

2021年11月 株式会社ワールド

2022年3月期(第64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. 業績レビュー P 3
II. 戦略レビュー P16
III. 中期ビジョン P25
IV. 参考資料 P32

(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P11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P36~37をご覧ください。

I. 業績レビュー



財務三表: 損益計算書(P/L) 実績



- ① 本業の稼ぐ力として重視する「コア営業利益」は▲19億円赤字と不本意な結果。構造改革の増益効果も支えにして、前期からは65億円改善したものの、計画に対しては30億円及ばず、目標の2/3程度と回復途上の状態。
- ② 粗利益率も計画には及ばなかったものの、プロパーに拘った売り方が奏功し、前年より4.7ポイントと大きく改善。
- ③ その他収支においては、主に構造改革に伴う一時費用・損失が想定を下回って推移しているが、一部は下期にズレ込んで計上が見込まれる。

#	(単位: 百万円)	当期実績		② 当期計画 対計画比			前年同期実績		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	77,330	100.0%	93,441	100.0%	-16,111	83%	79,075	100.0%	-1,745	98%
2	売上総利益	42,877	55.4%	53,899	57.7%	-11,022	80%	40,053	50.7%	2,824	107%
3	販売管理費	44,784	57.9%	52,775	56.5%	-7,991	85%	48,443	61.3%	-3,659	92%
①	4 コア営業利益	△1,907	-2.5%	1,124	1.2%	-3,031	赤転	△8,390	-10.6%	6,483	赤縮
③	5 その他収支	△241	-	△1,030	-	789	-	△6,075	-	5,834	-
6	営業利益	△2,148	-2.8%	94	0.1%	-2,241	赤転	△14,465	-18.3%	12,317	赤縮
7	金融収支	△407	-	△475	-	68	-	△474	-	67	-
8	税引前当期利益	△2,555	-3.3%	△381	-0.4%	-2,173	赤拡	△14,939	-18.9%	12,384	赤縮
9	法人税等 ^(a)	1,345	-	288	-	1,057	-	3,836	-	-2,491	-
10	親会社の所有者に帰属する当期利益	△1,210	-1.6%	△93	-0.1%	-1,116	赤拡	△11,103	-14.0%	9,893	赤縮

(a) 法人所得税と非支配持分の両方を含んでおります。

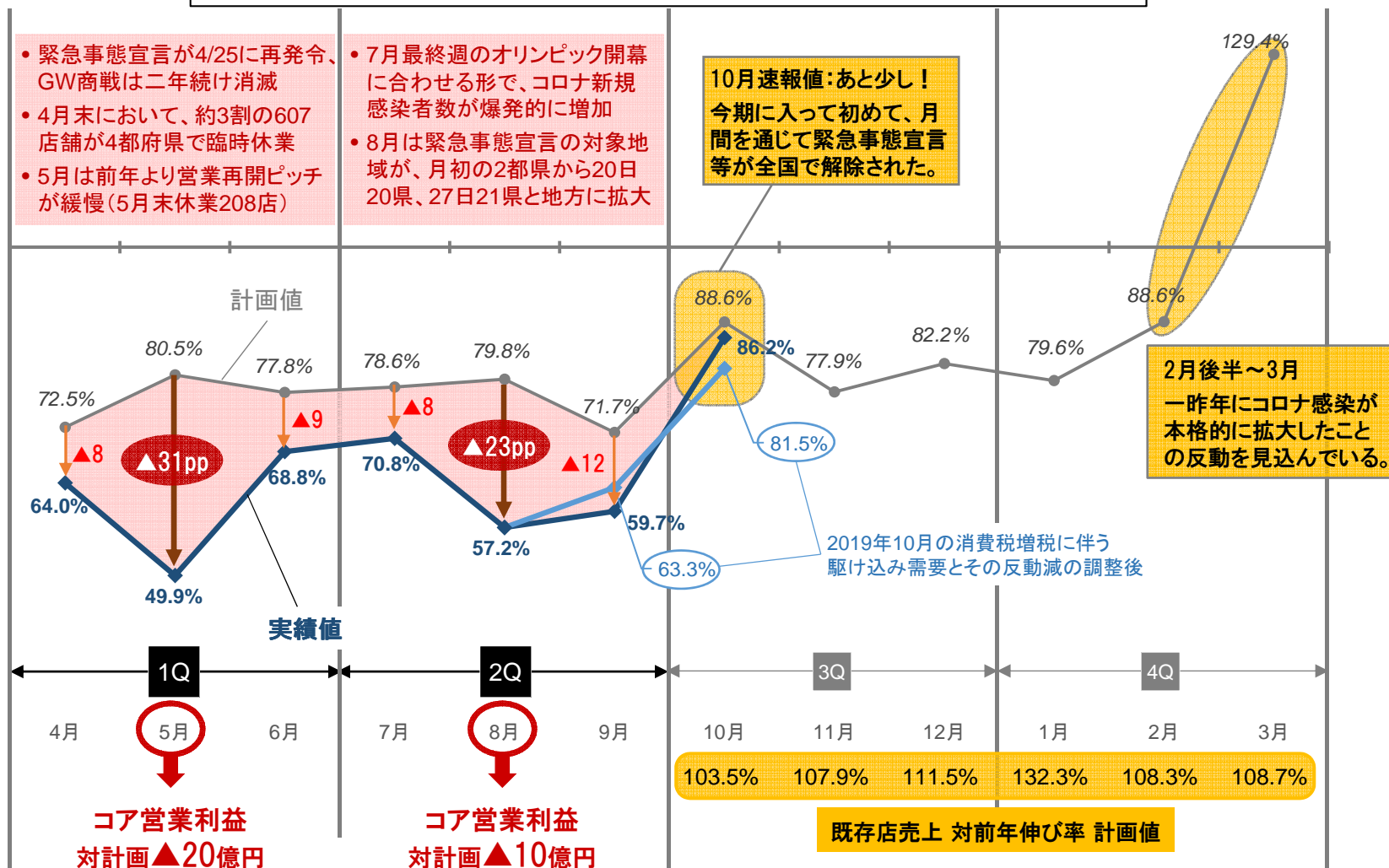
※ 前年数値については、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定した内容を反映しております。

Copyright© 2021 WORLD CO.,LTD. All Rights Reserved.

引き続きCOVID-19に振り回された半年であったが、既存店売上の「対前々年」伸び率において、計画に対する下落幅が10%ポイント前後であれば、利益をしっかりとコントロール出来たことは成果。

(対前々年伸び率)

既存店売上「対前々年」伸び率(月次)の計画と実績の推移

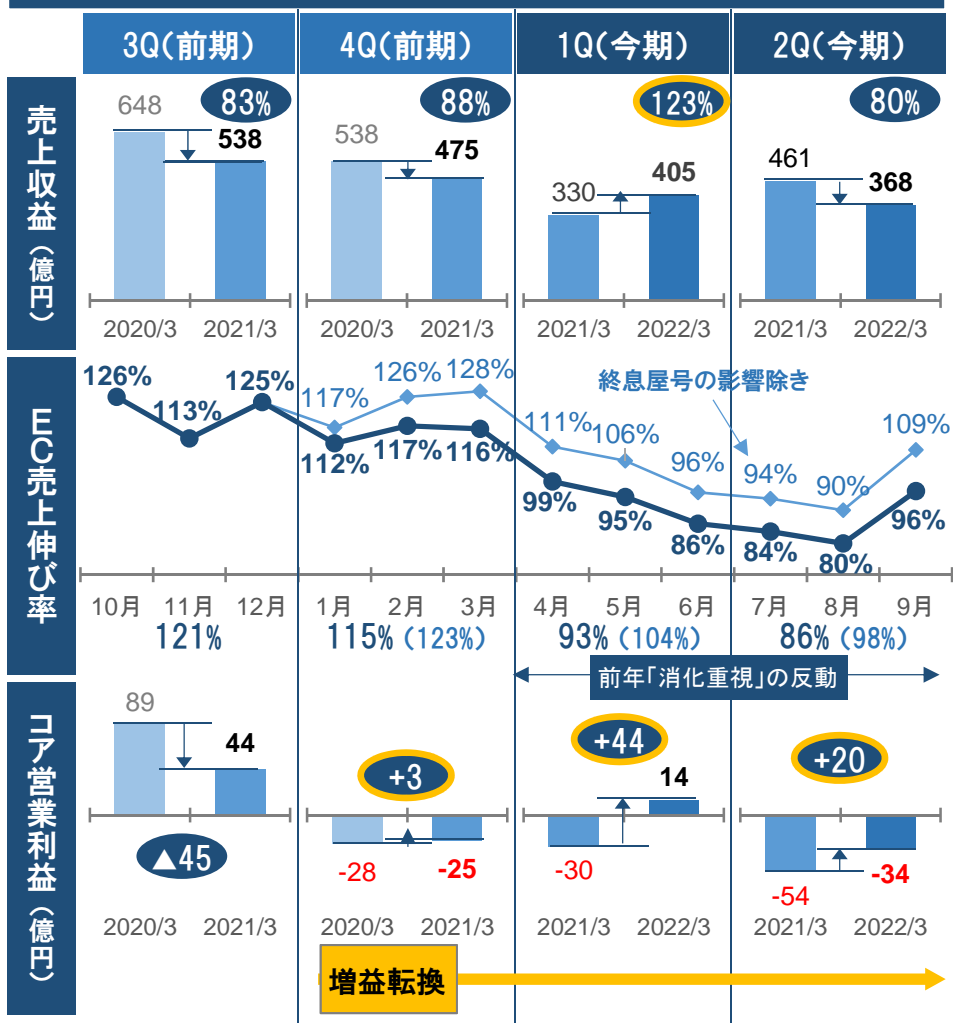


財務三表:P/L補足(主要指標のレビュー)



当上半期は、前下半期から進める採算重視の商売を一段と推進。消化重視の反動でEコマースの売上を伸ばしきれない課題もあるが、仕入・経費コントロールも背景としてコア営業利益の増益を継続。

P/L 主要指標 (四半期)



ブランド 主要指標 (半期)

	前期 上半期	今期 上半期
店舗数		
期首店舗数	2,462	2,155
出店数	45	37
退店数	-79	-372
純増減数	-34	-335
M&Aに伴う増減数	0	0
期末店舗数	2,428	1,820
既存店売上伸び率		
百貨店	47.0%	111.9%
ショッピングセンター (SC)	59.5%	106.0%
雑貨	69.5%	103.9%
合計	56.8%	107.5%
粗利益率		
粗利益率 (前期)	58.7%	50.7%
M&A加入の粗利ミックス	0.2pp	0.0pp
値引き販売インパクト	-6.3pp	3.4pp
評価・減損インパクト	-0.4pp	0.3pp
B2B外販増の粗利ミックス	-0.8pp	0.6pp
販路の粗利ミックス	-0.7pp	0.5pp
粗利率前年差	-8.0pp	4.8pp
粗利益率 (今期)	50.7%	55.4%
在庫回転率		
在庫回転率 (前期)	1.98X	1.58X
回転率前年差	-0.40X	0.05X
在庫回転率 (今期)	1.58X	1.63X

