

2020年8月期 決算説明会

2020年10月14日

Right-on[®]

1. 2020年8月期 連結決算概要 P. 2
2. 今後の方針について P. 15
3. 2021年8月期 通期業績予想 P. 28

1. 2020年8月期 連結決算概要

注) 2019年8月期は決算期変更を実施したため、12か月11日の変則決算となり、2020年8月期の前期比は参考数値となります

コロナ禍の影響度大きく、大幅な減収減益に終わった。

要因

- ・ 新型コロナウイルス感染症拡大による店舗営業時間短縮・商業施設の臨時休業・インバウンド需要の大幅低下
- ・ 春物在庫消化促進のための値下げロスにより売上総利益率の低下をまねいた
- ・ 緊急の支出抑制を進め、また仕入調整及び在庫消化により期末在庫は適正化水準へ

上記要因の結果、3,775 (百万円)の営業損失となった

業績動向

- 売上高は期初計画比**80.3%**となった（前期比**71.6%**）
- 売上総利益率は期初計画を**3.0ポイント**下回る**46.5%**となった（前期比 Δ **1.4ポイント**）
- 期末在庫原価は、前期比**91.2%**となった
- 販売費及び一般管理費は、期初計画比**88.4%**となった（前期比**75.5%**）

2020年8月期 業績

単位（百万円） 下段は構成比

	19/8 実績	20/8 実績	前年 増減額	前期比	20/8 期初計画	期初計画 達成率	20/8 修正計画 (2020/7/14修正)
売上高	73,960 (100.0%)	52,969 (100.0%)	△20,991	71.6%	66,000 (100.0%)	80.3%	53,500 (100.0%)
売上総利益	35,436 (47.9%)	24,606 (46.5%)	△10,829	69.4%	32,700 (49.5%)	75.3%	25,200 (47.1%)
販売費及び 一般管理費	37,611 (50.9%)	28,382 (53.6%)	△9,229	75.5%	32,100 (48.6%)	88.4%	29,100 (54.4%)
営業利益	△2,175 (-)	△3,775 (-)	△1,600	-	600 (0.9%)	-	△3,900 (-%)
経常利益	△2,196 (-)	△3,705 (-)	△1,508	-	600 (0.9%)	-	△4,000 (-%)
特別利益	12 (0.0%)	104 (0.2%)	91	801.4%	0 (0.0%)	-	100 (0.2%)
特別損失	3,619 (4.9%)	1,929 (3.6%)	△1,690	53.3%	200 (0.3%)	964.8%	1,700 (3.2%)
税金等調整前 当期純利益	△5,803 (-)	△5,531 (-)	272	-	400 (0.6%)	-	△5,600 (-%)
親会社株主に帰属 する当期純利益	△6,144 (-)	△5,720 (-)	423	-	100 (0.2%)	-	△5,850 (-%)
店舗数	473店舗	430店舗	△43店舗	-	454店舗	-	-

2020年8月期 新型コロナウイルス感染拡大による影響

売上

- 下半期を通じ、新型コロナウイルス感染症の影響により集客に苦戦
- インバウンド需要はゼロに近い水準へ落ち込み
- 3～5月は政府や地方自治体からの外出自粛要請により、全店規模の休業・営業時間短縮実施
- 店舗を順次再開し、6月以降一定の集客回復が見られたものの、感染拡大の状況により一進一退が続いた
- ECについては好調を維持できたが、全体をカバーするには至らず
→下半期 既存店売上高前年比64.4%

売上総利益

- 春・夏物のプロパー販売期間が極端に短くなった中でも、在庫消化を推し進めた結果、値下げロスが増大した
→通期の売上総利益率は46.5%（前期は47.9%）

在庫

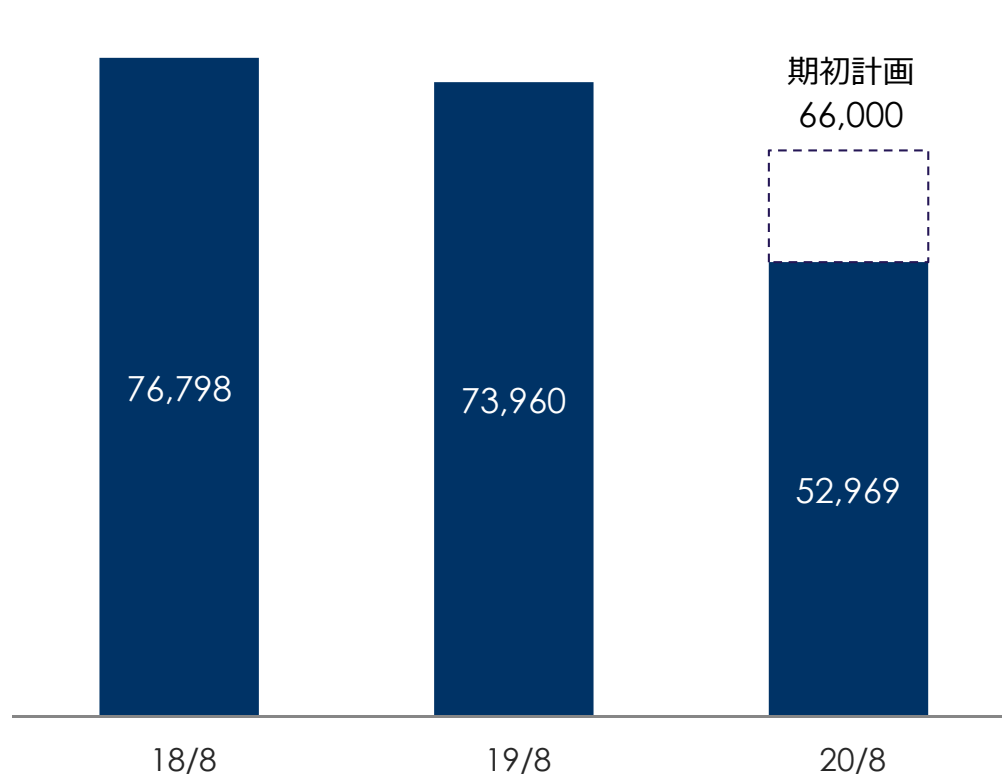
- 売上減少に合わせた仕入調整、セールによる販売強化を進めたことにより、在庫適正化は推進できた
→期末在庫原価110億円（前期末は120億円）

販管費

- 店舗休業に合わせ、従業員の一時帰休を実施。
（雇用調整助成金の活用を前提としながら、休業手当を支給）
- デベロッパー様に配慮いただき、店舗休業・集客減少に見合った賃料減額を獲得。
- 売上減少・店舗営業体制縮小（休業・時短）に伴う、変動費および各種店舗運営費用の削減。
- リモートワーク推奨に伴う、交通費の削減。
- その他不要不急の支出の最大限抑制。
→通期の販売費及び一般管理費実績は283億円（前期は376億円）
※休業期間の賃料や人件費等668百万円を特別損失に振替

