
2017年8月期 決算説明会

2017年9月26日

Right-on[®]

1. 2017年8月期 決算概要 P. 2
2. 中期経営計画について P. 21
3. 2018年8月期 業績予想 P. 30

1. 2017年8月期 決算概要

2017年8月期 決算概要

単位（百万円） 下段は構成比

| | 16/8 実績 | 17/8 実績 | 前年 増減額 | 前期比 | 17/8 期初計画 | 17/8 修正計画 * 2017年3月 28日発表 | 期初計画 達成率 |
|----------------|--------------------|--------------------|-----------|----------|--------------------|------------------------------------|-------------|
| 売上高 | 86,462 (100.0%) | 80,028 (100.0%) | △6,433 | 92.6% | 91,000 (100.0%) | 81,000 (100.0%) | 87.9% |
| 売上総利益 | 41,112 (47.6%) | 35,877 (44.8%) | △5,235 | 87.3% | 44,860 (49.3%) | 38,360 (47.4%) | 80.0% |
| 販売費及び 一般管理費 | 37,379 (43.2%) | 38,727 (48.4%) | 1,348 | 103.6% | 40,810 (44.8%) | 40,360 (49.8%) | 94.9% |
| 営業利益 | 3,733 (4.3%) | △2,849 (-) | △6,583 | — | 4,050 (4.5%) | △2,000 (-) | — |
| 経常利益 | 3,677 (4.3%) | △2,888 (-) | △6,566 | — | 4,000 (4.4%) | △2,100 (-) | — |
| 特別利益 | 0 (0.0%) | 32 (0.0%) | 31 | 3,484.3% | 0 (0.0%) | 30 (0.0%) | — |
| 特別損失 | 681 (0.8%) | 1,032 (1.3%) | 351 | 151.6% | 700 (0.8%) | 1,120 (1.4%) | 147.6% |
| 税前当期 純利益 | 2,997 (3.5%) | △3,888 (-) | △6,886 | — | 3,300 (3.6%) | △3,190 (-) | — |
| 当期 純利益 | 1,754 (2.0%) | △4,421 (-) | △6,175 | — | 2,000 (2.2%) | △3,400 (-) | — |
| 店舗数 | 514店舗 | 513店舗 | △1店舗 | | 494店舗 | 512店舗 | |

1. **お客様の期待に応える品揃えができず、
売上が計画・前年に対し大幅未達**

2. **在庫消化のため値下げロスが増大し、
売上総利益率が大幅に低下**

3. **当初の売上目標に向け積極投資を行った結果、
販売費及び一般管理費が増大**

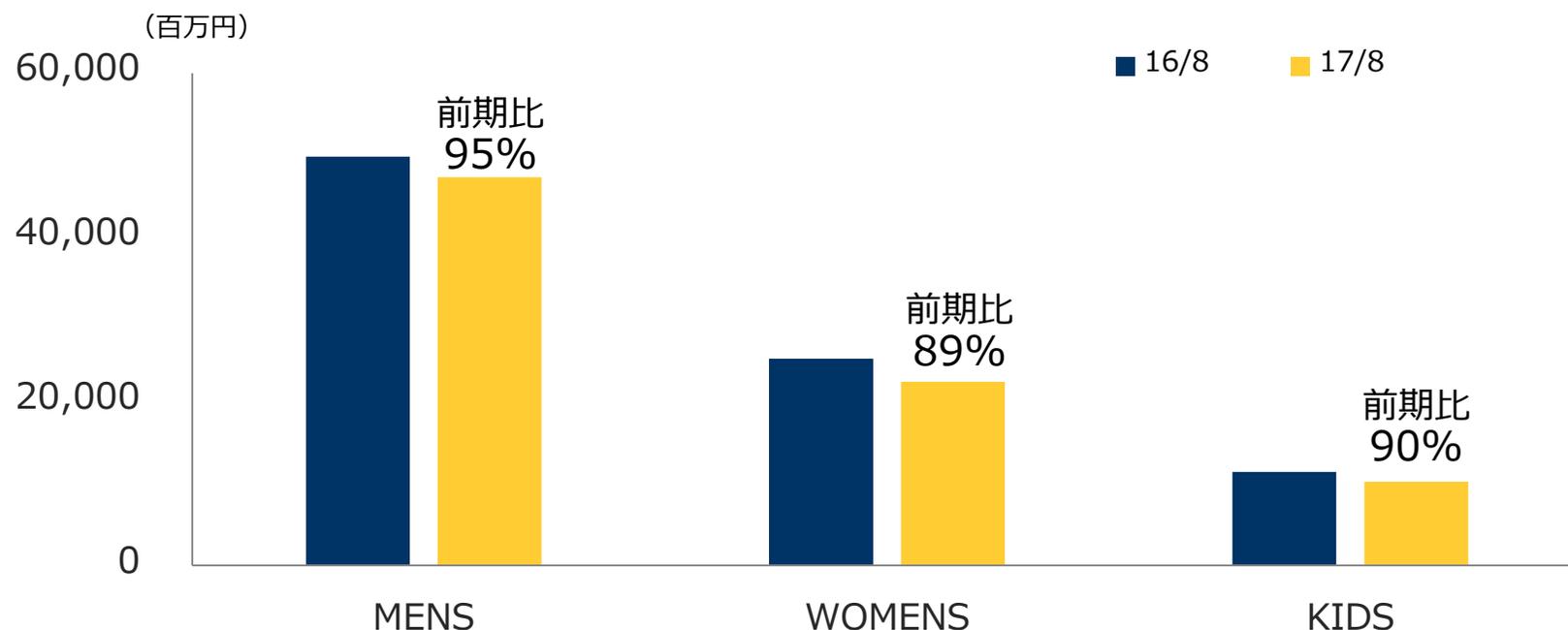
■売上不振の要因 —— お客様の期待に応える品揃えができなかった

【全般】

- 商品の市場トレンドへの対応が不十分だった
- 在庫過剰のため、お客様が選びやすい、お買い物をしやすい売場環境ではなかった

【特に不振だったカテゴリ】

- WOMENSの不振 —— 変化の激しい商品トレンドに適応できなかった
- KIDSの不振 —— 持ち越し商品の割合が大きく、売場の新鮮さを保てなかった



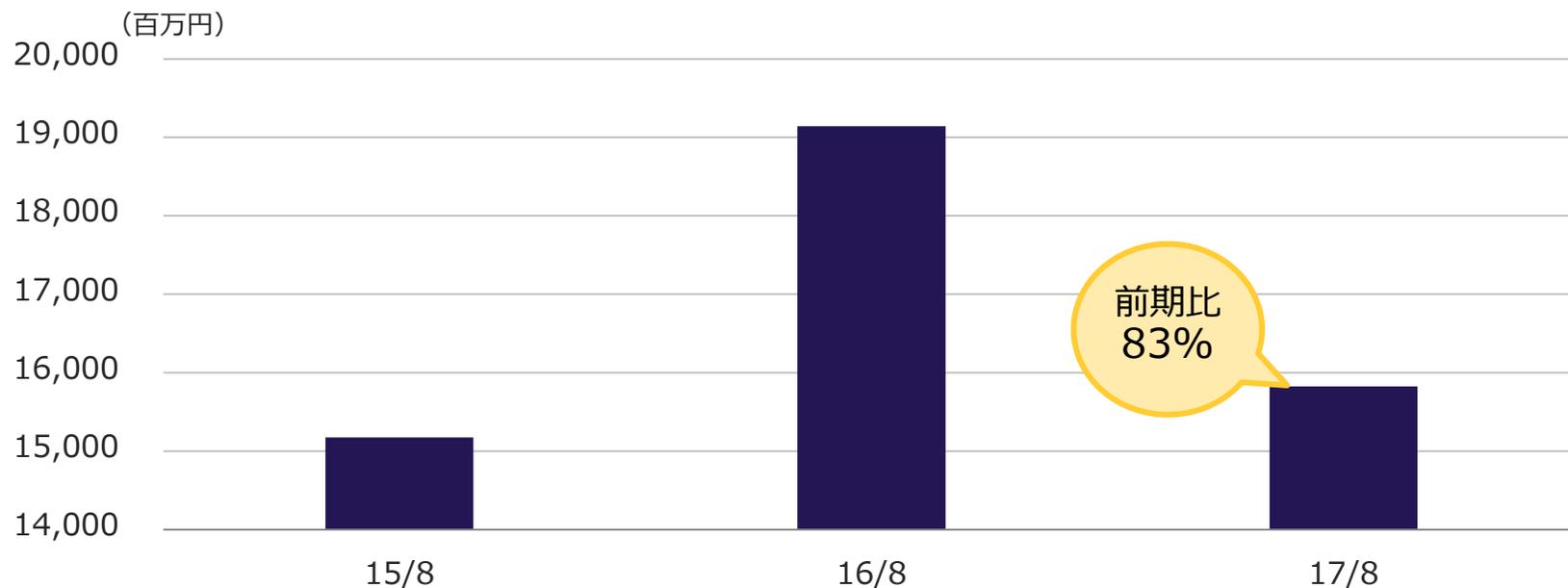
■ 売上総利益の悪化

- 前期よりの持ち越し商品の早期の消化を推進した結果、値下げロスが増大し、売上総利益率は44.8%（前期比2.8ポイント減）に

■ 期末在庫の状況

- 2017年8月期中の在庫消化を促進した結果、期末在庫原価は158億円（前期比83%）に
- 期中投入商品も含め、シーズン性の高い商品について重点的に消化を進めた
- P8以降の改善施策により、今後に向けて在庫管理の精度を高めていく

