



2023年10月11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、2024年8月期を初年度とする2026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. 新中期経営計画策定の経緯

当社は、2023年8月期から2025年8月期までの3ヵ年を実行期間とする中期経営計画(2022年10月12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。成長戦略として掲げたPB強化やECビジネスの拡大による売上の増収を目指したものの、魅力的な品揃えが実現できず売上高は苦戦し、初年度の目標が大幅未達となったことを踏まえ、この中期経営計画を取り下げ、事業戦略を抜本的に見直し、持続的成長に向けた事業基盤の確立に向けて、新たに2024年8月期を初年度とする3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. 新中期経営計画のコア戦略

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、利益重視への抜本的な転換を図り、売上総利益率の向上と在庫適正化を最優先事項とし、収益性の改善を図り、持続的な収益体質の確立を目指し、以下のコア戦略に取り組んでまいります。

① 営業戦略

- (1) 価値訴求への本格的シフトによる売上総利益率の改善。
 - ・プロパー消化率の向上
- (2) 成長チャネルへの戦略的投資による売上総利益の伸長。
 - ・戦略店舗の収益力強化
 - ・自社ECの強化

② 財務戦略

- (1) 不採算店舗の整理と人員配置の適正化による販管費の削減。
- (2) 在庫水準の引き下げによる運転資本の圧縮。

③ 人事戦略

- (1) 利益志向の企業風土の醸成と組織実行力の強化。
- (2) 従業員が成長に向けて挑戦できる環境の構築、多様性を大切にした、豊かな対話のある文化づくり

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
2024年8月期（新中期経営計画初年度）	44,500	150	0.3%
2026年8月期（新中期経営計画最終年度）	42,000	800	1.9%

※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

2024年8月期～2026年8月期

2023年10月11日

Right-on[®]

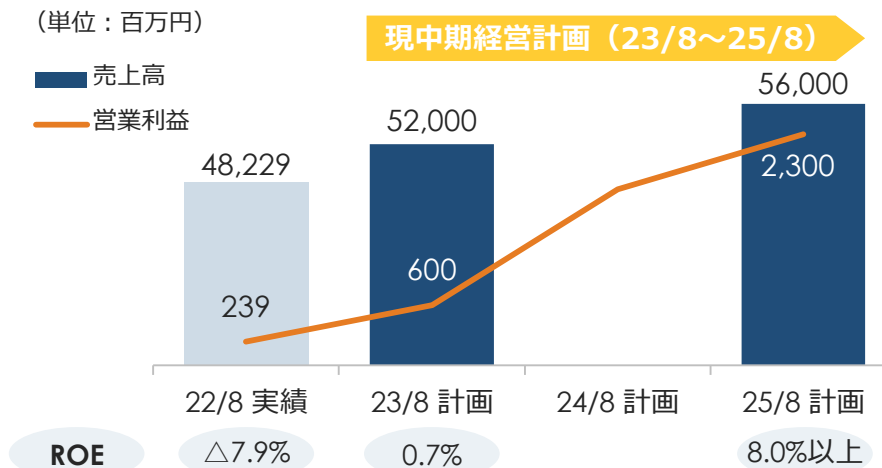
1. 現中期経営計画（23年8月期～25年8月期）の振り返り P. 2
2. 新中期経営計画（24年8月期～26年8月期） P. 8

1. 現中期経営計画（23年8月期～25年8月期）の振り返り P. 2
2. 新中期経営計画（24年8月期～26年8月期） P. 8

現中期経営計画（2023年8月期～2025年8月期）の初年度計画は大幅未達となった戦略と財務目標の抜本的な見直しのため、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)	25/8 計画
売上高	56,000
営業利益	2,300
当期純利益	1,650
ROE	8.0%以上



現中期経営計画の2023年8月期計画値と実績値の差異

(単位：百万円)	23/8 計画	23/8 実績	差異
売上高	52,000	46,926	△5,073
営業利益	600	△922	△1,522
当期純利益	100	△2,545	△2,645

差異要因

在庫消化の値引き販売が大幅に増加したことによる売上総利益の減少、ならびに閉店を決定した店舗及び収益性の低下がみられた店舗の減損損失の計上額が多額になったことによる

積極的に売上拡大策を推進したが、国内アパレル市場の縮小や競争環境の激化、天候不順などの外部環境変化への対応力に欠け、売上高、営業利益ともに計画未達に終わった

財務指標

現中期経営計画の現状

売上高

- コロナ禍の収束による消費マインドの持ち直し期待から、PB強化やECビジネスの拡大による増収計画を推進したが、国内アパレル市場の競争激化や天候不順などの外部環境変化への対応力に欠け、魅力的な品揃えが実現できなかった

営業利益

- 増収計画を推進したものの、売上の伸び悩みによって期中の在庫が膨らみ、在庫消化のための値引き販売が増加。その結果、売上総利益率が悪化して営業利益未達となった

成長戦略の実行の遅れが競争力の低下を招き、初年度の目標に対して十分な成果を
発現するまでには至らなかった

現中期経営計画の成長戦略

レビューと評価

1. 期待を超える 顧客体験の創造

- × PBの商品競争力を高められず、また消費者に対する明確な強みや価値の訴求が弱い
- × 期中の在庫増加によってリアル店舗の魅力ある売り場づくりは道半ば
- ◎ 顧客満足を追求する接客サービスへの取り組みは順調に推移。外部から高い評価を受ける