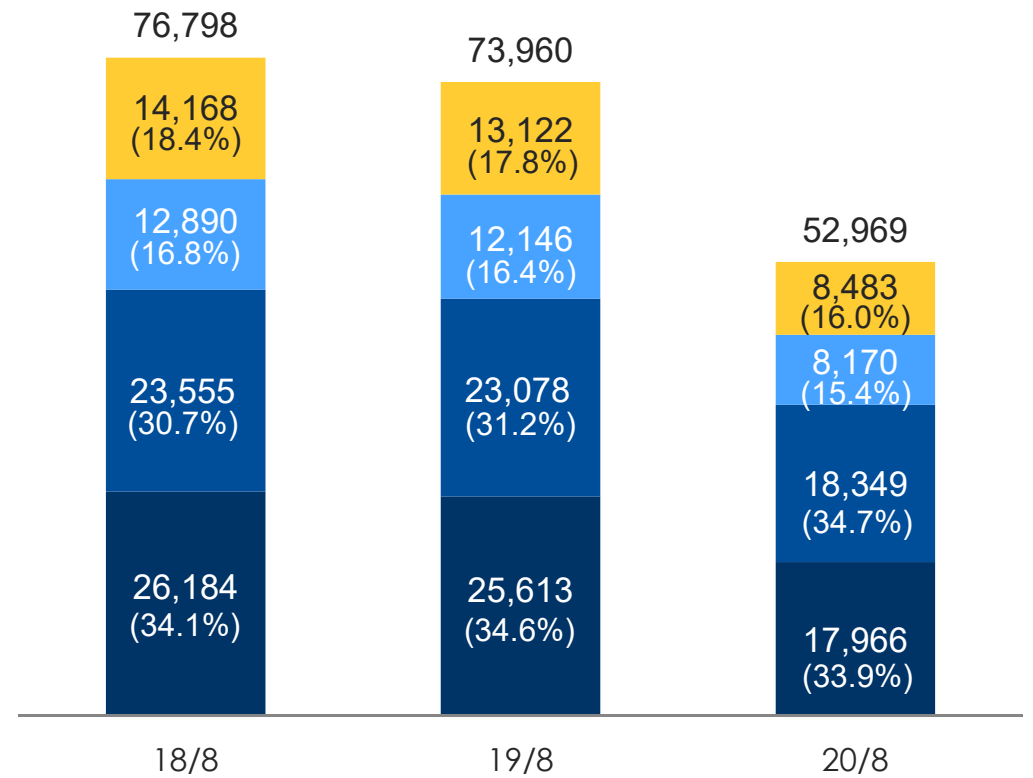
売上高

売上高 (百万円)



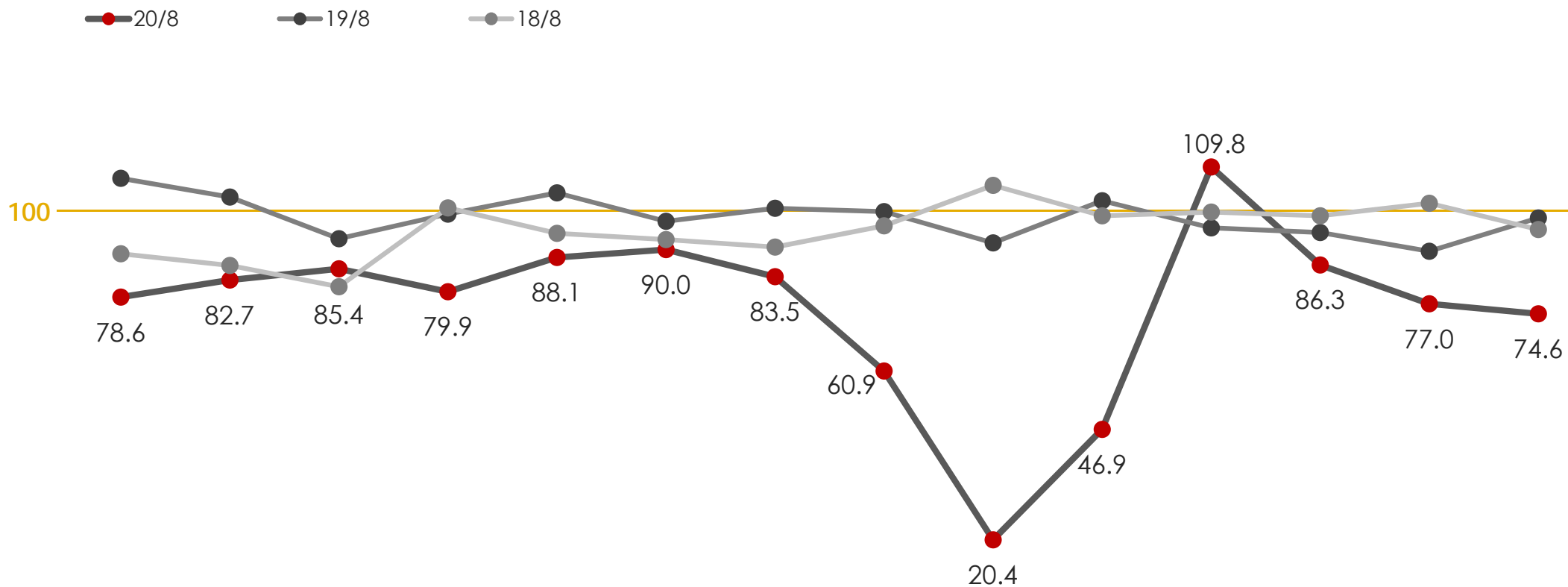
売上高構成比 (百万円・%)

■ ボトムス ■ カットソー・ニット ■ シャツ・アウター ■ その他



既存店前年比

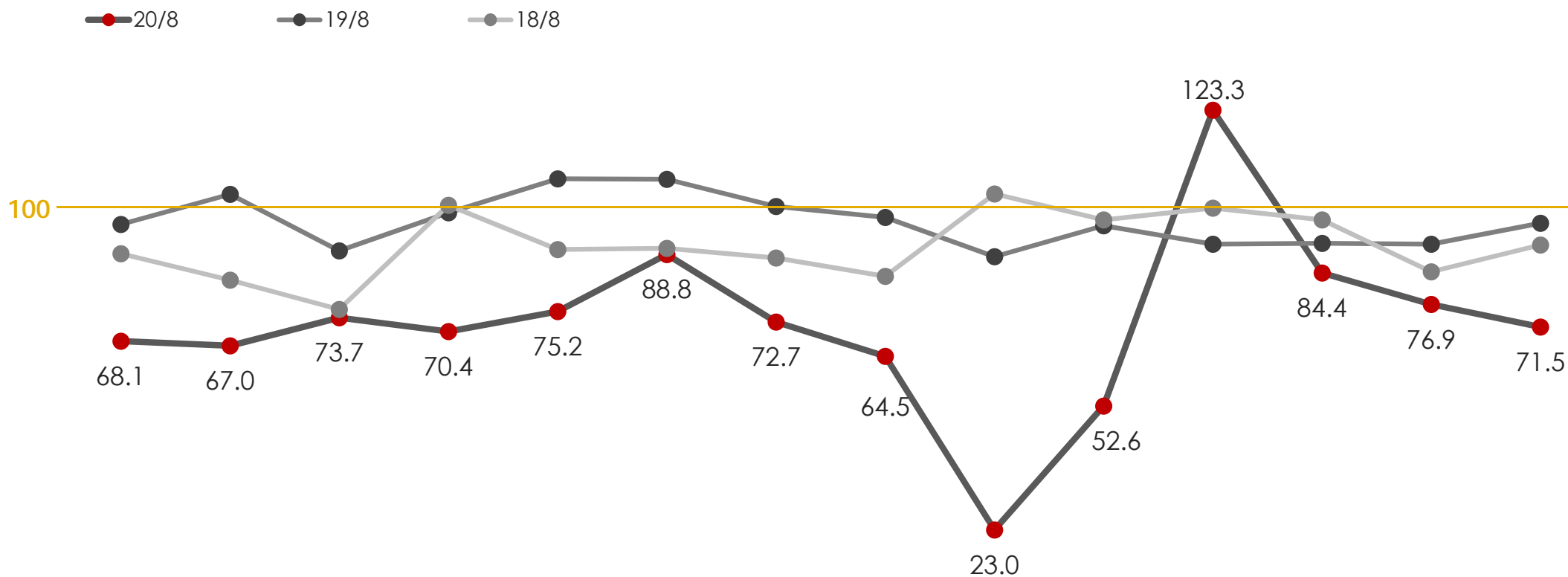
既存店売上高(%)



	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	通期計
20.8	78.6	82.7	85.4	79.9	88.1	90.0	83.5	60.9	20.4	46.9	109.8	86.3	77.0	74.6
19.8	107.1	102.6	92.6	98.5	103.6	96.8	99.9	99.1	91.6	101.7	95.2	94.1	89.6	97.6
18.8	89.0	86.2	81.1	100.0	93.9	92.4	90.6	95.7	105.4	98.1	99.0	98.1	101.1	94.8

