



2024年10月8日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 ラ イ ト オ ン
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 藤 原 祐 介
(コード番号7445 東証スタンダード市場)
問 合 せ 先 取 締 役 管 理 本 部 長 大 友 博 雄
(TEL : 029-858-0321)

新中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2025年8月期を初年度とする2029年8月期までの5年間の中期経営計画を策定いたしましたのでお知らせいたします。

記

1. 新中期経営計画策定の経緯

当社は、2024年8月期から2026年8月期までの3ヵ年を実行期間とする中期経営計画(2023年10月11日公表)を策定し、売上高、営業利益、営業利益率の数値目標の達成に向けて重点施策に取り組んでまいりました。本計画期間は、当社の「強みの再定義・磨き込み」のフェーズと位置付け、価値訴求への本格的シフトによる売上総利益率の改善、成長チャネルへの戦略的投資による売上総利益の伸長を目指したものの、価値訴求への転換に伴う既存顧客離れの速度と新規顧客獲得の速度が釣り合わず、計画した客単価は実現出来ている一方で客数の落ち込みが激しく、計画初年度の目標が大幅未達となりました。これを踏まえ、この中期経営計画を取り下げ、抜本的な構造改革を軸に、持続的成長に向けた事業基盤の確立に向けて、新たに2025年8月期を初年度とする5ヵ年の新中期経営計画を策定することといたしました。

2. 新中期経営計画の骨子

本計画初年度は、聖域なきコスト構造改革の貫徹を掲げ、利益を出しやすい体質への転換とコスト意識の徹底を進めます。次年度以降は、不断のコスト合理化と共に競争力を強化し、再成長への挑戦と事業安定化を目指し、最終年度までに着実な利益成長を実現し、永続的な収益基盤の構築を図ります。

- ① 不採算店舗の大規模な退店による収益性の向上。
- ② 本部組織のスリム化と店舗人員最適化による人件費の削減。
- ③ 本部拠点の集約による賃借料及びその他の販売費及び一般管理費の削減。
- ④ PB企画力の向上と生産背景見直しによる仕入原価率の低減。
- ⑤ 滞留在庫及び回転率の低い継続在庫の大幅圧縮による在庫水準の適正化。

3. 新中期経営計画の数値目標

(単位：百万円)

	売上高	営業利益	営業利益率
2025年8月期（新中期経営計画初年度）	28,100	△1,500	-
2029年8月期（新中期経営計画最終年度）	25,400	1,500	5.9%

※新中期経営計画の詳細は、添付資料をご参照ください。

以 上

中期経営計画

2025年8月期～2029年8月期

2024年10月8日

Right-on[®]

1. 当社株式に対する公開買付けについて P. 2
2. 中期経営計画について P. 9

1. 当社株式に対する公開買付けについて

株式会社W&Dインベストメントデザインによる当社株式の公開買付けについて

- ▶ 株式会社W&Dインベストメントデザインは、当社の事業再生支援を前提に、当社を子会社化することを目的として、当社株式の公開買付けを行う
- ▶ 同社は株式会社ワールドの持分法適用会社であり、この取り組みは、ワールドが掲げる「ワールド・ファッション・エコシステム」の構築に向け、ワールドのさらなる事業基盤の拡充と競争優位性の確立を図るもの
- ▶ 本公開買付けは当社株式の上場廃止を企図するものではなく、当社株式は東京証券取引所スタンダード市場への上場が維持される予定

株式会社W&Dインベストメントデザイン※1 について

株式会社ワールド及び株式会社日本政策投資銀行が共同で出資し設立した、「事業」と「金融」を両輪にファッション産業の再生投資に精通した投資会社。

株式会社ワールド※2について

2024年2月29日時点で43社の子会社と4社の持分法適用関連会社を有し、（i）衣料品や服飾・生活雑貨の企画・販売を行う「ブランド事業」、（ii）デジタルソリューションとサーキュラービジネスの開発・展開を担う「デジタル事業」、（iii）衣料品や服飾雑貨の生産・調達、店舗運営・販売機能等の空間創造支援機能を提供する「プラットフォーム事業」を展開する。これらを通じて、「ワールド・ファッション・エコシステム」（「作って・売るという一方向で終わるバリューチェーンに留まらず「循環」を目指してロス・無駄を価値に変え、ファッションの多様性と持続性を実現する構想」）の構築及び確立を目指している。

株式会社日本政策投資銀行※3について

株式会社日本政策投資銀行法に基づき、長期の事業資金に対する投融資業務を行い、「投融資一体型金融サービス」を提供。シニアローンからメザニン、エクイティまでシームレスに対応し、アレンジメントやアドバイザリー等のサービスも展開。

※1 以下「W&DiD」と表記する。

※2 以下「ワールド」と表記する。また、ワールド、その子会社及び関連会社を総称して「ワールドグループ」という。

※3 以下「DBJ」と表記する。

当社においてワールドとのアライアンスに至った経緯

▶ アライアンス検討の開始

2023年2月、取引金融機関から当社単独での事業継続が困難な可能性があり、他社とのアライアンスを検討する必要があるとの見解が示され、経営体制の抜本的な改革が要請された。これを受け、アライアンス候補先の検討を開始し、複数の事業会社に提携を打診してきた。

▶ 中期経営計画見直し後も続く業績低迷

2023年4月から外部アドバイザーを起用して中期経営計画の見直し（2023年10月に公表）を行ったものの、計画初年度である2024年8月期の秋冬シーズンにおいては客数の落ち込みが激しく、業績は計画を大幅に下回る結果に。

