

創造全力、価値共有。
つねに、その上をめざして。



株式会社ワールド

2025年2月期(第67期)通期

決算説明会

2025年4月

株式会社ワールド

2025年2月期(第67期)通期

決算説明会

目次

I. 業績レビュー P 3
II. 中期経営計画進捗 P23
III. 参考資料 P36

(留意事項)

本資料に掲載されている当社グループの業績予想、目標数値などのうち、歴史的事実や客観的事実以外の記述に関しましては、当社が作成時点で入手可能な情報に基づき作成した将来情報であり、これらはリスクや不確実な要因の影響を受けます。実際の業績は、当社グループを取り巻く経済環境や市場動向など様々な要因により、これらの業績予想や目標数値と大きく異なる場合があります。

本資料は、当社グループについてご理解を深めていただく目的で作成されており、投資勧誘を目的とするものではありません。また、各種データ等については細心の注意を払って作成しておりますが、記載された情報の誤りや第三者によるデータの改ざんなど、本資料に関連して生じる障害や損害について、その理由の如何に関わらず、当社は一切の責任を負うものではありません。

当社は2013年3月期末より国際会計基準(IFRS)を適用しており、本資料上では、特段の断りがない限り、全てIFRSベースで記載しており、コア営業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しております。このほか、各事業セグメントの構成についてはP9をご参照ください。また、本資料に記述される略称や各種用語についてはP38～39をご覧ください。

I

株式会社ワールド

2025年2月期(第67期)通期

決算説明会

業績レビュー

決算期変更に伴う留意点

2024年2月期(66期)は、決算期変更に伴う11ヵ月決算でした。そのため、2025年2月期(67期)との比較が困難になっています。

このため、2025年2月期の実績レビューにおいて、前年比較などを可能とするよう、2024年2月期に2024年3月の実績値を単純に加算した12ヵ月バージョンを参考として作成しております。

なお、2023年3月の実績値を使用できない理由は、商品評価損といった期末の決算処理によって正常な比較検討が不能となるためです。2023/3～2024/2の12ヵ月間では、期末評価損が2023年3月と2024年2月の2度計上されました。

以上の決算期変更に伴う留意点を踏まえて、当資料をご覧ください。

- ① 対計画では、売上収益と粗利率が未達ながら、経費コントロールでコア営業利益が達成。コア営業利益170億円は再上場後の通期最高益更新を記録。営業利益以下では、MCファッション買収に伴う負ののれん益が支えた。
- ② アパレルブランドの一部が晩夏の残暑対策でMD課題を残し、秋冬シーズンも季節の遅い進行に適應できず苦戦。ブランド事業が粗利確保に苦戦したものの、デジタル事業とプラットフォーム事業の好調継続でリカバリした格好。

#	(単位:百万円)	当期実績		当期計画		対計画比		前期参考 ^(注) (2024/3期・12カ月)		対前期比	
		金額	百分比	金額	百分比	増減差	増減率	金額	百分比	増減差	増減率
1	売上収益	225,658	100.0%	230,000	100.0%	-4,342	98%	223,261	100.0%	2,397	101%
2	売上総利益	133,288	59.1%	138,000	60.0%	-4,712	97%	131,356	58.8%	1,931	101%
3	販売管理費	116,275	51.5%	121,000	52.6%	-4,725	96%	114,913	51.5%	1,362	101%
① 4	コア営業利益	17,013	7.5%	17,000	7.4%	13	100%	16,443	7.4%	569	103%
5	その他収支	△216	—	△1,500	—	1,284	—	△1,384	—	1,168	—
6	営業利益	16,796	7.4%	15,500	6.7%	1,296	108%	15,059	6.7%	1,737	112%
7	金融収支	△1,290	—	△950	—	-340	—	△906	—	-384	—
8	税引前当期利益	15,506	6.9%	14,550	6.3%	956	107%	14,153	6.3%	1,353	110%
9	法人税等 ^(a)	△4,401	—	△6,050	—	1,649	—	△5,934	—	1,533	—
10	親会社の所有者に帰属する当期利益	11,105	4.9%	8,500	3.7%	2,605	131%	8,219	3.7%	2,886	135%

(a) 法人所得税と非支配持分の両方を含んでおります。

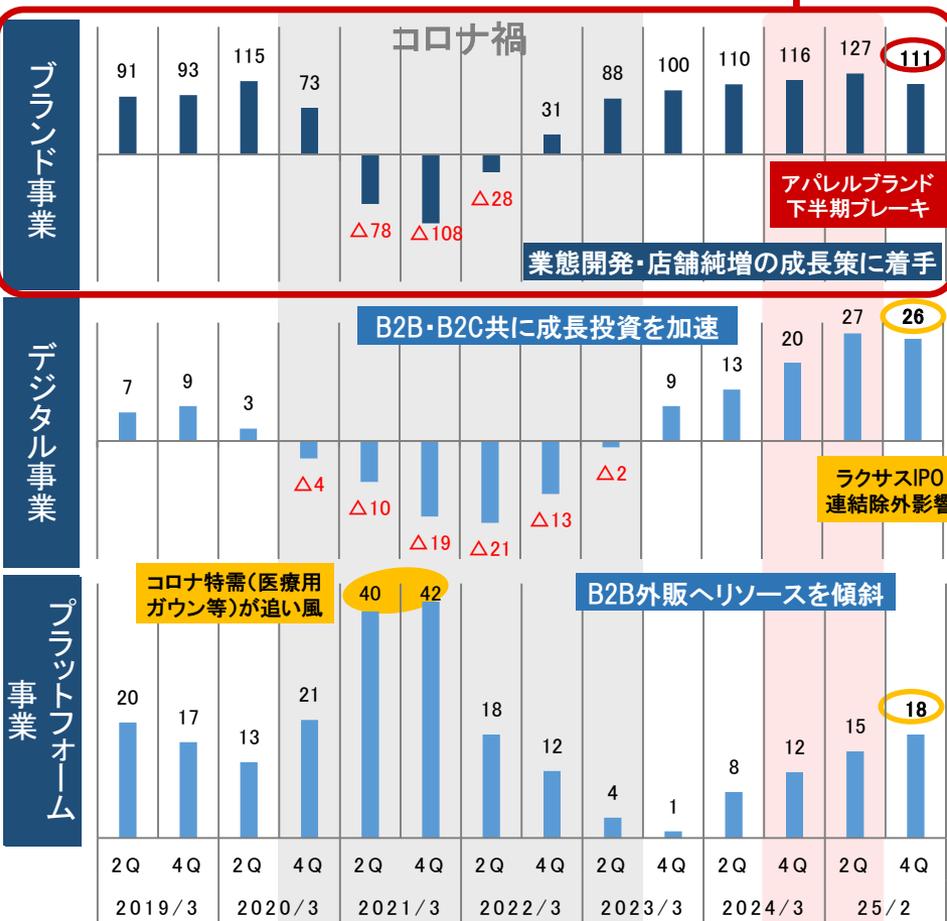
※ 前年数値については、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定した内容を反映しております。

(注) 2024年2月期の実績に2024年3月実績値を加えて求めています。

ローリング値(左図)は前期4Q実績に2024年3月実績を加えた12ヵ月換算の参考値。ブランド事業はアパレル立て直しが急務。デジタル事業はラクサスIPOに伴う連結除外が影響して微減益。プラットフォーム事業は順調に利益が伸張。

事業別セグメント利益トレンド(半期)

コア営業利益・年間ローリング値(億円)



ブランド事業 主要指標(半期)

	通期		
	上半期	下半期	
期首店舗数	2,184	2,181	2,184
出店数	60	76	136
退店数	-71	-43	-114
純増減数	-11	33	22
M&Aに伴う増減数	8	48	56
期末店舗数	2,181	2,262	2,262
百貨店	98.2%	97.2%	97.4%
ショッピングセンター(SC)	100.4%	95.2%	97.8%
雑貨	103.7%	104.7%	104.0%
合計	101.4%	98.6%	99.9%
粗利益率(前期)	59.1%	57.9%	58.5%
M&A加入の粗利ミックス	*1 -0.2pp	0.2pp	0.0pp
値引き販売インパクト	*2 0.2pp	0.9pp	0.4pp
評価・減耗損インパクト	*3 -0.8pp	0.6pp	-0.1pp
B2B外販増の粗利ミックス	0.0pp	-0.1pp	0.0pp
販路の粗利ミックス	*4 1.2pp	-0.4pp	0.4pp
ナルマインパクト	*5 -0.1pp	-0.3pp	-0.2pp
粗利率前年差	0.3pp	0.9pp	0.6pp
粗利益率(今期)	59.4%	58.8%	59.1%
在庫回転率(前期)	1.50X	1.48X	3.21X
回転率前年差	0.24X	0.31X	0.21X
在庫回転率(今期)	1.74X	1.80X	3.43X

注1: 共通部門と連結修正は含んでおりません。
 注2: セグメント変更は過去まで遡って修正していません
 ※2024年2月期実績に2024年3月実績を加えて求めております。

参考※ ※フランチャイズの店舗数(103店・2025/2末)は含んでおりません。
 注: 粗利率と在庫回転率は前期11ヵ月、今期12ヵ月の比較となります。
 *1~5: 「2025年2月期上期(第67期)決算説明会資料」にて開示した数値を修正しております。
 Copyright © 2025 WORLD CO.,LTD. All Rights Reserved.

財務三表 貸借対照表(B/S) 実績

- ① 2025/2期末に新規連結したMCファッションは売上債権等の流動資産の割合が大きく、連結除外となったラクサスがのれん等の非流動資産を多く保有する点と真逆。また、棚卸資産もMCファッションの連結影響を除くと前年並み。
- ② 2025年2月に3回目の永久劣後ローンの借換えを前倒し実施。前期末(期初)より100億円の資本減・借入増を招いたものの、ネット有利子負債は118億円の増加に留まる。MCファッション連結影響(119億円)範囲内に抑制されており、永久劣後ローン完済影響は当期のキャッシュフロー増で吸収できた。

#	(単位:百万円)	当期末		前期末		増減差	MCF ^(注) 連結影響
			百分比		百分比		
11	現・預金	21,748	7.9%	20,848	8.7%	900	10,738
12	売上債権 ^(b)	37,023	13.5%	16,006	6.7%	21,017	22,255
13	棚卸資産	27,756	10.1%	26,175	10.9%	1,580	1,604
14	流動資産	90,126	32.9%	66,362	27.7%	23,764	36,366
15	有形固定資産	35,445	12.9%	37,324	15.6%	-1,879	369
16	使用権資産	40,139	14.7%	33,162	13.8%	6,976	4,560
17	のれん	57,176	20.9%	60,317	25.2%	-3,140	0
18	無形資産	79,024	28.9%	84,049	35.1%	-5,025	550
19	金融資産	17,355	6.3%	11,479	4.8%	5,876	5,360
20	非流動資産	183,754	67.1%	173,323	72.3%	10,431	11,401
21	資産合計	273,880	100.0%	239,685	100.0%	34,195	47,767
22	仕入債務 ^(b)	27,772	10.1%	20,291	8.5%	7,481	8,331
23	借入金	86,779	31.7%	74,253	31.0%	12,526	22,500
24	リース負債 ^(c)	4,882	1.8%	4,713	2.0%	169	120
25	有利子負債	91,661	33.5%	78,966	32.9%	12,695	22,620
26	負債合計	187,375	68.4%	151,267	63.1%	36,108	42,862
27	資本(親会社持分)	81,254	29.7%	82,010	34.2%	-756	4,905
28	非支配株主持分	5,251	1.9%	6,407	2.7%	-1,156	0
29	資本合計	86,505	31.6%	88,418	36.9%	-1,913	4,905
30	負債及び資本合計	273,880	100.0%	239,685	100.0%	34,195	47,767

棚卸資産の増減

【新規連結】	
MCファッション	+16億円
&ブリッジ	+1億円
【既存事業】	
ティンパンアレイ	+3億円
ナルミヤ	+5億円
うち、KP(新規連結)	+2億円
ワールド	▲7億円
うち、シーズン品	▲4億円
うち、継続品	▲3億円

永久劣後ローン借換

【前期】	
2023年9月	50億円
【当期】	
2024年6月	50億円
2025年2月	50億円

(b) 売上債権は受取手形及び売掛金、仕入債務は支払手形及び買掛金に限っております。
(c) リース負債のうち、日本基準におけるファイナンスリース負債の金額を表示しております。
※ 前年数値については、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定した内容を反映しております。
(注) 2025/2期末に新規連結したMCファッショングループの連結影響を参考として記載しております。

- ① 当期は期末にかけて計画外M&Aなどの特殊要因が発生。MCファッションに52億円、ライトオンに17億円の計70億円を投じた一時要因を踏まえると、実質フリーキャッシュフロー(FCF)は150億円強と良好だった。
- ② 前期は11ヵ月間の変則決算で春物仕入の支払いが本格化する3月が入らず、実質FCFが135億円を記録したが、当期はそれを遥かに凌ぐCF創出力と評価できる。