既存店客数前年比

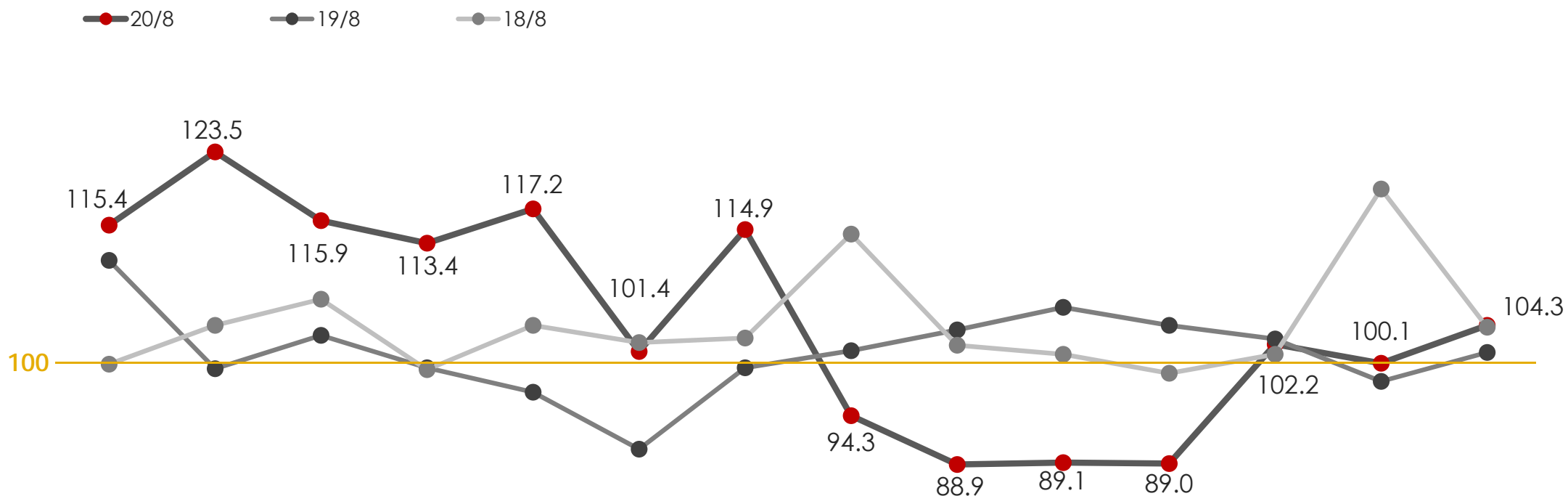
既存店客数前年比(%)



	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	通期計
20.8	68.1	67.0	73.7	70.4	75.2	88.8	72.7	64.5	23.0	52.6	123.3	84.4	76.9	71.5
19.8	96.0	103.2	89.7	98.8	106.9	106.8	100.3	97.7	88.3	95.7	91.3	91.5	91.3	96.3
18.8	89.0	82.7	75.7	100.6	90.0	90.3	88.0	83.6	103.3	97.1	99.9	97.1	84.7	91.1

既存店客単価前年比

既存店客単価前年比(%)

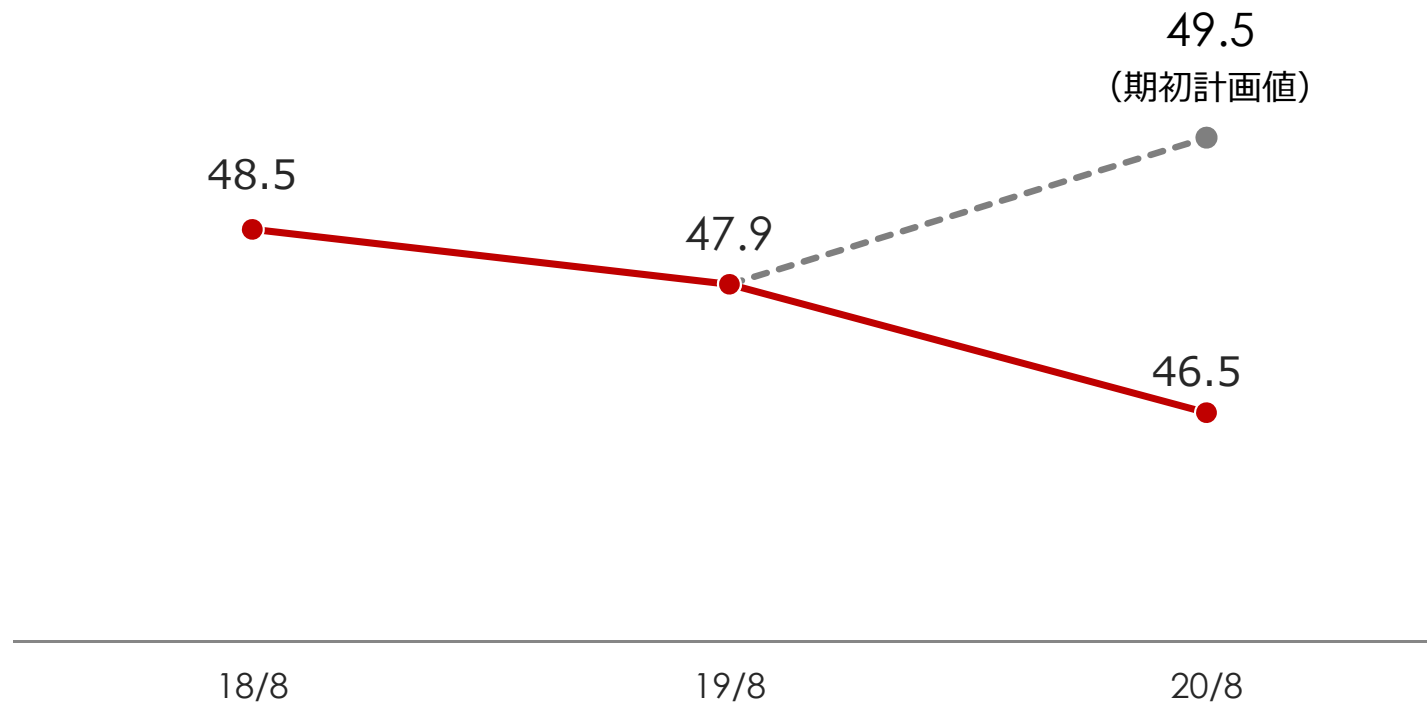


	9月	10月	11月	12月	1月	2月	上期計	3月	4月	5月	6月	7月	8月	通期計
20.8	115.4	123.5	115.9	113.4	117.2	101.4	114.9	94.3	88.9	89.1	89.0	102.2	100.1	104.3
19.8	111.5	99.5	103.2	99.6	96.9	90.6	99.6	101.5	103.8	106.3	104.3	102.8	98.1	101.3
18.8	100.0	104.3	107.2	99.4	104.3	102.4	102.9	114.4	102.1	101.1	99.0	101.1	119.4	104.1

