

中期経営計画 2030

5回目のチェンジ

ADASTRIA
—
Play fashion!

2025年4月4日

中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

1. イントロダクション

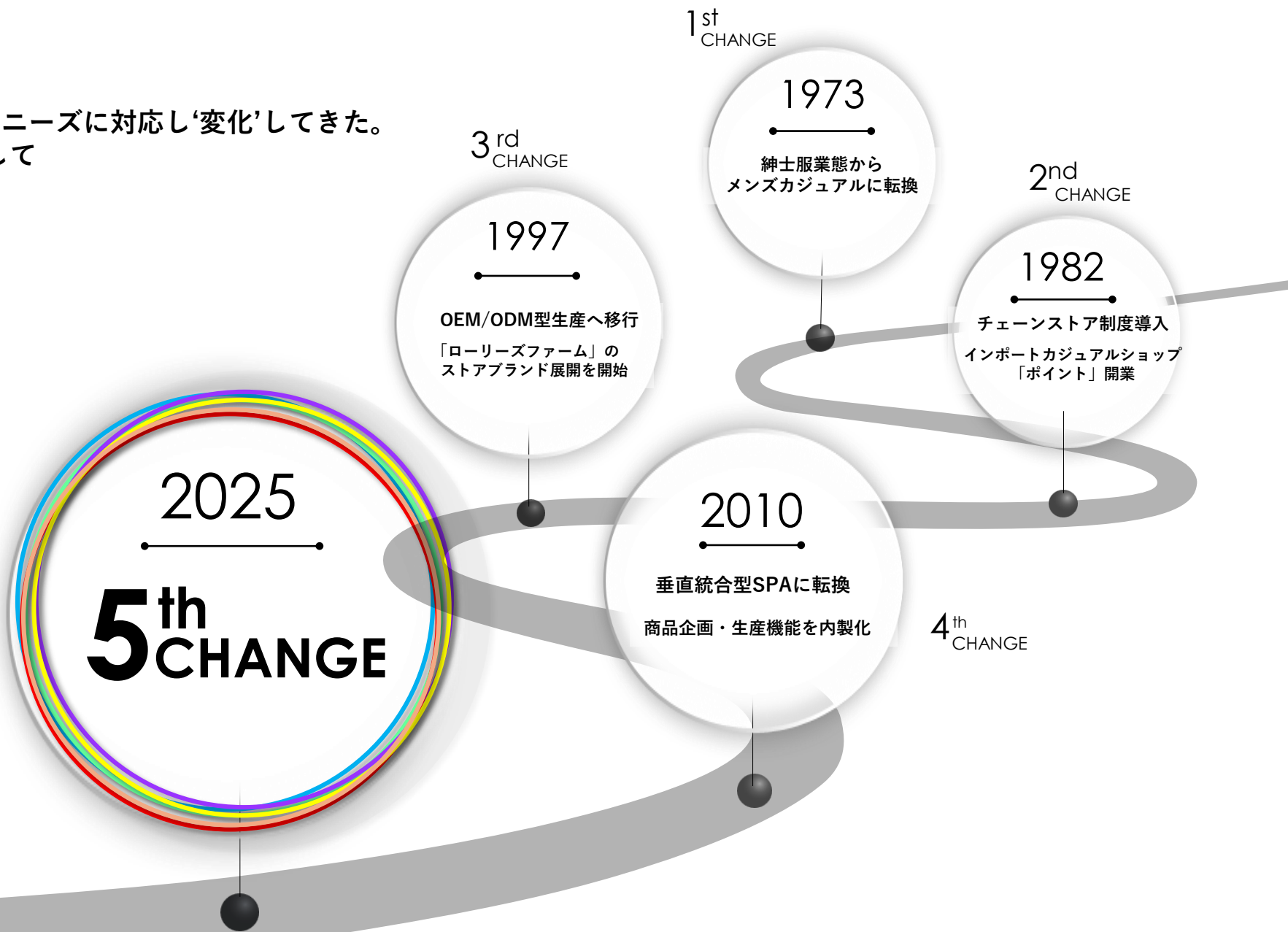
5回目のチェンジ

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

and ST and ST

「マルチブランド×SPA」
から

Play fashion!
プラットフォームへ



5回目のチェンジコンセプト

変わらないもの

Play fashion!

ファッションは、毎日をワクワクさせること

ファッションは、誰かと新しいものを創ること

ファッションは、それぞれの人生を楽しむこと

変わるもの

SPA から Platformer へ

ファッションは服だけでなく
ライフスタイルのあらゆるシーンに存在する。

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

日本のカルチャーは世界中で愛され
アジアから世界へ、羽ばたき続ける。

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

お客さまのワクワクのために



より多くのお客さまの毎日を、ワクワクさせる

中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

2. 基本戦略

新中計の方針と前中計の振り返り

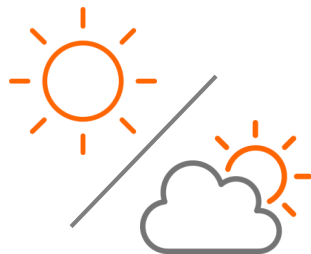
方針：前中計を1年前倒しで終了し、2030年2月期に向けた新中計を開始

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

前中計の
施策の
評価

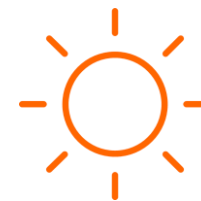
成長戦略Ⅰ マルチブランド、カテゴリー

- 主カブランドと次世代ブランドの成長
- カテゴリーとグループ企業の拡大
- △ 人件費や為替などの環境変化対応



成長戦略Ⅱ デジタルの顧客接点、サービス

- and STの売上増と会員数拡大
- 「スタッフボード」の成長とインフルエンサー化
- オープン化など次の事業の種まき



成長戦略Ⅲ グローカル

- 台湾や香港におけるマルチブランドモデル確立
- タイ・フィリピンへのエリア拡大
- △ 中国大陸と米国における事業の減速



成長戦略Ⅳ 新規事業

- BtoB事業の体制構築
- △ 新規事業の低調



外部環境：なぜチェンジするのか

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

国内市場

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

海外市場

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

EC市場

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

価値観の変化

- モノだけでないコト・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

当社グループの強み：なぜチェンジできるのか

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



リアル店舗・スタッフ

国内外1,630店舗

ファッションを愛するスタッフ
(STAFF BOARD参加人数4,400人)

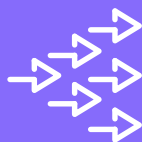
変化を恐れない人材



and ST会員基盤

1,970万人を超える会員

リアル店舗とECの
オムニ利用率32%※



機動性

スピード経営

修正力

店頭起点の社風



バリューチェーン/DX

自前のバリューチェーン

ものづくり,ロジスティクスの
専門部隊

OMOを支える70名超のDX人材



マルチブランド

55を超える個性豊かなブランド

新規ブランド立ち上げのノウハウ

M&Aを通じたブランドの獲得と育成
(過去5年で4件のM&Aを実施)

