

A D A S T R I A

株主懇談会

2025年5月29日

Play fashion!

中期経営計画 2030

5回目のチェンジ

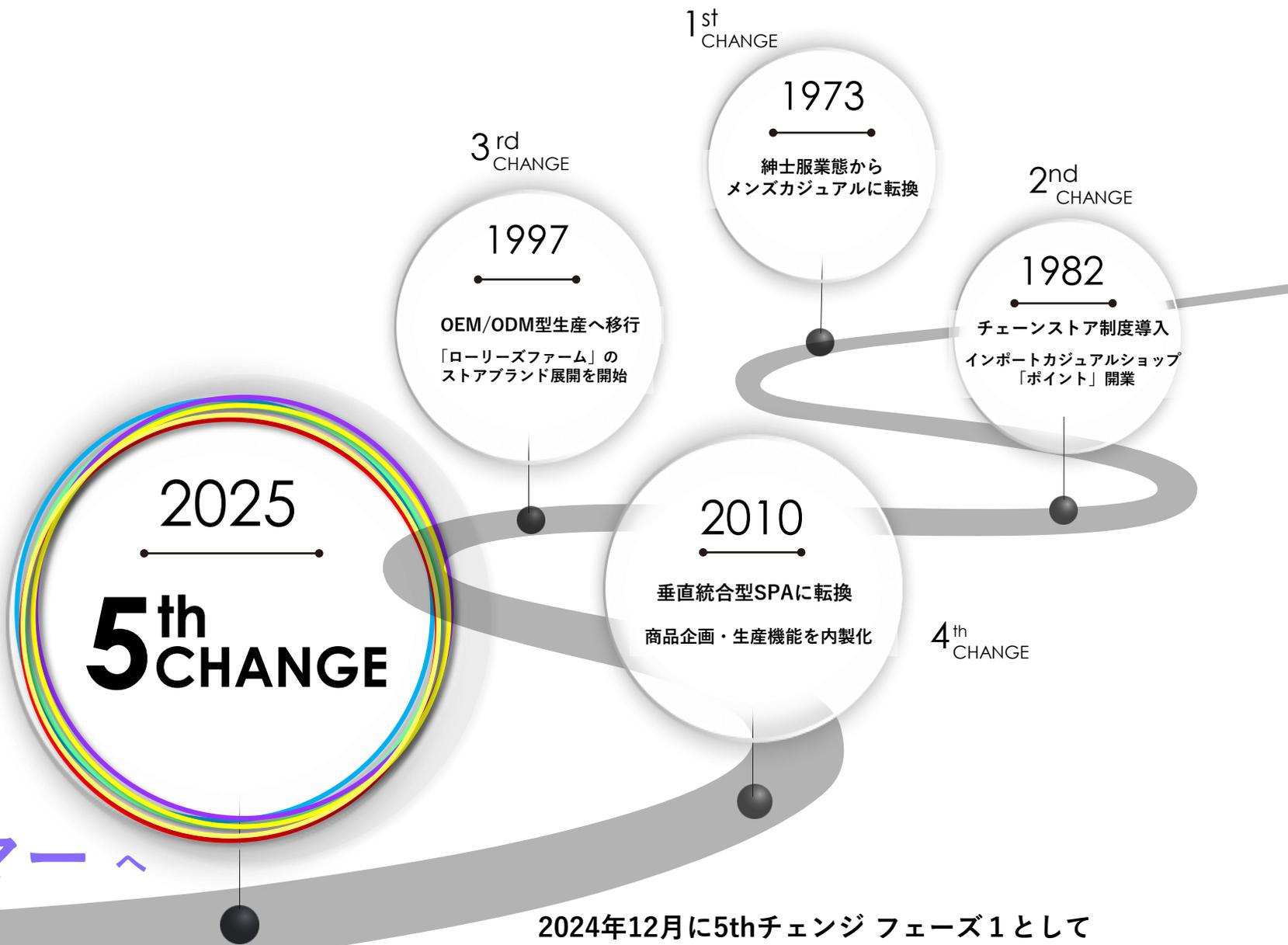
ADASTRIA
—
Play fashion!

