

株式会社アンドエスティHD 会社説明資料

2026年1月

and **ST HD**

目次

1. アンドエスティHDについて	3
2. 「中期経営計画2030」について	9
3. 2026年2月期 第3四半期業績	39
4. 2026年2月期 通期連結業績予想	56

1. アンドエスティHDについて

and **STHD**



コロナ禍の中で、ファッションビジネスの未来とアンドエスティHDの未来を再考

企業理念：なくてはならぬ 人となれ なくてはならぬ 企業であれ

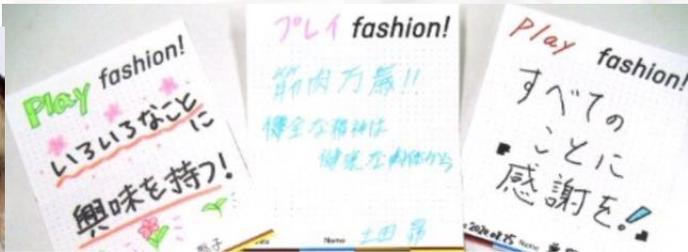
Mission

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

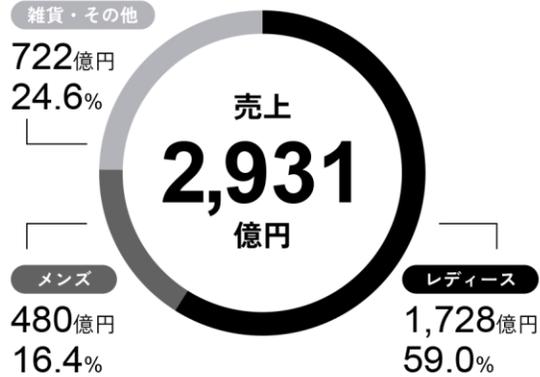
Vision

一人ひとりの毎日に「もっと楽しい」選択肢を



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

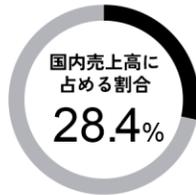


ROE

13.1%

国内WEB売上高

728億円



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

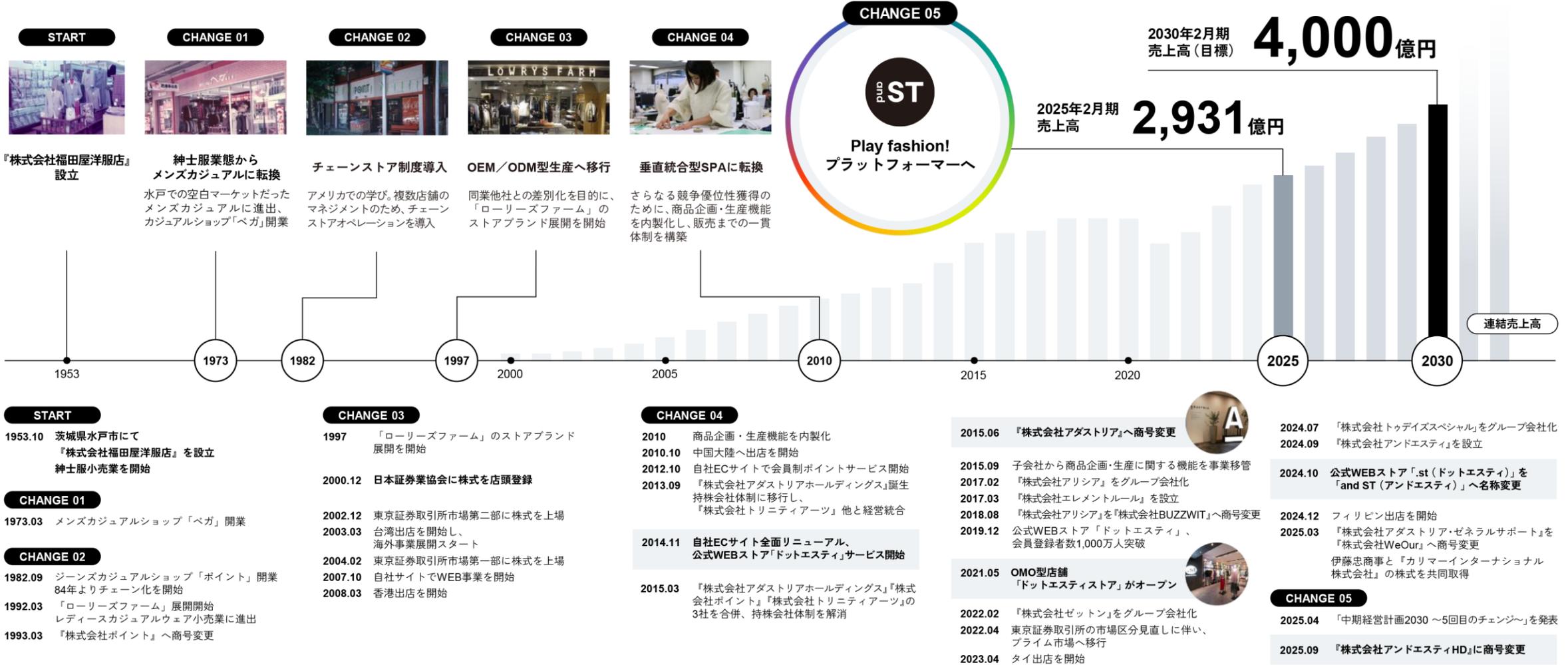
約1,970万人

アクティブ会員数

約750万人



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。



START

『株式会社福田屋洋服店』
設立

CHANGE 01

紳士服業態から
メンズカジュアルに転換

水戸での空白マーケットだった
メンズカジュアルに進出、
カジュアルショップ「ベガ」開業

CHANGE 02

チェーンストア制度導入

アメリカでの学び、複数店舗の
マネジメントのため、チェーン
ストアオペレーションを導入

CHANGE 03

OEM/ODM型生産へ移行

同業他社との差別化を目的に、
「ローリーズファーム」の
ストアブランド展開を開始

CHANGE 04

垂直統合型SPAに転換

さらなる競争優位性獲得の
ために、商品企画・生産機能
を内製化し、販売までの一貫
体制を構築

START

1953.10 茨城県水戸市にて
『株式会社福田屋洋服店』を設立
紳士服小売業を開始

CHANGE 01

1973.03 メンズカジュアルショップ「ベガ」開業

CHANGE 02

1982.09 ジーンズカジュアルショップ「ポイント」開業
84年よりチェーン化を開始

1992.03 「ローリーズファーム」展開開始
レディースカジュアルウェア小売業に進出

1993.03 『株式会社ポイント』へ商号変更

CHANGE 03

1997 「ローリーズファーム」のストアブランド
展開を開始

2000.12 日本証券業協会に株式を店頭登録

2002.12 東京証券取引所市場第二部に株式を上場

2003.03 台湾出店を開始し、
海外事業展開スタート

2004.02 東京証券取引所市場第一部に株式を上場

2007.10 自社サイトでWEB事業を開始

2008.03 香港出店を開始

CHANGE 04

2010 商品企画・生産機能を内製化

2010.10 中国大陸へ出店を開始

2012.10 自社ECサイトで会員制ポイントサービス開始

2013.09 『株式会社アダストリアホールディングス』誕生
持株会社体制に移行し、
『株式会社トリニティアーツ』他と経営統合

2014.11 自社ECサイト全面リニューアル、
公式WEBストア「ドットエスティ」サービス開始

2015.03 『株式会社アダストリアホールディングス』『株式
会社ポイント』『株式会社トリニティアーツ』の
3社を合併、持株会社体制を解消

2015.06 『株式会社アダストリア』へ商号変更

2015.09 子会社から商品企画・生産に関する機能を事業移管

2017.02 『株式会社アシア』をグループ会社化

2017.03 『株式会社エレメントルール』を設立

2018.08 『株式会社アシア』を『株式会社BUZZWIT』へ商号変更

2019.12 公式WEBストア「ドットエスティ」、
会員登録者数1,000万人突破

2021.05 OMO型店舗
「ドットエスティストア」がオープン

2022.02 『株式会社ゼットン』をグループ会社化

2022.04 東京証券取引所の市場区分見直しに伴い、
プライム市場へ移行

2023.04 タイ出店を開始

2024.07 『株式会社トゥデイズスペシャル』をグループ会社化

2024.09 『株式会社アンドエスティ』を設立

2024.10 公式WEBストア「.st(ドットエスティ)」を
「and ST(アンドエスティ)」へ名称変更

2024.12 フィリピン出店を開始

2025.03 『株式会社アダストリア・ゼネラルサポート』を
『株式会社WeOur』へ商号変更
伊藤忠商事と『カリマインターナショナル
株式会社』の株式を共同取得

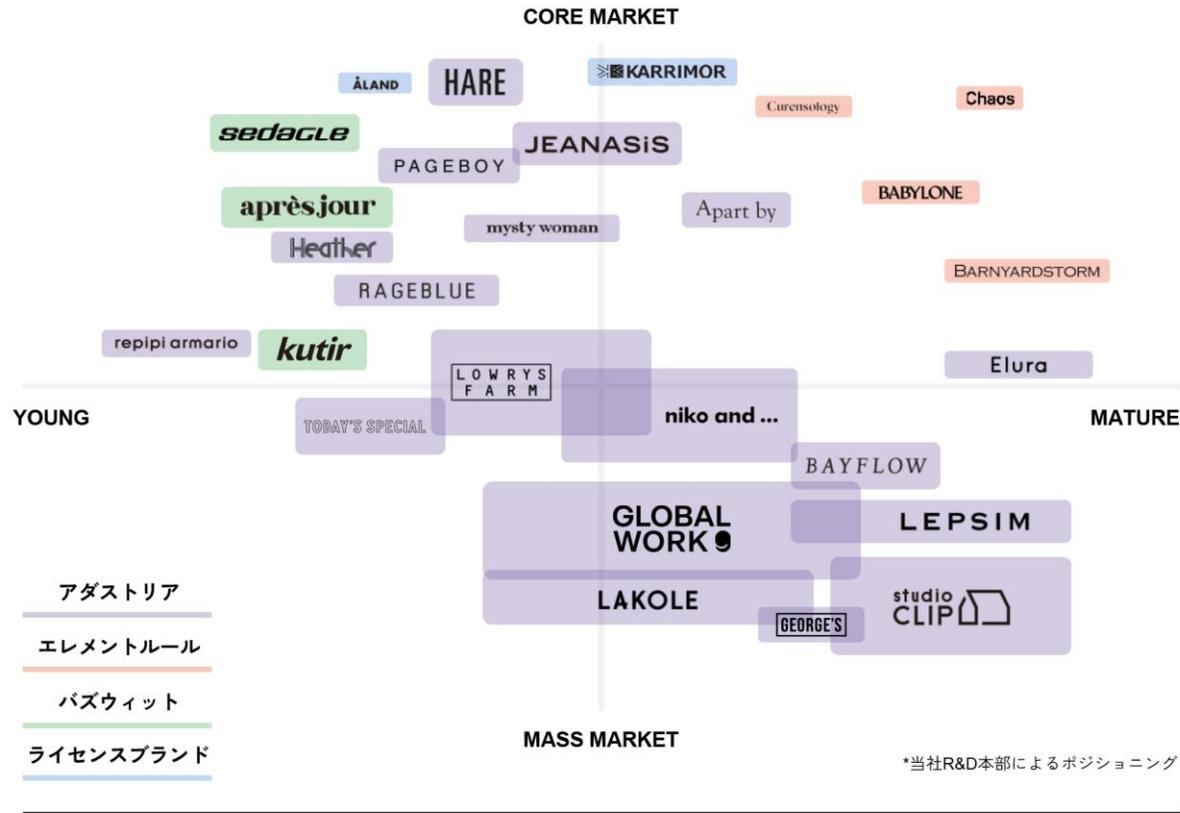
CHANGE 05

2025.04 「中期経営計画2030～5回目のチェンジ～」を発表

2025.09 『株式会社アンドエスティHD』に商号変更

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



アダストリア

- 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
ウイメンズ、メンズ、キッズ、飲食

LOWRYS FARM



アダストリア

- 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
ウイメンズ、メンズ、キッズ

Curensology



エレメントルール

- 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
ウイメンズ

niko and ...