#	(単位：百万円)	当期 (12ヵ月間)	前期 (11ヵ月間)	増減差	注記
31	税引前当期利益	15,506	11,186	4,320	税前利益の増加
32	減価償却費及び償却費	18,103	15,680	2,423	
33	運転資本 ^(d) の増減額(△は増加)	411	2,824	-2,412	増減：売上債権減少(▲33億円)
34	その他増減	△2,029	△2,231	202	(当期+12億円、前期+46億円)
35	営業活動によるキャッシュ・フロー	31,992	27,459	4,533	
36	有形固定資産の取得・売却による収支	△2,130	△892	-1,238	
37	有価証券 ^(e) の取得・売却による収支	△6,390	△137	-6,253	当期：MCファッション取得(▲52億円)
38	無形資産の取得・売却による収支	△1,693	△2,653	960	ライトオン取得(▲12億円)
39	差入保証金の差入・回収による収支	△276	212	-488	
40	その他増減	228	1,509	-1,281	当期：ライトオン貸付(▲5億円)
41	投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,262	△1,961	-8,301	
42	フリーキャッシュフロー	21,730	25,498	-3,768	
43	借入金・社債の増減額(△は増加)	7,375	△4,453	11,828	当期：MCファッション調達・返済(115億円)
44	リース債務の返済	△13,638	△11,984	-1,654	
45	エクイティ関連の収入・支出	△13,579	△8,432	-5,147	増減：劣後ローン返済(▲50億円)
46	その他増減	△914	△631	-283	配当支払増加(▲2億円)
47	財務活動によるキャッシュ・フロー	△20,755	△25,500	4,745	
48	現金及び現金同等物の増減額^(f)(△は減少)	900	163	737	
50	実質フリーキャッシュフロー(#42-#44)	8,092	13,514	-5,422	

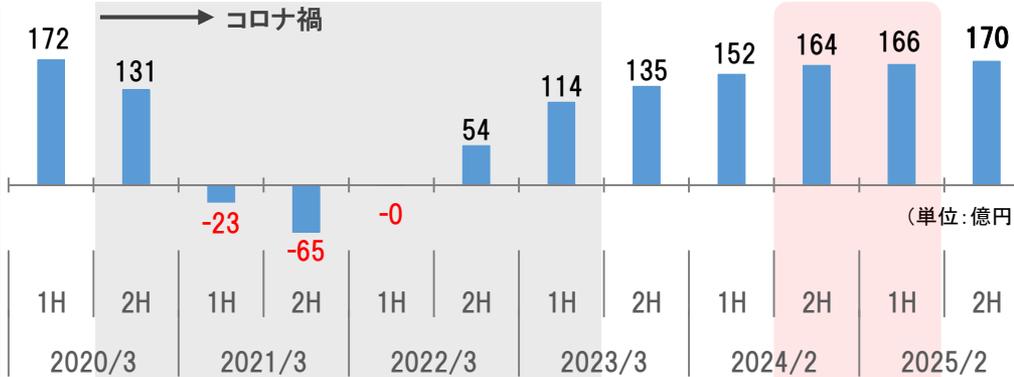
(d) 運転資本の増減は、売上債権の増減+棚卸資産の増減-仕入債務の増減で求めております。

(e) 有価証券には投資有価証券に加えて、子会社や関連会社の株式も含んでおります。

(f) 現金及び現金同等物の増減額には、現金及び現金同等物に係る為替換算差額も含んでおります。

成長性

コア営業利益
本業の稼ぐ力
年率8%増



コア営業利益
過去一年間ローリング値

コア営業利益

- 通期としては最高益だが、再上場後の実質的な過去最高益(172億円)の更新には一步届かず

収益性

ROE
12.0%以上

ROIC
(ネット方式)
8.5%以上



ROE(上段・オレンジ)
ROIC(下段・ブルー)
過去一年間ローリング値

ROE(株主資本利益率)

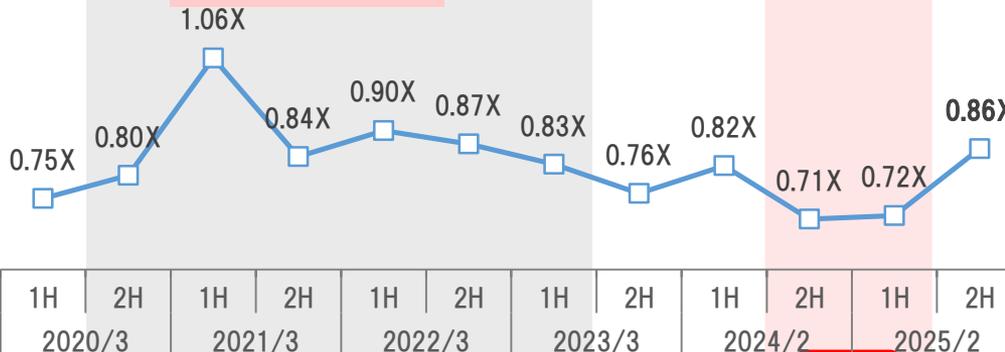
- 12%の目標値を達成、更なる向上を狙う

ROIC(投下資本利益率)

- 事業別ROIC導入の準備進行中
- 8.5%の目標値を一時的に達成

健全性

ネットD/Eレシオ
0.5X以下



ネットD/Eレシオ
各半期末トレンド

ネットD/Eレシオ

- 第3回永久劣後ローン償還を前倒して実施、150億円を完済
- 計画外のM&Aで一時的に大幅悪化、再び0.5倍に向けて要改善

参考※

注1: ROICは税引き後の営業利益(NOPAT) ÷ (期首期末平均の株主資本+ネット有利子負債(借入金+使用権負債を除くリース負債-現預金))で算出しております。

注2: ネットD/Eレシオは期末ネット有利子負債(借入金+使用権負債を除くリース負債-現預金) ÷ 期末株主資本で算出しております。

※ コア営業利益やROE・ROICの数値には、24年2月期下期は24年2月期の実績に24年3月実績を加えて、25年2月期上期は24年2月期下期と25年2月期上期の実績に24年9月実績を加えて求めております。

社名の後に括弧内で記載した社数は、各子会社が形成するグループ社数を表す例：(株)XXXXXXXX (●社)



コーポレート

デジタル

グループ50社
当社／子会社45社／関連会社4社(※)
(※)持分法適用関連会社(斜体・下線)

ブランド事業

国内アパレルブランド

ミドルアッパー (6)

(株)フィールズインターナショナル (4社)
(株)エクスプローラーズトーキョー (2社)

ミドルロー (9)

(株)アルカスインターナショナル (2社)
(株)ピンクラテ
(株)ケーズウェイ
(株)ナルミヤ・インターナショナル (5社)

海外

海外現法 (3)

台湾和亜留土股份有限公司
World Saha Fashion Co.,Ltd.
World Saha (Thailand) Co.,Ltd. **2**

国内ライフスタイルブランド

雑貨 (3)

(株)ワールドライフスタイルクリエーション
(株)ライフスタイルイノベーション
(株)ココシュニック

投資

M&Aブランド (7)

(株)ワールドインベストメントネットワーク
(株)ヒロフ
神戸レザークロス(株) (2社)
(株)ストラスブルゴ
(株)W&Dインベストメントデザイン
(株)ライトオン **3**

デジタル事業

B2Bソリューション

デジタルソリューション (2)

(株)ファッション・コ・ラボ
(株)OpenFashion **1**

B2Cネオエコノミー

ネオエコノミー(サーキュラー等) (3)

(株)ティンパンアレイ
(株)アンドブリッジ
ラクサス・テクノロジーズ(株) **3**

プラットフォーム事業

中間ホールディングス

(株)ワールドプラットフォームサービス

生産PF

生産 (9)

(株)ワールドプロダクションパートナーズ
(株)ラ・モード
(株)ワールドソーイング **1**
エムシーファッション(株)(4社)
(株)イディオム
世界時興(上海)貿易有限公司

販売PF

販売 (1)

(株)ワールドストアパートナーズ

シェアードサービスPF

事務代行 (1)

(株)ワールドビジネスサポート

ライフスタイルPF

空間創造 (3)

(株)アスブルンド
世界連合時装(上海)有限公司
(株)ワールドアンバー

1 連結子会社化

プラットフォーム事業のB2B外販を拡大するため、三菱商事株式会社より「エムシーファッション」を取得
プラットフォーム事業の国内生産キャパシティ強化のため、株式会社TSIより「ワールドソーイング」を取得
デジタル事業のB2Bソリューションの一層の拡充を図るため、持分法適用関連会社の「OpenFashion」を子会社化

2 新規設立(海外現地法人)

タイ国内でサーキュラー事業を本格展開するため、サハ・グループと合併で「World Saha (Thailand) Co.,Ltd.」を設立

3 持分法適用関連会社化

IPOに伴って「ラクサス・テクノロジーズ」が持分法適用関連会社化
「ライトオン」が投資会社W&Dインベストメントデザインの子会社になったことに伴って持分法適用関連会社化

- ① ブランド事業はライフスタイルの健闘に反して、アパレルが一部ミドルローの苦戦などで前年減益に転換。
- ② デジタル事業はB2CサーキュラーとB2Bソリューションが共に伸張して2桁増収増益と最高益更新を記録。
- ③ プラットフォーム事業は、B2B外販の売上伸び悩みという課題を残したものの、利益は対前年で大幅増益を達成。

当期 (単位:百万円)					計	調整額	合計
	ブランド事業	デジタル事業	プラット フォーム事業	共通部門			
売上収益	198,893	32,536	74,452	10,047	315,928	△90,270	225,658
うち、外部収益	190,637	14,454	20,422	145	225,658	0	225,658
売上構成比	84.5%	6.4%	9.0%	0.1%	100.0%	—	100.0%
前期比	100%	110%	104%	122%	101%	—	101%
セグメント利益 ^(※)	11,057	2,619	1,829	1,485	16,991	22	17,013
対売上収益	5.6%	8.1%	2.5%	14.8%	5.4%	—	7.5%
前期比	96%	133%	156%	80%	103%	—	103%
営業利益	9,285	2,614	6,748	△1,143	17,504	△708	16,796

前期の参考値(12ヵ月換算値)に対する伸び率を算出しております

前期実績の代わりに、前期の参考値(12ヵ月換算)を掲載

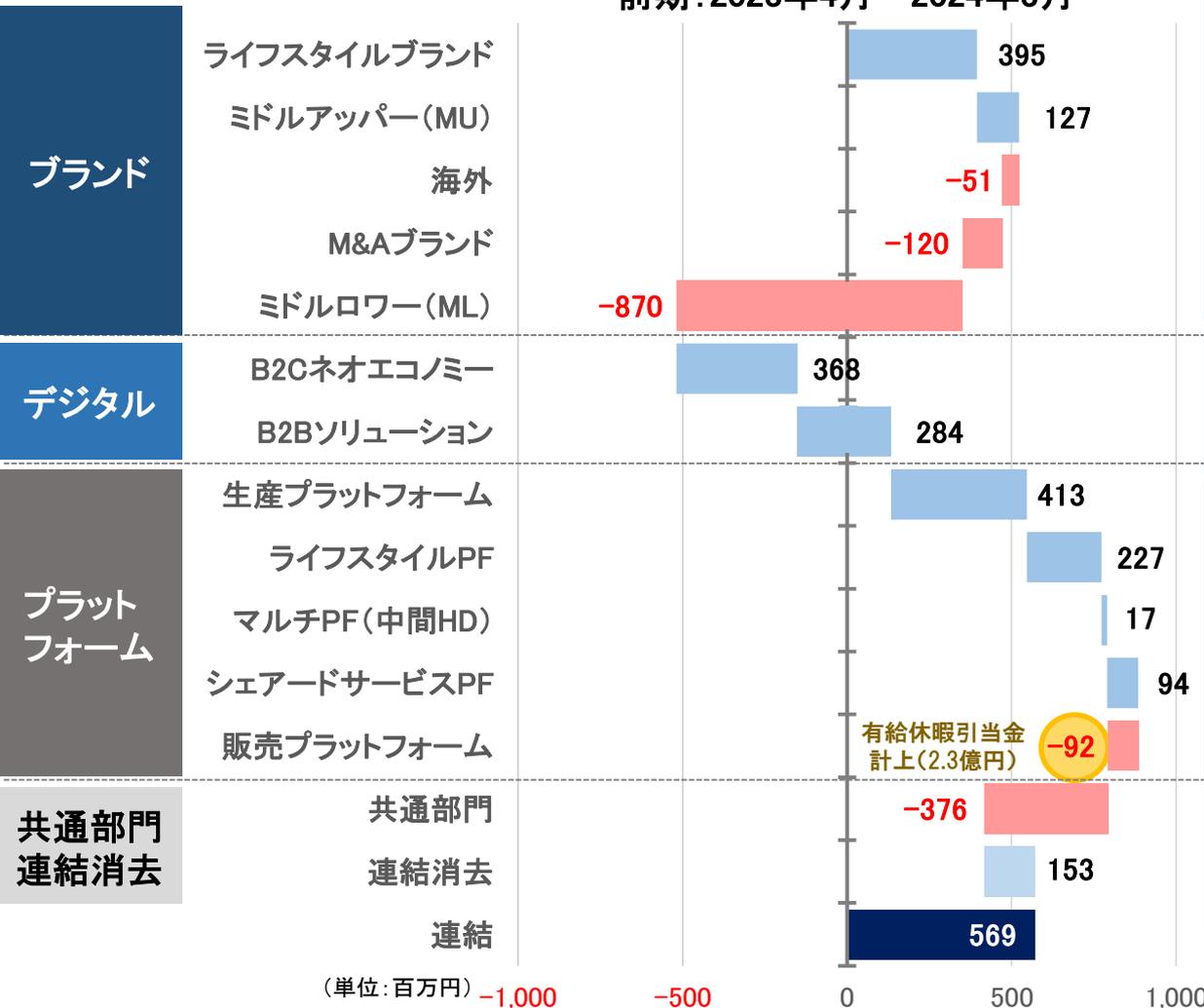
前期参考 ^(注) (2024/3期・12ヵ月) (単位:百万円)					計	調整額	合計
	ブランド事業	デジタル事業	プラット フォーム事業	共通部門			
売上収益	197,968	32,611	76,362	7,588	314,529	△91,268	223,261
うち、外部収益	190,309	13,107	19,727	118	223,261	0	223,261
売上構成比	85.2%	5.9%	8.8%	0.1%	100.0%	—	100.0%
セグメント利益 ^(※)	11,576	1,967	1,170	1,861	16,574	△131	16,443
対売上収益	5.8%	6.0%	1.5%	24.5%	5.3%	—	7.4%
営業利益	7,764	2,103	1,276	1,654	12,797	2,262	15,059

