

株式会社アンドエスティHD

統合報告書 2025

and ST HD

CONTENTS

インタビュー

3	福田会長メッセージ	➤ JUMP
8	木村社長メッセージ	➤ JUMP
14	福田専務メッセージ	➤ JUMP
18	アダストリア／北村社長メッセージ	➤ JUMP
22	エレメントルール／金銅社長メッセージ	➤ JUMP
24	BUZZWIT／山田社長メッセージ	➤ JUMP
26	ゼットン／菊地社長メッセージ	➤ JUMP
28	PARTNER SESSION／株式会社ダブルエー	➤ JUMP
33	PARTNER SESSION／Primer Holdings Inc.	➤ JUMP

サステナビリティ

35	SUSTAINABILITY SESSION	➤ JUMP
42	サステナビリティへの考え方	➤ JUMP
43	アンドエスティHDグループのサーキュラーエコノミー	➤ JUMP



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。

代表取締役会長 福田 三千男

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”の商品が出回っていた時代です。私も現地の工場を訪れ、その現実に向面しました。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、今回のチェ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、「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もいただき、「また来るよ」と言っていただけの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。



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。

代表取締役社長 木村 治



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、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いかもかもしれません。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。中国大陸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、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。

2030年に向けた数値目標と成長戦略の全体像

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。





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。

専務取締役 福田 泰生

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、信頼と共創を重ねてきました。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。



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さま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、お客さま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きます。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。





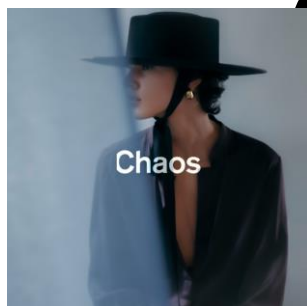
ELEMENT RULE

Message

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



MAIN
BRAND

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。



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



MAIN
BRAND

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。

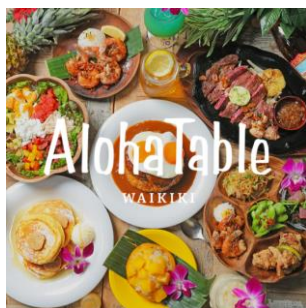
*Open To Buy：在庫管理・仕入れ計画の仕組み



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



MAIN
BRAND

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げています。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。



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、ダブルユ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、ご一緒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が、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。そういった想いへの共通点から、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させていただ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が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、より身近に感じてくださっているんですね。

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、ダブルエーさまが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っています。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」と思っていただけの商品を、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、ダブルエ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

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ると考えました。

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と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。



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

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。

2025年3月、アンドエスティHDの特例子会社として発足した株式会社WeOur。サーキュラーエコノミー事業とビジネスサポート事業を軸に、社会課題解決とビジネスの両立を目指す新会社の挑戦は、グループ全体、そして社会にどのような価値をもたらすのか。WeOur代表取締役社長である高橋と、同社取締役でアンドエスティHDサステナビリティ推進室長でもある深川が、WeOurの事業を通じて生み出すシナジーや今後の展望について語ります。

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、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、障がいをも一つの個性として捉え、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。

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。

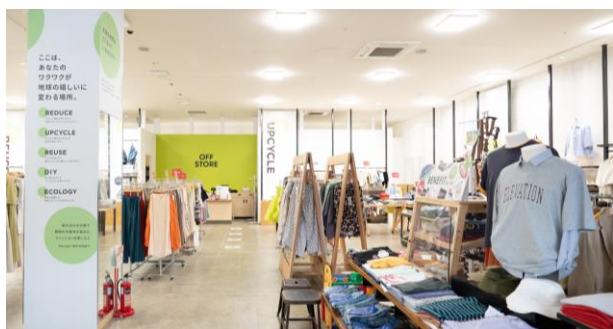
高橋 サーキュラーエコノミー事業では、環境負荷の少ないファッションビジネスを進めながらも、いかに収益モデルを確立できるかに重きを置いています。その中核を担うのが、私たちの店舗オフストアです。