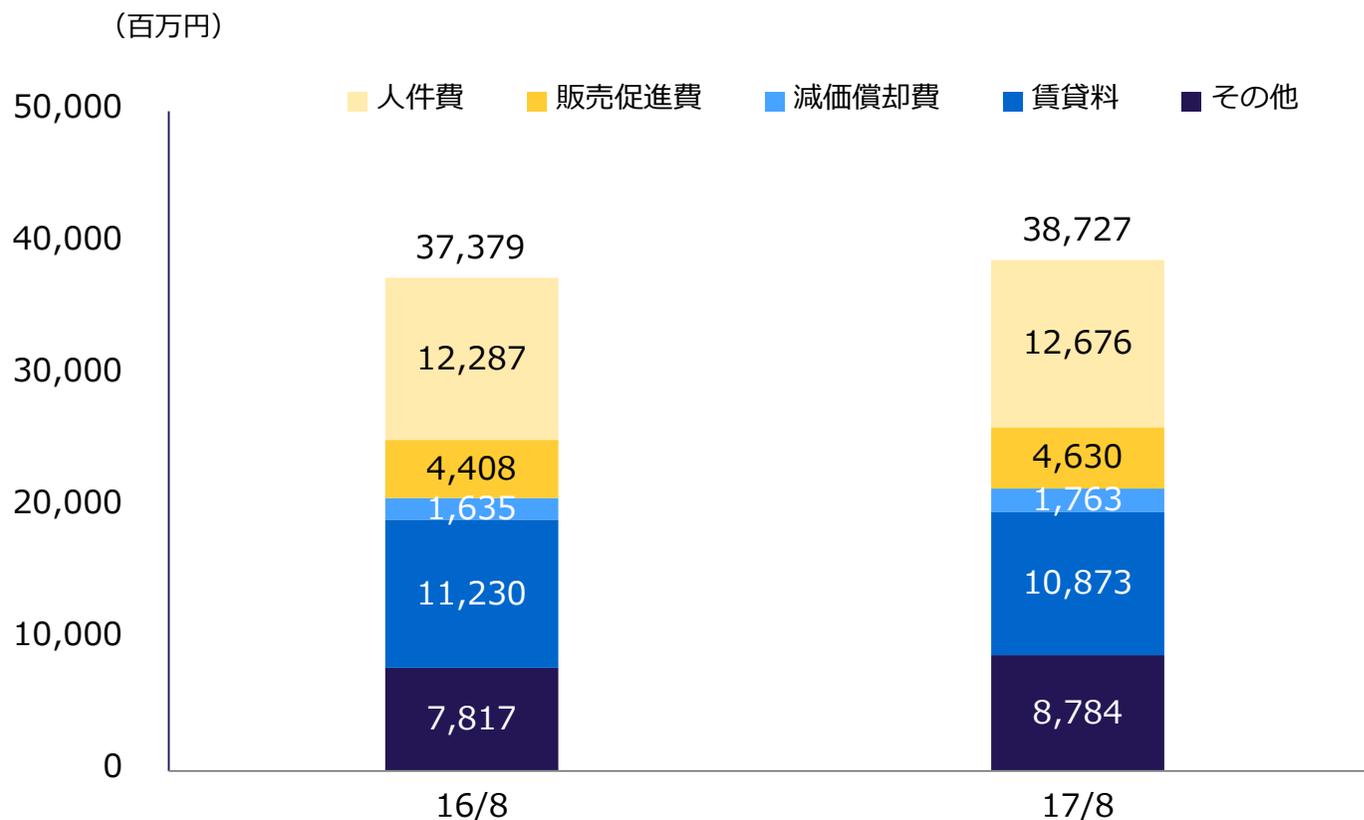
期末在庫原価の推移



■ 販売費及び一般管理費の増加

- 当初の売上計画を達成する経費計画のため、販売促進費、人件費の前年比増加
- 積極的な店舗投資（新業態開発、新店、改装）に伴う減価償却費・その他経費の増加
- 過剰在庫の物流管理費の増加等の要因によるその他経費の増加

販売費及び一般管理費の推移



**在庫管理精度向上と
市場トレンドへの迅速な対応に向けた社内業務改善**

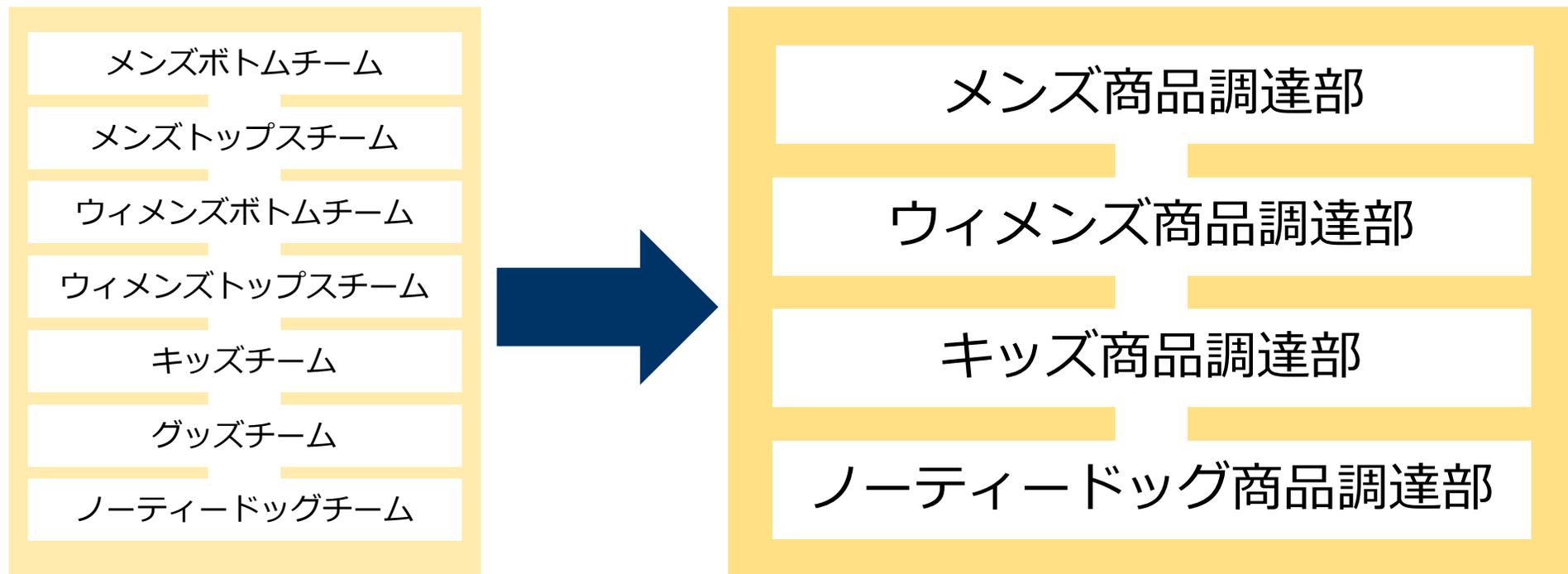
1. 人材の積極招聘と組織改編

2. 発注方法の見直し
– 市場動向を見ながらの買い足し型へ

3. 52週MDの業務確立を図る
– 在庫管理精度向上に向けて

■ 人材の積極招聘と組織再編

- 売場トータルでの提案力を高めるため、各性別でボトムス・トップス・グッズごとに分かれていたチームを、メンズ、ウィメンズ、キッズ、ノーティードッグ商品調達部として統合
- 各商品調達部の責任者として、マーチャンダイザーとしての経験が豊富な人材を招聘。
新たな業務ノウハウの注入により、商品部の業務改革の実行速度を上げていく



■ 発注方法の見直し — 市場動向を見ながらの買い足し型へ (的中率向上、在庫リスク低減)

【長期生産】

- 取引先とのパートナーシップにより素材開発まで行い、独自性の高い商品を開発する
- ベーシック商品については、閑散期に生産することでコストメリットを生み出す
- 長期生産商品も、投入後の動向を見て期中対応を行う割合を増加させる



