

2020年5月 株式会社ワールド

2020年3月期(第62期)4Q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. 前期レビュー P03
II. 今期プラン P12
III. 参考資料 P25

(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、P8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、P28～30をご覧ください。

I. 前期レビュー



財務三表:損益計算書(P/L) 実績



- ① 最も重視する「コア営業利益」において、対計画・前年で惨敗の結果であり、連続増益の記録も5年目でストップ。最後1.5か月のCOVID-19影響が追い討ちをかけたのは事実だが、下半期は反省すべき点多かった。
- ② 最終利益にかけては、上半期の負ののれんの貯金を背景に、コア営業利益より減益幅が小さくなる傾向。しかしながら、「利益が出易い体質」からは半歩後退。今後に改善余地を残した。

#	(単位:百万円)	2020/3期 実績		2020/3期 計画		対計画比		2019/3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	236,265	100.0%	250,942	100.0%	-14,677	94%	249,861	100.0%	-13,596	95%
2	売上総利益	138,171	58.5%	147,737	58.9%	-9,566	94%	144,673	57.9%	-6,502	96%
3	販売管理費	125,098	52.9%	129,684	51.7%	-4,586	96%	128,353	51.4%	-3,256	97%
①	4 コア営業利益	13,073	5.5%	18,053	7.2%	-4,980	72%	16,320	6.5%	-3,247	80%
5	その他収支	△759	—	197	—	-955	—	△1,493	②	735	—
6	営業利益	12,314	5.2%	18,250	7.3%	-5,936	67%	14,827	5.9%	-2,512	83%
7	金融収支	△914	—	△1,148	—	234	—	△1,231	—	317	—
8	税引前当期利益	11,401	4.8%	17,103	6.8%	-5,702	67%	13,596	5.4%	-2,195	84%
9	法人税等 ^(a)	△3,362	—	△4,855	—	1,493	—	△4,396	—	1,034	—
10	親会社の所有者に帰属する 当期利益	※ 8,038	3.4%	12,248	4.9%	-4,209	66%	9,200	3.7%	-1,162	87%

(a) 法人所得税と非支配持分の両方を含んでおります。

※ 2020年4月17日付「業績予想及び配当予想の修正に関するお知らせ」における当期利益(親会社の所有者に帰属)8,500百万円との間で468百万円差異が生じております。
この差の主因は、業績予想時の税金計算(税効果)の想定が実績と異なっていたことによるものです。

財務三表:貸借対照表(B/S) 実績



- ① 在庫は2019AWやキャリアが前年並みに抑制、厳しい環境下で一定の成果。
- ② 新リース会計適用にかかる使用权資産とシステム投資等に伴う無形固定資産が総資産の増加要因。
- ③ D/Eレシオの低下にみられるように、財務体質の改善基調は堅持。

#	(単位:百万円)	2020/3期末		2019/3期末		増減差
			百分比		百分比	
11	現・預金	20,242	7.7%	19,591	9.2%	651
12	売上債権 ^(b)	16,332	6.2%	24,371	11.4%	-8,039
① 13	棚卸資産	25,296	9.7%	22,655	10.6%	2,641
14	流動資産	65,638	25.1%	71,168	33.3%	-5,529
15	有形固定資産	43,411	16.6%	45,626	21.4%	-2,215
16	② 使用权資産	48,121	18.4%	0	0.0%	48,121
17	無形固定資産	79,954	30.5%	71,584	33.5%	8,369
18	のれん	66,851	25.5%	62,546	29.3%	4,304
19	金融資産	15,048	5.7%	15,281	7.2%	-233
20	非流動資産	196,293	74.9%	142,378	66.7%	53,914
21	資産合計	261,931	100.0%	213,546	100.0%	48,385
22	仕入債務 ^(b)	20,512	7.8%	22,167	10.4%	-1,655
23	借入金 ^(c)	78,117	29.8%	74,724	35.0%	3,393
24	有利子負債	78,117	29.8%	74,724	35.0%	3,393
25	負債合計	178,668	68.2%	135,425	63.4%	43,244
26	親会社の所有者に帰属する持分合計	81,474	31.1%	77,015	36.1%	4,459
27	資本合計	83,263	31.8%	78,121	36.6%	5,141
28	負債及び資本合計	261,931	100.0%	213,546	100.0%	48,385

在庫増加の内訳

M&A加入3社	+11億円
2020SS・継続品	+13億円

のれんの内訳

オリジナル 連結加入	+20億円
ラクサス 連結加入	+35億円
ファッションウオーカー 減損	▲12億円

(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) 流動と非流動の借入金を合算しております。

財務三表: キャッシュ・フロー(CF) 実績



- ① 新リース会計(IFRS16号)の影響を除いた、実質フリーキャッシュフロー(FCF)は57億円であり、前期より104億円の改善。但し、下半期に限れば、実質FCFは13億円の悪化。
- ② 実質FCFが昨対で104億円改善した内訳は、営業CFが1割強の実質11億円、投資CFが9割の93億円。

#	(単位: 百万円)	2020/3期	2019/3期	増減差	注記
31	税引前当期利益	11,401	13,596	-2,195	
32	減価償却費及び償却費	18,875	5,931	12,943	※IFRS16号の影響(当期+133億円)
33	運転資本 ^(d) の増減額(△は増加)	4,851	334	4,517	
34	その他増減	△8,237	△7,366	-872	
35	営業活動によるキャッシュ・フロー	26,889	12,496	14,393	
36	有形固定資産の取得・売却による収支	△108	△282	175	
37	有価証券 ^(e) の取得・売却による収支	△1,985	△11,347	9,361	M&A投資の減少+86億円
38	無形資産の取得・売却による収支	△4,535	△4,005	-530	
39	差入保証金の差入・回収による収支	△1,152	△726	-426	②
40	その他増減	△161	△858	697	
41	投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,941	△17,218	9,278	
① 42	フリーキャッシュフロー	18,948	△4,723	23,671	実質57億円
43	借入金・社債の増減額(△は増加)	1,840	△13,256	15,096	
44	優先株式の増減額(△は増加)	0	△16,243	16,243	
45	自己株式の取得・売却による収支	△2,590	40,732	-43,322	IPO公募増資(前期409億円)
46	その他増減	△17,485	△7,781	-9,704	※IFRS16号の影響(当期▲145億円)
47	財務活動によるキャッシュ・フロー	△18,235	3,453	-21,687	
48	現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	651	△1,381	2,032	

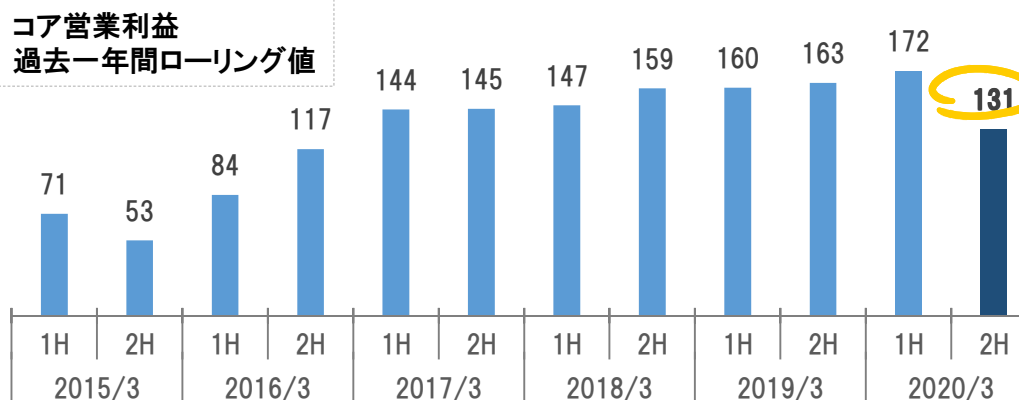
(d) 運転資本の増減は、売上債権の増減+棚卸資産の増減-仕入債務の増減で求めております。