(※) セグメント利益は、本業の稼ぐ力を表すコア営業利益と同じ数値であります。

(注) 2024年2月期の実績に2024年3月実績値を加えております。

ブランド事業はライフスタイルブランドが健闘したものの、アパレルブランドがミドルローを中心苦戦。デジタル事業とプラットフォーム事業は、ほぼ全てのサブセグメントで満遍なく前年超過となる成果を収めた。

セグメント利益(コア営業利益)昨対増減
前期:2023年4月~2024年3月



- ・ ライフスタイルは生活雑貨及び服飾雑貨が共に価格帯を問わず底堅く推移したが、高価格帯ではインバウンドの追い風も下支え。
- ・ 一方、アパレルは主力のミドルアッパー(MU)とミドルロー(ML)の一部ブランドで、端境期を中心に売上を伸ばし切れず、処遇改善等に伴う経費増を吸収しきれない状態。

- ・ B2Bはファッション・コラボが構造改革の効果で収益を伸ばし、B2Cはティンパンアレイを中核に持続的な売上成長が増益を牽引。

- ・ アパレルPFでは生産系イデオムが受注不足で減速した一方、販売系ワールドストアパートナーズ(WSP)が販売代行や催事運営で順調に伸張。
- ・ ライフスタイルPFではアスブルンドがコントラクト部門でホテル等の大型案件を獲得。

- ・ 共通部門(コーポレート)は、従業員処遇の改善に伴う人件費増加を吸収できなかった。

※ グループ子会社の配当は予め消去しております。

売上収益は前期比33%増の3,000億と2014/3期以来12期振りの3,000億円台、コア営業利益は同18%増の200億円と2009/3期以来17期振りの200億円台の回復を目指す。親会社利益もMCファッション買収にかかる一時収益を計上した前期を定常状態で上回り、過去最高益の連続更新となる112億円を見込んでいる。

#	(単位:百万円)	当期計画		前期実績		対前期比		
		金額	百分比	金額	百分比	増減差	増減率	
A	1	売上収益	300,000	100.0%	225,658	100.0%	74,342	133%
	2	売上総利益	152,000	50.7%	133,288	59.1%	18,712	114%
	3	販売管理費	132,000	44.0%	116,275	51.5%	15,725	114%
B	4	コア営業利益	20,000	6.7%	17,013	7.5%	2,987	118%
	5	その他収支	△500	—	△216	—	-284	—
	6	営業利益	19,500	6.5%	16,796	7.4%	2,704	116%
	7	金融収支	△1,200	—	△1,290	—	90	—
	8	税引前当期利益	18,300	6.1%	15,506	6.9%	2,794	118%
	9	法人税等 ⁽¹⁾	△7,100	—	△4,401	—	-2,699	—
	10	親会社の所有者に帰属する当期利益	11,200	3.7%	11,105	4.9%	95	101%
	11	発行済株式数(株) ⁽²⁾	34,070,357		34,070,357		—	—
	12	EPS(円) ⁽³⁾	329		326		—	—
C	13	DPS(円)	106		80		—	—

(1) 法人所得税と非支配持分の両方を含んでおります。

(2) 各期末時点の自己株式を除く発行済普通株式数であり、短信の数値(期首・期末平均値)とは異なります。

(3) 上記(#10)の親会社の所有者に帰属する当期利益を(#11)の発行済株式数で除しており、短信の数値とは異なります。

【前提パラメータ】

既存店売上伸び率	101.2%
店舗純増減数	17
出店数	137
退店数	-120
EC売上伸び率	97.7%

※店舗数は国内の直営店舗を対象にしております。フランチャイズの純増数(+18)は含んでおりません。また、2025年1月度よりラクサス除外に伴い、EC売上において年間通じて平均7.0%のマイナス影響と試算しております。

コア営業利益

PLAN-W 3年目計画	190億円
+ MCファッション加入	+18億円
- ラクサス除外(IPO)	▲8億円
≒ 今期計画	200億円

配当 106円

永久劣後ローンの完済前倒しを受けて、今期より配当性向を40%に向けて30%から段階的に引き上げる(年2.5ppピッチ)。

今期は32.5%の配当性向を前提に、年106円(中間49円・期末57円)の配当を予定し、PLAN-W3年間で年率3割増を目指す。

コア営業利益は上半期が前年比12%増の90億円、下半期が同23%増の110億円を計画しており、下半期の増益幅が上半期より大きくなると見込む。これはナルミヤを含んだブランド事業の収益が下半期にリバウンドするほか、新規連結のMCファッションの収益構造が下期偏重（上期37%：下期63% ※特に、1Q収益が低位）である点を反映したものである。

#	(単位:百万円)	上半期				下半期			
		当期		前期		当期		前期	
		計画	百分比	実績	増減率	計画	百分比	実績	増減率
1	売上収益	144,600	100.0%	110,113	131%	155,400	100.0%	115,545	134%
2	売上総利益	73,700	51.0%	65,356	113%	78,300	50.4%	67,932	115%
3	販売管理費	64,700	44.7%	57,322	113%	67,300	43.3%	58,953	114%
4	コア営業利益	9,000	6.2%	8,033	112%	11,000	7.1%	8,979	123%
5	その他収支	△300	—	△143	—	△200	—	△73	—
6	営業利益	8,700	6.0%	7,890	110%	10,800	6.9%	8,906	121%
7	金融収支	△600	—	△543	—	△600	—	△748	—
8	税引前当期利益	8,100	5.6%	7,347	110%	10,200	6.6%	8,159	125%
9	法人税等 ⁽¹⁾	△3,000	—	△2,678	—	△4,100	—	△1,722	—
10	親会社の所有者に帰属する当期利益	5,100	3.5%	4,669	109%	6,100	3.9%	6,436	95%
11	発行済株式数(株) ⁽²⁾	34,070,357		34,070,357		34,070,357		34,070,357	
12	EPS(円) ⁽³⁾	150		137		179		189	
13	DPS(円)	49		37		57		43	
(前提パラメーター⁽⁴⁾)									
14	既存店売上伸び率	104.6%		101.4%		97.8%		98.6%	
15	店舗増減数 ⁽⁵⁾	10		△3		7		81	
16	出店数	85		60		52		76	
17	退店数	△75		△71		△45		△43	
18	M&A等による増減	0		8		0		48	
19	EC売上伸び率 ⁽⁶⁾	99.1%		108.8%		96.3%		102.4%	

(1) 法人所得税と非支配持分の両方を含んでおります。

(2) 各期末時点の自己株式を除く発行済普通株式数であり、短信の数値(期首・期末平均値)とは異なります。

(3) 上記(#10)の親会社の所有者に帰属する当期利益を(#11)の発行済株式数で除しており、短信の数値とは異なります。

(4) ブランド事業、デジタル事業、プラットフォーム事業にある全ての小売ブランド(国内)を対象にしております。

(5) 店舗数は国内の直営店舗数を対象にしております。フランチャイズの純増数(上期8店舗、下期10店舗)は含んでおりません。

(6) ラクサスの売上がIPOに伴い、2025年1月度より除外となり、EC売上において上期9.2%、下期5.2%のマイナス影響と試算しております。

事業セグメント別の収益計画は、デジタル事業の減益をブランド事業とプラットフォーム事業で大きく打ち返す構図。

- ① ブランド事業は、前下期に噴出したMD等の課題を克服し、前期減益決算が一過性のものだったと証明したい。
- ② デジタル事業は、ラクサス連結除外の影響で減益を見込むものの、本来の成長性を示してそれを跳ね返したい。
- ③ プラットフォーム事業は、MCF連結加入に伴う大幅増益に加え、既存PF事業もB2B外販で成長期待に応えたい。

当期計画 (単位:百万円)					計	調整額	合計
	ブランド事業	デジタル事業	プラット フォーム事業	共通部門			
売上収益	206,995	33,565	140,345	8,265	389,170	△89,170	300,000
うち、外部収益	200,344	14,721	84,527	409	300,000	0	300,000
売上構成比	66.8%	4.9%	28.2%	0.1%	100.0%	—	100.0%
前期比	105%	102%	414%	282%	133%	—	133%
セグメント利益 ^(※)	13,426	2,298	3,691	823	20,239	△239	20,000
対売上収益	6.5%	6.8%	2.6%	10.0%	5.2%	—	6.7%
前期比	121%	88%	202%	55%	119%	—	118%
営業利益	13,128	2,531	3,706	712	20,077	△577	19,500

前期実績 ^(注) (単位:百万円)					計	調整額	合計
	ブランド事業	デジタル事業	プラット フォーム事業	共通部門			
売上収益	198,893	32,536	74,452	10,047	315,928	△90,270	225,658
うち、外部収益	190,637	14,454	20,422	145	225,658	0	225,658
売上構成比	84.5%	6.4%	9.0%	0.1%	100.0%	—	100.0%
セグメント利益 ^(※)	11,057	2,619	1,829	1,485	16,991	22	17,013
対売上収益	5.6%	8.1%	2.5%	14.8%	5.4%	—	7.5%
営業利益	9,285	2,614	6,748	△1,143	17,504	△708	16,796

(※) セグメント利益は、本業の稼ぐ力を表すコア営業利益と同じ数値であります。

(注) 当期末初にセグメント間移動があった事業の前期実績細替は行っていません。

中期計数進捗レビュー

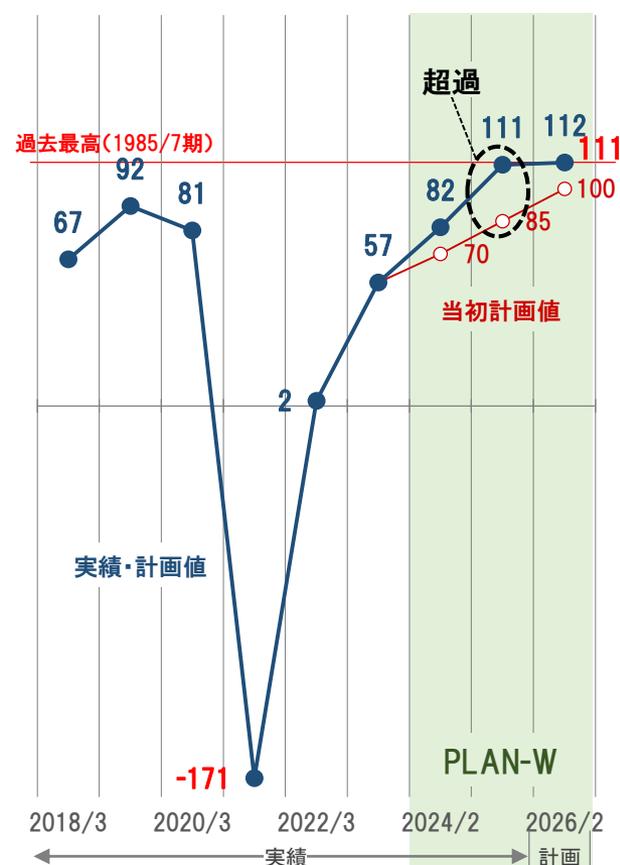
P/Lの主要科目(時系列トレンド)

PLAN-Wで掲げたP/L数値は、概ねクリアする形で進捗している。ボトムラインにかけて余力を持てる展開ながら、最終年にはMCファッションの連結加入が功を奏して、トップラインでも当初計画値を大きく超過する見通し。