2. ECビジネスの 飛躍的拡大

- × 自社ECサイトへの集客施策の不調とUI/UXの品質改善の遅れによって、サイト訪問者数・コンバージョンは目標値を下回った
- △ 自社ECサイトのフルリニューアルは要件定義に時間を要し、24年秋リリースへと延期
- 顧客一人ひとりの属性や行動履歴に応じた情報発信やサービス提供は計画通りに進捗

3. デジタルシフトによる 事業基盤の構築

- △ 次世代型POS導入は半導体供給ひっ迫の影響で約1年遅れ、25年春導入へと延期
- 商品計画の立案精度や計画修正のスピード化を実現するMD計画システムは導入済
- OMOを推進するための在庫情報一元化とリアルタイム連携は予定通りリリース

新たな中期経営計画策定へのアプローチとして、改めて当社の現状分析を行い、解決すべき課題を抽出した

培ってきた強み

- ▶ ジーンズカジュアルにおける、これまで積み重ねてきた企画提案力と販売力
- ▶ 高い認知率と全国を網羅する店舗網
- ▶ 顧客満足を徹底追求し、知識と経験に裏打ちされたリアル店舗での接客力

顕在化した弱み

- ▶ 消費者に対する明確な強みや価値の訴求が弱い
- ▶ 機動的な仕入れの実行と在庫コントロールの難易度の高さ
- ▶ 成長戦略の実行の遅れと計画修正への対応力不足

市場の変化による成長機会

- ▶ 消費者の価値観の多様化 - こだわりをより重視する消費者層の厚さ
- ▶ リアル店舗に求められる役割の変化
- ▶ 成長を続けるEC市場

認識するリスク

- ▶ 国内アパレルにおける低価格市場の拡大
- ▶ デジタル化と業種・業態を超えた競争の激化
- ▶ 予測不能な事象発生による市場の急激な変化

重要課題克服に向けた方針

顕在化した弱みと認識するリスクを新たな経営上の重要課題と認識し、その克服に向けた4つの方針を設定。これらを骨子とした新たな中期経営計画を策定した

新たな経営上の重要課題

- ▶ 消費者に対する明確な強みや価値の訴求が弱い
- ▶ 機動的な仕入れの実行と在庫コントロールの難易度の高さ
- ▶ 成長戦略の実行の遅れと計画修正への対応力不足
- ▶ 国内アパレルにおける低価格市場の拡大
- ▶ デジタル化と業種・業態を超えた競争の激化
- ▶ 予測不能な事象発生による市場の急激な変化

重要課題克服への4つの方針

①
価値創造へのシフトと
市場ポジションの明確化

②
選択と集中による
戦略的な成長

③
レジリエントな
事業基盤の構築

④
企業風土変革による
組織実行力の強化

1. 現中期経営計画（23年8月期～25年8月期）の振り返り P. 2
2. 新中期経営計画（24年8月期～26年8月期） P. 8

ライトオンの存在意義、
提供できる価値

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

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

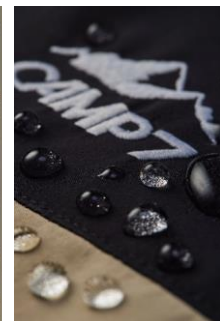
1. お客様を第一に考え、お客様に喜んでいただける会社を目指します。
2. 誠実さと公正さをもって、社会から信頼される会社を目指します。
3. 人を育て、人を活かし、働き甲斐のある会社を目指します。

私たちの決意

私たちは創業以来、ジーンズカジュアルに情熱を注ぎ、多くのお客様に親しまれてきました。
価値観や消費行動が大きく変化している今、これからの道を切り拓くために、
自らの原点と軌跡を振り返り、大切にしていけるものを見つめ直しました。

大切にしていけるもの —— ジーンズカジュアルを愛するお客様
満足度の高いショッピング体験ができる店舗づくり
お客様一人ひとりに真摯に向き合えるヒトの育成
時代に左右されない価値あるモノを提供し続けること
適正供給、適正在庫を心がけ、一つひとつを丁寧に販売すること

私たちはこの決意のもと、人々の生活を楽しく豊かにすることを目指し、
揺るぎのないジーンズセレクトショップとしてさらに進化していきます。
そして、ジーンズカジュアルを愛するすべての人が、
真っ先にライトオンを思い浮かべていただけるよう、挑戦を続けます。



新たに2024年8月期を初年度とする3カ年の中期経営計画を策定した
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、利益重視
への抜本的な転換を図り、経営上の重要課題克服に全力で取り組む