5回目のチェンジ

and ST and ST

「マルチブランド×SPA」
から

Play fashion!
プラットフォームへ



2024年12月に5thチェンジ フェーズ1として
「株式会社アンドエスティ」を分社化。

お客様のワクワクのために



より多くのお客様の毎日を、ワクワクさせる

2030年に目指す事業構造

連結売上高

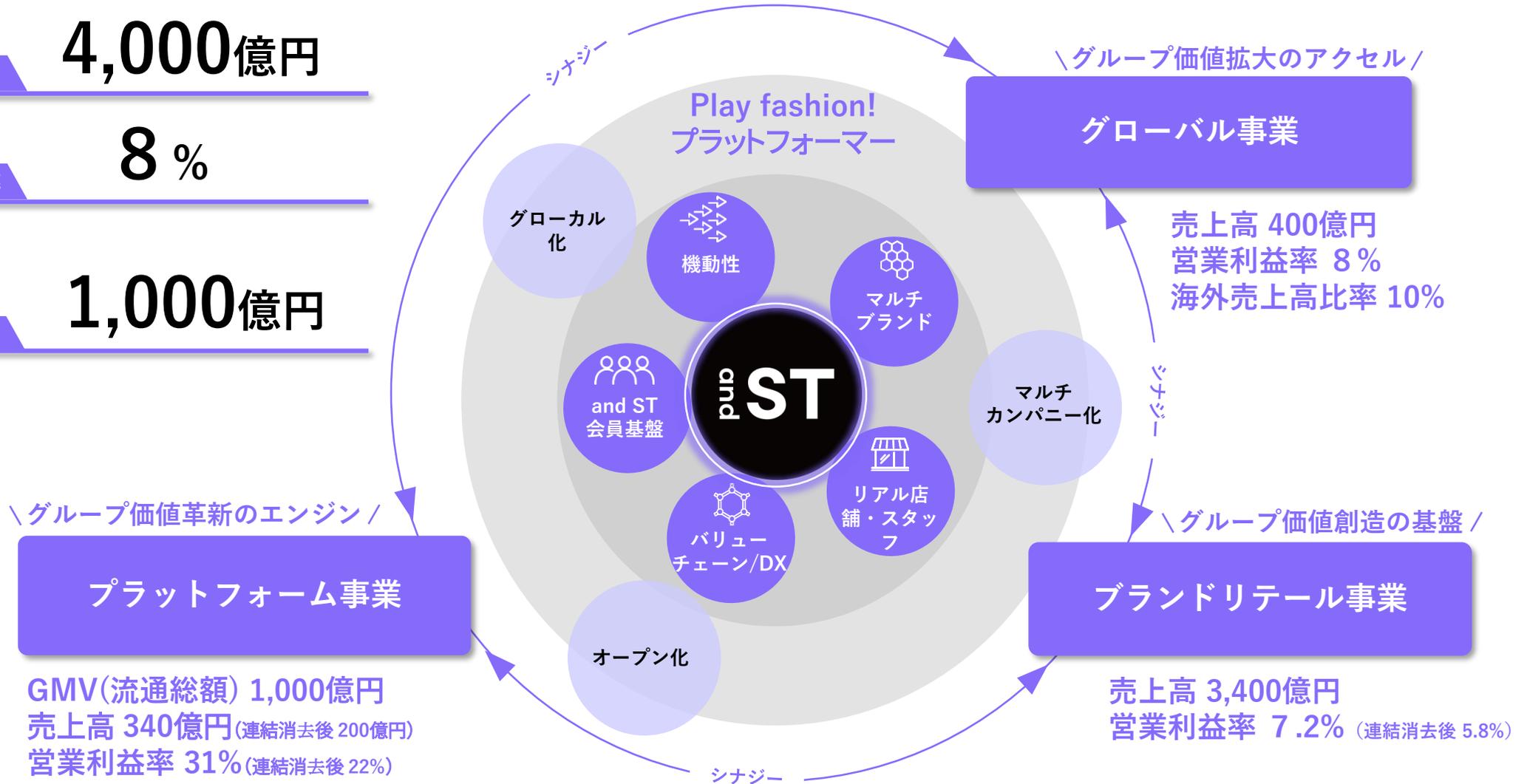
4,000億円

連結営業利益率

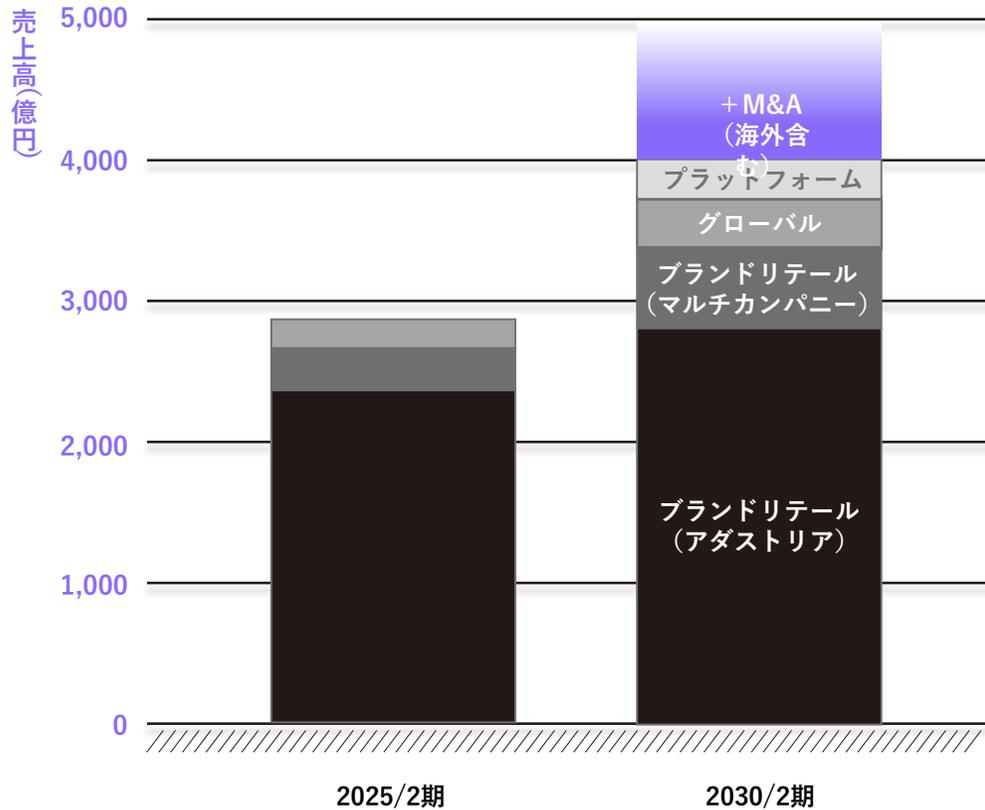
8%

GMV(流通総額)

1,000億円



売上高目標



2030年売上高 4,000億円 CAGR 6.6%

● プラットフォーム事業

2030年2月期
340億円
連結消去後 200億円

● グローバル事業

2025年2月期 2030年2月期
176億円 → 400億円
(米国事業除く)

● ブランドリテール事業

2025年2月期 2030年2月期

- アダストリア 2,331億円 → 2,800億円
集中投資ブランド：アンドエスティストア、グローバルワーク、ラコレ、ジョージズ
- マルチカンパニー 395億円 → 600億円
エレメントルール、BUZZWIT、ゼットン

+ M&A (海外含む)