【短期生産】

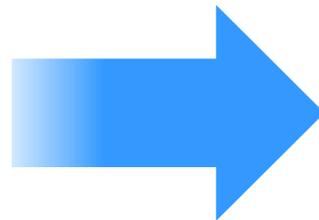
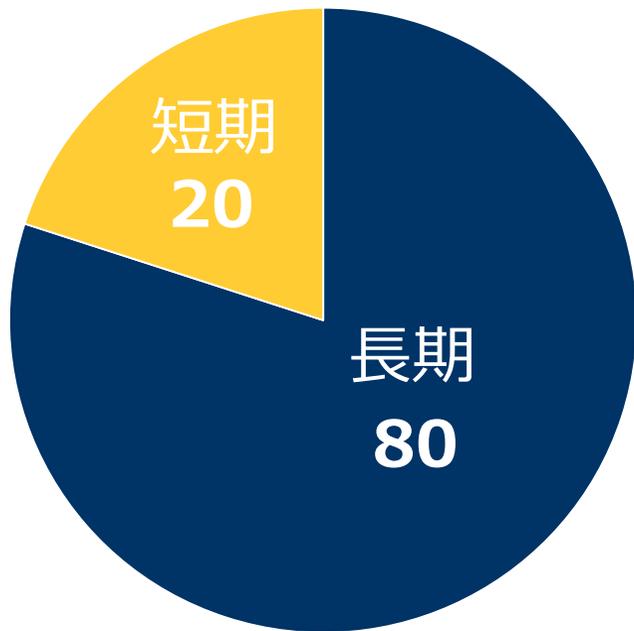
- 販売開始まで引き付けて発注することで、よりトレンド情報を加味した商品を展開する
- これにより、的中率・プロパー消化率の向上を図る



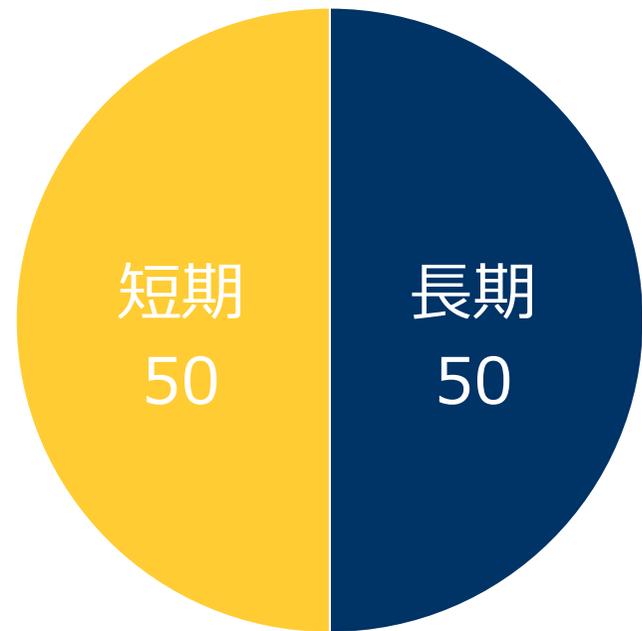
■ 発注方法の見直し

- 長期、短期生産のそれぞれの特性、利点を活かし商品計画を進める
- 現状長期生産の割合が大きいいため、バランスをとっていく。

これまで



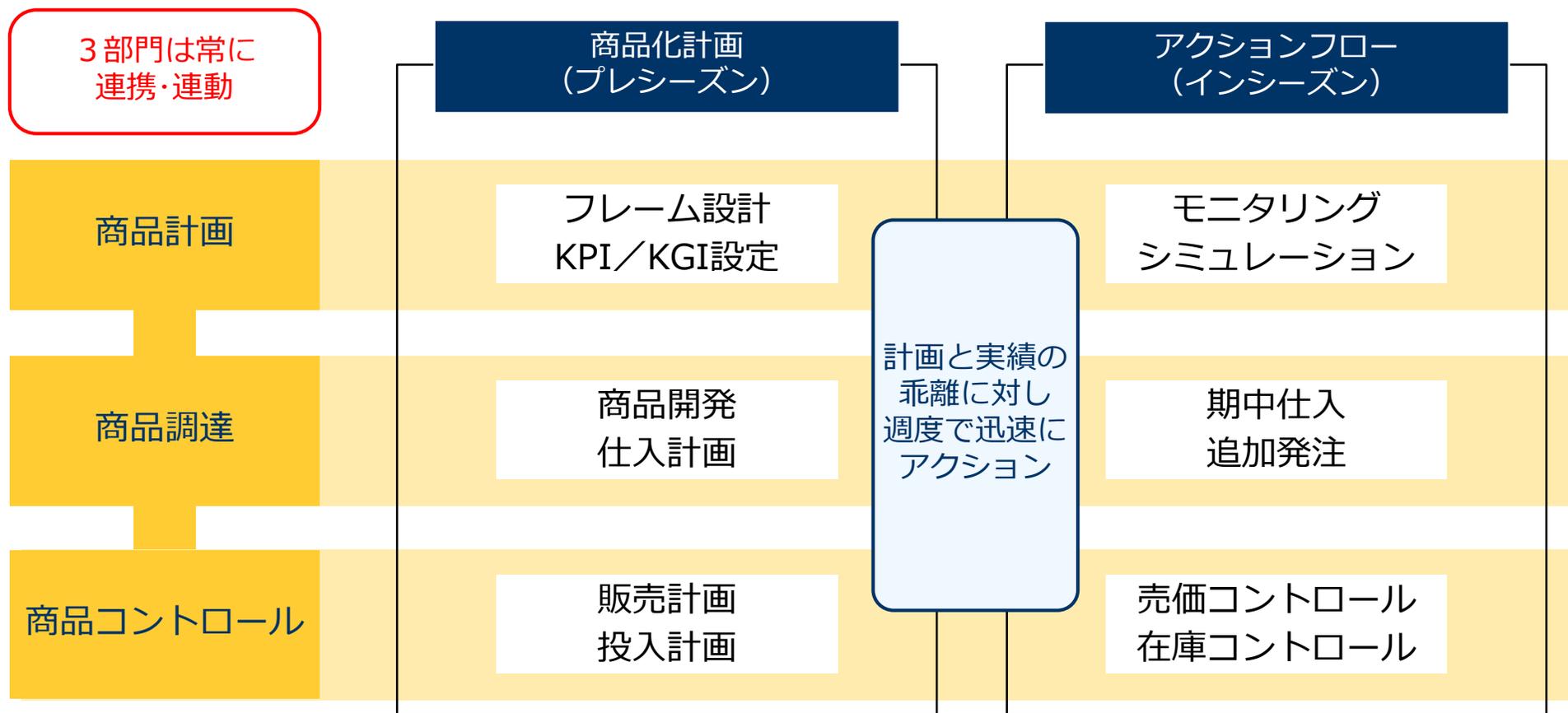
これから



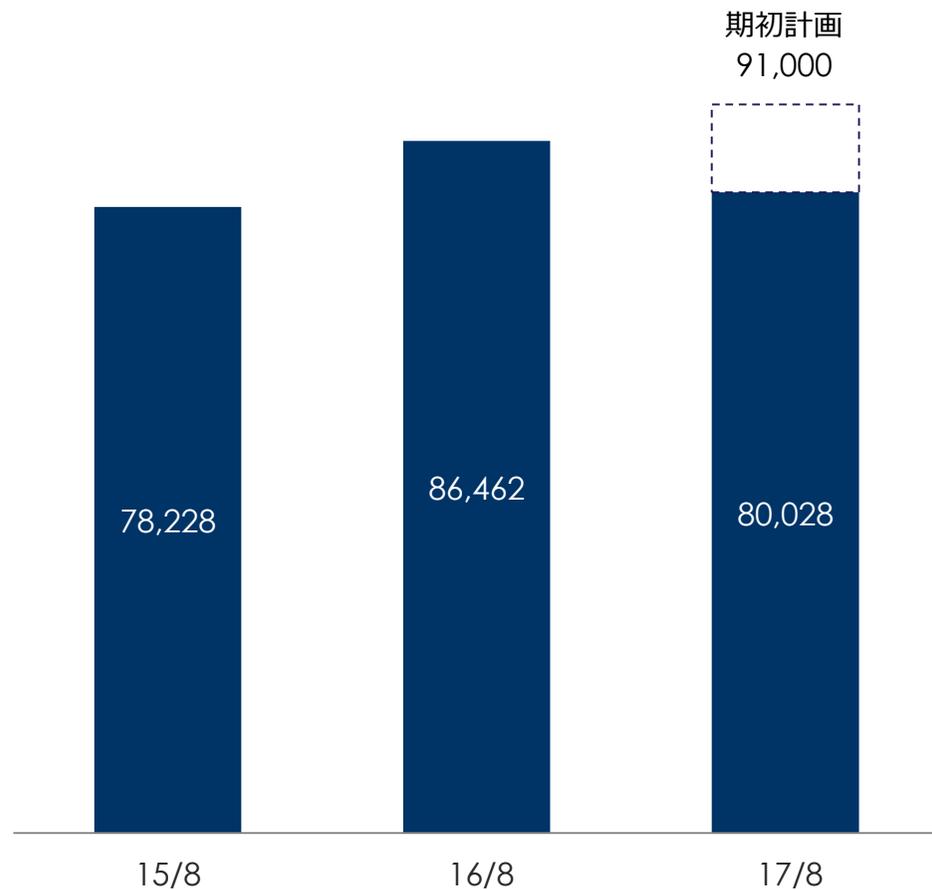
不振要因に対する改善策

■ 5 2週MDの業務確立を図る —在庫管理の精度向上に向けて

- 商品化計画（プレシーズン）、アクション（インシーズン）のフローの整理と再確立
- 既存の計画部門、調達部門に加え、コントロール部門を設置し、業務、責任の明確化
- 3部門が連携して実績の進捗状況をモニタリング（監視・把握・評価）し、計画との乖離が発生した場合は、その程度に応じて週度で迅速にアクションをとる体制を構築

