
2019年8月期 第2四半期 決算説明会

2019年4月3日

Right-on[®]

1. 業績予想の修正について P. 2
2. 2019年8月期 第2四半期決算概要 P. 8
3. 2019年8月期 通期業績予想 P. 18
4. 中期経営計画の進捗について P. 23

1. 業績予想の修正について

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月期以前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

2019年8月期 第2四半期実績及び通期業績予想の修正について

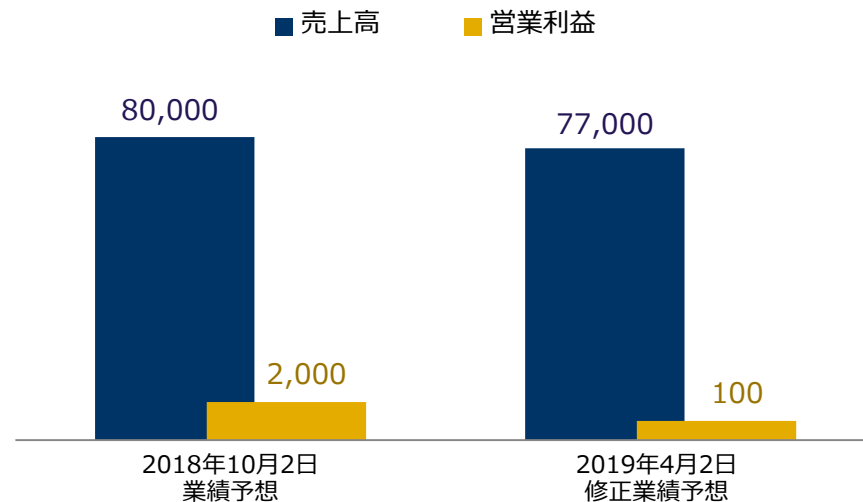
2019年8月期 第2四半期 実績

	期初計画	※修正計画	実績	単位(百万円)または(%) 期初計画比
売上高	41,000	39,043	39,043	95.2%
営業利益	1,000	△650	△419	—
経常利益	1,000	△650	△336	—
親会社株主に帰属する 四半期純利益	500	△1,800	△1,767	—

※2019年2月22日に「2019年8月期 第2四半期累計期間及び通期連結業績予想の修正並びに特別損失の計上」をリリース

2019年8月期 通期業績予想の修正

	単位(百万円)		
	2018年10月2日 発表業績予想	2019年4月2日 修正業績予想	増減額
売上高	80,000	77,000	△3,000
営業利益	2,000	100	△1,900
経常利益	2,000	100	△1,900
親会社株主に帰属する 当期純利益	350	△1,650	△2,000



MDのコンセプトが不明瞭であった

出店形態別期末店舗数	16/8		17/8		18/8		19/8 予想	
	店	構成比	店	構成比	店	構成比	店	構成比
ショッピングセンター型	466	90.7	466	90.8	450	90.4	432	91.0
ロードサイド型	46	8.9	44	8.6	42	8.4	38	8.0
路面店型	2	0.4	3	0.6	3	0.6	3	0.6
国内合計	514	100.0	513	100.0	495	99.4	473	99.6
海外	-	-	-	-	3	0.6	2	0.4
合計	514	100.0	513	100.0	498	100.0	475	100.0

当社の店舗は
ショッピングセンターが
9割超

ショッピングセンターの消費者のニーズに応えるため、商品の多様化が進んだ
⇒ 結果として、他社との商品同質化を生み、価格競争に巻き込まれた

今後の改善策

ライトオンのコンセプトの再構築を行い、商品力の強化に努める

- ◆ 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
- ◆ アメリカンカジュアルファッションとしての、単品の商品価値（品質、完成度）の追求

2019年8月期 上期不振要因とその改善策

アメカジ商品の売行き、利益率は好調。アメカジ商品へと商品を絞り込む

利益率



当社の強味である
アメカジ商品

- ◆ 販売は好調
- ◆ 利益率も高い

今後はアメカジ商品へ注力

同質化傾向の
強い商品

- ◆ 価格競争に巻き込まれやすい
- ◆ 利益率も低い



消化率

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

ジーンズは フルラインナップ

- 今流行の商品だけでなく、今後話題になって
いく商品、ニッチアイテムまで含めて、
ジーンズはフルラインナップでの品揃え

「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

- 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

利益率を向上させるべく、各施策を下期より実施

売上総利益率の改善
(売上原価の低減)

