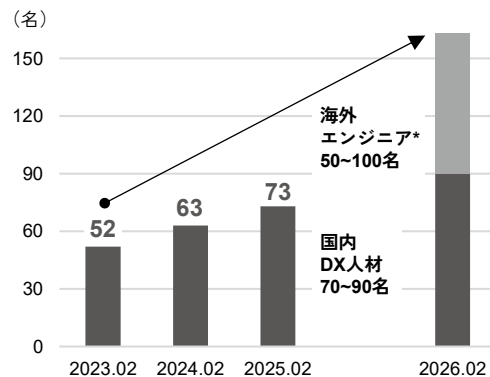
具体的な取り組み、指標および目標

● 事業戦略の実現 中期経営計画の実現に向けた人事戦略の実行

EC拡大とDXを推進するための、 DX人材の採用拡大・強化

当社グループの成長を支えるDX推進を加速すべく、DX部門を取締役の直下に専門部署として設置し、デジタル技術やデータ活用に精通した優秀な人材の採用・育成・定着に取り組んでいます。また、国内および海外のビジネスパートナーとの提携、スタートアップ企業との連携強化、副業人材の活用などにも積極的に取り組み、競争優位性のあるDX推進体制の構築を進めています。2026年2月期において国内DX人材は70～90名体制、海外エンジニア*50～100名の確保を目標としています。

DX人材 データ



*「海外エンジニア」は、パートナー企業におけるエンジニアを含む

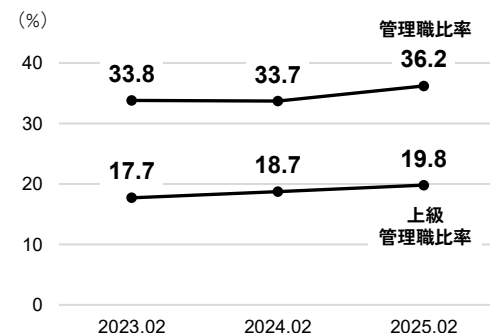
● 多彩な人の活躍を支える環境作り 全ての人を輝かせる

女性の活躍支援を通じた組織の多様化

当社グループの従業員は女性が約8割を占め、女性の活躍が事業活動の成果に直結します。また、商品のうち約80%が女性向けであり、女性の感性を活かし、多様化するニーズを捉えた商品、サービスや新たな価値を提供しています。2030年2月期までの女性管理職比率の目標を掲げ、多くの施策を実施しています。これらは女性幹部候補の育成と議論の活発化、また、経営層の意識改革に奏功しており、女性の視点でのカテゴリーの開拓・拡張が中長期の企業の成長に貢献しています。

女性管理職比率の推移および新目標 ▶ P.57

女性活躍 データ



*実績値は、株式会社ゼットンを除く国内グループ会社全体の値

● 多彩な人の活躍を支える環境作り チャレンジ、ワクワク！

EC、デジタル接点の拡大に向けた チャレンジ「スタッフボード」

自社ECモール「and ST」では、スタッフがコーディネート提案を行うスタッフボードを運営しています。スタッフボード上でスタッフをフォローしているお客さまの年間購入金額は、フォローしていないお客さまの約2.5倍で推移しています。さらに、スタッフは、他社製品のPRやノウハウの他社展開など、活躍の場を広げています。スタッフ一人ひとりを「人的資本」と捉え、インセンティブ制度やSNSの分析ツールの導入、教育制度の拡充など、お客さまとの接点拡大にチャレンジできる環境整備を行っています。

スタッフボード データ

	2023.02	2024.02	2025.02
スタッフボード参加人数	3,990人	4,098人	4,485人
フォロワー数	10万人以上	5人	11人
	5万人以上	8人	13人
	1万人以上	63人	74人
総フォロワー数	573万人	1,035万人	1,322万人

*2025年2月の集計より、当社グループ外からの参加者67名を含む
*フォロワー数：スタッフボード、Instagram、TikTok、YouTubeほかSNSフォロワー数の延べ総計

● 多彩な人の活躍を支える環境作り ファミリー感、風通しの良さ

従業員満足度調査の実施

当社グループでは、毎年、従業員満足度調査を実施し、社員のモチベーションを把握するとともに、組織・人事施策の立案、継続的な改善活動、効果測定的基础データとして活用しています。総合満足度は4.0以上（5点満点）を維持することを目標としています。就業継続意思と強い相関があり満足度スコアも低い項目を「優先改善課題」と位置付け、優先的に施策の立案と実行を進めています。特に、能力開発、キャリア支援、適材適所・配置などの評価に関する「制度」のスコアが3.66と相対的に低いため、優先的に改善に取り組んでいます。

従業員満足度 データ

	2023.02	2024.02	2025.02
総合満足度	4.01	4.02	4.05
仕事	4.04	4.02	4.04
職場	4.08	4.07	4.08
上司	4.14	4.13	4.16
労働環境・コンプラ	4.41	4.43	4.44
制度	3.52	3.60	3.66
会社	4.09	4.12	4.15

*実績値は、株式会社ゼットンを除く国内グループ会社全体の値
*本調査は、非正規労働者（月80時間以上の勤務者）を含む従業員を対象に実施

SUSTAINABILITY

サステナビリティ

ファッションが持つ無限の組み合わせで あらゆる「垣根」を越えていく。 アンドエスティHDとWeOurが描く、 事業を通じて誰もが輝ける サステナブルなビジョン。

株式会社アンドエスティHD
コーポレート本部 サステナビリティ推進室長
兼 株式会社WeOur取締役
深川 智子

2005年新卒入社。店長、エリアマネジャー、支店長を経て2019年に経営企画室へ異動し、持続可能な社会と事業成長の両立を考慮したサステナビリティ経営を推進。2024年、サステナビリティ推進室の新設とともに同室室長に就任。2025年より株式会社WeOur取締役を兼任。

株式会社WeOur 代表取締役社長
高橋 朗

学生時代にアルバイトとして入社。店長を経て、自社ECの立ち上げ、マーケティング部門、アダストリア・イノベーションラボなど新規事業開発に従事。2020年に設立したグループ会社ADOORLINKのサーキュラー事業部長を務め、2025年、株式会社WeOur代表取締役社長に就任。



アンドエスティHDグループに新会社WeOurが誕生。 サステナブル経営を、次なるステージへ。

— WeOur発足の経緯とビジョンについてお聞かせください。

高橋 WeOurの前身は、2013年に障がい者雇用の促進とグループ各社の業務サポートを目的に設立された、アダストリア・ゼネラルサポートという特例子会社です。昨今、サステナビリティやダイバーシティ＆インクルージョン

への関心が高まる中、従来のグループ内支援に留まらず、お客さまへのサービス提供も含めた新たな事業へと進化させ、さらなる企業価値向上を目指したいと考えました。そこで、当時その役割を担っていたADOORLINK（アドアーリンク）の事業を吸収する形で、2025年3月にWeOurが発足しました。

深川 グループ全体のサステナブル経営を加速させる、という点でも非常に重要なタイミングでした。WeOurでは、従業員の皆さんの働き方や担う業務の幅も広がりましたね。

高橋 私たちが掲げるビジョンは、障がいをもつ個性として捉え、多様な方々が参画できる会社であり続けることです。「誰一人として取り残さない」という考えのもと、従業員一人ひとりの個性や特性を最大限に発揮できる働き方を目指しています。

例えば、これまでは事務作業や物流作業が中心でしたが、今では「OFF STORE（オフストア）」の店舗運営など、お客さまと直接関わる業務に至るまで、その領域を大きく広げています。

深川 アンドエスティHDグループでは、サステナビリティの重点テーマとして「環境を守る」「人を輝かせる」「地域と成長する」の3つを掲げています。WeOurは、サーキュラーエコノミー事業、多様な従業員の活躍支援、そして創業の地・水戸でのイベントを通じた地域貢献など、事業を通じてこれら3つのテーマすべてを体現している会社です。アンドエスティHDのサステナビリティ推進室でグループ全体の基本戦略や方針をディレクションし、WeOurが現場で力強く事業を展開していく、いわばグループ全体のサステナビリティにおける「実行部隊」であり、非常に心強い存在です。



高橋 まさにそのサステナビリティという点も含めて、9月からのホールディングス体制では、グループ全体の戦略と私たちWeOurの事業をいかにシームレスに連携させられるかが、より一層重要になると考えています。グループ方針に沿った事業をWeOurで新たに展開することにより、全体で大きなシナジーを発揮していきたいと考えています。

単なるリユースやアウトレットではない。 社会課題の解決と収益性を両立する循環型ビジネスモデル。

― 事業の柱の一つ、サーキュラーエコノミー事業について教えてください。

高橋 サーキュラーエコノミー事業では、環境負荷の少ないファッションビジネスを進めながらも、いかに収益モデルを確立できるかに重きを置いています。その中核を担うのが、私たちの店舗オフストアです。「オフ」には単なる「割引」ではなく、新品や中古品も含め、あらゆる境界線を「越えていく」という意味を込めました。オフストアでは、アダストリアをはじめとする各グループ会社のサンプル商品やシーズンアウト品をリーズナブルな価格で提供しています。お客さまには安さだけではなく、宝探しのような偶然の出会いや服を探すワクワク感といった、ご自身が来店されてこそ感じられる体験価値も大切にしていきたいというコンセプトです。

深川 境界線を越えていくというコンセプトは、WeOurが考える事業の在り方そのものを象徴していますね。2025年3月からは衣料品回収活動「Play Cycle!」もアップデートされ、お客さまから回収した衣料品をオフストア店舗で再販売する仕組みも整い、より循環の輪が広がりました。



オフストア アイオンタウン水戸南

高橋 この事業はアウトレットと捉えられることもありますが、私たちの考え方は少し違います。私たちが目指す循環型モデルは、服の生産量より、手にとっていただくお客さまの人数が上回る状態です。「Play Cycle!」で回収した衣料品を含め、まだ価値のある服を最後の一着まで市場で循環させ、お客さまが自然と循環活動に参加いただけるようになることが理想ですね。

深川 世代による差はありますが、そういった価値観は、特に若い世代のお客さまに響いているように感じます。私たちの姿勢がお客さまの共感を得られているという手応えは、少しずつ実感できるようになりましたね。

高橋 私は大学教員として教壇に立ちますが、学生たちのファッションは古着や新品にこだわるのではなく、自身が着用したいと思うものをシンプルに選ぶ傾向にあります。長年、ファッション業界は魅力的な新商品をいかに揃えるかというサプライチェーンで動いてきましたが、実はお客さまの方が一歩先のトレンドを把握している。私たちはその価値観の変化を、事業を通じて後押ししていく役割があると考えています。

深川 例えば、それがオフストアのようなリアル店舗でファッションを通じてお客さまとスタッフが対話し、私たちの取り組みを知っていただくことで叶えられたら嬉しいですね。

グループ全体の業務支援を通じて、
従業員自身も「Play fashion!」を体現していく。
多様な個性が輝く、インクルーシブな職場環境づくり。

— もう一つの柱であるビジネスサポート事業について教えてください。

高橋 ビジネスサポート事業は10年以上にわたり、障がいのある従業員がグループ内の事務、物流、DX、店舗運営などのバックオフィス業務の一部を支援しています。ただ、私たちが重視するのは雇用数を増やすことではなく、多様な人材がそれぞれの特性を活かし、自分らしく活躍できる機会や職場をつくることです。

深川 従業員の皆さん一人ひとりが主役になれる環境づくりですね。

高橋 以前、従業員から「事務作業が中心だと、グループのミッションである『Play fashion!』を実感しにくい」という声が上がったことがありました。そこで、店舗と事務所のハイブリッド勤務を可能にするといった工夫を重ね、「自分たちもファッションの企業で働いているんだ」という誇りや充実感を改めて感じてもらえるような職場環境づくりを進めています。今までにない店舗運営や新たな働き方のスタイルを、まずは私たちWeOurが先陣を切って実行したいですね。

深川 将来的には、多様な働き方や事業モデルを新たなスタンダードとしてグループ全体に展開し、すべての従業員がより一層ワクワクしながら働ける環境をつくります。このような新たな取り組みや価値観を社外のステークホルダーの皆さまにもご理解いただく際に、高橋と常に話しているのは、

やはり「お客さまからの支持」を得られるか、という観点です。

高橋 大前提としてお客さまからの支持がなければ、どんな事業もビジネスとして持続していきません。私たちが何か戦略や施策を考える上で、常にベースにあるのは「店舗スタッフがお客さまにどう説明するのか」ということ。従業員一人ひとりが伝道師としてグループの想いを体現できるような組織を目指していきたいです。

深川 まさにその通りだと思います。WeOurが実行している先進的な取り組みや、グループとして大切にしている想いを社内外に情報発信していくことは、私たちサステナビリティ推進室の重要な役割の一つです。現場での活動と私たちの情報発信が密に連携することで初めて、企業としての姿勢が正しく伝わると考え、情報開示の充実度を高めています。



WeOurの事業概要図





ファッションの無限の可能性を、すべての人に。
あらゆる垣根を越えて、
誰もがワクワクできる場所であり続けたい。

— WeOurの事業を通じて、ファッション業界や社会にどのような影響を与えていきたいとお考えですか？

高橋 私は、店舗にもっと色々な人が働いていてもいいのではないかと
思っています。老若男女のみならず、あらゆるハンディキャップや信条・
嗜好など、どんな人でも輝ける店舗が実現できることを社会に示したいで
す。ファッションとは、本来は無限の組み合わせを楽しむものだと思っ
ています。新しいもの・古いものといった枠にとらわれず、お客さまにとっ
て魅力ある商品を揃えること。そこから生まれるお洋服の組み合わせや関
わる人とのつながりといったワクワクを、働く従業員も、お客さまも、誰
もが感じられる場所にしたいです。このような理想の実現を阻むものは、
「お客さまはこう考えるだろう」「障がいのある方にはこの仕事は難しい
だろう」という固定観念なのかもしれません。事業を通じて、そうした垣
根を一つずつ越えていくことが私たちの使命だと考えています。

深川 当社グループは、今ある当たり前に対しても、より良いものがあれ
ば受け入れ、変化することで成長してきました。今後もWeOurでの事業は
もちろん、グループ全体としても新たなシナジーを生み出していきます。
そしてファッションという、人々の生活を彩り人生を豊かにする事業に携
わる者として、次世代を担う従業員にも、自分たちの仕事に誇りを持って
この想いをつないでいてもらいたいです。お客さまや地域社会から信頼
され、なくてはならない存在であり続けるために、できることから一歩ず
つ取り組んでいきます。

— 最後に、ステークホルダーの皆さまに向けてメッセージをお願いします。

高橋 WeOurの成長戦略のベースは、私たちからお客さまに出向く機会を
増やすことで、商品・サービスはもちろんのことイキイキと働く従業員が
いることも知っていただき、地域の皆さまから信頼されるビジネスを着実
に行っていくことです。当社グループには様々な歴史がありますが、いつ
の時代も「あなたに会えてよかった」「あなたがいるからお店に来たんだ
よ」とお客さまに言っていただける存在でありたいという想いは、私たち
の原点であり、未来においても変わることはありません。それこそが、私
たちが事業を行う理由そのものですからね。だからこそ、その想いを忘れ
ずチャレンジすることを恐れずに、ファッションが持つ「世の中を変える
チカラ」を信じて、これからもお客さまと一緒に新しいスタンダードを
創っていきます。

深川 高橋との対談を通じ、改めてWeOurとグループとのシナジーは非常
に大きいと感じました。WeOurで生まれた新たな価値や成功事例を、グ
ループ全体はもちろん社会にも波及させていくためには、何より「共感」
が重要だと考えます。サステナビリティは社会や環境、未来世代にとって
より良い世界を築き上げていくためのワクワクする活動です。私たちはサ
ステナビリティ推進室としてWeOurの掲げるビジョンや想い、挑戦してい
くことの意義を社内外に発信し、ステークホルダーの皆さんから共感され、
ワクワクする未来を共創してもらえるような働きかけを続けていきます。

サステナビリティ
ポリシー

ファッションのワクワクを、未来まで。

andSTHD

サステナビリティへの考え方

アンドエスティHD
グループの
サステナビリティ

アンドエスティ HDグループは、変わりゆく時代や
多様なニーズに合わせた商品・サービスを世界中へお届けしています。

これまでも、これからも、
ファッションを通じて生まれる喜びを人々と分かち合い、
一人ひとりのライフスタイルを豊かにし続けたい。
“ファッションのワクワクを、未来まで” つないでいくために、
事業を通じて環境を守り、人を輝かせ、地域と成長します。