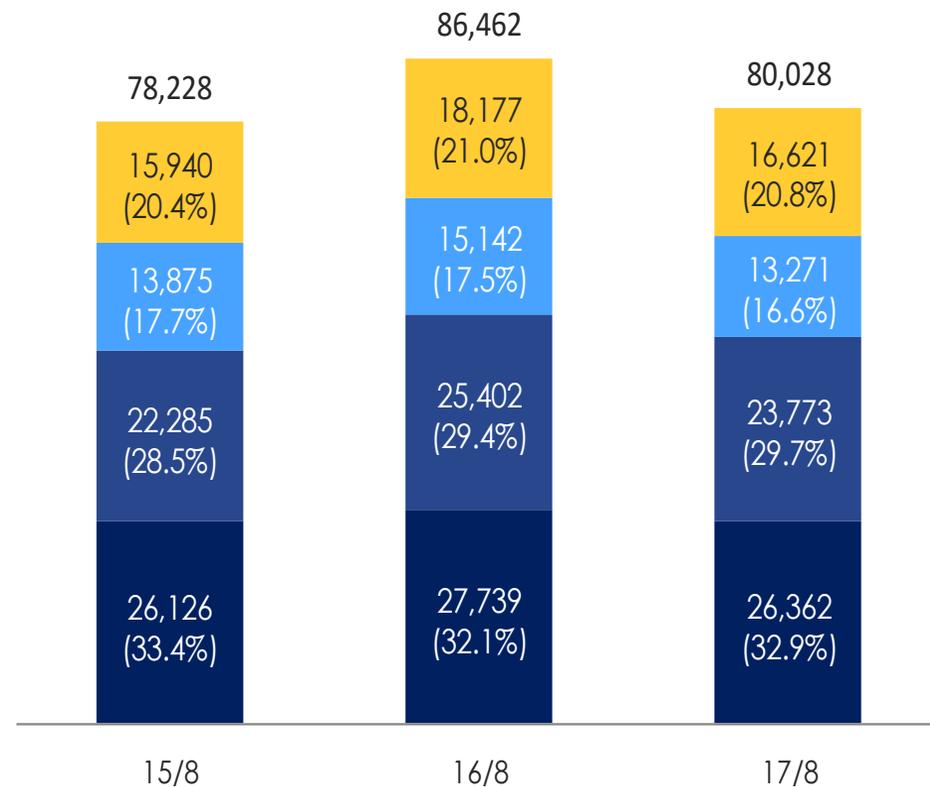


売上高 (百万円)



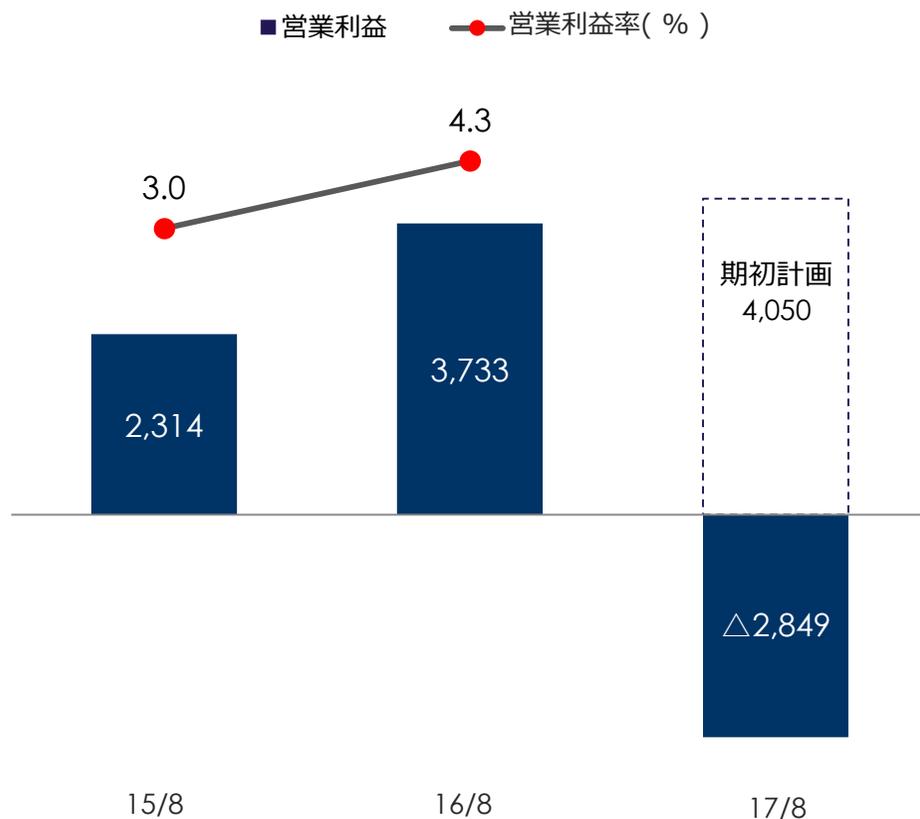
売上高構成比 (百万円・%)

■ ボトムス ■ カットソー・ニット ■ シャツ・アウター ■ その他



営業利益および販管費

営業利益 (百万円)

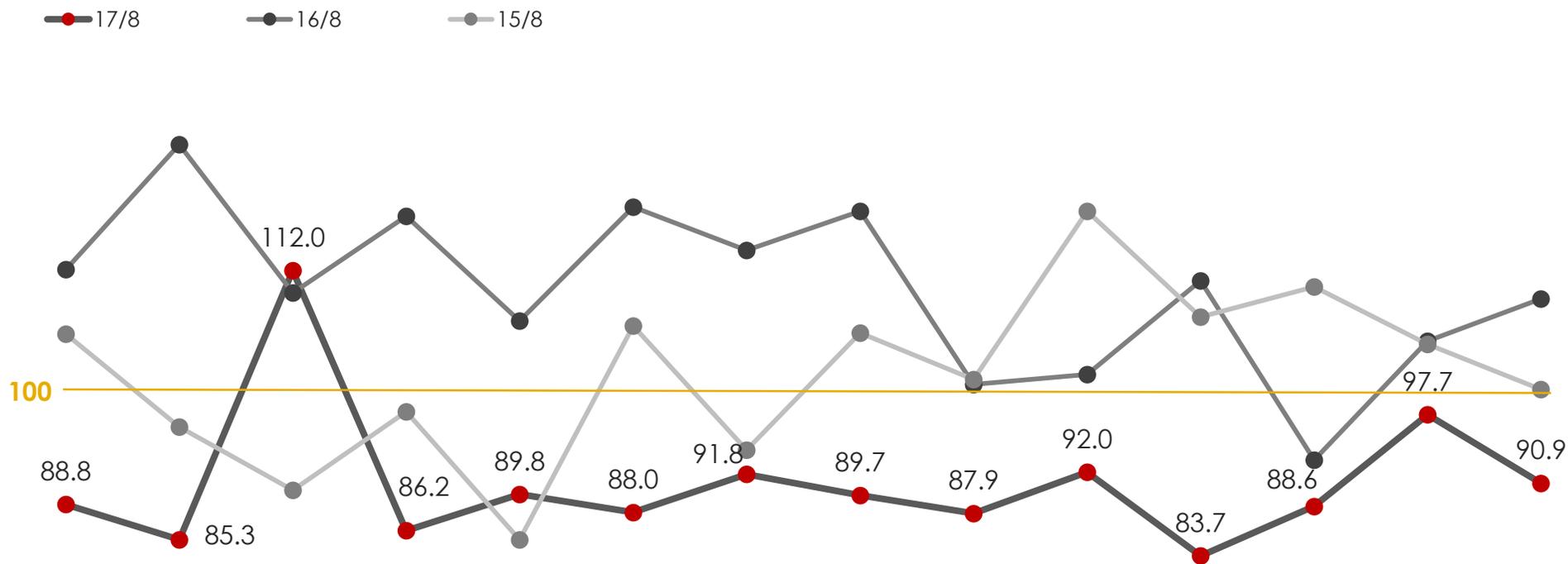


販売費及び一般管理費内訳 (%)

| | 16/8 実績 | 17/8 期初計画 | 17/8 実績 |
|--------|------------|--------------|------------|
| 売上高比 | 43.2 | 44.8 | 48.4 |
| 内) 人件費 | 14.2 | 14.5 | 15.8 |
| 販売促進費 | 5.1 | 5.7 | 5.8 |
| 減価償却費 | 1.9 | 1.9 | 2.2 |
| 賃借料 | 13.0 | 12.8 | 13.6 |
| その他 | 9.0 | 9.9 | 11.0 |

