



2022年10月12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：7445 東証プライム市場)
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、2023年8月期を初年度とする2025年8月期までの3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. 新中期経営計画の策定にあたり

本質的なお客様価値の追求に取り組み、持続的な成長を通して、豊かな未来を創造するために、ライトオンの目指すべき方向性を「VISION」として新たにライトオンの経営理念に定義いたしました。

(当社の経営理念)

・VISION

私たちは、ヒトの魅力とモノの魅力で、お客様の期待を超える満足を提供し、お客様に選ばれ、必要とされる企業となる。

・MISSION

私たちは、人々の生活を楽しく豊かなものにするため、世代を超え、愛され続けるジーンズの魅力を発信していきます。

・POLICY

- ① お客様を第一に考え、お客様に喜んでいただける会社を目指します。
- ② 誠実さと公正さをもって、社会から信頼される会社を目指します。
- ③ 人を育て、人を活かし、働き甲斐のある会社を目指します。

2. 新中期経営計画のコア戦略

① 成長戦略

- ・期待を超える顧客体験の創造
- ・ECビジネスの飛躍的拡大
- ・デジタルシフトによる事業基盤の強化

② 財務戦略

- ・資本コストを上回るリターン拡大
- ・キャッシュ・フロー創出力の強化

③ 人事施策

- ・従業員一人ひとりが、成長に向けて挑戦できる環境の構築
- ・多様性を大切にし、心身ともに健康で、豊かな対話のある文化をつくる

④ サステナビリティ

- ・中長期的な企業価値向上に向けた、マテリアリティに対する取り組みの推進

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
2023年8月期（新中期経営計画初年度）	52,000	600	1.2%
2025年8月期（新中期経営計画最終年度）	56,000	2,300	4.1%

※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

2023年8月期～2025年8月期

2022年10月12日

Right-on[®]

1. 前中期経営計画の振り返り P. 2
2. ライトオンの経営理念体系 P. 6
3. 中期経営計画（23年8月期～25年8月期） P. 10

1. 前中期経営計画の振り返り
2. ライトオンの経営理念体系
3. 中期経営計画（23年8月期～25年8月期）

構造改革による固定費削減でスリム体質への転換が進んだものの、環境変化のなかで、成長軌道を示すまでに至らなかった

危機対応モード

構造改革の実行

- ・不採算店舗、ブランドの撤退
- ・人員適正化
- ・コスト管理厳格化

成長戦略の実行

- ・ブランドミックスMDの推進
- ・顧客満足度とLTVの最大化
- ・デジタルシフトの加速と進化
- ・サステナビリティ経営の推進

前中期経営計画 (※2)

	20/8 実績	21/8 実績	22/8 修正計画 (※1)	22/8 実績
売上高	52,815 (100.0%)	49,536 (100.0%)	50,500 (100.0%)	48,229 (100.0%)
営業利益	△3,623 (-)	83 (0.2%)	650 (1.3%)	239 (0.5%)
当期純利益	△5,842 (-)	△2,079 (-)	50 (0.1%)	△1,166 (-)
1株当たり 当期純利益 (円)	△211.85	△75.42	1.71	△39.86

(単位：百万円) 下段は構成比

※ 1. 22/8 修正計画は連結決算の参考数値になります。

※ 2. 「プライム市場上場維持基準の適合に向けた計画」(2021年12月公表)との計画期間の一致を図るため、前中期経営計画は2年で終了とし、2023年8月期を開始年度とする3年間の中期経営計画を策定

パンデミックなどの想定外の事態への対応力と回復力が不十分 激しい環境変化に対応できるレジリエントな企業体質への転換が不可欠

前中期経営計画の成長戦略

振り返り

1 ブランドミックスMDの推進

基幹PB (※1)の強化と新規PBの開発、NBとの戦略的パートナーシップ推進

- 顧客セグメントごとの最適な品揃えが実現できず、かつ足元のトレンドにとらわれた結果、品揃えが偏向、コアユーザー層の支持が低下

2 顧客満足度とLTVの最大化

一人ひとりのお客様に寄り添った、感動を生む接客サービスへの取り組み

- 定量的な効果検証を活用した顧客満足度向上への取り組みは順調に推移。織研新聞社の「サービス教育賞」を受賞するなど、デベロッパーから高い評価を受ける

3 デジタルシフトの加速と進化

デジタルとヒトの力で価値ある顧客体験の提供を目指す

- ECビジネスは、集客施策の不調とUI/UXの品質改善の遅れによって、サイト訪問者数・コンバージョンが伸び悩む

4 サステナビリティ経営の推進

持続可能な社会の実現と企業の持続的な成長の両立を目指す

- サステナビリティ推進体制を構築。5部会を中心に全社的な活動を強化する取り組みが始動

※1. PB : プライベートブランドの略

新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけに、新しい消費行動・市場・社会へのシフトが加速。この変化は元に戻らず、さらに進むと想定

