

---

# 2019年8月期 決算説明会

---

2019年10月9日

**Right-on**<sup>®</sup>

1. 2019年8月期 決算概要 P. 2
2. 今後の方針について P. 14
3. 2020年8月期 通期業績予想 P. 29

---

# 1. 2019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. 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
4. 2019年8月期は決算期変更を実施したため、12か月11日の変則決算となり、2020年8月期の前期比は参考数値となります

## 19.8期は前期比で減収減益。期初計画未達に終わった

19.8期下期はジーンズセレクトショップへの変革を掲げ、様々な施策を実施。しかしながら以下の要因で、計画未達となった

### 未達の要因

- GW、夏休み商戦での販売苦戦
- 他社と同質化した商品群や、前期からの持越し商品群などの販売不振

## 上記要因の結果、2,196 (百万円)の経常損失となった

### 業績動向

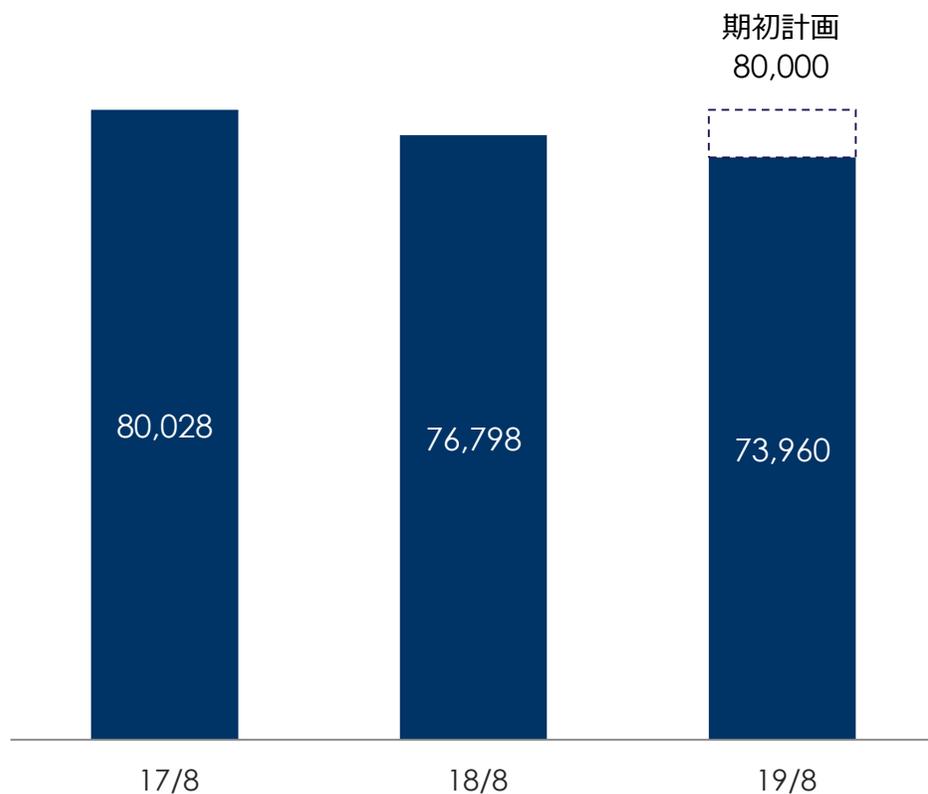
- 売上高は期初計画比**92.5%**となった（前期比**96.3%**）
- 売上総利益率は期初計画を**3.1ポイント**下回る**47.9%**となった（前期比  $\Delta$ **0.6ポイント**）
- 期末在庫原価は、前期比**82.7%**となった
- 販売費及び一般管理費は、期初計画比**96.9%**となった（前期比**104.3%**）

# 2019年8月期業績

単位（百万円） 下段は構成比

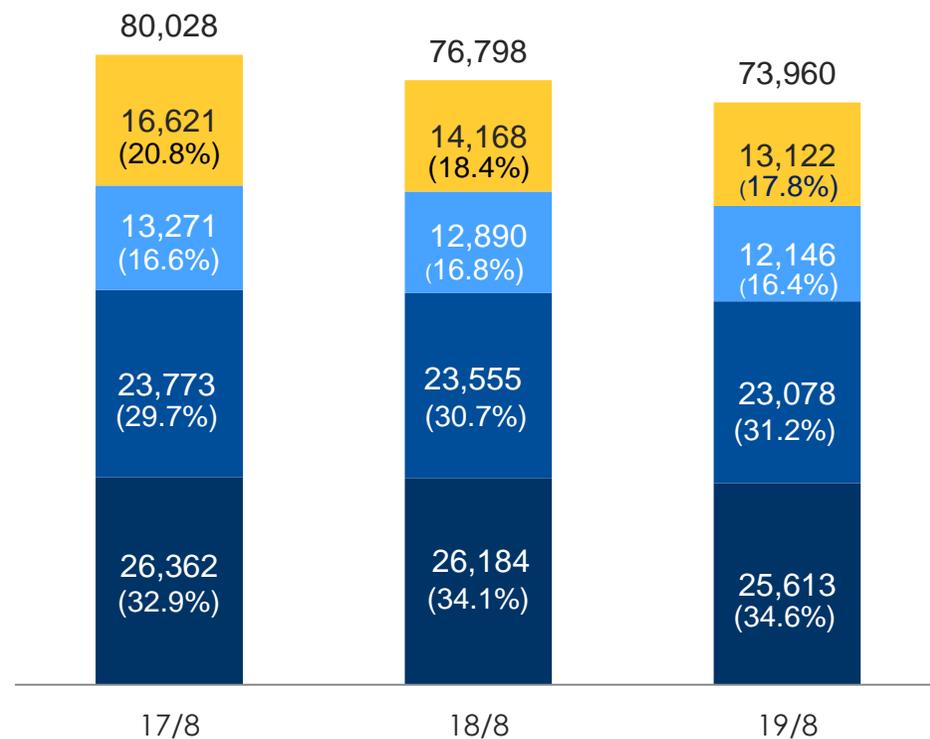
	18/8 実績 (連結)	19/8 実績 (連結)	前年 増減額	前期比	19/8 期初計画	期初計画 達成率	19/8 修正計画 (2019/5/28修正)
売上高	76,798 (100.0%)	73,960 (100.0%)	△2,837	96.3%	80,000 (100.0%)	92.5%	74,500 (100.0%)
売上総利益	37,269 (48.5%)	35,436 (47.9%)	△1,832	95.1%	40,800 (51.0%)	86.9%	35,800 (48.1%)
販売費及び 一般管理費	36,066 (47.0%)	37,611 (50.9%)	1,545	104.3%	38,800 (48.5%)	96.9%	38,400 (51.5%)
営業利益	1,202 (1.6%)	△2,175 (-)	△3,377	-	2,000 (2.5%)	-	△2,600 (-)
経常利益	1,036 (1.3%)	△2,196 (-)	△3,233	-	2,000 (2.5%)	-	△2,500 (-)
特別利益	393 (0.5%)	12 (0.0%)	△380	3.3%	0 (0.0%)	-	50 (0.1%)
特別損失	582 (0.8%)	3,619 (4.9%)	3,037	621.9%	1,200 (1.5%)	301.7%	2,550 (3.4%)
税前当期 純利益	847 (1.1%)	△5,803 (-)	△6,651	-	800 (1.0%)	-	△5,000 (-)
親会社株主に帰属 する当期純利益	457 (0.6%)	△6,144 (-)	△6,601	-	350 (0.4%)	-	△5,300 (-)
店舗数	498店舗	473店舗	△25店舗	-	488店舗	-	-