▶ ワールドへのアライアンス打診と協議開始

2024年2月上旬、当社はワールドに対してアライアンスの打診を行い、事業再生支援が前提であれば検討が可能との回答を得る。同年3月下旬以降、当社とワールドは業績や財政状況を踏まえつつ、アライアンスのスキームや事業シナジーについて協議を開始。

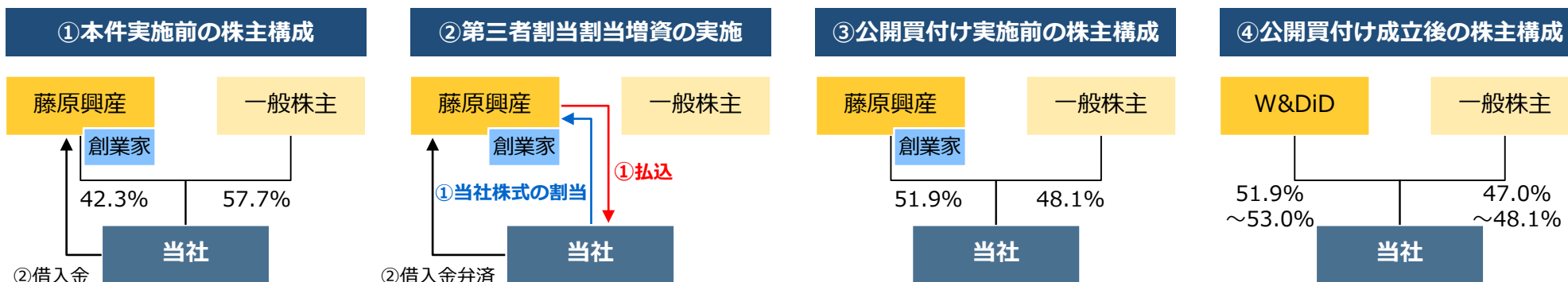
▶ 事業継続の危機と再生支援の依頼

春夏シーズンにおいても、商品力及び発信力の不足によって顧客離れが止まらず、業績は計画を大幅に下回り、財務状況も急速に悪化。自社単独での事業継続が厳しくなり、2024年6月中旬にワールドに事業再生支援を前提としたアライアンスを正式に依頼。ワールドは当社株式に対して公開買付けを実施したい旨の提案を行うとともに、意向表明書を提出。

公開買付けの概要について

本公開買付けのストラクチャー

- ▶ W&DiDが当社株式の議決権の過半数を取得することを目的として、当社株式に対して公開買付けを実施するストラクチャーは下記のとおり。
- ① 株主総会における特別決議をもって、当社の創業家の資産管理会社である有限会社藤原興産（以下「藤原興産」という）を引受人とする第三者割当増資を行い、当社の創業家及び藤原興産の当社株式の所有割合を51.9%とする。
- ② W&DiDが公開買付けを実施し、当社の創業家及び藤原興産が公開買付けに応募することで、W&DiDへ保有する全ての当社株式を譲渡。



① 藤原興産を割当予定先とする第三者割当増資の概要

募集株式の種類	普通株式
募集株式の数	5,909,091株
1株当たり払込金額	110円
払込金額の総額	650,000,010円
払込期間	2024年11月29日の出資完了を予定

② W&DiDによる公開買付けの概要

公開買付価格	普通株式1株につき110円
買付予定数（下限～上限）	18,427,676株（全株式 ^{※1} の51.9%） ～18,796,230株（全株式の53.0%）
公開買付期間	2024年12月上旬頃から開始（予定）
決済開始日	公開買付けが終わり次第、速やかに

※1 自己株式控除後の発行済株式総数

公開買付けに対する当社の意思決定の内容

当社における意思決定の内容

▶ 現状認識

当社の業績や財務状況が引き続き厳しい中、ファッション産業における供給過剰の問題が鮮明化し、当社単独での事業展開は困難な状況にある。業績及び財務状況の改善には、運転資金の確保や資本の引受を通じた財務基盤の強化、及び事業基盤の強化による収益力向上が喫緊の課題

▶ アライアンスによって期待される効果

- 財政基盤の強化：ワールドからの運転資金の支援によって当社の継続的な事業展開が可能になることや、本第三者割当増資の実行による当社債務の減少
- 事業強化及び収益力の向上：ワールドの事業運営ノウハウやファッション事業の支援サービス（プラットフォーム）を最大限活用することによる収益構造の抜本的な改革の実現

▶ ファッション産業の特性に対応した再生ノウハウと再現性のある支援手法を強みとするワールドとの事業再生支援を前提としたアライアンスは、当社が直面する課題解決に繋がり、企業価値の維持・向上に資すると考えられ、本公開買付けに賛同

