

2025年8月期 決算説明会

2025年10月9日

Right-on.[®]

1. 2025年8月期 決算概要	P. 3
2. 2026年8月期 通期業績予想	P. 15
3. Appendix－中期経営計画－ ※2024年10月8日公表時点	P. 21

1. 2025年8月期 決算概要

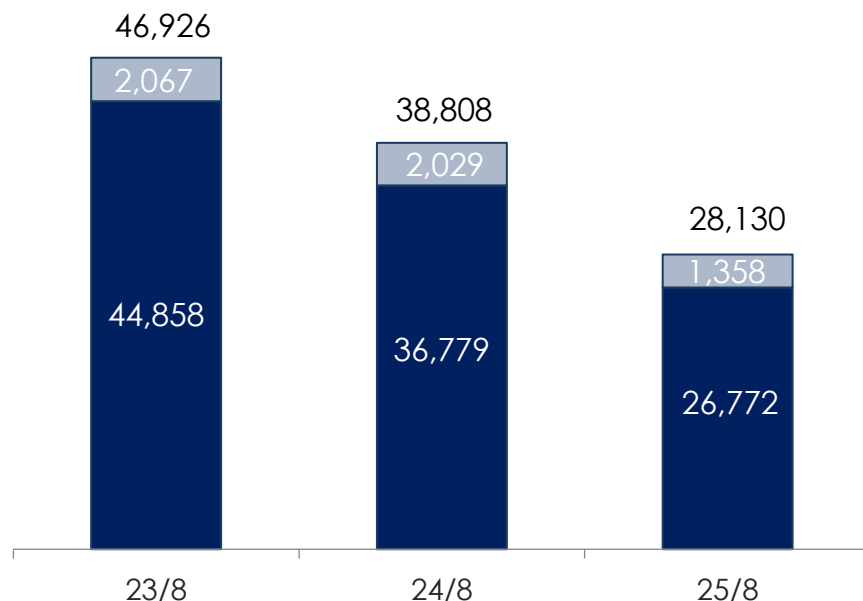
- 5カ年の中期経営計画の初年度として当初方針通り構造改革を最優先で実行した結果、対計画では全ての利益段階で計画達成となった。当初計画通りにコスト構造改革を着実に進め大幅な経費削減を実現
- 重点施策として①不採算店舗の退店を早期に実施、②退店に伴う人員配置の見直し及び本部・店舗組織のスリム化、③全従業員の粗利・経費への意識と規律の徹底、④業務プロセス効率化による固定費削減、等を実行し初年度の改革内容としては概ね目途が付いた状況

単位（百万円） 下段は構成比							
	25/8 実績	25/8 計画	計画 達成率	計画 増減	24/8 実績	前期比	前期実績 増減
売上高	28,130 (100.0%)	28,100 (100.0%)	100.1%	30	38,808 (100.0%)	72.5%	△10,678
売上総利益	14,617 (52.0%)	14,520 (51.7%)	100.7%	97	15,465 (39.8%)	94.5%	△847
販売費及び一般管理費	15,071 (53.6%)	16,020 (57.0%)	94.1%	△948	20,465 (52.7%)	73.6%	△5,393
営業利益	△454 (-)	△1,500 (-)	—	1,045	△5,000 (-)	—	4,546
経常利益	△752 (-)	△2,000 (-)	—	1,247	△5,166 (-)	—	4,413
特別損益	428 (1.5%)	250 (0.9%)	171.2%	178	△6,823 (-)	—	7,251
税引前当期純利益	△324 (-)	△1,750 (-)	—	1,425	△11,989 (-)	—	11,664
当期純利益	△449 (-)	△1,800 (-)	—	1,350	△12,142 (-)	—	11,693
店舗数	230店舗	247店舗	—	△17店舗	340店舗	—	△110店舗

- 売上高は**281億円**で計画比**100.1%**（前期比**72.5%**）
- チャンネル別では、店舗売上高は**268億円**（前期比**72.8%**）、EC関与売上高は**14億円**（前期比**67.0%**）、EC化率**4.8%**（前期**5.2%**）
- 新たな品揃えと価格帯の見直しなど、商品構成の見直しは下期以降に段階的に進んでいる状況
- トップスは商品企画が前期時点で先行して進んでいたこともあり、商品構成の見直し遅れにより売上高が低調に推移し、カットソー・ニットを中心に構成比は前期比で大きく下回った
- ECは過度な値引き販売を抑制した結果、CVR等の停滞が続き売上高は前期比で大きなマイナスとなったものの、利益段階では大きく改善

