

パレモ・ホールディングス株式会社  
2024年2月期  
決算説明会

2024年4月2日



## 1. 決算の概要

・ 損益計算書の概要	P 4
・ 四半期業績の概要	P 5
・ 既存店売上高前年比の状況	P 6
・ 純利益の状況	P 7
・ 資産、負債及び純資産の状況	P 8
・ キャッシュ・フローの状況	P 9

## 2. 前中期経営計画の進捗

・ 前中期経営計画の概要	P11
・ (1)事業構造改革	P12~P14
・ (2)ガバナンス体制の強化	P14
・ (3)成長戦略	P14

## 3. 新中期経営計画について

・ 過年度業績の振り返り	P16~P18
・ 今後の将来像	P19
・ 計画の骨子	P20~P22
・ 数値計画	P23~P24

## 4. 今期の計画

・ 今期計画の概要	P26
・ 通期数値計画	P27
・ 上期数値計画	P28
・ 今期施策	P29~P30
・ 今期施策 成長戦略	P31~P34

## 5. 株主様情報

・ 株主様構成比	P36
・ 株主様還元策	P37
・ お問い合わせ先	P38

---

# 1. 決算の概要

---

(百万円)

	23/2期		24/2期			
	実績	売上比	計画	実績	売上比	前期比 増減
売上高	17,513	100.0%	16,700	15,941	100.0%	91.0%
売上総利益	9,141	52.2%	8,650	8,277	51.9%	90.6%
営業経費	8,614	49.2%	8,000	7,915	49.7%	91.9%
営業利益	527	3.0%	650	362	2.3%	▲164
経常利益	580	3.3%	620	336	2.1%	▲243
純利益	562	3.2%	750	411	2.6%	▲150

※「収益認識に関する会計基準」等を前連結会計期間の期首から適用しています

売上高前期比 91.0% (既存店売上高前年比 97.5%)

売上総利益率 51.9% (前年増減 ▲0.3%)

営業経费率 49.7% (前年増減 +0.5%)

出退店 出店：17店 退店：23店 (純減：6店)

Copyright © Palemo Holdings Co.,Ltd.

4

パレモ・ホールディングス株式会社

損益計算書について、

売上高は前年に対し9%減の159億41百万円、昨年9月に開示しました業績見通しからは7億59百万円下振れる結果となりました。

下半期は既存店売上高前年比を101.7%で計画していましたが、期間を通して雑貨事業が苦戦傾向となったことで93.9%となり、通期の売上高は前期に対して15億円以上の減収となりました。

売上総利益率は原材料費の上昇や円安の影響から原価が高騰し、前年に比べ0.3%低い51.9%にとどまりました。

営業経費も営業店舗数の減少で前年対比91.9%となりましたが、営業利益は前年同期比31.2%減の3億62百万円、経常利益は前年同期比42%減の3億36百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は26.7%減の4億11百万円と減収減益の結果となりました。

	第3四半期				第4四半期			
	22/2期	23/2期	24/2期	前期比 増減	22/2期	23/2期	24/2期	前期比 増減
売上高	4,373	4,025	3,611	89.7%	4,936	4,232	3,917	92.5%
売上総利益	2,159	2,080	1,889	90.8%	2,575	2,140	1,984	92.7%
(売上総利益率)	49.4%	51.7%	52.3%	+0.6%	52.2%	50.6%	50.7%	+0.1%
営業経費	2,529	2,061	1,944	94.3%	2,603	2,056	2,022	98.4%
営業利益	▲370	19	▲54	▲73	▲27	84	▲37	▲122

## 第3四半期 (概況)

- ・ 営業店舗数の減少、厳しい残暑の影響  
既存店売上高前年比は92.8%
- ・ 残暑により夏物消化は順調(処分損減少)  
価格転嫁も進み売上総利益率は安定傾向
- ・ 人件費上昇の影響もあり、経費率は上昇

## 第4四半期 (概況)

- ・ 営業店舗数の減少影響は縮小、雑貨事業の  
苦戦が響き、既存店売上高前年比は95.0%
- ・ 12月気温高く冬物苦戦するも、1月以降は  
気温低下により、冬物好調推移。処分損減少
- ・ 人件費上昇の影響もあり、経費率上昇継続