期待されるシナジー

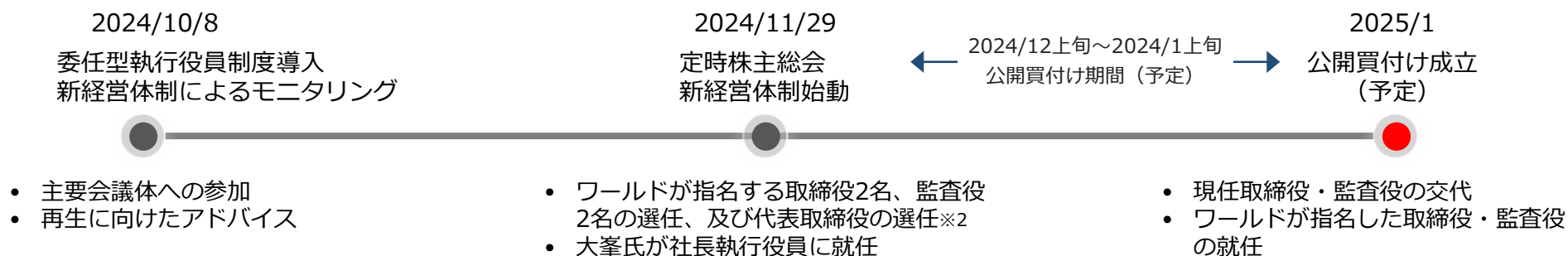
アライアンスによって期待されるシナジー

人材・業務支援	<ul style="list-style-type: none">ワールドグループと当社が協力し、経営層を含む人材や人事・総務・経理等の間接部門の知見・ノウハウを共有することで、間接部門の支援の高度化やコスト削減を実現。これにより、効率的かつ高品質なバックオフィスサービスの提供を目指す。
MD・仕入・調達	<ul style="list-style-type: none">ワールドグループのMD設計と生販管理ノウハウを活用し、当社の粗利益率と在庫回転率の課題を解決。さらに、取引先や生産工場、原材料調達情報の共有を通じて、ワールドグループのスケールメリットを活かし、仕入・調達コストの改善を図る。
情報システム・物流	<ul style="list-style-type: none">費用対効果の最大化を目指し、当社の基幹業務システムを含む情報システム基盤の整備・統合を進めるとともに、ワールドグループと当社のインフラを活用した商品物流網の整備・統合を実行する。
店舗開発・運営	<ul style="list-style-type: none">ワールドグループと当社の店舗開発機能や店舗管理・運営ノウハウを共有することで、出店候補地のリサーチやデベロッパー交渉力を強化し、効率的で精度の高い店舗設計、出退店、店舗運営を可能にし、売上拡大と機会損失のリスク回避を実現する。
新規事業開発	<ul style="list-style-type: none">ワールドグループのオリジナル商品の企画・開発・生産や、ECを始めとするデジタルインフラ事業と、当社の大型路面店の開発・運営のノウハウを活かし、両社単独では実現できなかった新規事業開発を可能にする。
マーケティング・顧客管理	<ul style="list-style-type: none">ワールドグループのデジタルインフラからの顧客情報と、当社の店舗活動からの顧客情報を活用し、情報を補完することで、両者の顧客誘導や相互販売を拡充し、マーケティングの効率化と顧客管理のシームレス化を実現する。
資本政策	<ul style="list-style-type: none">本取引後、DBJグループによる資金面での支援が検討されている。また、当社は財務体質の改善や経営資源の効率化、収益構造の抜本的な改革を進めるとともに、W&DiDが安定株主として存在することで、対外的な信用力を強化する。

今後の経営体制

今後の経営体制

- ▶ 監督（取締役）と執行（執行役員）を分離した経営体制へ移行
- ▶ 2024年11月29日の株主総会において、現ワールド常務執行役員の大峯 伊索氏が社長執行役員に就任予定※1
- ▶ 同株主総会において、本公開買付けの成立を条件として、ワールドが指名する、大峯氏を含めた2名を取締役に、2名を監査役に選任する役員選任議案を上程予定
- ▶ 公開買付けの決済完了後、社長執行役員の大峯氏が、代表取締役社長執行役員に就任予定
- ▶ 当社とワールドは、財務体質の改善、経営資源の効率化、収益構造の改革を進めるとともに、連携を深めて企業価値の向上とシナジー創出を目指す
- ▶ ワールドは、データに基づくプラン策定やモニタリング、生産・販売・在庫管理のノウハウを提供するとともに、当社のブランド戦略を再構築し、当社の新たな市場ポジションを確立する方針



※1 2024年11月29日の株主総会において、「執行役員からの社長選任を可能とする条項を追加する」定款変更議案が可決されることが前提。

※2 公開買付けの成立を条件とする。

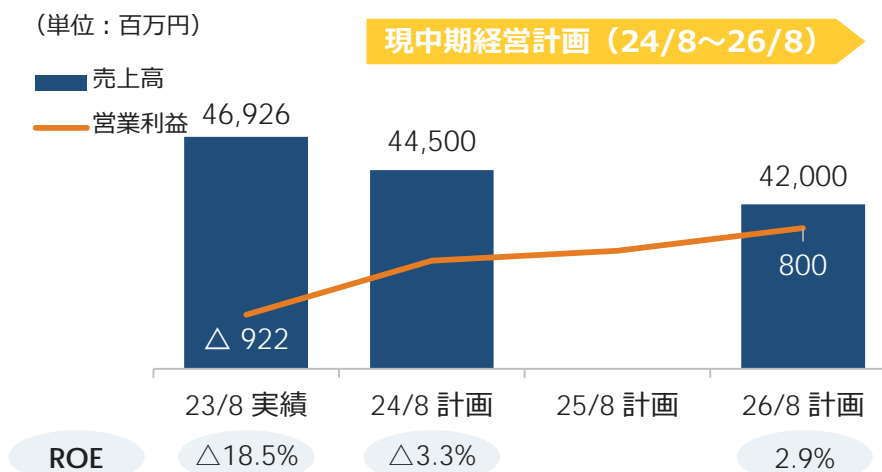
2. 中期経営計画について

現中期経営計画の取り下げについて

現中期経営計画（2024年8月期～2026年8月期）は、「強みの再定義・磨き込み」のフェーズと位置づけ、利益重視への抜本的な体質転換を目指したものの、初年度計画は大幅未達となった。抜本的な構造改革の完遂による事業再生を図るため、現中期経営計画の取り下げを行う

現中期経営計画最終年度の目標

(単位：百万円)	26/8 計画
売上高	42,000
営業利益	800
当期純利益	350
ROE	2.9%



現中期経営計画の2024年8月期計画値と実績値の差異

(単位：百万円)	24/8 計画	24/8 実績	差異
売上高	44,500	38,808	△5,692
営業利益	150	△5,000	△5,150
当期純利益	△400	△12,142	△11,742

