

and ST HD

INTEGRATED REPORT 2026

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

VALUES

いつもお客さまの立場で考え、行動します

新しいことに挑戦し、変化と成長を続けます

多様性を尊重し、チームで前へ進みます

誰かの役に立つことで、社会に貢献します

私は、毎日をワクワクさせます

PHILOSOPHY

なくてはならぬ人となれ　なくてはならぬ企業であれ

CULTURE

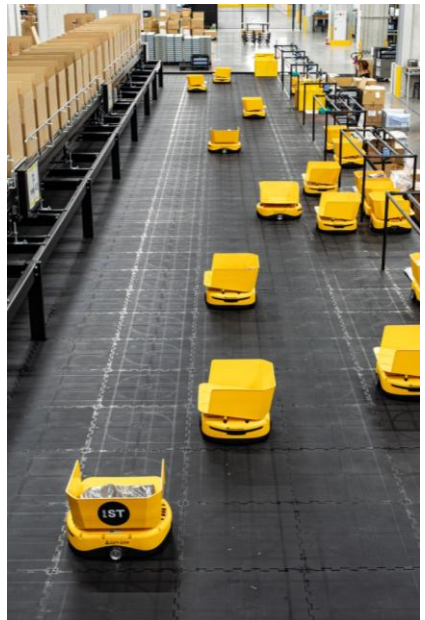
答えを探し続ける、という答え。













CONTENTS

本レポートは、業績や経営戦略などの財務情報に加え、成長を支える基盤としての「環境・社会・ガバナンス(ESG)」といった非財務情報を体系的にご紹介することで、当社グループのビジネスモデルと価値創造ストーリーを分かりやすく報告することを目指しています。

発行時期	2026年10月
報告対象期間	2026年2月期（2025年3月～2026年2月）
報告対象組織	株式会社アンドエスティHDおよび連結子会社
参考にしたガイドライン	IFRS財団『国際統合報告フレームワーク』、経済産業省『価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス』

情報開示体系

当社ではステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を深めるため、各種媒体を通じて財務・非財務情報を体系的に発信しています。

統合報告書
中長期的な価値創造に向けた成長戦略や、
財務・非財務の重要情報を掲載

- IR情報
- コーポレートガバナンス
- サステナビリティ
- コーポレートサイト



SECTION 01 イントロダクション

4 新たなマネジメントチーム
5 アンドエスティHD体制
6 数字で見るアンドエスティHDグループ
7 アンドエスティHDのあゆみ
8 マルチブランド
9 バリューチェーン



SECTION 02 アンドエスティHDの価値向上

12 社長メッセージ
16 価値創造プロセス
17 アンドエスティHDを取り巻く外部環境
18 中期経営計画2030
19 中期経営計画2030進捗サマリー
20 プラットフォーム事業 マネジメントメッセージ
22 グローバル事業・ブランドリテール事業 マネジメントメッセージ
25 ブランドリテール事業
27 グループ経営企画 マネジメントメッセージ
30 資本コストや株価を意識した経営について



SECTION 03 サステナビリティ

32 私たちのサステナビリティ
33 人権尊重に関する取り組み
34 重点テーマにおける取り組み・実績とロードマップ
35 STORY 01　つくる責任から、つなぐ責任へ
39 STORY 02　多様な個性がプラットフォームの創造力に



SECTION 04 コーポレートガバナンス

43 基本的な考え方・コーポレートガバナンスの体制等
44 取締役一覧
45 社外取締役対談
47 取締役会の多様性・取締役会の実効性評価
48 役員報酬
49 取締役の選任・リスクマネジメント
50 コンプライアンス



SECTION 05 データ

52 財務ハイライト
53 非財務ハイライト
54 会社概要・株式情報

アンドエスティHD統合報告書2026で伝えたい6つのポイント

POINT 1

新社長と新たな経営チームからのコミットメント

新社長の就任に伴い、新たな経営チームが目指すアンドエスティHDグループの未来像と成長戦略への強い想いをお伝えします。激変する市場環境の中、これまでの強みを活かしつつ、次なる変革へどう舵を切るのか。経営チームが一丸となって挑む新体制のビジョンと、持続的な企業価値向上に向けた具体的なコミットメントを、経営者自身の言葉でご説明します。

→ 福田代表取締役社長 P.12 → 北村専務取締役 P.22 → 林取締役 P.27



POINT 2

プラットフォーム事業への転換が着実に進捗

従来のビジネスモデルからPlay fashion!プラットフォーマーへの転換に向けた、具体的な成果と手応えを報告します。会員基盤の拡大やデータ活用の高度化、外部パートナーとの連携強化など、今までのリテール事業の枠を超えた新たな価値創造の仕組みづくりが着実に進捗している背景と、今後の拡大ロードマップを示します。

→ プラットフォーム事業 P.20



POINT 3

ブランドリテール事業は ポートフォリオ経営で安定と成長を両立

グループの中核であるブランドリテール事業において、多様なブランドの組み合わせで成長を持続するポートフォリオ経営の実践状況を解説します。トレンド変化や顧客ニーズの多様化に柔軟に対応し、不採算領域の構造改革と成長領域へのリソース集中を推進。事業全体の安定性を担保しながら、持続的な成長を牽引する仕組みを紐解きます。

→ 北村専務取締役 P.22 → ブランドリテール事業 P.25



POINT 4

グローバル事業は 投資フェーズから収益化エリアが拡大

これまで積極的な先行投資を行ってきたグローバル事業が、徐々に刈り取りのフェーズへと移行してきた成果を伝えます。特に中国大陸では、ターゲットエリアにおけるブランド認知の向上により、展開エリアが確実に拡大。グローバル市場における競争力の高まりと、今後のさらなる利益貢献への展望を解説します。

→ 北村専務取締役 P.22



POINT 5

企業価値向上を企図したガバナンス

株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまと経営陣が、中長期的な企業価値向上という共通の目標に向かうためのガバナンス体制を説明します。積極的な情報開示や対話の充実、株価や資本効率を意識した経営、各ステークホルダーとの約束をKPIとした取締役報酬制度の設計など、規律ある経営を担保する取り組みを紹介します。

→ コーポレートガバナンス P.42



POINT 6

企業理念に基づくサステナビリティ対応

持続可能な社会の実現と企業の成長を両立させるため、環境・社会・ガバナンス（ESG）の各領域における先進的な取り組みを報告します。サプライチェーン全体での環境負荷低減、多様な人材が活躍できるダイバーシティ経営の推進など、高水準なサステナビリティ経営がもたらす長期的な企業価値の守りと攻めを解説します。

→ サステナビリティ P.31



新たなマネジメントチーム



株式会社エレメントルール
代表取締役社長
金銅 雅之

株式会社アンドエスティHD
取締役
林 正武

株式会社ゼットン
代表取締役社長
菊地 大輔

株式会社BUZZWIT
代表取締役社長
山田 久仁

株式会社
アンドエスティHD
代表取締役社長
福田 泰生

愛德利亞台灣股份
有限公司 董事長
林 品余

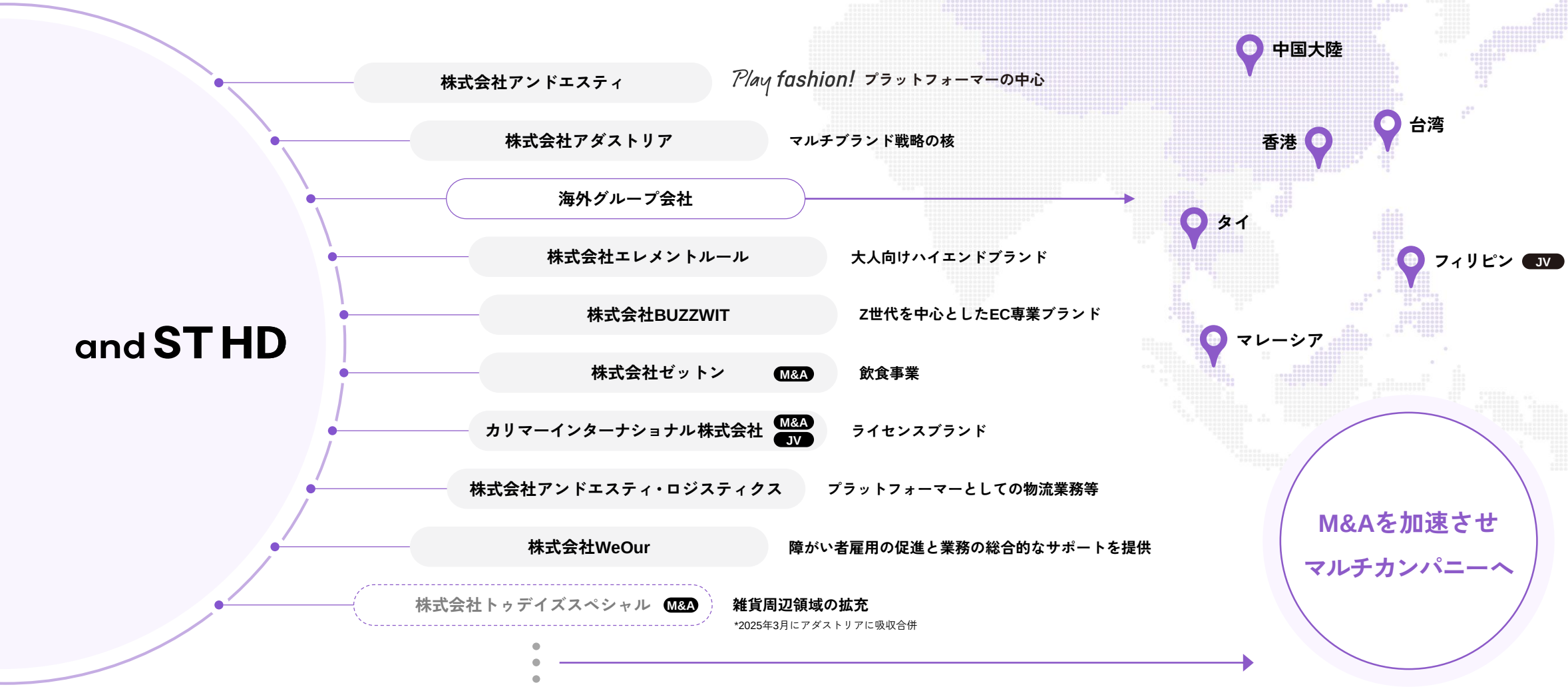
株式会社アンドエスティHD 専務取締役
株式会社アダストリア 代表取締役社長
北村 嘉輝

株式会社アンドエスティ
代表取締役社長CEO
櫻井 裕也

New Management Team

アンドエスティHD体制

2025年9月1日より「株式会社アンドエスティHD」に名称を変更し、持株会社体制へ移行しました。様々な個性を持つグループ会社をまとめながら、マルチブランドをさらに発展させ、マルチカンパニー化を進めます。ホールディングス化により、それぞれの事業の魅力や収益力を見えやすくし、素早い投資判断が行えるようにしてまいります。

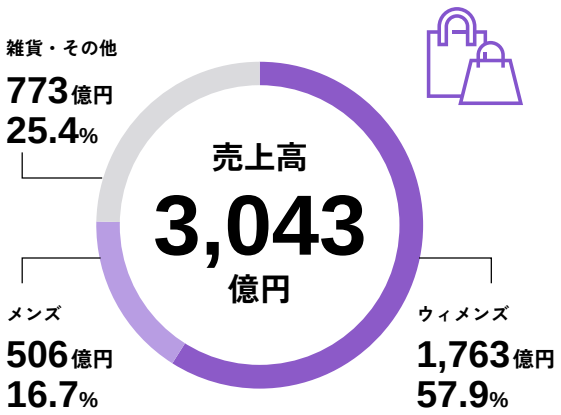


数字で見るアンドエスティHDグループ

（2026年2月末時点）

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



従業員数

13,789人

正社員数
6,936人

期間雇用者数
6,853人

ROE

12.0%

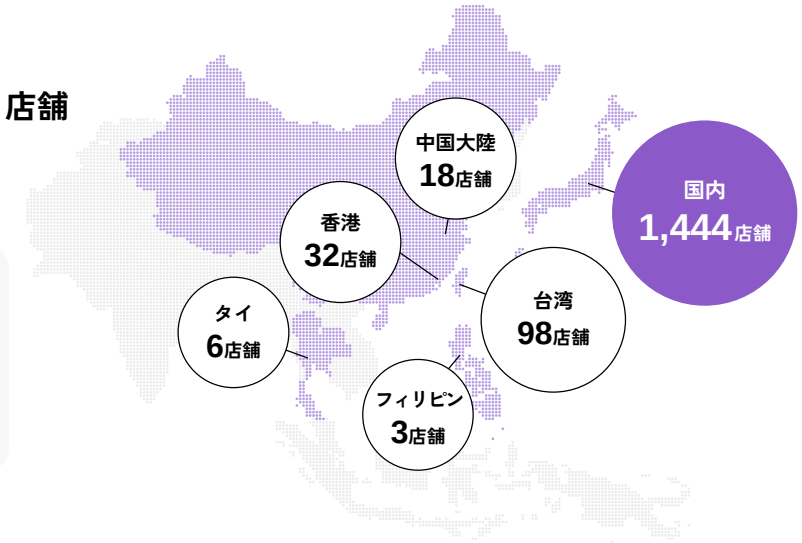
ブランド数*

56

*年間売上高1億円以上の自社ブランド

店舗数

1,674店舗



飲食事業
73店舗

WEBストア
140店舗

ファッションプラットフォーム「and ST」

GMV（流通総額）
462
億円

グループ外GMV

45億円（構成比9.7%）

グループ外ショップ数

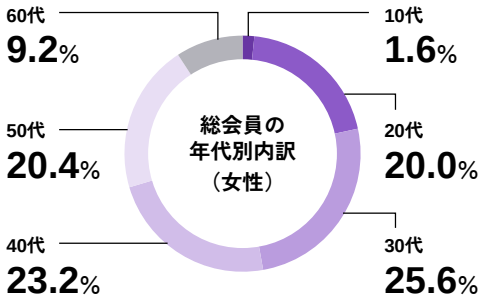
53店舗

and ST 総会員数

約2,170万人

and ST アクティブ会員数

約780万人





店舗／ECモール共通会員制度

アンドエスティHDのあゆみ

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回目のチェンジに取り組んでいきます。

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 ウィメンズ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「.st（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　『株式会社アリシア』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　『株式会社アリシア』を『株式会社BUZZWIT』へ商号変更
2019.12　公式WEBストア「.st（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
2024.09　『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
伊藤忠商事株式会社と『カリマー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 and ST会員登録数2,000万人突破