## 四半期単位の概況について、

第3四半期は特に残暑が厳しく秋物の立ち上がりが大幅に遅れ、売上が取りづらい状況となりました。ただ残暑が続いたことで、夏物の消化はある程度順調に進み、荒利益率は前年に比べると改善しました。

第4四半期に入ると、前年との営業店舗数の差は小さくなるなか、冬物の販売に関しても12月まで気温が高めに推移し立ち上がりが遅れましたが、1月以降は気温も下がり堅調な推移となりました。

このような状況ではありましたが、第3四半期も第4四半期も前年に比べ、300円均一雑貨の「イルーシー300(サンマルマル)」の苦戦が影響したことから、両四半期ともに営業赤字となりました。

既存店売上高前年比 97.5%      既存店客数前年比 87.1%

上期 売上高 100.9% 客数 88.9% コロナ5類移行外出需要拡大、猛暑で夏物好調  
 下期 売上高 93.9% 客数 85.0% コロナ禍の家ナカ需要の反動により雑貨苦戦

	3月	4月	5月	第1 四半期	6月	7月	8月	第2 四半期	上期
売上高	106.1	97.4	97.3	99.8	93.6	100.1	112.4	102.0	100.9
客数	97.0	84.9	83.0	87.7	83.6	86.9	99.9	90.1	88.9
客単価	109.4	114.7	117.3	113.8	111.9	115.2	112.5	113.2	113.5

	9月	10月	11月	第3 四半期	12月	1月	2月	第4 四半期	下期	年間
売上高	97.0	89.4	92.5	92.8	94.6	93.8	97.3	95.0	93.9	97.5
客数	89.8	79.0	82.6	83.5	88.4	84.0	87.4	86.4	85.0	87.1
客単価	108.0	113.1	112.0	111.1	107.0	111.6	111.3	109.9	110.5	112.0

既存店売上高前年比の推移について、

上半期が100.9%に対し、下半期が93.9%という実績でした。昨年5月に新型コロナウイルス感染症の位置づけが5類に変更されてからは、人流の回復が進んだことで外出需要の高まりのほか、インバウンド需要も急増したことでアパレルの業績回復が進みました。

その一方で、雑貨事業はコロナ禍で拡大した家ナカ需要、マスクを始めとする衛生関連商品の特需の反動もあり、下半期通じて苦戦しました。

(百万円)

	23/2期	24/2期	増減
営業利益	527	362	▲165
営業外収益	104	21	▲83
貸倒引当金戻入	78	0	▲78
営業外費用	50	47	▲3
支払利息	45	41	▲4
経常利益	580	336	▲244
特別利益	17	256	239
受取補償金	0	256	256
賃貸借解約損戻入	15	0	▲15
特別損失	132	142	10
賃貸借解約損	16	11	▲5
減損損失	89	121	32
法人税等	▲96	37	133
純利益	562	411	▲151

## ■営業外収益

前期:貸倒引当金戻入 78百万円計上  
返還懸念の退店店舗敷金が全額返還

## ■営業外費用

支払利息 4百万円減少

借入金返済による負担減

## ■特別利益

前期:賃貸借契約解約損戻入15百万円  
当期:受取補償金 商業施設の建替えに伴う営業補償等として256百万円

## ■特別損失

当期は計画外の退店が増加

## 純利益の状況について、

営業外収益は、前期だけの特殊要因として貸倒引当金の戻りがありました。営業外費用は、主に金融機関への支払利息となりますが、有利子負債が減少した分、少しかけ負担が減っています。特別利益は、商業施設の建て替えに伴う営業補償などで、当期だけの特殊要因として2億56百万円の計上がありました。特別損失については、減損損失が前期より増え1億21百万円となっています。退店店舗は前期より大幅に減少していますが、前期の退店店舗の減損損失は、その前の期に決めて損失処理を済ませた店舗が多かったため、今期の減損損失額が大きくなっています。そして、法人税は、前期は税効果会計の適用で繰延税金資産の積み増しをしましたので、マイナスとなっています。以上の結果から、前期も当期も営業利益以上の純利益となっていますが、前期は営業外収益と法人税等調整額でプラスになったのに対して、当期は特別利益でプラスになっています。