(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

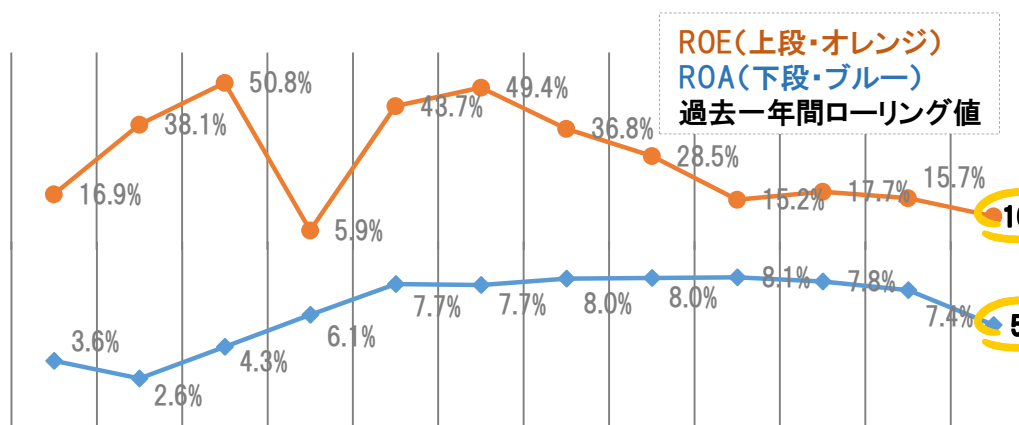


- 本業の稼ぐ力のコア営業利益は、四年連続の増益トレンドがストップ

収益性

ROE
10.0%以上

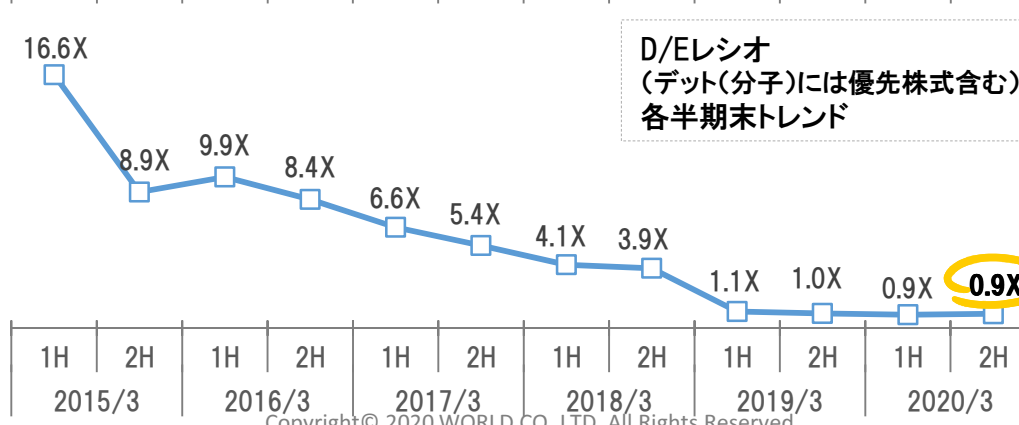
ROA
(コア営業利益ベース)
10.0%以上



- ROEは何とか10%の水準を保持
- ROAは新リース会計による資産増加とコア営業利益の減少で悪化

健全性

D/Eレシオ
(優先株式含む)
0.5倍以下

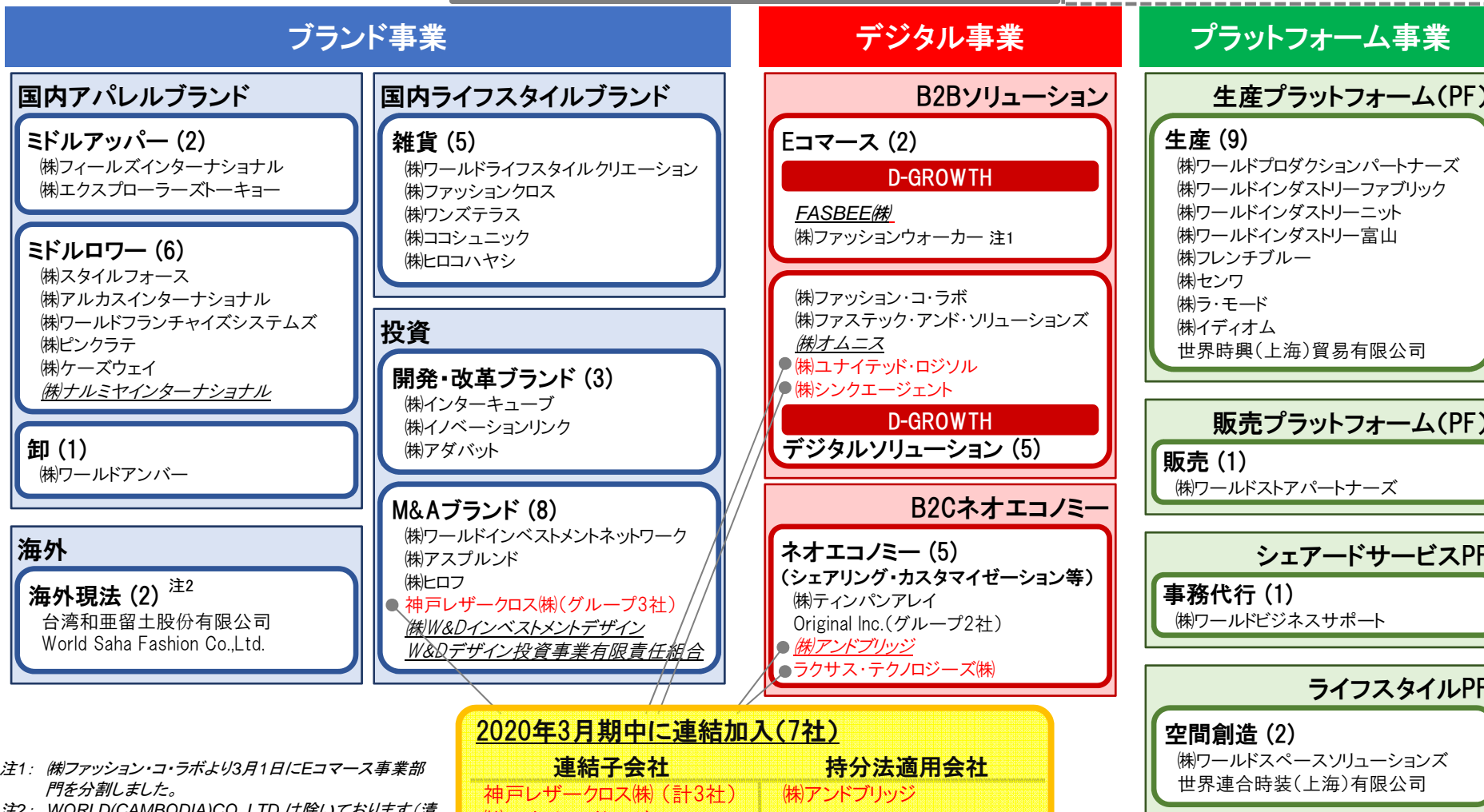


- D/Eレシオは、1倍以下を維持したものの、目標値(0.5X)までは遠い

セグメント情報:事業セグメント構成



グループ53社
 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)



2020年3月期中に連結加入(7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)	
(株)シンクエージェント	

注1: (株)ファッション・コ・ラボより3月1日にECコマース事業部門を分割しました。
 注2: WORLD(CAMBODIA)CO.,LTD.は除いております(清算手続き中)。
 注3: 世界連合時装(上海)有限公司は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 ブランド事業は上半期の健闘から一転して急ブレーキ、通期では減収減益と足を引っ張る結果。
- ② デジタル事業はシステムやM&Aに係る投資先行の負担もあって赤字転落。
- ③ プラットフォーム事業は下半期の挽回で唯一の増益確保と貢献。

2020/3期						計	調整額	合計
(単位: 百万円)		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		219,173	25,019	106,097	8,957	359,247	△122,982	236,265
うち、外部収益		214,574	10,398	11,137	156	236,265		236,265
売上構成比		90.8%	4.4%	4.7%	0.1%	100.0%	—	100.0%
前年同期比		95%	101%	76%	330%	95%	—	95%
セグメント利益 ^(※)		7,315	△446	2,089	4,124	13,083	△10	13,073
対売上収益		3.3%	-1.8%	2.0%	46.0%	3.6%	—	5.5%
前年同期比		79%	赤転	123%	93%	80%	—	80%
営業利益		7,953	△1,981	2,244	4,107	12,324	△10	12,314