アダストリア

- 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
ウイメンズ、メンズ、生活雑貨、
インテリア、スポーツ、コスメ、飲食

studio CLIP



アダストリア

- 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
ウイメンズ、生活雑貨、インテリア、
飲食

aprèsjour



バズウィット

- 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
ウイメンズ

2025年9月1日に、「株式会社アンドエスティHD」へ商号変更、ホールディングス体制への移行を完了しました。
グループ各社の強みを活かし、企業価値の更なる向上を目指します。



2. 「中期経営計画2030」について

2025.4.4 開示

and **STHD**

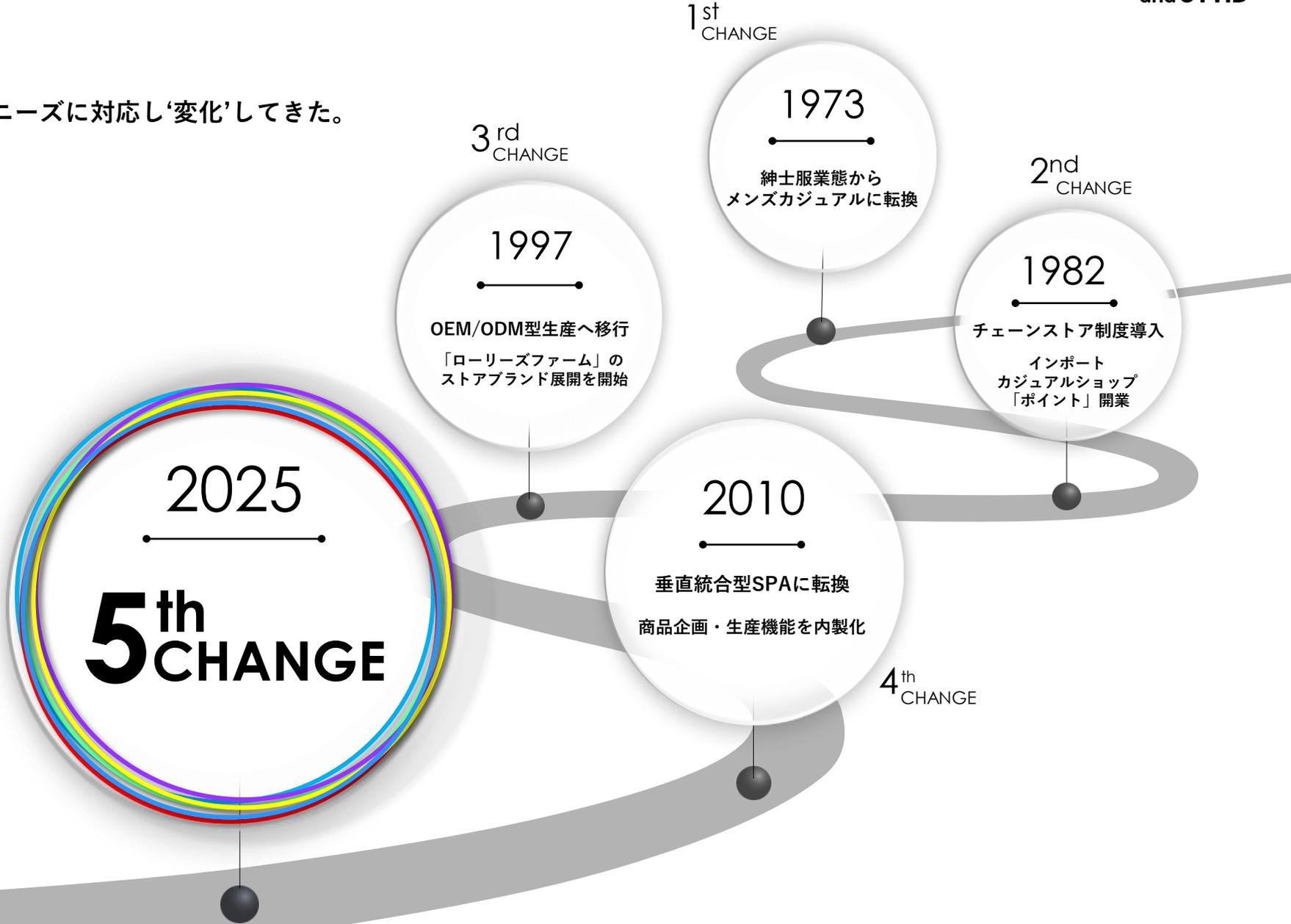
5回目のチェンジ

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。

andST andST

「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。

お客様のワクワクのために



より多くのお客様の毎日を、ワクワクさせる

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

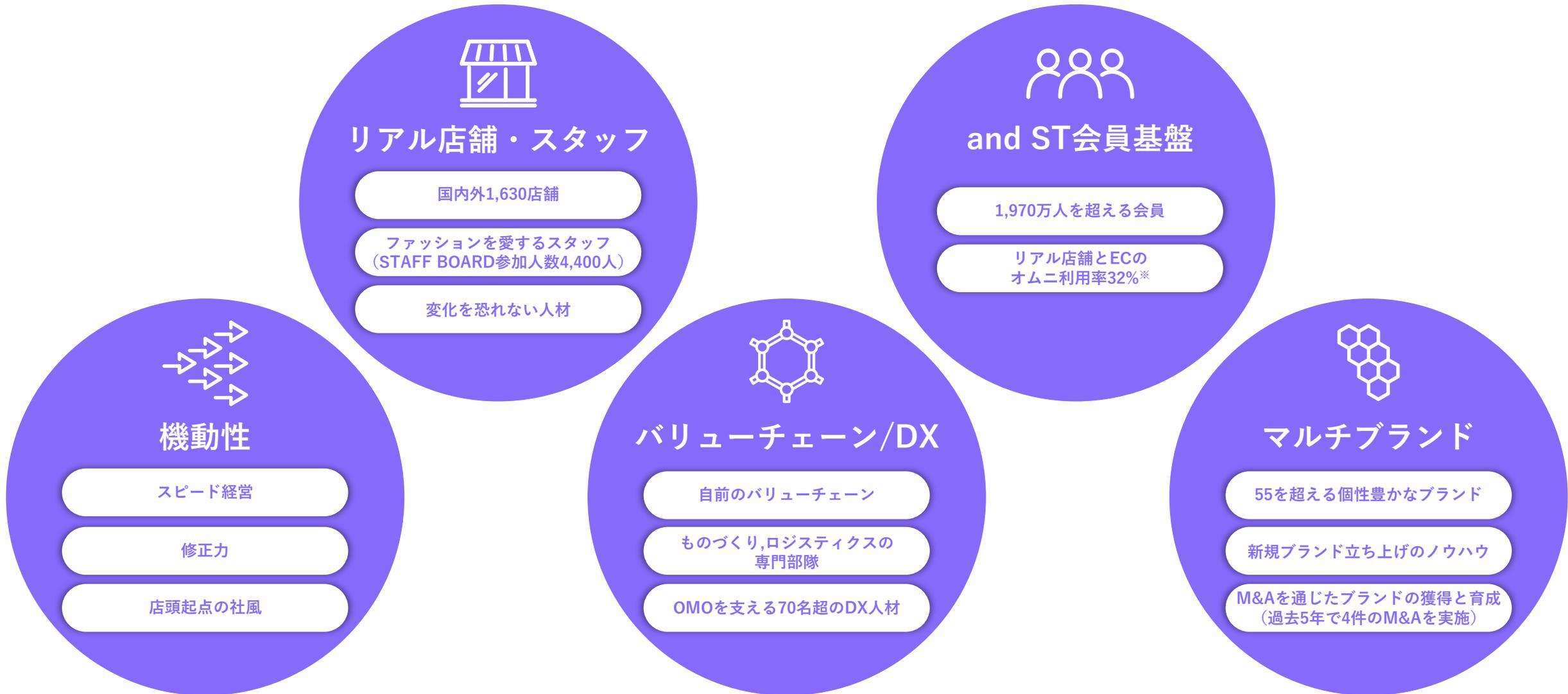
- ファッションECは規模の経済を求めて統合や再編
- IT人材不足など、インフラ面も競争に
- アパレルECの伸び率は鈍化したが、コスメや食品、サービス分野のECは伸びしろが大きい

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。



2030年に目指す事業構造

連結売上高

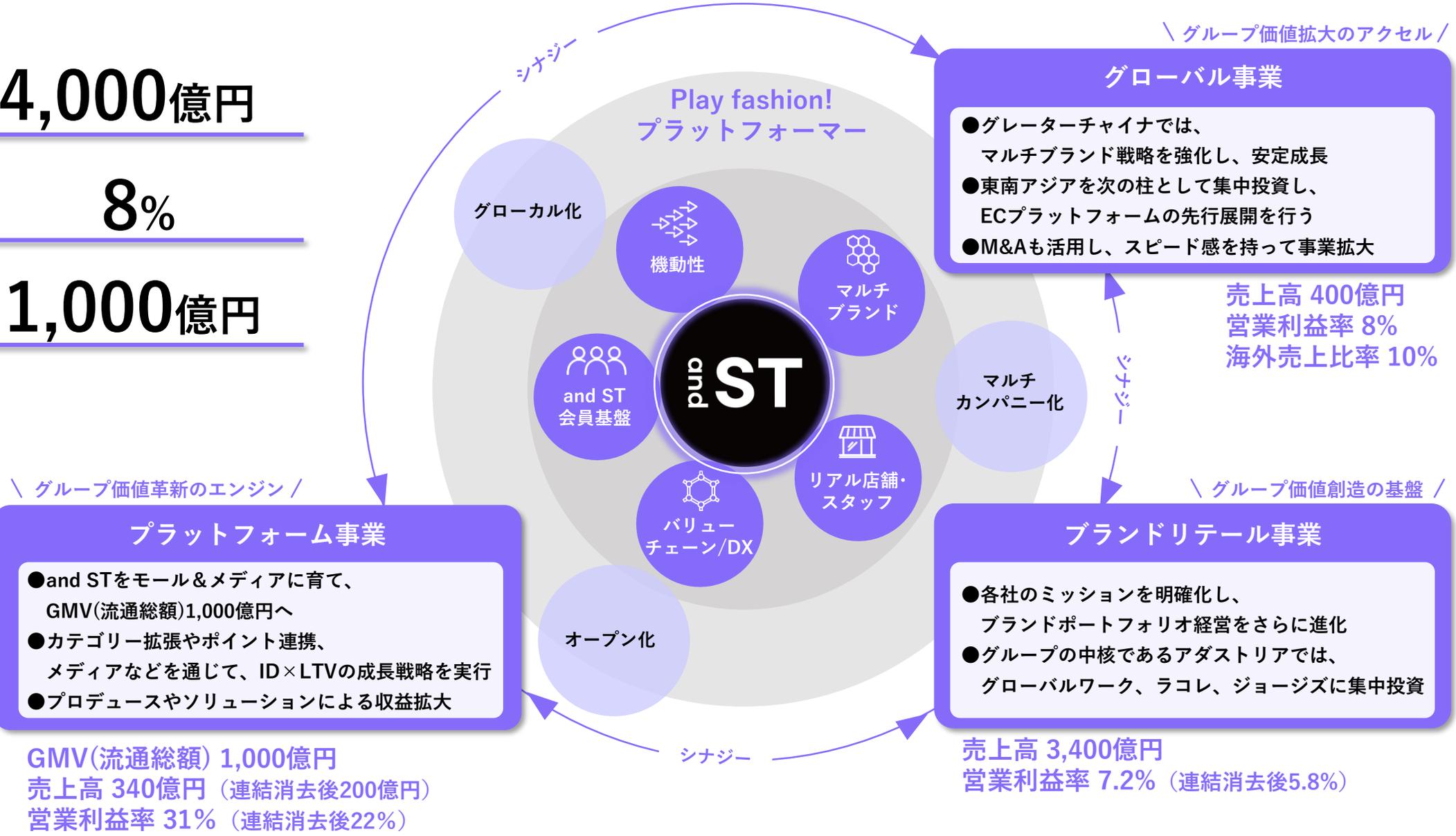
4,000億円

連結営業利益率

8%

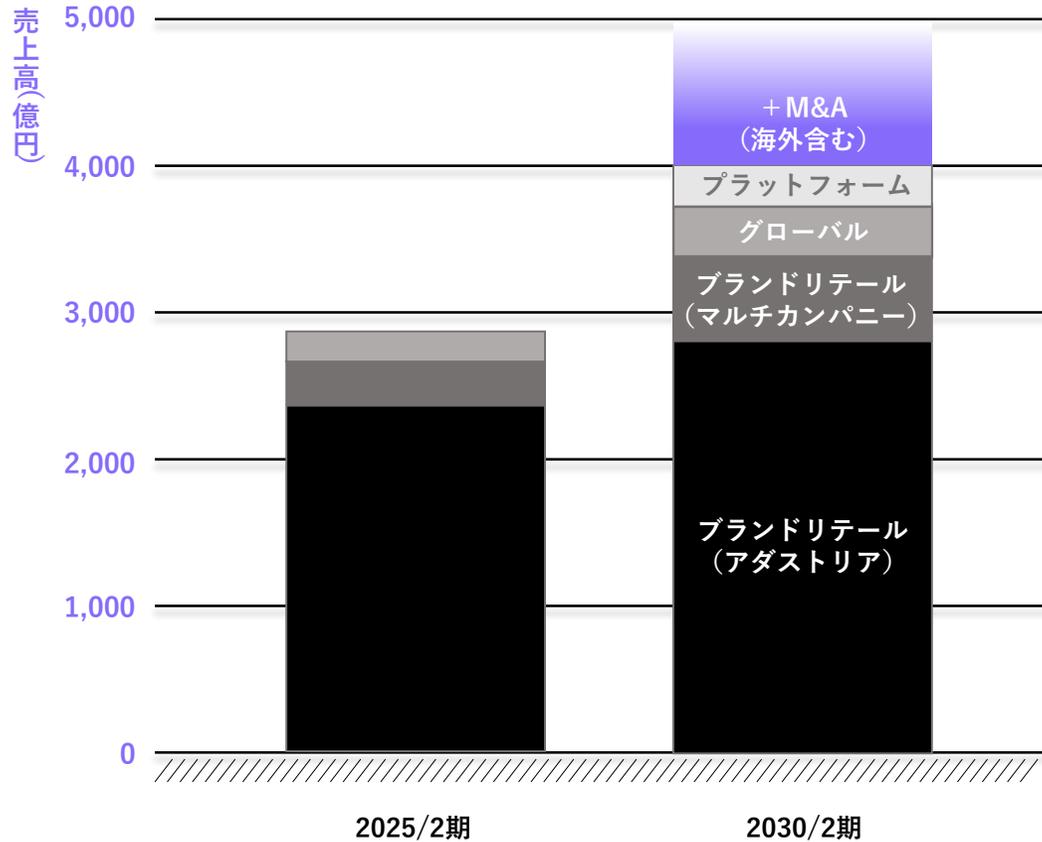
GMV(流通総額)

