

ALWAYS CREATING, SHARING VALUE. ALWAYS STRIVING FOR MORE.

創造全力、価値共有。
つねに、その上をめざして。

Our enduring aspiration in this statement reflects our strong determination to continue self-transformation and evolution—now and into the future. We strive to attract customers and keep innovating ourselves toward new possibilities by building a system that enables us to constantly offer value to customers and by putting that system into action.

INTEGRATED REPORT 2026

統合報告書



CONTENTS

02 イントロダクション

- 02 コーポレートステートメント
- 03 VISION-W 目指すべき姿
- 04 社長メッセージ



08 価値創造ストーリー

- 09 グループ概況
- 10 数字で見るワールド
- 11 変化対応のあゆみ
- 13 マテリアリティ

14 成長を支える戦略

- 15 長期ビジョン
- 16 中期経営計画VISION-W
- 19 副社長メッセージ



23 ワールドグループの価値創造

- 24 グループバリュー・イニシアティブ
- 26 トピックス
- 28 事業別戦略：B2C事業
- 32 事業別戦略：B2B事業
- 34 資本を通じた価値創造ビジネス（M&A事業）

36 社会的課題解決に向けた取り組み

- 37 ワールドグループの目指すサステナブル・ヴィジョン
- 38 サステナビリティ経営の全体像
- 39 環境への配慮
- 41 人的資本経営
- 45 社会への貢献

46 持続的な成長を支える経営体制

- 47 社外取締役、AI・イニシアティブ長
ていだん
鼎談



- 51 コーポレート・ガバナンス
- 55 役員紹介
- 58 リスクマネジメント
- 59 コンプライアンス

60 コーポレートデータ

- 61 財務・非財務ハイライト
- 62 11カ年財務サマリー
- 63 9カ年非財務サマリー
- 64 会社情報
- 65 株主・投資家情報



編集方針

本報告書は、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイド」を参照しながら、当社のコーポレートステートメントである「創造全力、価値共有。つねに、その上をめざして。」を実現すべく、持続性かつ再現性のある成長戦略を財務・非財務の両面から体系的にまとめたコミュニケーションツールとして作成しています。株主・投資家の皆様をはじめとした幅広い読者の皆様に、当社グループについてのご理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に努めていきます。

〈統合報告書2026のポイント〉

統合報告書発行3年目となる本年は、新中期経営計画「VISION-W」とワールドグループの真価を的確にお伝えすべく、以下の点を重視して編集しています。

- ・「売上収益1兆円」に向けた成長ロードマップと戦略論理の明確化
- ・新セグメント再編とROIC経営による資本効率向上の可視化
- ・グループバリュー浸透と「ファッション産業の第3極」を支える経営基盤の提示

報告対象期間

2025年3月1日～2026年2月28日

報告対象範囲

株式会社ワールドおよびグループ会社

本報告書における記載金額について

本報告書における記載金額および記載比率は表示単位未満を四捨五入して、それぞれ表示しています。

将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている現在の計画、予測、戦略などには、制作時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。将来の実際の業績は、さまざまな要素により、見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替レート、税、またはその他の制度などが含まれます。

コーポレートステートメント

創造全力、価値共有。
つねに、その上をめざして。

ワールドは、これまで、多様な価値を持つ多くの商品ブランド、ストアブランドを生み出してきました。

これらのブランドは、独自の創造性のたまものであり、つねにお客様に最適なファッションを提案してきました。

しかしファッションにおける価値は不変の存在ではなく、お客様のニーズとともに変化していきます。

私たちワールドが「価値創造企業グループ」として進化を続けるためには、絶えず変化するお客様ニーズに対応して、

つねに新たな価値を創造し続けていかななくてはなりません。

このステートメントに込められた私たちの不変の想いは、現在、そして未来にわたって自己変革し、

進化し続ける強い意志を表しています。

私たちは、お客様へ価値を提供し続ける仕組みをつくり、それを実行することにより、お客様の共感をいただき、

つねに新たな可能性に向けて自らを革新し続けます。

VISION-W 目指すべき姿

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

多様なファッションを社会に ファッション産業の「第3極」へ

当社は、**多様なファッションを社会に届ける「第3極」**として、第1極のグローバルSPAや、第2極のメガリテーラー・メガサプライヤーとは異なる第3極の「**圧倒的多様性集団**」の確立を目指しています。ワールドグループならではの多彩なブランドやサービスが集い、共創する新たな価値創造の拠り所となります。

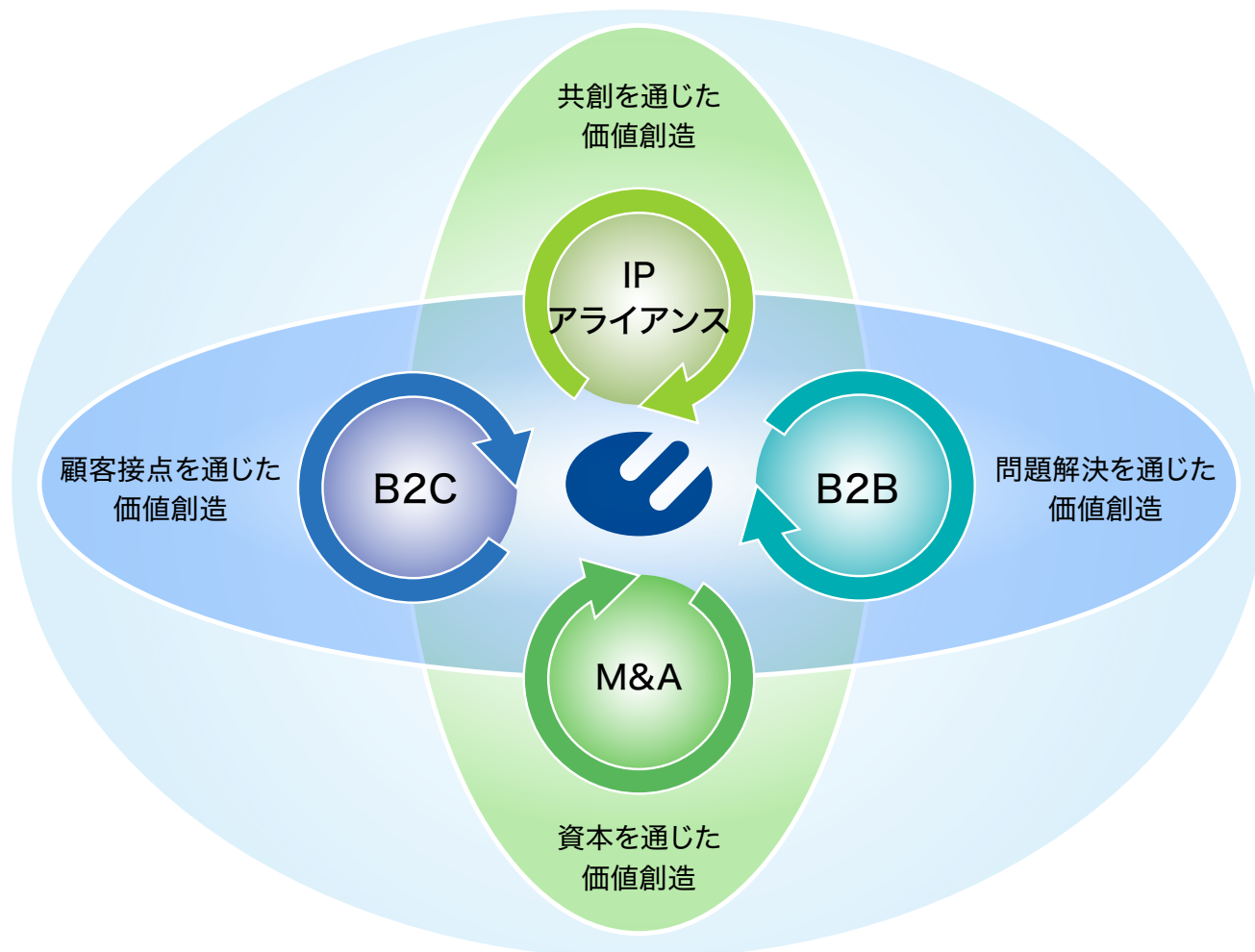
持続的成長に向けては、既存事業に加え、M&A、IP・アライアンス、海外という3つの成長エンジンで、グループ全体の改革を推進します。

財務面では、**最適な資本構成の実現**とともに、資本市場での評価向上を図ります。挑戦と成果に連動した報酬制度により**人材価値の最大化**を推進します。

また、**資本市場の期待を超える企業価値創出**を目指し、収益性・効率性指標の継続的な向上に取り組めます。

テクノロジーの活用と人材育成を両輪とし、「**正しさ**」を軸に**した企業文化**のもと、日々の対話と行動を通じて「心」を耕し、従業員が誇りを持てる魅力ある組織づくりと、持続的な成長を推進してまいります。

ビジネスモデル



社長メッセージ

ファッション産業の「第3極」としての地位を確立し、圧倒的な多様性と持続的な成長を両立したグループで、売上収益1兆円という「未踏の高み」に挑む

多角的なポートフォリオを持つ企業体へのトランスフォーメーション

前中期経営計画「PLAN-W」の3年間を終えた今、ワールドグループは「アパレル企業」という過去の枠組みを脱却し、多角的なポートフォリオを持つ企業体へ変化を遂げたことに確かな手応えを感じています。この数年間、私たちが戦略的に推進してきた数々のコーポレートアクションは、市場変化や不確実性にも揺るがない「価値創造プラットフォーム」を確立するための挑戦でした。

かつて「アパレル一本足」と言われたワールドグループは、今や消費者のお客様に価値を直接届けるブランドを運営するB2C事業と、法人のお客様に問題解決を提供するB2B事業が対等に並び立ち、互いの強みを引き出し合う「ハイブリッドな構造」へと変貌しました。B2C事業においては、リユースの価値を再定義したサーキュラー事業が100億円規模のビジネスへと成長を遂げ、B2B事業においては、エムシーファッション(株)のグループ加入によって外販の収益力は飛躍的に向上し、私たちの成長を牽引する新たなエンジンとなっています。この事業ポートフォリオの高度化が、現代の不透明な経済環境における「新たなレジリエンス」をもたらしています。

2026年2月期の業績を振り返りますと、コア営業利益こそ計画に届きませんでしたが、売上収益と親会社利益は着実な増加基調にあり、特に親会社利益を高める構造となりました。これは、これから非連続な成長に打って出るための足場が整ったことを意味します。資本面においても、ROE 12%という目標の達成や、金利上昇局面における株主資本コスト(COE)の適切なコントロールなど、質の高い成果を上げることができました。長年の課題であったPBR(株価純資産倍率)1倍割れの解消も果たし、私たちは今、未来の飛躍に向けた次のステージへ踏み出す段階に到達しました。



代表取締役 社長執行役員
鈴木 信輝

イントロダクション
コーポレートステートメント
VISION-W 目指すべき姿
> 社長メッセージ
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
コーポレートデータ

社長メッセージ

新中期経営計画「VISION-W」と目指すべき姿 新たな「志」を旗印に、多様性ある産業の「拠り所」となる

ワールドグループは、2026年4月に公表した新中期経営計画「VISION-W」において、「将来への志」として「売上収益1兆円」を掲げました。これは単なる拡大志向ではなく、「圧倒的な多様性」と共に、成長を伴った企業体としての持続性を実現し続ける存在であり続けるために、10年以内には到達すべき必然のラインと考えています。

「PLAN-W」で私たちは売上収益2,500億円の壁を突破しました。さらに直近では(株)ライトオンや(株)ワールドスタイルレーベルズが加わり、着実に歩みを進めれば、3,000億円という規模は確実に射程圏内に捉えています。これも一つの大きなメルクマールですが、通過点にすぎません。過去の延長線上で4,000億、5,000億と積み上げるだけでは、真のパラダイムシフトは起こせません。

既存の枠組みから脱却しつつある現在、非連続な成長に挑むシンプルな旗印として、この大きな「志」をグループ全社員で共有しています。これはワールドグループの歴史からしても極めて大きな挑戦であり、これまで培った「価値創造プラットフォーム」をフル稼働させることが、目指すべき姿に突き進む鍵となります。

「VISION-W」のロードマップでは、創業以来の最高売上・最高益の突破を目標に掲げ、まず既存事業の磨き込みで売上3,300億円の水準を固め、戦略的なM&Aを加速させることで5,000億円を確実に射程に入れる必要があります。

ここでM&Aは単なるアパレル企業の「足し算」ではなく、グループに加わった企業に対して当社のプラットフォームを適用し、生産・販売だけでなくさまざまな領域で「掛け算」のシナジーを生み出すバリューアップ・モデルの運用の場となります。その後、培った共創のプラットフォームをグローバル市場や周辺領域へと横展開していくことで、未踏のステージへと駆け上がります。

私たちが目指す道は、強力なワンブランドで、一気通貫で集中的な価値創造を追求する「第1極」のグローバルSPAの道でも、圧倒的なスケールを極める「第2極」のメガリテーラーやメガサプライヤーの道でもありません。そのどちらとも異なる、多様な個性が共存するファッション産業の「第3極」の確立です。

真に豊かなファッション社会は、多種多様な感性やクリエイティビティが遺憾なく発揮され、健全な事業運営と共に、多様性ある社会、多様な個人をエンパワメントしている姿だと確信しています。

だからこそ、ワールドグループが「第3極」として、数多くのファッションブランドやサービスが集い、互いの個性を活かしながら成長できる「拠り所」にならねばならない。私たちは、独自のバリューチェーンを分かち合い、多様なプレイヤーと共創することで、単一の企業体では成し得ない多様性集団へ進化を遂げていきます。これこそが、リアルな価値創造基盤であるプラットフォームを持ちながら、同時に多彩な投資機能を持つワールドグループにしか果たせない社会的使命です。

「2大セグメント」の実態を可視化し、 ROIC経営で規律を徹底

新中計「VISION-W」スタートに伴い、私たちは事業ポートフォリオをより実態に即して可視化するため、セグメント区分を「B2C事業」と「B2B事業」の2つへ明確に定義しました。これは、マルチな企業集団へと進化した現在の姿を、正しく資本市場へ示すための再編でもあります。

B2C事業は、「アパレル」「ライフスタイル」「ユニーク」「海外」「サーキュラー」の5つのサブセグメントで構成されます。それぞれの市場特性やお客様ニーズを的確に捉え、最適な資源配分を行うことで、各ブランドの強みを最大化します。

B2B事業は、「テクノロジー」「サプライチェーン」「人材オペレーション」の3つのサブセグメントから構成されており、ワールドが長年培ってきた有形無形の経営インフラをパッケージ化し、ファッション産業のみに閉じないお客様企業の課題解決に向けて、総合ソリューションとして主に外販していく領域であり、持続的な高収益モデルを確立していきます。

なお、今後の成長の鍵を握る3つのエンジン、「M&A」「IP・アライアンス」「海外」については、ワールド本体が直接コミットする体制としており、スピード感を持って機動的に推進していきます。「M&A」は引き続き業界におけるブランドの再生投資に積極的に取り組みつつ、成長領域であるサーキュラー事業やB2B事業の拡充に向けて、取り組んでまいります。「IP・アライアンス」は、プラットフォームがあるからこそ価値が生まれ、他社とのコラボレーションの実行力が飛躍的に高まります。それがB2C事業の活性化につなが

INDEX

イントロダクション

コーポレートステートメント

VISION-W 目指すべき姿

> 社長メッセージ

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

る好循環を生み、当社の優位性となります。また「海外」は、タイのサーキュラー事業が安定化しつつあり、拡大フェーズに入りました。昨年の台湾出店に続き、6月にはマレーシア、7月末には香港へ出店しました。

これら多面的なサブセグメントをマネジメントするにあたり、経営の羅針盤として今後しっかり徹底していくのが「ROIC（投下資本利益率）」を軸とした動的なポートフォリオ戦略です。

私たちは、単に売上や利益の絶対額だけを追い求める拡大志向とは一線を画し、「それぞれの事業が、どれだけの投下資本に対して、どれだけの付加価値を創出できているか」という資本効率を厳格に評価します。各サブセグメントにROICベースの明確なハードルレートを設けることで、成長期待が高く効率的な事業には投資を集中させ、逆に効率の低下した事業には迅速にテコ入れや場合によっては撤退を促す。この規律ある「投資と再生のサイクル」を高い精度で回し続けることこそが、ワールドグループの強みです。同時に、当然ながら過度にROICに偏れば極めて短視眼に効率



性を追求し、真に必要な中長期投資がおざなりとなるリスクも十分に考慮してまいります。再上場後、これまで活発に行ってきたM&Aのノウハウは蓄積されており、投資版ROICのフレームワークも確立されました。これにより、グループ内のシナジー効果も確実に期待できます。

そして、これらの事業・投資戦略を支える土台として、最適資本構成を整えることも重要な課題であり、残された資本や財務に関する課題にピリオドを打つことを、新中計「VISION-W」における重要テーマの一つに掲げています。具体的には、ネットD/Eレシオを0.75倍、純資産を1,200億円水準とし、社債発行が可能な状態にまで財務基盤を整えて、グループ全体の価値をさらなる高みへと引き上げていきます。

大胆な権限委譲で変化に即応し、
現場主義のガバナンスへ

2026年3月よりコーポレート・フォーメーションを抜本的に刷新しました。グループ・ホールディングスは全体のガバナンスと中長期戦略に特化し、ホールディングスによる「企業経営」、事業会社による「事業経営」、日々オペレーションを改善・遂行し価値を届ける「業務経営」という3つのレイヤーに分離・独立させています。各セグメントには中間持株会社を新設しましたが、最大の狙いは、各事業会社への大胆な「権限委譲」にあります。従来の体制では多くの権限がトップマネジメントに集中し、現場の意思決定を遅らせる要因になっていました。それぞれの責任者が自らの責

任で投資と成長をコントロールする「自立的な経営を担うリーダー」となり、市場の変化に即応できるスピード感を取り戻す。それが組織の活力を引き出す道だと確信しています。私自身の役割も大きく変えて、業務執行の日々の監督から一定距離を置きつつ、中長期戦略の策定や投資戦略の最適化、グループの重点戦略事業の牽引といった役割にシフトすると同時に、もう一つの重要な使命として、「グループと現場の連動」に注力しています。

例えば、グループと現場の相互コミュニケーションを深めるために、社員と直接対話を行う「タウンホールミーティング」や現場視察の活動を強めています。直接現場の声に耳を傾け、膝を突き合わせて対話を重ねる。この草の根のコミュニケーションを通じて現場の課題をすくい上げ、企業経営と現場の間で生じるズレを把握しつつ、組織のベクトルを一つに合わせていかねばなりません。グループ経営が現場のリアルを解像度高く把握しているからこそ、これからのワールドグループを支える基盤です。



2026年4月に開催されたタウンホールミーティング

INDEX

イントロダクション

コーポレートステートメント

VISION-W 目指すべき姿

> 社長メッセージ

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

また、昨年来、私が委員長を務めるサステナビリティ委員会と取締役会で議論を重ね、当社が持続的に成長していくための6つの重要領域を定義した「ワールドグループのマテリアリティ」を特定しました。この議論を通じて、当社の重要課題を深く再認識することができました。

環境問題や産業構造の課題に対し、自社だけでできることには限りがありますが、ファッション産業のインフラを担う「第3極」の立場として、新たな価値を創出するための仕組みづくりを明確化することによって、企業価値を持続的に向上させ、資本市場からの適正な評価を獲得したいと考えています。

そして、目指すべき姿の「志」を実現するのは、他でもない「人材」です。「人材はコストではなく、価値創造の源泉である」という原点に立ち返り、現場一人ひとりが専門性を最大限に発揮できる環境を構築してまいります。一度決めた戦略を現場の隅々まで行き届かせるまでコツコツと丁寧に「やり続ける力」こそが、多様性集団を支える真の原動力です。

また、新たにグループ入りした企業の良さや独自性を改めて紐解き、透明性やフェアであることを意識しつつグループのカルチャーを育んでいきます。従業員に対しては、挑戦と成果に連動した競争力のある報酬体系を整備し、従業員価値を最大限に高めていきます。

「多様性の拠点」を永續させ、 資本市場の期待を超える企業へ

私たちが目指すのは、「ファッションが持つ、人をワクワクさせ、生活や社会を彩る力」を信じ、その灯を絶やさないた

めの仕組みを創ること。これこそがワールドグループの存在意義です。

世の中には、規模は小さくとも素晴らしい感性やクリエイティビティを持ったブランド、特定のファンに深く愛される独自のサービスが数多く存在します。ワールドグループが「第3極」として、それらの「拠り所」となり、インフラを支え、経営を支える。私たちが真に追求すべきは、資本市場の要請にもきっちりと応えた成果を生み出しつつ、消費者が自らの感性で選ぶことのできる「圧倒的な多様性」そのものです。それぞれのブランドが持つ「情熱」と、それを支えるプラットフォームの「付加価値」を両輪で回し続け、ファッション産業全体を底上げしながら、永続的な価値を提供することが、私たちの価値創造の本質です。

すべてのステークホルダー、投資家の皆様にお伝えしたいことは、2018年の再上場から今日までの私たちの歩み、そして将来に自信を持っていることです。ワールドグループがこれまでどのような意思決定を行い、どのタイミングで資本を投下し、実際にどれだけの利益を結実させてきたか。この「9年間の実績」こそが、私たちの描く未来が、投資に値する「成長性と革新性」を物語る根拠ではないか、と自負しています。

私たちは独自のビジネスモデルの優位性を構築する段階から、持続的な成長性を目に見える形で示していく段階に入りました。「成熟衰退国内アパレル」という固定観念を塗り替え、多様なポートフォリオをマネジメントしながら、プラットフォームによって価値を増幅させる「新しいタイプの成長企業」であることを証明せねばなりません。そのため、この独自のモデルから生み出される成長性・収益性と資本効率

を一層高め、資本市場の期待を超える企業価値の創造に向けて、従来指標に加えてTSR(株主総利回り)向上を、新中期経営計画の重要な経営課題と位置づけています。シェアホルダーの皆様に対して成長の果実をしっかり還元しながら、名実ともにエクセレント・カンパニーを目指していきたいと考えています。

そのためには、変化の激しい大競争時代の中、私たちは「テクノロジー」の最先端を走り続けながら、同時にそれを活かす「人材」をじっくりと育ててまいります。さらに、当社が経営において最も重視するガバナンスをすべての「正しさ」の軸に据え、全社員にとって素敵な職場を生み出す「心」を耕すこと。これらすべてを企業活動の強固な土台としてコツコツと磨きながら、不退転の決意で取り組んでいく所存です。

「創造全力、価値共有。つねに、その上をめざして。」グループ一同の総力を結集して、誠実に、かつ大胆に挑戦を続ける私たちのこれからの歩みに、ぜひ力強いご支援を賜りますようお願い申し上げます。



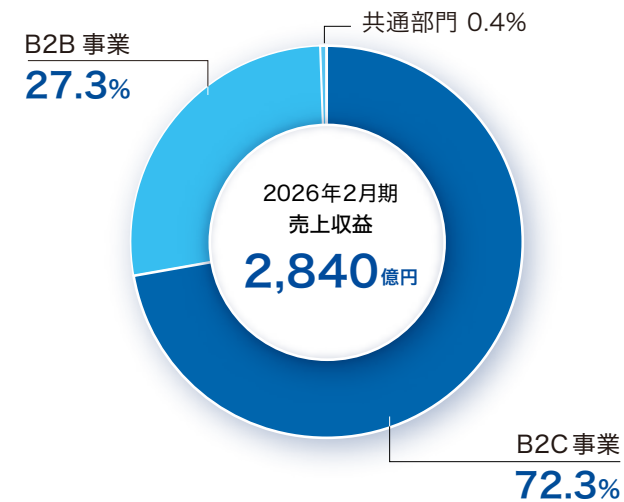
価値創造ストーリー

「生活文化の多様性」と「ロス・ムダのない産業世界」の
両立による持続可能な社会の実現を目指して

グループ概況 (2026年2月期)

ワールドグループは「価値創造企業グループ」として、長期的・持続的に価値を創造し続けるため、アパレル領域にとどまらず「多様な連帯」を実現する新たなコーポレート・フォーメーションとして「ブランド事業」「デジタル事業」「プラットフォーム事業」の3事業から、「B2C事業」「B2B事業」の2大セグメントに移行しました。

事業別売上収益（外部収益）構成比※



売上収益 **2,840 億円**

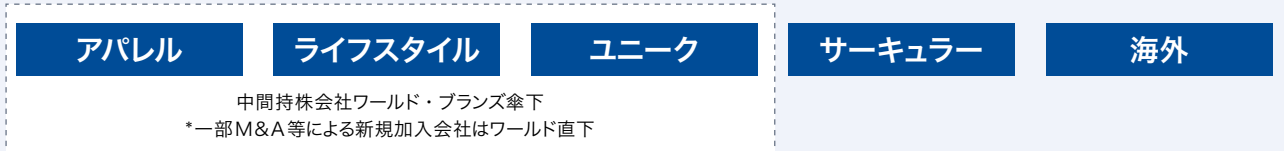
事業利益 **165 億円**

※上記の数値は、各部門の売上収益（外部収益）に加え、共通部門の金額を含んだ全社業績数値となります。



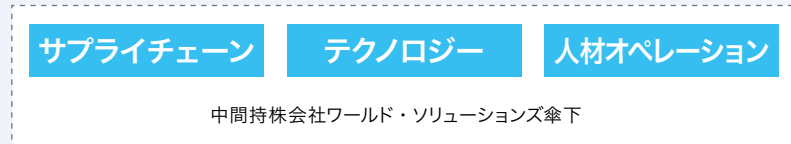
売上収益 **2,101 億円**
(外部収益 **2,053 億円**)
事業利益 **92 億円**

「B2C」事業の国内ブランドに関連する関係会社株式等を当該領域の中間持株会社である（株）ワールド・ブランドズに集約。その傘下に新たに「アパレル」と「ユニーク」、
「ライフスタイル」のサブセグメントを形成。このほか、旧デジタル事業のB2Cネオエコノミーから名称変更した「サーキュラー」、主にアジアにてB2C事業を営む「海外」というサブセグメントで組成しています。



売上収益 **986 億円**
(外部収益 **775 億円**)
事業利益 **55 億円**

「B2B」事業に関連する関係会社株式等を（株）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、（株）ワールド・ソリューションズに集約。その傘下には旧プラットフォーム事業と旧デジタル事業のB2Bソリューションから移行する形で、新たに「テクノロジー」と「サプライチェーン」、「人材オペレーション」というサブセグメントを形成しています。



INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

> グループ概況

数字で見るワールド

変化対応のあゆみ

マテリアリティ

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

数字で見るワールド (2026年2月期)

ワールドは創業以来、ファッション産業の多様性と持続性を追求し続けています。

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

グループ概況

> 数字で見るワールド

変化対応のあゆみ

マテリアリティ

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

規模

グループ会社数

47
社

(2026年3月1日時点)



従業員数

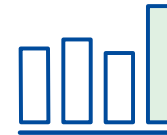
7,094
名



財務

売上収益

2,840
億円



事業利益
本業の稼ぐ力

165
億円



ROE

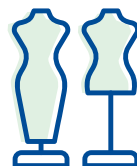
13.7
%



非財務

ブランド数

67
ブランド



店舗数

2,474
店舗



社外取締役

5/9
名

(2026年8月末時点)



女性管理職比率
(課長以上)

25.4
%



ワーキングマザー数

1,785
名



変化対応のあゆみ

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

グループ概況

数字で見るワールド

> 変化対応のあゆみ

マテリアリティ

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

創業以来、ワールドは市場の変化を先読みし、自己変革を続けながら、ファッション業界に新たな風を吹き込んできました。顧客満足を生み出すために、自らが“変わる”ことを“変えない”。それが、ワールド普遍の姿勢です。

第1の創業 1959年 卸売業の確立・拡大

1959

- 資本金200万円にて神戸市生田区（現 神戸市中央区）に婦人ニットの卸売業（株）ワールドを設立



“いつか世界にはばたく企業に”という願いを込めて「ワールド」が誕生

1965

- 事業発展に伴い、東京都台東区に東京店設置

1967

- ファッションはバランスという考えのもと、従来のニット単一商品からトータルコーディネートブランド「ワールドコーディネート」（現「CORDIER（コルディア）」）を開発