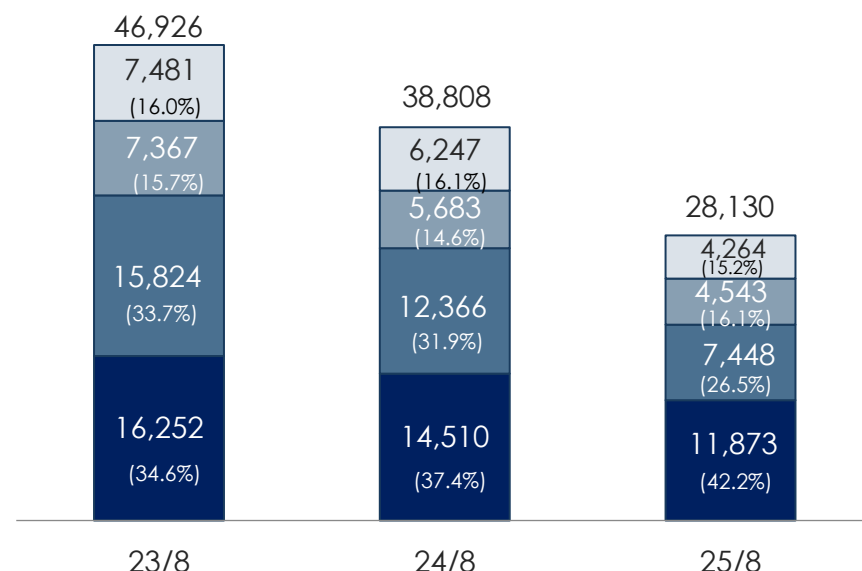
売上高（百万円）

■ 店舗売上 ■ EC関与売上

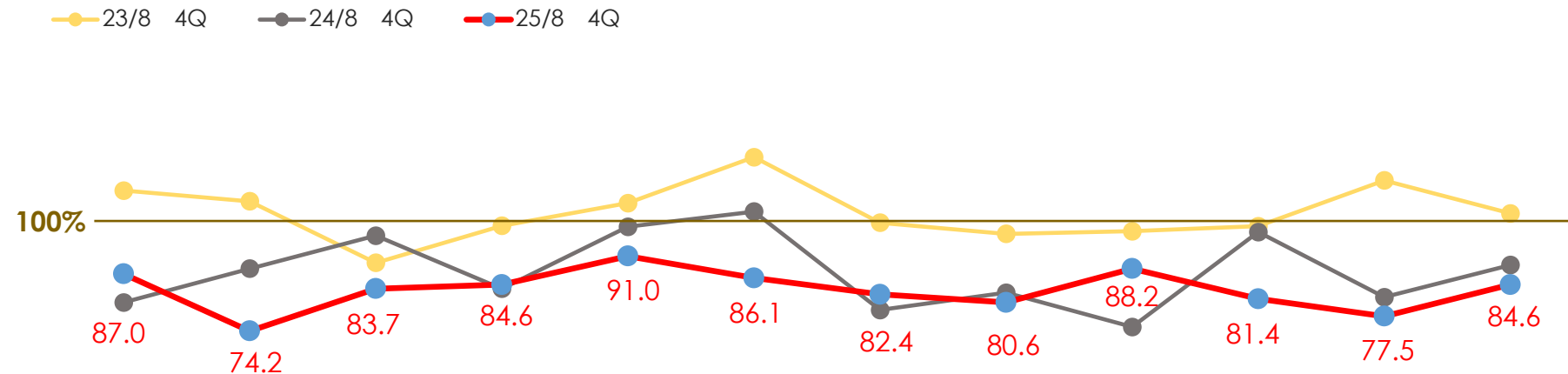


売上構成比（百万円・%）

■ ボトムス ■ カットソー・ニット ■ シャツ・アウター ■ その他

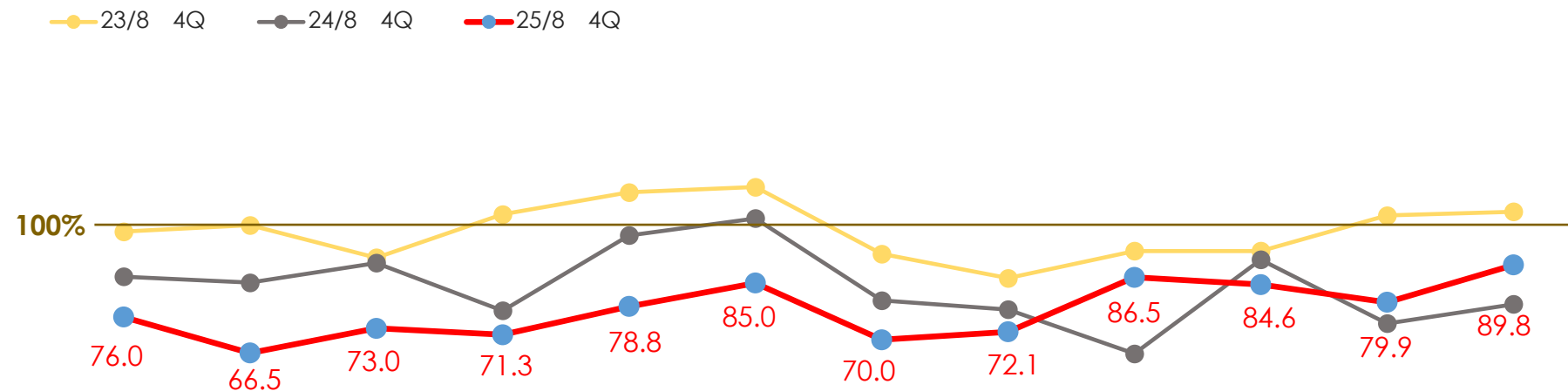


既存店売上高 (%)



	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	下期計	通期計
25/8	87.0	74.2	83.7	84.6	91.0	86.1	83.9	82.4	80.6	88.2	81.4	77.5	84.6	82.3	83.3
24/8	80.6	88.2	95.6	83.7	97.6	101.0	90.3	78.9	82.8	75.1	96.4	81.8	89.0	83.3	87.0
23/8	105.7	103.3	89.5	97.8	102.9	113.2	100.1	98.5	96.0	96.6	97.7	108.0	100.6	99.4	99.8

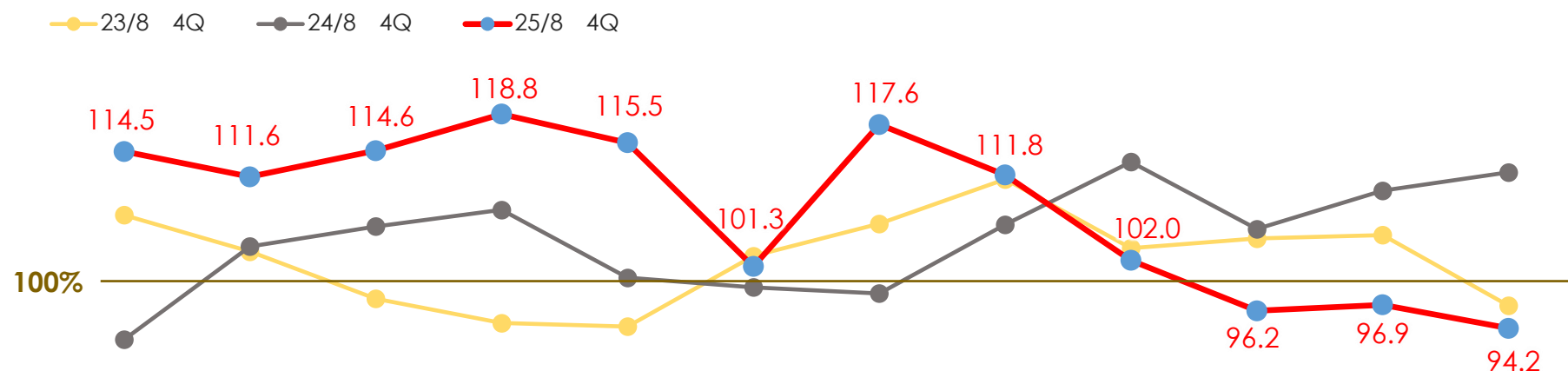
既存店客数 (%)



	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	下期計	通期計
25/8	76.0	66.5	73.0	71.3	78.8	85.0	73.8	70.0	72.1	86.5	84.6	79.9	89.8	80.3	76.5
24/8	86.7	85.1	90.3	77.7	97.6	102.1	88.0	80.4	78.0	66.3	91.2	74.3	79.4	77.7	82.9
23/8	98.6	100.3	91.7	103.2	109.0	110.4	101.4	92.7	86.3	93.5	93.5	102.9	103.9	95.3	98.3

客単価 - 既存店前年比

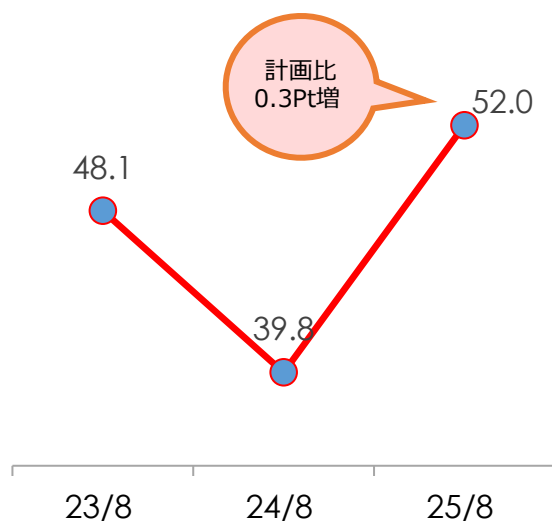
既存店客単価 (%)