- ① 商品計画の考え方見直し
- ② PB商品開発における取引先とのパートナーシップ
- ③ SCM連動

販管費の効率化

- ① 物流費の効率化
- ② 広告宣伝費を効率化
- ③ 人時生産性の向上

2. 2019年8月期 第2四半期決算概要

2019年8月期 第2四半期業績

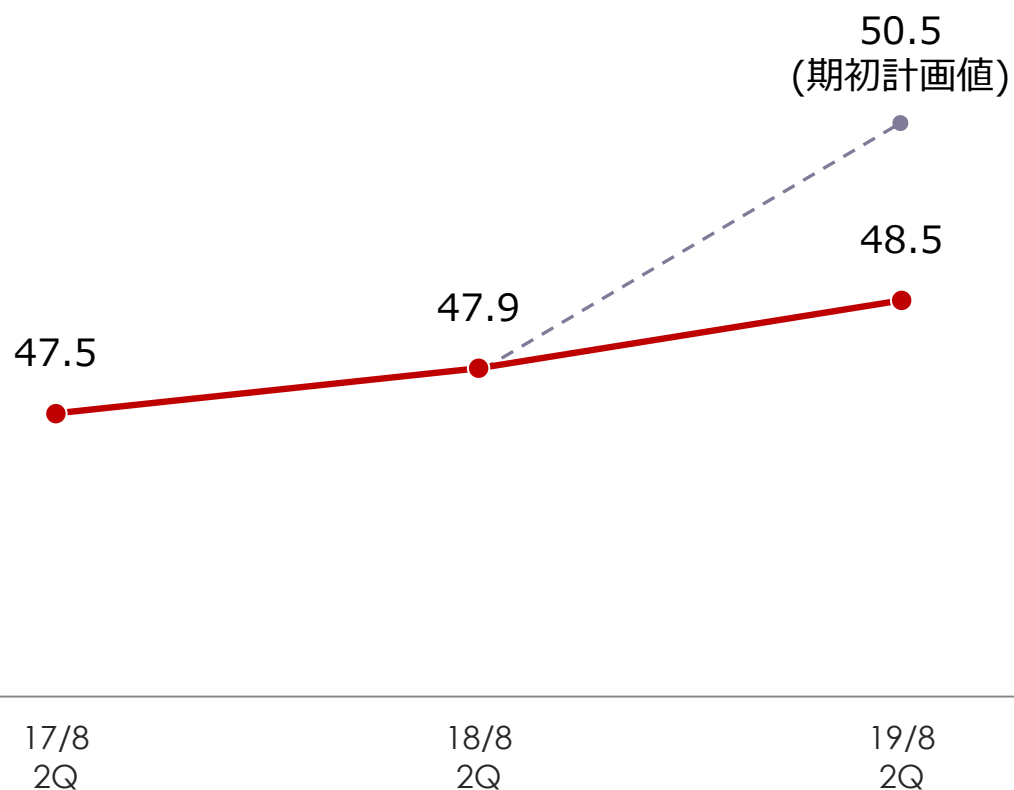
	18/8 第2Q実績	19/8 第2Q実績	前年 増減額	* 前年同期比	19/8第2Q 期初計画	期初計画 達成率	19/8第2Q 修正計画 (2019/2/22修正)
売上高	39,790 (100.0%)	39,043 (100.0%)	△747	98.1%	41,000 (100.0%)	95.2%	39,043 (100.0%)
売上総利益	19,059 (47.9%)	18,944 (48.5%)	△114	99.4%	20,700 (50.5%)	91.5%	18,800 (48.2%)
販売費及び 一般管理費	18,120 (45.5%)	19,364 (49.6%)	1,244	106.9%	19,700 (48.1%)	98.3%	19,450 (49.8%)
営業利益	938 (2.4%)	△419 (-)	△1,358	-	1,000 (2.4%)	-	△650 (-)
経常利益	922 (2.3%)	△336 (-)	△1,259	-	1,000 (2.4%)	-	△650 (-)
特別利益	16 (0.0%)	8 (0.0%)	△8	51.3%	0 (0.0%)	-	0 (0.0%)
特別損失	125 (0.3%)	1,338 (3.4%)	1,212	1,062.5%	100 (0.2%)	1,338.4%	1,000 (2.6%)
税前四半期 純利益	813 (2.0%)	△1,666 (-)	△2,480	-	900 (2.2%)	-	△1,650 (-)
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	416 (1.0%)	△1,767 (-)	△2,183	-	500 (1.2%)	-	△1,800 (-)
店舗数	505店舗	495店舗	△10店舗	-	498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. 売上総利益率

- 売上総利益率は**48.5%**と、期初計画比**2.0ポイント**下回った。(前年同期比**+0.6ポイント**)

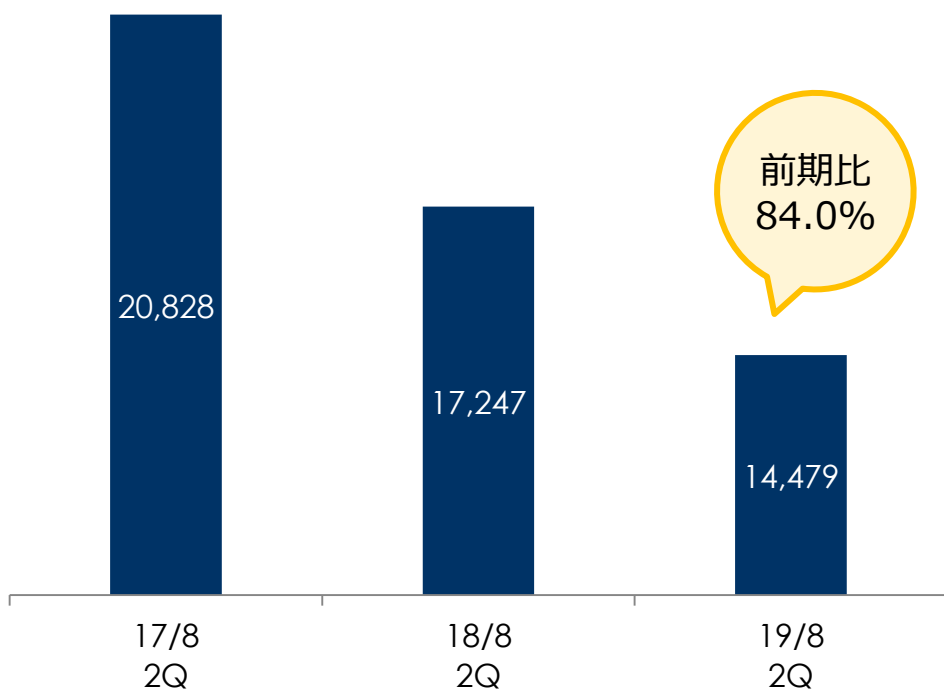
■ 売上総利益率(%) の改善



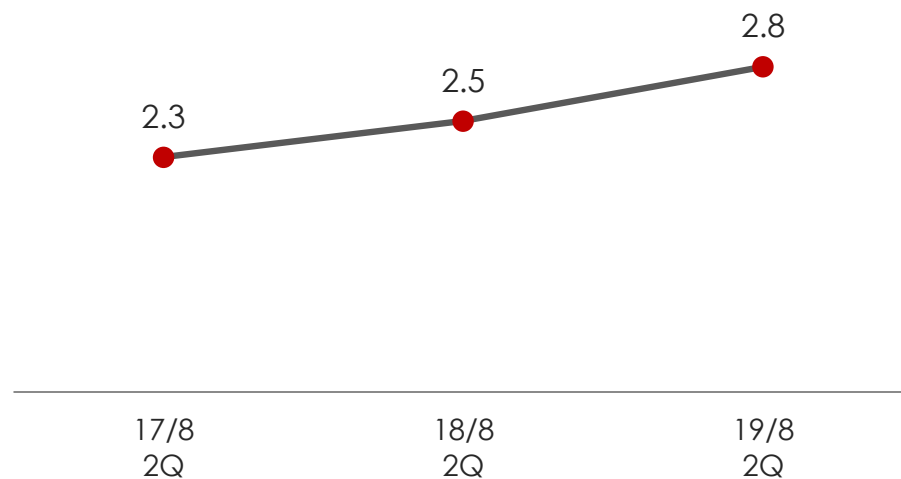
2. 在庫の適正化

- 期末在庫原価は、前年同期比**84.0%**と適正化が進んでいる

■ 上期末在庫原価の推移(百万円)