2025.09　持株会社体制に移行『株式会社アンドエスティHD』に商号変更『株式会社アダストリア』を新設

2025.10　『株式会社アダストリア・ロジスティクス』を『株式会社アンドエスティ・ロジスティクス』に商号変更



『株式会社福田屋洋服店』設立



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



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



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



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

CHANGE 05
Play fashion! プラットフォーマーへ

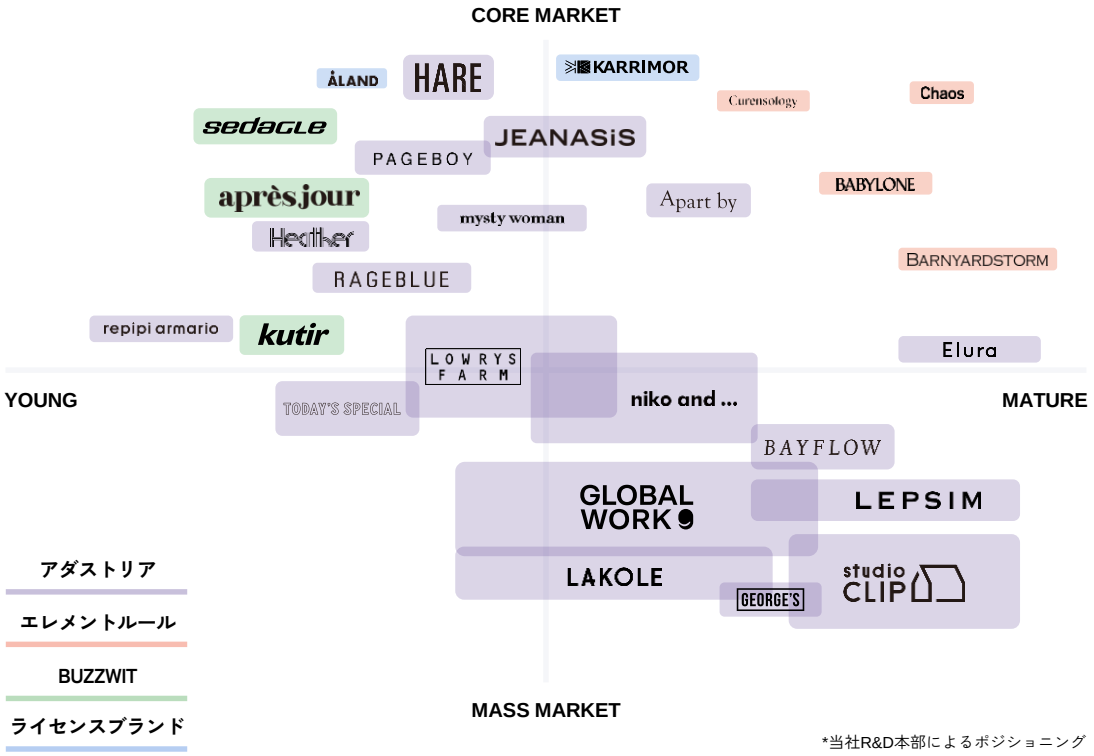
2030年2月期 売上高（目標） 4,000億円
2026年2月期 売上高 3,043億円

マルチブランド

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共感されるブランドを複数持つことで、幅広い顧客からの強い支持の獲得を企図しています。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



*当社R&D本部によるポジショニング

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**
ウィメンズ、メンズ、キッズ、飲食

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**
ウィメンズ、メンズ、生活雑貨、
インテリア、スポーツ、コスメ、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**
ウィメンズ、メンズ、キッズ

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**
ウィメンズ、生活雑貨、インテリア、
飲食

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**
ウィメンズ

après jour　BUZZWIT



- **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**
ウィメンズ

バリューチェーン

ブランドの開発から商品企画、生産、物流、販売までをグループ内で行う体制が当社グループの強みです。すべての工程をシステムでつなぎ、店頭の情報やお客さまの声をいち早く商品展開やサービスに反映するとともに、差別化された高品質な商品を生み出しています。

システム　**デザイン、工場での生産、物流、販売まで、バリューチェーン全体をシステムで統合することで、データの活用や業務効率化を実現しています。また、自社ECモールとリアル店舗をシームレスにつなぎ、顧客満足度の高いお買い物体験を提供しています。さらに、これまでブランドリテール事業で培ってきたこれらの機能をプラットフォーム事業にも活かしています。**

● ブランドリテール事業

ブランド開発・企画

ブランド開発
グローバルなトレンドやニーズ、スタッフによる企画提案、インフルエンサーとの協業などにより自社ブランドを開発。未開拓領域では国内外の人気ブランドのライセンスも活用し、常に最適なブランドポートフォリオを構築・維持しています。

R&D
世界中からトレンド情報を収集し、各ブランドに適した形で活用できるよう展開。また、デザイナーやクリエイター人材を確保・育成し、ブランドポートフォリオ全体へ最適に配置します。

ディレクション
ブランドの世界観を創造・具現化するための各要素を整備し、統一感を持った運営を統括。コンセプトやトーン＆マナーの整理、製品、価格帯、販売チャネル、プロモーションなど、その管掌範囲は多岐にわたります。

MD
適時・適価・適量の商品提供に向け、トレンドや店舗でのお客さまの声をもとに仮説を構築。シーズンごとの商品計画、商品企画、販売計画を立案し実行します。

生産

デザイン
顧客ニーズやファッションのムードを踏まえ、ブランドの世界観をデザインに落とし込みます。社内の専属デザイナーに加え、方向性に応じて社外のデザイナーの知見も活用しています。

素材調達
グローバルに素材メーカーとのネットワークを築き、求める素材を適時・適価・適量でソーシング。高品質・高機能な素材をブランド横断で使用し、コストメリットを実現しています。

素材開発
商品の差別化と、高い水準での価格・品質のバランスを両立するため、素材開発チームが社外メーカーとオリジナル素材を共同開発。ファッション性や機能性だけでなく、サステナビリティの観点からも優れた素材を多数開発し、外販も行っています。

パターン
企画意図を正確にくみ取り、デザインをパターン（型紙）に落とし込みます。スキルの高いパタンナーの確保・育成に加え、3D CADなどITも積極的に活用。生産性の向上とともに、サンプル作成の削減による環境負荷低減も図っています。

生産管理
長年のパートナーシップに基づき外部工場と緊密に連携し、マルチブランドの多種多様な商品を最適に生産できる体制を構築。コストやリスク管理の面から生産地の分散化を進めるため、新たな生産パートナー工場の開拓も積極的に行っています。

品質管理
素材、生産工程、製品が品質基準を満たしているか調査・確認し、高品質かつ安全な商品を提供。完成品だけでなく企画段階から調達・生産工程全体をモニタリングし、生産調達・CSRチームが倫理基準についても確認を行っています。

○ プラットフォーム事業

プロデュース（BtoB）

マルチブランド・マルチカテゴリー展開で培ったノウハウや、一気通貫のバリューチェーン、自社スタッフの発信力などのアセットを活かし、法人のお客さま向けにブランド開発、商品企画、販促施策、クリエイティブ、店舗運営、空間デザインをトータルに提案。ユニフォームやノベルティなどの商品販売に加え、卸売、ライセンス提供、コンサルティングなど多角的なサービス形態で、魅力あるブランド・商品づくりをともに実現します。



↗ and ST CREATORS

バリューチェーン

● ブランドリテール事業

物流

輸送
社内に物流部門を有し、中国大陸で生産した製品を全域から集約して輸送。コンテナ積載率の向上によるコスト・環境負荷低減や、アジア全域での物流最適化を実現しています。

国内店舗向け物流
グループに物流会社を擁し、国内７拠点の自社物流センターから店舗の売れ行きに応じて毎日納品。きめ細かな配送体制により、機会損失や在庫ロスを最小化しています。

EC物流
自社物流センターで、マルチブランドの多種多様な商品に最適化した発送体制を構築。無人搬送機など最新マテハン機器の導入により最大3.4万件／日の出荷能力を持ち、店頭受け取りなどお客さまの利便性を高めつつ、配送コスト低減にも対応しています。

商品管理
年間2万種類以上の商品を適切に管理し、スピーディーな供給により、コンテナ到着から店舗への適時納品を実現。拡大する生活雑貨は専用センターで保管・配送するなど、商品特性に合わせたきめ細かな管理を行います。

マーケティング・販売

衣料品回収・リユース・リサイクル

PR
ブランドの世界観と魅力を広く伝えるため、メディアやSNSによるコミュニケーション施策を企画。店頭やECでも商品の魅力が十分に伝わるよう、POPやコンテンツの制作を工夫しています。

店舗デザイン
世界観を忠実に表現し、新しい体験価値をお客さまに提供する場としての店舗を開発しています。

VMD
ブランド・商品特性を表現して鮮度の高い店頭を演出し、魅力や訴求点をお客さまへ確実に伝えます。

店舗
主に単独店舗として国内外に約1,600店舗を展開。市場状況に応じた柔軟な出退店により最適な店舗網を維持しています。多数のブランドを保有することであらゆるタイプの商業施設に対応でき、同一施設への複数出店で効率的な運営と顧客接点の拡大が可能。また、リアル店舗でブランドや商品を直接体験してもらうことで、高い顧客ロイヤルティの獲得につなげています。

自社ECモール「and ST」
2,100万人以上の会員を擁する国内有数のファッションECモール。店舗スタッフのコーデ投稿「STAFF BOARD（スタッフボード）」が人気で、1日100万人規模のサイト訪問を誇る。自社商品にとどまらず他社商品も販売し、取り扱いカテゴリーの拡大を図っています。

販売スタッフ
接客力・提案力をオンライン・オフラインともに発揮し、満足度の高い購買体験を提供。ECにおいては、店舗スタッフのコーディネート写真を参考にした売上が全体の3割を超え、また、共通会員制度and STの新規登録の半数以上を店舗で獲得しています。



店舗情報・トレンド情報・お客さまの声

カスタマーサービス
お客さまの声を丁寧にくみ取り各ブランドへフィードバックすることで、より良い商品づくりにつなげています。また、チャットボットの導入により24時間365日の対応を可能にし、顧客満足度を高めています。

ブランド開発・企画へフィードバック

トレンド情報やお客さまの声を次なる成長へつなぎ、さらなる高みを目指すブランド開発・企画へ

○ プラットフォーム事業

モール＆メディア（BtoB・BtoC）

ECモール「and ST」は、多彩なブランド・アイテム・体験が一つにつながるOMO型のリテールテイメントモールです。アプリや店舗での購買体験を軸に、スタッフの投稿・動画・ライブ配信・ポイント連携など、ショッピングを超えた新たな発見の場を提供します。BtoB（法人向け）事業では、このモールへ外部企業を誘致し、出店手数料をいただく「オープン化」で、GMVや広告収入の拡大を図っています。



ユーザーサービス（BtoC）

and ST独自のポイントプログラムや金融サービスを通じて、お客さまの買い物体験をより豊かにし、利便性とおトク感のある経済圏を実現するサービスを提供しています。and STポイントの価値向上・LTV拡大を目的に、他社とのIDやポイント連携を進め、お客さまのさらなる利便性向上を目指します。

ソリューション（BtoB）

and STが保有するデジタルアセットやグループのマルチブランド展開を支えるテクノロジーを活用し、法人向けの実践的なデジタルソリューションを提供します。「STAFF BOARD」や「STAFF VOICE」など、店舗スタッフの力を最大限に引き出し、リアル店舗とEC双方の売上を底上げする独自の仕組みを、小売ビジネスの成長を導くサービスとして展開しています。



SECTION 02

アンドエスティHDの価値向上

VALUE ENHANCEMENT

President Message

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。

MISSION

Play fashion!

