

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

**2026年2月期(第68期)通期
決算説明会**

2026年4月

II

株式会社ワールド

2026年2月期(第68期)

決算説明会

中期経営計画 VISION-W

多様なファッションを社会に ファッション産業の「第3極」へ

「第1極:グローバルSPA」「第2極:メガリテーラー／メガサプライヤー」とは異なる「第3極:圧倒的多様性集団」
数多あるファッションブランド、ファッションサービスが集う拠り所となる

永続性ある「第3極」に不可欠な、売上1兆円への意思表示

「創業来最高売上・最高益の突破 既存事業3,300億円＋M&A加速 売上5,000億円をまず射程に入れねばならない」
「巧みなM&A、果敢な海外進出、IP・アライアンスを通じた共創による新たな価値創造に挑戦」

永続性の土台となる最適資本構成へ 資本・財務課題にピリオド

「ネットD/Eレシオ0.75x 純資産1,200億円 A格付取得による社債発行可能状態へ」

「挑戦・成果に」連動した競争力ある報酬と、多様な機会による従業員価値向上

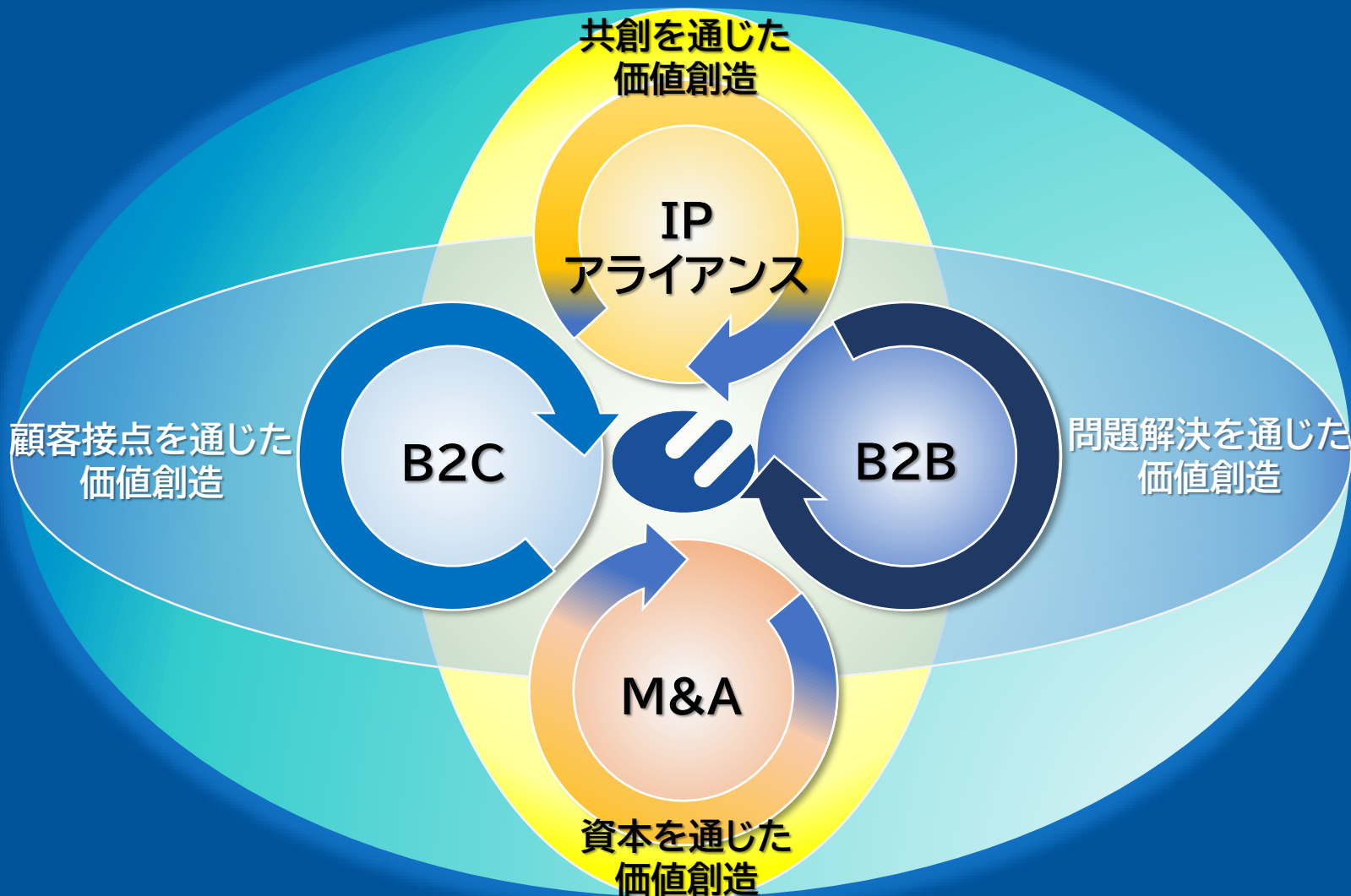
「挑戦と成果重視の年俸制へ:挑戦し、成果を出す人材に年10%増を目標」

資本市場の期待を超える企業価値の創造へ

「“成熟衰退国内アパレル”の色眼鏡を塗り替える 市場におけるエクセレント・カンパニーを目指す」
「あるべき長期目標 TSR 15% ROIC 10.0% ROE 15.0% DOE 6.0%」
「中期計画 TSR 11% ROIC 8.5% ROE 12.5% DOE 5.0%」

「テクノロジー」の最先端を走りながらも、強い「ヒト」を育む
そして、常に「正しさ」をど真ん中に、素敵な職場を生む「心」を耕す

進化するワールド・ファッション・エコシステムのフル稼働
4つの接点を通じた、世界に唯一無二の価値創造企業へ



「多様な連帯」を実現する新たなコーポレート・フォーメーション 2大セグメントで闘うフォーメーションへと、3つの指針に基づいた再編完了

3つの指針

- ① 構造再構築 …… 経営構造の再構築 ワールドはグループのガバナンス及び資源最適化、戦略イニシアティブへ注力
- ② 競争力改善 …… 向き合う市場・ビジネスモデルに適合したセグメントへの再編。軽量化した組織での業務改善集中
- ③ 生産性改善 …… セグメントの競争に打ち勝つために、グループならではの規模を活かしたコスト競争力強化と重複の解消



独立した事業体 旧ワールドアパレルからの利益吸上げ低減しつつ、アパレルは収益構造立て直し
他方、これまで以上にHDIがリスクを取り、新たな事業開発投資、特に意志ある事業への人的投資を後押し

グループ47社
当社／子会社44社／関連会社2社(※)
(※)持分法適用関連会社(斜体・下線)

コーポレート

戦略イニシアティブ

投資

W&Dインベストメントデザイン

B2C事業

中間ホールディングス

ワールド・ブランズ 1

アパレル

フィールズインターナショナル(4)
エクスプローラーズトーキョー(2)
アルカスインターナショナル(2)
ナルミヤ・インターナショナル(5)
ライトオン※ 2

ライフスタイル

ライフスタイルイノベーション
ワールドスタイルレーベルズ※ 2

ユニーク

ケースウェイ
ココシュニック
ヒロフ
神戸レザークロス
ストラスブルゴ

海外

台湾和亜留土
WORLD SAHA FASHION
WORLD SAHA (THAILAND)
WORLD FASHION (MALAYSIA)
WORLD FASHION (HONG KONG) 3

サーキュラー

ティンパンアレイ
アンドブリッジ
ラクサス・テクノロジーズ

B2B事業

中間ホールディングス

ワールド・ソリューションズ 1

テクノロジー

ファッション・コ・ラボ
OpenFashion

サプライチェーン

エムシーファッション(2)※
ライフギアコーポレーション(3)※
アスブルンド
ラ・モード
ワールドソーイング
世界時興(上海)貿易
世界連合時装(上海)

人材オペレーション

ワールドストアパートナーズ
ワールドビジネスサポート

B2Cネオエコノミー

B2Bソリューション

(旧)デジタル事業

5つのサブセグメント

3つのサブセグメント

1 B2C事業及びB2B事業の2大事業セグメントに移行

B2C事業のうち、関係会社株式等を当該領域の中間持株会社である「ワールド・ブランズ」に集約、傘下に「アパレル」「ライフスタイル」「ユニーク」のサブセグメントを形成

主にアジアにて事業を展開する「海外」、デジタル事業のB2Cネオエコノミーから名称変更した「サーキュラー」のサブセグメントを組成、戦略事業として、HDが直接管理

B2B事業に関連する関係会社株式等を「ワールドプラットフォームサービス」から商号変更した中間持株会社「ワールド・ソリューションズ」に集約、プラットフォーム事業とデジタル事業のB2Bソリューションから移行する形で「テクノロジー」「サプライチェーン」「人材オペレーション」のサブセグメントを形成

2 完全子会社化

更なるシナジー追求と企業価値向上のため、「ライトオン」を完全子会社化

㈱阪急スタイルレーベルズからの一部の事業承継を目的とした「ワールドスタイルレーベルズ」の株式取得(100%)