トータルコーディネートブランド「ワールドコーディネート」（現 コルディア）

1970

- ワールド商品だけを取り扱う専門店「オンリーショップ」を導入し、トータルコーディネートの特色を生かした販売戦略を展開

1974

- この頃より子供服分野へ進出

1976

- 「Ville d'azur（ビルダジュール）」ブランドで新たに布帛商品の展開を開始



「Ville d'azur（ビルダジュール）」

1978

- この頃よりメンズ分野へ進出

1980

- 衣料品の製造および製造企画を行う（株）ワールドインダストリーを設立し、縫製分野に展開を広げる



（株）ワールドインダストリー（現（株）ワールドインダストリーファブリック）淡路技術研究所

1984

- 神戸市中央区（ポートアイランド）に新社屋を竣工し、本社を移転



- 菊池 武夫を迎え、「TAKEO KIKUCHI（タケオキクチ）」を展開



第2の創業 1992年 SPARCS 構想※／SPA業態の推進

1992

- 中期経営ビジョン「SPARCS 構想」発表

1993

- 初のSPAブランド「OZOC（オゾック）」で百貨店SPA業態を開発し、本格的に小売事業の展開を開始
- 大阪証券取引所市場第二部に上場



初のSPAブランド「OZOC（オゾック）」当時の展示会

1994

- 第2のSPAブランド「UNTITLED（アンタイトル）」の展開を開始



「UNTITLED（アンタイトル）」当時の展示会

1996

- 渋谷駅改札前に「index（インデックス）」を出店し、駅立地チャネルでの展開を開始



「index（インデックス）」

1998

- アパレル、服飾雑貨、コスメなど、さまざまなカテゴリーの商品を扱う「ITS'DEMO（イツデモ）」の出店を開始
- 東京証券取引所市場第二部に上場



「ITS'DEMO（イツデモ）」

1999

- 東京証券取引所および大阪証券取引所市場第一部銘柄に指定

2000

- ニューファミリー向けブランド「HusHusH（ハッシュアッシュ）」を出店し、ショッピングセンターでの展開を開始



「HusHusH（ハッシュアッシュ）」

2002

- ダイレクトマーケティング事業に参入

※SPARCS（スパークス）構想：Super（卓越した）、Production（生産）、Apparel（アパレル）、Retail（小売）、Customer Satisfaction（顧客満足）の頭文字をとった造語。消費者を起点に小売から生産までを一気通貫させ、ロス・ムダを価値に変えること。

詳細はウェブサイトの「沿革」をご覧ください。



INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

グループ概況

数字で見るワールド

> 変化対応のあゆみ

マテリアリティ

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

第3の創業 2005年 産業プラットフォームの拡充

2005

- インテリア事業およびホームファッション事業に参入
- 繊維専門商社(株)プライムキャストをグループ会社
に迎える(後の(株)ワールドプロダクションパート
ナース)
- 長期的、持続的な企業価値の最大化を図るため
MBOによる株式の公開買付けを行い、上場を廃止

2006

- ブランド編集型ストア「SHOO・LA・RUE(シュー
ラルー)」を出店し、ストア事業を強化



レディース、キッズ、
ファッション雑貨まで取
り揃える「SHOO・LA・
RUE(シューラルー)」

2007

- 東京都港区に
「ワールド北青山ビル」を竣工



2009

- お客様の不用となった衣料品をお引
き取りする「ワールド エコロモ キャン
ペーン」を開始



衣料品のリサイクル
「ワールド エコロモ キャンペーン」

eco rômo
人から人へ、豊からエコロモ

2010

- ワールドの直営店舗とオンラインショップで共通して
使用できるポイントサービス「WORLD Premium
Club(ワールド プレミアムクラブ)」をスタート



「ワールド プレミアムクラブ」カード

2011

- 新たなECプラットフォーム事業の構築を目指し、(株)
ファッション・コ・ラボを設立

2014

- スウィート系ランジェリーブランド「Risa Magli(リサ
マリ)」を展開する(株)ケーズウェイをグループ会社
に迎え、インティメイト事業を強化



2016

- タイにおける「タケオキクチ」の事業展開を目的に、タ
イの大手グループである SAHA GROUPと合併会社
(WORLD SAHA FASHION CO., LTD.)を設立

第4の創業 2017年 ワールド・ファッション・エコシステムの 構築に向けて

2017

- 4月1日(株)ワールドを持株会社とする、事業持株会
社体制へ移行
- (株)日本政策投資銀行とファンド運営会社(株)
W&Dインベストメントデザインを設立

- (株)アスブルンドをグループ会社を迎え、ライフス
タイル事業を強化



キッチン雑貨のセレクトショップ
「212 KITCHEN STORE(トゥ
ワントゥーキッチンストア)」

2018

- (株)ティンパンアレイをグループ会社を迎え、二次
流通に事業領域を拡大
- 東京証券取引所市場第一部に再上場



ユーズドセレクトショップ
「RAGTAG(ラグタグ)」

2019

- W&Dデザインファンドを通じて、高級革製品を展開
する(株)ヒロフをグループ会社を迎える
- 靴の総合企業である神戸レザークロス(株)をグループ
会社を迎える
- オフプライスストアを展開する
(株)アンドブリッジを設立



2020

- 代表取締役 社長執行役員に鈴木信輝が就任

2022

- (株)ナルミヤ・インターナショナルを連結子会社に
- 東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行



「petit main(プティメイン)」

詳細はウェブサイトの
「沿革」をご覧ください。



2023

- ワールドの持分法適用関連会社(株)W&Dインベス
トメントデザインによる事業再生支援を受け、(株)スト
ラズブルゴを100%子会社化



「STRASBURGO
(ストラズブルゴ)」

2024

- ラクサス・テクノロジーズ(株)が、東証グロース市場
に上場。持分法適用関連会社

2025

- WORLD SAHA(THAILAND) CO., LTD.を設立
- (株)W&Dインベストメントデザインによる(株)ライ
オンへのTOB成立
- プラットフォーム事業のB2B外販の拡大に向け、エ
ムシーファッション(株)(旧 三菱商事ファッション(株))
を連結子会社化
- WORLD FASHION(MALAYSIA) SDN. BHD.を設立
- WORLD FASHION(HONG KONG) CO., LIMITED.を設立



「Right-on(ライトオン)」

2026

- (株)阪急スタイルレーベルズの事業(コスメ・家具・
インテリア雑貨)を承継した(株)ワールドスタイル
レーベルズを子会社化
- アパレルのみに依存しない事業構造の完成に向けて、
事業経営を「B2C」「B2B」の二大セグメントに移行



「COLOR FIELD
(カラーフィールド)」

イントロダクション
価値創造ストーリー
グループ概況
数字で見るワールド
変化対応のあゆみ
> マテリアリティ
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
コーポレートデータ

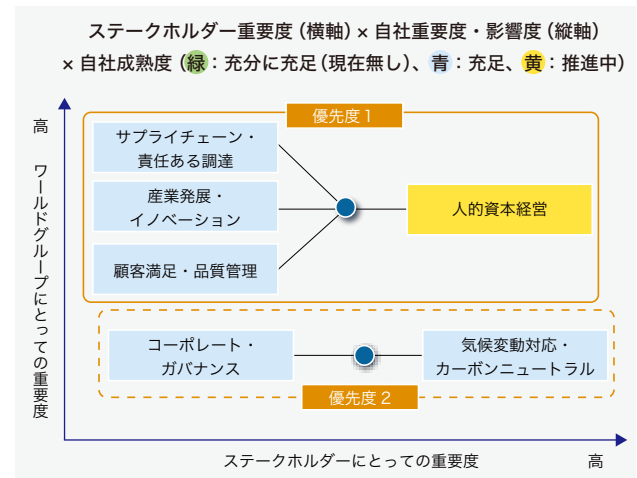
マテリアリティ

ワールドグループは2026年5月、持続的な成長に向けた6つの重要領域を定義する「ワールドグループのマテリアリティ」を特定しました。今後は、事業活動を通じて地球環境や社会・経済の発展に貢献することを目指していきます。

マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティは、「ステークホルダーにとっての重要度」×「ワールドグループにとっての重要度」×「ワールドグループの成熟度」を掛け合わせて特定し、サステナビリティ委員会にて決定し、取締役会に報告しています。

- STEP 1 ワールドグループにとっての重要度を検討
- STEP 2 ステークホルダーにとっての重要度を抽出
- STEP 3 ワールドグループの成熟度を検討
- STEP 4 マテリアリティの特定



重点領域 (マテリアリティ)	主な取り組み
顧客満足・品質管理	- 作る責任にとどまらず、使用、再利用していただき、捨てられるまでのライフサイクルのあらゆる局面で、価値を提供する商品・サービス・仕組みの構築を進めています。 - あらゆるお客様の多様なニーズに対応できるように、プラットフォーム機能を拡充しつつ、市場の変化に対応したポートフォリオマネジメントを行い、多業態・多チャネル・多ブランドを開発・展開しています。
産業発展・イノベーション	「ワールド・ファッション・エコシステム」を確立し、プラットフォーム機能・ビジネスノウハウをグループ外でも活用していただいています。ロス・ムダを価値に変えることで、ファッション業界の持続的な産業発展に貢献していきます。 - AIプラットフォーム「Maison AI(メゾンエーアイ)」をワールドグループ内で活用推進し、あらゆる事例を積み上げて、お客様に向けて実用的で先進的なサービス提供を行います。 - これらのプラットフォームは、新たな収益源を創出する機会であると同時に、ファッション業界全体のサステナビリティ向上に貢献します。
気候変動対応・カーボンニュートラル	- 社会負荷をかけない持続可能なバリューチェーンの構築：商品原料のサステナブル素材への切り替え、水使用量の可視化、事業所・店舗への再エネ電力やLED照明の導入を進め、サプライチェーン全体の環境負荷を低減します。 - ロス・ムダをゼロにした資源価値の最大化：適正仕入れや在庫コントロールによる過剰生産抑制、残在庫のアップサイクルによるロス削減をはじめ、自社工場の廃棄削減や残布・残糸を活用したワークショップにより、資源を無駄なく活用します。 - ライフサイクルを見据えたサーキュラー貢献：新たな事業機会となるサーキュラー事業の拡大や、「ワールド エコロモ キャンペーン」を通じた衣料品の回収・循環化・収益金の寄付により、捨てられる資源から生み出す価値を最大化します。 - 気候変動への対応は、規制強化や顧客からの要請に応えるリスク対応であると同時に、環境配慮型製品・サービスによる新たな事業機会の創出につながります。
サプライチェーン・責任ある調達	「お取引先様行動原則」を定め、理解・遵守の浸透のために「ワールド・サステナビリティ・プラン&レポート」の内容について説明会などを開催し、お取引先様と協力した取り組みの促進を図っています。 - パートナーである取引先様に対して、行動原則の遵守のモニタリングなどを通して、持続可能なサプライチェーン構築に向けた改善活動を実施していきます。
人的資本経営	- 人的資本経営推進のキーコンセプトを「知識の利用可能性向上（ナレッジ共有の進化）」「ワークフォースの最適化（生産性向上）」「多様性の向上」「エンゲージメントの向上（組織力向上）」と定め、事業戦略や事業成長推移と連動させたKPIを設定しています。 - グループ人材開発委員会による従業員の育成計画の立案やジョブローテーションの実施、さらにB2C事業からB2B事業への人材ローテーションやリスティングなど、事業の多様化に伴い、多様なポジションやキャリアパスを確保しています。これらにより、社員一人ひとりに、より多くの活躍機会を提供しています。
コーポレート・ガバナンス	- 定期的なコンプライアンス研修や社内通報制度の周知によるコンプライアンス体制の強化と、中間持株会社による傘下の事業会社の監督、持株会社への内部監査機能集約による内部統制システムの充実を図っていきます。 - 監督と執行の分離で迅速な意思決定とともに、社外取締役が過半数を占める取締役会の監督機能の強化や役員の健全な新陳代謝の進展なども図っています。

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

長期ビジョン

中期経営計画VISION-W

副社長メッセージ

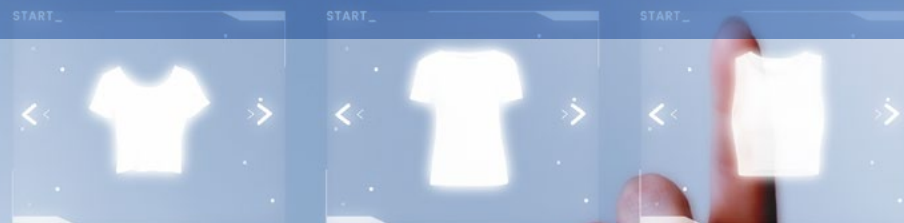
ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

成長を支える戦略



「ワールド・ファッション・エコシステム」の 進化に向けた新たな挑戦

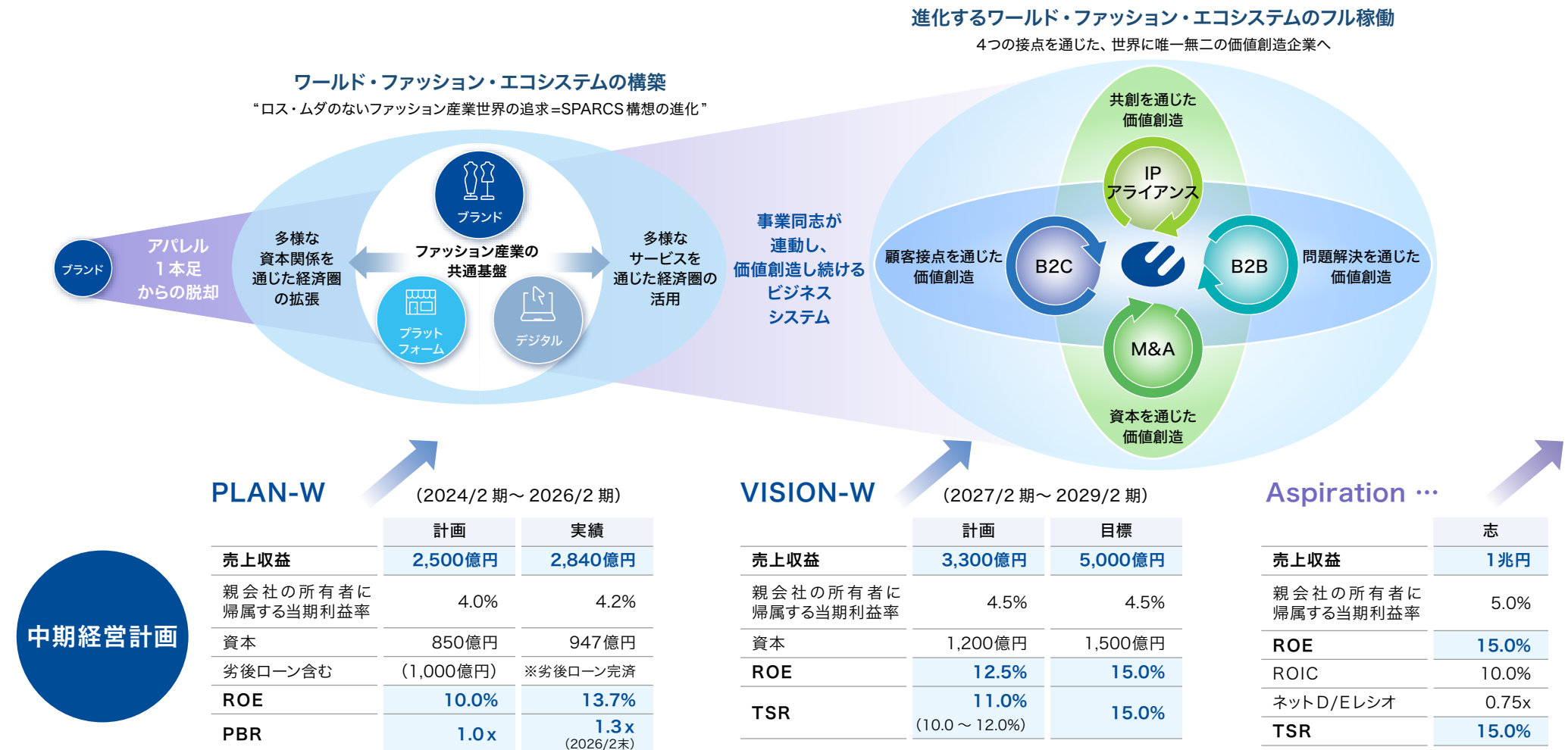


長期ビジョン

10 年構想「ファッション産業の第3極」の確立への道筋

当社が掲げる10年構想「ファッション産業の第3極」の確立への道のりは、決して平坦なものではありません。しかし、資本市場の期待を超える価値を創出し、「多様なファッションを社会に」というビジョンを実現するためには、売上収益1兆円の達成は、将来の熾烈な競争環境を勝ち抜くための「絶対的な基盤（最低条件）」であると強い危機感を持っています。

その中間地点である「VISION-W」は、私たちが必ずや到達しなければならない通過点です。単なる経営計画の枠にとどまらず、高い「目標」と「志」の実現に向け、全社一丸となって挑戦を続けていきます。



イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
長期ビジョン
> 中期経営計画VISION-W
副社長メッセージ
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
コーポレートデータ

中期経営計画 VISION-W

「VISION-W」ロードマップ：「価値創造企業グループの証明」

ワールドグループは、「社会・顧客への価値創造」を起点とし、持続的成長による企業価値の改善、従業員価値の向上、そしてその帰結としての株主価値の創造を目指します。次世代経営チームへの「心の継承」を進めながら、以下の3カ年ロードマップを推進してまいります。

2027/2期：新コーポレート・フォーメーションを本格駆動させ、不振アパレルの収益構造改革を断行することで、変革を伴った増収・増益を堅持します。長期株式報酬制度の導入などにより、成果を出す、挑戦するリーダーへの処遇を改善。生産性改善を徹底する変革の期となります。

2028/2期：ビジネスモデルをフル稼働させ、資本収益性を伴った「成長」を証明します。成果と挑戦に基づく新人事制度の導入とともに、フロントラインの改善を行います。

2029/2期：創業来最高売上・最高益の達成を掲げ、1兆円企業を射程に入れた次なる挑戦へと踏み出します。

定量計画・目標

創業以来の最高売上・最高益を突破することを目標に、既存事業で3,300億円、さらにM&Aを加速させることで、まずは売上5,000億円を確実に射程に入れる必要があると考えています。その際には、M&Aや海外展開、IP・アライアンスといった他社との共創による新しい価値創造にも挑戦していきます。

これらの事業を支える土台となる最適な資本構成を整えることも重要な課題です。資本や財務に関する課題にピリオドを打

つことを大きなテーマの1つとしていきます。具体的には、ネットD/Eレシオを0.75倍、純資産を1,200億円の水準とし、社債発行が可能な状態に中期経営計画を通じて導いていきたいと考えています。

	2029/2 計画	2029/2 目標
売上収益	3,300億円	5,000億円
親会社の所有者に 帰属する当期利益率	4.5%	4.5%
資本	1,200億円	1,500億円
ROE	12.5%	15.0%
TSR	11.0% (10.0～12.0%)	15.0%

【「VISION-W」ロードマップ】



INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

長期ビジョン

> 中期経営計画VISION-W

副社長メッセージ

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

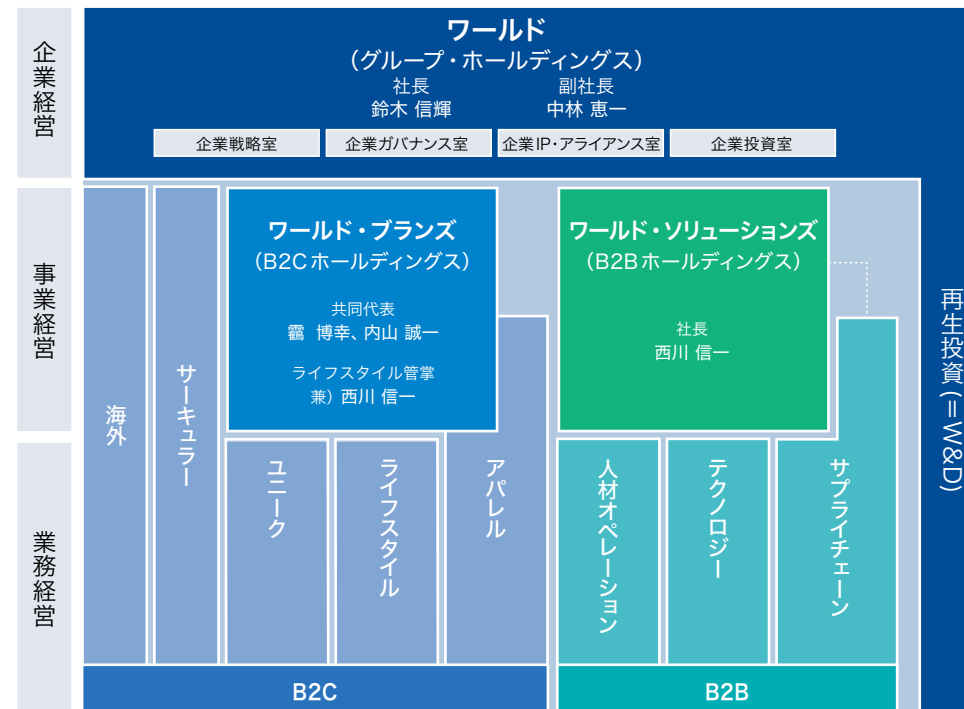
コーポレートデータ

コーポレート・フォーメーション

コーポレート・フォーメーションについては、「経営の3レイヤー」というテーマで、「企業経営」「事業経営」「業務経営」に整理しました。また、グループが多様化する中、事業セグメントにおいては、これまでの3事業（ブランド事業、プラットフォーム事業、デジタル事業）から、B2C事業、B2B事業の2大セグメントへ移行しました。

ワールド(グループ・ホールディングス)は、全体のグループガバナンスと中長期戦略に特化。グループ事業においては、今回、中間持株会社として、(株)ワールド・ブランドズ(B2Cホールディングス)と(株)ワールド・ソリューションズ(B2Bホールディングス)を新設し、迅速な意思決定と事業競争力を強化する体制を整えました。

セグメント別戦略については、P28-P33を参照ください。また、セグメントを構成するグループ会社については、P64を参照ください。



事業ポートフォリオ戦略

下記チャートは縦軸にROIC、横軸に売上成長率を設定しています。資本収益性と売上成長性の視点で、それぞれの事業セグメント（サブセグメント）がどの象限にあたるのかを記載しています。

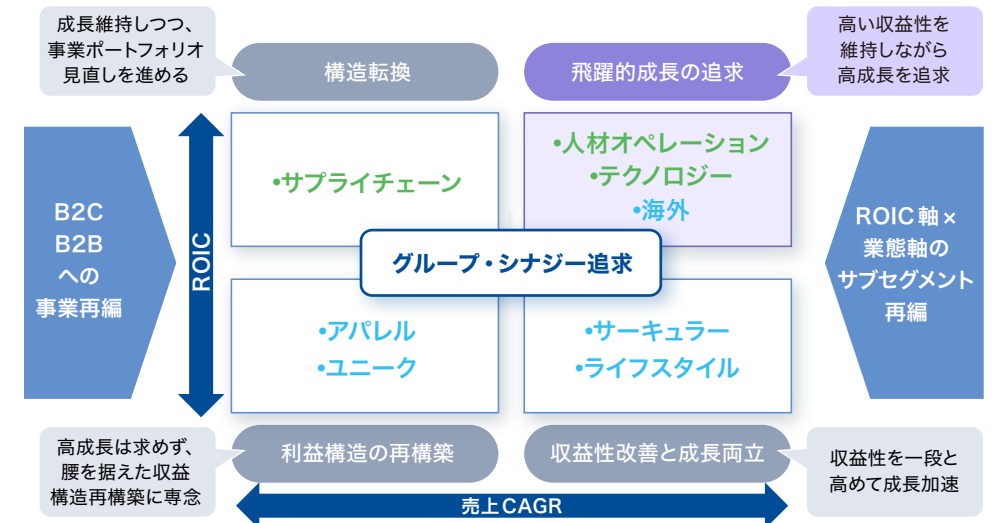
右上に位置する、ROICが高く成長性の高いB2B事業の「人材オペレーション」「テクノロジー」をさらに拡大させていく方針です。また、ポテンシャルの高い「海外」についても引き続き注力し、成長を加速させていきます。

一方、左下の「アパレル」「ユニーク」については、高い成長性を追求しすぎた点を反省し、高成長を目指すのではなく、収益構造を整備し、腰を据えて一步一步改善を進めることで、持続的な成長へとつなげる利益構造の再構築に取り組んでいきます。

左上の「サプライチェーン」は高成長のドライバーとなってきましたが、この事業ポートフォリオも見直す必要があると考えています。

右下の「サーキュラー」「ライフスタイル」については、ROICをもう一段階高め、グループ全体を牽引する役割を期待しています。

当社グループの特徴は、ビジネスモデルの通り、この4つの領域のサブセグメントすべてが連動し、グループシナジーを追求することだと考えています。



INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

長期ビジョン

> 中期経営計画VISION-W

副社長メッセージ

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

戦略フレームワーク

ワールドグループは、社会およびお客様への価値創造を経営の中核に捉え、持続的な企業価値向上を追求しています。

その実現に向けて、グループ全体の戦略フレームを、「1つの目標」「2つの事業」「3つのエンジン」「4つの土台」として体系的に整理しています。

1つの目標：価値創造経営（社会・顧客）

最上位に位置づける「1つの目標」は、社会・お客様に対する価値創造経営です。

これはワールドグループのすべてのリーダー、すべての社員が共有すべき基本理念であり、日々の意思決定および事業活動の指針となるものです。

2つの事業：多様な事業と現場の連帯（B2C/B2B）

「2つの事業」では、B2C事業とB2B事業を両輪として、多様な事業と現場の連携を通じた価値創出を推進しています。

B2C事業においては、お客様の日常に彩りと喜びをもたらすファッションを軸に、豊かな体験価値の提供を目指しています。

一方、B2B事業においては、課題の構想にとどまらず、実行と成果の創出までを担うパートナーとして、社会課題の解決と新たな事業機会の創出に取り組んでいます。

3つのエンジン：成長を牽引する躍進のレバー

成長を牽引する「3つの成長エンジン」は、「M&A」「IP・アライアンス」「海外」展開です。「M&A」では、投資規律を重視しながら事業ポートフォリオの強化と成長領域の拡大を図ります。「IP・アライアンス」では、自社IPの活用に加え、外部パートナーとの共創を通じて、新たな価値と事業機会の創出に取り組んでいます。「海外」展開では、まずはASEANを中心に事業基盤を確立し、将来的には欧米市場も視野に入れたグローバルな成長を志向します。