コロナ禍

(百万円)

	21/2 期末	22/2 期末	23/2 期末	24/2 期末	前年増減
総 資 産	9,992	9,218	8,769	8,426	▲343
現金及び預金	2,135	2,209	3,044	2,945	▲99
商 品	1,608	1,808	1,455	1,648	193
有形固定資産	1,319	1,064	927	773	▲154
差入保証金	3,740	3,152	2,251	2,035	▲216
負 債	8,184	8,799	7,523	6,783	▲740
長短借入金	3,350	3,487	3,487	2,917	▲570
純 資 産	1,808	418	1,245	1,642	397
自己資本比率	17.7%	4.2%	14.1%	19.3%	5.2%

流動資産 5,631百万円、流動負債 6,246百万円、流動比率 90.2%(前期 80.6%)

(資産) 営業店舗数減少に伴い差入保証金216百万円減少

(負債) 長短借入金 570百万円減少

(純資産) 親会社株主に帰属する当期純利益の計上などにより397百万円増加

貸借対照表について、

2022年2月期末時点での純資産が最も減ったタイミングで自己資本比率は4.2%という状況でした。その後コロナの収束が進むのに合わせて業績も落ち着き、また2022年6月には優先株式の発行、当期末での純資産は16億42百万円、自己資本比率19.3%まで回復しました。

まだ流動資産より流動負債が上回っている状態ですが、現預金の残高が長短借入金の総額と同水準となり資金繰りの方は安定し、昨年5月に提出した有価証券報告書からGC注記の記載を解消しています。

総資産は前期末に対し3億43百万円減少し84億26百万円となりました。期末店舗数が前期に比べ6店舗減っていますが、雑貨店舗の構成比が増えていますので、商品在庫は1億93百万円増加しています。

長短の借入金については、全金融機関に対し総額5億70百万円を、残高に応じて均等返済しています。

(百万円)

	21/2期	22/2期	23/2期	24/2期
営業キャッシュ・フロー	▲1,155	▲158	207	565
投資キャッシュ・フロー	76	107	362	▲80
財務キャッシュ・フロー	970	125	264	▲584
現金及び現金同等物の増減額	▲108	74	835	▲99

営業CF 税引前当期純利益 449百万円、減価償却費 234百万円、  
受取補償金 256百万円等により資金増加

投資CF 退店店舗の原状回復によるキャッシュアウト含む

財務CF 長短期借入金の返済による減少額570百万円

キャッシュ・フローの状況について、

当期は営業キャッシュ・フローが5億65百万円と、前期に比べ3億58百万円増加、利益の計上と減価償却のほか、営業補償の受け取りが資金貢献しています。

投資キャッシュ・フローは、新規出店等の投資が、退店による差入保証金の戻りを下回っていますが、退店店舗の原状回復費の資金流出もあり、当期はマイナスとなっています。

フリーキャッシュ・フローとしては、4億85百万円となりました。

財務キャッシュ・フローは、金融機関への借入金返済、優先配当による支出で5億84百万円あり、現金及び現金同等物の増減高は、マイナス99百万円となりました。

---

## 2. 前中期経営計画の進捗

---

## 中期経営計画 数値計画

コロナ禍

(百万円)	コロナ前	コロナ1年目	コロナ2年目	中期経営計画(事業再構築計画)		
	20/2期	21/2期	22/2期	23/2期	24/2期	25/2期
	実績	実績	実績	実績	実績	当初計画
売上高	24,084	18,257	17,907	17,513	15,941	20,000
営業利益	504	▲1,325	▲709	527	362	900
(営業利益率%)	2.1%	▲7.3%	▲4.0%	3.0%	2.3%	4.5%
E B I T D A	735	▲1,065	▲446	747	596	1,200
出店(店)	44	14	19	6	17	—
退店(店)	35	91	49	103	23	—
期末店舗数(店)	487	410	380	283	277	346
店舗投資額(百万円)	838	312	378	179	210	—