重要課題克服への4つの方針

①

価値創造へのシフトと
市場ポジションの明確化

②

選択と集中による
戦略的な成長

③

レジリエントな
事業基盤の構築

④

企業風土変革による
組織実行力の強化

新中期経営計画 コア戦略

営業戦略

- 価値訴求へ本格的にシフトすることによる売上総利益率の改善
- 成長チャネルに対する戦略的投資による売上総利益の伸長

財務戦略

- 不採算店舗の整理と人員配置の適正化による販管費の削減
- 在庫水準の引き下げによる運転資本の圧縮

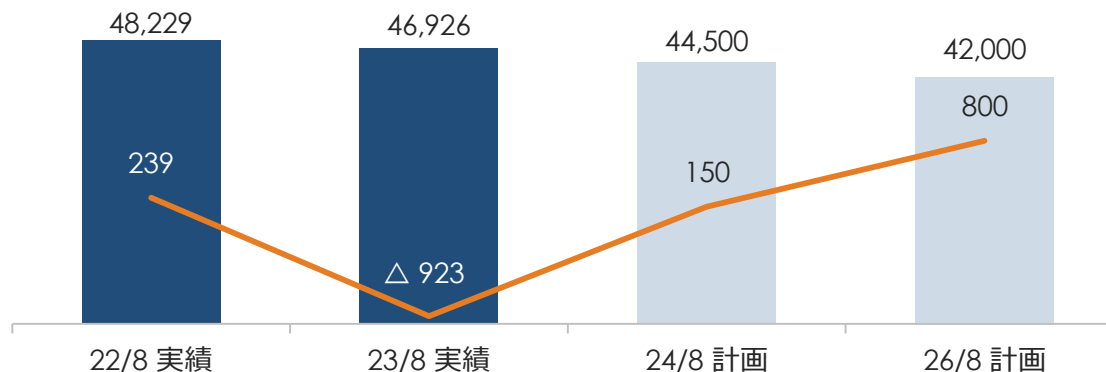
人事戦略

- 利益志向の企業風土の醸成と組織実行力の強化
- 従業員が成長に向けて挑戦できる環境の構築、多様性を大切に
した、豊かな対話のある文化づくり

不採算店舗の退店を推進して、売上総利益率の向上と在庫適正化に最優先に取り組み、販管費の抑制によって持続的な収益体質を確立する

(単位：百万円)

■ 売上高
— 営業利益



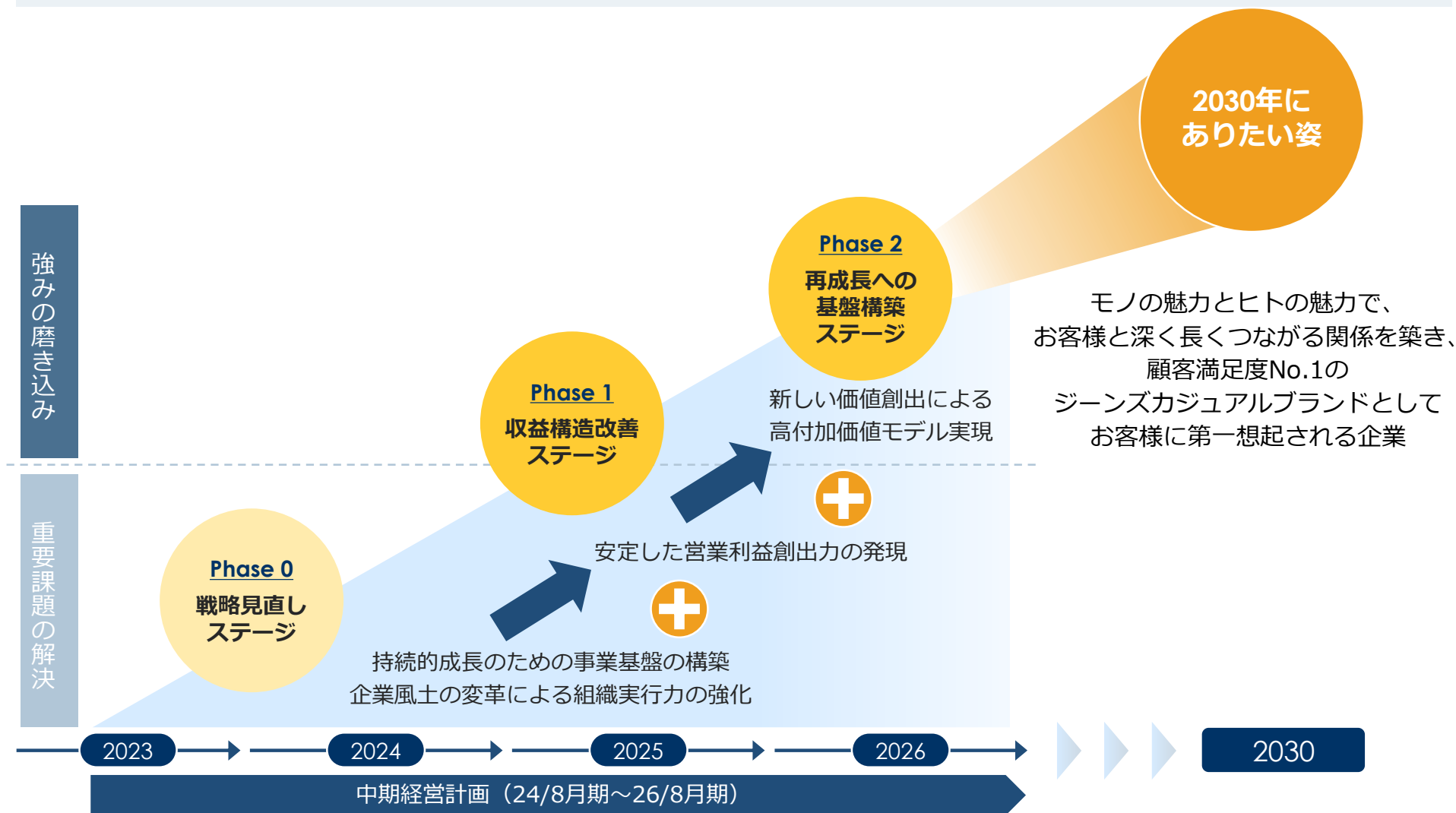
新中期経営計画(24/8~26/8)