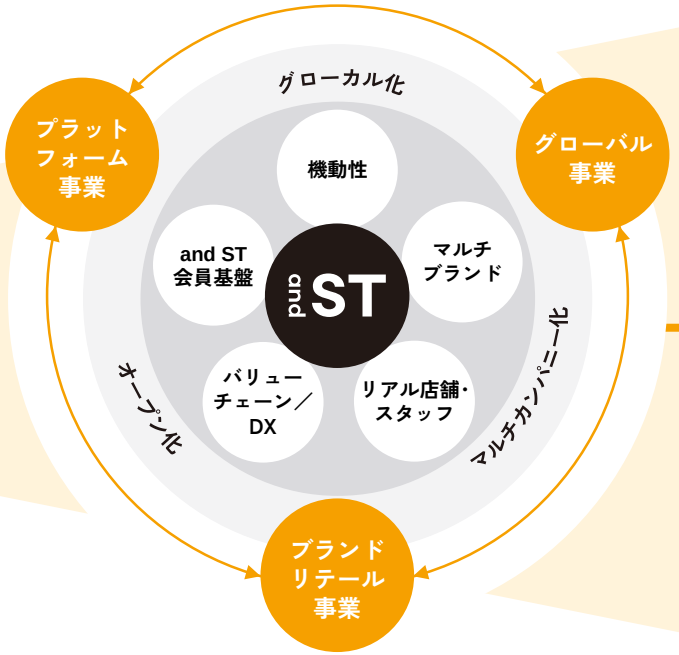
社会課題

外部環境 ▸P.17

INPUT｜経営資源

人的資本 ▸P.39	• グループ従業員　13,789名 • 「STAFF BOARD」参加者数　4,674名
知的資本	• ブランド数　56 • ブランド開発商品企画ノウハウ • ECモール開発運営ノウハウ
製造資本	• 物流拠点　国内7拠点 • 自社企画・生産比率　約50%
社会関係資本	• 店舗数　1,674店舗 • and ST会員数　約2,170万人
財務資本	• 資本金　26億円 • 純資産　818億円
自然資本	• エネルギー投入量　74.2万GJ • 綿や化学繊維などの原材料使用

BUSINESS MODEL ▸P.18



OUTPUT｜生み出す価値

経済的価値

売上高	3,043億円
営業利益率	5.4%
ECモールGMV	462億円
ROE	12.0%

社会的価値

環境	CO_2総排出量	55.0万t-CO_2
	衣料品回収量	43.0t
人	女性管理職比率	40.1%
	女性上級管理職比率	26.0%
	従業員満足度	3.89／5
地域	サプライヤーパートナー認定数	46社

OUTCOME

持続的な Play fashion! の提供

社会的豊かさの創出
ワクワクの創出

一人ひとりの毎日に
「もっと楽しい」選択肢を

マテリアリティ　人的資本の価値向上 | 環境負荷の低減 | 社会的価値の創造

コーポレートガバナンス ▸P.42

*2026年2月末日現在の数字を表示しています。

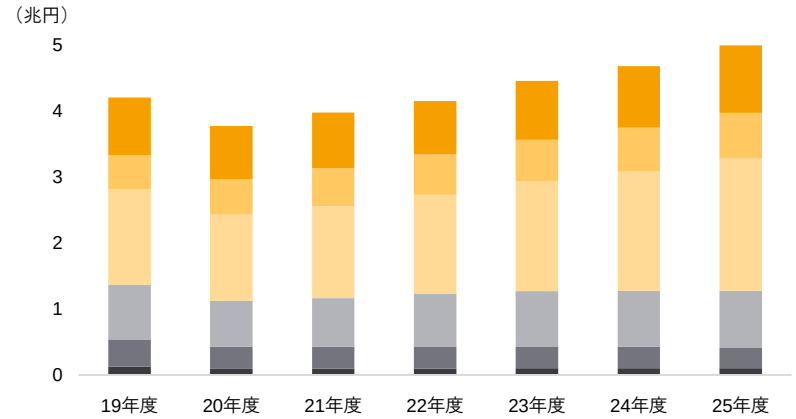
アンドエスティHDを取り巻く外部環境

アンドエスティHDの中長期的な事業モデル変革の背景にある、外部環境の認識について説明します。

国内市場

- アパレル市場の規模は8.5兆円
  コロナ前には戻っていないものの、単価上昇により緩やかに増加継続
- 大手寡占化により、シェア拡大の機会
- 消費者の賃金増がプラスも、人件費は上昇
- 雑貨市場や訪日客消費マーケットなど、成長余地のある市場も存在
- 中東情勢や為替の円安傾向によるコスト上昇
- AIやDX活用によるコスト効率化の余地

過去7年間の合計売上高推移



*19年〜25年の業績を比較できる80社の合計
（出典）繊研新聞社「2025年度専門店ランキング調査」（ファッション小売）

EC市場

- 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
- AIが介在した購買行動の変化が予想される一方、
  ヒューマンタッチの接客やコミュニケーションの価値が高まる可能性

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

価値観の変化

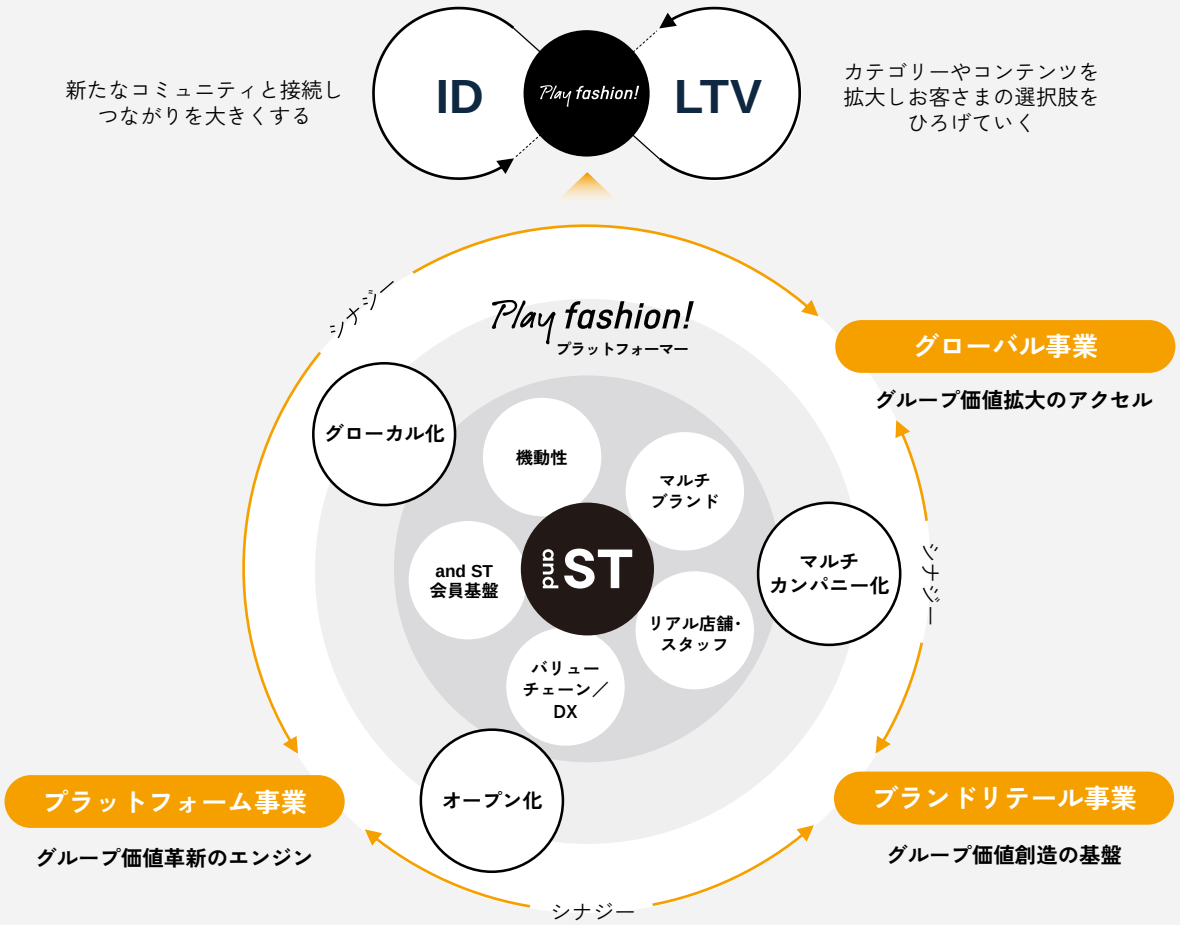
- モノだけでないコト・トキ消費が拡大
- 安いだけのものは選ばれなくなり、品質やストーリー、「誰から買うか」がより重要に
- サステナビリティによる選好も幅広い層に広がりつつある

中期経営計画2030

中期経営計画2030

中期経営計画2030では、アパレル小売業から「Play fashion!プラットフォーマー」への変革を目指します。and STを中心として、我々の強みであるリアル店舗とスタッフが築くお客さまとの濃いつながりを活用し、プラットフォーム事業、グローバル事業、ブランドリテール事業の3事業がシナジーを生み、お客さまや外部のパートナー企業を巻き込みながら「Play fashion!」の輪を広げていきます。

ID（顧客基盤）× LTV（顧客生涯価値）をコアにPlay fashion!プラットフォーマーとして成長



2030年2月期の目標

連結売上高	GMV（流通総額）	連結営業利益率
4,000億円	1,000億円	8%

戦略

プラットフォーム事業

カテゴリー拡張などを通じ、ID×LTVの成長戦略を実行し、and STをモール&メディアに育てる。プロデュースやソリューションによる収益拡大。

グローバル事業

グレーターチャイナではマルチブランド戦略強化、東南アジアへの集中投資、リアル店舗展開と展開国以外でのEC先行展開によるOMO戦略で成長を加速。

ブランドリテール事業

各社がそれぞれのミッションのもとに戦略とKPIを策定し、事業運営を行うマルチカンパニー体制へ移行し、ブランドポートフォリオ経営を進化。

＋M&A（海外含む）

and STの強化とグローバル事業の加速化を目的に、ホールディングス体制への移行と併せて、より一層M&A戦略を推進。

事業や投資	2026年2月期の進捗	2027年2月期以降の課題と取り組み	2030年2月期の目標
プラットフォーム事業	**グループ外ブランドの参画数が計画超過 各KPIが上昇** GMV +60億円 グループ外ブランドGMV比率 +7.0% 会員数 +150万人 1ユーザー当たり年間平均購入回数 +0.4回	• オープン化の加速による ブランド・カテゴリーの拡大 （＝LTV上昇） • ID獲得に向けたマーケティング強化 • 「買い場」から「遊び場」へ向けた エンタメコンテンツ拡充	GMV 1,000億円 グループ外ブランドGMV比率 40% 売上高 340億円（連結消去後200億円） 営業利益率 31%（連結消去後22%） 総会員数 2,600万人 アクティブ会員数 1,100万人 1ユーザー当たり年間平均購入回数 4.5回
グローバル事業	**グレーターチャイナは計画超過** • 台湾のマルチブランド戦略の深化、ラコレ初出店 • 中国大陸の展開エリア拡大 **東南アジアの出店に遅れ**	**グレーターチャイナの成長継続** • 中国大陸のリアル店×EC戦略を確立 • 台湾ではECのオープンモール化 **東南アジアの基盤構築** • タイ、フィリピン出店継続 • マレーシア、ベトナムへも進出準備	グレーターチャイナ売上高 300億円 東南アジア売上高 100億円 海外売上高 400億円（うち東南アジア売上比率25%） 営業利益率 8% 海外売上比率 10%
ブランドリテール事業	**主力ブランドのグローバルワークが 伸び悩んだが、他ブランドに成長の芽** • レプシィム、ハレの成長 • 注力ブランドのラコレ、ジョージズ出店 • エレメントルール社とBUZZWIT社は堅調	• 主力のグローバルワークの再成長に向けた施策の継続 • 成長ブランドの育成と新ブランドの立ち上げ • 都市部・大型店の出店 • データを活用したCRMの進化	売上高 3,400億円 営業利益率 7.2%（連結消去後5.8%）
M&A	**カリマーインターナショナル社の株式取得** • アウトドアカテゴリーの強化	• 2026年6月に越境ECのシックスティーパーセント社の株式取得 • ブランドポートフォリオの拡充とプラットフォーム事業の強化に資するM&Aを継続	想定規模 500億～1,000億円

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、アンドエスティ社の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。

*2026年5月末時点

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



Message

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

株式会社アンドエスティHD 専務取締役／株式会社アダストリア 代表取締役社長　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。

株式会社アダストリアを核としてマルチブランド戦略を進めてきたブランドリテール事業は、さらに発展させてマルチカンパニー化を進めます。グループ各社がそれぞれのミッションのもとに戦略とKPIを策定し、自律的に事業を運営していきます。

	ADASTRIA 株式会社アダストリア	ELEMENT RULE 株式会社エレメントルール	BUZZWIT 株式会社BUZZWIT（バズウィット）	zetton inc. 株式会社ゼットン
				
グループ内ミッション	グループの中核として 収益性を高め継続的に成長	ハイエンド セレクトマーケットの開拓	Z世代を中心とした 新規ブランドの創出	人が集う「場づくり」としての 飲食事業の拡大
戦略	・成長ブランドや新規ブランドの育成 ・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 ・POP UP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活かして 効率的に展開（例：人材や店舗開発力など） ・アジアでの事業展開に着手
売上高目標（2030年2月期）	売上高 2,800億円 〈2026年2月期：2,335億円〉	売上高 220億円 〈2026年2月期：137億円〉	売上高 200億円 〈2026年2月期：125億円〉	売上高 180億円 〈2026年2月期：146億円〉

中核企業のアダストリア社やグループ各社で、それぞれのブランドが独自の強みを磨き上げています。アダストリア社において、顧客層の拡大や高付加価値化により、ブランド価値向上と高い業績貢献を実現している2ブランドの成功事例を紹介します。



LEPSIM

商品企画の刷新による顧客拡大と社内インフルエンサー発の共感型コミュニティで成長を加速

ターゲット	ロケーション	カテゴリー
30代以上の女性	ショッピングセンター	ウィメンズ

2026年にブランド誕生20周年を迎えたレプシィムは、2023年からトレンド感を高めた商品へ全面的に刷新したことで、40代の既存顧客層に加え20～30代の新規顧客の支持を獲得し、成長しています。好調を支える最大の原動力は、顧客層と同年代の店舗スタッフを中心とした、社内インフルエンサーの活躍です。等身大の発信が生む共感を強みに、強固なファンコミュニティを形成しています。さらに、社内インフルエンサーによるプロデュース商品や異業種コラボ商品など、気候に左右されないニュース性のあるコンテンツを開発。顧客の拡大とライフステージに寄り添う親密な関係性が、持続的な成長を牽引しています。



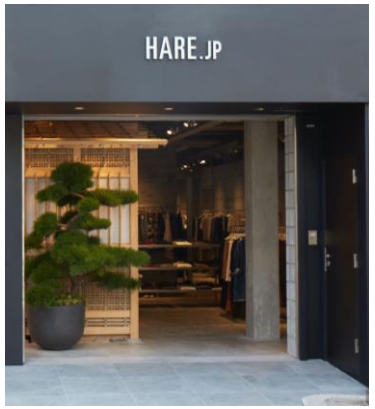


HARE

独自の世界観でコアファンを獲得国内外での客層拡大と緻密なMD戦略により高収益を確立

ターゲット	ロケーション	カテゴリー
20～30代の男女	ファッションビル、路面	メンズ、ウィメンズ

2026年2月期に過去最高の売上高と営業利益を達成したハレは、デイリーユースできるモードブランドとして独自の世界観を強みにコアなファン層を獲得し、高収益ブランドに成長しています。好調の背景には、国内外での客層拡大と緻密なMD戦略があります。東京発のモードスタイルがインバウンド需要にもマッチし、グループ内で最高の免税売上比率を実現しており、台湾店舗も好調です。親和性の高いIPコラボ企画やメンズ・ウィメンズの両面展開により、幅広い層で新規顧客を獲得しています。また、端境期に対応したジャストシーズン商品で買上点数の向上、高付加価値商品の展開で単価と利益率の向上を実現。ブランドの確立ときめ細かな商品戦略で、顧客の支持を集めています。