※フランチャイズの店舗数 (88店・2021/9末) は含んでおりません。

前期の8月5日及び2月3日それぞれで公表した構造改革プランは、当初想定より費用対効果を上げつつ、今上期で概ね全てを完遂することができ、当上期でも収益押し上げ効果が大きくなった。

	損益インパクト (単位:億円)					
	計画(前期本決算時点)			実績(今期中間決算時点)		
	前提	一時費用	収益効果	前提	一時費用	収益効果
ブランド (事業終息)	12 屋号	76億円		12 屋号	76億円	
店舗 (店舗撤退)	911 店	36億円	年間 86億円	981 店	41億円	年間 90億円
人員 (本部希望退職) (オフィス集約)	434 名	26億円		434 名	24億円	
		138億円			141億円	

一時費用

- 計画外退店の損失は膨らんだが、主に終息した百貨店ブランドの最終消化が順調に進み、商品廃棄損が0.4億円ほど減少。
 - 主には2月3日に発表した本部や店舗の人員合理化において、一時費用が当初想定を1.7億円下回る形でプランを実行。
- 前期末に構造改革費用として引き当てた範囲内で、やるべき施策を全て実行した。

当上半期の実績レビュー

収益効果

- 期初時点の計画に比べて、ブランド本部合理化で1.4億円、低・不採算閉店で2.5億円の計4億円の押し上げ効果が加算。
 - 一連の構造改革による90億円押し上げ効果の内訳は、8/5プランで51億円、2/3プランで39億円と試算。
- 当上期の構造改革による収益効果は36億円、計画に対して1億円上振れした。

財務三表:貸借対照表(B/S) 実績



- ① 前期末でのIFRS対応永久劣後ローン調達が資本の支え(145億円)として奏功。
- ② 今期末のシ・ローン(5年)期限の到来を控え、借入金の大半が短期に振り替わった状態。
- ③ 終息屋号の在庫消化が順調に進んだほか、今期の仕入コントロールも寄与して、在庫は前年比86%(前々年比78%)と圧縮基調。

#	(単位:百万円)	当期末		前年同期末		増減差	前期末		増減差
			百分比		百分比		百分比	増減差	
11	現・預金	18,322	7.9%	17,980	7.2%	342	20,687	8.4%	-2,365
12	売上債権 ^(b)	12,526	5.4%	15,112	6.0%	-2,586	16,843	6.9%	-4,317
13	③ 棚卸資産	20,613	8.9%	24,119	9.7%	-3,506	21,778	8.9%	-1,164
14	流動資産	56,508	24.3%	61,691	24.7%	-5,183	65,523	26.7%	-9,015
15	有形固定資産	39,713	17.1%	41,947	16.8%	-2,233	39,666	16.2%	47
16	使用権資産	32,932	14.2%	39,267	15.7%	-6,336	36,518	14.9%	-3,586
17	のれん	60,387	26.0%	65,068	26.0%	-4,681	60,365	24.6%	22
18	無形固定資産	74,066	31.8%	78,830	31.5%	-4,764	74,292	30.3%	-226
19	金融資産	11,983	5.2%	14,643	5.9%	-2,660	13,156	5.4%	-1,173
20	非流動資産	176,084	75.7%	188,222	75.3%	-12,138	179,863	73.3%	-3,779
21	資産合計	232,592	100.0%	249,913	100.0%	-17,321	245,386	100.0%	-12,794
22	仕入債務 ^(b)	14,936	6.4%	16,493	6.6%	-1,556	18,401	7.5%	-3,464
23	借入金(流動負債)	② 80,733	34.7%	49,855	19.9%	30,878	78,268	31.9%	2,465
24	有利子負債 ^(c)	81,161	34.9%	84,357	33.8%	-3,196	79,965	32.6%	1,196
25	負債合計	154,232	66.3%	178,452	71.4%	-24,220	165,357	67.4%	-11,125
26	親会社の所有者に帰属する持分合計	76,950	33.1%	69,682	27.9%	7,268	78,435	32.0%	-1,485
27	① 資本合計	78,360	33.7%	71,461	28.6%	6,898	80,029	32.6%	-1,669
28	負債及び資本合計	232,592	100.0%	249,913	100.0%	-17,321	245,386	100.0%	-12,794

(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。

財務三表: キャッシュ・フロー(CF) 実績



- ① フリーキャッシュフロー(FCF)は前年同期比**29億円**改善。
- ② リース債務の返済も反映した実質FCFは29億円のキャッシュアウトながら、前年同期に対しては**44億円**の改善。
- ③ 前期の税金・社保等の支払い繰延(期末に一括払い)を補正すると、前年同期からの改善幅は**112億円**へ拡大。

#	(単位: 百万円)	当期	前年同期	増減差	注記
31	税引前当期利益	△2,555	△14,939	12,384	
32	減価償却費及び償却費	7,802	9,599	-1,797	
33	運転資本 ^(d) の増減額(△は増加)	2,017	△1,622	3,639	増減: 売掛+31億円
34	その他増減	△1,687	9,400	-11,086	前期: 構造改革費用△56億円
35	営業活動によるキャッシュ・フロー	5,577	2,438	3,140	
36	有形固定資産の取得・売却による収支	△1,097	△843	-254	
37	有価証券 ^(e) の取得・売却による収支	△23	237	-260	
38	無形資産の取得・売却による収支	△783	△1,191	408	当期: デジタル投資ピークアウト
39	差入保証金の差入・回収による収支	1,115	226	889	当期: 退店による保証金返還
40	その他増減	△1,048	△13	-1,035	当期: 退店費用の支払
41	投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,837	△1,584	-253	
42	フリーキャッシュフロー	3,740	853	2,887	増減: 実質FCF+44億円、前期猶予68億円
43	借入金・社債の増減額(△は増加)	1,133	6,177	-5,043	
44	リース債務の返済	△6,658	△8,168	1,509	当期: 退店による減少
45	エクイティ関連の収入・支出	103	△700	803	当期: 無配
46	その他増減	△727	△435	-292	
47	財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,149	△3,126	-3,023	
48	現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△2,365	△2,262	-103	

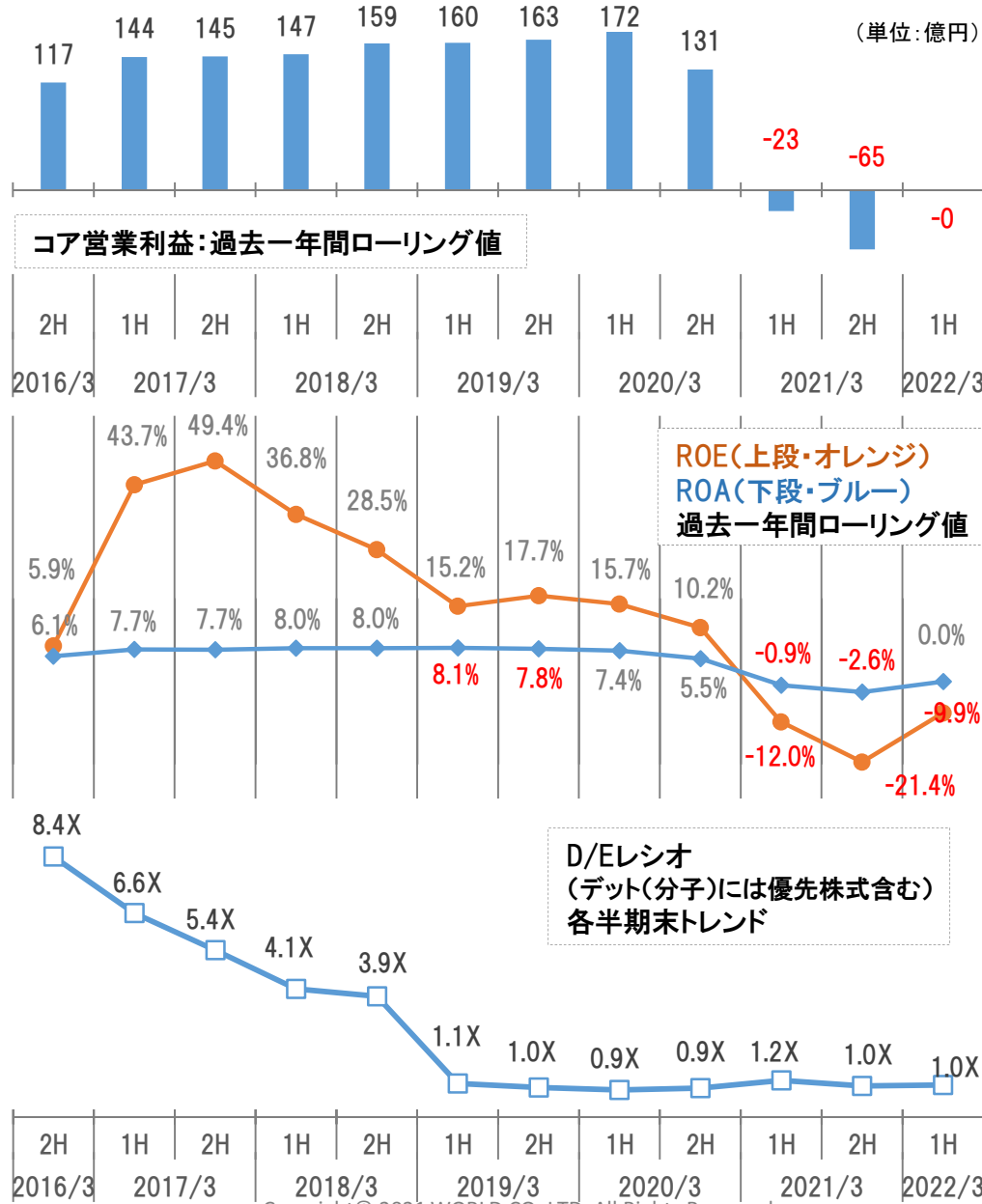
(d) 運転資本の増減は、売上債権の増減+棚卸資産の増減-仕入債務の増減で求めております。

(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	<p>コア営業利益 持続的な向上 年率8%増</p>
収益性	<p>ROE 10.0%以上</p> <p>ROA (コア営業利益ベース) 10.0%以上</p>
健全性	<p>D/Eレシオ (優先株式含む) 0.5倍以下</p>