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
176億円 → **400億円**
(米国事業除く)

● **ブランドリテール事業**

- **アダストリア** 2025年2月期
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
- **マルチカンパニー** 2025年2月期
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**

成長と還元を両立し、15%以上の高ROE経営を継続。



「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%

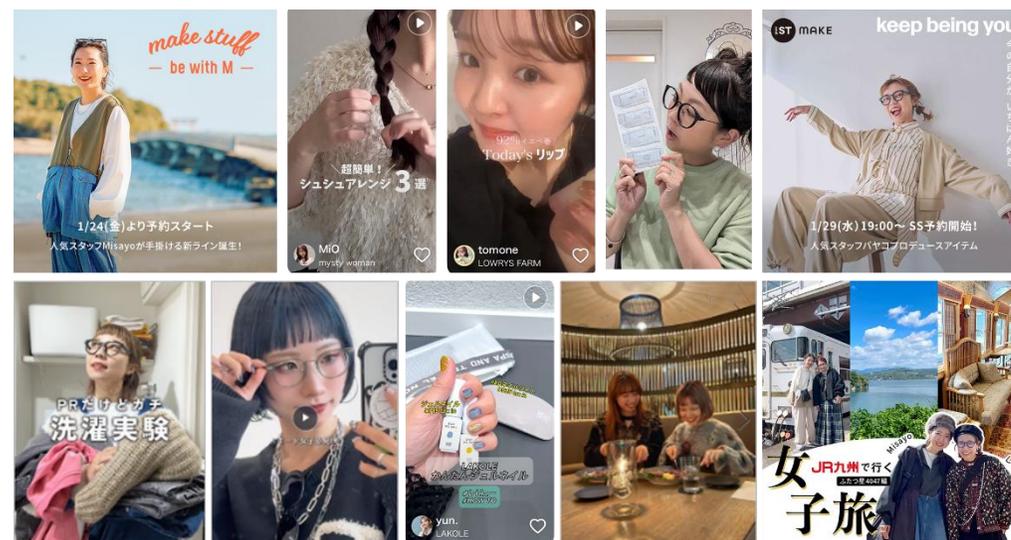
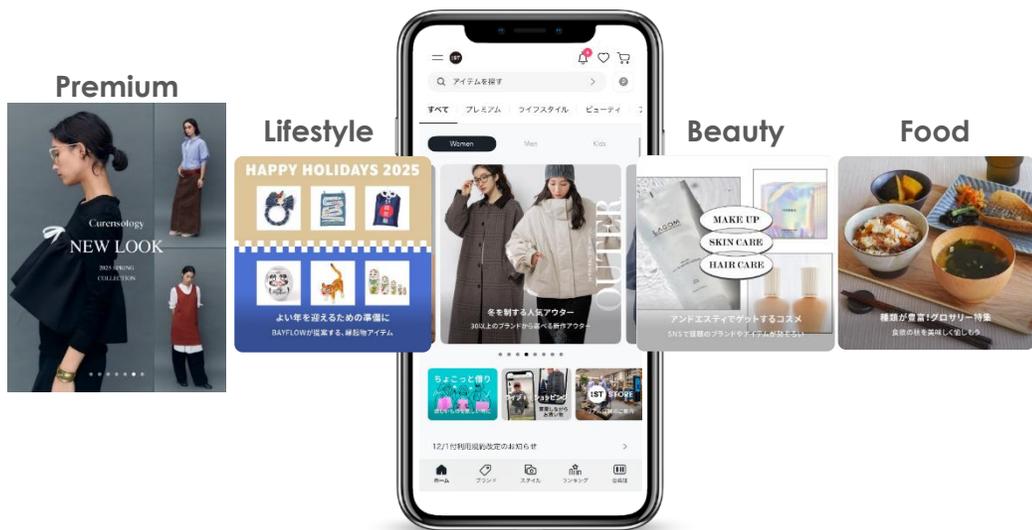
ヒトでつながり、コンテンツをひろげる。



「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。

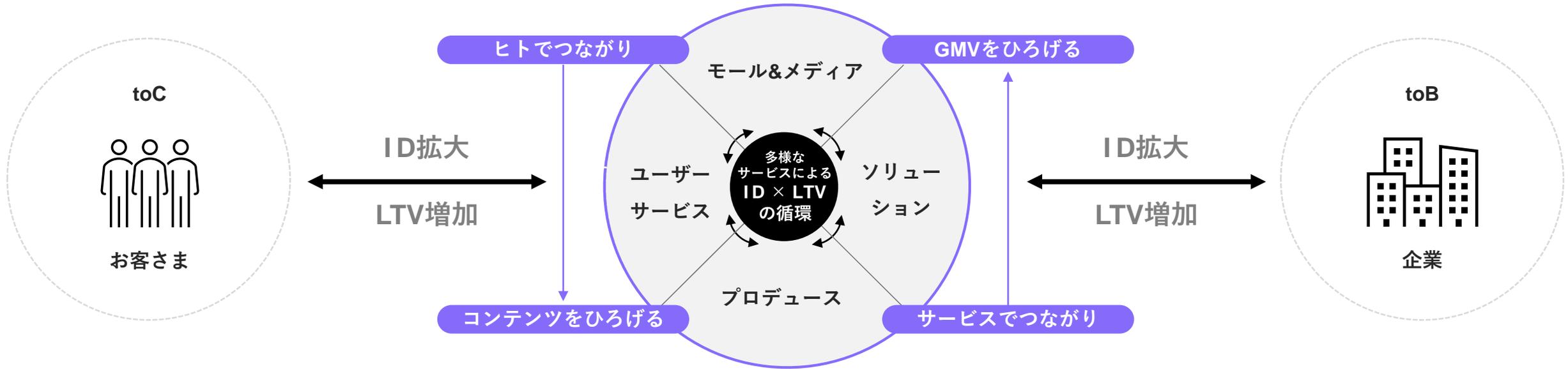


リアル店舗のスタッフが有する影響力という強みを
“アパレルを売る”領域以外へと拡張。
本気でオススメするモノ、コト、サービスを共に作り、共に発信。
よりお客さまとの関係性を強固なものへとしていきます。



