

and ST HD

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS

SECTION 01 インタビュー・対談

2 福田社長メッセージ ↗JUMP

8 グローバル事業・ブランドリテール事業／北村専務取締役メッセージ ↗JUMP

13 林取締役メッセージ ↗JUMP

18 プラットフォーム事業／株式会社アンドエスティ 櫻井社長メッセージ ↗JUMP

23 社外取締役対談 ↗JUMP

SECTION 02 サステナビリティ

28 人権尊重に関する取り組み ↗JUMP

31 人的資本経営 ↗JUMP
自ら挑む個のストーリー、グループ全体へ広がるエンパワーメント



現場起点を軸に、and STを核としたプラットフォーム企業へ

代表取締役社長　**福田 泰生**

現場で学んだ、お客さま起点の経営姿勢

2026年3月に、当社代表取締役社長を拝命しました。

「なくてはならぬ人となれ　なくてはならぬ企業であれ」を企業理念とし、変革と挑戦を重ねてきた当社は、現場とお客さまに向き合う姿勢を原点に、現在、プラットフォーマーへの進化を目指しています。

その原点を、私は幼少期から肌で感じてきました。創業家である私は、当社が上場する遥か以前より、福田名誉会長が当社の企業価値向上とファッション産業全体の活性化、そして当時“売り子”と呼ばれていた社員の社会的地位を高めるために、尽力する姿を間近で見てきたからです。その上で、私自身の経営姿勢の原点となったのは、自ら手を挙げて経験した店舗運営の現場経験でした。

私は当社（当時の株式会社ポイント）に入社後、内部監査部に配属され、各ブランドや部署、店舗事業の構造に触れました。入社初年度に全社の内部統制プロセスに携われたことは大きな経験でしたが、より深く現場を学びたいと、異動希望を出しました。私が店舗経験で得たのは、当社の3,000億円を超える売上は、一人ひとりのお客さまに選んでいただいた結果の積み重ねであり、事業の成否を最終的に決めるのはお客さまという事実です。この経験は今でも、数字の向こうにあるお客さまの反応を、1,600を超える店舗への労いを思い起こす、経営判断の礎となっています。

変わり続けることで、変わらない価値を守る

お客さまに真摯に向き合うこと。「なくてはならぬ企業」を目指し、何よりも現場起点で考え、挑戦と変革を続けること。これが、私がこれまでの経営陣から受け継ぐ姿勢です。守るべきは理念と現場主義。変えるべきは、それを実現する事業モデルと経営の仕組みです。

当社は70年を超える歴史の中で、何度もビジネスモデルを変えながら成長してきました。そして今、「第5のチェンジ」の真っ最中にあります。国内の人口減少や円安、コスト高が進む中でも持続的に企業価値を高めるために、私たちは変わり続けなければなりません。

当社グループには、国内外に1,600を超えるリアル店舗、「STAFF BOARD（スタッフボード）」で発信する約4,600人の店舗スタッフ、2,100万人を超えるand ST会員のお客さま、企画・生産・物流・販売までをつなぐバリューチェーンがあります。これらは、当社の強固な競争基盤です。

しかし、外部環境が大きく変わる中、今までと同じことを続けていては成長に限界があることは明白であり、当社経営陣もその課題に正面から向き合ってきました。





これまで自社のためだけに活用してきた当社アセットを外部に開き、競合関係にあった企業の皆さまとも協働して新たな価値をつくる。そこにand STを核としたプラットフォーム化の意義があります。

これは同時に、収益構造を変える取り組みでもあります。プラットフォーム事業の推進は、これまでの「モノを作って売る」という製造小売業の枠を超える挑戦であり、高付加価値な収益機会を広げていきます。

そして、プラットフォームの価値をつくり上げるのもまた「人」の力です。プラットフォーム化により、当社の強みである店舗スタッフも、勤務する店舗の商圏や自社商材といった制約を超えて、より多くのお客さまにさらなる価値を提供する機会を得ることができます。人の可能性を広げ、成長性と収益性を同時に高めることが、この変革の本質です。





中期経営計画2030初年度の手応えと、収益性改善への課題

2026年2月期は、中期経営計画2030の初年度であり、当社グループにとって大きな変革に踏み出した年でした。売上高は3,043億円、営業利益は165億円となり、いずれも前期を上回りました。一方、期初の計画には届いておらず、株主の皆さまにご心配をおかけしたことへの責任を痛感しています。

昨年度の反省を踏まえ、期初計画を保守的に組むことにより、在庫水準を抑えつつも、売れ筋に対して迅速に追加をかけるMDサイクルを取り戻すことができました。結果として粗利率の改善が見えてきましたが、この改善を一時的なものにせず、通期で再現性を示すことを目指しています。今後も在庫管理の精度向上、販管費の効率化や投資規律の強化を進め、売上・利益の成長を着実なキャッシュの創出につなげていきます。

昨年度の成果として大きかったのは、and STのオープン化に、多くの企業や魅力あるブランドにご参画いただき、想定以上の手応えを得られたことです。また、台湾を中心にアジア事業も前進しました。米国事業については撤退を完了し、不採算事業の整理がついたという点では、今後に向けて打つべき手を打てたと捉えています。

次の課題は、ブランドリテール事業における基幹ブランドの回復です。今期はリアル店舗の強化にも改めて取り組んでいますが、これはプラットフォーム構想から後戻りするものではありません。店頭でブランドの魅力を伝え、お客さまとの接点を深めることが、会員基盤の拡大やオンラインでの購買体験につながり、結果としてand STの価値を高めます。

プラットフォーム事業と
グローバル事業の2軸で成長する

中期経営計画2030ではGMV1,000億円を目標に掲げ、and STを中心に当社グループの強みを活用することで、Play fashion!プラットフォーマーへの進化を目指しています。ブランドリテール事業を収益と顧客接点の基盤としながら、プラットフォーム事業とグローバル事業を今後の成長ドライバーとして育てていきます。

グローバル事業では、グレーターチャイナの成長を継続しながら、東南アジアの事業基盤を構築します。中期経営計画2030では、海外売上高400億円を目指し、そのうち東南アジアを100億円規模へ育てる計画です。海外展開は、短期間で一気に結果が出るものではありません。100店舗、100億円規模に達した台湾事業も、25年の積み重ねがあって現在の姿があります。だからこそ、現地でお客さまの声を聞き、ブランドのコアを守りながら、商品や店舗運営を生活に合わせていくことが重要です。現地パートナーとの連携やM&Aも選択肢としますが、規模拡大を目的とせず、投資採算とシナジーを見極めながら事業基盤を築いていきます。

自律する各社と対話を重ね、and STらしい成長を支える

当社は2025年9月にホールディングス体制への移行を完了し、2026年3月に経営体制を刷新しました。各事業会社への権限委譲を進め、各社が明確な損益責任を持って自律的に経営する一方、グループ戦略、資本配分、ガバナンスはホールディングスが責任を持って舵を取ります。そのためにも、各社の社長をはじめ、異なる専門性を持つ経営陣が毎週集まり、執行状況を率直に議論・共有する経営会議を設けています。グループ各社それぞれの挑戦を後押しする議論、その対話の積み重ねがand ST