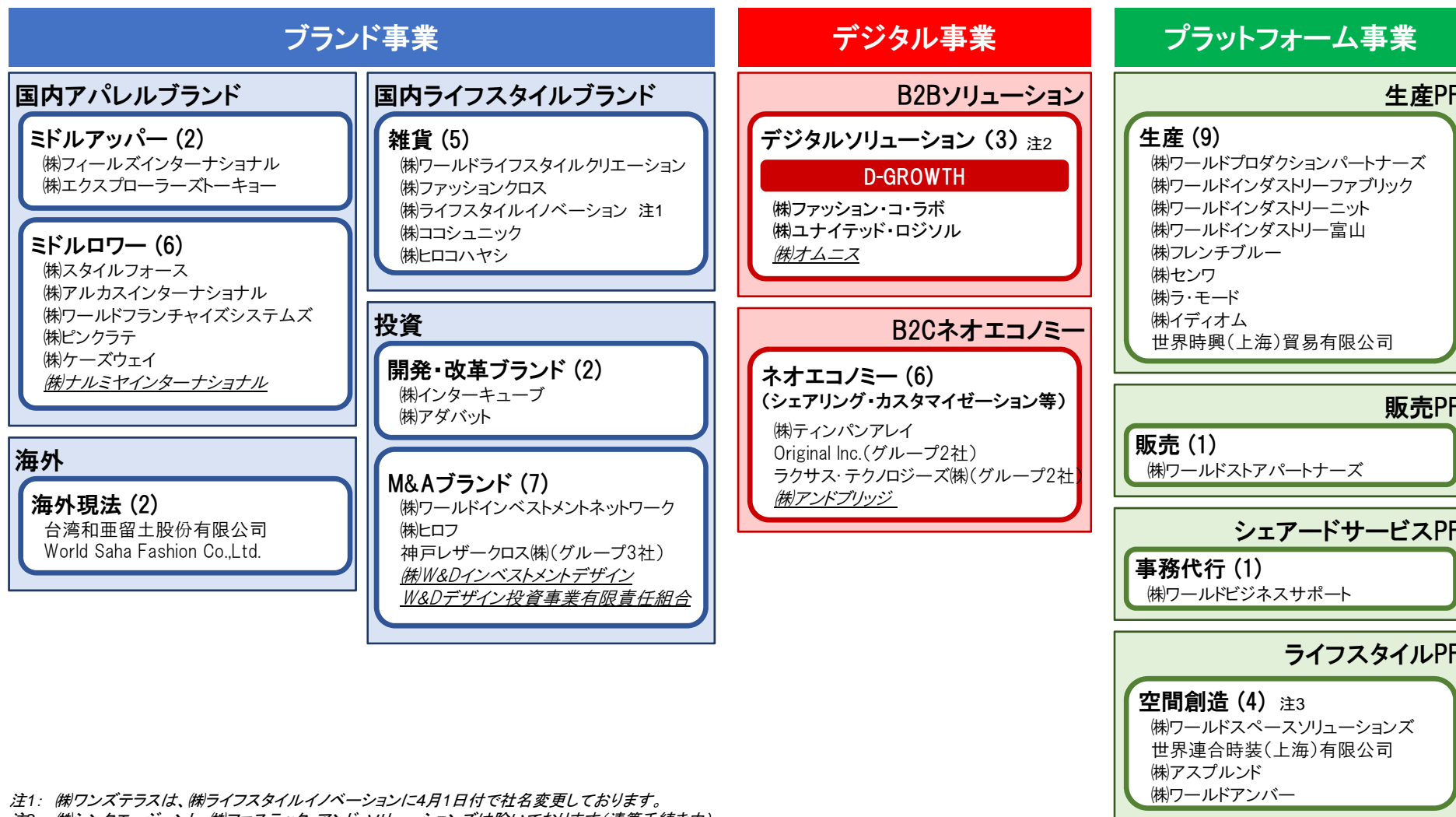
総括 回復ピッチを上げる

- P/L
- 本業の稼ぐ力「コア営業利益」の過去一年ローリング値は、ようやく収支トントンまで回復。
 - 前年増益トレンドを継続することで、適正な利益水準まで戻す。
- B/S
- 資本性資金「永久劣後ローン」150億円の調達で財務体質の悪化を食い止め、D/Eレシオ1倍を保持。
 - 実質FCFの一段の改善を果たし、デットの圧縮を進める。

セグメント情報:事業セグメント構成



グループ49社
 当社/子会社43社/関連会社5社(※)
 (※)持分法適用関連会社(斜体・下線)



注1: (株)ワンズテラスは、(株)ライフスタイルイノベーションに4月1日付で社名変更しております。
 注2: (株)シンクエージェンツ、(株)ファステック・アンド・ソリューションズは除いております(清算手続き中)。
 注3: (株)ワールドアンバーと(株)アスブルンドは4月1日よりブランド事業からプラットフォーム事業にセグメントを変更しております。

セグメント情報:事業セグメント別収益実績



- ①主力のブランド事業は、構造改革に伴うブランド終息や不採算店閉鎖の影響もあり、対前年同期では売上が微減収ながら利益が大幅増益となった。ただ、損益面では、未だ赤字で回復途上の状態。
- ②デジタル事業は、ネオエコノミーの先行投資で、外部売上が二桁成長となったものの、損益面では赤字が拡大。
- ③プラットフォーム事業は想定範囲内ながら減収減益の結果。内販から外販へのシフトを一段と急ぐことが課題。

当2Q累計 (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	64,630	11,998	38,277	3,313	118,218	△40,888	77,330
うち、外部収益	63,070	4,776	9,396	88	77,330		77,330
売上構成比	81.6%	6.2%	12.2%	0.1%	100.0%	—	100.0%
前年同期比	98%	115%	90%	173%	98%	—	98%
セグメント利益 ^(※)	△2,657	△1,149	584	1,264	△1,957	50	△1,907
対売上収益	-4.1%	-9.6%	1.5%	38.2%	-1.7%	—	-2.5%
前年同期比	赤字	赤字	24%	239%	赤字	—	赤字
営業利益	△2,496	△1,329	324	1,302	△2,199	51	△2,148

(※) 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。

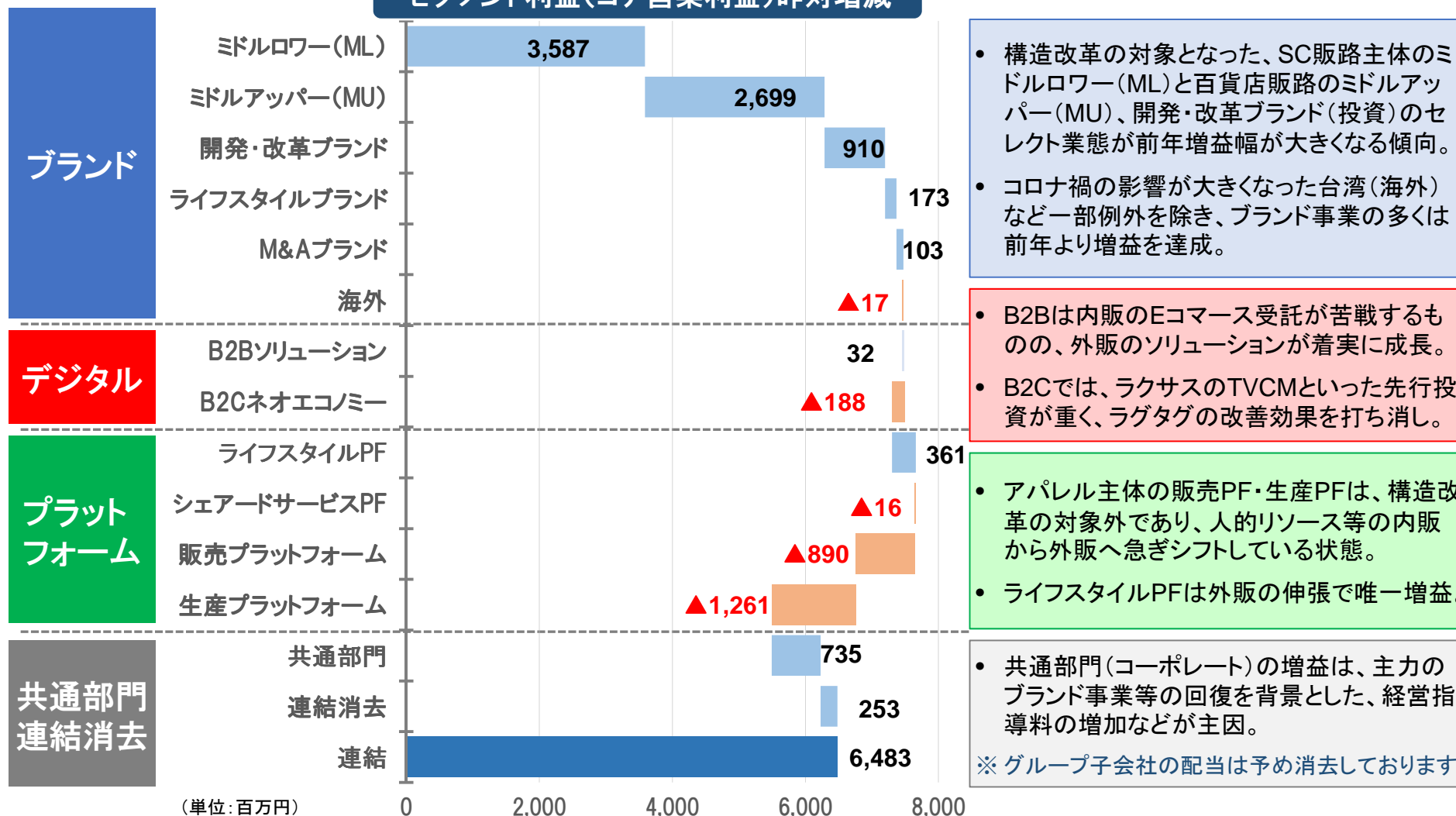
前2Q累計 (単位:百万円)					計	調整額	合計
	ブランド事業	デジタル事業	プラットフォーム事業	共通部門			
売上収益	66,147	12,330	46,777	3,158	128,411	△49,336	79,075
うち、外部収益	64,460	4,142	10,422	51	79,075		79,075
売上構成比	81.5%	5.2%	13.2%	0.1%	100.0%	—	100.0%
セグメント利益	△10,113	△993	2,390	530	△8,186	△203	△8,390
対売上収益	-15.3%	-8.1%	5.1%	16.8%	-6.4%	—	-10.6%
営業利益	△15,213	△1,045	1,839	160	△14,259	△206	△14,465

セグメント情報:事業レビュー(サブセグメント評価)



サブセグメント別にセグメント利益(=コア営業利益)の昨対増減を見てみると、ブランド事業が構造改革の効果も支えに大きく増益となったが、期初計画に対しては回復道半ばの状態。

セグメント利益(コア営業利益)昨対増減



- 構造改革の対象となった、SC販路主体のミドルロー(ML)と百貨店販路のミドルアッパー(MU)、開発・改革ブランド(投資)のセレクト業態が前年増益幅が大きくなる傾向。
- コロナ禍の影響が大きくなった台湾(海外)など一部例外を除き、ブランド事業の多くは前年より増益を達成。

- B2Bは内販のEコマース受託が苦戦するものの、外販のソリューションが着実に成長。
- B2Cでは、ラクサスのTVCMといった先行投資が重く、ラグタグの改善効果を打ち消し。

- アパレル主体の販売PF・生産PFは、構造改革の対象外であり、人的リソース等の内販から外販へ急ぎシフトしている状態。
- ライフスタイルPFは外販の伸張で唯一増益。

- 共通部門(コーポレート)の増益は、主力のブランド事業等の回復を背景とした、経営指導料の増加などが主因。

※グループ子会社の配当は予め消去しております。

今期計画:連結P/L計画(通期)