環境に関する考え方

社内外のステークホルダーとともに
持続可能な資源活用を重視し、環境
目標の設定と継続的改善を行います。

➤ 環境に関する考え方

人権に関する考え方

多様性を認め合い、すべてのステー
クホルダーとの対話を通じ、ともに
人権尊重の取り組みを推進します。

➤ 人権に関する考え方



環境に関する
考え方

人権に関する
考え方



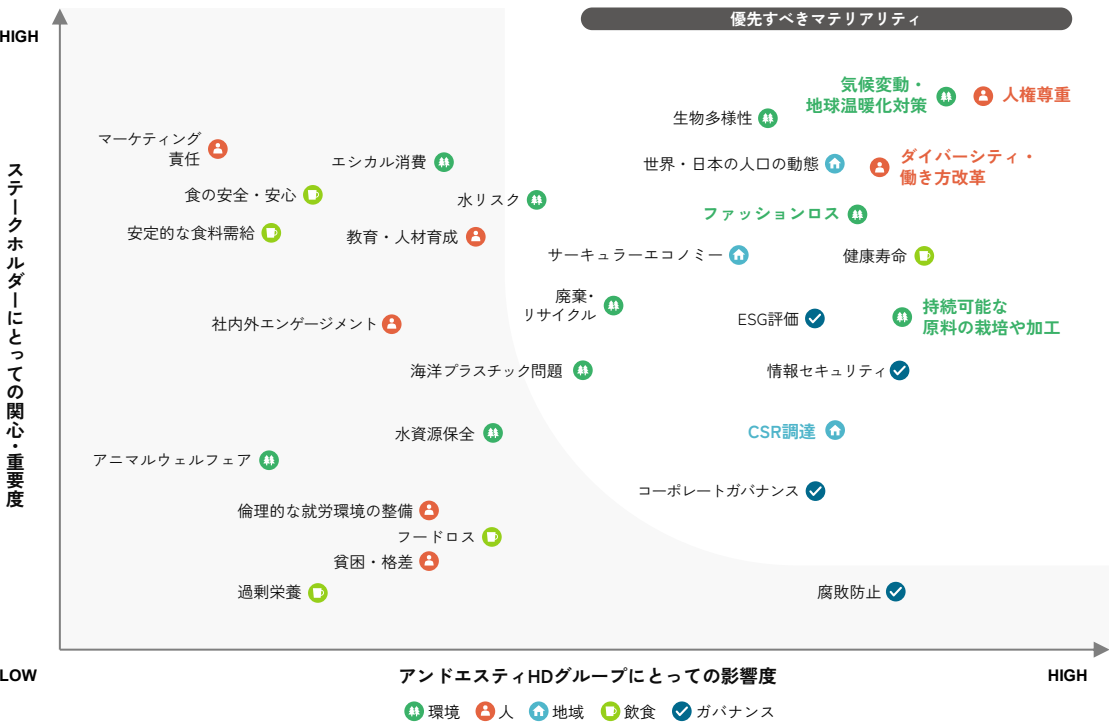
環境に関する考え方と人権に関する考え方

アンドエスティHDグループとして自社領域内外における、環境および人権への企業
姿勢・考え方とアプローチを策定しました。これにより、ステークホルダーの皆さ
まと連携してグループ全体で、気候変動やファッションロス、持続可能な調達や加
工、人権尊重、ダイバーシティや健康経営といった課題への対応を進めていきます。

■ 当社グループのマテリアリティ特定

アンドエスティHDグループは、将来にわたり社会課題の解決に貢献するとともに持続的な発展に向けて、当社を取り巻くマテリアリティを特定しています。人権尊重、地球温暖化などは喫緊での最重要マテリアリティであることから、環境および人権に関するグループポリシーを策定しました。生物多様性やアニマルウェルフェア、安定的な食料需給など将来的に重要度・関心度が高まると予見される課題についてもマネジメントレベルで認識し、経営の議題に組み込みながら対応方針を定め、ステークホルダーの皆さまと協働し課題解決を進めます。

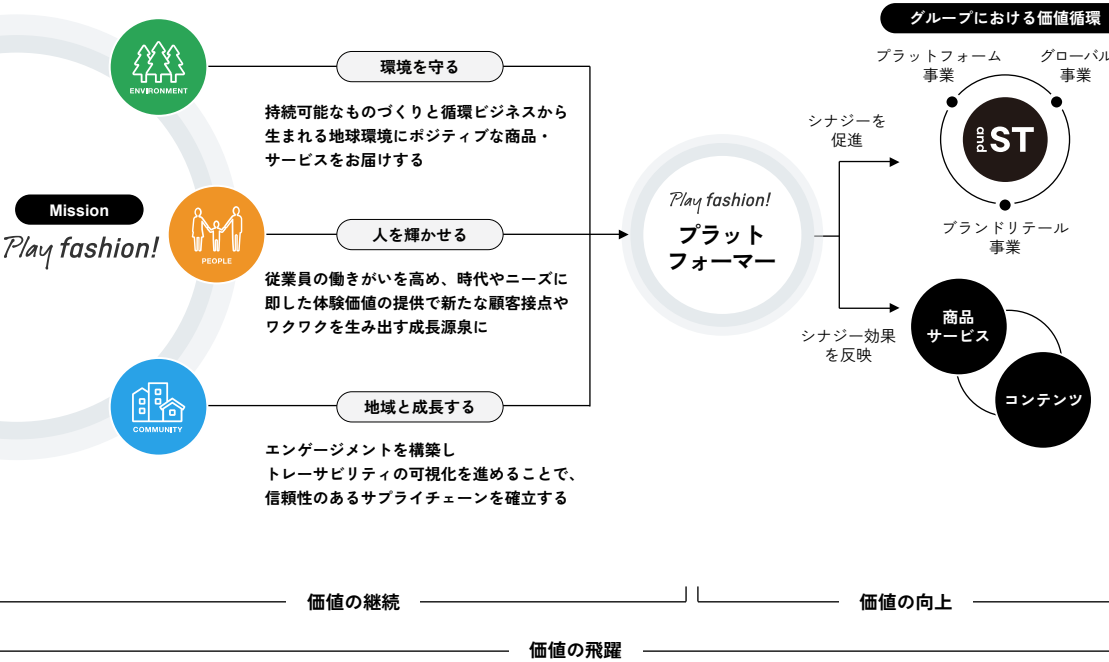
アンドエスティHDグループのマテリアリティマッピング



■ サステナビリティ推進体制の拡充

グループ全体における非財務領域での戦略推進をより一層強化するため、サステナビリティ委員会を設置しています。当委員会では、中長期の非財務戦略、サステナビリティ目標の達成に関する事業課題を定期的に審議し、取締役会または執行会議へ報告・提言を行っています。また、2024年3月に発足したサステナビリティ推進室では、環境や人権をはじめとする方針や、マテリアリティの解決に向けた戦略立案・実行管理および、情報開示を行っています。今後もグループ推進体制を強化し、ステークホルダーからの信頼と期待に誠実に応えていきます。

ホールディングス体制における中長期的なサステナビリティ戦略の方向性



重点テーマにおける取り組み・実績とロードマップ

アンドエスティHDグループではサステナビリティ経営を推進し、すべてのステークホルダーの幸せに貢献します。私たちは「環境を守る・人を輝かせる・地域と成長する」の3つの領域において事業活動を通じた課題の解決に取り組んでいます。これらの課題はそれぞれが複雑に影響し合っていることから、中長期的なビジョンのもと未来にポジティブな変化をもたらす取り組みを戦略的かつ着実に実行していきます。

重点テーマ	活動ビジョン	2025年2月期 実績		2030年に向けたアクション	中期目標	2050年までの目標
環境を守る ENVIRONMENT	未来につながるものづくり	サステナブルマーク付与率 前年比 109.7 %	独自開発したサステナブル素材 8 種類	- サステナブル素材開発の促進 - サステナブルマーク商品の拡大	サステナブル原料や加工を全商品の50%以上に反映	サステナブル原料や加工を全商品の100%に反映
	環境への配慮と営業活動の両立	国内・海外を含むScope1、2、3での温室効果ガス削減シナリオを策定	CDP B スコア獲得 2024年より2年連続	- 省エネの推進とデベロッパー等との連携 - 再生可能エネルギーなどの環境価値の調達	国際水準に適合した新目標を策定中	カーボンニュートラルの実現
	ファッションロスのない世界	衣料品在庫の単純焼却処分 0 を継続達成	常設回収約190店舗 年間回収量 約 40 t	- 需要予測の向上と在庫ロスの削減 - 古衣料の回収促進と行政・外部パートナーとの協働	アパレル・雑貨における資源循環システムの構築	全事業における資源循環システムの構築
人を輝かせる PEOPLE	心身ともに健康で、個性や能力を発揮できる組織	上級管理職に占める女性比率* 19.8 %	管理職に占める女性比率* 36.2 %	多様な人材への教育と投資	上級管理職の女性比率 30% 管理職の女性比率 50%	DE&Iを企業文化に定着させ、プラットフォームビジネスに適した人材を育成
		健康経営戦略マップと健康関連指標の開示	健康経営優良法人 2023年2月期より 3 年連続	健康経営戦略マップに基づいた施策実行と関連指標の数値改善	健康経営優良法人 ホワイト500の認定	
地域と成長する COMMUNITY	生産地域の持続可能な発展	年間モニタリング数 25 工場	特定サプライヤーを対象とした自社生産背景の工場数 60 工場	- CSRモニタリングを通じたサプライヤーとの対話 - サプライチェーンにおける事業活動情報の開示	サプライヤーとのパートナーシップ拡充と生産背景の可視化	ビジネスパートナーとの共創促進とエシカルなサプライチェーンの構築

*ゼットン社を除く国内グループ連結実績



ファッションロスのない世界 — アンドエスティHDグループのサーキュラーエコノミー —

アンドエスティHDグループはアパレル小売事業を中心に展開する企業として、衣料品を「燃やさない・捨てない」ための様々な施策を通じて、ファッションロス（衣料品廃棄）という社会課題に真摯に取り組み、循環型社会の実現に貢献しています。

ファッションロスという社会課題にグループ全体でアプローチ

近年では、家庭や事業者から排出される衣類の大量廃棄による環境汚染が深刻な社会問題となっています。

私たちは事業を通じてソリューションを提供し、Play fashion!プラットフォームとして持続可能な社会の実現に向けた挑戦を続けています。





ファッションロスのない世界 — サークュラーエコノミーを推進する事業会社 WeOur —

株式会社WeOurが手がけるサーキュラーエコノミー事業では、当社グループの在庫やお客さまから回収した衣料品のリユースを通じて、新たなファッションの楽しみ方をご提案します。物流センターや店舗の一部業務では障がいのある従業員が勤務しており、誰もが活躍できる機会の創出を図るとともに、事業運営に伴う収益構造の確立を目指しています。

循環型衣料品回収スキーム「Play Cycle!」をアップデート

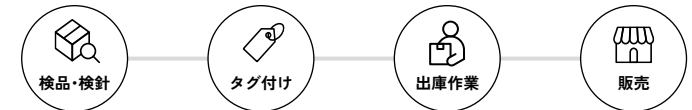
私たちは、衣料品が当たり前にリユース・リサイクルされる社会を目指しています。

WeOurが中心となり、衣料品回収スキーム「Play Cycle!」の活用用途を広げることで持続可能な資源循環の仕組みへと進化させました。



新スキームが多様な人材の活躍の場に

障がいのある従業員が販売準備や商品管理、接客業務に従事しています。多様な背景を持つ従業員がパフォーマンスを最大限に発揮できる働き方を目指しています。



オフストアエスパル山形店での人材活躍 ▶ P.55

一部衣料品は水平リサイクルで再び製品へ

リユースが難しい衣類は外部の協業先を通じて自動車の内装材などに活用されるほか、一部はリサイクルポリエステル原料に加工され、新たな繊維や素材へと生まれ変わります。





未来につながるものづくり

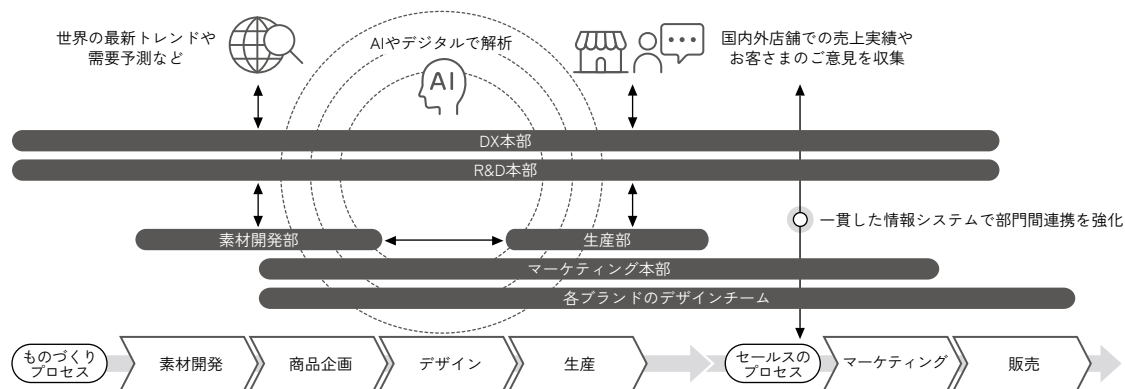
「未来につながるものづくり」は、私たちが商品をつくりだす時になくてはならないコンセプトの一つです。最新のファッショントレンドを捉えた高品質でリーズナブルな商品をお客さまへお届けすることを第一に、サステナブル素材の導入などを通じてストーリーや共感を生み出す過程も重視しています。

部門間シナジーで進化する開発プロセス

私たちのものづくりは、お客さまのニーズを正確かつ迅速に把握することから始まります。マーケティング本部、素材開発部、デザインチームなど社内の各部門が協力して世界中のトレンドを収集し、各ブランドのコンセプトに合ったものづくりに取り組んでいます。マーケティング本部は、ご購入いただいたお客さまからの率直なご意見や評価をもとに、さらなる高品質な商品を企画するためのアイデアを部門横断で共有しています。素材開発部では、その情報を新素材の開発や既存素材の改善に活用しています。これらの素材は展示会を通じて各ブランドのデザイナーに紹介され、次のシーズンに向けての商品製作につなげています。



生産部主催の社内素材展示会

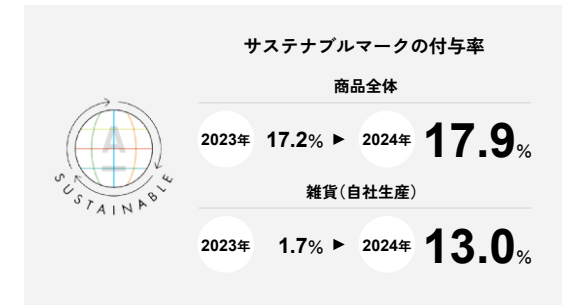


持続可能な未来に向けた独自素材の開発

最新のトレンドとお客さまのニーズをいち早く反映するものづくりは当社の強みの一つであり、サステナビリティを考慮した独自素材の開発にも注力しています。CO₂排出抑制、水・農薬・化学肥料の使用量削減、原料の再生利用、生産者の労働環境など、当社独自のサステナビリティ基準に適合した素材や加工を用いた商品の下げ札にオリジナルマークを表示することでお客さまの視認性を向上し、サステナブルな消費行動を後押ししています。また、近年では猛暑日の増加を踏まえ、暑い日でも爽やかな着心地を維持できるなど機能性と最新スタイルを考慮した素材開発を進めています。なかでも、2026年春夏シーズンに向けて開発した「フレコット」は、接触冷感・吸水速乾機能を持つ再生ポリエステルとトレーサビリティが確保されたコットンを組み合わせた素材です。このような素材を取り入れた商品ラインナップを充実させることにより、様々な着用シーンで快適に過ごせる魅力的なファッションを提案しています。今後も既存素材のアップデートとともに、原料の開発段階から携わることで環境や市場の変化を見越した商品ポートフォリオの構築を進めていきます。



➡ その他の自社開発素材



➡ サステナブルマークの定義



環境への配慮と営業活動の両立

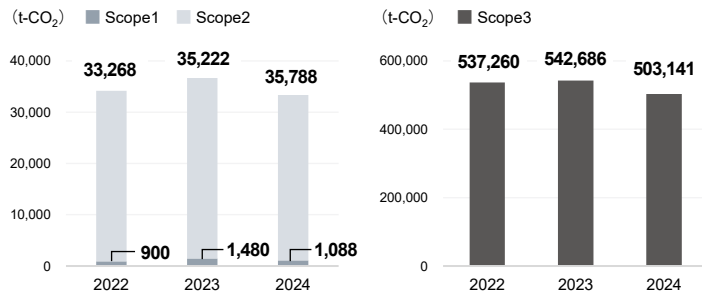
ー 気候変動対応と事業成長の両立 ー

気候変動による異常気象や自然災害がサプライチェーン全体に及ぼす影響に対し、適応策や予防・軽減策を講じておくことは中長期的な経営のレジリエンス強化につながります。私たちは、温室効果ガス排出量の削減に寄与する様々な施策を講じ、環境に配慮した商品・サービスの拡充を通じて競争優位性の確保とサステナブル経営の両立を着実に進めていきます。