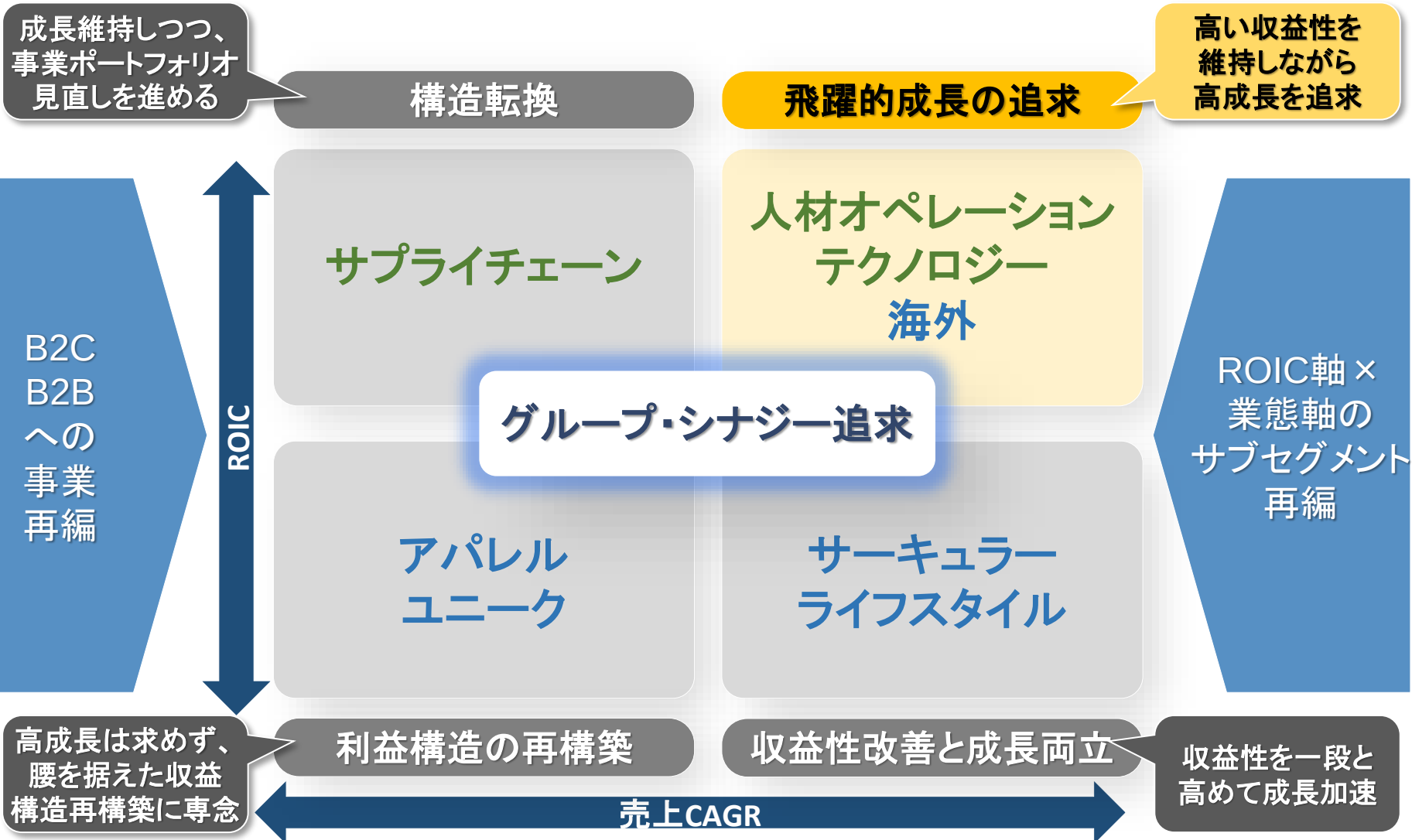
3 新規設立(海外現地法人)

香港でサーキュラー事業等を本格展開するため、「WORLD FASHION (HONG KONG)」を設立

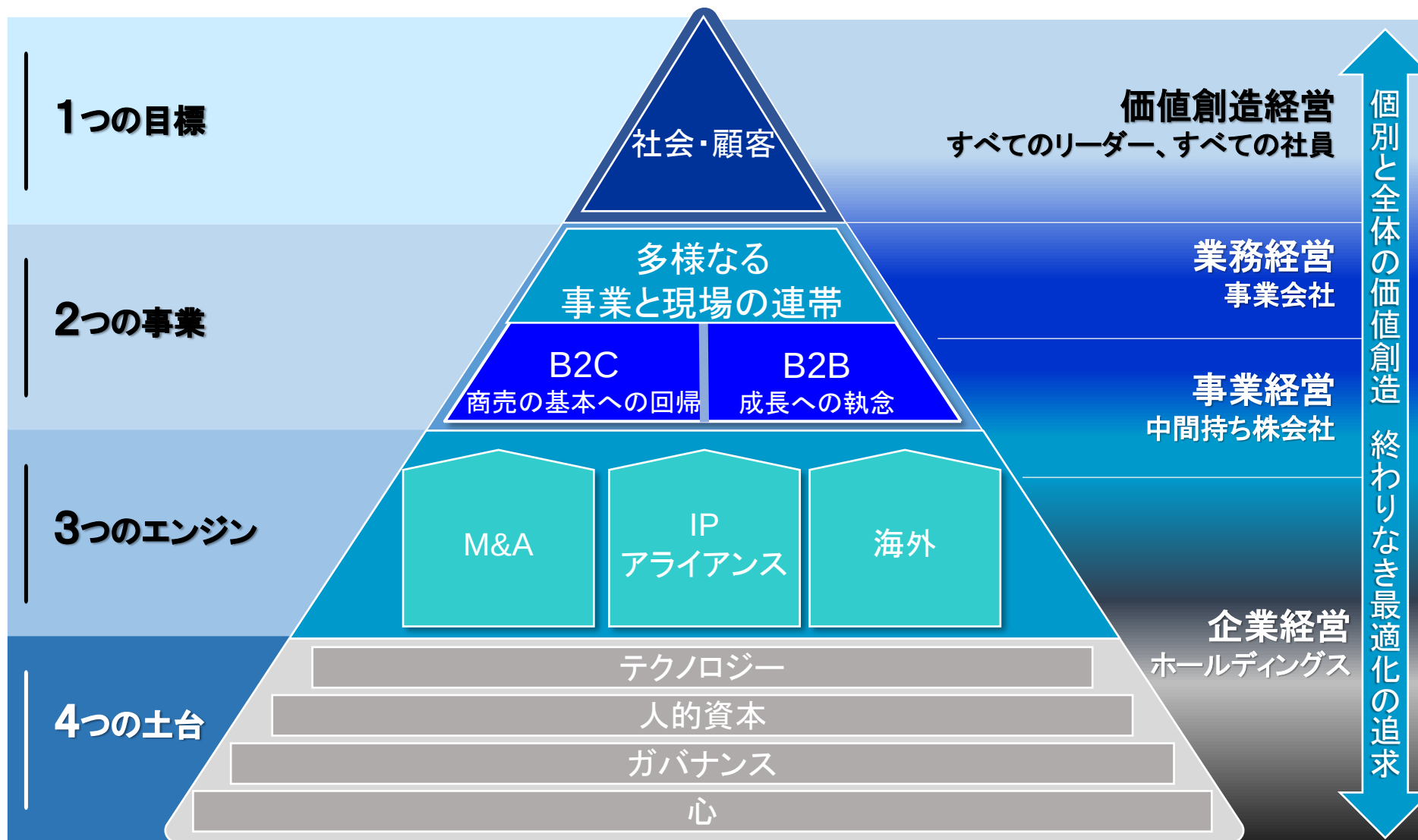
社名の後に括弧内で記載した数は、各子会社が形成するグループ社数を表す
例:XXXXXXXXX(●)

※印は中間ホールディングスの管轄外であり、当社(親会社)の直接出資会社です

売上成長性と資本収益性を軸としたポートフォリオマネジメントへ進化。ROIC向上へアセットライト／成長性の高い事業にアクセル。同時に、ROICの陥穽に配慮し、ビジネスモデルの価値源泉であるB2C再構築に腰を据えて臨む。



グループの土台と成長エンジンを定めつつ、再編した事業セグメントで現場力を高めながら、価値創造に邁進する。これにあわせて、経営の階層を再整理し、それぞれの役割を再定義する。



すべては社会・顧客への価値創造に収斂する。それぞれのテーマに取り組みながらも、グループ全体があたかも一体のように価値創造に邁進する。

1つの目標

- 1
- ・お客様の日常を彩り、喜び、嬉しさに寄り添う
 - ・多様なあり方を通じて社会課題の解決に貢献する

2つの事業

- ・現場へのリソースシフトの継続・加速
- ・3,000店舗規模のB2Cリテールネットワークとフルサービス可能なB2Bソリューションのシナジー
- ・商品開発・MD人材テコ入れ投資・組換え
- ・バリューチェーン最適化:ロスを価値に変える
- ・GPスケールを活かした商品開発