## 売上高 (百万円)



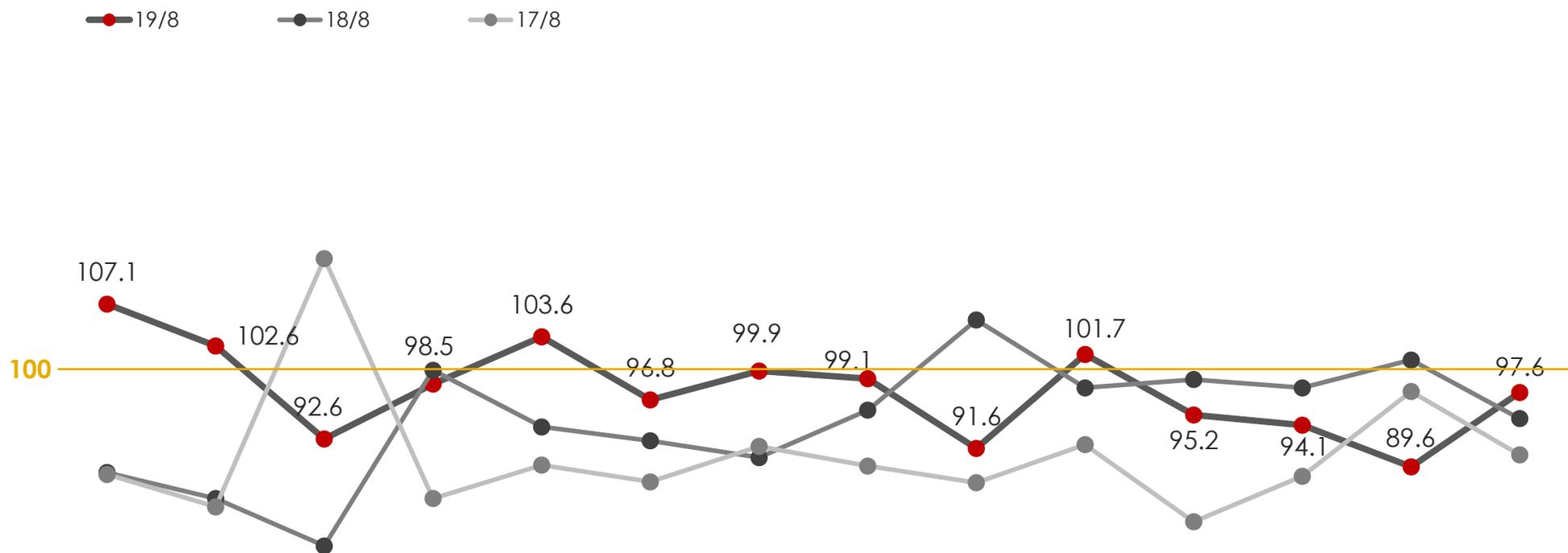
## 売上高構成比 (百万円・%)

■ ボトムス ■ カットソー・ニット ■ シャツ・アウター ■ その他



# 既存店前年比

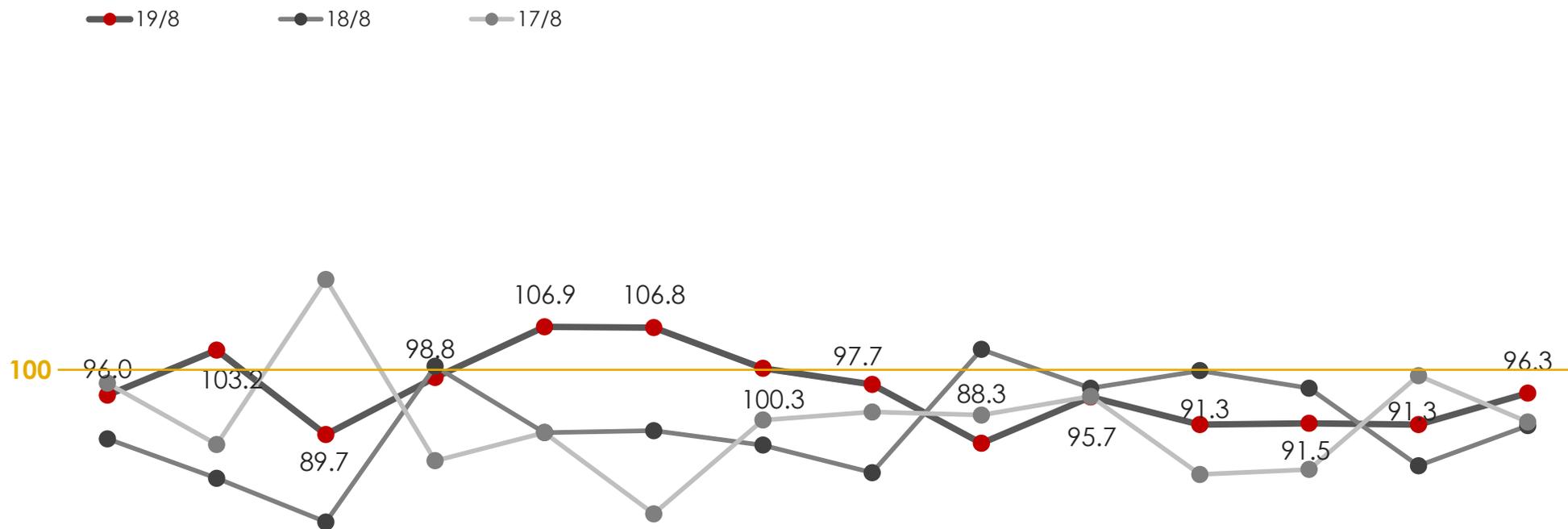
既存店売上高(%)



	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
19.8	107.1	102.6	92.6	98.5	103.6	96.8	99.9	99.1	91.6	101.7	95.2	94.1	89.6	97.6
18.8	89.0	86.2	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