Message

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 経営企画本部長　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。



資本コストや株価を意識した経営について

資本市場を意識した経営計画の策定・開示と着実な実行により、企業価値の向上を目指します。

現状認識

- 当社は資本コストを上回るROEを実現しており、PBRも1を上回る水準にあります。しかし、当社の成長計画が実現すれば、PERについて向上の余地があると考えています。
- 資本コストについては、CAPMに基づく計算では、低い水準で推移しています。しかし、これは現状において当社株価の市場連動性（β値）が小さいためで、投資家の皆さまの期待収益率を適切に反映していないと認識しています。
- さらなる収益性の向上と資本効率の改善を実現するため、「中期経営計画2030」を策定し、各種施策を進めています。

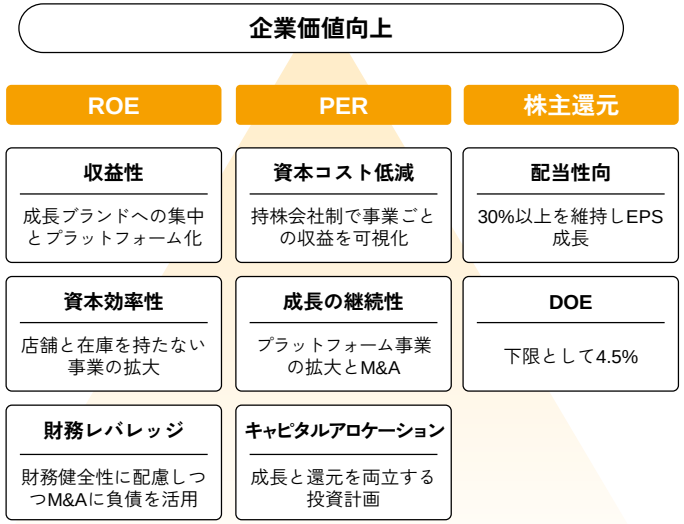
市場との対話

- 資本市場の皆さまに当社の成長性をご理解いただくため、マネジメントも含めてIR活動を通じた市場との対話を積極的に実施しています。
- その他にも事業責任者による説明会の実施、統合報告書の発行、英文開示充実化などを通じ、市場との対話の質・量の向上を図っています。

IR活動件数の推移	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期	2026年2月期
1on1（回数）	159	218	198	159
スモール（回数）	13	17	28	28
延べ機関数	231	260	288	237
延べ人数	339	460	592	518
うちマネジメント対応（スモールを含む人数）	107	138	190	178

取り組み

- 取締役の株式報酬制度について、2017年2月期の導入後も、2024年2月期からはTSR評価、2026年2月期からは連結ROE、自社ECモールのGMV（流通総額）、従業員満足度スコアの各評価を追加し、成長戦略におけるKPIと取締役のインセンティブが一致するよう、改善を続けています。
- 収益性が一時的に変動する状況においても配当の安定性を維持するため、2026年2月期からDOE（株主資本配当率）基準を導入し、DOE4.5%を下限に設定しました。
- 中期経営計画2030では、成長投資と基盤投資のバランスを考慮しつつ、M&A枠や株主還元の方針を定めたキャピタルアロケーションを開示しました。



キャピタルアロケーション　成長投資と株主還元を両立し、ROE15%以上を維持する高効率な経営を目指します。

5年累計営業CF
1,400億円
＋
外部借入余力

→

成長投資 ＞ 基盤投資	DX	200億円
	グローバル事業	200億円
	国内店舗	400億円（重点ブランドを中心）
	インフラ（ロジ・生産）	100億円
	M&A（海外含む）	500億～1,000億円
株主還元	配当	配当性向30%に加えDOE4.5% 250億円



SECTION 03

サステナビリティ

SUSTAINABILITY



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。

STORY 01 つくる責任から、つなぐ責任へ

35 サプライヤーとの協働と情報開示で進める、安心・安全な生産体制づくり
36 CSRアンケートを通じた、環境・人権に配慮したサステナブルマークの展開
37 衣料品のリユース・リサイクルとそれに携わる多様な人材の活躍
38 パートナー企業とともに推進する新たなサーキュラーモデル

STORY 02 多様な個性がプラットフォームの創造力に

39 人的資本経営の基本方針
40 基本方針の実現に向けた、未来を担う個の可能性と成長の後押し
41 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

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。



ライツホルダー*1	農園労働者	輸送労働者	工場労働者	地域住民	輸送労働者	輸送労働者・物流拠点従業員	自社従業員	お客さま	処理施設労働者	地域住民
重要な人権リスク	• 強制労働 • 賃金の不足・未払い • 劣悪な労働環境 • 児童労働	• 過剰・不当な労働時間 • 劣悪な労働環境 • 賃金の不足・未払い	• 過剰・不当な労働時間 • 児童労働 • 劣悪な労働環境 • 賃金の不足・未払い • 差別 • ハラスメント	• 気候変動による人権侵害	• 過剰・不当な労働時間 • 劣悪な労働環境 • 賃金の不足・未払い	• 過剰・不当な労働時間 • 劣悪な労働環境 • 賃金の不足・未払い	• 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	• 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	• 強制労働 • 劣悪な労働環境 • 賃金の不足・未払い	• 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

重点テーマにおける取り組み・実績とロードマップ

当社グループのサステナブル経営とは、あらゆる人々や地域と共創の輪を広げ、「ファッションのワクワクを、未来まで」つなげていくことです。重点テーマに「環境を守る・人を輝かせる・地域と成長する」の3つを掲げ、ロードマップに沿った取り組みを深化させながら着実に実行しています。ステークホルダーとともに社会課題の解決に挑み続けながら、世界中の人々の個性を輝かせ、豊かな暮らしと発展に貢献していきます。

重点テーマ	活動ビジョン	2026年2月期 実績		2030年に向けたアクション	中期目標	2050年までの目標
環境を守る ENVIRONMENT	未来につながるものづくり	サステナブルマーク付与率 前年比 73.2%	独自開発したサステナブル素材 8種類	• サステナブル素材開発の促進 • サステナブルマーク商品の拡大	サステナブル原料や加工を全商品の50%以上に反映	サステナブル原料や加工を全商品の100%に反映
	環境への配慮と営業活動の両立	国内・海外を含むScope1、2、3での温室効果ガス削減シナリオを策定	3年連続 CDP Bスコア獲得 サプライヤーエンゲージメントA-スコアを獲得	• 省エネの推進とデベロッパー等との連携 • 再生可能エネルギーなどの環境価値の調達	国際水準に適合した新目標を策定中	カーボンニュートラルの実現
	ファッションロスのない世界	衣料品在庫の単純焼却処分 0を継続達成	常設回収約190店舗 年間回収量 約43t	• 需要予測の向上と在庫ロスの削減 • 古衣料の回収促進と行政・外部パートナーとの協働	アパレル・雑貨における資源循環システムの構築	全事業における資源循環システムの構築
人を輝かせる PEOPLE	心身ともに健康で、個性や能力を発揮できる組織	上級管理職に占める女性比率* 26.0%	管理職に占める女性比率* 40.1%	• 多様な人材への教育と投資	上級管理職の女性比率 30% 管理職の女性比率 50%	DE＆Iを企業文化に定着させ、プラットフォーマービジネスに適した人材を育成
		健康経営戦略マップと健康関連指標の開示	健康経営優良法人 2023年2月期より4年連続	• 健康経営戦略マップに基づいた施策実行と関連指標の数値改善	健康経営優良法人ホワイト500の認定	
地域と成長する COMMUNITY	生産地域の持続可能な発展	年間モニタリング数 31工場	特定サプライヤーを対象とした自社生産背景の工場数 59工場	• CSRモニタリングを通じたサプライヤーとの対話 • サプライチェーンにおける事業活動情報の開示	サプライヤーとのパートナーシップ拡充と生産背景の可視化	ビジネスパートナーとの共創促進とエシカルなサプライチェーンの構築

*国内外グループ実績（カリマーインターナショナル社除く）

STORY 01　つくる責任から、つなぐ責任へ

サプライヤーとの協働と情報開示で進める、安心・安全な生産体制づくり

私たちのビジネスは、生産を担うサプライヤーをはじめ、多くの人々に支えられています。サプライチェーン全体における人権尊重と環境への配慮は、当社グループが社会にとって、なくてはならぬ企業であり続けるための揺るぎない基盤です。この基盤をステークホルダーとの共創によって磨き上げ、社会と共生するバリューチェーンへと進化させることが、持続的な企業価値の向上を切り拓きます。「つくる責任」を全うし、ファッションがもたらす喜びを未来へと「つなぐ」ため、私たちは新たな価値を生み出し続けます。



サプライヤーとともに、つくる責任を支える

当社グループのCSRモニタリングは、基準の遵守を確認するにとどまらず、サプライヤーとの対話を通じた課題解決や共創関係の構築を重視しています。工場での環境配慮や人権リスクへの対応に協働して取り組み、持続可能で健全なものづくりの土台を強固にすることが目的です。今後も互いの立場を尊重し、足元の短期的な改善と中長期的な課題解決に向けたロードマップをともに描きながら、強固なパートナーシップを築いていきます。



現場の声を聞き、安心・安全な環境を整える

CSRモニタリングでは、現地従業員への丁寧なヒアリングや目視での現状確認を重点的に行っています。書面では窺い知れない生産現場のリアルな声に耳を傾け、安心・安全な職場環境づくりと人権尊重の取り組みを徹底しています。現場の意見から潜在的なリスクを早期に発見・解消し、職場環境を整えることは、お取引先工場が従業員から選ばれ続ける職場へと成長する後押しとなり、当社グループのものづくりを支えています。



↗ グループ調達方針・ガイドライン

つくる過程を見える化し、信頼につなげる

誠実なものづくりの姿勢を社会に示し、安心と信頼のもとでお客さまに商品をお届けするため、サプライヤーの合意のもと、主要お取引先工場における環境・人権に関する情報を開示しています。対話を重ねて得られた現場の状況を発信し、生産プロセスにおける透明性をさらに高めていくことですべてのステークホルダーと、持続可能なものづくりへの責任を分かち合い、未来へ向かってともに歩むための確かな信頼を醸成していきます。

VOICE

つくる責任を競争力に変え、
企業価値の飛躍へとつないでいく

株式会社アダストリア
執行役員 商品本部長　山崎 泰弘



ものづくりの責任者として、サプライチェーンにおける人権尊重と環境配慮は、社会的要請への対応にとどまらず、当社グループの事業成長を支える大切な原動力です。サプライヤーと対話を重ね、安心・安全な労働環境をともに築くことは、品質の向上や柔軟で安定した生産体制へと結びついていきます。
「つくる責任」を果たす中で育んできた確かな土台を活かし、お客さまへファッションの楽しさをお届けし続けることで、持続的な企業価値の向上へと着実につなげていきます。

↗ 特定サプライヤーリスト

CSRアンケートを通じた、環境・人権に配慮したサステナブルマークの展開

サプライチェーンの透明性を高め、環境や社会に配慮した誠実なものづくりを推進することは、当社グループの事業を支える大切な基盤です。商品からは見えにくいサプライヤーの真摯な努力を届けるため、これまでのサステナブル素材や加工に加え、CSRアンケート等で把握した工場の環境負荷低減への取り組みも新たにサステナブルマークの対象とし、下げ札に可視化しました。生産プロセスに宿る価値をお客さまの購買体験へ直結させ、「つくる責任」から「つなぐ責任」への架け橋となることを目指します。



独自のマークで、取り組みを見えるかたちに

当社グループでは、責任あるものづくりの背景をお客さまに見えるかたちにするため、素材・加工等に関する独自基準を設け、対象商品の下げ札にサステナブルマークを付与しています。2030年までに全商品の50%以上に付与することを目標とし、素材選びから商品化に至るまでのストーリーを大切にしながら、商品開発や生産背景の変化も踏まえて基準や対象を継続的に見直し、商品に関わるサステナブルな取り組みをお客さまにわかりやすく伝えています。



↗ サステナブルマーク　↗ 自社開発素材

ものづくりの背景まで、対象範囲を新たに拡大

サプライチェーンの透明性を高めるため、サステナブルマークの適用範囲を広げ、生産委託工場でのサステナブルなものづくりの背景を可視化し、新たな独自マークとして追加しました。サステナブル素材や加工に関する従来の基準に加え、CSRアンケートで見出した工場での再生可能エネルギー導入等の環境負荷低減に関する取り組みを評価。生産現場の見えない努力をマークで可視化することで、商品に宿るストーリーをお客さまの購買体験へとつなぎます。



新サステナブルマーク「GREEN ENERGY」

年間の総電力使用量のうち、30%以上を再生可能エネルギー由来の電力を利用し生産されているもの

サステナブルな選択肢を、購買体験としてお届け

お客さまが商品を手に取る時、そこにある価値は、デザインや価格、着心地だけではありません。素材や加工、つくる現場で積み重ねられた取り組みも、商品の大切な背景です。店舗やECなどお客さまと直に接点を持つ私たちだからこそ、そうした背景を日々の購買体験の中で自然に知っていただきたい。選ぶ楽しさに、ものづくりへの共感が加わることで、一着との関係がより深まり、サステナブルなファッションが日常の選択肢として広がっていくことを目指しています。

