

2019年11月 株式会社ワールド

2020年3月期(第62期)2Q累計 決算説明会

創造全力、価値共有。
つねに、その上をめざして。



I. 上期レビュー P03
II. 今期進捗 P13
III. 参考資料 P26

(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、本資料上については、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企業名等の略称や各種用語については、P29～33をご覧ください。

I. 上期レビュー

Reflect

株式会社フィールズインターナショナル



- ① 上半期のコア営業利益は70億円に達し、IFRS適用後の最高益を更新。神戸レザークロスの買収に伴う負ののれん発生益なども加わり、最終利益に向かうほど利益が出易い体質になる傾向は継続中。
- ② 対前年では、増収増益トレンドを持続。ブランド事業がグループ収益を牽引して粗利と経費のバランスも改善しており、本業の稼ぐ力であるコア営業利益は前期比2桁成長で5期連続の増益を達成。
- ③ 売上収益から全ての区分損益において計画数値も達成。特に、税引前利益と最終利益は当初計画比30%超の上振れとなり、本日、期初予想の修正と中間配当金の増配を発表。

#	(単位: 百万円)	当期実績		当期計画		③ 対計画比		前年同期実績		② 対前年同期比	
		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	117,677	100.0%	116,734	100.0%	942	101%	117,175	100.0%	501	100%
2	売上総利益	69,019	58.7%	68,982	59.1%	37	100%	67,593	57.7%	1,426	102%
3	販売管理費	62,019	52.7%	62,536	53.6%	-516	99%	61,442	52.4%	577	101%
4	コア営業利益	7,000	5.9%	6,446	5.5%	553	109%	6,150	5.2%	849	114%
5	その他収支	1,012	-	△85	-	1,097	-	△207	-	1,219	-
6	営業利益	8,012	6.8%	6,362	5.4%	1,650	126%	5,944	5.1%	2,068	135%
7	金融収支	△446	-	△698	-	252	-	△783	-	337	-
8	税引前当期利益	7,566	6.4%	5,663	4.9%	1,903	134%	5,161	4.4%	2,405	147%
9	法人税等 ^(a)	△1,574	-	△2,019	-	445	-	△1,847	-	273	-
10	親会社の所有者に帰属する当期利益	5,992	5.1%	3,644	3.1%	2,348	164%	3,313	2.8%	2,678	181%

(a) 法人所得税と非支配持分の両方を含んでおります。

- ① 財務健全化が着実に進展。前年同期末に比べると、資本が利益蓄積で105億円ほど充実した一方、有利子負債は優先株償還で55億円減り、D/Eレシオは1.1倍から0.9倍へ良化して目標値(0.5倍)に向けて順調。
- ② 新リース会計(IFRS16号)適用で使用権資産(とリース負債)の増加が総資産を押し上げたが、運転資本は引き続きタイトなコントロールに成功。とりわけ、棚卸資産はM&A(新規加入)影響を除くと約12億円の減少。

#	(単位：百万円)	当期末		前年同期末			前期末		
			百分比		百分比	増減差		百分比	増減差
11	現・預金	18,405	7.3%	24,608	11.6%	-6,203	19,591	9.2%	-1,186
12	売上債権 ^(b)	19,638	7.7%	19,920	9.4%	-282	24,371	11.4%	-4,734
13	棚卸資産	26,419	10.4%	26,747	12.7%	-327	22,655	10.6%	3,765
14	流動資産	68,896	27.2%	76,082	36.0%	-7,186	71,168	33.3%	-2,271
15	有形固定資産	40,989	16.2%	47,296	22.4%	-6,307	45,626	21.4%	-4,637
16	使用権資産	42,964	16.9%	0	0.0%	42,964	0	0.0%	42,964
17	無形固定資産	75,230	29.7%	68,092	32.2%	7,138	71,133	33.3%	4,097
18	のれん	66,151	26.1%	62,863	29.7%	3,288	63,399	29.7%	2,752
19	金融資産	14,476	5.7%	13,436	6.4%	1,040	15,281	7.2%	-805
20	非流動資産	184,657	72.8%	135,271	64.0%	49,386	142,378	66.7%	42,278
21	資産合計	253,553	100.0%	211,353	100.0%	42,200	213,546	100.0%	40,007
22	仕入債務 ^(b)	24,031	9.5%	25,194	11.9%	-1,163	22,167	10.4%	1,863
23	借入金 ^(c)	71,510	28.2%	71,013	33.6%	497	74,724	35.0%	-3,214
24	優先株式 ^(c)	0	0.0%	6,099	2.9%	-6,099	0	0.0%	0
25	有利子負債	71,510	28.2%	77,113	36.5%	-5,603	74,724	35.0%	-3,214
26	負債合計	172,082	67.9%	140,367	66.4%	31,715	135,425	63.4%	36,657
27	親会社の所有者に帰属する持分合計	80,229	31.6%	70,873	33.5%	9,357	77,015	36.1%	3,215
28	資本合計	81,471	32.1%	70,986	33.6%	10,485	78,121	36.6%	3,350
29	負債及び資本合計	253,553	100.0%	211,353	100.0%	42,200	213,546	100.0%	40,007

(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) 流動と非流動の借入金を合算しており、優先株式には未払優先配当金を含んでおります。

- ① フリーキャッシュフロー(FCF)は135億円で前年同期より189億円の大幅改善。営業CFはIFRS16号の影響を除いた実質で前年同期比45億円改善したうえ、投資CFはM&Aに伴う株式取得の減少などで同72億円の改善。
- ② IFRS16号「新リース会計」の適用により、減価償却費の増加(営業CF↑)とリース債務の支払(財務CF↓)の影響。加えて、前期のIPO時の資金調達に対して、今期は配当支払いが発生したこともあり、財務CFは前年悪化。

#	(単位: 百万円)	当期		前年同期		注記
				増減差		
30	税引前当期利益	7,566	5,161	2,405		
31	減価償却費及び償却費	9,402	2,977	6,425		
32	運転資本 ^(d) の増減額(△は増加)	3,304	3,394	-90		
33	その他増減	△5,056	△7,997	2,941		
34	営業活動によるキャッシュ・フロー	15,216	3,535	11,681		IFRS16号の影響(今期・+71億円)
35	有形固定資産の取得・売却による収支	△309	△723	414		
36	有価証券 ^(e) の取得・売却による収支	1,913	△5,929	7,842		M&A株式投資(+78億円)
37	無形資産の取得・売却による収支	△2,804	△1,304	-1,499		情報システム投資(△15億円)
38	差入保証金の差入・回収による収支	△700	△403	-297		
39	その他増減	186	△550	736		
40	投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,713	△8,909	7,196		②
41	フリーキャッシュフロー	① 13,503	△5,374	18,877		
42	借入金・社債の増減額(△は増加)	△4,372	△16,183	11,810		
43	優先株式の増減額(△は増加)	0	△13,731	13,731		
44	エクイティ関連の収支(自己株処分・配当支払)	△1,658	40,942	-42,600		IPO時の調達(前期・409億円)
45	その他増減	△8,568	△2,016	-6,552		
46	財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,599	9,012	-23,611		IFRS16号の影響(今期・△71億円)
47	現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△1,186	3,636	-4,822		