らしい成長を支える基盤になると考えています。

当社経営の中心にあるのは、企業理念にもあるように、やはり「人」です。当社従業員の大半となる店舗スタッフは、接客に加え、スタイリング提案、SNSやSTAFF BOARDでの発信、商品企画への提案など、多様な役割を担っています。

STAFF BOARDでは、スタッフをフォローしているお客さまの年間購入金額が、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。これは、人が介在する価値を示す一つの結果です。多様なスタッフが生み出す憧れや共感は、当社の競争力です。人への投資を、研修人数や費用だけで評価するのではなく、顧客満足や売上、粗利への効果につなげて捉えていきます。

人を大切にする当社にとって、従業員満足度は重要な指標であり、役員報酬の一部にも連動させる仕組みを取り入れています。地域ごとにブランド横断で従業員をサポートする支店制度や、経営陣が全国を回ってスタッフと直接対話するタウンミーティングなどを通じて、従業員がここで働いていて良かったと感じられる環境づくりを心掛けています。

AIの活用も、人の力をさらに引き出すための重要なテーマです。当社には貴重なデータが蓄積されており、これを社内で誰もが活用できる形式知に変えることで、日々の業務は大きく変わる可能性があります。そこで生まれた時間を、お客さまとの接点や新たな価値づくりに振り向けることで、次の成長にもつながります。顧客情報や機密情報、著作権、バイアスなどのリスクにも明確なルールと教育で対応しながら、現場を起点としたDXを進めていきます。

当社の事業は、地球環境の健全性と社会の持続可能性の上に成り立っています。「なくてはならぬ企業」を目指す以上、環境や人権などサステナビリティへの取り組みは経営戦略の根幹です。一方で、



お客さまに選ばれる商品やサービスでなければ事業は持続しません。環境や社会への責任を果たすことと、デザインやトレンド、品質などの価値を高めることを両立し、本業を通じて持続的な企業価値向上につなげたいと考えています。

名実ともに「なくてはならぬ企業」へ

社長に就任する前から、IR担当役員として株主・投資家の皆さまとの対話を大切にし、情報開示の充実に取り組んでまいりました。株主還元については、連結配当性向30%、DOE4.5%以上を基本方針としています。中期経営計画2030の実現に必要な成長投資を行いながら、安定的な配当を継続し、状況に応じて機動的な還元を検討します。

企業価値を高め、その価値が資本市場に正しく伝わる状態をつくることも、社長としての私の役割です。投資家の皆さまからいただいたご意見は、IR部門だけにとどめず、経営会議や取締役会にも共有し、意思決定に反映しています。また、GMV、外部ブランド構成比、会員数やアクティブ率、投資採算、事業別収益性など、変革の進捗が分かる情報も継続的に示しながら、当社の企業価値を正しく伝えるための対話を積み重ねていきます。



創業以来の理念を胸に、人を大切にしながら、ワクワクする価値を生み出し、成果と透明性をもって信頼に応える。ステークホルダーの皆さまにとって「なくてはならぬ企業」と思っていただけるよう、これからも尽力してまいります。



マルチブランド戦略と海外展開の拡大で次の成長基盤を構築します

専務取締役 **北村 嘉輝**

収益性を改善し、ブランド再成長へ

中期経営計画2030の達成に向けて、ブランドリテール事業が担う役割は非常に大きいと考えています。前期は増収増益を確保した一方で、期初計画には届きませんでした。売上拡大を重視するあまり、一部商品で実力以上の在庫を積んだことで値引き販売が増加し、収益性に課題が残りました。今期はその反省を踏まえ、在庫回転率の改善とプロパー販売の強化に取り組んでおり、足元では粗利にも成果が表れ始めています。こうした改善を着実に進める上で重要になるのが、主力ブランドであるグローバルワークの再成長です。現在売上高500億円を超え、将来的には1,000億円を目指すブランドです。この数年は、商品を軸にPRをかけて販売するプロダクトプロモーションが一定の成果を上げてきました。一方で、既存商品の踏襲が増え、お客さまに新鮮味のあるお買い物を楽しんでいただく機会を十分に創り出せていませんでした。本来の強みである程よいトレンドの商品を打ち出し続けるためには、変化を続ける必要があります。

マルチブランド戦略を採り、多様なブランドを展開する当社グループでは、やはり各ブランドのシーズンごとのMDの成否は重要です。前期は、レプシィムやハレといったブランドが好調に売上を伸ばしました。日々新しい商品を打ち出したことに加え、スタッフが個人のスタイリングを発信する「STAFF BOARD（スタッフボード）」など、当社グループの強みでもある仕組みの活用がうまくいったことが大きいです。特にレプシィムは、

既存のお客さまとの関係を深めながら、新しいお客さま層を増やすこともできました。今後は、グローバルワーク、ニコアンド、ローリーズファームなどに続く、売上規模200億円超のブランドに育て、事業の柱にしていきたいと考えています。

当社グループには、15年、20年と長く続くブランドが多くあります。ずっとお客さまに選んでいただけるブランドであるためには、時代に合わせたリブランディングが欠かせません。今の状態だけでなく、将来のブランドの姿も見据えて変えるべき点を判断し、必要な手を打つことが経営の役割だと考えています。

新規ブランド創出の仕組みを整え、多様化に応える

ブランドリテール事業は、アダストリアに加え、高感度・ハイプライス型のエレメントルール、EC専業のBtoCブランドを展開するBUZZWIT、飲食事業のゼットンなどで構成されています。中でも規模の大きいアダストリアは、マルチブランド戦略を牽引する中核企業で、中期経営計画2030の達成に向けて注力しているのは、リアル店舗の強化と新規ブランドの創出です。リアル店舗は、商品販売とブランド体験の場であり、グループ全体の資産であるand ST会員のお客さまとの重要な接点でもあります。マルチブランドでの成長を続けるためには、既存ブランドの伸長に加え、新規ブランドの創出と育成も欠かせません。今期は2ブランド、来期以降も3ブランドほど増やしていく予定です。

現在のアダストリアは、カジュアルが主軸で出店場所はショッピングセンターを得意としていますが、インバウンドなどの増加する需要を十分に取り込めていない面もあります。単にブランド数を増やすのではなく、今後は都心戦略や未開拓のマーケットを見据えながら、ポートフォリオを広げていきます。

こうした新規ブランド創出への挑戦の成功率や効率を上げるため、AIを使ったプラットフォームの構築も進めています。ブランドを立ち上げるには、通常は最低でも10人から15人のスタッフが必要でしたが、今後は3～4人で進められるよう、AIを活用した仕組みを作っています。社内公募や社員の提案から生まれた新規ブランドや新規事業を、よりスピーディーに