2030年に目指す事業構造

連結売上高

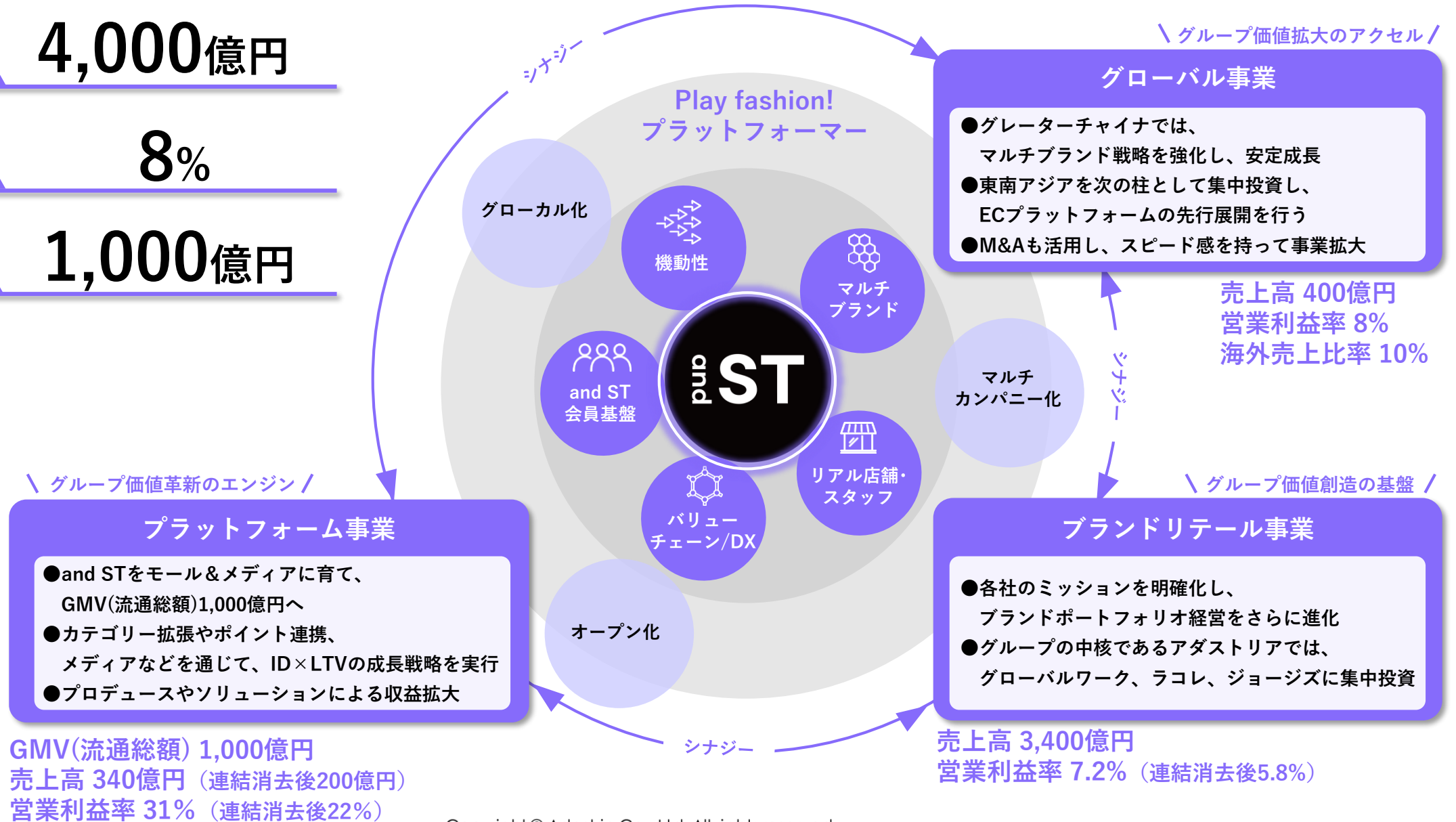
4,000億円

連結営業利益率

8%

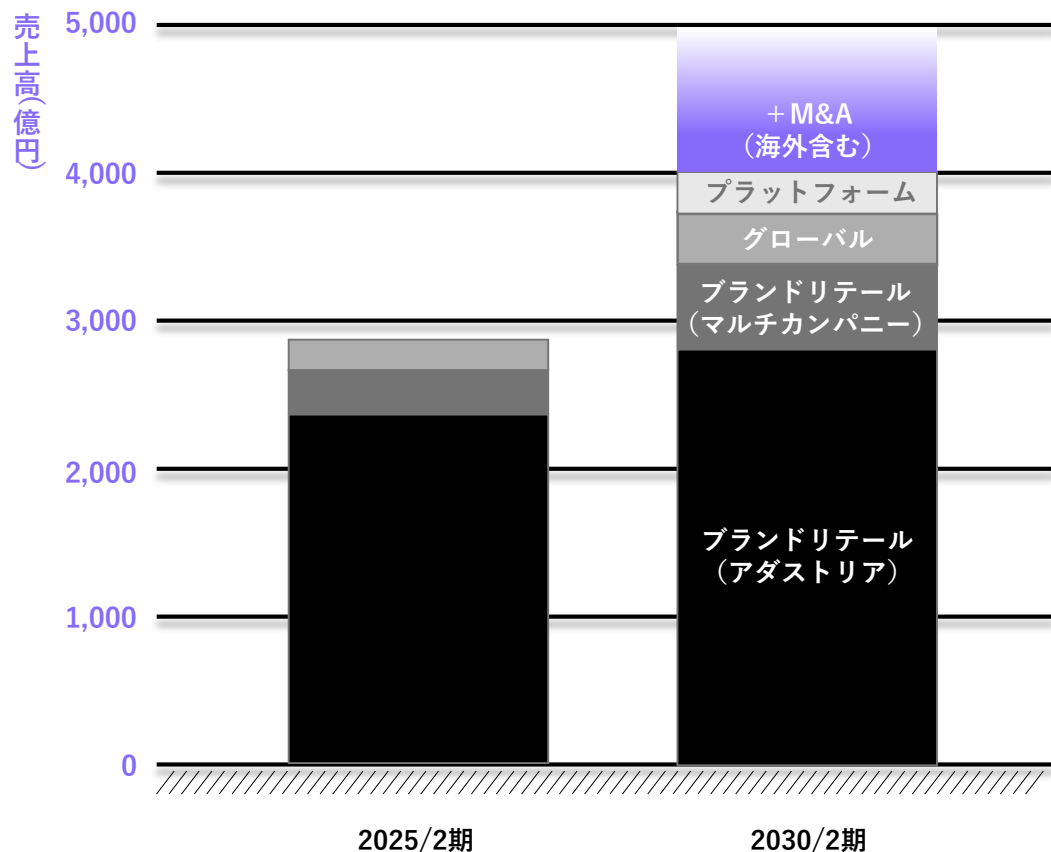
GMV(流通総額)

1,000億円



売上高目標

売上高4,000億円に加え、M&Aによるインオーガニック成長を目指す。



2030年売上高 4,000億円 CAGR 6.6%

● プラットフォーム事業

2030年2月期
340億円
連結消去後 200億円

● グローバル事業

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

● ブランドリテール事業

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

+ M&A (海外含む)

