

A

BUSINESS REPORT 2025

第75期 年次報告書 2024.3.1-2025.2.28



ADASTRIA
Play fashion!

株式会社アダストリア
(証券コード:2685)

株主のみなさまへ

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

2025年2月期における事業のご報告をするにあたり、ご挨拶を申し上げます。



過去最高の連結売上高を達成するも、営業利益は計画未達・減益

2025年2月期においては、雇用・所得環境が改善する中で、国内景気の緩やかな回復が見られました。また、インバウンド需要や賃上げが国内需要の支えとなり、消費意欲は底堅く推移しました。一方、円安の恒常化、ロシア・ウクライナ情勢と中東情勢の長期化、資源・エネルギー価格や人件費および物価の上昇など企業経営にとって難しい状況も多くありました。長期化する夏や大雨・大雪など、前期に引き続き予測不能な異常気象も見

られました。そのような状況下において、ブランド力や商品力の向上に取り組み、連結売上高は過去最高の売上高を達成できました。しかしながら、営業利益および経常利益においては計画未達、さらには減益という結果となりました。株主のみなさまへのご期待に沿えなかったことを、お詫び申し上げます。経営の責任として深く反省するとともに、未達となった原因は明確でありますので、当社グループ全体での巻き返しに向けた取り組みを進めております。

5回目のチェンジのスタート

2010年に「4回目のチェンジ」を宣言して商品企画・生産機能を内製化し、SPA体制を構築したことで、高品質なモノづくりができるようになりました。10年が経ち、技術の進歩は早く、お客さまの消費行動も大きく変わってきました。当社グループは、お客さまが何にワクワクし、どんな生活を豊かと感じるかを考え、お客さまに「豊かさ」を提供することを使命としております。この「豊かさ」は時代とともに変化していますが、これまで以上に多様化しており、このような環境変化に対応するため、5回目のチェンジをスタートさせました。

2030年に向けた中期経営計画を策定

5回目のチェンジによって、当社グループは小売りを超えた「Play fashion!プラットフォーム」へと進化してまいります。この進化を経て、2030年に実現する「中期経営計画2030」を新たに策定しました。

当社グループはこれからも、株主価値の向上を目指し、「Play fashion!」のミッションのもと、ワクワクするファッションとライフスタイルを提案し、お客さまの生活をより楽しく、豊かにする役割を果たし続けてまいります。

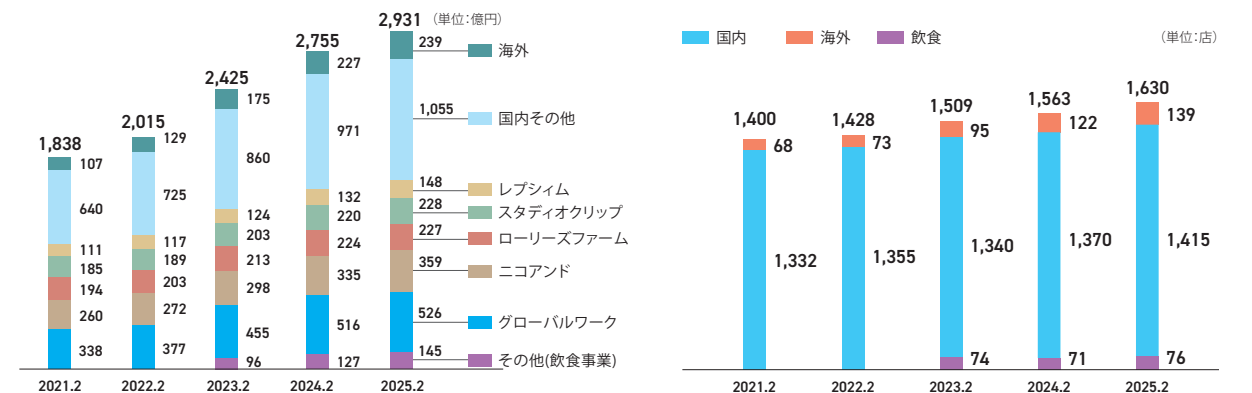
株主のみなさまにおかれましては、引き続きご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

業績ハイライト

売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
2,931億円	155億円	159億円	96億円
前期比 106.4%	前期比 86.1%	前期比 86.8%	前期比 71.1%

● ブランド別売上高の推移(国内・海外)