立ち上げることが可能になり、社員の挑戦機会の拡大にもつながります。お客さまの趣味嗜好が多様化し、小さくてもこだわりのあるブランドが数多く生まれる時代だからこそ、投資の分散や運営コストの増加を抑えながら、様々なニーズに応えられるブランドを増やしていきます。

AIで進める、業務効率化と顧客理解

スタッフがお客さまと向き合い、関係構築に集中できる時間を増やすため、店舗や本部の業務効率化にもAI活用を広げています。商品の配分や補充では、AIが自動で投入判断を行う仕組みがほぼできあがってきました。店舗から本部への報告業務などにもAIを取り入れ、効率化を図っています。

さらに、当社グループの強みである購買データ基盤も、ブランド戦略に活かしていきます。顧客情報と商品データをAIで分析することで、お客さまがどの商品を、どんなタイミングで購入しているのか、より深く理解することができるようになってきています。and ST会員は2,200万人規模となり、売上の会員比率も75%を超えています。EC売上の半分以上を自社ECである「and ST」が占め、リアル店舗の接点もあることが当社グループの強みであり、このようなデータを保有する企業はなかなかありません。この強みをものづくりやプロモーションに活かし、お客さまとの関係をさらに深めていきます。

マルチブランドを支える横断連携と人材育成

マルチブランドの強みを活かすには、各ブランドの個性を守りながら、会社全体で活用できるものを横串で展開していくことが重要です。その例として人気IPとのコラボレーションをR&D本部という組織のもとで進めており、複数のブランドが展開時期をそろえて一つのIPとコラボすることで

大きな売上機会をつくると同時に、ライセンス費も効率化できます。グループ内の協業でも、各社の専門性を掛け合わせた取り組みが進んでいます。たとえば、もともとニコアンドが運営していた飲食店を、グループ企業のゼットンのブランドに任せたところ、売上が改善しました。物販・小売の強みと、飲食の知見を持ち寄ることで、新たな成長機会を生み出せると考えています。

とはいえ、あるブランドでうまくいった施策を一律に横展開するだけでは、ブランドの個性が育ちません。それぞれのブランドが、自分たちらしく取り入れられる仕組みが重要です。半期ごとに施策の
共有会を行い、ブランド間の人材異動も意図的に増やすことで、一つのブランドが得た知見が別のブランドにも活かされる流れができつつあります。

色々なブランドを経験することは、人材育成にもつながります。当社グループは、マルチブランドであることに加え、マルチカンパニーでもあります。異なるブランドを経験するだけでなく、事業モデルや文化の異なる別の会社で経験を積むチャンスがあり、経営目線や長期的な視野を養い、次世代の経営人材が育つ機会になると考えています。

海外市場で目指すブランドとプラットフォームの拡大

グローバル事業は、東アジアで確立しつつある成長モデルを伸ばしながら、東南アジアで次の市場開拓を進める段階にあります。
台湾ではマルチブランド戦略が成功し、店舗数は100店舗を超え、展開ブランドも10ブランド以上に広がっています。日本と同様に自社ECとポイント制度として展開している「and ST台湾」の会員数は100万人を超え、リアル店舗とECを組み合わせた成長基盤が着実に広がっています。今後は、この基盤を自社ブランドだけでなく、台湾のブランドとの連携にも広げていきます。当社グループが台湾で築いたID基盤やEC運営の仕組み、店舗開発・店舗運営のノウハウを活かし、現地ブランドの台湾域内での顧客接点拡大に加え、日本や他のアジア地域への展開機会もサポートできます。当社グループにとっても、商品・顧客・市場理解を深め、グローバルでの事業機会を広げることにつながります。

中国大陸では、ECを通じて全国のお客さまとの接点をつくり、購買率や買い上げの高いエリアを見極めながら出店するクロスチャネル戦略を

進めています。試行錯誤の時期を経て、直近で出店した無錫や杭州は非常に好調で、ようやく中国大陸全体での黒字化も見えてきました。今後は一級都市・準一級都市に続き、二級・三級都市へも展開し、リアル店舗の運営力を活かしたブランド体験の場を広げていきたいと考えています。

そして次の成長市場として重視するのが、東南アジアです。現在はタイとフィリピンで展開しており、今期はマレーシアに現地法人を立ち上げました。国ごとに気候や文化が異なるため、事業モデルの確立に時間がかかっていますが、ブランドとして大切にすべき部分は守りながら、現地のお客さまに合わせたローカルMDの知見を積み重ねていきます。

不確実な時代にも、挑戦を止めないために

2030年に向けて、今期は足場固めの一年だと考えています。値下げに頼らず、在庫を抑えて適正な価格で販売することが、次の成長に向けた基盤になります。在庫回転率の改善は、売上の減少や欠品ロスを避けながら、2年、3年かけて進めていく必要があります。

一方で、為替変動や地政学リスクの高まりにより、原価上昇や原油高、物価上昇という形で徐々に事業への影響が生じてきます。原価上昇分をそのまま価格転嫁しても、お客さまには受け入れられないでしょう。だからこそ、ものづくりやブランディングを大切にし、お客さまに選んでいただくための新たな挑戦を重ねていくことが重要になります。

当社グループの事業は幸福産業でもあります。お客さまにファッションやお買い物を楽しんでいただくためには、社会が前向きなムードであることが大切です。そのためには当社グループ自身も、社員一人ひとりが楽しみながら価値を生み出していく必要があり、その積み重ねはお客さまに幸福を届ける力になります。中期経営計画2030の達成に向けては、既存の成長余地だけでは、私たちが描いている姿には届きません。M&Aも含め、既定路線の外にある可能性にも目を向けながら、新しいものを自分たちで創り続けていきます。





積極的な成長投資やDXへの投資とAIを活用した経営基盤の変革により、企業価値の持続的な向上の実現を目指します

取締役 林 正武

現場と経営をつないできた20年、その経験を次世代へ

大手銀行での勤務を経て現職に転じ、今年でちょうど入社20年となりました。経理部長としてのスタートから、経営企画室での予算策定やIR業務、ローリーズファームのブランド責任者、管理本部、店舗開発本部、そしてロジスティクス本部と、様々な分野を幅広く経験してきました。

取締役就任にあたり、私が掲げるミッションは大きく二つあります。一つは、データに基づく経営改善の推進です。売上総利益から販管費に至る利益構造を丁寧に分解・分析し、改善アクションへとつなげていくことで、収益性のさらなる向上を図ります。ロジスティクス本部在籍時から取り組んできたバリューチェーン全体最適化のための「バリューチェーン会議」の実施や、AIを活用した業務効率化をさらに発展させます。もう一つは、次世代への橋渡しです。自らが培った知見を組織に根付かせながら、持続的な成長を支える仕組みづくりを進めていきます。