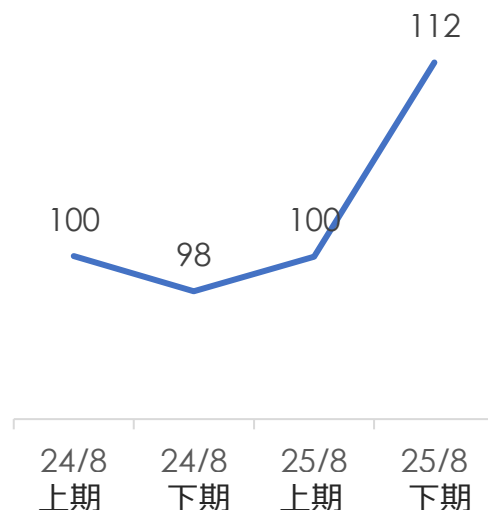
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	上期計	3月	4月	5月	6月	7月	8月	下期計	通期計
25/8	114.5	111.6	114.6	118.8	115.5	101.3	113.6	117.6	111.8	102.0	96.2	96.9	94.2	102.5	108.8
24/8	92.9	103.6	105.9	107.8	100.0	98.9	102.6	98.2	106.1	113.3	105.6	110.0	112.1	107.1	104.9
23/8	107.2	103.0	97.6	94.8	94.4	102.5	98.7	106.2	111.3	103.4	104.5	104.9	96.8	104.3	101.5

- 売り方に関しては、値下げ幅の調整や値引きの段階的な実施により、過度な値引き販売による損失の抑制
- 仕入れ方に関しては、第4四半期以降、PB比率の拡大や各サプライヤーとの協業による仕入原価率引き下げ
- 当期に見込まれる商品価値の下落を前期末に商品評価損として計上していたことも寄与し、売上総利益率は**52.0%**に大幅改善し、計画を**0.3ポイント**上回った（前期比**12.1ポイント**増）

売上総利益率 (%)



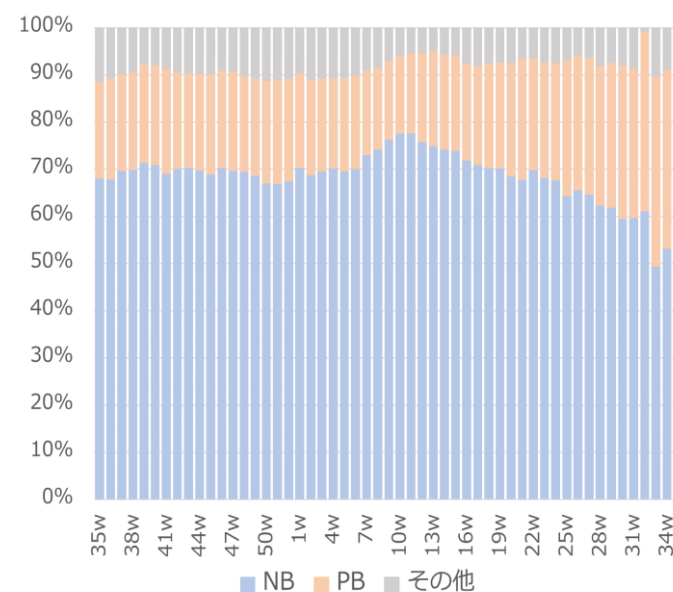
粗利率(※)の推移



※前期、当期ともに前期末の商品評価損の影響を含まない粗利率

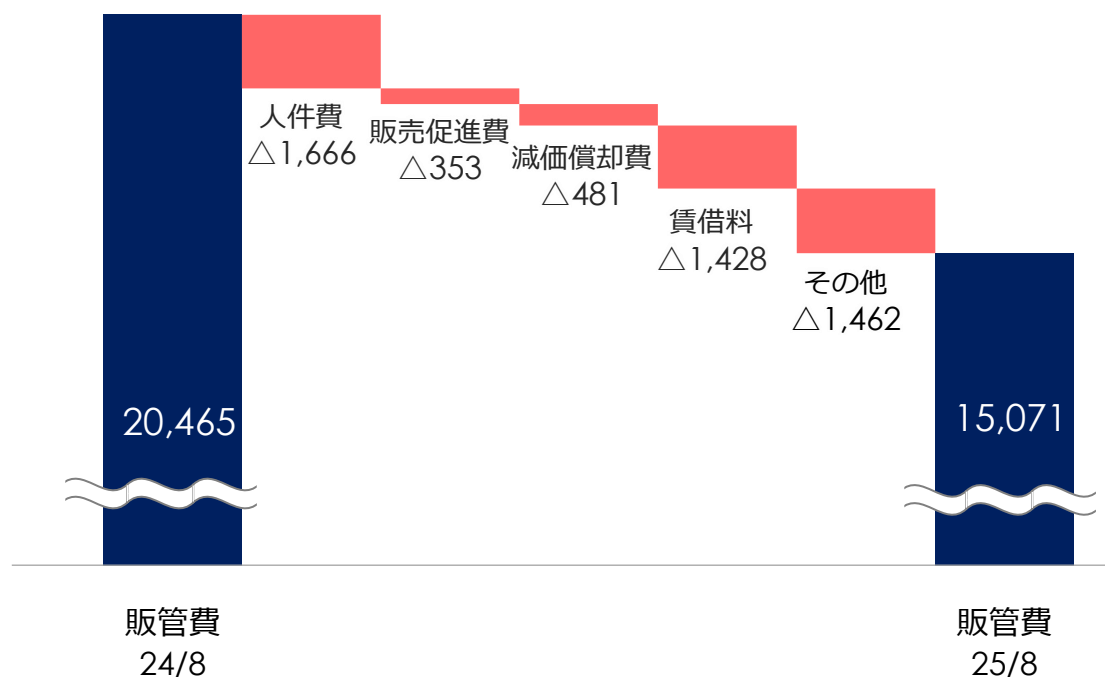
※24/8期上期の粗利率を100とした数値

週度別NBPB売上構成の推移



- 中期経営計画の重点施策であるコスト構造改革を初年度着実に推し進めるにあたって、費目ごとにゼロベースの見直し、各プロセスで発生するコストを数値で把握しモニタリングを実施。合わせて全社的に経費への意識と規律の徹底も実施し日常的なコスト削減を実施。結果、計画比**94.1%**(計画比**9.4億円**減)、前期比**73.6%**(前期比**53.9億円**減)の着地

販管費 費目別の削減額（百万円）



■ 減額要因

- ① 人件費
 - ・本部及び店舗組織再編によるスリム化
 - ・店舗人員配置の見直し、ブロック再編
 - ・生産性向上、意思決定のスピードアップ
- ② 販売促進費
 - ・販促活動のコントロールの徹底
- ③ 賃借料
 - ・不採算店舗の大量退店による賃料減額
 - ・ディベロッパーとの交渉による賃料減額
- ④ その他
 - ・本部の一拠点化
 - ・物流拠点の一拠点化
 - ・商品配送頻度の見直しによる物流費抑制
 - ・業務委託契約の要不要の精査
 - ・保険料などワールドグループとの同等の条件による価格交渉

● 特別利益

退職給付制度終了益に関する補足説明として、店舗退店による人員見直しに伴い、退職給付債務が大幅に減少した結果、過去の数理計算上の差異を取崩しことによるもの。会計上退職給付制度終了益に準じた形で利益が発生したもので、制度の終了や廃止によるものではない

