
2018年8月期 決算説明会

2018年10月3日

Right-on[®]

1. 2018年8月期決算概要 P. 2
2. 中期経営計画について P. 15
3. 2019年8月期通期業績予想 P. 35

1. 2018年8月期決算概要

注)

1. 台湾子会社の重要性が増していると認識し、2018年8月期より連結財務諸表を作成しております
2. そのため、2018年8月期、2019年8月期の業績、及び関連する数値については、連結財務諸表の数値となります
3. 比較として2016年8月期、2017年8月期の数値も表しておりますが、その数値は株式会社ライトオン単体となります

2018年8月期上半期の業績不振を受けて

通期の黒字確保を必達目標とし、体質改善を進めた

【2018年8月期下期の取り組み】

**重在庫の「ジーンズショップ」から、
提案型の「ジーンズセレクトショップ」へ脱皮する**

商品力の向上



売場提案力の向上

経常利益は1,036(百万円)となり、黒字化を達成

業績動向

- 売上高は期初計画比**96.0%**となった（前期比**96.0%**）
- 売上総利益率は値下げロスの減少により、期初計画を**1.0ポイント**上回る**48.5%**となった（前期比**+3.7ポイント**）
- 期末在庫原価は、売場改革が進行したことにより、前期比**92.2%**となった
- 販売費及び一般管理費は、効率化により期初計画比**98.9%**となった（前期比**93.1%**）

2018年8月期業績

単位（百万円） 下段は構成比

	17/8 実績（単体）	18/8 実績（連結）	*前年 増減額	*前期比	18/8 期初計画	期初計画 達成率	18/8 修正計画 (2018/4/3修正)
売上高	80,028 (100.0%)	76,798 (100.0%)	△3,230	96.0%	80,000 (100.0%)	96.0%	77,000 (100.0%)
売上総利益	35,877 (44.8%)	37,269 (48.5%)	1,391	103.9%	38,000 (47.5%)	98.1%	37,200 (48.3%)
販売費及び 一般管理費	38,727 (48.4%)	36,066 (47.0%)	△2,660	93.1%	36,450 (45.6%)	98.9%	36,000 (46.7%)
営業利益	△2,849 (-)	1,202 (1.6%)	4,052	-	1,550 (1.9%)	77.6%	1,200 (1.6%)
経常利益	△2,888 (-)	1,036 (1.3%)	3,925	-	1,500 (1.8%)	69.1%	1,150 (1.5%)
特別利益	32 (0.0%)	393 (0.5%)	360	1194.2%	-	-	20 (0.0%)
特別損失	1,032 (1.3%)	582 (0.8%)	△450	56.4%	550 (0.7%)	105.8%	650 (0.8%)
税前当期 純利益	△3,888 (-)	847 (1.1%)	4,736	-	950 (1.2%)	89.2%	520 (0.7%)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	△4,421 (-)	457 (0.6%)	4,878	-	550 (0.7%)	83.2%	150 (0.2%)
店舗数	513店舗	498店舗	△15店舗	-	501店舗	-	494店舗

*当社は18年8月期より連結財務諸表となっておりますので、参考比較となります

1. 売上動向（下半期）

商品要因

- 下半期を通じ、商品力×売場提案力の強化に取り組んだ結果、セール（値下）販売に頼らず、プロパー（初期設定）価格での販売が順調に推移した。しかし、ゴールデンウィーク・バーゲン商戦の集客面においては課題を残した

⇒ プロパー販売の方向性を今後も維持・強化しながら、集客施策の一層の改善を図る

- 強みであるメンズを伸長させることができ、今後の強化ポイントとして挙げたウィメンズについても回復基調とすることができた。一方、キッズについては通期を通して不振が続いた

⇒ メンズ、ウィメンズ、キッズのMDを、ライトオンの強みである部分を共有しながら再構築し、2019年8月期以降はトータルでの成長を図る

店舗要因

- 回遊客の多いショッピングモールの店舗は好調に転じたが、ロードサイドやパワーセンター店舗など、自社での集客が必要な店舗については引き続き厳しい状況が続いた

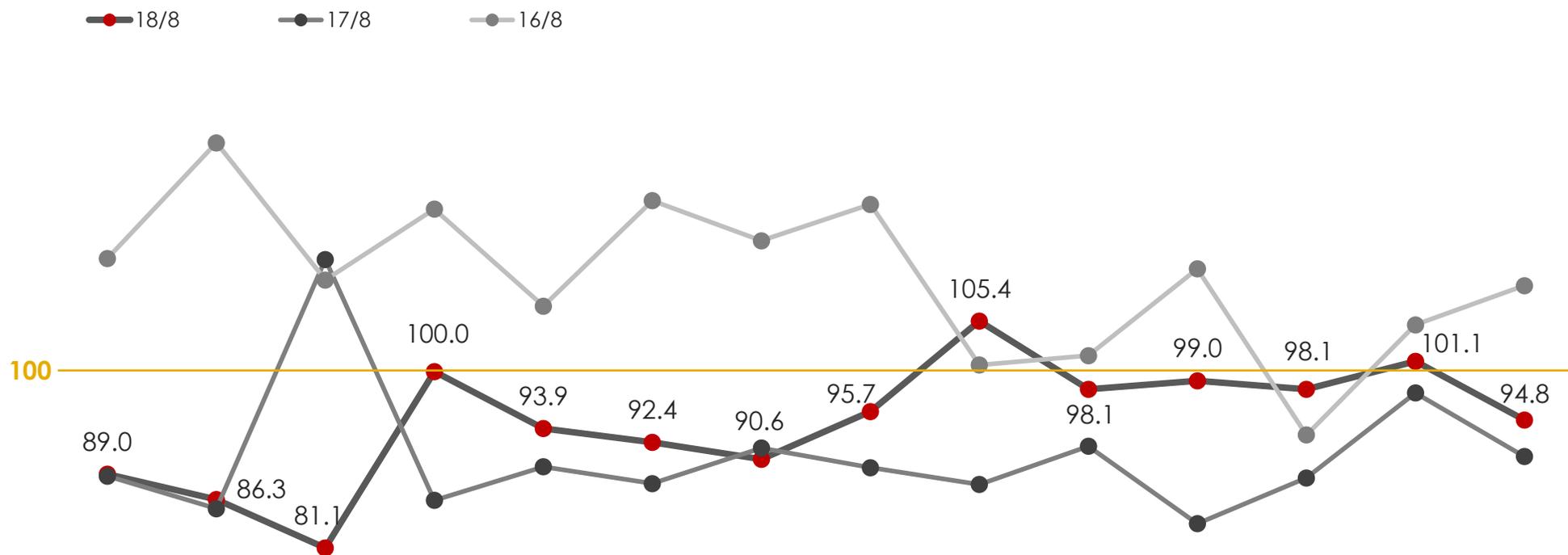
⇒ ストアブランディングの確立を図り、単独立地の店舗についても集客面を強化していく

- EC売上高は、上半期の前年同期比119%に対し、下半期は前年同期比170%と好調に推移した

⇒ 今後はECを成長戦略の中核と位置づけて取り組み、さらなる伸長を図る

既存店売上高前年比

既存店売上高(%)