P34 上期・下期別P/L計画
もご参照下さい。

コア営業利益は上期の計画未達分を反映して50億円へ下方修正。ただ、下期のコア営業利益は期初計画を据え置き、最終損益の黒字転換も不変。再上場3年目の配当性向30%適用で復配を目指す。

#	(単位:百万円)	当期予想		前期実績		対前期比	
		絶対値	百分比	絶対値	百分比	増減差	増減率
1	売上収益	180,289	100.0%	180,322	100.0%	-33	100%
2	売上総利益	102,878	57.1%	97,070	53.8%	5,807	106%
3	販売管理費	97,909	54.3%	103,569	57.4%	-5,661	95%
4	コア営業利益	4,969	2.8%	△6,499	-3.6%	11,468	黒転
5	その他収支	△1,650	-	△15,139	-	13,489	-
6	営業利益	3,319	1.8%	△21,637	-12.0%	24,957	黒転
7	金融収支	△882	-	△919	-	37	-
8	税引前当期利益	2,437	1.4%	△22,556	-12.5%	24,994	黒転
9	法人税等 ⁽¹⁾	△561	-	5,407	-	-5,969	-
10	親会社の所有者に帰属する当期利益	1,876	1.0%	△17,149	-9.5%	19,025	黒転
11	発行済株式数(株) ⁽²⁾	34,390,965		34,390,965		-	-
12	EPS(円) ⁽³⁾	40		△499		-	-
13	DPS(円) ⁽³⁾	27		0		-	-

(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、その他の資本性金融商品の所有者に帰属する金額を含みます。

当予想には、長期且つ広範な営業休止は織込んでおりません。
そうした事態が発生する場合、迅速に影響を見極め、速やかに必要な対応をする所存です。

【前提パラメーター】

既存店売上伸び率	109.3%
店舗純増減数	-381
出店数	69
退店数	-450
EC売上伸び率	110.5%

※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(+16)は含んでおりません。

上期の計画未達分を下方修正。
下期はコロナ禍による営業休止等がない前提で、期初計画を据え置き。

その他収支は上期が想定より好転しているが、一時費用・損失の一部が下期にズレ込む影響等を考慮して、期初時点の通期計画を据え置き。

金融収支は上期実績に加算して、下期の期初計画をそのまま採用。

期末配当は31円から27円へ減配。
減配は下期の純利益予想の下方修正に伴うものだが、引き続き配当性向30%を適用。

今期計画:事業セグメント計画(通期)

P35 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、下期からの構造改革効果のフル寄与を支えに、コア営業利益の黒字転換を見込んでいる。
- ② デジタル事業はネオエコノミーの費用先行が続くものの、下期にソリューションの牽引でコア営業利益の黒字化へ。
- ③ プラットフォーム事業は大幅減益を見込むが、下期より外販強化に向けた人件費等の負担増を徐々に吸収見通し。

当期予想(※)					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	149,379	29,128	85,864	6,977	271,348	△91,059	180,289
うち、外部収益	145,695	12,501	21,960	134	180,289		180,289
売上構成比	80.8%	6.9%	12.2%	0.1%	100.0%	—	100.0%
前期比	98%	132%	99%	141%	100%	—	100%
セグメント利益(※)	2,559	△1,094	1,762	2,196	5,423	△454	4,969
対売上収益	1.7%	-3.8%	2.1%	31.5%	2.0%	—	2.8%
前期比	黒転	赤字	51%	95%	黒転	—	黒転
営業利益	2,324	△1,286	1,546	2,170	4,753	△1,434	3,319

前期実績(※)					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	152,057	26,319	98,166	7,114	283,656	△103,334	180,322
うち、外部収益	148,590	9,474	22,163	95	180,322		180,322
売上構成比	82.4%	5.3%	12.3%	0.1%	100.0%	—	100.0%
セグメント利益	△10,102	△1,915	3,466	2,320	△6,230	△269	△6,499
対売上収益	-6.6%	-7.3%	3.5%	32.6%	-2.2%	—	-3.6%
営業利益	△23,860	△2,033	2,513	1,996	△21,383	△255	△21,637

(※)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。

当予想には、長期且つ広範な営業休止は織込んでおりません。
 そうした事態が発生する場合、迅速に影響を見極め、速やかに必要な対応をする所存です。

Ⅱ. 戦略レビュー



新たな仕組みの構築は進展。売・粗・経コントロールは上期を通じてようやく改善が見えてきた。課題はEC。計画精度、企画・業務精度にブランドで相当なバラつき。戦略ブランド開発・拡大は着実に進捗。

上期方針(再掲)

1 新常態下の変化対応を伴った商売の基本の徹底

- ブランディング・ヒト・モノ・ウツワ・PRの再構築
- 店舗の収益責任を明確化したブランド軸マネジメントへ
- 売・粗・経バランスコントロールの再徹底

2 収益性を伴ったECの拡大

- 売り場・ブランド双方でのECへの資源の優先配分
- リアル-EC一体の販売・サービスのデジタル化加速
- EC基本品質(配送LT・CS回答率・返品率)の改善サイクル強化

3 戦略ブランドの開発・拡大

- デッサン、シューラー出店加速。フランチャイズ拡大
- ワンズテラス、212キッチンストアの大型化・出店加速
- デジタル軸・ライフスタイル軸での新規ブランド開発(既存ブランド転換含む)

進捗レビュー

- 外部人材を積極登用し、「ヒト・モノ・ウツワ・PR」のPDCA再構築が進捗
- ブランド軸マネジメントへ移行開始。販売改革に向けた全国臨店指導体制が始動
- Q2では粗利・経費コントロール精度が改善
- 他方、海外ロックダウンに伴う納期遅延で課題発生。中長期変化を考慮したサプライチェーン戦略見直しが必要



- 値引偏重による前年売上の水膨れ、事業終息の影響大きい。EC売上未達は課題
- 上記を踏まえて、粗利率回復に期中で舵を切ったことは採算改善で一定成果
- システム・人材強化、店頭受取等OMO施策は進捗。ライフスタイルEC強化開始
- 昨年在庫過多で混乱したEC基本品質は前々年以上に改善



- 出店・フランチャイズ拡大は概ね計画通り
- ライフスタイルブランドの大型化も進捗
- ローラアシュレイは出店進捗。計画も達成
- EC特化で2021AWにリローンチしたスーナウーナは計画大幅超過の出足



ブランド事業復活に向けて主要各社のステージは異なる。業績推移を見極めながら、一切の聖域なく「戦う集団」への再生に躊躇なく舵を切る。成果を出した事業には投資を再開。

課題事業グループ① コロナ禍以前から課題ある事業

社外からブランド経営人材招聘
聖域なき人材入れ替え・補強



- 構造改革断行。グループにないノウハウを持つ外部経営人材を招聘
- 変革マインド溢れる“自燃性”人材の積極登用、外部コア人材採用
- “不燃性”人材は「総入れ替え」も辞さず、組織・業務改革を徹底
- 212 KITCHEN STOREがすでに復活、DRESSTERIORも成果が出始めた

課題事業グループ② コロナ禍による急激な業績悪化

社内のブランド経営人材投下・増強
社外から商品・店舗コア人材補強



- 徹底した構造改革を上期末まで断行しつつ危機感を醸成
- 社内の力ある人材を投入し、経営層を強化。商品担当に外部人材を登用
- プラットフォーム連動を強化。販促投資も適宜投下(出店投資はしない)
- 一気に補強を進めたCOUP DE CHANCEで一足早く成果が見え始めている

課題事業グループ③ コロナ禍悪化・回復傾向も伸び悩み

既存人材での改革推進
成長への販促投資と人材投資の増強



- 今までより生産性と成長性の高い事業へ向けて構造改革を実施
- 既存人材による業務精度・改革進捗を精査し、出店・販促投資を投下
- 成長に向けたマネジメント人材、ミドル人材の外部採用を積極化

ソリューション外販はファッション・コ・ラボ(FCL)に一本化。システムデリバリーが進捗し、パイプラインも拡大中。外販事業は上期達成で折り返し、通期の収益ターゲット達成が射程に入れる。

外販リソース一本化	ソリューション	アパレル系	非アパレル系	
<p>Fashion-Co-Lab.</p> <p>↑ 統合</p> <p>FASTECH & SOLUTIONS</p>	<p>BIソリューション (業務系BI、EC系BI、CRM系BI)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ エントリーしやすく、ワールドの強みであるBI拡販 ・ BI導入によりクライアントの課題を抽出、対応するソリューションに繋ぐ 	<p>大手アパレル</p> <p>ニーズあり</p>		
	<p>在庫コントロール</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ワールド人材活用によるクライアント導入サポート ・ POS&CRMをセットで営業、OMO軸でEFSIに繋ぐ 	<p>戦略プロダクトとして集中</p>		<p>大手アイウェア</p> <p>ニーズあり</p>
	<p>EFS (EC-フルフィルメントSYS) & EC業務受託</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ サイト制作・運用、ささげ含め、運用面もトータルサポート ・ ユニシス様とのライセンスアウト提携による他社協業での効率的な外販拡大 	<p>大手アパレル</p> <p>導入済</p> <p>大手通販</p> <p>導入済</p> <p>大手百貨店</p> <p>導入済</p>	<p>大手メディア</p> <p>ライセンスアウト案件</p>	
	<p>物流コンサル&運用サービス (ユナイテッドロジソル)</p>	<p>大手アパレル</p> <p>上期完了</p> <p>大手セレクト</p> <p>2022/2</p>	<p>進捗中</p>	
	<p>基幹システム G-Lite</p>	<p>大手アパレル</p> <p>上期完了</p>	<p>進捗中</p> <p>大手セレクト</p> <p>2022/2</p>	<p>大手インテリア</p> <p>ニーズあり</p>

SDGs社会に向けた新たなビジネスモデルへのトライ。ワールドグループ独自のマスカスタマイゼーション事業・サーキュラー事業は新たな取り組みを引き続き推進。成長性を最重視して育成継続。

オリジナル ロスゼロマスカスタマイズ

- AI採寸ボディグラム、オンデマンドプリントの実装済
- グローバルで強力なキャラクターIPとの提携拡大

Bodygram連携START!
満足できる理想的なサイズを

POKÉMON Shirts
Powered by ORIGINAL STITCH

I'm Doraemon CUSTOM COLLECTION
Powered by ORIGINAL STITCH
Let's make a Shirt!

お好みのシャツを作成してサイズの確認からBodygramで計測するを選択

簡単な情報を入力して2枚の写真を撮影するだけで高精度な身体サイズを測定

測定データからよりあなたが満足できるサイズを提案します

ラクサス シェアリングエコノミー

- CM集客と同時にチェーン改善が進む
- SDGs社会に向けたエシカル訴求を強化

Message
THINK Over production
作りすぎを考える
メッセージを見る

ティンパンアレイ リユースエコノミー

- 自動翻訳実装、マーケティング最適化で海外EC強化
- 将来のグローバル展開に備える



RAGTAG

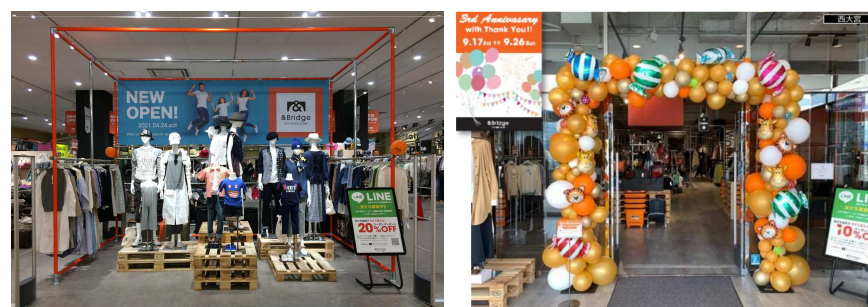
We promise 6 commitments for you!