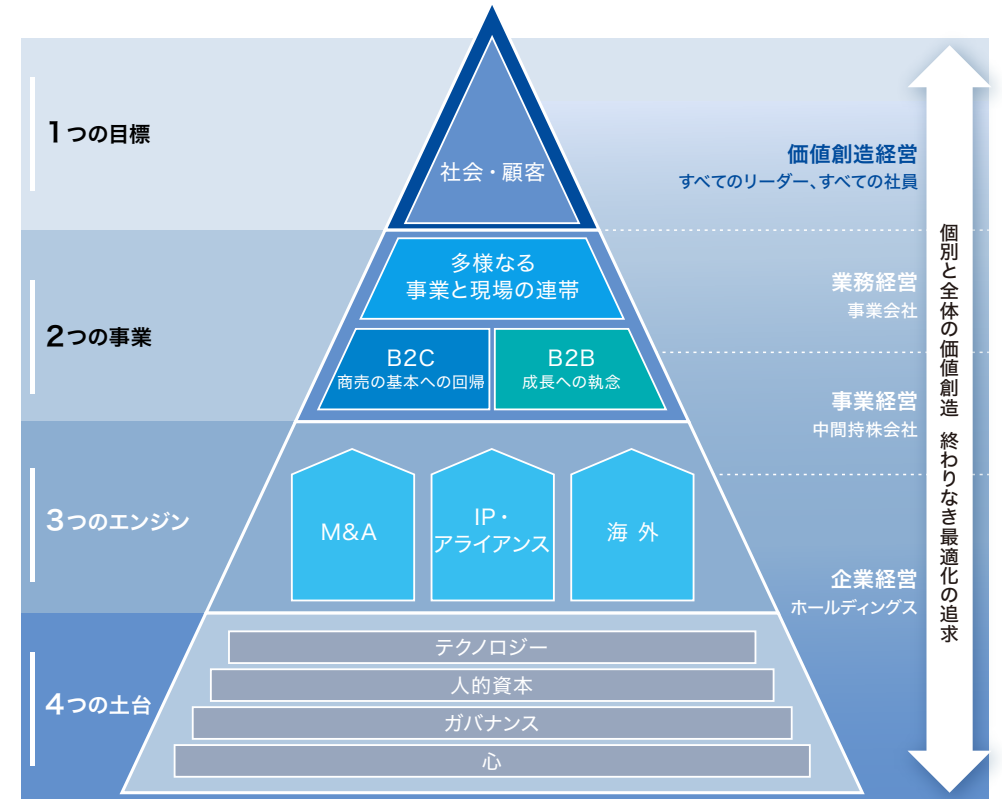
4つの土台：持続的成長を支える経営基盤

これらの戦略を支える「4つの土台」は、「テクノロジー」「人的資本」「ガバナンス」そしてグループの価値観である「心」です。

「テクノロジー」においては、AI活用を前提としたデータ基盤の整備を進め、事業変革のスピードと実効性を高めています。

「人的資本」においては、人材の可視化と育成を通じて、次世代リーダーの輩出と組織力の強化を図っています。「ガバナンス」においては、権限委譲と独立性の確保を両立させながら、迅速かつ適切な事業運営を実現します。そして「心」は、多様化するグループ全体を一つに束ねる価値観の拠り所として、ワールドグループの根幹を成しています。

ワールドグループは、この戦略フレームのもと、事業成長と社会的価値の創出を両立させながら、持続可能な企業グループとして、さらなる飛躍を目指してまいります。



副社長メッセージ

財務・資本戦略：持続的な企業価値向上への「方程式」を解く

成長投資と資本効率の高度な同期により、「VISION-W」の飛躍を確かなものにする

財務・資本戦略と事業戦略を不可分な「一体」として推進する

私は現在、財務担当役員として、グループ全体の財務・資本戦略の構築と実行、さらにはM&Aを含んだすべての主要案件の投資判断とその執行という経営の根幹を担っています。近年の資本市場において、企業に求められる要求水準は一段と高度化しているため、自らの役割を遂行する上で、事業戦略と財務・資本戦略を別個のものとして切り離すのではなく、常に表裏一体のものとして捉えて経営推進の「両翼」として機能させることを心掛けています。

当社は2018年9月末の再上場という大きな節目を捉えて、積極的なM&Aを戦略の柱に据え、事業ポートフォリオの抜本的な変革を推し進めてきました。今回の中期経営計画「VISION-W」より、事業セグメント区分を「B2C事業」と「B2B事業」へ集約する形で再定義しました。これは、かつてのアパレルブランド依存の構造から、独自のプラットフォームによる他社へのソリューション提供へとビジネスモデルが進化した実態を反映したものです。

足元では、ここ数年にM&Aでグループインを果たしたエムシーファッション（株）や（株）ライトオンなどの収益貢献度も高まっています。財務担当役員としての私の役割は、こうした非連続な成長を可能にする大胆な投資を加速させながら、同時に厳格な財務規律に基づいた高い資本効率を両立させていくことで、ステークホルダーの皆様より常に高いご期待をいただ

るよう、当社の持続的な企業価値の向上をリードし具現化していくことにあります。

「PLAN-W」の総括①：見えてきた成果と構造改革の意義

2026年2月期を最終年度とした前中期経営計画「PLAN-W」は、当社にとって自らの強みを再確認すると同時に、克服すべき課題が鮮明になった期間でした。財務的な成果に目を向ければ、コロナ禍で資本性資金として調達した永久劣後ローンを前倒しで完済したほか、自己資本利益率（ROE）12.5%超を実現し、長年の課題であった株価純資産倍率（PBR）1倍割れの解消も達成しました。財務基盤および収益基盤の安定化を図り、一定の評価を得られたことは一つの節目と言えます。

「PLAN-W」期間中の最大の課題は、アパレルブランド事業における収益性の悪化でした。コロナ禍からのリバウンドが一巡した2年目で計画と実績の乖離が生じたものの、当初計画に執着したことから、3年目は実力以上に高い販売計画を掲げ、その達成に必要な仕入や経費が先行した結果、売上未達以上にコア営業利益を大きく押し下げました。変化する事業環境に対して計画修正が遅れ、運営の硬直化がコア営業利益の前年減益を招いたことは、経営チームとしての大きな反省点です。

一方、2026年2月期の下期には将来のリスクを断ち切るための構造改革を断行しました。人員の再配置、仕入れの抑制



取締役
副社長執行役員
中林 恵一

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

長期ビジョン

中期経営計画VISION-W

> 副社長メッセージ

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

副社長メッセージ

は、短期的には痛みを伴いますが、次期計画に向けた筋肉質な収益構造を整えるためには必要なプロセスでした。特筆すべきは、この改革を通じて前期を下回る水準に在庫をコントロールできたことです。これが強固なキャッシュ・フロー創出力へとつながっており、次期計画「VISION-W」への「助走」としての手応えを得られました。

「PLAN-W」の総括②：M&A戦略の深化

近年のワールドグループの成長は、M&Aの歴史そのものと言っても過言ではありません。再上場前後からの過去9年間で累計567億円をM&A投資に充て、その対象はアパレルブランド再生からサーキュラー、サプライチェーン、デジタル技術を有する企業まで多岐にわたります。この結果、新たに加わったグループ会社の売上収益は1,000億円を突破し、連結売上の上半を占めるに至りました。親会社利益ベースで見ても、2027年2月期にはグループインした事業が約4割を稼ぐ構造が見込まれます。

主なM&A投資案件



▶ P34 参照

当社のM&Aが成果を残してきた背景には、独自の「プラットフォーム機能」の力があります。新しく加わった企業に対し、店舗運営、MD、物流、デジタル基盤を即座に実装することで、再生スピードを飛躍的に高めることができます。しかし、私たちが何より大切にしているのは、買収先を無理に自社色に染め上げない「受容（インクルージョン）の文化」です。ブランド独自のアイデンティティを尊重しつつ、互いの強みを掛け合わせる「多様な連携」こそが、ワールドグループが新たな価値を創造し続ける源泉です。

この多彩な文化の「受容」と多様な機能の「実装」の絶妙な組み合わせこそが、M&Aによる非連続な成長を支える当社ならではの盤石な柱となっています。

「VISION-W」の投資規律：新指標「投資版ROIC」の導入

中期経営計画「VISION-W」において、私たちが最も注力するのは、投資の「質」を極限まで高めることです。その中核として、新たに「投資版ROIC※」という独自の指標を導入しました。これは、M&Aにおける取得対価、引き継ぐ有利子負債、IFRS適用に伴うリース負債までもを含めた「真の投下資本」を分母に据え、既存事業に与えるシナジー効果も含んだ投資対象の税引後リターンを分子にして測定した極めて厳格な基準です。

例えば、アパレルの再生案件においては、(株)日本政策投資銀行との合併スキームの活用によって初期の投資リスクを抑制しつつ、ターンアラウンドの進捗に応じて段階的に出資比率を引き上げる手法を駆使することで、連結ROICへの短期的な悪影響を抑えています。一方で、人材オペレーションのように、ROICの分母である投下資本が少ない特性を活かし、一定の利益確保で非常に高いROICが見込める事業もあります。

※ ROIC：投下資本利益率

これまでに投資実行済みの案件をこの指標で評価した結果として、2029年2月期には11～12%水準に達する見通しです。今後の新規案件については、実行後3年程度で15%以上、中長期的には20%水準を視野に入れることを基本条件としています。すなわち、M&A投資において、単なる規模の拡大を追い求めるのではなく、資本コストを十二分に上回るリターンを安定的に生み出せる「投資規律」を徹底してまいります。

「VISION-W」の財務・資本戦略：キャピタル・アロケーションの劇的な進化

キャピタル・アロケーションについては、次ページチャートが、当社の財務フェーズの劇的な変化を鮮明に示します。脱コロナ禍の3力年は資金収支が大幅な不足状態にありましたが、前中期経営計画「PLAN-W」期間で資金収支がおおむね均衡し、「VISION-W」では資金収支の余剰に転じる見通しです。具体的には、純利益に償却費を足したキャッシュ創出力が脱コロナ禍当時の約3倍まで高まる反面、借入金返済や設備投資がおおむね一定のため、株主還元の拡充後で約64億円の余力が見込まれます。



INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

長期ビジョン

中期経営計画VISION-W

> 副社長メッセージ

ワールドグループの価値創造

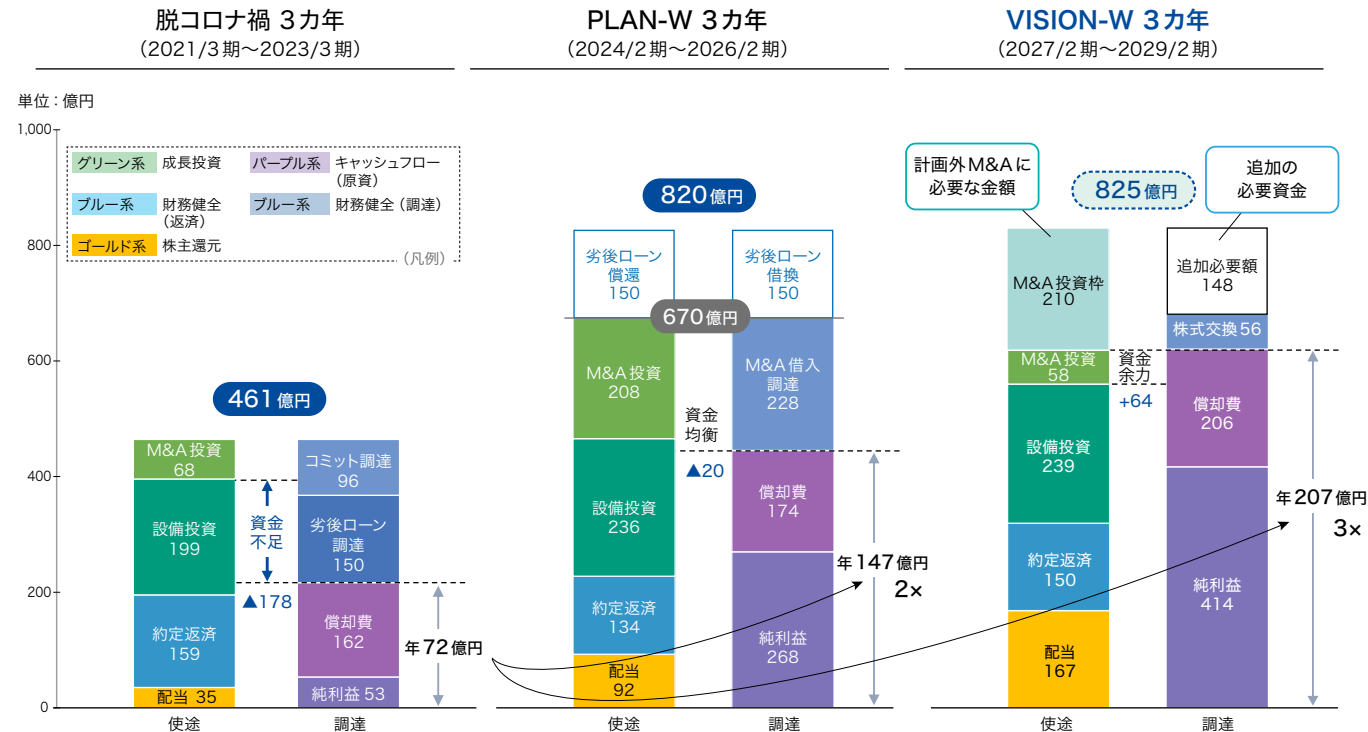
社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

「VISION-W」では、「PLAN-W」当時に比べ、借入返済の負担割合を半分に下げることができ、それにより創出された資金を「成長投資」と「株主還元」へほぼ均等に充当します。この背景には「PLAN-W」で永久劣後ローンを完済して財務健全化の目的を付けたことがあり、これで明確に「成長」と「還元」へ資金配分の重心をシフトいたします。成長投資の中身も設備投資からM&Aへ傾斜するほか、株主還元も新たな配当方針の導入で年50億円以上のピッチでの配当実施が可能になりました。

【キャピタル・アロケーション】



※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。

しかし、私たちが目指す高い経営目標や志を巡航速度のキャッシュ創出力だけで達成することは困難です。「VISION-W」では計画外M&A投資枠 210億円を機動的に活用できるよう、事業計画の超過達成や運転資本の効率化は当然のこととして、聖域を設けないノンコア資産・事業の売却やA格付け取得が可能になってからの適切な財務レバレッジの活用などを進め、チャート上で示された不足について、追加で約150億円規模の資金手当を戦略的かつ規律をもって実行してまいります。

「VISION-W」での飛躍：TSR10～12%の実現に向けた「成長の方程式」

中期経営計画「VISION-W」で掲げる経営目標は、株主総利回り (TSR) 年率10～12%という高パフォーマンスを継続的に実現することです。この目標を達成する方程式は、キャッシュ創出力から還元される「フリーキャッシュ・フローリターン (FCFR)」と、将来の成長期待が株価に反映される「マーケットバリュールターン (MVR)」の合計です。FCFRで年率3.5%成長、MVRで年率7.5%成長の創出をターゲットとしています。

ここで直視すべき課題があります。PLAN-WにおいてPBR1倍を回復したとはいえ、その評価の多くは、市場対話を通じたβ値の低下に伴う加重平均資本コスト (WACC) の低減によるものでした。別の視点でのアプローチでは、PBRの分解であるROEと株価収益率 (PER) では、ROEの上昇がPBRを押し上げました。つまり、利益を出す力や資本効率の改善、財務の安定化は評価されましたが、PERの上昇を伴う「将来の成長期待」が株価に十分に織り込まれた状態とは言えません。

私たちの挑戦はまだ道半ばです。当社はアパレルという枠組みを超え、プラットフォームという独自の武器で産業構造を変革する「価値創造型」の企業体です。この戦略的ストーリーを確かな数字とともに提示し続けることこそが、資本市場の当社に対する期待値を高め、将来の成長期待の鏡であるPERの上昇を通じて、MVRで年率7.5%以上の成長を達成する不可欠な条件であると確信しています。そして、この実現に向けて、経営陣の一員として弛まずに挑戦し続ける覚悟です。

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

長期ビジョン

中期経営計画VISION-W

> 副社長メッセージ

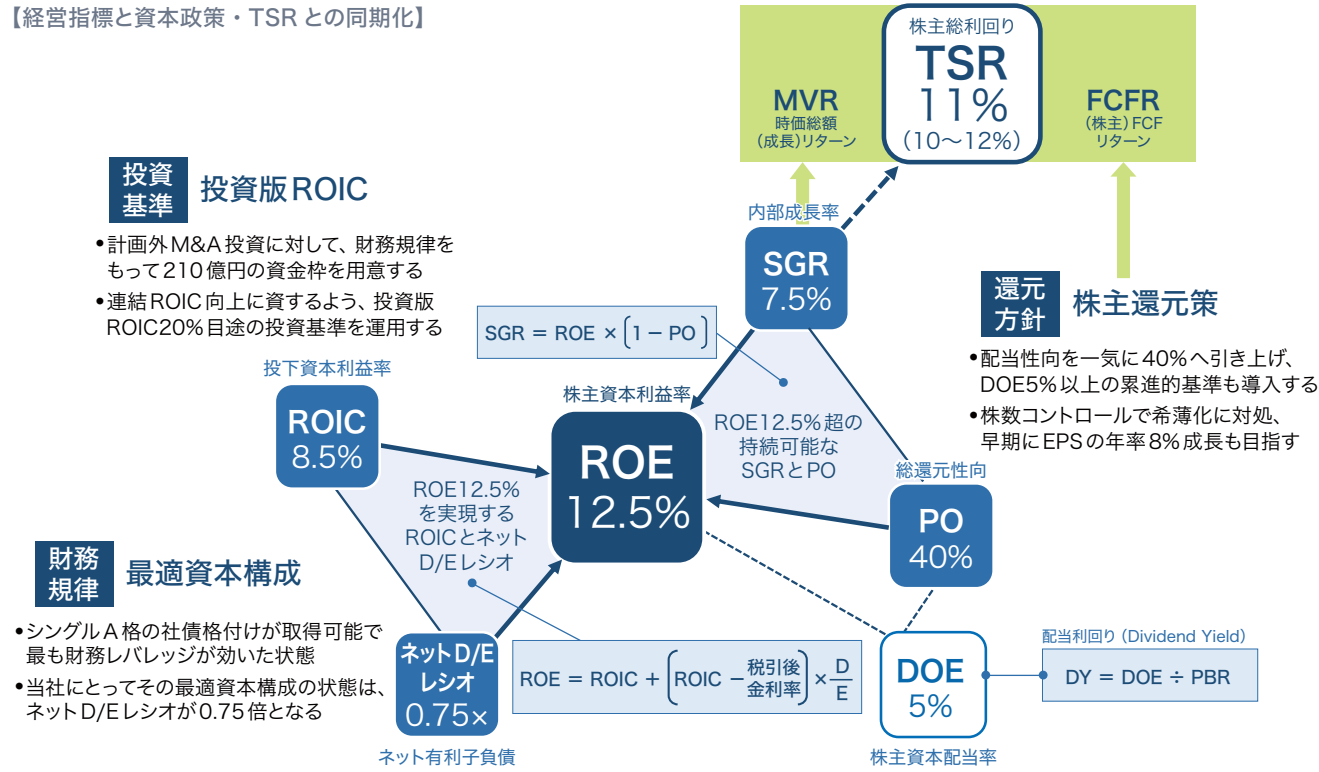
ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

【経営指標と資本政策・TSR との同期化】



資本政策と還元の方針、財務健全性とレバレッジの最適活用

「VISION-W」では、株主還元のステージを一段引き上げます。負債圧縮という「守り」のフェーズを終え、創出したキャッシュをより積極的に株主の皆様へ分かち合うフェーズへと移行します。配当性向の目安を40%へと引き上げ、さらにROEの向上に合わせた累進的な配当を継続するため、株主資本配当率(DOE)5%以上を配当下限として設定しました。これは、短期的な業績変動に左右されることなく、長期保有してくださる

株主の皆様に対して、安定的に逡増するリターンで報いるコミットメントの表明です。

一方で、私は「還元一辺倒」の経営はいたしません。当社には依然として、自社の資本コストを大きく上回るリターン(ROIC)が期待できる投資機会が豊富に存在しています。特に、B2B事業やサーキュラー領域、ファッションB2Cの再生投資などは、多くの良質な投資機会に恵まれています。従って、高い規律に基づいた「成長投資」と手厚い「株主還元」を高い次元で同期させ資本効率を最大化する解を見出すことこそが私の使命であると理解しております。

そのため、「VISION-W」の期間中、シングルA格の社債格付け取得を目標としつつ、ネットD/Eレシオ0.75倍を一つの基準として最適資本構成を追求します。これは無闇に負債を減らすことではなく、適切な範囲で財務レバレッジを最大限に効かせ、資本コスト(WACC)を最小化しながら、210億円の投資枠にも即座に対応できる「機動的な投資余力」を常に保持することを意味します。また、IR活動の重要な課題として、海外機関投資家の拡充を核とした、株主構成最適化にも注力してまいります。

ステークホルダーの皆様へ：多様な人材と事業が輝く未来を目指して

最後になりますが、私は、ファッションには人の気持ちを前向きにし、日常に彩りを与える力があると信じています。そしてワールドには、単一のブランド運営にとどまらず、ファッション産業そのものを活性化し、社会全体へ貢献できる可能性があります。このため、私は、ワールドの成長や発展に最善を尽くし貢献していくことを通じて、社会や人々の役に立てよう努めてまいります。

また、当社には、ファッションの力を信じて入社してくる志の高い人材が数多くいます。彼ら彼女らが失敗を恐れずに生き生きと挑戦し、自らを成長させられる舞台をつくることも、人的資本経営を追求する当社にとって極めて重要なミッションの一つです。

事業の成長、財務・資本戦略、資本市場との対話、そしてそれらを支える人材の成長。これらはすべて、相互に密接につながっています。今後も、ワールドグループが真の価値創造企業グループとしてステークホルダーの皆様への期待に応える最高の舞台となれるよう、私自身も財務の側面から、不退転の決意で企業価値向上に取り組んでいく所存です。

ワールドグループの価値創造

多様な事業と人材の連動により、
未来に向けた成長の道筋を描く



イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
> グループバリュー・イニシアティブ
トピックス
事業別戦略：B2C事業
事業別戦略：B2B事業
資本を通じた価値創造ビジネス（M&A事業）
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
コーポレートデータ

グループバリュー・イニシアティブ

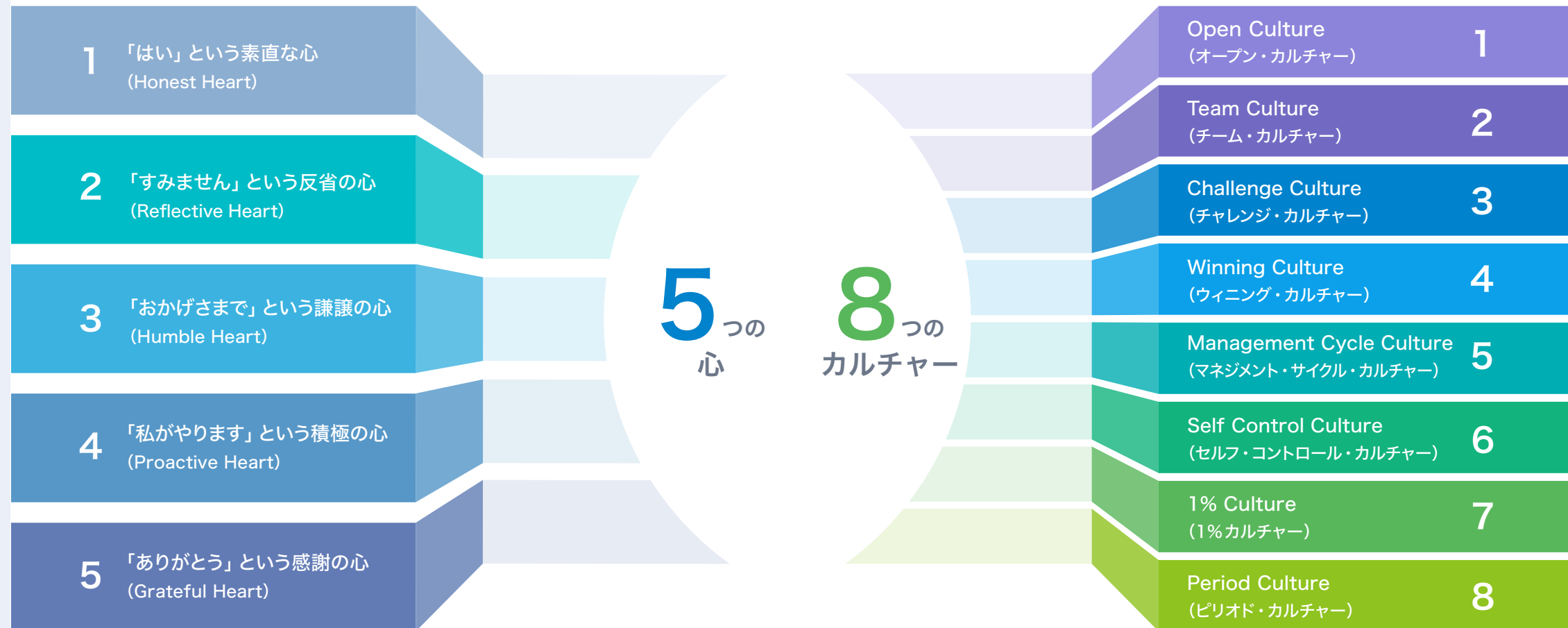
なぜ、いまグループバリューが必要なのか。

私たちが目指すのは、多様なファッションを社会に届ける世界で唯一無二の価値創造企業。

その実現に向けて、ワールドグループには毎年新しい仲間が次々と加わり、かつてないほど多様なバックグラウンドを持つ人材が集まっています。

社員一人ひとりの自律と高度な連帯による価値創造をグループ全体で実現するためには、長年ワールドとして大切にしてきた「心」と「カルチャー」の浸透が不可欠になってきています。

「迷ったとき、立ち返る場所。それがこのグループバリューです。」



INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

> グループバリュー・イニシアティブ

トピックス

事業別戦略：B2C事業

事業別戦略：B2B事業

資本を通じた価値創造ビジネス
(M&A事業)

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

「心」と「カルチャー」の継承と醸成

ワールドグループが持続的に価値を創造し続けるためには、グループの価値観を醸成し、それを実践につなげていくことが不可欠です。

創業時から仲間やお客様への基本姿勢として大切にしてきた「5つの心」と、これまで常に挑戦し、変革していくベースとなってきた考え方である「8つのカルチャー」（前ページの図を参照）。

前述の通り、事業ポートフォリオの拡充や人材の多様化が進む今だからこそ、これらを多様な個を束ねる「求心力」として再度深く理解し、一人ひとりが行動を起こすことで、グループシナジーの創出と新たな価値創造へとつなげていきます。



「タウンホールミーティング」

神戸本社を皮切りにワールドグループ初の「Sync WORLD：タウンホールミーティング」を開催。

今後も継続開催を通じて、価値観の共有と対話を深めていきます。



価値観を「言葉」から「実践」へ変える具体的なアプローチ

グループバリューの継承と醸成に向けて、昨年8月にグループ経営幹部が一堂に会し、ワークショップを実施しました。共通価値観に基づいて、グループ各社の成功事例や課題を持ち寄り、情報共有とディスカッションを実施。組織風土の課題に対する打ち手と、今後のグループバリュー浸透に向けた実行宣言を行いました。

この宣言を皮切りに、グループで毎年開催しているアワードにおいて、新たに「チームチャレンジ賞」を設け、バリューの体現を通じて成果を出したチームを賞賛しているほか、毎月の社内報での具体事例の紹介、経営トップと社員の直接対話であるタウンホールミーティングを今上半期だけで19回開催するなど、コミュニケーションを積極的に推進し、グループバリューの浸透を図っています。今後は、各事業会社でもワークショップを展開し、現場レベルでの浸透を加速させます。

さらに現在、私たちの価値観を記したバイブルである2003年発行の「バリュー・ブック」の改訂版制作(2026年内発行予定)を進めています。全社員に配布するこの一冊を、「5つの心」と「8つのカルチャー」を体現するための「原点（プリンシプル）」として常に携行し、日々の業務で迷ったときの判断基準（羅針盤）として活用していく予定です。

価値観を言葉として掲げるだけでなく、対話や実践を通じて組織文化として確固たるものとして根づかせます。また、組織力アンケート等を通じてその浸透度を定期的に確認しながら改善を重ねます。このプロセスを通じて人的資本の力を最大限に引き出し、変化に強く、挑戦し続けるグループづくりを実現してまいります。



TOPICS

トピックス：お客様の共感が育てるIPビジネス

「ナルミヤキャラクターズ」が広げる新たな成長機会

※IP：知的財産 (Intellectual Property)

ナルミヤ・インターナショナルで、ひととき大きな存在感を放つ「ナルミヤキャラクターズ」。その広がりを支えてきたのは、会社主導の取り組みだけではなく、長年ブランドを愛してきたお客様の強い共感と熱量です。かつて親しまれたキャラクターは、時代を超えて再び多くのお客様の心をつかみ、いまや圧倒的な支持を集めるIPとして、新たな事業機会を切り拓く存在へと成長しています。