ライトオンにとって重要な環境認識

予測不能かつ急激な 環境変化の可能性

- 新たなパンデミックの脅威
- 原材料費高騰や急激な円安進行

デジタル化と業種・業態を 超えた競争激化

- 顧客接点の多様化
- リアル店舗の役割の変化

気候変動・環境への 問題意識の高まり

- 地球温暖化、異常気象
- 企業の社会的課題対応の評価

価値観の多様化と 人口動態の変化

- 節約志向と本物価値重視の共存
- 少子高齢化

ライトオンの事業機会と課題

リスクシナリオによる変化
対応力の強化

デジタルと全国店舗網を活用
した顧客接点の拡大による
ファン化推進

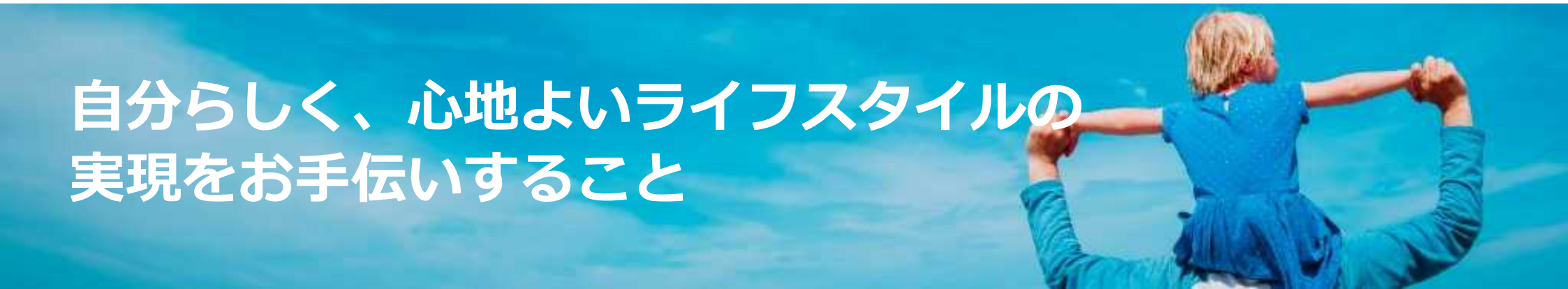
サステナビリティ課題への
対応による持続的な成長

顧客満足を起点とした魅力
ある商品の開発・展開加速

1. 前中期経営計画の振り返り
2. ライトオンの経営理念体系
3. 中期経営計画（23年8月期～25年8月期）



人々の生活を楽しく豊かにすること



自分らしく、心地よいライフスタイルの
実現をお手伝いすること



企業活動を通じて社会課題解決に貢献すること

本質的なお客様価値の追求に取り組み、
持続的な成長を通して、豊かな未来を創造するために、
ライトオンの目指すべき方向性をビジョンとして新たに定義

VISION

私たちは、ヒトの魅力とモノの魅力で、
お客様の期待を超える満足を提供し、
お客様に選ばれ、必要とされる企業となる。

MISSION

私たちは、人々の生活を楽しく豊かなものにするため、
世代を超え、愛され続けるジーンズの魅力を発信していきます。

POLICY

1. お客様を第一に考え、お客様に喜んでいただける会社を目指します。
2. 誠実さと公正さをもって、社会から信頼される会社を目指します。
3. 人を育て、人を活かし、働き甲斐のある会社を目指します。

私たちは、ヒトの魅力とモノの魅力で、 お客様の期待を超える満足を提供し、 お客様に選ばれ、必要とされる企業となる。

2025年4月に創立45年目を迎えるライトオンは、従業員一人ひとりが常にお客様の視点に立って、お客様に喜んでいただける会社を目指しています。

コロナ禍を経て価値観や消費行動が大きく変化している現在、変化の荒波に挑み、持続的に成長するためには、今まで以上にお客様価値の創造にひたむきに取り組み、お客様に選ばれ、真に必要とされる企業とならなければなりません。

そのためには、全従業員が自分の役割や行動に責任を持ち、リスクを恐れずに新しいことに挑戦し、共創と切磋琢磨によってそれぞれの魅力を最大化していくことがなによりも重要です。

いま、ライトオンのなりたい姿を新たに示し、全社一丸となってその実現に向けて取り組んでいきます。



1. 前中期経営計画の振り返り
2. ライトオンの経営理念体系
3. 中期経営計画（23年8月期～25年8月期）
 - 中期経営計画方針
 - 成長戦略
 - 財務戦略
 - 人事施策
 - サステナビリティ

25年8月期計画

売上高560億円^(※1)

営業利益23億円^(※1)

営業利益率4.1%

ROE8.0%以上

※1. 22年8月期の売上高が期初計画を下回ったことを踏まえ、中期経営計画最終年度（25年8月期）の売上高は「プライム市場上場維持基準の適合に向けた計画」（2021年12月公表）の600億円に対し560億円へ、営業利益は同30億円に対し23億円へ修正

中期経営計画 コア戦略

成長戦略

- 期待を超える顧客体験の創造
- ECビジネスの飛躍的拡大
- デジタルシフトによる事業基盤の強化

財務戦略

- 資本コストを上回るリターンの拡大
- キャッシュ・フロー創出力の強化

人事施策

- 従業員一人ひとりが、成長に向けて挑戦できる環境の構築
- 多様性を大切にし、心身ともに健康で、豊かな対話のある文化をつくる

サステナビリティ

- マテリアリティに対する取り組み推進

25年8月期に売上高560億円、営業利益23億円を計画 安定的な営業利益の確保と営業利益率の段階的向上を目指す

	中期経営計画		
	22/8 実績	23/8 計画	25/8 計画
売上高	48,229 (100.0%)	52,000 (100.0%)	56,000 (100.0%)
売上総利益	23,762 (49.3%)	25,800 (49.6%)	28,300 (50.5%)
販売費及び 一般管理費	23,523 (48.8%)	25,200 (48.5%)	26,000 (46.4%)
営業利益	239 (0.5%)	600 (1.2%)	2,300 (4.1%)
経常利益	7 (0.0%)	500 (1.0%)	2,300 (4.1%)
当期純利益	△1,166 (-)	100 (0.2%)	1,650 (2.9%)
1株当たり 当期純利益 (円)	△39.86	3.38	55.78

(単位：百万円) 下段は構成比

中期経営計画による企業価値の向上と株式市場での適正な評価を得ることで、時価総額の継続的な向上を目指し、上場維持基準への適合を図る

1. 25年8月期の1株当たり当期純利益の算出

■ 発行済株式数：29,631,500株（※1）

	売上高（百万円）	当期利益（百万円）	1株当たり 当期純利益（円）
25/8 目標 (計画期間最終年度の目標)	56,000	1,650	55.78

※1. 自己株式を含む

2. 参考にする同業種の株価収益率の算出

	2020年	2021年	2022年	3カ年平均
株価収益率（倍）（※2）	17.9	21.3	18.4	19.2

※2. 当社調べ。東京証券取引所プライム市場の「小売業」に所属する企業から、衣料品・服飾品を専門として取り扱う21社を選定。各社の有価証券報告書記載の株価収益率（PER）の年度ごとの中央値から算出

3. 理論株価及び流通株式時価総額の推計

■ 流通株式数：118,970単位（※3）

	1株当たり 当期純利益（円）	参考にする 株価収益率（倍）	理論株価（円）	流通株式時価総額 （億円）
25/8 目標 (計画期間最終年度の目標)	55.78	19.2	1,070	127