(※) 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。

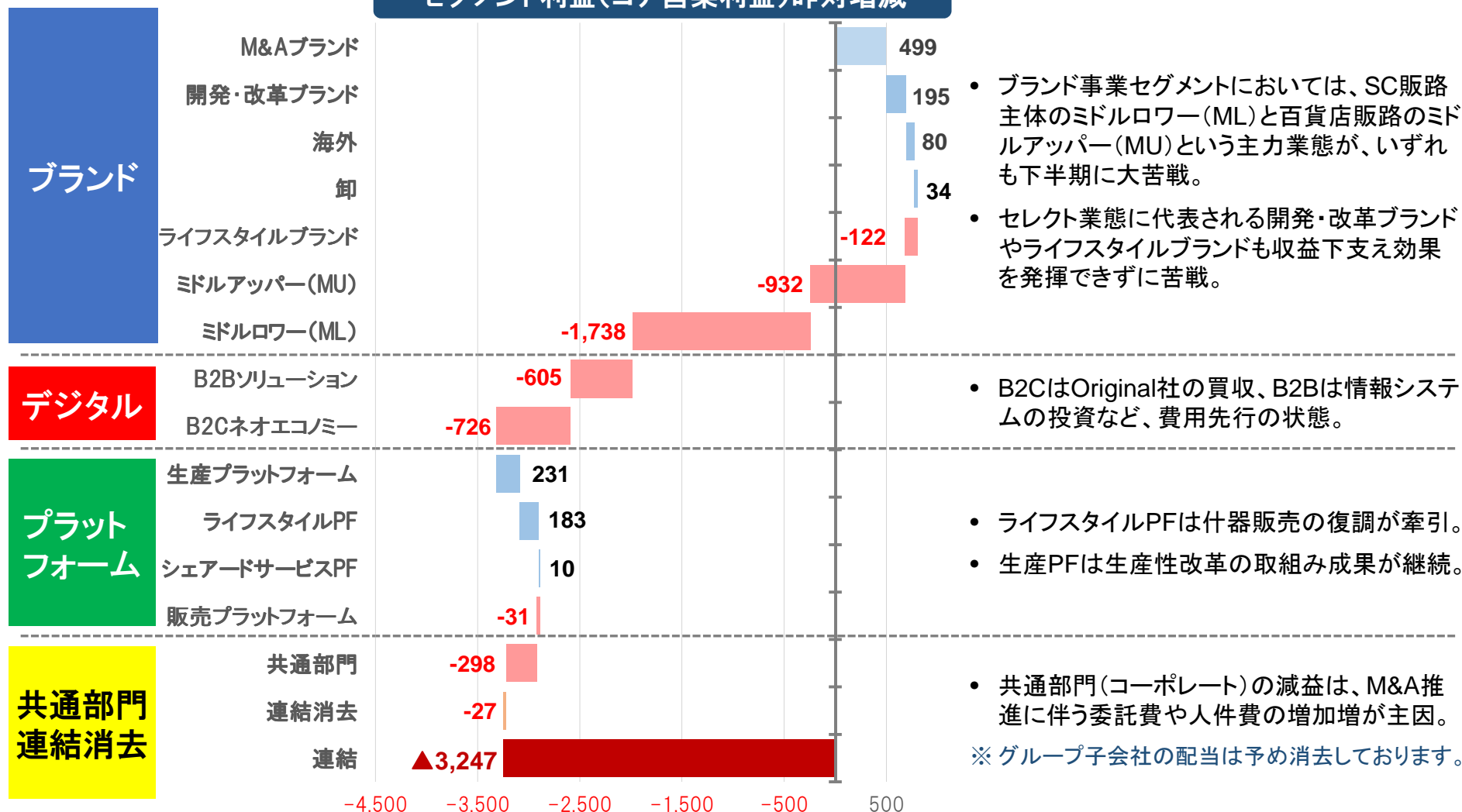
2019/3期						計	調整額	合計
(単位: 百万円)		ブランド事業	デジタル事業	プラットフォーム事業	共通部門			
売上収益		230,502	24,566	114,456	9,292	378,816	△128,955	249,861
うち、外部収益		224,858	10,297	14,659	47	249,861		249,861
売上構成比		90.0%	4.1%	5.9%	0.0%	100.0%	—	100.0%
セグメント利益		9,299	885	1,696	4,423	16,302	18	16,320
対売上収益		4.0%	3.6%	1.5%	47.6%	4.3%	—	6.5%
営業利益		7,522	763	1,991	4,644	14,920	△93	14,827

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)の昨対増減を図示。プラットフォーム事業が下半期で粘りを発揮したが、ブランド事業とデジタル事業の大幅減益が致命傷。

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、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)という主力業態が、いずれも下半期に大苦戦。

- セレクト業態に代表される開発・改革ブランドやライフスタイルブランドも収益下支え効果を発揮できずに苦戦。

- 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。

- ライフスタイルPFは什器販売の復調が牽引。
- 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人件費の増加増が主因。

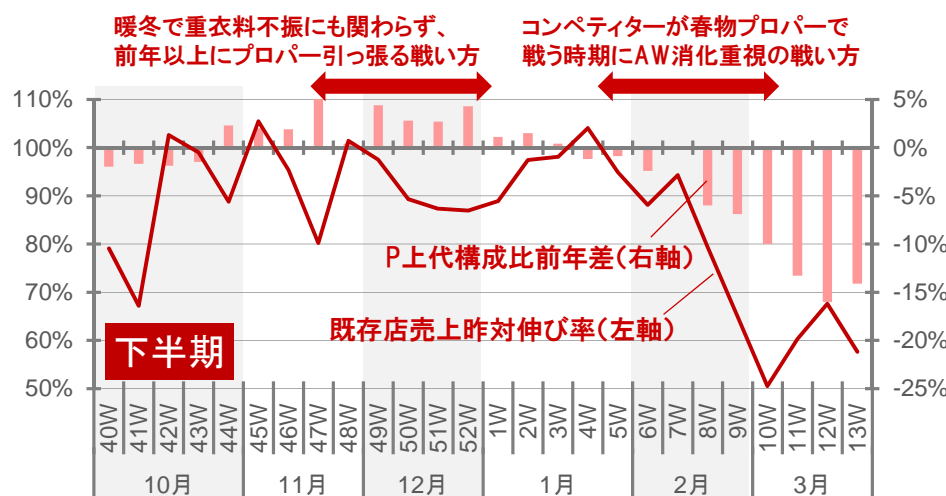
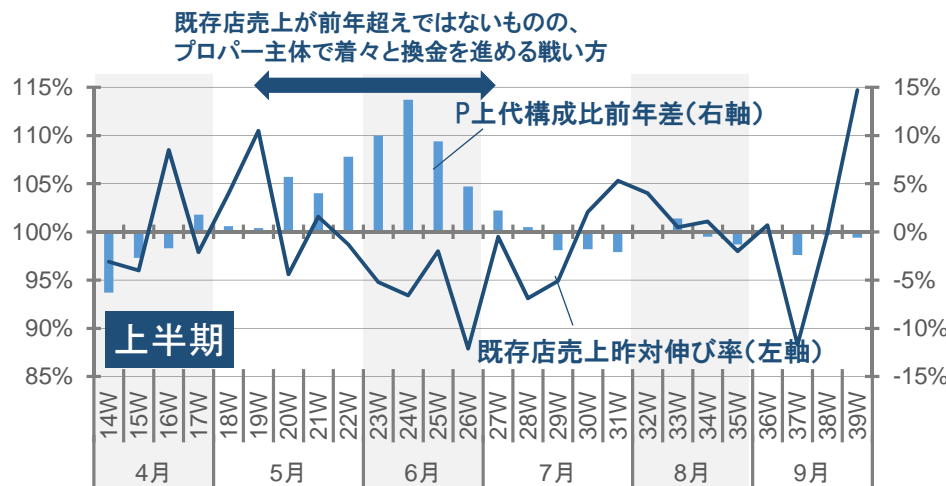
※ グループ子会社の配当は予め消去しております。

セグメント情報:事業レビュー(下半期評価)



下半期の苦戦は既存店売上の不振に尽きる。最終1.5ヶ月のCOVID-19影響もあったが、AW消化の踏み込みが遅く、長く引っ張って鮮度を損なう悪循環。唯一の救いは、在庫コントロールが効いたこと。

既存店売上とP上代構成比 時系列推移(週次)