500億円 ~ 1,000億円

自社ECからプラットフォームへの変革

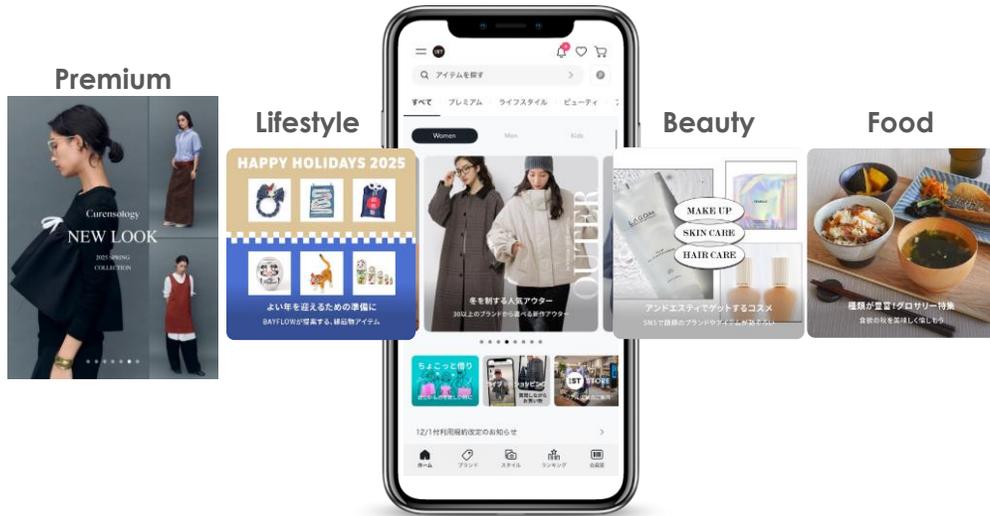
ヒトでつながり、コンテンツをひろげる。

and **ST** and **ST**

「ドットエスティ」から「アンドエスティ」へ。
オンライン、オフラインともにコンテンツを拡充し
Play fashion!プラットフォームのコアとして
多くのお客さま、企業とのつながりを共創していきます。