売上収益(億円)

コア営業利益(億円)

親会社利益(億円)



- 2025/2期はブランド事業の苦戦で未達
- 2026/2期はMCファッションの連結加入を支えに、売上収益で3,000億円の回復を目指す

- 2025/2期はPLAN-W計画線の着地
- 2026/2期はMCファッション加入効果がラクス除外影響を相殺して10億円押し上げ

- ボトムラインに向かい、計画超過幅も拡大
- 2025/2期は負ののれん益が大きく、2026/2期はその一時効果を吸収して増益に挑む

※ 2024/2期は決算期変更に伴う変則決算を補正した数値であり、具体的には2024/2期実績に2024年3月の単月実績を単純合算して求めている。

中期計数進捗レビュー 事業セグメント利益(時系列トレンド)

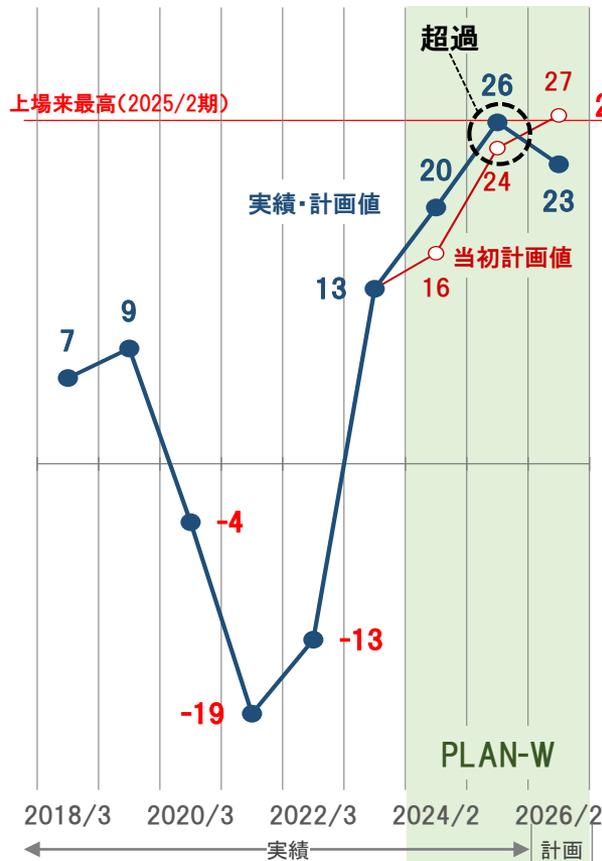
PLAN-Wで掲げた事業セグメント数値は、2年目を終えたところで、アパレルを中心としたブランド事業の苦戦に対して、デジタル事業とプラットフォーム事業が計画超過トレンドを継続。3年目の成否はブランド事業の復活が鍵を握る。

ブランド事業(億円)



- ・ コロナ禍前の利益水準は上回るものの…
- ・ 2025/2期は四半期評価損や一気通貫体制、シーズンインの遅さへ適応しきれず苦戦

デジタル事業(億円)



- ・ 最高益更新の記録を継続するものの…
- ・ 2026/2期はラクサス連結除外の影響(▲8億円弱)を跳ね返して記録を継続したいところ

プラットフォーム事業(億円)

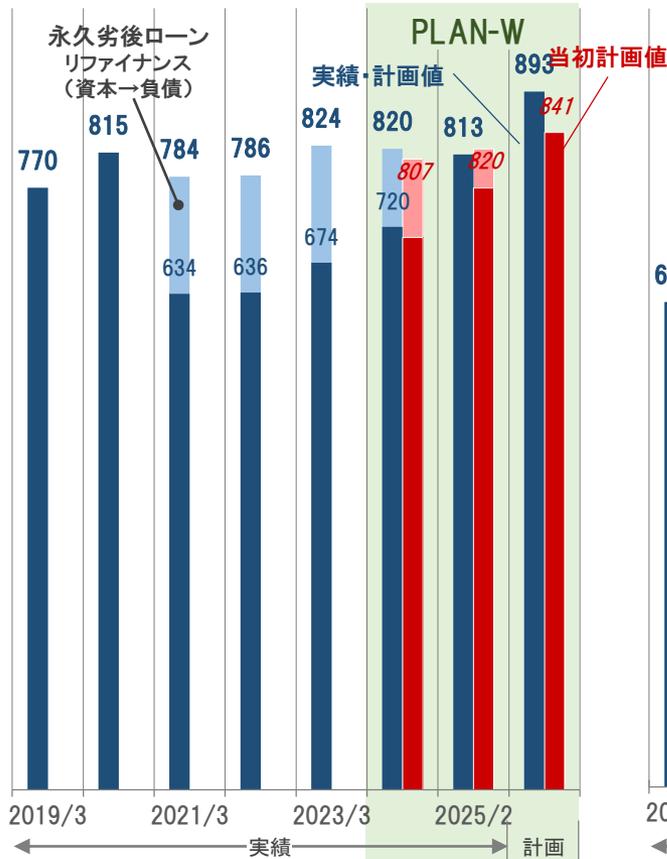


- ・ コロナ禍の医療用ガウン特需は大きい…
- ・ 2026/2期はMCファッション連結加入の影響(18億円)除きで微増益で最高益に及ばず

※ 2024/2期は決算期変更に伴う変則決算を補正した数値であり、具体的には2024/2期実績に2024年3月の単月実績を単純合算して求めている。

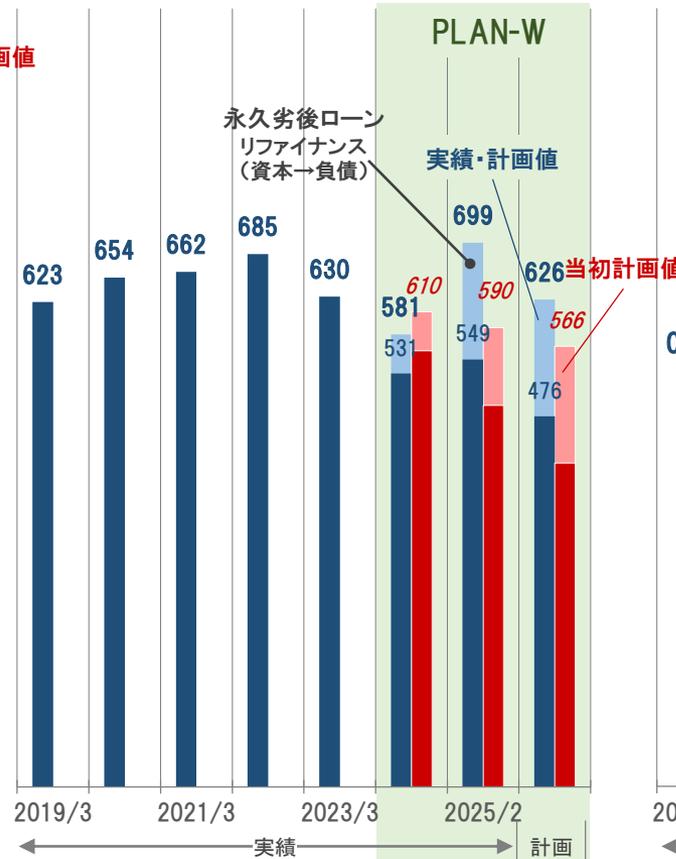
PLAN-Wで掲げたB/S数値は、当初計画に対して、やや財務負担が高くなっている。2025年2月末に実行した永久劣後ローン完済の前倒しに加えて、MCファッション買収などにかかる計画外のファイナンス負担が影響を及ぼしている。

親会社持分(期末・億円)



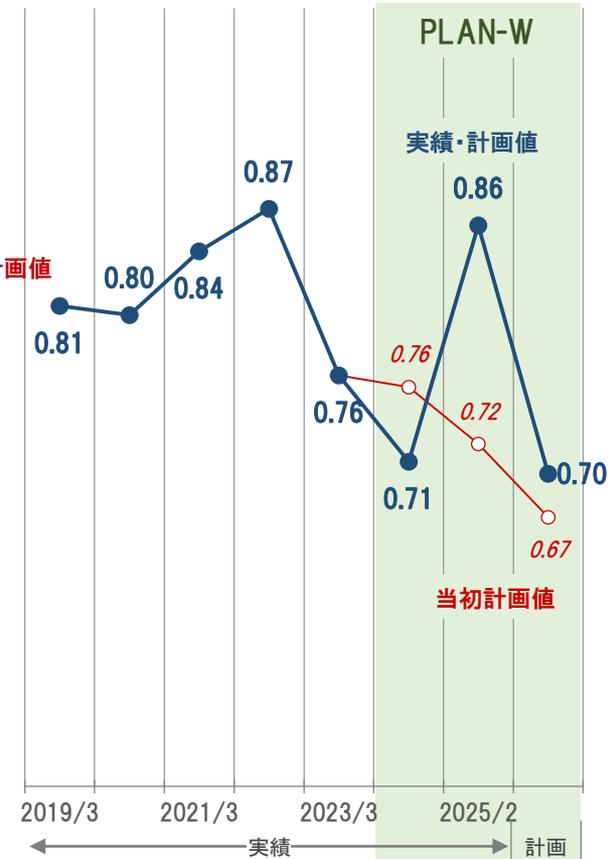
- 2026/2期より親会社持分の成長が始まる
- 永久劣後ローン完済は、主力行の協力を支えに、2025/2末に一年前倒しで実行できた

ネット有利子負債(期末・億円)



- ネット有利子負債は2025/2末で急増
- 計画外での永久劣後ローンの借換えに加え、MCファッション・ライトオン買収資金の負担

Net D/Eレシオ(倍)

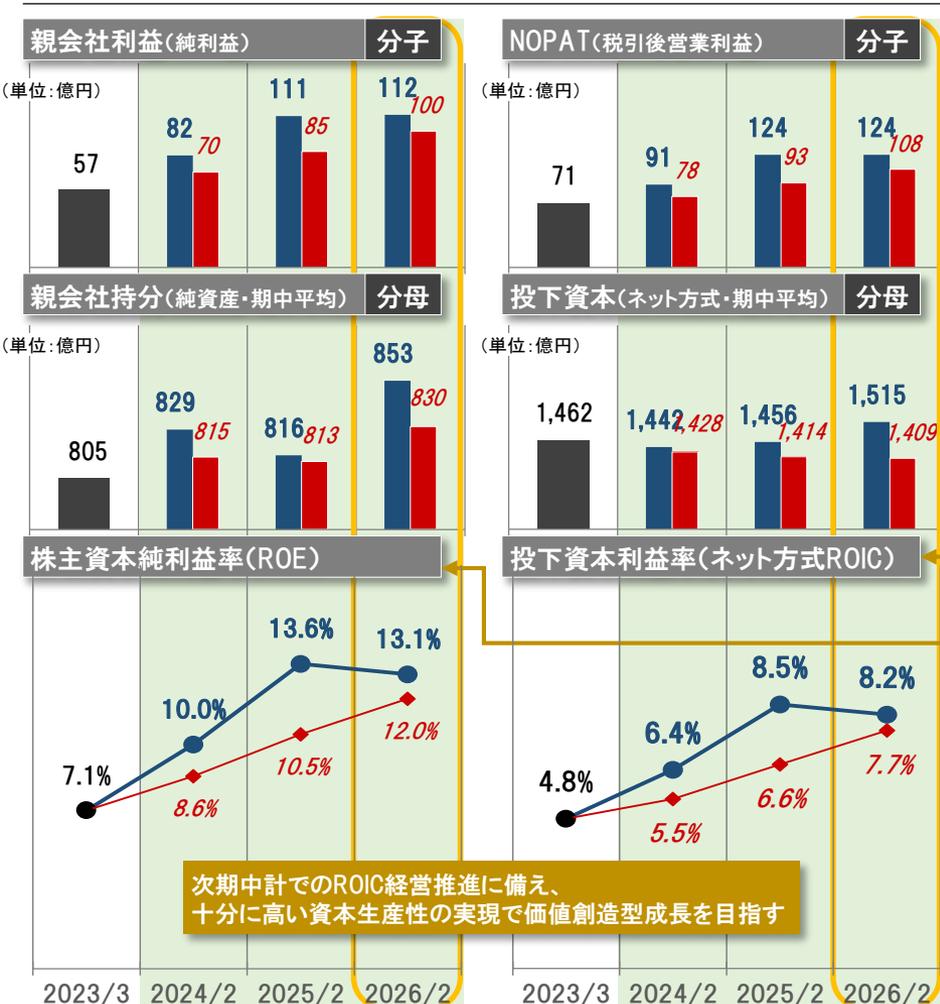


- 2025/2末は一時的に大きくD/Eバランス崩す
- 2026/2期以降は財務バランス改善の原資(利益)の増加で急速に復元できる見通し

PLAN-Wの最終年となる2026/2期には、ROEが13.1%と目標値12.0%を超える反面、ROICは8.2%と目標値8.5%にやや及ばない見通し。一方、株主資本コスト(COE)が金利上昇で目標値8.0%から上昇圧力が見込まれるため、加重平均資本コスト(WACC)も最適資本構成を目指すなかで目標値5.0%以内に収め続ける努力を積み重ねる所存。