1 梦想的品牌 令人惊讶的价格。

所有RAGTAG品牌的产品都是二手商品。这是为什么呢?因为在对可以如此高品质的商品来说, 我们只和真正值得信赖的供应商合作。RAGTAG品牌是建立在信任和诚信的基础上, 我们拥有最优秀的人才, 我们"高质不贵"的理念, 但更重要的是我们"高性价比"的产品。我们"高性价比"的产品, 可以满足所有消费者的高品质需求。我们"高性价比"的产品, 可以满足所有消费者的高品质需求。我们"高性价比"的产品, 可以满足所有消费者的高品质需求。我们"高性价比"的产品, 可以满足所有消费者的高品质需求。

&ブリッジ オフプライスストア

- コロナ禍でも全店黒字化
- 次のステージに向けた体制・基盤強化を進める



新たな事業開発手法による新規事業ローンチを加速。新たな事業の芽を生み出し続ける「事業開発プラットフォーム」へと進化させる。

新規事業が続々とβローンチ

問題解決型D2C事業開発:Oito

- 目標額4,000%達成。一部カラーを除き完売



モビリティストア事業開発

- 自動車OEMと協業で「お店が顧客に会いに行く」移動型店舗テスト



ワールド・ファッション・クラウドの開始

クリエイターモデルへのトライ

- 9ブランドの生産受託。ファッションショーやクリエイター・コラボ実現



インフルエンサーモデルのβローンチ準備進捗

- 異なるコンセプトを持つ複数ブランドを下期ローンチ予定



営業リソースを増強しながら、販売・生産を軸としたアパレルプラットフォーム事業が販路を拡大。外販収益の拡大が次のステージに入りつつある。

販売プラットフォーム

- 異業種も含んだ小売進出企業様から受託する販売代行が順調拡大(上段:アシックス様/下段:ガンゼ様)



生産プラットフォーム

- ブランド資産を活かし大手小売・通販等にライセンスアウトや卸売りを拡大

HUSHUSH



et Femme



3can4on



Soffio



ワールドグループが持つSDGs社会への提案力が評価を受ける。再編したライフスタイルプラットフォームの成長に向けた投資や認知アップ活動を推進。アスプルンドはコロナ禍でも順調に拡大中。

ワールドスペースソリューションズ

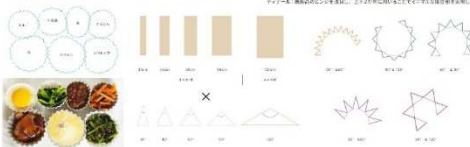
- 日本空間デザイン賞2021サステナブル賞受賞



246st.MARKET

Project: Shop Space
Site: Aoyama Jike Street
Completed: September 2019
Total Area: 400㎡

真山 246 通りに面した場所で開催した環境がテーマの期間限定ストア。催事では、使用後の什物が廃棄されることが多く、その反省から、カスタマイズ可能な仕様が求められた。
そこで既設の少ない「寸法」を、商品を含む多様な形状を生み出す「角柱」に5つの数字 (30/45/60/90/120) を用いた什物を提案した。



【30/45/60/90/120】
既設の少ない寸法を生かして、既設の少ない仕様の提案。また、商品を含む多様な形状を生み出す「角柱」に5つの数字 (30/45/60/90/120) を用いた什物を提案した。



アスプルンド

- 恵比寿ショールーム開設、新規ブランドの開発・導入



基本方針は不変。ブランド事業は上期で磨いた粗利・経費コントロール徹底、愚直なオペレーション・エクセレンス確立を通じて売上回復を目指す。その他事業は更なる拡大に向けリソース強化。

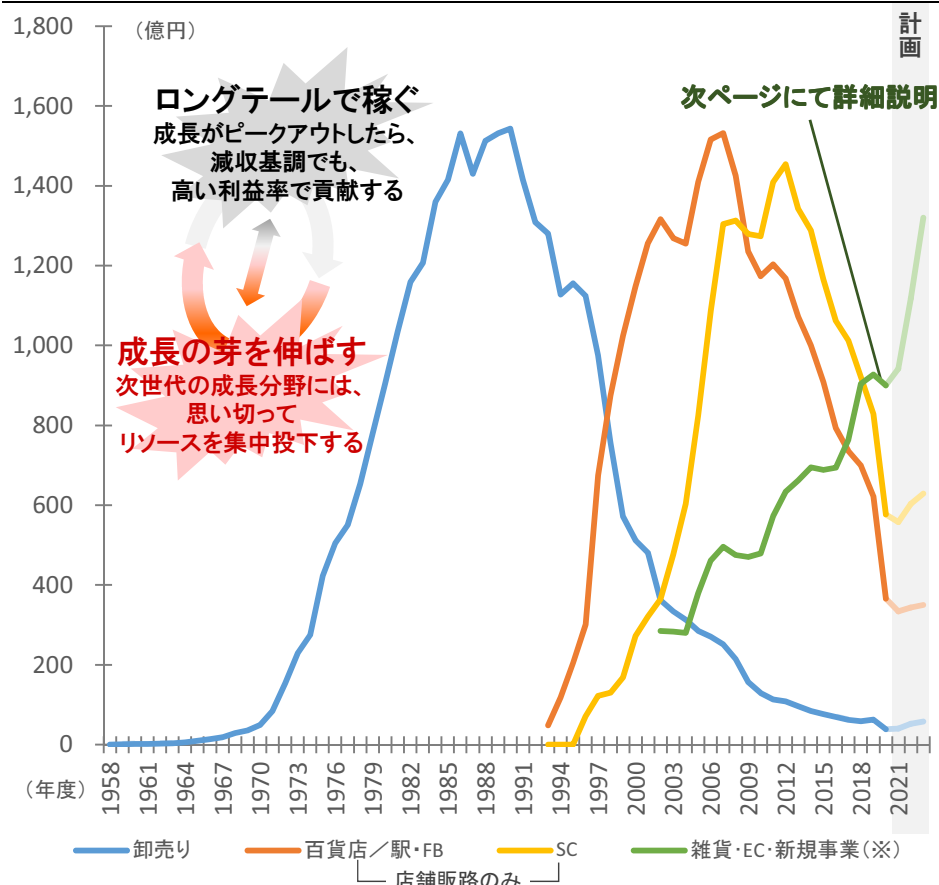
ブランド	1	新常態下の変化対応を伴った商売の基本の徹底	<ul style="list-style-type: none"> • 上期構築したPDCAの稼働・効果創出 • 一層のプロパーシフト・定番化推進 • 外部コア人材の登用継続
	2	収益性を伴ったECの拡大	<ul style="list-style-type: none"> • 粗利率改善を前提とした売上改善 • EC業務・企画の徹底度・習熟度底上げ
	3	戦略ブランドの開発・拡大	<ul style="list-style-type: none"> • 戦略ブランド強化継続 • 既存ブランドの業態進化PJT開始
	4	中長期マクロ変化を見据えたサプライチェーン戦略	<ul style="list-style-type: none"> • ミドルアッパー:国内回帰。自社工場フル活用 • ミドルロー:直買強化。QR背景構築
デジタル	1	デジタルリテール機能強化の完遂	<ul style="list-style-type: none"> • 機能強化は最終段階。OMO徹底
	2	ソリューションは戦略商品集中:人材強化・シフト	<ul style="list-style-type: none"> • 人材強化によるデリバリ完遂。営業拡大
	3	ネオエコノミー事業の成長加速	<ul style="list-style-type: none"> • プロダクト体制強化。複数ローンチ加速
プラットフォーム	1	マルチプラットフォーム全国営業体制移行	<ul style="list-style-type: none"> • 支店体制再編による人材シフト
	2	ライフスタイルプラットフォームのシナジー追求	<ul style="list-style-type: none"> • 付加価値領域見極め、管理体制強化
グループ全体	1	独自のサステナビリティ戦略の策定	<ul style="list-style-type: none"> • ブランド事業偏重の他社と差別化されたサステナビリティ戦略の具体化
	2	多様性を増すグループガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> • アパレル偏重のガバナンスの多様化

Ⅲ. 中期ビジョン



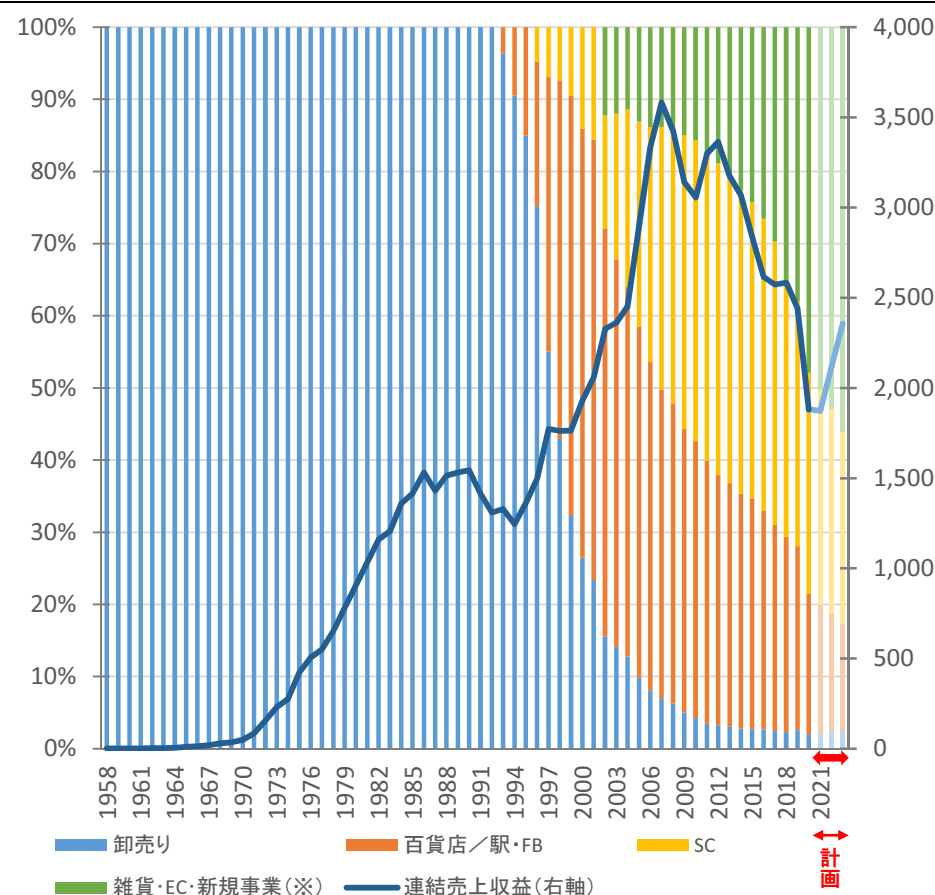
ワールドは幾度となく(その当時の)本業のピークアウトに悩まされ、何度も新たな収益の芽を探し伸ばしてきた。ブランド事業の復活を下支えに他事業を成長させて構造変化を狙う。