※3. 2021年8月31日株主名簿基準により、「役員以外の特別利害関係者」の所有する株式を除外して当社が算出した数値

プロパー販売強化とセール抑制による値引き販売比率の低減と、SCM最適化などによる調達原価率の改善によって、25年8月期の売上総利益率50.5%を目指す

KPI : 25年8月期売上総利益率50.5%

方針

具体的施策

値引き販売比率の低減

- リアル店舗及びECでのプロパー販売の強化
- 初期発注量の適正化と期中追加体制の確立
- 適正な在庫コントロールによる過度なセールの抑制



調達原価率の改善

- 直買やASEANでの生産拡大などのSCM最適化
- PB比率の向上
- お客様にご納得いただける価値と価格の最適バランスへの取り組み



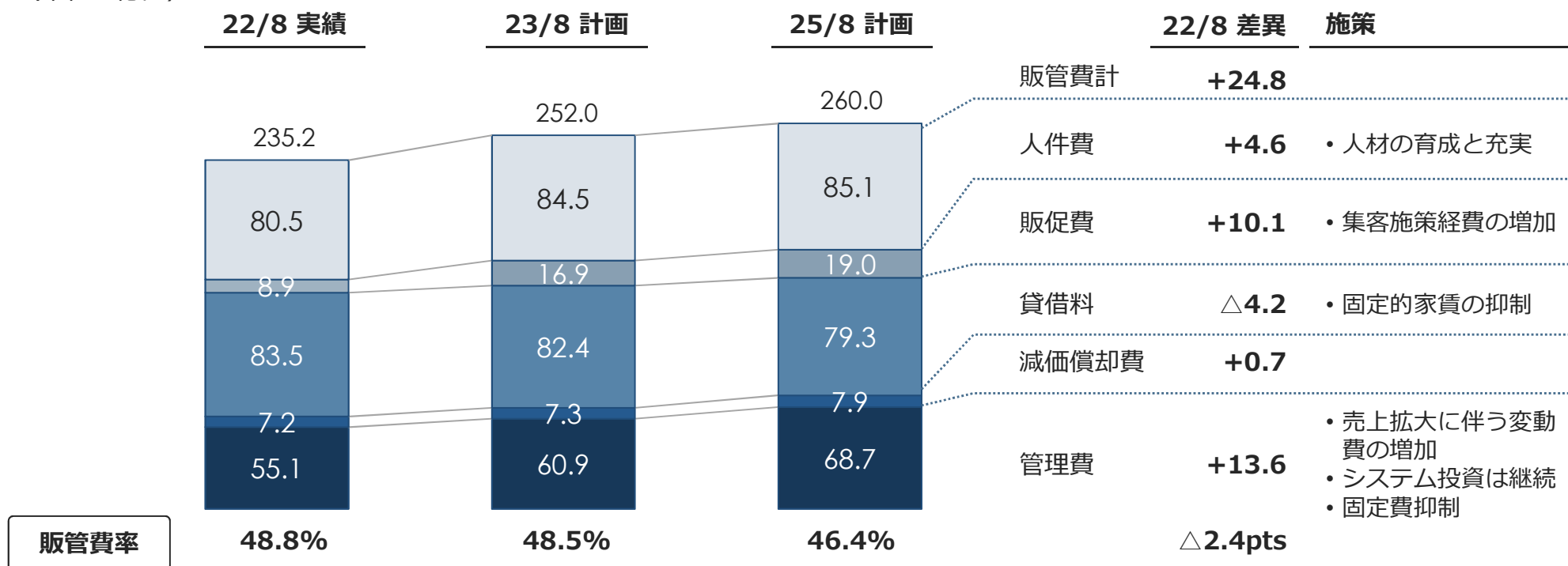
販管費率の圧縮

売上伸長に伴う変動費増加に加え、販促費とシステム投資は増額
 構造改革による固定費削減は継続し、販管費率は22年8月期に対して2.4pts低下

KPI : 25年8月期販管費率46.4%

販管費計画

(単位：億円)



1 期待を超える顧客体験の創造

- ブランド力・商品開発力の強化
- リアル店舗の魅力の深化
- マーケティングとCRMの革新

2 ECビジネスの飛躍的拡大

- 集客強化による新規・潜在顧客の獲得
- パーソナライズによる購買頻度の向上
- 自社ECサイトのフルリニューアル

3 デジタルシフトによる事業基盤の強化

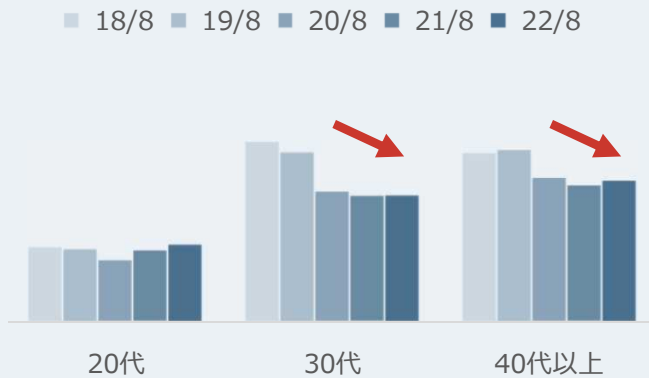
- OMOデジタル基盤の構築
- 店舗のデジタル化
- データ活用基盤の整備

■顧客ターゲットと提供価値の明確化が急務

- 世代を越えた幅広いユーザーをターゲットに売上を追求してきた結果、本来ライトオンが提供すべき価値の定義が曖昧に
- 顧客セグメントごとの最適な品揃えが実現できず、かつ足元のトレンドにとらわれた結果、品揃えが偏向、コアユーザー層の支持が低下

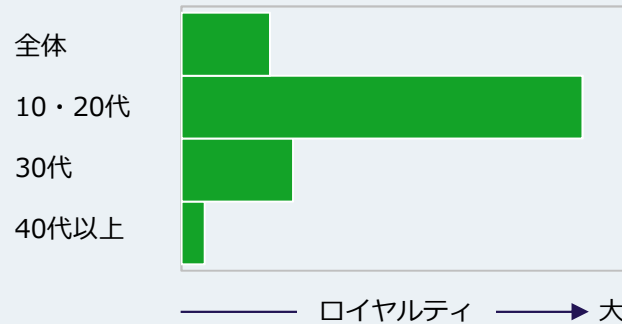
30代・40代の顧客層が減少

1店舗あたりの年代別買上客数推移



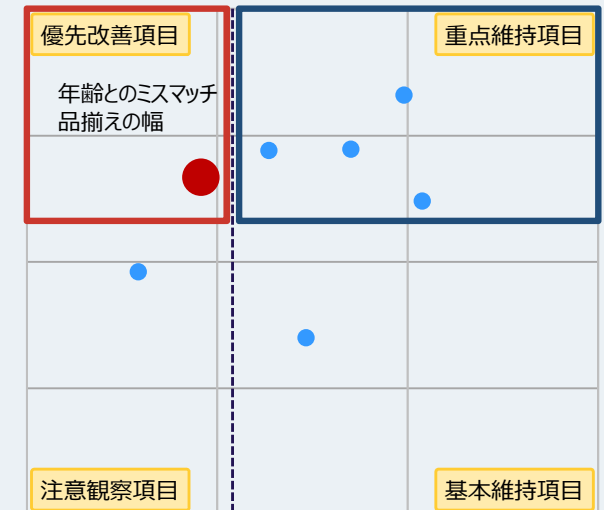
30代・40代のロイヤルティに改善余地 (※1)