# 既存店客数前年比

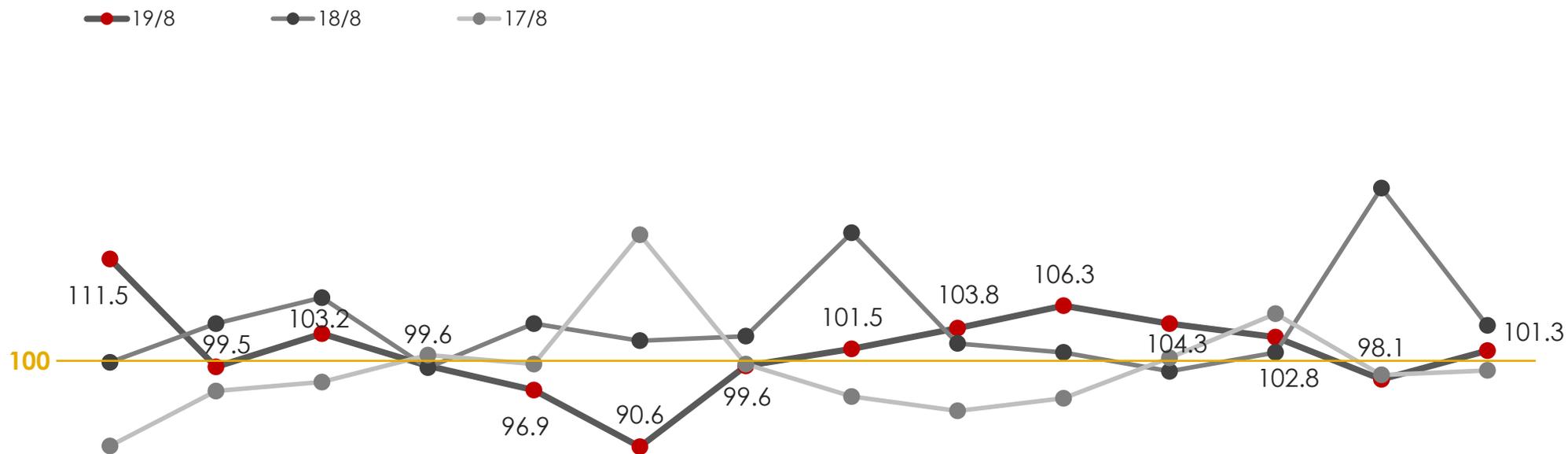
既存店客数前年比(%)



	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
19.8	96.0	103.2	89.7	98.8	106.9	106.8	100.3	97.7	88.3	95.7	91.3	91.5	91.3	96.3
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

# 既存店客単価前年比

既存店客単価前年比(%)

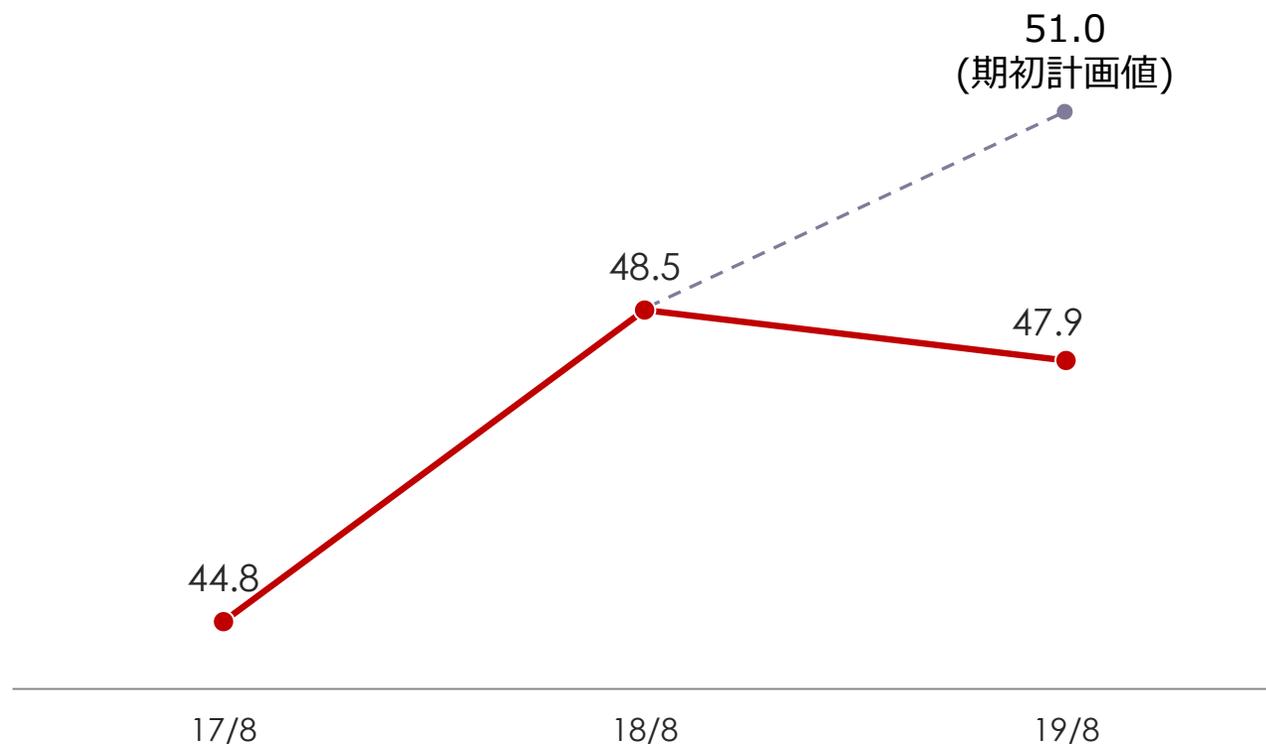


	9月	10月	11月	12月	1月	2月	上期計	3月	4月	5月	6月	7月	8月	通期計
19.8	111.5	99.5	103.2	99.6	96.9	90.6	99.6	101.5	103.8	106.3	104.3	102.8	98.1	101.3
18.8	100.0	104.3	107.2	99.4	104.3	102.4	102.9	114.4	102.1	101.1	99.0	101.1	119.4	104.1
17.8	90.7	96.8	97.8	100.8	99.8	114.2	99.8	96.2	94.6	96.0	100.5	105.4	98.6	99.1

## 1. 売上総利益率

- 売上総利益率は**47.9%**と、期初計画比を**3.1ポイント**下回った。(前期比△**0.6ポイント**)