● 店舗数



5回目のチェンジ・プラットフォーム化

アダストリアは創業以来、お客さまや市場のニーズに応じてビジネスモデルの変革を行い、変化する環境に迅速に対応してきました。

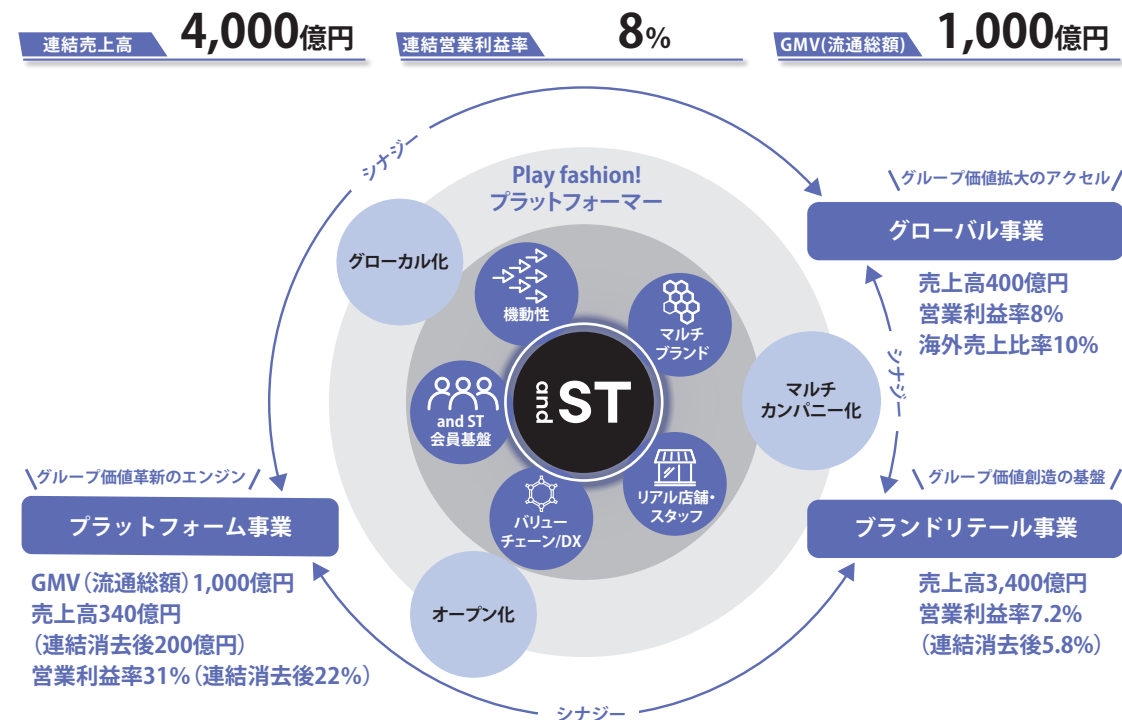
「中期経営計画2030」は、当社グループの強みであるマルチブランドで培ったリアル店舗とスタッフたちが築いたお客さまとの濃いつながりを活用した「Play fashion!プラットフォーム」への進化を目指し、5回目のチェンジとして策定しました。



近年、ファッションは服だけでなく、ライフスタイル全体に広がり、買い物はコト・トキを楽しむエンターテインメントになっています。この変化を成長機会と捉え、従来の製造小売（SPA）事業からリアルとデジタルを融合したID（顧客基盤）とLTV（顧客生涯価値）を核とするプラットフォーム型のビジネスモデルへとチェンジさせ、さらに多くのお客さまとつながり、より多くのお客さまの毎日をワクワクさせることを目指します。

2030年に目指す事業構造

これまで培ってきた強みを活用し、and STを中心として、グループの各事業がシナジーを創出し、お客さまや外部パートナーを巻き込みながら輪を広げ、その結果として売上と利益が拡大する「Play fashion!プラットフォーム」へと進化させていきます。