■ 在庫回転数の推移(回)



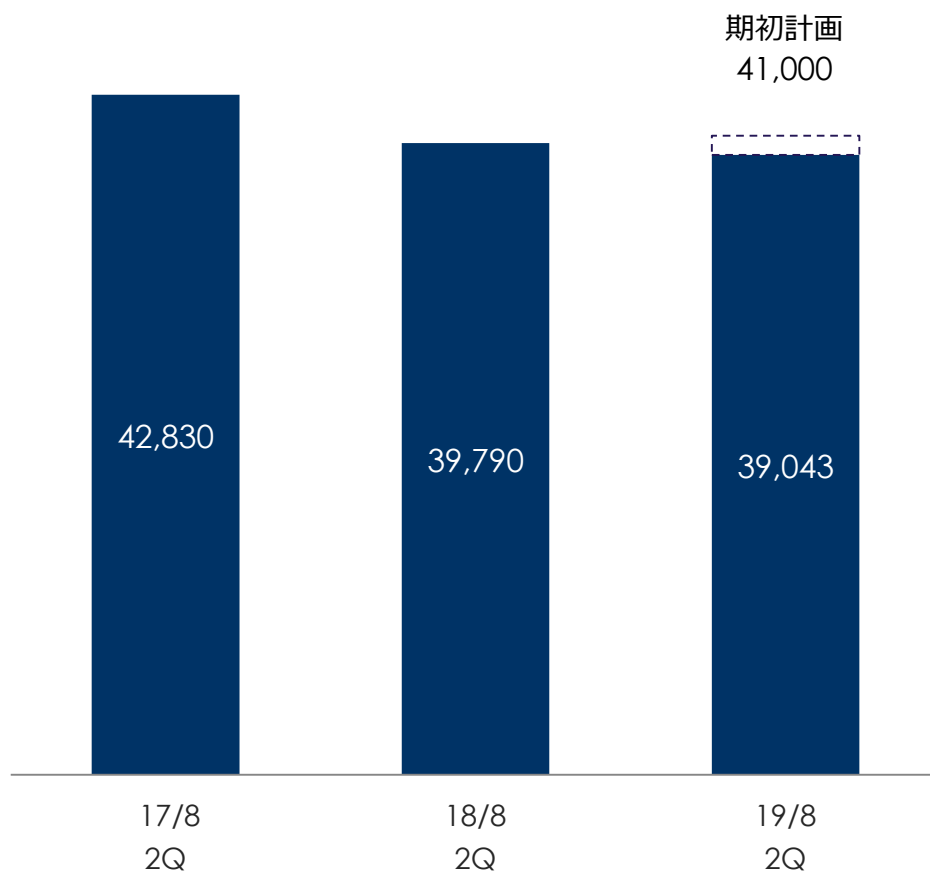
注) 18年8月期決算より在庫回転率の計算方法を変更しています

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

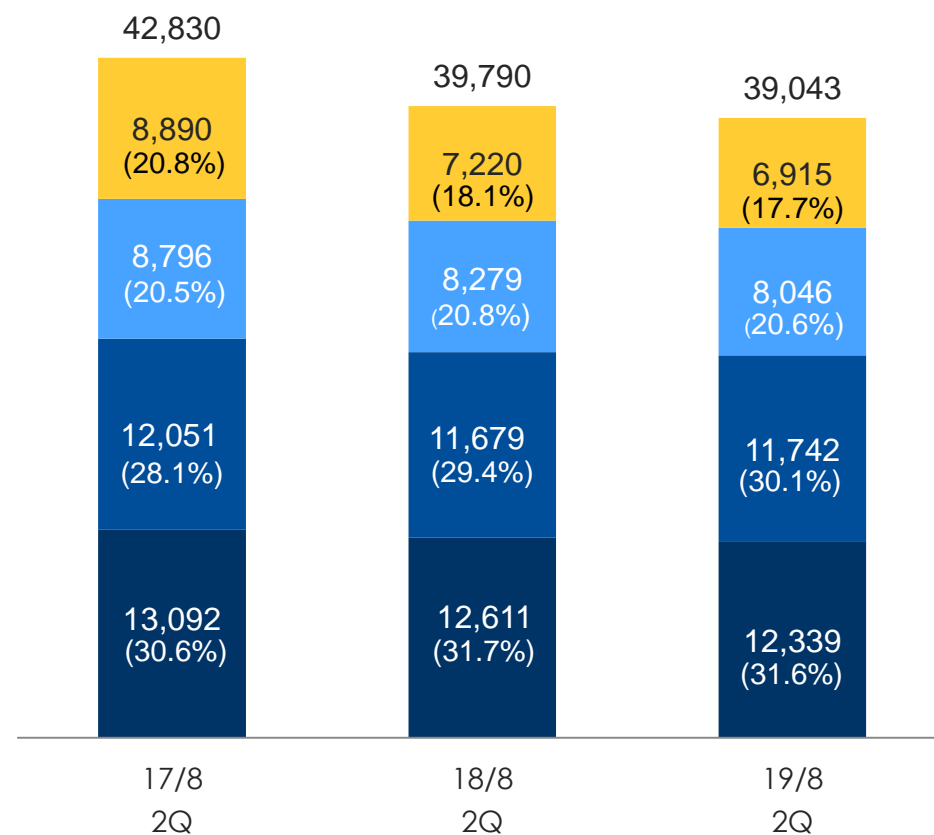
売上高

売上高 (百万円)