- 2-3
- ・リスクを取り、実行・成果で差別化する課題解決集団のブランディング
 - ・顧客×サービス軸の事業運営
 - ・営業力の質・量と両面底上げ
 - ・業務運営管理/管理会計再構築
 - ・あるべきB2B IT戦略策定・具体化

3つのエンジン

- 3-1
- ・ワールド独自の投資ROICの追求
 - ・B2Cは再生及びサーキュラーに注力
 - ・B2Bのサービス領域拡大に注力

- 3-2
- ・社内IP開発・活用による事業創出
 - ・社外IPの共創による事業創出
- 3-3
- ・東南アジアの事業基盤確立
 - ・欧米市場への進出

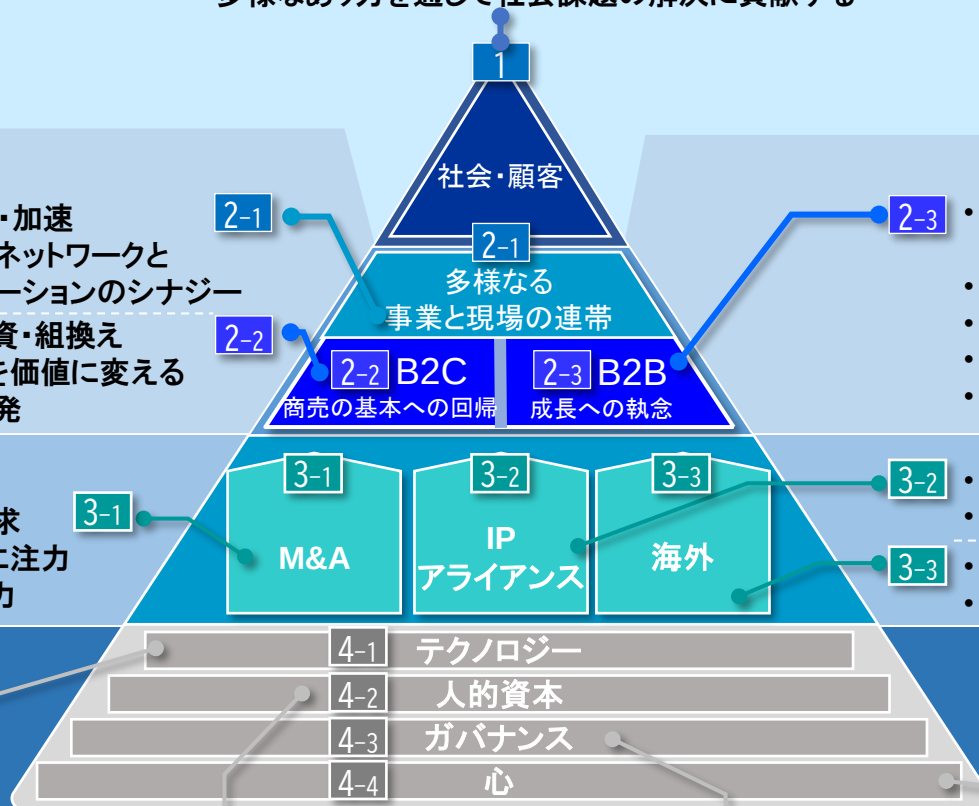
4つの土台

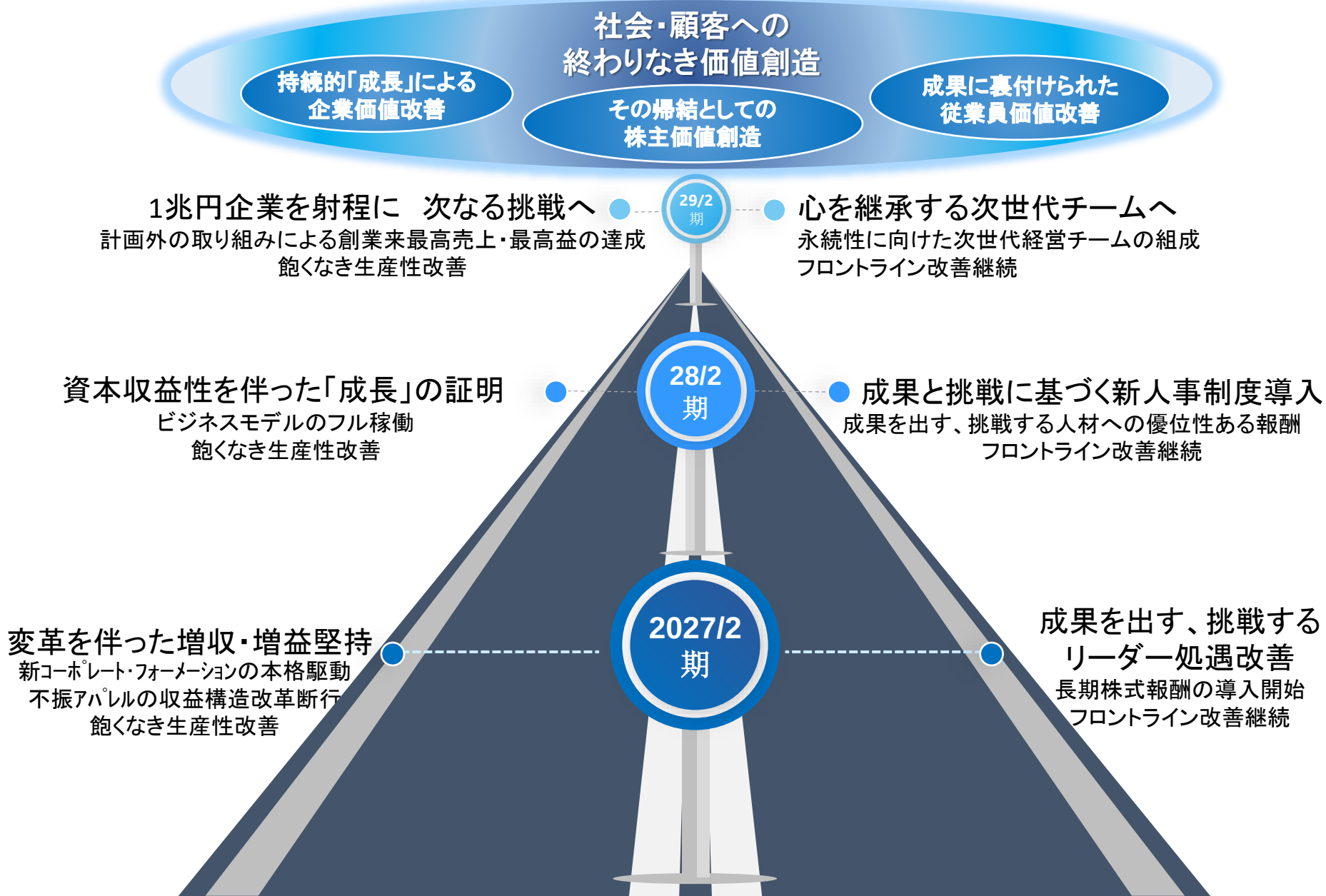
- 4-1
- ・AI Readyなデータ基盤構築
 - ・AI企業を擁する強みを生かした高速PoCによるエージェント実装
 - ・評価組込みによるAI常態化

- 4-2
- ・グループ人的資本経営体系とデータ基盤確立(人材BS)
 - ・人材開発委員会を通じた再現性ある次世代リーダーの再開発

- 4-3
- ・高度化する課題に対応した体制増強と独立性の更なる確保
 - ・権限移譲一体の牽制の多重化

- 4-4
- ・多様性を増すグループの拠り所となる共通価値醸成
 - ・SDGsの終わりなき追求





PLAN-W公表時より下記のような「価値創造型成長モデル」の確立を目指してきた。VISION-Wでは、経営3指標が(新たに目標設定した)TSRなどの資本政策と整合的であるよう、実力に基づいて目標値などをゼロベースで再設計した。

「PLAN-W」のPBR1倍割れ解消というテーマから

「VISION-W」はTSR(株主総利回り・年率)の高パフォーマンスヘシフト

- ① TSR(年率)は株主資本コストを超える10~12%の絶対水準
- ② TOPIX・ピアグループ平均以上の相対パフォーマンスの両方を意識した目標設定とする

株主総利回り

TSR

11%

(10~12%)

MVR
時価総額
(成長)リターンFCFR
(株主) FCF
リターン投資
基準

投資版ROIC

- ・ 計画外M&A投資に対して、財務規律をもって210億円の資金枠を用意する
- ・ 連結ROIC向上に資するよう、投資版ROIC20%目途の投資基準を運用する