(単位：百万円)

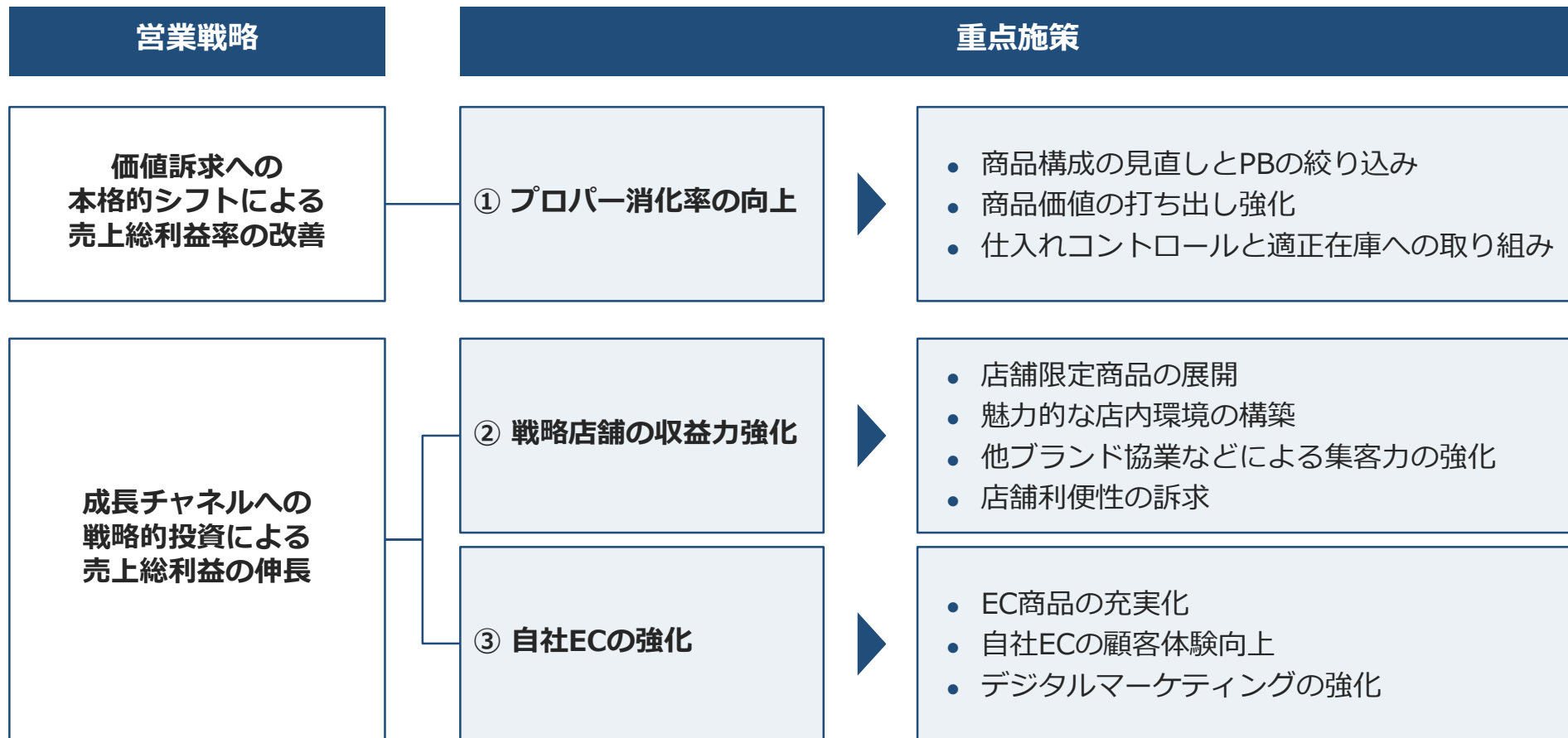
	22/8 実績	23/8 実績	24/8 計画	26/8 計画	23/8→26/8 増減
売上高	48,229	46,926	44,500	42,000	△4,926
売上総利益率	49.3%	48.1%	49.5%	52.6%	+4.5%
営業利益	239	△922	150	800	+1,723
既存店売上高前年比	100.2%	99.8%	98.9%	100.0%	+0.2%
在庫回転率	2.08	2.22	2.56	2.90	+0.68
期末店舗数	394	373	354	334	△39