(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。

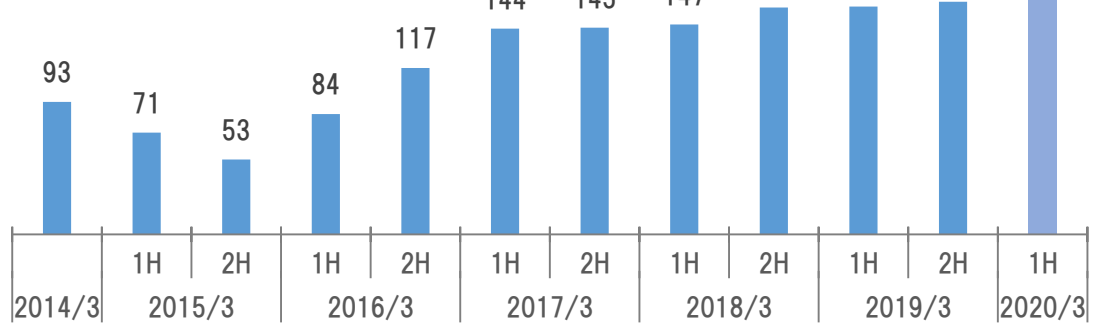
(e) 有価証券には投資有価証券に加えて、子会社や関連会社の株式も含んでおります。

財務三表: 経営3指標の推移

成長性

コア営業利益
持続的な向上
年率8%増

コア営業利益
過去一年間ローリング値

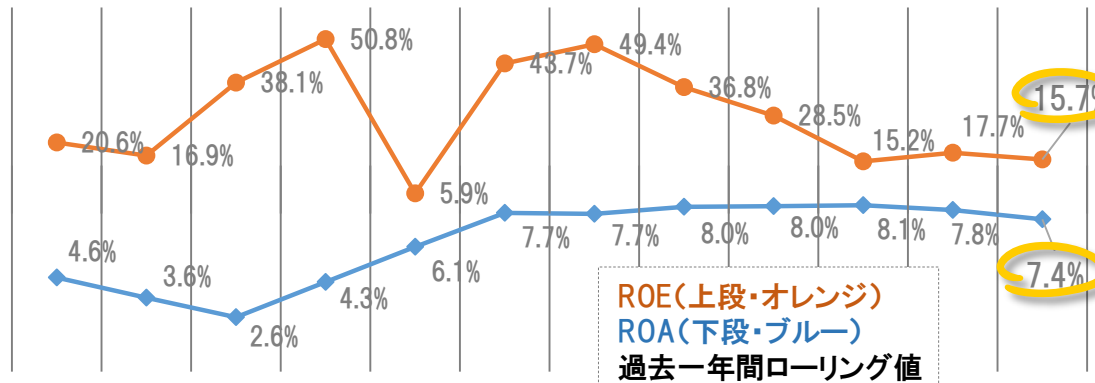


- 本業の稼ぐ力を表す「コア営業利益」の持続的な向上を最も重視
- M&Aやデジタルの投資先行ながらも増益を維持
- 中期的に年率8%成長が目標

収益性

ROE
10.0%以上

ROA
(コア営業利益ベース)
10.0%以上

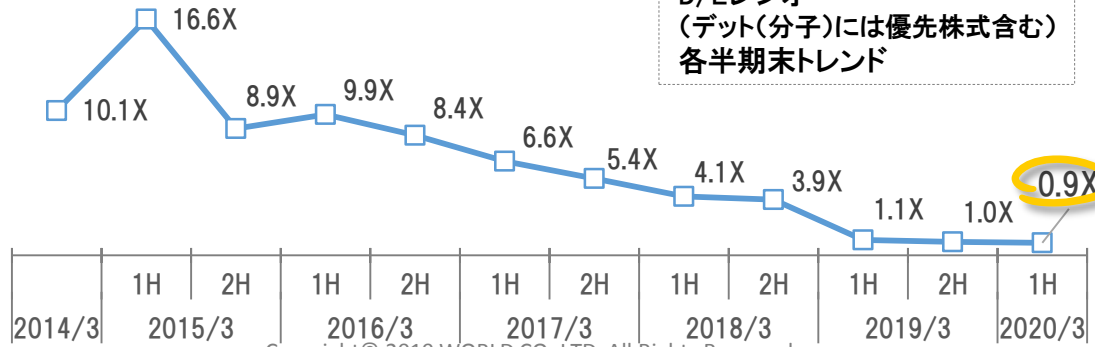


- 当面は財務健全化(≒財務レバレッジ↓)と資本効率の維持・向上を両立
- M&Aに伴う総資産の増加も考慮して、総資産に対するリターンを追求
- リース会計の新基準への移行はROAに逆風

健全性

D/Eレシオ
(優先株式含む)
0.5倍以下

D/Eレシオ
(デット(分子)には優先株式含む)
各半期末トレンド



- D/Eレシオは、IPOの効果もあり、2019/3期末で1倍未満まで低下
- 成長投資は継続するものの、借入金の返済を進め、D/Eレシオで0.5Xが目標

更に多様な企業がワールド経済圏に参画。ファッションの総合サービス・グループとしてのフォーメーション構築は最終段階に。

※ このほか、期初において、(株)ナルミヤ・インターナショナル(持分法)とFASBEE(株)(持分法)の2社があり、期中には(株)ユナイテッド・ロジソル(子会社)がある。

期初

HIROFU

株式会社ヒロフ

ファンド運営のW&Dインベストメントデザインによる100%株式取得。
シンプル、ミニマル、コンテンポラリーをコンセプトに高級レザー製品を展開する。
経営者派遣とプラットフォーム提供でバリューアップを支援。

ブランド



Original Inc.

ワールド(HD)による60%株式取得。
米国シリコンバレー発でオンラインカスタムシャツブランドを運営する。
スマホで簡単に体型を計測できる技術「ボディグラム」の開発母体。

Original Stitch
(カスタムシャツ・商品写真)



デジタル

期中



KOBE LEATHER CLOTH CO.,LTD
神戸レザークロス(株)

ワールドインベストメントネットワーク(WIN)による100%株式取得。
国内唯一の一気通貫での靴製造が可能な強みを持つ。
ブランドのみならず**デジタル事業としての製造能力提供**の役割にも期待。

ブランド



&Bridge
BRIDGE OF THE VALUE
(株)アンドブリッジ

業界随一の在庫調達能力を誇るゴードン・ブラザーズ・ジャパン社との合併会社。
アウトレットでも単なるリユースでもない**日本初のオフプライスストア**業態確立を狙う。

デジタル

& Bridge一号店
(西大宮・売場写真)



(注)新株予約権希釈化後の議決権比率

下期

Laxus

ラクサス・テクノロジーズ(株)

ワールド(HD)による60%(注)株式取得予定(11/15)。
サブスクリプションによる高級ブランドバッグのレンタルサービスのトップ企業。
グローバル展開も見据えたシェアリングエコノミーの牽引役を期待。

デジタル

セグメント情報:事業セグメント構成



グループ53社
 (11/15加入予定のラクサス・テクノロジーズ(株)を含む)
当社/子会社46社/関連会社6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 (2)
 (株)フィールズインターナショナル
 (株)エクスプローラーストーキョー

ミドルロー (6)
 (株)スタイルフォース
 (株)アルカスインターナショナル
 (株)ワールドフランチャイズシステムズ
 (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

卸 (1)
 (株)ワールドアンバー

海外

海外現法 (3) 注3
 台湾和亜留士股份有限公司
 世界連合時装(上海)有限公司
 World Saha Fashion Co.,Ltd.