年代別NPS



テイストや商品のバリエーション拡充が優先改善項目 (※1)

ロイヤルティと満足度の相関



※1 22年秋冬シーズン実施のNPS®リレーションサーベイにもとづく

旅行や外食など時間を豊かに過ごすことへの関心の高まりを受け、
提供するテイスト・シーンのバリエーションを拡大
家族のカジュアルをテーマに
ライフスタイルを楽しく豊かに彩る、幅広い品揃えを実現する

ジーニングカジュアル



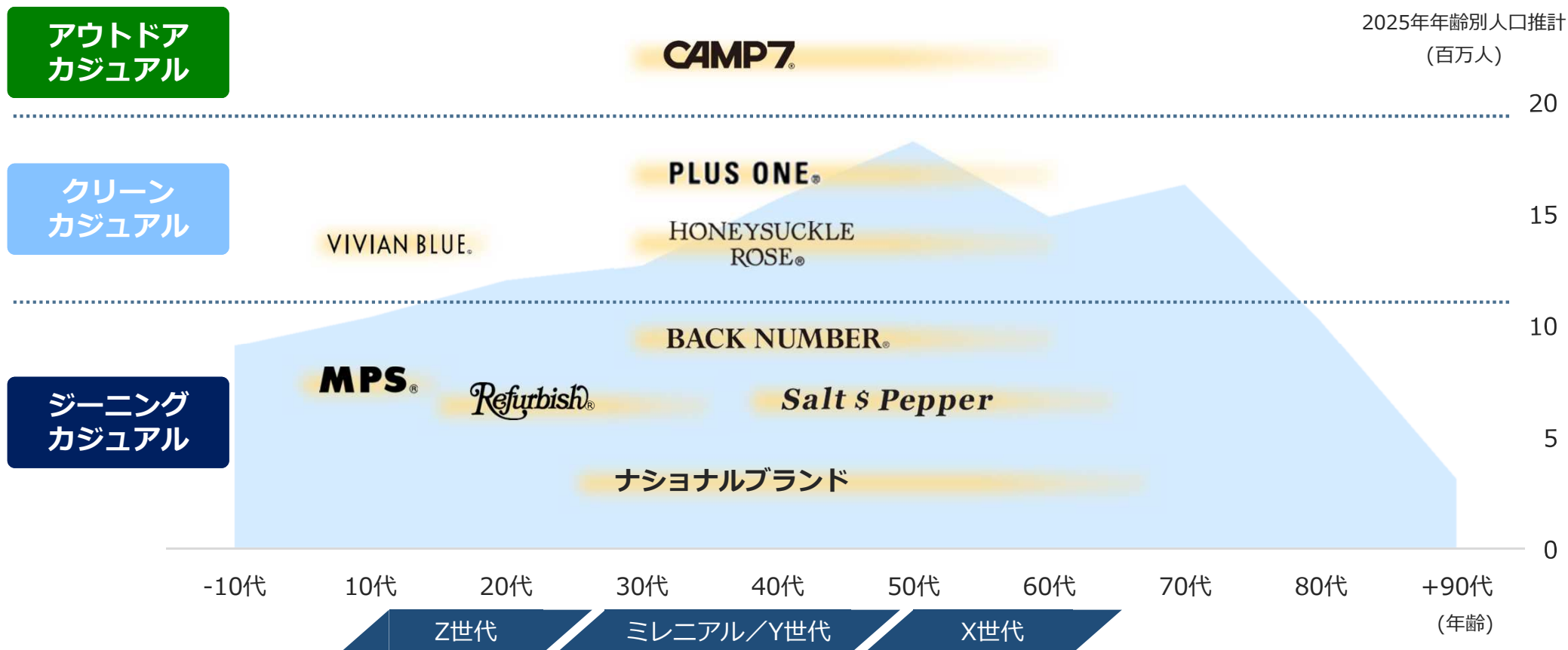
アウトドアカジュアル



クリーンカジュアル



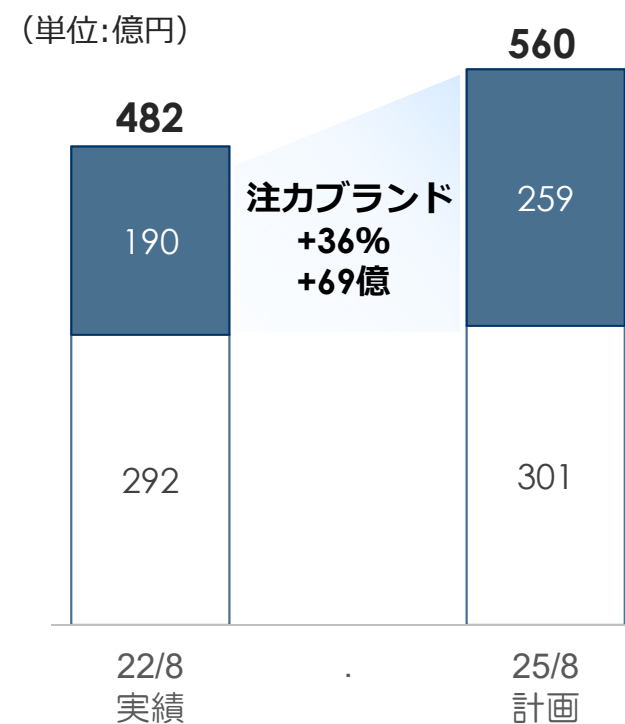
世代別・カテゴリー別に、ターゲットと提供価値を明確にして、
ブランドポートフォリオを整備
お客様の期待を上回る、魅力的なPB開発と商品企画に取り組む



差別化と収益性向上のエンジンとしてPBの強化を推進する
3つのカテゴリーによる、新しい顧客層へのアプローチと既存マーケットの
深耕によって持続的な成長を目指す

注カブランドの売上増加額と伸び率（22年8月期比）

クリーン カジュアル	PLUS ONE	+30億円	+41億円
	HONEYSUCKLE ROSE	+11億円	
アウトドア カジュアル	CAMP7	+8億円	+15億円
	グッズ・ライフスタイル雑貨※1	+7億円	
ジーニング カジュアル	BACK NUMBER	+4億円	+13億円
	REFURBISH	+6億円	
	SALT&PEPPER	+3億円	