戦略実行のマイルストーン

計画期間中は3つの段階的ステージを経て収益性の改善を図り、2026年度以降の再成長に向けた基盤を作り、2030年度のビジョン達成を目指す



価値訴求の強化、および選択と集中による成長チャネルへの戦略的投資によって収益力の強化に取り組む



※ 戦略店舗：商業施設の規模や集客力、および当社店舗の販売実績をもとに、全店舗をグルーピングしたなかで、特に潜在的成長性が高い店舗群

ライトオンの強みを再定義し、提供価値を最大化できる商品構成に見直しするとともに、仕入れコントロールを徹底することによって、プロパー消化率65%超を目指す

施策の内容

▶ 商品構成の見直し

- 本来のライトオンの強みであるジーンズカジュアルの再強化
- 有力NBとの戦略的パートナーシップ強化
- PB拡大路線から転換し、顧客ニーズと合致するブランド・テイストへの絞り込み

▶ 商品価値の打出し強化

- 「興味・関心の向上」を目的としたメディアへの露出拡大
- 店舗や商品の魅力を訴求するための視認性と仕掛けの強化

▶ 仕入れコントロールと適正在庫への取組み

- 期中発注枠を増やして市場変化に対応
- 期初発注量の抑制と期中の売れ行きを見極めた柔軟な仕入れ体制の実現
- システム活用による店舗ごとの在庫配分の適正化



23年秋冬、俳優の池内博之さんを起用して「ジーンズ十色(といろ)」のテーマでジーンズの魅力を発信

出店先の商業施設の規模や集客力をもとに全店舗をグルーピング
成長潜在性が高い店舗グループに対し、集客を高める施策を実施して収益力を強化する

施策の内容

▶ 店舗限定商品の展開

- 商圏属性や顧客属性にもとづき、店舗ごとに最適化された商品の導入

▶ 魅力的な店内環境の構築

- 店舗改装やVPゾーン拡充等のVMD強化を図り、リアル店舗の魅力を深化

▶ 他ブランド協業などによる集客力の強化

- 話題性やデニムと親和性のあるブランド・企業とのポップアップストアの展開
- インフルエンサーによる店内イベントの開催

▶ 店舗利便性の訴求

- 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
- ボトムスのスピーディなお直しなど、他社と差別化したサービスの実施

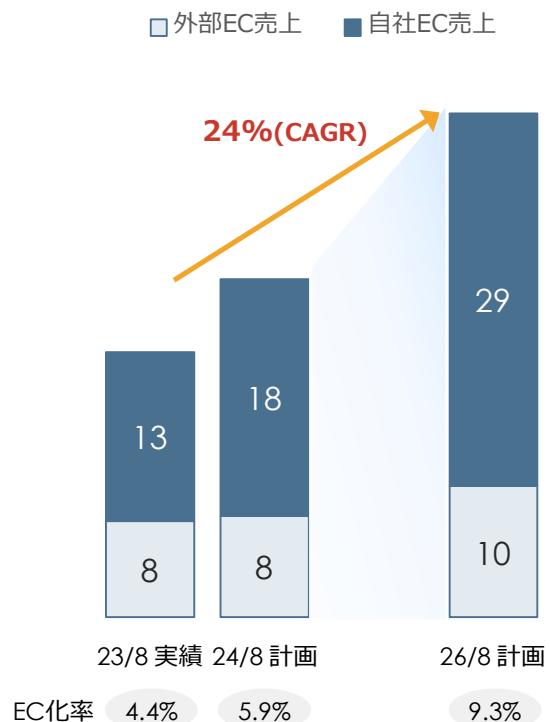


※ ジーンズソムリエ：ジーンズに関するプロフェッショナルを育成するために誕生した『ジーンズソムリエ資格認定制度』の合格者。当社には国内最多数のジーンズソムリエが在籍

EC商品の充実化や自社ECの顧客体験向上、デジタルマーケティングへの投資によってECビジネスの成長を図り、2026年8月期にEC化率9%超を目指す

EC売上計画

(単位：億円)