● SNSで発信を重ねるたびに共感の輪が広がった

きっかけは2019年。社内研修の場で、若手社員が資料に描いたかつての「ナルミヤキャラクターズ」の絵を見たことから、プロデューサーの漆畑氏は「これこそ当社の大切な資産だ」と改めて認識しました。2020年には、成長したファン層を見据えた大人向け商品を展開。当時コロナ禍という難しい環境下でも、SNS上には多くの反響が寄せられ、商品化や発信を重ねるたびに共感の輪が広がっていきました。

● お客様の熱量が事業を動かした

「ナルミヤキャラクターズ」の成長を支えてきたのは、常にお客様の声でした。どのキャラクターに期待が集まり、どの企画に心が動くのか。ポップアップ（期間限定店舗）の現場で直接対話し、SNSでの反応を丹念に拾いながら、お客様が求める価値を少しずつ形にしました。その積み重ねが、ライセンス展開の広がりにもつながり、現在では150社超との取り組みへと発展しています。

漆畑氏が重視しているのは、キャラクターを一時的に“消費”させないこと。供給を急拡大するのではなく、長く愛される形で育てていく。世界観を共有できる企業と協業し、アパレルにとどまらず、雑貨、コスメ、スポーツなど多様な領域へ接点を広げてきたのも、その考え方に基いています。

左) (株)ナルミヤ・インターナショナル
ライフデザイン共創部次長兼
ナルミヤキャラクターズ&
ペリエちゃんプロデューサー
漆畑祐樹

右) (株)ナルミヤ・インターナショナル
ライフデザイン共創部
板垣亜美
ふたりの間にいるのは
新キャラクター「ミミリーちゃん」



● 常設店出店につながるターニングポイント

こうした取り組みの中で、大きな転機となったのが2025年2月のルミネエスト新宿での施策です。ポップアップに加え、館内では20社超とのコラボレーション商品を展開し、「ナルミヤキャラクターズ」を軸に施設全体を巻き込む大型企画となりました。初日から想定を大きく上回る来場者を集め、長い行列が生まれるほどの反響を記録。SNSでの拡散も一気に進み、お客様の高い熱量が広く可視化されました。この成功を機に社外からの評価は大きく高まり、「ナルミヤキャラクターズ」はファンに支えられた取り組みの枠を超え、本格的なIPビジネスへと飛躍する象徴的な存在となりました。

● 広がる共感、広がる可能性

ルミネエスト新宿での成果は、その後の常設店「ナルミヤハッピーパーク」の展開へとつながり、既存ファンに加えてZ世代をはじめとする新たな顧客層にも支持を広げました。さらに新キャラクターの投入により、過去の資産活用にとどまらない、継続的に価値を創出するIPへと進化を続けています。お客様との共感を起点に価値を広げてきたナルミヤキャラクターズは、ブランド接点の拡大や新たな収益機会の創出を通じて、ナルミヤ・インターナショナルのみならず、グループ全体の成長を牽引する新たなドライバーとして期待されています。



多くのメディアにも取り上げられた「ナルミヤハッピーパーク」

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

グループバリュー・イニシアティブ

> トピックス

事業別戦略：B2C事業

事業別戦略：B2B事業

資本を通じた価値創造ビジネス
(M&A事業)

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

ワールドは海外戦略の重点地域をまずASEANに置き、出店・卸売・ECを組み合わせた市場テストを通じて、各国における再現性のある成長モデルの確立を進めています。タイでは、既に実績のある「タケオキクチ」が安定した顧客基盤を獲得しており、現地生産モデルの推進も進めています。さらに、2025年1月にサハ・グループと合併で設立したWorld Saha (Thailand) Co., Ltd.を通じて「ラグタグ」をバンコクに出店し、現在4店舗を展開、今後とも拡大予定です。

初進出となるマレーシアでは、2026年6月に「ラグタグ」の低価格帯業態「ユーズボウル」を出店しました。台湾でも「プティマイン」の海外1号店に加え「ラグタグ」も出店し、香港でも代理商を通じて「プティマイン」を拡大しているほか、2026年7月末には、「ラグタグ」香港1号店も出店しました。今秋には、中国で「プティマイン」の初出店を控えており、韓国においても具体的な展開の可能性を含めて検討を進めております。中長期的には、インドネシア、シンガポール、インド、フィリピンでの市場調査を進めるほか、欧州・米国におけるリユース事業への参入も視野に入れています。



イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
グループバリュー・イニシアティブ
トピックス
> 事業別戦略：B2C事業
事業別戦略：B2B事業
資本を通じた価値創造ビジネス（M&A事業）
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
コーポレートデータ

事業別戦略：B2C事業

マルチブランド経営と強靱なポートフォリオマネジメントで、持続的な収益力と価値向上に挑む

新体制「ワールド・ブランズ」の始動と収益力向上への取り組み

私たちは、新中期経営計画「VISION-W」のもと、B2C事業の収益力をさらに高め、持続的な成長につなげる取り組みを進めています。2026年3月に新設した中間持株会社「(株)ワールド・ブランズ(WBR)」は、「アパレル」「ライフスタイル」「ユニーク」の3つのサブセグメントで構成するブランド群を統括する新たな組織です。あわせて、グループホールディングスからブランド事業に関わる人事運営、投資判断などの多くの権限がWBRに移譲されたことで、意思決定のスピードは着実に高まり、変化の激しい市場環境に、より柔軟かつ迅速に対応できる体制が整いました。前期は市場変化への対応に課題を残す結果となりましたが、課題に真摯に向き合い、今期はブランド価値の向上と収益力の改善を両立させることに改めて取り組んでいます。

ブランド価値を高めるクリエイティブとものづくりの強化

こうした方針を支えるのが、ブランド認知と魅力を高めるブランディングと、お客様から選ばれ続ける商品づくりです。クリエイティブ機能の中核である「クリエイティブ・マネジメント・センター(CMC)」を起点に、PR、店舗設計、共通素材の開発などを横断的に進め、グループ全体のクリエイティブ力を高めていきます。また、国内の自社工場9拠点を活用する「JAPAN FACTORY PROJECT」も始動しました。これは、工場を単なる生産拠点ではなく、商品力を高める重要な競争優位の源泉として活用していく取り組みです。日本が誇る高い技術力から生まれる高品質な商品を、店頭やオンラインを通じて丁寧に、継続的に発信していくことで、ワールドグループのものづくりの強みをブランド価値につなげていきます。

ロス・ムダを利益に変える収益力強化の徹底

収益力の改善に向けては、これまでワールドグループが取り組んできた「ロス・ムダを利益に変える」考え方を改めて徹底していきます。機会・在庫・値引きというあらゆるロスを極小化し、収益力を回復させていきます。売れ行きや市場変化に応じて投資配分を機敏に見直し、アイテムごとの製販バランスを重視した運営を進めていきます。

初期仮説に固執することなく、売れ筋商品へ資源を機動的に振り向ける体制を強化し、安易な値引きに依存せず、価値ある商品を適正な価格で販売する事業運営を追求していきます。

多様性と柔軟性を備えたブランドポートフォリオと事業間シナジーの拡大

ワールドグループの強みは、レディース、メンズ、キッズ、雑貨、インテリアなど幅広いカテゴリーにおいて、多様な世代や販路、価格帯に対応したブランドを展開していることにあります。

変化の激しい市場環境の中でも、特定の領域の変動を、他の成長領域で補完できる多彩なブランドポートフォリオマネジメントを運営することで、事業全体の安定化を図っています。また、重点的に投資する領域を見極めながら、自社ブランドの開発や育成に加え、M&Aも含めて機動的に対応することで、中長期的な業績の安定と成長につなげていきます。さらに、B2B事業を担うグループ会社との連携も強化し、グループ全体で相互にシナジーを生み出していきます。

未来の成長を支える次世代人材の育成

事業基盤の強化と並んで欠かせないのが、人材育成です。WBRの運営体制により、ブランドや職種の垣根を越えた人材配置がしやすくなり、優秀な若手や次世代リーダーを重要なポジションへ積極的に抜擢・登用できる環境が整いつつあります。また、商品会議やMD研修、デザイナー研修に加え、工場や市場の視察など、現場に根ざした経験を重ねることで、次世代を担う人材の育成を進めています。成果が表れるまでには時間を要しますが、5年後、10年後を見据えた人材基盤づくりはすでに始まっています。

WBRは、B2C事業を競争力ある事業群へと進化させるための統括機能です。私たちは、現場と一体となって挑戦を重ね、収益力とブランド価値の向上を実現していきます。



グループ常務執行役員

かく ひろゆき
轟 博幸

(株)ワールド・ブランズ 共同代表
 兼 クリエイティブ・マネジメント・センター センター長
 兼 (株)フィールズインターナショナル 社長
 兼 (株)エクスプロラーストーキョー 社長

グループ常務執行役員

うちやま せいいち
内山 誠一

(株)ワールド・ブランズ 共同代表
 兼 (株)アルカスインターナショナル 社長
 兼 (株)ワールドフランチャイズシステムズ 社長



INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

グループバリュー・イニシアティブ

トピックス

> 事業別戦略：B2C 事業

事業別戦略：B2B 事業

資本を通じた価値創造ビジネス
(M&A 事業)

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

アパレル



UNTITLED(アンタイトル)



TAKEO KIKUCHI(タケオキクチ)

「アパレル」は、レディース、メンズ、キッズなど、幅広い世代とテイスト、販路や価格帯に対応した多彩なブランドを揃え、ブランドポートフォリオマネジメントで市場の変化に柔軟に対応しています。

百貨店や駅ビル、ファッションビル、ショッピングセンターなどの多様な商業施設に出店し、高価格な「ラグジュアリー」から値ごろ感のある「ロワー」まで幅広い価格帯で、お客様のニーズに対応し、グループが長年培った「ブランド開発力」と「店舗開発力」で、変化し続けるお客様の価値観に寄り添う最適なファッションを提案しています。

グループ会社

- (株) フィールドインターナショナル
- (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) センワ
- (株) エクスプローラーズトーキョー
- (株) フレンチブルー
- (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) ナルミヤ・インターナショナル
- (株) LOVST
- (株) KP
- 娜露密雅商貿(上海)有限公司
- (株) ナルミヤ・ワンバ
- (株) ライトオン

ライフスタイル



212 KITCHEN STORE
(トゥワントゥーキッチンストア)



one'sterrace(ワンズテラス)

「ライフスタイル」は、生活雑貨やキッチン雑貨、服飾雑貨や化粧品まで、日々の暮らしを彩る多彩なカテゴリーを展開しています。「212 KITCHEN STORE (トゥワントゥーキッチンストア)」や「one'sterrace(ワンズテラス)」、「LAURA ASHLEY(ローラ アシュレイ)」、「ITS'DEMO(イツデモ)」といった専門性の高いブランドに加え、2026年3月には「COLOR FIELD(カラーフィールド)」や「DOUBLEDAY(ダブルデイ)」を擁する(株) ワールドスタイルレーベルズが仲間に加わるなど、非アパレル領域のポートフォリオも拡充しています。

駅ビルや商業施設において来店頻度の高い顧客接点を確保することで、アパレル事業とは異なる側面から収益基盤を支え、各カテゴリーの専門性を高めることで、アパレル事業とともに、ワールドグループならではのライフスタイル提案を担っています。

グループ会社

- (株) ライフスタイルイノベーション
- (株) ワールドスタイルレーベルズ

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

グループバリュー・イニシアティブ

トピックス

> 事業別戦略：B2C 事業

事業別戦略：B2B 事業

資本を通じた価値創造ビジネス
(M&A 事業)

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

ユニーク



ESPERANZA
(エスペランサ)



COCOSHNIK
(ココシュニック)

「ユニーク」は、特定のターゲットやライフスタイルに対し、独自のアイデンティティと強い支持を持つ事業群です。高品質な革小物の「HIROFU(ヒロフ)」、ジュエリーの「COCOSHNIK(ココシュニック)」、ラグジュアリーセレクトショップの「STRASBURGO(ストラスブルゴ)」、シューズの「ESPERANZA(エスペランサ)」、そしてインティメイトの「Risa Magli(リサマリ)」など、特定の領域において独自のスタイルを確立したブランドが名を連ねています。

各分野における深い顧客理解とこだわりの「ものづくり」に、ワールドグループのインフラを掛け合わせることで、唯一無二の価値を提供し、高い収益性と顧客ロイヤリティを実現しています。

グループ会社

- (株) ケーズウェイ
- (株) ココシュニック
- (株) ヒロフ
- 神戸レザークロス (株)
- (株) ストラスブルゴ

サーキュラー



RAGTAG(ラグタグ)

「サーキュラー」は、「モノをつくらない」という発想で、環境負荷を抑えながらファッションの楽しさを循環させる次世代型ビジネスを推進しています。

デザイナーズブランドのユーズドセレクトショップ「RAGTAG(ラグタグ)」や、「ラグタグ」と相互補完的な関係にあり、より幅広い年代・価格帯をカバーする「usebowl(ユーズボウル)」、業界の廃棄ロス削減を目指し、価値あるブランドの余剰在庫を再編集して提供するオフプライスストア「&Bridge(アンドブリッジ)」、ブランドバッグのシェアリングサービス「Lexus(ラクサス)」などを展開。

リユース・リセール市場の拡大を牽引しながら、グループのプラットフォームを活用し、「良いものを長く使い続ける」エシカルな消費スタイルを社会に実装しています。

グループ会社

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

※ 持分法適用関連会社

海外



RAGTAG(ラグタグ) (THAILAND)

「海外」は、アジア市場を中心に、ワールドグループのビジネスモデルをグローバルに展開しています。台湾、タイ、香港、マレーシアなど成長著しい地域において、「TAKEO KIKUCHI(タケオキクチ)」や、「petit main(プティメイン)」、「COCOSHNIK(ココシュニック)」などの主要ブランドとともに、サーキュラーの「RAGTAG(ラグタグ)」や「usebowl(ユーズボウル)」のローンチを加速。現地のニーズに合わせたローカライズ戦略と、日本で培った店舗運営・在庫管理のノウハウを融合させることで、早期の事業基盤確立を目指しています。将来的には欧米市場も視野に入れ、グループの持続的な成長を牽引する新たなエンジンとして注力しています。

グループ会社

- 台湾和亜留士股份有限公司
- WORLD SAHA FASHION CO., LTD.
- WORLD SAHA (THAILAND) CO., LTD.
- WORLD FASHION (MALAYSIA) SDN. BHD.
- WORLD FASHION (HONG KONG) CO., LIMITED.

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

グループバリュー・イニシアティブ

トピックス

> 事業別戦略：B2C 事業

事業別戦略：B2B 事業

資本を通じた価値創造ビジネス
(M&A 事業)

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

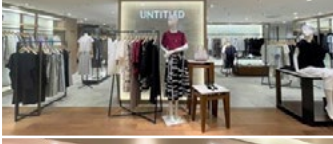
コーポレートデータ

幅広い販路と価格帯から成るブランドポートフォリオ

ワールドグループは、マーケットとお客様のニーズの変化に沿って“ブランド開発 × 店舗開発力”でポートフォリオを拡充し、国内は全国の百貨店、駅ビル・ファッションビル、ショッピングセンターまでさまざまな商業施設に出店しています。高価格帯の商品を提供する「ラグジュアリー」や

「アッパー」から、ショッピングセンターなどで値ごろ感のある商品を提供する「ミドルローワー」まで、多彩なテイストに加えて、幅広い販路と価格帯でブランドポートフォリオを組むことで、ファッションの価値を提供し続けています。

【ブランドポートフォリオ】（主要ブランド）

(価格帯) ▼	(販路) ▶	百貨店		駅ビル・ファッションビル		ショッピングセンター				ロード サイド
		都心	地方	都心	地方	SRSC※1 超広域商圏型	RSC※2 広域商圏型	CSC※3 中規模商圏型	NSC※4 小規模商圏型	
ラグジュアリー		CYCLAS AUBRIOT The SECRETCLOSET STRASBURGO							(売上規模) 200億円	
アッパー		HIROFU HIROKO HAYASHI CORDIER adabar UNTITLED COCO SHNIK TAKEO KIKUCHI Reflect DRESSSTERIOR HANSEL & GRETEL CODE A tk GALLEST							100億円 50億円 10億円	
ミドルアッパー										
ミドルミドル		DESSIN LAURA ASHLEY								
ミドルローワー										
ローワー										

※1 SRSC (Super Regional Shopping Center) 超広域商圏型ショッピングセンター
※2 RSC (Regional Shopping Center) 広域商圏型ショッピングセンター

※3 CSC (Community Shopping Center) 中規模商圏型ショッピングセンター
※4 NSC (Neighborhood Shopping Center) 小規模商圏型ショッピングセンター

イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
グループバリュー・イニシアティブ
トピックス
事業別戦略：B2C事業
> 事業別戦略：B2B事業
資本を通じた価値創造ビジネス（M&A事業）
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
コーポレートデータ

事業別戦略：B2B 事業

一気通貫の圧倒的な実行力を強みに、外販拡大を加速させ、ナンバーワンのパートナーへ進化する

外販1,000億円への飛躍と、現場起点・一気通貫のソリューション力

ワールドグループのB2B事業は、法人のお客様の多様な課題に対して、「サプライチェーン」「テクノロジー」「人材オペレーション」という3つのカテゴリーを軸に、高付加価値なソリューションを提供しています。単独での課題解決に悩むお客様に向けて、ワールドグループの多彩なアセットや、さまざまな知見、経験値を基に、解決策の企画・提案から、実行へと成果が出るまで伴走する「実装型」のソリューション提供を強みとしています。

この独自のビジネスモデルの提供価値を大きく高める最大の転換点となったのが、2025年3月にグループ入りしたエムシーファッション（株）の参画です。これにより、これまで内販中心だった当セグメントの外販スケールは一気に拡大し、1,000億円を超えたビジネスへと飛躍する体制が整いました。この劇的な変化を契機に、次なる成長を確固たるものにするため、2026年3月、（株）ワールド・ソリューションズ（WSO）を中間持株会社とする新たな組織へ再編しました。グループHDから人事・事業マネジメント機能・投資決裁権限を大幅に移譲され、意思決定のスピード感が高まりました。私たちの目指す姿は、「現場起点で戦略立案から実行に至るまで、一気通貫で課題解決を行う、ナンバーワンのビジネスパートナー」です。事業リスクも共に背負いながら、WSO3,000名の人材基盤を駆使し、ワンストップでやり切る「圧倒的な実行力」こそが、他社にはない独自の競争優位性と考えています。

「求同存異」で紡ぐ組織力と、3つの領域を深化させる「VISION-W」

WSOには、M&Aを通じてグループ入りした会社も多く、異なる文化や歴史を持つ事業会社が集まっています。だからこそ画一化ではなく相互理解が重要です。経営者として培ってきた私の信念である「きゅうどうそんい求同存異」の精神のもと、違いを認め、尊重しながら、one for all, all for oneで力を合わせる。各社がそれぞれ自社の業績向上を前提にしつつ、グループ全体の目標に向けて互いを支え合うカルチャーを築くことが、今の私の最大のミッションです。

この一枚岩の強固な組織基盤のもと、新中期経営計画「VISION-W」の実現に向け、事業利益は2026年2月期の55億円から2029年2月期に84億円を、そしてその先の100億円ステージを目指していきます。この目標に向けて、法人向け営業力の向上、事業コンサルティング力を強化すると同時に、3つのサブセグメントにおいてサービスメニューの幅と質を徹底的に深耕・進化させます。個社ごとの専門性を深め、領域No.1を積み上げることで、グループ全体のソリューション力をさらに高めていきます。

3つのサブセグメント		
サプライチェーン	テクノロジー	人材オペレーション
素材開発、海外生産拠点の整備、調達物流の高度化、地方創生、IP・アライアンス、スポーツエンターテインメント領域の強化	自社ECサイト「ワールド オンラインストア」のモール化、システム・物流ソリューション、AIを活用した生産性向上のための新サービス開発	2,000名の販売員による販売代行の強化、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）・人材派遣など新領域への拡大
共通基盤	事業コンサルティング	
	プロジェクトマネジメント、ブランディング、新規事業開発、事業再生、共同事業、アライアンスなどのサービスメニュー拡充	

「しなやかなプロフェッショナル集団」を育てる人材投資

ソリューション力向上に向けて、最大の原動力は、「人」です。B2B事業は重いアセットを持たず、提案、販売、運営、改善のすべてを人が担います。だからこそ、最も重要な投資対象を人材と位置づけ、リスクリングとナレッジの仕組み化を進めています。属人的なノウハウに頼るのではなく、誰もが一定の品質で価値を提供できる体制を整えることが、持続的成長の土台となります。

私たちが目指すのは、環境変化にしなやかに対応しながら、自ら考え、自ら行動し、自らやり切ることができる「しなやかなプロフェッショナル集団」です。さらに、成長余地の大きい領域では、アライアンスやM&Aも活用しながら非連続な成長を模索していきます。B2B事業は今後も、現場起点の実行力と信頼を武器に、ワールドグループの成長エンジンとしてさらに進化を続けていきます。



グループ常務執行役員

にしかわ しんいち
西川 信一

(株)ワールド・ブランドズ ライフスタイル管掌
(株)ワールド・ソリューションズ 社長
兼 エムシーファッション（株）会長
兼 (株)ライフギアコーポレーション 会長
兼 (株)ワールドスタイルレーベルズ 会長
兼 (株)アスブルンド 会長
兼 世界連合時装（上海）有限公司 董事長

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

グループバリュー・イニシアティブ

トピックス

事業別戦略：B2C 事業

> 事業別戦略：B2B 事業

資本を通じた価値創造ビジネス
(M&A 事業)

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

サプライチェーン



Beisia(ベisia)



ASPLUND(アスブルンド)

「サプライチェーン」は、アパレルや、服飾雑貨、家具・インテリアまで、ライフスタイル全般の製品供給を担う多角的なカテゴリーを展開しています。グローバルな生産ネットワークと高度な素材調達力を強みとするエムシーファッション(株)の加入により、供給能力は、飛躍的に拡大しています。

ワールドグループが自社のブランド開発で培った厳しい品質管理基準と圧倒的なスケールメリットを広く外部企業へ開放。OEM/ODM 事業を通じて、クライアント企業の収益向上と在庫の最適化を実現し、持続可能なものづくりを支える「インフラパートナー」として業界の進化を後押ししていきます。

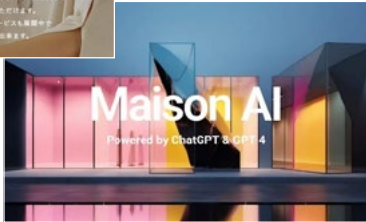
グループ会社

エムシーファッション(株) TCN CO., LTD.	(株) ラ・モード
(株) ライフギアコーポレーション 株式会社 吉亜貿易(東莞) 有限公司	世界時興(上海) 貿易有限公司
(株) アスブルンド	世界連合時装(上海) 有限公司

テクノロジー



WORLD ONLINE STORE
(ワールド オンラインストア)



Maison AI(メゾンエーアイ)

「テクノロジー」は、ファッションビジネスに特化したDX(デジタルトランスフォーメーション)を幅広く支援しています。自社ECモール「ワールド オンラインストア」の運営実績に基づくシステム構築をはじめ、店舗とECの在庫を一元管理するソリューションや、効率的な物流スキームなど、バリューチェーン全体をデジタルで最適化。さらに(株)OpenFashionを軸とした最先端の生成AI「Maison AI」の導入支援など、独自のテクノロジーを駆使してクライアント企業の事業変革を加速させ、次世代のリテールモデルを共に築く戦略的パートナーとして、現場に寄り添う実効性の高いサポートで伴走しています。

グループ会社

(株) ファッション・コ・ラボ
(株) OpenFashion

人材オペレーション



TATRAS(タトラス)



CAFUNÉ(カフネ)

「人材オペレーション」は、クライアント企業の運営課題を「人の力」と「仕組み」で解決へと導く、実戦的なソリューションを提供しています。(株)ワールドストアパートナーズによる「販売代行」、「催事運営」、「店舗開発の代行」や、(株)ワールドビジネスサポートが担う専門性の高い「事務代行サービス」など幅広く展開しています。

各分野のプロフェッショナルが、クライアントの経営資源を最適化し、ブランド価値の向上とコスト削減を強力にバックアップします。

ファッションビジネスで磨き上げた実践的な仕組みを汎用的なプラットフォームへ、あらゆるビジネスの最前線を支える「運営インフラ」として進化を続けています。

グループ会社

(株) ワールドストアパートナーズ
(株) ワールドビジネスサポート

詳細はウェブサイトの
「B2B 事業」をご覧ください。



資本を通じた価値創造ビジネス (M&A 事業)

私たちは、多様な個性を持つブランドやサービスをグループに迎え入れ、それぞれが持つ可能性を最大化することを目指しています。2026年3月末までの過去9年間に累計567億円の投資を実行し、当社の戦略に沿って事業領域を着実に拡大してきました。今後も、新たなポートフォリオ戦略に基づき、M&Aを成長戦略の重要な柱として位置づけ、積極的に投資を推進していきます。

特に、今後の重点領域としては、「サーキュラー」領域 (B2C) および「テクノロジー」「人材

オペレーション」領域 (B2B) へのM&A投資、ならびに (株) W&D インベストメントデザインを通じたブランド再生投資を強化していきます。こうした取り組みを通じて、多様なブランドやサービスを有機的につなぎ、当社がこれまで培ってきたノウハウやサービスを共通基盤として活用できる「ワールド・ファッション・エコシステム」をさらに強固なものへと拡張していきます。そして、産業全体に存在するロスを価値へと転換しながら、ファッション産業の多様性と持続性の向上を図り、業界全体の活性化を牽引していきます。

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

グループバリュー・イニシアティブ

トピックス

事業別戦略：B2C 事業

事業別戦略：B2B 事業

> 資本を通じた価値創造ビジネス (M&A 事業)

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

アパレル

NARUMIYA
INTERNATIONAL



(株) ナルミヤ・インターナショナル

サーキュラー

Tin Pan Alley



(株) ティンパンアレイ

ユニーク

LC
KORE LEATHER CLOTH CO., LTD.



神戸レザークロス (株)

HIROFU



(株) ヒロフ

ライフスタイル

LIFESTYLE INNOVATION CO., LTD.



(株) ライフスタイルイノベーション

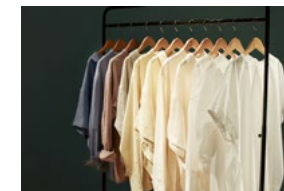
WORLD STYLE LABELS
A MEMBER OF WORLD GROUP



(株) ワールドスタイルレーベルズ

B2B

McFASHION
Co., Ltd.



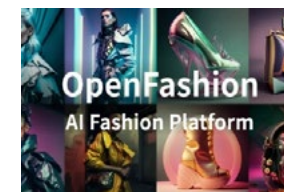
エムシーファッション (株)

A S P L U N D



(株) アスブルンド

OpenFashion



(株) OpenFashion

再生

Right-on



(株) ライトオン

STRASBURGO CO., LTD.



(株) ストラスブルゴ

KP
KIDS' STUFF



(株) KP

「資本を通じた価値創造ビジネス(M&A事業)」／前期のトピックス

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

グループバリュー・イニシアティブ

トピックス

事業別戦略：B2C事業

事業別戦略：B2B事業

> 資本を通じた価値創造ビジネス(M&A事業)

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

(株) ライトオン

Right-on



2026年3月1日に完全子会社化した(株)ライトオンは、ショッピングセンターや駅ビル、ロードサイドを中心に、ジーンズを中核アイテムとしたカジュアルウェアを展開しています。全国各地で親しまれてきた日本屈指のカジュアルストアとして、ファミリー層を中心に10代から60代までの幅広い客層から支持されてきた強みを活かし、現在、ワールドの店舗運営や在庫管理の仕組みを導入しながら、2029年までの5カ年計画に基づく徹底的な構造改革を進め、収益改善と再成長を目指しています。

<https://biz.right-on.co.jp/>

エムシーファッション(株)

MCF FASHION Co., Ltd.