STAFF
BOARD

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



プラットフォーム事業：「and ST」トピックス

モール オープン化 積極推進

取扱ブランド総数

59 ブランド

グループ外ブランド

27 ブランド

※2025年3月末日時点

直近1年間の新規出店ブランド

22 ブランド

※ グループ外ブランド

26年2月期/出店予定数

23 ブランド

※ グループ外ブランド

主なブランド PAUL & JOE WACOAL

Zoff
Eye Performance

Canal 4C

john
masters
organics

新規出店トピック

4月16日新規オープン

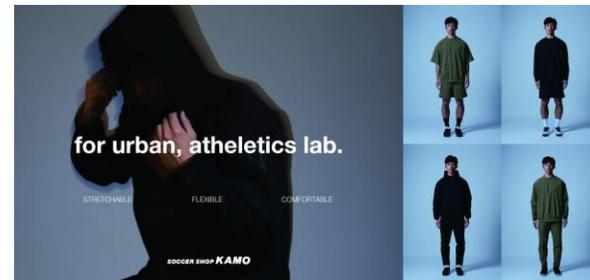
DEAN & DELUCA

プロデュースサービスの実績拡大



PEACH JOHN

アパレルライン
「PEACH JOHN FASHION」
のプロデュース及び生産業務



SOCCER SHOP
KAMO

「サッカーショップKAMO」
のオリジナルアパレルLabelのプロデュース
及びクリエイティブの制作

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

and ST TOKYO

アンドエスティ トーキョー



※店舗イメージパース



楽天経済圏のドッキング：2025年9月スタート

and ST 会員さまのベネフィットを最大化する

トリプルポイント



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

KPI = ECモールGMV計画と重要指標

2030年2月期にはECモールGMV1,000億円を目指し、アクティブ会員数（ID指標）とユーザーの購入回数（LTV指標）を高めていく。

ECモール GMV計画

2025年2月期（実績）

2030年2月期

GMV

403 億円

外販比率

※グループ内：外比

97:3



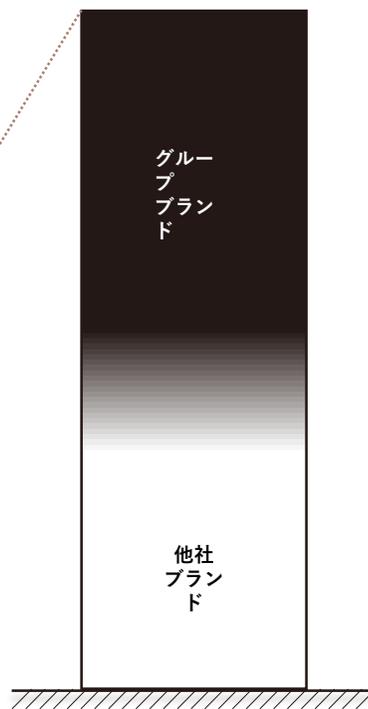
GMV

1,000 億円

外販比率

※グループ内：外比

60:40



重要指標

アクティブ会員数

2025年2月期 750万人 → 2030年2月期 中期目標 1,100万人

総会員数

2025年2月期 1,970万人 → 2030年2月期 中期目標 2,600万人

ユーザー人当たりの年間平均購入回数