施策の内容

▶ EC商品の充実化

- EC限定商品の導入
- VOC (顧客の声) を収集・分析・活用した、品揃えの充実化

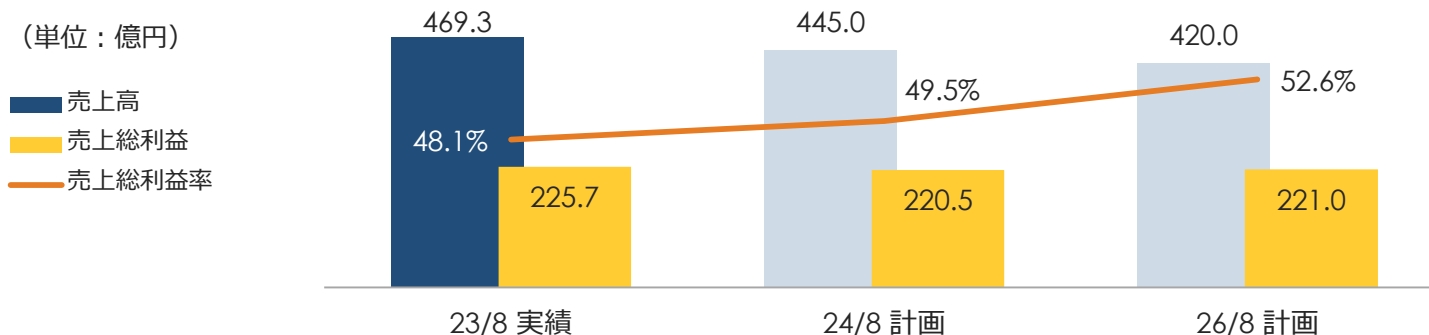
▶ 自社ECの顧客体験向上

- STAFF STARTを利用するスタッフ数の拡大
- 24年秋のECサイトフルリニューアルとAIによるレコメンド機能導入
- 会員プログラムの刷新

▶ デジタルマーケティングの強化

- コンテンツ配信のパーソナライゼーション推進
- WEB広告の強化
- CRMによる効果的なクーポン施策の実施

営業戦略の重点施策効果として、最終年度の売上総利益率は2023年8月期に対して+4.5ポイントの52.6%を目指す



営業戦略の重点施策

① プロパー消化率の向上

- 商品構成の見直しと商品価値の打出し強化、仕入れコントロールの徹底によってプロパー消化率65%超を目指す

② 戦略店舗の収益力強化

- 成長潜在性が高い店舗グループに対し、集客を高める施策を実施して収益力を強化する

③ 自社ECの強化

- EC商品の充実化や顧客体験の強化、デジタルマーケティングへの投資によってECビジネスの成長を図る

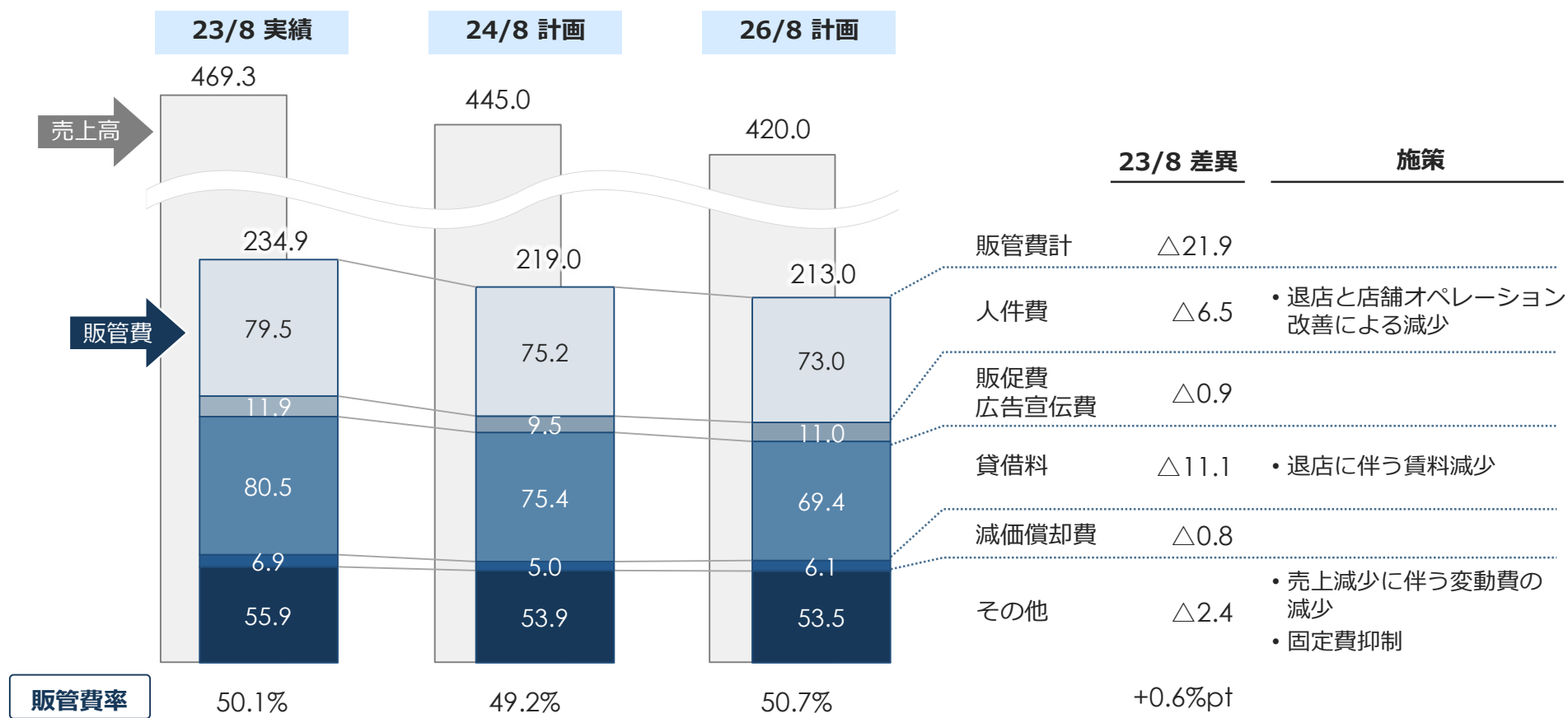
◆ 円安やコスト上昇への対応

- 価値訴求による価格の最適化や調達コストの低減によって値入率の上昇を抑制