2026年2月期の振り返りと次の打ち手

2026年2月期は売上こそ前年を上回ったものの、利益面では計画に届かない結果となりました。その主因は、グローバルワークをはじめとしたブランドでの粗利率の改善が想定通りに進まなかったことでした。中期経営計画2030で掲げた高い売上目標を背景に、年度予算も高水準に設定した

結果、仕入れ量が増加する一方で商品の売れ行きが想定を下回り、在庫消化のための値下げ販売の増加が、粗利率の計画未達につながりました。

一方で、堅調に実績を積み上げたブランドもあり、通期の営業利益においては前年比増を確保できました。これは当社グループの特徴であるマルチブランドという経営構造が機能しており、収益源の分散という観点でも一定の意義があったと捉えています。

今後の改善の方針として、まず売上総利益率については、売れ筋を見極めて素早く追加発注する高回転型のビジネスサイクルに立ち返り、過剰仕入れを抑えながら適時適量の商品調達を徹底することで、値下げ販売への依存を下げ、プロパー消化率を高めていくことを目指します。円安や諸コストの上昇という外部環境は引き続き厳しいものの、引き上げの余地は十分にあると見ています。

次に、販管費の効率化です。人件費をはじめ各種コストが上昇するなか、バリューチェーン全体を丁寧に見直しながら無駄を一つひとつ減らしていく地道なアプローチを重視しています。たとえばEC出荷における梱包資材の適正化は、配送コストの削減に直結しており、取り組みの成果が今期の実績になっています。また、AIを活用した業務効率化にも着手しており、一人当たりの生産性向上を通じて、処遇改善の原資を生み出すサイクルの構築を目指しています。

なお、経営陣は日々のモニタリング指標として、荒利率・プロパー販売比率・在庫回転率・人時生産性・GMVを重点的に見ています。とりわけ在庫回転率については、前期に悪化した経緯を踏まえ、健全な水準への回復を優先課題として位置づけています。

説得力あるエクイティストーリーの構築が課題

現時点でのPERは、当社グループが本来持つ収益力を十分に反映した水準には至っておらず、さらなる向上の余地があるとの認識を持っています。IR担当役員として、市場との対話の中で、プラットフォーム事業をはじめとした中期経営計画2030で描くストーリーと達成への道筋を、より具体的かつ解像度高く伝え、当社グループの成長性の説得力を高めていきたいと考えています。



さらに、中期経営計画2030で15%の目標を掲げるROEについても、ここ数年は緩やかな低下傾向が続いており、改善が必要な課題の一つです。

ROE目標の達成のためには、収益性の向上と適切な資本コントロールの両面から取り組む必要があります。まずは、事業構造改革を着実に進め、営業利益率8%の達成を目指していきます。そのためには、収益性の高いプラットフォーム事業の拡大のみならず、ブランドリテール事業の利益構造の改善も重要です。中期経営計画2030の策定時には、ブランドリテール事業の利益率を大きく引き上げることは容易ではないとの前提に立ち、プラットフォーム事業の構成比を高めることで全社の収益性向上を図る戦略を描きました。しかし新経営チームで議論する中で、ブランドリテール事業そのものにも、利益構造をより強固にできる余地があることが見えてきています。それに加えて、配当を含む資本構成の適切なコントロール施策により、ROE15%の実現を目指します。

しかし、資本収益性の向上に向けた取り組みを、現場の行動につながる具体的な施策へと落とし込むプロセスはまだ道半ばです。売上や営業利益といった指標は日々の経営管理の中で自然と意識されますが、アパレル小売だけでなく、収益構造の異なる事業が増えていることもあり、各事業に馴染む形でのKPI設計が今後の課題と捉えています。

成長投資を支える意思決定体制の強化

キャッシュアロケーションの基本的な枠組みは、中期経営計画2030で示した方向性を継続しています。国内外の出店、DXをはじめとするインフラ投資、そしてM&Aを主な投資領域として位置づけつつ、配当性向30%とDOEによる下限設定を組み合わせた株主還元を行っていく方針です。利益成長に伴う増配によって、着実な還元拡大を続けていきたいと

考えています。現在のステージでは、成長投資に重きを置く方針に変わりはありません。短期的には配当性向の引き上げよりも事業成長への投資を優先することで、中長期的な企業価値の向上を図るというバランス感覚を軸に据えています。

海外展開については、これまでの経験を踏まえ、中華圏を含むアジア地域への集中を基本方針としています。米国事業からは撤退を決め、各国や地域の事業環境を見極め、リスクを適切に評価しながら収益の見込める市場へ経営資源を集中させています。

一方で、前期にM&Aや店舗投資に関連する減損が生じたことは、真摯に受け止めています。投資判断の時点では適切なプロセスを踏んでいたものの、その後の外部環境の変化やPMIにおける課題が重なり、想定した効果を発揮できなかった部分があったと認識しています。この経験を踏まえ、以降のM&Aでは事業責任者を早期に決定し、当事者として検討期間中から事業計画の策定に関与する仕組みへと改めました。買収後のコンプライアンス対応や内部管理基準の統一についても、グループ加入後に速やかに対応する方針です。

成長投資の継続にあたっては、投資規律を高めることも重要課題として取り組んでいます。DXやM&Aなど大型投資については、社内で議論を深める投資委員会を設け、一件一件の投資対効果を精査していく仕組みの整備を進めています。また、社外取締役が、外部の専門家として経営状況のモニタリングや助言を行うブレーキ役を担うのみならず、当社グループの成長に向けたリスクテイクを後押しする役割も同時に果たすことで、社内外の経営陣がバランスを保ちながら意思決定を行う体制を整えます。

なお、従来から新規事業については「3年で黒字化、5年で投資回収」という目安を設けており、ブランドポートフォリオも継続的に見直しを行っています。新たなブランドがバリューチェーンの共通基盤に乗ることで追加投資を抑えられる構造を活かしつつ、マルチブランドをいかに効率よく運営するかが、今後の収益力向上の鍵になります。

「非効率」を仕組み化し、競争優位に転換

ここまでに述べたように、投資委員会やバリューチェーン会議を通じて、

グループ全体の成長に向けた最適な意思決定を行う体制を今まで以上に強化しています。一般的にマルチブランドの運営は、アセットの分散や規模のメリットを享受しにくいことが懸念され、非効率なものとして捉えられやすいです。しかし、その非効率性を組織の力でカバーし、効率的に回せることが当社グループの強みです。バリューチェーン全体を共有のプラットフォームとして整備し、新たなブランドが加わっても柔軟に対応できる仕組みを構築していくことが、マルチブランドの真価につながると言えます。AIを活用したプラットフォームの効率化にも着手しており、この基盤を磨き続けることが、中長期的な競争力の源泉となると考えています。