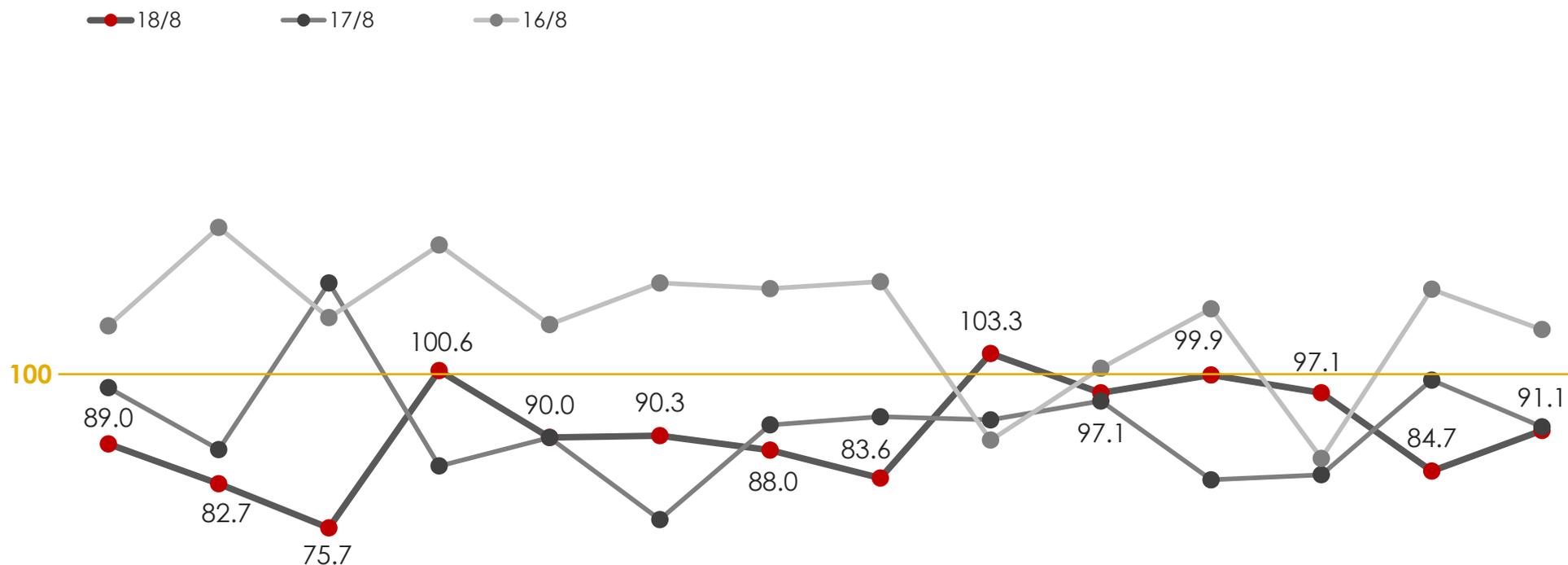


	9月	10月	11月	12月	1月	2月	上期計	3月	4月	5月	6月	7月	8月	通期計
18/8	89.0	86.3	81.1	100.0	93.9	92.4	90.6	95.7	105.4	98.1	99.0	98.1	101.1	94.8
17/8	88.8	85.3	112.0	86.2	89.8	88.0	91.8	89.7	87.9	92.0	83.7	88.6	97.7	90.9
16/8	112.1	124.5	109.8	117.4	107.0	118.3	114.0	117.9	100.7	101.7	111.0	93.2	105.0	109.2

*上記は(株)ライトオン単体の数値となります

既存店客数前年比

既存店客数前年比(%)

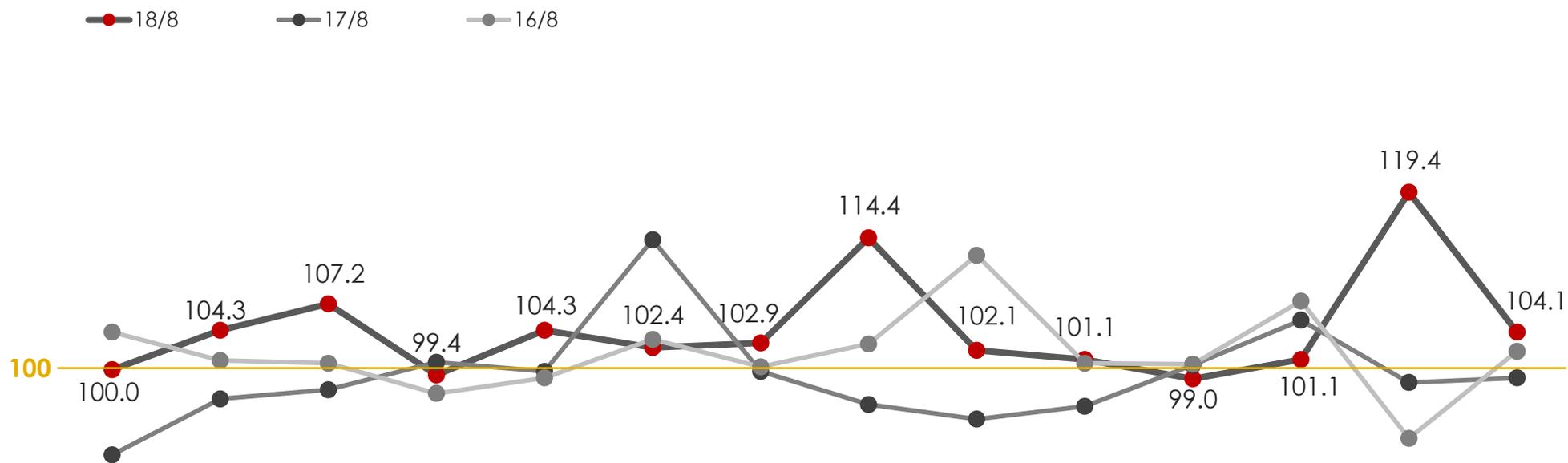


	9月	10月	11月	12月	1月	2月	上期計	3月	4月	5月	6月	7月	8月	通期計
18/8	89.0	82.7	75.7	100.6	90.0	90.3	88.0	83.6	103.3	97.1	99.9	97.1	84.7	91.1
17/8	97.9	88.1	114.5	85.5	90.0	77.0	92.0	93.3	92.8	95.8	83.3	84.1	99.1	91.7
16/8	107.7	123.3	109.0	120.5	107.9	114.5	113.6	114.7	89.6	101.0	110.4	86.7	113.5	107.1

*上記は(株)ライトオン単体の数値となります

既存店客単価前年比

既存店客単価前年比(%)