● 特別損失

計画外の店舗の移設改装等、共用資産を含む固定資産の減損損失として**2.7億円**を計上。その他、前期のような構造改革に関する追加引当は計上していない

特別利益、特別損失の内訳（百万円）

	25/8 実績	24/8 実績	増減
特別利益	761	247	514
店舗閉鎖損失引当金戻入額	350	-	350
債務免除益	249	-	249
退職給付制度終了益	134	-	134
その他	26	247	△219

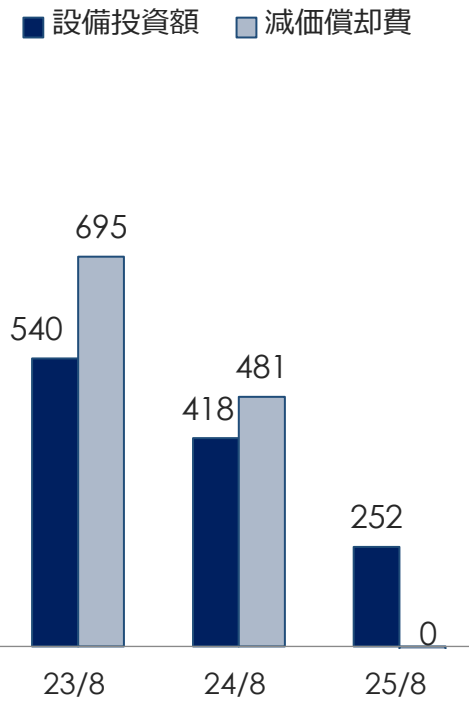
	25/8 実績	24/8 実績	増減
特別損失	333	7,070	△6,736
減損損失	269	5,043	△4,773
店舗閉鎖損失	-	1,562	△1,562
契約解除損失引当金繰入額	14	422	△407
固定資産除却損	24	33	△8
災害による損失	18	-	18
その他	6	8	△2

- 棚卸資産は前期末比で**6億円**の減少 …退店織込み前の前期時点の発注分の仕入増加により期中の在庫量が増加。一方で、長期滞留在庫の販売消化を推し進めた削減効果により、期末△6億円
- 負債は前期末比で**35億円**の減少 …上記発注分の仕入支払増加に加えて、退店コストの支払等により借入金が増加。一方、仕入債務が△16億円、退店に伴い、前期末の構造改革関連での店舗閉鎖損引当金が△12億円、資産除去債務が△16億円
- 純資産は前期末比で**2億円**の増加 …当初計画では債務超過見込みであったが当期純利益の計画達成により債務超過を回避。純資産比率は**4.1%**、前期比で**2.0ポイント**増加

	25/8 実績		24/8 実績		
		構成比		構成比	増減
流動資産	6,986	58.2%	8,281	54.1%	△1,294
現預金	578	4.8%	1,155	7.6%	△576
売上債権	908	7.6%	1,278	8.4%	△370
棚卸資産	4,541	37.9%	5,111	33.4%	△569
固定資産	5,008	41.8%	7,018	45.9%	△2,010
資産合計	11,994	100.0%	15,300	100.0%	△3,305
負債合計	11,497	95.9%	14,984	97.9%	△3,486
仕入債務	2,303	19.2%	3,918	25.6%	△1,614
有利子負債	4,641	38.7%	2,441	16.0%	2,200
純資産	496	4.1%	315	2.1%	180

- 当期は、前期発注分の仕入増加に加えて、支払サイトが入金サイトより長いことから営業収入と比べて相対的に買掛金支払が増加し、営業収支は悪化。加えて、退店に係る費用の支出が増加し、FCFは△35億円と悪化。仕入コントロール等の効果発現は来期以降の想定
- 各金融機関等からの資金調達のご支援をいただき営業収支の悪化を借入で補っている状況。営業CFの黒字化は喫緊の課題であるが、2026年8月期以降は改善の見通し