## 前中期経営計画 骨子

(1) 事業構造改革の推進	(2) ガバナンス体制の強化	(3) 成長戦略
<ul style="list-style-type: none"> <li>・アパレルを中心とした不採算店舗の退店</li> <li>・イルーシー300への経営資源シフト</li> <li>・店舗経費の効率化、本社本部費の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕入在庫管理の仕組み構築</li> <li>・適正管理のための組織改編</li> <li>・業績モニタリング体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イルーシー300の出店強化</li> <li>・アパレルから雑貨への業態変更</li> <li>・EC強化(変化したニーズへの対応)</li> </ul>

前の中期経営計画の数値実績と骨子について、

コロナ前は店舗数500店舗弱、売上高240億円強といった規模でしたが、コロナの影響から2年連続で大きな赤字を計上しました。その状況を受け、2023年2月期を初年度として、まだコロナの影響が残ることを前提に「事業構造改革」、「ガバナンス体制強化」、「成長戦略」と3つを骨子に掲げ、中期経営計画(事業再構築計画)に取り組んでまいりました。

初年度である2023年2月期に、アパレルを中心とした不採算店舗の大幅な削減を行い好調に推移していた「イルーシー300」へのシフトを進めることで、初年度から売上高の計画は下回ったものの、利益ベースでは当初の計画を上回る実績となりました。

最終年度としていた今期2025年2月期につきましては、当初売上高で200億円、営業利益9億円という計画を掲げていましたが、当期2024年2月期は減収減益という結果に終わりました。

## (1)事業構造改革（出退店の状況）

- 契約満了・不採算店舗の退店 ⇒ アパレル 13店舗、雑貨 9店舗、複合店 1店舗
- イルシー300出店強化継続 ⇒ 出店15店舗、業態変更1店舗

(店)

ブランド別店舗数の状況	出店	退店	変更	増減	期末店舗
レギュラー店舗	0	12	▲1	▲13	105
Ludic Park / Lilou de chouchou / DAISY MERRY	0	2	1	▲1	37
RecHerie / DOSCH / 木糸土・Hare no hi	0	5	0	▲5	24
GAL FIT / SUZUTAN etc	0	5	▲2	▲7	43
NOEMIE	0	0	0	0	1
ラージサイズ店舗	1	1	0	0	9
アパレル事業 合計	1	13	▲1	▲13	114
Illusie300 (Siebelet1店舗含む)	15	9	1	7	152
INCENSE	1	0	0	1	9
雑貨事業 合計	16	9	1	8	161
複合店（複数のブランドを併設した店舗）	0	1	0	▲1	2
合計	17	23	0	▲6	277

Copyright © Palemo Holdings Co.,Ltd.

12

パレモ・ホールディングス株式会社

中期経営計画の1つ目の骨子である事業構造改革の出退店の状況について、

当初計画では不採算店舗の退店は初年度に完了させ、2年目である当期からは店舗数を純増させ、最終年度の売上高200億円を目指すというものでした。しかしながら、当期においては不採算店舗の追加での退店に加え、商業施設の閉鎖や契約満了によるデベロッパー都合での退店が多く発生し、新規出店が17店舗にとどまる中、退店店舗は23店舗まで積みあがってしまい、期末店舗数は277店舗まで減少する結果となりました。