カーボンニュートラルの達成に向けて

事業成長とカーボンニュートラル達成の両立は難易度の高いミッションです。しかしながら、グローバルにビジネスを拡大していく中で、私たちは気候変動に関する国際基準や要求に真摯に対応し、CO₂削減に向けた施策を着実に展開していく必要があると認識しています。私たちはTCFDフレームワークに基づき、事業全体でのCO₂削減戦略を策定しています。オフィス・店舗等への再生可能エネルギーの導入、需給予測によるロス低減、効率的な物流体系の構築など、事業戦略と連動した有効な打ち手を中長期的に実行・検証しています。

2022-2024年において算定された当社グループCO₂排出量

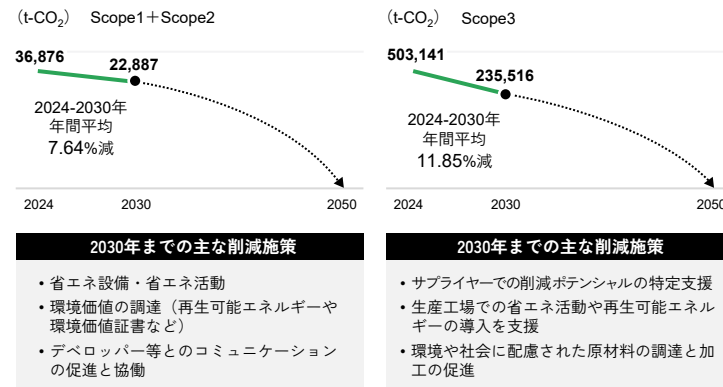


*2022年：当時の国内アダストリアグループ連結および、ゼットン社（2023年2月ゼットン社をグループ会社化）での国内外での主な事業活動を含む範囲に基づき集計
 *2023、2024年：当時の国内外アダストリアグループ連結（国内外でのアパレル小売・飲食事業等の活動を含む）範囲に基づき集計

脱炭素社会への移行を目指したCO₂削減シナリオの策定

原料価格の高騰やサプライチェーンの断絶など、地球温暖化は中長期的にビジネスに大きな影響を及ぼすリスクです。私たちはScope1+Scope2（自社領域）に加え、新たにScope3（自社領域外）のCO₂削減シナリオを開示します。Scope3では、直接取引のあるサプライヤーの生産工程におけるCO₂削減計画の策定を支援しています。また、将来的には原料栽培・紡績など2次サプライヤー以降にもアプローチすることでCO₂排出源の深掘りと効果的な支援を進めます。なお、開示する削減シナリオは世界の気温上昇を1.5℃以下に抑える気候移行計画に整合していることを確認しています。

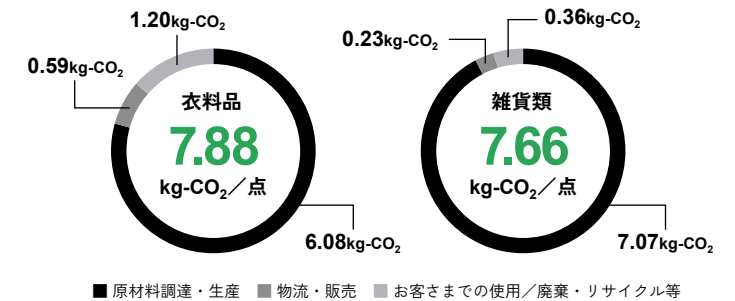
CO₂排出量シミュレーション



商品カーボンフットプリントの可視化

私たちはカーボンニュートラルを達成するため、商品のライフサイクルを分析し、各プロセスのCO₂削減ポテンシャルを深掘りしています。主力商品である衣料品ならびに雑貨類に関して、商品1点当たりの平均的なCO₂排出量を算出・分析しました。これにより、各プロセスにおける省エネルギー施策や環境負荷の低いエネルギーへの切り替えなど具体的な戦略を導き出し、ビジネスパートナーと協働して温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいきます。将来的には商品情報の一つにCO₂排出量を明示することで、購買判断の一助とすることを検討します。

商品1点当たりの平均カーボンフットプリント



*算定対象とする構成要素：商品本体、本体に付属するビニール包装、輸送時に使用するダンボール等
 *CO₂算出に当たり、一次データ（直接測定されたデータ）と二次データ（活動量から算定されたデータ）を使用。二次データの排出係数はIDEA Ver.3.3および環境省 排出原単位データベースVer.3.4を利用
 *原材料調達やお客さままでの使用時など情報の取得が困難なプロセスについてはシナリオ等を設定



環境への配慮と営業活動の両立

ー 営業活動を通じた環境負荷低減 ー

私たちは生産や販売などのプロセスで発生するロスを可能な限り低減し、限りある資源を最大限に活用する責任があります。プラットフォームという特性を活かし、様々な商品・サービスに社会・環境へのポジティブな要素を波及させながらビジネスを推進することにより、ステークホルダーの皆さまから信頼され、成長の好循環を生み出していきます。

■ HARE（ハレ）が描く、創造性とサステナビリティが融け合う未来

近年、ファッションや雑貨といった日用品に環境・社会にとってポジティブな要素を組み込むことは、お客さまが商品の背景にあるストーリーに共感し購入いただける動機の一つになっています。ハレでは、商品企画の過程で発生する試作品（サンプル）を再利用し、ファッションの新しい価値を提供するサブラインre:（アールイー）を2020年から展開しています。アールイーでは、サンプルを手作業で丁寧にリメイクすることで最新のトレンドを意識した商品へと生まれ変わらせ、お客さまにオンリーワンの価値をお届けしています。さらに、アールイーでは商品の生産過程で発生する端切れも他アイテムや芸術作品の素材として可能な限り最大限活用しています。「アールイーフラワー」は、このような端切れを使った造花として、今までにないアップサイクル商品として注目されているほか、アーティストとアールイーとのコラボレーションアート作品の表現に端切れが用いられるなど、ブランドのオリジナリティを活かした新たな取り組みを積極的に発信しています。アイデアを駆使することで新たな活路や商機を生み出すというサステナブルなコンセプトを大切に、ブランドの個性を打ち出した商品展開でマーケットでの差別化を図っています。



■ 使われない食材に新たな価値を見出す ゼットンのサステナブルメニュー

レストラン「ナチュール トウキョウ」はBeyond the “Farm to Table”をテーマに、国産食材をフレンチ技法で調理しサステナブルな未来を紡ぐというコンセプトのもとオープンしました。このコンセプトを体現した一皿が、肉質が硬いなどの理由から食肉として敬遠されることの多い経産牛（出産を経験した雌牛）を採用したパスタです。経産牛のスジを煮込み、食材の旨味を引き出したソースを使ったパスタを提供しています。他にも、規格外の野菜や果物を料理に取り入れ、食材のロス低減に貢献しています。





難聴スタッフが活躍するインクルーシブファッションストア



「OFF」は、あらゆる境界線を越えていくことを意味します。
ファッションを通じて誰もが自分らしくいられることに寄り添いたい。
オフストアを通じて、多様な人と人とがつながり
サステナブルなファッションを、ともに「探し、見つけ、楽しむ」。
私たちはファッションのもたらす無限の可能性と力を信じています。
障がいの有無、年齢、ジェンダーにかかわらず、あらゆる境界を越えて
お客さま・スタッフとともに、ワクワクと循環の輪を広げていきます。

VOICE

「オフストアエスパル山形店」誰もが自分らしく輝けるインクルーシブな店舗へ

特例子会社WeOurが運営する「オフストア」は、アンドエスティHDグループのサンプル商品やシーズンアウト品をリーズナブルな価格で提供し、廃棄することなく最後までお客さまの手にお届けすることを目指しています。
エスパル山形店は難聴のスタッフが店舗業務に従事しており、働く人はもちろん、そこを訪れるお客さまにとっても様々な工夫が施されたインクルーシブな店舗です。

宮川：オープンに当たりスタッフ全員で研修に臨み、接客の基礎を一から学びました。接客未経験者が多く当初は苦戦しましたが、マネジャーや他店舗の店長にサポートしてもらいながら日々の運営を行っています。

我彦：私は聴覚に障がいがあり、難聴を示すネーム札をつけています。接客時には音声で文字起こしスマートフォンアプリを駆使することで、お客さまと円滑なコミュニケーションを取ることができます。声が聞き取りにくいこともありますが、近くにいるスタッフがフォローしてくれるので安心して接客ができています。

宮川：コミュニケーションツールの活用により、働きやすい環境が整備されていると感じます。例えば、レジ前にある「指差しボード」には、and STの

アプリ登録方法など必要のご案内事項がまとめてあります。このようなツールにより安心してお客さまと接することができ、お客さまからも分かりやすいと好評をいただいています。

我彦：「指差しボード」は、オープンに向けて店舗スタッフ全員で話し合い作成しました。スタッフ間で互いの特性や抱える不安を共有し理解すること、日々の挨拶などコミュニケーションを大切にすることで、サポートし合える環境や関係性の構築につながっています。

宮川：オープンしてもうすぐ1年ですが、これからも



地域のお客さま、従業員にとって心地の良い店舗であり続けたいです。そのためには誰もが働きやすい環境をつくり、スタッフと意見を交わしながら、今やるべきことに一つずつ向き合っていきます。

我彦：私も「また行きたい」と思っていただけの店舗であり続けたいです。お客さまの期待に応えられるようスキルアップし、安心してお買い物を楽しめる空間を提供していきます。そして、多様な働き方を実現するモデル店舗として、インクルーシブな社会の実現に向けて、ファッションを楽しみながらワクワクと共感の輪を広げていけたら嬉しいです。



スタッフ 我彦 美沙希
店長 宮川 峻平



自分らしくファッションを楽しめる社会

私たちは、年齢・性別・障がい・嗜好など多様な個性を表現できるファッションに無限の可能性を見出しています。ミッションに掲げる「Play fashion!」のもと、プラットフォームとしてパートナーの皆さまとともに新たな商品やサービスを生み出し、既存の枠組みにとらわれない自由な発想で、お客さま一人ひとりのライフシーンを彩る事業を展開していきます。

憧れのブランドで次世代の夢を支援する職業体験プログラムを開催

レピピアルマリオでは、出店地域の小中学生を対象に職業体験プログラムを開催しています。「誰もが一緒に楽しめること」をテーマに、2024年度は全国24店舗で182名が参加し、販売員としてのやりがいやファッション業界で働く楽しさを体験しました。プログラムは店舗で使用しているマニュアルに基づいて店長が考案し、洋服のたたみ方や参加者同士によるスタイリング提案など、リアルな店舗業務のプロセスが体験できるよう工夫されています。プログラムへの参加を通じて多様な職業観を知り、一人ひとりが未来に向けて自分自身の新たな可能性を発見できる機会を提供しています。



若手クリエイターとともにファッション業界を盛り上げる「LEAD PROJECT」始動

2024年6月、ファッション業界での活躍を目指すクリエイターに挑戦の場を提供する「LEAD PROJECT」を始動しました。このプロジェクトは、すでに自身のブランドを持っている、あるいは新たにブランドを立ち上げたい意思を有する個人を対象とし、クリエイター自身がブランドコンセプトを決定し商品企画やSNSプロモーションを行います。当社グループは商品生産やEC運用などの独自ノウハウを提供し、次世代のアイデアとの掛け合わせで新たなトレンドを生み出すとともに、未来のファッション業界を担う人材の育成にも貢献しています。



TOPICS 中高生によるデザインユニフォームでファンとともに選手の躍進を後押し

本プロジェクトは、茨城ロボッツと「スポーツ×教育推進に係る連携協定」を結ぶ、学校法人角川ドワンゴ学園の生徒を対象とした課外学習プログラムの一つです。未来を担う子どもたちとファッションを通じて創業地・水戸を盛り上げたいとの想いから、生徒とともに、当社がスポンサーを務めるプロバスケットボールチーム茨城ロボッツのユニフォームをデザインするプロジェクトに参画しました。座学や試合観戦を通じて茨城ロボッツへの理解を深め、当社デザイナーによる講座を受講しデザインの基礎を学びました。全19作品のうち最優秀賞に選ばれたデザインは、ホームゲームの際にユニフォームとして着用され、選手の活躍を後押しするとともに熱狂的な試合に彩りを添えました。



VOICE

夢をカタチに！茨城ロボッツのユニフォーム制作プロジェクトに参加して

S高等学校1年生* 小林 瑞希さん



プロのデザイナーから意見をいただきアイデアをブラッシュアップするなど、授業では経験できないことにチャレンジできました。ユニフォームは伝統的な「水戸黒」を基調に、夜明けをイメージしたピンクと青のグラデーションのデザインを考案しました。選手が着用した姿を見た時はとても嬉しく、今後の創作活動の自信になりました。

*ユニフォーム製作時は同学園N中等部3年生



心身ともに健康で、個性や能力を発揮できる組織

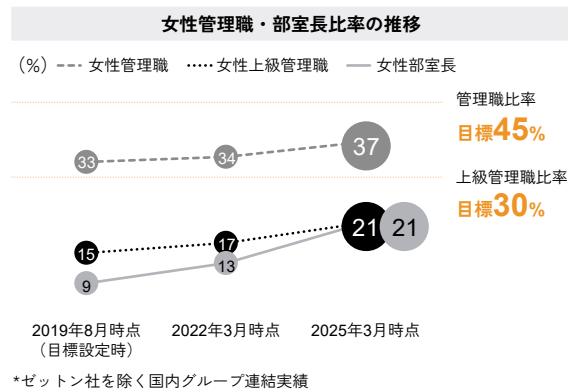
— 人的資本価値を最大化する活躍支援と人材育成 —

従来の枠にとらわれない新たなビジネスモデルや顧客体験価値を創出する重要な経営資源の一つが、個性豊かで多様な人材です。人事戦略と連動した施策や社内制度の拡充、戦略的な健康経営の実行を通じて一人ひとりの能力と働きがいを高め、社会にとって「なくてはならぬ人」としてステークホルダーの皆さまの豊かな暮らしと発展に貢献します。

女性管理職比率のグループ目標を見直し、ダイバーシティ経営を加速

当社グループの従業員は女性が約8割を占め、また顧客は女性中心でもあることから女性の活躍が事業活動の成果に直結すると考えます。持続的な成長には、会社の意思決定に対して柔軟かつ多様な視点・感性を取り入れることが必要です。その実現に向けて、経営トップのコミットメントのもと具体的目標およびロードマップを掲げ、様々な取り組みを行っています。女性も含むすべての従業員がライフスタイルに合わせて多様なキャリアや働き方を選択できる人事制度の整備や、プール人材の育成、男性のみで構成されていた経営会議への女性社員の参画、戦略的な女性登用など、複合的なアプローチを通じて女性の活躍支援に取り組んできました。2026年2月期目標には届かない見込みですが、それらの取り組みは女性部室長比率が9%から21%に大幅に伸びるなど、女性リーダーの創出へとつながっています。2030年2月期を達成年度に定めた新目標では、国内外のアンドエスティHDグループ全体でさらにチャレンジングな目標としています。中期経営計画の達成に不可欠な、従来の領域にとらわれない価値を生み出す多様で個性豊かな人材の可能性を信じ、私たちは誰もが自分らしく活躍できる社会の実現を目指します。

女性管理職比率の推移および新目標



国内外グループ全体における新目標

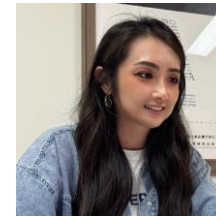
andSTHD

2030年2月期までに



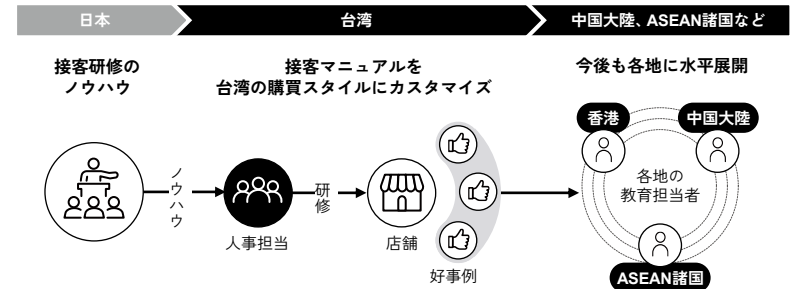
VOICE

独自の店舗研修でスタッフのスキル成長を促進、お客さまにご満足いただけるサービスを



アダストリア台湾
管理部門人事部
人事教育マネジャー
邱 妙玲 (チウミャオリン)