ワールドの業態・販路別売上高の推移



※ 「新規事業」はプラットフォーム子会社(主にB2B外販であり、デジタルソリューション含む)や海外子会社、デジタル子会社の一部(B2CネオエコノミーのEC及びPF外販に入らないもの)で成り立っています。なお、2001年度以前の数値には、子会社の数値を含んでいません。即ち、(当社が連結決算を開始したのは1990年度となるもの)ここでは2001年度までは単独決算の数値、2002年度以降は連結決算の数値を用いて作成しております。

ワールドの業態・販路別売上構成比の推移

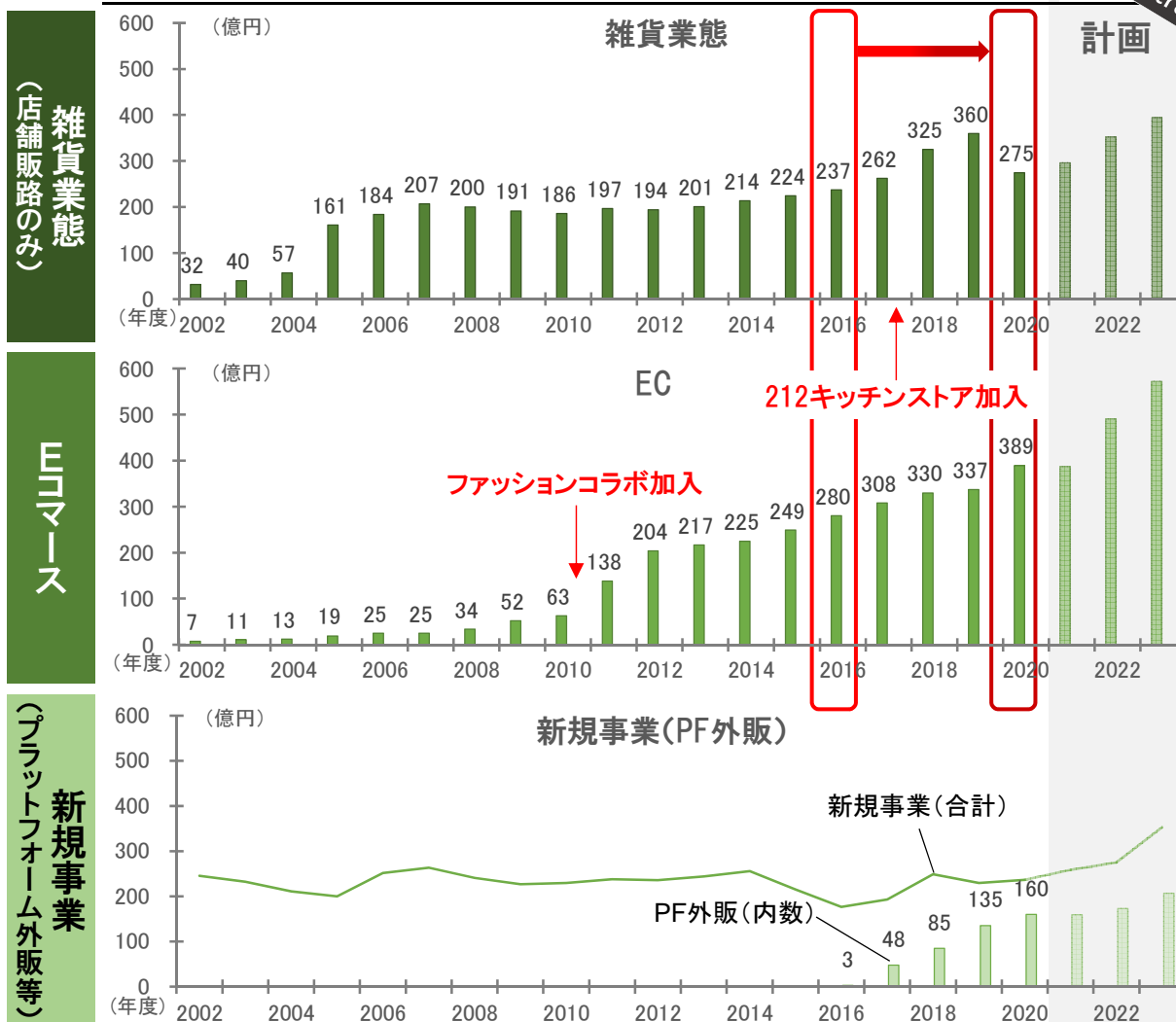


	1995	2000	2005	2010	2015	2020
卸売り	85%	26%	10%	4%	3%	2%
百貨店/駅・FB	15%	59%	49%	38%	32%	19%
SC	0%	14%	28%	42%	41%	31%
雑貨・EC・新規	0%	0%	13%	16%	24%	48%

中期ビジョン: 新たな収益の芽の内訳

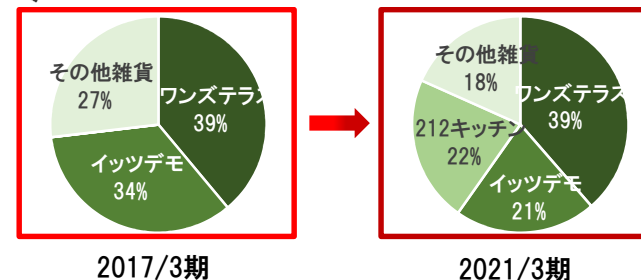
新たな収益源は「雑貨」「EC」「PF外販」の三本柱。雑貨とECはM&Aも活用して拡充。持株会社化を契機としたプラットフォーム外販(B2B)も200億円を窺う段階に。ネオエコノミー事業の確立も進行中。

「雑貨・EC・新規」売上の長期時系列推移

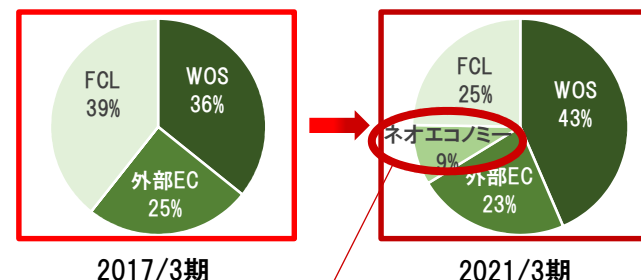


illustrative

アスプリンドのM&Aで加入した212キッチンが、過去5年間で生活雑貨領域の厚みに大きく寄与



ファッションコラボはB2Bソリューション強化へ舵、2018年度よりM&A等でネオエコノミーが急拡大



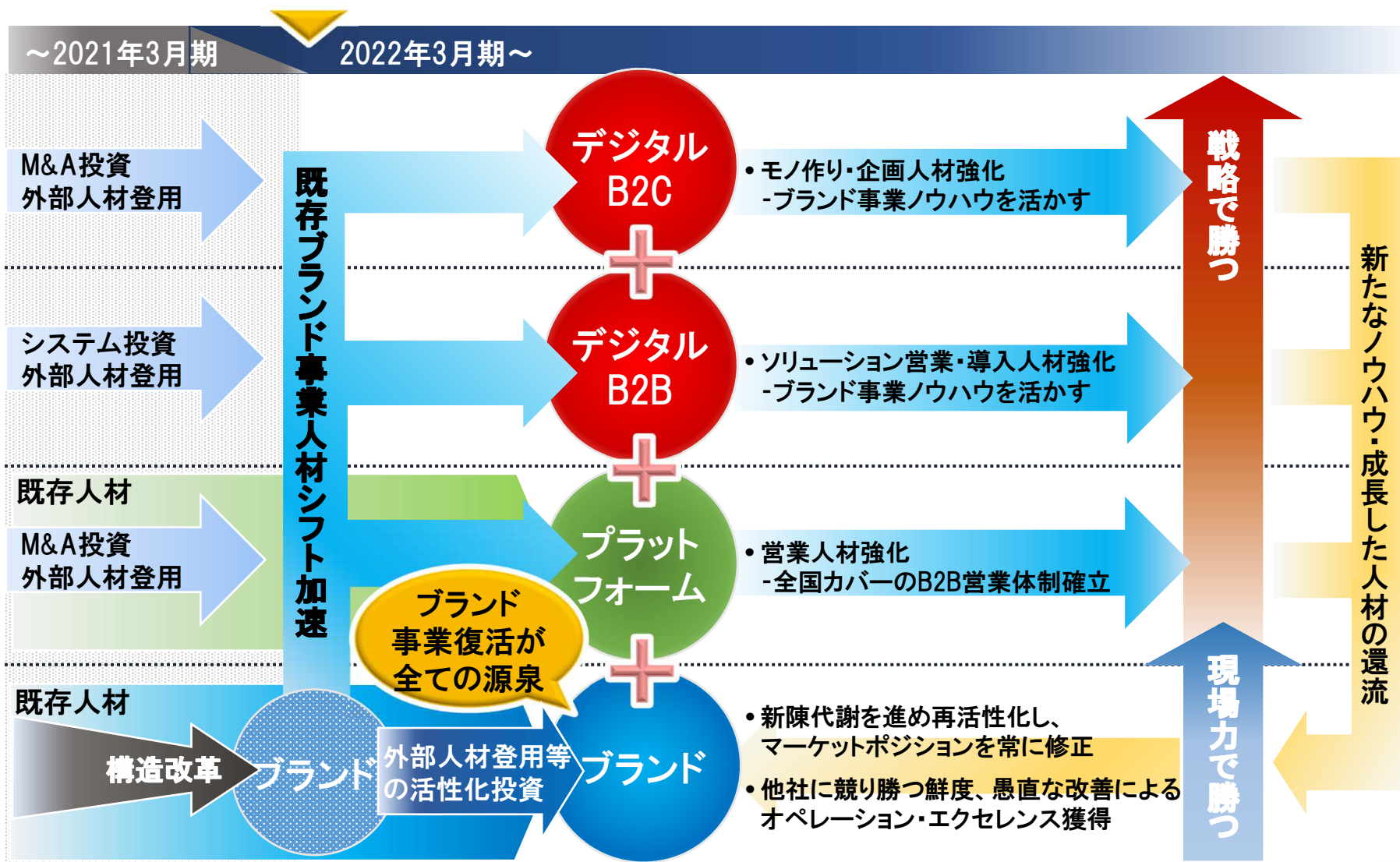
ラグタグ(EC部門)/オリジナル/ラクサスなど

プラットフォームB2B外販

- 2017年4月の事業持株会社への移行に合わせて、それまでグループ内のブランド事業等に限定されていた、デジタルまでの幅広いサービスを他社に提供する外販活動を開始。
- 先般の構造改革はPFを対象外としており、人的リソースを中心として、内販から外販へリソースのシフトすることで成長を加速。