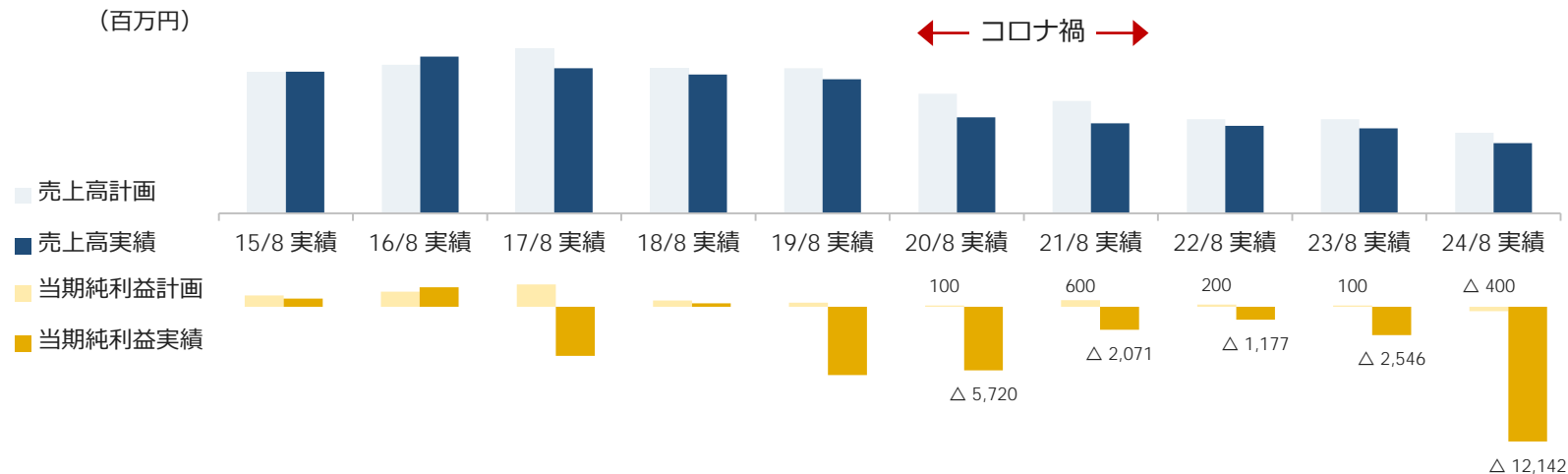
現中期経営計画の振り返り

営業利益創出を目指した重点施策に取り組んだものの、初年度の成果は極めて限定的であった。特に、春夏シーズンにおけるNBを中心とした商品構成への変更や発信力の不足が著しい客数減少を招き、売上総利益は計画を大幅に下回った

中期経営計画の骨子	重点施策	進捗・成果
価値訴求へのシフトによる売上総利益率の改善	<p>プロパー消化率の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ NBを中心としたジーニングカジュアル強化による競争優位性の確立 ▶ 期中発注枠の拡大により仕入コントロールを強化し、在庫水準適正化へ取組む 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ スタイリングやアイテムが偏向しバリエーションが減少、来店客層を狭める結果となった ▶ キャリー在庫や非稼働継続在庫を圧縮し、在庫原価は前年比61%まで減少するも、売上総利益率が大幅に低下
成長チャネルへの戦略的投資による売上総利益の伸長	<p>戦略店舗の収益力強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 話題性やデニムと親和性のあるブランドのポップアップストアの展開等魅力的な店内環境構築 ▶ 豊富な専門知識と経験を持つジーンズソムリエ※による上質な接客 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 有力NBブランドのショップインショップの導入は進捗 ▶ 接客サービス強化によって戦略店舗の売上・客単価は標準店舗を上回ったものの、全社売上高の押し上げには至らず
	<p>自社ECの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ EC限定商品の導入による品揃えの充実 ▶ 24年秋の自社ECサイトフルリニューアルに合わせ、顧客体験向上のツールを導入 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自社EC・外部モールともに在庫確保の不備が影響し、売上高は伸び悩み ▶ 自社ECサイトのフルリニューアルは予定通り。検索機能や配信機能の強化はリリース間近

※ ジーンズソムリエ：ジーンズに関するプロフェッショナルを育成するために誕生した『ジーンズソムリエ資格認定制度』の合格者。当社には国内最多数のジーンズソムリエが在籍

過去10年で業績目標を達成できた年度は僅か。コロナ禍以前からの業績悪化を鑑みると、当社の窮境は外部要因ではなく内部環境にあると認識。意志決定プロセスの機能低下、環境変化への対応力の不足、そして利益意識の欠如が成長を阻んできたと総括



意思決定プロセスの機能低下

- 創業家のリーダーシップによって2007年8月期には売上高1,066億円に達したものの、経営の承継が上手くいかず、意思決定の硬直化やガバナンスの機能低下によって、革新的なアイデアや多様な人材の登用が進まず、当社全体の成長や競争力が低下する状況に陥った。

変化対応力の不足によるブランド価値の毀損

- 当社はコロナ禍以前から業績が悪化しており、未曾有の厳しい事業環境に対して早期に抜本的な対策を講じる必要があった。しかし、内外環境の変化を客観的に先読みする力や、変化に対応する力が不足していたため、適切な施策が打てず、ブランド価値の毀損を招いた。

変革と利益意識が欠如した組織風土

- 利益やキャッシュフローの捻出に対する意識が希薄で、組織全体が売上重視に偏向。事業規模の縮小に応じた組織体制への変更が遅れたことや、部門横断的な連携が不十分なため、厳しい経営環境下でも費用削減や効率化、慣行の打破が進まなかった。