蓄積された接客研修のノウハウをローカライズしサービス向上



人事教育担当として店舗研修の企画と実施に携わる中で、台湾のスタッフスキルの向上に関していくつかの課題を発見しました。そこで、日本の人事部や支店に支援をいただき、日本での接客研修をもとに研修プログラムを体系化しました。研修では、お客さまの購買心理のプロセスを学ぶだけでなく接客トレーニングを取り入れることにより、即戦力人材の輩出につなげています。研修内容を毎年見直し、有意義なものになるようアップデートを重ねています。プログラム体系の構築により香港や上海などへ水平展開することができ、各地の担当者とブランドの方針・戦略に則した内容にカスタマイズし、課題解決につなげています。新スタッフに関しては、研修前後に接客の変化等を効果検証することでスキル向上を図っています。お客さまが常に高品質のサービスを期待されていることは各国共通です。どの国の、どの店舗を訪れても、お客さまにご満足いただけるサービスを提供し、リピートしたくなる店舗づくりを支援していきます。



心身ともに健康で、個性や能力を発揮できる組織

— ステークホルダーとともに実現する健康経営 —

当社グループでは、「Play fashion! Play wellness! 〜ファッションと人生を楽しんで、もっと健康に、もっと自分らしく〜」をスローガンに、2022年度より健康経営を推進しています。会社、健康保険組合、従業員が一体となり、あらゆるステークホルダーとともに健康経営を推進し、自分らしく“いきいき”と輝きながら働ける環境をつくることで、世界中の人々の豊かな生き方に貢献する企業グループを目指します。

当社グループ独自の健康経営施策

「女性特有の健康課題」「メンタルヘルス予防」「疾病予防・健康増進」を当社グループの重点課題に定め、健康保険組合とのコラボレーションによる、“こころ”と“からだ”の両面における施策を実施しています。2024年は、女性が8割以上という従業員特性を踏まえた「女性の健康相談窓口」の新設や、女性の健康課題に関するセミナーの開催を通じた理解醸成など、誰もが働きやすい環境整備と健康維持・増進に向けて当社独自の健康経営施策を実施しました。

➤ アンドエスティHDの健康経営



女性特有の健康課題



メンタルヘルス予防



疾病予防・健康増進

VOICE



産業医
米山 裕子

保健師
安東 夏実

アンドエスティHDで働く従業員のこころとからだの健康をサポート

当社グループは従業員に女性が多く、女性特有の健康課題に対応するため女性の産業医・保健師が常駐し、全従業員の健康課題に取り組んでいます。特に女性特有の健康課題への対応に力を入れています。従業員が気軽に相談できるようチャットを活用した健康相談窓口も設けています。当社は、会社が好きで仕事をを楽しんでいる従業員が多いと日々接しながら感じています。すべての従業員が自分らしく仕事を楽しみながら働けるよう産業保健職としてサポートしていきます。

健康経営関連指標における実績

重点健康課題を重要な健康指標として位置付け、健康診断やストレスチェックなどの結果を毎年分析し、現状把握と課題対応を行っています。各施策は、毎年効果測定を行い、健康経営をPDCA運用しながら健康課題の解決を目指しています。



女性特有の健康課題

乳がん検診受診率

56.3%

子宮がん検診受診率

51.5%



メンタルヘルス予防

ストレスチェック受検率

93.0%

高ストレス者率

8.6%



疾病予防・健康増進

健康診断受診率

95.0%

有所見者率

46.2%

*2024年4月～2025年3月末までの健康診断データを使用。値はゼットン社を除く国内グループ連結実績

健康経営優良法人に3年連続認定

経済産業省が日本健康会議と共同で主催する「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に3年連続で認定されました。健康経営上の重要項目の新たな開示や、当社グループらしい健康経営の方向性を明示した健康経営戦略マップの策定、女性の健康支援やメンタルヘルスケアを強化した点が評価につながりました。今後も健康経営推進室と産業医・保健師との連携を通じ、健康維持・増進に取り組む企業風土を醸成します。





出店地域の活性化

アンドエスティHDのビジネスは国内外での様々な地域への拡大にともない、出店地域と良好で健全なエンゲージメントを構築することは不可欠です。ファッションを中心とした事業特性や強みを活かし、産官学連携や地域コミュニティとコラボレーションによる地域課題の解決を目指しています。出店地域とのつながりを強め、新たな価値をひろげることでプラットフォームとして人々の生活をより豊かにし、コミュニティの活性化に貢献していきます。



S-SAP協定*による産学連携コラボレーション

当社グループは、本部拠点のある渋谷区と地域の社会課題を協働して解決するS-SAP協定*を締結しています。本協定でのつながりを契機に青山学院大学の学生と創立150周年の記念グッズを共同開発しました。商品企画からプロモーションまで当社グループの強みとノウハウを活用したトータルプロデュースにより、学生の意見を取り入れた企画・製作、販売促進活動を行いました。記念グッズは、大学内の購買店舗や自社ECモール、ニコアンド旗艦店などを通じ、幅広いお客さまにお届けし、産学連携による次世代育成プロジェクトで地域を盛り上げました。参加した学生からは「ファッションビジネスのプロセスに携わったことで業界への理解が深まり、キャリアを考える機会になった」との嬉しい声をいただいています。

➤ S-SAP協定

*S-SAP協定：シブヤ・ソーシャル・アクション・パートナー協定

VOICE

協業先との信頼関係が出店地域に新たなワクワクを生み出す



株式会社アンドエスティ
ビジネスプロデュース部
プロデュースUnit マネジャー
中山 美緒

ビジネスプロデュース部では生産機能や企画力を駆使し、企業の幅広いニーズに合わせた商品、サービスをプロデュースしています。協業する上で大事にしていることは、相手を理解し尊重することです。異なるバックグラウンドを持つ協業先も多いことから、業界特性や地域の文化を理解し、ニーズの把握や課題解決につなげています。今後も私たちならではのビジネス特性を活かし、Play fashion! プラットフォーマーとして大学や企業とのコラボレーションなど出店地域に新しいワクワクを生み出していきます。



学生と共同開発した記念グッズ

食を通じて誰もがともに暮らせる社会の実現

飲食事業を展開するゼットンでは、2012年より認定NPO法人Ocean's Loveの「Ocean's Love就労支援プロジェクトお仕事体験」を支援しています。この就労体験では、ゼットンが有する飲食店で障がいのある子どもたちが接客や調理、会計など多岐にわたる業務に取り組む機会を設けています。参加者が自分のペースで業務に挑戦できるようスタッフが丁寧にサポートし、働くことの意義や楽しさ・責任感を学び、障がいのある子どもたちが地域で自立した生活を送れるよう後押ししています。本活動を通じて子どもたちが自信を深め、ご家族も子どもたちの新たな可能性を発見するなど、地域社会の創生につなげています。





生産地域の持続的な発展

アンドエスティHDの商品は世界の様々な地域で生産され、原材料調達・縫製・輸送・販売といった複雑で多岐にわたるプロセスを経てお客さまにお届けされています。お取引先との良好なビジネスを継続的に推進していけるよう、生産地域の持続的な発展と高品質な商品の安定供給に向けて、対話を通じたパートナーシップ構築に取り組んでいます。今後もより良い商品・サービスをお客さまにご提供できるよう、サプライチェーンの透明性を高め、公正かつ倫理的な取引をもとにした調達活動を進めていきます。

対話を通じたエンゲージメントの強化

当社グループ独自の調達方針・調達ガイドラインを策定し、CSRモニタリングを通じてサプライヤーさまとのエンゲージメント強化に取り組んでいます。CSRモニタリングでは生産部社員が工場に赴き、方針や生産現場の労働環境・衛生環境などを確認するとともに、対話の場を設けています。品質向上や環境負荷低減を目指した生産方法、従業員の心身の健康の維持・向上につながる働き方などの課題を共有し、サプライヤーと改善に向けて協働しています。

➤ グループ調達方針

➤ グループ調達ガイドライン

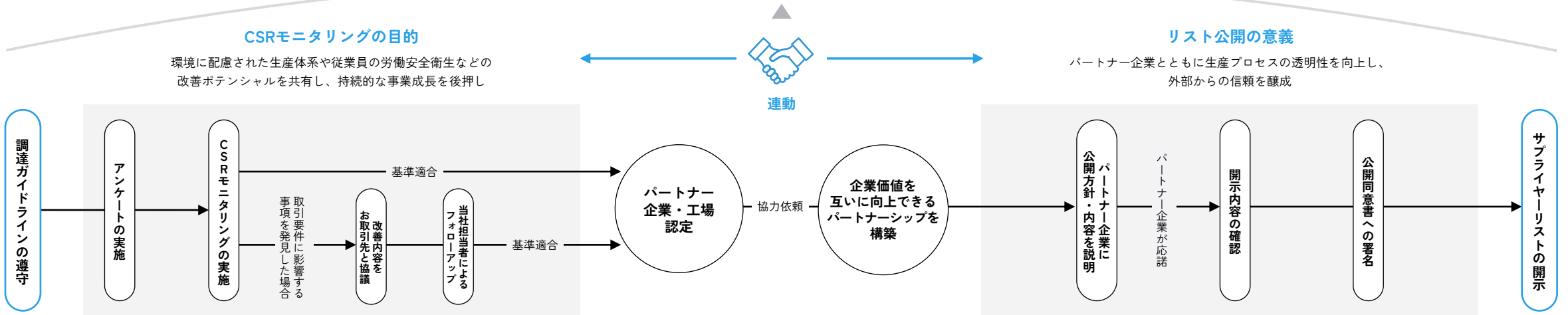
特定サプライヤーリストの公開

当社では責任ある生産背景を確立していくことを目的にサプライヤーリストを公開しています。2024年に自社の直接貿易を背景とする47社の社名や所在地等を初めて開示しました。2025年は工場名や女性従業員数など、より詳細な項目の拡充を図っています。独自の基準で見直し・選定を行い、私たちの方針や意義に賛同いただいたお取引先を公開しています。企業活動の透明性を確保し双方の企業価値向上へとつなげ、中長期的には対象範囲・項目拡大を進めていきます。

➤ 特定サプライヤーリスト

当社グループとサプライヤーさまとのESG連携体制

サプライヤーエンゲージメントの強化



GOVERNANCE

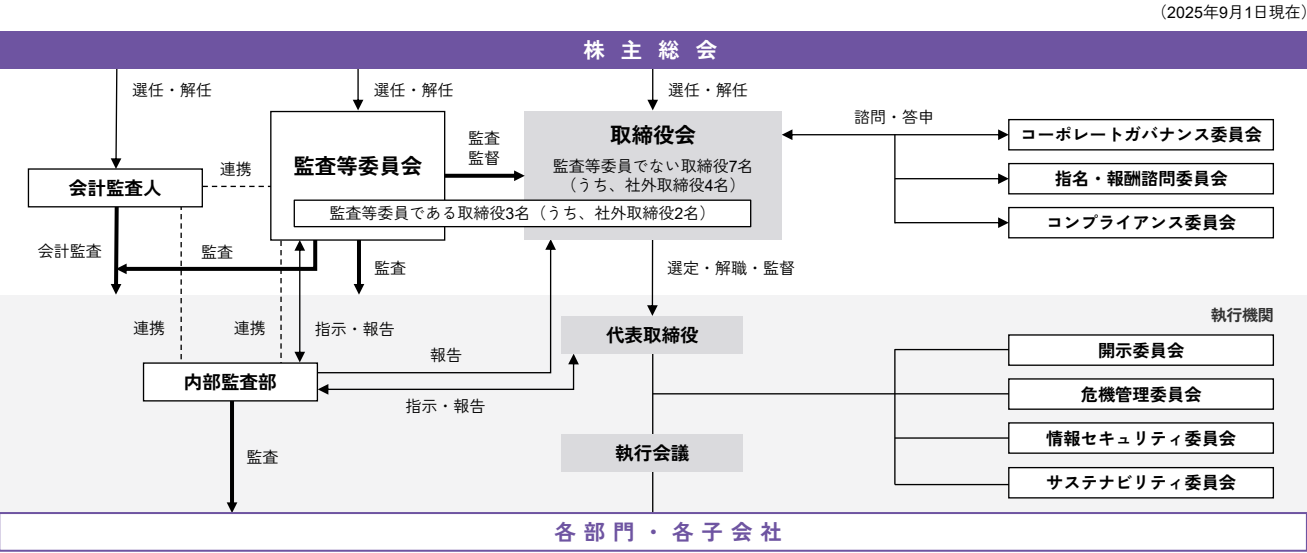
ガバナンス

基本的な考え方

当社は、「なくてはならぬ人となれ なくてはならぬ企業であれ」を企業理念に掲げ、「Play fashion!」のミッションのもと、ファッションによって、人々の心を豊かにし、幸せにするという使命を果たしてまいります。お客さまのニーズや環境の変化に柔軟に対応し、多様な価値観を持つ世界中の人々の豊かな生き方に貢献するために、意思決定を迅速にできる優れたコーポレートガバナンスの実現を目指します。

コーポレートガバナンスの体制等

当社は、重要な業務執行の決定権限の一部を取締役会から取締役役に委任し、意思決定の迅速化を実現するとともに、取締役会の監督機能の強化等により、コーポレートガバナンスのさらなる向上を図ることを目的として、2024年5月に監査等委員会設置会社に移行しました。また、2025年9月1日より「株式会社アンドエスティHD」に商号を変更し、純粋持株会社体制となりました。事業運営については、事業子会社への権限委譲による迅速な意思決定と業務執行により、ビジネスのスピードを加速させる一方で、アンドエスティHDはグループ全体の経営の基本方針や成長戦略、事業ポートフォリオ戦略等を策定し、適切なモニタリングを行うとともに、重要事項等の意思決定を行い、適切なガバナンスの実現を図ります。



主要機関とその役割

取締役会	代表取締役社長を議長とし、監査等委員でない取締役7名（うち、社外取締役4名）、監査等委員である取締役3名（うち、社外取締役2名）で構成されています。取締役会は、当社グループ全体の経営意思決定の最高機関として重要事項を審議・決議するとともに、業務執行状況の監視・監督を行っています。
監査等委員会	常勤の監査等委員である取締役1名および監査等委員である社外取締役2名の計3名で構成されています。監査等委員である取締役は、取締役会や指名・報酬諮問委員会、コーポレートガバナンス委員会、執行会議等の重要な会議体への出席や、重要な決議書類等の閲覧により、経営の実態を適時把握し、主に監査等委員でない取締役の職務の執行について監査を行っています。
執行会議	社内取締役、監査等委員である取締役、グループ執行役員等が参加する執行会議を設置し、取締役会決議事項以外の重要事項等に関する意思決定、定款に基づき取締役会が代表取締役に決定を委任した事項についての事前審議および業務執行に係る迅速な情報共有を行っています。
内部監査部	監査方針、監査計画および監査等委員会からの指示に基づき、当社および連結子会社における不適正な業務執行の予防、早期発見および再発防止に向けた社内監査を実施しています。業務執行状況の監査および内部統制システムの有効性評価の結果については、代表取締役および監査等委員会に報告するとともに、必要に応じて、取締役会、コーポレートガバナンス委員会、コンプライアンス委員会や執行会議において報告を行っています。なお、連結子会社についても、往査および各種資料の閲覧を行い、監査を実施しています。

コーポレートガバナンスの変遷



*取締役の人数構成については、毎年5月開催の定時株主総会後の人数を記載しています。なお、2025年については、持株会社体制移行後の2025年9月1日時点の人数を記載しています。

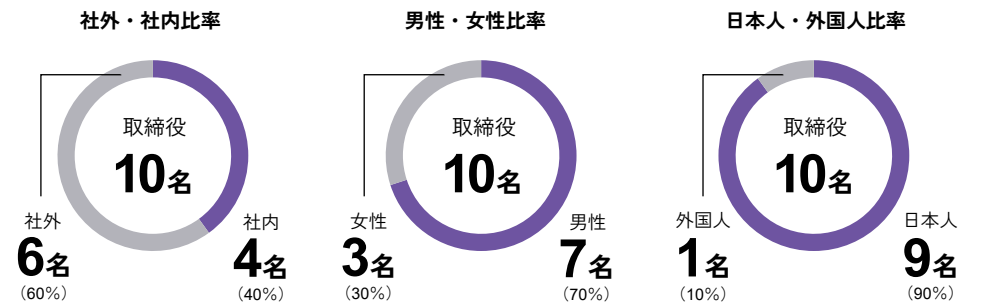
取締役会の多様性

当社では、監査等委員でない取締役として、社内取締役3名、社外取締役4名を選任しており、また、監査等委員である取締役として、社内取締役（常勤）1名、社外取締役2名を選任しています。また、取締役10名中、女性の取締役を3名、外国人の取締役を1名選任しています。当社の取締役会は、当社の各事業に精通し深い知見を備える者、グローバル企業での幅広い経験や海外での業務経験等の国際的な経験を有する者、企業経営者として豊富な見識を有する者等、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成することとしています。また、40代から70代までの幅広い世代で構成しています。