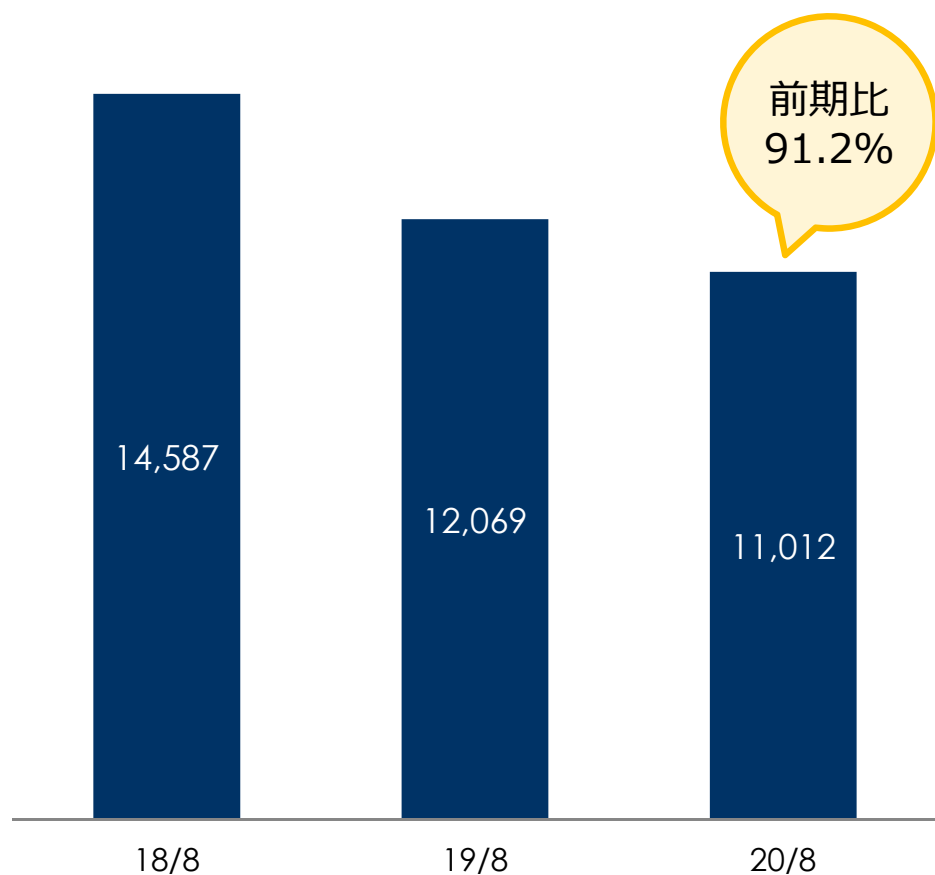
売上総利益率

- 売上総利益率は**46.5%**と、期初計画比を**3.0ポイント**下回った。(前期比△**1.4ポイント**)

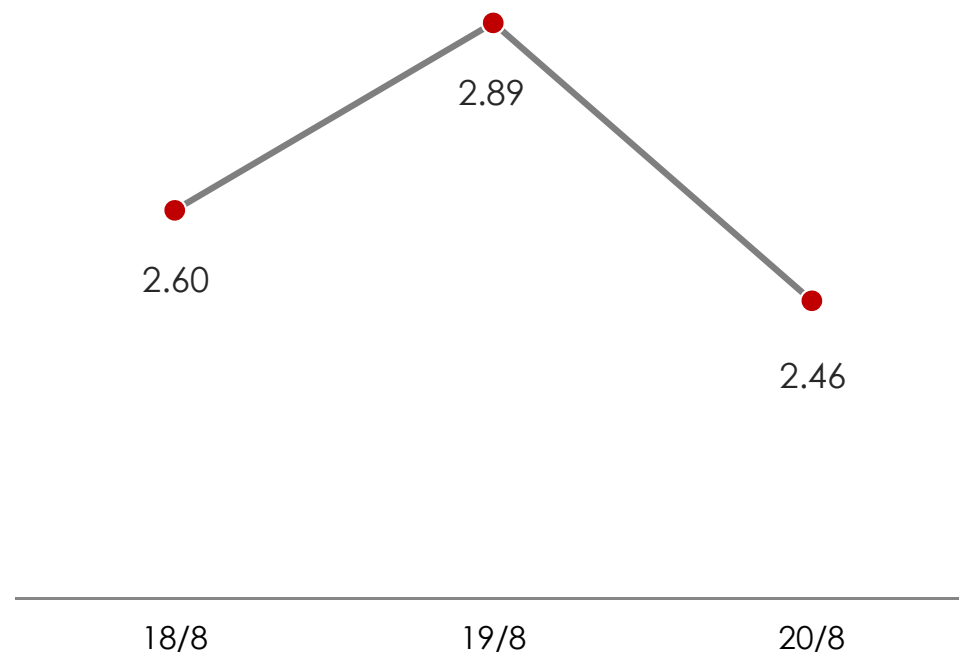
■ 売上総利益率(%) の推移



期末在庫原価の推移 (百万円)

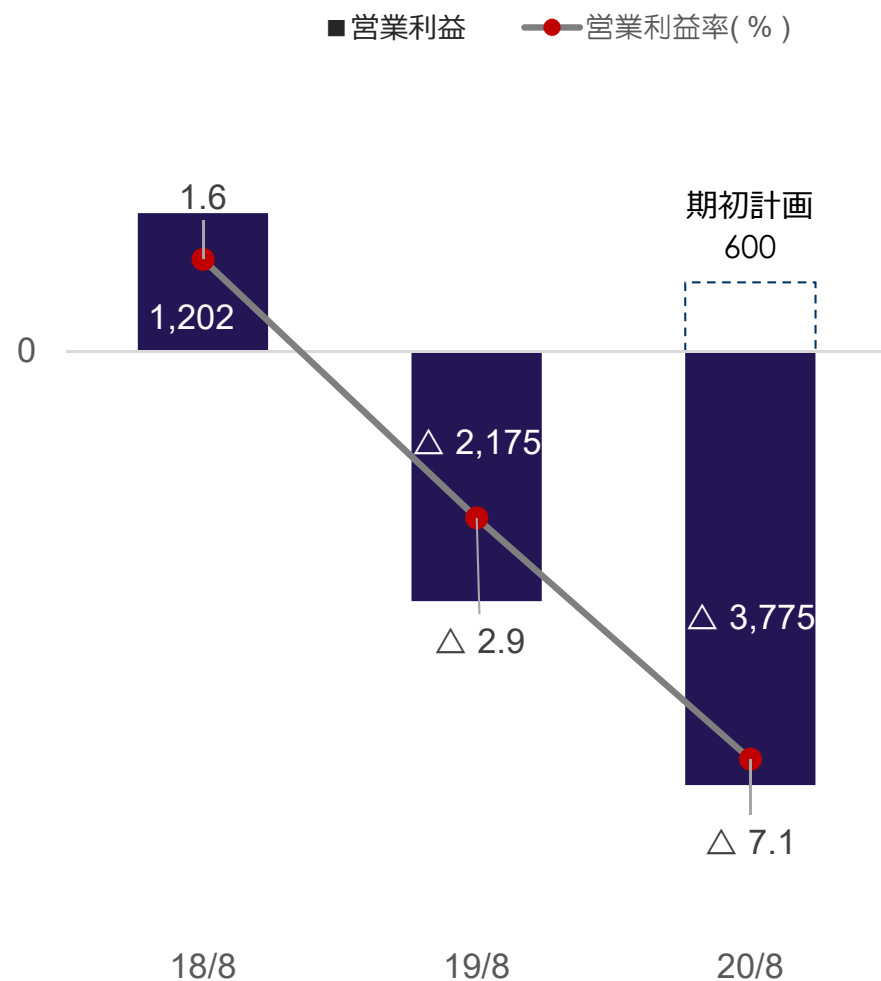


在庫回転数の推移 (回)



営業利益および販管費

営業利益 (百万円)