店舗の構成は、300円均一雑貨へのシフトを掲げるなかで、「イルシー300」の店舗数は増加しています。

## (1)事業構造改革（事業別の売上状況）

### ■事業ポートフォリオの転換が進捗 ⇒ アパレル・雑貨の二本柱体制へ

事業別 売上高 推移

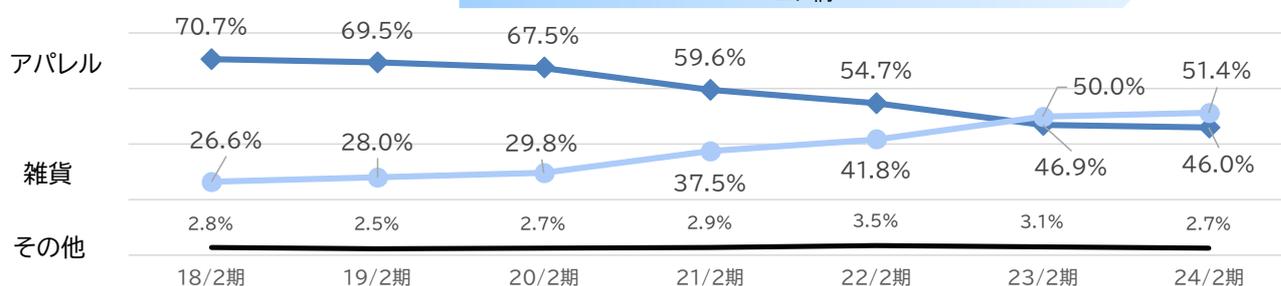
コロナ禍

(百万円)	18/2期	19/2期	20/2期	21/2期	22/2期	23/2期	24/2期
アパレル	16,439	16,167	16,256	10,879	9,800	8,214	7,327
雑 貨	6,178	6,520	7,176	6,852	7,479	8,759	8,190
そ の 他	643	580	650	525	627	539	423
全 社	23,262	23,268	24,084	18,257	17,907	17,513	15,941

※「収益認識に関する会計基準」等を23/2期より適用しています

事業別 売上高 構成比 推移

コロナ禍



アパレル事業と雑貨事業の構成比の推移について、

コロナ前に7割近くあったアパレルの構成比がコロナ後は徐々に縮小し、前の期でほぼ同じ規模になり、当期もその傾向は続いています。

## (1)事業構造改革の推進

安定的な収益の2本柱(アパレル・雑貨)体制の確立

- ①アパレル(抜本的MD改革) → 原価高騰に対応した価格転嫁が奏功し、客単価上昇  
外出需要(通勤・旅行・イベントなど)への対応が効果的
- ②雑貨(既存店活性化) → 家ナカ需要の縮小と、外出需要対応の遅れから品揃えバランス悪化

## (2)ガバナンス体制の強化(変化対応力の強化による業績安定化)

- ・ 仕入・在庫管理: 安定売上確保のための管理強化  
→ アパレルは、回転率重視の管理手法で過剰仕掛り抑制し、正価販売進み処分費圧縮  
→ 雑貨は、外出需要への行き過ぎた抑制対応から、生活雑貨商品が過少在庫となった

## (3)成長戦略

- ①300円均一雑貨「イルーシー300」の拡大  
新規出店 → 新規15+催事7+業態変更1、TOTAL 151+催事15=166店舗  
派生業態への挑戦 → 外出需要対応(アパレル・ソックスなど付加)MDのテスト展開継続中
- ②EC事業  
アパレル レギュラー: 「NOEMIE」リアル2号店(ハップファイブ)OPEN、EC連動が進行  
アパレル ラージサイズ: 販促施策実施するも、店舗減の影響もありEC拡大は足踏み

中期経営計画の取り組みのうち、主に当期に取り組んだ内容について、

アパレル事業においては、コロナの影響が収束し人流が回復するなか、原価高騰の影響もあり抜本的なMD改革を推し進めてきました。主には通勤、旅行、イベントを想定した外出着需要を取り込み原価高騰に合わせた適切な価格転嫁も行ったことで、客単価の上昇につながりました。

また、ガバナンスという観点からは、適切な在庫回転を重視し、常に商品鮮度を保てたことが、プロパー販売の拡大、処分損の抑制につながったものと理解しています。

成長戦略においては、Z世代向けのブランド「ノエミー」が、東京「原宿竹下通り」に続いて大阪の「ハップファイブ」に2号店を出店させ、ECとも連動しながら拡大が進んでいる状況です。一方で、雑貨事業の方はコロナの影響が収束し、それまで堅調であった家ナカ需要、マスク需要などが一服するなか、外出需要へのシフトが遅れ品揃えバランスも需要に合っていない状況が続きました。また、家ソト需要へのシフトを急ぎすぎたせいで、主力である生活雑貨の品揃えにも不備がみられるようになり、苦戦を強いられる結果となりました。

そして成長戦略という面では、ある程度新規出店は進みましたが、当社以上のスピードで競合他社の出店も進んでおり、同じMDの店舗での出店機会が限られるようになりつつありますので、外出需要に重きを置いたMDでの派生業態の実験も進めているところです。