監査等委員である取締役には、企業経営経験者1名、金融機関出身者1名および弁護士1名を選任しており、財務・会計・法務に関する十分な知識を有しています。

このように、取締役会全体として適切なバランス・多様性が確保されていると考えていますが、今後もジェンダーや国際性の面を含めた多様性の確保、向上に努めてまいります。

取締役の構成（2025年9月1日現在）



取締役のスキル・マトリックスおよび取締役会等の出席状況

		取締役の有する知識・経験・能力等								取締役会・監査役会・監査等委員会出席状況（2025年2月期）		
		企業経営	営業・マーケティング	商品・SCM	グローバル	IT・DX	法務・リスクマネジメント	財務・会計・金融	ESG	取締役会	監査役会	監査等委員会
監査等委員でない 取締役	社内	福 田 三 千 男	●	●				●	●	15回／15回（100％）	—	—
		木 村 治	●	●						15回／15回（100％）	—	—
		福 田 泰 生	●		●				●	15回／15回（100％）	—	—
	社外	水 留 浩 一	●	●	●					14回／15回（ 93％）	—	—
		松 岡 竜 大	●	●	●	●				15回／15回（100％）	—	—
		シェイクスピア 悦子		●	●	●				—	—	—
		リュウ シーチャウ	●	●	●	●				—	—	—
監査等委員である 取締役	社内	遠 藤 洋 一	●	●						10回／10回（100％）	—	11回／11回（100％）
	社外	海 老 原 和 彦			●			●		15回／15回（100％）	5回／5回（100％）	11回／11回（100％）
		茂 木 香 子			●		●			15回／15回（100％）	5回／5回（100％）	11回／11回（100％）

*上記の一覧表は、特に専門性の発揮を期待する分野を示しており、当社の取締役が有するすべての知見を表すものではありません。 *「人事・HR」の観点とは、「企業経営」に含まれています。 *「SCM」は、「サプライチェーンマネジメント」を表しています。

*当社は2024年5月23日開催の第74回定時株主総会における承認を得て、監査等委員会設置会社に移行しました。本表では、監査等委員会設置会社移行前の監査役会の出席状況および移行後の監査等委員会の出席状況をそれぞれ記載しています。

*シェイクスピア悦子およびリュウシーチャウは、2025年5月29日開催の第75回定時株主総会において監査等委員でない取締役に選任されたため、2025年2月期の取締役会への出席はありません。

*遠藤洋一は、2024年5月23日開催の第74回定時株主総会において監査等委員である取締役に選任されたため、就任後に開催された取締役会および監査等委員会の出席状況を記載しています。

取締役の選任

取締役候補者の選任方針

- 取締役は、当社の各事業に精通し深い知見を備える者、グローバル企業での幅広い経験や海外での業務経験等の国際的な経験を有する者、企業経営者として豊富な見識を有する者等、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役を選任する。
- 監査等委員である取締役は、監査等委員である取締役としての適格性、独立性を備え、任期完遂できる人材を選任する。
- 社外取締役を複数名選任することで、経営から独立した社外人材の視点を取り入れ監督機能を強化し、透明性の高い経営を実現する。
- 社外取締役は、当社グループと重大な利害関係がなく、独立性を保つことができる人材を選任する。

取締役候補者の指名手続き

- 取締役会の諮問機関として任意の委員会である指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役の指名・報酬決定等の公平性、妥当性および透明性を確保する。同委員会は、社外取締役を委員長とし、社外取締役を主な構成員とすることで独立性・客観性を担保する。
- 監査等委員でない取締役の選任等に対する監査等委員会の意見陳述権の実効性を担保するため、監査等委員である取締役がオブザーバーとして参加する。
- 監査等委員でない取締役候補者は、代表取締役が候補者の原案を提出し、指名・報酬諮問委員会による審議の後、取締役会にて決定する。
- 監査等委員である取締役候補者は、代表取締役が候補者の原案を提出し、指名・報酬諮問委員会による審議の後、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会にて決定する。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の現状の課題を抽出しさらなる機能向上を図ることを目的に、全取締役を対象に匿名方式のアンケートによる取締役会の実効性に関する自己評価を行い、取締役会にて分析・評価を行っています。2020年2月期からは、評価結果に関する客観性・透明性の担保および他社情報や外部の知見の活用を目的として、アンケートの設問の見直しおよび結果の集計・分析を外部機関に委託して実施しています。

実効性評価のプロセス



2025年2月期の評価結果

- 取締役会が適切なバランス・多様性を備えた構成であること、独立社外役員をはじめとするメンバーが闊達に議論する風土が醸成されていること等から、当社取締役会による意思決定および業務執行の監督の実効性は、引き続き十分に確保されていると評価しています。
- 特に、「取締役会の議案設定・審議時間」「指名および報酬にかかる実効的監督」「株主とのコミュニケーション」等については高いスコアとなりました。
- 前期課題であった「取締役会の資料および事前説明」についても大きな改善が見られました。
- 一方、昨年に引き続き、①「ダイバーシティにかかる課題」、②「事業ポートフォリオの最適化・経営資源の適切な配分」のほか、③「CEOの後継者計画の監督」等が課題として抽出されました。

2025年2月期の評価結果を踏まえた課題と対応

①	ダイバーシティにかかる課題	2025年5月より女性取締役を1名増員し3名としたことに加え、初めて女性の執行役員1名を選任し、多様な視点による議論と意思決定を推進しています。取締役会やディスカッションの場でのダイバーシティにかかる議論を継続し、経営トップのコミットメントのもと、推進体制の構築、アクションプランの策定・実施等によりダイバーシティを推進してまいります。
②	事業ポートフォリオの最適化・経営資源の適切な配分	2025年4月に公表した中期経営計画2030に基づき、取締役会で継続して事業ポートフォリオや経営資源の配分に関する議論を進め、グループ全体としての最適な経営資源の配分と資本効率向上を目指してまいります。
③	CEOの後継者計画の監督	当社では、代表取締役等の後継者計画を重要な経営課題の一つとして認識しています。持株会社体制への移行等を踏まえ、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会および取締役会において、今後も継続して議論を行うとともに、後継者の育成についても適切に監督を行ってまいります。

役員報酬

報酬決定の基本方針

- 短期および中長期の業績との連動ならびに企業価値創造の対価としての報酬体系とする。なお、社外取締役および監査等委員である取締役については、その役割および独立性の観点から固定報酬である基本報酬のみとする。
- 優秀な経営人材を確保し、持続的な発展に資する報酬内容とする。
- 報酬水準は同業他社、他業種同規模他社や経済・社会情勢を踏まえた上での適正性を重視した報酬内容とする。

報酬制度の改定

中期経営計画2030の達成および中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識をより一層高めることを目的に、2025年5月に役員報酬制度の改定を行いました。制度設計や報酬額等については、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会において審議を重ね、その内容および結果を取締役に答申しています。同委員会は社外取締役を委員長とし、社外取締役を主な構成員とすることで、取締役の報酬決定の公平性、妥当性、透明性を確保しています。

役員報酬制度の概要

基本報酬		賞与（業績連動報酬）		業績連動型株式報酬
種別	金銭報酬	金銭報酬	株式報酬	
説明	固定報酬 ● 役責に応じて決定	短期の業績連動型報酬 ● 役位および業績達成度に応じて決定	短期および中長期の業績連動型報酬 ● 役位および業績達成度に応じて決定	
支給対象	● 取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く） ● 社外取締役 ● 監査等委員である取締役	● 取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）	● 取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）	
評価指標	—	● 連結売上高 ● 連結のれん償却前営業利益	● 連結ROE ● 自社ECモールのGMV ● 従業員満足度スコア ● TSR	
支給時期	● 毎月	● 毎事業年度終了後	● ポイント付与：毎事業年度終了後 ● 株式等の交付：原則、取締役退任時	

役員報酬額（2025年2月期）

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数
		基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	
取締役 （監査等委員および社外取締役を除く）	504百万円	228百万円	60百万円	215百万円	5名
監査等委員 （社外取締役を除く）	16百万円	16百万円	—	—	1名
監査役 （社外監査役を除く）	5百万円	5百万円	—	—	1名
社外役員	79百万円	79百万円	—	—	8名

*当社は、2024年5月23日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。
*賞与は、当事業年度に計上した役員賞与引当金繰入額および役員賞与引当金戻入額を含んでいます。
*株式報酬は、業績連動型株式報酬制度「役員報酬BIP信託」の、当事業年度に計上した役員株式給付引当金繰入額および役員株式給付引当金戻入額を含んでいます。

取締役（2025年9月1日現在）



代表取締役会長 福田 三千男

創業からの想いと感謝を胸に
次なる豊かさの創造に挑みます

私たちは、「なくてはならぬ企業であれ」という想いのもと、社員一人ひとりの成長を原動力に、常に新たな豊かさを追求してきました。創業以来、時代の変化を読み解きながら、「お客さまにとっての最良」を追求し続けたからこそ、今の当社があると信じています。すべてのご支援に感謝するとともに、常に未来を見据え、アンドエスティHDグループらしい変革を成し遂げ、社会に貢献してまいります。

座右の銘

なくてはならぬ人となれ
なくてはならぬ企業であれ

1971年5月、家業の株式会社福田屋洋服店（現 当社）に入社。1993年3月、株式会社ポイント（現 当社）の代表取締役社長に就任。2021年5月より当社代表取締役会長（現任）。



代表取締役社長 木村 治

変革への想いを力に、
新たな一歩を踏み出していきます

新中期経営計画「5回目のチェンジ」を発表しました。2030年に目指す事業構造は①プラットフォーム事業、②グローバル事業、③ブランドリテール事業です。革新のエンジンとなるのはアンドエスティ社の“Play fashion! プラットフォーム”になります。そして9月1日よりホールディングス体制への移行は役員で2年近く議論してきました。70年の歴史でリテールからの大きなビジネスモデルのCHANGEは本当の意味でのChallengeになります。「なくてはならぬ企業」であるために。

座右の銘

おごらず、人にくらべず、
面白がって平気に生きなさい。

2011年9月、株式会社トリニティアーツ（現 当社）の代表取締役社長に就任。2013年9月より株式会社アダストリアホールディングス（現 当社）の取締役を務め、2022年5月より当社代表取締役社長（現任）。



専務取締役 福田 泰生

アダストリアらしさから
アンドエスティHDらしさへ

2025年9月1日をもって当社はホールディングス体制へ移行し、社名もアンドエスティHDへ変更いたしました。グループ各社の経営陣と密に連携し、当社らしいワクワクする打ち手で生活の豊かさに貢献します。これまで同様、お客様と現場を大切にしながら、弛まぬ挑戦と変革を続けることで、企業価値の向上に努めて参ります。

座右の銘

お天道様に恥じない

2005年4月、株式会社ポイント（現 当社）に入社。2014年3月に株式会社アダストリアホールディングス（現 当社）の海外事業本部部長、2017年5月より当社取締役に就任。2024年5月より当社専務取締役（現任）。



社外取締役 水留 浩一

独立した視点と客観的評価で
企業価値向上に貢献します

ホールディングス体制に移行する中で、その独立社外取締役として新たな中期経営計画の遂行とその執行体制について客観的評価と必要な調整を強く促してまいります。働く社員や少数株主の皆さまも含めた多様なステークホルダーの皆さまにとって、継続的に魅力ある企業となるようミッションと投資効率双方を念頭に入れたバランスある経営判断をしていく所存です。

座右の銘

人間万事塞翁が馬

2022年5月より当社社外取締役に就任。1991年に（株）電通入社後、（株）ローランド・ベルガー（日本法人）代表取締役、（株）日本航空取締役副社長、（株）FOOD & LIFE COMPANIES代表取締役社長CEOなどを歴任。



社外取締役 松岡 竜大

心を動かす価値の創造を目指し
変革のあゆみを全力で支えます

これまで幾度もの進化を遂げてきた当社は、新中期経営計画「5回目のチェンジ」に従い、アパレル企業から「Play fashion!」を体現するプラットフォームへの大胆な転換に挑んでいます。機能性ではなく心を動かす価値を創る——その挑戦の先にこそ、日本国内はもとよりアジア市場での飛躍があると思っています。私は社外取締役として、変革のあゆみに寄り添い、技術・人材・リスクの視点から、全力で支えてまいります。

座右の銘

人事を尽くして天命を待つ

2022年5月より当社社外取締役に就任。1998年に（株）三菱電機ソフトウェア入社後、（株）シグマックス・ホールディングスにて常務執行役員などを歴任。（株）ライズ・コンサルティング・グループ代表取締役社長COO（現任）。

取締役（2025年9月1日現在）



社外取締役 シェイクスピア 悦子

未来志向でブランド力向上と
価値創造に努めてまいります

新中期経営計画に掲げた5回目のチェンジであるPlay fashion!プラットフォームへのビジネスモデル変革は、アンドエスティHDのさらなる未来を拓く上で極めて重要な変革となります。より多くのお客さまの毎日をさらにワクワクさせる価値創造と、ブランド力向上を推進し、アンドエスティHDが持続的な成長と企業価値向上を実現できるよう、多様性を与える視点を持って貢献していく所存です。

座右の銘

夢は必ず叶う。それを追う勇気があれば。

2025年5月より当社社外取締役に就任。1990年に(株)電通入社後、ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)にてCMO・バイスプレジデントなどを歴任。2020年よりグーグル合同会社執行役員（現任）。



社外取締役 リュウ シーチャウ

マーケティングの知見を活かし
お客さまとの新しい絆を築きます

アンドエスティHDの理念「Play fashion!」には、衣服の提供を超えて、人々の日常や自己表現にポジティブな変化をもたらす力を感じます。これまでのマーケティングやブランド戦略で多くの企業を支援してきた経験を活かし、お客さまとの新しい関係性づくりに貢献したいと思っています。また、グローバル経験も踏まえ、日本発のブランドが世界で存在感を発揮できるよう、外からの視点でしっかり5回目のチェンジをサポートしていきたいです。

座右の銘

“できるかどうか”じゃなく、“やるかどうか”

2025年5月より当社社外取締役に就任。2008年にP&Gジャパン(同)入社後、Johnson & Johnson香港現地社長、(株)FOLIO取締役副社長などを歴任。2023年7月より(株)サニーサイドアップ代表取締役社長（現任）。



取締役（常勤監査等委員） 遠藤 洋一

グループの活性化と透明化に尽力し
企業価値を高める経営を支援します

当社は、未来につながるプランとして、ブレない強みを基盤としながら、新しい事業領域と枠組みの中期経営計画を押し進めます。ガバナンスの在り方も形を変えることとなりますが、いわゆるグループとしてのガバナンス強化に留まらず、様々なチャレンジがグループ内に活力と相互信頼を生み、オープンでアクティブな企業体となって継続的に企業価値を高められるよう、グループの活性化と透明化に尽力いたします。

座右の銘

質実剛健

2024年5月より当社取締役（監査等委員）に就任。1985年に株式会社福田屋洋服店（現 当社）入社後、株式会社ポイント（現 当社）代表取締役、(株)コーエン専務取締役、(株)ユニテッドアローズ上席執行役員などを歴任。



社外取締役（監査等委員） 海老原 和彦

5回目の変革をさらなる飛躍へ
ガバナンスの視点から支えます

当社は創業以来、事業環境の変化に対応する形で何度も大きな業態チェンジをし、成長を継続してきました。また、常にその時点における事業戦略のニーズに適応させるため、会社の組織を柔軟かつ頻繁に変えています。今次の5回目のチェンジが会社のさらなる飛躍と企業価値の向上につながるよう、引き続き取締役監査等委員として適切な監督・助言に努めてまいります。

座右の銘

敦篤虚静

2016年に当社社外監査役、2024年5月より当社社外取締役（監査等委員）に就任。1983年にポストン・コンサルティング・グループ(同)入社。ゴールドマン・サックス証券(株)などで投資銀行業務を担当。