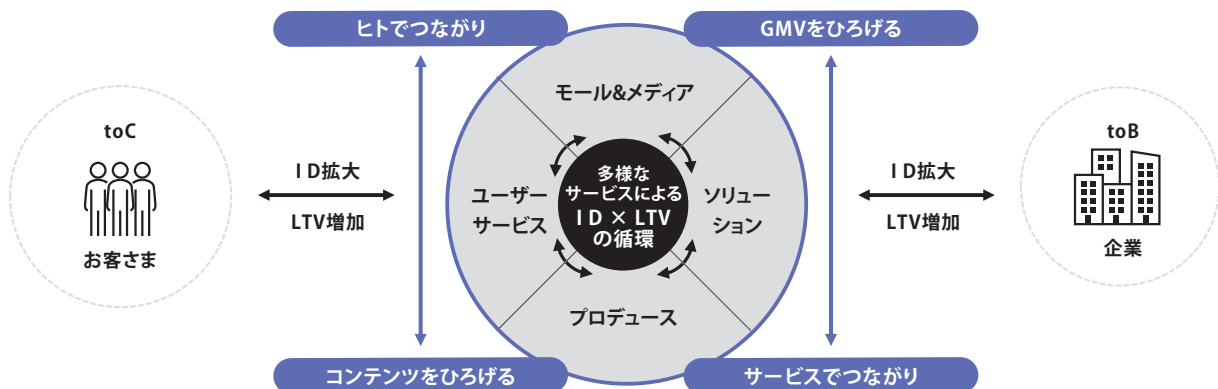
少子高齢化による国内市場の構造的縮小、国内外の物価や資源・エネルギー価格の高騰、人件費の上昇などを背景に、アパレル業界は不確実な経営環境に直面しています。一方で、大手企業の寡占化や雑貨・インバウンドなどの新たな機会もあり、当社グループはこの市場変化を成長機会と捉え、革新のエンジンとなるプラットフォーム事業、アジアの市場成長を取り込むグローバル事業、価値創造を支える堅調な基盤事業となるブランドリテール事業を三本柱とする事業ポートフォリオを構築しました。

また、2025年9月には持株会社「アンドエスティHD」への体制移行を予定しており、DX・物流・生産といったインフラへの投資も強化した上でROE15%以上を目指します。長期的な企業価値向上を実現し、株主還元との両立も図ってまいります。

①プラットフォーム事業

and ST会員基盤のつながりを最大限に生かし、自社EC「and ST」をモール&メディアに進化させ、外部企業の出店やカテゴリー拡大を通じて、流通総額1,000億円を目指します。

“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させていきます。



収益モデル① モール&メディア	収益モデル② プロデュース	収益モデル③ ソリューション	収益モデル④ ユーザーサービス
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。	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。システム拡張を通じた、継続的な収益化を目指す。	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。

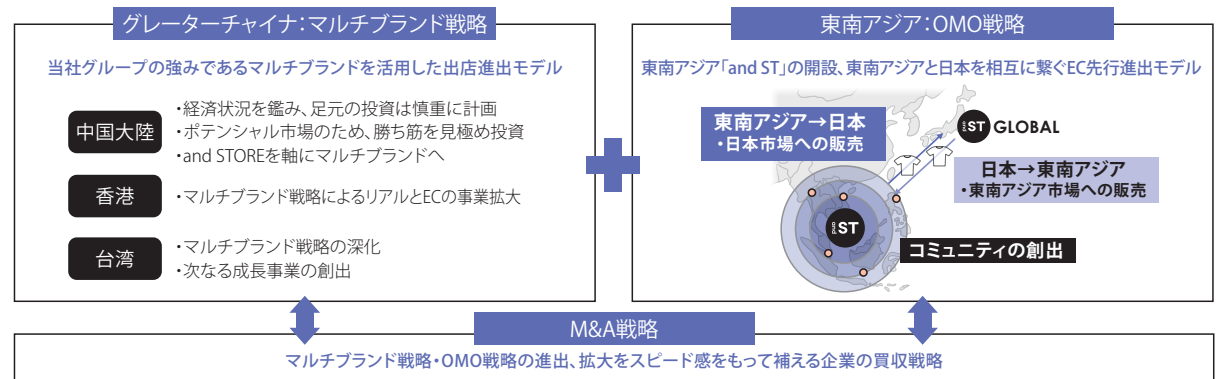


ファッションの重要性は拡大し、ライフスタイル市場へと発展する中、当社グループは業界の枠を超えた新たな成長領域を開拓しています。1,900万人超の会員基盤を持つ「and ST」は自社ECからモール&メディアへ進化中。外部企業の出店促進やカテゴリー拡充を図り、“IDの拡大”と“LTVの最大化”を軸に、流通総額1,000億円を目指します。同時に、BtoB事業、STAFF BOARDの外販、ポイント連携などを通じ、ファッションの可能性を広げるとともに、多様な収益モデルで持続的な成長を実現します。