※1. 全てのブランドのグッズ・ライフスタイル雑貨合計

クリーンカジュアルの戦略

PLUS ONE®



スピンアウトによるブランド化で、新たな顧客層へのアプローチをさらに強化する

- 「BACK NUMBER」のクリーンカジュアルラインが好調に推移。売上は3年間で2.5倍強の伸長
- 23年よりスピンアウトさせてブランド化。商品バリエーションの充実を図り、外出機会が増えた30歳以上の男性への訴求を強化する

22/8→25/8売上増加額

+30億円

クリーンカジュアルライン売上推移

60%(CAGR)



HONEYSUCKLE ROSE®



クリーンカジュアルへのフォーカスによって、手薄だった外出着ニーズに対応

- 30歳以上の女性に向けた、カジュアルな中に洗練された雰囲気漂う、大人ブランド
- ポピュラープライスを訴求しつつ、品よく端正なシルエットや素材の質感を重視して、高見えニーズに対応
- お手入れが楽などの暮らしに寄り添った機能を盛り込み、働く女性や家事や育児に忙しいママからの支持を目指す

22/8→25/8売上増加額

+11億円

ラクにはかけてきれいに見える
気分に合わせて選べる！



nobe 各¥3,300

アウトドアカジュアル・ジーニングカジュアルの戦略

CAMP7®



ライフスタイル提案を拡大して、ブランドの大型化を目指す

- CAMP7の過去3年間の年平均成長率は21%と高い伸長
- タウンユースに取り入れやすいデザイン・カラーの充実や、ライフスタイル雑貨/ギアアイテムの拡大を図る
- 高機能のテック素材を使用した「CAMP7 ACTIVE LINE」を導入。付加価値訴求による上代最適化に取り組む
- ポップアップストアの出店を継続。単独店舗展開に向けた収益構造の構築を図る

22/8→25/8売上増加額

+8億円



CAMP7 ららぽーと甲子園

BACK NUMBER®



ディテールと品質・機能性にこだわり、旬のベーシックとして市場浸透を図る

- ジーンズセレクトショップとして培った知識と経験をもとに開発する魅力的なボトムが品揃えの基軸
- 着心地や素材の機能性にフォーカスした、お手頃価格のシーズン戦略商品を年間を通じて強化
- 直買・ASEAN生産拡大によって調達原価率の継続的な低減に取り組む

22/8→25/8売上増加額

+4億円



ジーニングカジュアルの戦略

Salt & Pepper



40歳以上の大人カジュアルマーケットで存在感を発揮、ファンの定着を図る

- 22年FWにスタート。40歳以上をターゲットに本物志向の都会的なアメカジを提案する新規ブランド
- YouTuberのリッキーさんと佐藤利樹氏をブランドディレクターとして招聘。SNSを通じて、ブランドコンセプト・商品へのこだわり・大人の着こなしを配信予定

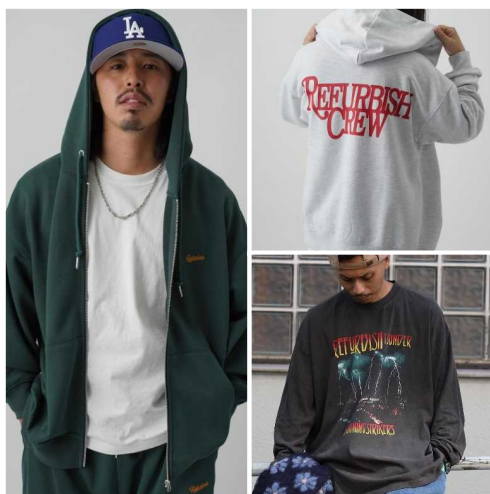
22/8→25/8売上増加額

+3億円



佐藤利樹氏

Refurbish®



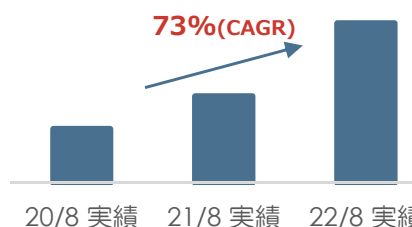
Z世代のファッショントレンドや行動様式を捉え、新たなファン獲得を目指す

- Z世代向け商品ラインは売上が3年間で約3倍と飛躍的な成長をみせる
- 22年FWに「BACK NUMBER」からスピンアウト。商品バリエーションのさらなる充実を図る
- コストパフォーマンスや時間対効果を重視する消費行動に対応。価格訴求とデジタルによる情報発信を強化する

22/8→25/8売上増加額

+6億円

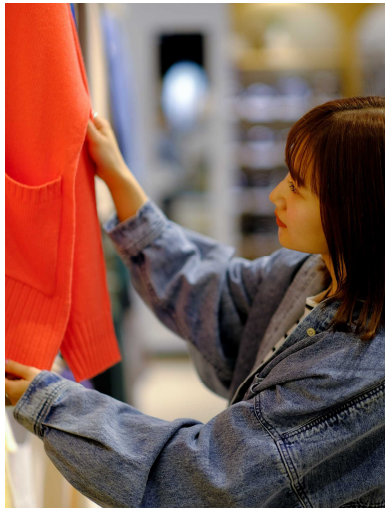
Z世代向け商品ライン売上推移



リアル店舗の魅力を深化させる

ライトオンのブランド・商品を五感で感じられる場所として、また顧客を魅了してエンゲージメントを高める場所として、リアル店舗の魅力を深化させ、収益性を向上させる

- 外部VMDコンサル会社と契約、社内VMD体制の強化
- 店内POP広告の変革・デジタルサイネージの導入
- ロケーションMD（個店対応MD）
- 感動を与える接客サービス



リアル店舗の魅力を深化させる

■ 外部VMDコンサル会社と契約、社内VMD体制の強化

- 外部の知見を導入してリアル店舗の売り場づくりを革新。お客様が価値の体験を実感出来る「魅せ方」「売り方」「繋がり方」を実現する
- 商品・マーケティング・店舗運営を横断して、売上状況に応じてスピーディに店舗演出を担う「三位一体VMDチーム」を新設