社外取締役（監査等委員） 茂木 香子

グループの一体感を高めながら
挑戦を支える体制を築きます

当社は、新たなホールディング体制のもと、5回目のチェンジに挑みます。大きな変革を進めるにあたり、監査等委員として内部監査部門等と密に連携し、グループ全体の一体感を高めるとともに、各グループ会社の挑戦や試行錯誤を支える体制づくりを目指します。また、弁護士としての知見を活かし、M&Aをはじめとする積極的な事業展開にも貢献してまいります。

座右の銘

流れる水は腐らず

2023年に当社社外監査役に、2024年5月より当社社外取締役（監査等委員）に就任。2011年弁護士登録後、複数の国内法律事務所を経て、2018年よりサウスゲイト法律事務所・外国法共同事業に所属。

コンプライアンス

当社グループでは、「なくてはならぬ人となれ なくてはならぬ企業であれ」の企業理念のもと、社会的責任を果たすべく、公正、公平かつ透明性のある事業を展開してまいります。また、社会の一員として、全従業員が常に自分を律し、高い倫理観を持って行動してまいります。

社内に向けた主な取り組み

01 | グループ倫理規準

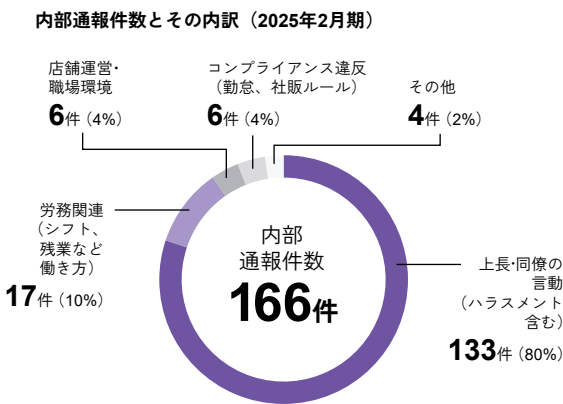
当社は従業員が社会の一員として常に自分を律し、高い倫理観を持って行動するよう、腐敗防止や人権の尊重、公正かつ透明性のある取引などを含めた『グループ倫理規準』を定めています。
毎年これを社内に周知し、従業員が確認・署名しており、2025年2月期の回答率は国内97.5%、海外100%となっています。
また、国内グループ社員を対象にコンプライアンス研修を実施し、事故や不正の防止に努めています。

02 | ハラスメント防止研修

ハラスメントを防止する取り組みとして、就業規則にハラスメント行為の禁止を明記し、毎年ハラスメント防止研修を実施しています。また、ハラスメント事案に対して適切に対応できるよう、管理職／非管理職それぞれに応じたカリキュラムを設定し、研修を実施しています。研修後にはセルフチェックを行うことで、予防に対する理解を深めています。

03 | 内部通報制度（ホイッスルライン）

不正や法律・ルール違反などのコンプライアンスに反する行為、またその兆候があった場合には、社内窓口もしくは外部弁護士へ相談することができる内部通報プログラムを設けています。このプログラムは国内外を含む全従業員が匿名で利用でき、その内容は機密性が保持されているほか、通報による不利益な扱いを通報者が受けないように十分な配慮をしています。
2025年2月期は、166件の相談がありました。重大な不正行為等と判断される事案はなく、それぞれの事案に適切な対応をしています。



社外に向けた主な取り組み

01 | グループ調達方針／グループ調達ガイドラインの遵守

当社はお取引先さまとともに成長し合い、良好なパートナーシップのもと商品を生産し続けるため、社会的責任を果たしながら公正かつ倫理的に行う取引を目指した「グループ調達方針」と「グループ調達ガイドライン」を定めて、CSR調達を推進しています。
詳細は、P.60「生産地域の持続可能な発展」をご確認ください。

生産地域の持続可能な発展 ▶

02 | お取引先さまアンケート

お取引先さまと良好な取引関係を維持するために、国内外のお取引先さまに対し、年に1度アンケートを実施しています。下請法などの各種法令の遵守状況や当社従業員による不適切な行為の有無を把握し、公正な取引関係が保たれているかを確認しています。ご意見をいただいた場合は速やかに事実関係の調査・確認を行い、再発防止策の策定・社内教育を実施することで、コンプライアンス強化を図っています。
2025年3月には2,247社（2,839名）へ依頼し、1,569名の有効回答を得ています。また、50件のご意見・ご指摘をいただき、それぞれの事実に対応するとともに再発防止策の策定および社内教育を実施しています。

お取引先さまアンケート実施結果（2025年3月）

区分	対象数	下請法対象	回答数	回答率	ご意見 ご指摘	
商品仕入	986社 (1,301名)	482社	596社 (735名)	60.4% (56.5%)	17件	
自社生産	国内	252社 (314名)	60社	161社 (183名)	63.9% (58.3%)	3件
	海外	191社 (195名)	—	116社 (117名)	60.7% (60.0%)	3件
販売促進	235社 (347名)	—	102社 (132名)	43.4% (38.0%)	3件	
システム	123社 (140名)	—	70社 (80名)	56.9% (57.1%)	1件	
人材派遣 人材紹介	70社 (86名)	—	54社 (64名)	77.1% (74.4%)	3件	
営繕工事	116社 (126名)	—	65社 (70名)	56.0% (55.6%)	0件	
その他	274社 (330名)	52社	160社 (188名)	58.4% (57.0%)	20件	
合計	2,247社 (2,839名)	594社	1,324社 (1,569名)	58.9% (55.3%)	50件	

03 | お取引先さまホットライン

購買関係において公平、公正かつ透明性のある取引を行うため「お取引先さまホットライン」を設けています。当社グループによる優越的地位の濫用や法令、契約および倫理違反などがあった場合には、必要に応じて匿名で問い合わせできる仕組みを整えています。お取引先さまから問い合わせがあった場合には、担当役員に共有され、適切かつ迅速に対応できるよう体制を整えています。

リスクマネジメント

当社は、品質、製品安全、情報セキュリティ、安全衛生等のリスクに関して、所管する部署または委員会を定め、規程、基準を整備し、啓もう活動を行っています。また、当社は、当社グループ各社の存続および信用に重要な影響を及ぼす、または及ぼすと想定されるリスクが生じた場合、取締役の中から選定された危機管理担当取締役に対し報告し、対応することとしています。

リスク管理

当社では大規模自然災害等への対応および日常的な業務遂行上のリスクについて、以下の通り対応しています。

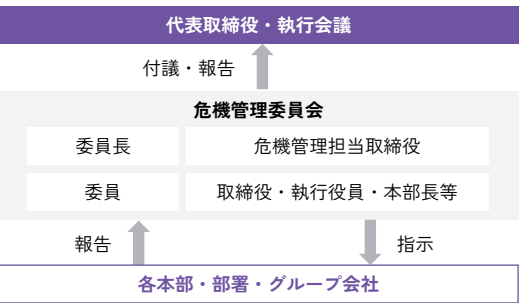
01 | 事業継続計画（BCP）・大規模災害への備え

当社では、地震、火災、火山の大噴火、台風等の風水害、感染症等により、当社グループ各社の存続に重大な影響を及ぼす、または及ぼすと想定される大規模自然災害等に対し、当社グループ各社における予防または対応策の事前準備を行うことにより、実効性のある危機管理を行うことを目的として危機管理委員会を設置しています。

危機管理委員会は、想定される大規模災害の影響および当社グループの設備や事業活動の状況を正確に把握し、必要な対策について審議することを任務としています。

富士山噴火や南海トラフ地震等におけるリスクに対し、グループ全体での訓練実施、富士山噴火対策書の策定、被災リスクに応じた対応策や備蓄の見直し、BCPの更新等を進めています。

02 | アンドエスティHDグループの危機管理体制



主な審議事項

- 大規模自然災害に関する情報の収集・分析、予防や発生時の対応策の準備状況の評価
- BCPの策定および定期的な見直し
- BCPおよび災害対策本部の訓練に関する事項
- その他、大規模災害を想定した危機管理に関する重要な事項

03 | 業務遂行上のリスクへの対応

当社では、日常的な業務遂行上のリスクの発生を防止、低減するための活動を推進しています。

適切な業務遂行や事故の防止、緊急時の対応等について取りまとめた「危機管理マニュアル」を策定・更新するとともに、定期的な周知を行っています。

また、業務遂行上発生した不正、法令・ルール違反、商品の品質不良、事件、事故、災害等については、「危機管理報告」として主管部署である総務部に集約され、総務部が関連部署と連携の上、案件の対応完了までをフォローしております。発生した案件に対し適切に対応することに加え、再発防止策を講じ、社内に向けた情報発信・啓発活動を行っています。

個別の案件の概要および対応については、執行会議に報告するとともに、重要な案件については取締役会への報告を行っています。

反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

当社グループ各社は、市民生活の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との関係を一切遮断します。これらの勢力、団体との取引関係を持たないことはもちろんのこと、不当な要求に対しても毅然とした態度で臨み、これを拒絶します。

また、反社会的勢力による不当要求事案等の発生時は、総務部門を対応統括部署として、警察、暴力追放運動推進センターおよび顧問弁護士等の外部専門機関と連携し、適切に対応します。

情報セキュリティ

📄 情報セキュリティポリシー

📄 プライバシーポリシー

当社は、業務上保有する情報資産を適切に保護することにより、お客さまをはじめとする様々なステークホルダーの皆さまから常に信頼される組織でありたいと考えています。

そのため情報セキュリティの遵守を当社の行動指針の一部として根付かせることを目的として、「情報セキュリティポリシー」を定め、これを開示しています。

当社は、同ポリシーおよびプライバシーポリシーを遵守し、高度な情報セキュリティ管理体制を維持するとともに、外部の第三者機関との連携のもと、さらなるセキュリティと監視体制の強化に取り組み、お客さまをはじめとする皆さまへの継続的な安心を提供します。

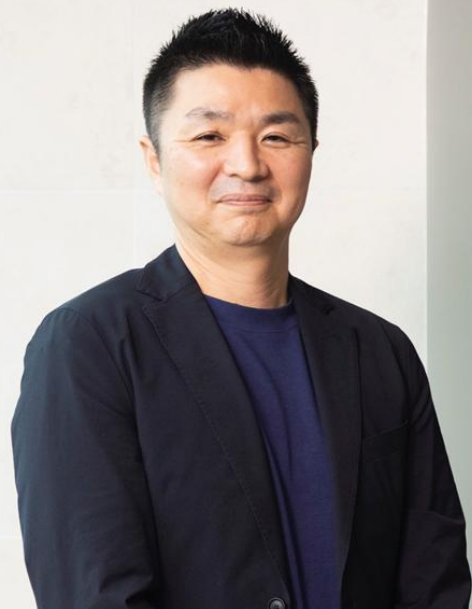
また、当社では、情報セキュリティを確保し、情報資産を保護することを目的として、情報セキュリティ委員会を設置しています。同委員会は、取締役を委員長とし、情報セキュリティ管理策の決定、情報セキュリティの状況の評価、関連する各種規程や制度の整備、その他情報セキュリティに関する重要な事項を審議し、必要に応じて取締役会へ付議または報告を行っています。

事業等のリスクと対応策（2025年2月期）

リスク		対応策
事業環境に関するリスク	 CASE 01 国内市場の縮小 ● 少子高齢化と将来の人口減少を原因とする国内アパレル市場の縮小	● 海外市場（東アジア、東南アジア）の開拓による展開国の多様化、国内ではマスブランドの育成やライフスタイルブランドの開発、自社ECモール「and ST」への外部企業の出店をはじめとするBtoB事業などの取り組み、事業の多様化と顧客基盤の拡大、顧客のライフタイムバリューの向上
	 CASE 02 展開国の地理的・政治的リスク ● 事業展開国における、予期しない法規制の変更や政治的または経済的要因の混乱、テロ・紛争・自然災害等による社会的混乱を原因とする、経営成績の悪化 ● 取扱商品生産国（中国大陸等のアジア各国）の政治情勢・経済環境・自然災害などによる、商品仕入れ、販売への支障	● 生産地の分散化、成長力の高い東南アジア地域の市場開拓
	 CASE 03 為替変動・原価高騰 ● 為替相場の変動（主に円安） ● 世界的なエネルギー価格上昇に伴う商品輸入コストの高騰 ● 商品生産国における人件費の上昇による商品原価の上昇	● 為替予約の適切な活用 ● ASEAN諸国への生産の分散化 ● 複数ブランドの素材共通化や一括発注によるボリュームディスカウント ● 工場との直接取引による仲介業者のマージン削減
	 CASE 04 環境問題 ● 気候変動や自然資本等に関する規制強化や、それらの影響による消費者の行動変容への対応不足 ● 気候変動による原材料価格の高騰 ● 化石燃料調達に対して炭素税が施行された場合の経費増加 ● 生物多様性・自然資本への不十分な配慮による、当社グループのレピュテーションが毀損	● 再生可能エネルギー由来の電源調達などの検討 ● サステナビリティ目標の策定 ● 環境に配慮した原材料の調達、生産工程での環境負荷低減、在庫適正化による廃棄在庫の圧縮などバリューチェーン全体のサステナビリティ向上 ● 他社との連携や、ブランドにおけるサステナブル素材の採用拡大や独自素材の調達等を通じた、市場全体の行動変容や環境意識の向上
	 CASE 05 自然災害や事故 ● 想定を超えた大規模な地震や津波、台風、火山の噴火等の自然災害や、それに起因する大規模停電および電力不足や浸水、感染症によるパンデミックの発生などによる店舗への被害、またこれらによる生産や物流、営業活動の長期間にわたる停滞 ● 当社ブランドの出店する商業施設の休業および客数の減少や、顧客のライフスタイルや志向の大きな変化	● 大規模地震をはじめとする災害や感染症発生等を想定した、事業継続および早期復旧のためのBCP（事業継続計画）の策定および見直しの継続と定期的な訓練実施 ● 日本で発動できない場合に備えた、海外DXメンバーによるIT-BCP発動の体制整備
事業運営に関するリスク	 CASE 01 店舗運営に関するリスク ● デベロッパー等の倒産などによる、店舗物件賃借時に差し入れた敷金および保証金の回収失敗 ● 固定資産（店舗等）の収益性の悪化や、保有資産の市場価格の下落による減損 ● その他出店先ファッションビル等を取り巻く商業環境の変化	● 敷金および保証金の適正性の精査 ● 各地域に密着した支店制度による地域ごとの慎重な状況調査や継続的な出退店による店舗網の最適化 ● 当社グループのスケールメリットやブランド力を活かした有利な店舗立地構成の実現
	 CASE 02 アパレルビジネスに関するリスク ● 流行・嗜好が短期的に大きく変化する傾向が強く、国内外の競合企業との厳しい競争状態にあるというカジュアル衣料小売市場の特性を原因とする、商品企画等の失敗、ブランド価値の陳腐化 ● 温暖化や異常気象による消費者の購買行動の変化	● 店舗や自社ECモール、SNSを通じて顧客の選好に関する情報を収集、素早く商品展開に反映させることによる顧客ニーズに合った商品提供 ● ECサイトでの予約販売推進による、需要予測の精度向上 ● 自社ECモールへ他社の出店を促進することによる、商品カテゴリーの拡大 ● IPコラボレーション商品や非アパレル商品カテゴリー拡大などによる天候変化に左右されない商品の強化、シーズン別在庫と発注精度の向上
	 CASE 03 サプライチェーンに関するリスク ● 商品生産委託先企業の生産遅延、調達先の倒産、または商品を輸送する経路の寸断等による商品供給の停滞 ● 委託先企業における、従業員の人権侵害や環境汚染による当社のレピュテーションの毀損 ● エネルギー価格の変動や労働力不足などによる物流コストの上昇、キャパシティの不足	● 生産地を中国大陸に加えASEAN諸国などへ分散 ● 商品供給経路寸断に備えた適切な付保、輸送工程における情報管理、複数の輸送手段の確保や代替ルートを選定 ● グループ調達方針に則った社会や環境に配慮した責任ある調達活動の推進 ● 当社グループCSRの基準に賛同・協業いただけるお取引先を特定パートナー企業として選定・公表 ● EC販売における店頭受け取りの活用や配送ルートの効率化、物流施設の機械化投資によるコスト上昇リスクの低減 ● 外部配送企業との提携や、輸送生産性の向上・物流効率化を目指す「ホワイト物流」推進運動に準拠した取り組み