②グローバル事業

海外では、各エリアの特性に合わせたマルチブランド戦略とOMO戦略の両輪で成長し、2030年2月期に海外売上高400億円を目指します。

グローバル展開では、中国大陸・香港・台湾を中心にマルチブランド戦略を強化し、安定した成長を図っています。今後は人口増加や経済成長が見込まれる東南アジアに注力し、リアル店舗とECを組み合わせた戦略(OMO)での成長加速を目指し、東南アジア「and ST」の開設準備を進めています。また、これらの戦略を補完できるような企業の積極的なM&A戦略も展開してまいります。



③ブランドリテール事業

グループ各社のミッションに基づき戦略とKPIを策定し、ブランドポートフォリオを強化。幅広い顧客からの強い支持を獲得することで、収益性を高め、持続的な成長を続けます。

アダストリア	エレメントルール	BUZZWIT	ゼットン
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
●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	●接客と販促強化でハイエンド層の顧客基盤を構築 ●1店舗当たり売上へ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	●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	●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

「GLOBAL WORK GINZA」2025年3月27日オープン

2024年に30周年を迎えた「GLOBAL WORK」は、初のグローバル旗艦店「GLOBAL WORK GINZA（東京都中央区銀座）」をマロニエゲート銀座3にオープンしました。本店舗は、ブランドの成長戦略の一環として、海外市場を視野に入れたインバウンド対応型のショップとして展開しています。



「Connect(コネクト)」をコンセプトに掲げた店内には、多言語対応の店内サインやデジタルサイネージを導入し、訪日外国人にも分かりやすい情報提供を強化し、グローバルな顧客エンゲージメントを高める戦略を採用。銀座土産にできる「ジャパンコンテンツ」コーナーやフォトブース、物販自動販売機などGLOBAL WORK GINZAならではのオリジナルコンテンツも展開しています。

ブランドの魅力を世界に発信し、2030年2月期ブランド売上高1,000億円の達成を目指してまいります。



サステナブル経営へのチャレンジ

サステナビリティへの取り組みに関する各KPIの進捗

	活動ビジョン	KPI	進捗
 環境を守る	未来に繋がるものづくり	2030年までに全商品のうち半分以上をサステナブルな原料・加工へと切り替える	- 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
	環境への配慮と営業活動の両立	2050年カーボンニュートラルの実現	- 海外含む連結ベースでCO₂排出量の算定・開示完了 - 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（2年連続）
	ファッションロスのない世界	衣料品の焼却処分ゼロ	- 衣料品在庫の単純焼却処分ゼロを継続達成 - 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
 人を輝かせる	心身ともに健康で、個性や能力を発揮できる組織	2026年2月期までに女性の上級管理職の比率を30%以上、女性管理職比率を45%以上に引き上げる	- 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%
		健康経営優良法人ホワイト500の認定	- アダストリア健康保険組合の設立 「健康経営優良法人2025」に認定（3年連続）
 地域と成長する	出店地域の活性化 生産地域の持続可能な発展	サプライヤーとのパートナーシップを拡充し、生産背景の可視化を進める	- 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47社を初開示

Play Cycle! 循環型衣料品回収スキームを刷新

当社グループの資源循環活動「Play Cycle!」は、2025年3月1日より、株式会社ECCOMITが提供する資源循環サービス「PASSTO」を活用し、新たな衣料品回収スキームをスタートしました。

新スキームでは、再利用可能な衣類を当社グループが展開する「OFF STORE」店舗で再販売し、回収後の衣類の使い道を拡大。再販売が難しい衣類は選別工程を経て、自動車の内装材やリサイクル素材として活用し、一部は当社ブランドの商品へと採用されます。今後も回収拠点の拡大を目指し、ファッションロスという社会問題の解決に向けて着実に歩みを進めていきます。



株主優待制度のご案内

株主のみなさまには、株主であると同時に当社ブランドのファンであっていただきたいという思いから、全国の当社グループの各店舗（WEB店舗は除く）でご利用可能な株主様ご優待券を贈呈させていただいております。（権利確定日:毎年2月末日）

※「株主様ご優待券」をご利用いただけるブランドおよび店舗は、随時変更となる可能性があります。

2年未満保有の株主さま		2年以上の連続保有の株主さま	
保有株式数	株主様ご優待券	保有株式数	株主様ご優待券
100株以上1,000株未満	3,000円	100株以上1,000株未満	5,000円
1,000株以上10,000株未満	10,000円	1,000株以上10,000株未満	12,000円
10,000株以上	20,000円	10,000株以上	22,000円