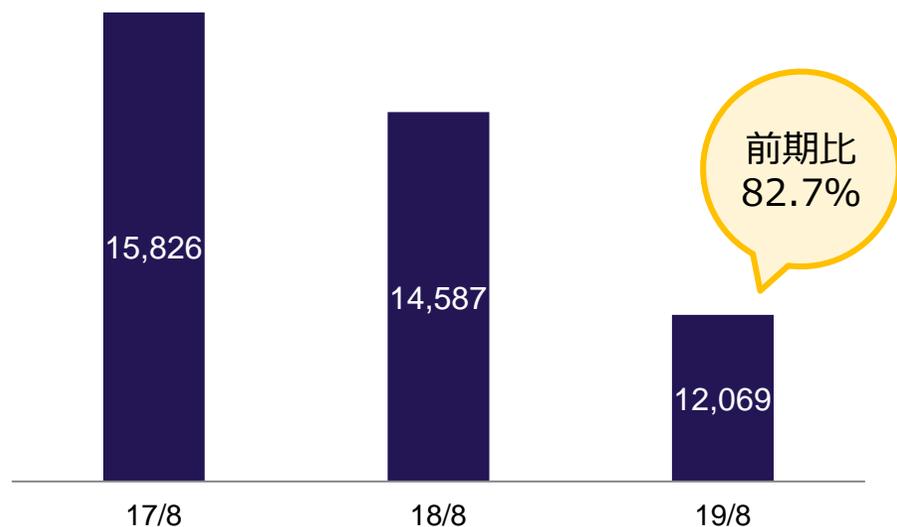
### ■ 売上総利益率(%) の改善



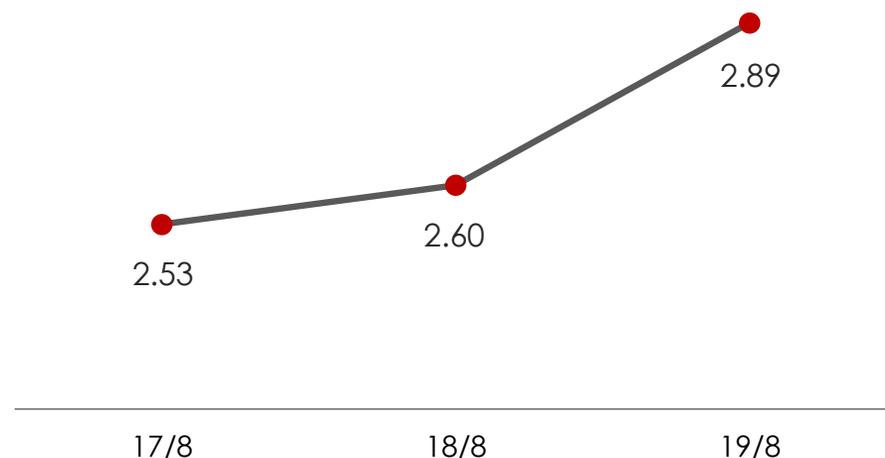
## 2. 在庫の削減

- 期末在庫原価は、前期比**82.7%**と削減が進んでいる

### ■ 期末在庫原価の推移(百万円)



### ■ 在庫回転数の推移(回)



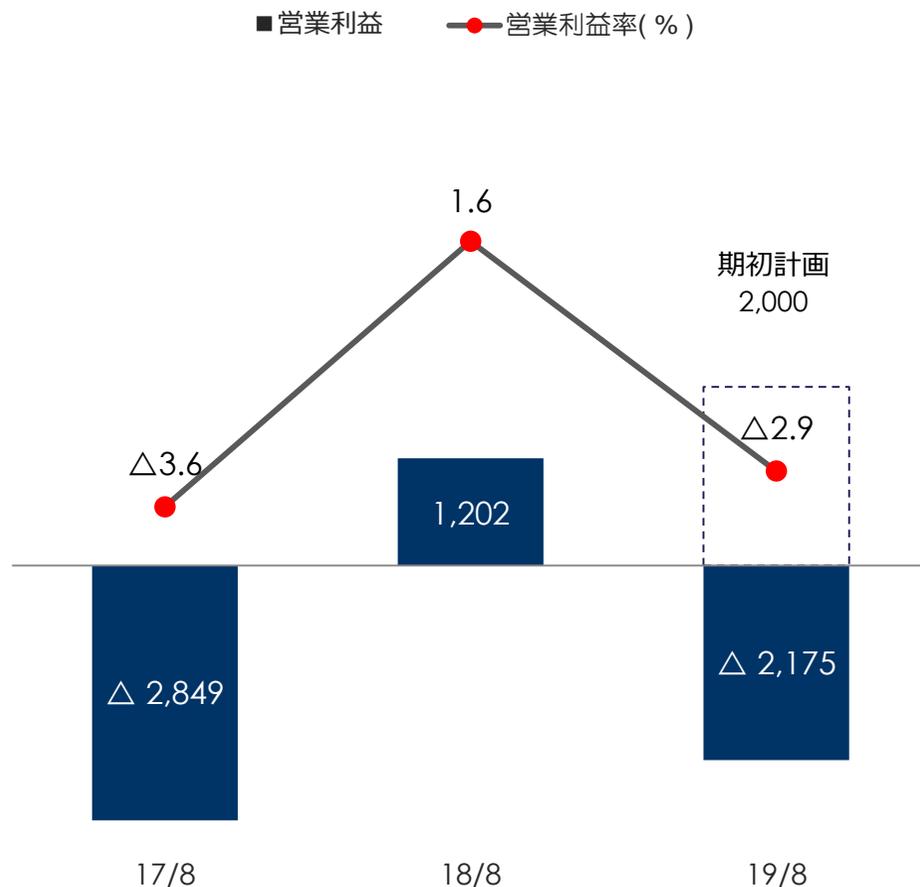
注) 18年8月期決算より在庫回転率の計算方法を変更しています

18/8期以前： 売上高 ÷ 期初期末平均在庫原価

18/8期以降： 売上原価 ÷ 期初期末平均在庫原価

# 営業利益および販管費

## 営業利益 (百万円)

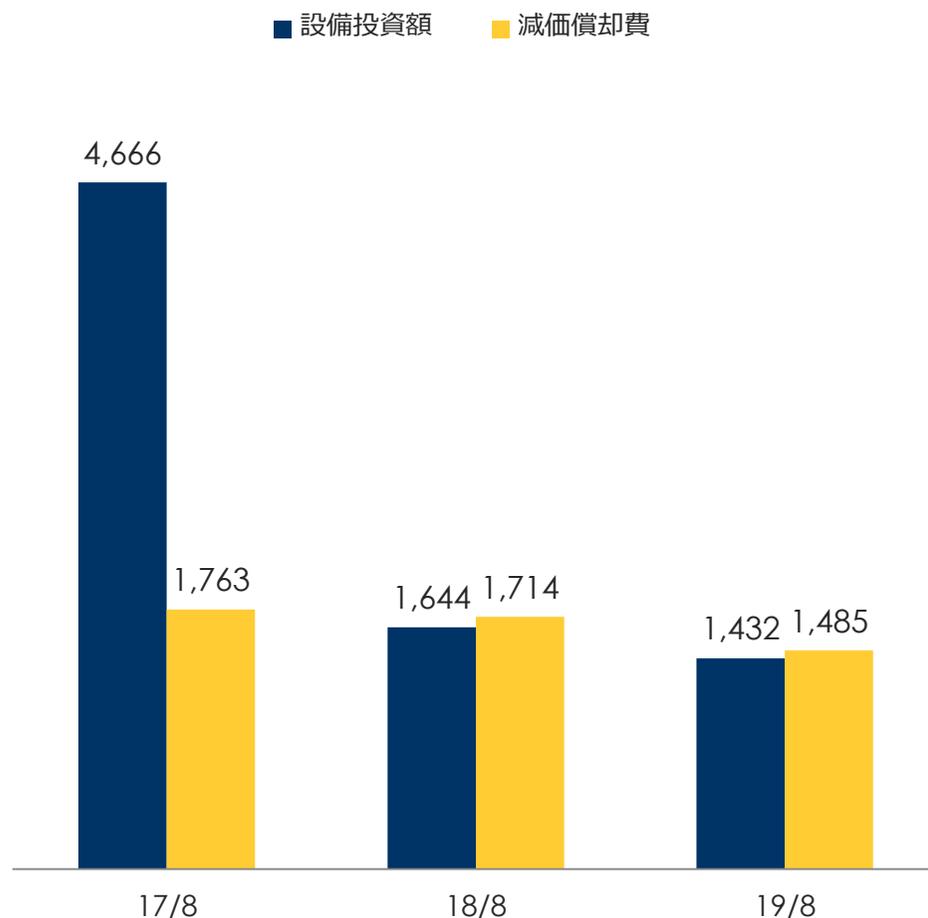


## 販売費及び一般管理費内訳 (%)

	18/8 実績	19/8 実績
売上高比	47.0	50.9
内) 人件費	15.7	16.9
販売促進費	4.6	5.7
減価償却費	2.2	2.0
賃借料	14.3	15.2
その他	10.2	11.1