投下資本利益率

ROIC

8.5%

株主資本利益率

ROE

12.5%

$$SGR = ROE \times (1 - PO)$$

内部成長率

SGR

7.5%

ROE12.5%超
の持続可能な
SGRとPO

総還元性向

PO

40%

還元
方針

株主還元策

- ・ 配当性向を一気に40%へ引き上げ、DOE5%以上の累進的基準も導入する
- ・ 株数コントロールで希薄化に対処、早期にEPSの年率8%成長も目指す

財務
規律

最適資本構成

- ・ シングルA格の社債格付けが取得可能で最も財務レバレッジが効いた状態
- ・ 当社にとってその最適資本構成の状態は、ネットD/Eが0.75倍となる

ROE12.5%
を実現する
ROICとNet D/ENet
D/E

0.75x

ネット有利子負債

$$ROE = ROIC + \left(ROIC - \text{税引後金利率} \right) \times \frac{D}{E}$$

DOE

5%

株主資本配当率

配当利回り(Dividend Yield)

$$DY = DOE \div PBR$$

PLAN-WのTSRは年率38.2%とTOPIX・ピア平均値を超過したが、コロナ禍からの利益回復が寄与したに過ぎない。
VISION-Wで真価が問われており、幹部一丸になってMVRとFCFRの両面を向上して年率10~12%のTSRを目指す。

TSR (株主総利回り)

Total Shareholder Return

将来・成長

MVR

Market Value Return

期間内の株式時価総額の成長がもたらすTSR
= 期待価値創造リターン(時価総額リターン)

現在・還元

FCFR

Free Cashflow Return

期間内に創出される株主FCFがもたらすTSR
= 価値実現リターン(フリーキャッシュフローリターン)

PLAN-W
結果

リターン

100%

TSR CAGR **38.2%**TOPIX CAGR **28.6%**ピアグループ12社 CAGR **25.8%**

93%

MVR CAGR **35.6%**

7%

FCFR CAGR **2.6%**

分析

- ・コロナ禍後のリバウンドとM&Aの増益効果が寄与
- ・持続的な成長力に裏付けられた成長期待が不十分

- ・ピア平均のFCFR寄与(年率6%)に比べて3%弱と低い
- ・配当利回りのプラスを株式数変化(希薄化)で減殺

VISION-W
目標

リターン

100%

TSR CAGR **11% (10~12%)**

70%

MVR CAGR **7.5%**

30%

FCFR CAGR **3.5%**考え方
打ち手

- ・今後3年間の純利益成長率は年率6.5%と目標未滿
- ・PER12.5x超に向けた期待以上の成長力証明で補う

- ・配当方針は配当性向40%とDOE5%の高い方を採用
- ・過度な希薄化が生じる場合、自社株買いも選択肢

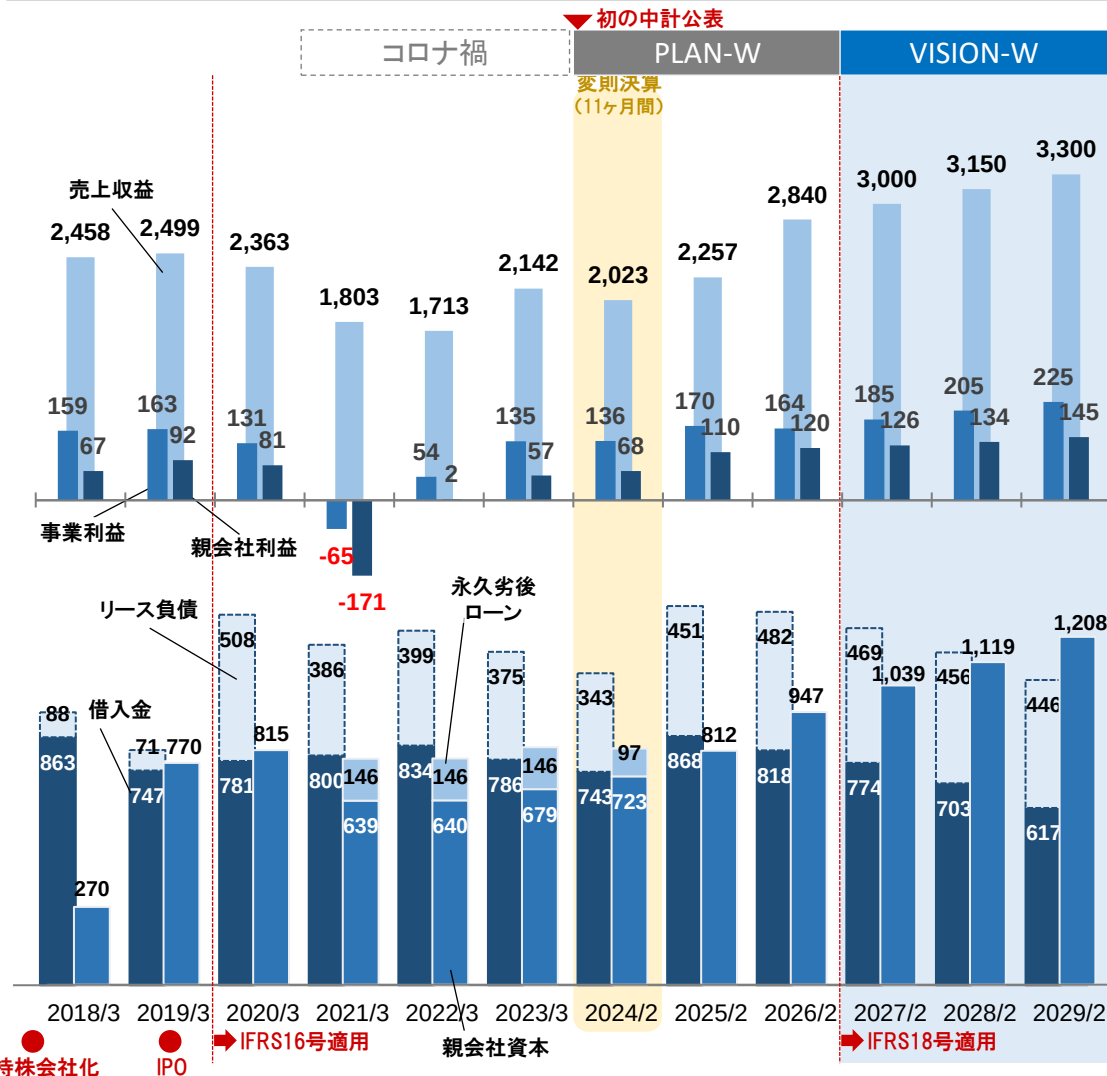
報酬
連動

- ・執行幹部の計画達成に対する強いコミットメントを求め、魅力ある株式インセンティブ(役員向け「業績連動型譲渡制限付株式報酬制度」と従業員(幹部)向け「持株会向け譲渡制限付株式報酬制度」の二本立て)を導入する
- ・人的資本経営の一環として、執行幹部の企業価値向上に対する執着心をもっと強くすることが狙い

本日公表のリリースも参照下さい

損益・財務トレンドを見ると、PLAN-Wで着実な前進を確認できる。ただ、コロナ禍からのリバウンドの域は出ておらず、実質的成長はVISION-Wに持ち越し。新たな会計基準に対応しつつ、経営目標を達成すべく、改めて成長軌道に乗せる。

P/L(上段)及びB/S(下段)主要科目の時系列トレンド



「VISION-W」の組み立て

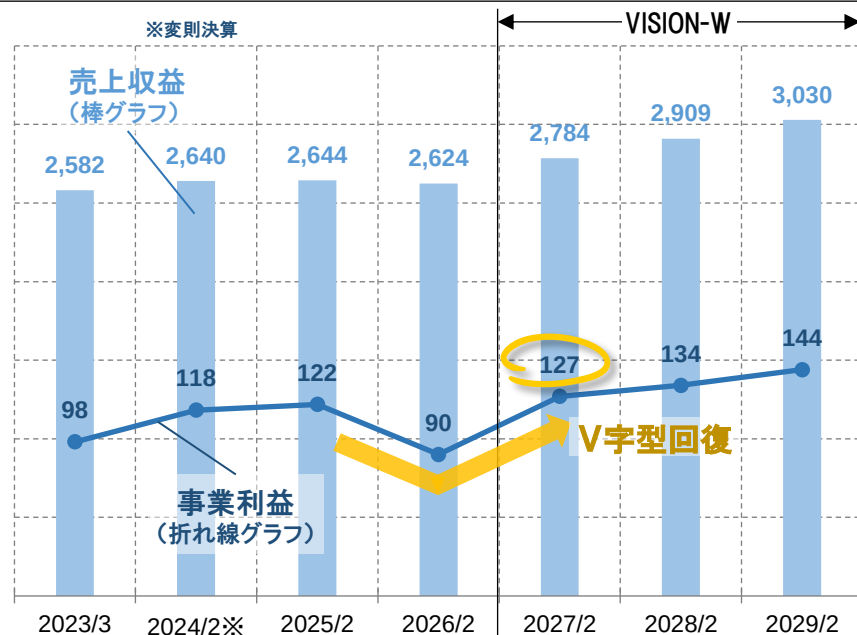
- 一番ハードルが高いのは、親会社利益
過去2年で一時収益等が押し上げており、
今後2年間は増益の持続に全力尽くす
 - 急速な回復が必要なのは、事業利益
今後3年間は年20億円の増益を目指し、
早期に200億円超を固める
- 3年目からは、事業利益の伸張が親会社
利益の年率8%成長を可能な状態にする