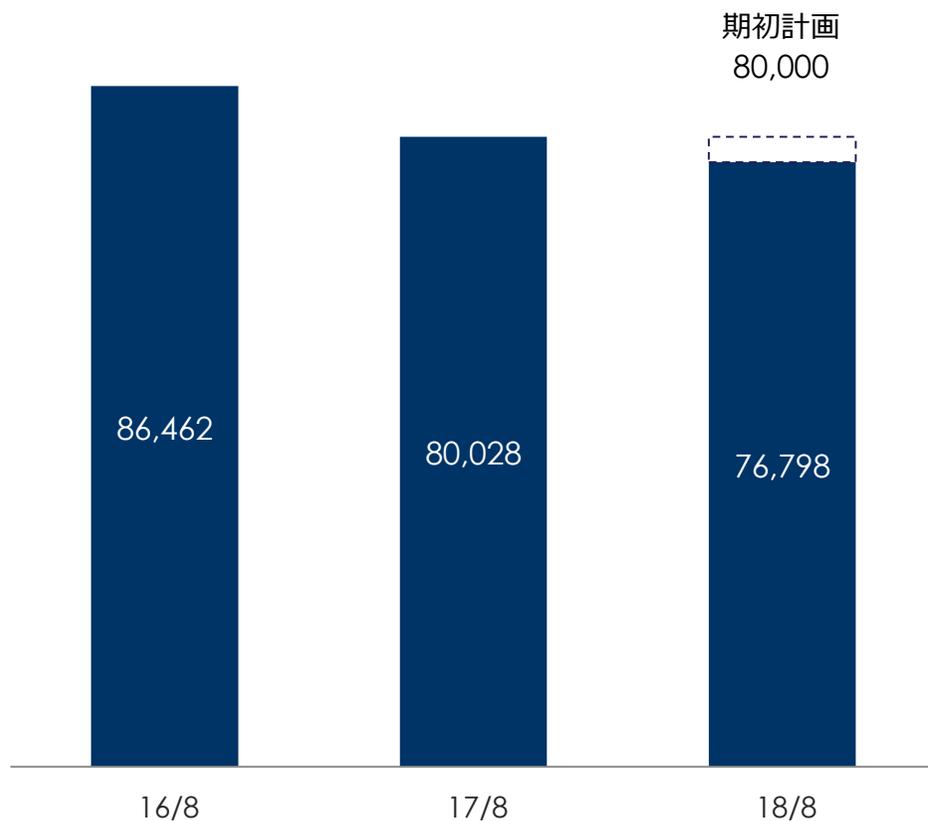


	9月	10月	11月	12月	1月	2月	上期計	3月	4月	5月	6月	7月	8月	通期計
18/8	100.0	104.3	107.2	99.4	104.3	102.4	102.9	114.4	102.1	101.1	99.0	101.1	119.4	104.1
17/8	90.7	96.8	97.8	100.8	99.8	114.2	99.8	96.2	94.6	96.0	100.5	105.4	98.6	99.1
16/8	104.1	101.0	100.7	97.4	99.1	103.3	100.3	102.8	112.5	100.7	100.6	107.5	92.5	102.0

*上記は(株)ライトオン単体の数値となります

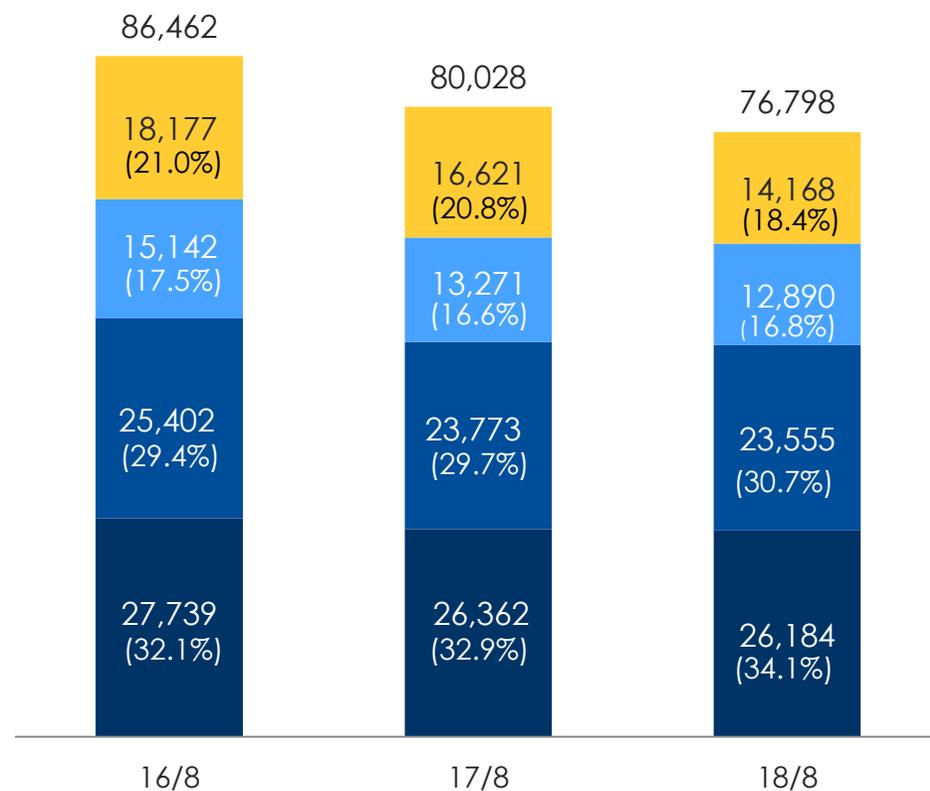
売上高

売上高 (百万円)



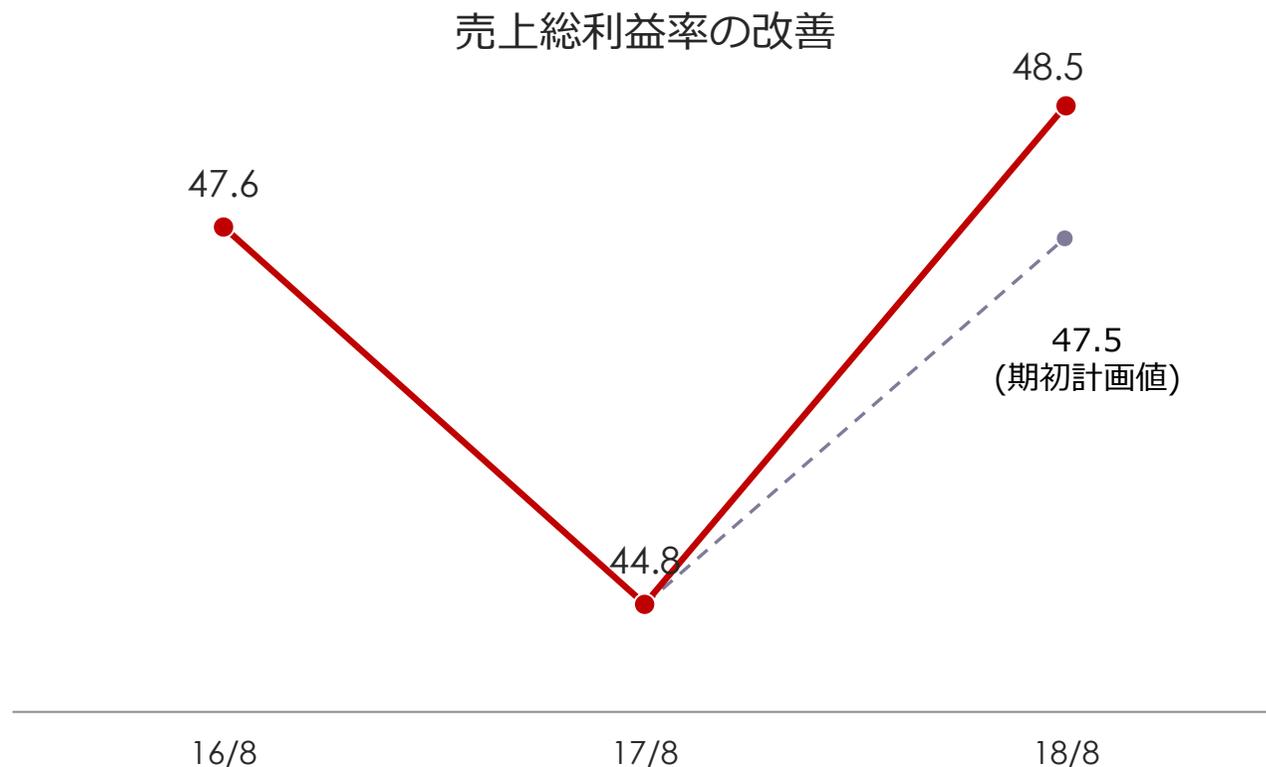
売上高構成比 (百万円・%)