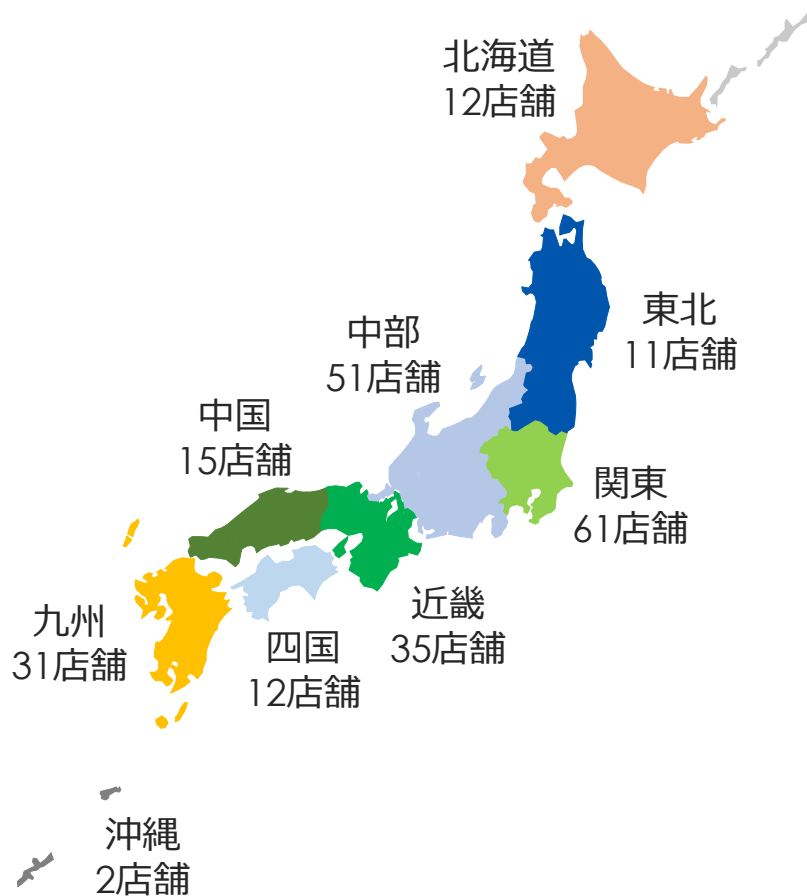
設備投資額及び減価償却費（百万円）



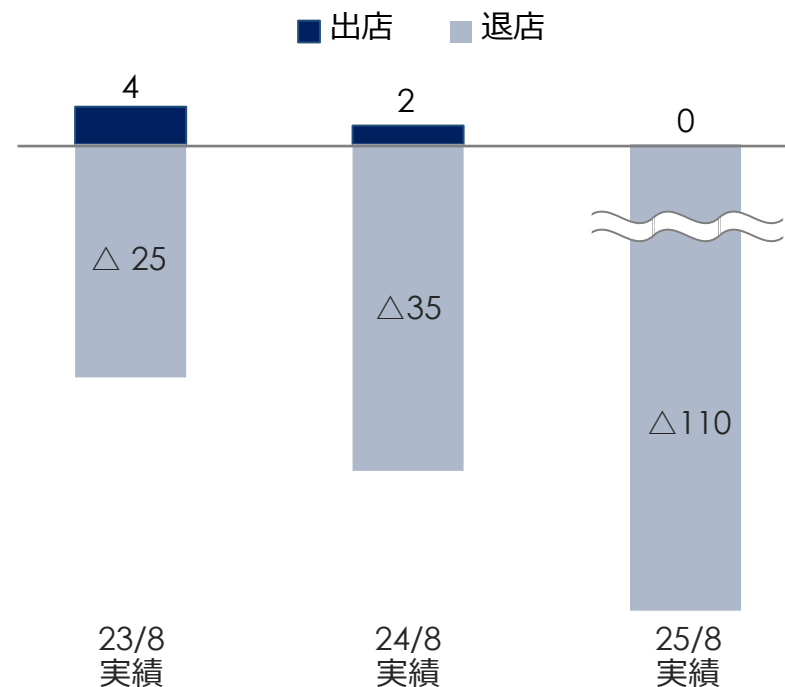
キャッシュ・フロー（百万円）

	25/8 実績	24/8 実績	増減	注記
税引前当期純損失	△324	△11,989	11,664	
減価償却費	—	481	△481	
構造改革に係る引当金の増減	△1,904	2,267	△4,172	当期：退店解約金等の支出（△12億円）
運転資本の増減	△595	4,416	△5,012	当期：仕入債務の減少（△15億円）
その他増減	△1,402	4,194	△5,596	
営業活動によるキャッシュ・フロー	△4,225	△631	△3,594	当期：構造改革に係る引当金の内、退店に係る支出の増減12億円を差し引くと、実質営業CFは△30億円
固定資産の取得・売却による収支	△216	108	△324	
敷金等の差入・回収による収支	1,543	660	883	当期：退店による敷金・保証金の入金
資産除去債務の履行による支出	△740	△123	△616	当期：退店による原状回復工事の支出
その他増減	183	177	5	
投資活動によるキャッシュ・フロー	769	823	△53	
借入金の増減額（△は増加）	2,449	△2,703	5,153	
その他増減	629	△14	643	
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,079	△2,718	5,797	
現金及び現金同等物の増減額	△376	△2,526	2,149	

- 退店は当初計画の**93店舗**に対し、一部不採算店舗では計画前倒しでの退店交渉を行い、**110店舗**の退店を実施
- 期末店舗数は**230店舗**となった



期末出退店状況



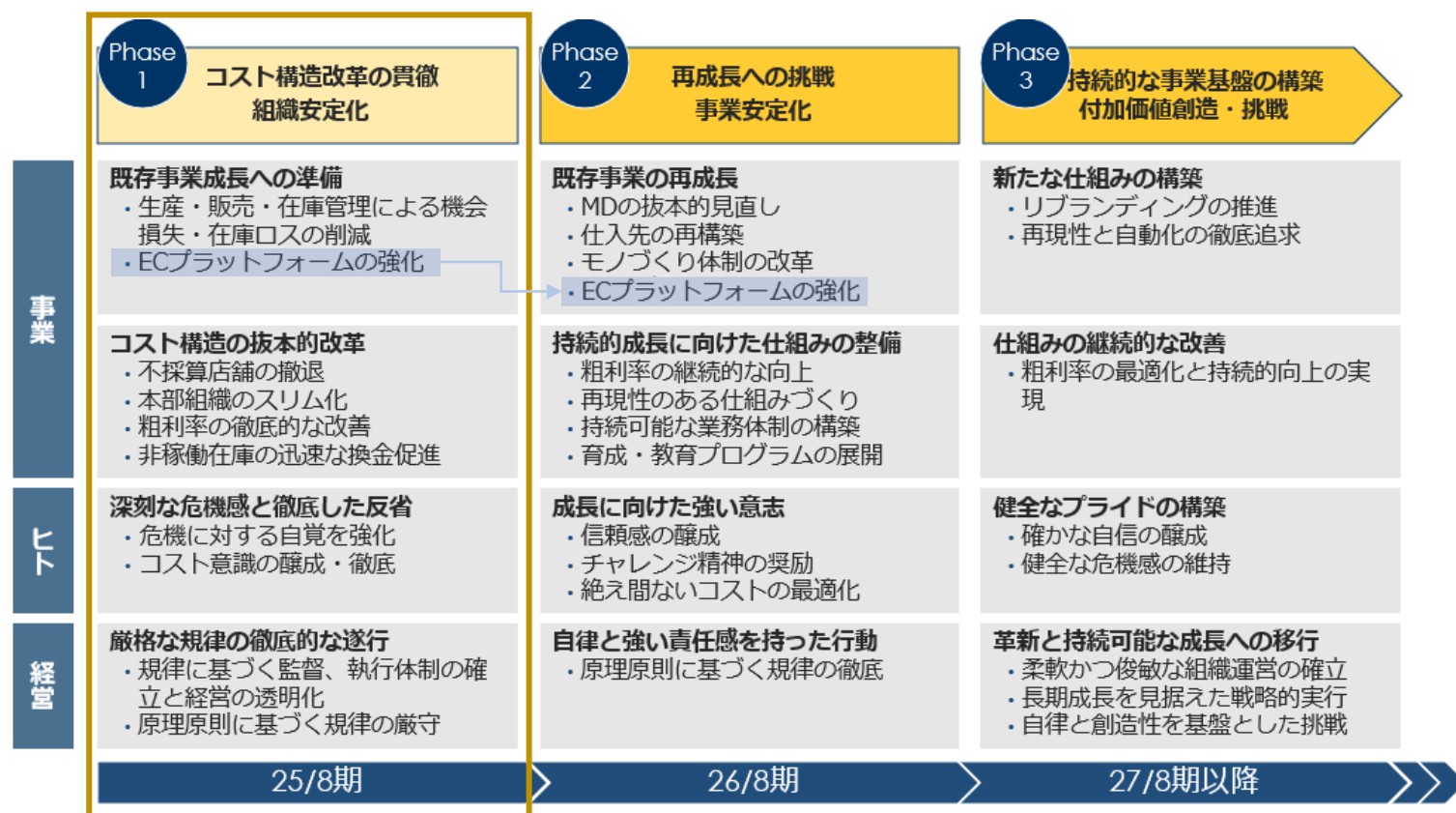
2. 2026年8月期 通期業績予想

- 不採算店舗の退店は、初年度より規模は小さくなるものの当初計画通り今期も一部実施予定。売上高は**208億円**（前期比**73.9%**）を見込む
- 店舗退店による減収を見通すものの、売上総利益の改善とコスト構造改革の完遂による販管費削減により、2026年8月期は営業利益**2.4億円**、当期純利益の**黒字化**を見込む