2025年2月28日にワールドグループに加わったエムシーファッション(株)(旧 三菱商事ファッション(株))は、グローバルな生産ネットワークと高度な素材調達力を強みとして、OEM/ODM事業の拡大とソリューション・パートナーとしての機能強化を進めています。アパレル、ライフスタイルに加えて、近年需要が高まるスポーツ、エンターテインメント領域へも事業を広げながら、グループのプラットフォーム機能を融合し、さらなる成長を目指しています。

<https://www.mcf.co.jp/>

(株) ナルミヤ・インターナショナル

NARUMIYA INTERNATIONAL



2025年10月1日に完全子会社化した、子供服のリーディング企業である(株)ナルミヤ・インターナショナルは、子供たちの成長に寄り添う多彩なブランドを展開しています。IPビジネスでも先行し、豊富なブランド力と高い商品企画力を強みとして、持続的な成長を実現しています。中核ブランド「プティマイン」を軸とした海外出店は、今後のワールドグループの成長拡大に向けた重要な戦略の一つです。

<https://www.narumiya-net.co.jp/>

(株) ワールドスタイルレーベルズ

WORLD STYLE LABELS

A MEMBER OF WORLD GROUP



2026年3月1日に完全子会社化した(株)ワールドスタイルレーベルズ(旧(株)阪急スタイルレーベルズ)は、コスメセレクトショップ「カラーフィールド」と、家具・インテリア雑貨「ダブルデイ」を展開しています。関西圏で培った店舗の認知度に加え、グループのオリジナル商品企画・開発ノウハウや店舗運営プラットフォームを融合し、ライフスタイルカテゴリーにおける相乗効果の最大化を図るほか、阪急阪神グループとの共創も深めていきます。

<https://wsl.world.co.jp/>

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

ワールドグループの目指す
サステナブル・ヴィジョン

サステナビリティ経営の全体像

環境への配慮

人的資本経営

社会への貢献

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

社会的課題解決に向けた取り組み



さらなる「生活文化の多様性」と「ロス・ムダのない
持続的な社会」の二律双生の実現を目指す



—— ワールドグループの目指す サステナブル・ヴィジョン ——

創業以来、ワールドグループは「ファッションの笑顔を生む力」を信じ、「生活文化への貢献と社会からの信頼」を大切にしてきました。これからもさらなる「生活文化の多様性」と「ロス・ムダのない持続的な社会」の二律双生の実現を目指します。



いろいろあるがいい。ファッションが生む笑顔をずっと絶やさない。

- グループが30年以上前から大切にしてきた、「生活文化の多様性」を堅持し続ける
- 多様な選択肢のある持続可能な社会を共に実現し、ファッションを通じた、笑顔を増やし続ける

モノづくりの起点から使われ、捨てられるまで。

- 業界の構造的課題に挑戦し、取引先様とも共に、ロス・ムダを価値に変えていく
- つくる責任だけに閉じず、使われ、捨てられるまでを見据えたエコシステムを構築し、ライフサイクルも見据えた貢献を実施していく

単独でできることは限られる。個社を超えて社会と共につくる。

- グループが大事にしてきた「循環型社会の構築」、「国内産業としての競争力向上」、「多様な社会・生活文化への創生」の3つを軸に、「社会が得る価値」と「ワールドが得る価値」の双方が両立できる活動に取り組む



個が輝き、知を生む組織を作る。

- エコシステム確立の中心となるのは「人」と「知」。多様な能力／ライフステージの人材の活躍や地域・社外との共創等が活躍できる基盤を作ると共に、中長期的な競争力・付加価値向上を担保するため、知的財産やノウハウ獲得に継続投資していく

正しく、まっすぐに。

- 正しく公正な事業運営あってこそその社会づくり。正しく、まっすぐなガバナンスを実現していく

サステナビリティ経営の全体像

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

ワールドグループの目指す
サステナブル・ビジョン

> サステナビリティ経営の全体像

環境への配慮

人的資本経営

社会への貢献

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

多様性と持続性の両立

実現に向けた推進基盤

a. 使われ、捨てられるまでを見据えたエコシステムの自律的進化 (SPARCS 構想※の実現)

持続性のあるプラットフォーム

モノづくりの起点から使われ、捨てられるまでを見据えて「生活文化の多様性」と「ロス・ムダのない持続的な社会」の実現に向けた取り組みをグループ全体で推進します。

さらに、グループで培ったノウハウを基に、多様なファッションを社会に提供します。



b. 社会と共に多様性と持続性を両立

国内産業全体の維持・競争力向上

循環型社会の構築

多様な文化・社会の創生

c. 人的資本経営

知識の利用可能性向上
(ナレッジ共有の進化)



ワークフォースの最適化
(生産性向上)



多様性の向上



エンゲージメントの向上
(組織力向上)

d. ガバナンス

経営の透明性を高め、法令および社会規範の遵守を前提にした健全で競争力のある経営管理組織および経営の意思決定をベースとしたサステナビリティの推進

※ SPARCS(スパークス)構想：Super(卓越した)、Production(生産)、Apparel(アパレル)、Retail(小売)、Customer Satisfaction(顧客満足)の頭文字をとった造語。消費者を起点に小売から生産までを一気通貫させ、ロス・ムダを価値に変えること。

イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
ワールドグループの目指すサステナブル・ビジョン
サステナビリティ経営の全体像
> 環境への配慮
人的資本経営
社会への貢献
持続的な成長を支える経営体制
コーポレートデータ

環境への配慮

環境に対する考え方

当社グループは、サステナブル・ビジョンとして、「『生活文化の多様性』と『ロス・ムダのない持続的な社会』の二律双生の実現を目指す」ことを掲げています。さまざまなブランドや商品ラインアップに加え、長年にわたり培ってきた環境課題への対応力を強みに、多様化・細分化するライフスタイルやお客様のニーズに応じながら、持続可能な社会を構築していきます。

	中期目標	主な取り組み	進捗 (2026年2月末日時点)	2050年目標 (ありたい姿)
CO ₂ 排出量	自社負荷:2030年までに 50% 削減 (2018年3月期比)	- エネルギーを自社契約している事業所・工場の再エネ電力等の導入。賃借している店舗等は貸主 (館様等) の協力を得て再エネ電力等の導入 - オフィス、店舗等のLED照明の導入	27% 削減 (2018年3月比)	社会負荷を かけない持続可能な バリューチェーン 構築 CO₂排出量 実質ゼロ (カーボンニュートラル実現)
	間接負荷:2030年までに アパレル商品1点当たり 20% 削減 (2022年3月期比)	- 原料をサステナブル素材へ切り替えることによる排出量削減率の可視化 - サステナブル素材を開発し、素材ブランド「CIRCRIK (サーキュリック)」として販売	シーズンごとにサステナブル素材使用の計画策定と実績管理を行うための専用システムを構築し、リアルタイムで監視可能な体制を整備 サステナブル素材の使用割合は2025年秋冬では24.1%	
水等環境	水等の環境負荷を2027年までに見える化し、目標策定	水使用量の可視化	水使用の可視化完了 アパレル商品の染色や原料選定工程において負荷低減施策を推進	サプライヤーとの 協業により持続 可能な水管理を 推進
商品廃棄	2026年2月期までにアパレル商品の残在庫廃棄を“ ゼロ ”に。さらにアパレル以外についても再資源化等により削減を進める	気候変化に対応した商品開発や消費者ニーズに合った価格設定、適正仕入れ、在庫コントロールに加え、アウトレット・催事等での最終売り切りの促進	6万点/年 (2026年2月のアパレル廃棄は 8点)	ロス・ムダを ゼロにした 資源価値の 最大化 商品残在庫 廃棄ゼロ ・リユース ・リサイクル ・アップサイクル
事業所廃棄	2030年までに 50% 削減	- 自社工場から出る残反等の廃棄削減 - 残布、残糸のアップサイクル化	65% 削減 (2022年3月比)	
CO ₂ 回避排出量	CO ₂ 回避排出量を2025年を基準年として、2030年までに 3倍 以上に拡大する ※CO ₂ 回避排出量は、循環販売点数分の製品を一から生産した場合のCO ₂ 排出量を計算	サーキュラー事業の拡大	リユースのセレクトショップ「RAGTAG (ラグタグ)」「usebowl (ユーズボウル)」、オフプライスストア「&Bridge (アンドブリッジ)」の出店拡大中	業界最高水準の 資源循環率の達成 革新的な技術 導入とビジネス モデルの変革を 推進
衣料品等の循環化	2030年までに 1,000万点/年 の回収・活用	- 不要になった洋服をお引き取りする「ワールド エコロモ キャンペーン」▶ P40を拡大実施 - 自社ECサイトでも「ワールド エコロモ キャンペーン」を実施	383万点/年 (内、衣料品回収140万点、循環販売157万点、ユニフォームリサイクル86万点)	

ワールドグループの環境への配慮



Environment

その実現に向け、①社会負荷をかけない持続可能なバリューチェーンの構築、②ロス・ムダをゼロにした資源価値の最大化、③ライフサイクルを見据えたサーキュラー貢献を長期的な「ありたい姿」と決めました。各テーマに紐づく中期目標を定め、環境負荷低減や環境価値の向上に注力するとともに、モノづくりの起点から、使われ、捨てられるまで、商品ライフサイクルを見据えたエコシステムを構築していきます。

イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
ワールドグループの目指すサステナブル・ビジョン
サステナビリティ経営の全体像
> 環境への配慮
人的資本経営
社会への貢献
持続的な成長を支える経営体制
コーポレートデータ

環境への配慮

気候変動・TCFD提言への賛同

ワールドグループは、2022年6月にTCFD提言への賛同表明とともに、脱炭素社会の実現に向けて独自の「ワールド・サステナビリティ・プラン」を公表しました。目標達成に向けたKPIを設定（P39）し、各施策を実施しています。気候変動対応の戦略として、TCFD提言を参照し、気候変動がもたらす「リスク」と「機会」を明確にしました。抽出したリスクおよび機会について、シナリオ分析等に基づき継続的な見直しを行うとともに、損益・資金計画に与える影響について検討を進め、経営戦略にどのように反映されるかを説明することで、ワールドグループの戦略のレジリエンスを示していきます。

気候変動関連リスクと機会

カテゴリ	区分	ドライバー	リスク および機会	影響	対応
移行 リスク	政策・ 法規制	炭素税などの税制または規制強化、およびネットゼロ対応の義務化	生産コスト、店舗運営コスト、物流コスト等の上昇	大	・省エネ推進や再エネ導入等によるコスト上昇を抑制、オフィス・店舗のLED化等により、生産コスト・店舗運営コスト・物流コストの抑制につなげる
		サステナビリティ関連の情報開示義務拡大への対応不備	義務化対象の全情報の開示をしていない企業に対して、ステークホルダーからの企業評価低下	小	・GHGプロトコルに従い、順次算出と削減ロードマップの定期見直し ・重要事項については既に開示済みであり、今後も適宜対応していく
物理的 リスク	業界・ 市場	お客様の環境意識の高まりによる価値観やニーズの変化	社会貢献による企業価値向上、環境配慮型製品・サービスの収益拡大、協働活動の拡大	小	・リユース、リサイクル、シェアリング、アップサイクルによる需要創造、環境配慮型素材「サーキュリック」を用いた製品の製造・販売、衣料品等回収「ワールド エコロモ キャンペーン」の拡大
		急性 異常気象による自然災害	サプライチェーン分断（原料調達不足、生産遅延・停止）、拠点損害、店舗休業による収益減少	中	・BCP整備によるレジリエンス強化
	慢性	異常気象による平均気温の上昇	商品原材料生産への影響によるコスト増加 気候変動への対応遅れによる売上低下や冬物重衣料の売上低下	大 中	・調達リスクの分散や代替素材の利用 ・気候変動への対応として、暑秋企画や、夏の機能素材「アイスクリアコットン」、冬の機能素材「ホカウル」など、機能性の高い素材開発を強化し商品化していく



トピックス

ワールド エコロモ キャンペーン

 ワールドでは、「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、お客様のタンスやクローゼットの奥で眠っていたご不要な衣料品をお引き取りし、リユース・リサイクルを通して循環させ、その収益金で子供たちの未来を支援する「ワールド エコロモ キャンペーン」を実施しています。



繊維廃棄物をアップサイクルして作った再生素材「STELAPOP(ステラポップ)」

家具の製造・販売を手がける（株）アスブルンドでは、繊維廃棄素材をアップサイクルして開発した家具・建材向けマテリアルボード「ステラポップ」を、商業施設向けの家具や什器、化粧合板として商品化し、販売しています。



枚方市立小倉小学校 × 「ワールド エコロモ キャンペーン」

枚方市立小倉小学校（大阪府）にて、2025年9月から2026年1月にかけて、児童が主体となって取り組む衣料品回収活動「ワールド エコロモ キャンペーン」およびアップサイクルを学ぶワークショップを実施しました。回収衣料品の収益金は枚方市中央図書館「子どもに本を届ける事業」に寄付し、地域の子供の読書環境充実に貢献しています。



リメイクブランド「be released」

ワールドのリメイクブランド「be released（ビーリリースト）」はRAGTAGのお買い取り時に値段が付けられず、お客様のご希望に応じて引き取った衣類を活用し、当社の縫製技術者による縫製や国内工場の染色・加工技術を施し「リメイク」をすることで、新たな価値を持つ商品へと再生しています。



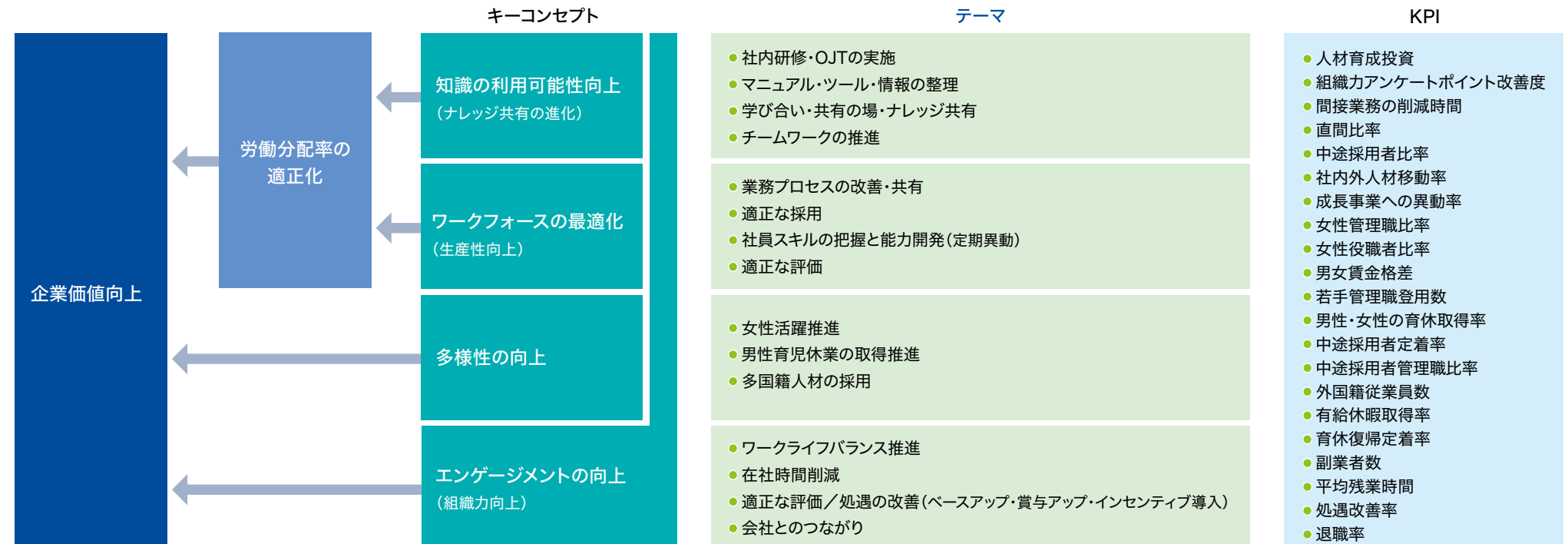
イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
ワールドグループの目指すサステナブル・ビジョン
サステナビリティ経営の全体像
環境への配慮
> 人的資本経営
社会への貢献
持続的な成長を支える経営体制
コーポレートデータ

人的資本経営

グループ人的資本経営の考え方

当社グループを成功に導くための重要な要素が「変化対応力」を有する人材です。流行の移り変わりが激しいファッション業界において、私たちは創業以来、躊躇なく業態を変え、新たな生販チャネルを発掘し、最先端のシステムの構築と導入を行ってきました。変化を敏感に感知し、かつ変化することをポジティブに捉え、柔軟に対応できる人材が集っていることは、当社グループの大きな強みです。この強みを軸に人的資本経営をさらに高度化すべく、推進のキーコンセプトを「知識の利用可能性向上（ナレッジ共有の進化）」「ワークフォースの最適化（生産性向上）」「多様性の向上」「エンゲージメントの向上（組織力向上）」と決めました。

財務価値に関連する人的資本 KPI



ワールドグループの人的資本経営

 WORLD SUSTAINABILITY PLAN & REPORT

当社グループの人的資本経営の特徴は、中期事業戦略との連動にあります。中長期ロードマップに定めたROE12%以上の達成と、「ワールド・ファッション・エコシステム」の確立に向け、事業戦略や事業成長推移と連動させたKPIを前述の推進テーマごとに設定しています。

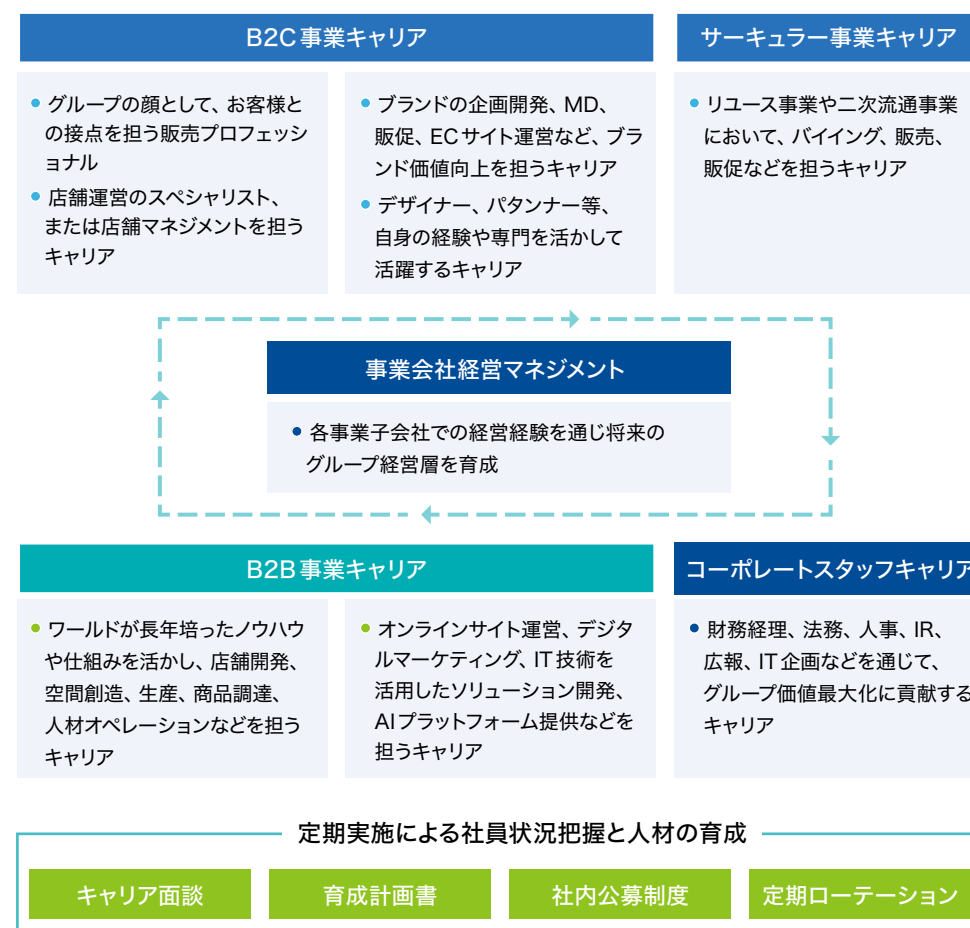
従業員一人ひとりが事業の成長と自らの業務を明確に紐づけ、才能やスキルを活かして目標達成に向けて行動する。会社はその成果を適正に評価する。このサイクルにより、従業員エンゲージメントを向上させることで、持続的な企業価値向上を目指していきます。

人的資本經營

経営戦略と人材ポートフォリオの連動化

目指す姿の実現に向け、経営戦略と連動した人材戦略を推進しています。事業の多様化に伴い、多様なポジションやキャリアパスを確保するとともに、人材の動的化が必要であると考えています。また、社員一人ひとりに合わせた育成・キャリア開発を推進し、より多くの活躍機会を提供しています。

【事業と連動した多様なポジション・キャリア】



グループ人材開発の仕組み作り

2024年度より、改めて幹部自身が学び、「ヒト」の育成について真剣に語り合う場面を通じて、本質的な課題と向き合い、グループ全体の人材基盤の底上げにつなげていく取り組みを本格的にスタートさせています。幹部がグループの人材開発について真剣に検討する「グループ人材開発委員会」は、その中心的な活動です。

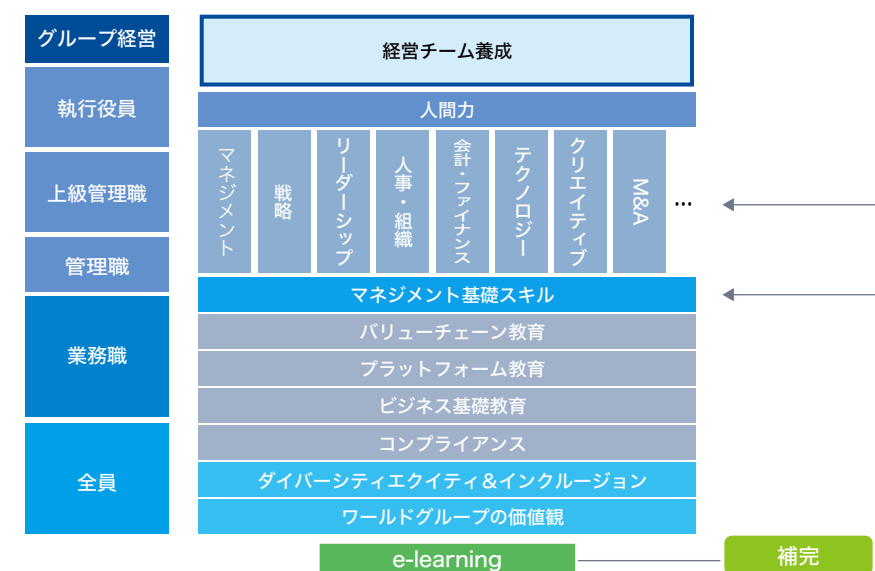
「グループ人材開発委員会」

社員の育成や発掘をグループ全体で進めるべく、次世代リーダー、若手人材、登用、ローテーションなどについて、幹部が議論して決定する「グループ人材開発委員会」を四半期ごとに実施しています。

そして幹部の人材育成力そのものが評価される仕組みに進化させることで、幹部層の人材開発へのコミットを強めていきます。



【ワールドグループの人材育成体系全体像】





INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

ワールドグループの目指す
サステナブル・ビジョン

サステナビリティ経営の全体像

環境への配慮

> 人的資本経営

社会への貢献

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

ありたい姿	中期目標		主な取り組み	進捗 (2026年2月末日時点)
知識の利用 可能性向上	人材育成投資	多様な学びの場の提供	- グループ人材開発委員会を通じて計画的に育成 - 公募やジョブローテーションの実施によるキャリア投資 - いつでも学べるeラーニングプラットフォームの活用 - いつでも使えるAIプラットフォームを標準装備 - 専門部門による店舗巡回指導と育成 - 職種 (MD・デザイナーの工場研修、パタンナー研修等)、階層 (業務職、管理職等) に応じた研修プログラムの推進	研修受講時間・異動OJTから教育投資額を算出
		事業開発を通じての人材育成	新規事業開発に向けたブラッシュアップ型ビジネスコンテスト「NEXT WORLD」開催を通じての人材育成	第4回「NEXT WORLD 2026」アイデア公募ビジネスコンテスト実施
ワークフォース の最適化	多様なポジション・ キャリアの提供	セグメントを超えた人材異動・ キャリアパス確保を継続	事業多様化に伴う複数のキャリアパスを確保し動的化	公募・ジョブローテーションに加え、グループ人材開発委員会による若手人材育成のための異動、プラットフォーム事業など成長事業への戦略的な人事異動を実施
多様性の向上	女性管理職比率 (課長以上)	2030年2月までに 45%	各社で、就業人員の男女比率を目安に女性管理職比率を目標立てし、積極的に育成・登用を実施	25.4%* ²
	役職者の女性比率* ¹	2030年2月までに労働構成比と同等に (約80%)	- グループで活躍する女性とのセッションを行う「座談会」を定期開催 - 社員へのDE&I研修の実施	67.7%* ²
	男性育休取得率	2030年2月までに 100%	- 男性育休ガイドブックの作成と周知 - 管理職の男性育休に対する理解促進 (eラーニング受講等)	60.7%* ²
	障がい者雇用率	法定雇用率以上の継続維持	障がい者が活躍できる職場環境の維持改善	3.0%* ³
	中途採用者 管理職比率	50% 以上を維持	一定数の管理職の外部採用を継続	70.4%* ²
エンゲージメント の向上	賞賛の場の創出	グループバリューである「8つのカルチャー」を実践したチームやヒトを賞賛することで、エンゲージメント向上を目指す	ワールドグループで働く全社員を対象に、成果をあげたチームや人を賞賛し、表彰する「WORLD GROUP AWARD」を開催	従来の「B2C」を中心とした職種やチームだったものから、新たに「B2B」受賞枠も設置。また、グループバリューの浸透を目的として「特別賞：チームチャレンジ」を新設
	組織状態の モニタリングと改善	- モニタリングと改善の具体的なアクションの継続 - モニタリング項目の時代に合わせた見直し実施	従業員アンケートにより定期的に組織状態をスコア確認し、課題項目について改善の具体的なアクションを実行	アンケート結果を踏まえた課題抽出と改善策を立案し実行

*1 組織の責任者としての役割を担っている人材 (例えば、店長等を含む)

*2 国内連結会社の合計 (2025年12月1日付で連結加入した (株) ライトオンを含む)

*3 2026年3月1日時点の数値

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

ワールドグループの目指す
サステナブル・ビジョン

サステナビリティ経営の全体像

環境への配慮

> 人的資本経営

社会への貢献

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

トピックス

男女関係なく、育児と仕事が両立できる会社へ

ワールドグループでは「変形労働時間制」「育児短時間勤務制度」「育児フレックス制度」など、育児と仕事を両立できる仕組みが整っています。

また、男性の育児休業取得も広まりつつあり、男性が育児参加することで女性の育児負担への理解も深まっています。



ワールドグループには現在1,785名のワーキングマザーがいます。皆がそれぞれのライフスタイルに合わせながらさまざまな制度を活用し、育児と仕事の両立を実現しています。

Voice

男性育児を取得した(株)ティンパンアレイの店長

育休を取得して、一番良かったことは「二人で育てているんだ」という認識を妻と共有できたことです。

そして、お店に戻ったときにすごく嬉しい変化があったんです。「お帰りなさい!」と温かく迎えてくれたのはもちろん、チームの一体感が明らかに高まったと思っています。自分が休んだことで、店長がいてスタッフがいるという構図ではなくて、店長とスタッフが同じところに立って同じ目線というのかな……。「みんなでお店を作っていくんだ」という意識が強くなったのを実感しました。



次世代の女性たちにエールを送る
ラ・モード 米元 三枝社長が登壇
「第3回 女性活躍推進講演会」

グループのダイバーシティの一環として女性活躍を推進するSDGs推進室は、(株)ラ・モード代表 米元 三枝社長を招いた「第3回 女性活躍推進講演会 & 座談会」を開催しました。この取り組みは、「ロールモデルがない」「身近で活躍されている方の話が聞きたい」という女性社員の声に応えるべく、2024年2月期よりスタートし今回が3回目となります。



「挑もう、品よく、遅しく。」
未来のリーダーを育てる、ワールドの研修制度

グループの将来を担う幹部候補として活躍し続けるために、ワールドでは入社後の充実した育成プログラムを設けています。ビジネスの原点である店舗の販売からスタートし、ターゲットや販売チャネルの異なる複数店舗での実務経験後、本人の希望と適性を見定め、本社部門へ配属となります。