中期ビジョン: 経営資源再配分の進捗

ブランド事業の構造改革に伴う人材再配置を加速。ブランド事業は外部人材等の活性化投資で現場力を高めて復活を図り、既存人材を新たな収益の芽となる戦略事業へシフトして成長を加速。

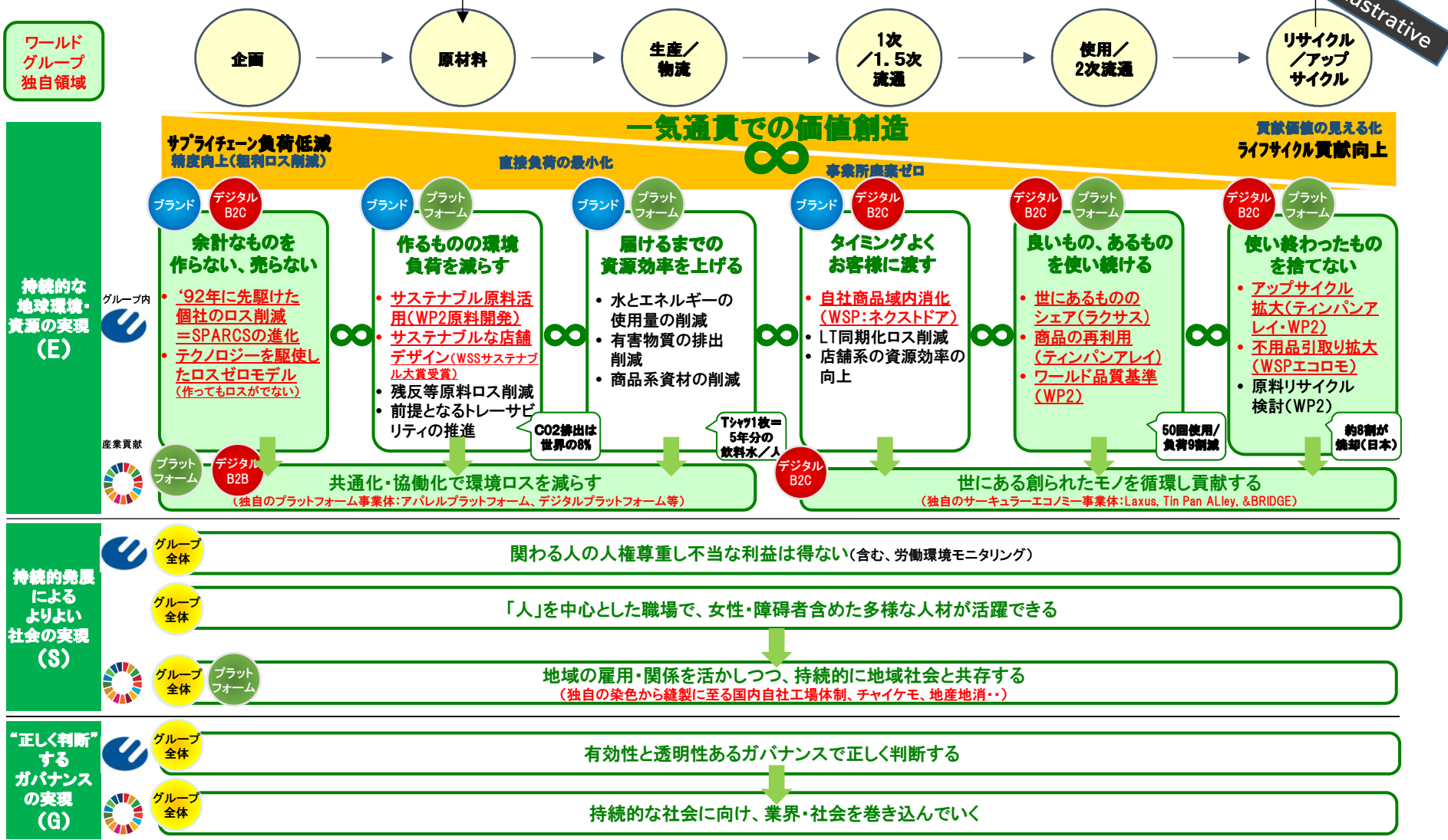


中期ビジョン:SDGsへの取り組み指針

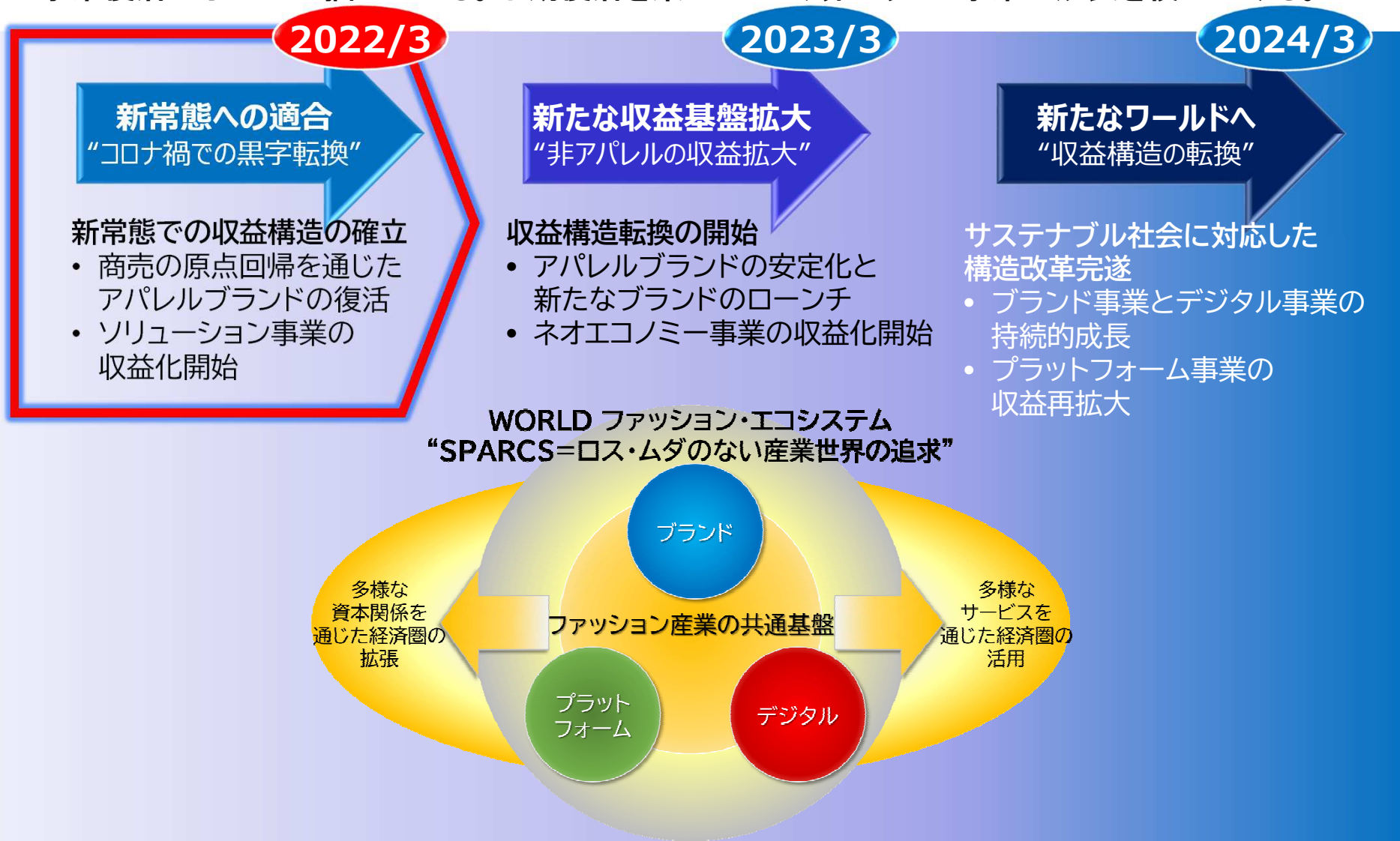
P33 2021/3期本決算資料再掲をご参照下さい。

ワールドグループならではのサステナビリティ社会に向けた戦略指針の具体化に着手。他社にはない独自のエコシステムを確立・訴求し、ファッション産業におけるSDGs実現のあり方を追求する

illustrative



SDGs社会に向けた「新たなワールド」を目指す中期ロードマップは不変。上期未達となったが、ブランド事業復活の手応えは掴んでいる。下期復活を果たしつつ、非ブランド事業の成長を積み上げる。



不退転の覚悟で臨んだ当上期でしたが、未達に終わり、通期業績予想を下方修正せざるを得ない結果となりました。

前期の惨憺たる結果にも関わらず、応援し続けていただいている株主の皆様、金融機関の皆様の期待に沿うことができず、誠に申し訳ございません。今回修正については、上期の未達結果の反映と一時費用・損失の一部が下期へのずれ込むことを織り込んでおり、減配せざるを得ないことにつきまして、改めて深くお詫び申し上げます。

しかし、5月の緊急事態宣言に伴う店舗閉鎖、8月の感染爆発という極めて厳しい状況にあった月以外は計画達成し、上期末にかけて粗利コントロール、経費コントロールの力は研ぎ澄まされてきました。グループ一同歯を食いしばって完遂した二度にわたる構造改革の効果を下支えとしながら、下期達成に向けて、上期の改善成果を最大限に生かす所存です。

「アパレルブランド復活なくして、ワールド復活なし」。この考えに変わりはありません。

成熟市場でも現地現場の局所戦で勝ち切る強固なチェーンオペレーションが不可欠と考えております。この上期は新常态下で変化したお客様に向き合い、過去の勝ちパターンや仕組みの破壊と創造、新たな商売の基本を徹底する愚直な仕組み作りを続けてきました。

まだまだ道半ばではありますが、多くの外部人材の参画や仕組みの構築も進み、既に一部のブランドでは「戦う集団」に変化し、結果も出てきております。自分たちのブランド、そしてファッションへの熱量を持って社員一丸で復活を果たす所存です。

また、SDGsに向けた中期ビジョンの一環であるポートフォリオ戦略を実現すべく、プラットフォーム事業、デジタル事業への人材シフトを加速し始めました。プラットフォーム事業の外部収益も来期以降200億円を窺う規模に成長してきております。デジタル事業もソリューション事業の収益化も順調に進展しております。60年以上の歴史の中で、常に変革を続けてきたワールド・グループのDNAを発露し、シンプルにスピード感を持って変革し続けるグループを実現します。

前下期は何とか黒字を確保し、構造改革効果を下支えに当上期も前年増益を確保し、本格的な復活まで今一步に来ております。

コロナ禍による再びの感染拡大リスクは一定認識しておりますが、今回発表させていただいた業績予想には、大規模な臨時休業等の影響は織り込んでおりません。仮にそうした事態が起こる場合、その影響が判明次第、速やかに必要な対応は行い、何としても完全復活を果たすことで、ステークホルダーの皆さまの期待に応えたいと思います。