- D/Eレシオ0.9倍(ネットD/E0.75倍)が最
適資本構成の目安であり、今後3年間で
その状態をつくる
 - 当面は資本増加の一定割合をデットの圧
縮に充てる必要があるものの、最適資本
構成達成後は財務レバレッジを効かせる
- 最適資本構成には資本蓄積が必要であり、
資本は早期に1,200億円を超えたい

2027/2期はB2C事業のアパレルブランドを中心に売上に依存しないV字回復が連結計画達成の鍵。B2B事業は、エムシーファッション連結加入効果一巡で踊り場ながら、中長期的に安定的に着実な収益成長を見込む組み立てとする。

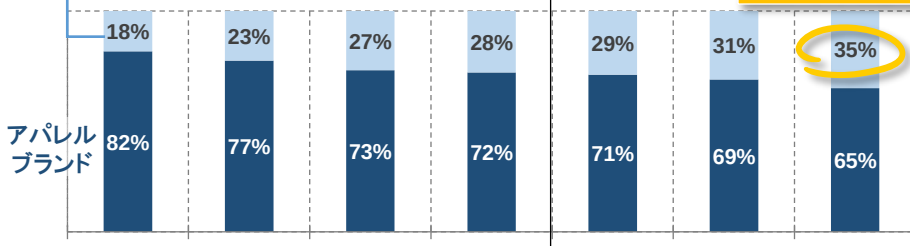
B2C事業(億円)

連結消去前



非アパレル(ライフスタイル・サーキュラー等)

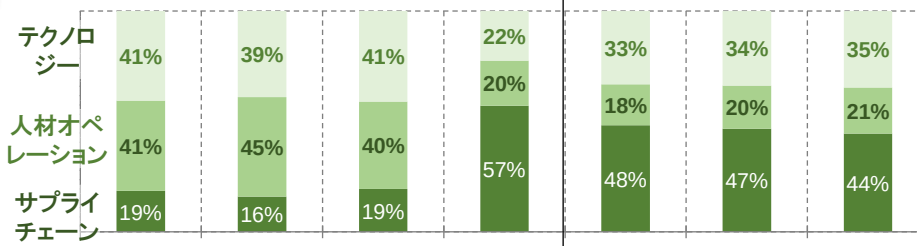
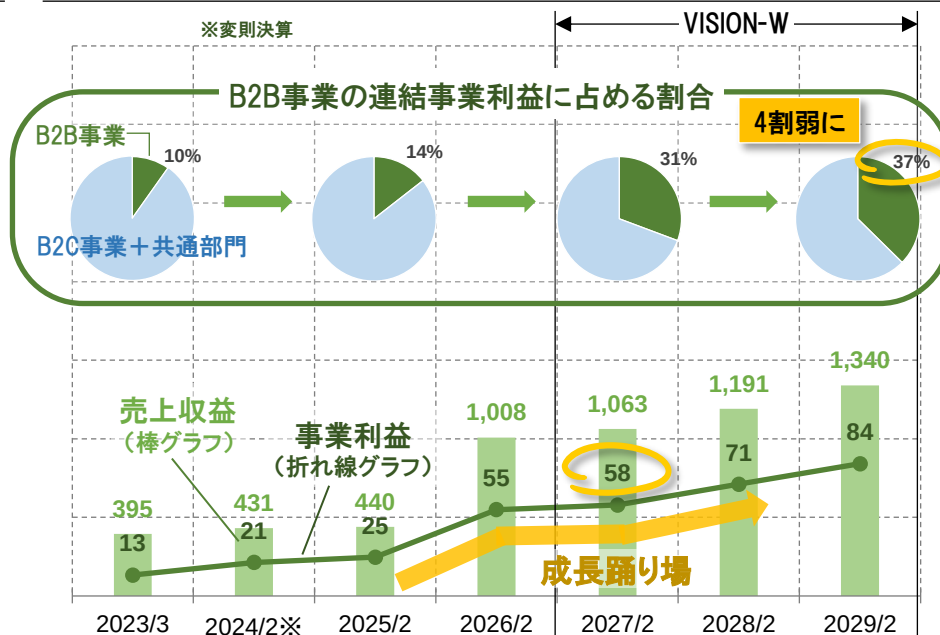
初めて1/3超へ



ライフスタイルやサーキュラーの利益割合が着々と高まっており、3年後には非アパレルブランドがB2C事業の1/3を超えてくる見込み

B2B事業(億円)

連結消去前



エムシーファッションが加入したサプライチェーン以外の成長を急ぐが、最も収益性の高い人材オペレーションは成長余地が依然大きい

経営目標設計に基づいて経営3指標を更新。「成長性」は親会社利益が対象で挑戦的、「収益性」「健全性」は新リース会計の負債カウントで保守的。「あるべき目標値」に今一步届かないが、M&A等の計画超過に向けたアクションに着手。

あるべき目標

(単位: 億円)

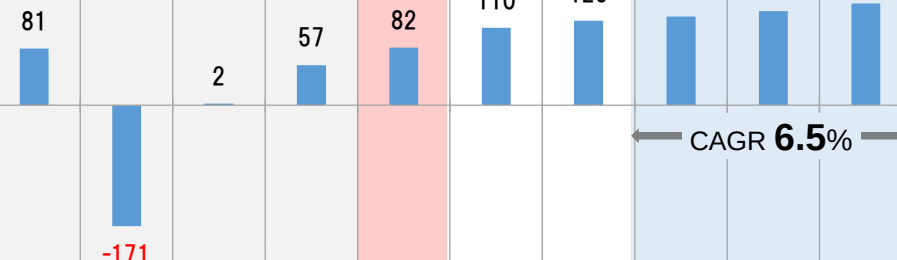
コロナ禍

参考※

VISION-W

成長性

親会社利益
年率8%増



親会社利益

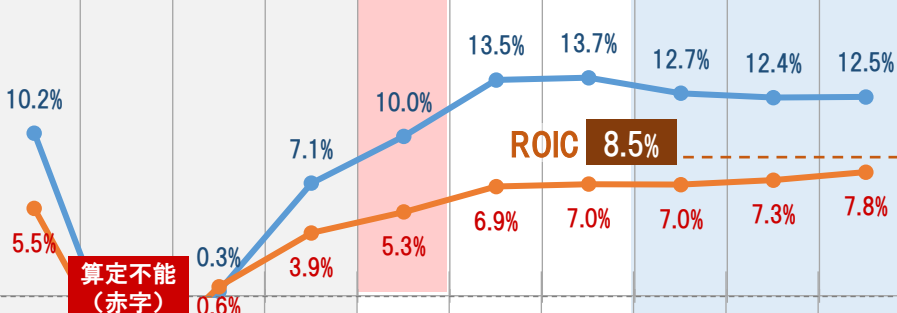
過去一年間ローリング値

- ・ M&A等に関連した一時収益で高水準となっており、当初2年間は年率8%成長が容易なハードルではない

収益性

ROE
12.5%以上

ROIC
(ネット方式)
8.5%以上



ROE (上・ブルー)

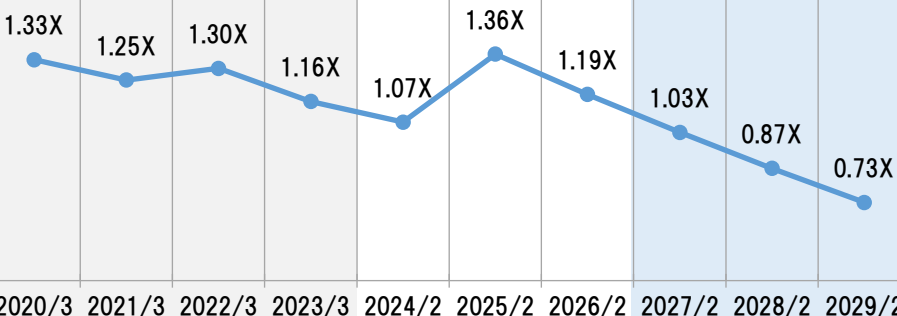
ROIC (下・オレンジ)

過去一年間ローリング値

- ROE ・ 配当方針変更も支えに、何とか目標の12.5%に食らいつく
- ROIC ・ オーガニックでは目標8.5%に届かず、追加の打ち手が必要

健全性

ネットD/Eレシオ
0.75X以下



ネットD/Eレシオ

各期末トレンド

- ・ 最適資本構成はネットD/Eレシオで0.75倍(D/Eレシオ0.9倍)と分析しており、最終年度末に到達見込み

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+使用権負債を含むリース負債-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+使用権負債を含むリース負債-現預金)÷期末株主資本で算出しております。

※ 決算期変更に伴う変則決算(11ヶ月間)を12ヶ月間へ補正するため、コア営業利益やROE・ROICの数値には、2024年2月期の実績に2024年3月実績を加えて求めています。