2025年2月期 3.0回 → 2030年2月期 中期目標 4.5回

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

※ 上記会員数は、リアル店舗会員含む

グローバル事業の成長戦略

グレーターチャイナはマルチブランド戦略による安定成長、東南アジアはプラットフォームモデルも活用して成長を加速。



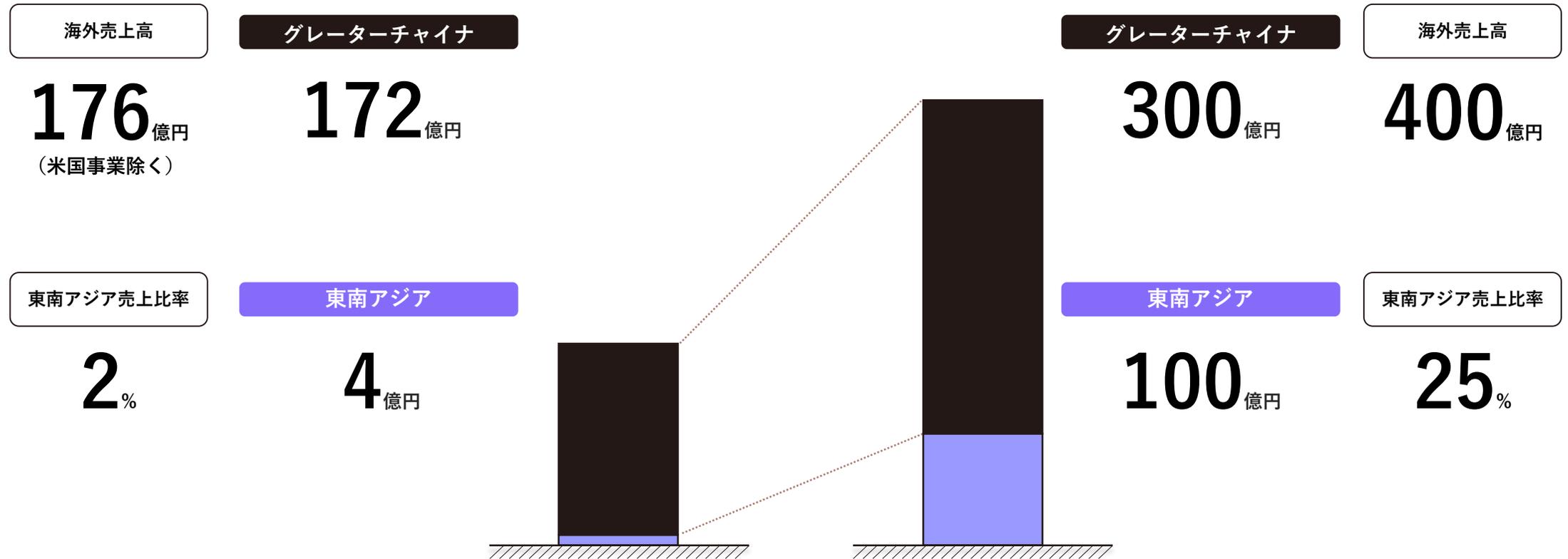
※ 店舗数は2025年2月末時点

グローバル事業 定量計画とKPI

グレーターチャイナは安定成長、東南アジアは投資の強化を行い、2029年12月期に海外売上高400億円を目指す。

2024年12月期（実績）

2029年12月期



※ 海外法人は12月期決算のため、2024年12月期は2025/2期（連結）、2029年12月期は2030年2月期（連結）となる
※ 東南アジア売上比率は海外売上高に対する割合
※ 2029/12期海外売上高目標には米国事業を含まない

各社のミッションと戦略

それぞれのミッションの下に戦略とKPIを策定し、事業を運営していく。

	アダストリア	エレメントルール	BUZZWIT	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	高価格帯 セレクトマーケットの 開拓	Z世代を中心とした 新規ブランドの創出	人が集う 「場づくり」としての 飲食事業の拡大
戦略	<ul style="list-style-type: none">●グローバルワークやラコレへの集中投資●厳選したエリアへの出店やリロケーション●ブランディング強化	<ul style="list-style-type: none">●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	<ul style="list-style-type: none">●顧客ニーズの細分化を捉え新ブランドの迅速な立ち上げ●and STへの出店など販売チャネルの拡大●ポップアップ店舗などお客さまとの接点の拡張	<ul style="list-style-type: none">●収益性が見込める業態をグループのシナジーを生かして、効率的に展開 (例：店舗開発力など)●台湾など、アジアでの事業展開に着手
売上高目標 (2030年2月期)	売上高 2,800億円 【2025年2月期：2,331億円】	売上高 220億円 【2025年2月期：126億円】	売上高 200億円 【2025年2月期：123億円】	売上高 180億円 【2025年2月期：146億円】