構造改革の基本方針

事業再生を果たし永続的な事業基盤を構築するために、意志決定プロセスの機能低下、環境変化への対応力不足、利益意識の欠如という窮境要因に対し、抜本的な構造改革を断行する

経営	経営体制の刷新と 経営主導の構造改革	<ul style="list-style-type: none">• 監督（取締役）と執行（執行役員）を分離した経営体制へ移行• ワールドから取締役と執行役員を受け入れ、新体制で規律ある監督・執行体制を構築
計画 管理	計画策定・管理プロセスを 利益重視に移行	<ul style="list-style-type: none">• ワールドグループの事業マネジメント機能を活用し、客観的データに基づいたプラン策定とモニタリング、週次・月次のマネジメントサイクルを導入
本部	本部スリム化による運営効率化 と固定費の圧縮	<ul style="list-style-type: none">• 本部組織の再編、人員再配置を行い、組織横断的な連携強化と運営効率化を図る• 本部拠点の集約によって固定費の削減を実施
店舗	不採算店舗の整理と 店舗当たり人員の適正化	<ul style="list-style-type: none">• 楽観的予測を排除し、不採算店舗の大規模整理を迅速に実施する• 商品構成の抜本的変更にとまなう店舗オペレーションの改革、シフトマネジメント導入による店舗運営効率の向上を図る
商品	ブランド戦略の再構築と PBシフト	<ul style="list-style-type: none">• ワールドからのディレクター支援によってブランド戦略を再構築する• ワールドのリソースを活用し、競争力のあるPB開発及びNB数の絞り込みを実施
販売	ワールド販売チャネル の活用	<ul style="list-style-type: none">• ワールドのアウトレット販路やファミリーセールを活用することで、店頭でのセールを抑制。価格訴求型ブランドからの脱却と非稼働在庫の換金促進を図る。

新中期経営計画の概要

聖域なき構造改革を軸に、新たに2025年8月期を初年度とする5カ年の中期経営計画を策定。本計画期間は、徹底的な販管費削減と商品構成の大幅変更による売上総利益率の改善に注力し、利益重視への抜本的な転換を図る

新中期経営計画の重点施策

1. 不採算店舗の退店

- 2026年2月末までに、不採算店舗の大規模な退店を実施し、損益分岐点比率を引き下げる。固定費の削減と赤字店舗の解消により、事業効率を改善し、収益性向上を目指す

2. 本部人員の削減と店舗人件費の圧縮

- 本部組織の効率化を図るため、2025年8月末を目途に本部人員の大幅な削減を実施
- 店舗オペレーションの改革・標準化とシフトや配置等の見直しによる店舗人員最適化

3. 本部拠点の集約 その他販管費の削減

- 原宿本部の移転、及びつくば本部の閉鎖による本部拠点の集約
- ワールドへの業務委託・機能移管の推進や、「購買コンサルティング」「店舗開発・販売代行」等の活用による販管費の削減

4. PB企画力の向上と 生産背景見直しによる 原価率の低減

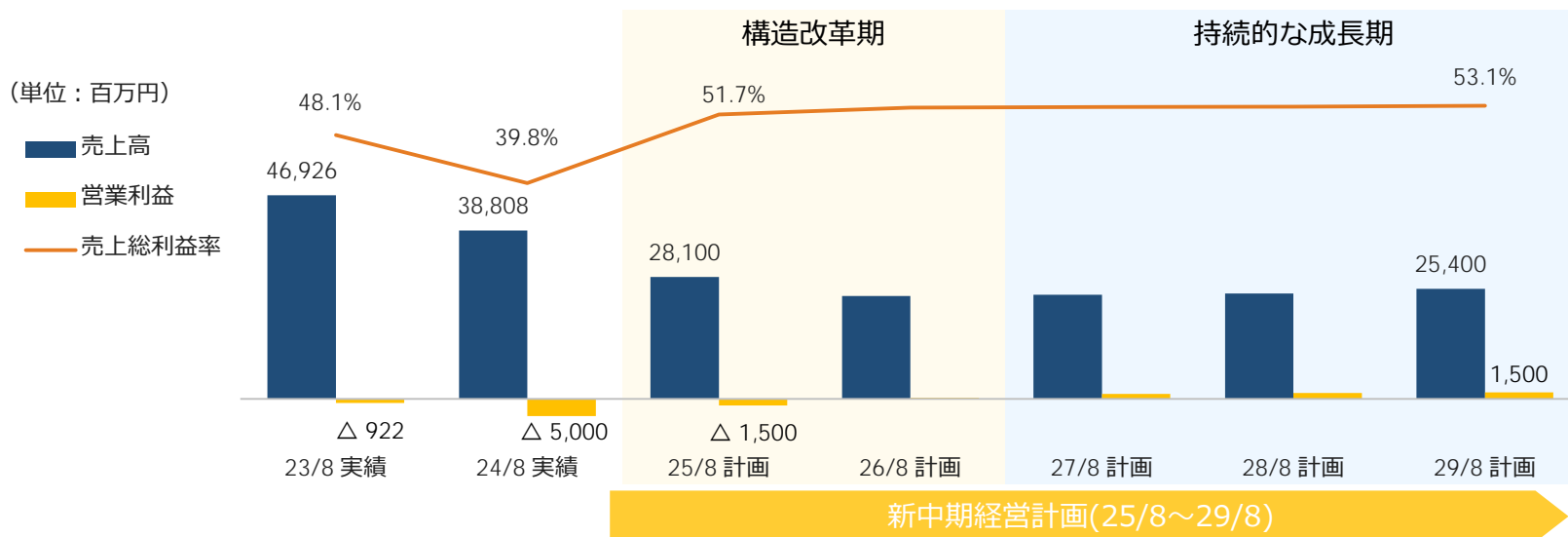
- ワールドのリソース活用によるPBの企画力強化と構成比の向上
- 取引先や生産工場、原材料調達情報の共有を通じた、仕入・調達コストの改善