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。



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。

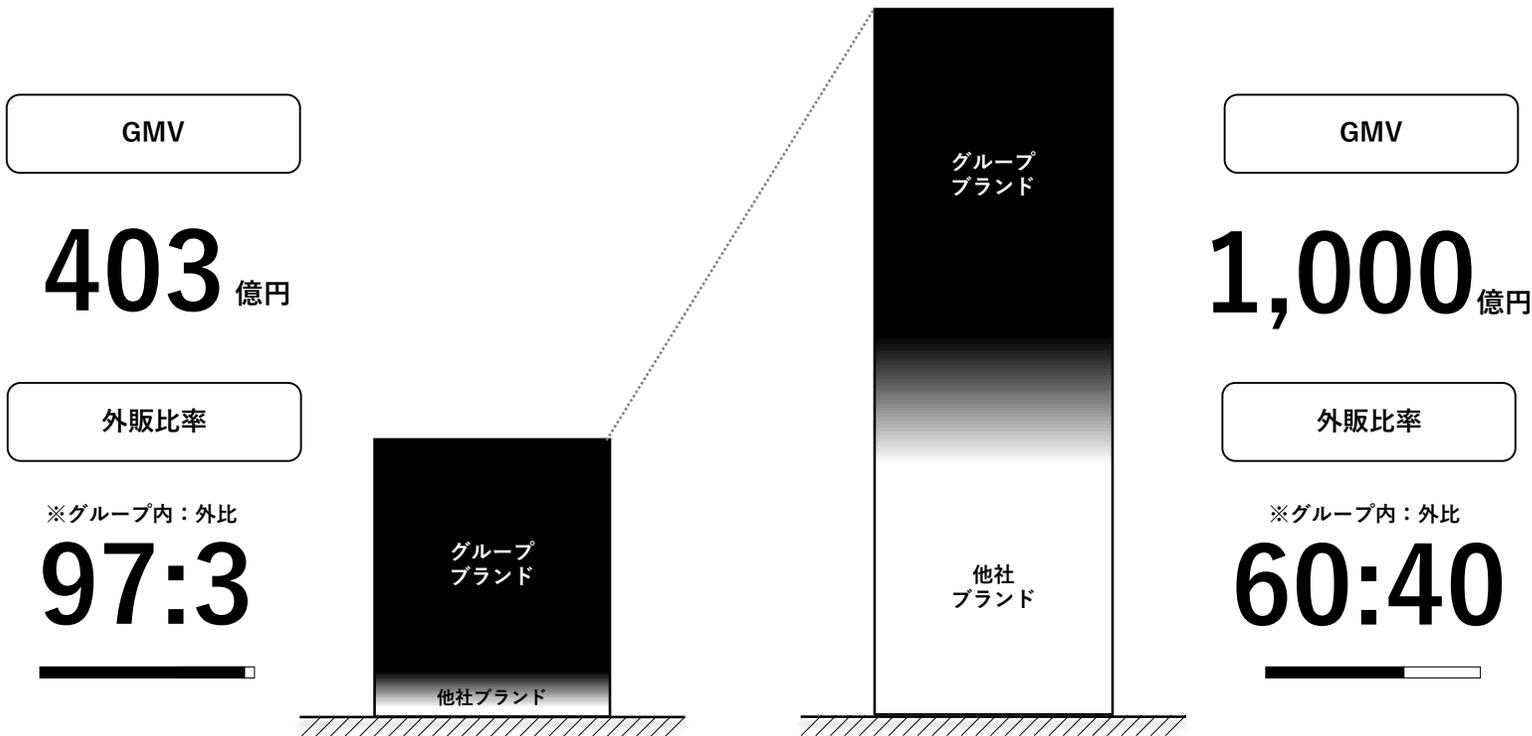
プラットフォーム事業：KPI＝ECモールGMV計画と重要指標

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）

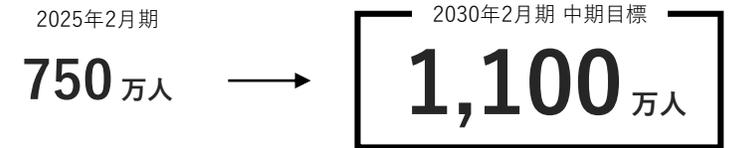
2030年2月期



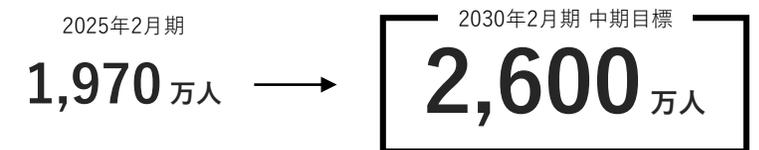
※ 上記GMVは、リアル店舗の売上高を含まないECサイト「and ST」の数値

重要指標

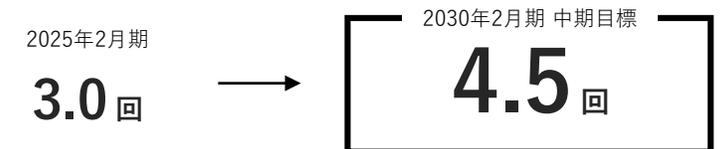
アクティブ会員数



総会員数



ユーザー人当たりの年間平均購入回数



※ 上記会員数は、リアル店舗会員含む

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

グループ外ショップ数
*11月30日時点

51



DEAN & DELUCA

kiu

Cath Kidston®
LONDON

ADAM ET ROPE

Afternoon Tea
LIVING

Brighte

FANCL



MARY QUANT



... and more

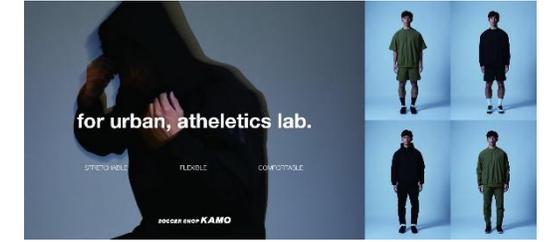
and ST TOKYO (旗艦店)2025年4月24日 原宿駅前にオープン

and ST TOKYO

アンドエスティートーキョー



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
および生産業務

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
およびクリエイティブの制作

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

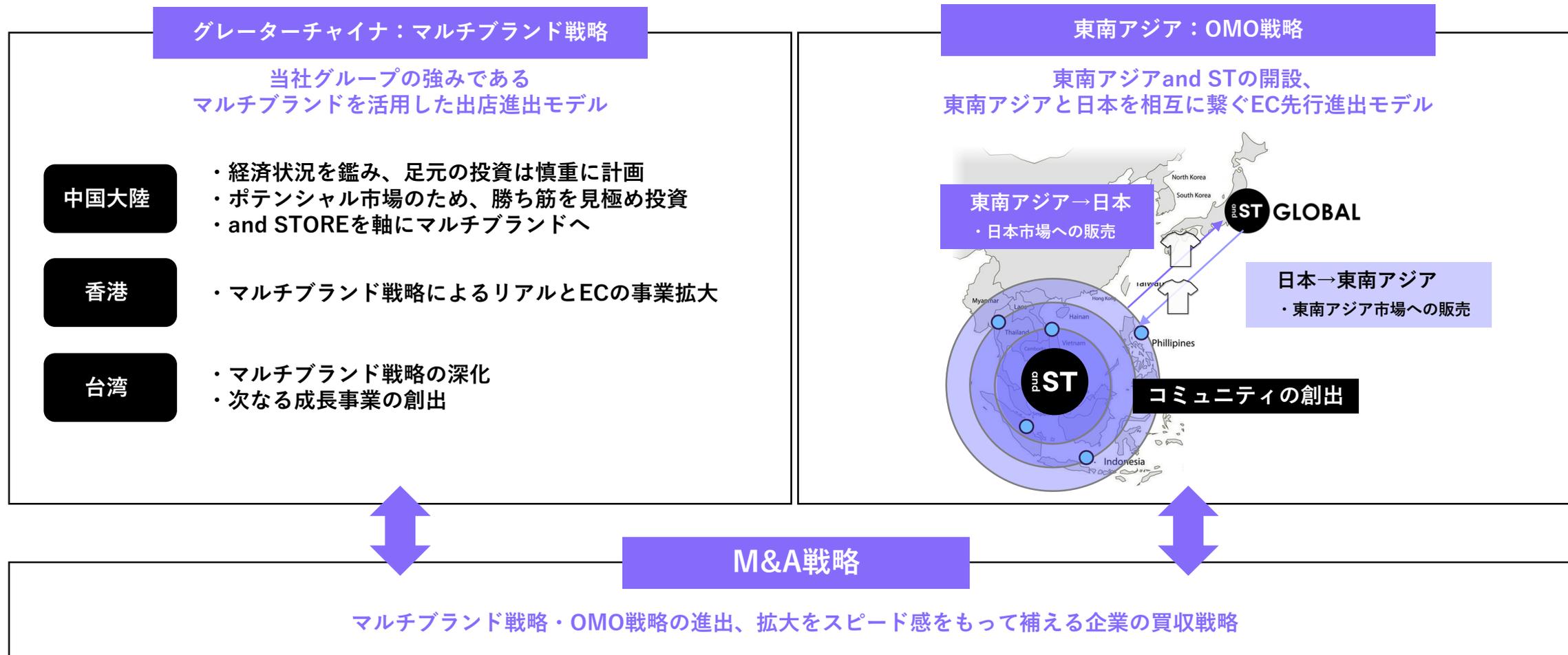


業界初! * and ST会員さまなら、リアルでもECでも
3つのポイントが同時に貯まる・使える

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8月末時点



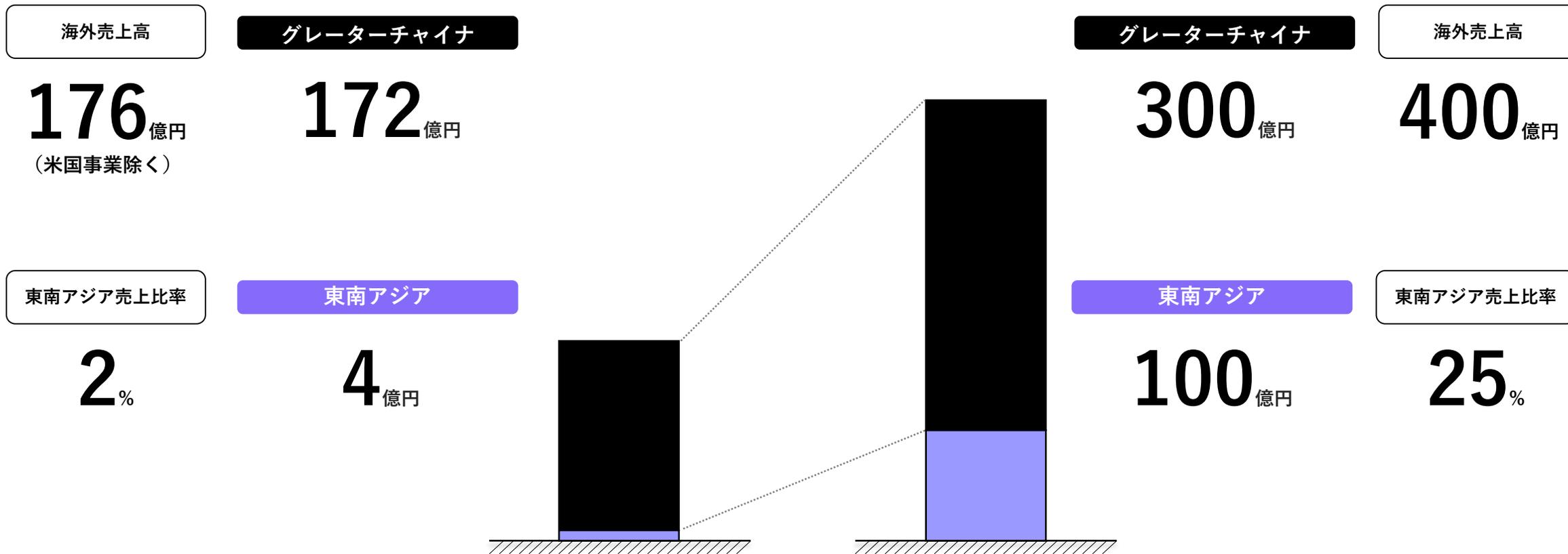
成熟市場のグレーターチャイナではマルチブランド戦略を強化。
東南アジアでは、店舗を出していない地域でも、日本と東南アジアを相互に繋ぐECプラットフォームを先行展開し、
マルチブランド戦略とOMO戦略の両輪で成長する。



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

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

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：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

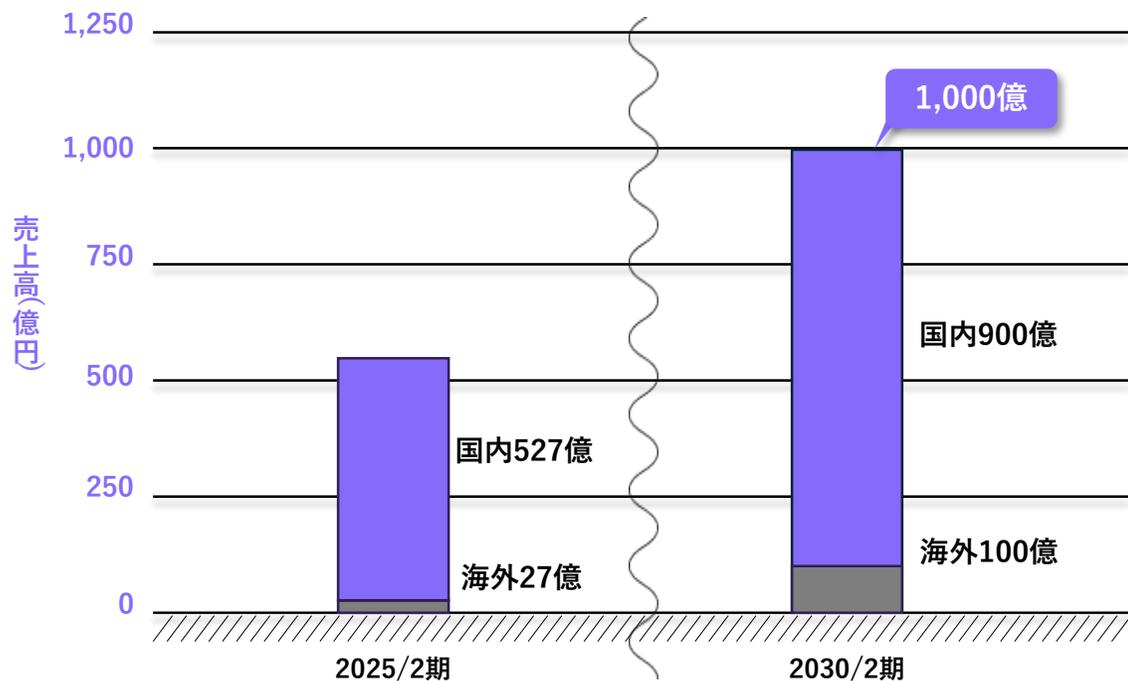
- ・トレンドやお客さまの声をデータ分析し、高付加価値商品を開発
- ・生産をASEANにシフト、バリューチェーンを最適化・効率化
- ・プロダクトプロモーションを継続、マズプロモーションを強化

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

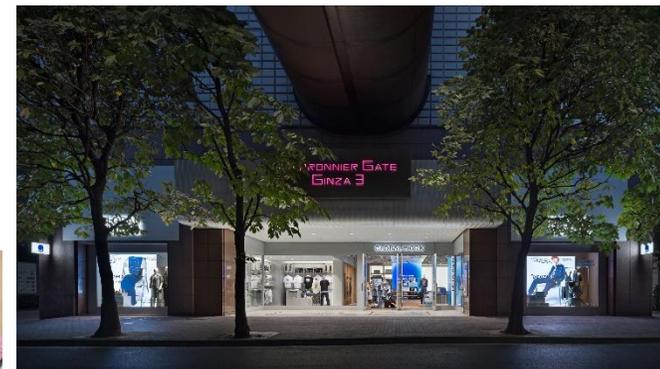
03 | グローバル事業の強化

- ・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 카테고리を充実。

01 | 出店拡大、カテゴリ拡張

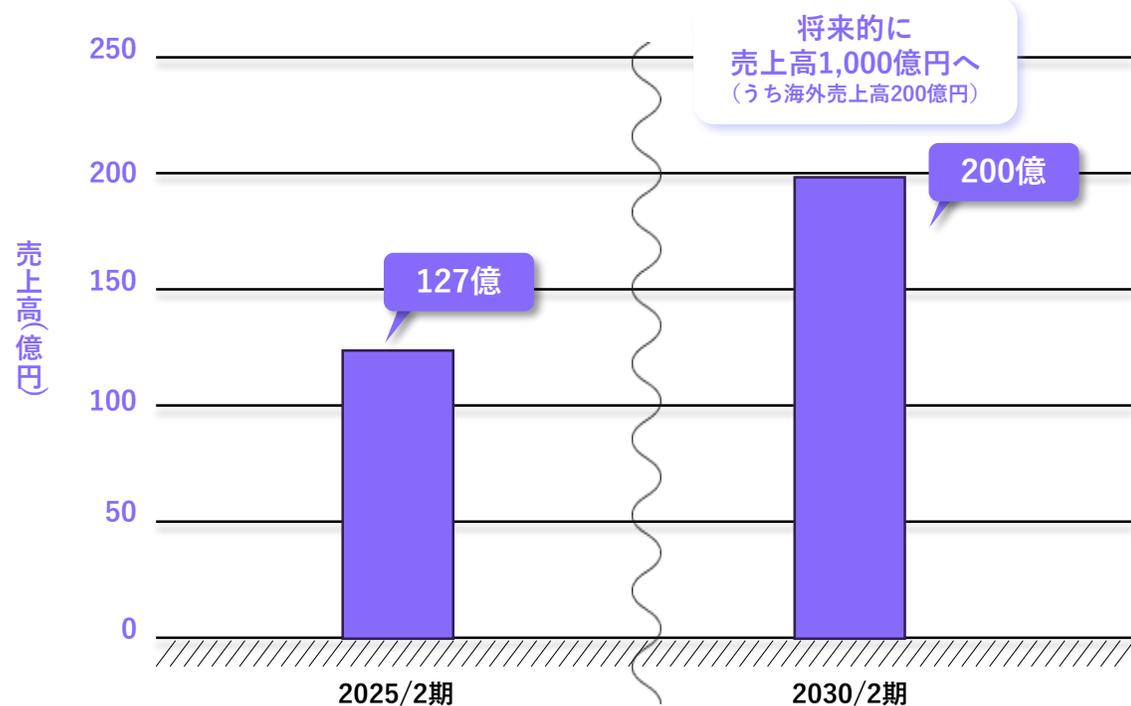
- ・超大型店など、複数の店舗タイプを活用したマルチチャネル戦略
- ・キッズ、グリーン、ペット、家具等、生活雑貨を拡充