※ アダストリアの2025年2月期の売上高には、2025年3月に吸収合併したトゥデイズスペシャルの売上高を含む

アダストリアの戦略

グループの中核であるアダストリアでは、投資の選択と集中を行うことで、収益性を高め、継続的に成長していく。

注カブランドへの集中投資

**GLOBAL
WORK**

- コア商品戦略
- 国内店舗の積極出店、増床、効率化
- グローバル事業の強化

LAKOLE

- 出店拡大、カテゴリー拡張
- 認知度拡大
- 海外進出

GEORGE'S

- 2024年7月に、M&Aによりグループイン
- ブランディング強化、アパレル比率向上
積極的な出店で、100億円超ブランドへ

出店戦略のアップデート

都市部への
積極出店

- 都市部人口の増加に対応

店舗の大型化

- 効率的な運営を可能にし
人手不足や賃金増に対応

and STストア
への集約

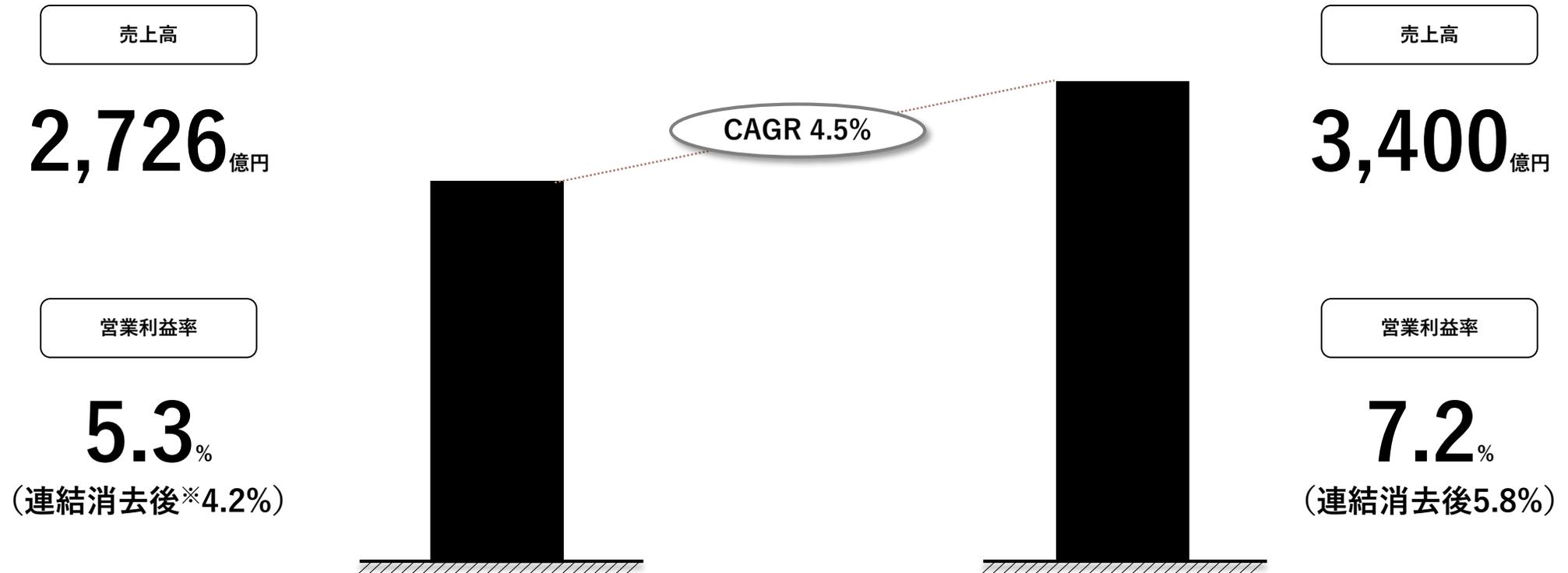
- 郊外を中心に、集約することで
高い収益性を実現

ブランドリテール事業 定量計画とKPI

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

2025年2月期（実績）

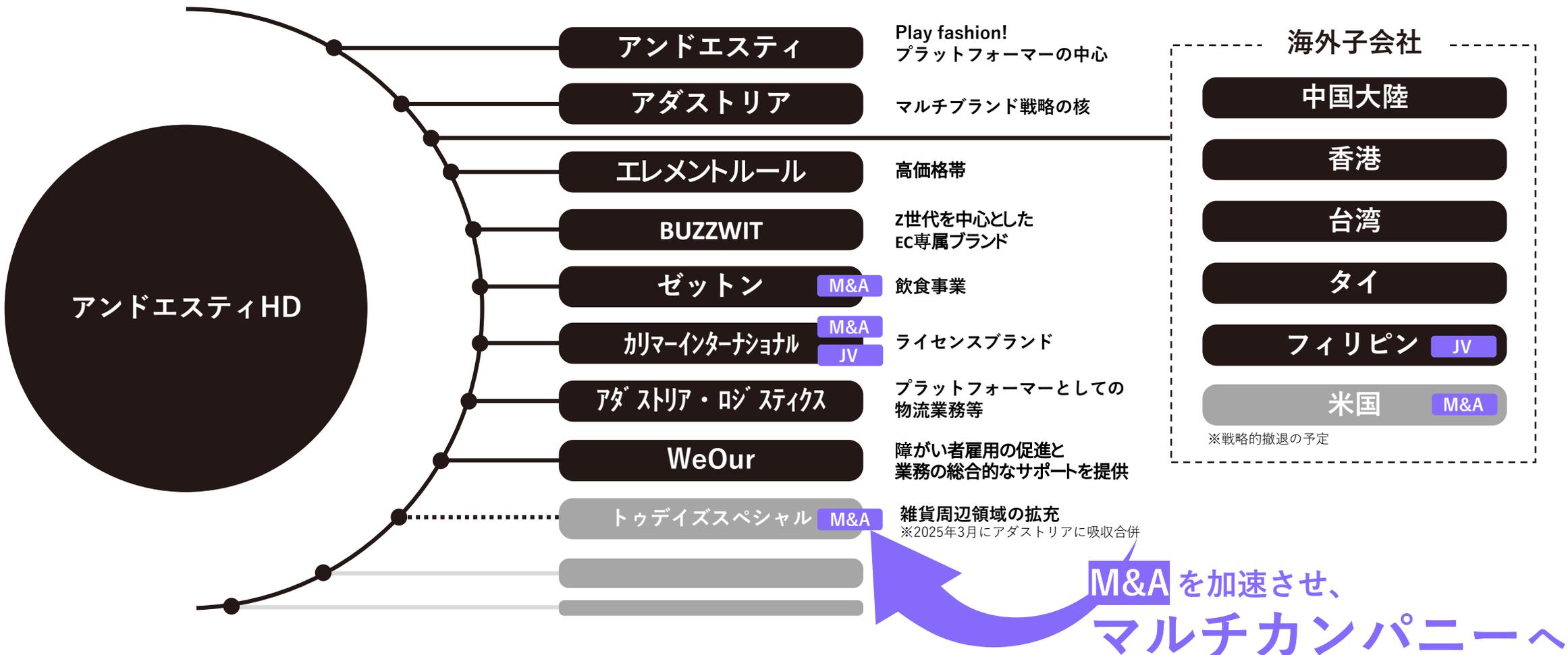
2030年2月期



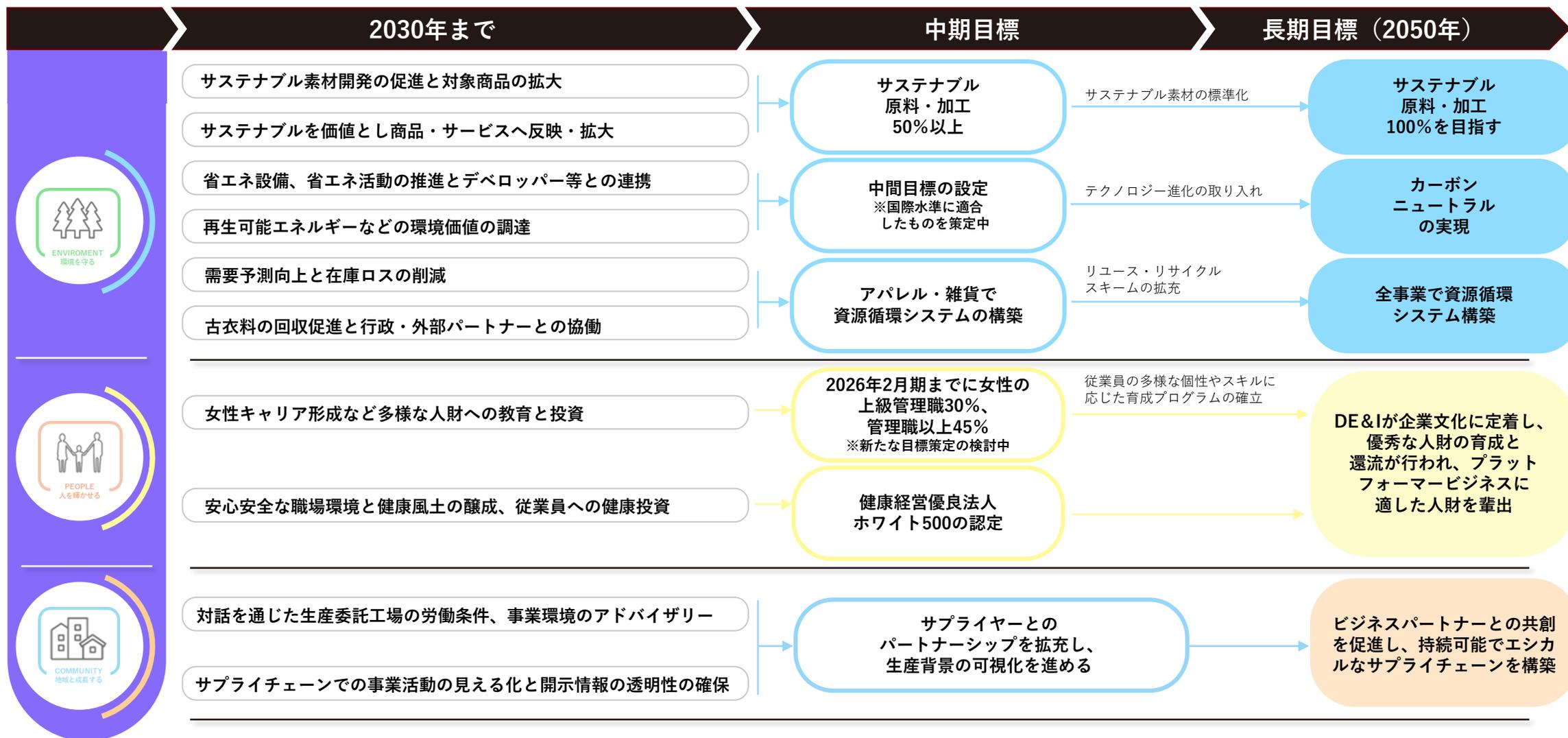
※ グループ間のポイント取引による。2025年2月期は試算によるもの

HD体制への移行

2025年9月1日よりHD体制への移行を予定。アンドエスティHDは様々な個性を持つグループ会社をまとめあげる。HD体制とすることで、グループにない特色を持つ企業のM&Aを加速させ、マルチカンパニーを実現させる。



サステナビリティの中長期ロードマップ



資本政策および株価を意識した経営

企業価値向上

ROE

PER

株主還元

収益性

資本効率性

財務
レバレッジ

資本コスト
低減

成長の
継続性

キャピタル
アロケーション

配当性向

DOE

成長ブランドへの
集中と
プラットフォーム化

店舗と在庫を
持たない
事業の拡大

財務健全性に
配慮しつつ
M&Aに負債を活用

持株会社制で
事業ごとの収益
を可視化

プラット
フォーム事業の
拡大とM&A

成長と還元を
両立する
投資計画

30%以上を
維持し
EPS成長

下限として4.5%

and ST and **ST**

A D A S T R I A
— *Play fashion!*