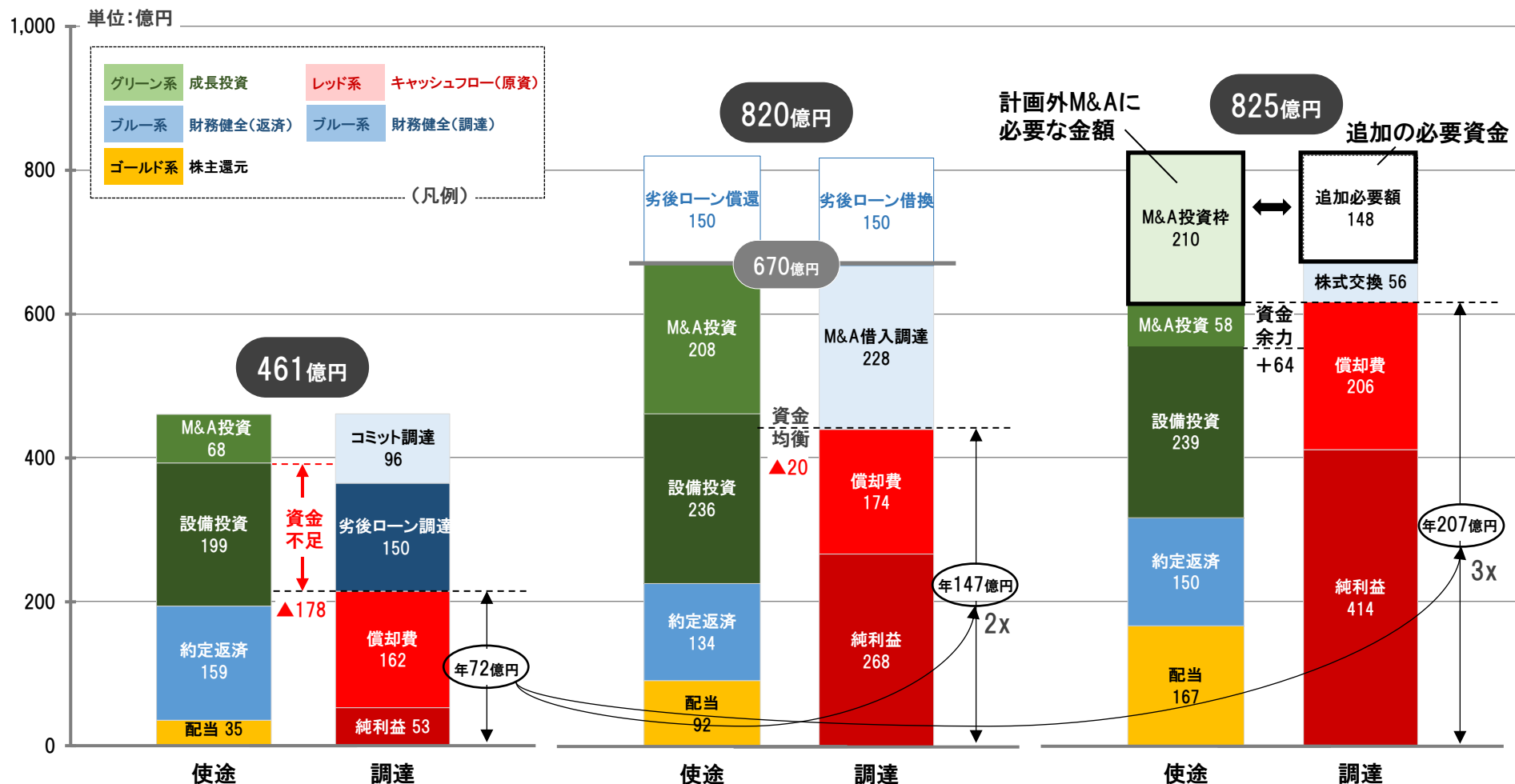
2025/2期上期(1H)については、高収益な3月が重なるため、一年間の実力値を表すよう補正しております。詳細は2025年2月期(第67期)上期決算説明会資料P14を参照ください。

資金収支は脱コロナ禍の不足から、PLAN-Wの均衡線を経て、VISION-Wで余剰を見込む。しかし、計画以上の成果のカギとなるM&A戦略で掲げる投資枠210億円に不足。財務レバレッジ活用や計画外資産・事業売却などの手当が必須。

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)

VISION-W 3カ年
(2027/2期～2029/2期)



※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。

最適資本構成に向けた財務規律を保ちつつ、経営目標達成に向けて、これまで以上に株主還元と成長投資への資金配分を増やす。株主還元拡充に伴う足元の株式価値向上と成長投資加速による企業価値最大化の両立を追求する。

「VISION-W」におけるキャピタルアロケーションの考え方

資金使途

アロケーション

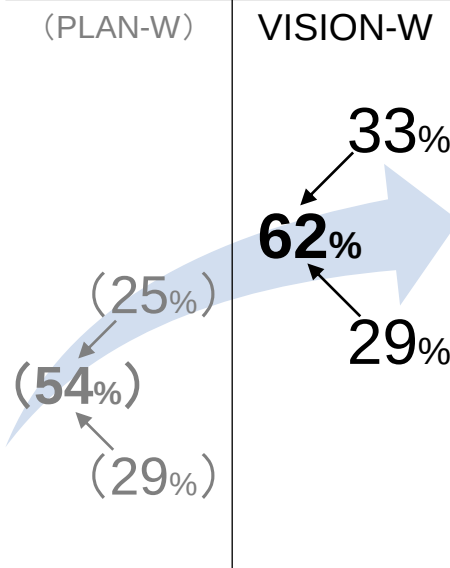
(PLAN-W)

VISION-W

成長投資	M&A投資 (インオーガニック) 268億円
	設備投資 (オーガニック) 239億円

借入返済 150億円

株主還元 167億円



● 成長投資(年平均 **169**億円←PLAN-W **148**億円・年)

持続的な企業価値の向上を図るため、M&A機会を捉えた成長投資を加速

■ インオーガニック成長

- ・ 2026年3月1日クローリングのRO・WLSの買収対価51億円を内包
- ・ 計画外M&A投資枠として210億円とバリューアップ手法の進化

■ オーガニック成長

- ・ サーキュラーや海外B2Cといった成長領域への設備投資を継続拡大
- ・ アパレルブランドやシステムに対する投資判断はROIC視点で厳選

シフト

ファッション産業における「第三極」形成をリードする勢力の旗印として台頭

● 借入返済(年平均 **50**億円←PLAN-W **95**億円・年)

これからの三年間で最適資本構成(D/Eレシオ0.9倍)を確立することが目標

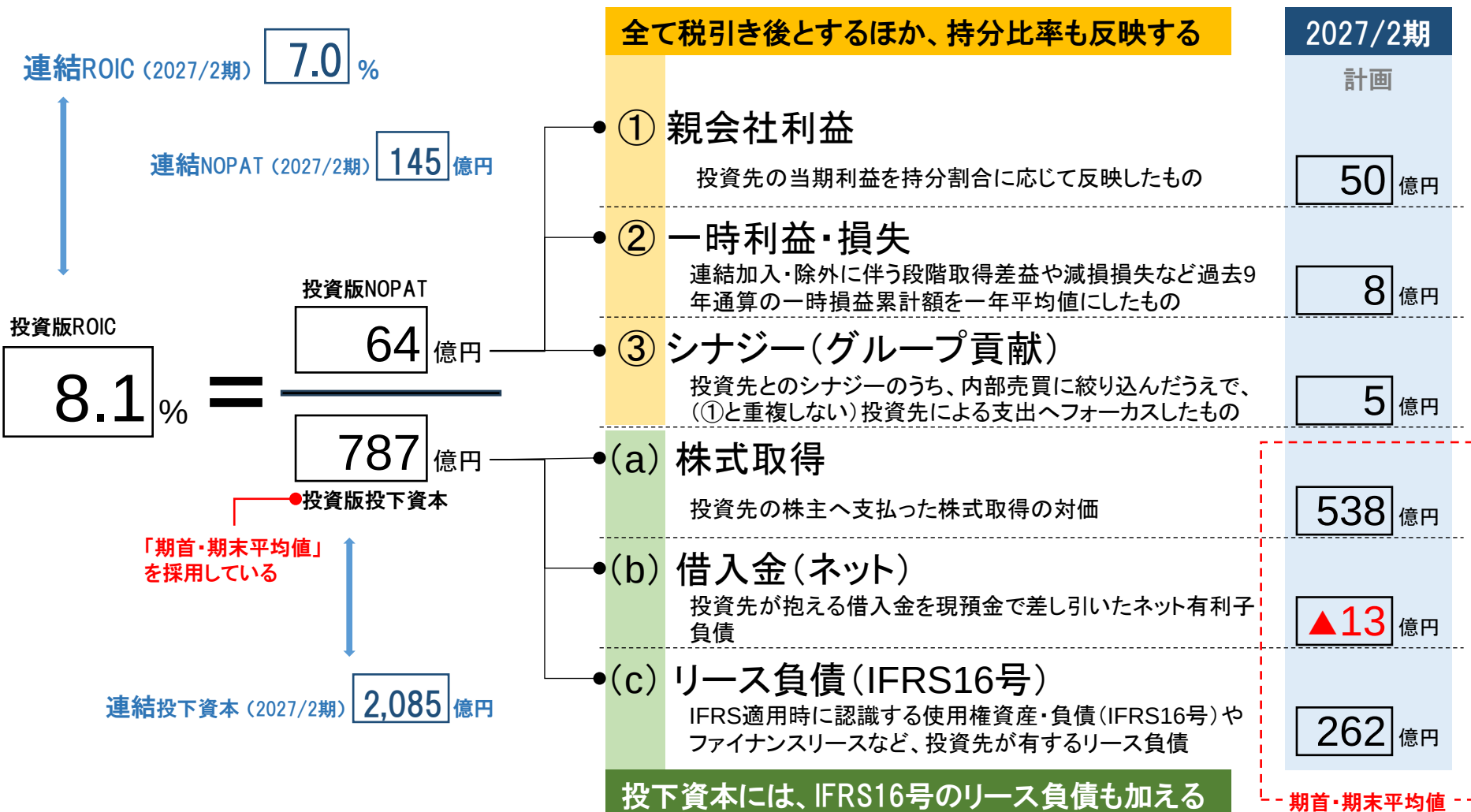
永久劣後ローン借り換え → A格付の取得と起債
PLAN-W VISION-W

● 株主還元(年平均 **56**億円←PLAN-W **31**億円・年)