既存店前年比

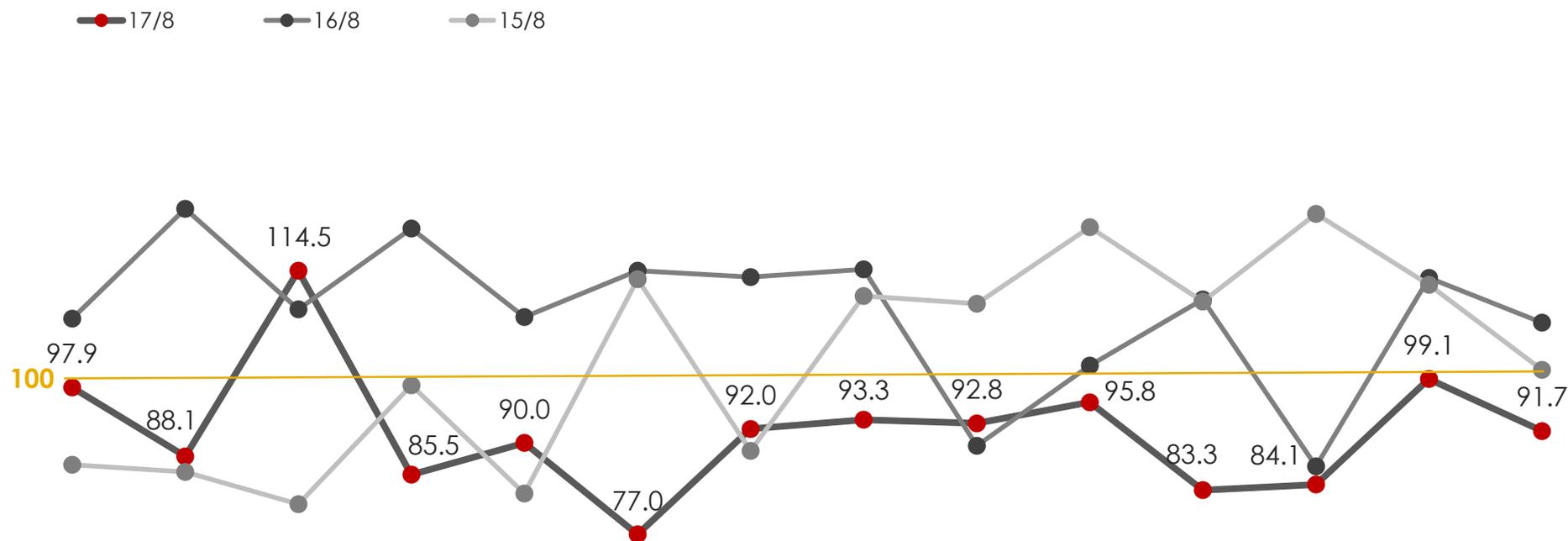
既存店売上高(%)



| | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 上期計 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 通期計 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 17.8 | 88.8 | 85.3 | 112.0 | 86.2 | 89.8 | 88.0 | 91.8 | 89.7 | 87.9 | 92.0 | 83.7 | 88.6 | 97.7 | 90.9 |
| 16.8 | 112.1 | 124.5 | 109.8 | 117.4 | 107.0 | 118.3 | 114.0 | 117.9 | 100.7 | 101.7 | 111.0 | 93.2 | 105.0 | 109.2 |
| 15.8 | 105.7 | 96.5 | 90.2 | 98.0 | 85.3 | 106.5 | 94.2 | 105.8 | 101.2 | 117.9 | 107.4 | 110.4 | 104.7 | 100.2 |

既存店客数前年比

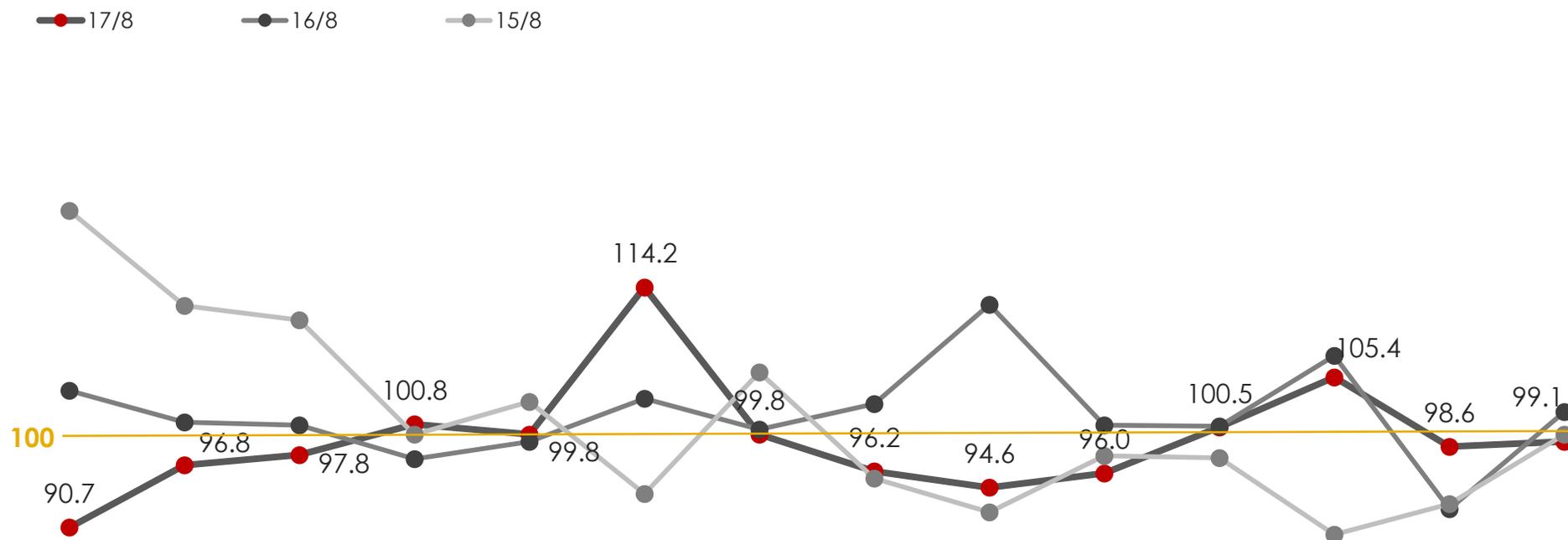
既存店客数前年比(%)



| | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 上期計 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 通期計 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 17.8 | 97.9 | 88.1 | 114.5 | 85.5 | 90.0 | 77.0 | 92.0 | 93.3 | 92.8 | 95.8 | 83.3 | 84.1 | 99.1 | 91.7 |
| 16.8 | 107.7 | 123.3 | 109.0 | 120.5 | 107.9 | 114.5 | 113.6 | 114.7 | 89.6 | 101.0 | 110.4 | 86.7 | 113.5 | 107.1 |
| 15.8 | 86.9 | 85.9 | 81.3 | 98.2 | 82.8 | 113.3 | 88.9 | 110.9 | 109.8 | 120.7 | 110.1 | 122.6 | 112.5 | 100.4 |

既存店客単価前年比

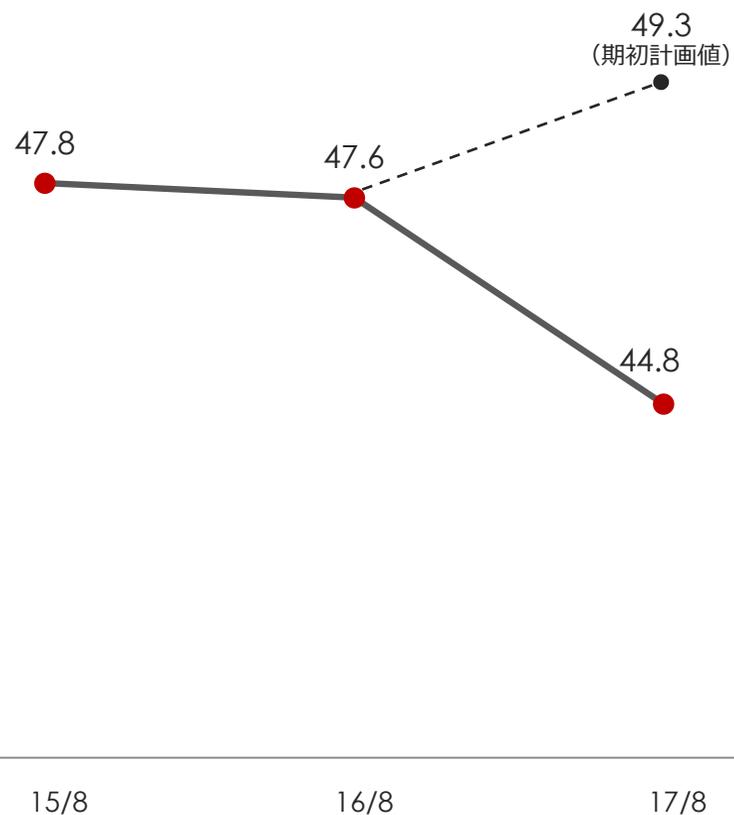
既存店客単価前年比(%)