資本生産性(ROIC・ROE)

資本コスト(WACC・COE)



ボラティリティ(β)低減の追加対策を急ぎつつ、資本生産性のさらなる向上に努める。

		2023/3期 (65期)	2024/2期 (66期)	2025/2期 (67期)
		2023年3月末	2024年2月末	2025年2月末
WACC (加重平均資本コスト)	%	4.54	4.18	4.81
資本ウエイト	%	39.67	43.47	44.88
(期首)自己資本※1	億円	811	892	884
(期首)有利子負債	億円	1,233	1,160	1,086
負債コスト	%	1.53	0.53	0.45
税引前負債コスト※2	%	2.20	0.77	0.65
法人税率	%	30.62	30.62	30.62
COE(株主資本コスト)	%	9.13	8.92	10.17
リスクフリーレート※3	%	1.40	1.74	2.36
リスクプレミアム※4	%	6.44	6.24	5.87
β(ベータ値)※5	-	1.20	1.15	1.33

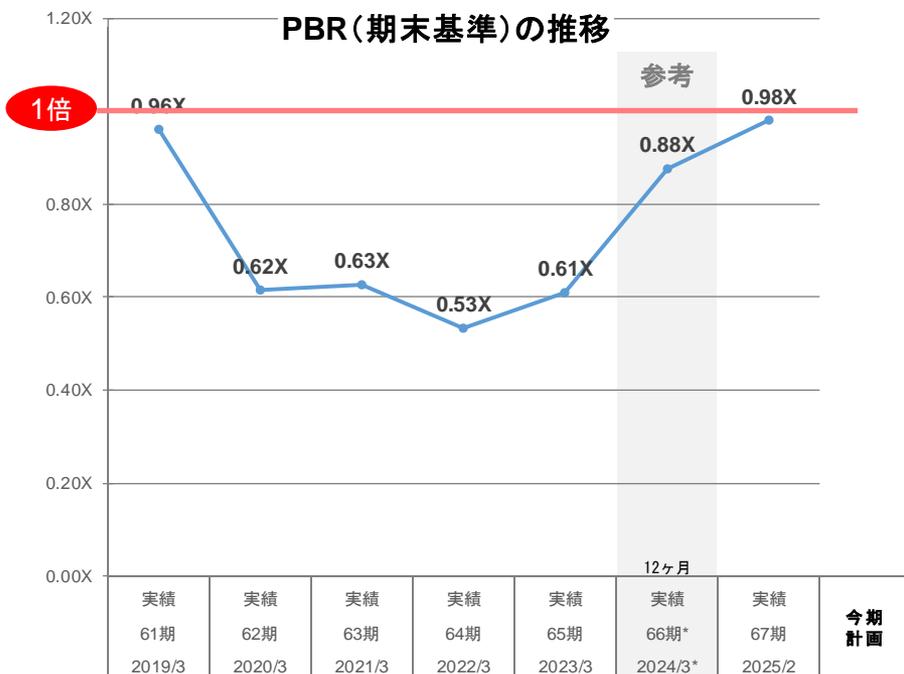
次期中計でのROIC経営推進に備え、十分に高い資本生産性の実現で価値創造型成長を目指す

※1: 非支配持分を含んでおります。
 ※2: 直近5年平均値を使用しております。
 ※3: 30年国債利回りの直近値を採用しております。
 ※4: ヒストリカル法とインプライド法の平均値を採用しております。
 ※5: 60ヶ月ヒストリカルベータ(β)値の直近値を採用しております。

※2024/2期は決算期変更に伴う変則決算を補正した数値であり、具体的には2024/2期実績に2024年3月の単月実績を単純合算して求めている。

前期決算発表で掲げたPBR1倍割れ解消の目標にあと一步。PBR1倍達成も通過点に過ぎない。PBR上昇はROE向上に頼った片肺飛行であり、将来成長性を映すPERは低い評価に放置。PER向上に真正面から取り組みたい。

PBR1倍割れ解消にあと一步 注：全て期末の数値を用いて作成しています



株価評価・経営指標

PBR	0.96X	0.62X	0.63X	0.53X	0.61X	0.88X	0.98X	NA
ROE	11.9%	10.2%	-21.4%	0.3%	7.1%	10.0%	13.7%	12.5%
PER	8.0X	6.2X	-2.9X	175.3X	8.8X	8.9X	7.2X	NA

一株当り指標

株価	¥2,223	¥1,507	¥1,478	¥1,240	¥1,481	¥2,148	¥2,338	NA
EPS	¥276	¥243	(¥515)	¥7	¥167	¥242	¥326	¥328
BPS	¥2,314	¥2,449	¥2,354	¥2,323	¥2,426	¥2,450	¥2,385	¥2,619

*2024年3月は、2024/2期（11ヶ月実績値）と2024年3月（実績値）を単純合算した値で求めている。

$$PBR = ROE \times PER$$

現在の収益性 将来の成長性

ROE

現在の収益性

目標値12%達成。今後はリスクフリーレートの上昇可能性も視野に、目標以上での持続を目指す

資本収益性が資本コストを持続的に超過する状態にする

下記参照

【参考】株主資本コスト（CAPMによる2025年2月末の推計値） ※1

$$10.17\% = 8.92\% + 1.33 \times 5.87\%$$

株主資本コスト リスクフリーレート ※2 B値(感応度) ※3 リスクプレミアム ※4

8.92%(前年試算)

※1: データの提供を含め、野村証券の協力も得て試算
 ※2: 30年国債利回りを採用
 ※3: 対TOPIXヒストリカルベータ(60ヶ月)を採用
 ※4: ヒストリカル法とインプライド法の平均値を採用

PER

将来の成長性

期待成長率の低さと財務リスクの懸念で低い評価が継続中。当面はPERで12.5倍を目指す

価値創造型の持続的な成長に期待を持てる状態を創る

ROE > COE
ROIC > WACC

今期のテーマ

「資本コストの低減」と「期待成長率の向上」を実現できる経営

「PLAN-W」で掲げたPBR1倍割れ解消のフレームワークの進捗レビュー。資本収益性と利益成長力を資本コストに照らして“十分”に高め、今期は価値創造型成長モデルの確立に取組み、更なる高い市場評価を得られるよう努める。

ROEは「PLAN-W」2年目で目標値12%をクリア
永久劣後ローン完済で財務健全化にも目途

①

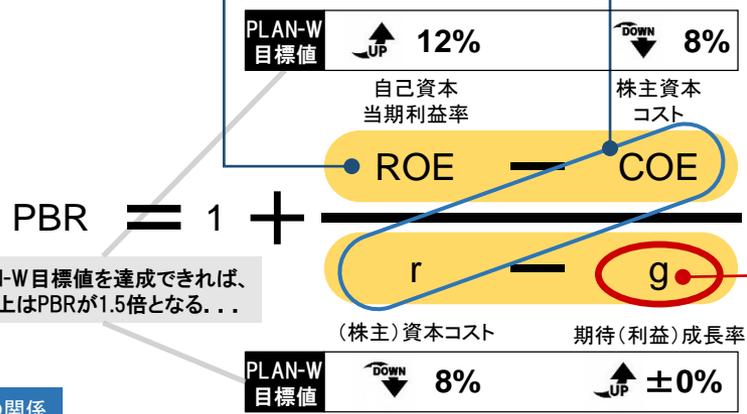
COEは目標値8%未達で、β低減は未だ道半ば
β低減の追加策として、財務リスク低下にも着手

②

「PLAN-W」で実現を目指すPBR向上ステップのフレームワーク

<p>PLAN-W1年目 エクイティスプレッドが正となるROEへの回復 達成</p> <ul style="list-style-type: none"> PLAN-W2年目の2025/2期(67期)でROE12%の到達を見込む <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍後の純利益回復と資本構成の適正化(財務健全化)が原動力 ROE12%の維持と更なる引き上げに向けた課題を解決する <ul style="list-style-type: none"> 十二分に高いROICと成長性の両立を可能にする本業の価値向上策 資本構成の適正化に目途、成長投資と株主還元の両輪での拡充案 	<p>PLAN-W2年目 株式ボラティリティ低下に努める取組み 未達</p> <ul style="list-style-type: none"> PLAN-W策定時において株主資本コストをCAPMで9.13%と見積る <ul style="list-style-type: none"> 株主資本コスト(COE)の高さは、ベータ(β)値が1.2と高いことに起因 株主資本コスト(COE)8%に向けてボラティリティの低減に努める <ul style="list-style-type: none"> 業績予想・配当予想を必達していき、コロナ禍で失った信頼を回復 投資行動の異なる株主をバランスよく獲得し、最適な株主構成を実現
---	--

ROIC 8.5%超が必要



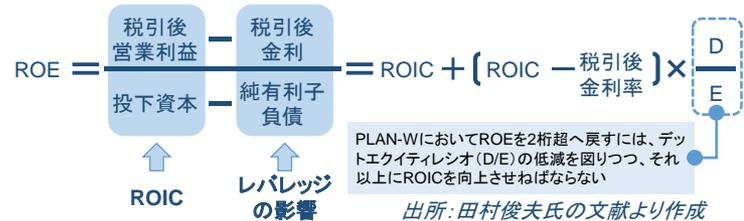
PLAN-W目標値を達成できれば、理論上はPBRが1.5倍となる...



PER 12.5倍超が目安

出所: 柳良平氏の書籍より作成

ROEとROICの関係



価値創造型成長モデルの確立に向けた活動 **PLAN-W 3年目**

- PLAN-Wにおいて、エクイティスプレッドが「正」の状態を確実にする
 - 期待成長率の向上が株式(企業)価値の向上につながる土台を形成
- 最適資本構成の構築と持続的な利益成長の両立の道筋を明らかにする
 - 期待成長率のマイナスを解消し、PER(市場評価)の向上に取り組む
 - 最適資本構成を踏まえ、ROIC経営の導入と成長投資先の特定に挑戦

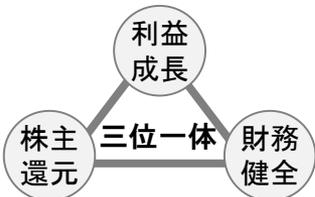
挑戦

④

ROE12%の維持には、ROIC8.5%超が必要不可欠
IFRS16号(使用権リース)反映を検討中

「価値創造型モデル」を前提にした成長の追求
ROE > COE ⇔ ROIC > WACC

資本政策の基本指針として、『利益成長』と『財務健全』と『株主還元』の三位一体でバランスの取れた持続的な向上」を掲げる。「PLAN-W」では、更なるPBRの向上に向けて、“十分”な資本収益性と期待成長率の獲得に取り組む。



PLAN-Wで取り組むこと			
これまでの取り組み		進捗評価	これからの取り組み
資本収益性 (ROE) 向上	<ul style="list-style-type: none"> 親会社利益の回復 → コロナ禍後の利益回復が継続し、2025/2期には40年振りに過去最高益を更新した 	○	<ul style="list-style-type: none"> 親会社利益の持続的成長 → 特別損益や金融収支の改善に加え、親子関係や関連会社の位置付けを適宜見直す
	<ul style="list-style-type: none"> 資本の”質“改善 → 永久劣後ローン150億円の借換えは、自社株買いと同様の資本圧縮効果を発揮 		<ul style="list-style-type: none"> 株主還元の拡充 株主還元 → 最適資本構成に向けて資本充実に努めつつ、配当性向を段階的に引き上げる
資本コスト (COE・r) 低減	<ul style="list-style-type: none"> 予測精度の向上 → 業績並びに配当の公表予想は概ね守れているが、月次売上の開示で株価変動招く 	△	<ul style="list-style-type: none"> β値低下の対策継続 → リスクフリーレートの上昇圧力も見据えつつ、左記の取り組みを継続・補強する
	<ul style="list-style-type: none"> 株主構成の最適化 → 個人株主数は優待拡充等を支えに順調な増加だが、海外機関投資家の拡充が必要 		<ul style="list-style-type: none"> 財務リスクの低減 財務健全 → 信用スプレッドを反映した最適資本構成を構築、A格付けで最小のWACCを目指す
期待成長率 (g) 向上 重点領域	<ul style="list-style-type: none"> 価値創造型成長モデルへの備え → M&Aも含んだ成長投資に舵を切るほか、事業別ROICなどの研究・試算を進める 	×	<ul style="list-style-type: none"> 価値創造型成長モデルの確立 利益成長 → ROICスプレッドが正で成長余地の大きい事業へのリソース集中で成長を追求する
	<ul style="list-style-type: none"> 資本政策「基本指針」の見直し → 永久劣後ローン完済を受けて、健全から成長・還元へ比重を移す形でバランスを調整 		<ul style="list-style-type: none"> キャピタルアロケーションの最適化 → 最適資本構成の構築を図りつつ、成長投資と株主還元へ資金を傾斜配分する