国内ライフスタイルブランド

雑貨 (5)
 (株)ワールドライフスタイルクリエーション
 (株)ファッシュンクロス
 (株)ワズテラス
 (株)ココシュニック
 (株)ヒロコハヤシ

投資

開発・改革ブランド (3)
 (株)インターキューブ
 (株)イノベーションリンク
 (株)アダバット

M&Aブランド (10)
 (株)ワールドインベストメントネットワーク
 (株)アスブルンド
 (株)ヒロフ (グループ3社)
 ● 神戸レザークロス(株) (グループ3社)
 (株)W&Dインベストメントデザイン
W&Dデザイン投資事業有限責任組合

デジタル事業

B2Bソリューション

ECコマース (2)
D-GROWTH
FASBEE(株)
 (株)ファッション・コ・ラボ 注1

デジタルソリューション (3)
 (株)ファッション・コ・ラボ FCL
 (株)ファステック・アンド・ソリューションズ
(株)オムニス
 ● (株)ユナイテッド・ロジソル
D-GROWTH

B2Cネオエコノミー

ネオエコノミー (5)
 (シェアリング・カスタマイゼーション等)
 (株)ティンバンアレイ
 Original Inc.(グループ2社)
 ● (株)アンドブリッジ
 ● ラクサス・テクノロジーズ(株) (注2)

プラットフォーム事業

生産プラットフォーム(PF)

生産 (9)
 (株)ワールドプロダクションパートナーズ
 (株)ワールドインダストリーファブリック
 (株)ワールドインダストリーニット
 (株)ワールドインダストリー富山
 (株)フレンチブルー
 (株)センワ
 (株)ラ・モード
 (株)イディオム
 世界時興(上海)貿易有限公司

販売プラットフォーム(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 (1)
 (株)ワールドスペースソリューションズ

2020年3月期上半期以降に連結加入(6社)

連結子会社	持分法適用会社
神戸レザークロス(株) (計3社)	(株)アンドブリッジ
(株)ユナイテッド・ロジソル	
ラクサス・テクノロジーズ(株) (注2)	

注1: (株)ファッション・コ・ラボはECコマースの方でカウントしております。
 注2: ラクサス・テクノロジーズ(株)は11月15日に連結加入予定です。
 注3: WORLD(CAMBODIA)CO.,LTD.は除いております(清算手続き中)。

- ① ブランド事業は増収増益と全体の伸張を牽引。神戸レザークロスの新規加入やヒロフのフル稼働も寄与。
- ② デジタル事業は、システム投資やB2Cネオエコノミー事業構築に積極投資、投資の先行費用もあって赤字転換。
- ③ プラットフォーム事業は、フラクサス終息の影響を除くと、実質的には外部収益が前年並みの水準を確保。

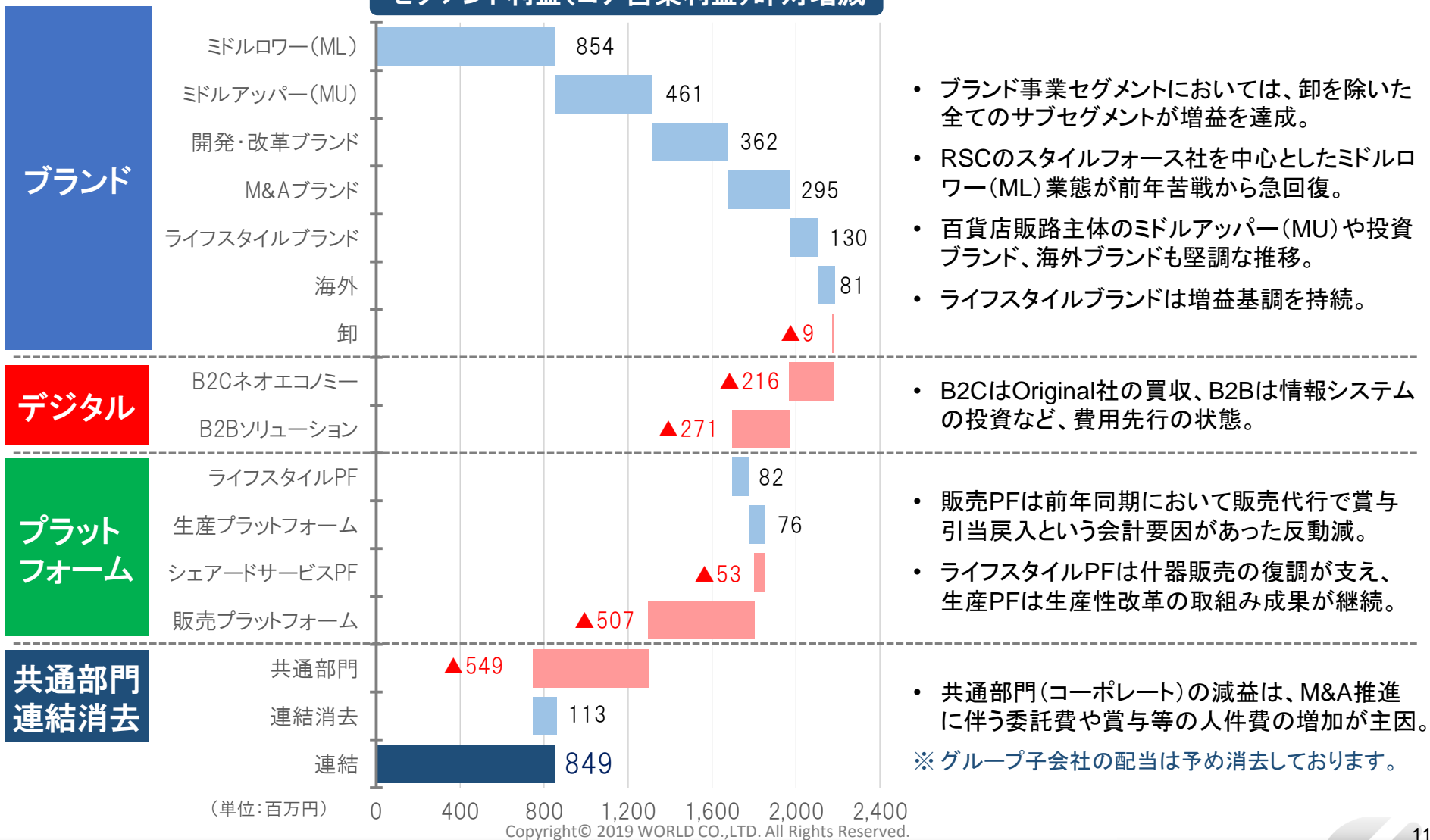
当2Q累計 (単位: 百万円)	事業セグメント				計	調整額	合計
	① ブランド事業	② デジタル事業	③ プラットフォーム事業	共通部門			
売上収益	109,728	11,391	54,178	4,487	179,784	△62,108	117,677
うち、外部収益	107,475	4,551	5,632	19	117,677		117,677
売上構成比	91.3%	3.9%	4.8%	0.0%	100.0%	—	100.0%
前年同期比	102%	101%	81%	101%	100%	—	100%
セグメント利益 ^(※)	4,403	△304	966	1,984	7,049	△49	7,000
対売上収益	4.0%	-2.7%	1.8%	44.2%	3.9%	—	5.9%
前年同期比	198%	-167%	71%	78%	112%	—	114%
営業利益	5,540	△351	960	2,026	8,175	△164	8,012

(※) 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。

前2Q累計 (単位: 百万円)	事業セグメント				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	108,155	11,174	57,714	4,510	181,553	△64,378	117,175
うち、外部収益	105,671	4,510	6,975	19	117,175		117,175
売上構成比	90.2%	3.8%	6.0%	0.0%	100.0%	—	100.0%
セグメント利益	2,229	183	1,368	2,534	6,313	△162	6,150
対売上収益	2.1%	1.6%	2.4%	56.2%	3.5%	—	5.2%
営業利益	1,634	207	1,663	2,609	6,113	△170	5,944

サブセグメント別にセグメント利益(=コア営業利益)の昨対増減を図示。ブランド事業のセグメント利益が、ショッピングセンター(SC)販路主体のミドルローワー(ML)業態を中心として大きく伸張。