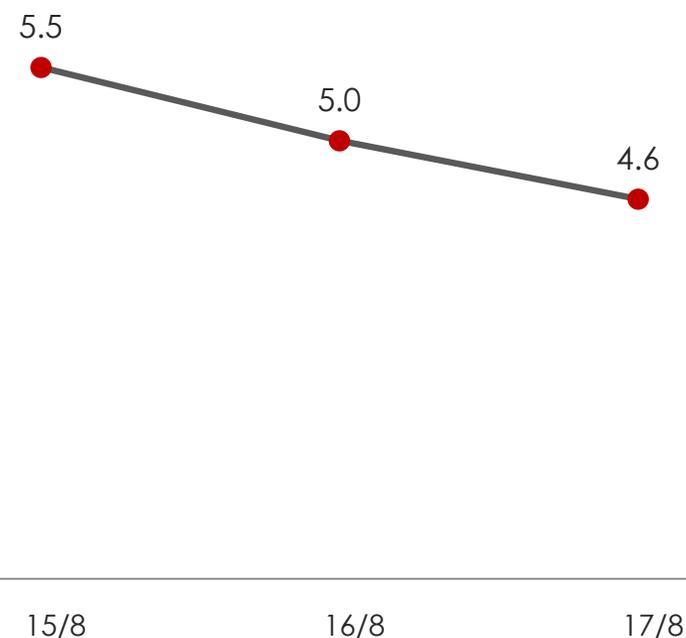
| | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 上期計 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 通期計 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| 17.8 | 90.7 | 96.8 | 97.8 | 100.8 | 99.8 | 114.2 | 99.8 | 96.2 | 94.6 | 96.0 | 100.5 | 105.4 | 98.6 | 99.1 |
| 16.8 | 104.1 | 101.0 | 100.7 | 97.4 | 99.1 | 103.3 | 100.3 | 102.8 | 112.5 | 100.7 | 100.6 | 107.5 | 92.5 | 102.0 |
| 15.8 | 121.7 | 112.4 | 111.0 | 99.8 | 103.0 | 94.0 | 105.9 | 95.5 | 92.2 | 97.7 | 97.5 | 90.0 | 93.0 | 99.8 |

売上総利益率および在庫回転数

売上総利益率 (%)

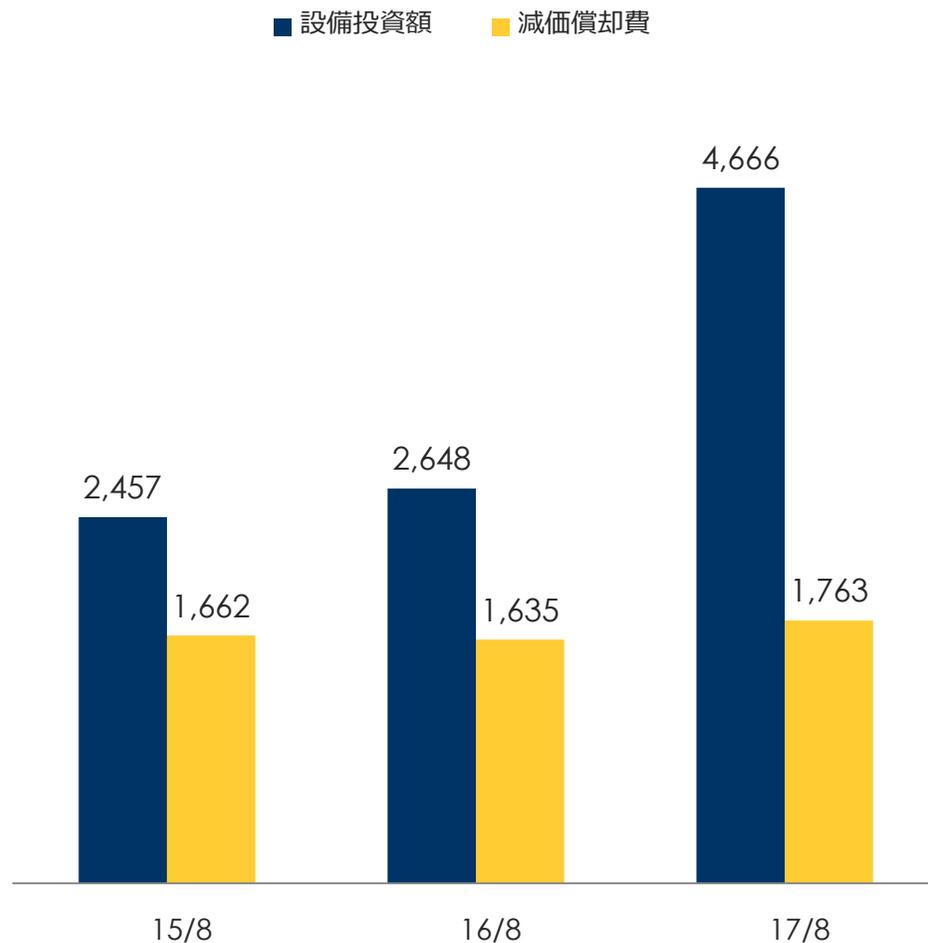


在庫回転数 (回)



設備投資額および減価償却費、キャッシュ・フロー

設備投資額および減価償却費 (百万円)



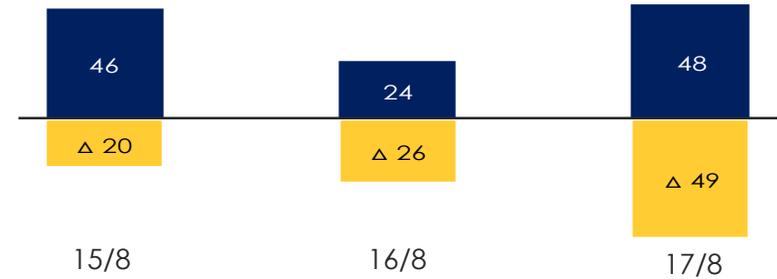
キャッシュ・フロー (百万円)

| | 16/8 | 17/8 |
|----------------------|--------|--------|
| 営業活動による キャッシュ・フロー | △2,889 | △2,294 |
| 投資活動による キャッシュ・フロー | △3,118 | △4,074 |
| 財務活動による キャッシュ・フロー | 226 | 3,304 |
| 現金及び預金同等物の 増減額 | △5,782 | △3,064 |
| 現金及び預金同等物の 期首残高 | 21,775 | 15,993 |
| 現金及び預金同等物の 四半期末残高 | 15,993 | 12,928 |

店舗状況



出退店店舗数



業態別出退店店舗数

| | 期首 店舗数 | 17/8 | | |
|--------------------------------|-----------|------|-----|-------|
| | | 出店数 | 退店数 | 期末店舗数 |
| 店舗数合計 | 514 | 48 | 49 | 513 |
| ライトオン Right-on | 476 | 20 | 20 | ※477 |
| フラッシュレポート FLASH REPORT | 15 | - | 14 | ※0 |
| チャイム CHIME | 13 | - | 13 | 0 |
| バックナンバー BACK NUMBER | 9 | 1 | 2 | ※7 |
| バックナンバーキッズ BACK NUMBER KIDS | 1 | - | - | 1 |
| ノーティードッグ NAUGHTY DOG | 0 | 27 | - | ※28 |

※期中、フラッシュレポート1店舗が、ノーティードッグへ、バックナンバー1店舗がライトオンへと業態変更

2. 中期経営計画について

■ 中期経営計画 数値目標の取り下げ

- ・ 2017年8月期の実績、内部・外部環境等を踏まえ、中期数値目標を取り下げ（施策に関しては変更なし）
- ・ 現状の課題の解決・改善に最善を尽くす
- ・ 新中期目標、計画に関しては2018年8月期の決算発表時に改めて開示予定

1. 商品計画の精度向上

2. 商品力の強化

3. 販売力の強化

4. 販売促進の強化

5. ブランディングに向けて

6. 積極的なリニューアル

7. Eコマース事業の本格化

8. ロジスティクスの進化

9. 人材開発・教育

10. 新たな出店への挑戦



中期経営計画で掲げた取り組みについては継続実施。
随時発生した課題を解決しながら、改善を進める。

■ NAUGHTY DOG

- 計画どおり、28店舗を展開。当面は既存店を中心に売上向上を図る
- アーバンサーフカジュアルを中心に、LAライフスタイルショップとして展開する
- 高いロイヤリティを持つ顧客づくりが重要課題であり、イメージ戦略の強化と、SNSの活用を進めていく

Naughty Dog 



■ アウトレット

- 2016年10月にオープンした「あみアウトレット」店で営業スタイルを確立させた後、他のアウトレットモールへ出店拡大することを目標とする
- 来店客層は既存店舗と住み分けされており、新たな客層の開拓が進められている



■台湾

- 2017年4月に1号店を出店。現在は2店舗。
- 認知度を高めることが重要課題であり、現地の女優を起用したイメージ戦略と、SNSを活用した情報発信を進めていく
- 輸出のために、現地では日本国内よりも高価格帯ブランドとなっている中、しっかりと商品の品質を発信し、ストアブランドを確立していく。



台北近郊各エリアに出店：2～5店舗
「認知拡大・先行投資」

出店エリアの拡大：5～15店舗
「収益性の向上・出店拡大」

台湾全体へ出店：15～30店舗
「高収益の確立・ブランド確立」

■ EC

- 2017年8月期は売上高前年比150%と高い成長率を維持することができた
- 2018年8月期は、自社サイトの改善および、外部モールへの出店強化により、継続して売上の拡大を図る

出店中のインターネットモール

楽天市場に出店中!
Rakuten

amazon

YAHOO!
JAPAN
ショッピング

ZOZOTOWN

SHOPLIST.com by CROOZ

新規出店

マルイのネット通販
web channel



MAGASEEK



LOHACO
(ASKUL)