5. 在庫水準の適正化

- 滞留しているシーズン在庫の一掃と、持越し在庫を生まない在庫コントロールの導入
- キャッシュフローや資産効率の悪化を招く回転率の低い継続在庫を大幅に圧縮

新中期経営計画の経営指標

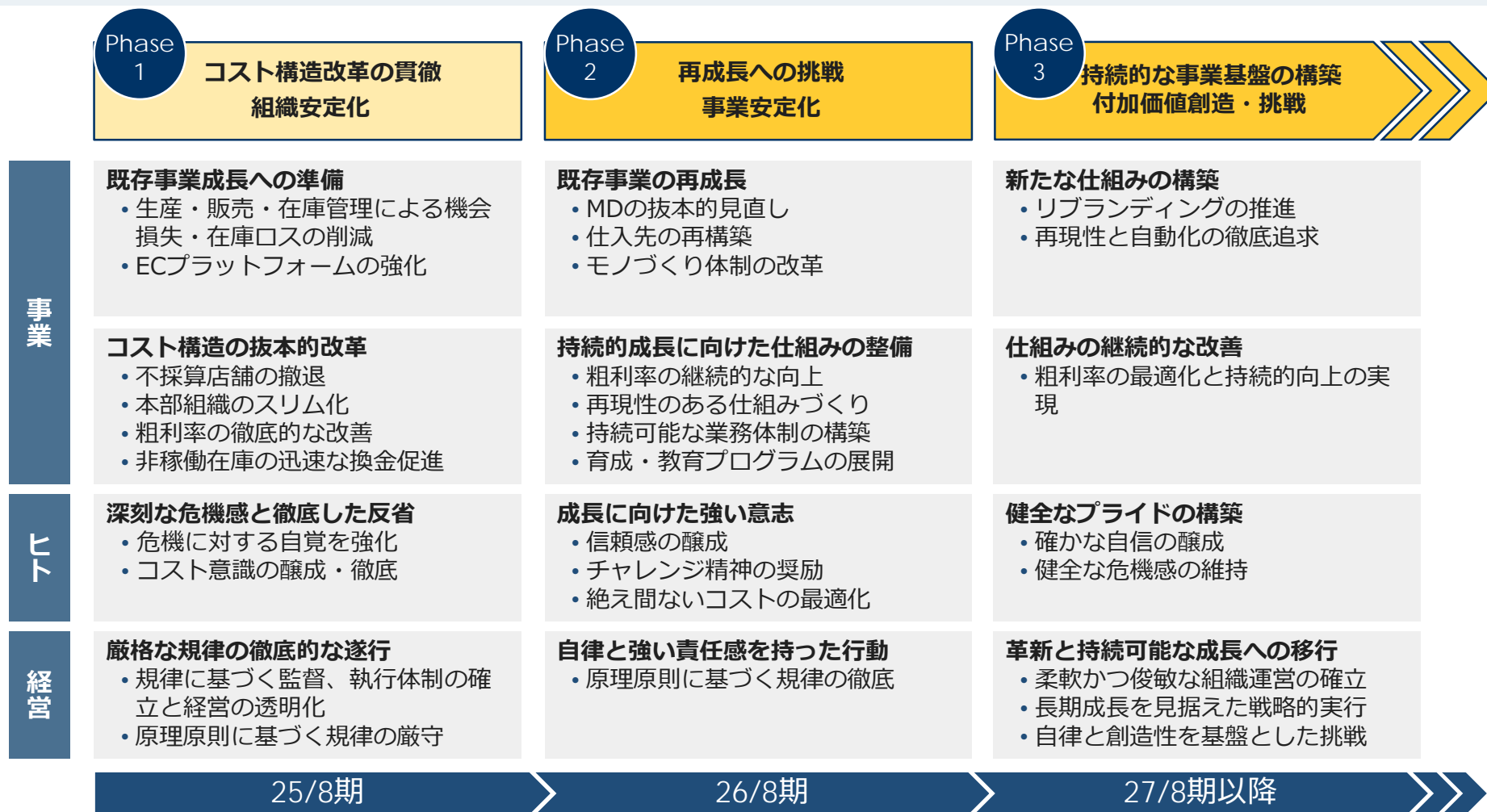
初期2年間に於いて、不採算店舗の大規模退店、人員削減等の徹底的な販管費削減と商品構成の大幅な見直しを実施。事業規模は一定程度縮小するものの、早期に営業利益を創出できる事業構造に転換し、持続的な成長を目指す



(単位: 百万円)	23/8 実績	24/8 実績	25/8 計画	29/8 計画	24/8→29/8 増減
売上高	46,926	38,808	28,100	25,400	△13,408
売上総利益率	48.1%	39.8%	51.7%	53.1%	+13.3%
営業利益	△922	△5,000	△1,500	1,500	+6,500
既存店売上高前年比(店舗+EC)	99.8%	87.0%	81.5%	104.4%	CAGR +0.2%
在庫回転率	2.22	2.66	3.31	4.57	+1.91