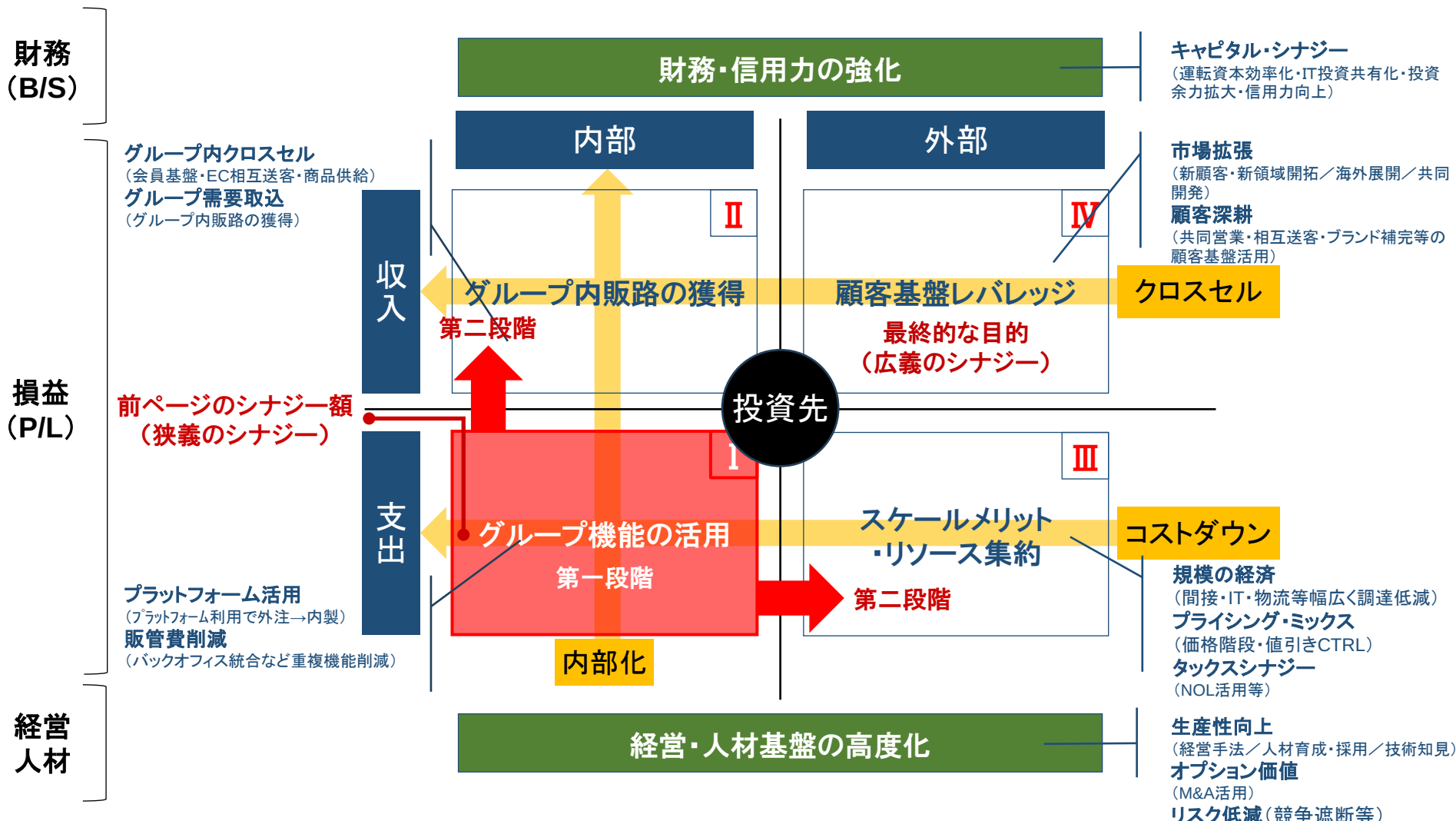
資本生産性(ROE)や内部成長率(SGR)の先行きに応じた株主還元の拡充

配当性向30% → 配当性向40%+DOE5%
PLAN-W VISION-W

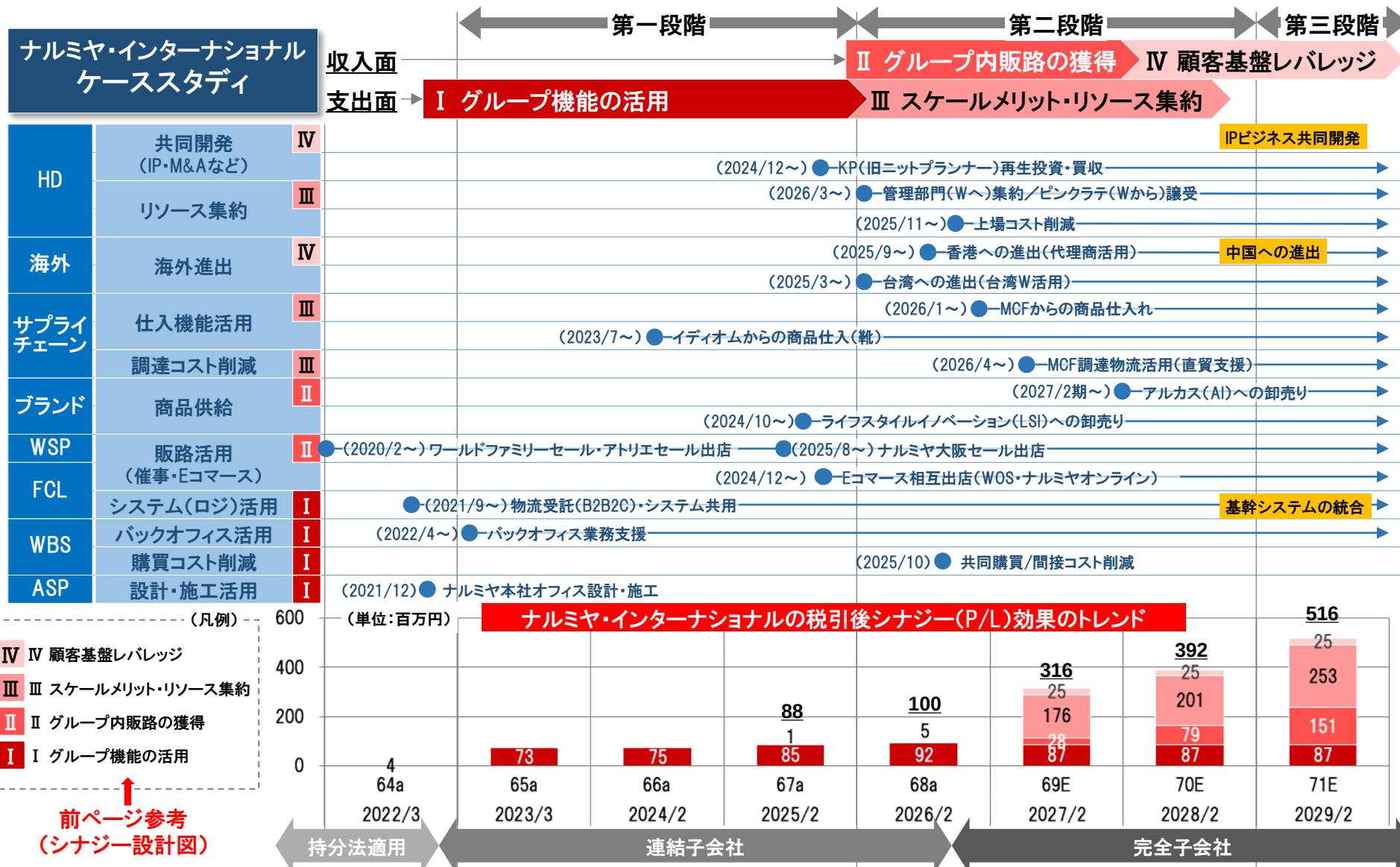
当社グループでは、ROIC経営の推進と財務規律の運用を行うため、投資判断に投資版ROICを正式採用している。投資実行済み案件の投資版ROICを求めたところ、2027/2期は8.1%と連結ROICの7.0%を16%上回り、2029/2期には分子の①親会社利益と③シナジー(グループ貢献)の増加によって11%超に達する見込み。