セグメント利益(コア営業利益)昨対増減



- ブランド事業セグメントにおいては、卸を除いた全てのサブセグメントが増益を達成。
- RSCのスタイルフォース社を中心としたミドルローワー(ML)業態が前年苦戦から急回復。
- 百貨店販路主体のミドルアッパー(MU)や投資ブランド、海外ブランドも堅調な推移。
- ライフスタイルブランドは増益基調を持続。

- B2CはOriginal社の買収、B2Bは情報システムの投資など、費用先行の状態。

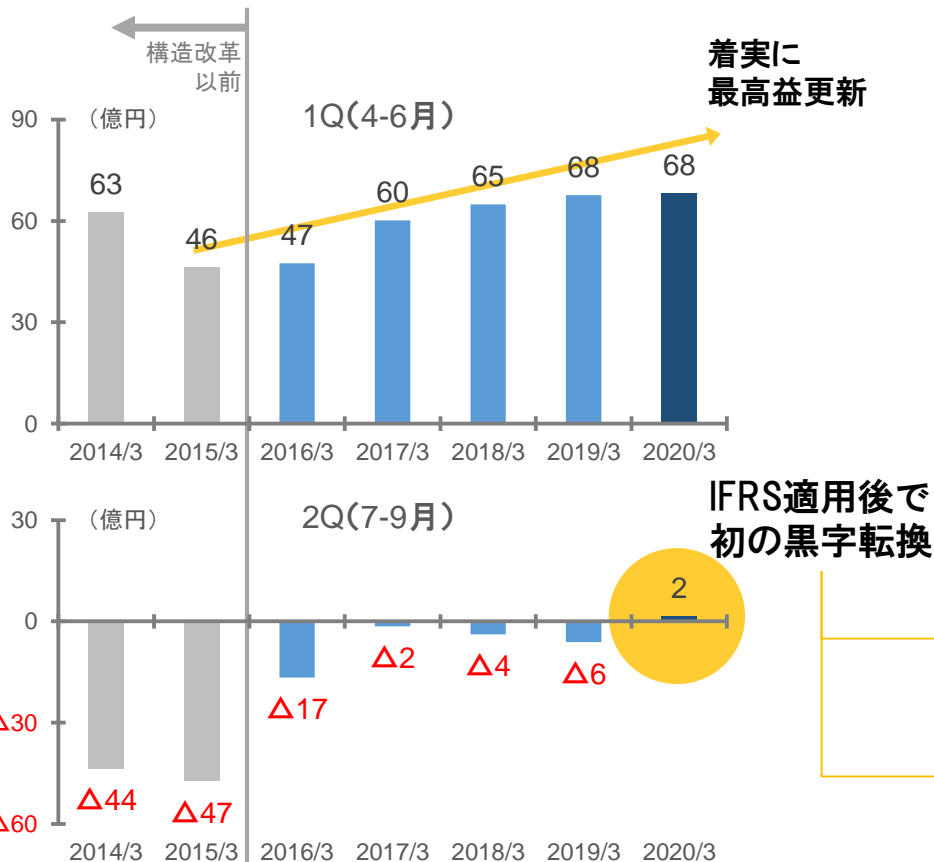
- 販売PFは前年同期において販売代行で賞与引当戻入という会計要因があった反動減。
- ライフスタイルPFは什器販売の復調が支え、生産PFは生産性改革の取組み成果が継続。

- 共通部門(コーポレート)の減益は、M&A推進に伴う委託費や賞与等の人件費の増加が主因。

※ グループ子会社の配当は予め消去しております。

2Qのコア営業利益は、(IFRS適用後7年間で)初の黒字化を達成。ブランド事業での在庫コントロール精度向上が大きく寄与したほか、アパレルの閑散期でも稼げる収益源の多様化が着々と進行中。

上半期(1Q・2Q) コア営業利益 時系列推移



成果

- SC系ブランドが原動力となった在庫コントロールの進展
- 雑貨ブランドや(プラットフォーム等の)B2B外販などが拡充し、アパレル以外へ収益源の多様化が進展

ブランド事業セグメントの収益向上の背景

		前期 上半期	→ 今期 上半期
店舗数 国内※	期首店舗数	2,412	2,395
	出店数	34	47
	退店数	74	60
	純増減数	-40	-13
	M&Aに伴う増減数	16	104
	期末店舗数	2,388	2,486
既存 伸び率	百貨店	96.6%	99.7%
	ショッピングセンター (SC)	93.6%	98.0%
	雑貨	99.4%	99.3%
	合計	95.0%	98.8%
粗 利益率	粗利益率 (前期)	59.2%	57.7%
	M&A加入の粗利ミックス	-0.7pp	0.1pp
	値引き販売インパクト	-0.7pp	0.5pp
	評価・減耗損インパクト	-0.2pp	0.3pp
	B2B外販増の粗利ミックス	0.2pp	0.0pp
	販路の粗利ミックス	-0.1pp	0.1pp
	粗利率前年差	-1.5pp	1.0pp
	粗利益率 (今期)	57.7%	58.7%
回 転率	在庫回転率 (前期)	2.05X	2.00X
	回転率前年差	-0.05X	-0.03X
	在庫回転率 (今期)	2.00X	1.98X

※フランチャイズの店舗数 (70店・2019/9末) は含んでおりません。

Ⅱ. 今期進捗



基本方針: 中期方向性①

ワールド・グループの強みは、多様なブランド事業からくる知見に裏打ちされた、真にテクノロジーとリアルを兼ね備えた唯一のプラットフォーマーであること。

ブランド

- ほぼ全チャネルをカバーする多様性。一つひとつのブランドが力強くあることが、グループの力の源泉であり、プラットフォーム、デジタルの優位性の証明となる
- 多くのファッション企業が直面する課題を自ら解決することで、リアルな知見を有し、悩みを共有できる

プラットフォーム

- 他テック企業、EC専門家と異なり、60年の歴史で蓄積された品質の高いモノ作り、2,400を超える店舗ネットワーク、店舗運営、販売人材のリアルなリソースを備える
- そのため、“モノ”“店舗”をリアルに展開するファッション企業のニーズに総合的に応えることができる