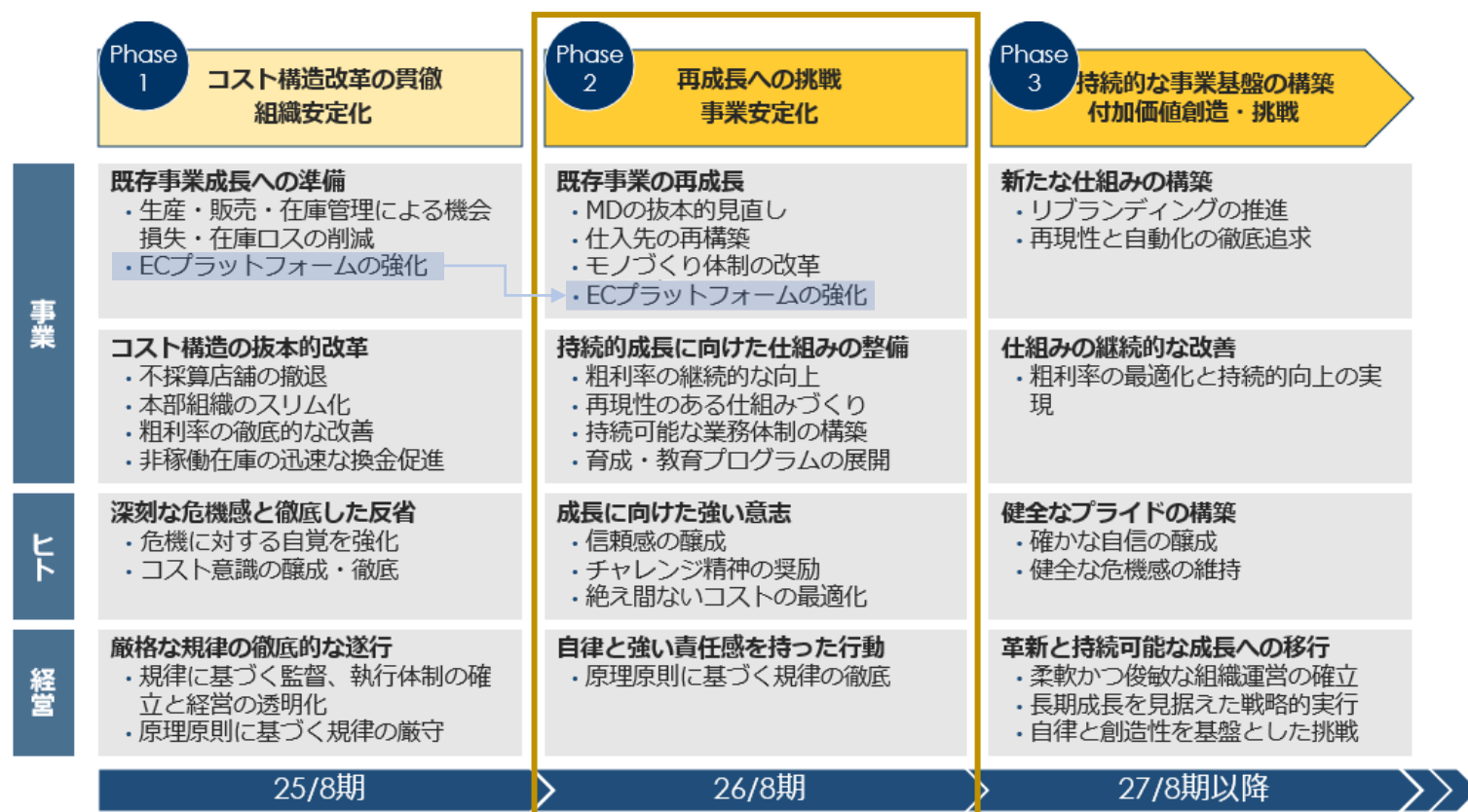
単位（百万円） 下段は構成比

	26/8 計画	25/8 実績	
			前期比
売上高	20,800 (100.0%)	28,130 (100.0%)	73.9%
売上総利益	11,031 (53.0%)	14,617 (52.0%)	75.5%
販売費及び一般管理費	10,791 (51.9%)	15,071 (53.6%)	71.6%
営業利益	240 (1.1%)	△454 (-)	—
経常利益	60 (0.3%)	△752 (-)	—
当期純利益	30 (0.1%)	△449 (-)	—
1株当たり当期純利益（円）	0.85	△13.19	—

- 初年度は退店を含む店舗再編を計画的に実行し、固定費の圧縮を進めるとともに不採算領域の整理を概ね完了するなど、再建に向けた土台づくりを着実に進めることができた。その結果、売上面では依然として低調な推移となったものの、営業損失の縮小など、改革の効果が一定程度表れ始めた年度となった
- 当期の未達成事項はECプラットフォーム強化。ECチャネル単独での利益改善はしたものの、トップライン対応は未だ不足。ワールドグループの指導・助言を得ながら売上拡大とECチームの生産性向上を抜本的に図る



- 2年目となる今期は「基盤固めの継続」と「次期成長への準備」を両立するフェーズ。ワールドグループのリソースも活用しながら、中期的な競争力強化を見据えた取組みを着実に進める
 - ・ワールドグループのインフラを活用した調達物流コスト効率化
 - ・OEM機能を通じた売れ筋商品の再設計や共同開発を進め、売場の鮮度維持と粗利改善
 - ・Eコマース強化として店舗とオンラインを連動させた販売体制の構築
 - ・生販/在庫を一体で管理できる基幹システムを導入し、在庫回転率の向上
- ライトオンのブランド価値としてデニム一辺倒のアメカジだけではなく今どきのファミリー層へのライフスタイル訴求を高めつつ、引き続き事業効率化と収益体質の改善を進めることで、3年目以降の反転に備える段階との位置付けとする



当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題と位置付けております。

しかしながら、2025年8月期の配当につきましては
純損失となったことから、誠に遺憾ながら無配とさせていただきます。

2026年8月期の配当につきましても、
現状の業績見通しを勘案し、
現時点においては無配を予定しております。

株主の皆様には深くお詫び申し上げますとともに、
皆様の株主還元のご期待に応えていけるよう
中期経営計画の取り組みを推し進め、
可能な限り早期の復配に努めてまいりますので、
今後も継続したご支援を賜りたく、お願い申し上げます。