（ご注意）

ご家族やご友人を除く第三者に、株主様ご優待券を有償で譲渡する行為および譲り受けた当該第三者によるご利用は、固くお断りさせていただきます。株主様ご優待券の譲渡や譲受に係るトラブル、有償での譲受の結果、当社グループ各店舗でのご利用を制限された場合などにおいても、当社は一切の責任を負いかねます。その他、本券に関する注意事項は、当社コーポレートサイトをご確認ください。

<https://www.adastria.co.jp/ir/stock/dividend/>

利用可能店舗追加のお知らせ 2025年3月1日より、「TODAY'S SPECIAL」および「GEORGE'S」の店舗で株主様ご優待券の利用が可能になりました。	株主優待制度の変更についてのお知らせ（2026年2月期末より適用） 2025年4月4日開示の「株主優待制度の変更（拡充）」に関するお知らせ。」のとおり、2026年2月期末の基準日から株主優待制度を変更いたします。変更後の詳細につきましては、当社コーポレートサイトをご確認ください。
---	---



単元未満株式（1株～99株）をお持ちの株主さまへ

単元未満株式（1株～99株）については、証券市場で売買することはできません。証券会社の口座でお持ちの株式については、お取引先の証券会社でお手続きください。また、特別口座でお持ちの株式については、当社の特別口座の口座管理機関までお問い合わせください。

株主メモ

事業年度	3月1日～翌年2月末日
期末配当金受領株主確定日	2月末日
中間配当金受領株主確定日	8月末日
定時株主総会	毎年5月
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1 TEL. 0120-232-711（通話料無料） 郵送先:〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
公告の方法	電子公告により行う（公告掲載URL: https://www.adastria.co.jp/ir/koukoku/ ） （ただし、電子公告によることができない事故、その他のやむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載して行います。）

（ご注意）

- 株主さまの住所変更、単元未満株式の買取請求その他各種手続きにつきましては、口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。株主名簿管理人（三菱UFJ信託銀行）ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
- 特別口座に記録された株式に関する各種手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、左記特別口座の口座管理機関（三菱UFJ信託銀行）にお問い合わせください。なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店においてもお取次ぎいたします。
- 未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店でお支払いいたします。

会社概要

名称	株式会社アダストリア
本部住所	東京都渋谷区渋谷2-21-1 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	衣料品・雑貨等の企画・製造・販売
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 正社員6,944名（グループ合算）
従業員数	株式会社BUZZWIT
店舗数	株式会社エレメントルール
グループ会社	株式会社アンドエスティ 株式会社ゼットン カリマリーインターナショナル株式会社 株式会社アダストリア・ロジスティクス 株式会社WeOur

爱徳利亚（上海）商贸有限公司
你可安（上海）商贸有限公司
Adastria Asia Co., Ltd.
愛徳利亞台灣股份有限公司
Adastria (Thailand) Co.,Ltd.
ADASTRIA PHILIPPINES INC.
Adastria USA, Inc.
Velvet, LLC
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

※従業員数、店舗数は、2025年2月末日現在の数字を表示しています。

取締役（2025年5月29日現在）

代表取締役会長	福田 三千男
代表取締役社長	木村 治
専務取締役	北村 嘉輝
専務取締役	福田 泰生
取締役	水留 浩一
取締役	松岡 竜大
取締役	シェイクスピア 悦子
取締役	リュウ シーチャウ
取締役（常勤監査等委員）	遠藤 洋一
取締役（監査等委員）	海老原 和彦
取締役（監査等委員）	茂木 香子

※取締役のうち、水留 浩一、松岡 竜大、シェイクスピア 悦子、リュウ シーチャウ、海老原 和彦、茂木 香子は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

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	
発行済株式総数	48,800,000株	
株主数	63,420名	
大株主（上位10名）		
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社フクソウ	17,132	36.6
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,348	7.1
豊島株式会社	2,000	4.2
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,199	2.5
福田 三千男	922	1.9
アダストリア従業員持株会	653	1.4
JPモルガン証券株式会社	618	1.3
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	0.9
福田 仁美	400	0.8
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	383	0.8

※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。

所有者別株式分布状況

所有者	株主数（名）	株式数（千株）	構成比（%）
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。