■ ボトムス ■ カットソー・ニット ■ シャツ・アウター ■ その他



2. 売上総利益率の動向

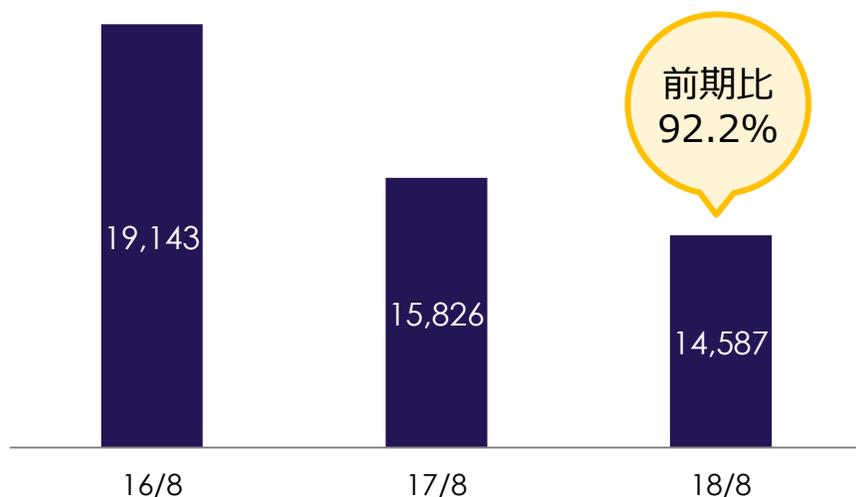
- プロパー（初期設定）価格での販売が順調だったことにより、値下ロスを削減することができた
- 売上総利益率は**48.5%**と、期初計画比**1.0ポイント**上回った（前期比**+3.7ポイント**）
- 今後もさらなる利益率向上に向けた取り組みを進める



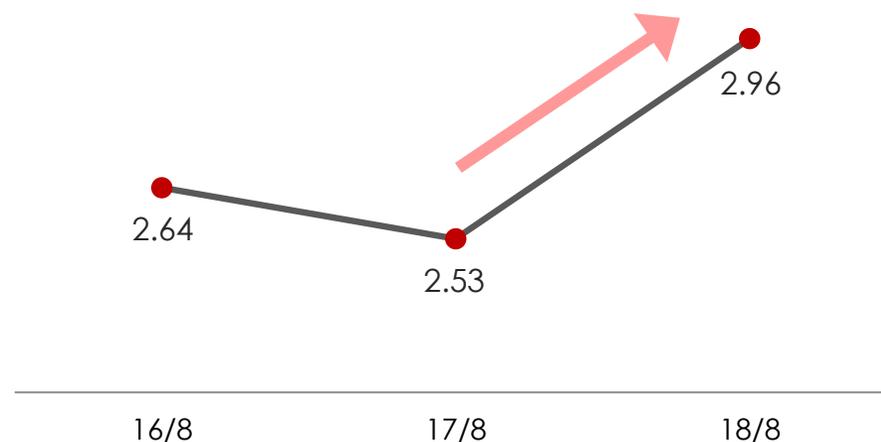
3. 在庫の適正化

- 提案型への売場改革が進行し、在庫が抑制されてきた
- 期末在庫原価は、前期比**92.2%**となった
- 売場改革はまだ途上であり、今後さらに適正化を図っていく

◆ 期末在庫原価の推移(百万円)



◆ 在庫回転率の推移(回)



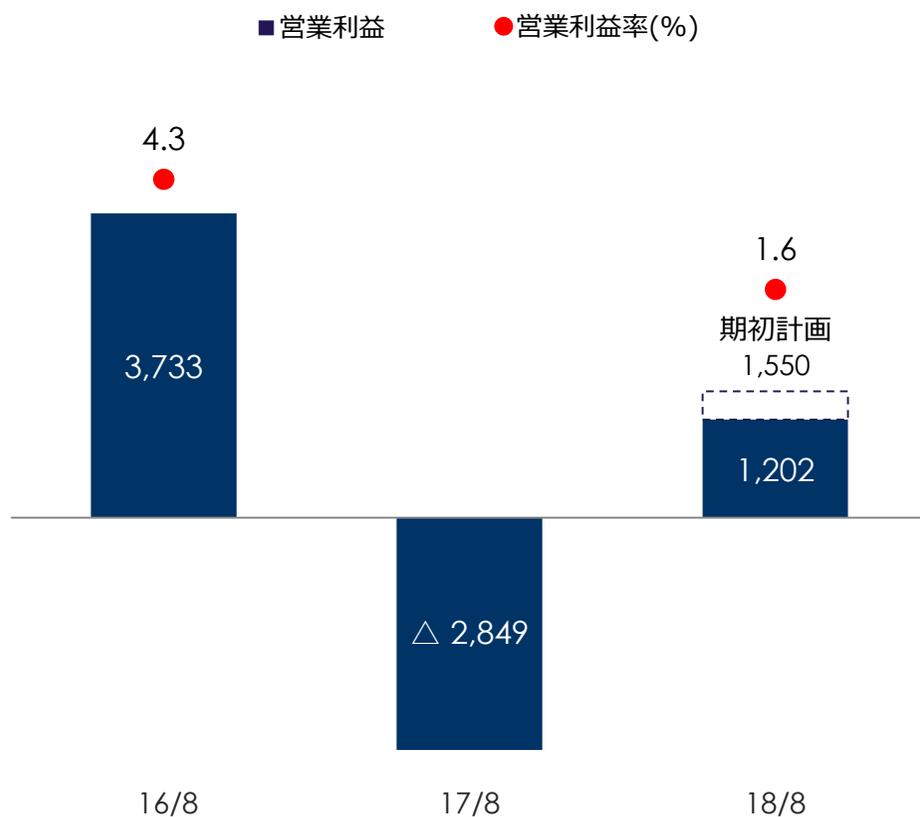
注) 在庫回転率の計算方法を変更しています

従来： 売上高 ÷ 期初期末平均在庫原価
今後： 売上原価 ÷ 期初期末平均在庫原価

営業利益および販管費

- 売上総利益率の改善、コスト削減が進行したこともあり、営業利益黒字化を達成

営業利益 (百万円)



- デジタル化の推進により、販売促進費を抑制
- 各種コスト削減努力により、その他経費を抑制

販売費及び一般管理費内訳 (%)