■ 都心旗艦店（HARAJUKU TOKYO）

- 立地上のメリットを最大限に活かし、実店舗とプレス機能が連携してライトオンの情報発信を行うブランディングの拠点として活用していく
- 様々なブランドとタイアップしてポップアップストアを展開したり、タレントを招いてのイベントを開催。SNSを活用し、その様子を情報発信していく



■ 株式会社ABCマート様との共同出店

- 単独出店の店舗にABCマートを誘致・併設
- 郊外ロードサイドという立地での共同出店により、地域活性化の新施策として取り組む
- お客様にワンストップでトータルのお買い物ができる利便性を提供



Right-on 富山砺波店 (ライトオン トヤマトナミテン)

<住所> 富山県砺波市鍋島44番地

Right-on 岐阜茜部店 (ライトオン ギフアカナベテン)

<住所> 岐阜県岐阜市茜部寺屋敷2-26-1

3. 2018年8月期 業績予想

単位（百万円）（ ）は売上比

| | 17/8 実績 | 18/8計画 | |
|-------------------|--------------------|--------------------|--------|
| | | | 前期比 |
| 売上高 | 80,028 (100.0%) | 80,000 (100.0%) | 100.0% |
| 売上総利益 | 35,877 (44.8%) | 38,000 (47.5%) | 105.9% |
| 販売費及び 一般管理費 | 38,727 (48.4%) | 36,450 (45.6%) | 94.1% |
| 営業利益 | △2,849 (-) | 1,550 (1.9%) | — |
| 経常利益 | △2,888 (-) | 1,500 (1.9%) | — |
| 当期純利益 | △4,421 (-) | 550 (0.7%) | — |
| 1株当たり 当期純利益（円） | △161.40 | 20.06 | — |

既存店売上高前年比／売上総利益率

| | 17/8 実績 | 18/8 | | |
|-----------|------------|------|-------|----------|
| | | 上期計画 | 下期計画 | 通期 計画 |
| 既存店売上高前年比 | 90.9 | 95.0 | 102.5 | 98.5 |
| 売上総利益率 | 44.8 | 46.5 | 48.6 | 47.5 |

販売費及び一般管理費内訳 (%)

| | 17/8 実績 | 18/8 計画 |
|--------|------------|------------|
| 売上高比 | 48.4 | 45.6 |
| 内) 人件費 | 15.8 | 15.5 |
| 販売促進費 | 5.8 | 4.1 |
| 減価償却費 | 2.2 | 2.2 |
| 賃借料 | 13.6 | 13.8 |
| その他 | 11.0 | 10.0 |

業態別出退店店舗数

| | 前期末 店舗数 | 出店数 | | 退店数 | | 期末 店舗数 |
|--------------------------------|------------|-----|----|-----|----|-----------|
| | | 上期 | 下期 | 上期 | 下期 | |
| 店舗数合計 | 513 | 8 | 3 | 17 | 6 | 501 |
| ライトオン Right-on | 477 | 6 | 3 | 16 | 6 | ※465 |
| ノーティードッグ Naughty Dog | 28 | 2 | - | - | - | 30 |
| バックナンバー BACK NUMBER | 7 | - | - | 1 | - | ※5 |
| バックナンバーキッズ BACK NUMBER KIDS | 1 | - | - | - | - | 1 |

※期中、バックナンバー1店舗がライトオンへと業態変更予定

商品

- ◆ 独自性のある商品開発（PB・NB）
- ◆ 市場トレンドに合った商品の充実（短期生産の活用）

販促

- ◆ 商品の良さを伝えるイメージ戦略
- ◆ デジタルメディアへのシフトと、会員組織の活用

売場

- ◆ スタイリング提案の実施
- ◆ ボトムス/ウィメンズ売場改革

■ 独自性のある商品開発 (PB)

- PB・長期生産による商品開発
- 素材から開発を進め、ライトオンにしかできない高い機能性をもった商品を、品質に自信をもって提供していく
- ライトオンの象徴アイテムであるジーンズをはじめ、シーズンごとに各アイテムで差別化商品を開発する

和紙デニム
日本の気候で
快適にはけるジーンズ



Right-on.

撥水デニム
水を弾くユーティリティの
高いジーンズ



BACK NUMBER
WATER-
REPELLENT
DENIM

ライトオンの新技術
水も汚れも
パチンと弾く!
撥水デニム

Right-on.

BASIC JEANS
誰もが自分に合った
一本を選べる



Right-on.

■ 独自性のある商品開発（PB）

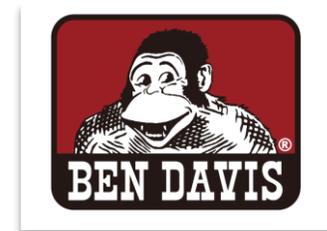
- 継続するシリーズも常に進化させる
- 技術の進歩に合わせて、新たな機能性を追加
- 市場トレンドに合わせて、デザインやシルエット、カラー等をアップデート



販売開始から4年目となるmocomocoシリーズについては、火山岩を原料とする機能繊維を用いることで、今までよりも上質で暖かい商品へと進化する

■ 独自性のある商品開発（NB）

- 高品質かつ人気のナショナルブランド商品の品揃え強化
- 長年パートナーシップを構築してきたサプライヤーと協業し、
ライトオンにしかできない別注商品を拡充し、競合他社との圧倒的な差別化を図る



■ 商品の良さを伝えるイメージ戦略

- 2018年8月期はイメージキャラクターとして俳優の小栗旬さんを起用
- 日本を代表する俳優である小栗旬さんを通じて、ライトオンの「商品の品質へのこだわり」「本物志向であること」を発信していく



■ デジタルメディアへのシフトと、会員組織の活用

- デジタルメディアへのシフトを推進し、情報発信力の強化を図る
- 会員組織を活用し、顧客に向けた情報発信をしっかりと行う
- 2018年8月期は前年に比べて販売促進費を抑制するが、新規メディアによりコスト高効率化をしっかりと図ることで、情報リーチ力は担保する

会員数：400万人

LINE友だち数：950万人

アプリDL数：100万人

【従来重視していたメディア】

- 新聞折込チラシ
- ダイレクトメール
- 雑誌
- TVCM



【今後活用を広げるメディア】

LINE

950万人の友だちへ向けた
情報発信

自社アプリ
メルマガ

ライトオンの根強いファンへ
向けた情報発信



チラシの代替手段として活用

その他、WEB広告を積極的に活用

YAHOO!
JAPAN

Google

You Tube

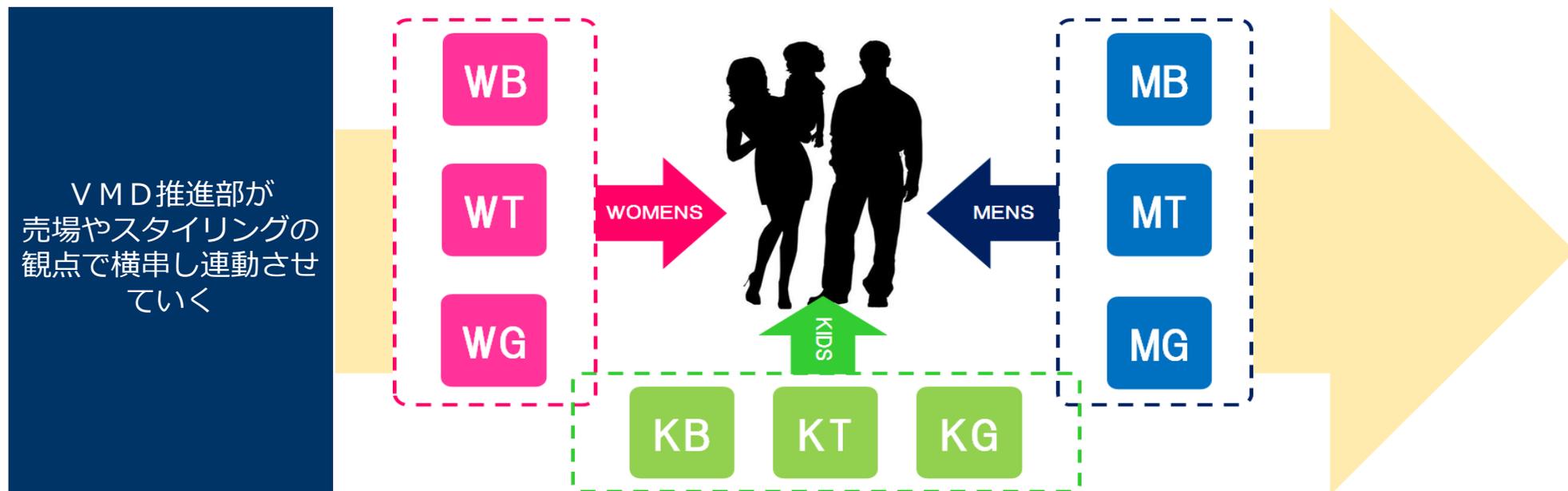
facebook.

twitter

Instagram

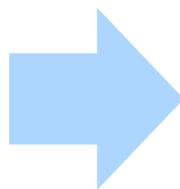
■ スタイリング提案の実施

- メンズ商品調達部・ウィメンズ商品調達部・キッズ商品調達部とVMD推進部が連動し、売場トータルでの訴求力を高めていくことを目指す
- 商品計画の段階からスタイリングや売場イメージを組み込むとともに、シーズン/月/週ごとの実行プランを店舗へ分かりやすく伝えていく