また、コスト構造改革については、人件費が大きな比重を占める現状を踏まえ、一人ひとりの生産性向上を軸に据えています。店舗ではAIを活用してバックヤード業務を効率化し、接客などの本来の業務に時間を割けるようにすることで、売上と生産性の向上を同時に目指す取り組みが進んでいます。現時点では実装の初期段階ですが、今期中に一部店舗への導入を見込んでおり、数字への貢献も期待しています。物流面では機械化・自動化を段階的に進めており、今夏には新拠点の機械化設備の稼働、来年には新たなECセンターの立ち上げも予定しています。人手に依存した物流から、データと機械を活用した体制へと着実に移行しつつあります。

IR面においても、今期よりIR室を専任部署として設置し、投資家との対話をより一層強化しています。事業成長によって市場のご期待にお応えすることはもちろん、持株会社化したこともあり、これまで以上に社長や経営陣自らが株主や投資家の皆さまとの対話を積極的に行い、中期経営計画2030の成長ストーリーと実現可能性により信頼を深めていただけるよう、丁寧に取り組んでいきます。



熱狂とワクワクが集まる唯一無二のプラットフォームへ and STが仕掛ける、ビジネスモデルチェンジの現在地



株式会社アンドエスティ
代表取締役社長CEO　櫻井 裕也

分社化2年目、オープン化の順調な進捗とスピード感ある企業文化の醸成

2026年2月期はECモール「and ST（アンドエスティ）」がプラットフォームになるための基盤であるオープン化、つまり他社ブランドの出店拡大を最優先に進めてきました。

現在、参画いただいている他社ブランド数は70を超え*、GMV（流通総額）も計画を上回る順調な推移です。中期的なマイルストーンである2027年2月期のGMV目標500億円に向けても手応えを感じています。and ST会員ID数は年間約200万人規模で増加しており、LTV（顧客生涯価値）の拡大についても、オープン化によって雑貨やコスメへのカテゴリー拡充が平均購入回数の上昇に寄与しています。SNSなどでも「このブランドがand STで買えるようになってうれしい」という反応をいただいており、今後もアンケートなどを通じてお客さまの声を聞きながら、喜んでいただける仲間となるブランドを増やしていきます。

ビジネスの進展と並ぶ大きな収穫は、2024年10月に分社化してから徐々に、「株式会社アンドエスティ」としての企業文化が育ってきた点です。分社化の際に、私たちは「熱狂とワクワクが集まる、世界に類を見ないプラットフォームを創る」という挑戦を言語化しました。「and STがあるから毎日楽しい」と思ってもらえるよう、サイト上の施策だけでなく旗艦店の取り組みも含め、全員が常に考えて試す風土が徐々にできあがっています。アンドエスティグループの基盤を活かしつつ、アンドエスティ

メンバーには社内スタートアップの精神で世の中に新しいことを仕掛ける、良い意味での独立独歩の姿勢を持っていてほしい。マインドセットの転換という視点からも、分社化は非常に意味のある決断でした。

ポートフォリオ強化とパートナー企業との共創

参画いただいているパートナー企業に対しては、購買データ分析に基づいた提案を行っています。会員インサイトに応じた最適なMD（商品計画）の拡充や効率的な在庫戦略まで深く踏み込むことで、売り場の提供にとどまらず、パートナー企業の成長に貢献し、お互いのブランド価値を高め合う「共創」の関係を築きたいと考えています。ビジョンに共感していただけるパートナー企業とともに、データと人の力を組み合わせたプロデュースをさらに加速させていきます。

また、出店ブランドとの関係を深化させる「プロデューサー」という役割の人材の育成にも注力しています。単に出店していただいてGMVを伸ばすだけでなく、スタッフとブランドを組み合わせて新商品を企画したり、ブランド間のコラボレーションを提案したりする中軸メンバーです。「and STだからこそ」の独自コンテンツを創出し、ブランド価値を高めることに貢献できるよう、積極的に仕掛けを考え、動いています。現在は10名規模ですが、このプロデューサー集団をさらに拡充し、プラットフォームの付加価値を高めていきます。

国内市場の縮小や価値観の多様化が進む中、単にブランド数や売上を増やすだけでは他の大手モールと差別化できません。私たちは、独自の位置づけを鮮明にするため「エンターテインメント」領域に挑戦しています。and STを、単にモノを買う「買い場」として終わらせるのではなく、毎日発見があり、毎日ワクワクして訪れたくなるような「遊び場」のような場へ進化させたいと考えています。

エンタメとコミュニティへの挑戦

その実験として、コミックや旅などのコンテンツをand ST上で表現する挑戦を始めています。まだ始めたばかりですので、様々な検証をしながら、

and ST独自のエンターテインメントを追求していきます。

そして、このエンターテインメントを熱狂へと変えていく原動力が「人」の力です。私たちが目指すのは、単なる機能やコンテンツを並べている場ではなく「好きが見つかる、好きとつながる」体験。スタッフや個人の熱量あふれる「好き」の発信から共感が生まれ、お客さまやスタッフがコンテンツを通じてつながり合う。その熱狂がぐるぐると循環する、そんな唯一無二のプラットフォームを目指しています。

私たちが目指す「遊び場」の結節点となるのが全国の店舗スタッフです。これまでアパレルのスタイリングを発信し、and STのキラーコンテンツに育った「STAFF BOARD（スタッフボード）」は、次のステージへと進化しつつあります。スタッフの中には、コミックやゲーム、カルチャーなど、ファッション以外にも深い趣味や特技を持つ魅力的な仲間が多くいます。そうした個人の「奥行き」をサイト上で表現し、メディアへと進化させられたら面白いと考えています。まずはスタッフの発信を起点に共感の輪を広げ、将来的にはユーザーも自分の好きなものを表現できるコミュニティにしていきたいです。



STAFF BOARD データ

		2024.02	2025.02	**2026.02**
STAFF BOARD 参加人数		4,098人	4,485人	**4,674人**
フォロワー数	10万人以上	11人	21人	22人
	5万人以上	13人	22人	29人
	1万人以上	74人	130人	159人
総フォロワー数		1,035万人	1,322万人	**1,550万人**

*2025年2月の集計より、当社グループ外からの参加者を含む
*フォロワー数：STAFF BOARD、Instagram、TikTok、YouTubeほかSNSフォロワー数の延べ総計

「好き」を伸ばす人材育成

約4,600人のスタッフが参加するSTAFF BOARDでは、「質と熱量」を重視し、個人が夢中で取り組むことを尊重する文化があります。さらに、ノウハウを教え合うサイクルやオンライン教育ツール「PLAY STUDIO」の導入など、人材育成の土壌と仕組みが根付いている点も大きな強みです。

また、販売スタッフのキャリアアップとして、スタッフの「タレント化」を推進する枠組み「and ST CREATORS」を立ち上げました。外部のパートナーシップを通じてサポート体制を整え、スタッフ一人ひとりの個性に寄り添ったマネジメントを行いながら、他社のPR案件などを手がけるプロ集団化を進めています。現在は人気スタッフを中心に10名ほどが活躍していますが、今後は出店企業のスタッフの参加も得て、規模を拡大していく計画です。PR案件とスタッフをマッチングする仕組み「PLAY BOARD」のローンチも予定しています。