02 | 認知度拡大

- ・初のテレビCMを開始するなど、マスプロモーションを強化

03 | 海外進出

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



※ 2030/2期の売上高目標はポイント等控除前の数値

LAKOLE



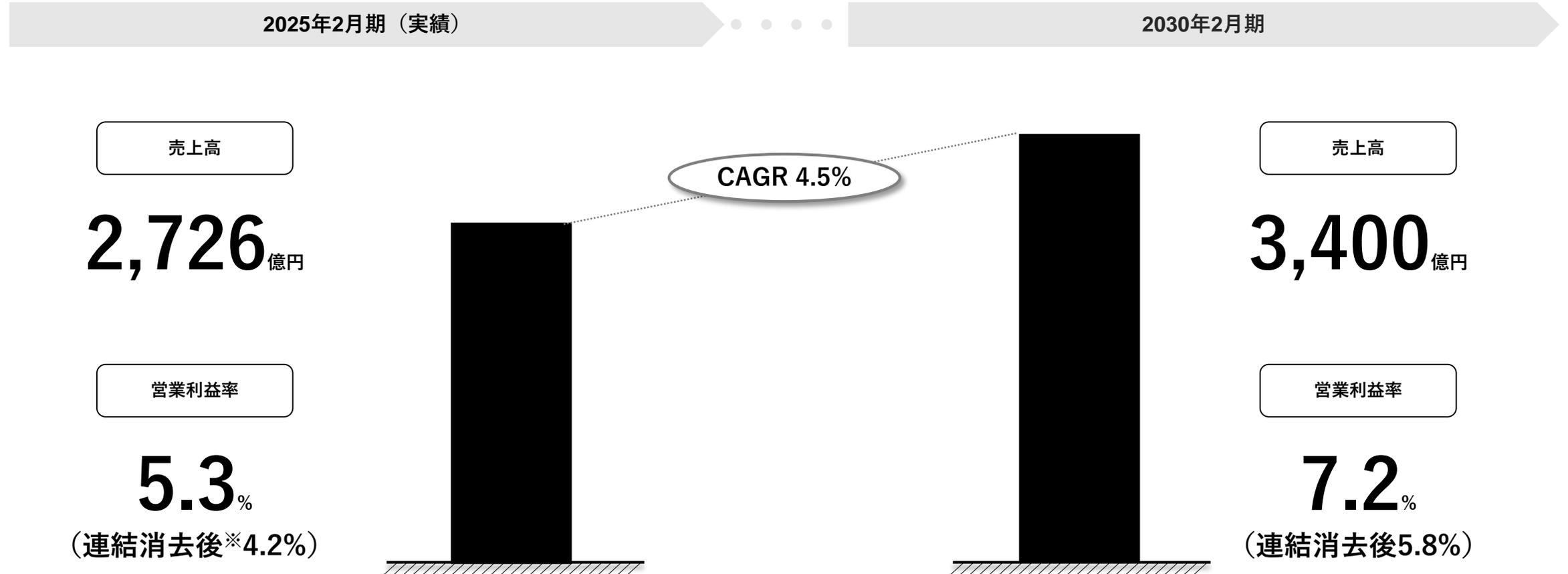
「ららぽーと台北南港」店



テレビCMによるマスプロモーション

ブランドリテール事業：定量計画とKPI

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



※ グループ間のポイント取引による。2025年2月期は試算によるもの

DX

ロジスティクス

生産

前中計における成果



- 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

- 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

- 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%

戦略



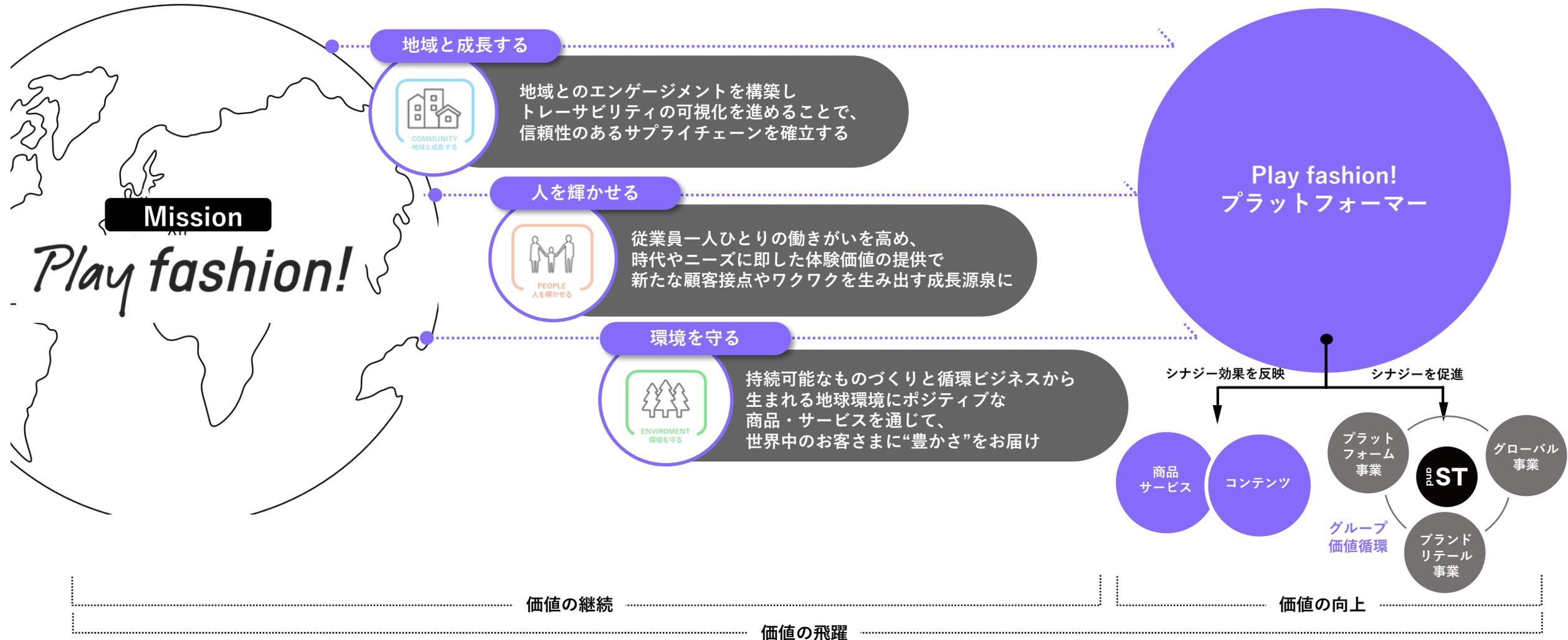
KPI



- 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

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。

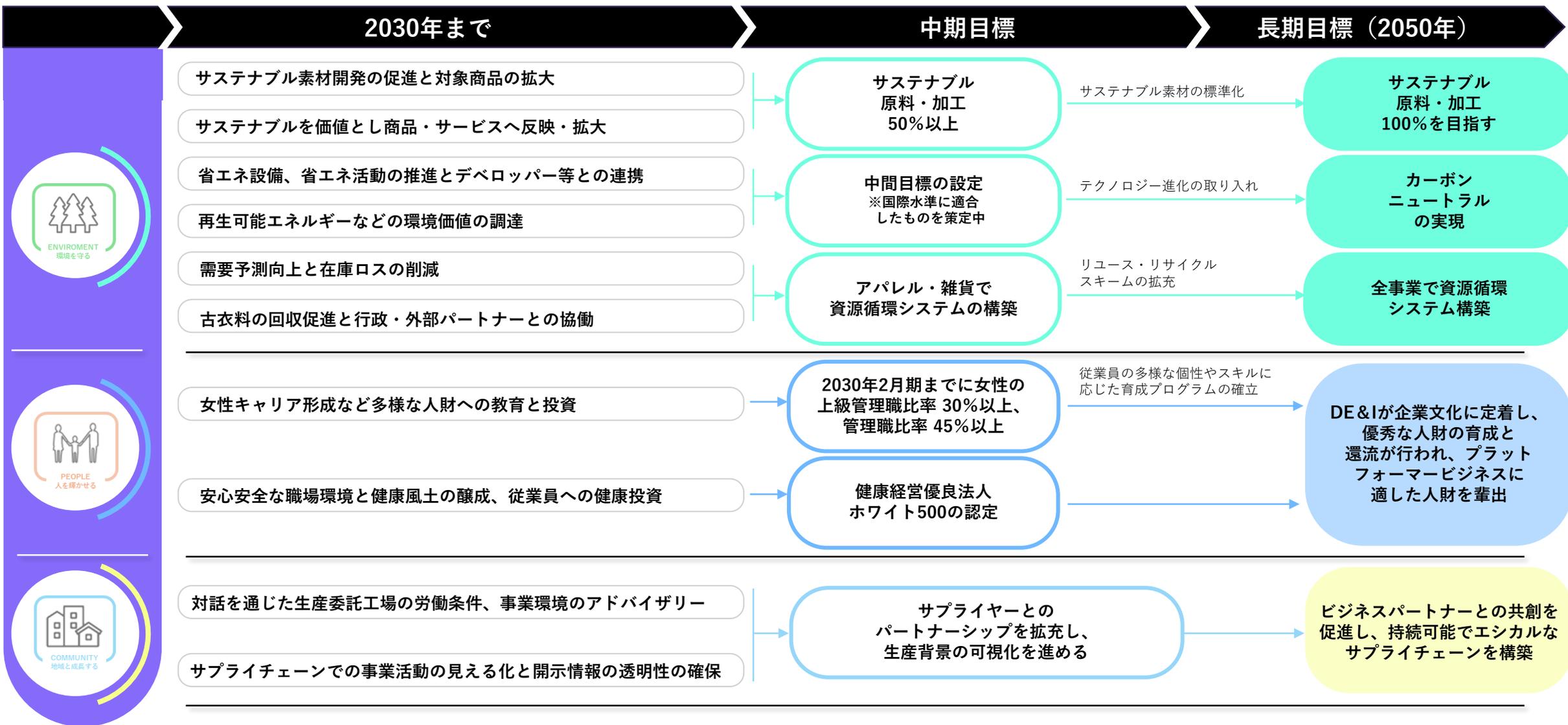


サステナビリティにおけるグループ方針と主な成果

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
	多様性と働きがいのある環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ● 上級管理職に占める女性比率：20.5% ● 管理職に占める女性比率：37.0% ● 店舗従業員のキャリア拡大プロジェクトほか、男性育休取得などの両立支援を促進
	従業員ウェルビーイングの実現	<ul style="list-style-type: none"> ● アダストリア健康保険組合の設立 ● 健康経営優良法人に2024年2月期より3年連続で認定
	公正で倫理的な調達	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産工場のモニタリング実施数：累計177工場 ● 特定サプライヤーリストを初開示（47社/自社生産背景における取引額80%に相当）