500億円～1,000億円

キャッシュアロケーション

成長と還元を両立し、15%以上の高ROE経営を継続。



資本政策および株価を意識した経営

「5回目のチェンジ」で長期的な企業価値の向上を実現。

企業価値向上

ROE

PER

株主還元

収益性

資本効率性

財務
レバレッジ

資本コスト
低減

成長の
継続性

キャピタル
アロケーション

配当性向

DOE

成長ブランドへの
集中と
プラットフォーム化

店舗と在庫を
持たない
事業の拡大

財務健全性に
配慮しつつ
M&Aに負債を活用

持株会社制で
事業ごとの収益
を可視化

プラット
フォーム事業の
拡大とM&A

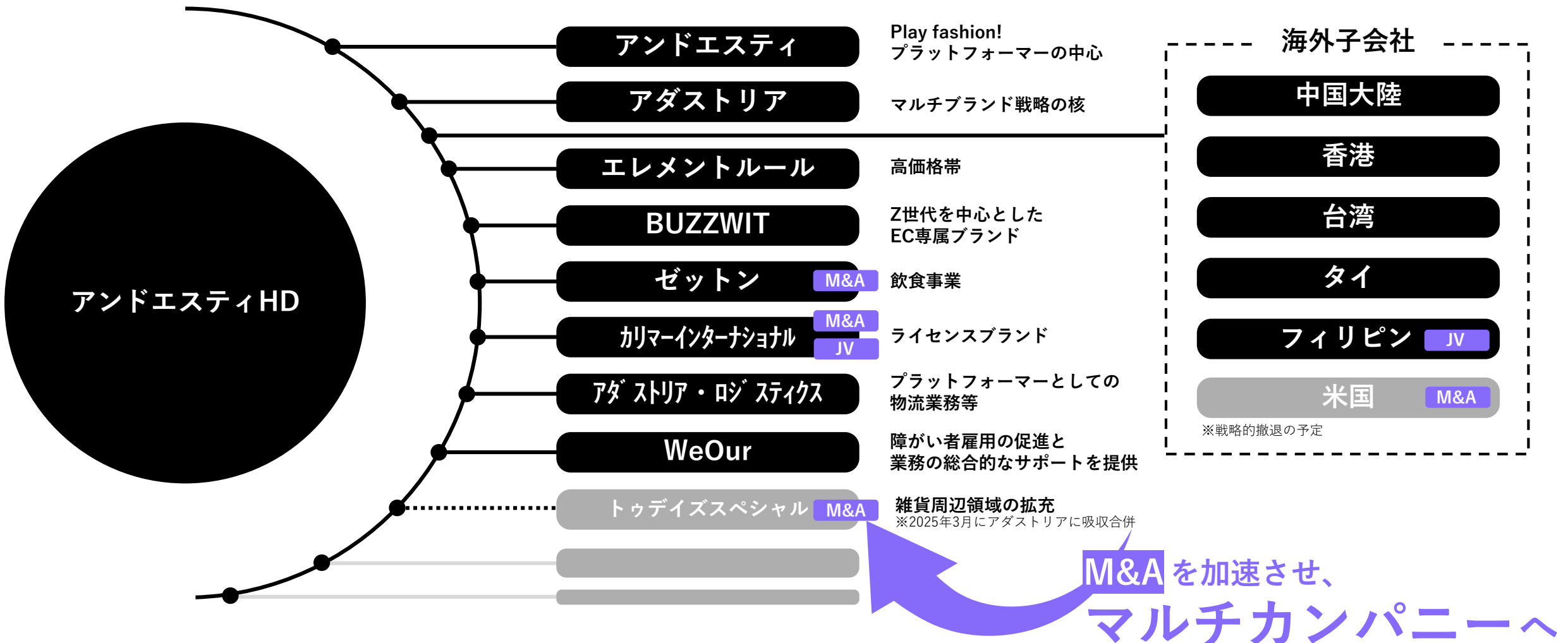
成長と還元を
両立する
投資計画

30%以上を
維持し
EPS成長

下限として4.5%

HD体制への移行

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



中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

3. 事業戦略

中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

3. 事業戦略

3-1. プラットフォーム事業

自社ECからプラットフォームへの変革

ヒトでつながり、コンテンツをひろげる。

and **ST** and **ST**

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

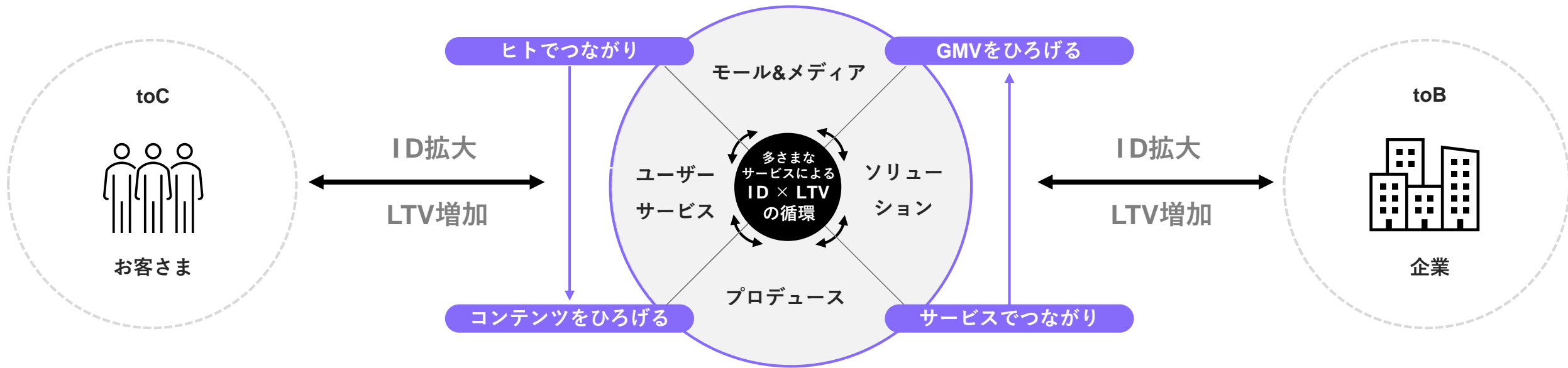
STAFF
BOARD

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



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。



収益モデル① モール&メディア

モール「and ST」の出店社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。