「アンドエスティ経済圏」の強化

この基盤となる「アンドエスティ経済圏」の強化も着実に推進しています。経済圏の中核となるand STポイントの魅力を高めるため、他社ポイントとの相互交換や他経済圏とのID連携、さらにはカードやローンなどの金融機能の導入に取り組んでまいりました。これらを一層拡大すると同時に、お客さまがもっとワクワクするようなポイントの「貯め方」や「使い方」を新たに導入し、独自の経済圏構築をさらに加速させていきます。

発信基地「and ST TOKYO」

他社モールにはない私たちの強みとして、全国に「会えるスタッフ」がいてリアルな発信をしていること、そしてリアル店舗とプラットフォームが連携したOMOの仕組みがあります。

店舗での新しい会員獲得に加え、プラットフォームからリアル店舗へのシームレスな送客により、双方の魅力を体験できるオムニ会員の創出を図っています。ネット注文品の店舗受取や試着サービスの利用率は全体の10%ほどですが、お客さまにとって「当たり前の体験」として着実に浸透しています。リアル店舗とプラットフォームが高度に連携する中で、世界観を具現化する象徴的な役割を担っているのがand STの旗艦店「and ST TOKYO」です。ここは、リアルな体験を通じてお客さまに私たちの目指す楽しさを届ける重要な発信基地となっています。

2030年GMV1,000億円の先へ

オープン化を加速させ、モールとしての魅力を拡大しながら、買い場だけではないエンターテインメントコンテンツを織り込んでいく。そしてそこに集まる人をデジタルとリアルでつなぎ、熱狂するコミュニティを生み出していく――。

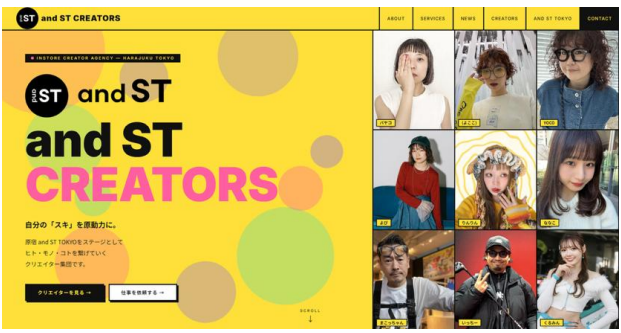
分社化を経てまだ2年ほどではありますが、ECモールを軸とした確固たる収益基盤を確立しながら、「熱狂とワクワクが集まる唯一無二のプラットフォーム」となるべく、私たちはこれからも多くの実験と挑戦を続けてまいります。

そのためにも、社員一人ひとりが常に多様な事象に興味を持ち、挑戦し続ける組織風土を何より大切にしたいと考えています。社内では「インプット・デイ」と称し、年に数回オフィスを離れて社員各自が様々な情報収集や感性を磨く体験をする取り組みも実施しています。お客さまにワクワクを提供し続けるためには、まず私たち自身が情報感度を上げ、常にアンテナを張り続けること。この姿勢をこれからも貫いてまいります。

and STには、まだまだ計り知れない成長の伸びしろがあります。これからも挑戦を恐れることなく、このユニークなプラットフォームの進化を通じて、あらゆるステークホルダーの皆さまへ新しいライフスタイルの価値を提供してまいります。私たちのこれからの進化に、ぜひご期待ください。



人気スタッフが他社ブランドと
手がけたコラボ事例



↗ and ST CREATORS

AI時代だからこそ際立つ「人間力」と「共感」。変化を恐れず、新たな価値を創造する新生アンドエスティHDの挑戦

ガバナンスの実効性、成長への課題、そして当社グループの未来像について、社外取締役が本音で語り合いました。



社外取締役
松岡 竜大

×

社外取締役
シェイクスピア 悦子

新経営体制の始動と取締役会のあり方

持株会社化を経て、今期は新社長と新たな経営チームへとバトンが引き継がれました。新体制の取り組みについてどのようにお考えですか？

松岡　経営体制が変わる必要があったかと言われれば、間違いなく「変わらなければならなかった」と思います。かつてDXという言葉は浸透するまでに数年かかりましたが、生成AIは登場以降から1年も経たずに現場で使われています。このスピード感に対応できる世代交代は、まさに時代の要請であり絶好のタイミングでした。

新社長の泰生さんは若きリーダーとして非常に象徴的ですし、現場で実績を積んだ執行役員たちが各事業会社の社長となり、従来の枠を超える成長を目指している点も高く評価しています。

シェイクスピア　ホールディングス化により、良い意味での二面性がクリアになりました。バックエンドには生産や物流、DXといった強力な共通インフラがありつつ、フロントエンドでは「推し」文化などの多様化するお客さまの価値観に対して、グループ各社が柔軟に対応しています。象徴的だったのがLEADERS' FEST*で、それぞれの強みを持ったグループ各社の社長がいて、チーム力で勝つという姿勢がはっきりと示され、さらなる伸びしろに期待を感じました。

今期から取締役会も新体制となりましたが、ディスカッションの質や実効性についてはいかがでしょうか。

松岡　以前にも増して一人ひとりが非常に活発な議論をしており、固定メンバーだけでなく各人が多様な意見を言える環境は、取締役会のあるべき姿です。一方で課題もあり、社外取締役の人数が減ったことで、特にグローバルビジネスの展開や、M&Aの成功ノウハウといった領域の知見が足りていません。ここは取締役会全体として、補完していくべきポイントです。

シェイクスピア　年に1度の「取締役会の実効性評価」を踏まえ、運営の改善や心理的安全性を高めて活発にディスカッションする方法について本音で話し合えたことが、非常にプラスに働いています。ただ松岡さんがおっしゃるように、人数の少なさによる「多様性の不足」は今後の課題です。異なる知見を取り入れ、力にしていくことは重要です。

中期経営計画2030の推進とガバナンス

昨年発表した中期経営計画2030（以下、中計）の達成に向け、社外取締役としてどのような助言や牽制をされていますか。

松岡　主に2つの視点を持って臨んでおり、一つ目は「株主利益と顧客・

*LEADERS' FEST（リーダーズフェスト）：国内外の店舗・本部のリーダーが一堂に会する、年1回の全社カンファレンス



従業員体験の両立」です。中計は数字が先行しがちですが、我々は「Play fashion!」を掲げる企業です。お客さまへの体験価値と株主への企業価値の両方がバランス良く議論されているかを、常に重視しています。二つ目は「適切なリスクコントロール」です。中計で掲げた「チェンジ」には挑戦が不可欠ですが、テクノロジー、業務・オペレーション、人的資本という3つのリスクについては、第三者の目で厳しくチェックしています。