事業等のリスクと対応策（2025年2月期）

リスク		対応策
事業運営に関するリスク	 CASE 04 海外事業に関するリスク	- 海外事業において現地の顧客ニーズに即した商品提案ができない、事業運営に長けた人材を獲得できないことなどによる、事業展開・収益化の失敗 - 商慣習の違いによる意図しない汚職や贈収賄の発生
	 CASE 05 情報システムや個人情報に関するリスク	情報システムの不具合やサイバー攻撃等による当社グループシステムへの重大な障害発生、不正アクセス等による個人情報流出による売上損失や顧客からの信用の失墜
	 CASE 06 人材に関するリスク	- 経営陣の突然の離脱による事業、財政状態および経営成績の悪化 - 国内における労働人口の減少や世界的な賃金上昇などによる、店舗運営の制限や労務関連コストの上昇 - 従業員のパフォーマンス低下、休職や離職の増加
経営戦略に関するリスク	 CASE 01 大型投資や企業買収の成否	長期的成長の実現に向け、海外での事業展開、新規ブランド・顧客の獲得、関連技術の獲得等を目的として、外部企業への出資や企業買収が期待された収益やシナジーを生み出せない、事業成長に必要な設備投資やシステム投資が想定した機能を果たさないことによる投資回収期間の長期化、投資回収の失敗
	 CASE 02 新規事業の不確実性	- 新規事業に対する顧客ニーズが想定を下回る、新規事業参入や運営に要する費用が想定よりも増加する、当該事業における競争が激化することなどによる事業展開、事業収益獲得の失敗。また、これらの事業の撤退や事業縮小による費用または損失の発生 - 成長戦略の重点領域であるデジタルの顧客接点の拡大において、デジタル分野に精通したIT人材の確保が十分にできない場合、成長戦略遂行に影響を及ぼす可能性
	 CASE 03 ESG リスクマネジメント	環境・社会・ガバナンスに関する規制や市場の期待に適切に対応できない場合、資本市場における企業価値を棄損し、事業の持続可能性が損なわれる可能性
	 CASE 04 グループ経営管理の成否	各グループ会社に対するガバナンスが機能せず、経営成績に影響を及ぼす可能性
		- 現地法人の機能強化と人材の現地化による事業運営ノウハウの蓄積と人材獲得 - 生産関連の海外取引先に対する年次取引先アンケートによる汚職や贈収賄に関する該当事項の有無確認 - 会食報告書および贈答報告書の提出義務付け - 海外現地法人における内部通報制度の整備
		- 第三者機関によるセキュリティリスク診断を実施、必要な対策計画の策定・実行 - 最新のセキュリティ対策ソフトの導入、情報管理規程の整備 - 従業員へのセキュリティ教育の強化 - 海外を含むすべての自社ECモールのセキュリティチェックと怪しい通信の遮断 - セキュリティ専門人材の採用とセキュリティ委員会のもとで働く専門組織の組成
		- 取締役会全体として適切なバランスが確保されるよう、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役による取締役会構成の実現、執行役員制の導入による経営と執行の分離 - 有能な経営人材確保のため、取締役には業績連動型株式報酬、執行役員等には株式交付型インセンティブプランを導入 - 経営幹部向け研修等により経営人材を育成 - 初任給の引き上げや従業員の賃金改善 - 社員紹介制度・他店舗紹介制度の導入による採用促進 - 従業員がライフスタイルに合わせた多様なキャリアや働き方を選択できる人事制度の整備、健康経営の推進 - 従業員を中心に構成した健康推進委員会「Adastria Wellness Committee（アダストリア・ウェルネス・コミッティ）」による従業員のウェルビーイング実現の取り組み
		- 財務の健全性が維持される範囲での投資、経営統合プロセスのノウハウ蓄積、投資判断における検討プロセス策定、取締役会での社外取締役を含めた討議の実施 - 大型のシステム投資に際しての第三者PMOの設置
		- M&Aやライセンスの活用、他社との協業による新領域でのノウハウ蓄積、新規事業におけるアパレル領域で培ったライフスタイル提案力の活用 - デジタル戦略を統括するDX本部を取締役直下に設置し、社外の専門人材の獲得と定着化、国内および海外のビジネスパートナーとの提携強化による十分なIT人材の確保
		サステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ方針や中長期の目標策定、マテリアリティとリスク／機会の明確化と進捗管理、取締役会または執行会議へ定期的に報告・提言を行い、グループにおけるESG戦略と施策の推進を担保
		- 当社取締役がグループ会社取締役を兼任することによるモニタリング - グループ企業から当社へ戦略の進捗を報告する四半期ごとのグループ会社報告会、グループ各社責任者を含めたグループ全体の中期経営計画の議論や進捗確認の実施



本質的な議論から 具体的なアクションまで、 新生アンドエスティHDグループの さらなる挑戦のそばに

社外取締役 松岡 竜大

2022年5月より当社社外取締役に就任。1998年に(株)三菱電機ソフトウェア入社後、(株)シングマックス・ホールディングスにて常務執行役員などを歴任。(株)ライズ・コンサルティング・グループ代表取締役社長COO(現任)。

変化の激しい時代における、社外取締役としての重要な役割

社外取締役としてアンドエスティHDの経営に参画される中で、
会社の社風や取締役会の雰囲気はどのように感じられていますか？

まずはとても印象的なのが、役員の皆さんが本当に仲が良く、日頃から頻りに会話しているということです。これは、「経営はチーム戦である」という福田会長の考え方が、深く浸透しているからだと思います。取締役会では、一人ひとりが非常に当事者意識を持っていて、私たちは立場上は社外取締役なのですが、まるでアンドエスティHDグループ社内の役員のように、毎回活発に議論がなされています。

変化の激しい時代の中で、
社外取締役に求められる役割についてはどのようにお考えでしょうか？

旧来の社外取締役は、ガバナンスやコンプライアンスといった、どちらかという「管理・監督」という守りの視点から経営陣をサポートする役割が強かったと思います。当社グループがアパレル単一の事業体であった頃は、それで良かったのだと思いますが、今まさに多様な事業体へと変革しようとしている中では、単にリスクを減らすだけでは十分ではありません。もう一つの重要な役割として、企業の「正しい成長を後押しする」という攻めの側面が求められています。具体的に言えば、アパレル以外の事業の知見や、外部のネットワーク、新しいテクノロジーの知見などを、積極的に経営に取り入れていくことです。現在の取締役会では、後者の役割がより重視されており、私たち社外取締役も、その点を強く意識して参加しています。

社外取締役の皆さんは、
中期経営計画2030の策定には、どのように関わられたのでしょうか？

中期経営計画2030の策定については、まず私自身がこの議論を非常に楽しみにしていました。なぜなら、私たちは既存事業の枠を超えていくような事業変革を強く求めているからです。当初の案は、ECを拡張するプラットフォームではあるものの、あくまで「服を売る」という発想からは抜け切れていませんでした。そこから議論を重ねた結果、ライフスタイルやカルチャーそのものを提案する「新たなプラットフォーム」を目指すという、非常にワクワクする戦略に進化しました。様々な事例を出しながら「他社と違う強みはどこにあるのか」といった本質的な議論を深めるサポートができたのではと感じています。

取締役会における本質的な議論と、ホールディングス化への期待

取締役会において、印象に残っている議論の事例があれば教えてください。

特に印象に残っている議論が二つあります。一つは、「ROEの向上」について議論していた時のこと。執行側の皆さんからは、アパレル事業の延長線上で、店舗投資の効率性を上げる意見が出ていました。そこで、アパレルとは別の業界のメンバーが、「土地への投資より効率の悪い投資は避けるべきではないか」という、アパレル業界とは全く異なる視点から意見を提示されたんです。皆さんは驚きの表情を浮かべていましたが、新しい視点から全く予期していなかった意見が加わったことで、議論がより深まった瞬間でした。

もう一つは、とある決議をした時のことです。その事案については、執行側の方々のご意見にとっても共感する点がありつつ、非常に判断が難しい状況にあり、取締役会で議決が割れました。最終的には、多数決で可決されたのですが、その過程で反対意見が出たという事実こそ、取締役会が形骸化せず、健全に機能している証しだと思います。

ホールディングス体制への移行も大きな意思決定でした。
これについては、どのようにお考えでしょうか？

とてもポジティブに捉えています。ホールディングス化によって事業の主体が各事業会社に移ることで、特にデジタルのような非アパレル領域では、外部からの人材登用も含めて活性化がしやすくなると思います。EC事業においても、モノを売るだけでなく、今後はメディアや金融といった周辺領域の価値を取り込んでいく必要があります。そのためには、これまでとは違う知見を持つ人材が必要であり、そういったポジションをつくりやすくなったという点でも、今回の体制移行は非常に前向きな一歩だと考えています。

一方で、経営陣が現場から離れてしまうのではないかと懸念もありました。これまでは、アダストリアの北村社長が、私たち社外取締役の元に臨場感ある報告を届けてくださっていて、こういった現場のやり取りが非常に重要だと考えています。今後も引き続き、グループ各社の社長に取締役会に陪席していただくことで、議論の質を落とすことなく、チャレンジの幅をさらに広げていく。その両立が必要不可欠だと思います。

重点課題について、議論だけに留まらず具体的なアクションへ

委員長を務められている指名・報酬諮問委員会では、
主にどのような点を議論されていますか？

ポイントは二つあります。一つは「経営陣のモチベーションのベクトルを事業成長に合わせること」。もう一つが「サクセッション（後継者育成）」です。

前者については、近年の報酬制度の変更が具体的なアクションです。取締役報酬のKPIとして、連結売上高・のれん償却前営業利益以外にTSR（株主総利回り）・GMV（流通総額）・従業員満足度スコアを追加しました。これは、中期経営計画への本気度を社内外に示し、株主と同じ船に乗る意味合いがあります。また、当社グループは「人」を大切にす文化がありますが、それ

を単なる精神論に終わらせず、会社の仕組みとして組み込むために、従業員満足度スコアというチャレンジングな指標も導入しました。

もう一つの重要課題である「サクセッション」についてはいかがでしょうか？

次世代の育成は、私たちが最も気にかけている点です。アンドエスティHDの福田会長や木村社長、アダストリアの北村社長といった方々の次を担う世代ですね。今年、台湾の現地法人から初めて執行役員が誕生しましたが、今後より一層グローバルとデジタルを融合させたグループへと変革していく中で、タレントマネジメントという面では、まだ十分ではないと感じています。もちろん、人材を育成するのは執行側の役割ですが、私たち社外取締役の役割は、それを「アパレル企業の物差し」で整えるのではなく、「デジタルを駆使しながらグローバル展開を加速させる企業の物差し」で整えられるように助言をするなど、仕組みづくりを後押しすること。個人の能力を、自己評価、他者評価、そして私たちのような第三者の意見を組み合わせ、時間をかけて正しく評価し、準備を整えた上で登用していく。そのプロセスを構築していくことが重要だと考えています。

アンドエスティHDグループの挑戦と成長をサポートする伴走者として

最後に、長期的な視点でのアンドエスティHDグループの課題と、
今後への期待についてお聞かせください。

長期的な課題は、やはり「グローバル化」です。今、私たちが議論しているのは、日本企業として海外にモノを売るだけでなく、例えば海外で生まれたブランドを日本や別の国に持ち込む、といった多方向のグローバル化です。そのためには、新たに現地発のブランドを創造し、それをマネジメントできる人材が不可欠なのですが、その点ではまだ課題があります。日本での成功



モデルがそのまま通用するわけではないので、この課題をどう乗り越えるかが、今後の大きなテーマです。

今後については、個人的な期待を申し上げると、事業家集団になっていたきたいですね。様々な価値観を持つ人が集まり、それぞれが事業を生み出していく。当社グループには、そのエネルギー、言わば「元気の良さ」があります。他の企業ではなかなか見られない、多様なカルチャーが内側から自然発生的に生まれる土壤がある。ECというシステム基盤の上で、人やブランド、事業が自由に新しいことに挑戦できる、本当の意味での「プラットフォーム」になっていたら、非常に面白い未来が待っていると思います。

その未来の実現に向けて、
社外取締役としてどのような役割を果たしていきたいとお考えでしょうか。

社外取締役の最大の仕事は、当社グループが持つその「元気の良さ」や成長への勢いを、決してブレーキをかけて止めることなく、企業価値の向上というベクトルと、うまくすり合わせていくことだと考えています。私たちは、すべてを細かく指示するのではなく、皆さんがそれぞれの個性を発揮して挑戦する中で、道に迷ったり、間違った方向に進みそうになったりした時に、すぐそばでサポートをする。言うなれば「伴走者」のような立ち位置で、当社グループの挑戦を後押ししながら、その成長に貢献していきたいですね。

取締役フリーディスカッション

— グループにおける女性活躍について —

当社グループでは、議案決議・業務報告を中心とする取締役会議の直後に、取締役全員がカジュアルに意見を交換する場を毎回設定しています。「中期経営計画2030」の策定にあたっては、何度かディスカッションを行い、他にもグループガバナンス、M&A方針、グループ各社の事業などについて意見交換しています。

本レポートでは、2025年6月に議論された「女性活躍推進」に関するディスカッションの内容を一部抜粋してご紹介します。

深川サステナビリティ推進室長より、意思決定の場における多様性を向上させ、従来の領域にとらわれない新たな価値を生み出すことを目的に、2019年から数値目標を掲げ、本格的に女性活躍推進に取り組んでいること、またこれまでの取り組みと成果について説明された。

これからも当社グループの約8割を占める女性社員の活躍支援および女性管理職比率の向上を重要課題とし、国内外のグループ全体で取り組むことで組織の多様性推進を加速させるという意思を共有するとともに、2030年に向けての新目標案や具体的な施策に対し、各取締役に意見が求められた。



深川 女性活躍推進は、現場を支える従業員にとって重要な課題である。女性管理職比率の数値目標を設定した2019年から地道な活動を続け、2021年度「なでしこ銘柄」に選定、2024年度D&Iアワードにおいて2年連続で「ベストワークプレイス」企業に認定されるなど、社外からは一定の評価を得てきた。設定した目標には一歩届かないという結果に終わったが、女性部室長比率は9%から21%と大きく伸びている。これからさらにアクセルを踏んで、女性管理職比率を上げていきたい。また、これまで当事者である女性本人に対する施策を中心に展

開してきたが、次のステージに進む必要があると考えている。ぜひ皆さまから、現状や新目標に対するご意見を伺いたい。

シェイクスピア 期待する人材については、性別問わず経験、キャリア志向などを把握しておくべき。定期的なトラッキングやメンタリングと同時に、経営層が自ら候補者たちとコミュニケーションをとることが重要である。

リュウ 思うように数字が上がらないのは、女性スタッフが昇進を望まないのか、それとも望んでいるが昇進できていないのか。



取締役フリーディスカッション

深川 どちらのパターンもある。昇進を望まないのは「管理職になることに自信がない」という理由もある。

福田(泰) 特に上級管理職になるとポジションが限られることもあり、望んだ全員が昇格できるというわけではない。

リュウ 女性は男性と比べて自己評価が低い傾向にあり、あまりアピールしない。男女の価値観や考え方の違いを理解した上で、女性本人の自己評価を割り増して捉えるぐらいが良い。また同じ女性でも、ハードに働く凄すぎる人では参考にしづらく、女性も冷静に見ている。等身大のロールモデルの事例をつくるのが大事である。

松岡 コンサルティング業界では、管理職はハードワークになりやすく、昇進・昇格を望まない女性が多い。昔は夜中まで働くことが当たり前だったが、近年は男性でも育休を取ったり、保育園の送り迎えをしたりと育児に参画する人が増えるなど、働き方や価値観は変わってきている。

木村 経営会議や執行会議に女性が一人もいないことがおかしいと考え、4年ほど前から期待女性数名に、人を入れ替えながら参加してもらうこととした。こうした経験を積む機会が昇格にもつながっているが、まだまだ足りない。

水留 小売やサービス業では多くの社員が店舗で働いており、忙しい土日や夜のピークタイムに出勤できることが重要視され、特に店舗の責任者はその時間に働くことが求められる。それが難しい場合、店舗責任者は務まらないという発想になりがちのため、働き方に制限のある人は責任のある仕事ができない。もし店舗で管理職を

生む仕組みをつくるなら、そこへの解決策を考えなければいけないが、そのあたりはどうか。

北村 現在の仕組みでは、店長は管理職でないことがほとんど。管理職比率に関して言えば、次の候補とないうる本部管理職の一步手前の層や、それ以上の層が直近で手を打たねばならない課題だと考えている。