価値創造
エクイティスプレッド



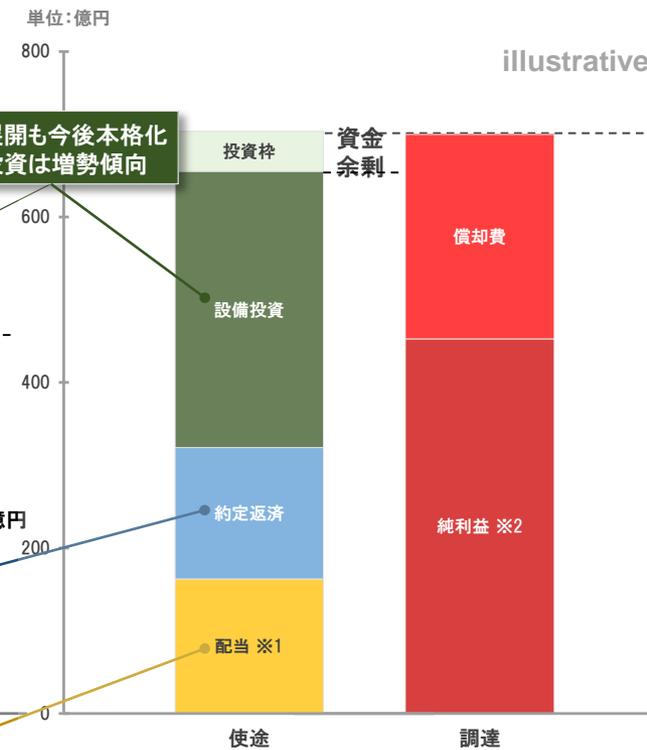
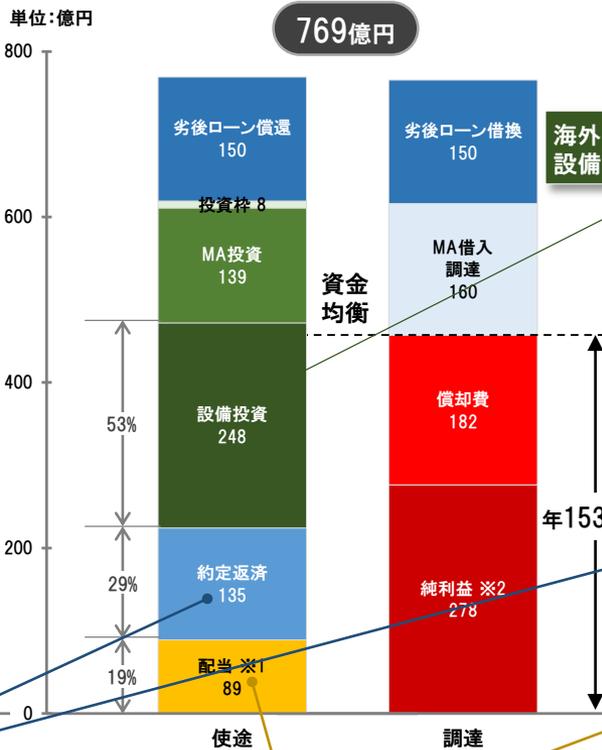
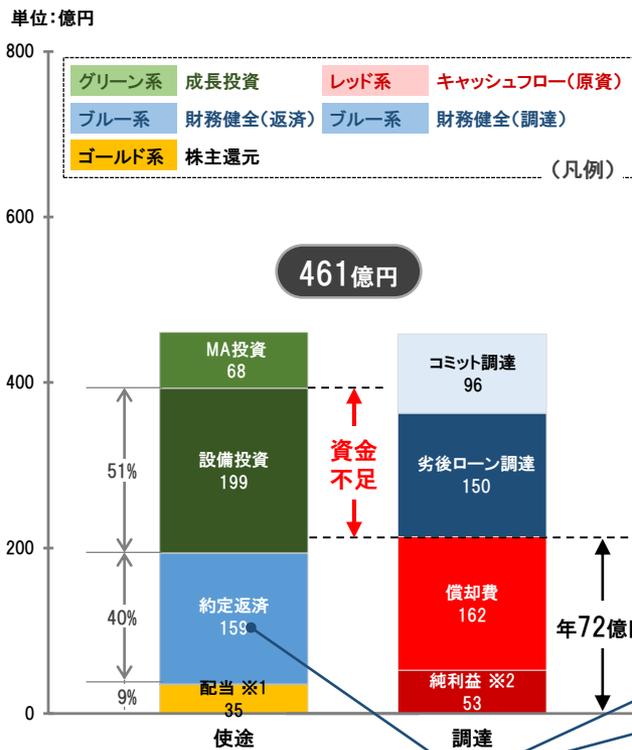
成長期待
PER (の逆数)

脱コロナ禍の資金不足から一転、PLAN-W3カ年は資金収支が概ね均衡線。キャッシュフローで設備投資や約定返済、配当を賄える体質となり、永久劣後ローンも1年前倒しで借り換えを完了。次期中計では資金余剰に好転できる見込み。

脱コロナ禍 3カ年 (2021/3期～2023/3期)

PLAN-W 3カ年 (2024/2期～2026/2期)

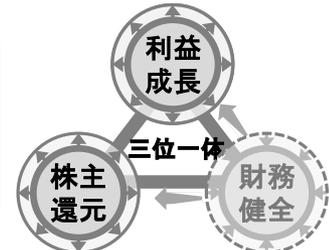
Next PLAN-W 3カ年 (2027/2期～2029/2期) illustrative



約定返済は年50億円ペースで安定的

配当性は今期より1年前倒しで40%に向けて段階的な引き上げを開始

資本政策のバランス調整
永久劣後ローン完済が財務健全の一定の目的となり、
今後は株主還元と成長投資に対する資金配分を高める



※1: 配当には、劣後ローン利息を含んでいます。 ※2: 純利益は、親会社利益と非資金損益を加減算して求めています。

II

株式会社ワールド

2025年2月期(第67期)

決算説明会

中期経営計画 PLAN-W 進捗

To W

(Worth(価値), Win(勝利), World(世界))

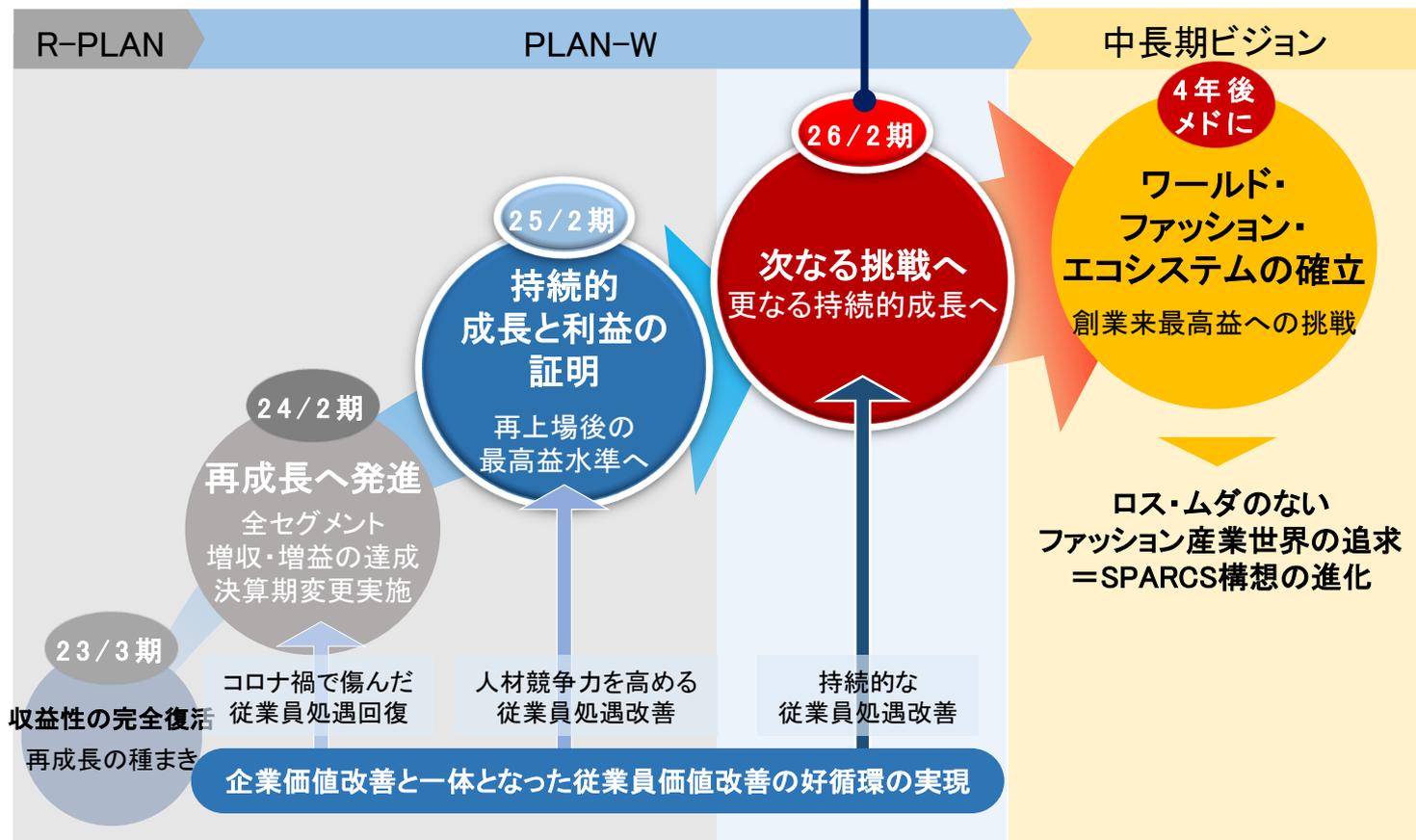
From R

(Restructuring(再構築), Revive(再生), Return(復活))

*コロナ禍克服を目指した中期経営計画はR-PLANと呼称しておりました

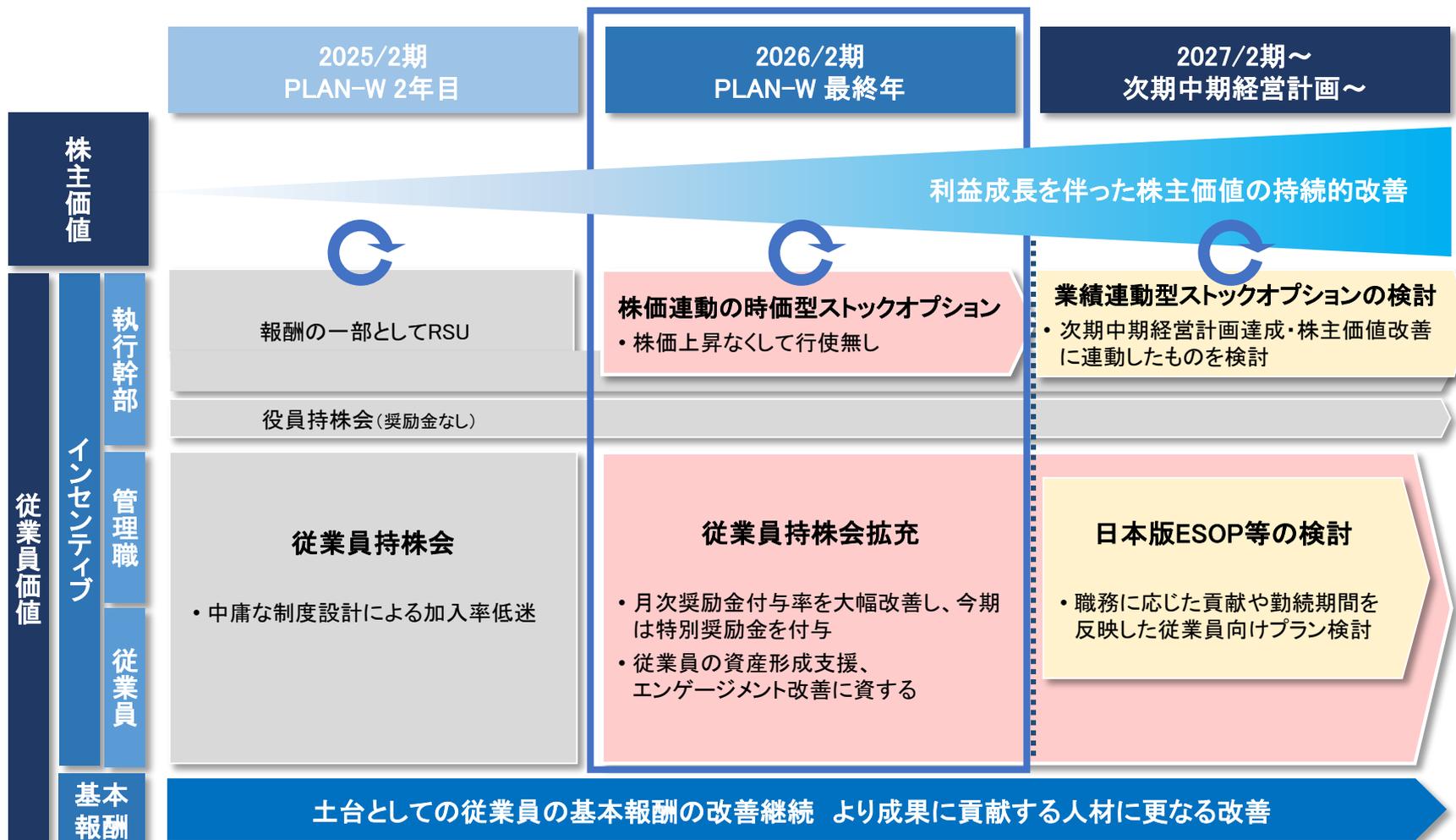
中期経営計画「PLAN-W」も最終年度へ。「持続的成長と利益の証明」と位置づけた前期も一定の成果。今期総仕上げと共に、「次なる挑戦」となる次期中期経営計画に向けた非連続な改革を進めていく。