シェイクスピア　私も社外取締役の役割として、挑戦をしないこと自体がリスクであり、「ブレーキがちゃんと働くアクセルとして伴走すること」を心掛けています。現在起きているAIの発達は火や電気の発明以上の変革で、今や「B to C」だけでなく「B to AI to C」の時代に入りつつあります。未来の消費行動や態度変容を見据え、今何ができるのかを提示していくことも私の果たすべき役割です。

短期利益と中長期投資のバランスや、市場・投資家からの評価についてはどう捉えていますか。

松岡　足元の利益率に対する市場の要求には真摯に応えつつ、将来に向けた構造転換をやりきる必要があります。具体的には、2,100万人を超えるand ST会員基盤と長年培ってきた人材の強みを活かして、服を売るだけでなく体験価値を提供する仕組みを構築することです。優秀なスタッフが捉えている「お客さまの行動や嗜好」までデータ化して、最適な送客や相互連携でウォレットシェアを高める、高度なCRMの確立が中計の残り

4年における大きなチャレンジです。

シェイクスピア　当社グループには、全国のスタッフをはじめとする素晴らしい人的アセットがあります。現場の「勘」や「修正力の高さ」は強みである一方で、それが属人化している面もあります。そうした現場ならではのノウハウ、いわば「秘伝のタレ」をいかに言語化し、型化・スケール化できるかが今後の伸びしろです。投資家が安心して投資できるよう、「再現性のあるビジネスモデル」として説明・提示していくことが重要だと考えています。

海外展開や新規事業のリスクについて、どのような助言をされていますか。

松岡　海外展開では、国や地域に応じたローカライズができているかを厳しく見ます。何より重要なのが、「明確な撤退基準」です。0から1を生み出すフェーズでは、適切なリスクテイクをしてトライアルし、ダメなら素早く撤退して学習し、また次を試すサイクルが不可欠なので、撤退の判断を迅速に行えるガバナンス体制を求めています。

シェイクスピア　サンクコストや思い入れにとらわれず、「どのような状況になったら手を引くか」を冷静に決めておくべきです。この点は、私も取締役会で強調しています。重要なのは「撤退からの学び」です。撤退を単なる失敗に終わらせず、型化してグループの財産にする仕組みづくりを強化していく必要があります。

持続的成長に向けた課題とステークホルダーへのメッセージ

指名・報酬諮問委員会の立場から、経営陣の評価体系や次世代リーダーの育成についての進捗はいかがでしょうか。

松岡　報酬体系については、目先の収益だけでなく企業価値向上に連動させるため、TSR（株主総利回り）、GMV（流通総額）、ROEなどを指標として導入できています。一方で、最大の課題は「次世代のタレントパイプライン構築」で、5〜10年後を見据えて執行役員層の裾野を広げることが急務です。アパレル業界の枠組みにとらわれず、デジタルやグローバル展開を

推進できる次世代リーダーを育成・登用する仕組みを後押ししていきます。

最後に、当社グループの将来性や期待についてメッセージをお願いします。

松岡　今後、社会のあらゆる場所にテクノロジーが浸透していきますが、根底に必要なのは「文化的な共感」です。個人のこだわりや好みを考慮しなければ、誰もが同じ服を着るような味気ない世界になってしまいます。「Play fashion!」のカルチャーや、マルチブランドが持つ「お客さまとの共感の塊」は、他社が真似できない強い武器であり、お客さまの感性に寄り添う集団として、我々はより高いステージへ登っていけると確信しています。

シェイクスピア　まさに、このような時代だからこそ、人間力（ヒューマンタッチ）が試されていると感じます。テクノロジーをツールとして使いこなしながら、現場で働くスタッフの接客力や提案力を掛け合わせることで、相乗効果が生まれます。当社グループには誇るべき「人」という宝があり、これを活用することでさらに大きな成長を遂げられるはずです。ステークホルダーの皆さまには、新生アンドエスティHDの未来にぜひワクワクしていただきたいですね。



人権に関する基本的な考え方

アンドエスティHDグループは、社会課題の解決や持続的な発展に向けて優先的に取り組むべきマテリアリティを特定しています。中でも人権尊重は、気候変動への対応と並ぶ重要課題であることから、2025年に人権に関する考え方を策定しました。グローバルに事業を展開するにあたり、人権尊重は当社グループの企業活動の基盤となるものです。従業員はもちろん、お客さまやお取引先など、当社グループに関わるステークホルダーの皆さまと対話を重ねながら、取り組みを進めています。

↗ マテリアリティマップ　↗ 人権に関する取り組み

人権リスクの特定・評価のプロセス

01 事業活動における人権リスクの洗い出し

国際機関や官公庁が公表しているレポートを参照し、事業領域、製品・サービス、拠点ごとに想定される人権リスクを洗い出し

02 経営層による人権リスクの評価・特定

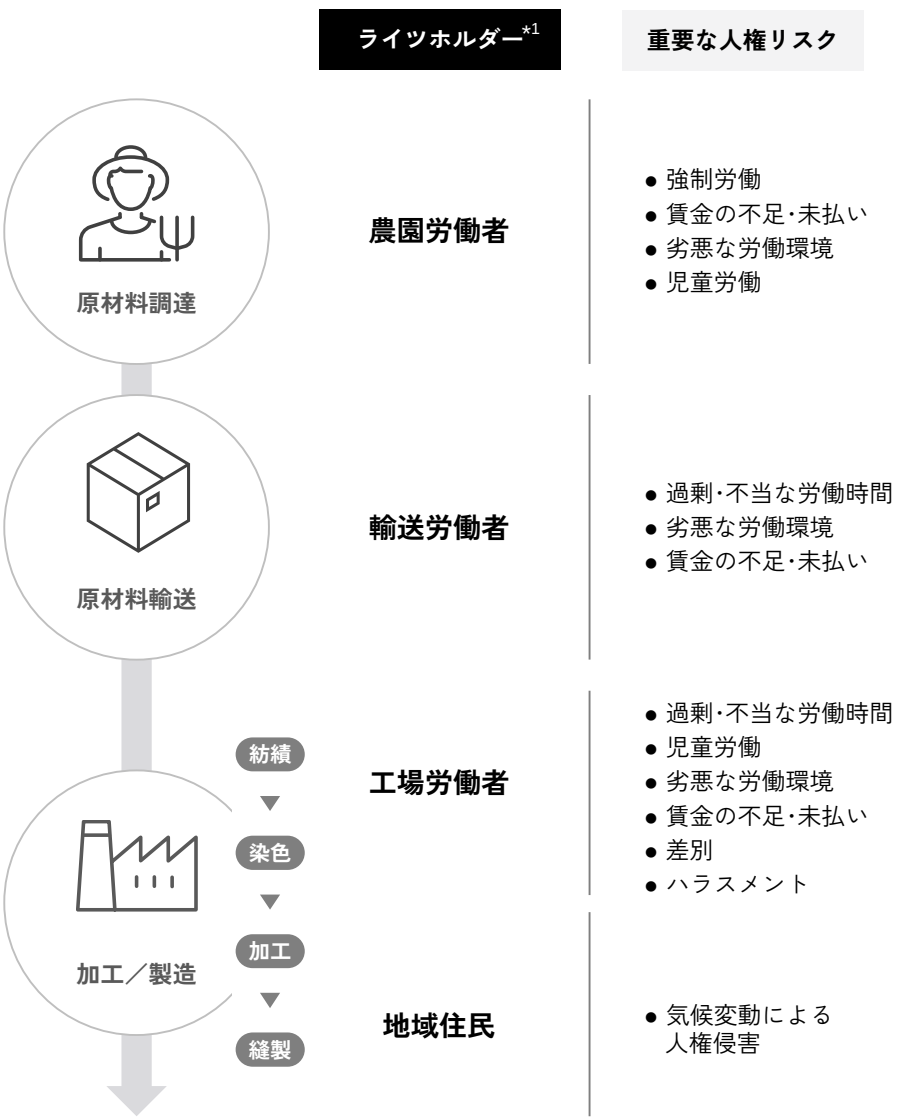
サステナビリティ委員会を通じて、グループの経営メンバー・部門責任者とともに影響度や発生可能性を評価・協議し、高リスクな事象を特定