収益モデル② プロデュース

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。

収益モデル③ ソリューション

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。
 システム拡張を通じた、継続的な収益化を目指す。

収益モデル④ ユーザーサービス

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。

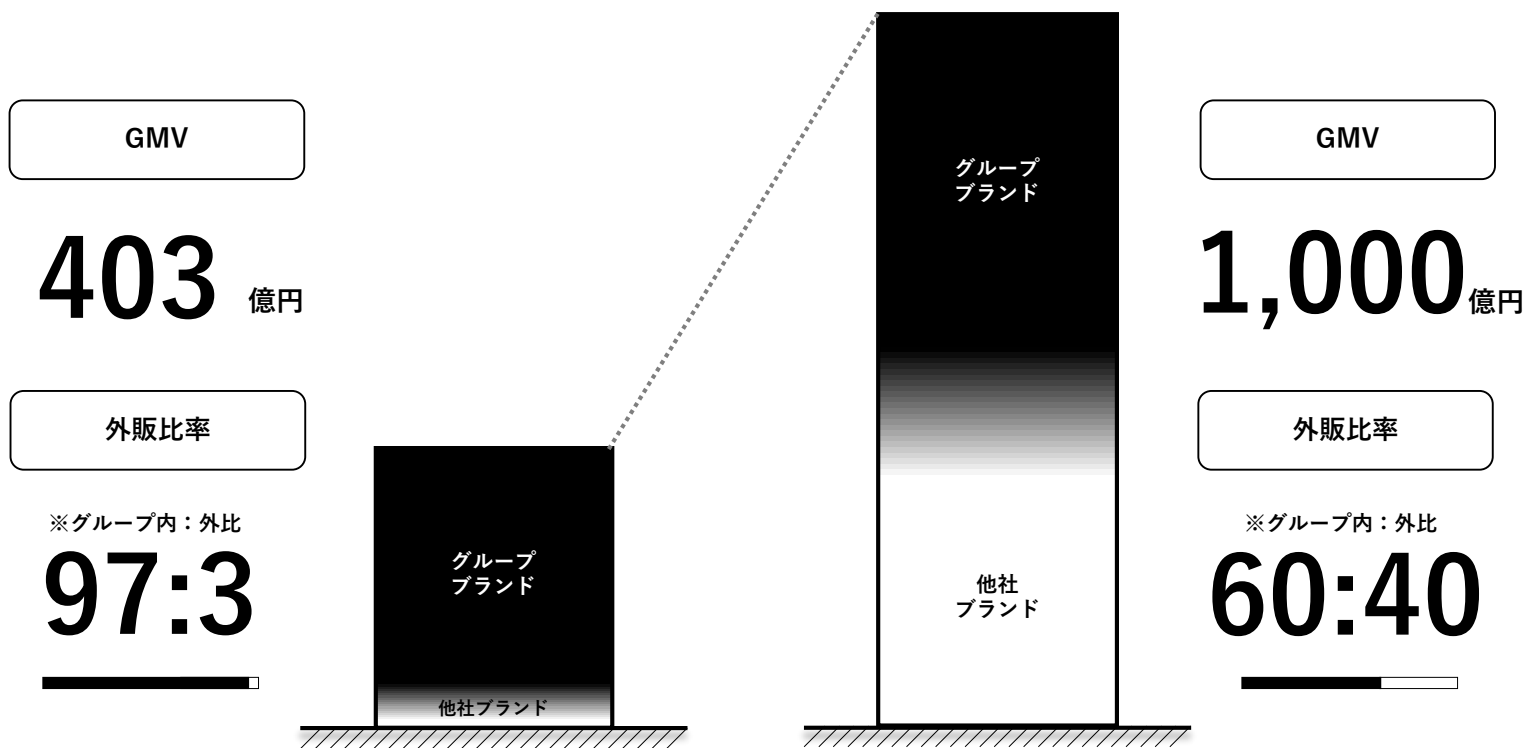
KPI = ECモールGMV計画と重要指標

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

ECモール GMV計画

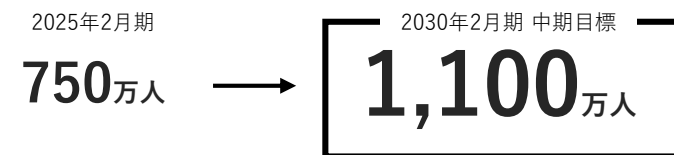
2025年2月期（実績）

2030年2月期

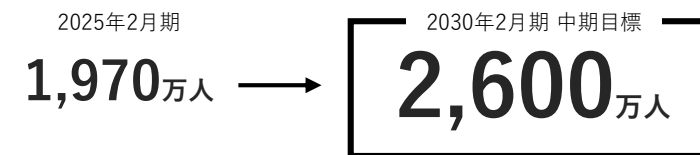


重要指標

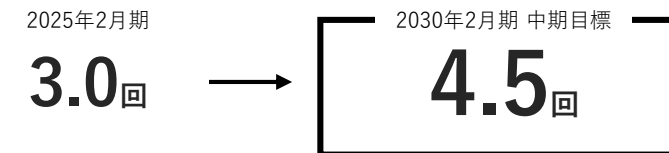
アクティブ会員数



総会員数



ユーザー一人当たりの年間平均購入回数



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

※ 上記会員数は、リアル店舗会員含む

中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

3. 事業戦略

3-2. グローバル事業

グローバル事業の成長戦略

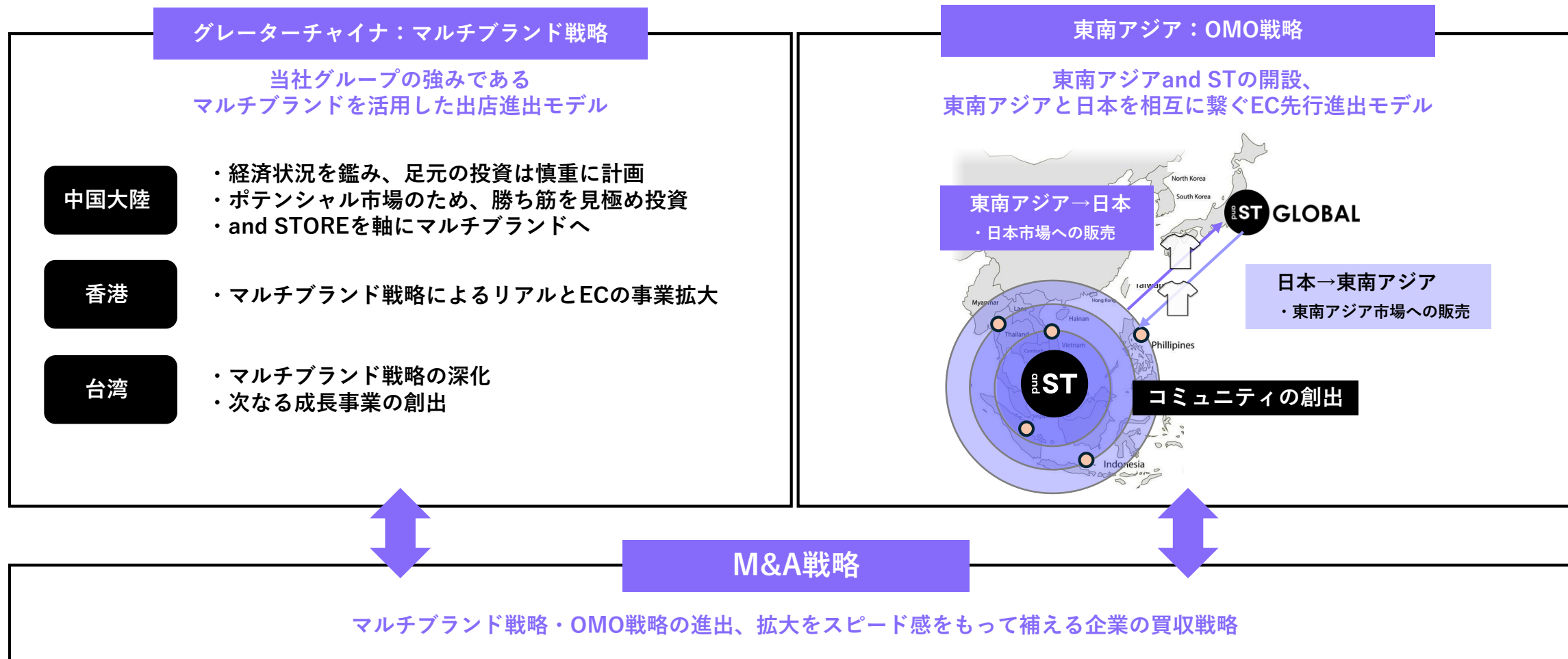
グレーターチャイナはマルチブランド戦略による安定成長、東南アジアはプラットフォームモデルも活用して成長を加速。



※ 店舗数は2025年2月末時点

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繋ぐECプラットフォームを先行展開し、マルチブランド戦略とOMO戦略の両輪で成長する。