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。

3. Appendix – 中期経営計画 –

※2024年10月8日公表時点

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

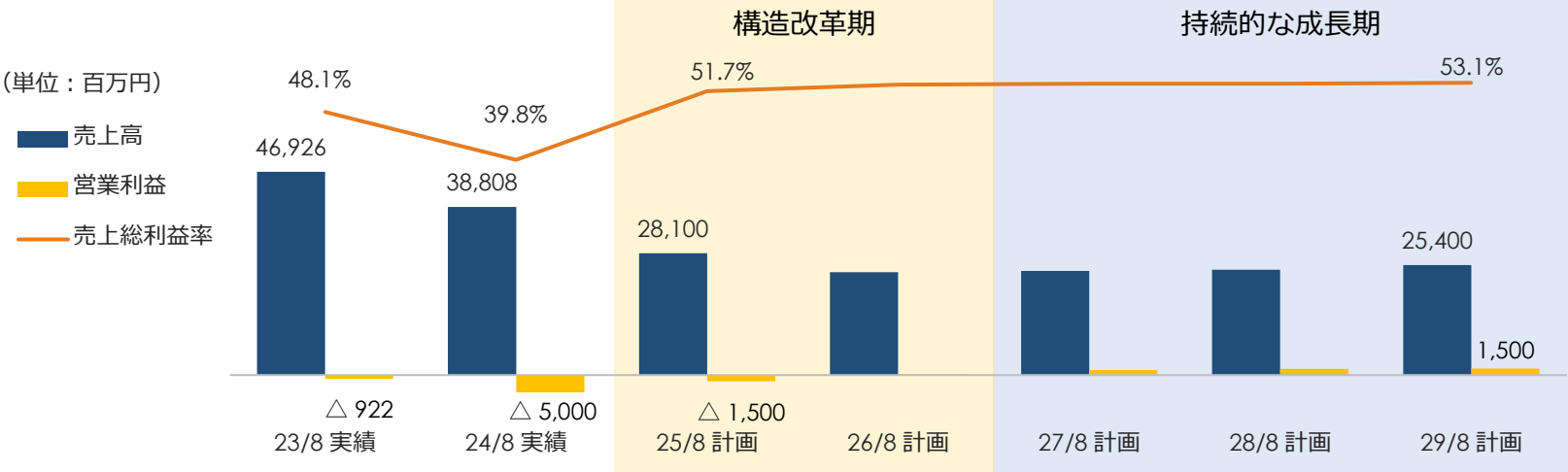
4. PB企画力の向上と 生産背景見直しによる 原価率の低減

- 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

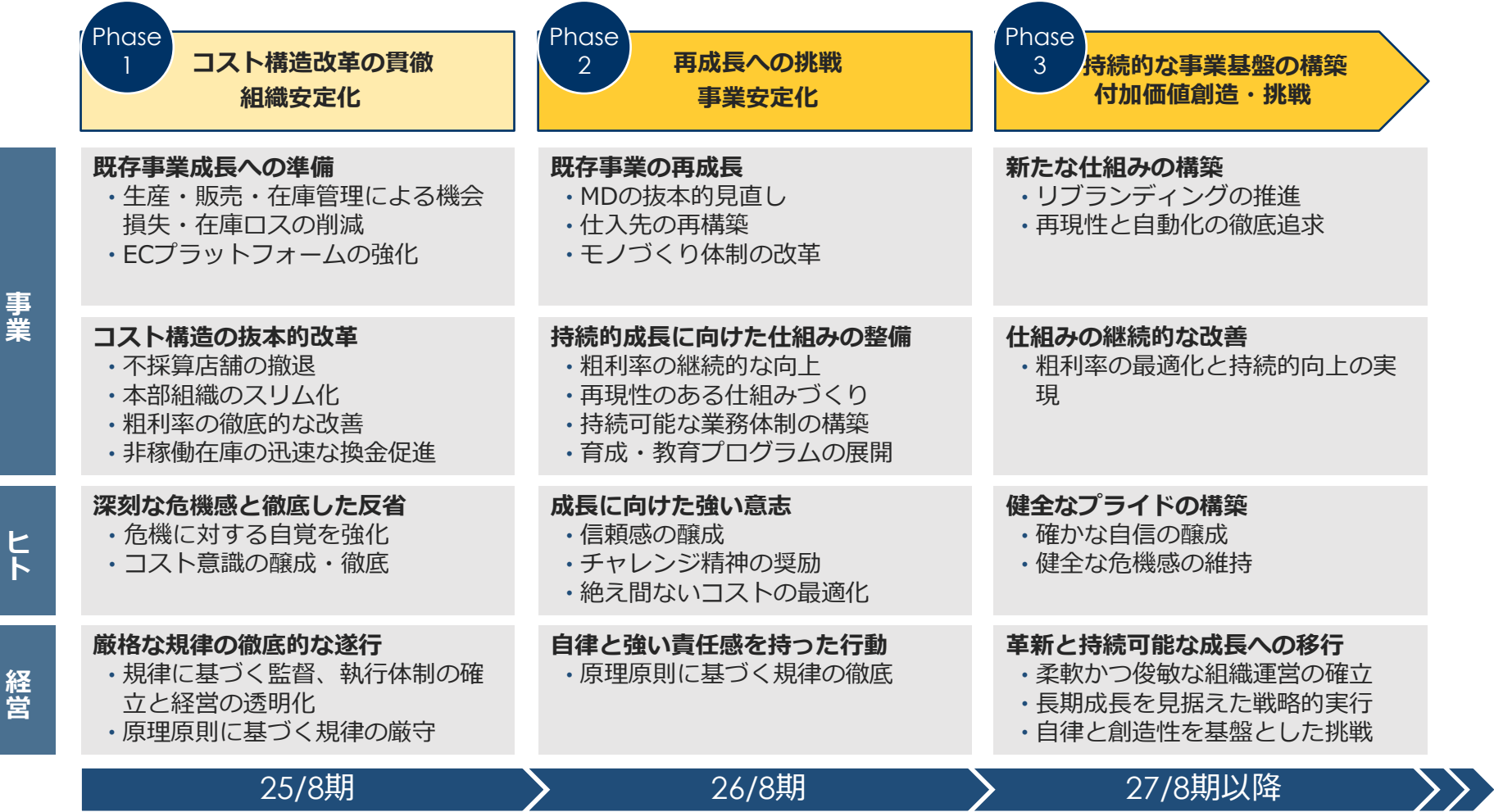
- 滞留しているシーズン在庫の一掃と、持越し在庫を生まない在庫コントロールの導入
- キャッシュフローや資産効率の悪化を招く回転率の低い継続在庫を大幅に圧縮

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



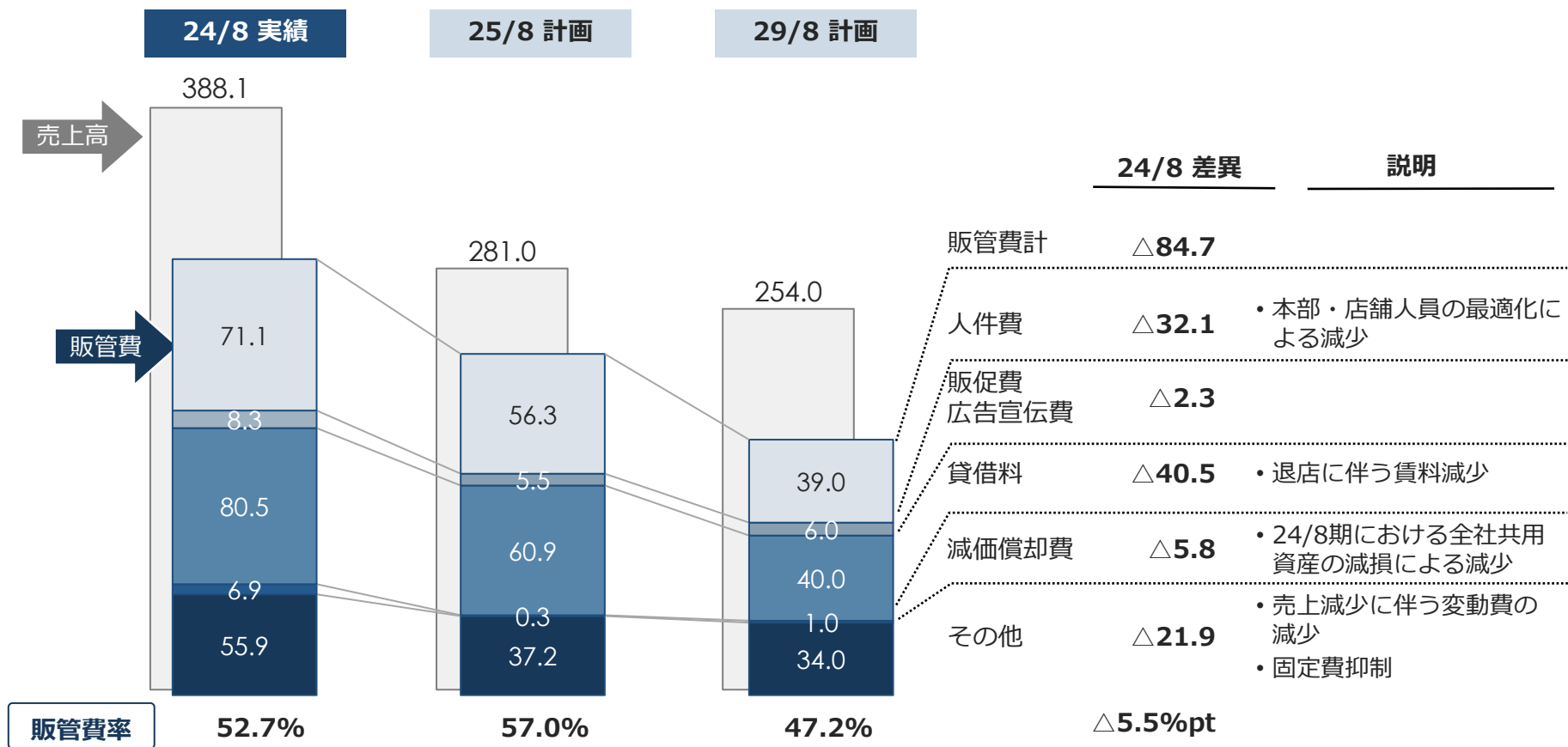
(単位：百万円)	23/8 実績	24/8 実績	25/8 計画	29/8 計画	24/8→29/8 増減
売上高	46,926	38,808	28,100	25,400	△13,408
売上総利益率	48.1%	39.8%	51.7%	53.1%	+13.3%
営業利益	△922	△5,000	△1,500	1,500	+6,500
既存店売上高前年比(店舗+EC)	99.8%	87.0%	81.5%	104.4%	CAGR +0.2%
在庫回転率	2.22	2.66	3.31	4.57	+1.91