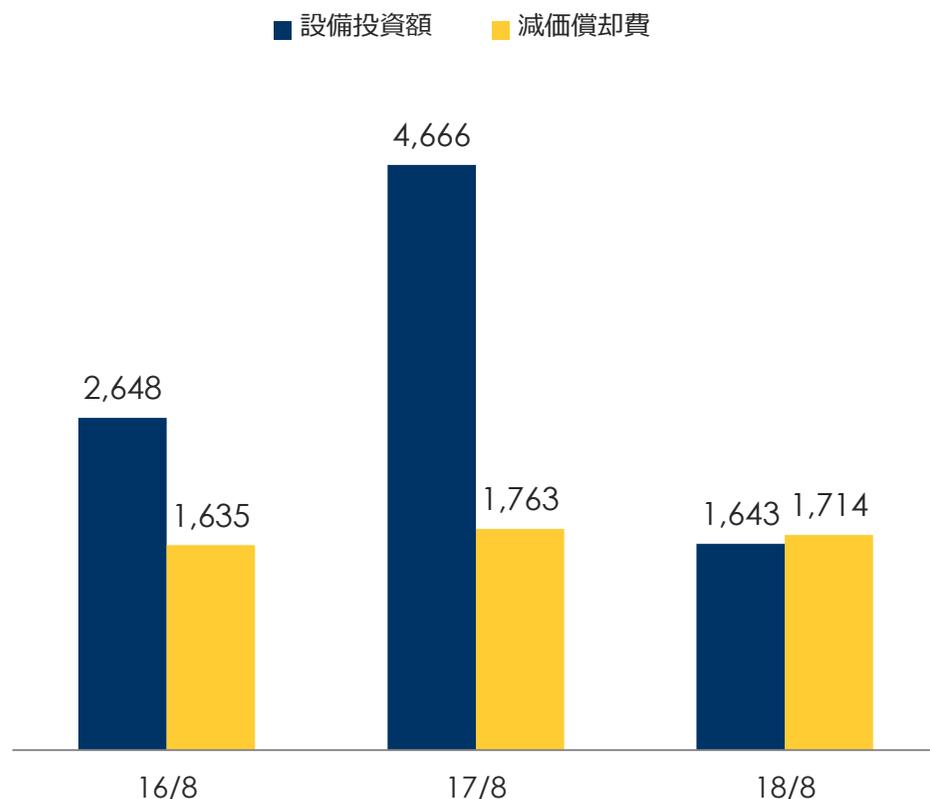
	17/8 実績	18/8 実績
売上高比	48.4	47.0
内) 人件費	15.8	15.7
販売促進費	5.8	4.6
減価償却費	2.2	2.2
賃借料	13.6	14.3
その他	11.0	10.2

設備投資額および減価償却費、キャッシュ・フロー

- 新店数の減少により、設備投資額は減少

- 在庫消化（＝現金化）が進んだこと、コスト削減が進行したこともあり、営業活動によるキャッシュ・フローは大幅に改善

設備投資額および減価償却費 (百万円)



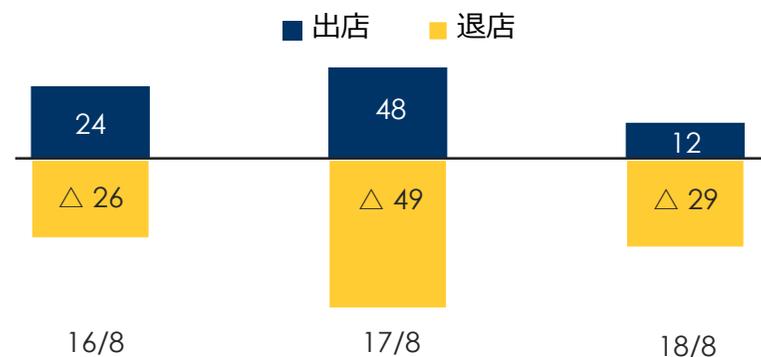
キャッシュ・フロー (百万円)

	17/8 実績	18/8 実績
営業活動による キャッシュ・フロー	△2,294	5,942
投資活動による キャッシュ・フロー	△4,074	942
財務活動による キャッシュ・フロー	3,304	△2,156
現金及び預金同等物の 増減額	△3,064	4,728
現金及び預金同等物の 期首残高	15,993	13,135
現金及び預金同等物の 期末残高	12,928	17,864

店舗状況



出退店店舗数



業態別出退店店舗数

	期首 店舗数	18/8		
		出店数	退店数	期末店舗数
店舗数合計	515	12	29	498
ライトオン Right-on	477	9	28	※1 459
ノーティードッグ Naughty Dog	28	2	—	30
バックナンバー BACK NUMBER	7	—	1	※1 5
バックナンバーキッズ BACK NUMBER KIDS	1	—	—	1
海外	※2 2	1	—	3

※1 期中にバックナンバー1店舗がライトオンへと業態変更しております

※2 連結財務諸表作成に伴い、期首に海外店舗2店舗が含まれております

2. 中期経営計画について (2019年8月期～2021年8月期)

2018年8月期に実施したこと

原宿へ
営業本部機能
移転

外部人材
招聘

経営体制
変更

店舗・本部の
組織改革



体制面の改革を前提に
今後は取組み面の改革を進める

1 ジーンズセレクトショップへビジネスモデルの転換を図る

2 BACK NUMBER をグローバルブランドにする

3 ECを成長戦略の中核としていく

ジーンズセレクトショップへ ビジネスモデルの転換を図る

ライトオンは、価格訴求型の「ジーンズ量販店」から
価値訴求型の「ジーンズセレクトショップ」へと
ビジネスモデルの転換を図ります

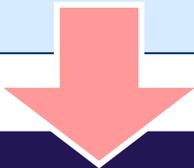
商品力の向上



売場提案力の向上

ジーンズ 量販店

- * 価格訴求型
- * 重在庫・低回転・低粗利



- ◆ 基本的な在り方
 - 価格訴求、セール（値下）販売が中心的
- ◆ 直近の市場動向
 - 低価格帯を中心に競合が激化し、また、EC市場の拡大が進行しており、価格と品揃えによって差別化することが難しくなっている
 - 市場が飽和状況で、「安いから買う」とはなっていない
- ◆ 当社において表出化してきたデメリット
 - 在庫量が過剰で、商品1品1品が埋もれてしまう
 - 在庫管理の負担が大きく、店舗で接客・販売に十分な時間が割けない
 - セール販売が徐々に拡大し、価格信頼性・商品のブランド力が低下する

ジーンズ セレクトショップ

- * 価値訴求型
- * 高回転・高粗利

- ◆ 基本的な在り方
 - 商品の価値を訴求し、プロパー（初期設定）価格販売を中心とする
- ◆ 商品力の向上に向けて
 - NB：プロパー販売によりブランド力をNBとともに高める努力をし、価値あるライトオン限定商品を拡大させていく
 - PB：素材からの開発により、NBに劣らないPB商品を開発していく
- ◆ 提案力の向上に向けて
 - 在庫量を抑制し、商品を広げて見せる環境をつくる
 - ただ陳列せず、ブランド・テーマに沿った提案型の売場としていく
 - 在庫を減らすことで店舗作業を軽減し、販売に専念できる環境をつくる