# 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)

	18/8	19/8
営業活動による キャッシュ・フロー	5,942	1,043
投資活動による キャッシュ・フロー	942	△989
財務活動による キャッシュ・フロー	△2,156	△4,367
現金及び現金同等物の 期末残高	17,864	13,542

# 店舗状況



## 出退店店舗数



## 業態別出退店店舗数

	期首 店舗数	19/8		
		出店数	退店数	期末店舗数
店舗数合計	498	8	33	473
ライトオン Right-on	459	7	18	*450
ノーティードッグ Naughty Dog	30	1	12	19
バックナンバー BACK NUMBER	5		1	*2
バックナンバーキッズ BACK NUMBER KIDS	1		1	0
海外	3		1	2

\*期中にバックナンバー2店舗がライトオンへと業態変更しております

---

## 2. 今後の方針について

---

# 今後の方針について

## 【現状への認識】

状況への対処および既存のフレームワーク内での改善活動のみで、全社的な業務改革、ビジネス構造の転換を図れていなかった

～2006年  
拡大とスケールメリットの享受

2006年～現在  
同業他社との競合激化、一店舗当たり売上高の減少

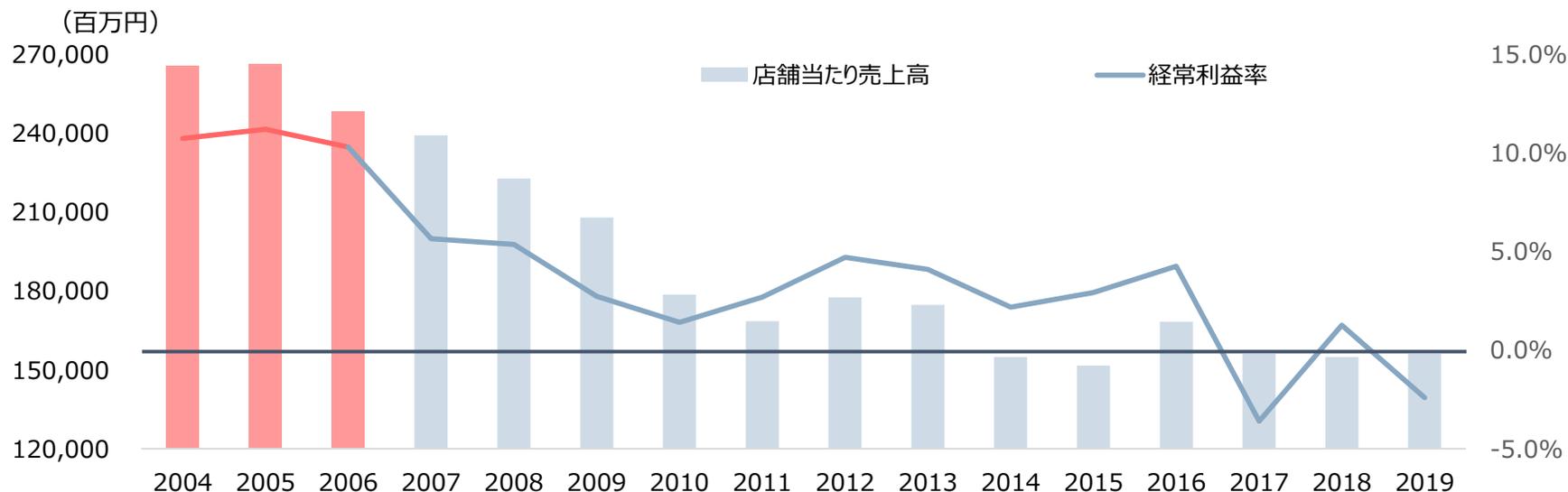
### 当社施策

#### 【売上向上を目標とした年度】

- ・仕入、人件費、広告宣伝費の追加
- ・売上回復、**利益率の低下**

#### 【利益改善を目標とした年度】

- ・仕入、人件費、広告宣伝費の抑制
- ・利益率の回復、**売上の減少**



## (当社を取り巻く環境)

従来型ジーンズショップだけでなく、外資系、SPA各社など競合となる会社は量的・質的に広がりを見せている

消費者にとっては、100、200ものテナントがひしめく大型SCが生活圏内にいくつもあり、ECであれば無尽蔵に商品を探ることができる

「品揃え」と「価格」のみでは、今後競合に太刀打ちできない。  
ショップコンセプト・アイデンティティを明確にしていかなければ、ライトオンで買う理由がない

**ショップコンセプトの明確化を行うとともに、  
時代とともに変化・進化を遂げ、ファンを拡大させる**

**ジーンズセレクトショップへの変革**

## ジーンズセレクトショップ

ジーンズをコアアイテムとした  
アメリカンカジュアルファッションのセレクトショップ

価値  
訴求型

高回転  
高粗利

### 「ジーンズショップ」

お客様からライトオンに  
期待されていること

#### アメカジの品揃え

- こだわったアメリカンカジュアルの品揃え
- アメリカンカジュアルの中でのトレンドを  
押さえ、時代を先取りしていく

#### ジーンズ/ボトムスの強み

- ジーンズ/ボトムスの品揃え・販売力という  
強みを継続して活かしていく

### 「セレクトショップ」

期待以上の商品・サービスを  
提供するために行うこと

#### 高品質な商品

- ショップとして、一定以上の品質基準を保つ
- 価格訴求<価値訴求 商品の良さを伝える

#### 厳選された商品

- 在庫・アイテム数を絞り込み、厳選された商品  
を見やすく買いやすい売場で提案する

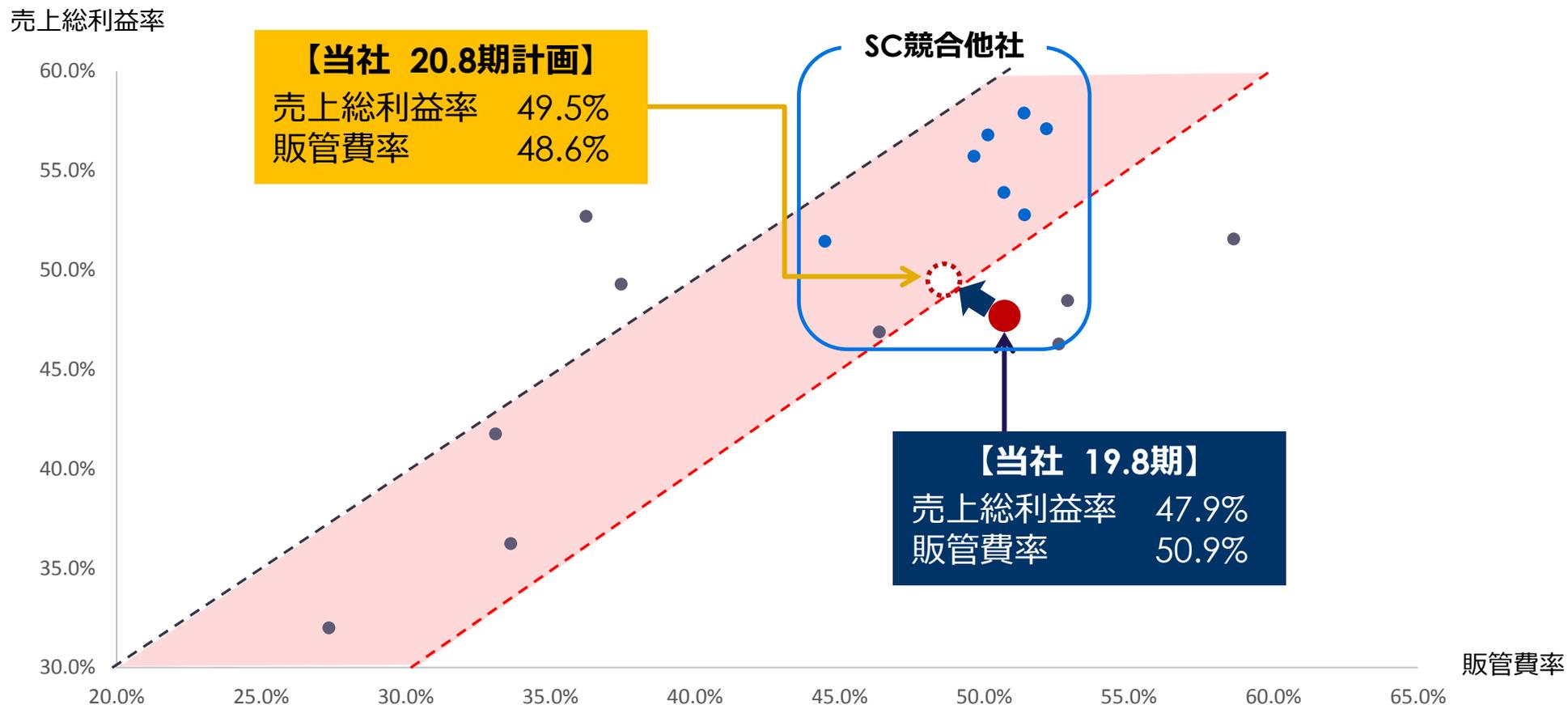




価格訴求・セール中心	セールは段階的縮小	価値訴求・プロパー中心
重在庫・低回転・低粗利	在庫適正化途中	高回転・高粗利
品揃え：コンセプトが曖昧に	品揃え：コンセプトが曖昧に	アメカジ/ジーンズ
価格と品質：玉石混合	価格と品質：玉石混合	高品質/高コスパ
NB依存	NB依存	魅力的なPB開発
タレント/チラシ依存	タレント/チラシ依存	商品主語の発信

# 利益率改善と販管費抑制

現状、SC競合他社と比較すると、売上総利益率が低く、販管費率が高い。  
今後は売上総利益率を同業他社並みに引き上げ、トップラインを確保しつつ、  
コスト構造を見直し、販管費の抑制につとめていく



# 売上向上に向けた現状の課題と対応策

現状の課題	対策項目	