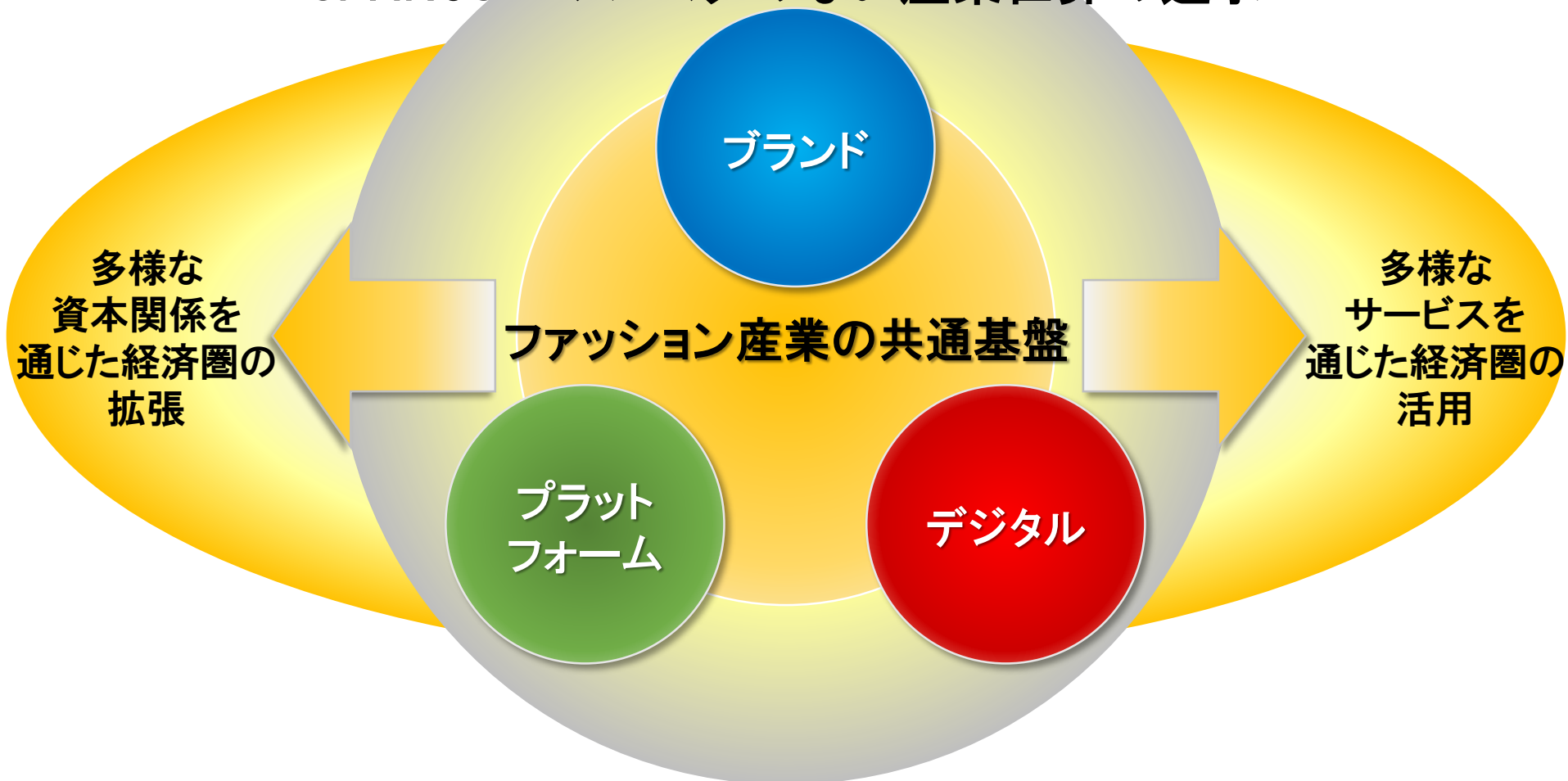
デジタル

- 他のファッション企業の多くと異なり、外部ベンダー技術に依存せず、自らエンジニアと共にキーテクノロジーを内製化、知的財産を保有し改善
- 全バリューチェーンをカバーする自社業務システムを保有。それゆえ、ブランド、プラットフォームから得られる顧客を初めとする膨大な「使える」データを取得・活用できる
 - 「内製化」テクノロジー×「使える」データ×EC専門家にはない「リアルな」プラットフォームの融合で、ネット・リアル一体で展開するファッション企業のニーズに総合的に応えられる
 - また、カスタマイゼーション、リユース、シェアリングなど、新たなファッションのビジネスモデルを“実態”を伴って開発できる

基本方針:中期方向性②

より多様なブランド、ファッションの楽しさ、価値あるモノをお客様に届けることに貢献。ブランド、サービスの価値創造に挑戦し続けることで、新たなファッション・エコ・システム構築に全速力で取り組む。

WORLD ファッション・エコ・システム “SPARCS=ロス・ムダのない産業世界の追求”



今期指針: 指針サマリ

今期は新たなワールド・エコ・システムへのトランスフォーメーションを完遂。また、グループ力の源泉であるブランド事業が、お客様に価値あるモノづくり、その魅力を伝える活動の密度を今一度高める。

ブランド

市場起点での“モノづくり”“販売サービス”への原点回帰

- ・ デジタルプロモーションの徹底強化
- ・ 顧客と全バリューチェーンをつなぐCRMへ進化
- ・ 生販コントロールの再徹底
- ・ フランチャイズ(FC)の拡大

投資シナジー創出: バリューアップの仕組み化

プラットフォーム

競争力の追求と外部サービスの事業化加速

- ・ 内販サービス改善とコスト競争力強化
- ・ サービスレベルの改善→外販営業の本格強化
- ・ 顧客ニーズに即した新たなサービス開発・変化

デジタル

モール依存から脱却。デジタルB2B・B2C双方の事業開発加速

- ・ 顧客利便性を高めるEC機能改善(キーテクノロジー実装)
- ・ セグメント公式ECサイト構築のトライアル
- ・ システム刷新の完遂→四半期毎に新機能リリース→外販営業の本格強化
- ・ “運ぶ”価値の再定義→内製化のトライアル
- ・ デジタル軸のB2C事業の立上げ

グループ全体

IT刷新に伴う生産性向上→直接部門・新規事業へのリソースシフト

- ・ 会議・資料削減。ペーパーレス推進
- ・ “作業”“確認”の自動化・排除による間接部門圧縮

多様性の尊重、挑戦の奨励

- ・ 新たな支援の模索、リーダー世代交代、若手メンタリングによる挑戦機会
- ・ 社内外コミュニケーション革新→多様化するGPの相互理解・市場認知の促進

2020/3期
GP重点活動として
取組み実態を棚卸、
モニタリングを実施

上期はブランド事業での原点回帰を推進し、業績は順調に推移。一方、取り組み課題の徹底度にはばらつきもあり、下期は活動を見直しつつ、トランスフォーメーションの戦略タスクを完遂していく。

ブランド

市場起点での“モノづくり”“販売サービス”への原点回帰

- ・ ソフト開発機能再構築（人材専任チーム立上げ→人材投資本格化）
- ・ デジタルマーケティング強化（推進部門新設→SNS含むプロモーション活動強化）
- ・ CRMプロジェクト始動（百貨店より全社拡大も、マーケティング視点の徹底は道半ば）
- ・ 生販コントロールはIT活用で成果
- ・ FCの本格拡大は正念場（既存店売上は順調に推移も、来期以降の出店加速が正念場）

P18

投資シナジー創出: バリューアップの仕組み化

- ・ バリューアップ特化の部門新設し、組織的活動を推進中

P19

プラットフォーム

競争力の追求と外部サービスの事業化加速

- ・ バリューチェーン一括型受注で収支改善（連結コスト競争力UP）
- ・ 横断型営業組織による受注増も、キャパ拡大が課題
- ・ 収支の可視化と仕組み化（メインの型構築）が課題

P20

デジタル

モール依存から脱却。デジタルB2B・B2C双方の事業開発加速

- ・ Eコマースは機能拡充進展も、店舗受取等の機能進化は道半ば
- ・ システム刷新は投資のピーク、下期リリースに向けた推進が最重要課題
- ・ B2B2C物流の構築（百貨店系ブランドより推進）や物流内製化は着実に進行中
- ・ B2C新規事業「B2Cネオエコノミー」ローンチ本格化

P21

グループ全体

IT刷新に伴う生産性向上→直接部門・新規事業へのリソースシフト

- ・ コミュニケーションツール刷新によるペーパーレス推進／働き方改革の導入開始

多様性の尊重、挑戦の奨励

- ・ 若手メンタリングやローテーション人事制度の開始
- ・ グループコミュニケーションメディア(MOVING)刷新／外部発信型プロジェクトの本格化

顧客へダイレクトに価値を生み出す部門へリソースをシフト。“モノづくり”への原点回帰と“ワクワク”する顧客訴求に資源投下。今一度お客様に届く価値ある「モノづくり」を再強化する。

トップライン(成長性課題)