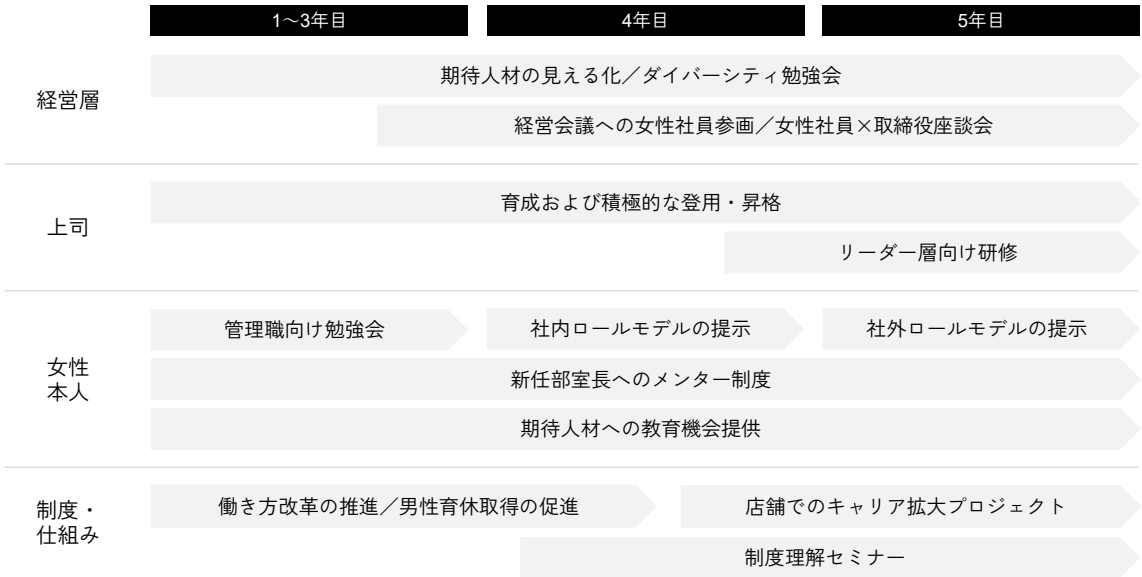
水留 現場の店長を含め、出産から復職した時、さらに昇進・昇格できる階段が外れているのかもしれない。復帰後も責任あるポジションを担い、昇進・昇格できる仕組みにしないと女性管理職比率は上がっていかない。なぜ上がらないのか、その要因をさらに分解していくと、打ち手は見えやすくなるのでは。

深川 店舗、本部、それぞれに課題があると考えている。その要因をしっかりと深掘りし、解決策を検討していきたい。

女性管理職比率の新目標について・P.57



女性活躍推進施策の全体像



DATA

データ

財務／非財務ハイライト

10年間

連結財務データ		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	2025年2月
売上高	(百万円)	200,038	203,686	222,787	222,664	222,376	183,870	201,582	242,552	275,596	293,110
営業利益	(百万円)	16,004	14,916	5,005	7,190	12,885	766	6,564	11,515	18,015	15,510
経常利益	(百万円)	16,185	15,126	5,428	7,345	12,843	2,981	8,166	12,026	18,389	15,964
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	9,122	11,575	863	3,890	6,363	-693	4,917	7,540	13,513	9,614
利払い前税引き前償却前利益 (EBITDA)	(百万円)	24,612	23,028	15,141	15,317	20,357	7,766	13,302	19,964	27,763	26,692
純資産額	(百万円)	53,282	56,035	51,030	52,959	57,041	50,701	54,963	60,762	71,581	77,200
総資産額	(百万円)	90,454	90,389	91,123	91,263	97,924	95,449	97,957	111,392	127,915	133,108
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	22,054	11,928	10,685	9,904	20,850	11,933	3,504	13,460	22,223	21,373
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-4,551	-4,323	-7,404	-8,686	-6,645	-7,366	-7,780	-9,963	-9,920	-16,971
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	-5,683	-6,309	-4,629	-1,890	-6,439	-6,840	-3,251	-4,398	-5,581	-7,111
1株当たり純資産額	(円)	1,106.45	1,191.16	1,084.84	1,125.29	1,210.55	1,122.71	1,192.62	1,309.96	1,549.13	1,665.51
1株当たり当期純利益 (EPS)	(円)	188.31	242.49	18.36	82.67	135.08	-14.88	108.72	166.37	297.75	208.93
自己資本比率	(%)	58.9	62.0	56.0	58.0	58.3	53.1	55.1	53.3	54.8	57.9
自己資本利益率 (ROE)	(%)	18.3	21.2	1.6	7.5	11.6	-1.3	9.4	13.3	20.9	13.1
総資産当期純利益率 (ROA)	(%)	10.5	12.8	1.0	4.3	6.7	-0.7	5.1	7.2	11.3	7.4
株価収益率 (PER)	(%)	15.5	12.0	126.7	23.5	13.0	—	17.1	13.0	11.5	13.9
配当性向	(%)	34.5	30.9	272.3	60.5	37.0	—	50.6	36.1	28.5	43.1
株主総利回り (5年TSR)	(%)	—	—	—	—	—	116.3	102.5	132.7	208.6	184.6
株主総利回り (1年TSR)	(%)	203.4	101.9	81.7	85.7	92.6	116.3	87.8	131.2	161.3	87.7

連結非財務データ

期末店舗数	(店舗)	1,324	1,351	1,501	1,427	1,392	1,400	1,428	1,509	1,563	1,630
売り場面積 (月平均)	(㎡)	268,704	272,182	302,131	304,529	287,616	296,210	299,676	330,150	347,361	369,848
正社員数	(人)	4,760	4,914	5,677	5,665	5,715	5,701	5,762	6,356	6,603	6,944
平均臨時雇用者数	(人)	5,997	6,163	6,564	6,363	6,167	5,085	5,530	6,061	6,448	6,718

* 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 2018年2月16日）等を2020年2月期の期首から適用しており、2019年2月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。

* 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を2023年2月期の期首から適用しており、2023年2月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

ESGデータ

環境		2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期
1	店舗・オフィス・物流センターの電力使用量 (千kWh)	74,492	77,993	81,711
2	Scope 1 (直接排出) (t-CO ₂)	900	1,480	1,088
3	Scope 2 (エネルギー利用に伴う間接排出) (t-CO ₂)	33,268	35,222	35,788
4*1	Scope 3 (バリューチェーンからの間接排出) *2	537,260	542,686	503,141
	カテゴリー 1 購入した製品・サービス	455,227	449,125	418,932
	カテゴリー 2 資本財	29,981	37,365	32,016
	カテゴリー 3 Scope 1・2に含まれない燃料およびエネルギー活動	5,548	6,018	6,070
	カテゴリー 4 輸送、配送 (上流)	5,428	5,848	5,771
	カテゴリー 5 事業から出る廃棄物	1,153	1,372	1,241
	カテゴリー 6 出張	909	1,192	1,237
	カテゴリー 7 雇用者の通勤 (t-CO ₂)	2,200	2,071	2,264
	カテゴリー 8 リース資産 (上流)	-	-	-
	カテゴリー 9 輸送、配送 (下流)	515	1,042	599
	カテゴリー 10 販売した製品の加工	-	-	-
	カテゴリー 11 販売した製品の使用	-	-	-
	カテゴリー 12 販売した製品の廃棄	36,299	38,653	35,011
	カテゴリー 13 リース資産 (下流)	-	-	-
	カテゴリー 14 フランチャイズ	-	-	-
	カテゴリー 15 投資	-	-	-
5	Scope 1 + 2 + 3 (t-CO ₂)	571,428	579,388	540,017

(注) 集計範囲 環境 2023年2月期 : 当時の国内アドストリアグループ連結および、ゼットン社 (2023年2月ゼットン社をグループ会社化) の国内外における主な事業

2024年2月期以降: アダストリアグループ連結

社会 2023年2月期以降: アダストリアグループ連結 (国内)

*1 4における排出係数: 環境省排出原単位データベースおよびIDEAv3より引用 *2 Scope3の環境データに関して、国外での事業運営に関連する自社領域外で発生した排出量の一部は含まれていない

社会		従業員		2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期
6	従業員数 (期間雇用者を含む国内グループ連結)	女性		15,078	16,122	16,337
		男性	(人)	3,876	4,227	4,113
		計		18,954	20,349	20,450
7	階層別の正社員数	管理職数 (役員を除く)	女性	199	210	229
			男性	389	454	436
			計	588	664	665
		部室長数	女性	13	20	20
			男性	56	71	71
			計	69	91	91
		上級管理職数	女性	37	48	51
			男性	178	210	211
			計	215	258	262
		課長職相当数	女性	159	162	178
			男性	203	244	224
			計	362	406	402
		係長職相当数	女性	320	333	372
			男性	174	177	183
			計	494	510	555

ESGデータ

社会			従業員	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期
8	新卒採用者数	女性	(人)	228	159	204
		男性		38	35	28
		計		266	194	232
9	中途採用者数	女性	(人)	159	223	242
		男性		111	154	140
		計		270	377	382
10	新規管理職登用数	女性	(人)	5	22	21
		男性		11	21	18
		計		16	43	39
11	正社員の平均勤続年数	女性	(年)	7.0	7.1	8.3
		男性		8.8	8.8	9.7
		計		7.5	7.6	8.7
12	正社員の離職者数	女性	(人)	434	442	383
		男性		142	177	178
		計		576	619	561
13	外国籍従業員数		(人)	79	117	167
14	障がい者雇用率（2025年6月現在）		(%)	2.55	2.69	2.75

(注) 集計範囲 アダストリアグループ国内連結範囲に基づき集計
*3 2025年2月期の一部実績はゼットン社を除く国内グループ連結実績

			2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期		
15	1ヵ月当たりの法定外労働時間	正社員平均	(時間)	8.0	7.7	7.4	
		従業員平均		3.5	3.9	3.4	
16	年次有給休暇取得率	正社員平均	(%)	60.7	68.7	68.9	
		従業員平均		57.1	67.0	68.4	
17	年次有給休暇取得の平均日数	正社員平均	(日)	10.6	11.4	11.7	
		従業員平均		7.5	6.4	6.8	
18	正社員の産前産後休業取得状況	取得者数	(人)	207	186	217	
		取得率	(%)	100.0	99.5	98.6	
19	正社員の 育児休業取得／ 育児休業復帰状況	取得者数	(人)	210	191	213	
		女性	取得率	(%)	98.6	98.9	98.6
			復帰率		95.1	84.0	95.0
		男性	取得者数	(人)	9	41	33
			取得率	(%)	15.3	70.7	70.2
			復帰率		100.0	100.0	100.0
20	介護休業平均取得日数		(日)	31.0	84.0	30.0	
21	男性社員の配偶者出産休暇 取得状況*3	取得者数	(人)	8	7	3	
		取得率	(%)	14.8	13.7	8.3	

ESGデータ

社会		女性		2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期
22	正社員に占める女性比率		(%)	72.6	72.3	79.9
23	役員に占める女性比率*4 (アドストリア単体)	役員に占める女性比率	(%)	21.4	18.2	27.3
		取締役に占める女性比率		10.0	18.2	27.3
		管理職の女性比率 (役員除く)		33.8	31.6	34.4
24	階層別の女性比率	上級管理職の女性比率	(%)	17.7	18.7	19.5
		部長職相当の女性比率		21.9	22.0	22.0
		課長職相当の女性比率		43.9	39.9	44.3
		係長職相当の女性比率		64.8	65.3	67.0
25	新卒採用者に占める女性比率		(%)	85.7	82.0	87.9
26	中途採用者に占める女性比率		(%)	58.9	59.2	63.4

(注) 集計範囲 アドストリアグループ国内連結範囲に基づき集計
*3 2025年2月期の一部実績はゼットン社を除く国内グループ連結実績
*4 役員・執行役員の実績に関しては各年の定時株主総会終了後の実績
ガバナンスに関するデータ内の29と30については、2025年2月期時点の実績

ガバナンス				2023年	2024年	2025年
27	取締役数*4 (アドストリア単体)	女性		0	0	0
		社内	男性 (人)	5	5	5
		計		5	5	5
		女性		1	2	3
		社外	男性 (人)	4	4	3
		計		5	6	6
28	執行役員数*4 (アドストリア単体)	女性		0	0	1
		男性 (人)		10	10	10
		計		10	10	11
29	内部通報窓口への通報件数		(件)	111	137	166
30	お取引先さまアンケートご意見・ご指摘件数*3		(件)	54	66	50

グループ企業

andST	
名称	株式会社アンドエスティ
本部住所	東京都渋谷区渋谷2丁目21番1号 渋谷ヒカリエ 27階
設立	2024年9月
事業内容	モール&メディア・プロデュース・ ソリューションサービスを展開する プラットフォーム事業

A D A S T R I A	
名称	株式会社アダストリア
本部住所	東京都渋谷区渋谷2丁目21番1号 渋谷ヒカリエ27階
設立	2025年4月
事業内容	衣料品・雑貨等の企画・製造・販売

ELEMENT RULE	
名称	株式会社エレメントルール
本部住所	東京都港区南青山1丁目1番1号 新青山ビル西館19階
設立	2017年3月
事業内容	衣料品・雑貨等の企画・製造・販売

BUZZWIT	
名称	株式会社BUZZWIT（バズウィット）
本部住所	東京都港区台場2丁目3番2号 台場フロンティアビル6階
設立	2016年11月
事業内容	衣料品・雑貨等の企画・製造・販売

zetton inc.	
名称	株式会社ゼットン
本部住所	東京都渋谷区渋谷1丁目10番9号 MIYAMASU TOWER9階
設立	1995年10月
事業内容	飲食店等の経営、 開発およびコンサルティング

KARRIMOR	
名称	カリマーインターナショナル株式会社
本部住所	東京都千代田区九段北1丁目14番17号 AMINAKA九段ビル
設立	1986年4月
事業内容	アウトドア用品の企画・開発・製造・販売

andST Logistics	
名称	株式会社アンドエスティ・ロジスティクス
本部住所	茨城県東茨城郡茨城町 中央工業団地1-15（GateA）
設立	1988年6月
事業内容	グループ内の物流業務等

WeOur	
名称	株式会社WeOur（ウィーアー）
本部住所	東京都渋谷区渋谷2丁目21番1号 渋谷ヒカリエ 19階
設立	2013年12月
事業内容	グループ各社への総合サービス提供および 廃棄在庫・サンプル商材等の再販事業

他グループ企業

爱德利亚（上海）商贸有限公司／你可安（上海）商贸有限公司／Adastria Asia Co., Ltd.／愛德利亞台灣股份有限公司／Adastria (Thailand) Co.,Ltd.／ADASTRIA PHILIPPINES INC.／ZETTON,INC.／久恩玖贸易（上海）有限公司／
赛爱思国际物流（上海）有限公司

会社概要・株式情報

会社概要

名 称	株式会社アンドエスティHD
本 部 住 所	東京都渋谷区渋谷2丁目21番1号 渋谷ヒカリエ27階
電 話 番 号	03-5466-2010（代表）
設 立	1953年10月22日
資 本 金	2,660百万円
事 業 内 容	グループの管理およびグループ運営に関する事業
主 要 取 引 銀 行	三菱UFJ銀行 常陽銀行 みずほ銀行 三井住友銀行
グ ル ー プ 従 業 員 数	グループ正社員 6,944名
グ ル ー プ 店 舗 数	国内：1,415店舗／海外：139店舗 ／飲食事業：76店舗
*グループ従業員数、グループ店舗数は、2025年2月末日現在の数字を表示しています。	

株式の状況（2025年2月末日現在）

発行可能株式総数	150,000,000株		
発行済株式の総数	48,800,000株	（自己株式2,010千株を含む）	
株主数	63,420名		
所有者別株式分布状況	株主数 （名）	所有数 （千株）	持株比率 （％）
外国人	298	5,952	12.2
個人・その他	62,675	14,874	30.5
金融機関	31	5,774	11.8
事業会社・その他法人	386	20,175	41.3
金融商品取引業者	30	2,023	4.1
合計	63,420	48,800	100.0
*個人・その他には自己株式を含めて表示しております。			

大株主（上位10名）	所有数 (千株)	持株比率 (%)
株式会社フクゾウ	17,132	36.62
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,348	7.16
豊島株式会社	2,000	4.27
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,199	2.56
福田 三千男	922	1.97
アダストリア従業員持株会	653	1.40
JPモルガン証券株式会社	618	1.32
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 （役員報酬BIP信託口・75954口）	444	0.95
福田 仁美	400	0.85
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	383	0.82
*持株比率は自己株式（2,010千株）を控除して計算しております。		

外部評価・指数構成銘柄への組み入れ



MSCI
ESG RATINGS
AA
(2025年4月時点)



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index
(2022年4月より)



JPX-NIKKEI 400
JPX-NIKKEI Mid Small
JPX日経インデックス400／
JPX日経中小型株指数
(2025年度選定)



DX認定
(2022年1月認定取得)



CDP Bスコア
(2025年2月時点)



健康経営
優良法人2025
(大規模法人部門)



令和3年度
なでしこ銘柄



PRIDE指標
ゴールド2024



D&Iアワード
2024



もにす
認定

株価と出来高（月間）