ショップコンセプトのブレ	品揃え	ジーンズセレクトショップとしての品揃え <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アメカジのテーマに集中</li> <li>・ 人気のNBと競争力あるPBの品揃え</li> <li>・ 店舗スタッフを交えた品揃え検証の徹底（お客様の声反映）</li> </ul>
品揃えの過剰と欠落	品質	PBの品質を大幅強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 品番数を大幅に絞り込み ：スケールメリットを活かした商品開発</li> <li>・ 取引先の絞り込みとパートナーシップ強化 ：商品企画、素材開発</li> <li>・ SCM推進 ：品質管理体制の強化</li> </ul>
売りたい商品が不明確	売場/在庫	売場提案力の向上 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ジーンズセレクトショップとしての在庫水準へ</li> <li>・ 商品を広げて見せる売場</li> <li>・ 店舗スタッフの知識・スキル向上</li> </ul>
 <p><b>お客様がライトオンで 買い物をする理由及び 競合に対する優位性の欠落 ⇒ファンが定着しない</b></p>		

売上高

# フォーカスMDの仕掛け (PB)

## ■ フォーカスMD (PB)

PBのラインナップの中でも、特にこだわりをもった価値ある商品をフォーカスMDとして「商品・売場・販促」の三位一体で仕掛けを行う

### 定番・普遍性

- アメカジの定番アイテムについて、デザインのルーツを徹底探求し、完成度の高い商品開発
- シルエットや機能面等を現代化し、アップデートされた価値を提供

### 天然素材

- 長く着られて、長く着たくなる服とするため、独自の天然素材を使用
- 着心地の良さを追求する
- イージーケア & タフな素材
- 「経年劣化」でなく、「体に馴染む」「味が出る」
- 環境への配慮 (サステイナブル)

### お買い求めやすさ

- 本物志向・こだわりの素材でありながら、SCの中心価格帯を維持
- スケールメリットを最大限に活かし、他社に真似できない高コストパフォーマンスを実現する



▲和紙デニム



▲タフエイジ

TOUGH AGE  
BACK NUMBER®  
TAF COT®  
MATERIAL FROM U.S.A  
YARN FROM JAPAN



▲ワールドカーゴ

# フォーカスMDの仕掛け (NB)

## ■ フォーカスMD (NB)

NBの各ブランドを象徴する鉄板アイテム、およびブランドがプロモーションを仕掛ける商品について、要所に別注アイテムを差し込みながら、当社ながらの仕掛けを行う

- NBとのパートナーシップ・・・別注企画、独占販売、先行発売、売れ筋在庫確保

### NBがプロモーションを仕掛けて販売するアイテム



+

### Levi's Engineered Cargo



### NBで実績のあるアイテム



+

### ALPHA MA-1 × 和紙デニム



## ■ 2019.8期 実施要項

- ・ システムの内製化によるリニューアル
- ・ 主要業務の内製推進（撮影、原稿等）
- ・ 物流改革（店舗向け・EC向け倉庫の統合）

## ■ 2020.8期 実施要項

全社売上向上に向けた旗艦取組みとして強化

- ・ これにより、**既存デジタルメディア施策との相乗効果を図る**  
(デジタル施策は、いずれもECへの誘導を図る施策のため)

ライトオンの商品のこだわり、着こなし提案を集約したECサイトとして主にコンテンツ面の改善と拡充

### 自社会員向け情報発信



Right-on  
ライトオン  
友だち数 13,973,183  
お得な情報発信中！  
トーク 投稿  
▲公式LINE  
▲公式アプリ  
メールマガジン



MEN'S

ルーズストレート

アメリカ軍の軍服でもM-65型を採用、ハードな環境での機能性を最大限に追求しています。アメリカ軍モデルには裾を絞るローコードも装着、動きやすいのはもちろん、丈の上下調節も可能です。また、ワイドポケット内に装着された裾テープも再現。これは脚を負擔した際に止血用に使われているものです。