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

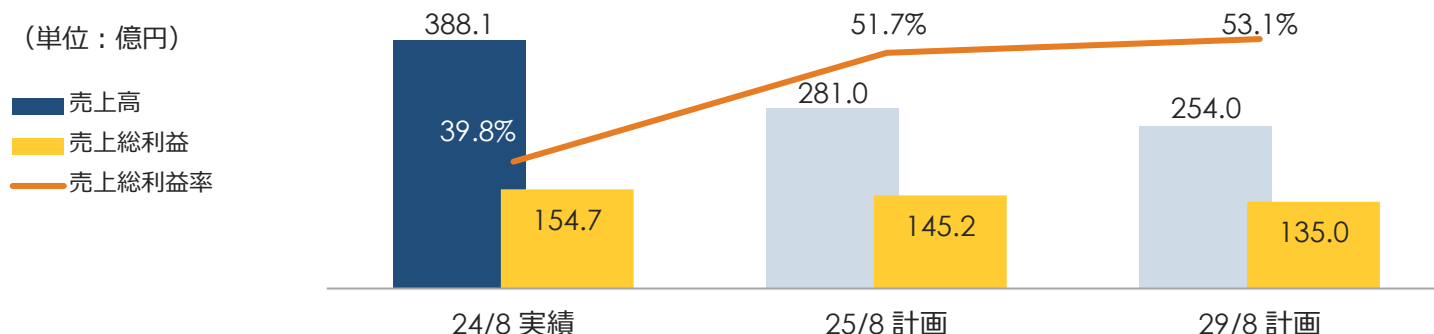


不採算店舗の大規模な退店をはじめとして、本部組織のスリム化及び店舗人員最適化による人件費削減、本部拠点の集約やワールドへの機能移管を推進して固定費の圧縮に取り組む。初年度は大量退店による売上高減少の影響で販管費率が57.0%となるものの、コスト構造改革の効果が現れる最終年度においては販管費率47.2%を計画する

販管費計画（単位：億円）



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

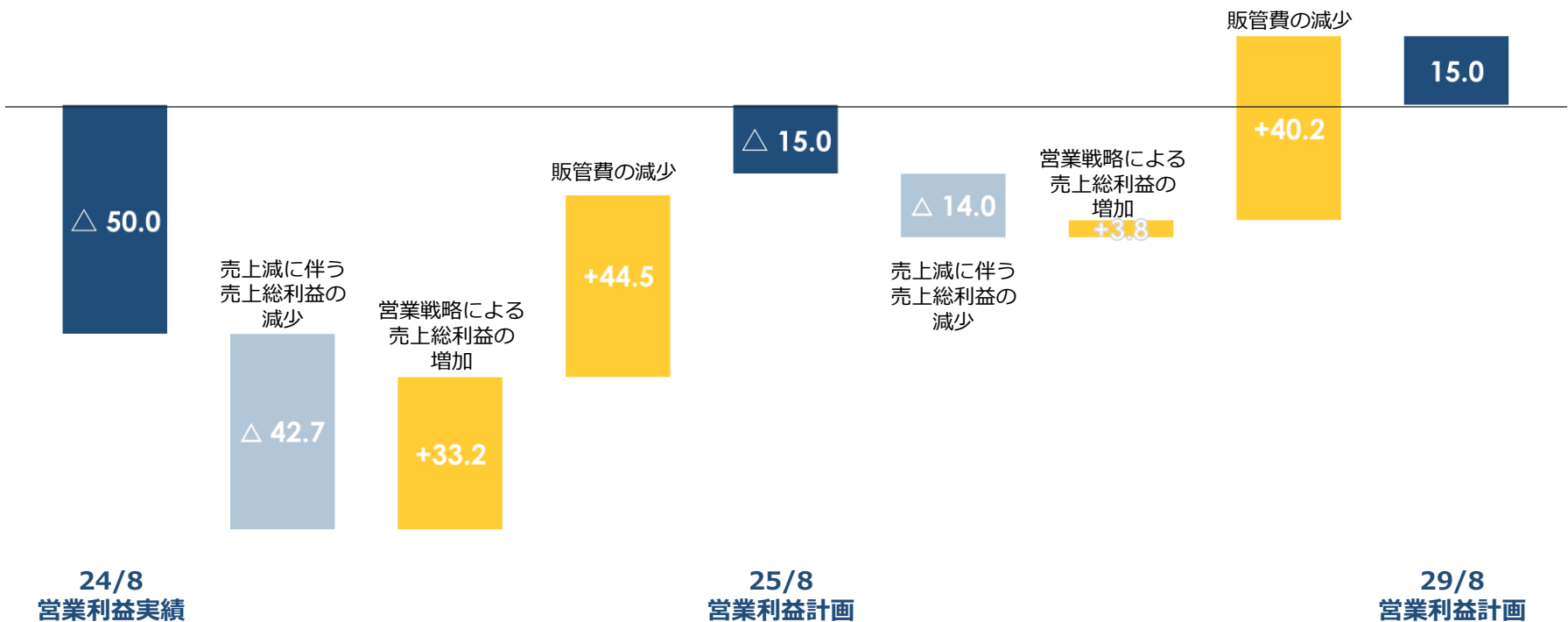
④ 在庫コントロールの精緻化

- 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

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、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)

前年度退店店舗の販管費の減少	7.5億円
売上変動費やその他の販管費の減少	37.0億円



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%)