ブランド事業セグメントの主要指標

		通期		
		上半期	下半期	
店舗数*	期首店舗数	2,395	2,486	2,395
	出店数	47	47	94
	退店数	60	71	131
	純増減数	-13	-24	-37
	M&Aに伴う増減数	104	0	104
期末店舗数		2,486	2,462	2,462
既存店売上	百貨店	99.7%	82.7%	90.1%
	ショッピングセンター (SC)	98.0%	84.4%	90.9%
	雑貨	98.4%	92.3%	95.4%
	合計	98.8%	85.2%	91.6%
粗利益率	粗利益率 (前期)	57.7%	58.1%	57.9%
	M&A加入の粗利ミックス	0.1pp	0.2pp	0.2pp
	値引き販売インパクト	0.5pp	-0.3pp	0.1pp
	評価・減耗損インパクト	0.3pp	-0.1pp	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	0.1pp	0.3pp	0.1pp
	粗利率前年差	1.0pp	0.2pp	0.6pp
粗利益率 (今期) ロスCTRL		58.7%	58.3%	58.5%
在庫回転率	在庫回転率 (前期) は及第点	2.00X	2.25X	4.63X
	回転率前年差	-0.03X	-0.33X	-0.54X
在庫回転率 (今期)		1.98X	1.92X	4.09X

Ⅱ. 今期プラン

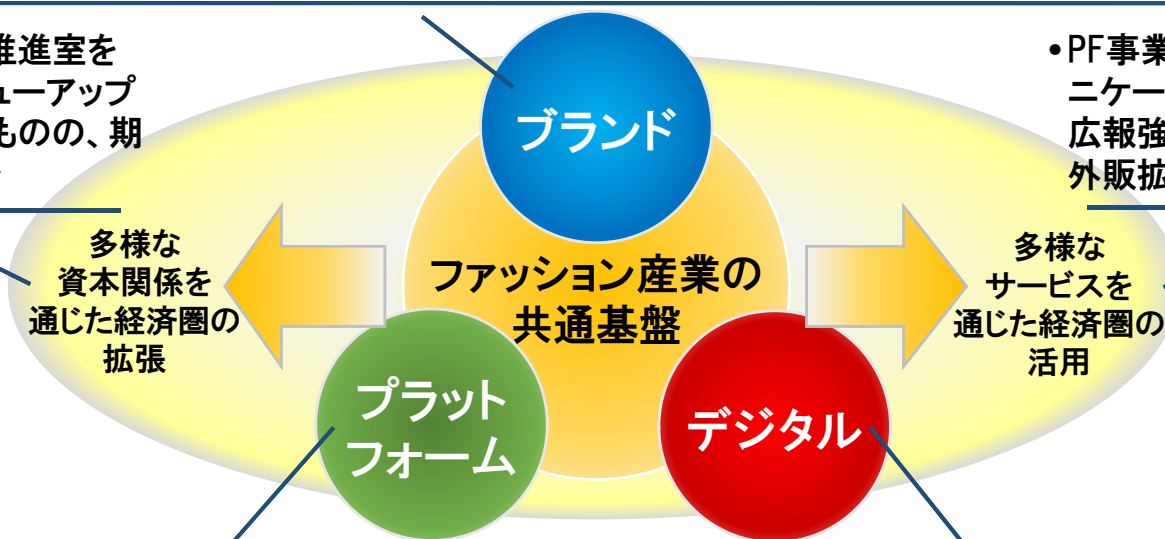


「ワールド・ファッション・エコ・システム」の実現を目指す中期方向性は不変だが、各事業領域で課題が顕在化。トランスフォーメーション完遂に向けて、もう一段グループ一体での「戦略の束ね」、活動推進が必要

- 1**
- 苦戦下においても在庫コントロールは持続的な成果
 - しかし、特にミドルロー、セレクト中心に売上絶対額が競合劣位。CMC主導で外部人材登用を一部進めるも、開発力、ブランド改善は道半ば
 - ブランド事業が強靱であることが競争力の源泉である以上、各社主導のみでないグループ横断の梃子入れが必要

- 2**
- 新設のバリューアップ推進室を通じ、投資事業のバリューアップを推進。前年改善したものの、期待した改善には不十分

- 5**
- PF事業推進室、グループ・コミュニケーション推進室による営業、広報強化を推進。異業種までPF外販拡大も売上不十分



- 3**
- ブランド事業不振による内販減少も、(株)ワールドスペースソリューションズの外販増収増益、生産PFにおけるコスト構造改革等による利益率改善により、減収*ながら増益確保
 - しかし、グループの利益の柱となるには、一層の売上UPと競争力改善に向けた取り組みが必要

- 4**
- EC売上改善が停滞。EC優先の指針不徹底かつ業務がマンネリ化。今後の改善余地大
 - デジタルPRは一定の成果。推進徹底度に課題
 - B2Bはシステム開発遅延により、内部生産性改善・外販展開に支障を来し、期待収益に届かず
 - B2CはM&A・経費投資で事業フォーメーション・外部人材を補強。収益化を加速する段階に

* 外販は前年のフラクサス事業の終息影響大

COVID-19への緊急対策は必須だが、本質的な改革の方向性は不変。前期の惨敗を真摯に受け止め、現下の危機をむしろ梃子として、経営直下の横断タスクフォースを通じたグループ全体の改革に臨む

	基本指針	担当組織	経営直轄で 新編立上げ
ブランド	お客さまへの付加価値の再構築: 商品力の総点検・再構築 ・ 新規人材も加え、MD業務の抜本的見直しとソフト・人材軸の再構築 - 必要となる人材像、従来の人事制度、キャリアパス等一切の聖域なく見直す	ブランド改革 タスクフォース	BR 各社
	販売サービスの基本徹底とデジタル化推進 ・ 基本動作の総点検。顧客へのブランド・店舗からの対応強化 ・ ドレッサーの潜在力解放: 個人メディア化+オンラインサービス参画	販売サービス改革 タスクフォース	
	ブランド事業一体で総力を挙げてEC集中。販促投下・サービス改善推進 ・ EC最大加速に向けた機能拡充・物流B2B2C化→BRのEC活動の再構築 ・ デジタルプロモーションのブランド連動の活動徹底による立体的構築	ECタスクフォース	
デジタル	プロジェクトマネジメントチーム強化による外販に不可欠なシステム刷新完遂	ソリューション事業本部	
	次世代ビジネスモデルの収益化に向けた事業展開の加速	Dビジネス事業本部	
	新規事業インキュベーション活動のローンチ(社内外公募・ピッチ含む)	F3(Fashion For Future)	
プラットフォーム	コスト・サービス競争力の追求と営業拡大へのリソース強化 ・ 内販サービス改善とコスト競争力強化 ・ 外販営業・企画能力の本格強化 ・ 管理会計をはじめとする仕組みの構築	プラットフォーム事業推進	PF 各社
グループ全体	緩んだGP戦略アクション連動の引き締め: “戦略の束ね”の回復 ・ 各社主導からGP主導の更なる選択と集中の徹底 ・ 戦略への理解、洞察を高めるためのコミュニケーション密度向上	GP企画本部 各社企画管理部門	GP 全社
	戦略空間に応じたヒトの指針策定・インストール ・ 戦略連動した新たな人事戦略、人材マネジメントサイクルの再構築	GP人事戦略部 GP人事統括室	

まずは、COVID-19危機に立ち向かい、必ず生き残る。それに集中。(生き残ったその先の)未来のファッション業界で勝つためにやるべきこと、そのための、あるべき経営体制をCOVID-19襲来前からずっと考えてきた。

1 これまでの環境認識

- 消費増税以降、業界全体のオーバーサプライがさらに目に見えて増加。業界再編近し
- ワールド・ファッション・エコシステムによって、業界のオーバーサプライが招く課題の解決に貢献することが可能。プラットフォームを中心とした活動の中で、広義の業界各社のニーズに確かな手応えを感じている

2 ワールドグループ内部 経営体制の若返りと強化。

- そもそも変化の激しいファッション業界で、かつデジタル化が加速度的に進む中、社長執行役員の在任期間は長すぎない方が正しい。過去の発言や行動に囚われないためにも。上山の在任は、5年2か月となる。
- 鈴木氏の実力を伴った若さに期待大。企業再建の経験の深さ、デジタルへの知見は勿論だが、戦略思考に長けており、どこで戦って、どう勝とうとしているか明確。また、転ばぬ先の杖を早めに準備したうえで、決断できる。
- 中林氏の財務戦略の構築力ならびに金融機関との対話力は、これまでも執行の基盤として大きく貢献。今後の危機対応、業界の改革でも役割は非常に大