アメリカ軍モデルの5つの特長

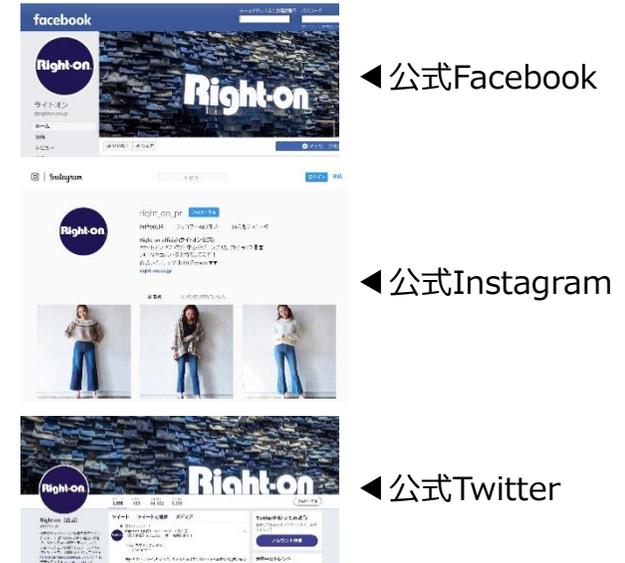
1. タンクユースにも適した生地
2. 調節機能を持つアジャスター
3. ポケット内側のコンボポケット
4. バンツ内側に止血テープを通す補強ループ

アメリカ軍 M65型カーゴパンツ  
¥6,990.TAX

OTHER ITEM  
和紙デニムのジャン ¥12,800.TAX  
ポケット付きヘビウエストコート ¥3,480.TAX

### 各種メディア向け プレス活動の強化

### SNS対策

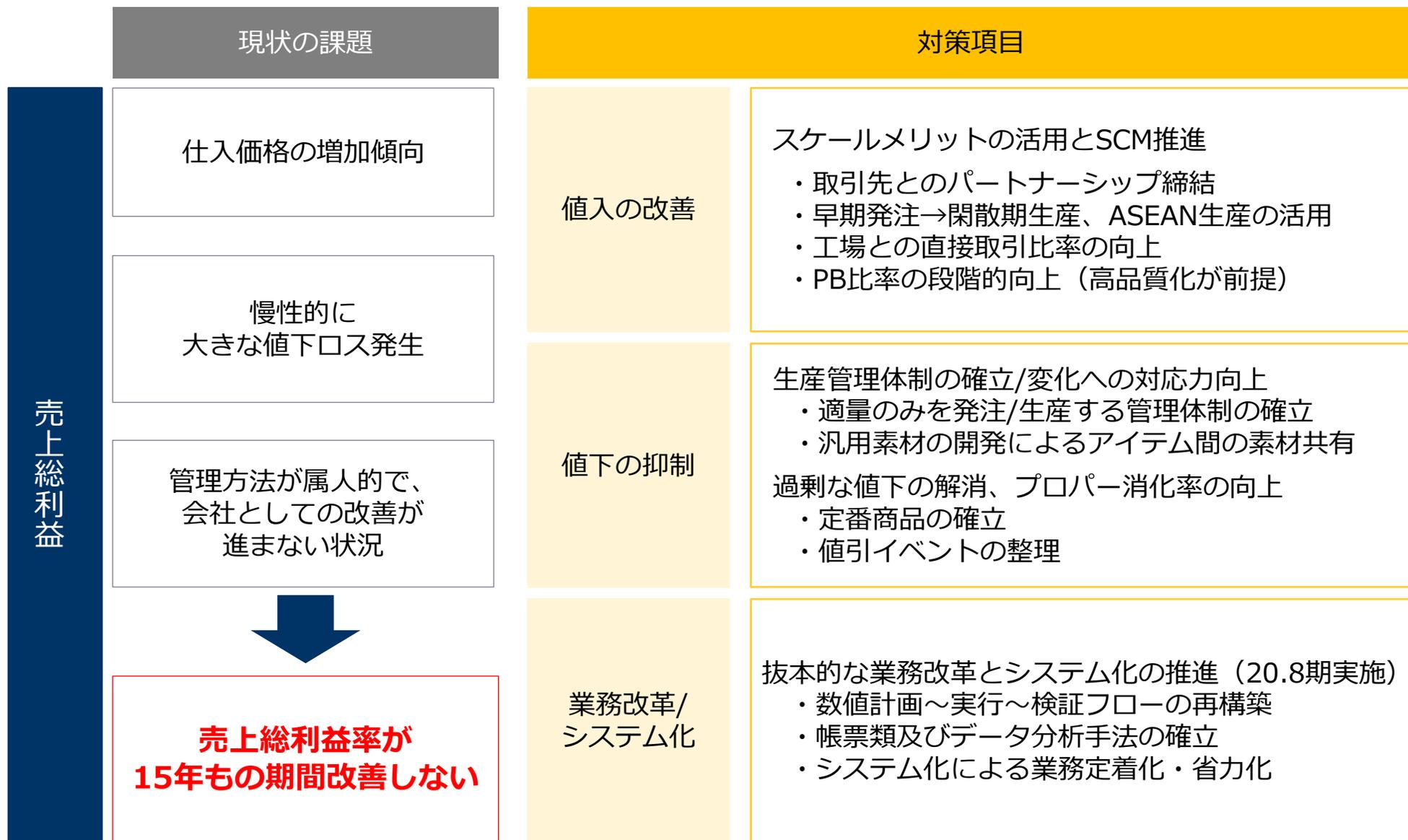


facebook  
Right-on  
ライトオン  
公式Facebook

Instagram  
Right-on  
公式Instagram

Twitter  
Right-on  
公式Twitter

# 売上総利益向上に向けた現状の課題と対応策



# 販管費の抑制・適正化に向けた現状の課題と対応策

		現状の課題	対策項目
販管費	人件費	国内人件費の高騰 採用難	① 店舗スタッフの生産性向上（業務/作業軽減、教育強化） ② アルバイトスタッフの戦力化 ③ 経営体制、組織体制の適正化 ④ 人事制度の全面的見直し
	広告宣伝費	ECの弱さにより デジタル推進が不十分	① ECを強化し、デジタル施策の相乗効果を図る ② SC集客を活用し、全店チラシ、TVCMの抑制 ③ 各種業務改革によるコスト削減
	賃料	出店先SC同士の競争激化 老朽化店舗の増加	① 地域一番店への集約 ② 空床が目立つ店舗、老朽化し集客力が低下した施設の店舗を中心とした不採算店舗の撤退
	減価償却費	店舗施設・設備の老朽化 専門性の欠如による過剰投資	① 19.8期に大規模減損損失計上 ② 専門性/ノウハウをもった人材の招聘
	その他経費	物流費、人件費高騰による 値上がり傾向	① 物流構造改革 ② ECの外部モール撤退、システムスリム化 ③ 各種削減努力の積み上げ
	全般	経費管理方法が属人的	① 経費管理方法の確立 ② 「利益確保」を第一目標とする評価制度 ③ 150項目の経費削減プロジェクト