財務戦略) 販管費の削減

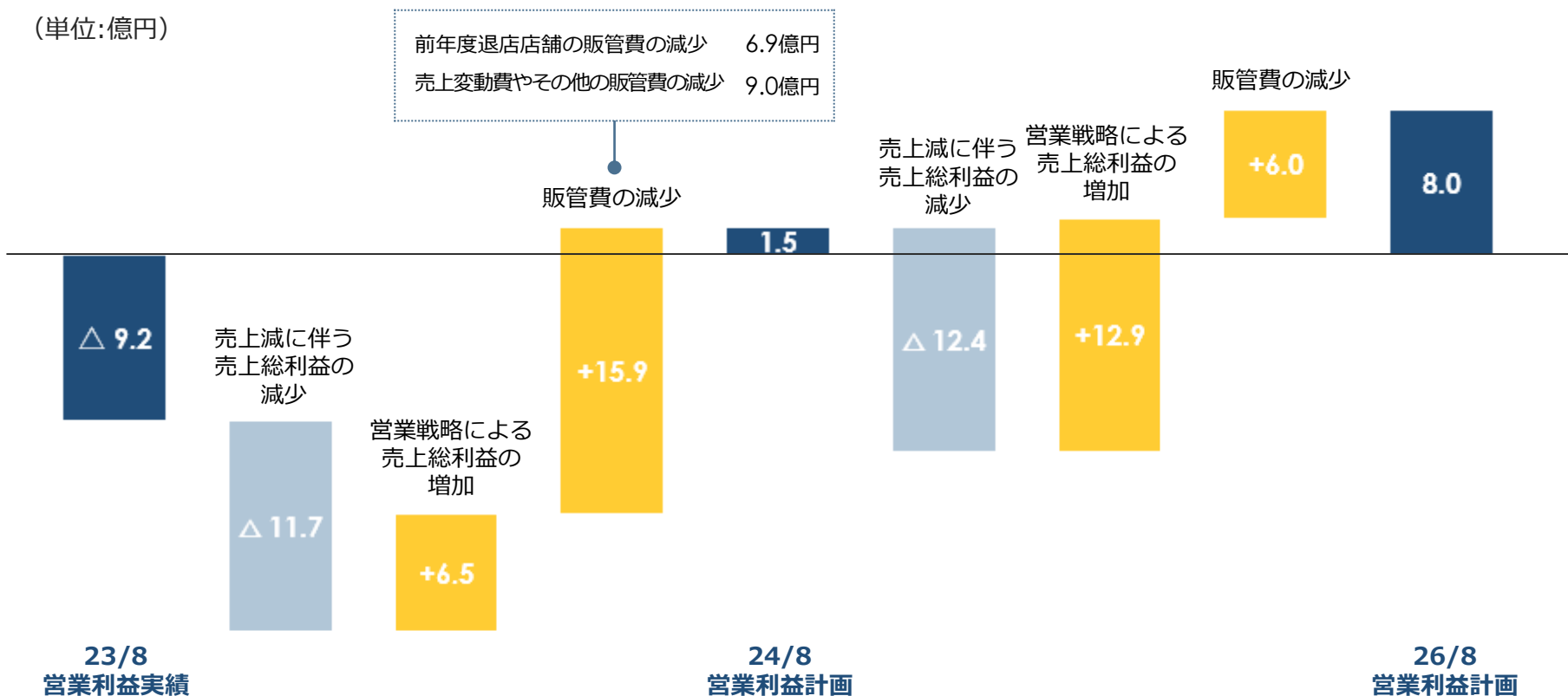
不採算店舗の退店を進め、業務効率化による人員の最適配置を行い、固定費の抑制に取り組む。最終年度の販管費総額を2023年8月期に対して約22億円削減する

販管費計画 (単位: 億円)



店舗撤退に伴う売上総利益の減少を、営業戦略の実行と販管費の抑制によって打ち返し、新中期経営計画初年度より営業利益黒字化を図り、最終年度は8億円の営業利益を見込む

(単位:億円)



安定的な収益体質の実現に向けて全力で取り組み、
2026年8月期に営業利益8億円、当期純利益3.5億円の達成を目指す

	23/8 実績	24/8 計画	26/8 (最終年度)計画
売上高	46,926 (100.0%)	44,500 (100.0%)	42,000 (100.0%)
売上総利益	22,570 (48.1%)	22,050 (49.5%)	22,100 (52.6%)
販売費及び一般管理費	23,492 (50.1%)	21,900 (49.2%)	21,300 (50.7%)
営業利益	△922 (-)	150 (0.3%)	800 (1.9%)
経常利益	△1,048 (-)	100 (0.2%)	750 (1.8%)
当期純利益	△2,545 (-)	△400 (-)	350 (0.1%)
1株当たり当期純利益 (円)	△86.06	△13.52	11.87