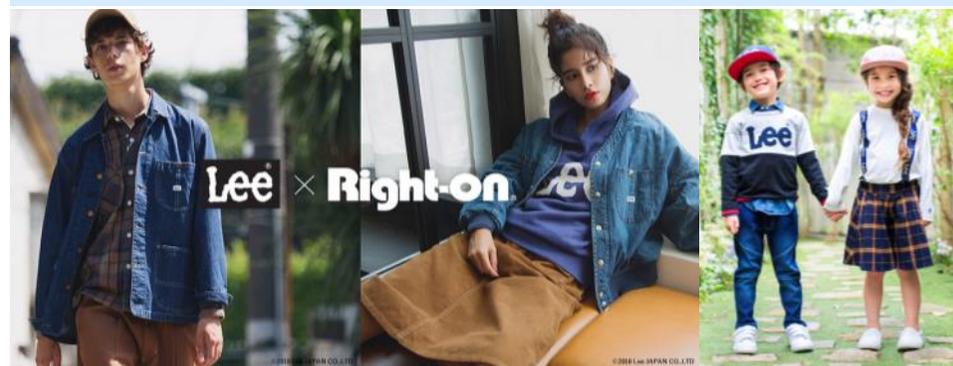
NBとのパートナーシップ進化

- ジーンズセレクトショップとして価値訴求を施策の中軸に据える中で、当社がブランドの魅力積極的に発信し、ブランドパワーを高める努力をする
- これにより、NBとのさらなるパートナーシップ強化を図り、商品力をさらに向上させる

プレミアム別注商品



定番アイテムの別注商品



売場イメージ

- 商品を縦積みして単純に量を見せる売場から、1つ1つの商品の特徴を訴求・演出する売場へ変革する
- 単純な商品陳列から、テーマをもった売場演出としていくことで、回遊客の目を引く売場へ変革する
- お客様が買い物しやすい売場へ変革するために、基礎在庫は抑制していく。一方で、MDの偏りを無くし、似寄りのアイテムの整理と不足アイテムの拡充を進めることで、お客様にとっての選択肢は増やしていく
- ブランドとのパートナーシップにより、商品開発のみならず売場演出（POP、カタログ、販促等）においてもコラボレーションを行う



■ イメージ戦略の強化

- 価値訴求重視に方針転換する中で、イメージ戦略については一層強化する
- 2019年8月期については、メンズだけでなくウィメンズのイメージキャラクターを2名起用。
- 本格派の俳優・モデルを起用し、しっかりと商品の魅力を発信していく



小栗旬さん



川口春奈さん



滝沢真規子さん

■ 他社との連携

- ナショナルブランド各社とのパートナーシップにより様々なブランディング施策を打ち出すのみならず、異業種とのコラボレーションを積極的に企画し、セールに頼らない集客施策を確立する
- 楽天グループについては、オンライン・ショッピングモール楽天市場への出店のみならず、楽天ポイントカード、楽天チェック、楽天ペイ（アプリ決済）といったサービスを包括的に導入し、パートナーシップを深めていく
- 今後も、相互にメリットが発生しうるパートナーを模索していく

楽天グループとのパートナーシップ



ライトオンメンバーズカード、LINE、アプリに
楽天ポイント機能がプラスして新しくなりました。



Right-on楽天ポイントカード

ライトオンメンバーズ機能 + 楽天ポイントカード機能

ライトオンメンバーズポイントと楽天ポイントを、1枚で両方貯めることができます。
9月4日(火)から店頭で配布いたします。



「ライトオン公式アプリ」

「Naughty Dog公式アプリ」

「LINE公式アカウント」から

楽天ポイントカードのアプリバーコードを開くことができます。

異業種との相互集客・販促施策(例)



異業種との相互ブランディング施策(例)

Tohato



BACK NUMBERを グローバルブランドにする

- プライベートブランドは、素材開発から行える当社のスケールメリットを活かし、独自性があり、競合他社と差別化できる商品の企画・開発を行う
- 特に主力である「BACK NUMBER」については、グローバル展開するナショナルブランドに負けないブランドイメージと商品力のあるブランドへと育てていく
- また、商品開発力の向上とともに、生産・品質管理・物流を効率化し、お客様により良い商品を安定してお届けすることのできる体制としていく