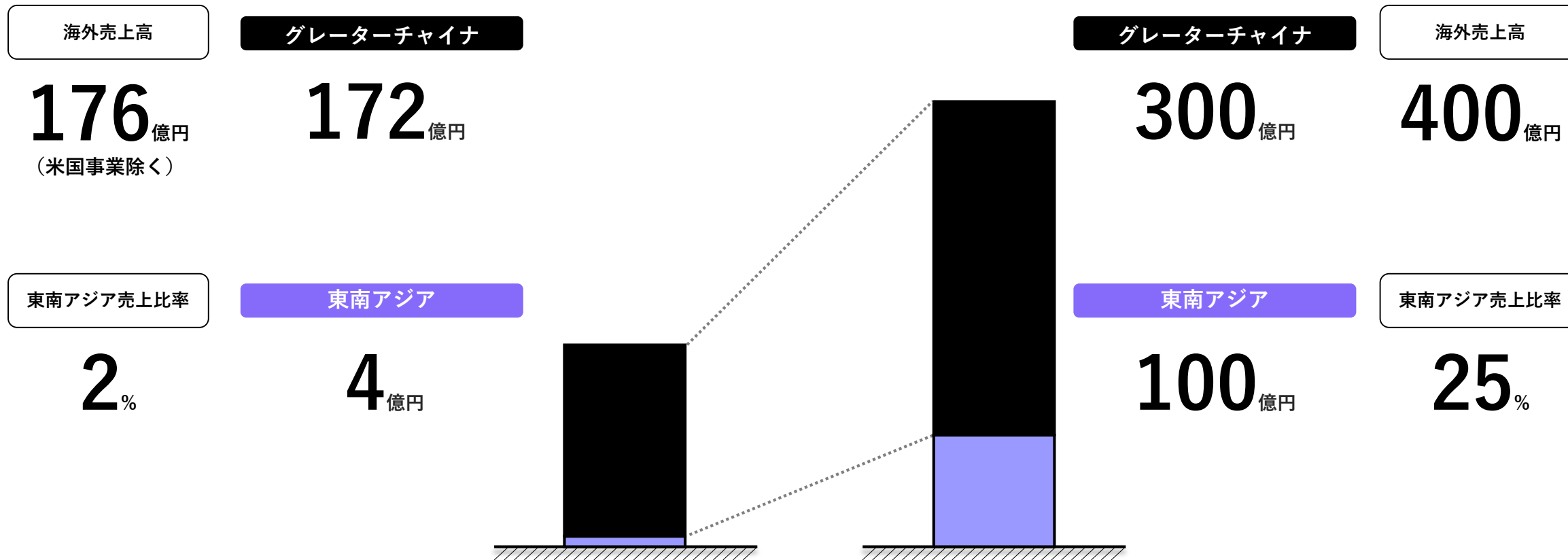


グローバル事業 定量計画とKPI

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

2024年12月期（実績）

2029年12月期



※ 海外法人は12月期決算のため、2024年12月期は2025/2期（連結）、2029年12月期は2030年2月期（連結）となる

※ 東南アジア売上比率は海外売上高に対する割合

※ 2029/12期海外売上高目標には米国事業を含まない

中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

3. 事業戦略

3-3. ブランドリテール事業

各社のミッションと戦略

それぞれのミッションの下に戦略とKPIを策定し、事業を運営していく。

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

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

アダストリアの戦略

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

注カブランドへの集中投資

**GLOBAL
WORK**

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

LAKOLE

- 出店拡大、カテゴリー拡張
- 認知度拡大
- 海外進出

GEORGE'S

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

出店戦略のアップデート

都市部への
積極出店

- 都市部人口の増加に対応

店舗の大型化

- 効率的な運営を可能にし
人手不足や賃金増に対応

and STストア
への集約

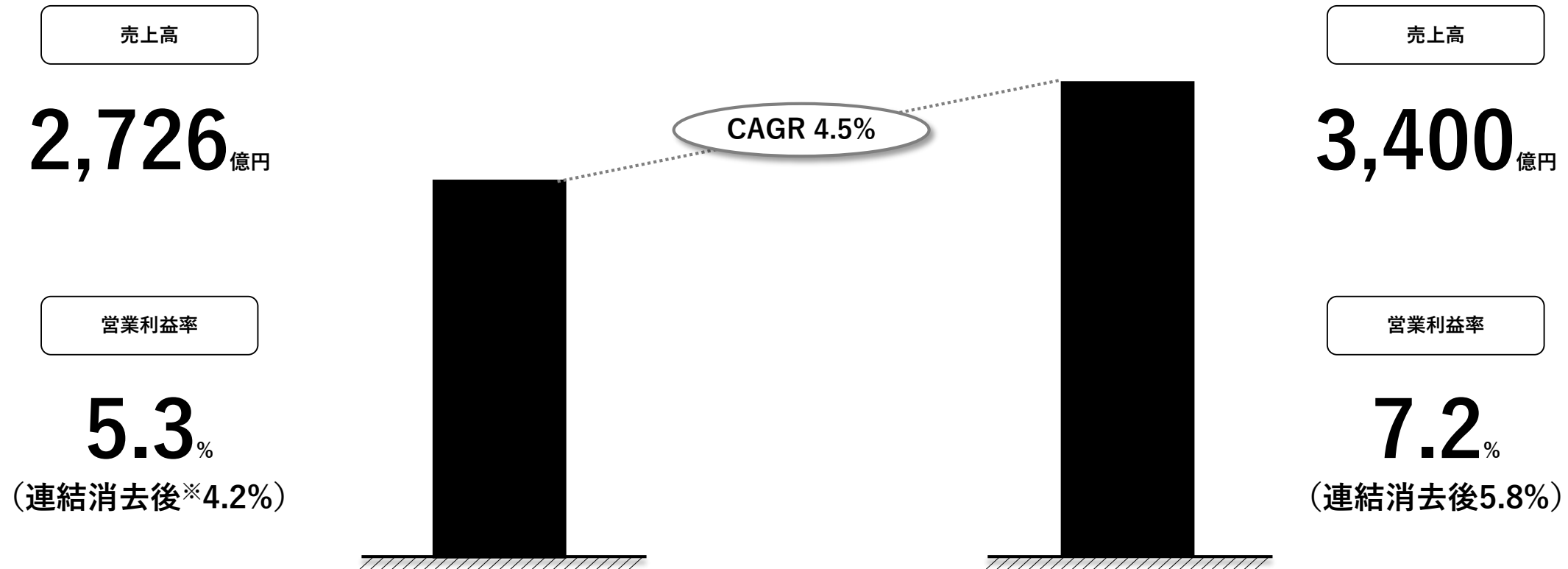
- 郊外を中心に、集約することで
高い収益性を実現

ブランドリテール事業 定量計画とKPI

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

2025年2月期（実績）

2030年2月期



※ グループ間のポイント取引による。2025年2月期は試算によるもの

中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

4. チェンジを支えるインフラ

DX、ロジスティクス、生産

前中計に
おける成果



戦略



KPI



DX

- オープン化などの顧客体験の変革、海外EC（中国大陸、香港、台湾）の展開
- 働き方の変革（ビジネスインフラの刷新/機械化/デジタル化/データ活用）
- 開発競争力の強化
 - －開発体制拡大
 - －協業による海外開発拠点立ち上げ

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

- システム投資額に占めるオフショア比率向上
- 社内SEおよびエンジニアを拡充
- 内製化およびオフショアの加速により、システム投資額の連結売上高比率を改善

ロジスティクス

- 売上高対物流費比率を抑制
- 国内外物流ネットワークの再編
- ECDC機械化による出荷能力拡大、コスト低減
- 上海の物流会社を設立し備蓄物流を開始

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
- プラットフォームとしての新ECDC設置
- 生産国から販売国へ最適でムダのないバリューチェーン構築

- 売上高対物流費比率/原価対物流費比率の維持

生産

- ASEAN生産比率は目標未達も拡大余地あり
- 自社開発素材の拡大（ウーリーテック、エアサーマルなど）

適時・適量・適価・適品・適所化の実現

- 生産地の分散化
- 中国大陸とASEANのハイブリッド生産本格化
- 主力100工場への集約
- 素材の現地調達
- R&D部門によるトレンド分析と連携し素材の自社開発