最終年度にあたり、短期業績はもちろん、次の中長期につながる準備が肝要



土台は、SDGs戦略と連動したESG経営の愚直な積み上げ 引き続き緩みなくしっかりと積み上げる

エンゲージメント改善に資する形で、従業員価値改善と株主価値改善のベクトルを合わせる。今期は第1ステップとして、従業員持株会の大幅制度拡充と、執行幹部のストックオプション付与を柱とするインセンティブ導入を進める。



既存事業のオーガニックな成長はアパレル事業失速が課題。一方、デジタル事業・プラットフォーム事業は改善が進み、アパレルのみに左右されないポートフォリオ再構築に一定の成果。今期のアパレル挽回を持って、あるべき構造転換を完遂したい。同時に、新たな柱の育成を継続し、成長領域でインオーガニックなM&Aを展開。非連続な成長を目指す。



OpenFashionの連結化によるDX/AIサービス拡充による成長



TSIソーイングのグループインで国内キャパ制約を取り払う



B2B事業運営の知見と経験を有するエムシーファッション・ライフギアのグループインでB2Bを一段上のステージに



アンドブリッジを&Bridge前期初に連結化



ワンランク上の業態「rt」(アールティ) 大都市出店拡大

収益性

成長性維持・収益性改善

ブランド事業 ライフスタイル
プラットフォーム事業 ライフスタイルPF
デジタル事業 B2B(システムソリューション)

収益性改善が進み、成長に向けた舵取りへ

課題ブランド特定済 勝ったブランドのノウハウ移植

ブランド事業 国内アパレル
過去最高益のブランドと、大幅失速ブランドがあり、格差拡大

収益性維持・持続的成長

成長性・収益性の両面追求

プラットフォーム事業 アパレルPF
プラットフォーム事業 マルチPF
デジタル事業 B2C(サーキュラー)

成長性・収益性両面で計画以上の改善進む 一層の投資集中・リターン加速を追求

海外事業
再生投資事業

海外は体制整い、今期本格ローンチ
再生投資はライトオン社にWDiDがTOB実施

次の柱としての成長性追求

互いに「繋がり」
新たな価値創造を
育む

機構再編によるシナジー発揮は一定進捗も道半ば
ナルミヤ社とのシナジーは新規事業開発に発展



タイJV設立、2025年バンコク出店を皮切りにサーキュラー事業は海外展開を本格始動



子ども服ブランドKPの早期再建を果たし、ナルミヤ・インターナショナルへ株式譲渡



投資会社W&Dインベストメントデザインを通してライトオン社にTOBを実施・成立

成長領域

成長性



プラットフォーム事業の川上強化戦略。新生エムシーファッション(以下、MCF)とライフギア(以下、LFG)は、主力のグローバルな衣服・雑貨・靴の「OEM事業」のみに留まらない事業展開を志向しており、多面的なシナジー創出を期待。TSIソーイングは、グループのブランドへの貢献はもちろん、外部取引先へのMade in Japanの安定供給を担う。

事業の特長

OEM事業

- アジアを中心とする海外で多様な生産背景を保有
→ 素材開発・調達、海外から製品調達する仕組みに磨き
- 大手SPA企業や高級ブランドなど多岐に亘る顧客に提供
→ 時流に適應したポートフォリオ変遷を背景に蓄積した知見
- LFGは国内最大手となる靴のプロ集団 圧倒的知見とノウハウ

課題解決型事業

- 長年OEM取引を積み重ねており、顧客の抱えるSCMの課題を把握
- 素材調達・ITシステム・人材等の領域でソリューションを提供
→ サービスフィーやプロフィットシェアのビジネスモデルを構築

ブランド共同経営事業

- 取引先とのやり取りを重ねる中で、信頼関係を構築
- 出資によるブランドの共同経営を通じて成長・バリューアップを実現

国内縫製工場として大きなキャパシティと設備を保有



- 現有17万枚の生産能力を持ち希少な技術者を保有
- 複数の外部取引先を保有
- 特に米沢工場は最新鋭の設備・環境を有する国内屈指の工場

期待されるシナジー

企画・調達能力の相互補完によるOEM事業拡充

- グループのプラットフォーム事業との相互補完により、企画・生産背景を強化し、既存顧客の売上拡大、新規顧客の獲得を目指す
- インポートでは共同で海外ブランド発掘・導入、輸入から企画・販売まで一貫貫

異なる強みの相互補完によるプラットフォーム事業の深耕

- グループのプラットフォーム事業の幅広いサービスやデジタル事業B2Bと連携
- 双方の顧客へバリューチェーン全体にわたるサービスをワンストップで提供可能

投資機会と改善ノウハウの相互補完による投資事業の拡大

- 投資事業を次の成長戦略の中核に組み込むグループとの相互補完
- 互いのパイプライン、バリューアップノウハウ、投資判断知見などをリソース共有し、投資先の開拓および価値向上の強化

既存国内工場一体でキャパシティ制約を取り払い付加価値改善



- グループの生産性改善やマネジメント手法によるシナジーで生産性を改善
- グループの高価格帯ブランドのロットサイズに対応し、国内製造を志向する外部取引先の皆様に対して、Made in Japanの持続的な付加価値提供を目指す

ブランド事業のポートフォリオ戦略は、既存ブランドの失速に直面し、改革断行が急務。他方、持続性ある成長にむけた「新たな芽」は概ね進捗。ライトオンの再生など、課題を乗り越えつつ、あるべきポートフォリオの開発を引き続き進める。

3つの基本戦略

1 事業ポートフォリオ拡充 ▲

2 マルチチャネル出店 ▲

3 持続的な新陳代謝 ●

高価格帯の拡大の後押し



AUBRIOT
計画通り
実売MD強化必要
収益化の分水嶺



THE FLAGSHIP
計画届かず低調
再構築を検討

ロー新業態の既存ブランド活用



Right-on
再生投資事業連動

高価格帯の「稼ぐ力」の底上げ

Right-onの再生断行

トライアル出店加速



OPAQUE.CLIP
SHOO・LA・RUE
駅ビル出店開始
成果検証中



HANSEL & GRETEL
1店舗のみから、
出店開始

更なるモデル開発



cloenc
百貨店ブランドの
新モデルの
SC出店開始

持続的なマルチチャネル出店継続

戦い方の精度改善

プロモーション・店舗開発の強化



GALLEST
ソーシャル軸での
戦略販促投下
新規4店舗確定済



CODE A
初の常設出店確定
長期POPUP開始

ライフスタイル新業態のローンチ

新ライフスタイルブランド
“ALL NEW MART”

テストマーケティング
最終段階
出店準備開始

出店モデルの検証・確立

次なる業態開発

「勝ったブランド」のノウハウを「負けたブランド」に移植：商品業務改革・販売業務改革の推進

- ・ 新設したブランド事業本部主導で推進
- ・ 長い夏、ずれる冬への対応シーズンの運営精査

進捗

今期

サーキュラー事業拡大。業態開発・再構築も進め、ラクサスは上場による資金確保と自律化へ移行。最適フォーメーションに近づく。引き続き投資加速による成長追求。B2B事業はOpenFashion、MCFの課題解決事業とのシナジーに努める。

3つの基本戦略

1 サークュラー・エコノミー集中

引き続き投資確保し、成長加速



ラグタグ・rtの拡大は順調

- ・ラグタグ・rt出店・改装加速継続
- ・低価格業態usebowlは黒字が視野に
- ・リユースプラットフォームは順調に拡大



アンドブリッジの再構築にメド

- ・既存店改善が軌道に ECも2桁増



ラクサスの成長投資の確保

- ・新規上場 成長資金を市場調達
- ・持分法適用関連会社に



進捗

2 ソリューション事業集中

再成長に向けたサービス改善

OpenFashion社の連結子会社化

- ・グループ体での内製開発の拡大
- ・外販におけるDX支援・AIメニューの拡充

ニーズあるソリューション開発再開

- ・リアル店舗の総合支援機能の進化・横展開
- ・各種ソリューションへのMaison AI搭載検討

デジタルマーケティング支援

データ活用の課題を解決する
デジタルマーケティング支援

アパレルの業種特化に注力し、
顧客データ分析支援、商品のノウハウをこ提供、
MAIシステム導入サポートやWeb制作支援等の
デジタルマーケティングもサポート可能です。



店舗総合支援

3 マネジメント基盤の強化

再成長に向けたヒト・組織の整備

成果・成長志向の人事制度検討

- ・上位報酬レンジの導入開始 根本的には
グループ次期人事制度見直しと連動

厳選マネジメント・営業リソース強化

- ・一定のコア人材の採用が進む
- ・OpenFashion社とのシナジー進む



デザイナー AIエージェント

今期

投資にアクセル 複数業態の出店開始



RAGTAG広島店

RAGTAG札幌店

RAGTAGルミネ有楽町店



新アトモでOPENした大牟田 &Bridge Right-on退店跡地出店

プロダクト戦略の具体化 MCFとのプロダクトシナジー



MCFプロダクト

企画営業強化 MCFとのIT人材とのシナジー



エムシーファッション株式会社



ITソリューション事業

MCF ITソリューション事業

一気通貫化、問題解決型営業の取組みを進めてきた。クライアント当り単価は改善も、新規顧客の獲得が課題継続。新たなプロダクト・サービスの開発・展開の停滞が響く。B2B事業全体のブレイクスルーに向けてMCFがグループイン。

3つの基本戦略

1

一気通貫化



2

問題解決型営業



3

顧客視点の商品・サービス再編



中間持株の機能開発・レベルアップ

アカウント軸のマルチ提案が一定進捗

- ・マルチサービス提案・継続取引の単価改善により、既存クライアント当り売上が向上

インフラ導入・定着化

活動の見える化

- ・営業インフラ導入済
- ・業務の定着化継続
- ・KPI・標準化は道半ば



プロダクト・マーケティング・サイクルの構築

顧客の声に基づくサービス開発が停滞

- ・既存サービス改善は継続中も新規サービスのローンチには至らず
- ・MCF参画により一気にメニュー拡大を実現



非連続なB2B事業のステージアップ

- ・MCFグループイン:B2B事業の拡大 優秀な人材・ノウハウ獲得
- ・様々な従来にないサービスメニューの早期獲得



顧客当り単価・リピート率の改善

クライアント別チームの強化

新規顧客の獲得

問題解決型営業のKPI・業務の構築

新規サービスの開発・展開

既存サービスの不断のアップデートも



MCF・LFGとのシナジーの全面発揮

- ・マルチサービスの相互理解と早期の営業シナジーの発揮
- ・MCFのB2B事業のマネジメント手法の理解・導入の展開

進捗

今期

PBR1倍割れの解消・改善に向けた資本コスト経営は進捗。期初の機構再編効果は、総じてシナジー発揮は進むが、アパレルの一部で停滞。引き続き巻き返し必須。新たな仲間のグループインを通じて、今期の非連続な成果創出を目指す。

	指針	下期進捗	
ホールディングス “成長エンジン開発”	資本コスト 経営基盤の 構築開始	<p>全体として進捗も、課題アパレルブランドの停滞を猛省 改革断行</p> <p>事業計画へのROIC目標の組み込み完了 価値創造領域にアクセル</p> <p>次の柱である、再生投資事業・海外事業の開発もオントラック</p>	
ブランド事業 ”SPARCS回帰” ”規模集約”	再編の シナジー 発揮に 集中	<p>【垂直統合】ミドルアッパーは改善継続 ミドルローが遅延を引き摺る</p> <ul style="list-style-type: none"> - ミドルローの失速が大きく、上期進捗より改善も成果創出までに至らず <p>【水平統合】人材開発・生産性改善が進行 効果発現は今期に</p> <ul style="list-style-type: none"> - ミドルローの失速が大きく、上期進捗より改善も成果創出までに至らず <p>【ナルミヤ社】人事・EC・海外展開の分野で新たなシナジーが進む</p> <ul style="list-style-type: none"> - グループ公募参加 ワールドモジュール活用によるアプリ開発開始 台湾新規出店開始 	
プラットフォーム事業 ”外販集中”		<p>遅延した外販機能強化が、MCFグループインにより非連続な拡大の準備整う</p> <ul style="list-style-type: none"> - 更なるB2B事業の成長に向けた経営基盤の進化にもつなげていく <p>TSIソーイングのグループインにより、ロット対応可能な国内生産体制を構築</p> <ul style="list-style-type: none"> - 内販・外販双方での国内生産体制の拡充 生産性改善を強め、更なる高稼働を目指す 	
デジタル事業 ”収益構造改革” ”成長追求”		<p>連結化するOpenFashionとの連動で成長へのプロダクト開発を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> - デリバリティ精度・収益性改善段階から、成長に向けた打ち手へシフト <p>連結化したアンドブリッジが再成長軌道に 低価格業態も本格拡大へ</p> <ul style="list-style-type: none"> - 組織基盤と運営改善において、ラグタグノウハウが生かされた形に 	