3 産業全体(ワールドグループ外部) 業界全体への働きかけが必要。

- 寺井氏は取締役を退任し、シニア・チェアマン(新設)に就任する。業界の重鎮、創業経営者との重要かつデリケートなコミュニケーションを担っていただく。いわゆる相談役・顧問とは異なる任務で、業界全体の改革に向けて動いていただく。
- 上山は、「執行」の立場を離れ、「監督」として取締役会議長でガバナンス向上を主な任務とするが、業界に向けた動き・仕掛け、プラットフォーム事業の営業活動、事業子会社社長のコーチングは自分の仕事とわきまえて動く。

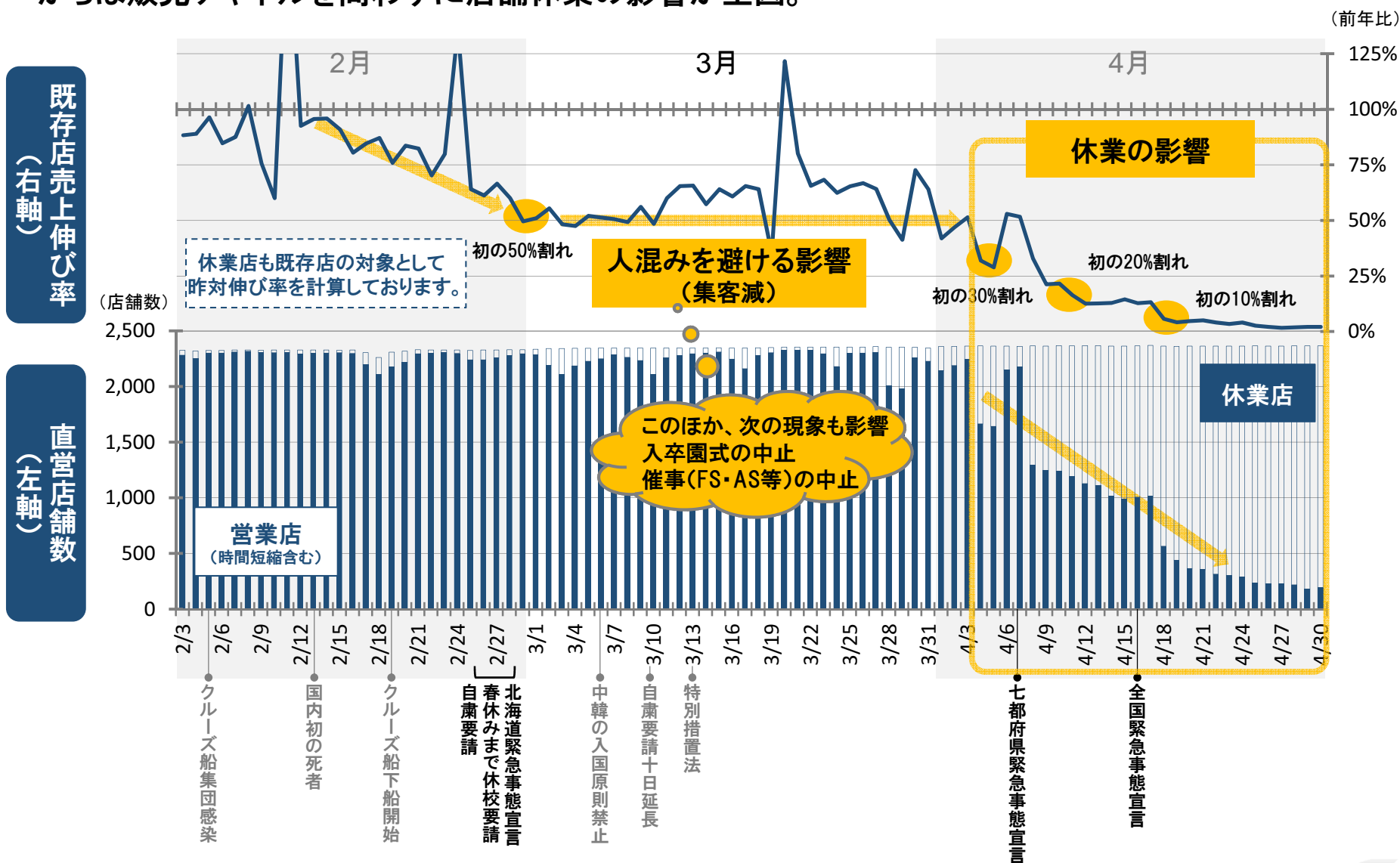
不可分一体

当業界にとって、COVID-19影響は甚大であり、環境変化が急激に加速することは明白。
このタイミングでの新経営体制のスタートは結果的にベストだった、というのが本音

今期指針: COVID-19影響



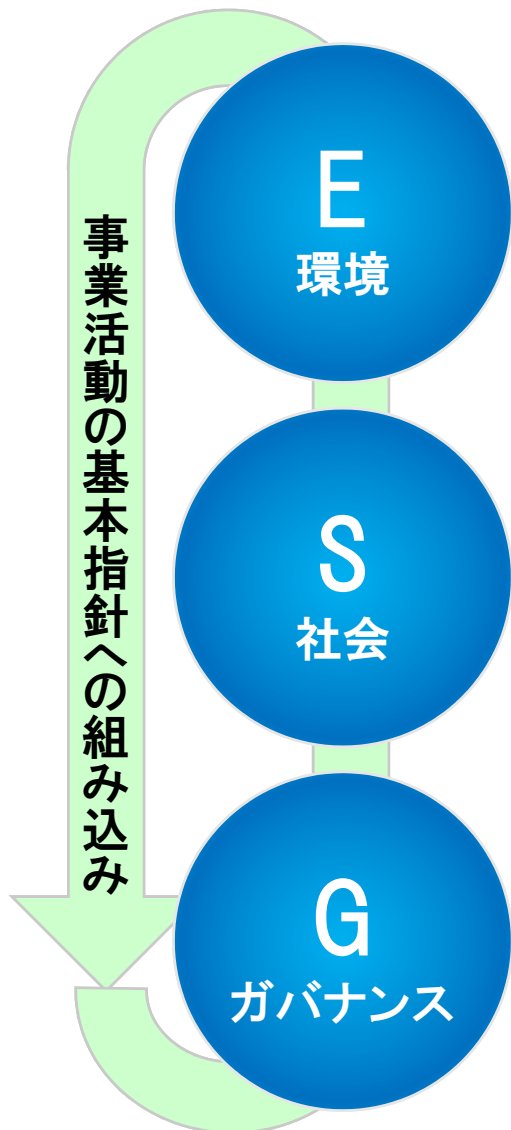
売上減少の要因としては、2月中旬から3月末迄は外出自粛等による集客減であったのに対して、4月からは販売チャネルを問わずに店舗休業の影響が主因。



危機的状況では、各社・各部門を超えたグループ横断の徹底的なリソース・コントロールだけが事業の存続を支える。特に“モノのコントロール”は経営直下のタスクフォースを組成し、全社一丸で取り組む