68期「WORLD GROUP AWARD」

2026年3月4日、年に一度の式典「68期 WORLD GROUP AWARD」が開催されました。

当日は各種表彰やファッションショー、祝賀会が行われ、全社で「賞賛文化」を共有する場となりました。

多様な業種・業態が一堂に会し、輝かしい成果を残した個人やチームを称え、その喜びと情熱を未来への力へと変える特別な1日となりました。



広がる! “生成AI活用術”

ワールドグループでは、誰もが使えるAIプラットフォームとして「Maison AI」を標準装備し、さまざまな階層・職種に活用セミナー等を実施しています。

利用場面は、デザイン作成から、決算資料の英語翻訳、管理会計課の問い合わせチャットボットなど非常に広範囲。本部約2,000人以上が「Maison AI」を使う環境から、次は「誰もが自然にAIを使いこなせる状態」を目指します。

「健康経営優良法人」に2年連続認定

ワールドは、健康経営の普及促進に向けて経済産業省および日本健康会議が認定する「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に認定されました。本認定は昨年に引き続き2回目となります。

イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
ワールドグループの目指すサステナブル・ビジョン
サステナビリティ経営の全体像
環境への配慮
人的資本経営
> 社会への貢献
持続的な成長を支える経営体制
コーポレートデータ

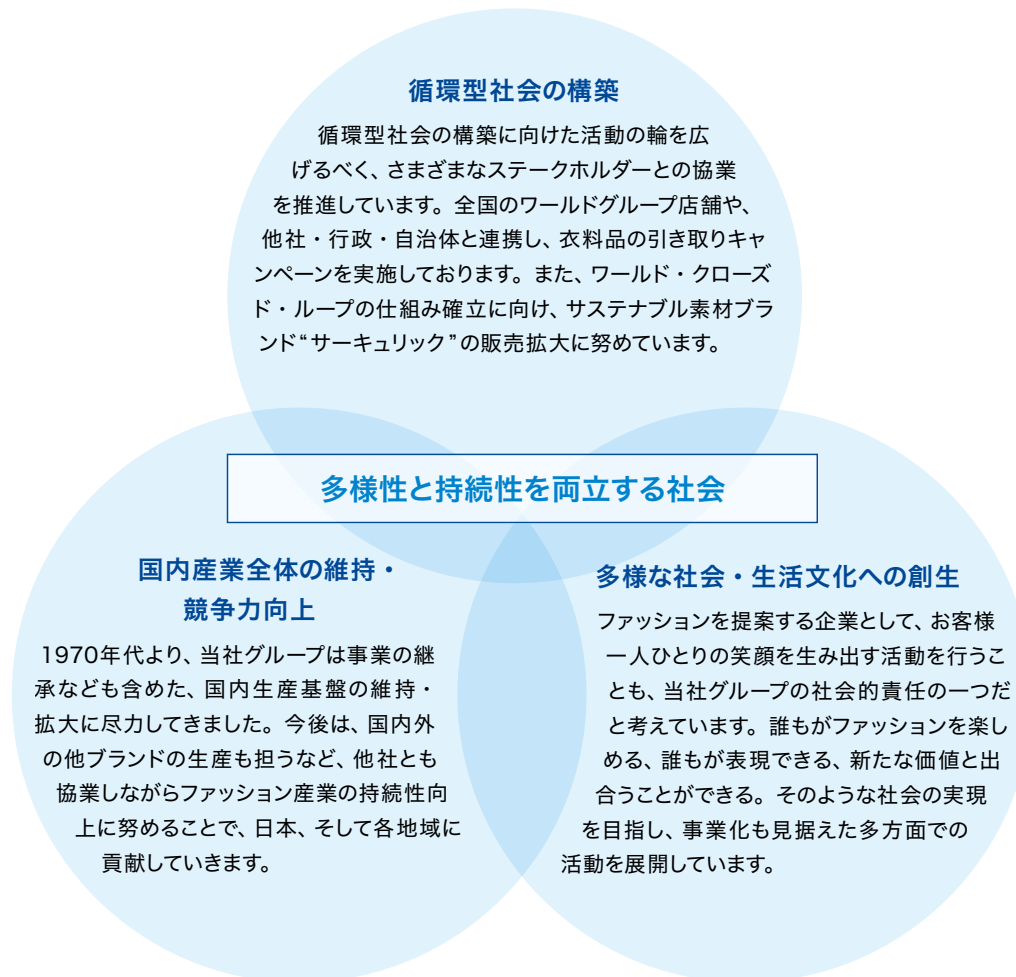
社会への貢献

社会に対する考え方

当社グループでは、「循環型社会の構築」「国内産業全体の維持・競争力向上」「多様な社会・生活文化への創生」をテーマとする活動を通じて、「社会とともに多様性と持続性を両立させる」ことを目指しています。また、子供たちの明るい未来に資する取り組みを推進することで、次世代へとつながる豊かな社会の実現に貢献していきます。これからも、グループ各社の事業戦略に組み込んで、社会と当社グループの双方が価値を得られる活動に取り組んでいきます。

取り組みテーマ

ワールドグループが大事にしてきた3つのテーマを軸にした活動に取り組む



ワールドグループの社会への貢献活動

 WORLD SUSTAINABILITY PLAN & REPORT



ありたい姿	中期目標	主な取り組み	進捗(2026年2月末日時点)
多様性と持続性を両立する社会への貢献	循環型社会の構築	ワールド・クローズド・ループの仕組み確立	サステナブル素材ブランド「CIRCRIC(サーキュリック)」の販売拡大
	国内産業全体の維持・競争力向上	国内生産工場の事業継続に貢献	- 国内直営工場の事業継続 - 国内生産工場の譲受による事業承継
	多様な社会・生活文化への創生	- アップサイクルイベントを定期開催 - ワールド エコロモ キャンペーンの収益金を寄付	- アップサイクルイベントを定期開催し、9,075名が参加(2026年2月期) - ワールド エコロモ キャンペーンの収益金 900万円を寄付(2026年2月期) 2011年からの寄付金累計は 1億2,700万円 - 学校内での衣料品回収も開始

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

社外取締役、
AI・イニシアティブ長 鼎談

コーポレート・ガバナンス

役員紹介

リスクマネジメント

コンプライアンス

コーポレートデータ

持続的な成長を支える経営体制

グループにおいて、経営戦略と連動した人的資本経営の
取り組みは、企業価値向上の要となる



INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

> 社外取締役、
AI・イニシアティブ長 鼎談

コーポレート・ガバナンス

役員紹介

リスクマネジメント

コンプライアンス

コーポレートデータ



青木 英彦

社外取締役
取締役会議長

大石 良

社外取締役

上條 千恵

企業戦略室
AI・イニシアティブ長
兼 (株) OpenFashion COO

社外取締役、AI・イニシアティブ長 鼎談

AIXが加速させる 次世代ファッション・プラット フォームの進化

多様な事業を展開するワールドグループにおいて、経営戦略と連動した「デジタル経営」の推進は、企業価値向上の要となっています。本鼎談では、「AIX (AI トランスフォーメーション) が加速させる次世代ファッション・プラットフォームの進化」と、それを支えるガバナンスの役割について、二人の社外取締役と企業戦略室 AI・イニシアティブ長が多面的な視点で語り合いました。

アパレル・ファッションの現場に「AIの力」 をどう結びつけるか

ー現在、社会全体でAI活用が叫ばれていますが、外部から見れば「感性の領域であるファッションにAIをどう結びつけるのか」「具体的にどこまで活用が進んでいるのか」は大きな関心事です。このAIトランスフォーメーション (AIX) が、価値向上やガバナンス、資本効率にどう直結するのか、本質を掘り下げたいと思います。まずはボードメンバーの立場から、大石さんは現状の意思決定のスピード感についてどう捉えていますか。

大石 ワールドグループは、非常にスピーディであると感じています。鈴木社長が投資すべき課題やAI技術を的確に見極め、タイムリーに提示していることが要因です。取締役会で本質的な議論が行われ、実行部隊もそのメッセージを正確に理解して動くというメカニズムが健全に機能しています。実際の予算配分や議案の規模感を見るたびに経営陣の「本気度」が強く伝わってきました。ビジョンと具体的な議案がセットで提示されるからこそ、適切な投資判断がタイムリーに下されています。

上條 企業戦略室でAI推進の現場を預かる立場としても、鈴木社長自らが最新テクノロジーを高い解像度で理解している点が大きな推進力になっています。課題に突き当たった際も、密なコミュニケーションを通じて即座に意思決定やサポートを得られるため、現場としては極めて推進しやすい環境にあります。

「トップとボトムの連動」によるIT投資の 社会実装

ーワールドは多様なブランドを持つ集合体ですが、このような組織において、経営トップと現場はどのような関係性を持ってITアプローチを推進していくべきだと考えますか。

大石 変革に成功している企業は例外なく「トップとボトムのサンドイッチ構造」が形成されています。トップの強いコミットメントと、現場の「自ら推進しよう」という高いモチベーションの双方が不可欠です。ワールドでは、(株) OpenFashionのメンバーもIT部門の実働部隊も非常に高い当事者意識を持って動いています。先日、IT責任者が策定したセキュリティプランを確認しましたが、極めて精緻に構築されていました。

INDEX

イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
> 社外取締役、 AI・イニシアティブ長 鼎談
コーポレート・ガバナンス
役員紹介
リスクマネジメント
コンプライアンス
コーポレートデータ

社外取締役、AI・イニシアティブ長 鼎談

ただし、テクノロジーのさらなる深耕と浸透には相応の時間を要するという現実を忘れてはなりません。「現実と期待のギャップ」をいかに埋めるかが今後のチャレンジです。重要なのは、現場に成功体験を蓄積し、効率化によって創出された人的ポテンシャルを、B2B事業などの成長ビジネスへ再投資していくことです。

短期的な業績を求める市場からのプレッシャーを理解しつつも、ロングスパンでの利益最大化に資する意思決定を支援していく必要があります。

上條 現場の立場からも、まさにその「成功体験の蓄積」が鍵になると感じています。AIはツールを配置するだけでは定着しません。いかに自発的に活用したくなる環境を作るか、各職種に身近なケーススタディをどう生み出すかという仕組み作りに重きを置いています。自社開発の生成AIツール「Maison AI」のローンチ後、最初の1年間は地道にワークショップを重ね、共にログインして画像生成を行うなど実務支援を徹底しました。優れたプロダクトの開発にとどまらず、それを現場の末端まで「届け切る」泥臭い積み重ねこそが、トランスフォーメーションの本質です。



大石 一方で、社外取締役としては情報漏洩や外部への意図せぬデータ学習といったセキュリティリスクを注視しています。経営として「オブザーバビリティ」を確実に担保すべきだとアドバイスしています。IT資産の棚卸しやサイバーリスクを含め、グループ内の脅威を常に可視化できる準備を整えることが大前提となります。

ITバブルの教訓と、仕組み化による業績への貢献

青木 リスク管理において、大石さんの指摘は極めて重要です。私が1990年代後半から2000年代初期にかけてニューヨークで証券アナリストをしていた頃、インターネット普及に伴う「ITバブル」とその崩壊に立ち会いました。当時、あるコンサルタントが残した「人間は技術革新の『短期的なインパクト』を過大評価するが、社会を根本から変える『長期的なインパクト』については必ず過小評価してしまう」という言葉は、現在のAIブームに完全に重なります。私たちは目先のブームに一喜一憂して右往左往をすべきではありません。中長期的な経営において、この道具をどう血肉化していくのか、その信念を曲げずに長期的な視点を持ち続けることこそが取締役会の役割です。

大石 その通りだと思います。現在、AIの進化によって世界規模で「スキルはデフレシ、センスはインフレする」という構造変化が起きています。かつては高度なITスキルそのものに希少価値がありましたが、AIの民主化により、専門家でなくとも相当の領域を瞬時に賅えるようになりました。つまり、純粋なスキルの価値は相対的に低下します。そうすると、エンジニアを擁する「数」の優位性は解消されてしまいます。それよりも、「特定

のオペレーションにおいて、どうAIを組み合わせるで独自の価値を生み出すか」という、人間の「センス」の価値がインフレしていくのです。ワールドには、長年のアパレル事業で培った卓越したセンスを持つ人材が豊富に存在することが、非常に強みだと感じています。

青木 そのインフレするセンスや個人のスキルを、いかに「組織の仕組み」に落とし込めるかが次のフェーズです。特定の優秀なAI人材だけに依存するのではなく、AIの知識を持たない人であっても、普段通りに業務をしていれば自然とAIの恩恵を受けているという標準的なオペレーション状態を設計することです。これが実現できれば、生産性、販管費率、最終的にはROEやROICといった資本効率のすべてに好影響を及ぼすでしょう。

一番避けるべきなのは、目先のAI投資を短期的な指標だけで判断するアプローチです。そのような手法では判断を誤る可能性があります。短期的にはコストが先行して一時的にマイナスに見える局面があったとしても、中長期で明確な財務成果を出すという大きな仮説を置き、全社業績を上げるために経営陣がコミットし、我々がそれを後押ししていく必要があります。



INDEX

イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
> 社外取締役、 AI・イニシアティブ長 鼎談
コーポレート・ガバナンス
役員紹介
リスクマネジメント
コンプライアンス
コーポレートデータ

社外取締役、AI・イニシアティブ長 鼎談

内販と外販を同時に推進する「プラットフォーム」としての強み

上條 「組織の仕組みへの落とし込み」という点で言えば、「Maison AI」は、ワールドグループの事業ポートフォリオが広範だったからこそ、120種類以上の専門職特化型エージェントを生み出すことができました。経理や人事といった間接部門に加え、ファッション業務の枠にとどまらず、インテリア、生活雑貨など幅広い領域まで網羅しているワールの多様なポートフォリオがあるからこそ、各業務の相乗効果から新しい共通の仕組みが生まれます。根幹となるシステム設計を共通化・抽象化し、そこにAIを掛け合わせることで、属人的な部分を排除した高度なデザイン領域の管理や組織再編が可能になると考えています。

私たちは現在、(株)OpenFashionを通じてこの「Maison AI」をグループ外のお客様へも外販しています。自社内の多種多様な現場で高度に活用し、ブラッシュアップを繰り返してきたからこそ、外のお客様に対しても、実際の店舗における販売力強化といった実務に直結した具体的なソリューションを圧倒的な説得力を持って提示できるのです。

私は意識的に自社内での実証と外部市場への展開を同時に推進し、フラットに情報をフィードバックさせる循環を作っています。外部の厳しい目に晒されないと、ワールド独自の仕組みだけに凝り固まってしまうリスクがあるからです。B2C事業とB2B事業の双方が相乗効果を発揮して成長していくこと、これこそが真のプラットフォームとしてのビジョンです。

大石 まさにそのB2Cで培ったノウハウやスキルに、AIでレバレッジをかけ、B2Bのソリューションとして他社やM&Aで新

しく参画した会社に還元していくストーリーこそが、ワールのプラットフォームにおける最大の競争力です。さらに、グループが持つ膨大な店舗データや顧客データをAI技術で最適化するだけでなく、今後は「お客様が購入に至る前のデータ」をもっと可視化できると考えています。

例えば、AIビジョンカメラにより、店頭で「一度商品を手に取ったが戻した」という、従来の顧客データには残らない未購買の一次情報を可視化できます。「デザインには惹かれたが、素材感が理由で見送られた可能性がある」といった顧客心理や背景を、製造やデザインの現場への確にフィードバックする仕組みです。こうしたデータを活用した「データ経営」のアップデートこそが、これからの高付加価値化に向けた健全なアプローチとして重要であり、取締役会でも深く議論を交わしているところです。

人間とAIの「仕分け」： メイド・バイ・ヒューマンへの回帰

青木 テクノロジーというインフラが整えば整うほど、逆に「何を人間にやらせて、何をAIにやらせるか」という本質的な見極めが、非常に重要になってきますね。

大石 本当にその通りです。AIは万能ではなく、平気で誤りを犯しますし、逆説的な視点を見落とすことも多々あります。新しい洋服のデザインをAIに丸投げしたところで、真に人の心を打つようなプロダクトは生まれません。人が着用するものである以上、人間の手や感性を通じて作られた「メイド・バイ・ヒューマン」のブランド価値が、今後は逆に高く評価され、伸びていくはずです。

だからこそ、さまざまな作業やマーケティング・バックオフィ

スの管理業務といったオペレーション領域は徹底的にAIに任せて効率化し、そこで生まれたリソースを、人間の心に触れる最もクリエイティブな領域、すなわち「人間にしかできないアパレルの世界」へ集中投資していく必要があります。すべてのオペレーションにAIが空気のように組み込まれている状態を作りつつ、人的ポートフォリオを最も人間らしい領域へとシフトさせて業績を上げる。これこそが真のAIカンパニーの姿です。



上條 AIの役割は、個別のツールに特化することではなく、全産業の「インフラ」としてプラットフォームの隅々まで行き渡ることに意味があります。その上で、AIは「一定水準まで全体のベースメントの能力を引き上げる役割」と、「すでに強い人の能力をさらにエンハンスする役割」の2つを担うことができると考えています。

ファッションにおける「クリエイティビティ」というと、多くの人はデザイナーの仕事を想像しがちですが、例えば、優れた販売員も、お客様に対して非常にクリエイティブな接客を行っています。タスクベース、スキルベースの単純作業から人々を解放し、人間がインスピレーションを受けて次の一手を考えるような、仕事全般を「クリエイティブなシフト」へ導くためにAIを活用するのです。

INDEX

イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
> 社外取締役、 AI・イニシアティブ長 鼎談
コーポレート・ガバナンス
役員紹介
リスクマネジメント
コンプライアンス
コーポレートデータ

社外取締役、AI・イニシアティブ長 鼎談

私自身の役割も、洋服作りの現場を知るドメインスペシャリストとして、パタンナー、デザイナー、MD、販売員といったそれぞれのスペシャリストたちをつなぎ、お互いの力を「オーケストレーション」して、誰もが最も快適にバリューを発揮できるチームや新しい職種・オペレーションの再編をデザインすることです。個別最適ではなく、AIを活用したオーケストレーションの強みを経営モデルそのものに組み込むことができれば、この広大な多角化プラットフォームはさらに進化できると信じています。

アニマルスピリッツを適正に後押しする コーポレート・ガバナンス

大石 そうした人間ならではの「仕分け」や「オーケストレーション」を正しく機能させるための確固たる判断基準として、私はこれからの時代、会社の中に「フィロソフィー」の重みが本格的に増してくると考えています。確固たる哲学や倫理が組織の根底になれば、これほど強力な道具を前にして、進むべき正しい意思決定を下すことができなくなるからです。

青木 まさにその通りです。私は大学で、経営倫理の講義を担当していますが、根底にある判断基準を学ぶことで、事象の捉え方が劇的に変わるという実体験を持っています。企業経営の実務においても、人や組織として「どうあるべきか」という基本のフィロソフィーが共有されていなければ、強力な道具であるAIを正しく活かすことは不可能です。

また、ファイナンスと企業統治の講義の中では、「経営監督側と経営執行側それぞれにAIをアサインし、お互いにゼロベースで議論を戦わせる」という非常に面白いアイデアができました。これを議論の前提に組み込むことができれば、意思決定の精度や

透明性が大きく向上する可能性があります。これは取締役会のガバナンスのあり方にも構造的な変革をもたらすインパクトを秘めています。

大石 そのアイデアは非常に示唆に富んでいますね。経営の議論において、人間側の主観やしがらみを完全に排した「セオリー通りに考えたらこうなる」という客観的なロジックをAIに提示させ、議論の前提に組み込む。そうすることで、経営の透明性や意思決定の精度は圧倒的に引き上がります。ガバナンスの本質に対しても、構造的な変化をもたらす大きな可能性があります。

上條 現場を率いる立場としても、取締役会という経営トップの場でそうした客観的な議論がなされることは、非常に心強く、現場の変革スピードをさらに加速させる大きな原動力になると感じます。

青木 取締役会の本質的な役割は、単なるコンプライアンスの徹底やリスクの排除だけではありません。コーポレート・ガバナンス・コードにも明記されていますが、最も重要なのは、「経営のアニマルスピリッツを適正に後押しし、企業価値を生み出す行動を促進すること」です。特に、AIのような新しい技術によって仕事のやり方が根本から変わろうとしている激動の時代において、取締役会が過度なリスク回避で現場の新しい挑戦やビジョンを萎縮させ、アニマルスピリッツを潰してしまうことは避けなければなりません。鈴木社長自身、テクノロジーへの理解が非常に深く、むしろ自ら変革を牽引したいと考えているリーダーですから、我々ボードメンバーの役割は、適切なガバナンスによってその挑戦を後押しすることにあります。

もちろん、あえて現在の課題を挙げるならば、ワールドが企画、生産、販売、ロジスティクス、ITにいたるすべてのバリューチェーンを自社内に持っている以上、「個々の現場の力は本当に強いのか」という点については、さらなる磨き込みが必要です。なぜなら「フルバリューチェーンとしての機能は揃っているものの、個々のプラットフォーム要素における尖った強みや、独自の競争優位性が弱い」という事態に陥っては意味がないからです。

巨大な単一ブランドが市場に単品を大量投下するモデルとは異なり、私たちは共通のプラットフォームを通じて多様なブランドの世界観を打ち出していくことを目指しています。この「攻めのガバナンス」と現場の「インフレするセンス」を高度に融合させ、中長期的な企業価値向上を果たすことこそが、ワールドグループが持続的な優位性を維持・発展するうえでの確かな羅針盤になると確信しています。



コーポレート・ガバナンス

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

社外取締役、
AI・イニシアティブ長 鼎談

> コーポレート・ガバナンス

役員紹介

リスクマネジメント

コンプライアンス

コーポレートデータ

基本的な考え方

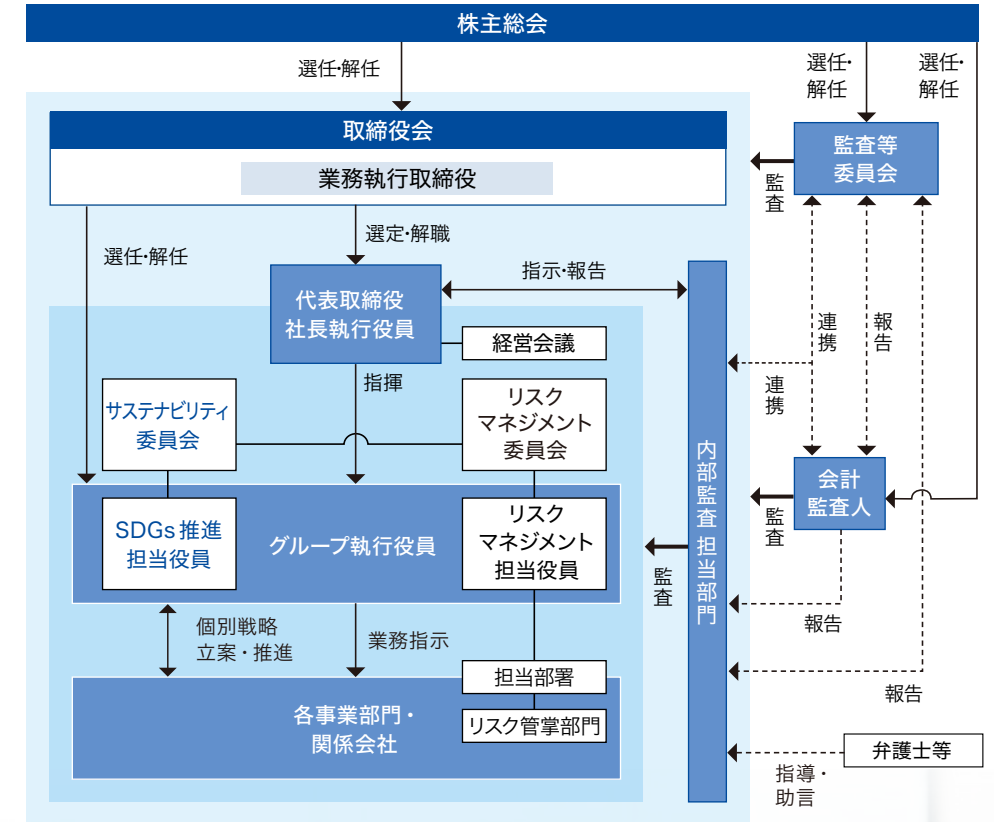
当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、企業価値・株主価値を継続的に向上させていくために、経営の透明性を高め、法令および社会規範の遵守を前提にした健全で競争力のある経営管理組織および経営の意思決定の仕組みを構築することであると捉えています。

また、当社は、執行者が会社経営を行い、取締役会が業務執行・経営機関のモニタリング・モデルを志向するための機関設計として、監査等委員会設置会社を採用しています。

ガバナンス強化の変遷

2015年度	- 監査等委員会設置会社への移行 - 監督と執行を分離させた体制へ
2016年度	社外取締役過半数へ
2017年度	任意の指名・報酬委員会の設置
2018年度	初の女性社外取締役（監査等委員）の選任
2024年度	- 女性社外取締役（監査等委員含む）を計3名に増員 - 取締役会議長に社外取締役が就任

コーポレート・ガバナンス体制図



イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
社外取締役、 AI・イニシアティブ長 鼎談
> コーポレート・ガバナンス
役員紹介
リスクマネジメント
コンプライアンス
コーポレートデータ

コーポレート・ガバナンス

主要機関の概要

取締役会

取締役会は、法令または定款で定められた責務を履行するほか、最高経営意思決定機関として戦略的意思決定を行うとともに業務執行の状況に対して、監督機能を発揮しています。当社では、審議の活性化のための適正な員数を考慮しつつ、社内外から経営に資する豊富な経験、高い見識、高度な専門性、優れた人格や倫理観などを有する者を取締役候補に指名し、株主総会で選任することで、取締役会の多様性および全体としての知識・経験・能力のバランスが当社にとって最適となるよう努めています。加えて、独立性確保の観点から、取締役の過半数を社外取締役で構成することとしており、取締役9名のうち5名を社外取締役とし、取締役会議長も社外取締役が務めています。



2025 年度の 主な取り組み

- 中期経営計画に関する審議・決議
- M&A案件に関する審議・決議
- 内部統制システム運用状況に関する報告・議論
- SDGs・人的資本経営に関する報告・議論
- 事業責任者との意見交換会（年4回）
- グループ工場・店舗視察（年3回）

監査等委員会

独立社外取締役が過半数を占める監査等委員会が取締役の業務執行を監督する役割を担っています。

あわせて内部監査部門・会計監査人とも連携のうえ、年間監査計画に基づく当社グループの内部統制システムの実効性を監査するとともに、必要に応じて当社およびグループ会社の取締役、執行役員、業務執行部門に対して報告を求めることができる体制としています。

また、常勤監査等委員が経営会議、リスクマネジメント委員会などの重要な会議体に参加し、業務執行に関する情報を収集、適宜意見を述べる体制としています。

2025 年度の 主な取り組み

- 内部監査部門と連携した子会社、HD主管部門、店舗、物流センターなどの往査
- 会計監査人、内部監査部門、内部通報の報告・意見交換
- 代表取締役、社外取締役との意見交換会の実施（半期ごと）
- 直近で完全子会社となったエムシーファッション（株）、（株）ライトオン、（株）ナルミヤ・インターナショナル等の監査

指名・報酬委員会

任意の指名・報酬委員会では、委員の過半数は独立社外取締役で構成するものとし、独立社外取締役5名、代表取締役社長執行役員1名の計6名で構成し、委員長は独立社外取締役が務めています。同委員会規則に定める手続きに従い、取締役（監査等委員を含む）候補者の原案、代表取締役社長執行役員の選任・解任に関する事項および後継者計画（育成を含む）に関する事項についての審議および決議ならびに取締役（監査等委員を除く）の個人別の報酬額に係る事項およびその他、取締役等の経営陣の報酬に係る事項についての審議を行っています。2025年度中には6回開催しています。

リスクマネジメント委員会

代表取締役社長執行役員のもと組織されるリスクマネジメント委員会のもとに担当役員および担当部署を設置し、当社グループ全体のコンプライアンス・リスクマネジメントプログラムを推進しています。