新中期経営計画のマイルストーン

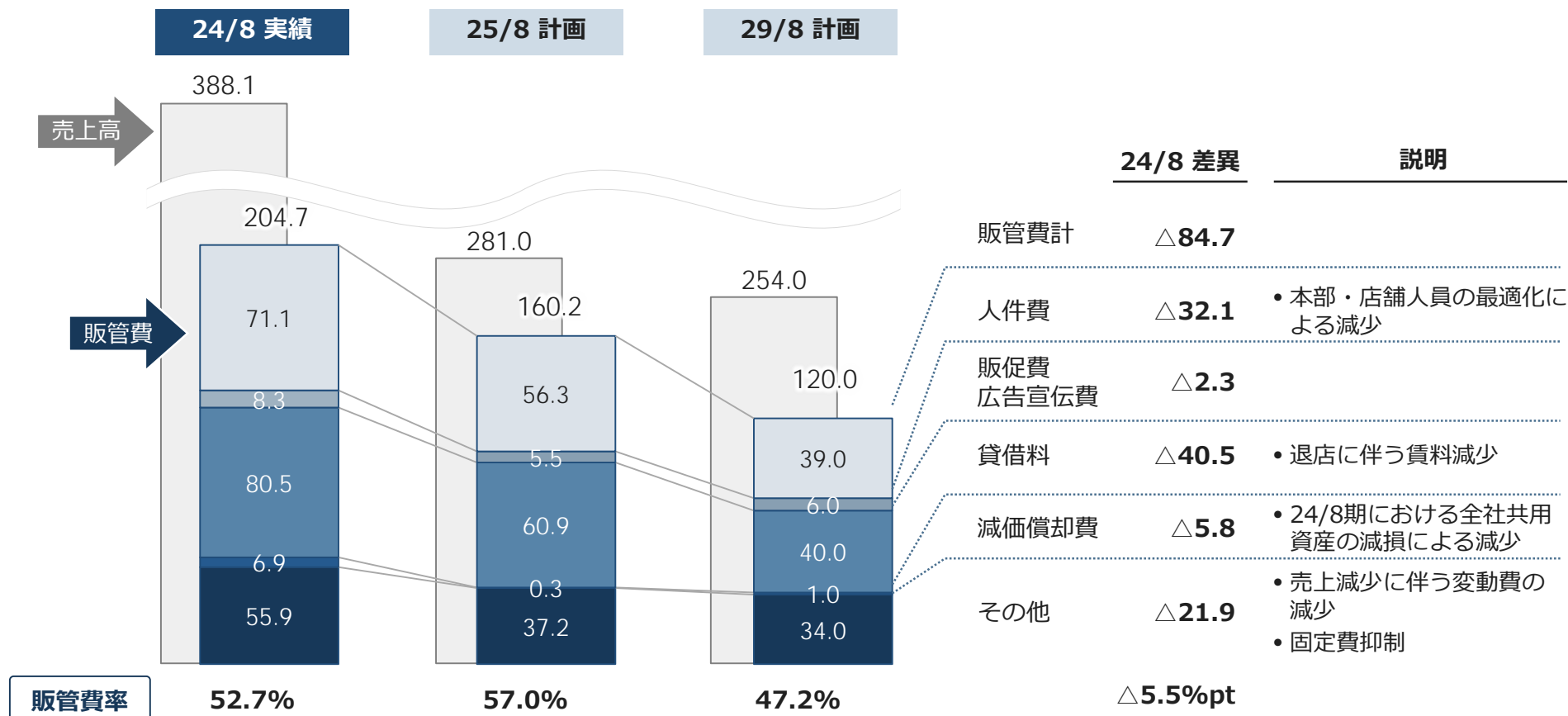
当初の2年間は、コスト構造の確立と利益重視の企業風土への転換に注力し、事業基盤の安定化を図る。3年目には持続的な事業基盤を構築し、2028年以降の長期的な成長と付加価値創造に向けた革新への挑戦を始める



販管費の削減

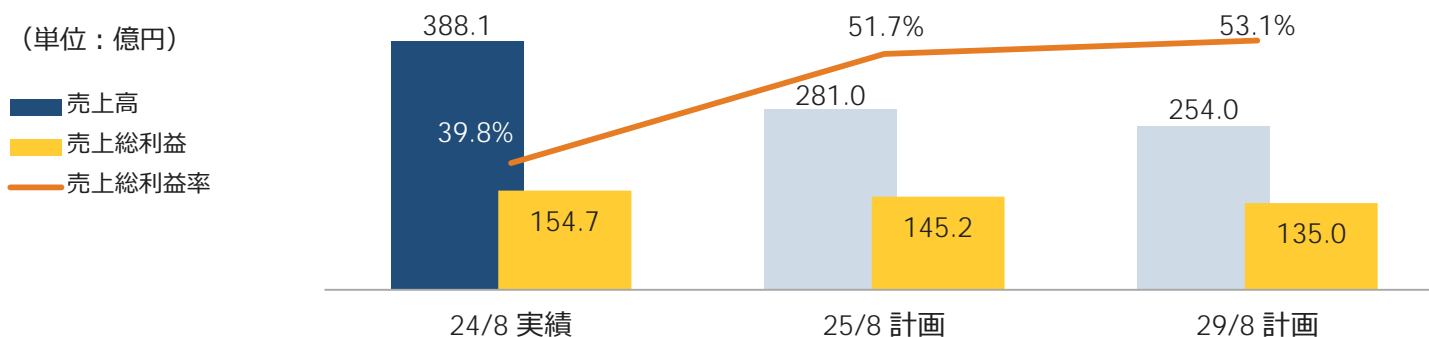
不採算店舗の大規模な退店をはじめとして、本部組織のスリム化及び店舗人員最適化による人件費削減、本部拠点の集約やワールドへの機能移管を推進して固定費の圧縮に取り組む。初年度は大量退店による売上高減少の影響で販管費率が57.0%となるものの、コスト構造改革の効果が現れる最終年度においては販管費率47.2%を計画する

販管費計画 (単位：億円)