	基本指針	担当組織	経営直轄で 新規立上げ
1 ヒトの コントロール	<ul style="list-style-type: none"> 4、5月 一時帰休実施。役員報酬も一時帰休同等以上の減額実施 <ul style="list-style-type: none"> - 今後、役員報酬は更なる減額も検討 新規中途採用活動の全面凍結。 賞与は上期・下期共にミニマムに留まらざるをえない状況 <ul style="list-style-type: none"> - 役員賞与(成果報酬)は62期同様に当然ゼロ 	グループ 人事統括室	GP 全社
2 モノの コントロール	<ul style="list-style-type: none"> 緩やかな戻りを前提に20AW仕入は、まず30%圧縮をターゲット <ul style="list-style-type: none"> - リードタイム圧縮。需要動向に追従できる追加体制をチャネル・業態ごとに構築 週次発注・開発進捗のモニタリング強化 <ul style="list-style-type: none"> - フェース・コントロール・システムによる開発段階からの進捗の見える化を活用 - 残在庫の処理を含めた店頭フェース・コントロール設計 - 支払タイミングを高頻度で正確に把握し、キャッシュの見える化を推進 	仕入コントロール タスクフォース	BR 各社+販売/ 生産PF各社
	<ul style="list-style-type: none"> 不可避の春夏在庫オーバーフローへの対応 <ul style="list-style-type: none"> - 緊急退避先は確保済。調達～販売一体でのロス削減し、GP総出で人員協力推進 - 他方、発注済の不法キャンセル等を許さないコンプライアンスの徹底 - COVID-19の趨勢を見極めつつ、複数の消化販路拡大の準備を開始 	物流コントロール タスクフォース	
	<ul style="list-style-type: none"> 社会ニーズに対応したCOVID-19対応商品供給*の全社推進 <ul style="list-style-type: none"> *アイソレーションガウン、マスク等 	緊急商品タスクフォース	
3 カネの コントロール	<ul style="list-style-type: none"> 経費の全面見直し、支出の繰り延べ <ul style="list-style-type: none"> - 販管費圧縮は引き続き見直しを推進。経費・税金等の繰り延べ努力、リース活用等 投資の全面見直し <ul style="list-style-type: none"> - 改装投資は全面見直し。他方、他社撤退・出店中止が増加する中、出店はCOVID-19以降を見据え厳選実施 - EC売上拡大への販促・開発投資は継続・強化 - 保守切れシステムの代替システム投資は最低要件にて厳選実施 - 新規事業必須システム、外販必須システムは要件を集約して厳選実施 	各種投資委員会の 中央集約化	GP 全社

このCOVID-19影響を通じ、ESGの取り組み推進の必要性・重要性を再認識。時代に必要とされる企業たるために、経営の中心にESGをこれまで以上に基本指針として組み込んでいく



1

テクノロジーを駆使した“ムダなモノを作らない”ビジネスモデルの事業化

- 「いまここにあるもの」を社会で共有するシェアリング
- 受注生産による製品在庫ロスを実現するダイレクト
- 持続的な社会に向けた事業活動が、COVID-19以降は、必ずこれからの消費の一つの潮流となる



2

社会が必要とするものをプラットフォームで提供

- まず国内自社工場を総動員。他国内工場も巻き込みつつマスク、アイソレーションガウンを安定供給に貢献
- 国内はもちろん海外供給も準備
- 一時的な取り組みではなく持続的な活動として展開することが肝要



3

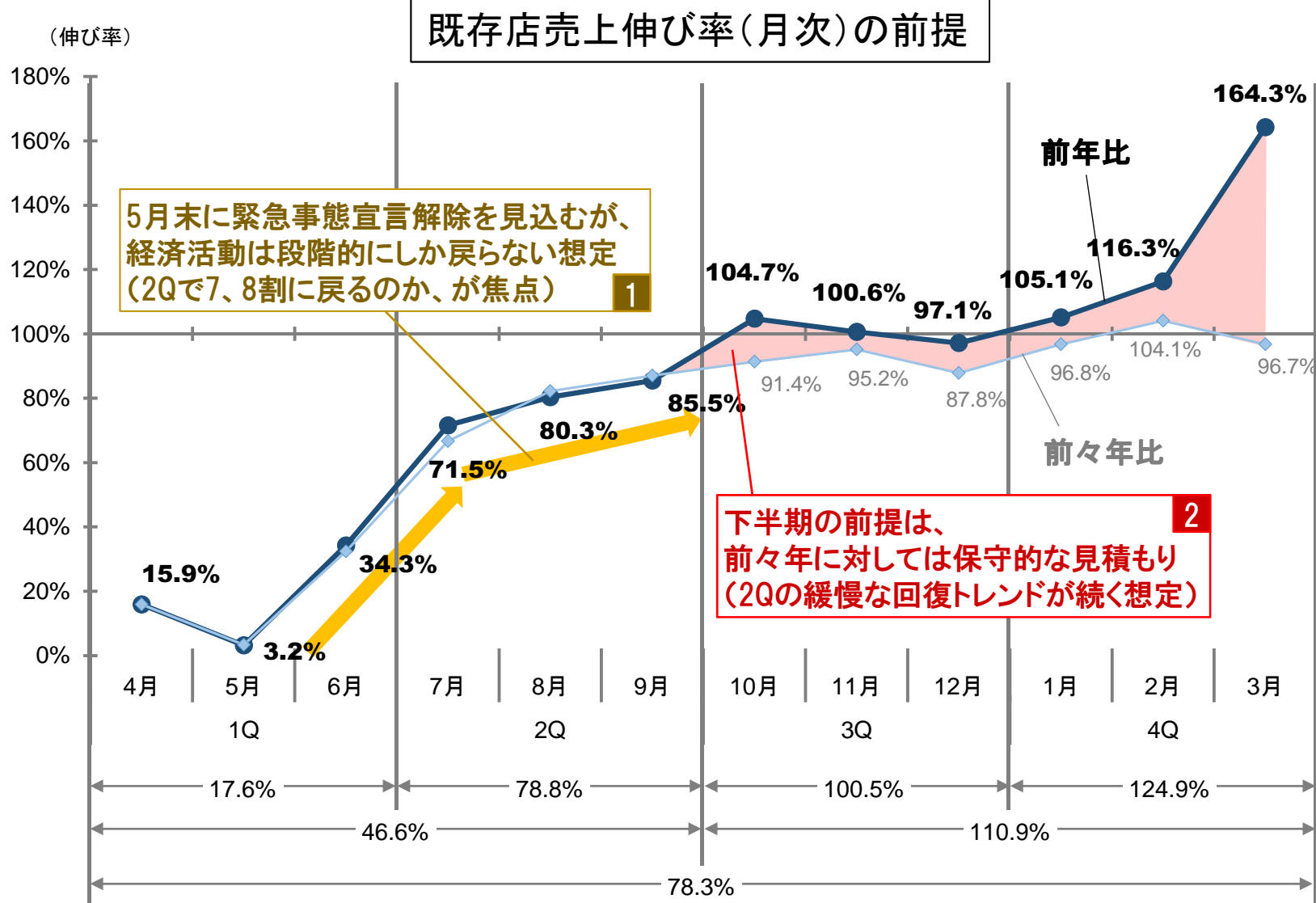
危機的状況にこそ、正しいガバナンスが必要に。有効に機能してきたガバナンスを更に改善し、グループの経営力を高める

- 監督・執行の分離は想定以上に機能。監督代表: 上山氏/執行代表: 鈴木氏へ移行
- 役員の新陳代謝も同時に進展
- 既に過半以上を占める社外取締役体制。ITに造詣の深い佐藤氏参画により進化
- 寺井氏の取締役退任、一般的な相談役とは異なるシニア・チェアマンとしての新ミッションへ

今期計画: 数値組立(既存店売上高の前提)