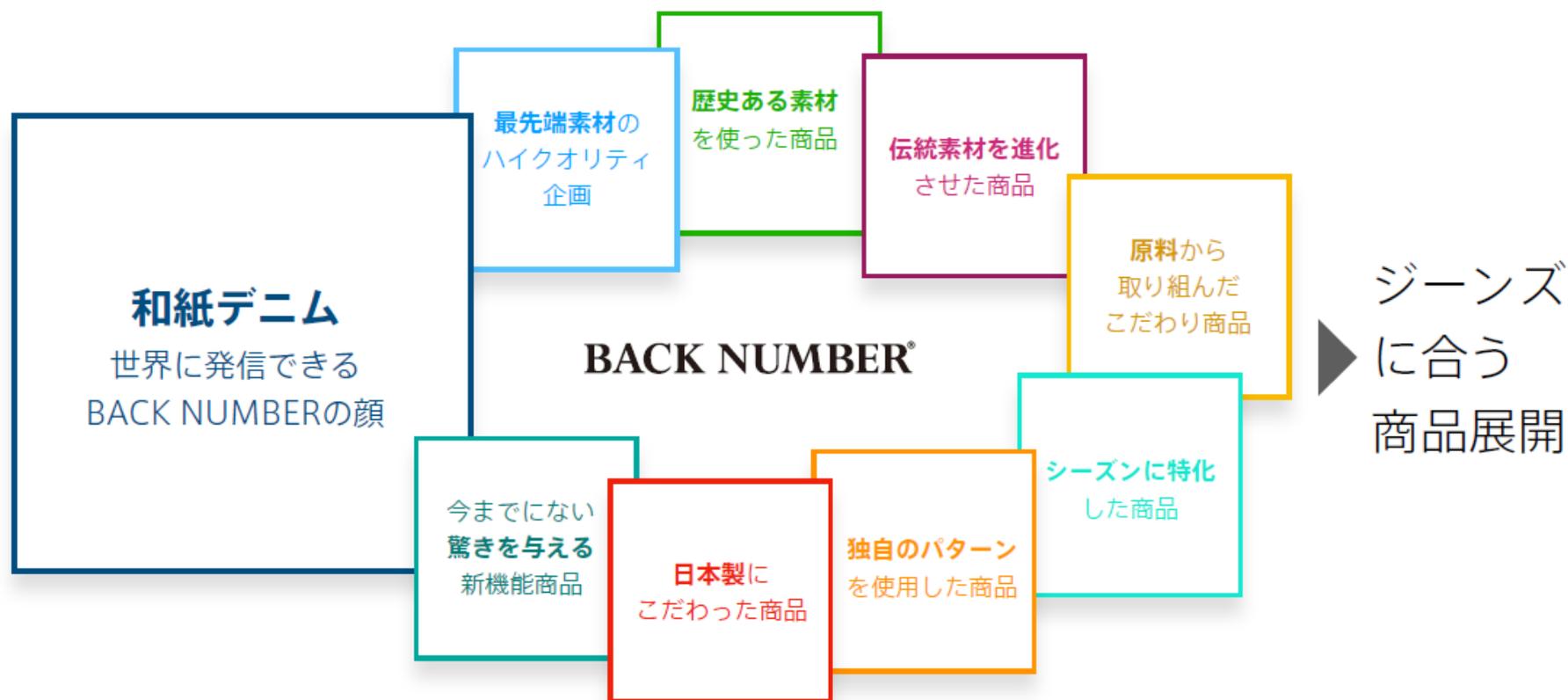
商品力の向上



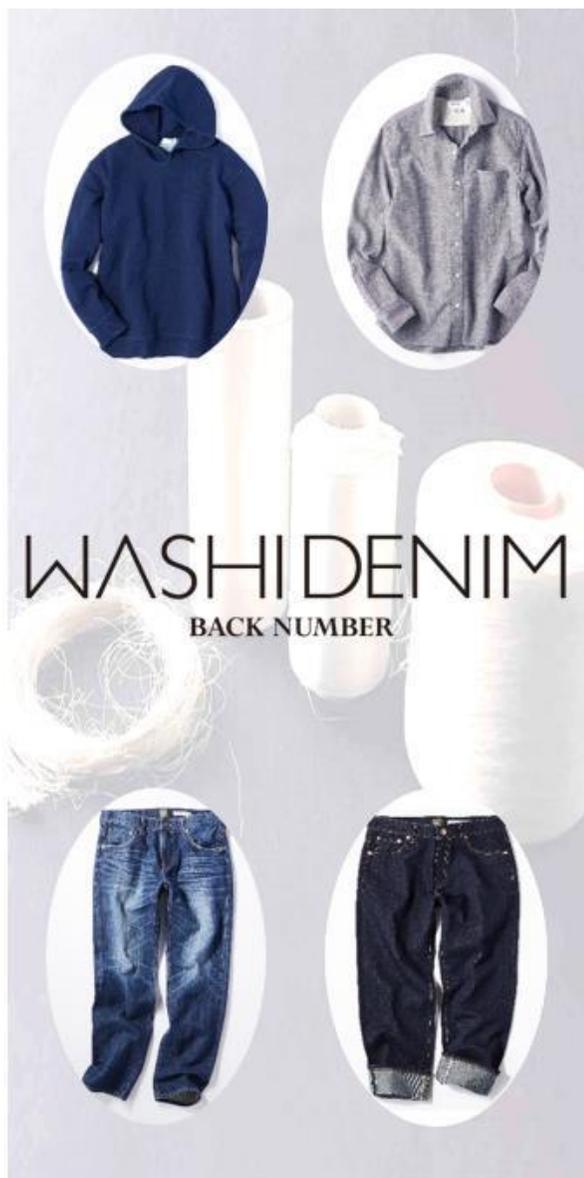
SCM推進

和紙デニムを主軸に、サブプロダクトを展開

和紙デニムを中心にBACK NUMBERのイメージを構築させていくと同時に、
ジーンズに合うサブプロダクトを展開
オーセンティック・ヴィンテージの要素と現代カルチャーの融合した
ジーンズカジュアルをつくる



主カアイテム (例)



- 川上～川中工程へ遡り、コスト削減・在庫リスク低減（=>高回転・高粗利体質の実現）に向けたサプライチェーンマネジメント推進体制を築く
- 販売計画/需要予測としっかり連動したSCM推進体制を築き上げ、ムリ・ムダの排除（各種拠点のキャパシティ確保や、過剰生産の排除）を推進する

生産政策/ 生産管理

- ◆ 進捗管理の基本的業務フローを確立する
- ◆ 計画的な生産組み立て（閑散期活用やQR生産対応）を行い、原価率の低減、在庫リスクの低減につなげていく

品質管理

- ◆ P Bの品質基準を明確にし、ブランディングを推進する
- ◆ 検品/検針の体制を強化し、不良品の発生を抑制していく
- ◆ アテンション（メリット/デメリット）情報を分かりやすく表示していく

ロジスティクス

- ◆ 海外～国内のサプライチェーンの再構築・最適化を図る
- ◆ RFID、機械化、システム化などの次世代型ロジスティクスへ対応を進める

ECを成長戦略の中核としていく

- ECを成長戦略の中核に据え、3カ年でECを競合他社に負けない水準へと一挙に成長させる
- EC及びEC売上に直結するデジタルマーケティングの強化を進めることで、お客様との接点を圧倒的に増加させる。
- しっかり店舗と連動した取り組みとし、実店舗・ECのシナジーで成長させていく
- 自社ECについてはライトオンらしい取り組みにこだわる一方、外部モールではモールごとの戦略を明確にし、プレゼンスを高めていく

自社ECの強化



主要外部モールでの
プレゼンス強化

■ 自社ECをジーンズマーケットのプラットフォームにする

3つの強みを最大限に活かしたサイトの構築

- 1 ジーンズセレクトショップとしての高い認知度
- 2 ナショナルブランドとの強いパイプ
- 3 500店舗、6,000名ものスタッフ

外部モールとは明確に差別化した、ライトオンらしいECの取り組み



WORLD
JEANS MALL

運命のジーンズが、きっと見つかる。

1st STEP

キックオフ . . . 買上率、客単価の向上

- ◆ ライトオンらしいECの設計
- ×
- ◆ 他社に負けないサービスレベルへ、ECの各種要素を全面的に改革
(ECにおける売場面、販売面、決済面、物流面、それらを支えるシステム等)

2nd STEP

売上拡大 . . . 入店客数の向上

- ◆ 集客施策の拡大
 - ・ デジタルマーケティングの強化
 - ・ 店舗との連動強化
- ◆ 商品ラインナップ拡大
 - ・ 取り扱いブランドやアイテムの拡大

3rd STEP

ライトオンのビジネス拡大

- ◆ 海外施策 : 多言語化、越境EC
- ◆ アウトレット : 在庫消化の推進と、アウトレットMDの確立

主要外部モールでのプレゼンス強化

■ 外部モールでの取り組み

- 外部モールでは、モール独自の集客を当社の売上にしっかりとつなげていく
- 主要な外部モールでは、営業体制を整え、モールでの戦略を明確にした施策を実行することで、モール内でのプレゼンスを強化していく
- 未出店のモールへの出店も積極的に進める

出店済みECモール

ZOZOTOWN

Rakuten

マルイのネット通販
web channel

MAGASEEK

こちらで販売中
amazon

SHOPLIST.com
by CROOZ

YAHOO! ショッピング
JAPAN

その他取り組み：新規業態

- ノーティードッグ、台湾については立上より1年半程度が経過
- 3カ年の中で黒字化を図り、収益性が確保でき次第、拡大を図る

ノーティードッグ

- ◆ ブランドスタートから1年半の中で見えてきた売れ筋商品を拡大する
- ◆ ナショナルブランドの商品を拡大することで安定した売上を獲得していく



台湾

- ◆ 台湾の顧客ニーズに合った現地MDを再構築し、売上伸長を目指す
- ◆ ブランディングや販路拡大を目的とした期間限定のポップアップストアを積極展開
- ◆ 自社ECを本格稼働と外部ECモールへの出店を予定



その他取り組み：人事制度の変革

- 2018年8月期に組織体制を大幅変革
- 新組織をスムーズに運営すること、また、人手不足が続く労働市場環境にしっかりと対応していくために、人事制度の変革・働く環境の整備に努めていく