売上総利益率の改善

PB構成比の拡大と生産背景の見直しによって仕入・調達コストの低減を図る。また、過年度滞留及び非稼働の在庫に商品評価損を計上した上で徹底的な圧縮を行う。これにより、最終年度の売上総利益率は2024年8月期に対して+13.3ポイントの53.1%を目指す



売上総利益率改善に対する施策

① PB構成比の拡大による原価率の改善

- ワールドのリソースを活用することで競争力のあるPB開発に取り組み、PBの構成比を拡大して仕入原価率の改善を図る

② 生産背景の見直しによる仕入・調達コストの低減

- ワールドと取引先や生産工場、原材料調達情報を共有し、ワールドグループのスケールメリットを活かして、仕入・調達コストの低減を図る

③ 商品評価損の実施

- 滞留しているシーズン在庫、及び非稼働の継続在庫を大幅に圧縮するため、24年8月期に約15億円の商品評価損を計上

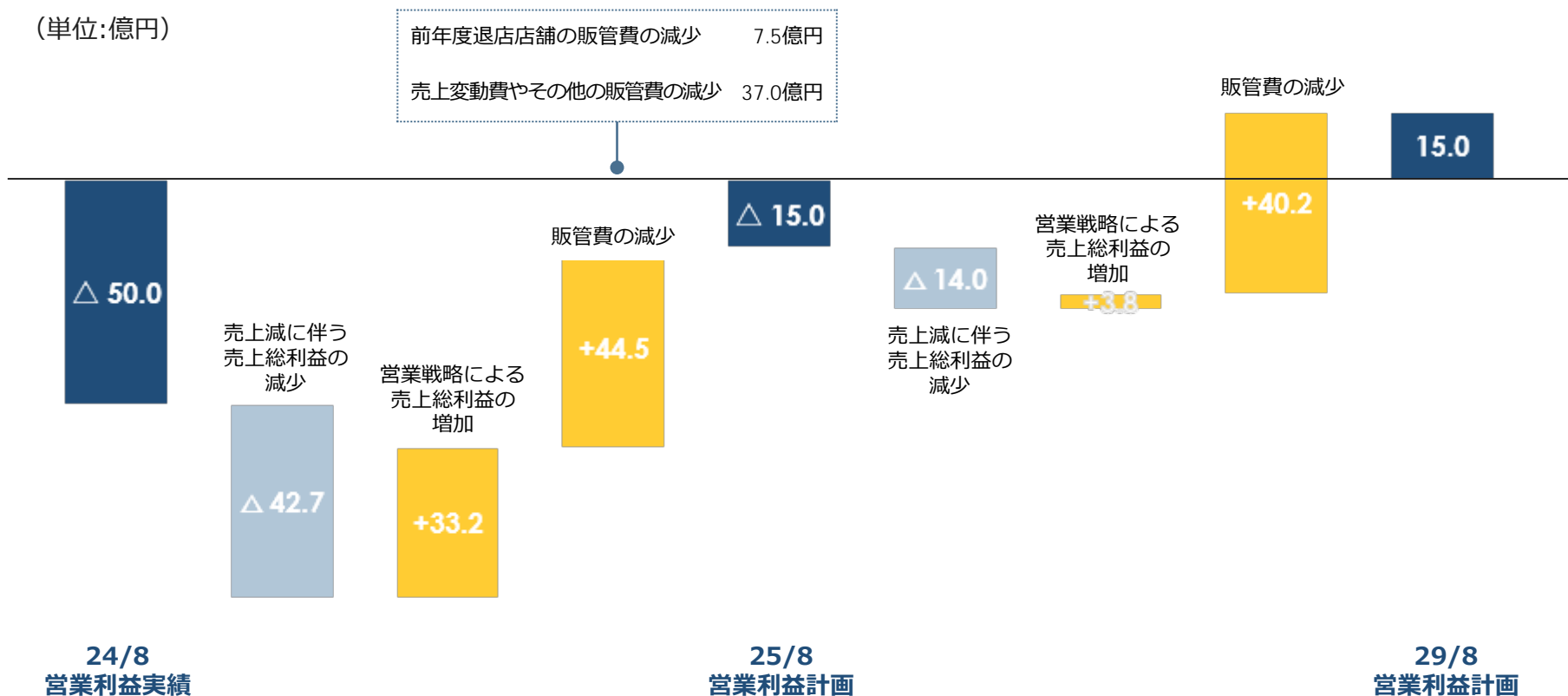
④ 在庫コントロールの精緻化

- 期初発注量の抑制と期中発注枠の拡大によって、市場変化に柔軟に対応できる仕入体制の実現
- システム活用による店舗ごとの在庫配分の適正化

営業利益の推移

コスト構造改革に基づき、大幅な販管費削減と売上総利益率の改善に取り組むものの、大規模な店舗撤退による売上総利益の減少が大きく影響し、2025年8月期は約15億円の営業赤字を見込む。2026年8月期以降も、不断のコスト合理化を進め、新中期経営計画の最終年度には約15億円の営業利益を見込む

(単位:億円)



2025年8月期は、聖域なきコスト構造改革の貫徹を掲げ、利益を出しやすい体質への転換を進める。2026年8月期以降は、不断のコスト合理化と競争力の強化を図り、再成長への挑戦と事業安定化を目指す。最終年度までに、着実な利益成長を実現し永続的な収益基盤を構築する

(単位：百万円) 下段は構成比

	24/8 実績	25/8 計画	29/8 (最終年度)計画
売上高	38,808 (100.0%)	28,100 (100.0%)	25,400 (100.0%)
売上総利益	15,465 (39.8%)	14,520 (51.7%)	13,500 (53.1%)
販売費及び一般管理費	20,465 (52.7%)	16,020 (57.0%)	12,000 (47.2%)
営業利益	△5,000 (-)	△1,500 (-)	1,500 (5.9%)

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。