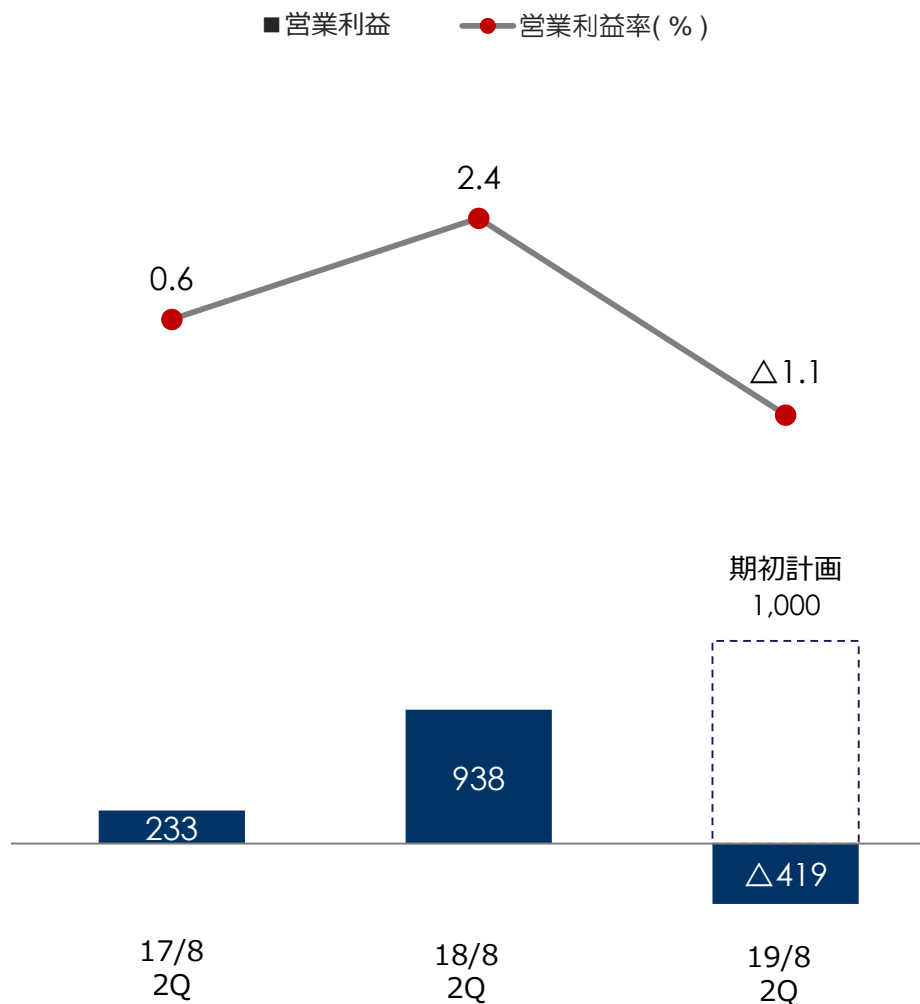
売上高構成比 (百万円・%)

■ ボトムス ■ カットソー・ニット ■ シャツ・アウター ■ その他



営業利益および販管費

営業利益 (百万円)



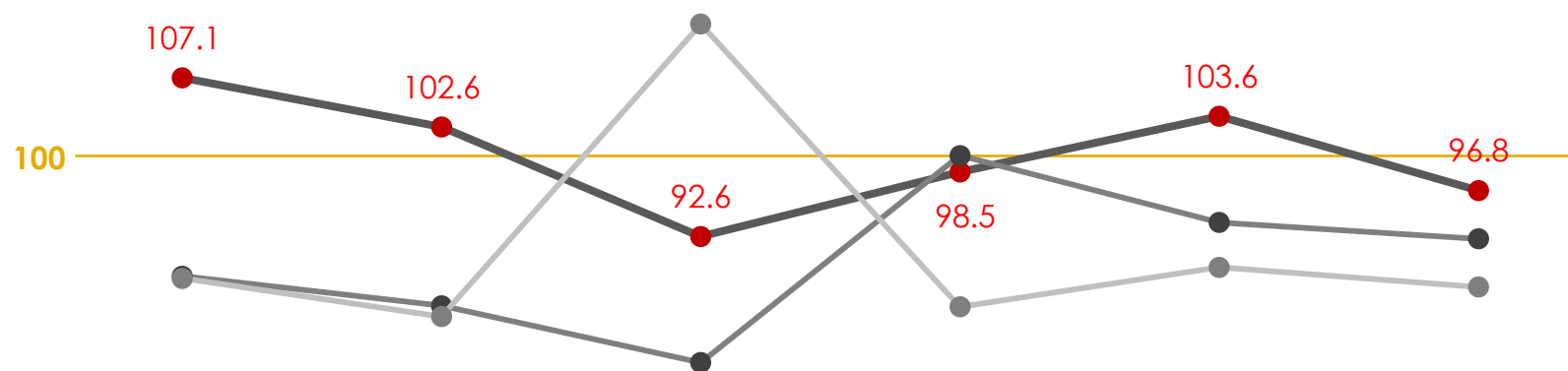
販売費及び一般管理費内訳 (%)

	18/8 2Q 実績	19/8 2Q 実績
売上高比	45.5	49.6
内) 人件費	14.9	15.8
販売促進費	4.8	6.6
減価償却費	2.1	1.9
賃借料	13.9	14.2
その他	9.8	11.1

既存店前年比

既存店売上高(%)

● 19/8 2Q ● 18/8 2Q2 ● 17/8 2Q2

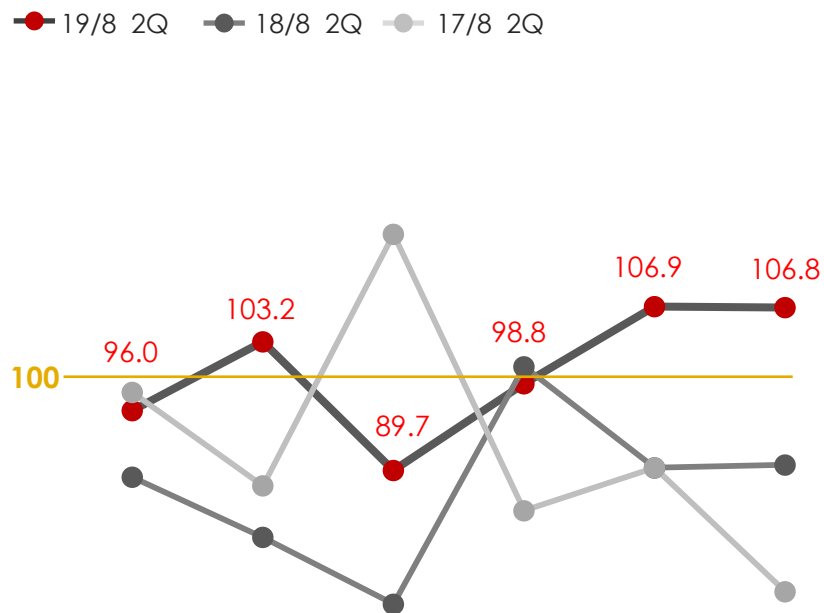


	9月	10月	11月	12月	1月	2月	上期計
19/8 2Q	107.1	102.6	92.6	98.5	103.6	96.8	99.9
18/8 2Q2	89.0	86.3	81.1	100.0	93.9	92.4	90.6
17/8 2Q2	88.8	85.3	112.0	86.2	89.8	88.0	91.8