■ 店内POP広告の変革・デジタルサイネージの導入



- ストレスフリーなショッピング体験を提供するため、店内POP広告を抜本的に見直し
- スタッフによるおすすめ商品やコーディネート提案ができるデジタルサイネージを新店より順次導入
- 商品の魅力が分かりやすく伝わり、お客様が早く、より簡単に納得して購入できる売り場を目指す

リアル店舗の魅力を深化させる

■ ロケーションMD（個店対応MD）

商圈特性、顧客属性にもとづいて店舗を類型化。店舗ごとに最適化された品揃えの提供によって、足元商圈客のニーズを確実につかむ



都心・駅ビル



大規模商圈大型SC
(RSC)



中規模商圈中型SC
(CSC)



小規模商圈小型SC
(NSC)



ロードサイド

■ 感動を与える接客サービス

店舗スタッフのスキルをNPSを利用して定量的に分析、データにもとづく接客サービス向上の取り組みを継続

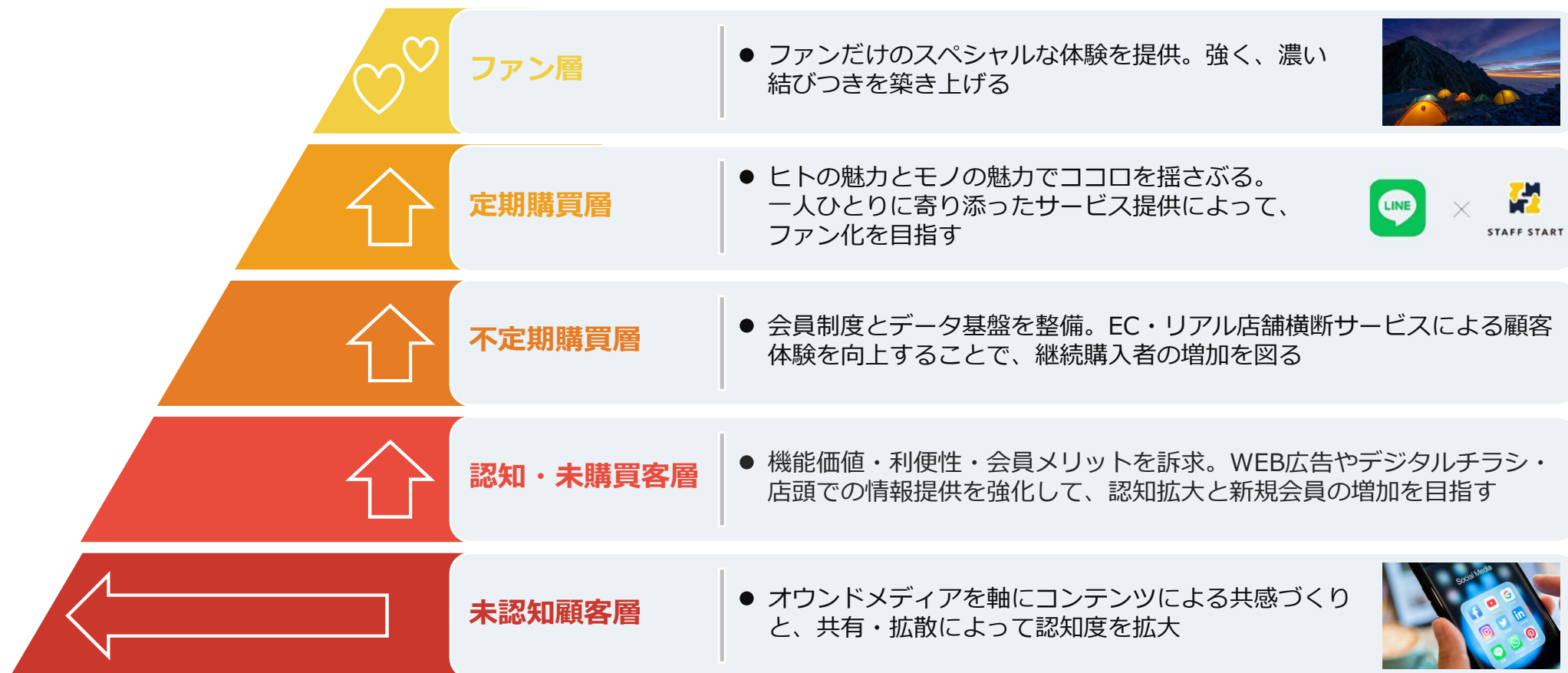
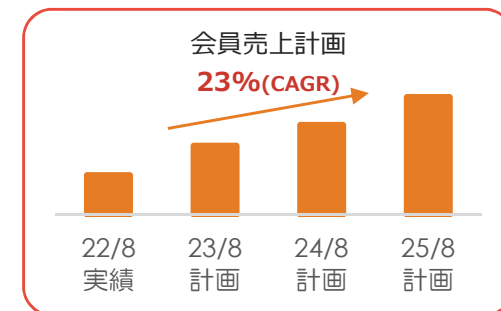
「次もぜひ、あのスタッフに接客してもらいたい」と感動していただけるお店を目指す

Net Promoter Score (NPS) ®

顧客ロイヤルティを計測するための指標。「企業やブランドにどの程度の愛着や信頼を有しているか」を数値化し、顧客と企業の接点となる顧客体験を評価・改善する際の指標として用いられている



セグメントごとのアプローチを強化して、
顧客ピラミッドを拡大する
価値ある顧客体験の提供の繰り返しによって、
お客様と強固で長期的な関係を構築、LTVを最大化する



1 期待を超える顧客体験の創造

- ブランド力・商品開発力の強化
- リアル店舗の魅力の深化
- マーケティングとCRMの革新

2 ECビジネスの飛躍的拡大

- 集客強化による新規・潜在顧客の獲得
- パーソナライズによる購買頻度の向上
- 自社ECサイトのフルリニューアル

3 デジタルシフトによる事業基盤の強化

- OMOデジタル基盤の構築
- 店舗のデジタル化
- データ活用基盤の整備

- 新型コロナウイルス感染症による消費者の購買行動変化のなか、ECビジネスの成長は足踏み状態に
- 22年8月期のEC関与売上高は前年同期比92%、EC化率は3.6%にとどまる

振り返りポイント

レビューと課題

集客戦略

- アプリダウンロード数は500万超と伸長したものの、アクティブユーザー数・新規ユーザー数ともに計画を下回った
- 集客経路別の戦略的な広告出稿による新規・潜在顧客の獲得が急務