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



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きます。

目的

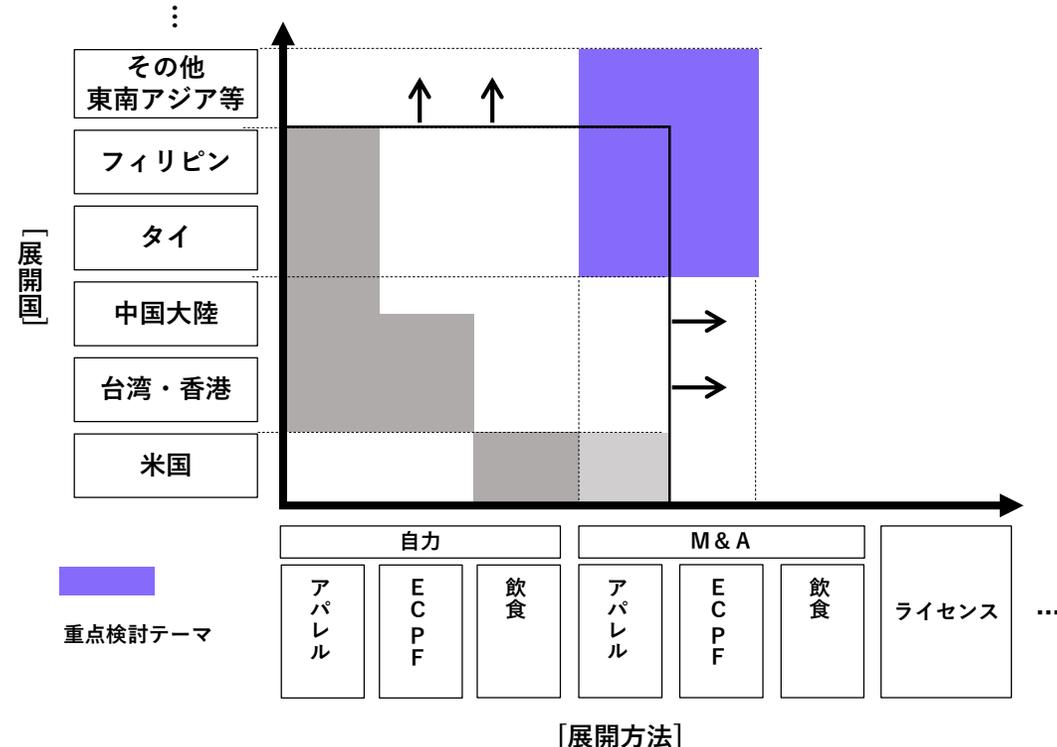
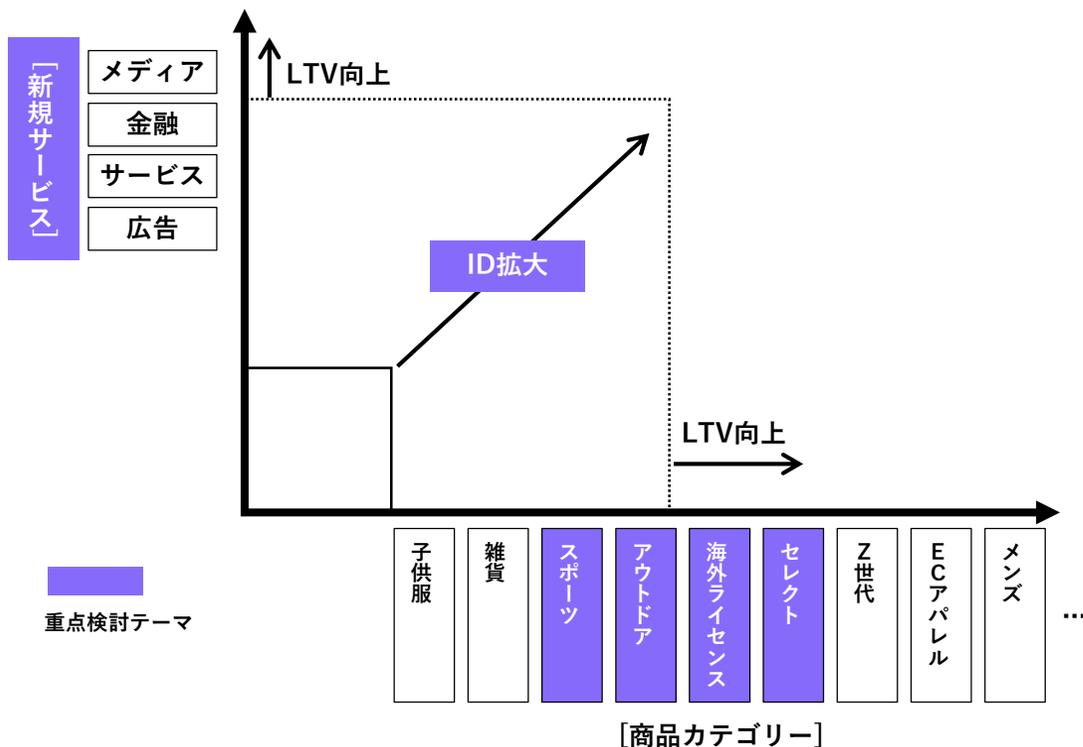
and STの強化

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。

M&A戦略



※ 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しています。
 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します。

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、ミスティウーマン)
 - 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
 - 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

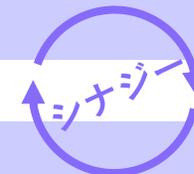
#1

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

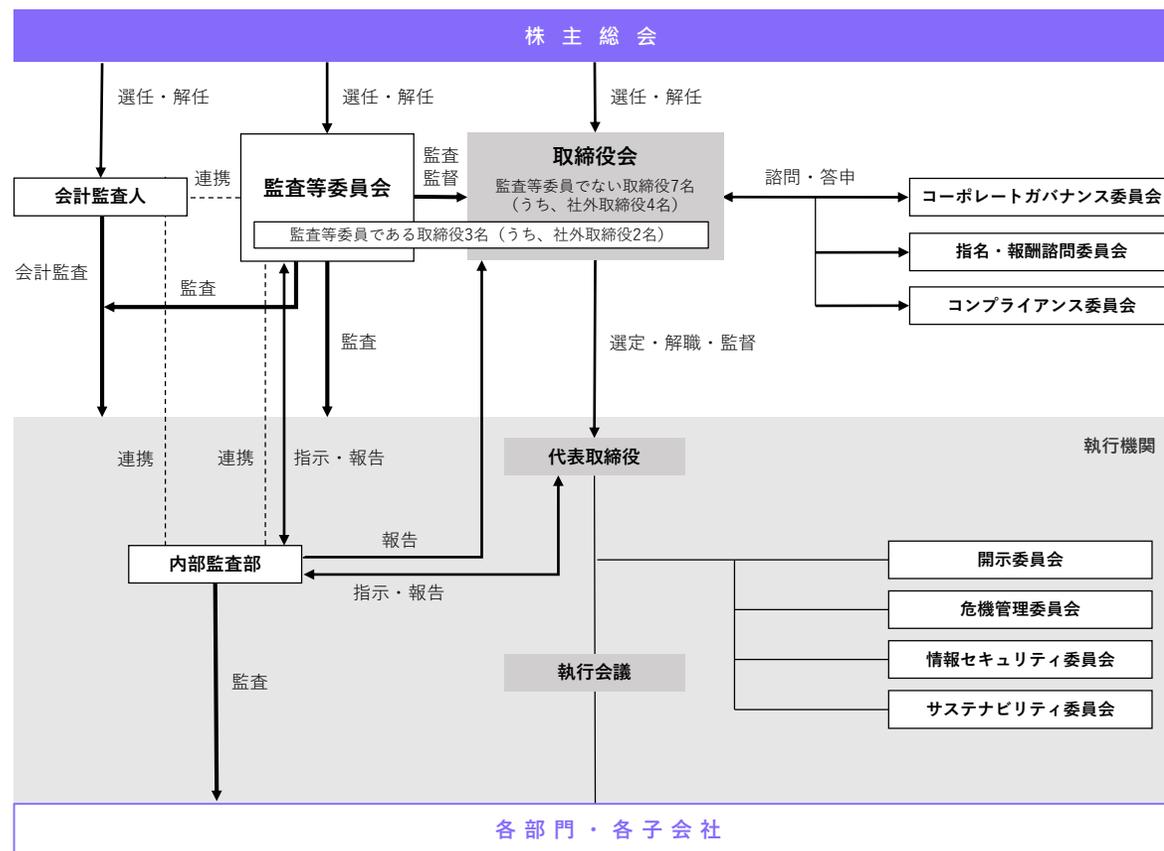
ID拡大

#3

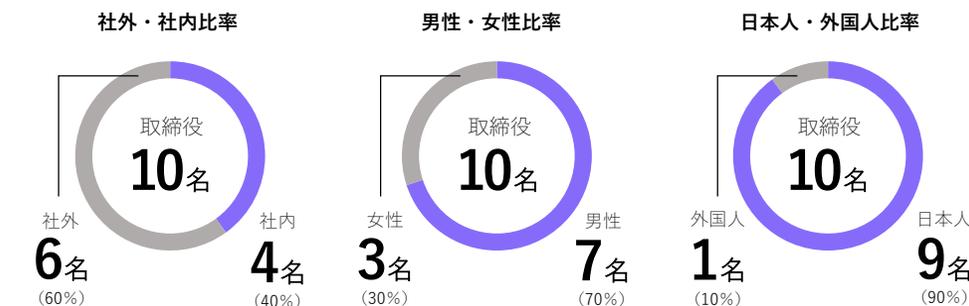
グローバル事業の加速化

意思決定の迅速化と監督機能の強化を企図し、監査等委員会設置会社へ移行しました。
 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した役員報酬精度を設定しています。

コーポレートガバナンス体制 (2025年9月1日現在)



取締役の構成 (2025年9月1日現在)



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	短期的業績連動型報酬 ● 役位および業績達成度に応じて決定	短期および中長期的業績連動型報酬 ● 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

配当方針

連結配当性向30%を基本方針とし、配当の安定性、成長投資と還元のバランスを考慮
新たにDOE4.5%以上の基準を追加

2025/2期 ― 年間配当 **90円** (中間配当35、期末配当55)

2026/2期 ― 年間配当予想 **90円** (中間配当45、期末配当45)

(百万円)

	2022/2期	2023/2期	2024/2期	2025/2期	2026/2期 (予想)
一株当たり配当金 (円)	55	60	85	90	90
(中間配当金)	(25)	(25)	(35)	(35)	(45)
配当総額	2,510	2,739	3,880	4,211	4,211
連結純利益	4,917	7,540	13,513	9,614	12,400
配当性向 *	50.6%	36.1%	28.5%	43.1%	33.6%
ROE	9.4%	13.3%	20.9%	13.1%	15.3%
DOE	4.8%	4.8%	5.9%	5.6%	5.1%

3. 2026年2月期 第3四半期業績

2025.12.29 開示

and **STHD**

全体概要

第3四半期3ヶ月間で、売上高は計画を上回り過去最高を更新、増収増益
 売上総利益率は改善、販管費は戦略的に使用も売上高比率は抑制

(百万円)

	2025/2期 第3四半期				2026/2期 第3四半期					
	9ヶ月累計		3ヶ月		9ヶ月累計			3ヶ月		
		構成比		構成比		構成比	前年同期比		構成比	前年同期比
売上高	220,089	100.0%	75,886	100.0%	227,372	100.0%	103.3%	78,027	100.0%	102.8%
売上総利益	122,897	55.8%	42,577	56.1%	126,268	55.5%	102.7%	43,896	56.3%	103.1%
販管費	108,127	49.1%	37,703	49.7%	112,375	49.4%	103.9%	37,976	48.7%	100.7%
広告宣伝費	6,454	2.9%	2,495	3.3%	7,192	3.2%	111.4%	2,527	3.2%	101.3%
人件費	40,092	18.2%	13,756	18.1%	40,575	17.8%	101.2%	13,423	17.2%	97.6%
設備費*	38,435	17.5%	13,511	17.8%	41,233	18.1%	107.3%	14,314	18.3%	105.9%
その他	23,144	10.5%	7,939	10.5%	23,374	10.3%	101.0%	7,711	9.9%	97.1%
営業利益	14,770	6.7%	4,874	6.4%	13,893	6.1%	94.1%	5,919	7.6%	121.4%
経常利益	14,967	6.8%	4,669	6.2%	13,912	6.1%	93.0%	6,122	7.8%	131.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	9,907	4.5%	2,968	3.9%	9,557	4.2%	96.5%	3,570	4.6%	120.3%
EBITDA	22,881	10.4%	7,741	10.2%	22,903	10.1%	100.1%	9,103	11.7%	117.6%
減価償却費	7,836	3.6%	2,746	3.6%	8,680	3.8%	110.8%	3,069	3.9%	111.8%
のれん償却費	274	0.1%	121	0.2%	329	0.1%	120.1%	113	0.1%	93.3%

(注)2025年第3四半期会計期間末において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2025年2月期上期末において、暫定的な会計処理の確定による取得原価の当初配分額の見直しが反映されております

*：設備費は、地代家賃・リース料・減価償却費の合算

プラットフォーム事業が順調、グローバル事業、ブランドリテール事業もほぼ計画通りの売上推移
 売上総利益率は在庫消化の値引があったが、昨年の一過性費用の反動や値入改善で前年は上回った

売上高

780 億円 (前年同期比：102.8%)

- プラットフォーム事業 **44** 億円 and STへの外部ブランド参画（オープン化）が順調に増加
*連結消去前
- グローバル事業 **53** 億円 中国大陸・台湾が好調、香港で台風影響も事業は堅調
 米国は7月に撤退
- ブランドリテール事業 **719** 億円 残暑に苦戦も、気温低下により冬物商品の販売堅調
*連結消去前 国内グループ会社はいずれも好調

売上総利益率

56.3% (前年同期差：+0.2p)

- 改善要因：前年第3四半期のポイント利用率変動による一過性費用の反動(+0.5p)、ECのオープン化売上増加、円高や原価低減施策による値入改善、卸売事業の縮小
- 悪化要因：秋物商品の在庫消化の値引き、ポイント付与額の増加、粗利率の高いゼットンが前年4ヶ月決算だった反動

販管費は広告宣伝や旗艦店出店など戦略経費で若干増加したが、計画範囲内で売上高比率は低減
 運営効率化やコスト削減で、人件費やその他販管費は削減し、各利益ともに前年同期を上回った

販管費率

48.7% (前年同期差：▲1.0p)

- **広告宣伝費** **3.2%** (同：▲0.1p +0.3億円) and ST認知拡大に向けたCM放映
- **人件費** **17.2%** (同：▲0.9p ▲3.3億円) 稼働管理などによる改善、飲食事業の決算期変更影響(▲4億円)
- **設備費** **18.3%** (同：+0.5p +8.0億円) 旗艦店出店、システムなどの減価償却
- **その他** **9.9%** (同：▲0.6p ▲2.2億円) カード手数料・小口配送費・店舗経費などが増加も飲食事業の決算期変更・米国撤退影響で減少

営業利益

59 億円 (前年同期比：121.4%)

営業利益率：7.6% EBITDA率：11.7%

経常利益

61 億円 (前年同期比：131.1%)