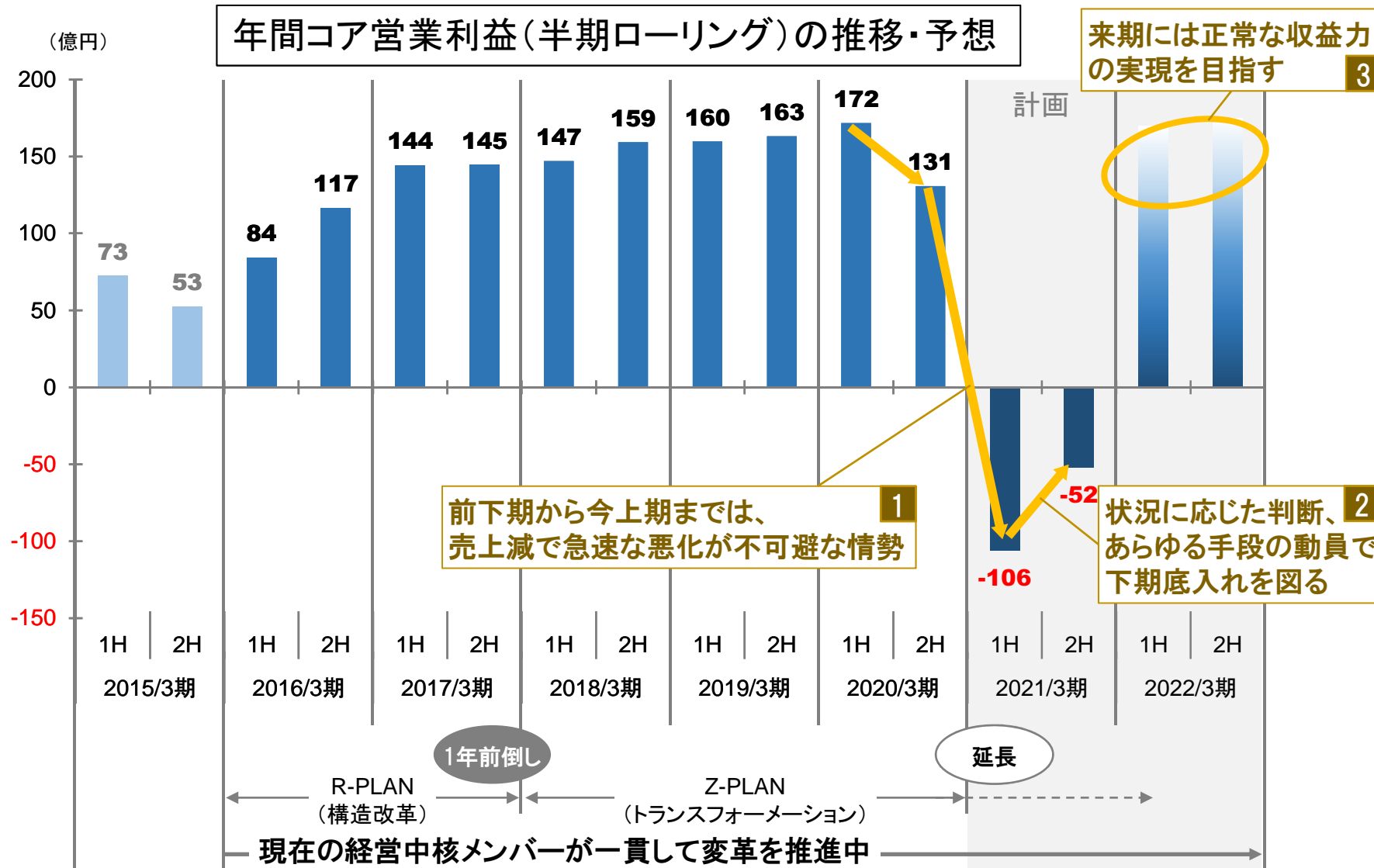
5月末での緊急事態宣言の解除を前提条件にしており、その後の消費行動の回復も緩慢想定ながら、2Qで前年(及び前々年)の7、8割程度の水準に戻るのか、という回復軌道が次の判断に重要。



今期計画: 数値組立(コア営業利益の予想)



(COVID-19感染拡大)以前の環境や売上に戻らないことも想定しつつ、危機下でも本業の利益(稼ぐ力)はハンドリングしたい。これまでと同じく、適時適切な正しい経営判断を心掛ける。



今期計画:連結P/L計画(通期)

P26

上期・下期別P/L計画
もご参照下さい。

2021年3月期の通期計画は、現時点では、コア営業利益段階から赤字転落の見通し。
下半期からの収益回復を確実に達成するべく、状況に応じてあらゆる手段を排除せずに臨む。

#	(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
1	売上収益	199,000	100.0%	236,265	100.0%	-37,265	84%
2	売上総利益	109,240	54.9%	138,171	58.5%	-28,931	79%
3	販売管理費	114,470	57.5%	125,098	52.9%	-10,628	92%
4	コア営業利益	△5,230	-2.6%	13,073	5.5%	-18,303	赤転
5	その他収支	△1,960	—	△759	—	-1,201	—
6	営業利益	△7,190	-3.6%	12,314	5.2%	-19,504	赤転
7	金融収支	△1,010	—	△914	—	-96	—
8	税引前当期利益	△8,200	-4.1%	11,401	4.8%	-19,601	赤転
9	法人税等 ⁽¹⁾	2,155	—	△3,362	—	5,517	—
10	親会社の所有者に帰属する 当期利益	△6,045	-3.0%	8,038	3.4%	-14,083	赤転
11	発行済株式数(株) ⁽²⁾	34,390,965		34,390,965		—	—
12	EPS(円) ⁽³⁾	△176		234		—	—
13	DPS(円) ⁽³⁾	59		53		—	—

(1) 法人所得税と非支配持分の両方を含んでおります。

(2) 2020年3月末時点の自己株式(1,065,600株)を含んでおります。

(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。

Copyright© 2020 WORLD CO.,LTD. All Rights Reserved.

【前提パラメーター】

既存店売上伸び率	78.3%
店舗純増減数	11
出店数	122
退店数	-111
EC売上伸び率	120.9%

※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
店)は含んでおりません。

店舗純増やEC二桁増収は目指
すものの、それだけでは既存店
売上の落ち込みを補えない

今期計画:事業セグメント計画(通期)

P27

上期・下期別セグメント計画もご参照下さい。

- ① ブランド事業はほぼ全ての業態で苦戦が見込まれ、減収減益で赤字転落の見通し。
- ② デジタル事業はトランスフォーメーション延長で投資先行が継続するため、増収増益ながら赤字継続の見通し。
- ③ プラットフォーム事業は減収増益の見通しであり、引き続き連結収益を下支えする見込み。

当期計画 (単位:百万円)	①	②	③	共通部門	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				
売上収益	179,985	26,927	96,193	7,204	310,310	△111,310	199,000
うち、外部収益	177,256	10,846	10,719	179	199,000		199,000
売上構成比	89.1%	5.5%	5.4%	0.1%	100.0%	-	100.0%
前期比	83%	104%	96%	115%	84%	-	84%
セグメント利益 ^(※)	△10,159	△431	2,222	2,215	△6,153	923	△5,230
対売上収益	-5.6%	-1.6%	2.3%	30.7%	-2.0%	-	-2.6%
前期比	赤転	赤縮	106%	54%	赤転	-	赤転
営業利益	△12,293	△367	2,028	2,163	△8,470	1,280	△7,190

(※)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	219,173	25,019	106,097	8,957	359,247	△122,982	236,265
うち、外部収益	214,574	10,398	11,137	156	236,265		236,265
売上構成比	90.8%	4.4%	4.7%	0.1%	100.0%	-	100.0%
セグメント利益	7,315	△446	2,089	4,124	13,083	△10	13,073
対売上収益	3.3%	-1.8%	2.0%	46.0%	3.6%	-	5.5%
営業利益	7,953	△1,981	2,244	4,107	12,324	△10	12,314

(※) 当期期初にセグメント間移動があった事業の前期実績組み替えは行っておりません。

今期計画:株主還元



前期末の減配(44円→25円)と今中間の無配予想は、株主の皆さまに申し訳ない気持ちでいっぱい。一方、今期末の配当予想(59円)は、下半期の収益がこの水準まで回復すれば、来期は正常な収益力が実現できるという判断に基づくもので、何としても年間での増配持続を実現したい。



(単位: 億円・万株)

税負担が一時的な要因として大きく影響
 - 神戸レザークロス買収にかかる負の「のれん」計上の益金不算入(上半期:9.5億円)
 - ファッションウォーカーの「のれん」減損に伴う損金不算入(下半期:4.5億円)

	2019/3期		2020/3期				2021/3期			
	実績	前期比 前期差	上半期	下半期	実績	前期比 前期差	上半期	下半期	予想	前期比 前期差
税引前利益	136	122%	76	38	114	84%	-182	100	-82	n.a.
法人税等	44	100%	16	20	36	82%	-46	25	-21	n.a.
実効税率	32.5%	-7.2pp	21.7%	51.5%	31.7%	-0.8pp	25.0%	25.0%	25.0%	-6.7pp
非支配持分	-0	-	-1	-2	-3	-	-1	-0	-1	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	92	136%	60	20	80	87%	-136	76	-60	n.a.
所得・税金調整	-6	-	-19	14	-5	-	0	0	0	-
調整後当期利益	86	115%	40	35	75	88%	-136	76	-60	n.a.
発行済株式数	3,439	-	3,439	3,439	3,439	-	3,439	3,439	3,439	-
一株当たり調整後利益 (EPS・円)	¥249.8	-	¥117.6	¥101.5	¥219.1	-	(¥395.5)	¥219.7	(¥175.8)	-
配当総額	17	-	9	8	18	-	0	20	20	-
自己株除く発行済株式数	3,329	-	3,333	3,333	3,333	-	3,333	3,333	3,333	-
配当金 (DPS・円)	¥50.0	-	¥28.0	¥25.0	¥53.0	-	¥0.0	¥59.0	¥59.0	-
配当性向	20.0%	NA	23.8%	24.6%	24.2%	NA	0.0%	26.8%	n.a.	NA