03 重要な人権リスクの可視化と開示

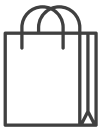
委員会での協議結果を踏まえ、当社グループのコアであるアパレル事業におけるサプライチェーン上の重要な人権リスクを可視化し、開示

当社グループにおけるサプライチェーン上の重要な人権リスク

当社グループは国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、サプライチェーン上の各プロセスにおける重要な人権リスクの特定と可視化を行いました。これまでも従業員へのグループ倫理基準の遵守やサプライヤーへのCSRモニタリングなどを通じて人権リスクの予防・軽減に取り組んできましたが、既存の制度や仕組みを改めて人権デューデリジェンスのプロセスに沿って整理し、グループ全体の推進体制を強化しています。今後も関連部署やステークホルダーと協働して取り組みの拡充と実効性評価を継続することで、人権リスク管理の精度をさらに高めていきます。



人権尊重に関する取り組み

	ライツホルダー[*1]	重要な人権リスク
 海外輸送	輸送労働者	● 過剰・不当な労働時間 ● 劣悪な労働環境 ● 賃金の不足・未払い
 国内輸送	輸送労働者・ 物流拠点従業員	● 過剰・不当な労働時間 ● 劣悪な労働環境 ● 賃金の不足・未払い
 本社／ 店舗運営	自社従業員	● 過剰・不当な労働時間 ● ハラスメント ● プライバシーの侵害 ● 賃金の不足・未払い ● 賄賂・腐敗
 購買／消費	お客さま	● 消費者の安全と 知る権利の侵害 ● プライバシーの侵害 ● 差別 ● ハラスメント ● 救済への アクセス困難
 リサイクル／ 廃棄	処理施設労働者	● 強制労働 ● 劣悪な労働環境 ● 賃金の不足・未払い
	地域住民	● 気候変動による 人権侵害

*当社グループのコアとなるアパレル事業において重要な人権リスクを特定
*1 ライツホルダー：企業活動により人権が侵害されている、侵害される可能性がある人々

自ら挑む個のストーリー、グループ全体へ広がるエンパワーメント

会社が提供する学びや機会を糧に、自律的に意志を持って未知の領域へと踏み出した社員たちの存在は、グループの未来を切り拓く大切な原動力です。数々の葛藤や試行錯誤を重ねながら、今なお果敢に成長のあゆみを続けるロールモデルたちの姿は、組織全体の変革を加速させ、新たな挑戦への連鎖を確実に生み出します。こうした一人ひとりの挑む姿勢や想いを丁寧に紡ぎ、グループ全体へと広げていくことで、互いに高め合い成長を喜び合うエンパワーメントの風土を育んでいます。

↗ 人的資本経営に関する取り組み　2026年2月期有価証券報告書の24ページから31ページをご参照ください。

VOICE

対話の壁を越えて得た協業の基盤。自律した組織で海外展開を推進



株式会社アダストリア
海外企画室 SV（スーパーバイザー）
野間 広介

CAREER

2013年	㈱アダストリア入社
2016年	店長就任
2024年	海外研修参加
2025年	アダストリア台湾に赴任、SV就任

以前からの目標でもあった「海外駐在員を経て国内外において活躍できる人材になる」ことを実現するため、Aカレの海外研修に自ら手を挙げました。研修では、多様な部署のメンバーとタイを視察し、現地での新事業を企画しました。異なる経歴や視点を持つメンバーとのコミュニケーションの壁に直面しましたが、対話を重ねる中で、相手の意図や信念と向き合う姿勢が身につき、目標達成に向けて全体最適を目指す重要性を学びました。現在は、台湾におけるニコアンドの営業統括として、多岐にわたる部署と連携する役割を担っていますが、この研修での経験が大きな基盤となっています。

バックグラウンドの異なる現地スタッフの声にも耳を傾け、自分の考えを粘り強く伝えることで、同じゴールに向かう組織として確かな成長を感じています。そうした経験を活かしながら、日本の成功モデルをそのまま持ち込むのではなく、現地の感性やトレンドを掛け合わせ、現地発の新たな価値づくりに日々挑んでいます。そして、自ら考え行動できる組織をつくることが目標です。現地スタッフだけでも事業が成長し続ける仕組みを構築し、将来的には新規現地法人の立ち上げに関わるなど、海外事業全体の発展に貢献していきたいと思います。



VOICE

挑戦する情熱と成長を加速させる環境がグループの未来を創る



株式会社BUZZWIT エルノロゼット事業部長

山﨑 真世

CAREER

2017年	㈱アダストリア入社
2019年	社内公募 ㈱BUZZWIT転籍
2021年	エルノロゼット立ち上げ
2023年	部長就任

店舗スタッフから社内公募制度を利用し、若手が多く活躍するBUZZWITへ異動しました。着任当初はプレス業務から撮影、企画、SNS運用に至るまで試行錯誤の連続でしたが、他の事業部から学びを得ながら自分たちで道を切り拓く楽しさを知りました。この経験から自らブランドを手がけることを決意し社内コンペに参加、社内に前例のないモードブランド「エルノロゼット」の立ち上げを実現しました。立ち上げに当たっては自身のこだわりや想いをチームに伝え、事業部の垣根を越えた仲間に支えられたことで、成果と

手応えを得ることができました。今後はさらにチーム全体を巻き込み、事業の成長を加速させていきます。私自身が挑戦を経てキャリアを切り拓いてきたからこそ、次世代の育成にも意識が向くようになりました。自身の原点でもある社内コンペのディレクション業務を兼任し、スタッフの夢の実現を全力でサポートすることに大きなやりがいを感じています。EC専業ならではのスピード感を強みに、誰もが主体的に声を上げ、挑戦し続けられる環境を整えることで、BUZZWITの未来を担う人材を輩出し、グループ全体を盛り上げていきたいです。