働きがいの 強化

- ◆ 「チャレンジする人材」が評価される社内風土を醸成し改善・改革を自主的に推進する人材を育成する
- ◆ 年功よりも「実力ある人材」「チャレンジする人材」を積極的に評価・採用・登用できる人事制度へ変革させる
- ◆ 適材適所を実現するために、全従業員のタレントマネジメントを推進する

働きやすさの 確保

- ◆ 働く女性を支援する制度を充実させ、女性がより長く働けるような労働環境を整える
- ◆ 外国人スタッフを積極的に受入れ、インバウンドへの接客サービスを高めるとともに、労働力不足・海外出店に備える
- ◆ 業務の『ムリ・ムラ・ムダ』を徹底的に排除するための積極的な投資を実施する

収益性の改善を優先し、売上については着実な成長を志向する

売上

全社売上高前年比
年平均100%以上
(800億円以上の確保)

- ◆ 実店舗
 - 商品力×売場提案力の強化、EC連動により既存店の強化を図る
 - 収益性・効率の低い店舗については閉鎖を進め、地域1番の施設への集約および付替をさらに進行させる
 - 地域1番の施設内では、好立地・好区画・広い売場面積への付替を図る
- ◆ EC
 - EC売上は10%を当面の目標とし、取組みを強化する

在庫回転率

3.6回転以上

- ◆ 売場提案力強化に向けて、品番数・在庫の削減をさらに推進し、在庫回転率3.6回転以上を達成させる
(2018年8月期に対して、120%以上の改善を達成させる)

経常利益率

6%以上

- ◆ 2007年8月期以降で最高水準の利益率を達成させる
- ◆ プロパー販売へのシフト、SCM推進により売上総利益率を向上させる
- ◆ 売上下位店舗の閉鎖を進め、上位店舗に集中することで、収益性の向上を図る

3. 2019年8月期通期業績予想

2019年8月期通期業績予想

- 「ジーンズセレクトショップへの変革」は昨年度より精度が向上しており、売上については800億円まで伸長させる
- プロパー販売の進行により、さらなる売上総利益率の改善を進め、経常利益については前年比193%の20億円まで伸長させる
- 特別損失（店舗閉鎖損失・減損損失）の拡大により、当期純利益は3.5億円の見通し

	18/8 実績	19/8 計画	
		前期比	下段は構成比
売上高	76,798 (100.0%)	80,000 (100.0%)	104.2%
売上総利益	37,269 (48.5%)	40,800 (51.0%)	109.5%
販売費及び 一般管理費	36,066 (47.0%)	38,800 (48.5%)	107.6%
営業利益	1,202 (1.6%)	2,000 (2.5%)	166.3%
経常利益	1,036 (1.3%)	2,000 (2.5%)	193.0%
特別利益	393 (0.5%)	—	—
特別損失	582 (0.8%)	1,200 (1.5%)	206.2%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	457 (0.6%)	350 (0.4%)	76.5%
1株当たり 当期純利益 (円)	16.63	12.71	—

2019年8月期通期業績計画ポイント

- 前頁のとおりのお取り組みを実施

既存店売上高前年比／売上総利益率

	18/8 実績	19/8		
		上期 計画	下期 計画	通期 計画
既存店売上高 前年比	94.8	105.0	107.0	106.0
売上総利益率	48.5	50.5	51.5	51.0

注) 2019年8月期より物流費の一部の取引方法を見直すことで、売上原価が低減（売上総利益が増加）し、販売費及び一般管理費の「その他」が増加する見込みです。それぞれの増加金額は同等であり、処理見直しによる営業利益への影響はございません。

- 売上拡大に向けて、販売促進費の増加
- 不採算店舗の閉鎖により、賃借料の抑制

販売費及び一般管理費内訳 (%)

	18/8 実績	19/8 計画
売上高比	47.0	48.5
内) 人件費	15.7	15.6
販売促進費	4.6	5.4
減価償却費	2.2	1.9
賃借料	14.3	13.6
その他	10.2	12.0

業態別出退店店舗数および新店状況（計画）

- 34頁記載の方針のとおり、地域1番の施設への店舗集約・付替を進行させることで、店舗数は減少する見通し

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
店舗数合計	498	7	17	488
ライトオン Right-on	459	6	13	452
ノーティードッグ Naughty Dog	30	1	2	29
バックナンバー BACK NUMBER	5	-	1	4
バックナンバーキッズ BACK NUMBER KIDS	1	-	1	-
海外	3	-	-	3

新店状況

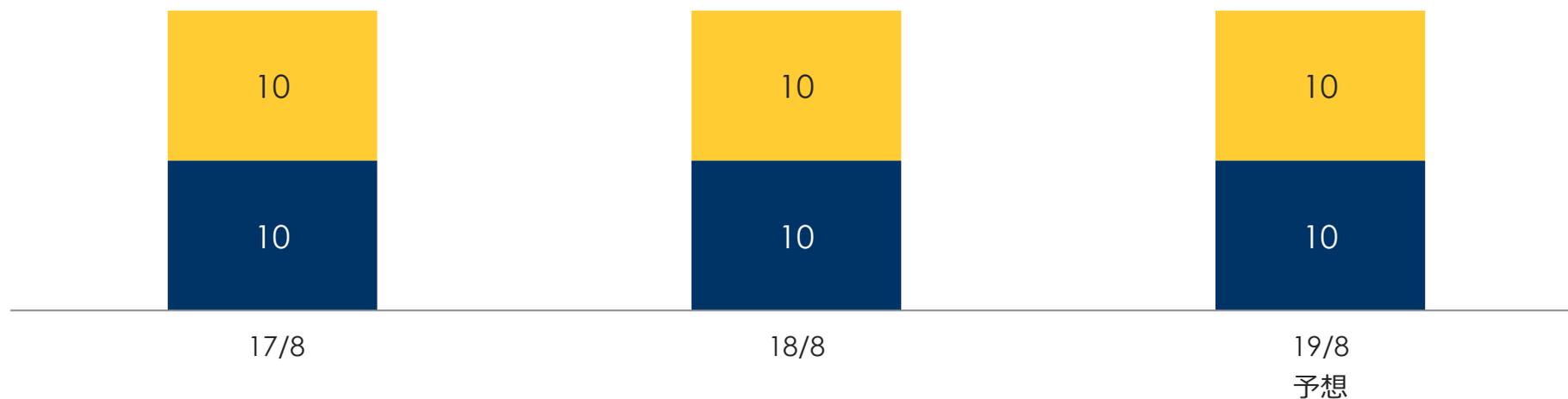
	17/8		18/8		19/8	計画
	㎡	出店数	㎡	出店数	㎡	出店数
ショッピング センター型	13,711.1	47	4,983.3	11	3,159.5	7
ロード サイド型	-	-	-	-	-	-
路面店型	642.3	1	-	-	-	-
海外	-	-	386.8	1	-	-
合計	14,353.4	48	5,370.1	12	3,159.5	7
1店舗平均	299.0		447.5		451.3	

配当に関して

- 安定配当を行う方針を継続し、上期10円、下期10円、年間20円の配当を予定

配当金額 (円)

■ 中間 ■ 期末



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。