CRM戦略

- 会員購買率・頻度が低迷。会員データ基盤の整備と活用に遅れ
- カスタマージャーニー上のメリットと魅力的な体験価値を訴求し、会員獲得とロイヤル化に向けたアクションが必要

品揃え・在庫オペレーション

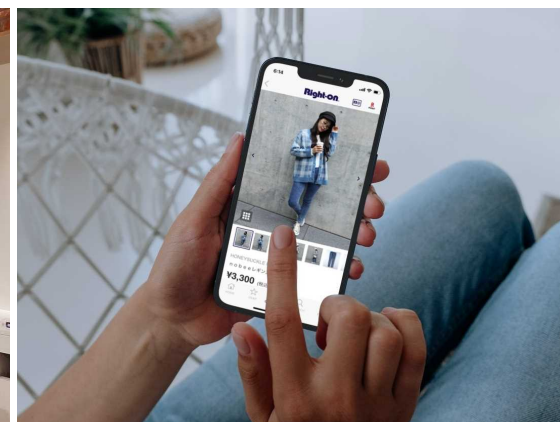
- EC顧客ニーズに沿った商品提案が不十分。在庫対応不備による機会ロスも発生
- 顧客分析に基づく商品ラインアップの整備と、在庫運用スキームの改革が必須

UI/UX環境

- 基本品質の改善や決済手段の追加など継続的な機能拡張を実施したが、利便性評価は低水準にとどまった
- 顧客のアクセス解析によるECサイトの抜本的な改善が急務

全国に約400店舗を展開するライトオンは
自宅や勤め先からすぐに行ける生活圏に多数出店

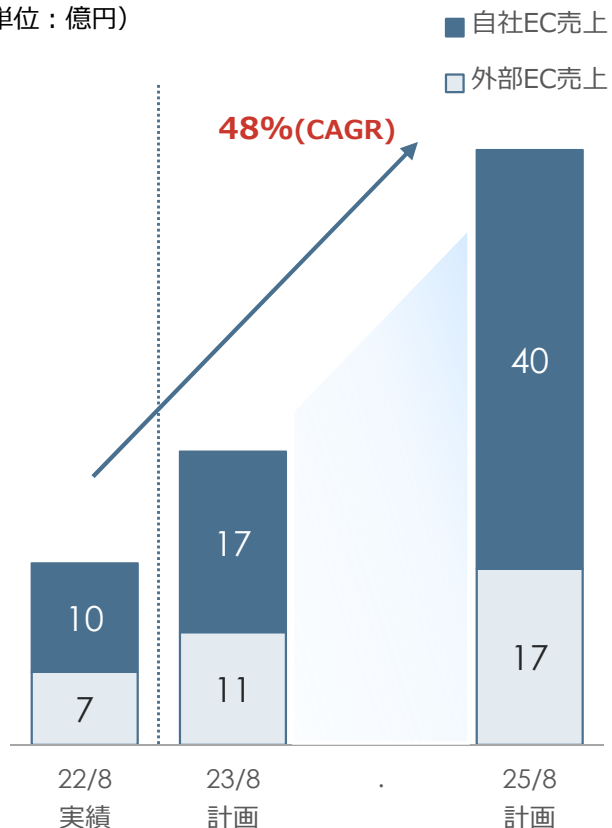
いつでもどこでもストレスなくお買い物を楽しんでいただくために、
デジタルとヒトのチカラでお客様一人ひとりに寄り添うOMOを目指す



25年8月期にEC関与売上高57億円、EC化率10%超を目指す
顧客接点向上とデジタル広告宣伝強化による集客増と、
ECサイトフルリニューアルによる自社ECの成長がけん引

EC売上計画

(単位：億円)



施策方針



- 集客強化による新規・潜在顧客の獲得
- パーソナライズによる購買頻度の向上
- 自社ECサイトのフルリニューアル
- 露出強化によるユーザータッチポイントの拡大
- OMO機能を活用した自社EC/リアル店舗の相互送客強化

商品・マーケティング・店舗サービス・デジタルなど、ECに関わるすべての領域で抜本的改革を実行。業界の成長トレンドをキャッチアップする



飛躍的拡大のための戦略

One to Oneマーケティングの推進

デジタル広告宣伝の強化

自社ECサイトのフルリニューアル

EC限定商品の投入

在庫オペレーション改革

具体的施策

- 22年7月にLINE STAFF STARTを導入。お客様一人ひとりにあわせて、商品やコーディネート、キャンペーンなどの情報発信を強化。購買頻度の向上を目指す
- LINE配信件数の拡大をはじめ、WEB広告の抜本的強化によって、新規・潜在顧客の獲得を目指す
- 23年後半にリリース予定。UI/UXの飛躍的な改善とCRM基盤の整備によるデータ活用の推進を図る
- 顧客分析にもとづくEC限定商品を拡充。新しいカテゴリーやインフルエンサーとのコラボ商品開発に取り組む
- EC在庫運用スキームの向上と基幹システム改修による在庫一元化によって欠品ロスを撲滅

1 期待を超える顧客体験の創造

- ブランド力・商品開発力の強化
- リアル店舗の魅力の深化
- マーケティングとCRMの革新

2 ECビジネスの飛躍的拡大

- 集客強化による新規・潜在顧客の獲得
- パーソナライズによる購買頻度の向上
- 自社ECサイトのフルリニューアル

3 デジタルシフトによる事業基盤の強化

- OMOデジタル基盤の構築
- 店舗のデジタル化
- データ活用基盤の整備

デジタルシフトによる事業基盤の強化

価値のある顧客体験と新しい顧客接点を創造するために、デジタルシフトの加速と進化に取り組む

主要取り組み	実行施策	利益創出タイミング		
		23年8月期	24年8月期	25年8月期
OMOデジタル 基盤の構築	・「スタッフスタート」の導入	●		
	・購買履歴データによるパーソナライズドマーケティング推進	●		
	・自社ECサイトのフルリニューアル		●	
	・オンライン接客や試着予約機能などの次世代接客ツール導入		●	
店舗の デジタル化	・店舗ポータルシステム更新など、店舗オペレーションの効率化		●	
	・次世代型POS導入による顧客利便性の向上			●
データ活用基盤 の整備	・商品計画の立案・修正を支援するMD計画システムの導入	●		
	・在庫効率化と供給スピードアップのための基幹システム改修		●	
	・機会ロスを削減する在庫コントロールシステムの導入		●	
	・全社のデータ連携強化による経営管理の高度化		●	