VOICE

工場との対話で見出した価値を、サステナブルな購買体験へつなげる

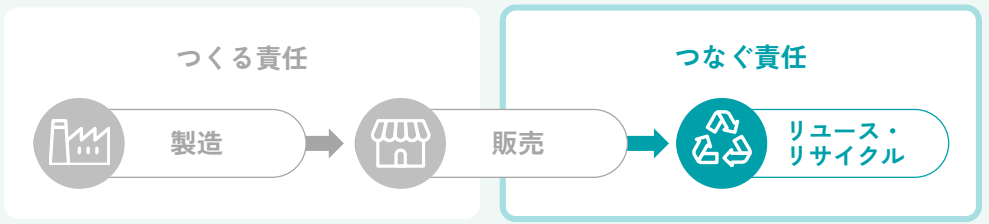


株式会社アダストリア 生産調達事業部
生産調達・CSRチームアシスタントマネジャー
増井 佑美

CSRアンケートや工場との対話を通じて、生産委託工場の環境・人・ガバナンスに関する取り組みを定期的に把握・確認しています。その中で見えてきたサプライヤーのサステナブルなものづくりに対する努力や価値を、お客さまにお届けしたい。その思いから、今回の新たなサステナブルマーク策定に至りました。つくる現場の努力がお客さまの選択につながり、その選択がまた、より良いものづくりを後押しする。そんな循環を広げていきたいです。

衣料品のリユース・リサイクルとそれに携わる多様な人材の活躍

誠実なものづくりで培った価値を、未来へと手渡していくこと。それが私たちの「つなぐ責任」です。店舗での衣料品回収や在庫の新たな活用を起点とし、リセールやリサイクルを通じてファッションロスのない世界を目指しています。「Play fashion!」を合言葉に、衣料品を販売して終わりとせず、その一生に寄り添うサーキュラーエコノミー事業を推進することは、持続可能な社会の実現と、当社のプラットフォームを進化させる新たな成長のエンジンとなります。



衣料品を捨てない選択を、お客さまと

店舗等で行っている衣料品回収活動「Play Cycle!」は、お客さまとともに資源循環の輪を広げる出発点となる取り組みです。2016年から継続し、常設回収約190店舗・累計210トンに達した本活動を通じて、託された衣料品を新たな資源や原料、再販売へとつないでいます。衣料品を捨てずに、次へとつなぐお客さまのご協力こそが、ファッションロス削減と当社グループのサーキュラーエコノミー事業を力強く支える土台となっています。



衣料品を新たな出会いへと導く、WeOur

お客さまからお預かりした衣料品を、次の方へとつなぐ架け橋となるのが、特例子会社であるWeOur社です。協業先を通じて一次選別された衣料品の一部は、障がいをはじめとする多様な個性を持つスタッフによって検品・販売準備が施され、次のお客さまへと自信を持ってお届けできるリセール商品へと生まれ変わります。誰もが輝けるインクルーシブな職場と、丁寧な手仕事の積み重ねが衣料品に新たな価値を宿し、サーキュラー事業の品質と信頼を力強く支えています。

VOICE

心を込めた手仕事が紡ぐ、
衣料品と人の未来を目指して



株式会社WeOur サーキュラー事業部 部長
久慈 美里

この事業で私たちが担うのは、衣料品の循環と誰もが輝ける社会とをつなぐ役割です。衣料品を美しく再生するだけでなく、リセール準備を手がける多様なスタッフの想いも一緒にお届けします。捨てられるはずだった衣料品が再び価値を持つとともに、働く一人ひとりの個性が活きる。そんな未来を目指してまいります。

新たな価値が巡る場所、「OFF STORE」

WeOur社で販売準備を終えたリセール商品は、販売拠点である「OFF STORE（オフストア）」を通じて次のお客さまへ手渡されます。衣料品が新たな価値として巡るこの場所は、誰もが気軽にサステナブルな選択を楽しめる空間です。まだ価値のある衣料品を再び社会に循環させることで、お客さまに楽しいファッション体験と環境・社会への配慮が両立する購買体験を提供し、持続可能なファッションビジネスの先行モデルとなることを目指します。



↗ オフストア

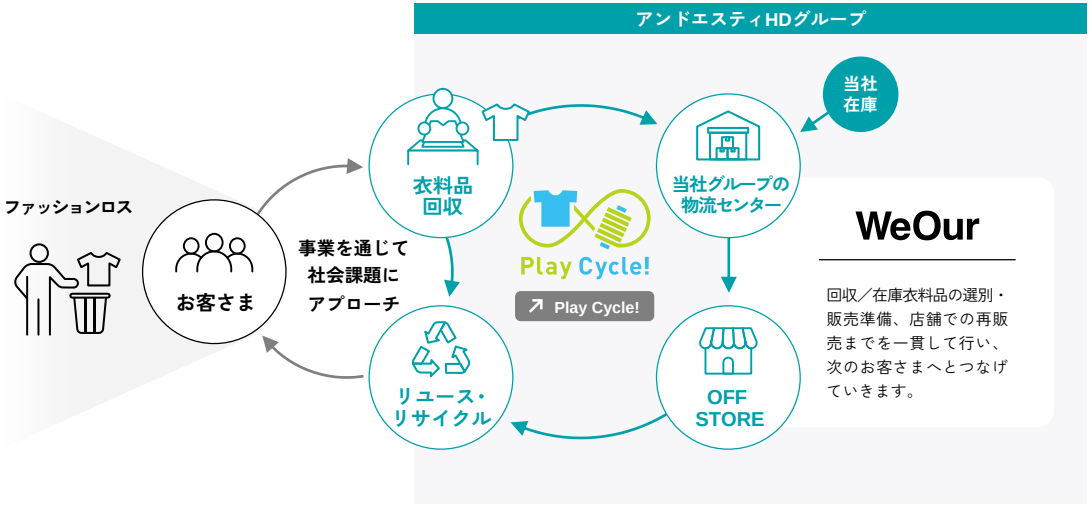
パートナー企業とともに推進する新たなサーキュラーモデル

お客さまが大切に着用された衣料品を回収し、新たな素材への転換や販売機会を設けることで、私たちは衣料品の一生に伴走するサーキュラーエコノミー事業を推進しています。ファッションロスをはじめとする社会課題に対し、先駆的モデルを市場に展開することで、誰もが気軽に参加できる循環システムを構築します。ステークホルダーと共創するこのプラットフォームは、環境負荷を低減するという社会的インパクトをもたらすだけでなく、新たなビジネス機会の創出とファッションでヒトとモノがつながる社会を実現していく原動力となります。



「Play Cycle!」が目指す、衣料品を捨てない社会への一歩

当社グループの衣料品回収「Play Cycle!」は、お客さまから不要になった衣料品を回収し、リユース・リサイクルへとつなぐ循環型スキームです。回収された衣料品は、株式会社ECOMMITによって状態や素材ごとに選別され、サーキュラーエコノミー事業を担うグループ会社であるWeOur社が運営するオフストア店舗やECOMMIT社が有する外部ネットワークで再販売されます。その他についても、再生繊維や自動車用資材などの工業製品へリサイクルされます。事業の枠組みを超えて多様なステークホルダーが一体となり、ファッションロス削減という社会的責任の達成に向けて前進を続けていきます。



VOICE

捨てない社会の実現へ ― 協働で拓くアパレルの循環モデル ―



株式会社ECOMMIT 上席執行役員CCO（Chief Circularity Officer）
坂野 晶 様

日本初の「ゼロ・ウェイスト宣言」を行った徳島県上勝町の廃棄物政策を担うNPO法人ゼロ・ウェイストアカデミー元理事長。2019年世界経済フォーラム年次総会（通称ダボス会議）共同議長。2020年より一般社団法人ゼロ・ウェイスト・ジャパンにて循環型社会のモデル形成に取り組む。2021年、脱炭素に向けた社会変革を起こす人材育成プログラムGreen Innovator Academyを設立。2023年にECOMMITへ参画。

日本発の美徳を世界へ広げる資源循環の構築

ECOMMITが掲げる「捨てない社会をかなえる」というビジョンの実現に向け、アパレル業界を牽引するアンドエスティHDグループとの協働は、サーキュラーエコノミーを軸とした構造改革の大きな突破口になると確信しています。日本人が有する、物を大切にする美徳や丁寧に資源をリサイクルのために分別するという高い意識を、単なる文化論にとどめず、国内外のどの地域でも再現できるグローバルシステムとして構築することが私たちの挑戦です。将来的には東南アジアなどへの海外展開も視野に入れ、国境を跨いだ衣料品回収からリユース・リサイクルまでをシームレスな仕組みにすることを目指します。

テクノロジーの活用でともに新たなサーキュラーモデルを

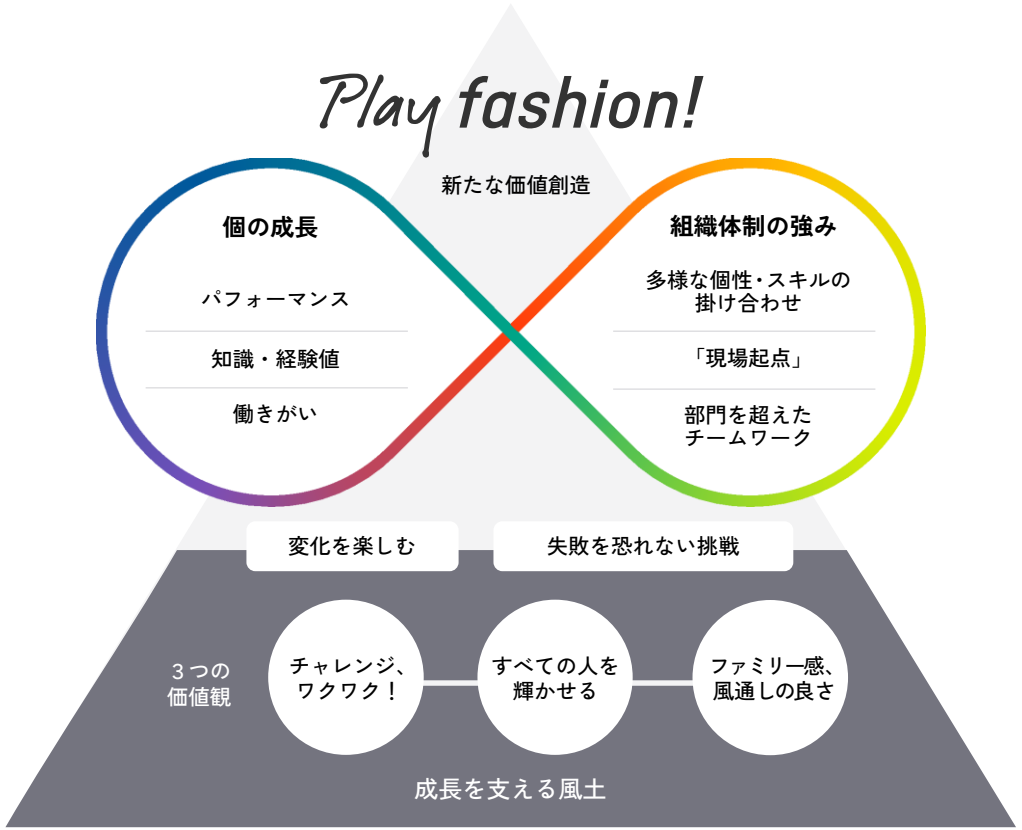
アンドエスティHDグループのものづくりと小売で培われた販売力、循環商社としてインフラ構築を進めるECOMMITのリユース・リサイクルマーケットがより密に連携することで、サプライチェーン全体で資源を循環させる社会インフラの実装に寄与すると考えます。さらに、AIやDXを駆使した高精度な需給予測やデータ連携、様々な実証実験を行うことで二次流通の付加価値を高め、アンドエスティHDグループとともにお客さまに新たな価値を還元する仕組みをつくり上げていけることを期待しています。両社が一体となった先駆的モデルを提示し、ファッション業界におけるモデルケースとしてサーキュラーエコノミーを力強く推進していきます。

STORY 02　多様な個性がプラットフォームの創造力に

↗ 人的資本に関する取り組み　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。

人的資本経営の基本方針

アンドエスティHDグループにとって、成長戦略の達成や企業価値の向上において最も重要な経営資源は個性豊かで多様な人材です。当社グループで働くすべての従業員がそれぞれの強みや個性を活かしながら新たな価値を創造し企業成長につなげること、企業として人事制度や挑戦の機会などの環境を整えて個々のパフォーマンスの最大化を後押しすることが相互に作用し、グループ全体の成長エンジンとなっています。私たちは「なくてはならぬ企業」として、日々変化するマーケットのなかで新たな商品・サービスを通じ、人々の豊かな暮らしの実現に貢献し続けます。





基本方針

アンドエスティHDグループで働くすべての人が、新しい価値「Play fashion!」を創出する

人事戦略

多様な個性の成長を支援し、「なくてはならぬ人」として輝かせる

当社グループが次なるステージへ飛躍するためには、ビジネスモデルの変革を推し進める人材と組織の強化が不可欠です。私たちが大切にしている3つの価値観や、強みである現場起点やチームワークを軸に、部門を超えて多様な個性とスキルを掛け合わせることで、これまでも新しい価値を生み出してきました。企業規模の拡大や事業の多角化が進む今、多様な個性が互いに高め合いながら持続的な価値を創出できる組織基盤の構築を推進し、挑戦を後押しする環境整備と従業員一人ひとりが成長を実感できる人材育成に取り組んでいきます。

基本方針の実現に向けた、未来を担う個の可能性と成長の後押し

新たな価値創造の源泉である従業員それぞれの個性や能力を開花させ、伸ばし、これから歩む人生をさらに豊かにするために、当社グループでは様々な人材育成施策を展開しています。ビジネスパーソンとしての基礎教育、専門知識を磨く場、個人の描く未来を切り拓く機会提供など多彩なアプローチで、一人ひとりの可能性を広げパフォーマンスの最大化を図りながら、仲間とともに「Play fashion!」を共創できる人材を育成。強みや専門性を磨き、多様な個性を集約、成長を支援することで、個人と組織の力を最大化することを目指しています。