(単位：百万円) 下段は構成比

キャッシュ・フローや運転資本の改善に向けて、仕入れコントロールによる在庫水準の適正化を図り、資本効率性を重視したマネジメントを実践する

財務KPI

	23/8 実績	24/8 計画	26/8 (最終年度)目標
フリーCF水準	△2,200 百万円	4,000 百万円以上	1,200 百万円以上
1株当たり当期純利益	△86.06 円	△13.52 円	11.87 円
ROE	△18.5 %	△3.3 %	2.9 %
EBITDA	△247 百万円	648 百万円	1,360 百万円

本計画期間中は早期の当期純利益黒字化と資本効率性の向上に注力する
持続的な企業価値の向上を目指して、2030年までにROE8.0%の達成を図る

	23/8 実績	24/8 計画	26/8 計画	ROE向上のための考え方と施策
ROE	△18.5%	△3.3%	2.9%	新中期経営計画期間は早期の当期純利益黒字化と総資産回転率の向上に注力する。2030年に向けては望ましい水準としてROE8.0%を目指す
【収益性】 ①売上高純利益率 当期純利益÷売上高 ⊗	△5.4%	△0.9%	0.8%	<ul style="list-style-type: none"> 価値創造と選択的投資による売上総利益の増加 販管費の削減
【資産効率性】 ②総資産回転率 売上高÷総資産 ⊗	1.7回	2.0回	1.9回	<ul style="list-style-type: none"> 在庫水準の適正化 CCCの短縮
③財務レバレッジ 総資産÷自己資本	2.2倍	1.9倍	1.7倍	<ul style="list-style-type: none"> 最適な資本構成の追求

強固な財務基盤の確立を最重要課題と位置付けつつ、2026年度以降の再成長に向けた基盤作りのために、店舗開発とデジタルへの投資を実施する

主な成長投資

リアル店舗の成長に向けた投資 10-15億円

- 営業戦略にもとづく既存店の改装
- 収益性・市場性を踏まえた優良立地への出店・移転
- 不採算店舗の退店は継続

OMOの推進に向けた投資 10-15億円

- 次世代型POS導入
- 自社ECサイトのフルリニューアル
- CRM強化や会員プログラムの刷新

データ活用基盤の整備に向けた投資 5-8億円

- 全社のデータ連携による経営管理の高度化
- 販売機会ロス・在庫効率の改善
- サプライチェーンのステイタス可視化

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、利益創出基盤を確立した上で、継続的かつ安定的な株主還元の実行を目指す

配当方針

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

株主優待制度

当社株式の投資魅力を高めることで、新規の個人投資家の拡大に繋げると共に、中長期の保有を促進することを目的として、下記の株主優待制度を実施

◆ ライトオン全店舗（オンラインショップを除く）でご利用できる優待券を贈呈

所有株式数	優待券の金額
100株以上500株未満	3,000円
500株以上1,000株未満	5,000円
1,000株以上	7,000円

贈呈の時期及び有効期限

- 8月31日最終の株主様に対して、11月上旬に発送
- 有効期限：贈呈翌年の8月31日

経営指標の達成に向け、利益志向の企業風土を醸成し、組織実行力を高めていく
人的資本の一層の充実を図ることで、持続的な企業価値の向上につなげる

取り組みテーマと主要施策

利益志向の企業風土の醸成と 組織実行力の強化

- **利益創出に直結するKPI設定と評価制度の見直し**
 - ・利益を最重要視するKPI体系を構築
 - ・職階ごとにKPI評価の重みづけを変え、責任と裁量に沿った評価を実施
- **戦略実行力とPDCA体制の強化**
 - ・全部門の方向性を整合させ、現場の行動レベルまで落とし込んだアクションプランの設定
 - ・経営層と現場の視点・視野・視座をすり合わせて、実行につなげるPDCA体制の構築

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

- **ミッショングレード制人事制度の浸透**
 - ・働き方の多様性を考慮した役割・ポジションの明確化
- **成長意欲のある人材への投資**
 - ・教育・研修機会の提供充実
- **従業員エンゲージメントの向上**
 - ・働きがい・チャレンジ意欲・達成感の醸成

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

- **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
 - ・短時間勤務制度および有給制度の取得促進

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	主な進捗
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 	<ul style="list-style-type: none"> デニムに関わるサステナビリティな活動をより広げるための「つなごう 藍い糸プロジェクト」を推進中 新店および改装店舗の資材ECO化への取組み強化
	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 	<ul style="list-style-type: none"> 22年9月にミッショングレード制人事制度へ移行
	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 	<ul style="list-style-type: none"> 22年10月にTCFD提言への賛同を表明、同提言に基づく情報を22年12月に開示

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