## 今まで：短期的アプローチ中心 構造改革が進まない

- ① 前年踏襲で予算が組まれがち  
： 検討期間が短すぎる
- ② 短期的な抑制により、翌期リバウンド  
： 仕入、広告宣伝費、人件費
- ③ コスト抑制手法が担当の努力ベース  
： 会社の仕組みが確立されない



## これから：長期的視点による 徹底的BPR推進

- ① ジーンズセレクトショップとしての在り姿  
から、各要素の「あるべき」を考える
- ② ゼロベースで「あるべき」構成・仕組みを  
組み立て、そこへシフトする計画を練る
- ③ 過去の成功例を捨てることを厭わない

2018.8期実績

2019.8期実績

2020.8期計画

販管費

360億円

376億円

約55億円  
を削減

321億円

販管费率

47.0%

50.9%

48.6%

## ノーティードッグ



- ◆ 不採算店舗の閉店（19.8期末店舗数：30店舗→19店舗）
- ◆ コンセプトの見直しによるMDの再構築（事業改善計画）
- ◆ DOGウエア拡充し、ターゲット層の掘り起こし

## 台湾



- ◆ 不採算店舗の閉店（20.8期末店舗数：2店舗→1店舗）
- ◆ 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

# 中期経営計画について（2018.8期に公表）

中期経営計画目標	19.8期末時点での進捗	今後の施策について
<p><b>売上高</b></p> <p>全社売上高前年比 年平均100%以上 (800億円以上の確保)</p>	<p>×</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存店の売上規模が段階的に縮小しているが、今後に向けては「ジーンズセレクトショップへの変革」を推進するとともに、時代に合わせた変化・進化を遂げることでファン拡大を図る</li> <li>大転換の中、一定期間売上にひずみが生じるリスクがあるが、早期の軌道修正を図り、この方針を実現させる</li> <li>店舗数については縮小傾向にある中、ECによって補填ができるよう、強化を図っていく</li> </ul>
<p><b>在庫回転率</b></p> <p>3.6回転以上</p>	<p>△</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>過年度からの持ち越し在庫について、消化は順調に進行している一方で、ジーンズを始めとした定番商品が依然として重在庫状態が続いている</li> <li>2020.8期中に、さらなる在庫適正化を推進し、2021.8期の在庫回転率3.6回転以上を実現を継続目標とする</li> </ul>
<p><b>経常利益率</b></p> <p>6%以上</p>	<p>×</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ジーンズセレクトショップへの変革」に向けて、既存の経費項目を全般的に見つめ直すとともに、管理体制の確立が急務</li> <li>2020.8期は大きく販管費抑制を進めたが、継続して適正化を図ることで収益性の改善し、2021.8期までに経常利益率6%を実現させることを継続目標とする</li> </ul>

---

### **3. 2020年8月期 通期業績予想**

---

# 2020年8月期通期業績予想

単位（百万円） 下段は構成比

	19/8 実績	20/8 計画	
			前期比
売上高	73,960 (100.0%)	66,000 (100.0%)	89.2%
売上総利益	35,436 (47.9%)	32,700 (49.5%)	92.3%
販売費及び 一般管理費	37,611 (50.9%)	32,100 (48.6%)	85.3%
営業利益	△2,175 (-)	600 (0.9%)	—
経常利益	△2,196 (-)	600 (0.9%)	—
親会社株主に 帰属する 当期純利益	△6,144 (-)	100 (0.2%)	—
1株当たり 当期純利益（円）	△222.84	3.63	—

# 2020年8月期通期業績計画ポイント

- 消費税増税の影響を勘案し、既存店売上高前年比を94.0%で見込む。

## 既存店売上高前年比／売上総利益率

	19/8 実績	20/8 計画		
		上期 計画	下期 計画	通期 計画
既存店売上高 前年比	97.6	94.0	94.0	94.0
売上総利益率	47.9	48.0	51.3	49.5

## 販売費及び一般管理費内訳 (%)

	19/8 実績	20/8 計画
売上高比	50.9	48.6
内) 人件費	16.9	17.4
販売促進費	5.7	3.8
減価償却費	2.0	1.7
賃借料	15.2	15.4
その他	11.1	10.3

# 業態別出退店店舗数および新店状況（計画）

- 老朽化が著しく採算が取れない店舗を中心に閉鎖し、地域一番店へ集約する方針。

## 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	473	6	25	454
ライトオン Right-on	450	6	24	432
ノーティードッグ Naughty Dog	19			19
バックナンバー BACK NUMBER	2			2
海外	2		1	1

## 新店状況

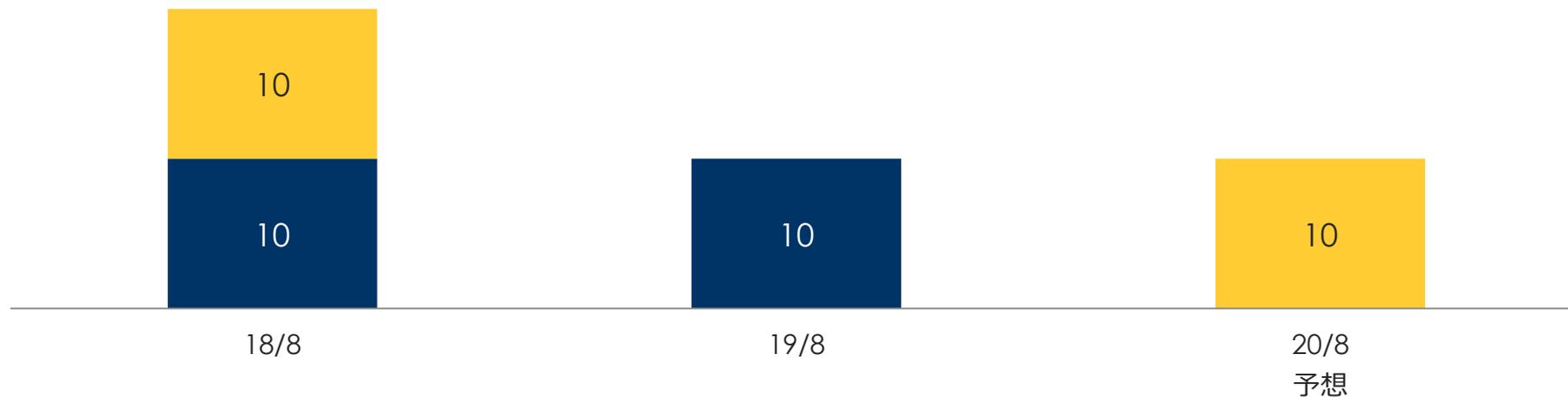
	18/8		19/8		20/8 計画	
	㎡	出店数	㎡	出店数	㎡	出店数
ショッピング センター型	4,983.3	11	3,705.9	8	2,662.8	6
ロード サイド型	-	-	-	-	-	-
路面店型	-	-	-	-	-	-
海外	386.8	1	-	-	-	-
合計	5,370.1	12	3,705.9	8	2,662.8	6
1店舗平均	447.5		463.2		443.8	

# 配当に関して

- 安定的な配当の継続を重視し、年間10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。