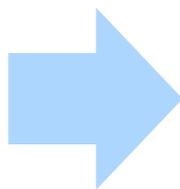
■ ボトムス壁面改革

- 従来：売場の壁面に、バリエーション豊富なジーンズの量を見せる
- 今後：1つ1つのジーンズの素材・色・加工・形などのこだわりを発信する売場へ改革
「豊富な品揃え」を感じられる量感を損なわないよう、演出の工夫を行う
- 段階的に店ごとの客層にあった品揃えへ見直ししながら、訴求力の高い売場へと改革する



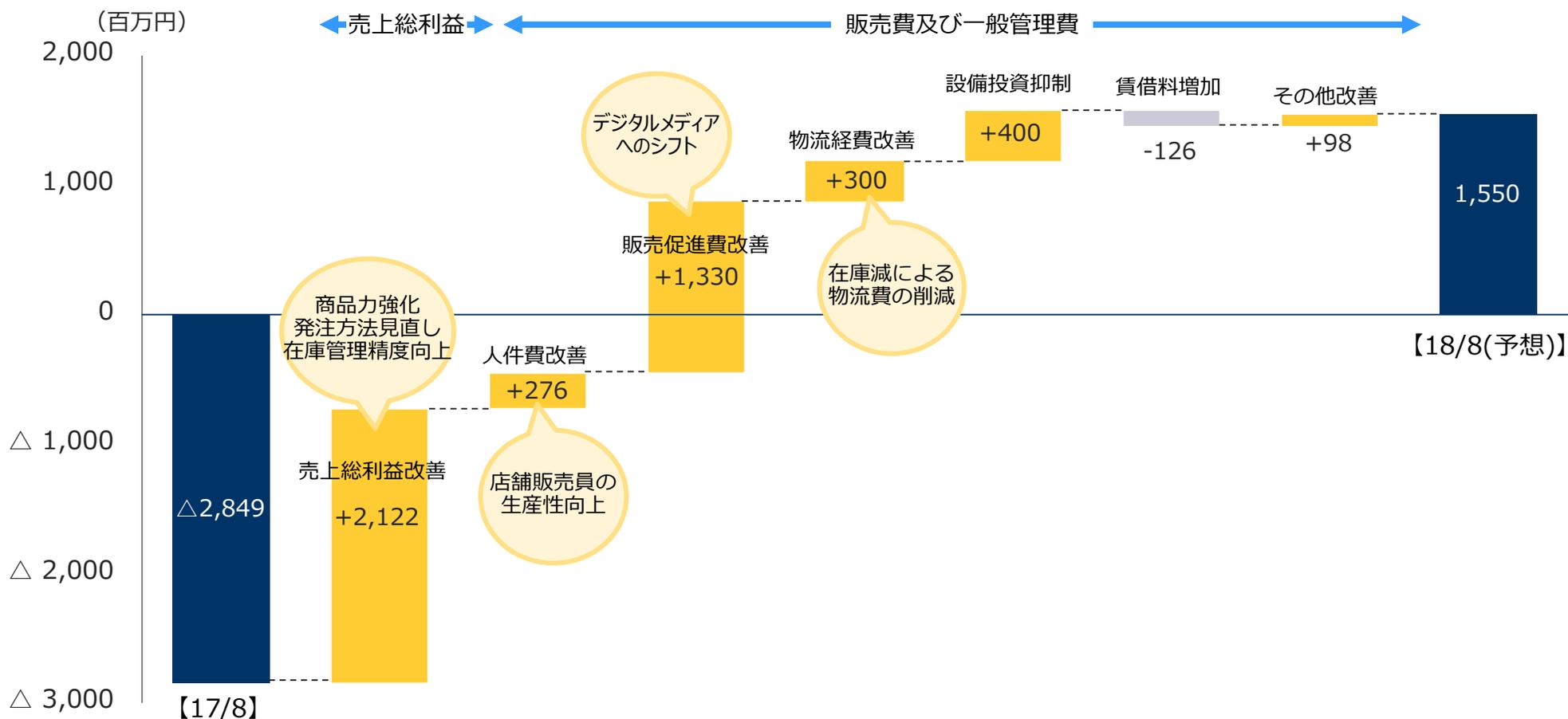
■ ウィメンズ売場改革

- お客様が手に取りやすい雑貨のバリエーションを増やすとともに、店頭展開を行い、入店客数増加を図る
- 短期生産の商品を拡充し、トレンド性の高い商品をしっかりと品揃えする
- 段階的に什器環境や売場レイアウトを改善し、提案型の売場へ改革を進める



■黒字化に向けて

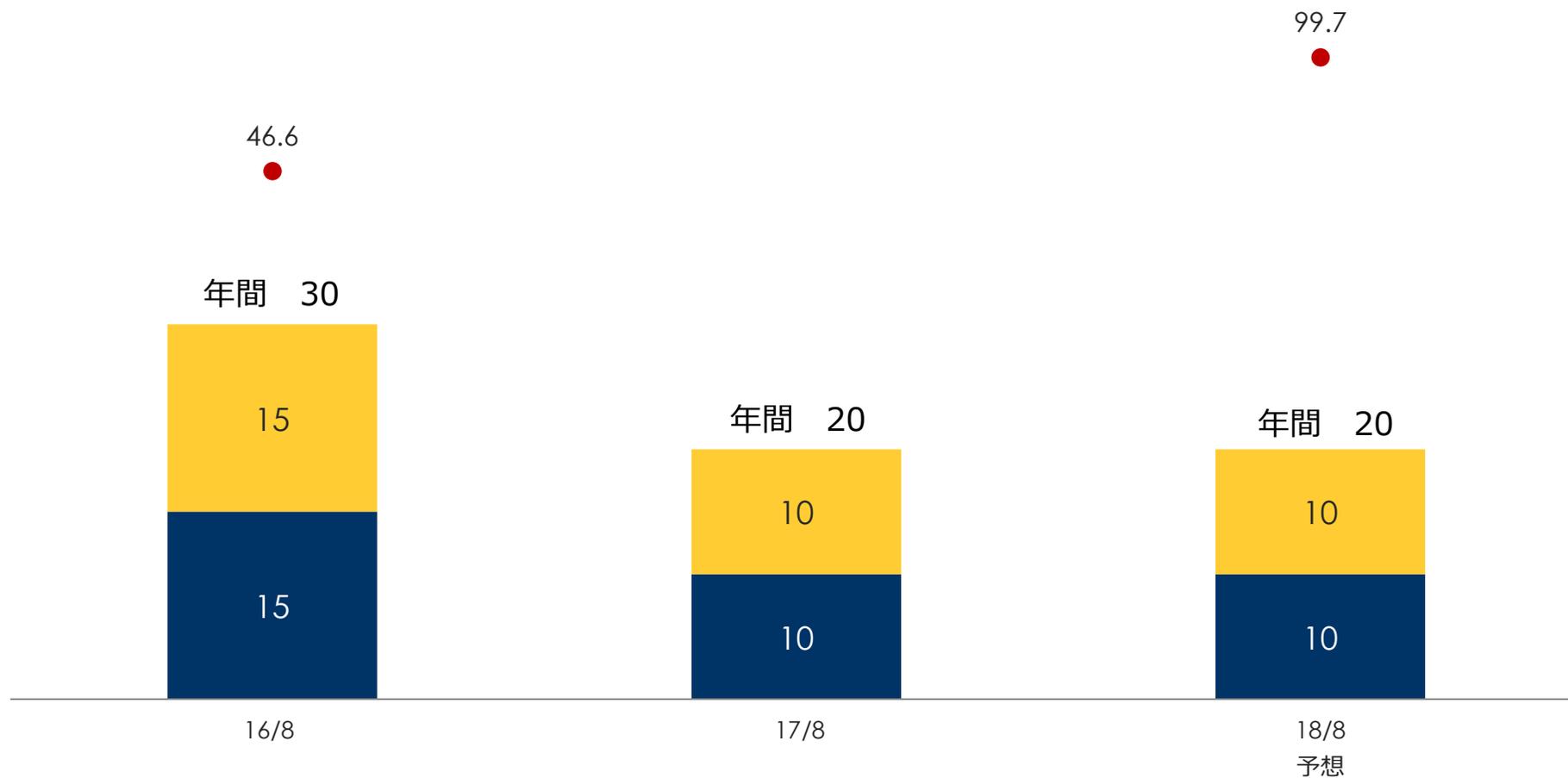
- 商品力の強化、発注方法の見直し、在庫管理精度向上に取り組み、売上の確保と売上総利益の改善に努める。
- 販売費および一般管理費については、売上計画に見合った適正水準でコントロールするとともに、デジタルメディアへのシフトを推進するなど、さらなる経費削減に努め、利益を確保する。



配当に関して

配当金額(円)及び配当性向(%)

■ 中間 ■ 期末 ● 配当性向



業績予想の適切な利用に関する説明

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が本資料の発表日現在において入手可能な情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により、大きく異なる可能性があります。

その他留意事項

資料内数値は百万円未満切捨て表示し、百分率は元データから算出しております。