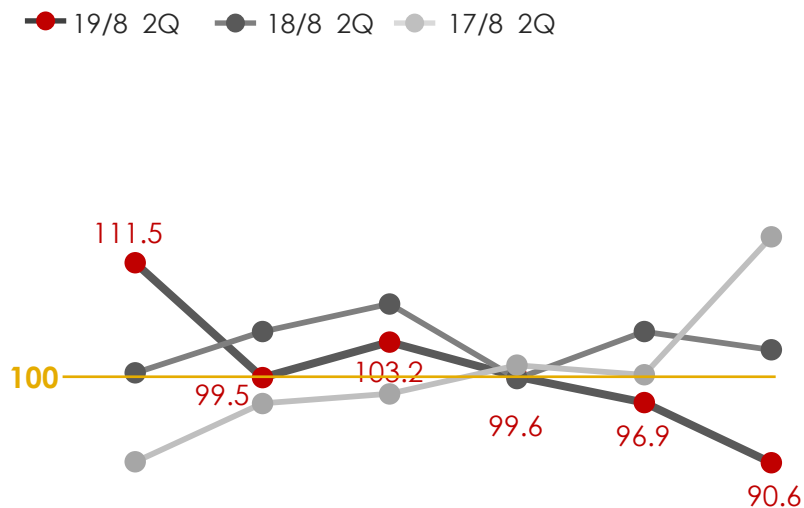
* 上記は（株）ライトオン単体の数字となります

既存店前年比

既存店客数 (%)



既存店客単価 (%)



	9月	10月	11月	12月	1月	2月	上期計
19/8 2Q	96.0	103.2	89.7	98.8	106.9	106.8	100.3
18/8 2Q	89.0	82.7	75.7	100.6	90.0	90.3	88.0
17/8 2Q	97.9	88.1	114.5	85.5	90.0	77.0	92.0

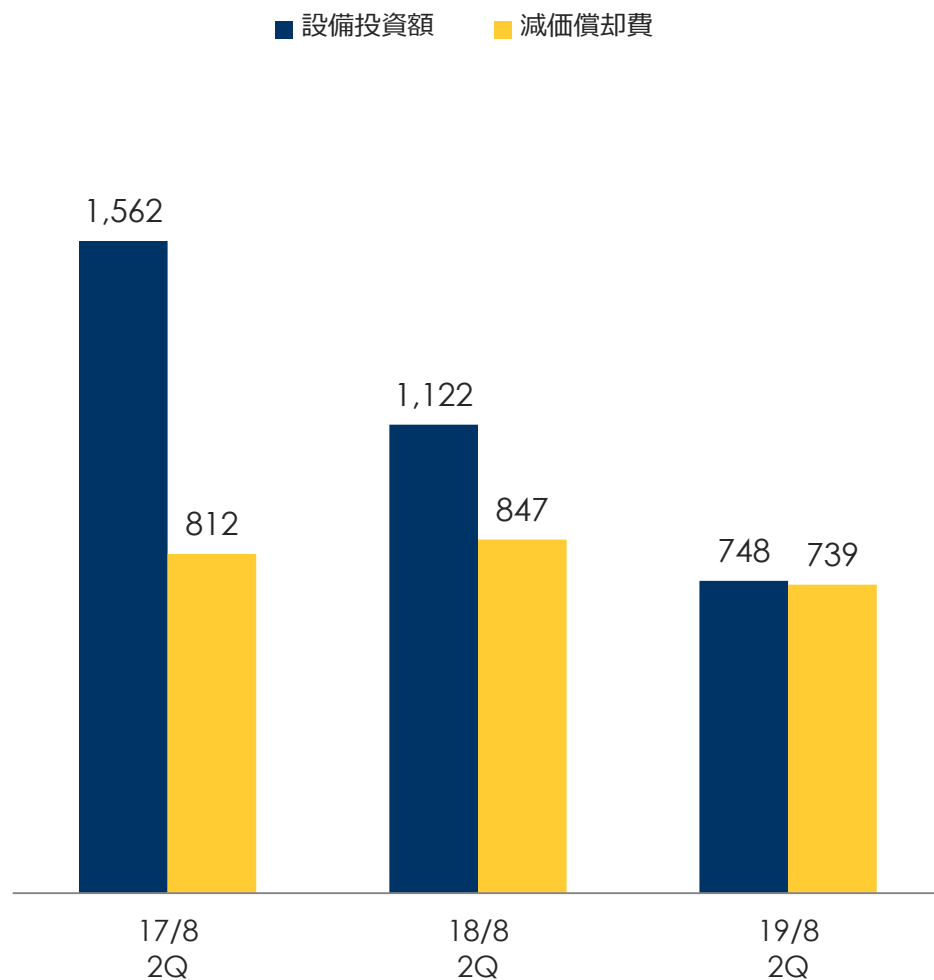
* 上記は (株) ライトオン単体の数字となります

	9月	10月	11月	12月	1月	2月	上期計
19/8 2Q	111.5	99.5	103.2	99.6	96.9	90.6	99.6
18/8 2Q	100.0	104.3	107.2	99.4	104.3	102.4	102.9
17/8 2Q	90.7	96.8	97.8	100.8	99.8	114.2	99.8

* 上記は (株) ライトオン単体の数字となります

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)



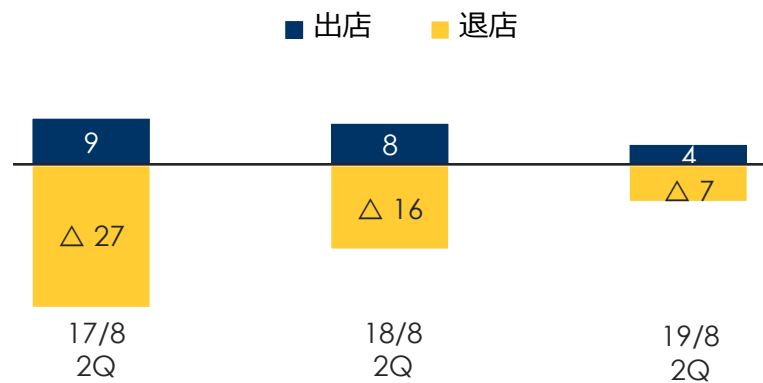
キャッシュ・フロー (百万円)