営業外損益 為替差益1.6億円など

当期純利益

35 億円 (前年同期比：120.3%)

特別損失 米国事業売却損4.2億円、店舗減損0.5億円など

(凡例) AST; アンドエスティ社、HD: アンドエスティHD

- 9月から持株会社体制へ移行し、アダストリアが社名変更してアンドエスティHDとなり、新アダストリアを分割
- 前期のアダストリア単体に相当する3社連結(新アダストリア+アンドエスティ社+アンドエスティHD)は、第3四半期3ヶ月間では増収増益
- 国内グループ会社は、第3四半期3ヶ月間で実質108%増収(M&Aで1社増加、吸収合併で2社減少した影響を除く)
- 海外グループ会社は減収も、米国撤退影響を除くと第3四半期3ヶ月間で実質124%増収
- 飲食事業のゼットン⁴は決算期変更により前年第3四半期が4ヶ月決算のため減収も、3ヶ月間の実質では102%の増収

(百万円)

	2025/2期 第3四半期		2026/2期 第3四半期					
	9ヶ月累計	3ヶ月	9ヶ月累計			3ヶ月		
			増減額	前年同期比	増減額	前年同期比		
売上高	220,089	75,886	227,372	7,283	103.3%	78,027	2,141	102.8%
新アダストリア+AST+HD ^{*1}	173,775	58,764	180,430	6,654	103.8%	61,975	3,210	105.5%
国内グループ会社 ^{*2}	20,486	8,125	20,826	339	101.7%	8,249	124	101.5%
海外グループ会社 ^{*3}	17,653	5,699	17,814	160	100.9%	5,389	▲ 310	94.5%
ゼットン ^{*4}	11,556	4,614	11,631	75	100.6%	3,673	▲ 940	79.6%
連結調整	▲ 3,383	▲ 1,317	▲ 3,330	52	-	▲ 1,259	57	-
営業利益 (HD化影響除く)	14,770	4,874	13,893	▲ 877	94.1%	5,919	1,045	121.4%
新アダストリア+AST+HD ^{*1}	13,573	4,210	10,938	▲ 2,635	80.6%	4,682	472	111.2%
国内グループ会社 ^{*2}	1,253	854	2,005	752	160.0%	1,166	312	136.6%
海外グループ会社 ^{*3}	283	▲ 58	658	375	232.5%	13	72	-
ゼットン ^{*4}	▲ 181	▲ 8	301	483	-	65	73	-
連結調整	▲ 158	▲ 123	▲ 10	147	-	▲ 8	114	-

*1: 2025年2月期は(株)アダストリアと(株)アンドエスティの数値、2026年2月期は(株)アンドエスティと新(株)アダストリアとアンドエスティHDの連結消去を加味した2025年2月期と同じ基準の数値

*2: 2025年2月期は、(株)BUZZWIT・(株)エレメントルール・(株)ADOORLINK・(株)トゥデイズスペシャルの単純合算。2026年2月期は、(株)BUZZWIT・(株)エレメントルール・カリマーインターナショナル(株)の単純合算

*3: 海外法人(中国大陸・香港・台湾・タイ・フィリピン・米国)は1月~9月、売上高は内部取引消去後、営業利益は単純合算

*4: (株)ゼットンは、米国事業ZETTON, INC.を含む。2025年2月期は2月~11月、2026年2月期は3月~11月

■ and STのGMVは、計画を上回る推移

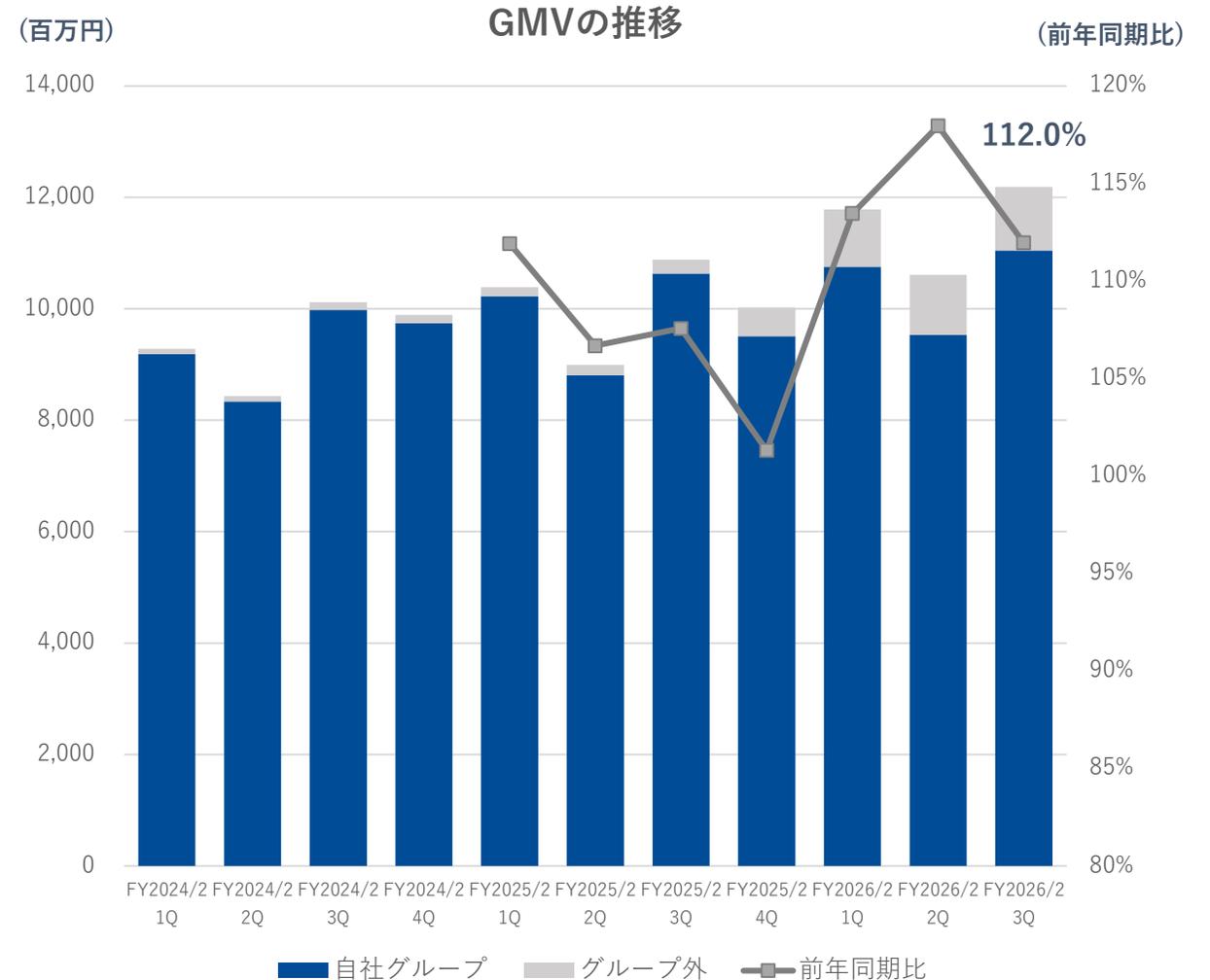
and ST GMV
 (第3四半期累計9ヶ月) **345億円**
 (前年同期比：114.3%)

内、自社グループ販売 **313億円**
 (前年同期比：105.6%)
 構成比 **90.6%**

内、グループ外販売 **32億円**
 (前年同期比：535.3%)
 構成比 **9.4%**

and ST 総会員数
 (11月30日時点) **約2,120万人**
 (前期末比：+150万人)

アクティブ会員数 **約780万人**
 (前期末比：+30万人)



■ グループ外のブランド参画数は計画を上回って進捗

グループ外
ショップ数

51ショップ

(11月30日時点)

(前年同期比：+29ショップ)

■ ニューバランス、ビューティー&ユース ユナイテッドアローズ、アフタヌーンティー・リビング、アダム エ ロペなどがECモールand STへ出店



new balance



BEAUTY & YOUTH
UNITED ARROWS



Afternoon Tea
LIVING



ADAM ET ROPÉ

SALON
adam et ropé
VIS

ROPÉ PICNIC
ÉPOR

■ プラットフォームの認知向上と出店ブランド拡大のため、新しいand STの魅力伝えるテレビCMを放映

- WEB上でのオーガニック検索数が前年同期比129%となり、and STへの興味関心を高めることができた
- 新規UUと新規会員獲得数も前年同期比約110%となり、会員ID拡大にも寄与
- テレビCM放映の期間にあわせて、20%ポイント還元キャンペーンをECと実店舗にて実施



プロモーション内容

1. テレビCM 国内8エリアで放映 (10/24~11/9)
2. 20%ポイント還元 and STと全国の実店舗で実施 (10/24~11/10)

期間中における効果 (10/24~11/9)

オーガニック検索	前年同期比 129%	新規UU	前年同期比 109%
新規登録獲得	17万人 / 前年同期比 114%		

- **中国大陸** EC販売好調で増収
- **香港** 台風影響・夏物消化により減益
- **台湾** 出店と新ブランド展開の継続により増収増益
- **タイ** 今期新規で2店舗を出店し増収
- **フィリピン** 前第4四半期に1号店を出店
- **米国** 7月に売却を完了し、赤字縮小

(百万円)

(海外現法単純合算)	2024/12期 第3四半期		2025/12期 第3四半期					
	9ヶ月累計	3ヶ月	9ヶ月累計			3ヶ月		
			前年同期比 (円ベース)	前年同期比 (現地通貨ベース)	前年同期比 (円ベース)	前年同期比 (現地通貨ベース)		
売上高	17,653	5,699	17,814	100.9%	102.2%	5,389	94.5%	93.1%
中国大陸 ^{*1}	3,089	941	3,423	110.8%	113.6%	1,189	126.3%	127.1%
香港	3,492	1,278	3,538	101.3%	103.2%	1,266	99.1%	100.6%
台湾	5,236	1,625	6,549	125.1%	124.5%	2,290	140.9%	130.4%
タイ	233	91	337	145.0%	137.2%	124	136.4%	128.7%
フィリピン	-	-	102	-	-	35	-	-
米国 ^{*2}	5,601	1,762	3,861	68.9%	70.4%	482	27.4%	27.7%
営業利益(HD化影響除く)^{*1}	283	▲ 58	658	232.5%	223.7%	13	-	-
中国大陸	▲ 369	▲ 83	▲ 177	-	-	▲ 102	-	-
香港	257	85	154	60.0%	61.1%	17	20.2%	20.5%
台湾	910	204	1,131	124.3%	123.6%	278	136.3%	121.5%
タイ	▲ 108	▲ 25	▲ 112	-	-	▲ 48	-	-
フィリピン	▲ 16	▲ 6	▲ 51	-	-	▲ 18	-	-
米国 ^{*2}	▲ 389	▲ 232	▲ 286	-	-	▲ 112	-	-

*1：今期より売上高は内部取引消去後、営業利益は内部取引消去前を表記しております。この変更に合わせて、前期も同様の表記にしております

*2：米国には、(株)ゼットンの米国事業は含まれておりません

■ 中国大陸が売上前年同期比126%で好調

- 標準型店舗の出店で認知されるエリアを広げ、ECで収益を得る“クロスチャネル戦略”への転換が奏功
- 9月にニコアンドを深圳（華南地区）初出店。同エリアでのEC売上が前年同期比で2倍に伸長
- KOL*の活用や現地限定商品などのローカル企画により、リアル店舗も好調

*KOL: Key Opinion Leader



中国：ニコアンド深圳湾万象城



ローカル企画「niko and ... CHOICE」

■ 香港・台湾で初出店ブランドが順調に追加出店

- スタディオクリップは今期香港初出店、好調に推移し2号店を9月にThe Waiにオープン
- ライフスタイルブランドのラコレは今期海外初出店、好評を得て9月に台中ららぽーとに4店舗目を出店



香港：スタディオクリップ The Wai



台湾：ラコレ台中ららぽーと

- **エレメントルール** 全ブランドが前年同期売上を上回り、売上総利益率も改善し増収増益
- **BUZZWIT** 主要ブランドが復調し利益率改善、増収増益
- **アダストリア** グローバルワークは回復傾向にあり、引き続きMD修正中。第2四半期に不調だったニコアンドが復調
ローリーズファーム・スタディオクリップ・レプシムが引き続き好調、ラコレは出店が進捗
- ◆ **国内EC** EC比率：29.5%、自社EC比率：14.4%