当社グループは、多様な人材が自律的に学び、成長できる環境を整備するため、2025年度よりアンドエスティHDグループ独自の人材育成施策を体系化した企業内大学「ASTカレッジ（通称、Aカレ）」を設立しました。Aカレは、会社が提供する学びの機会を通じ「社員が自分自身の力で将来の道筋をデザインする」ことをコンセプトとし、大きく3つの柱でカリキュラムを構成しています。

● 基礎教育　役割や立場の変化に合わせて、必要な知識やスキルを習得する

新入社員から管理職まで階層別の研修を行うとともに、経営トップ自らが研修の場に赴き参加者と対話することで、私たちが創業以来大切にしているDNAを受け継いでいます。

● 専門教育　部門や役職ごとの実務に特化し、現場で活きる実践力を磨く

店舗運営スキルやMD、SNS活用など、現場で即戦力となるための実践的な知識を習得し、個々の専門性を高めます。

● 選択型・選抜型教育　本人の意欲や志向に応じて、さらなる高みを目指す

自身のフェーズに合わせて柔軟に学びを選ぶ「選択型」と、次世代の経営を担うリーダーを輩出する「選抜型」を展開。社員が自らキャリアを築くよう後押しして一人ひとりの可能性を最大限に引き出し、社員自らがグループの未来を牽引する原動力となることで、個人と組織の成長をさらに加速させます。

Aカレが目指すのは、単なる業務スキルの向上にとどまりません。個々の得意や個性を磨き上げ、社会からも「なくてはならぬ人」として求められるプロフェッショナルへの成長です。その個人の成長を新たな価値創造に直結させ、グループ全体の持続的な発展へとつなげていきます。

基礎教育

階層別に必要な知識やスキルを学ぶとともに、当社グループのDNAを継承する

新入社員	スタッフ層	マネジャー層	部長層
• 入社研修	• 店長研修 • フォローアップ研修	• 新任管理職向け研修	• メンター制度

マインド教育／リテラシー教育

専門教育

各部門や職種に応じて実践的なスキルを学び、専門性を高める

販売・店舗運営	商品	機能・事業別
• 接客、SNS研修 • 店舗運営スキル	• MD研修 • 各種勉強会	• 各部門が主体となり実施する専門研修

選択型・選抜型教育

「選択型」と「選抜型」で個と組織の成長を支える

選択型	選抜型
• マイバリュープログラム（社外研修、eラーニング） • キャリア研修 • インターンシップ • 人材公募	• 能力開発研修 • 海外研修 • 経営者候補育成 • メンター制度

その他成長支援

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。

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。





SECTION 04

コーポレートガバナンス

CORPORATE GOVERNANCE

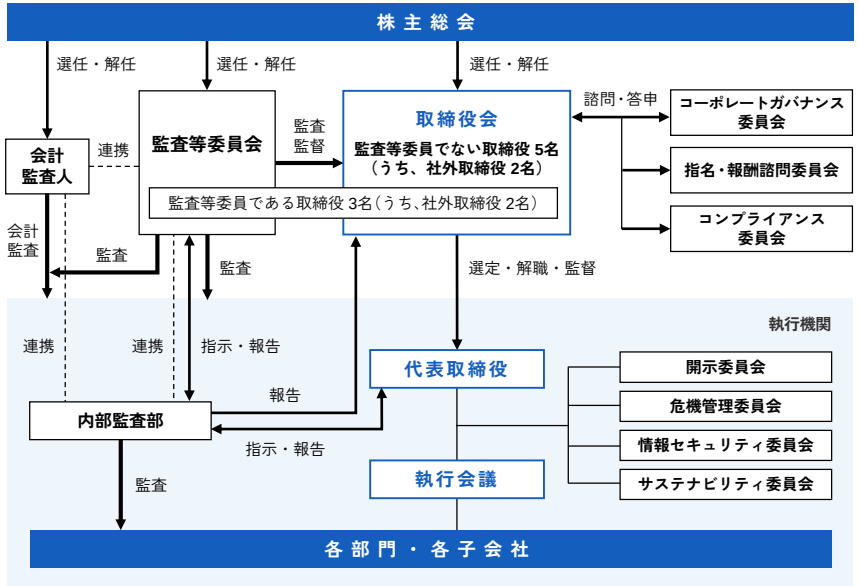
基本的な考え方

当社は、「なくてはならぬ人となれ　なくてはならぬ企業であれ」を企業理念に掲げ、「Play fashion!」のミッションのもと、ファッションによって、人々の心を豊かにし、幸せにするという使命を果たしてまいります。お客さまのニーズや環境の変化に柔軟に対応し、多様な価値観を持つ世界中の人々の豊かな生き方に貢献するために、意思決定を迅速にできる優れたコーポレートガバナンスの実現を目指します。

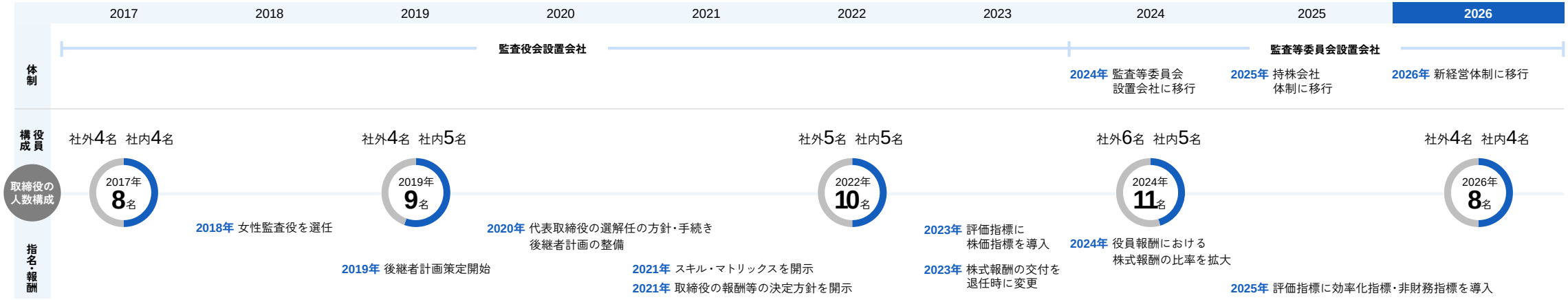
コーポレートガバナンスの体制等

当社グループは、中期経営計画2030の始動および2025年9月の持株会社体制への移行に伴い、グループガバナンスのさらなる最適化を進めています。「執行と監督の分離」を定義し、健全な統制機能の確保と事業推進のスピード感を両立する統制構造の構築を目指します。当社取締役会はグループ全体の経営戦略策定、および事業子会社の業務執行に対する監督に特化し、社外取締役の知見を最大限に活用した実効性の高いモニタリング体制を運用します。また、事業子会社への適切な権限委譲を推進し、変化の激しい市場へ即応できる迅速な意思決定・業務執行を実現します。これらの取り組みを通じ、「Play fashion! プラットフォーマー」への事業構造変革を着実に推進するとともに、意思決定の質と実行速度を双方から向上させ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ってまいります。

（2026年5月27日現在）



コーポレートガバナンスの変遷



*取締役の人数構成については、毎年5月開催の定時株主総会後の人数を記載しています。

取締役一覧（2026年9月1日現在）



役職 氏名	代表取締役社長 **福田 泰生**
メッセージ	**新経営体制においても、ファッションの力で人々の豊かな生活に貢献する「なくてはならぬ企業」を目指してまいります。**
経歴	2005年4月、㈱ポイント（現 当社）に入社。2014年3月に㈱アダストリアホールディングス（現当社）海外事業本部部長、2017年5月に㈱アダストリア（現 当社）取締役、2024年5月に専務取締役に就任。2026年3月より当社代表取締役社長（現任）。
出席状況*1 取締役会	15回／15回（100%）
出席状況*1 監査等委員会	―
取締役の有する知識・経験・能力等 企業経営	●
取締役の有する知識・経験・能力等 営業・マーケティング	
取締役の有する知識・経験・能力等 商品・SCM	
取締役の有する知識・経験・能力等 グローバル	●
取締役の有する知識・経験・能力等 IT・DX	
取締役の有する知識・経験・能力等 法務・リスクマネジメント	
取締役の有する知識・経験・能力等 財務・会計・金融	
取締役の有する知識・経験・能力等 ESG	●



役職 氏名	専務取締役 **北村 嘉輝**
メッセージ	**マルチブランドの多様性を強みに変え、次なる価値を創造して持続可能な成長を目指します！**
経歴	2007年2月㈱ドロップ（現 当社）入社。2014年5月同社取締役。国内外のグループ会社の要職を経て、2019年5月㈱アダストリア（現 当社）取締役、2024年5月専務取締役。2025年4月㈱アダストリア代表取締役社長（現任）、2026年5月より再度、当社専務取締役（現任）。
出席状況*1 取締役会	―
出席状況*1 監査等委員会	―
取締役の有する知識・経験・能力等 企業経営	●
取締役の有する知識・経験・能力等 営業・マーケティング	●
取締役の有する知識・経験・能力等 商品・SCM	●
取締役の有する知識・経験・能力等 グローバル	●
取締役の有する知識・経験・能力等 IT・DX	
取締役の有する知識・経験・能力等 法務・リスクマネジメント	
取締役の有する知識・経験・能力等 財務・会計・金融	
取締役の有する知識・経験・能力等 ESG	



役職 氏名	取締役 **林 正武**
メッセージ	**経営企画や多様な実務領域での知見を活かし、持続的な企業価値の向上と中期経営計画の果敢な挑戦を牽引します。**
経歴	1991年4月㈱三和銀行（現 三菱UFJ銀行）に入行。2006年8月㈱ポイント（現 当社）入社。経理、営業、店舗開発、ロジスティクス、経営企画などの各部門の本部長を経て、2026年5月当社取締役（現任）。
出席状況*1 取締役会	―
出席状況*1 監査等委員会	―
取締役の有する知識・経験・能力等 企業経営	●
取締役の有する知識・経験・能力等 営業・マーケティング	
取締役の有する知識・経験・能力等 商品・SCM	
取締役の有する知識・経験・能力等 グローバル	
取締役の有する知識・経験・能力等 IT・DX	
取締役の有する知識・経験・能力等 法務・リスクマネジメント	●
取締役の有する知識・経験・能力等 財務・会計・金融	●
取締役の有する知識・経験・能力等 ESG	



役職 氏名	社外取締役 **松岡 竜大**
メッセージ	**AIによるお客さまの行動変容を起点に、新たな顧客価値を創造し、ガバナンスを通じて持続的な企業価値向上に貢献します。**
経歴	2022年5月より当社社外取締役に就任。1998年に三菱電機ソフトウエア㈱入社後、㈱シグマクシスにて常務執行役員などを歴任。2025年5月㈱ライズ・コンサルティング・グループ代表取締役社長（現任）。
出席状況*1 取締役会	15回／15回（100%）
出席状況*1 監査等委員会	―
取締役の有する知識・経験・能力等 企業経営	●
取締役の有する知識・経験・能力等 営業・マーケティング	●
取締役の有する知識・経験・能力等 商品・SCM	●
取締役の有する知識・経験・能力等 グローバル	
取締役の有する知識・経験・能力等 IT・DX	●
取締役の有する知識・経験・能力等 法務・リスクマネジメント	
取締役の有する知識・経験・能力等 財務・会計・金融	
取締役の有する知識・経験・能力等 ESG	



役職 氏名	社外取締役 **シェイクスピア 悦子**
メッセージ	**新体制の健全なガバナンスを客観的視点で支え、デジタルやグローバルの専門性を活かして未来への挑戦を後押しします。**
経歴	2025年5月より当社社外取締役に就任。1990年㈱電通入社後、ウォルト・ディズニー・ジャパン㈱でCMO等を歴任。グーグル合同会社執行役員を経て、EG Globe Partners合同会社代表社員（現任）、㈱第一ライフグループ社外取締役（現任）。
出席状況*1 取締役会	11回／11回（100%）
出席状況*1 監査等委員会	―
取締役の有する知識・経験・能力等 企業経営	
取締役の有する知識・経験・能力等 営業・マーケティング	●
取締役の有する知識・経験・能力等 商品・SCM	
取締役の有する知識・経験・能力等 グローバル	●
取締役の有する知識・経験・能力等 IT・DX	●
取締役の有する知識・経験・能力等 法務・リスクマネジメント	
取締役の有する知識・経験・能力等 財務・会計・金融	
取締役の有する知識・経験・能力等 ESG	



役職 氏名	取締役（常勤監査等委員） **遠藤 洋一**
メッセージ	**市場の変化に応じた新たなトライと、適切なガバナンスの両立を軸として、その充実に努めてまいります。**
経歴	2024年5月より当社取締役（監査等委員）に就任。1985年に㈱福田屋洋服店（現 当社）入社後、㈱ポイント（現 当社）代表取締役、㈱コーエン専務取締役、㈱ユナイテッドアローズ上席執行役員などを歴任。
出席状況*1 取締役会	15回／15回（100%）
出席状況*1 監査等委員会	18回／18回（100%）
取締役の有する知識・経験・能力等 企業経営	●
取締役の有する知識・経験・能力等 営業・マーケティング	
取締役の有する知識・経験・能力等 商品・SCM	●
取締役の有する知識・経験・能力等 グローバル	
取締役の有する知識・経験・能力等 IT・DX	
取締役の有する知識・経験・能力等 法務・リスクマネジメント	
取締役の有する知識・経験・能力等 財務・会計・金融	
取締役の有する知識・経験・能力等 ESG	



役職 氏名	社外取締役（監査等委員） **海老原 和彦**
メッセージ	**企業価値の向上に向けて、グループ全体の業務執行に対する厳正な監査と、実効性のあるガバナンスの徹底に努めます。**
経歴	2016年5月に当社社外監査役、2024年5月より当社社外取締役（監査等委員）に就任。1983年にボストンコンサルティンググループ㈱入社。ゴールドマン・サックス証券㈱やJPモルガン証券㈱などで投資銀行業務を担当。
出席状況*1 取締役会	15回／15回（100%）
出席状況*1 監査等委員会	18回／18回（100%）
取締役の有する知識・経験・能力等 企業経営	
取締役の有する知識・経験・能力等 営業・マーケティング	
取締役の有する知識・経験・能力等 商品・SCM	
取締役の有する知識・経験・能力等 グローバル	●
取締役の有する知識・経験・能力等 IT・DX	
取締役の有する知識・経験・能力等 法務・リスクマネジメント	
取締役の有する知識・経験・能力等 財務・会計・金融	●
取締役の有する知識・経験・能力等 ESG	