当社に設置されたリスクマネジメント委員会は、当社グループ全体のリスク管理を推進する機関とし、推進に関わる課題・対応策を審議しています。

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、代表取締役社長執行役員のもと組織され、担当役員および担当部署を設置し、サステナビリティに係る基本方針や取り組みを推進します。取締役会は、社長およびサステナビリティ委員会から定期的に報告を受け、監視・監督を行っています。

INDEX

イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
社外取締役、 AI・イニシアティブ長 鼎談
> コーポレート・ガバナンス
役員紹介
リスクマネジメント
コンプライアンス
コーポレートデータ

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会における実効性のさらなる向上を目的として、年1回、取締役全員を対象に、取締役会の構成、運営、審議の状況などに関する自己評価をアンケート方式にて行い、その結果に基づき、実効性の分析、評価を実施しています。

アンケート内容		
● 取締役会の構成	● 取締役会の審議	● 取締役会のサポート
● 取締役会の運営	● 取締役会の役割・責務	● その他

2025年2月期の評価	
評価概要 - 取締役会の過半数を社外取締役で構成し、また社外取締役が議長を務める客観性、独立性が高い体制のもと自由闊達かつ建設的な議論、意見交換が行われており、取締役会の実効性はおおむね有効、適切に機能している - 事業環境変化に応じたスキルミックスを考慮し、取締役の多様性、バランスのさらなる最適化が図られた - 社外取締役に對し、事業現場の理解を深める機会（意見交換会、現場視察）やその他の情報の提供が適切に行われ、併せて社外取締役から会社への追加の情報提供を求める機会についても適切に確保されている - M&A等の重要案件について、案件の検討段階より報告が適宜行われ、議論の機会が確保されている - 多様な背景を持つ社外取締役が、各自の知見に基づいた指摘や助言を、より具体的かつ多角的に行うことで、さらなる議論の充実・活性化を図ることができた	課題と取り組み - 取締役会の運営面の改善（資料提供時期の早期化、審議時間の充実等）やコンプライアンス・内部統制に係る議論の充実、取締役間のさらなる連携・情報共有機会の確保等について、意見が挙げられた - 評価を通じて確認された課題については、今後も継続的に改善、取り組みを進める - 年1回、定期的にアンケートなどによる自己評価と、その結果の分析、評価を行い、さらなる実効性の向上に取り組む

2026 年2月期の評価

評価概要 - 取締役会の過半数を社外取締役で構成し、また社外取締役が議長を務める客観性、独立性が高い体制のもと、自由闊達かつ建設的な議論、意見交換が行われており、取締役会の実効性は有効、適切に機能している - 取締役会の開催頻度、審議項目数、審議時間は適切に設定され、議事運営においても適切に行われている - 社外取締役がその役割・責務を果たす上で必要な経営・事業等に関する各種情報提供や機会のさらなる充実が図られた（意見交換会、現場視察、各種方針説明会への出席、中期経営計画に関する共有・議論等）。また社外取締役間の情報共有の機会についても充実が図られた - M & A等の重要案件について、案件の検討段階より報告が適宜行われ、議論の機会、時間が確保されている - 前期の評価において課題として挙げられた、取締役会の運営面（資料提供時期の早期化、審議時間の充実等）に関して、一定の改善を確認することができた	課題と取り組み - コンプライアンス・内部統制に関する情報共有や議論のさらなる充実、またM&A後の進捗状況に関する定期的な報告の必要性などについて意見が挙げられた - 評価を通じて確認された課題については、取締役会内・外を含めて、さらなる充実を図るとともに、今後も継続的に改善を進める - 年1回、定期的にアンケートなどによる自己評価と結果の分析、評価を行い、さらなる実効性の向上に取り組む
---	--

役員報酬

基本方針

取締役の報酬等は、取締役（監査等委員である者を除く。）と監査等委員である取締役を区分して、株主総会において定められた報酬総額の範囲内において各取締役に配分するものとし、その配分は、委員の過半数が社外取締役に構成される任意の指名・報酬委員会の承認を経たうえで、取締役会において決議しています。ただし、監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員である取締役の協議にて決定しています。

報酬等の種類については、①基本報酬、②業績連動報酬としての賞与、③非金銭報酬である株式報酬としての譲渡制限付株式および④業績連動型譲渡制限付株式の4種類の組み合わせとされています。ただし、監査等委員および社外取締役については、その役割の性質上、利益向上そのものを目標としないことに照らして、①基本報酬のみとし、上記②～④の報酬はいずれも支給しない方針としています。

上記①～④の各報酬の内容は、すべて任意の指名・報酬委員会にて承認され、かつこれらの報酬の割合（構成比率）についても、任意の指名・報酬委員会で承認を経て、取締役会にて決議されています。

決定方針	
基本報酬等	確定額報酬等については、基本報酬として職位に応じて定めた額を毎月支給しています。
業績連動報酬等	業績連動報酬としての賞与については、職位に応じて定めた業績連動報酬としての賞与の標準値の額に連結コア営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益およびESG指標の計画達成度の指標に従って係数をかけ、翌連結会計年度の5月に支給しています。
株式報酬としての譲渡制限付株式	譲渡制限付株式（RS）については、職位に応じて定めた額の株式報酬を各事業年度の一定の時期に支給しており、原則として当社の役職員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位を退任または退職した直後の時点で譲渡制限が解除されます。
業績連動型譲渡制限付株式報酬	業績連動型譲渡制限付株式（PSU）については、業績評価期間中、当社の取締役会が予め定める地位にあった対象取締役に對して、業績評価期間終了後に所定の算定方法に基づき算定した額の株式報酬を支給し、原則として対象取締役が当社グループの役職員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位を退任または退職した直後の時点で譲渡制限が解除されます。
報酬等の割合	基本報酬、業績連動報酬としての賞与、非金銭報酬である株式報酬としての譲渡制限付株式（RS）および業績連動型譲渡制限付株式（PSU）の内容は、すべて任意の指名・報酬委員会にて承認され、かつこれらの報酬の割合（構成比率）についても、次ページを基本方針として、任意の指名・報酬委員会で承認を経て、取締役会にて決議されています。

INDEX

イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
社外取締役、 AI・イニシアティブ長 鼎談
> コーポレート・ガバナンス
役員紹介
リスクマネジメント
コンプライアンス
コーポレートデータ

コーポレート・ガバナンス

区分	基本方針			
	基本報酬	賞与	譲渡制限付 株式 (RS)	業績連動型譲渡 制限付株式 (PSU)
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く。)	33%	10%	7%	50%
取締役 (監査等委員) (社外取締役を除く。)	100%	0%	0%	0%
社外取締役	100%	0%	0%	0%

(注) 基本方針に適用された割合を基に、経済情勢を鑑み報酬等の割合を調整しており、任意の指名・報酬委員会の承認を経て、取締役会にて決議されています。

2025年度 役員報酬等の総額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	賞与	譲渡制限付 株式	株式報酬型 ストック・オプション	
取締役	178	136	－	30	11	7名
(うち社外取締役)	(31)	(31)	(－)	(－)	(－)	(4名)
取締役 (監査等委員)	36	36	－	－	－	3名
(うち社外取締役)	(18)	(18)	(－)	(－)	(－)	(2名)
合計	214	172	－	30	11	10名
(うち社外取締役)	(49)	(49)	(－)	(－)	(－)	(6名)

- (注)
- 上表には、2025年5月27日開催の第67回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名(うち社外取締役1名)を含んでいます。
 - 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
 - 業績連動報酬としての賞与を支給する際の指標について、業績および企業価値向上のインセンティブとして機能するよう財務指標である「連結コア営業利益」および「親会社の所有者に帰属する当期利益」に加え、非財務指標であるCO₂削減等、主要な「ESG指標」を加味しています。当連結会計年度にかかる実績は、「連結コア営業利益」が16,407百万円、「親会社の所有者に帰属する当期利益」が12,013百万円でした。なお、上表の賞与は、当連結会計年度に係る賞与引当金繰入額を記載しています。
 - 取締役 (監査等委員である者を除く。)の金銭報酬限度額は、2015年6月9日開催の定時株主総会で決議された年額400百万円 (内、社外取締役は30百万円) です。当該定時株主総会終結時点の取締役 (監査等委員である者を除く。)の員数は5名 (うち、社外取締役は2名) です。また、取締役 (監査等委員である者を除く。)への賞与は、前記報酬限度額 (年額400百万円)の範囲内で支給することとされています。
 - 監査等委員である取締役の金銭報酬限度額は、2015年6月9日開催の定時株主総会で決議された年額80百万円です。当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は3名です。
 - 取締役 (社外取締役および監査等委員である者を除く。)に対しては、2018年6月15日開催の定時株主総会で、上記年額(400百万円)の範囲内で、譲渡制限付株式の付与のための報酬額 (年額40百万円以内) および内容を決議しています。当該定時株主総会終結時点の取締役 (社外取締役および監査等委員である者を除く。)の員数は3名です。
 - 取締役 (社外取締役および監査等委員である者を除く。)に対しては、2025年5月27日開催の定時株主総会で、上記年額(400百万円)とは別枠で、株式報酬型ストック・オプションとしての新株予約権の発行のための報酬額 (年額400百万円以内) および内容を決議しています。当該定時株主総会終結時点の取締役 (社外取締役および監査等委員である者を除く。)の員数は3名、株式報酬型ストック・オプションの付与対象となる取締役の員数は2名です。
 - 当社は、取締役 (社外取締役および監査等委員である者を除く。)に対して株式報酬としての譲渡制限付株式を交付しています。当該譲渡制限付株式の株式報酬 (譲渡制限付株式 [RS]) については、職位に応じて定めた額の株式報酬を各事業年度の一定の時期に支給しており、1年間の任期を全うすることを条件に3年間の譲渡制限期間が満了した時点で譲渡制限が解除されます。また、譲渡制限付株式は、取締役 (監査等委員および社外取締役を除く。)3名に14,520株を交付しています。

- 当社は、取締役 (社外取締役および監査等委員である者を除く。)に対して業績連動報酬としての株式報酬型ストック・オプションを支給しています。当該株式報酬型ストック・オプションの非金銭報酬等である業績連動報酬として付与する株式報酬型ストック・オプションについては、取締役 (社外取締役を除く。)の報酬・待遇と帰属意識の改善を図りつつ、当社グループの業績向上および株価上昇に対する執行幹部のインセンティブやコミットメントを高め、企業価値と従業員価値、株主価値を三位一体で向上させていくことを目的とした報酬として、取締役にに対し、職位に応じた金額のストック・オプションを支給しています。当該ストック・オプションは、その発行に係る株主総会の決議に従い、当社普通株式の株価に連動して権利行使が可能となる新株予約権の個数が変動する設計としています。株式報酬型ストック・オプションの内容および額ならびに支給する時期および条件については、当該目的に照らして適切な内容となるよう、環境の変化に応じ、任意の指名・報酬委員会の答申を踏まえ、決定します。当事業年度における指標の実績は、3,370円でした。また、当事業年度の末日における新株予約権は、取締役 (監査等委員および社外取締役を除く。)2名に新株予約権850個、85,000株を交付しています。

社外取締役のサポート体制

取締役会上程案件を中心に、適宜、職務遂行に必要な情報を適切かつタイムリーに提供し、取締役会での審議の充実を図るとともに、議案審議以外の時間を設けて、当社グループの事業・課題の理解を深めることを目的とした事案や状況の説明等を実施しています。

具体的な取り組み

- 取締役会の約1週間前をめどに議題、資料を共有するとともに、経営会議をはじめとする社内主要会議体の議題および資料に関する情報を週次で配信
- グループの事業課題や人材、風土などへの理解をより深めることを目的として、事業責任者との意見交換会や工場、店舗視察の実施、また事業セグメントの方針説明会や社内表彰イベントなどへの参加

政策保有株式の縮減方針

当社は、政策投資株式の順次縮減を進めており、原則、保有しない方針です。

ただし、取引関係の維持や事業機会の創出等につながり、当社の中長期的な企業価値の向上に資すると認めた場合に限り、政策的に他社株式を保有することがあります。

また、政策保有株式の議決権行使に際しては、その議案の内容が相手先企業の価値向上に資するかどうか、および当社の企業価値に与える影響などを勘案して、総合的に判断を行います。

なお、当社は、当社グループの保有する政策保有株式 (M&Aに伴い保有することとなったものを含む) については、毎年、取締役会で個別銘柄ごとに保有継続の必要性・合理性について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクなどに照らし検証することとしています。

グループガバナンス

当社に上場子会社はありません。前年度、上場子会社であった (株) ナルミヤ・インターナショナルは、2025年9月29日付で上場廃止となり、2025年10月1日付で完全子会社となっています。

また、前年度、上場関連会社であった (株) ライトオンは、2026年2月26日付で上場廃止となり、2026年3月1日付で完全子会社となっています。

また、当社は、ラクサス・テクノロジーズ (株) (東証グロース市場)に出資しており、同社は当社の上場関連会社です。

[イントロダクション](#)[価値創造ストーリー](#)[成長を支える戦略](#)[ワールドグループの価値創造](#)[社会的課題解決に向けた取り組み](#)[持続的な成長を支える経営体制](#)[社外取締役、
AI・イニシアティブ長 鼎談](#)[コーポレート・ガバナンス](#)[> 役員紹介](#)[リスクマネジメント](#)[コンプライアンス](#)[コーポレートデータ](#)

役員紹介 (2026年8月末日現在)

鈴木 信輝

代表取締役
社長執行役員

1999年3月 アンダーセン・コンサルティング株式会社
(現 アクセンチュア株式会社) 入社
2004年9月 株式会社ローランドベルガー入社
2010年5月 株式会社企業再生支援機構入社
2012年2月 株式会社ボストンコンサルティング・
グループ入社
2012年9月 当社入社
2014年6月 当社執行役員 SPARCS推進室 室長
2015年4月 当社常務執行役員 構造改革本部 本部長
2015年10月 当社常務執行役員 構造改革本部 本部長
兼 国際本部 本部長
2017年4月 当社グループ専務執行役員
グループ企画本部管掌
兼 D-GROWTH 戦略本部管掌
2018年4月 当社グループ専務執行役員
グループ戦略統括
兼 グループ企画本部管掌
兼 D-GROWTH 戦略本部管掌
2020年6月 当社代表取締役 社長執行役員 (現任)
2025年9月 当社企業戦略室 室長 (現任)

中林 恵一

取締役
副社長執行役員

1995年4月 株式会社勸角総合研究所 (現 みずほ証券
株式会社) 入社
1997年10月 SBCウォーバーグ証券会社 (現UBS証券
株式会社) 入社
2003年7月 株式会社産業再生機構入社
2007年1月 フロンティア・マネジメント株式会社入社
執行役員
2011年11月 同社常務執行役員
2013年7月 当社入社 執行役員 経営管理本部
副本部長
2013年12月 当社執行役員 経営管理本部 本部長
2015年4月 当社常務執行役員 コーポレートプラット
フォーム本部 本部長
2017年4月 当社グループ常務執行役員
グループ支援本部 本部長
2018年4月 当社グループ常務執行役員
グループ財務統括 グループ支援本部管掌
兼 株式会社ワールドインベストメントネット
ワーク 共同代表
2020年6月 当社副社長執行役員 兼 株式会社ワールド
インベストメントネットワーク 共同代表
2024年5月 当社取締役 副社長執行役員 (現任)
株式会社ワールドインベストメント
ネットワーク 共同代表
株式会社ナルミヤ・インターナショナル
取締役

畑崎 充義

取締役

1987年3月 旧株式会社ワールド入社
1991年6月 同社取締役
1996年6月 同社専務取締役 人事本部 本部長
1999年6月 同社執行役員 第二世代ミドルミックス
グループ グループ長
2002年6月 同社WEL スポーツカジュアルグループ
グループ長
2008年4月 当社WEL 企画戦略推進部 部長
2013年6月 当社執行役員 経営支援本部 副本部長
2017年6月 当社取締役 (現任)

青木 英彦

社外取締役
取締役会議長

1989年4月 株式会社野村総合研究所入社 同社投資
調査部
1997年1月 米国 野村証券インターナショナル配属
同社調査部
2000年7月 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社
同社東京支店 調査部 ヴァイスプレジデント
2005年7月 メリルリンチ日本証券株式会社
(現 BofA証券株式会社) 入社 同社調査部
マネージング・ディレクター
2017年9月 野村證券株式会社入社 同社エクイティ・
リサーチ部 マネージング・ディレクター
2020年9月 東京理科大学大学院 経営学研究科
技術経営専攻教授 (現任)
2021年12月 加藤産業株式会社 社外取締役 (現任)
2022年8月 株式会社物流革命 社外取締役 (現任)
2023年6月 当社社外取締役 (現任)
2024年5月 当社取締役会議長
(業務執行権のない取締役会長)
2025年5月 当社取締役会議長 (現任)

役員紹介

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

社外取締役、
AI・イニシアティブ長 鼎談

コーポレート・ガバナンス

> 役員紹介

リスクマネジメント

コンプライアンス

コーポレートデータ

堤 はゆる

社外取締役



1987年1月 ブリティッシュ・カレドニアン
航空入社
1988年4月 ブリティッシュ・エアウェイズ
入社
1997年9月 スカイマークエアラインズ株式
会社入社
1998年9月 株式会社アルク教育社入社
2002年9月 日本ロレアル株式会社入社
2007年3月 株式会社リクルートエグゼクティブ
エージェント入社
2012年11月 株式会社ハコルコーポレーション
代表取締役
2014年5月 株式会社ライフコーポレーション
社外取締役
2020年8月 OFFICE HAYURU 代表(現任)
2021年5月 学校法人大阪女学院 監事
(現任)
2024年5月 当社社外取締役(現任)
2026年6月 住友大阪セメント株式会社
社外取締役(現任)

大石 良

社外取締役



1996年4月 丸紅株式会社入社
2000年12月 有限会社ウェブ専科
(現 株式会社サーバーワークス)
代表取締役
2014年5月 株式会社スカイ365 社外取締役
2018年12月 株式会社サーバーワークス
代表取締役社長
2019年12月 株式会社BSアセットマネジメン
ト 取締役(現任)
2024年3月 株式会社サーバーワークス
代表取締役社長 社長執行役員
(現任)
2024年3月 富士フィルムクラウド株式会社
社外取締役(現任)
2025年5月 当社社外取締役(現任)

松沢 直輝

取締役
(常勤監査等
委員)



1984年4月 旧株式会社ワールド入社
2001年10月 同社人事企画部 部長
2007年5月 株式会社ルモンデグルメ 代表
取締役
2011年5月 当社FCMS統括部 統括部長
2014年5月 当社人事本部 副本部長
2014年11月 当社人事本部 本部長
2015年4月 当社執行役員 人事本部
本部長
2017年4月 当社グループ上級執行役員
グループ人事本部 本部長
2018年4月 当社グループ執行役員
グループ人事本部 本部長
2020年4月 当社グループ執行役員
グループ支援本部 本部長
2021年4月 当社グループ執行役員
グループ企画本部 副本部長
2023年1月 当社グループ執行役員
ネオエコノミー事業本部 本部長
兼グループ企画本部 副本部長
2023年4月 当社グループ執行役員 社長付
2023年6月 当社常勤監査等委員である
取締役(現任)

福島 かなえ

社外取締役
(監査等委員)



2000年4月 東京地方裁判所 判事補任官
2004年8月 横浜地方・家庭裁判所小田原
支部 判事補
2005年4月 那覇家庭・地方裁判所 判事補
2008年4月 東京地方裁判所 判事補
2010年4月 東京地方裁判所 判事
2012年4月 神戸地方裁判所 判事
2014年4月 東京高等裁判所 判事
2016年4月 司法研修所 教官
2019年3月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
2019年4月 宇都宮・清水・陽来法律事務所
入所
2022年6月 株式会社WOW WORLD
社外取締役 監査等委員
2022年8月 株式会社イクシス 監査役
2022年10月 株式会社WOW WORLD
GROUP 社外取締役 監査等
委員
2023年1月 宇都宮・清水・陽来法律事務所
パートナー(現任)
2023年6月 当社監査等委員である社外取
締役(現任)
2023年12月 東京都労働委員会公益委員
(現任)
2024年6月 株式会社ソラスト 監査役
2025年6月 株式会社カチクス 監査役
(現任)

富田 尚子

社外取締役
(監査等委員)



1988年4月 三井生命保険相互会社(現
大樹生命保険株式会社)入社
1994年1月 トーマツ/デロイト&トウシュ
LLP, NY 入所
1997年2月 興銀インベストメント株式会社
入社
1999年12月 株式会社クレイフィッシュ
取締役 最高財務責任者
2001年9月 ゼネラル・エレクトリック・
インターナショナル・インク入社
2003年8月 株式会社産業再生機構入社
2004年9月 株式会社オーシーシー
社外取締役
2007年4月 株式会社バンダイナムコホール
ディングス エグゼクティブ・
アドバイザー
2015年8月 デロイトトーマツファイナンシャル
アドバイザーリー合同会社入社
2016年7月 金融庁 監督局総務課主任専門
検査官 兼 監督調査室調査企画
第2課長補佐 金融研究センター
管理官
2019年12月 DNX Ventures Chief
Financial Officer
2021年12月 株式会社WHI Holdings
社外取締役 監査等委員(現任)
2022年8月 株式会社インテリックス(現 株
式会社インテリックスホールディ
ングス) 社外取締役(現任)
2024年5月 当社監査等委員である
社外取締役(現任)
2024年10月 Y&N Management株式会社
代表取締役(現任)
2025年4月 嘉悦大学 大学院 ビジネス創造研
究科 経営経済学部 教授(現任)
2026年3月 株式会社インフォーマート
社外取締役(現任)

役員紹介

当社グループは、「創造全力、価値共有。つねに、その上をめざして。」をコーポレートステートメントとして設定し、お客様へ価値を提供し続ける仕組みをつくり、それを実行することにより、お客様の共感をいただき、つねに新しい可能性に向けて自ら革新し続けていくことに挑戦しています。

その実現に向けて、取締役会がその意思決定および経営の監督を適切に行うために、当社の取締役として備えるべき専門性をスキル・マトリックスとして整理しています。

当社の取締役が有している能力・経験は以下の通りです。

氏名	在任・期間	性別	現在の地位等	取締役会出席状況	企業経営	産業知見	人事・人材開発	財務・会計・金融	法務・リスク管理	デジタル・イノベーション	多様性・国際性	選任理由
鈴木 信輝	5年11カ月	男性	代表取締役社長執行役員 企業戦略室室長	14回／14回	●	●	●			●	●	当社入社後執行体制の中核メンバーとして、戦略の策定と遂行を通じて結果を出し続けてきました。当社グループの戦略と合致した知見を十二分に備えながら、その決断力をもって、これまでの構造改革にもリーダーシップを発揮してきた人材です。当社グループが先進的企業であり続けるために、お客様のニーズに対応しながら、ファッション産業に貢献するべく、引き続き選任しました。
中林 恵一	2年	男性	取締役副社長執行役員	14回／14回	●	●		●	●			当社入社後執行体制の中核メンバーとして、主に財務戦略の策定と遂行を通じて結果を出し続けてきました。過去の証券アナリストやコンサルタントとしての経験も活かしながら、その実行力をもって財務資本戦略の推進対応でリーダーシップを発揮してきた人材です。当社グループが先進的企業として、株主や金融機関、取引先、従業員といったすべてのステークホルダーの満足を高め、企業価値向上に貢献いただくべく、引き続き選任しました。
畑崎 充義	8年11カ月	男性	取締役	14回／14回	●	●						当社の事業から人事、管理にいたる幅広い豊富な経験に加えて、業界団体やディベロッパーなどの対外的活動、渉外活動に伴い各種団体での役職に就任し、幅広い人脈を有しています。当社グループおよびファッション産業の発展に貢献するため、引き続き選任しました。
青木 英彦	2年11カ月	男性	社外取締役 取締役会議長	14回／14回		●		●			●	国内外における小売・流通業界担当の証券アナリストとしての豊富な経験に加えて、上場企業の社外役員の経験もあり、当社業界にも精通しており、資本市場での業務経験も有しています。豊富な経験と知見を活かして、当社経営へのアドバイスおよび監督をいただき、当社の企業価値向上に貢献いただくことを期待し、引き続き選任しました。
堤 はゆる	2年	女性	社外取締役	14回／14回	●		●				●	多様な業界における組織開発・人材育成・組織マネジメントの経験に加えて、会社経営者としての実績もあり、上場会社の社外取締役の経験も有しています。当社の経営に適切な助言および業務執行の監督等に十分な役割を果たすことを期待し、引き続き選任しました。
大石 良	1年	男性	社外取締役	10回／11回	●					●	●	クラウド技術やクラウドサービス事業における豊富な経験と知見を有しています。当社はデジタル事業での成長が不可欠であり、当社経営へのアドバイスおよび監督をいただき、企業価値向上に貢献いただくことを期待し、引き続き選任しました。
松沢 直輝	2年11カ月	男性	取締役（常勤監査等委員）	14回／14回 （監査等委員会16回／16回）		●	●		●			当社の人事関連業務および経営管理業務に従事し、2011年5月から2023年3月まで雑貨事業、人事本部、グループ支援本部およびグループ企画本部の責任者として、当社の企業価値向上に貢献してきました。当社における豊富な業務経験と人事・経営等に関する知見を有しています。
福島 かなえ	2年11カ月	女性	社外取締役（監査等委員）	14回／14回 （監査等委員会16回／16回）			●		●		●	2000年に裁判官に任官後、家庭裁判所、地方裁判所、高等裁判所において民事、刑事、行政事件を取り扱うなど高度な専門知見に加えて、上場会社の社外役員の経験も有しています。高度な専門知見と経験を活かして経営に参画いただくことで監督・監査を通じた会社の健全で持続的な成長の確保と、業務執行やコーポレート・ガバナンスに関する意思決定において適切な提言をいただくことを期待しています。
富田 尚子	2年	女性	社外取締役（監査等委員）	14回／14回 （監査等委員会16回／16回）	●			●			●	会社経営者としての幅広い経験や見識に加えて、米国公認会計士の資格を保有し、上場会社の社外取締役の経験も有しています。会計や金融を中心に幅広い見識と経験を活かして経営に参画いただくことで、監督・監査を通じた会社の健全で持続的な成長の確保と、業務執行やコーポレート・ガバナンスに関する意思決定において適切な提言をいただくことを期待しています。

（注）上記一覧表は、各人の有するすべての知識や経験等を表すものではありません。

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

社外取締役、
AI・イニシアティブ長 鼎談

コーポレート・ガバナンス

> 役員紹介

リスクマネジメント

コンプライアンス

コーポレートデータ

INDEX

イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
社外取締役、 AI・イニシアティブ長 鼎談
コーポレート・ガバナンス
役員紹介
> リスクマネジメント
コンプライアンス
コーポレートデータ

リスクマネジメント

基本的な考え方

ワールドグループは、つねに事業継続の視点に立って、自然災害を含む想定されるリスクや緊急事態の発生に備え連絡網の整備、対策本部の設置などの社内体制をつくり、また危機管理マニュアルを作成し、グループ社員に対して緊急時の対応について周知を図ります。緊急事態が発生した場合は社長の指揮のもと、対策本部にて速やかに事実確認と原因究明を行い、対応策を決定し対処します。

こうした危機管理体制にもかかわらず発生したリスクについては、原因究明を徹底して行い、その再発防止策を検討し、継続的改善を行っていきます。

管理体制

リスクマネジメント委員会は、代表取締役 社長執行役員のもと組織され、担当役員および担当部署を設置し、当社グループ全体のコンプライアンス・リスクマネジメントプログラムを推進、課題・対応策を審議しています。

当社のリスク管理に関する規程（危機管理規程）の対象範囲を当社グループ全体に適用するものとし、リスクマネジメント委員会は、当社グループ全体のリスクを網羅的・統括的に管理しています。