	18/8 2Q	19/8 2Q
営業活動による キャッシュ・フロー	6,815	3,921
投資活動による キャッシュ・フロー	△2,076	△568
財務活動による キャッシュ・フロー	△2,825	△2,169
現金及び預金同等物の 増減額	1,913	1,182
現金及び預金同等物の 期首残高	12,928	17,864
現金及び預金同等物の 四半期末残高	14,842	19,048

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 2Q		期末店舗数
		出店数	退店数	
店舗数合計	498	4	7	495
ライトオン Right-on	459	3	5	457
ノーティードッグ Naughty Dog	30	1	1	30
バックナンバー BACK NUMBER	5			5
バックナンバーキッズ BACK NUMBER KIDS	1		1	0
海外	3			3

3. 2019年8月期 通期業績予想

2019年8月期 通期業績予想

単位（百万円） 下段は構成比

	18/8 実績	19/8 期初計画	2019/4/2付発表 19/8 修正計画	
				前期比
売上高	76,798 (100.0%)	80,000 (100.0%)	77,000 (100.0%)	100.3%
売上総利益	37,269 (48.5%)	40,800 (51.0%)	38,700 (50.2%)	103.8%
販売費及び 一般管理費	36,066 (47.0%)	38,800 (48.5%)	38,600 (50.1%)	107.0%
営業利益	1,202 (1.6%)	2,000 (2.5%)	100 (0.1%)	8.3%
経常利益	1,036 (1.3%)	2,000 (2.5%)	100 (0.1%)	9.6%
特別利益	393 (0.5%)	0 (0.0%)	10 (0.0%)	2.5%
特別損失	582 (0.8%)	1,200 (1.5%)	1,510 (2.0%)	259.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	457 (0.6%)	350 (1.4%)	△1,650 (-)	—
1株当たり 当期純利益（円）	16.63	12.71	△59.93	—

既存店売上高前年比／売上総利益率

	18/8 実績	19/8			
		上期実績	通期 期初計画	下期 修正計画	通期 修正計画
既存店売上高前年比	94.8	99.9	106.0	103.5	101.5
売上総利益率	48.5	48.5	51.0	52.0	50.2

販売費及び一般管理費内訳 (%)

	18/8 実績	19/8 期初計画	19/8 修正計画
売上高比	47.0	48.5	50.1
内) 人件費	15.7	15.6	16.7
販売促進費	4.6	5.4	5.6
減価償却費	2.2	1.9	2.0
賃借料	14.3	13.6	14.5
その他	10.2	12.0	11.3

業態別出退店店舗数および新店状況（計画）

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	8	31	475
ライトオン Right-on	459	7	15	453
ノーティードッグ Naughty Dog	30	1	13	18
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	
海外	3		1	2

* 期中バックナンバー2店舗がライトオンへと業態変更予定

新店状況

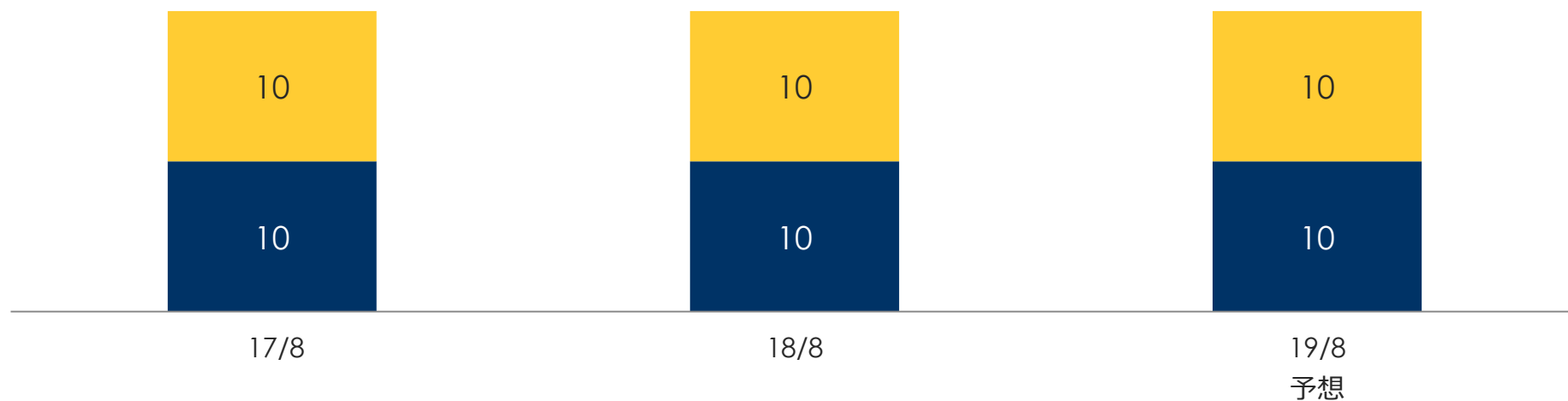
	17/8		18/8		19/8 計画	
	㎡	出店数	㎡	出店数	㎡	出店数
ショッピング センター型	13,711.1	47	4,983.3	11	3,697.0	8
ロード サイド型	—	—	—	—	—	—
路面店型	642.3	1	—	—	—	—
海外	—	—	386.8	1	—	—
合計	14,353.4	48	5,370.1	12	3,697.0	8
1店舗平均	299.0		447.5		462.1	

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



4. 中期経営計画の進捗について (2019年8月期～2021年8月期)