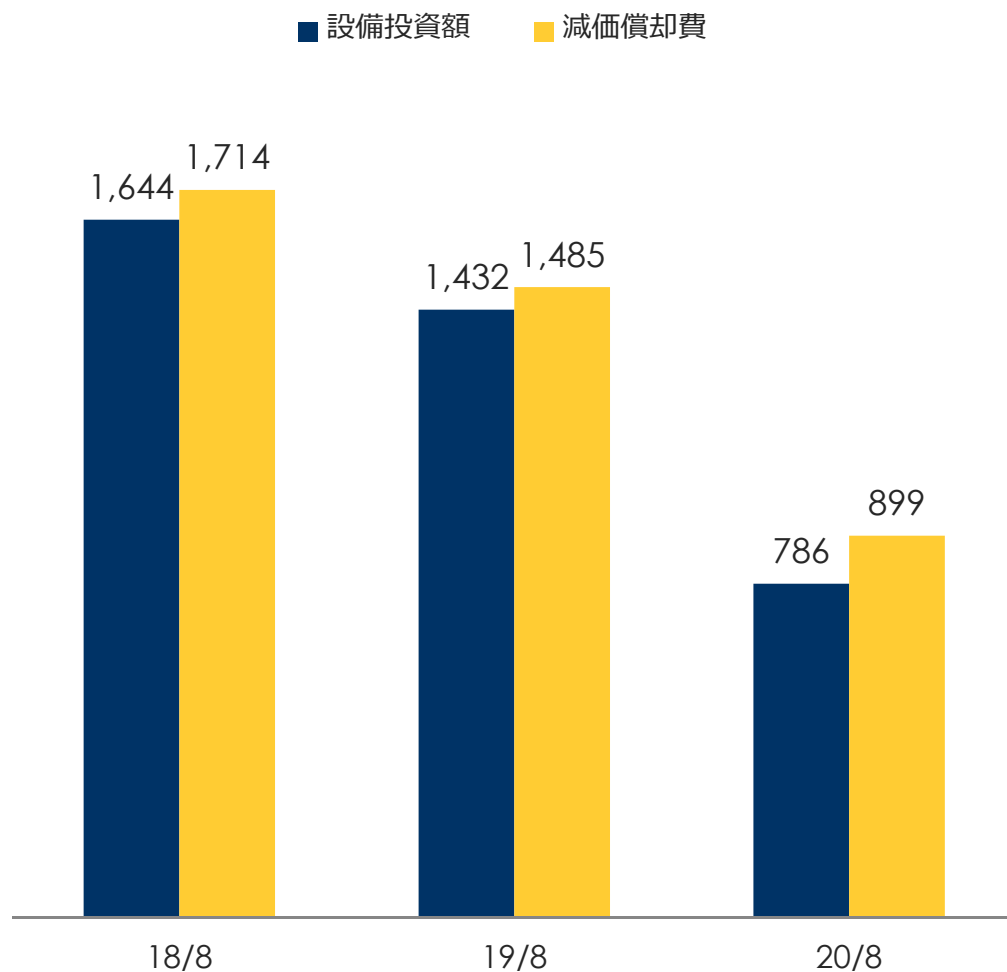


販売費及び一般管理費内訳 (百万円)

	19/8 実績	20/8 実績
販売費及び一般管理費	37,611	28,382
内) 人件費	12,477	10,051
販売促進費	4,251	2,102
減価償却費	1,485	899
賃借料	11,206	9,060
その他	8,191	6,267

設備投資額および減価償却費、キャッシュ・フロー

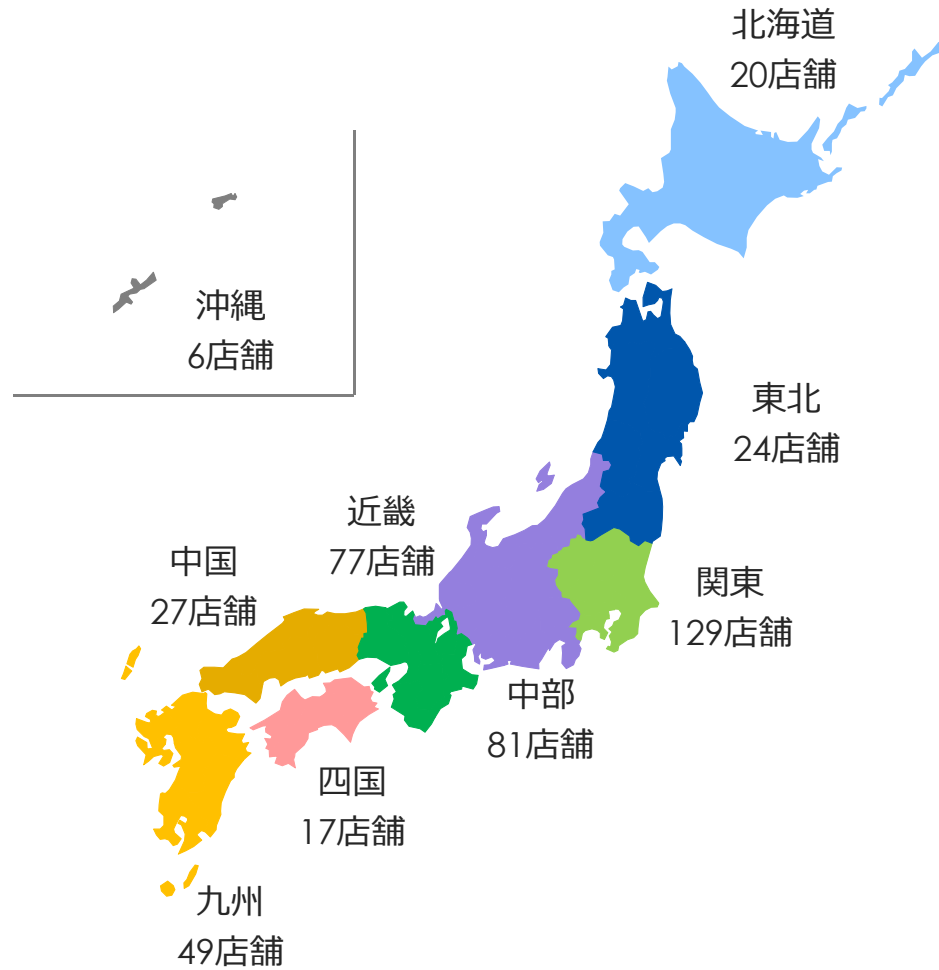
設備投資額および減価償却費 (百万円)



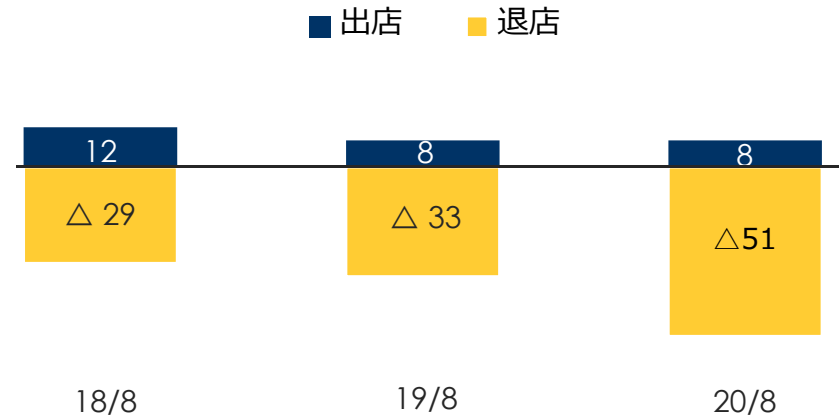
キャッシュ・フロー (百万円)

	19/8 実績	20/8 実績
営業活動による キャッシュ・フロー	1,043	△3,535
投資活動による キャッシュ・フロー	△989	△1,516
財務活動による キャッシュ・フロー	△4,367	1,704
現金及び現金同等物の 期末残高	13,542	10,204

店舗状況



出退店店舗数



業態別出退店店舗数

	期首 店舗数	20/8		期末店舗数
		出店数	退店数	
店舗数合計	473	8	51	430
ライトオン Right-on	450	8	30	428
ノーティードッグ Naughty Dog	19		19	0
バックナンバー BACK NUMBER	2			2
海外	2		2	0