デジタルシフトの施策例

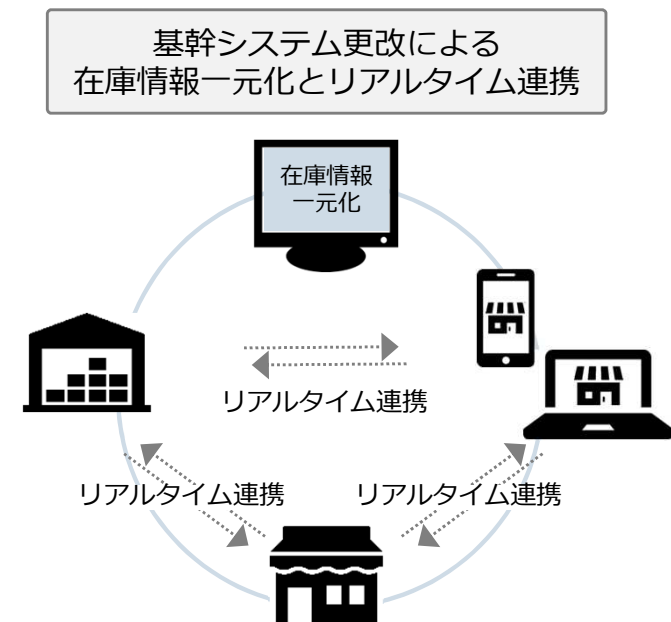
店舗のデジタル化

- 次世代型POS導入によって決済をスピード化、顧客利便性の向上を図る
- 店舗ポータルシステム更新など店舗のデジタル化を推進、店舗オペレーションを効率化して店舗スタッフの活躍を促進



データ活用基盤の整備

- 商品計画の立案精度や、計画と実績との乖離修正のスピード化を実現するMD計画システムの導入
- 在庫効率化と供給スピードアップのために基幹システムを更改
- 最適な在庫の配分・移動を自動化して機会ロスを削減する在庫コントロールシステムの導入



持続的な企業価値の向上を目指して、資本コストを上回るリターンを拡大するとともに、キャッシュ・フローの創出力を高める

財務KPI

	22/8 実績	23/8 目標	25/8 目標
財務の量的拡大			
フリーCF水準	395 百万円	2,000 百万円以上	3,000 百万円以上
1株当たり当期純利益	△39.86 円	3.38 円	55.78 円以上
財務の質的向上			
ROE	△7.9 %	0.7 %	8.0 %以上
財務の健全性確保			
EBITDA	864 百万円	1,330 百万円	3,200 百万円以上

中長期視点で新たな価値を創造するための成長投資を優先し、その上で、継続的かつ安定的な株主還元を実行する

主な成長投資

OMO施策の推進に向けた投資

9億円

- 店舗のデジタル化
- EC成長戦略投資

6億円

3億円

- ・ 次世代型POS導入
- ・ 店舗ポータルシステム刷新
- ・ 自社ECサイトのフルリニューアル、アプリ機能の強化や次世代型接客ツール導入

既存事業の成長に向けた投資

15億円

- 店舗開発（出店、移転、改装）

- ・ 収益性・市場性を踏まえた優良立地への出店・移転
- ・ 既存店の活性化、および新規ブランド育成
- ・ 不採算店舗の退店は継続

データ活用基盤の整備に向けた投資

8億円

- サプライチェーンの高度化
- デジタル基盤の整備

4億円

4億円

- ・ 在庫データの一元化を目指した基幹システム改修
- ・ 全社のデータ連携による経営管理の高度化
- ・ サプライチェーンのデータ連携、RFID導入

株主還元方針

株主への利益還元を最重要課題の一つとして、早期の復配実現を目指す。

配当は、成長投資、財務状況とキャッシュフローなどのバランスを総合的に勘案、利益水準に応じて配当額を引き上げて行き、配当性向30%を目安として安定的かつ継続的な株主還元を実施していく

経営ビジョンの実現に向けて、継続的に人的資本の充実を図り、持続的な企業価値の向上につなげる

取り組みテーマ






従業員一人ひとりが、成長に向けて挑戦ができる環境をつくる

従業員の多様性を大切にし、心身ともに健康で、豊かな対話のある文化をつくる

主要施策

- **ミッショングレード制人事制度への移行(2022年9月)**
 - ・ ミッション(役割)を基準としつつ、職務遂行能力も考慮
 - ・ 働き方の多様性に考慮した役割・ポジションの明確化
- **成長意欲のある人材への投資**
 - ・ eラーニングをはじめ、教育・研修機会の提供充実
- **エンゲージメント**
 - ・ 働きがい・チャレンジ意欲・達成感の醸成
 - ・ 社内情報共有・福利厚生を目的とした従業員アプリ導入(2022年12月～)
- **ダイバーシティ&インクルージョン**
 - ・ 女性のキャリア開発・生活環境との両立支援
 - ・ 障がい者雇用の促進
 - ・ 多様な価値観・考え方を受け入れられる環境づくり
- **ワークライフバランス**
 - ・ 育児・介護への支援制度拡充
 - ・ 短時間勤務制度の周知および有給取得の促進

中長期的な企業価値向上に向け、 5つの「持続可能な企業活動におけるマテリアリティ」を設定し、 取り組みを積極的に推進中

ESG	重要課題	当社の取り組み	関連するSDGs
E	地球環境負荷の軽減	<ul style="list-style-type: none"> 商品供給に伴って発生する環境負荷の低減 廃棄物やプラスチックの削減を中心とした再生可能資源の利用 業務運営に関わる資源使用の削減 	
	責任ある調達への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 環境に配慮した、安心・安全な商品調達 商品生産量の適正化による資源使用量の削減 	
S	個性を活かし、 働きがいを生む環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> 機会均等と多様性の推進 自分らしさが見つけられ、やりがいを感じる職場環境の実現 従業員一人ひとりの能力を最大限に引き出す、公正な評価・処遇の実現 	
	お客様満足追求の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> お客様からの声を定性的・定量的にインプットする環境づくり お客様からの声を部門横断的に共有・分析する仕組みの構築 商品政策・計画・実現へのアウトプットのための体系 	
G	コーポレートガバナンスの 強化と充実	<ul style="list-style-type: none"> 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」の継続的な強化・充実 ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理を示した「ライトオン行動指針」の実践促進 透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みの強化 	

※マテリアリティに対する KPI や取り組みの進捗状況は、2022年12月に発行するサステナビリティレポートで開示

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将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る本資料発表日現在における仮定を前提としており、実際の業績は今後様々な要因によって異なる結果と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