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

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

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

【上期振り返り】



セールに頼った売上は
過去と比較し減少



商品力 (MD・品質) が弱く、また
情報発信の在り方も見直しが必要。

【商品力の向上に向けて】

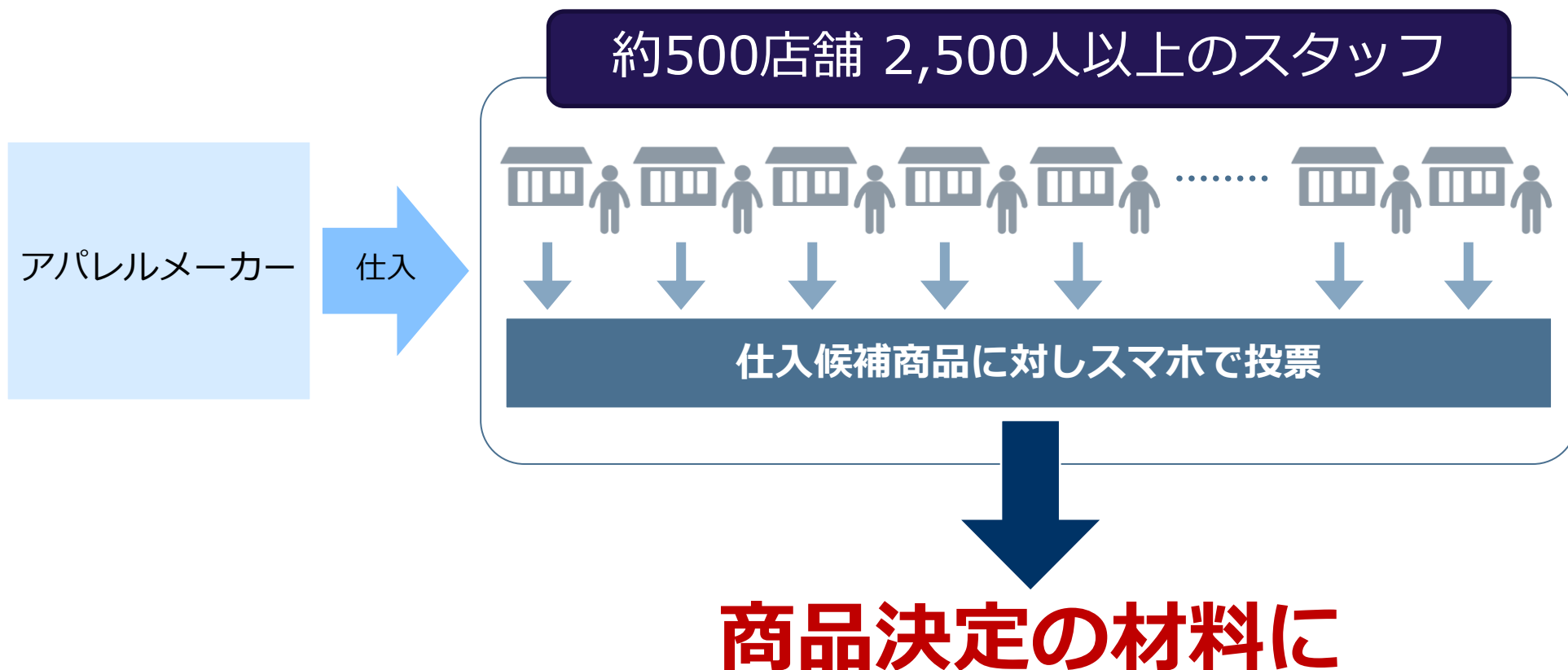
- アメリカンカジュアルファッションのセレクトショップとしてのMD
- 店舗の意見を商品化するしくみの導入 (※別項)
 - ・ NB：プロパー販売によりブランド力をNBとともに高める努力をし、価値あるライトオン限定商品を拡大させていく
- **引き続き強化**
- ・ PB：素材からの開発により、NBに負けないPB商品を開発していく
- **Back Numberを中心にリブランディング (※別項)**

【提案力の向上に向けて】

- ブランド・テーマに沿った売場提案を行う
- 在庫を減らすことで店舗作業を軽減し、接客・販売に専念できる環境とする
- **在庫の削減は順調に進捗 (※別項)**
- 戦略広報室を新設。広報・広告宣伝・販売促進の業務フローを構築し、より多くの人に魅力的な情報発信が行える体制を整える。