ブランディングと”モノ”へのこだわり

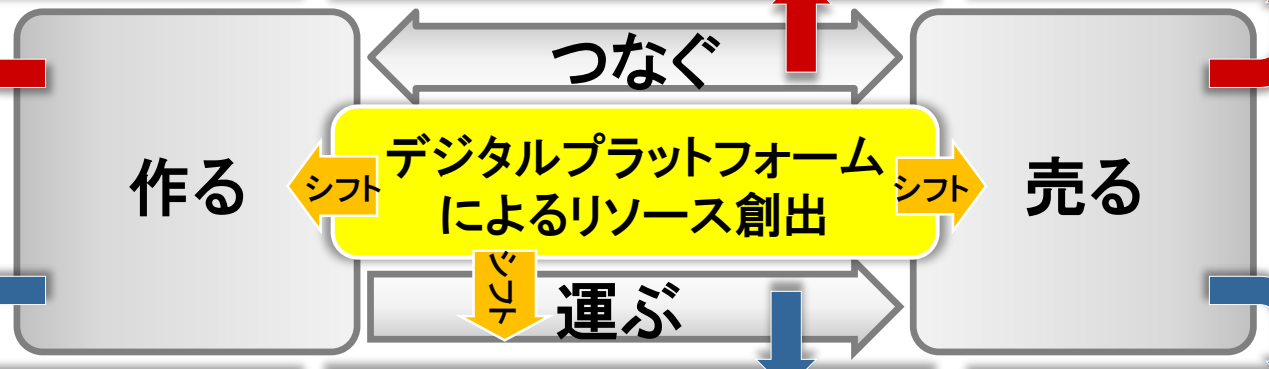
- ブランド鮮度検討会開催
- 商品企画会議開催
- ソフト人材採用チーム組成による開発人材強化

“顧客”価値を高める業務連動(CRM強化)

- 顧客と商品をつなぐCRM強化(マーケティング視点の組込み)
- ミドルアッパーの客数改善に効果
- ITによる自動連携は道半ば

デジタルプロモーション活動の徹底強化

- SNS活用による成功例出現
- PR専門人材育成プログラム開始
- “伝える””体験価値”の再構築は継続課題



徹底した生販コントロールの継続

- IT活用による生販コントロールに成果
- 端境期での販売掛率改善と仕入原価率管理の継続的な強化

高騰する物流費改善と顧客価値の改善

- B2B2Cセンター稼動で配送LT短縮(百貨店)
- 物流内製化と共同配送実施
- 調達物流改革を継続推進

低効率なSC事業のFC拡大に本腰

- FC営業体制強化
- 支援強化で既存売上は10ヶ月連続前年クリア
- 出店加速・本格拡大は正念場

コストコントロール(効率性課題)

WIN(World Investment Network)内のバリューアップ推進室を機軸に、組織的な投資セグメントの価値改善の仕組み構築を推進中。再現性ある収益向上・利益改善のあり方を模索・蓄積していく。

プラットフォーム連動のPMI活動

- グループシナジーでの効果創出
 - － システム導入による売上・在庫等MD情報可視化での業務精度改善
 - － EFS提供によるEC基盤強化
 - － 店舗開発連動の出店、取引条件改善
 - － 店舗設備、事務費用等コスト低減

固有のマネジメントサイクル構築

- 規律あるマネジメントの導入
 - － 100日プラン作成週次/月次の進捗管理
 - － 通常事業とは異なる、成長・再生に向けた意思ある投資の実施
- 投資先の成長に必要な新規事業支援
 - － 出店投資、人材投資、販促投資等による、永続的な事業成長の支援

専門性高い内外人材の集約

- 新契約でディレクター人材の集約
 - － 確かな経験と実績のある有能人材を選抜
- 課題に応じた投資先人材投入
 - － 社長、事業責任者経験者派遣による運営強化
 - － 管理責任者派遣による管理精度UP
 - － 現場のSPA業務プロセス設計支援

M&A先のコーディネーター設定
複数プラットフォーム一体での
価値改善の推進

プラットフォーム
レバレッジ

投資先の価値改善を
システムティックに
推進する仕組みの構築

経営ノウハウ
レバレッジ

グループ内における
経験豊富なリーダー人材資源の
投下による価値改善の実現

人材
レバレッジ

“コントロールタワー”
としての実態を確立

WORLD INVESTMENT NETWORK
A MEMBER OF WORLD GROUP

ファッション事業の
バリューアップノウハウ蓄積

M&A

開発・改革

ワンストップ横断型の案件獲得による収益拡大を推進し、グループ全体のコスト競争力アップ、ブランド事業の利益改善に貢献。今後はビジネスモデルの仕組み化と受託キャパの拡大に取り組む。

2020年3月期
(今期)

更なる成長に向け事業の仕組み化を推進中

- ワンストップ横断型サービスによる高収益案件受注
- 各プラットフォームにおいても収益モデルの構築推進
- 最適な収支管理の仕組み構築の開始

2019年3月期

ワンストップのプラットフォーム横断サービス開始

- プラットフォーム間連携を目的に「プラットフォーム事業推進室」新設
- バリューチェーン横断型案件の受注活動開始

2018年3月期

プラットフォームを事業セグメントとして組織再編

- 「プラットフォーム」を事業セグメントとして再編(ブランド事業と並列へ)
- 外部企業へのオープン化スタート(機能会社・部門→事業会社)

2017年3月期

プラットフォーム事業本格化に向けた実験期

- ワールド内の各部門に外販ユニット「PF事業ユニット」を新設
- B2B事業の収支構造確立と多様なビジネスモデル構築を開始

“ネオエコノミー” = 多様なテクノロジー企業との連携を通じた新たなビジネス・シーズを仕込んできた。新たなファッション・サービスの展開は着実に進展。今後、各事業のグロース・収支基盤確立に注力。

顧客の変化

価値創造

進捗

消費の多様化

所有から
利用へ

- 定額レンタル(サブスクリプション)
- 二次流通(オフプライスストア、USED)

OMNIS



Tin Pan Alley

&Bridge
OFF PRICE STORE

Laxus

- オムニスブランド最終在庫活用型サブスクリプションに進化
- ティンパンアレイによるEC×越境モデル開始。総合的な二次流通ノウハウ獲得
- &BRIDGEで日本初のオフプライスストア始動
- ラクサスの加入によりラグジュアリーバッグ市場でのサブスクリプションモデルの成長加速

モノの個性化

マスから
パーソナルへ

- 自由度を高めるサイズ含めたカスタムオーダー
- リードタイムを極小化する工場から顧客へ直送する完全受注生産
- 採寸後はアプリからセルフ発注可能

UNBUILT
TAKED KIKUCHI



ORIGINAL STITCH



KORE LEATHER CLOTH CO.,LTD

- UNBUILTブランド開発でメンズスーツのカスタムオーダー開始
- ORIGINAL社のグループ化で、カスタムシャツ及びIPビジネス立上げ。ポケモンシャツを日米でカスタムオーダー始動
- 神戸レザークロスの加入で、靴においてもブランドに加えカスタマイズの生産能力を獲得

モノから共感

一方通行から
双方向へ

- 次世代クリエイター発掘の機会創出
- 資金、製造、販売、スペース等のプラットフォーム提供によるビジネス化の支援
- 無数のクリエイターコミュニティを生成するプラットフォームサービスへ進化

CAMPFIRE



- クラウドファンディング大手のキャンプファイヤーにマイナー出資
- 次世代クリエイター発掘アワード「BIG」開催
- 販売、生産、スペース等プラットフォーム提供、無数のクリエイターと顧客を繋ぐクラウドモデル開始

今期計画:連結P/L計画(通期)