2. 今後の方針について

持続的な黒字経営への体質転換

持続的な黒字経営に向けた第一歩として、不安定な経営環境下においても確実に営業利益を計上できる収益体質を構築します

経営環境の変化への対応

- 不採算事業、赤字店舗の撤退
- 滞留在庫の圧縮
- 商品計画～発注業務プロセスの改善
- 高コスト体質から脱却

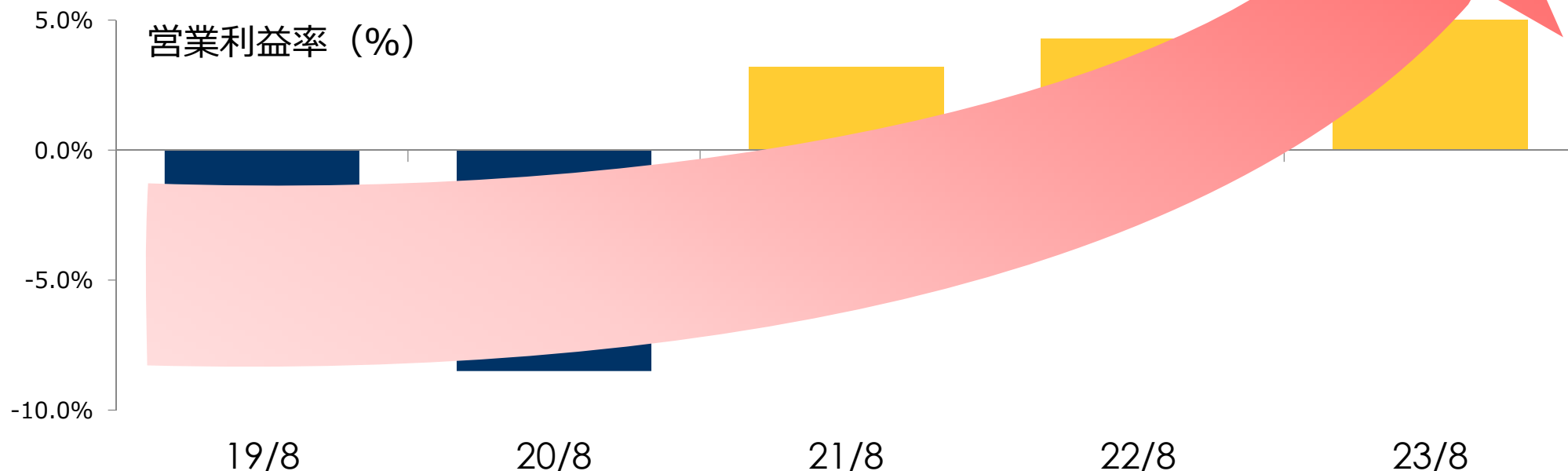
強固な経営基盤の確立

- 成長ブランドへの注力
- リアルとネットを融合するOMO推進
- 売上総利益率の改善
- 経営効率化の推進

※OMO:Online Merges with Offline

中計3か年
重点課題

中期目標
5.0%



経営環境の変化への対応（実施済み）

不採算事業、赤字店舗の撤退

- 不採算事業「ノーティードッグ」の撤退、計31店舗
- 過去2年でライトオン50店舗閉鎖（全体の10%）

滞留在庫の圧縮

- 期末在庫120億から110億へ圧縮（前期比91%）
- 在庫適正化水準までほぼ達成

商品計画～発注業務プロセスの改善

- シーズン別計画の細分化による在庫リスク低減
- 発注管理の徹底
- 長期発注型から短サイクル型発注へ切り替え

高コスト体質からの脱却

- 広告宣伝費の効率化
- 店舗賃料の圧縮
- 物流コストの最適化
- 経費項目全般の削減

強固な経営基盤の確立

→中期3か年計画 重点課題

PB商品 成長ブランドへの注力

- PBの企画開発力強化のための人材確保
- アウトドアブランド「CAMP7」の育成、売上拡大
- NBとの取り組み強化、プレゼンス向上

リアルとネットを融合するOMO推進

※OMO:Online Merges with Offline

- EC化率の向上
- 全国店舗網を活かしたクリック&コレクト推進
- スマホアプリ会員拡大とファン化の推進
- お客様との接点拡大に向けたSNS情報発信強化

売上総利益率の改善

- 直買取引の拡大による製造原価低減
- 短サイクル型発注の運用定着による売れ残りリスク低減
- セールのあり方見直し、値引きのコントロール

経営効率化の推進

- 徹底したコスト削減の意識
- 人材配置の最適化、間接人員の適正化
- 店舗の業務効率化、販売に集中できる環境整備

お客様のご要望にお応えする
商品の開発・ブランド揃え

お客様にご支持いただける
商品価格の設定

お客様起点の
経営基盤

お客様にご満足いただける
売場作り・接客サービス

お客様にご納得いただける
品質の追求

お客様起点の発想に立った事業活動を第一に考え、CS活動によるサービス品質の向上と新商品開発に注力し、顧客志向に基づいた経営基盤の構築を目指します

お客様ニーズの変化への対応

新型コロナウイルスの影響により、アパレル消費は下降トレンドになる一方、新しい生活様式に対応した商品への消費意識が高まっている

お客様の求めているモノ・コトを商品として具現化するために、顧客情報を徹底的に収集し、商品開発に生かしていく

お客様の消費行動は 安・近・短 に変わってきており、リアル店舗・オンラインショップを問わず、買いやすさ・見やすさ・探しやすさの追求が重要になっている

- 1. 新生活様式を考慮した商品開発**
- 2. お客様との接点の強化による集客力向上**
- 3. 見やすい売り場環境の整備**

お客様ニーズ

商品開発力

- ・ 情報収集、市場調査、データ分析
- ・ お客様の利便性、品質の追求
- ・ 生活シーンに合わせたスタイル提案

価格競争力

- ・ 市場価格の動向調査
- ・ 主要サプライヤーとの連携
- ・ 自社生産能力の向上

QR対応力

※QR:クイックレスポンス

- ・ 売れ筋の早期発見
- ・ 短納期生産の推進
- ・ 工場の生産背景確保

ブランドミックスの品揃え最適化

ナショナルブランド

主要ブランドの取り組み強化
別注商品、差別化商品推進
販促プロモーションの協業

プライベートブランド

テイスト別ブランド構築
生活シーンに合わせた商品対応
サステイナブル素材の積極使用

新規展開ブランド

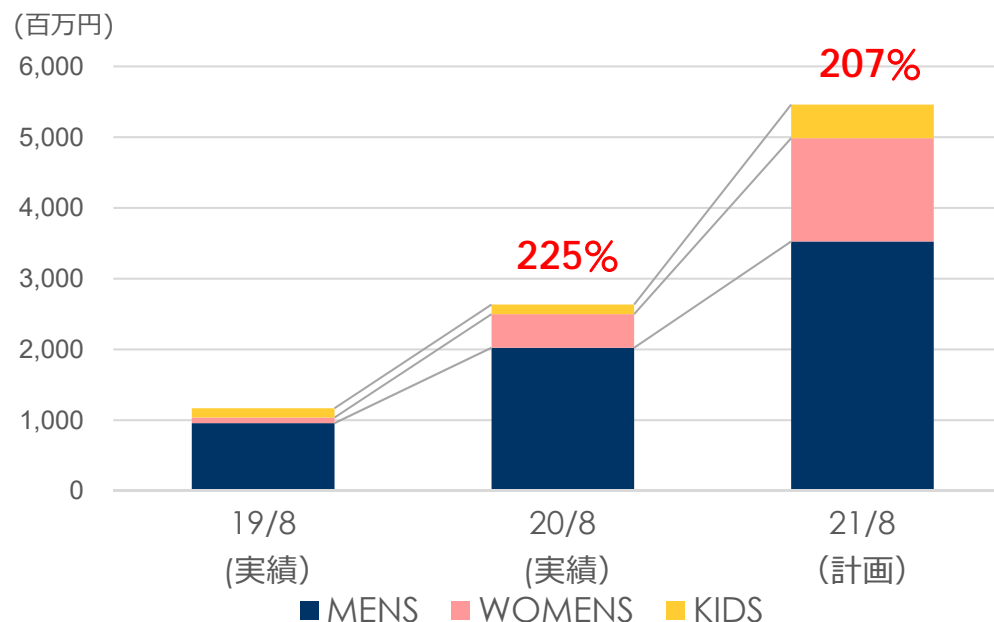
市場トレンドに合うブランドの開拓
店舗限定ブランド導入



1971年アメリカ・コロラド州ボルダーで設立された老舗アウトドアブランド。ロッキー山脈にアタックするクライマー達のためのプロダクトを生み出していました。現在はアウトドアテイストをタウンウエアに落とし込んだカジュアルウエアを展開。