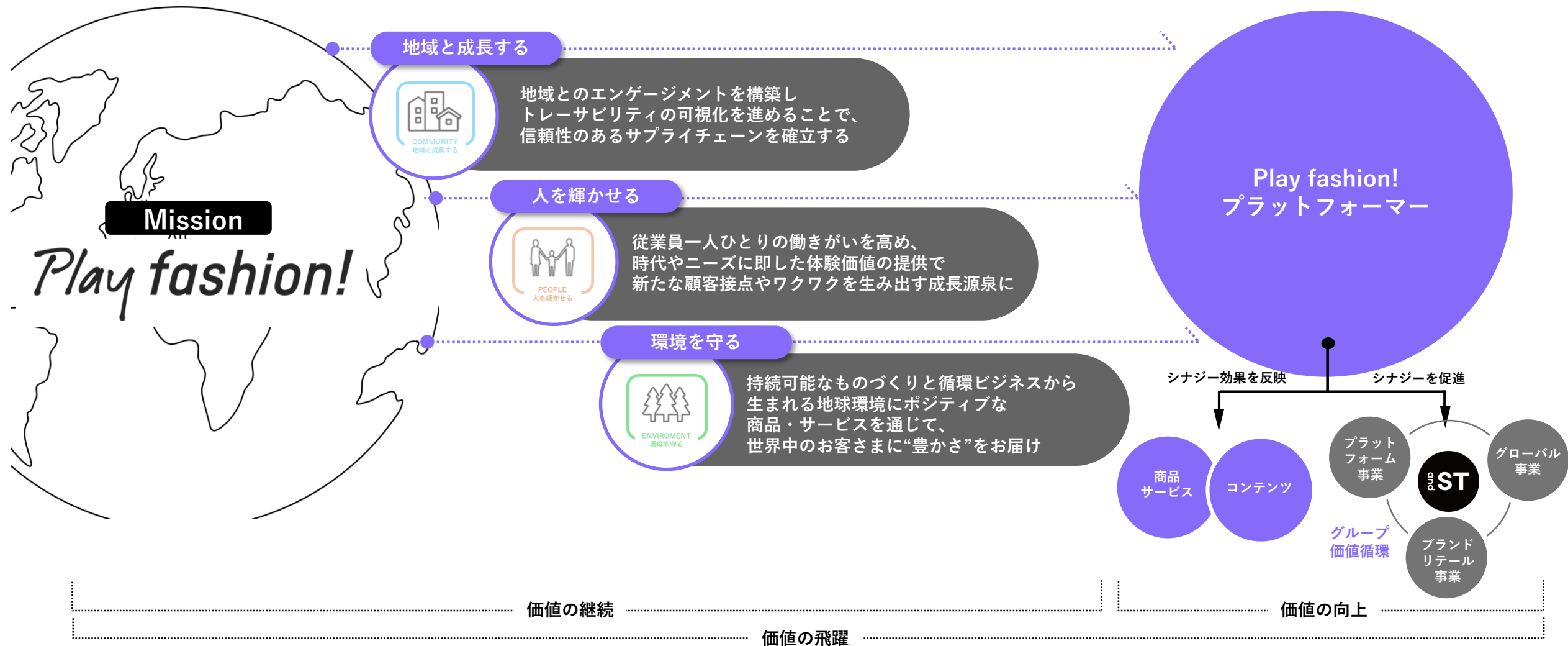
- ASEAN生産比率50%

中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

5. サステナビリティ




サステナビリティ

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



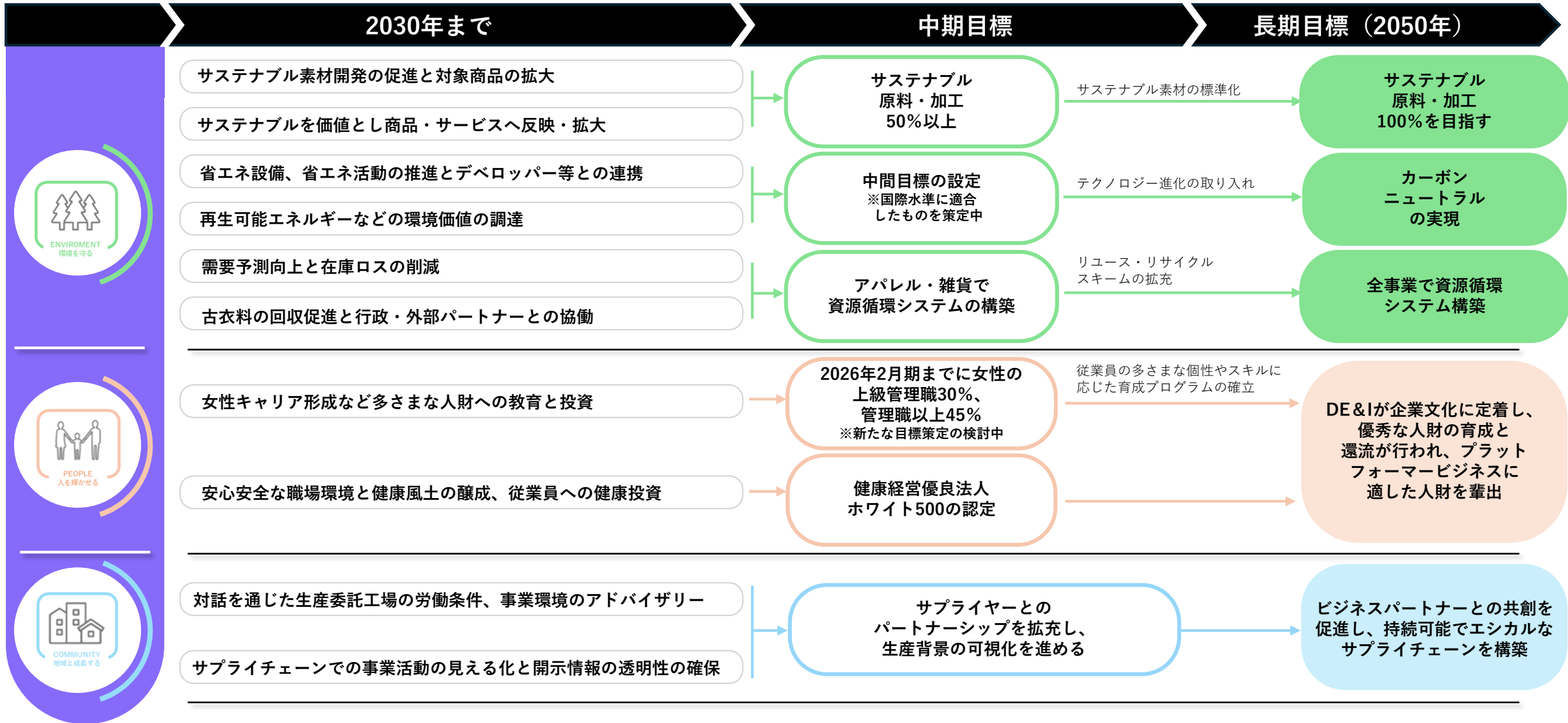
サステナビリティにおけるグループ方針と主な成果

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

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

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

サステナビリティの中長期ロードマップ





中期経営計画
2030 5回目のチェンジ

参考資料

プラットフォーム事業：「and ST」トピックス

モール オープン化 積極推進

取扱ブランド総数

59 ブランド

グループ外ブランド

27 ブランド

※2025年3月末日時点

直近1年間の新規出店ブランド

22 ブランド

※ グループ外ブランド

23 ブランド

※ グループ外ブランド

主なブランド PAUL & JOE WACOAL

Zoff
Eye Performance

Canal 4C

john
masters
organics

26年2月期/出店予定数

新規出店トピック

4月16日新規オープン予定

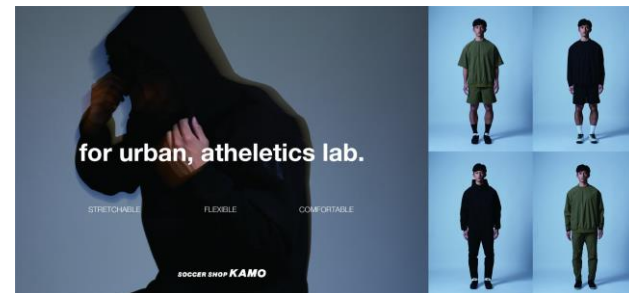
DEAN & DELUCA

プロデュースサービスの実績拡大



PEACH JOHN

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



SOCCER SHOP
KAMO