P27

上期・下期別P/L計画
もご参照下さい。

2020年3月期の通期計画は、上半期の増額修正された実績値と下半期の期初より据え置いた計画値の合算で求めており、コア営業利益は前期比11%増と5期連続の増益を見込んでいる。

#	(単位:百万円)	当期 予測		前期 実績		対前期比	
			百分比		百分比	増減差	増減率
1	売上収益	250,942	100.0%	249,861	100.0%	1,082	100%
2	売上総利益	147,737	58.9%	144,673	57.9%	3,064	102%
3	販売管理費	129,684	51.7%	128,353	51.4%	1,330	101%
4	コア営業利益	18,053	7.2%	16,320	6.5%	1,733	111%
5	その他収支	197	—	△1,493	—	1,690	—
6	営業利益	18,250	7.3%	14,827	5.9%	3,423	123%
7	金融収支	△1,148	—	△1,231	—	83	—
8	税引前当期利益	17,103	6.8%	13,596	5.4%	3,506	126%
9	法人税等 ⁽¹⁾	△4,855	—	△4,396	—	-459	—
10	親会社の所有者に帰属する 当期利益	12,248	4.9%	9,200	3.7%	3,048	133%
11	発行済株式数(株) ⁽²⁾	34,390,965		34,390,965		—	—
12	EPS(円) ⁽³⁾	356		268		—	—
13	DPS(円)	72		50		—	—

【前提パラメーター】

既存店売上伸び率	98.3%
店舗純増減数	23
出店数	132
退店数	△109
EC売上伸び率	107.0%

※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(+10)は含んでおりません。

上期実績の反映など微修正
(下期計画は原則として期初並み)

下期計画は期初より据え置き
(上期上振れ分を通期で増額)

中間配当を25円から28円へ
3円増配を反映

- (1) 法人所得税と非支配持分の両方を含んでおります。
 (2) 各期末時点の発行済普通株式総数であり、短信の数値(期首・期末平均値)とは異なります。
 (3) 上記(#11)の発行済株式数にて算定しており、短信の数値(期首・期末平均値)とは異なります。

今期計画:事業セグメント計画(通期)

P28

上期・下期別セグメント計画もご参照下さい。

- ① ブランド事業は増収増益で連結業績を牽引。上期トレンドを引き継いで全てのサブセグメントが増益見通し。
- ② デジタル事業は増収減益見通し。トランスフォーメーションの最終年として、引き続き投資先行が継続する。
- ③ プラットフォーム事業は減収減益を見込む。販売PFにおける前期の特殊事情(事業終息・賞引戻入など)が主因。

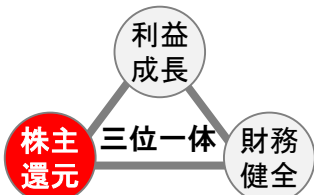
当期予想 (単位:百万円)					計	調整額	合計
	① ブランド事業	② デジタル事業	③ プラットフォーム事業	共通部門			
売上収益	231,040	27,434	110,975	9,169	378,617	△127,675	250,942
うち、外部収益	226,580	11,918	12,416	29	250,942		250,942
売上構成比	90.3%	4.7%	4.9%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
前期比	101%	116%	87%	61%	100%	—	100%
セグメント利益 ^(※)	11,577	448	1,336	3,618	16,979	1,075	18,053
対売上収益	5.0%	1.6%	1.2%	39.5%	4.5%	—	7.2%
前期比	124%	51%	79%	82%	104%	—	111%
営業利益	12,024	393	1,477	3,619	17,513	737	18,250

(※) 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。

前期実績 ^(※) (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	230,804	24,566	114,010	9,292	378,672	△128,811	249,861
うち、外部収益	225,304	10,297	14,213	47	249,861		249,861
売上構成比	90.2%	4.1%	5.7%	0.0%	100.0%	—	100.0%
セグメント利益	9,301	885	1,694	4,423	16,303	17	16,320
対売上収益	4.0%	3.6%	1.5%	47.6%	4.3%	—	6.5%
営業利益	7,524	763	1,990	4,644	14,920	△94	14,827

(※) 当期期初にセグメント間移動があった事業については、前期期初よりセグメント間移動があったものとして、前期実績を組み替えております。

株主還元を強化する手法としては、“利益成長の持続”と“配当性向の引上げ”による「増配」で不変。
2022/3期末において、財務健全化(D/Eレシオ0.5倍)と配当性向30%の両方の達成を目指している。



- ① 神戸レザークロス加入に伴う一時的要因
 - 負の「のれん」の益金不算入(9.5億円)
 - 構造改革費用差引き後の収入(10億円)

	2019/3期		2020/3期		据え置き		修正計画	
	実績	前期比・差	当初計画	前期比・差	上半期	下半期	今回計画	前期比・差
税引前利益	136	122%	152	112%	76	95	171	126%
法人税等	44	100%	54	121%	16	33	49	112%
実効税率	32.5%	-7.2pp	35.2%	2.7pp	21.7%	34.6%	28.9%	-3.6pp
非支配持分	-0	-	-1	-	-1	-0	-1	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	92	136%	99	108%	60	63	122	133%
所得・税金調整	-6	-	0	-	① -19	0	-19	-
調整後当期利益	86	115%	99	115%	40	63	103	120%
発行済株式数	3,439	-	3,439	100%	3,439	3,439	3,439	100%
一株当り調整後利益 (EPS・円)	¥249.8	-	¥287.9	115%	¥117.6	¥181.9	¥299.5	120%
配当総額	17	-	23	138%	9	15	24	144%
自己株除く発行済株式数	3,329	-	3,329	100%	3,333	3,333	3,333	100%
配当金 (DPS・円)	¥50.0	-	¥69.0	138%	② ¥28.0	¥44.0	¥72.0	144%
配当性向	20.0%	NA	③ 24.0%	4.0pp	23.8%	24.2%	③ 24.0%	4.0pp

② 中間配当を3円増配

③ 配当性向は期初計画と同じ24%を維持
 →3年間で配当性向30%の目標に沿ったもの

- 2020年3月期上期のグループの連結業績に関し、連結コア営業利益70億円超というP/Lは客観的に見て及第。D/Eレシオ0.9倍と財務基盤の健全化の進んだB/S、前年比大幅改善のCFと併せ、社内には、やってきたことに対して確たる自信を持ってと伝えている。
- ブランド事業の原点回帰を標榜したが、実際に粗利コントロールの精度を高めたブランド事業がグループの業績を牽引する姿を取り戻した。同時にブランド事業一本足打法からの脱却も成功しつつあり、プラットフォーム事業で安定的に利益を稼ぐなど収益源を多様化することができ、アパレルで稼ぎにくい第2四半期の連結コア営業利益は悲願の黒字化を達成した。
- ファッション業界における総合サービス企業グループを目指す我々の動きは正しい方向に向かっていると判断している。そして、グループ全てが繋がった「高度な一枚岩」は確かにできつつある。
- しかしながら一方で、戦略遂行度について言えば、やらなければならないこと、やるべきことの中で、できていないことも実際まだある。
- また、下期のスタートの10月は消費増税前の9月の駆け込みの反動や複数の台風被害等で緩慢な結果となったが、残りの5ヶ月でしっかりと計画達成にもっていく。
- これだけ変化が速く、かつ激しい時代には、やるべきと確信したことは迅速にやり切らなければならないし、やるべきかも…ぐらいのことでもリスクを取って判断して、一気呵成にやり切るべき時もある。
- お客さま、お取引先、社員・役員、株主さま、全てのステークホルダーのあらゆる期待に応えるためには、やるべきことは必ずやり切る。言うべき時には、自らしっかりスイッチをオンにしてビシッと言う。そういう厳しさ、自らを奮い立たせる気持に満ちたグループでありたい。
- そして、そういった厳しい空気を可能にするのは、普段の明るく、オープンな、何でも言える雰囲気のみ。