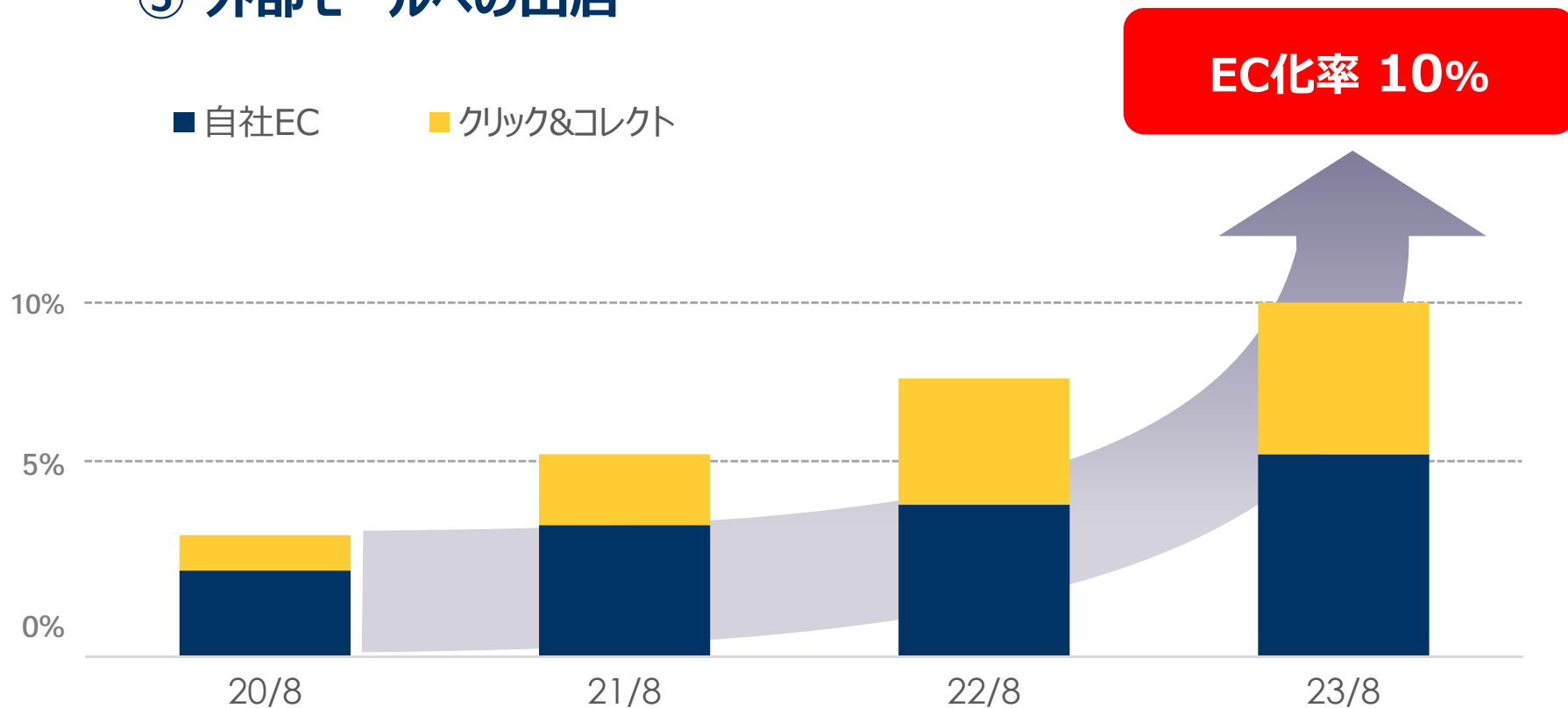


2018年よりリブランディングを実施し、都会的なアウトドアブランドとしてメンズから展開スタート。2020年より本格的にウィメンズラインを開始、ファミリー層へ幅広く訴求し売上拡大中。幅広い年代に愛されるブランドに成長しています。



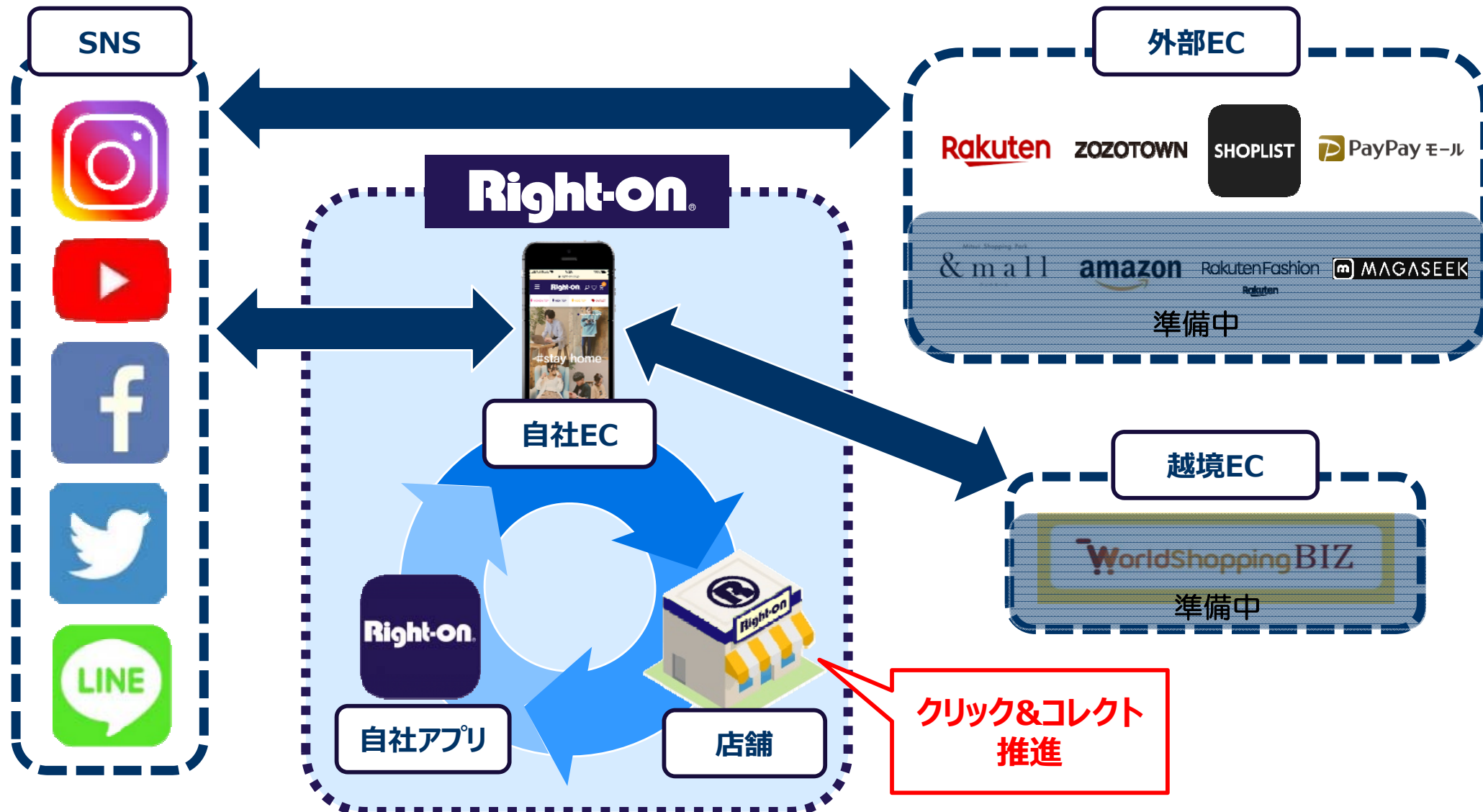
EC化率10%を中期目標

- ① クリック&コレクト推進によるクロスユース客の拡大
- ② アプリ会員の獲得強化（累計DL数：270万）
- ③ 顧客利便性の強化と集客力の向上
- ④ 動画コンテンツの配信によるデジタルマーケティングの強化
- ⑤ 外部モールへの出店



OMO（リアルとネットの融合）戦略を推進

※OMO:Online Merges with Offline



YouTube

公式YouTubeチャンネルを開設。
ファッションの発信チャンネル「Right-on you」とライフスタイル提案型チャンネル「Right-on official」を毎週定期的に動画アップ。
ファン層拡大に向けた情報発信を強化。



Instagram

ファッションカテゴリ別に公式アカウントを5つ開設。
新しい接客ツールとして、店舗・本部スタッフによるスタイリング画像に加え、IGTVやインスタライブを活用したリアルな着こなし提案を実施。