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

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

and ST TOKYO

アンドエスティートーキョー



※店舗イメージパース



楽天経済圏のドッキング：2025年9月スタート

and ST 会員さまのベネフィットを最大化する

トリプルポイント

d POINT

and ST

R POINT

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

ブランドリテール事業：グローバルワークの戦略

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

01 | コア商品戦略

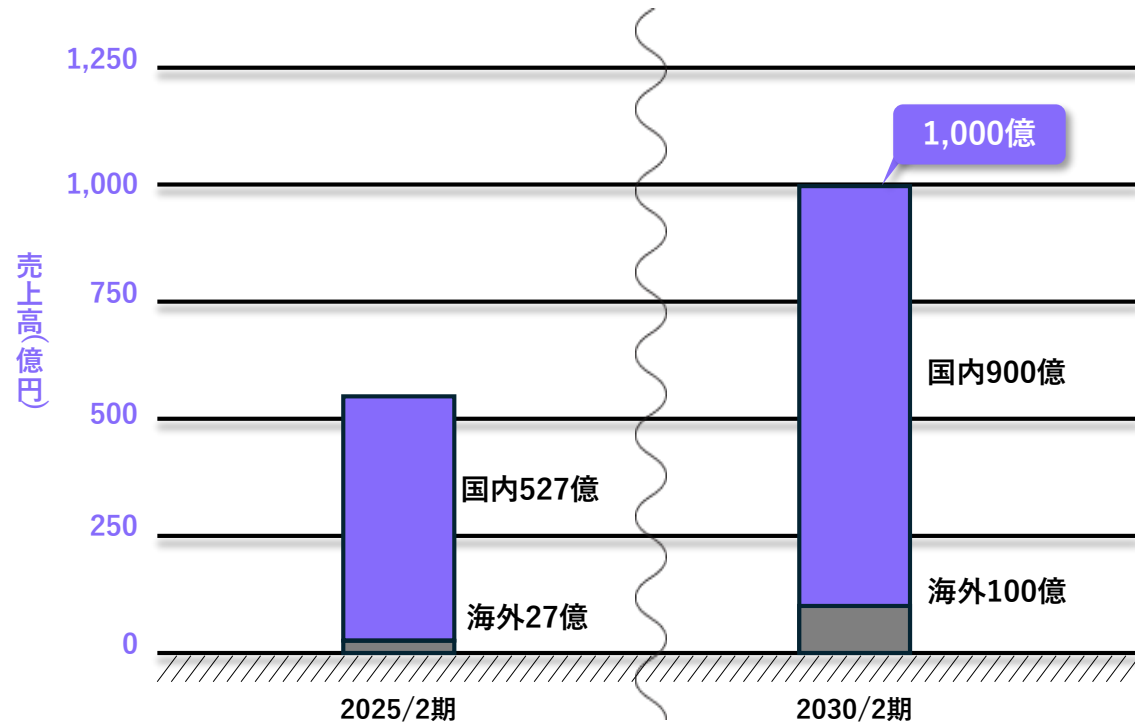
- ・トレンドやお客さまの声をデータ分析し、高付加価値商品を開発
- ・生産をASEANにシフト、バリューチェーンを最適化・効率化
- ・プロダクトプロモーションを継続、マスプロモーションを強化

02 | 国内店舗の積極出店、増床、効率化

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

03 | グローバル事業の強化

- ・東南アジアに注力
- ・2030年に海外売上高100億円に



※ 2030/2期の売上高目標はポイント等控除前の数値

GLOBAL WORK



GLOBAL WORK GINZA店



ブランドリテール事業：ラコレの戦略

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

01 | 出店拡大、カテゴリー拡張

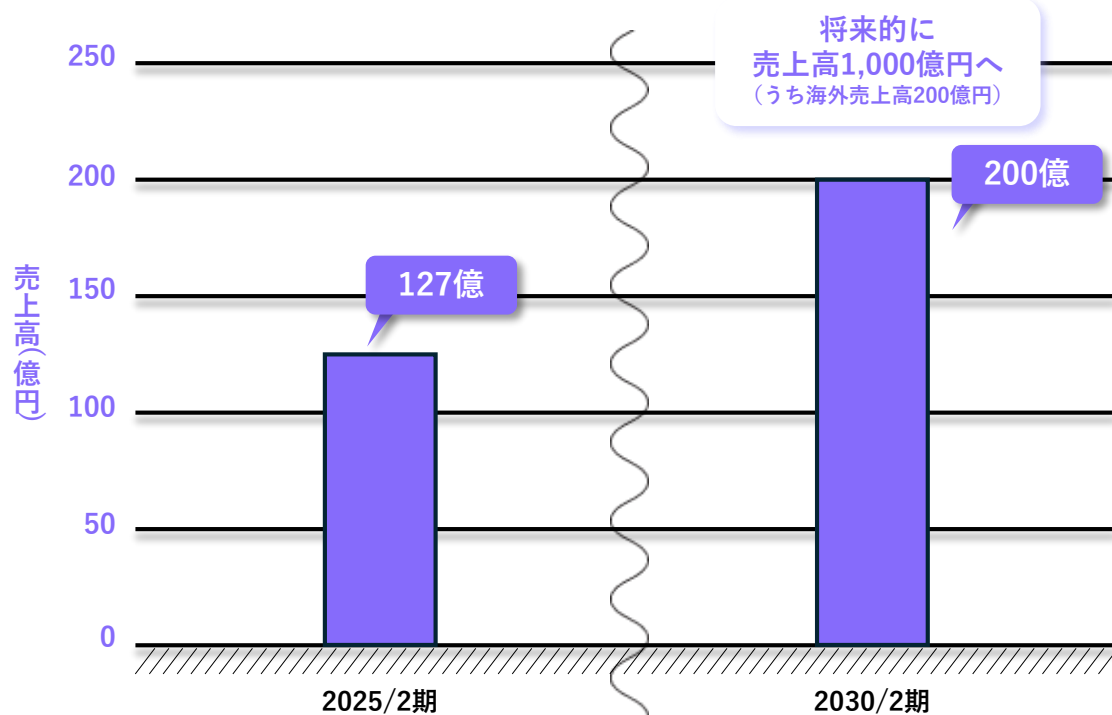
- ・超大型店など、複数の店舗タイプを活用したマルチチャネル戦略
- ・キッズ、グリーン、ペット、家具等、生活雑貨を拡充