役職 氏名	社外取締役（監査等委員） **茂木 香子**
メッセージ	**グループ各社の個性の伸長と新たな挑戦を、リーガルの知識と経験をもとにサポートできる体制を整えてまいります。**
経歴	2023年5月に当社社外監査役、2024年5月より当社社外取締役（監査等委員）に就任。2011年弁護士登録後、東京山王法律事務所などを経て、2018年よりサウスゲイト法律事務所・外国法共同事業に所属。2022年米国カリフォルニア州弁護士登録。
出席状況*1 取締役会	15回／15回（100%）
出席状況*1 監査等委員会	18回／18回（100%）
取締役の有する知識・経験・能力等 企業経営	
取締役の有する知識・経験・能力等 営業・マーケティング	
取締役の有する知識・経験・能力等 商品・SCM	
取締役の有する知識・経験・能力等 グローバル	●
取締役の有する知識・経験・能力等 IT・DX	
取締役の有する知識・経験・能力等 法務・リスクマネジメント	●
取締役の有する知識・経験・能力等 財務・会計・金融	
取締役の有する知識・経験・能力等 ESG	

*1 2026年2月期の実績　*上記の一覧表は、特に専門性の発揮を期待する分野を示しており、当社の取締役が有するすべての知見を表すものではありません。　*「人事・HR」の観点は、「企業経営」に含まれています。　*「SCM」は、「サプライチェーンマネジメント」を表しています。
*林 正武は、2026年5月27日開催の第76回定時株主総会において監査等委員でない取締役に選任されたため、2026年2月期の取締役会への出席はありません。
*北村 嘉輝は、2025年5月29日開催の第75回定時株主総会決議に基づき、監査等委員でない取締役に就任しましたが、同年8月31日をもって退任しています。なお、同氏の退任時における在任年数は6年で、退任までの取締役会の開催回数は8回に対し、出席回数は8回です。
*シェイクスピア 悦子は、2025年5月29日開催の第75回定時株主総会において監査等委員でない取締役に選任されたため、就任後に開催された取締役会の出席状況を記載しています。

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・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。

*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



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。



取締役会の多様性

当社取締役会は、中期経営計画2030の達成に向け、実効性の高い監督と重要な意思決定機能を十分に発揮するため、取締役会が備えるべき知識・経験・能力を「スキル・マトリックス」として特定し、これに基づき取締役会の構成および取締役候補者の審議を行っています。

取締役会の構成

取締役会は計8名（うち女性2名）で構成され、40代から60代までの幅広い世代の取締役が参画しています。

- 監査等委員でない取締役（5名）：社内取締役3名、社外取締役2名
- 監査等委員である取締役（3名）：社内取締役（常勤）1名、社外取締役2名

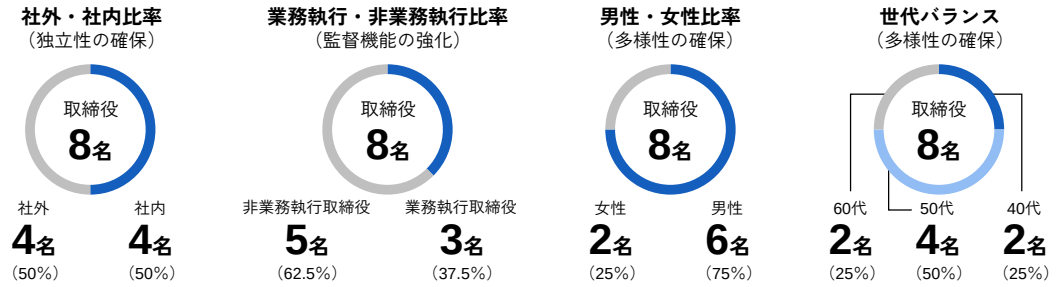
専門性とバックグラウンドの多様性

当社の取締役会は、当社の各事業に精通し深い知見を備える者、グローバル企業での経験や海外での業務経験等の国際的な経験を有する者、企業経営者としての豊富な見識を有する者等、異なる専門性とバックグラウンドを持つ取締役で構成しています。また、監査等委員である取締役には、企業経営経験者1名、金融機関出身者1名および弁護士1名を選任し、財務・会計・法務に関する高度な知識を確保しています。

独立性と監視・監督機能の強化

監視・監督機能を強化し、透明性の高い経営を実現するため、取締役会の３分の１以上の社外取締役を選任しています。また、当社独自の「独立取締役選任基準」を定め、社外取締役の客観性と独立性を確保しています。
今後もジェンダーや国際性の面を含めた多様性の継続的な確保と向上に努め、企業価値向上に資するガバナンス体制を構築してまいります。

取締役会の構成



取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の現状の課題を抽出しさらなる機能向上を図ることを目的に、全取締役を対象に匿名方式のアンケートによる取締役会の実効性に関する自己評価を行い、取締役会にて分析・評価を行っています。評価結果に関する客観性・透明性の担保および他社情報や外部の知見の活用を目的として、アンケートの設問の見直しおよび結果の集計・分析を外部機関に委託して実施しています。

実効性評価のプロセス

2026年2月期においては、社外取締役および監査等委員を含む全ての取締役を対象とした匿名のアンケートを実施し、外部機関による集計・分析結果を踏まえ、取締役会、コーポレートガバナンス委員会において現状の確認と改善すべき課題について議論を行い、認識を共有しました。

2026年2月期の評価

評価結果の分析を通じ、取締役会が適切なバランス・多様性を備えた構成であること等から取締役会の実効性は相応に認められながらも、一定の課題認識が示されました。株主とのコミュニケーションやサステナビリティ情報の開示等、ステークホルダーとの対話に関する項目等が高いスコアとなった一方、「指名・報酬にかかる実効的監督」「持株会社の取締役会としての審議・監督」等が課題として抽出されました。

2027年2月期における取り組み

2027年2月期からの新経営体制のもと、取締役会後のフリーディスカッションの場において、取締役会の継続的な改善やガバナンス強化に向けた議論を行いました。特定された課題に対する改善に取り組み、グループ各社の自律的な意思決定と持株会社による実効性の高い監督の両立を目指し、取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

重点テーマ	取り組み
指名・報酬にかかる実効的監督	指名・報酬諮問委員会においてCEOのサクセッションプランを含めた選任プロセスや報酬決定プロセスの継続的な議論を進めてまいります。
持株会社の取締役会としての審議・監督機能の強化	グループの事業構造変革推進と企業価値向上に向けた中期経営計画や成長戦略等の審議や、事業子会社のモニタリングを強化します。
取締役会運営の効率化・活性化	資料の早期提供、事前説明の充実や議案整理を進め、重要議案に十分な審議時間を充当できる体制を整え、取締役会の議論を活性化させます。

役員報酬

報酬決定の基本方針

- 短期および中長期の業績との連動ならびに企業価値創造の対価としての報酬体系とする。なお、社外取締役および監査等委員である取締役については、その役割および独立性の観点から固定報酬である基本報酬のみとする。
- 優秀な経営人材を確保し、持続的な発展に資する報酬内容とする。
- 報酬水準は同業他社、他業種同規模他社や経済・社会情勢を踏まえた上での適正性を重視した報酬内容とする。

報酬制度の改定

当社では、持続的な企業価値向上と株主価値増大を実現する報酬設計とするため、役員報酬制度の定期的な見直しを行っています。報酬制度設計や報酬額決定にあたっては、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会において審議を重ね、その内容および結果を取締役会に答申しています。同委員会は社外取締役を委員長とし、社外取締役を主な構成員とすることで、取締役の報酬決定の公平性、妥当性、透明性を確保しています。また、監査等委員会の意見陳述権の実効性を担保するため、監査等委員である取締役がオブザーバーとして参加しています。

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	短期の業績連動型報酬 ● 役位および業績達成度に応じて決定	短期および中長期の業績連動型報酬 ● 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（流通総額） ● 従業員満足度スコア ● TSR（株主総利回り）
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

業績評価指標

中期経営計画2030と連動した定量目標を財務指標として設定するとともに、非財務指標および株価指標を設定し、中期経営計画の達成および企業価値向上への貢献意識を高める制度設計としています。

賞与 （業績連動報酬）	財務指標	連結売上高	持続的な成長
		連結のれん償却前営業利益	収益の向上
業績連動型 株式報酬	財務指標	連結ROE	収益性、資本効率性を意識した経営の推進
		自社ECモールのGMV（流通総額）	自社ECモール「and ST」の拡大
	非財務指標	従業員満足度スコア	サステナビリティの重点テーマである「人を輝かせる」の推進
	株価指標	TSR（株主総利回り）	株主価値向上意識の一層の強化

*TSR（株主総利回り）は、規定の計算式に基づく評価対象事業年度における当社TSRとTOPIX成長率との比較結果により算出します。
*従業員満足度スコアは、評価対象事業年度における国内グループ会社の従業員を対象とした従業員満足度調査の総合満足度（グループ全体の平均スコア、5点満点）により評価します。

役員報酬額（2026年2月期）

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		基本報酬	賞与（業績連動報酬）	業績連動型株式報酬	
取締役 （監査等委員および社外取締役を除く）	415百万円	202百万円	53百万円	158百万円	4名
監査等委員 （社外取締役を除く）	23百万円	23百万円	—	—	1名
社外役員	84百万円	84百万円	—	—	8名

*賞与は、当事業年度に計上した役員賞与引当金繰入額および役員賞与引当金戻入額を含んでいます。
*株式報酬は、業績連動型株式報酬制度「役員報酬BIP信託」の、当事業年度に計上した役員株式給付引当金繰入額および役員株式給付引当金戻入額を含んでいます。

取締役の選任

取締役候補者の選任方針

- 取締役は、当社の各事業に精通し深い知見を備える者、グローバル企業での幅広い経験や海外での業務経験等の国際的な経験を有する者、企業経営者として豊富な見識を有する者等、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役を選任する。
- 監査等委員である取締役は、監査等委員である取締役としての適格性、独立性を備え、任期完遂できる人材を選任する。
- 社外取締役を複数名選任することで、経営から独立した社外人材の視点を取り入れ監督機能を強化し、透明性の高い経営を実現する。
- 社外取締役は、当社グループと重大な利害関係がなく、独立性を保つことができる人材を選任する。

取締役候補者の選任手続き

当社では、取締役会の諮問機関として任意の委員会である指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役の指名・報酬決定等の公平性、妥当性および透明性を確保しています。同委員会は、社外取締役を委員長とし、社外取締役を主な構成員とすることで独立性・客観性を担保しています。また、監査等委員でない取締役の選任等に対する監査等委員会の意見陳述権の実効性を担保するため、監査等委員である取締役がオブザーバーとして参加しています。
監査等委員でない取締役候補者は、代表取締役が候補者の原案を提出し、指名・報酬諮問委員会による審議の後、取締役会にて決定します。また、監査等委員である取締役候補者は、代表取締役が候補者の原案を提出し、指名・報酬諮問委員会による審議の後、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会にて決定します。
なお、当社は社外取締役を選任するための独立性に関する基準として「独立取締役選任基準」を定めており、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件に加え、「独立取締役選任基準」を満たす候補者を社外取締役として選任しています。

新代表取締役社長の選定および新体制への移行

当社は、中期経営計画2030の公表および持株会社体制への移行を完了し、各事業会社の自律的な成長基盤が整ったことを機に、2026年3月より経営体制を刷新しました。新代表取締役社長の選定にあたっては、指名・報酬諮問委員会での複数回にわたる検討、審議の結果を踏まえ、取締役会において決議しました。
今後は、代表取締役を含めた次世代経営人材の後継者計画について継続して検討を行うとともに、後継者の育成についても適切に監督を行ってまいります。

リスクマネジメント

グループ危機管理体制の一元化

当社グループでは、危機管理担当取締役を委員長とする「危機管理委員会」を設置し、グループ各社で発生または懸念されるリスク情報をタイムリーかつ網羅的に一元集約しています。発生した法令・ルール違反、品質不良、事故等のリスク情報は主管部署である総務部に集約され、対応完了まで追跡管理を行います。さらに、重大な案件については速やかに執行会議および取締役会へ報告・付議される動線を確立しており、グループ一体となった迅速な初動対応と実効性のある再発防止策の策定・社内啓発を徹底しています。

事業継続計画（BCP）の進化

富士山噴火や南海トラフ地震をはじめとする大規模自然災害や感染症等の有事に対し、事業活動への影響を最小限に抑え、速やかに業務を復旧・継続できるよう実効性の高い事業継続計画（BCP）を更新・運用しています。
危機管理委員会が中心となり、各拠点の設備状況やリスクを正確に把握した上で、被災リスクに応じた備蓄見直しや「富士山噴火対策書」などの各種マニュアル整備を推進しています。さらに、全グループ対象の防災訓練を定期的に実施し、有事における現場対応力と組織的な事業継続能力の向上に努めています。

情報セキュリティ

当社は、業務上保有する情報資産を適切に保護し、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまから常に信頼される組織であり続けることを目指しています。そのため、情報セキュリティの遵守を行動指針の一部として根付かせることを目的に「情報セキュリティポリシー」を定め、開示しています。
2026年2月にはDX本部およびプラットフォーム開発部において、情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格であるISO 27001の認証を取得し、高度な管理体制の構築・運用が第三者機関により客観的に認められました。
また、当社では、情報セキュリティを確保し、情報資産を保護することを目的として、情報セキュリティ委員会を設置しています。同委員会は、取締役を委員長とし、情報セキュリティ管理策の決定、情報セキュリティの状況の評価、関連する各種規程や制度の整備、その他情報セキュリティに関する重要な事項を審議し、必要に応じて取締役会へ付議または報告を行っています。