		売上高 (百万円)*						店舗数	
		2025/2期		2026/2期				2025/2期	2026/2期
		9ヶ月累計	3ヶ月	9ヶ月累計	前年比	3ヶ月	前年比	3Q末	3Q末
国内グループ会社	エレメントルール	9,539	3,435	10,567	110.8%	3,773	109.8%	83	83
	BUZZWIT	9,258	3,776	9,624	104.0%	4,078	108.0%	30	28
アダストリア ブランド別	グローバルワーク	39,683	13,075	39,819	100.3%	13,725	105.0%	218	225
	ニコアンド	26,547	8,989	27,802	104.7%	10,016	111.4%	145	147
	ローリーズファーム	17,322	5,708	18,279	105.5%	6,155	107.8%	126	127
	スタディオクリップ	17,348	5,694	18,092	104.3%	5,922	104.0%	187	188
	レプシム	11,223	3,740	13,036	116.2%	4,316	115.4%	115	121
	ラコレ	9,559	3,106	10,649	111.4%	3,368	108.4%	89	99
	ジーナシス	8,738	3,128	8,575	98.1%	3,112	99.5%	69	68
	ベイフロー	8,449	2,820	8,243	97.6%	2,698	95.7%	64	64

*グループ内取引消去後

■ ニコアンドの秋冬商品が好調

- 第2四半期の減速の要因であったMD構成の偏りを見直し、ニコアンドの強みである幅広い層へアプローチするMD構成へと適正化
高回転の生産サイクルにより、素早い修正に成功
- 店頭ディスプレイのスタイリング事例の店舗浸透施策も強化し、VMD（視覚的な店頭マーケティング）の質を向上し販売力を底上げ
- 長い夏の対策として投入している、IPコラボやスタッフプロデュース商品も店頭の話題性や鮮度を創出



IPコラボレーション



プロデュース商品販売時のスタッフ来店イベント

- 棚卸資産 前年同期末比106.6% 冬物商戦に向けた在庫の確保
- 有形固定資産 新物流センター稼働、出店による増加
- 無形固定資産 M&Aによる商標権やソフトウェアの増加、前年ののれん減損による減少
- 純資産 純資産比率は52.3%、前年同期末比▲0.2p

(百万円)

	2024年11月末		2025年2月末		2025年11月末			
		構成比		構成比	構成比	前年同期末比 増減額	前期末比 増減額	
流動資産	79,847	54.6%	67,173	50.5%	88,782	56.5%	+8,935	+21,609
現預金	20,673	14.1%	21,143	15.9%	23,889	15.2%	+3,215	+2,746
棚卸資産	32,709	22.4%	29,082	21.8%	34,867	22.2%	+2,157	+5,784
固定資産	66,429	45.4%	65,935	49.5%	68,223	43.5%	+1,794	+2,287
有形固定資産	26,178	17.9%	26,864	20.2%	27,318	17.4%	+1,139	+453
無形固定資産	15,534	10.6%	14,683	11.0%	15,466	9.9%	▲67	+782
のれん	3,216	2.2%	2,673	2.0%	2,652	1.7%	▲563	▲21
投資その他資産	24,716	16.9%	24,387	18.3%	25,438	16.2%	+722	+1,051
総資産	146,276	100.0%	133,108	100.0%	157,006	100.0%	+10,729	+23,897
負債	69,477	47.5%	55,908	42.0%	74,877	47.7%	+5,400	+18,969
借入金	6,000	4.1%	-	-	9,000	5.7%	+3,000	+9,000
純資産	76,799	52.5%	77,200	58.0%	82,128	52.3%	+5,329	+4,928
自己株式	▲5,627	▲3.8%	▲5,627	▲4.2%	▲6,098	▲3.9%	▲470	▲470

	2025/ 2期		2026/2期 第3四半期累計実績				前年 同期末比 増減数	2026/2期 計画 期末 店舗数
	第3四半期末 店舗数	期末 店舗数	出店	変更	退店	期末 店舗数		
グローバルワーク	218	216	10	0	▲ 1	225	7	228
ニコアンド	145	145	2	0	0	147	2	147
ローリーズファーム	126	125	3	0	▲ 1	127	1	127
スタディオクリップ	187	187	2	0	▲ 1	188	1	189
レプシム	115	115	6	0	0	121	6	119
ラコレ	89	91	9	0	▲ 1	99	10	99
ジーナシス	69	69	1	0	▲ 2	68	▲ 1	68
ベイフロー	64	62	2	0	0	64	0	64
その他 ^{*1}	284	270	15	23	▲ 14	294	10	286
アダストリア合計 (うちWEBストア)	1,297 (67)	1,280 (65)	50 (0)	23 (3)	▲ 20 (▲ 3)	1,333 (65)	36 (▲ 2)	1,327 (65)
国内子会社合計^{*2} (うちWEBストア)	150 (62)	135 (48)	13 (4)	▲ 20 (0)	▲ 4 (▲ 3)	124 (49)	▲ 26 (▲ 13)	125 (49)
国内合計 (うちWEBストア)	1,447 (129)	1,415 (113)	63 (4)	3 (3)	▲ 24 (▲ 6)	1,457 (114)	10 (▲ 15)	1,452 (114)
中国大陸	13	14	2	0	▲ 1	15	2	17
香港	29	29	3	0	0	32	3	31
台湾	75	81	18	0	▲ 2	97	22	98
タイ	3	3	2	0	0	5	2	5
フィリピン	-	1	0	0	0	1	1	1
米国 ^{*3}	10	11	1	▲ 11	▲ 1	-	▲ 10	-
海外合計 (うちWEBストア)	130 (26)	139 (28)	26 (0)	▲ 11 (▲ 1)	▲ 4 (▲ 2)	150 (25)	20 (▲ 1)	152 (25)
ゼットン	75	76	2	0	▲ 4	74	▲ 1	74
連結合計 (うちWEBストア)	1,652 (155)	1,630 (141)	91 (4)	▲ 8 (2)	▲ 32 (▲ 8)	1,681 (139)	29 (▲ 16)	1,678 (139)

2026/ 2期第 3 四半期累計連結で改装24店舗

* 1 : 2025/ 2 期まで国内子会社合計に集計していた(株)トゥデイズスペシャルの店舗を、2026/ 2 期第 1 四半期より(株)アダストリアの「その他」に合算

* 2 : 2026/ 2 期第 1 四半期より株式を取得したカリマーインターナショナル(株)の 3 店舗を「変更」に記載

* 3 : 米国の「変更」は米国事業譲渡に伴う減少を記載

■ 中期経営計画2030の達成に向けた、グローバルバリューチェーンの構築を進行中

- バリューチェーン全体最適を実現するために、DX活用や川上から川下まで各業務の見直しを実施し、物流費をコントロールしている
 - and STのオープン化を含めた規模拡大を支える物流キャパシティの拡張、将来的な労働力不足に対応する庫内業務の機械化・効率化を進めており、現時点では6ヶ所7拠点に再編を実施
 - プラットフォーム事業拡大に向けた物流キャパシティ拡大のため、新ECDCを2027年に新設予定
-
- 2025年7月 常総物流センターで店舗向け物流の機械化稼働開始
 - 2025年8月 西宮北DC新設（2026年7月機械化完了予定）
 - 2026年2月期中 福岡DC売却
 - 2027年5月 新ECDC新設（予定）



常総物流センターでの機械化の様子



西宮北DC(新設)

■ アパレル物流研究会の発足、共同配送の検討推進

■ サステナビリティステートメントを刷新、人権・環境方針を新たに策定

- ・ アンドエスティHDグループとしてサステナビリティに対する企業姿勢と意志を表明
- ・ グローバル基準に則り、バリューチェーン全体での環境および人権に対する考え方を策定し、取り組みを推進

■ 女性管理職比率の新目標を策定

- ・ グループにおける女性管理職比率の2030新目標を策定。国内外グループに対象を広げ、更に高い目標へとアップデート



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



上級管理職比率

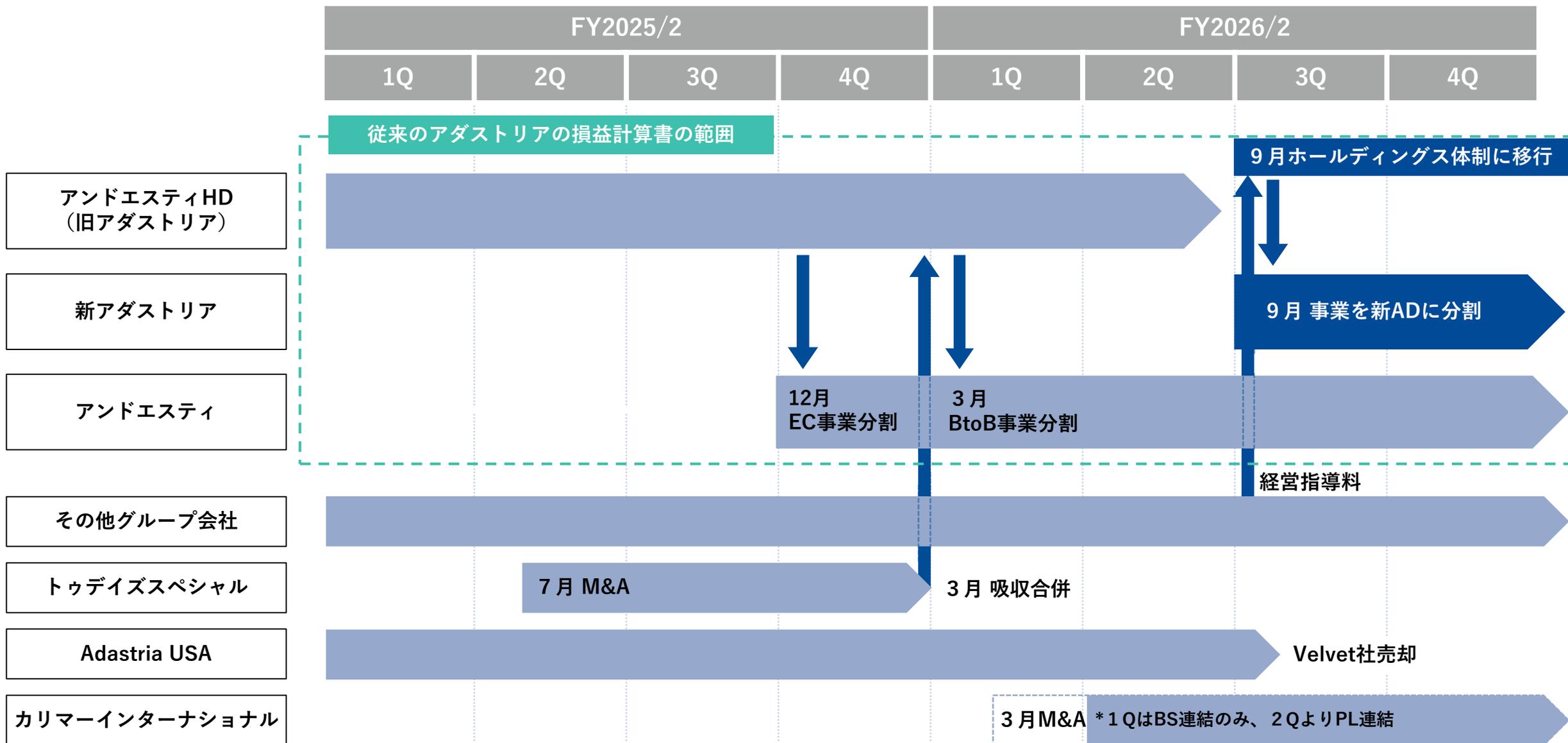
30%以上



管理職比率

50%以上

ステートメントは以下URLよりご覧ください
<https://www.andst-hd.co.jp/sustainability/>



4. 2026年2月期 通期連結業績予想

2025.12.29 開示

and **STHD**

■ 通期業績予想は据え置き

- 通期予想達成のハードルは上がったものの、第4四半期の動向を見極め
- 福岡物流センター売却が12月24日に完了し、特別利益約34億円が発生予定
- FOUND GOODの卸販売と、FOREVER21事業を今期中に終了予定。業績予想への影響は軽微

(百万円)

	2025/2期 実績	2026/2期 通期	
		予想	前期比
売上高	293,110	305,000	104.1%
売上総利益	160,282	170,000	106.1%
売上総利益率	54.7%	55.7%	+1.0p
販管費	144,771	151,000	104.3%
販管費率	49.4%	49.5%	+0.1p
営業利益	15,510	19,000	122.5%
営業利益率	5.3%	6.2%	+0.9p
経常利益	15,964	19,000	119.0%
経常利益率	5.4%	6.2%	+0.8p
親会社株主に帰属する当期純利益	9,614	12,400	129.0%
親会社株主に帰属する当期純利益率	3.3%	4.1%	+0.8p
ROE	13.1%	15.3%	+2.2p
EBITDA	26,692	30,260	113.4%
減価償却費	10,785	10,850	100.6%
のれん償却費	395	410	103.8%

投資区分	2025年2月期			2026年2月期	
	計画	実績	総評	計画	主な用途
国内 店舗開発	65億円	65億円	概ね計画通り	70億円	注カブランドや アンドエスティストアの新規出店
システム	38億円	38億円	概ね計画通りに進捗するも、 効率化で抑制	36億円	自社ECの強化、データ分析、 インフラ・セキュリティ関連投資
海外 店舗開発	17億円	8億円	台湾の出店延期で未消化、 その他は計画通り	19億円	香港、台湾、東南アジアの新規 出店など
その他	18億円	13億円	概ね計画通りに進捗	21億円	物流センター、 その他
合計	138億円	124億円		146億円	

Play fashion!