「創造全力、価値共有。つねに、その上をめざして。」

厳しい環境は継続しますが、復活に向けて『ワンチーム・ワンワールド』で反転攻勢をかけるべく全力を尽くしてまいります。

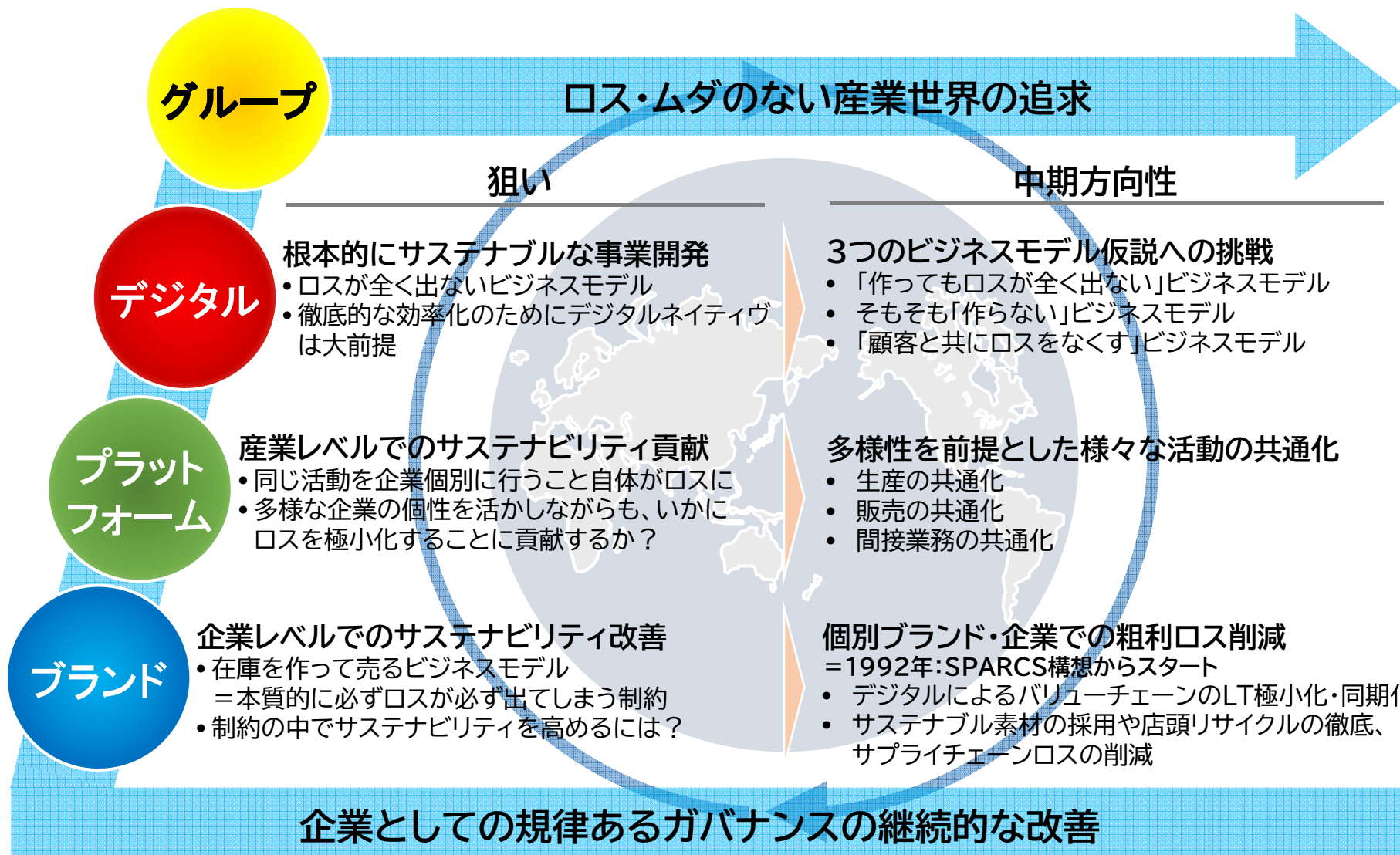
引き続き、ワールドグループへのご支援を何卒宜しくお願い申し上げます。

鈴木 信輝

IV. 參考資料



ワールド・グループは20年以上前からロス・ムダのない世界を目指してきた。中期ビジョンを達成することは、そのまま待ったなしのサステナブルな社会に適応した事業構造への転換を意味する。



参考資料:連結P/L計画(上期・下期)



#	(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	77,330	100.0%	79,075	98%	102,959	100.0%	101,247	102%
2	売上総利益	42,877	55.4%	40,053	107%	60,001	58.3%	57,017	105%
3	販売管理費	44,784	57.9%	48,443	92%	53,125	51.6%	55,127	96%
4	コア営業利益	△1,907	-2.5%	△8,390	赤字	6,876	6.7%	1,891	364%
5	その他収支	△241	-	△6,075	-	△1,409	-	△9,064	-
6	営業利益	△2,148	-2.8%	△14,465	赤字	5,467	5.3%	△7,173	黒転
7	金融収支	△407	-	△474	-	△475	-	△445	-
8	税引前当期利益	△2,555	-3.3%	△14,939	赤字	4,992	4.8%	△7,618	黒転
9	法人税等 ⁽¹⁾	1,345	-	3,836	-	△1,906	-	1,572	-
10	親会社の所有者に帰属する当期利益	△1,210	-1.6%	△11,103	赤字	3,086	3.0%	△6,046	黒転
11	発行済株式数(株) ⁽²⁾	34,390,965		34,390,965		34,390,965		34,390,965	
12	EPS(円) ⁽³⁾	△42		△323		82		△176	
13	DPS(円)	n.a.		n.a.		27		n.a.	
(前提パラメーター⁽⁴⁾)									
14	既存店売上伸び率	107.5%		56.8%		111.7%		79.1%	
15	店舗増減数 ⁽⁵⁾	△335		△34		△44		△273	
16	出店数	37		45		34		107	
17	退店数	△372		△79		△78		△380	
18	M&A等による増減	0		0		0		0	
19	EC売上伸び率	89.5%		139.3%		129.6%		117.8%	

(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、その他の資本性金融商品の所有者に帰属する金額を考慮しております。

(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+9店舗、下期+7店舗)は含んでおりません。

当予想には、長期且つ広範な営業休止は織込んでおりません。
そうした事態が発生する場合、迅速に影響を見極め、速やかに必要な対応をする所存です。

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	64,630	11,998	38,277	3,313	118,218	△40,888
うち、外部収益	63,070	4,776	9,396	88	77,330		77,330
売上構成比	81.6%	6.2%	12.2%	0.1%	100.0%	—	100.0%
前年同期比	98%	115%	90%	173%	98%	—	98%
セグメント利益 ^(※)	△2,657	△1,149	584	1,264	△1,957	50	△1,907
対売上収益	-4.1%	-9.6%	1.5%	38.2%	-1.7%	—	-2.5%
前年同期比	赤字	赤字	24%	239%	赤字	—	赤字
営業利益	△2,496	△1,329	324	1,302	△2,199	51	△2,148

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	84,749	17,130	47,587	3,664	153,130	△50,171
うち、外部収益	82,626	7,725	12,564	45	102,959		102,959
売上構成比	80.3%	7.5%	12.2%	0.0%	100.0%	—	100.0%
前年同期比	98%	145%	107%	104%	102%	—	102%
セグメント利益 ^(※)	5,215	55	1,178	932	7,380	△504	6,876
対売上収益	6.2%	0.3%	2.5%	25.4%	4.8%	—	6.7%
前年同期比	4746%	黒転	109%	52%	377%	—	364%
営業利益	4,819	43	1,222	868	6,952	△1,485	5,467

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

当予想には、長期且つ広範な営業休止は織込んでおりません。
そうした事態が発生する場合、迅速に影響を見極め、速やかに必要な対応をする所存です。

番号	項目		内容
1	A	AW	「秋冬(Autumn/Winter)」の略。
2	B	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		BI	「Business Intelligence」の略。膨大なデータを収集して分析し、その結果を可視化し、業務の意思決定に活用する仕組み。
4		BR	「ブランド」の略。
5		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。
6		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。
7	C	CMC	グループの商品鮮度向上とソフト開発を推進する「クリエイティブ・マネジメント・センター」の略。
8		CRM	「Customer Relationship Management」の略。
9	D	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。
10		D2C	「Direct to Consumer(ダイレクト・トゥ・コンシューマー)」の略称であり、製品やサービスの企画、製造、販売を一貫して行うこと。
11	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。
12	L	LT	「リードタイム(Lead Time)」の略。
13	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。
14	P	P(プロパー)	定価で販売すること。(⇔B(バーゲン))
15		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。
16	Q	QR	「クイックレスポンス」の略
17	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。
18		SS	「春夏(Spring/Summer)」の略。
19	V	VMD	Visual Merchandising Displayの略称。

番号	項目	内容
20	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、未監査の数値となる。
21	あ エシカル	「エシカル商品」とは、人や環境にやさしい商品のこと。オーガニック製品やフェアトレード製品などもエシカル商品にあたる。例えば商品は同じでも、パッケージを簡略化することでごみを削減したり、労働環境を改善することでエシカル商品と言うこともできる。
22	オペレーション・エクセレンス	業務改善プロセスが現場に定着し、業務オペレーションが磨きあげられ、競争上の優位性にまでなっている状態のこと。
23	オンデマンドプリント	必要に応じて必要な数を迅速に印刷する仕組み。
24	か キャラクターIPビジネス	キャラクターという知的財産を販売または貸与する・貸与されることによって収益を得ようとするビジネスモデルのこと。
25	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
26	サーキュラー事業	廃棄物を出すことなく資源を循環させる経済の仕組みのこと。
27	さ ささげ	ECにおける さ(撮影) さ(採寸) げ(原稿) のこと。
28	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
29	は 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。
30	ま マスカスタマイゼーション事業	コンピュータを利用した柔軟な製造システムで特注品を製造すること。低コストの大量生産プロセスと柔軟なパーソナライゼーションを組み合わせたシステム。
31	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。
32	ら ロングテール	販売数の少ない商品群の売上の合計が売上全体の大きな割合を占めるという法則のこと。インターネットネット販売では、商品の売上グラフを、縦軸を販売数量、横軸を商品名として販売数量が多い順に並べると、販売数が少ないニッチな商品が恐竜のしっぽのように長く伸びる(下図参照)ことから、long tailと名づけられた。ロングテール理論、ロングテール市場などと使われる。
33	わ ワールド・ファッション・クラウド(WFC)	ワールド北青山ビルを拠点に、グループのノウハウを開放し、クリエイターや個人の想いをカタチにし、ファンと直接つながり、互いが求めるものだけを作る、新たなエコノミーに対応したビジネスモデル。



(ご連絡先)

株式会社ワールド

IR室

投資家・アナリスト
マスコミ

大野(室長)／重枝
Tel:03-6887-1300

財務・経理部
金融機関

大野(部長)／中谷
Tel:070-1256-0671

WORLD CO.,LTD.