02 | 認知度拡大

- ・初のテレビCMを開始するなど、マスプロモーションを強化

03 | 海外進出

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



※ 2030/2期の売上高目標はポイント等控除前の数値

LAKOLE



テレビCMによるマスプロモーション



「ららぽーと台北南港」店

M&A戦略

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

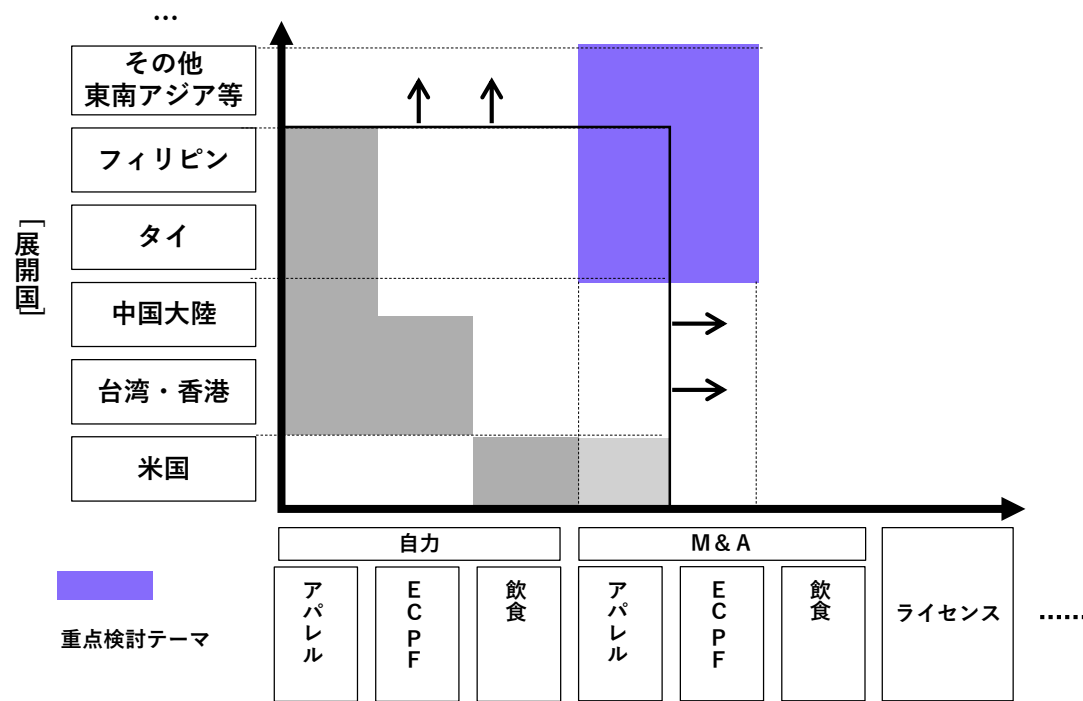
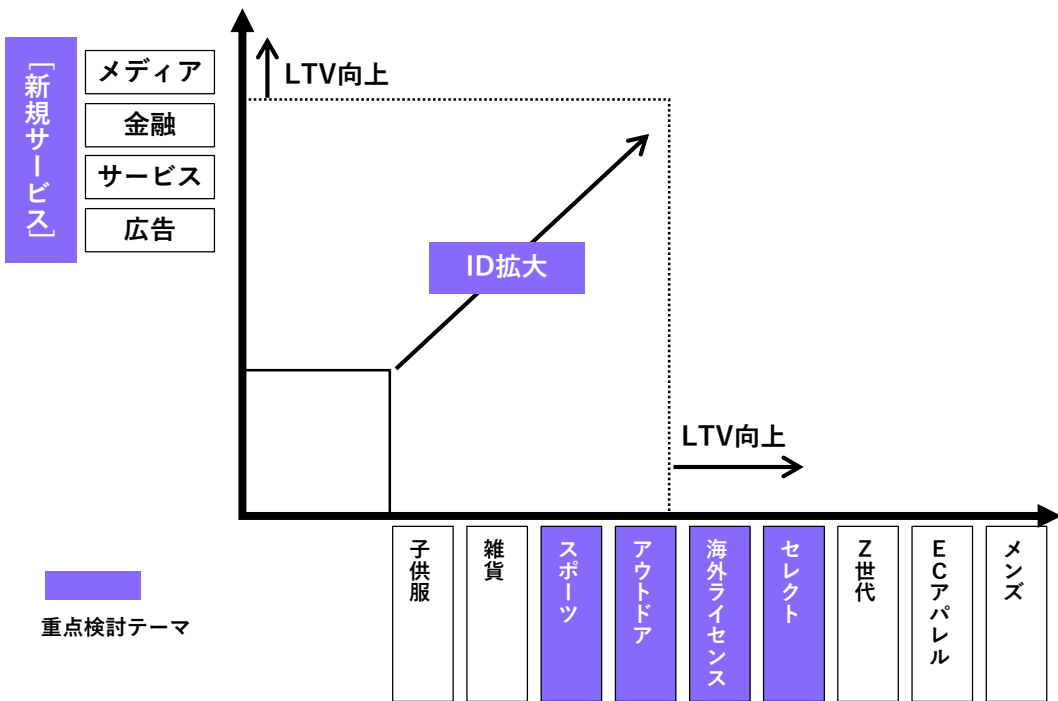
目的

and STの強化

グローバル事業の加速化

LTV向上に直接的に寄与し、ID拡大にも資するようなブランドポートフォリオの拡充、事業ドメインの拡大をM&Aを通して実現していく。

展開国の拡大および事業・ビジネスモデルの拡大をM&Aを通じて実現していく。



※ 中でも大型案件化するものは重点検討テーマとして取り扱う

M&Aの実績と特徴

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

これまで実施した主なM&A

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

※不採算店舗の退店などを行った後の売上高

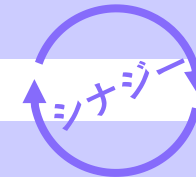
当社グループのM&Aの特徴

これまで のM&Aで培ったバリューアップのノウハウ

#1
出店、ECの強化

#2
生産背景を活用した
商品カテゴリーの拡大

#3
オペレーションの仕組み化
（在庫管理やDX活用など）



これから のM&Aで獲得するノウハウやケイパビリティ、事業領域

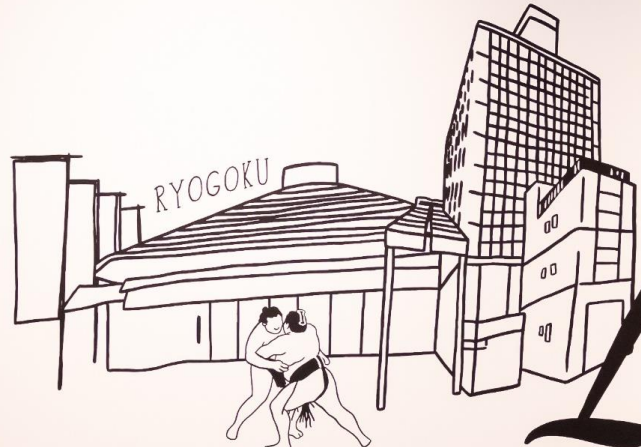
#1
and STの
サービスメニュー拡張

#2
ID拡大

#3
グローバル事業の加速化

注意事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。



Keep
Looking
FOR
answers

WE ARRIVED IN
SHIBUYA - 2017.



NOW WITH THOUSANDS OF
COMPANY MATES,
AT OVER A THOUSAND STORES.

Play fashion!