危機管理規程に定義されたリスクの発生状況、対応結果および影響等については、リスクマネジメント担当部署が一元管理を図っています。

また、この危機管理規程およびリスク分類別マニュアルに基づき、内部監査部が監査等を実施しています。

内部統制システム

基本方針

当社は、取締役会において、当社の業務の適正を確保するための体制（以下、内部統制システム）について、以下の通り決議しています。

内部統制システムの整備

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、次の通り、内部統制システムを整備しています。

内部統制システム構築に関する基本方針

- 当社の取締役および使用人（グループ執行役員を含む。以下同じ）ならびに当社子会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
- 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 当社グループの取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 当社子会社の取締役および使用人の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
- 当社ならびにその親会社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
- 当社の監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項、当該使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く）からの独立性に関する事項および監査等委員会の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
- 当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）および使用人ならびに当社子会社の取締役および使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社の監査等委員会に報告をするための体制
- 当社の監査等委員会に報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
- 当社の監査等委員会の職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- 反社会的勢力の排除に関する体制

反社会的勢力排除／基本的な考え方およびその整備状況

「ワールドグループ行動規範」および「内部統制基本方針」にて、反社会的勢力とは一切の関係を持たないことを基本方針としています。反社会的勢力の排除体制の整備状況は以下の通りです。

- 対応統括部署および不当要求防止責任者の設置状況
対応部署を企画運営部と定め、不当要求防止責任者を東京および神戸事務所に設置しています。
- 外部の専門機関との連携状況
警察、特殊暴力防止対策連合会、企業防衛対策協議会などの外部専門組織と連携をとり、反社会的勢力への対応に関する指導を仰いでいます。
- 反社会的勢力に関する情報の収集・管理状況
対応部署において、反社会的勢力に関する情報を日常的に収集・蓄積しています。
- 対応マニュアルの整備状況
「反社会的勢力対応マニュアル」を定期的に見直し、整備しています。
- 研修活動の実施状況
当社グループのコンプライアンス研修などを通じて、定期的に反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方や対応について教育を実施しています。

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

社外取締役、
AI・イニシアティブ長 鼎談

コーポレート・ガバナンス

役員紹介

リスクマネジメント

> コンプライアンス

コーポレートデータ

コンプライアンス

基本的な考え方

「ワールドグループ行動規範」を国内連結子会社へ適用するものとし、グループで共通化できるルールは社内規程においてグループ共通諸規程とし、行動規範および社内規程を基軸として、ワールドグループ全体でのコンプライアンス体制を推進しています。

 [ワールドグループ行動規範](#)

 [お取引先様行動原則](#)

管理体制

当社は代表取締役 社長執行役員のもと組織されるリスクマネジメント委員会において、担当役員および担当部署を設置し、当社グループ全体のコンプライアンス・リスクマネジメントプログラムを推進、課題・対応策を審議しています。

コンプライアンス推進活動

職務の内容・階層に応じたコンプライアンスプログラムを作成し、研修の機会を順次提供し、継続的に実施しています。そして、行動規範の浸透・定着度を定期的にチェック・評価し、ワールドグループのコンプライアンス体制全般について適時適切な見直しを行い、さらなる改善と推進をしています。

企業倫理ホットライン（内部通報制度）

当社では、「内部通報規程」に基づき、内部通報制度（企業倫理ホットライン）を運用し、行動規範違反・不正行為などの情報収集を図るとともに、通報案件に対応しています。

「行動規範」に関わる事柄で、職場内だけでは解決が難しい場合や上司に相談することが適当でない場合の相談、または「行動規範」についての問い合わせに関しては「企業倫理ホットライン」で対応しています。

2025 年度は、グループ全体で 76 件の通報が寄せられました。

内部通報件数

2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	合計 (5 カ年)
59	58	55	43	76	291

 [内部統制基本方針](#)

コンプライアンス徹底への取り組み

ワールドグループでは、ファッションの多様性と持続性を実現することを通じて、お客様にあらゆる形でファッションの楽しさを提供し続けるために、世界に唯一無二のビジネスモデル「ワールド・ファッション・エコシステム」の確立と進化を中長期ビジョンとして目指しています。中長期ビジョンの実現に向けて、持続的かつ再現性のある成長を目指すためには、短期的な利益成長だけではなく、経営の土台としての ESG 経営の着実な改善が欠かせません。SDGs 戦略の完遂も前提とした、多様性と持続性の両立や実現に向けた推進基盤、そして企業価値改善と一体となった従業員価値改善の好循環の実現が重要だと考えています。特に「ガバナンスの多様化」による進化は最優先事項として、適切なガバナンスの強化をつねに追求しています。

「健全なガバナンスはすべてに優先する」という理念をより浸透させるべく、役員・従業員を対象としたコンプライアンス研修を実施しています。また、事業会社の特性に応じた個社別のワークショップ型の研修や、管理職を対象とした研修など、コンプライアンスに関する教育・啓発を継続して行っています。

法令や社内規程に反する行為など、コンプライアンスに関する通報に応じるため、内部通報制度（企業倫理ホットライン）を導入しています。役員・従業員への制度周知のため、年 1 回のコンプライアンス研修において啓発するとともに、社内イントラネットに制度概要と窓口連絡先を開示し、広く周知徹底しています。内部通報の対応状況については、定期的にリスクマネジメント委員会および監査等委員会に報告し、適切に運用されているかモニタリングしています。

人権の尊重

人権の尊重については、「お取引先様行動原則」の中で、「バリューチェーンの各プロセスにおいて、『世界人権宣言』、『国際人権規約』などの国際的な人権基準に基づき、児童労働、強制労働の禁止など、一人ひとりの人権を尊重し、人権が尊重されていない先との取引を行わないこと。」を明示しています。アパレル分野のお取引先様には、この原則への同意とともに、定期的な自主監査を実施していただいています。今後は、「お取引先様行動原則」への同意と自主監査の適用対象をライフスタイル分野にも拡大し、2027 年までに 100% 浸透を図るとともに、モニタリング機能をさらに強化していきます。

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

財務・非財務ハイライト

11カ年財務サマリー

9カ年非財務サマリー

会社情報

株主・投資家情報

コーポレートデータ



財務・非財務ハイライト

INDEX

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長を支える戦略

ワールドグループの価値創造

社会的課題解決に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ

> 財務・非財務ハイライト

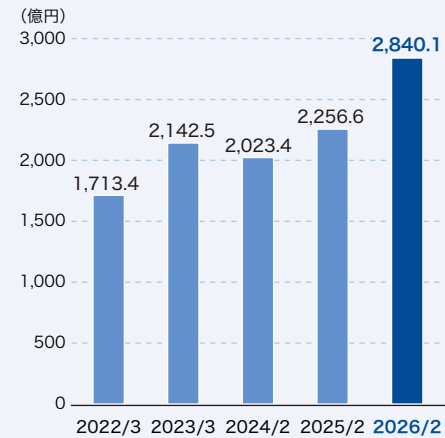
11カ年財務サマリー

9カ年非財務サマリー

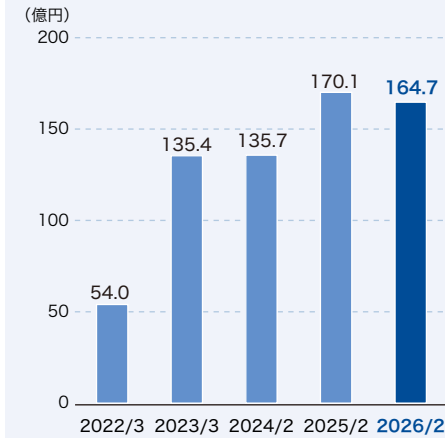
会社情報

株主・投資家情報

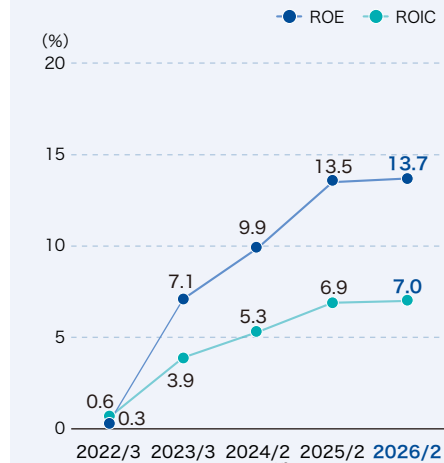
売上収益



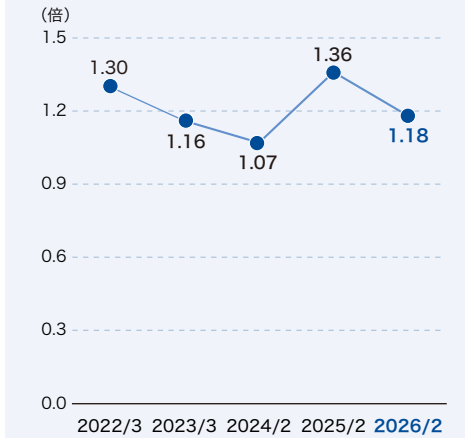
事業利益



ROE・ROIC ※1



ネット D/E レシオ ※

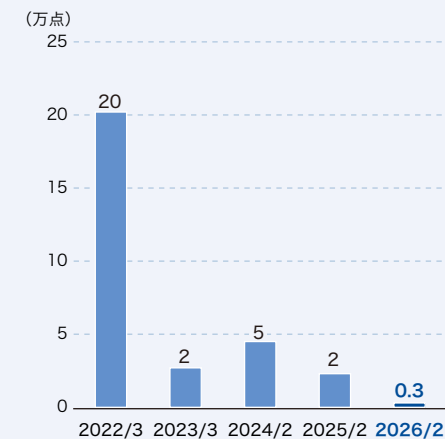


※1 比較対象とするため、全期間においてROICは新リース会計 (IFRS第16号) を有利子負債にカウントして求めています。

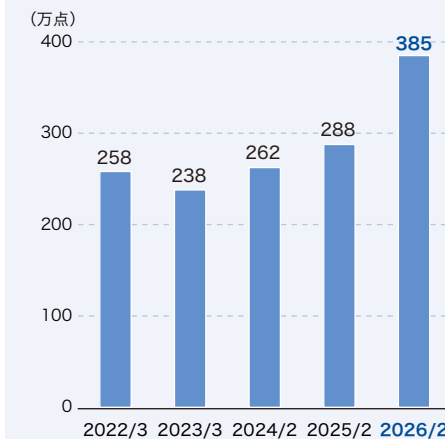
※2 2024年2月期のROE、ROICは12カ月換算の数値を記載しています。

※ 比較対象とするため、全期間において新リース会計 (IFRS第16号) を有利子負債にカウントして求めています。

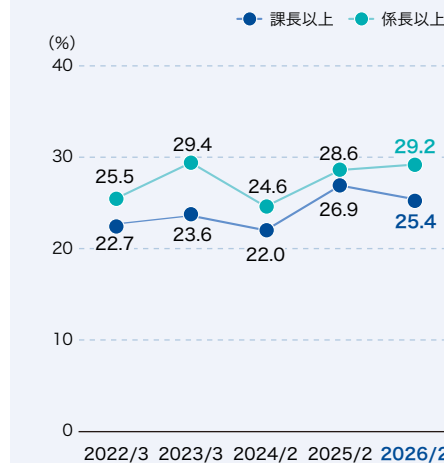
アパレル商品廃棄量



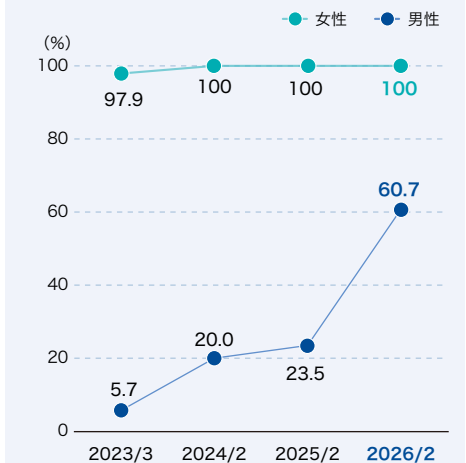
衣料品等の循環化点数



女性管理職比率



育休取得率



11カ年財務サマリー

(注) 2024年2月期は、決算期の変更に伴い、11カ月間の変則決算となっています。

INDEX

イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
コーポレートデータ
財務・非財務ハイライト
> 11カ年財務サマリー
9カ年非財務サマリー
会社情報
株主・投資家情報

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/2	2025/2	2026/2
損益状況 (会計年度) ※1											(百万円)
売上収益	271,575	249,983	245,829	249,861	236,265	180,322	171,344	214,246	202,342	225,658	284,014
売上総利益	155,912	146,215	144,888	144,673	138,171	97,070	98,647	123,935	118,369	133,288	139,674
事業利益	11,668	14,463	15,923	16,320	13,065	△ 6,499	5,389	13,539	13,569	17,013	16,467
営業利益	3,576	12,066	13,225	14,827	12,351	△ 21,637	2,196	11,686	12,004	16,730	15,697
税引前当期利益	2,970	10,558	11,144	13,596	11,437	△ 22,556	1,410	10,313	11,186	15,440	14,203
親会社の所有者に帰属する当期利益	743	8,150	6,743	9,200	8,080	△ 17,149	239	5,686	6,764	11,039	12,013
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,291	16,723	20,528	12,496	26,889	4,155	17,321	25,389	27,459	31,992	30,984
投資活動によるキャッシュ・フロー	9,769	△ 20,379	△ 5,908	△ 17,218	△ 7,941	△ 2,679	△ 2,035	△ 4,379	△ 1,961	△ 10,262	△ 4,132
フリー・キャッシュ・フロー	24,060	△ 3,657	14,620	△ 4,723	18,948	1,476	15,287	21,010	25,498	21,730	26,852
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,446	△ 3,284	△14,844	3,453	△ 18,235	△ 1,144	△ 14,784	△ 21,771	△ 25,500	△ 20,755	△ 30,937
現金及び現金同等物の増減額	12,231	△ 7,022	△176	△ 1,381	651	445	717	△ 719	△ 3	975	△ 4,085
実質フリー・キャッシュ・フロー ※2	18,322	△ 7,688	10,572	△ 7,981	2,193	△ 14,426	2,068	7,053	13,514	8,092	12,271

財務状況 (会計年度末)											(百万円)
資産合計	184,864	193,770	202,938	213,546	261,996	245,386	251,690	251,421	239,685	273,826	280,059
負債合計	171,949	173,087	175,825	135,425	178,668	165,357	167,388	162,192	151,267	187,387	183,777
資本合計	12,915	20,683	27,112	78,121	83,328	80,029	84,303	89,229	88,418	86,439	96,282

財務指標											
ROE(親会社の所有者に帰属する持分 当期利益率) (%) ※3	5.9	49.4	28.5	17.7	10.2	△ 21.4	0.3	7.1	9.9	13.5	13.7
ROIC(投下資本利益率) (%) ※3, 4	1.4	10.3	8.7	8.7	6.3	△ 11.1	0.7	4.8	4.8	8.5	7.0
ネットD/Eレシオ (倍) ※4	5.69	4.02	2.74	0.81	0.80	0.84	0.87	0.76	0.71	0.86	1.18
発行済株式数 (普通株式) (株) ※5	240,002,404	240,002,404	240,002,404	34,390,965	34,390,965	34,390,965	34,390,965	34,390,965	34,390,965	34,390,965	36,858,633
発行済株式数 (普通株式・自己株を除く) (株) ※5	90,193,891	90,193,891	91,064,891	33,286,065	33,325,365	33,684,071	33,829,935	33,970,758	34,070,357	34,070,357	36,394,770
1株当たり当期利益 (円) ※6	41.19	451.80	373.76	354.70	242.53	△511.08	△ 7.79	152.73	93.68	158.61	171.36

※1 2027年2月期からIFRS第18号「財務諸表における表示及び開示」を早期適用しており、2026年2月期より当該会計方針の変更を反映しています。また、「コア営業利益」を「事業利益」に呼称変更しています。

※2 実質フリー・キャッシュ・フローは次の計算式により算出しています。：フリー・キャッシュ・フロー＋リース負債の返済(財務活動によるキャッシュ・フロー)

※3 2024年2月期のROE、ROICは12カ月換算の数値を記載しています。

※4 2026年2月期よりROIC、ネットD/Eレシオは新リース会計(IFRS第16号)を有利子負債にカウントして求めています。

※5 2018年7月12日付で、普通株式5株を1株とする株式併合を、2026年3月1日付で1株を2株とする株式分割を実施しています。

※6 2026年3月1日付の株式分割(1株→2株)を考慮し、全期間において遡及修正した数値を記載しています。

INDEX

イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
コーポレートデータ
財務・非財務ハイライト
11カ年財務サマリー
> 9カ年非財務サマリー
会社情報
株主・投資家情報

9カ年非財務サマリー

環境※1			範囲	単位	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/2	2025/2	2026/2
温室効果ガス	Scope1	直接排出(燃料の燃焼)	国内連結会社	t-CO ₂	2,894	2,613	2,540	2,297	3,179	2,457	2,004	918	1,154
	Scope2 (ロケーションベース)	間接排出(他社から供給された電気・熱・蒸気)	国内連結会社	t-CO ₂	36,572	35,061	34,425	26,327	28,654	23,015	19,581	20,731	27,420
	Scope3	間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)											
	カテゴリー 1 ※2 ※3	購入した製品・サービス	国内連結会社	t-CO ₂	—	—	—	—	390,381	314,598	418,462	470,018	870,721
	カテゴリー 4(上流のみ)※2 ※3 ※4	輸送、配送(上流)	国内連結会社	t-CO ₂	—	—	—	—	2,419	1,963	2,516	2,806	5,883
	カテゴリー 6	従業員の出張	国内連結会社	t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	562	611	825
	カテゴリー 7	雇用者の通勤	国内連結会社	t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	1,631	1,949	2,321
	カテゴリー 9	輸送、配送(下流)	国内連結会社	t-CO ₂	—	—	—	—	—	968	1,040	954	1,211
エネルギー使用量	ガス使用量		国内連結会社	m ³	241,499	203,521	219,486	159,982	114,051	185,225	121,684	134,471	197,214
	重油		国内連結会社	kl	974	942	829	718	724	700	529	475	295
	電気使用量		国内連結会社	千kWh	74,202	70,951	75,168	60,439	65,616	57,037	47,388	54,790	72,718
	電力使用量に占める再生可能エネルギー比率		国内連結会社	%	0	0	0	0	0	5.5	14.3	13.8	11.0
水使用量	水使用量(オフィス・工場)		グループ事務所・グループ工場	m ³	—	—	—	—	—	32,093	31,231	32,235	37,127
	水使用量(アパレル商品)		国内連結会社	m ³	—	—	—	—	—	—	54,253,030	53,915,278	131,472,812
一般廃棄物・産業廃棄物・食品廃棄物			事務所(ワールド神戸本社ビル・ワールド北青山ビル)	kg	—	—	—	—	—	28,310	50,337	35,590	48,016
商品廃棄量	合計			点	562,674	985,639	861,470	1,638,361	514,295	253,556	381,295	98,778	60,215
	・アパレル製品		国内連結会社	点	—	—	368,753	1,044,623	202,121	22,678	45,157	22,936	2,771
	・アパレル製品以外		国内連結会社	点	—	—	492,717	593,738	312,174	230,878	336,138	75,842	57,444
自社工場廃棄	kg換算			kg	—	—	—	—	72,831	93,741	82,374	76,869	50,255
衣料品等の循環化	合計				—	—	—	—	2,581,322	2,379,748	2,624,210	2,877,096	3,852,008
	衣料品等の引き取り点数		国内連結会社	点	2,287,486	2,283,838	1,978,620	1,016,831	1,101,093	1,022,170	1,263,259	1,373,615	1,407,326
	1.5～2次流通での販売点数		(株)ティンパンアレイ、(株)アンドブリッジ	点	—	—	—	—	1,480,229	1,357,578	1,360,951	1,503,481	1,577,442
	ユニフォームリサイクル		エムシーファッション(株)	点	—	—	—	—	—	—	—	—	867,240
人的資本													
従業員に関するデータ	従業員数		連結会社	名	11,020	10,088	9,683	9,099	8,388	7,648	7,183	7,225	7,094
	中途採用者比率		国内連結会社	%	—	—	68.4	66.9	69.7	67.6	62.7	69.7	71.8
	中途採用者管理職比率		国内連結会社	%	—	—	37.6	38.6	60.2	56.1	62.7	62.5	70.4
	再雇用者数		国内連結会社	名	—	—	193	183	141	155	202	244	255
	外国人従業員数		国内連結会社	名	—	—	71	72	52	42	45	45	49
	副業者数		国内連結会社	名	—	—	—	—	—	110	93	72	101
	有給休暇取得率		国内連結会社	%	—	—	—	—	—	55.5	59.4	58.8	59.9
	1カ月平均残業時間		国内連結会社	時間	—	—	—	—	—	6.90	7.94	6.10	4.66
	障がい者雇用	障がい者雇用率	特例子会社およびグループ適用会社 ※6	%	2.0	2.3	2.4	2.4	2.6	2.7	2.9	2.8	3.0
両立支援	育休取得者数		国内連結会社	名	—	—	—	—	—	677	463	461	467
	女性育休取得率		国内連結会社	%	—	—	—	—	—	97.9	100	100	100
	男性育休取得率		国内連結会社	%	—	—	—	—	—	5.7	20.0	23.5	60.7
	育児復帰定着率		国内連結会社	%	—	—	—	—	—	69.4	79.2	82.8	85.6
	ワーキングマザー数		国内連結会社	名	—	—	—	—	—	1,933	1,981	1,830	1,785
	女性活躍	女性社員比率	連結会社	%	—	—	78.8	80.0	80.6	79.3	79.9	78.6	75.0
		女性管理職比率(課長以上)	国内連結会社	%	—	—	18.0	20.7	22.7	23.6	22.0	26.9	25.4
		女性管理職比率(係長相当以上)	国内連結会社	%	—	—	24.0	25.7	25.5	29.4	24.6	28.6	29.2
		役職者の女性比率 ※5	国内連結会社	%	—	—	70.2	72.5	69.9	69.2	68.1	66.0	67.7
ガバナンス													
取締役数		(株)ワールド	名	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	男性	(株)ワールド	名	9	8	8	8	8	8	8	7	6	6
	女性	(株)ワールド	名	0	1	1	1	1	1	1	2	3	3
独立社外取締役数		(株)ワールド	名	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	男性	(株)ワールド	名	5	4	4	4	4	4	4	3	2	2
	女性	(株)ワールド	名	0	1	1	1	1	1	1	2	3	3

※1 環境関連のデータにつきましては、Scope1、Scope2、エネルギー使用量のみ2025年12月1日に連結加入した(株)ライトオンを含んでいます。

※2 アパレル製品1枚当たりのアイテム別の原単位を算出、各アイテムの仕入実績枚数から計算しています。市場から求められる計算・分析手法や今後の精緻化によって変動する可能性があります。

※3 アパレル以外については、カテゴリー1にカテゴリー4のCO₂排出量も含まれています。

※4 自社施設間の輸送や出荷時に自社が費用負担している物流に伴う排出量は含まれていません。

※5 役職者は、組織の責任者としての役割を担っている人材(例えば、店長等含む)を指します。

※6 各期末の翌日時点

イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制
コーポレートデータ
財務・非財務ハイライト
11カ年財務サマリー
9カ年非財務サマリー
> 会社情報
株主・投資家情報

会社情報

詳細はウェブサイトの「会社情報」をご覧ください。



会社概要 (2026年3月1日現在)

社名	株式会社ワールド	事業内容	事業持株会社として、傘下のB2C事業、B2B事業を営むグループ全体の経営管理、およびそれに付帯する業務を行う
所在地	神戸(本社) 〒650-8585 兵庫県神戸市中央区港島中町6丁目8番1 東京 〒107-8526 東京都港区北青山3丁目5番10号 ワールド北青山ビル	従業員数	7,094名(連結) (2026年2月28日現在)
設立	1959年(昭和34年) 1月13日	決算期	2月
資本金	60億円	グループ会社	47社

グループ会社 (2026年9月1日現在)

事業持株会社	株式会社ワールド	■ コーポレート	■ 戦略イニシアティブ	■ 投資事業
				(株) W&Dインベストメントデザイン



B2C事業



B2B事業

■ アパレル

(株) フィールズインターナショナル
(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) センワ
(株) エクスプローラーズトーキョー
(株) フレンチブルー
(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) ナルミヤ・インターナショナル
(株) LOVST
(株) KP
娜露密雅商貿(上海)有限公司
(株) ナルミヤ・ワンパ
(株) ライトオン ※1

■ ライフスタイル

(株) ライフスタイルイノベーション
(株) ワールドスタイルレーベルズ ※1

■ ユニーク

(株) ケーズウェイ
(株) ココシュニック
(株) ヒロフ
神戸レザークロス(株)
(株) ストラスブルゴ

■ 海外

台湾和亜留土股份有限公司
WORLD SAHA FASHION CO., LTD.
WORLD SAHA (THAILAND) CO., LTD.
WORLD FASHION (MALAYSIA) SDN. BHD.
WORLD FASHION (HONG KONG) CO., LIMITED.

■ サーキュラー

(株) アンドブリッジ
(株) ティンパンアレイ
ラクサス・テクノロジーズ(株) ※2

■ サプライチェーン

エムシーファッション(株)
TCN CO., LTD.
(株) ライフギアコーポレーション
徠福吉亜貿易(東莞)有限公司
(株) アスブルンド
(株) ラ・モード
世界時興(上海)貿易有限公司
世界連合時装(上海)有限公司

■ テクノロジー

(株) ファッション・コ・ラボ
(株) OpenFashion

■ 人材オペレーション

(株) ワールドストアパートナーズ
(株) ワールドビジネスサポート

※1 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
※2 持分法適用関連会社

WORLD CO., LTD. INTEGRATED REPORT 2026

64

INDEX

イントロダクション
価値創造ストーリー
成長を支える戦略
ワールドグループの価値創造
社会的課題解決に向けた取り組み
持続的な成長を支える経営体制

コーポレートデータ
財務・非財務ハイライト
11カ年財務サマリー
9カ年非財務サマリー
会社情報
> 株主・投資家情報

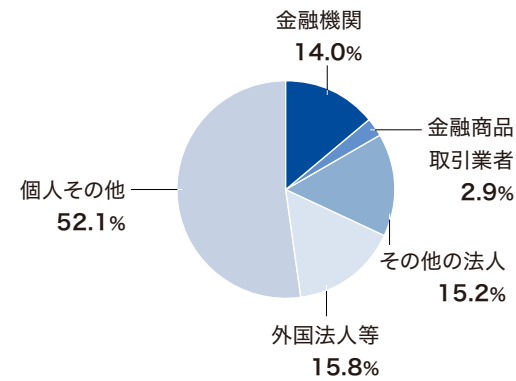
株主・投資家情報 (2026年2月28日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	137,500,000株
発行済株式総数	36,858,633株
株主数(自己名義を除く)	44,144名
上場市場	東京証券取引所プライム市場
証券コード	3612

(注) 当社は、2026年3月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。

所有者別株式分布状況



株価および出来高の推移 (2018/9～2026/7 東証終値、月間)



大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,322	9.1
寺井 秀藏	2,164	5.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,232	3.4
株式会社エイティ	1,000	2.7
株式会社ケイエム	1,000	2.7
株式会社ワイアル	1,000	2.7
株式会社イーエイチ	840	2.3
上山 健二	695	1.9
JPモルガン証券株式会社	569	1.6
ワールドグループ従業員持株会	538	1.5

- (注) 1. 持株比率は、自己名義株式数463,863株を控除して計算しています。
2. 2026年3月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っていますが、株式数は株式分割前の内容を記載しています。
3. 持株数は千株未満を切り捨て、持株比率は小数点第2位以下を四捨五入して表示しています。

株式情報

	2022/3	2023/3	2024/2	2025/2	2026/2
期末株価(円)	620	740	966	1,169	1,651
1株当たり配当(円)	13.5	24	28	40	54.5
配当性向(%)	—	31.4	29.9	25.1	31.8
〈株主総利回り〉					
ワールド(%)	61.63	74.63	95.19	169.14	245.06
配当込みTOPIX(%)	131.18	138.81	187.86	212.97	225.49

- (注) 1. 2026年3月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。
2. 期末株価、1株当たり配当については、2026年3月1日付の株式分割(1株→2株)を考慮し、全期間において遡及修正した数値を記載しています。



<https://corp.world.co.jp/>