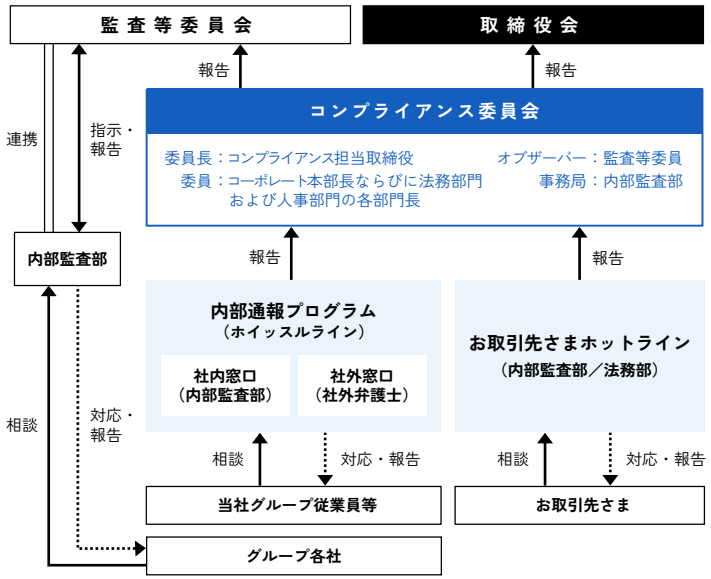
↗ 情報セキュリティポリシー　↗ プライバシーポリシー

コンプライアンス

当社グループでは、「なくてはならぬ人となれ　なくてはならぬ企業であれ」の企業理念のもと、社会的責任を果たすべく、公正、公平かつ透明性のある事業を展開してまいります。また、社会の一員として、全従業員が常に自分を律し、高い倫理観を持って行動してまいります。

推進体制

当社はコンプライアンス体制の整備・強化を図るため、コンプライアンス委員会を設置し、法令、定款、各種社内ルールおよび当社グループの企業倫理の遵守に関する重要方針を審議、立案および推進しています。当委員会は、コンプライアンス担当取締役を委員長として、コーポレート本部ならびに法務部門および人事部門の各部門長、その他委員長が指名する者で構成されています。



主な取り組み

● グループ倫理規準

当社は従業員が社会の一員として常に自分を律し、高い倫理観を持って行動するよう、腐敗防止や人権の尊重、公正かつ透明性のある取引などを含めた「グループ倫理規準」を定めています。従業員は、年に一度、内容を確認の上、署名しており、2026年2月期の回答率は国内98.3%、海外100%となっています。また、国内グループ社員を対象にコンプライアンス研修を実施し、事故や不正・ハラスメントの防止に努めています。

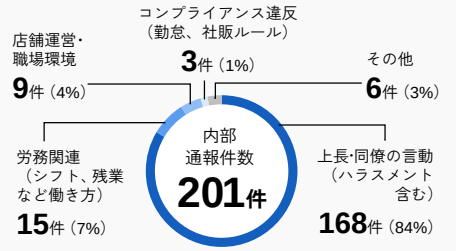
● グループ調達方針／グループ調達ガイドラインの遵守

当社はお取引先さまとともに成長し合い、良好なパートナーシップのもと商品を生産し続けるため、社会的責任を果たしながら公正かつ倫理的に行う取引を目指した「グループ調達方針」と「グループ調達ガイドライン」を定めて、CSR調達を推進しています。詳細は、P.35「つくる責任から、つなぐ責任へ」をご確認ください。

● 内部通報窓口およびお取引先さまホットラインの設置

不正や法律・ルール違反などのコンプライアンスに反する行為、またその兆候があった場合には、社内窓口もしくは外部弁護士へ相談することができる内部通報プログラムを設けています。このプログラムは国内外を含む全従業員が匿名で利用でき、その内容は機密性が保持されているほか、通報による不利益な扱いを通報者が受けないように十分な配慮をしています。2026年2月期は、201件の相談がありましたが、重大な不正行為等と判断される事案はなく、それぞれの事案に適切な対応をしています。また、購買関係において公平、公正かつ透明性のある取引を行うため「お取引先さまホットライン」を設けています。当社グループによる優越的地位の濫用や法令、契約および倫理違反などがあった場合には、必要に応じて匿名で問い合わせできる仕組みを整えています。お取引先さまから問い合わせがあった場合には、担当役員に共有され、適切かつ迅速に対応できるよう体制を整えています。

内部通報件数とその内訳（2026年2月期）



● お取引先さまアンケート

お取引先さまと良好な取引関係を維持するために、国内外のお取引先さまに対し、年に一度アンケートを実施しています。取適法などの各種法令の遵守状況や当社従業員による不適切な行為の有無を把握し、公正な取引関係が保たれているかを確認しています。ご意見をいただいた場合は速やかに事実関係の調査・確認を行い、再発防止策の策定・社内教育を実施することで、コンプライアンス強化を図っています。
2026年3月には2,870社へ依頼し、1,342社の有効回答を得ています。また、50件のご意見・ご指摘をいただき、それぞれの事実に対応するとともに再発防止策の策定および社内教育を実施しています。

お取引先さまアンケート実施結果（2026年3月）

区分	対象社数	回答社数	ご意見ご指摘件数
国内仕入先	1,780	808	34
海外仕入先	268	117	0
経費関連	822	417	16
合計	**2,870社**	**1,342社**	**50件**



SECTION 05 データ

DATA

財務ハイライト

連結財務データ		2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期	**2026年2月期**
売上高	（百万円）	203,686	222,787	222,664	222,376	183,870	201,582	242,552	275,596	293,110	**304,351**
営業利益	（百万円）	14,916	5,005	7,190	12,885	766	6,564	11,515	18,015	15,510	**16,524**
経常利益	（百万円）	15,126	5,428	7,345	12,843	2,981	8,166	12,026	18,389	15,964	**16,827**
親会社株主に帰属する当期純利益	（百万円）	11,575	863	3,890	6,363	-693	4,917	7,540	13,513	9,614	**9,498**
利払い前税引き前償却前利益（EBITDA）	（百万円）	23,028	15,141	15,317	20,357	7,766	13,302	19,964	27,763	26,692	**28,939**
純資産額	（百万円）	56,035	51,030	52,959	57,041	50,701	54,963	60,762	71,581	77,200	**81,823**
総資産額	（百万円）	90,389	91,123	91,263	97,924	95,449	97,957	111,392	127,915	133,108	**139,688**
営業活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	11,928	10,685	9,904	20,850	11,933	3,504	13,460	22,223	21,373	**20,566**
投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	-4,323	-7,404	-8,686	-6,645	-7,366	-7,780	-9,963	-9,920	-16,971	**-9,515**
財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	-6,309	-4,629	-1,890	-6,439	-6,840	-3,251	-4,398	-5,581	-7,111	**-7,426**
1株当たり純資産額	（円）	1,191.16	1,084.84	1,125.29	1,210.55	1,122.71	1,192.62	1,309.96	1,549.13	1,665.51	**1,765.62**
1株当たり当期純利益（EPS）	（円）	242.49	18.36	82.67	135.08	-14.88	108.72	166.37	297.75	208.93	**205.86**
自己資本比率	（%）	62.0	56.0	58.0	58.3	53.1	55.1	53.3	54.8	57.9	**58.3**
自己資本利益率（ROE）	（%）	21.2	1.6	7.5	11.6	-1.3	9.4	13.3	20.9	13.1	**12.0**
総資産当期純利益率（ROA）	（%）	12.8	1.0	4.3	6.7	-0.7	5.1	7.2	11.3	7.4	**7.0**
株価収益率（PER）	（倍）	12.0	126.7	23.5	13.0	—	17.1	13.0	11.5	13.9	**14.6**
配当性向	（%）	30.9	272.3	60.5	37.0	—	50.6	36.1	28.5	43.1	**43.7**
株主総利回り（5年TSR）	（%）	—	—	—	—	—	**87.8**	**114.3**	**180.9**	**159.9**	**169.1**
株主総利回り（1年TSR）	（%）	101.9	81.7	85.7	92.6	116.3	87.8	131.2	161.3	87.7	**106.4**
期末店舗数	（店舗）	1,351	1,501	1,427	1,392	1,400	1,428	1,509	1,563	1,630	**1,674**
売り場面積（月平均）	（㎡）	272,182	302,131	304,529	287,616	296,210	299,676	330,150	347,361	369,848	**393,794**
正社員数	（人）	4,914	5,677	5,665	5,715	5,701	5,762	6,356	6,603	6,944	**6,936**
平均臨時雇用者数	（人）	6,163	6,564	6,363	6,167	5,085	5,530	6,061	6,448	6,718	**6,853**

*「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 2018年2月16日）等を2020年2月期の期首から適用しており、2019年2月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。
*「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を2023年2月期の期首から適用しており、2023年2月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

非財務ハイライト

			2024年2月期	2025年2月期	**2026年2月期**
1	店舗・オフィス・物流センターの電力使用量	（千kWh）	77,993	81,711	**85,462**
2	Scope 1（直接排出）	（t-CO_2）	1,480	1,088	**1,107**
3	Scope 2（エネルギー利用に伴う間接排出）	（t-CO_2）	35,222	35,788	**38,632**
4*1	Scope 3（バリューチェーンからの間接排出）*2	（t-CO_2）	542,686	503,141	**510,397**
	カテゴリー1　購入した製品・サービス		449,125	418,932	**422,597**
	カテゴリー2　資本財		37,365	32,016	**40,035**
	カテゴリー3　Scope1・2に含まれない燃料およびエネルギー活動		6,018	6,070	**5,763**
	カテゴリー4　輸送、配送（上流）		5,848	5,771	**6,997**
	カテゴリー5　事業から出る廃棄物		1,372	1,241	**739**
	カテゴリー6　出張		1,192	1,237	**1,148**
	カテゴリー7　雇用者の通勤		2,071	2,264	**2,413**
	カテゴリー8　リース資産（上流）		—	—	**—**
	カテゴリー9　輸送、配送（下流）		1,042	599	**744**
	カテゴリー10　販売した製品の加工		—	—	**—**
	カテゴリー11　販売した製品の使用		—	—	**—**
	カテゴリー12　販売した製品の廃棄		38,653	35,011	**29,961**
	カテゴリー13　リース資産（下流）		—	—	**—**
	カテゴリー14　フランチャイズ		—	—	**—**
	カテゴリー15　投資		—	—	**—**
5	Scope 1 + 2 + 3	（t-CO_2）	579,388	540,017	**550,135**

*1　4における排出係数は環境省排出原単位データベースおよびIDEAv3より引用
*2　Scope3の環境データに関して、国外での事業運営に関連する自社領域外で発生した排出量の一部は含まれていません
*3　6～11における2026年2月期の集計範囲はカリマーインターナショナル社を除く国内グループ連結実績
*4　各年の定時株主総会終了後の実績

				2024年2月期	2025年2月期	**2026年2月期*3**
6	従業員数（期間雇用者を含む国内グループ連結）	女性	（人）	16,122	16,337	**16,760**
		男性		4,227	4,113	**4,059**
		計		20,349	20,450	**20,819**
7	外国籍従業員数		（人）	117	167	**188**
8	障がい者雇用率（2026年6月現在）		（%）	2.69	2.75	**2.90**
9	正社員に占める女性比率		（%）	72.3	79.9	**73.3**
10	役員に占める女性比率*4（アンドエスティHD単体）		（%）	18.2	27.3	**25.0**
11	階層別の女性比率	管理職の女性比率（役員除く）	（%）	31.6	34.4	**35.5**
		上級管理職の女性比率		18.7	19.5	**20.0**
		部長職相当の女性比率		22.0	22.0	**23.3**
		課長職相当の女性比率		39.9	44.3	**45.8**
		係長職相当の女性比率		65.3	67.0	**67.8**

会社概要

名称	株式会社アンドエスティHD
本部住所	東京都渋谷区渋谷2丁目21番1号　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	グループの管理およびグループ運営に関する事業
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
グループ従業員数	グループ正社員 6,936名
グループ店舗数	国内：1,444店舗／海外：157店舗 ／飲食事業：73店舗

*グループ従業員数、グループ店舗数は、2026年2月末日現在の数字を表示しています。

外部評価・指数構成銘柄への組み入れ

MSCI ESGレーティング「A」評価
（2026年3月時点）

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
FTSE
（2022年4月より）

JPX-NIKKEI 400
JPX-NIKKEI Mid Small
JPX日経インデックス400／JPX日経中小型株指数
（2026年度選定）

DX認定
DX認定
（2022年1月認定取得）

CDP Discloser 2025
CDP Bスコア
（2026年2月時点）

健康経営優良法人 2026
健康経営
優良法人2026
（大規模法人部門）

NADESHIKO 2022
令和3年度
なでしこ銘柄

work with Pride Gold 2025
PRIDE指標
ゴールド2025

D&I AWARD BEST WORKPLACE 2025
D&Iアワード
2025

もにす認定
もにす
認定

株式の状況（2026年2月末日現在）

発行可能株式総数	150,000,000株
発行済株式の総数	48,800,000株 （自己株式2,011千株を含む）
株主数	60,384名

所有者別株式分布状況	株主数（名）	所有数（千株）	持株比率（%）
外国人	285	7,189	14.7
個人・その他	59,693	15,217	31.2
金融機関	16	5,262	10.8
事業会社・その他法人	364	19,964	40.9
金融商品取引業者	26	1,165	2.4
合計	**60,384**	**48,800**	**100.0**

*個人・その他には自己株式を含めて表示しています。

大株主（上位10名）	所有数（千株）	持株比率（%）
株式会社フクゾウ	17,132	36.62
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,137	6.71
豊島株式会社	2,000	4.27
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	992	2.12
福田　三千男	922	1.97
アンドエスティHD従業員持株会	587	1.26
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103（常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部）	510	1.09
三菱ＵＦＪモルガン・スタンレー証券株式会社	508	1.09
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001（常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部）	499	1.07
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505044（常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部）	484	1.03

*持株比率は自己株式（2,011千株）を控除して計算しています。

株価と出来高（月間）