Ⅲ. 参考資料



#	(単位: 百万円)	上半期実績				下半期計画			
		当期		前期		当期		前期	
		実績	百分比	実績	増減率	計画	百分比	実績	増減率
1	売上収益	117,677	100.0%	117,175	100%	133,266	100.0%	132,686	100%
2	売上総利益	69,019	58.7%	67,593	102%	78,718	59.1%	77,081	102%
3	販売管理費	62,019	52.7%	61,442	101%	67,664	50.8%	66,911	101%
4	コア営業利益	7,000	5.9%	6,150	114%	11,054	8.3%	10,170	109%
5	その他収支	1,012	—	△207	—	△815	—	△1,287	—
6	営業利益	8,012	6.8%	5,944	135%	10,238	7.7%	8,883	115%
7	金融収支	△446	—	△783	—	△702	—	△448	—
8	税引前当期利益	7,566	6.4%	5,161	147%	9,537	7.2%	8,435	113%
9	法人税等 ⁽¹⁾	△1,574	—	△1,847	—	△3,281	—	△2,549	—
10	親会社の所有者に帰属する当期利益	5,992	5.1%	3,313	181%	6,256	4.7%	5,887	106%
11	発行済株式数 (株) ⁽²⁾	34,390,965		36,199,965		34,390,965		34,390,965	
12	EPS (円) ⁽³⁾	174		92		182		171	
13	DPS (円)	28		0		44		50	
(前提パラメーター⁽⁴⁾)									
14	既存店売上伸び率	98.8%		95.0%		97.9%		98.7%	
15	店舗増減数 ⁽⁵⁾	91		△24		36		7	
16	出店数	47		34		85		63	
17	退店数	△60		△74		△49		△56	
18	M&A等による増減	104		16		0		0	
19	EC売上伸び率	106.3%		110.0%		107.7%		111.7%	

期初計画
据え置き

- (1) 法人所得税と非支配持分の両方を含んでおります。
 (2) 各期末時点の発行済普通株式総数であり、短信の数値 (期首・期末平均値) とは異なります。
 (3) 上記 (#11) の発行済株式数にて算定しており、短信の数値 (期首・期末平均値) 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+2店舗、下期+8店舗) は含んでおりません。

上半期実績 (単位：百万円)	上半期				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	109,728	11,391	54,178	4,487	179,784	△62,108
うち、外部収益	107,475	4,551	5,632	19	117,677		117,677
売上構成比	91.3%	3.9%	4.8%	0.0%	100.0%	—	100.0%
前年同期比	102%	101%	81%	101%	100%	—	100%
セグメント利益 ^(※)	4,403	△304	966	1,984	7,049	△49	7,000
対売上収益	4.0%	-2.7%	1.8%	44.2%	3.9%	—	5.9%
前年同期比	198%	-167%	71%	78%	112%	—	114%
営業利益	5,540	△351	960	2,026	8,175	△164	8,012

(※) 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。

下半期計画 (単位：百万円)	下半期				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	121,312	16,042	56,797	4,681	198,833	△65,567
うち、外部収益	120,570	7,367	5,319	10	133,266		133,266
売上構成比	90.5%	5.5%	4.0%	0.0%	100.0%	—	100.0%
前年同期比	101%	127%	73%	34%	100%	—	100%
セグメント利益 ^(※)	7,174	753	369	1,634	9,930	1,124	11,054
対売上収益	5.9%	4.7%	0.7%	34.9%	5.0%	—	8.3%
前年同期比	101%	107%	113%	86%	99%	—	109%
営業利益	6,483	744	516	1,594	9,337	901	10,238

(※) 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掛率	Bは「バーゲン」の略。バーゲン売上金額÷バーゲン前の定価のこと。
5	B	Bロス	Bは「バーゲン」の略。値引き販売したことによるロスのこと。※定価1000円の商品を700円で販売した場合は300円がBロスとなります
6		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
7		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
8		CRM	「Customer Relationship Management」の略。
9	C	CSC	コミュニティショッピングセンターの略称。地域商圏型ショッピングセンターの意
10		D-Growth	B2B、B2C等のデジタル事業を推進する当社のデジタル担当部門の呼称
11	D	D2C	Direct to Consumerの略称。店舗等を経由せず、デジタル技術等を活用することにより、工場から消費者へ直接販売するビジネスモデル。
12		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。
13	E	EFS	「ECフルフィルメントシステム」の略。受注から決済までのEC業務をカバーするシステムのこと
14		FB	「ファッションビル」の略。
15	F	FC	「フランチャイズ」の略。
16	L	LT	「リードタイム(Lead Time)」の略。
17	N	NSC	「ネイバーフッド ショッピング センター」の略。近隣型ショッピングセンターのこと。
18		ODM	「Original Design Manufacturing」の略。委託者のブランドで製品を設計、生産するメーカーのこと。
19	O	OEM	「Original Equipment Manufacturing」の略。委託者のブランドで製品を生産するメーカーのこと。
20		O2O	「Online to Offline」の略。スマホアプリ等によるECから店舗への相互総客等、ECと店舗の連動により双方の客数拡大を図る取り組みのこと。

番号	項目	内容
21	P(プロパー)	定価で販売すること。(⇔B(バーゲン))
22	P PF(プラットフォーム) P上代構成比	「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。
23		「定価での売上合計」÷「値引きも含めた総売上の定価相当額」の算式で求められます。
24		P(プロパー)売上とB(バーゲン)売上の合計金額。
25	Q QD	「クイックディスポーザル」の略。売れ残った商品を早期換金すること。
26	R RSC	「リージョナル ショッピング センター」の略。広域型ショッピングセンターのこと。
27	SKU	「Stock Keeping Unit」の略。在庫管理対象物の最小単位を指し、アパレル商材では一般に品番／サイズ／カラーの単位のこと。
28	S SPARCS構想 Sランク	「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。
29		商品をS、A、B、Cと区分した中で、もっとも売上が期待される、または、売れた商品(全型数の10%程度)。
30		「春夏(Spring/Summer)」の略。
31	V VMD	Visual Merchandising Displayの略称
32	W WOS WPC	「ワールドオンラインストア(World Online Store)」の略。ワールドグループ直営の公式ショッピングサイトのこと。
33		「ワールドプレミアムクラブ」の略。ワールドグループのポイントカードのこと。

番号	項目	内容
34	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。
35	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
36	さ さげ	ECにおける さ(撮影) さ(採寸) げ(原稿) のこと
37	サブスクリプション	定額性の製品・サービス利用。
38	仕入原価率	仕入金額÷仕入上代(=仕入れた商品の定価)のこと。
39	さ 仕入上代	仕入れた商品の定価の合計金額のこと。
40	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
41	総換金率	総売上÷総仕入上代(仕入れた商品の定価の合計金額)。
42	な ニット	編機でニット糸から製造するニット半製品やニット製品のこと。
43	販売掛率	売上金額÷売り上げた商品の定価の合計金額のこと。
44	は 布帛(ふはく)	基本的には伸び縮みが無い、織物生地を使った製品のこと。
45	フルフィルメント	ECで商品の受注から決済に至るまでの業務全般のこと。梱包・発送業務、在庫管理、物流管理などを含む。
46	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。



(ご連絡先)

株式会社ワールド

IR室 : 投資家・アナリスト
伊賀(室長)／重枝
Tel:03-6851-4830

財務・経理部 : 金融機関
大野(部長)／中谷
Tel:070-1256-0671

総務・広報部 : マスコミ
三井(部長)／脇本
Tel:078-302-7600

WORLD CO.,LTD.