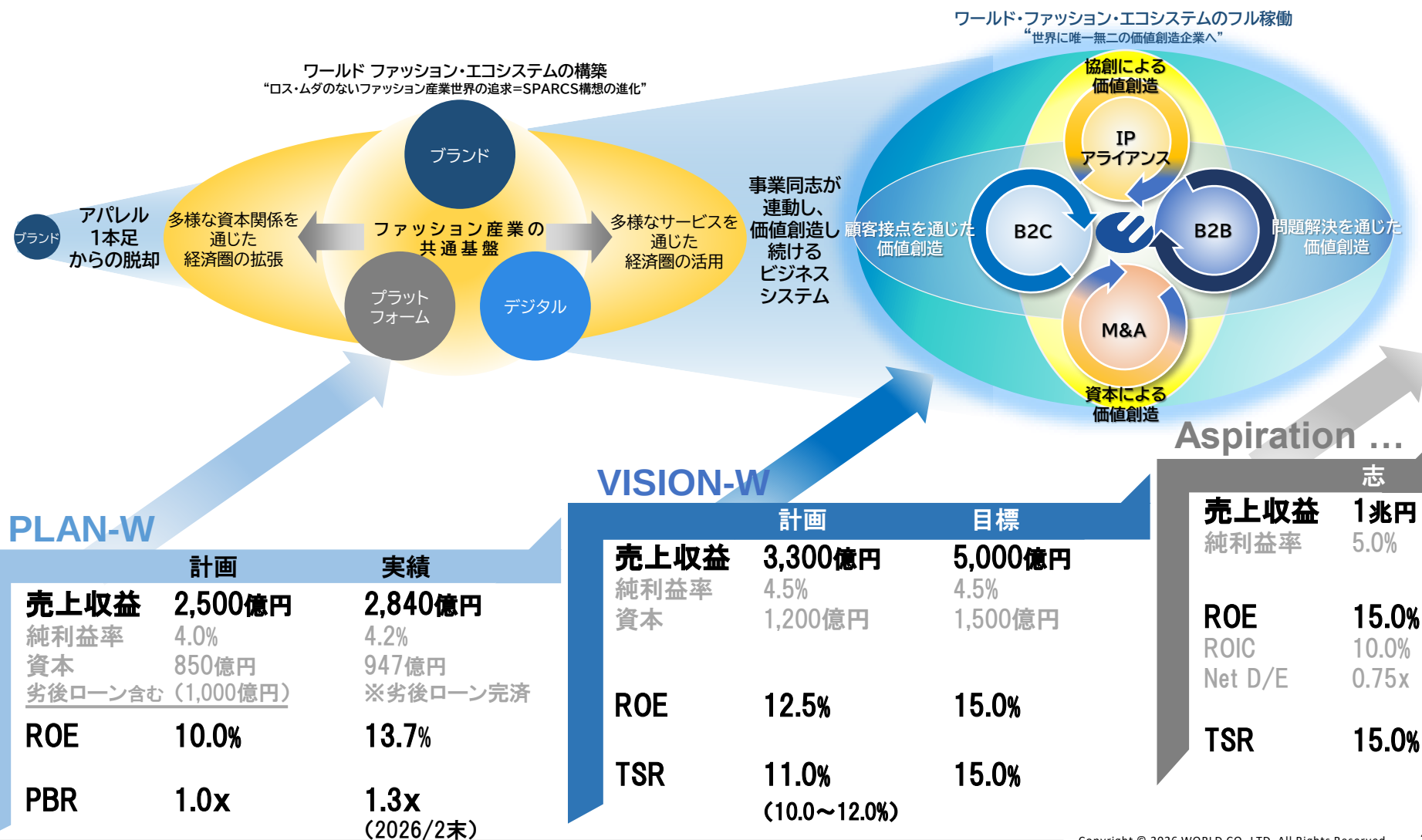
VISION-Wは、M&A戦略を企業価値向上のエンジンと位置付ける。投資先から得られる高いリターンに留まらず、投資先が連結加入してからシナジー効果を発揮し続けることが重要である。そのシナジー創造手法の設計図を掲載する。



計画外M&Aで経営目標に近づくには、重点領域の厳選された案件のソーシングに加えて、投資直後から計画的なバリューアップ活動の精度向上が鍵を握る。ここではシナジー創造手法の事例として、ナルミヤのP/Lケースを取り上げる。



10年構想である「ファッション産業の第3極」の確立は容易ならざる道。資本市場の期待を超えて、「多様なファッションを社会に」というビジョンの実現には、売上収益1兆円は、未来の熾烈な環境を生き残る「最低条件」という強烈な危機感。それゆえ、中間地点であるVISION-Wは越えねばならぬ一本道。「計画」を超えた「目標」、そして「志」に疾走するのみ。



まず、業績下方修正となり、ステークホルダーの皆様の期待を大きく裏切る結果となりましたこと、ただただ己の力不足を恥じるのみです。本当に申し訳ございませんでした。中期経営計画「PLAN-W」の最終年度、最後の最後の第4四半期で失速しました。社員は必死に努力しました。ひとえに、その努力を成果に結びつけられなかった代表たる私個人の責任であります。この場を借りて、深くお詫び申し上げます。

アパレル不振と向き合う中、現状の延長線では限界であり、目先の利益を取り繕うより、収益構造の再建、それを生み出した悪弊を断ち切り、未来に繋がる施策を断行すべきと判断しました。人員再配置、売上を膨らませるだけの価値の裏付けなき仕入を切り捨てました。全員で己に向き合うことが第一歩です。そして、期待のみで売上を硬直的に追求させた私自身の「驕り」こそ真因であり、猛省の他ありません。

結果、アパレル未達が、グループ未達の主要因となりました。現在、在庫・粗利の正常化が進み始め、改革が始まりました。しかし、短期の成否に一喜一憂せず、「最後の猶予」として、根本的な企画、生産、販売というバリューチェーンの再構築に腰を据えて取り組んで参ります。

デジタル事業は、B2Cが粗利コントロールが崩れて、下期に期待値に届きませんでした。海外含む急速な戦線拡大に、人材育成と補強が追い付かず、精度が崩れました。リユースは微調整を繰り返す高精度業務が生命線である以上、人材投下の遅延が悔やまれます。B2Bは計画達成しましたが、まだまだテクノロジーを活かしたコスト効率化依存であり、本来の成長性実現には、やるべきことが山積しています。

プラットフォーム事業はエムシーファッション中心に大きく規模拡大と利益改善を果たしました。並行して、外部幹部人材の積極採用とアパレルからのリソースシフトによって、成長を追求する量的体制、営業メソッド確立が進み始めました。リードタイムがかかる特性もありつつ、あるべき事業構造への転換も進めながら、今一度「成長」に拘ったグループの柱となるべく非連続なM&Aも含めて取り組んでまいります。

また、ライトオン社の完全子会社化が成立し、確実な黒字化に向けた歩みを加速し始めましたが、足許に再生の手応えを得つつあります。海外もタイのサーキュラー事業が安定し、拡大フェーズに入り、今後は香港、マレーシアの店舗ローンチが控えております。他方、長く事業を営んできた台湾は新たな成長局面と同時に既存アパレルが国内同様の課題に直面しており、改革を進めねばなりません。

総じて、極めて不甲斐ない結果となりました。本当に悔しい。しかし、バランスシートの健全化、キャッシュフローの改善は確実に進み、B2B事業を中心に、未来に「確かな手応え」を持ったことも事実です。ここで歯を食いしばり、挑戦し続ける他なし、と覚悟しております。

次期中期経営計画「VISION-W」は、「多様なファッションを社会に」という志の下、「ファッション産業の第3極」の確立を旗印に「圧倒的多様性集団」へ進化する意思表示であり、それを裏付けるだけの、資本市場の期待値を超えるための経営指標をゼロから再設計した内容であります。新たなコーポレート・フォーメーションに基づき、経営チームがそれぞれの立場で、心を新たに一心不乱に取り組む覚悟です。

VISION-Wの初年度は、急激に存在感を増したB2B拡大の土台を確実に固めつつ、「アパレル正常化」へ過度な売上に依存しない収益構造転換を進めます。そして、IP・アライアンス、海外、M&Aの3つのエンジンを梃子に計画以上の成果へと目下邁進しております。

不甲斐ない結果に失望した皆様もあることは重々承知しております。「しかし、それでも。だからこそ」、志を高く掲げて、わたしたちは挑戦し続けます。皆さまの日常を彩るどこかに、いつもワールドグループがいたい。皆様に結果を持って応える他、なすべきことを知りません。

「創造全力、価値共有。つねに、その上をめざして。」

社員一同、改めて総力を結集して挑戦し続けて、「価値創造企業グループ」の名に恥じぬよう、前進してまいります。鈴木 信輝
改めて、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。