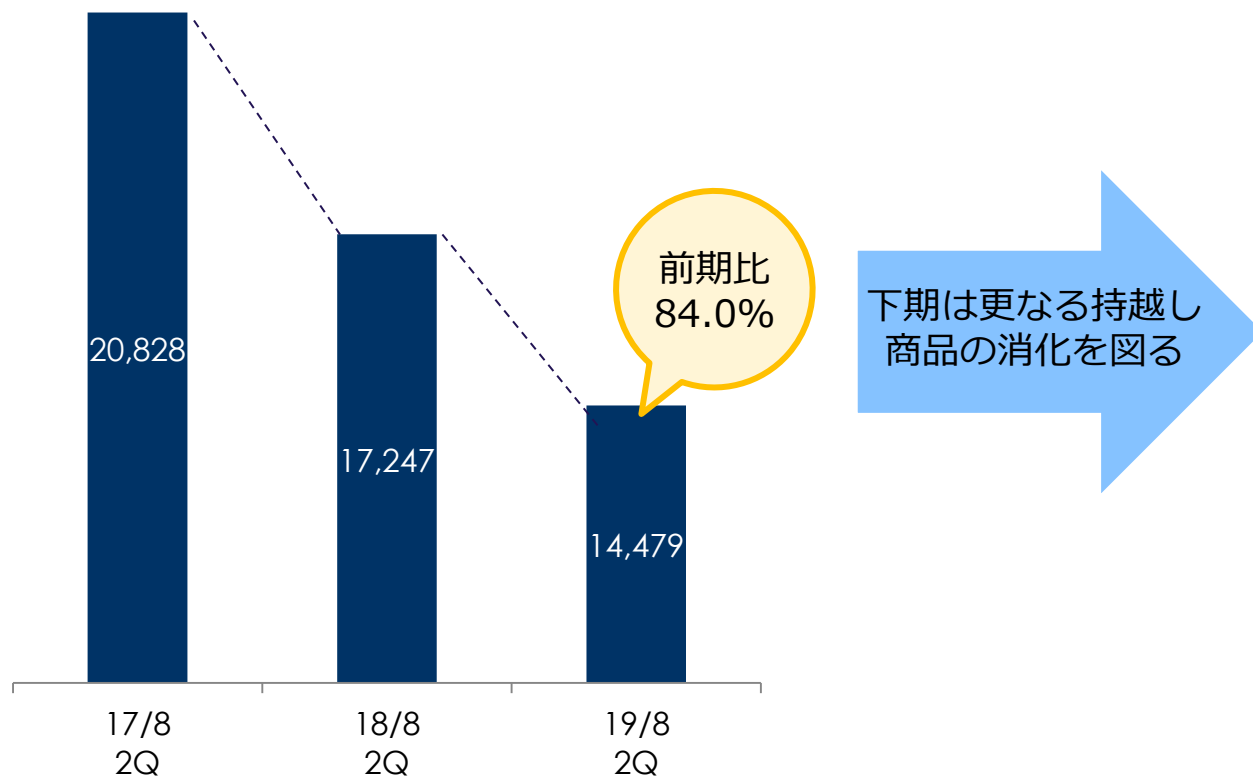
TIS室とは、(T) 店舗の (I) 意見を (S) 商品化する (室) 部署

現場の意見を商品に反映させることにより、
より選及力の高い商品構成に



在庫の削減は順調に進捗

- 在庫に関しては、MDの刷新にむけて、前シーズンから持ち越している商品、同質化してしまった商品を中心に、徹底的に消化を図る



【19.8期 通期見通し】

- ◆在庫消化のための値下げロスが発生するため、在庫回転率は上昇するものの、利益率は低下
- ◆期末在庫前期比78%見込み

【20.8期以降見通し】

- ◆あるべきMDを取り戻すことにより、顧客訴求力の増加
- ◆経費の徹底した削減を図り、利益率は上昇
- ◆在庫回転率上昇、利益率は上昇を見込む

2

BACK NUMBER をグローバルブランドにする

- 秋冬からの本格展開に向けて、準備を進める

CONCEPT

RE-VINTAGE

ヴィンテージの持つ価値を受け継ぎ、現代を生きる人のために再構築した服

Reform 新しい形
Recommend 奨励する
Repeat 繰り返す
Reactivite 復活させる
Recreate 作り直す
Restructuring 再構築する

古き良きヴィンテージが
持ち合わせている

普遍性

おもにデザイン

ルーツや歴史がある
意味がある
使うほど愛着がわく
きたなかつこい
経年変化を楽しめる



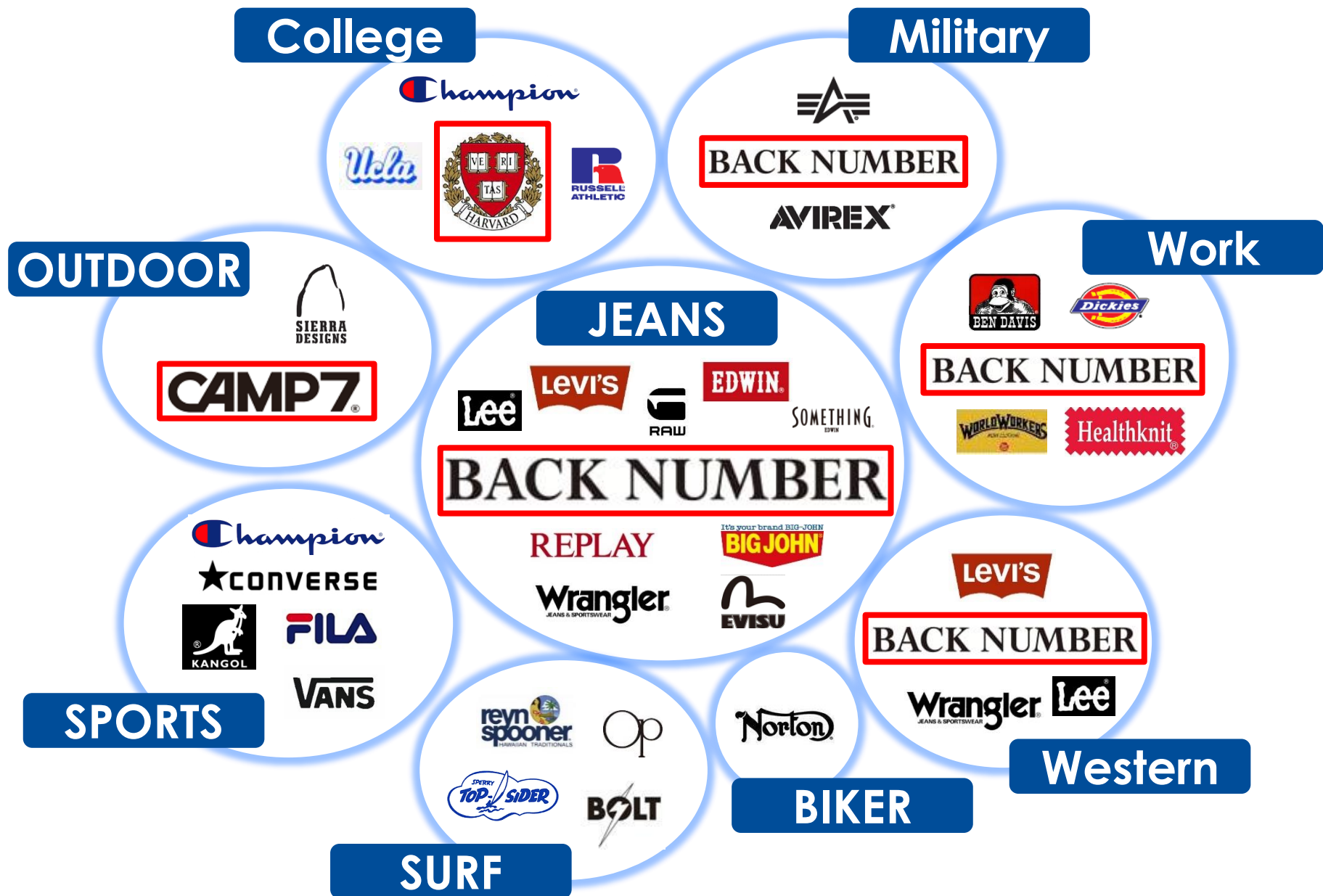
現代のテクノロジーや
アイデアが生み出す

快適性・着心地

おもに素材や縫製や仕様

雨の日でも濡れない
軽い
着心地がいい
動きやすい
乾きやすい

アメリカンカジュアルスタイルを網羅したブランド戦略



3 ECを成長戦略の中核としていく

■ 複数の外部ECモールより撤退

全社施策の中心にある、「価格訴求から価値訴求へ。商品の魅力を、実感を持って伝える」の実現にあたり、当社の考える十分な商品の価値の訴求が、外部モールでは実現できない。また、価格および価格訴求に関しても、当社でハンドリングできないため。

出店中ECモール



撤退済みECモール



こちらで販売中



by CROOZ

 マルイのネット通販
web channel

 YAHOO! ショッピング
JAPAN

 MAGASEEK

自社サイトにおけるECを成長戦略の中核としていく

2019年3月にECサイトをリニューアル

出会いやすく
選びやすく
買いやすい

ジーンズが一番
買いやすい
ECサイトへ

ブランドの想い
こだわりが伝わり
価格以外の商品の
良さを理解できる

年初よりECサイトで注文、商品で店舗受け取りを行うお客様が急増中

EC × 店舗

ECサイトは今後適宜改修予定
オムニチャネル戦略を今後も強かに推進していく

ノーティードッグ



- ◆ 不採算店舗の閉店（期末店舗数：30店舗→18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（期末店舗数：2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

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。