国内アパレル事業の課題ブランドを集中的に改善しつつ、非アパレルの成長を後押し。事業ポートフォリオ戦略を進めつつも、次期中期経営計画で更なる売上・利益の持続的成長を確実なものとするべく、グループ全体の再構築に着手。

今期の基本指針

戦略

1 事業ポートフォリオ戦略の仕上げ

- ・ 既存事業の停滞の打破と新規事業へのアクセル
- ・ ROICの改善に向けた打ち手の紐付け
- ・ あらゆる側面でのシナジー追求

グループ事業改革：それぞれがもう一段の成長性・収益性

- ・ まず課題アパレルブランドの回復・変革が一丁目一番地
- ・ B2B事業におけるMCF・LFGとのシナジー発揮が絶対条件
- ・ 次の柱の事業化については、投資を緩めずタネを育む

2 個別最適と全体最適のリバランス戦略

- ・ 個社のニーズと全体のニーズの調和
- ・ 進化の過程で生じた機能・事業の重複の再整理
- ・ 個々の力と全体の力を束ねる新たな「土俵」

グループ機構改革：戦うフォーメーションの最適化

- ・ 事業が勝つための機能・事業の再構築：事業・機能の最適配置
- ・ グループであることの価値の追求・実装
(個社ではできない投資・ノウハウ・統制の実現)

ヒト

3 激変する労働環境・仕事の仕方

- ・ インフレの継続
- ・ 労働人口の加速度的減少
- ・ 凄まじいテクノロジーの進化

グループ人事改革：価値創造領域への戦略的リソース配分

- ・ 更なる処遇改善継続 成果を出す人材に一層報いる
- ・ 生産性改善の継続 間接部門から直接部門へのリソースシフト
- ・ テクノロジーを理解・利用するためのリスクリテラシー強化
- ・ グループ・リーダーの育成・開発

業務

4 多様な個の自律と全体の成果の両立

- ・ 大きくなろうとも、事業が異なろうとも、1人1人の業務が常にグループ戦略実現に繋がる状態の追求
- ・ テクノロジーの進化を梃子とした経営連鎖の革新

グループ業務改革：マネジメント連鎖の再構築

- ・ グループ戦略を紐づける仕組みの再構築
- ・ 業務遂行が常にオープンにモニタリングされる基盤構築
- ・ テクノロジーの活用を更に推し進める

基盤

5 改めて、拠り所となる価値観

- ・ 増え続ける新たな仲間との共通言語・価値観が必須
- ・ 個社の良さと全体の軸となる判断基準の理解・浸透
- ・ 高度な一枚岩を持つ多元性の模索

グループ風土改革：変わらぬ価値に根差す良き文化の醸成

- ・ グループを「つなぐ」ことが大前提 つながる力と共にESG経営を推進
- ・ グループとして体現すべき価値を理解・浸透する仕組み

中期経営計画「PLAN-W」の2年目は、全利益段階で計画達成し、テーマに掲げた「持続的売上成長の証明」に一定の成果を得ることができました。そして、ステークホルダーの皆さんに、長きに亘ってご心配をおかけしたPBR1倍割れの課題は、解消に向かい始めており、これまで不甲斐ない我々をご支援をいただき続けた皆様に、社員一同感謝の想いを新たにしております。

この場を借りて、深く御礼申し上げますと共に、まだまだ十分とは到底言い難い企業価値・株主価値改善と、社員一同の従業員価値改善のベクトルを合わせるべく、新たなインセンティブも梃子にして、価値創造による持続的成長に取り組んでまいります。

アパレル事業のブランド格差が下期に拡大し、失速したことは大きな課題を残しました。上期の気候対応課題には着手済ではありましたが、特定の課題ブランドの根本的改善を徹底すべく、新設したブランド事業本部より集中的な業務改革を実施します。

デジタル事業はB2C事業が想定以上の成長を継続しました。また、更なる「選択と集中」によりラクサス・テクノロジーズが新規上場し、グループのバランスシート最適化を伴って、自律的運営により更なる成長を目指します。B2B事業も収益改善を継続しておりますが、OpenFashionの連結化を通じて、今後はスピード感ある新サービス開発によって成長を追求します。

プラットフォーム事業も利益改善は進みました。他方、上期の成長性・仕組み課題へのアクションとして、エムシーファッションをグループに迎えることができました。彼らの人材・ノウハウを最大限に活かして、一段ステージアップしたB2B事業を実現して、お客様への付加価値を高めながら、大きな成長エンジンとすべく取り組んでまいります。

また、「次の柱」の育成では、W&Dインベストメントデザインによるライトオン社へのTOBが成立し、再生投資事業が本格化しました。海外事業もタイのサーキュラー事業がローンチ間近であり、その他の複数国への展開準備も進捗しております。

総じて、前期は事業ポートフォリオ戦略の進展により、非アパレル事業の改善が進んだ結果、アパレルのみに左右されにくい事業構造に手応えを得ることができました。しかし、対となるべきアパレル事業が不本意な結果に終わったことには猛省しかなく、その回復こそが大きな伸び代と捉えております。アパレル・非アパレルそれぞれが未来に繋がる成長性・収益性を証明すべく、現地現物、細部に至るマネジメントを徹底して、「PLAN-W」最終年度となる今期も、必ずや達成につなげる覚悟です。

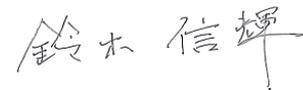
ワールドグループは旧来の「アパレル」企業からの転換点を迎えつつあります。次期中期経営計画は、多様性を増すグループの持続的成長を実現すべく、「新たなグループをイチから作る」覚悟が必要であり、非連続な改革に取り組んでまいりる所存です。

「創造全力、価値共有。つねに、その上をめざして。」

次期中期経営計画に向けて、この転換点を乗り越え、唯一無二の「多様な事業の高度な連帯」による価値創造に邁進します。

この1年を通じて、「総合ファッションサービスグループ」の取り組みを一つずつ具体化してまいりましたが、更なる変化と成果をもって、皆様の期待値を超えるべく、社員一同、力を結集して前進してまいります。

引き続き、ワールドグループへのご支援のほど、よろしくお願いいたします。



III

株式会社ワールド

2025年2月期(第67期)

決算説明会

参考資料

- ① ブランド事業は、MD等の課題を克服して、上期・下期ともに大幅増益を目指す。
- ② デジタル事業は、ラクサス連結除外の影響が上期に大きく、下期一巡を見込む。
- ③ プラットフォーム事業は、MCF連結加入に伴い、下期により大きな増益を見込む。

上半期計画					計	調整額	合計
	ブランド事業	デジタル事業	プラット フォーム事業	共通部門			
(単位:百万円)							
売上収益	101,320	15,536	65,544	3,938	186,339	△41,739	144,600
うち、外部収益	98,182	6,579	39,750	90	144,600	0	144,600
売上構成比	67.9%	4.5%	27.5%	0.1%	100.0%	—	100.0%
前期比	106%	94%	394%	133%	131%	—	131%
セグメント利益 ^(※)	6,457	793	1,301	424	8,975	25	9,000
対売上収益	6.4%	5.1%	2.0%	10.8%	4.8%	—	6.2%
前期比	127%	65%	158%	55%	114%	18.9%	112%
営業利益	5,897	901	1,292	392	8,482	218	8,700

下半期計画					計	調整額	合計
	ブランド事業	デジタル事業	プラット フォーム事業	共通部門			
(単位:百万円)							
売上収益	105,675	18,029	74,801	4,327	202,831	△47,431	155,400
うち、外部収益	102,162	8,142	44,777	319	155,400	0	155,400
売上構成比	65.7%	5.2%	28.8%	0.2%	100.0%	—	100.0%
前期比	105%	110%	434%	411%	134%	—	134%
セグメント利益 ^(※)	6,969	1,505	2,390	400	11,264	△264	11,000
対売上収益	6.6%	8.3%	3.2%	9.2%	5.6%	—	7.1%
前期比	117%	107%	237%	56%	124%	238.2%	123%
営業利益	7,231	1,629	2,414	321	11,595	△795	10,800

(※) セグメント利益は、本業の稼ぐ力を表すコア営業利益と同じ数値であります。

番号	項目		内容
1	A	AW	「秋冬(Autumn/Winter)」の略。
2		B(バーゲン)	定価から値下げして販売すること(⇔P(プロパー))。
3		BR	「ブランド」の略。
4	B	B2B(ソリューション)	テクノロジーを活用し、ファッションビジネスに必要なバリューチェーン全ての業務領域をカバーする企業向けのデジタルソリューションサービス。
5		B2C(ネオエコノミー)	デジタル技術の進化に伴う購買行動の変化に対応し、テクノロジーを活用した消費者向け次世代型ファッションサービス。
6	D	DE&I	多様性(Diversity)、公平性(Equity)、包摂性(Inclusion)の頭文字を組み合わせた言葉で、組織における人材の多様性を尊重し、活躍を促す考え方。
7	E	EC	「イーコマース(E-commerce)」の略。インターネットやコンピュータなど電子的な手段を介して行う商取引の総称。
8	F	FB	「ファッションビル」の略。
9	M	Maison AI	(株)OpenFashionが開発する、ファッション業界に特化した文章・画像生成AIツール。
10	O	OMO	「Online Merges with Offline」の略。オンライン(SNSやWebサイト)でのアプローチを通して、オフライン(店舗など)へ顧客を誘導するマーケティング施策のこと。
11	P	P(プロパー)	定価で販売すること。(⇔B(バーゲン))
12		PF(プラットフォーム)	「プラットフォーム」の略。再現性のある業務の仕組みのこと。
13		SC	「ショッピングセンター(Shopping Center)」の略。
14	S	SPARCS構想	「スパークス(Super(卓越した)、Production(生産)、Apparel(アパレル)、Retail(小売)、Customer Satisfaction(顧客満足))」の略。消費者を起点に小売から生産までを一気通貫させ、ロス・無駄を価値に変えることを意味します。
15		SS	「春夏(Spring/Summer)」の略。
16	W	W&DiD	(株)W&Dインベストメントデザインの略称。
17		WOS	自社ECサイト「ワールドオンラインストア」の略称。

番号	項目	内容
18	あ アパレル事業・非アパレル事業	「アパレル」は、従来型のブランドおよびこれらを支えるアパレルプラットフォームを指し、「非アパレル」は、雑貨、M&Aで加入したブランド、デジタルなど、従来型アパレル以外を指す。「アパレル」のコア営業利益は、ブランド事業セグメントの国内アパレルブランドと海外およびプラットフォーム事業セグメントの生産プラットフォーム、販売プラットフォームから構成され、「非アパレル」のコア営業利益は、連結コア営業利益から「アパレル」のコア営業利益を除いたものとなります。比率は、未監査の数値となります。
19	エコロモ	「エコロモ」とは、“エコロジー”と“衣(コロモ)”を掛け合わせたワールド独自の造語。“リユース、リサイクルを通じて衣料品の価値を最後まで無駄なく活かすこと”を目的に、2009年秋より、社会貢献活動の一環として、お客様の不用な衣料品をお引き取りする「ワールド エコロモ キャンペーン」のこと。
20	か コア営業利益(セグメント利益)	コア営業利益は、本業の稼ぐ力を表す売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除したものでセグメント利益と同じ数値
21	さ セグメント利益(コア営業利益)	セグメント利益は、本業の稼ぐ力を表す売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除したものでコア営業利益と同じ数値
22	ま マルチプラットフォーム	ワールドグループが構築してきた、ファッション業界のみならず様々な分野のビジネスにも応用可能な再現性のある仕組み(生産、販売、空間創造、ライフスタイル、デジタルなどのプラットフォーム)のことで、要望に応じて、ワンストップで提供していくこと。
23	や 屋号	店舗名、または、店舗として看板を出すブランド名又はストア名のこと。

株式会社ワールド

2025年2月期(第67期)

決算説明会

(ご連絡先)

株式会社ワールド

IR・グループコミュニケーション室

投資家・アナリスト 渡辺(室長)／国枝

マスコミ Tel:03-6887-1300

財務・計数管理部

金融機関 大野(グループ執行役員)／上田(副部長)

Tel:080-8505-2447／070-1255-4861