利益を出して、配当性向を引き上げ、持続的な増配を何としても実現したい
 - 前2020/3期は下半期の利益減少を背景に、期末配当を44円から25円へ減配
 - 今2021/3期は上半期が大幅赤字見込みで、中間配当は誠に遺憾ながら無配
 下半期は収益をしっかりと回復軌道に戻すことで59円の期末配当を目指す

3か年で配当性向30%の目標に沿い、
 今期の配当性向は27%を目安

※下期に黒字転換を果たし、
 来期からの正常な収益力が前提

- 前期の計画未達、今期の赤字予想は、忸怩たる思い。株主を始めとするステークホルダーの皆様には、大変申し訳ございません。
- 今期の業績予想を敢えて開示させていただいたのは、今、現時点で当社グループを動かしている、我々の想定する前提について、皆様にご理解いただくことが責務であるという一念から。
- しかし、必ずやこの下期、そして来期に目掛けて反転し、永続的に存続発展できる企業、社会に必要とされる企業として、投資家の皆様、そして従業員を始めとする全てのステークホルダーからの期待に応えたい。そのために、まずは生き残ること。適宜適時な経営判断をもって、断固たる決意で聖域なく必要な施策を完遂することに尽きます。
- COVID-19を経て世界は変わります。我々も当然変わらなければなりません。
- そして、COVID-19を経験している今、当たり前が当たり前でなかった日常の大切さ、そこに彩りを添えるファッションの意味はきっと大きくなります。また、テクノロジーが日々の生活と真に一体化していく姿を目前で実感しています。この新しい世界のニーズに向けて、次のファッションの姿を作り出す「挑戦」「変化」をワールドグループは常に前を向いて続けていかなければなりません。
- しかし、事業を生み出すのは人とその心です。人心に変化のうねりを起こすには、私自身の真摯さと熱量を高め続けるしかありません。「創造全力、価値共有。つねに、その上をめざして。」という言葉を自ら体現し、「高度な一枚岩」となるべく前進してまいります。
- 若輩としかいいようのない身ではございますが、未曾有の危機の克服、未来への改革に、身命を賭して臨みます。ワールドグループに、これまで以上の期待、そしてご指導、ご支援を何卒宜しくお願い申し上げます。

鈴木 信輝

-
- これまでも、ワールドグループの61年間は、革新とチャレンジの連続であったと認識しているが、今後もそれは続き、そしてその中で勝ち続けて行かなければならないということ。COVID-19の感染拡大によって、チャレンジの側面がさらに強調されてしまったが、それなくしても全く同じ。
 - 企業は、革新とチャレンジを続けなければ、そもそも「お客さまと時間と環境の変化」の中で埋没し、死に至るのみ。100年続いた企業が極めて少ないことから、歴史が証明している。
 - 63期は、非常に厳しい闘いとなること疑いなしたが、この窮地を脱し、危機を乗り越えることで得られるものもまた大きいこと疑いなし。
 - 成し遂げてきたことへの内なる自信を持ち、過信はせず、やるべきことを確実にやっていくのみ。我々には、100年以上続く根拠となる「考える力」と「実行する力」があると自負する。その力を持ち続けることで、100年以上、さらにもっと続くだけの価値が必ず生まれる。
 - 今後は新社長を全力で支え、自らの役割に全力投球いたします。有難うございました。

上山 健二

Ⅲ. 参考資料



現時点では、上半期の赤字を下半期の黒字で打ち返せない見通し。

#	(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	67,996	100.0%	117,677	58%	131,004	100.0%	118,588	110%
2	売上総利益	33,860	49.8%	69,019	49%	75,380	57.5%	69,152	109%
3	販売管理費	50,573	74.4%	62,019	82%	63,897	48.8%	63,079	101%
4	コア営業利益	△16,713	-24.6%	7,000	-239%	11,483	8.8%	6,073	189%
5	その他収支	△1,023	-	1,012	-	△937	-	△1,877	-
6	営業利益	△17,736	-26.1%	8,012	-221%	10,546	8.1%	4,303	245%
7	金融収支	△507	-	△446	-	△503	-	△468	-
8	税引前当期利益	△18,244	-26.8%	7,566	-241%	10,044	7.7%	3,835	262%
9	法人税等 ⁽¹⁾	4,641	-	△1,574	-	△2,486	-	△1,788	-
10	親会社の所有者に帰属する当期利益	△13,602	-20.0%	5,992	-227%	7,557	5.8%	2,047	369%
11	発行済株式数 (株)	34,390,965		34,390,965		34,390,965		34,390,965	
12	EPS (円)	△396		174		220		60	
13	DPS (円)	n.a.		28		59		25	
(前提パラメーター⁽²⁾)									
14	既存店売上伸び率	46.6%		98.8%		110.9%		85.2%	
15	店舗増減数 ⁽³⁾	△26		91		37		△24	
16	出店数	47		47		75		47	
17	退店数	△73		△60		△38		△71	
18	M&A等による増減	0		104		0		0	
19	EC売上伸び率	120.3%		106.3%		121.3%		110.9%	

(1) 法人所得税と非支配持分の両方を含んでおります。

(2) 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。

(3) 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+7店舗、下期+11店舗) は含んでおりません。

下半期には、三つ全ての事業セグメントで増収増益に転換する見込み。

上半期 (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	59,803	11,911	41,828	2,874	116,416	△48,420	67,996
うち、外部収益	58,722	4,846	4,336	92	67,996		67,996
売上構成比	86.4%	7.1%	6.4%	0.1%	100.0%	—	100.0%
前年同期比	55%	106%	77%	486%	58%	—	58%
セグメント利益 ^(※)	△17,291	△1,125	591	580	△17,244	531	△16,713
対売上収益	-28.9%	-9.4%	1.4%	20.2%	-14.8%	—	-24.6%
前年同期比	赤転	赤転	61%	29%	赤転	—	赤転
営業利益	△18,361	△1,120	251	580	△18,649	913	△17,736

(※)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 (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	120,182	15,017	54,365	4,330	193,894	△62,890	131,004
うち、外部収益	118,534	6,001	6,383	87	131,004		131,004
売上構成比	90.5%	4.6%	4.9%	0.1%	100.0%	—	100.0%
前年同期比	111%	103%	116%	64%	110%	—	110%
セグメント利益 ^(※)	7,131	694	1,631	1,635	11,091	392	11,483
対売上収益	5.9%	4.6%	3.0%	37.8%	5.7%	—	8.8%
前年同期比	245%	黒転	145%	76%	184%	—	189%
営業利益	6,068	752	1,777	1,583	10,179	367	10,546

(※)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	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		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。
9	C	CRM	「Customer Relationship Management」の略。
10		CSC	コミュニティショッピングセンターの略称。地域商圈型ショッピングセンターの意
11	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
12		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。
13	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。
14		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
15	F	FB	「ファッションビル」の略。
16		FC	「フランチャイズ」の略。
17	L	LT	「リードタイム(Lead Time)」の略。
18	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。

番号	項目	内容
19	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。
20	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。
21	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。
22	P(プロパー)	定価で販売すること。(⇔B(バーゲン))
23	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。
24	P上代構成比	「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。
25	PB売上	P(プロパー)売上とB(バーゲン)売上の合計金額。
26	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。
27	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。
28	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。
29	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。
30	Sランク	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)。
31	SS	「春夏(Spring/Summer)」の略。
32	VMD	Visual Merchandising Displayの略称
33	WOS	「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。
34	WPC	「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
35	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。
36	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
37	さ ささげ	ECにおける さ(撮影) さ(採寸) げ(原稿) のこと
38	さ サブスクリプション	定額性の製品・サービス利用。
39	さ 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。
40	さ 仕入上代	仕入れた商品の定価の合計金額のこと。
41	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
42	さ 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)。
43	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。
44	は 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。
45	は フェース・コントロール	店頭の棚割りの仕組みのこと
46	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。
47	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。
48	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

大野(室長)／重枝
Tel:03-6851-4830

マスコミ

三井
Tel:090-6569-6375

財務・経理部

金融機関

大野(部長)／中谷
Tel:070-1256-0671

WORLD CO.,LTD.