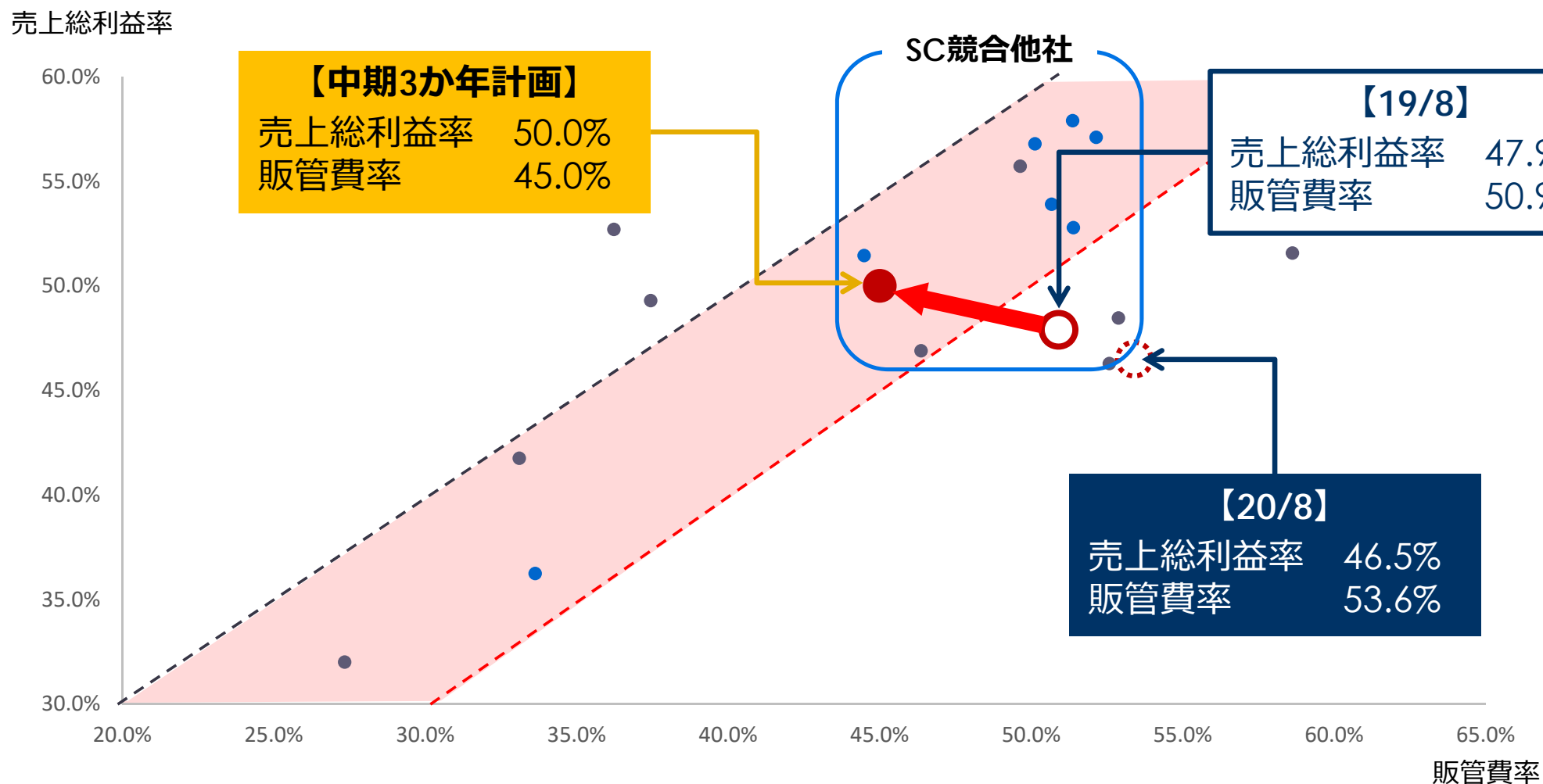


売上総利益率改善と販管費抑制

売上総利益率50%を達成させる
販売費および一般管理費を45%以下に圧縮する



安定した経営体質への転換



売上総利益率50%以上を達成・維持する仕組み作り

対策項目	対策内容
プロパー消化率の向上	<ul style="list-style-type: none">➤リーズナブルな価格へ見直し➤発注量のコントロール➤初回発注の抑制、追加生産の拡大
値入率の改善	<ul style="list-style-type: none">➤PB比率の段階的引き上げ➤直買取引先との戦略的取組み➤定番商品の開発強化
値下げロスの抑制	<ul style="list-style-type: none">➤商品プロモーションの強化・発信➤分割生産による在庫リスクの低減➤過激な値引きイベントの廃止

売上総利益率改善

3. 2021年8月期 通期業績予想

2021年8月期通期業績予想

単位（百万円） 下段は構成比

	20/8 実績	21/8 計画	
			前期比
売上高	52,969 (100.0%)	62,000 (100.0%)	117.0%
売上総利益	24,606 (46.5%)	30,700 (49.5%)	124.8%
販売費及び 一般管理費	28,382 (53.6%)	29,200 (47.1%)	102.9%
営業利益	△3,775 (-)	1,500 (2.4%)	-
経常利益	△3,705 (-)	1,400 (2.3%)	-
親会社株主に 帰属する 当期純利益	△5,720 (-)	600 (1.0%)	-
1株当たり 当期純利益（円）	△207.40	21.75	-

2021年8月期通期業績計画ポイント

- 新型コロナウイルス感染症の影響により先行き不透明感は残るものの、売上は徐々に回復する前提の計画

既存店売上高前年比／売上総利益率

	20/8 実績	21/8 計画		
		上期 計画	下期 計画	通期 計画
既存店売上高 前年比	74.6	98.5	153.0	120.0
売上総利益率	46.5	49.7	49.4	49.5

販売費及び一般管理費内訳 (百万円)

	20/8 実績	21/8 計画
販売費及び一般管理費	28,382	29,200
内) 人件費	10,051	10,270
販売促進費	2,102	2,040
減価償却費	899	910
賃借料	9,060	9,510
その他	6,267	6,470

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	430	2	8	424
ライトオン Right-on	428	2	7	423
バックナンバー BACK NUMBER	2		1	1
海外	0			0

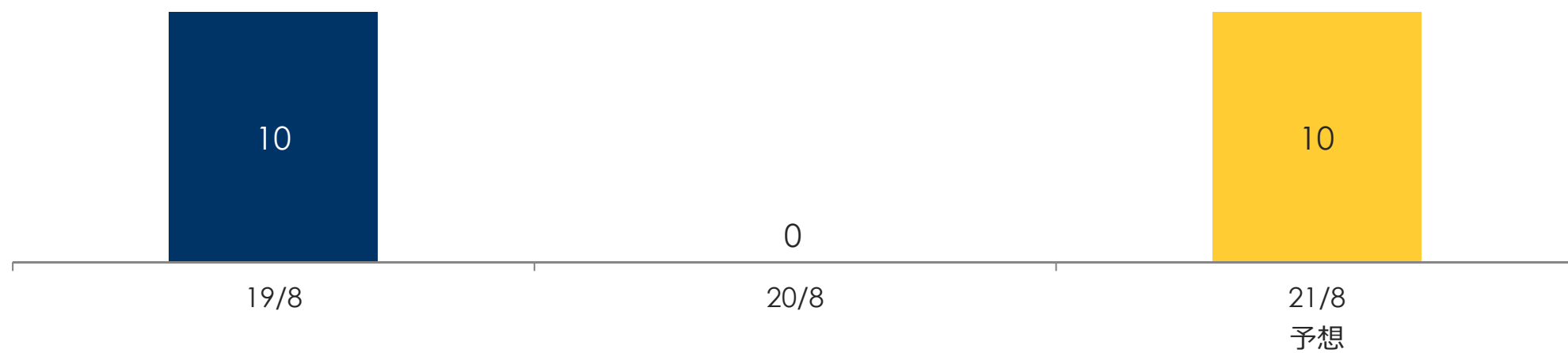
新店状況

	19/8	実績	20/8	実績	21/8	計画
	m ²	出店数	m ²	出店数	m ²	出店数
ショッピング センター型	3,705.9	8	3,535.9	8	1,215.8	2
ロード サイド型	-	-	-	-	-	-
路面店型	-	-	-	-	-	-
海外	-	-	-	-	-	-
合計	3,705.9	8	3,535.9	8	1,215.8	2
1店舗平均	463.2		441.9		607.9	

配当に関して

配当金額 (円)

■ 中間 ■ 期末



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。