「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。

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。



オフストア イオンタウン水戸南

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す

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考えています。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。

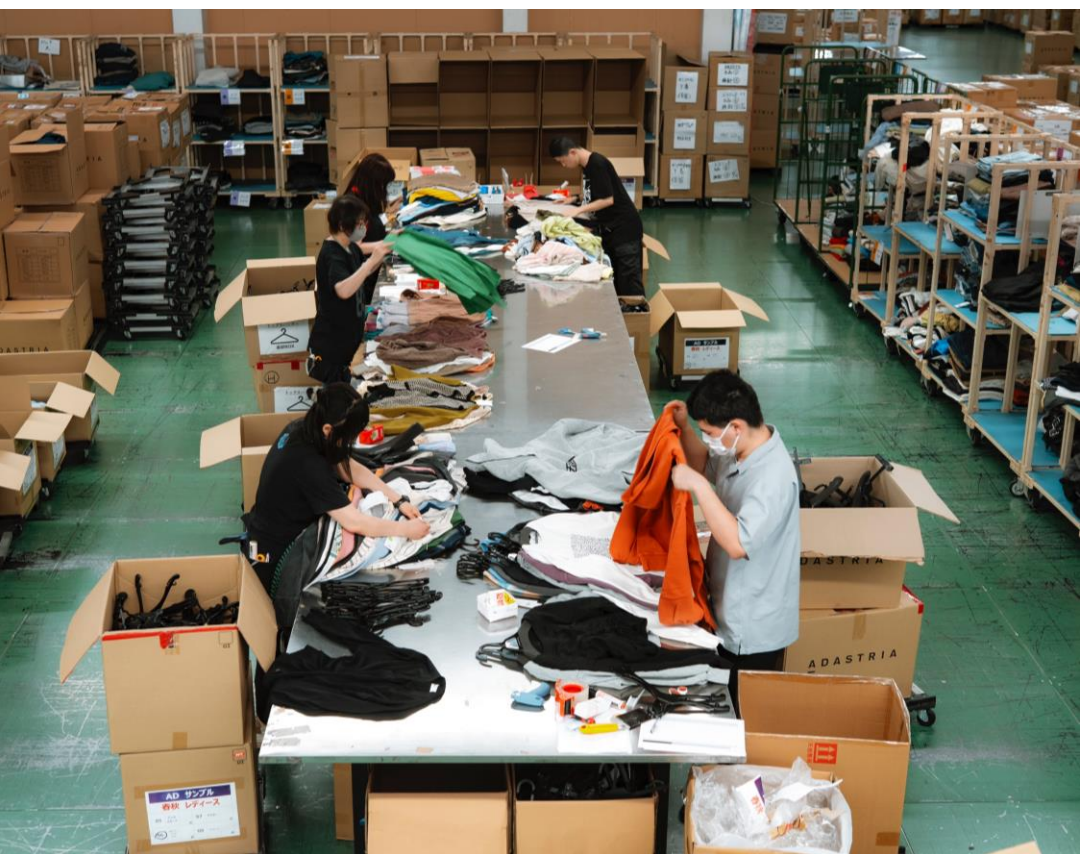
深川 当社グループは、今ある当たり前に対しても、より良いものがあれば受け入れ、変化することで成長してきました。今後もWeOurでの事業はもちろん、グループ全体としても新たなシナジーを生み出していきます。そしてファッションという、人々の生活を彩り人生を豊かにする事業に携わる者として、次世代を担う従業員にも、自分たちの仕事に誇りを持ってこの想いをつないでいてもらいたいです。お客さまや地域社会から信頼され、なくてはならない存在であり続けるために、できることから一歩ずつ取り組んでいきます。

— 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やっていくことです。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よう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。

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。

ENVIRONMENT

環境に関する
考え方

人権に関する
考え方

COMMUNITY

PEOPLE

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。

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。

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。

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。