---

# 3. 新中期経営計画について

---

決算の開示と同時に、「新中期経営計画」についても開示しました。

2023年2月期より取り組んでいます前の中期経営計画は、今期2025年2月期を最終年度としておりましたが、当初計画を策定した時の環境から2年が経過し、コロナの影響度合いや原価高騰、物価上昇、そして賃金上昇への動きなど、大きな環境変化が起こっています。また、当社が属する専門店業界においても、アパレルと雑貨、それぞれを取り巻く競争環境も想定していたものとは随分変化しています。そういった環境の変化と、過去2年間の当社の取り組みを勘案し、前の中期経営計画については、しっかりと結果検証を行ったうえで、今の足許の環境を前提とした新たな3カ年の計画に再度取り組むべきとの判断から今回の計画策定、開示としました。

前の中期経営計画と新中期経営計画の施策については重複する部分もありますが、改めて新しい3カ年の計画について説明します。

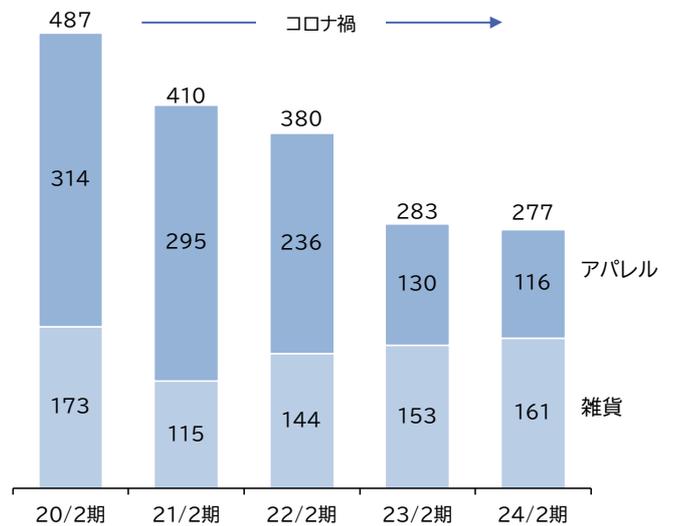
コロナの影響を大きく受けたアパレルの早期回復により24/2期に黒字への復帰を実現

アパレル・雑貨の収益の二本柱体制の確立に向け、アパレルは不採算店舗の見直しを、雑貨は出店を拡大

売上高および営業利益率推移(百万円・%)



期末時点の店舗数の推移(店)



この2年間の業績の振り返りについて、

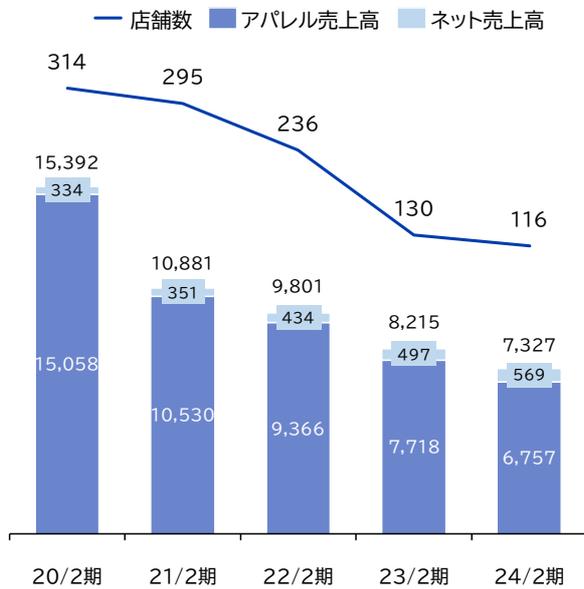
売上高は、初年度の当初計画177億円に対し、175億円とそれほど大きな乖離はありませんでした。中間点となる当期2024年2月期は、300円ショップの「イルーシー300」を中心に出店拡大し増収する計画でしたが、競合他社の急拡大もあり思うような新規出店ができず、退店の方が増えてしまったことから、現時点で営業店舗数が当初計画を大幅に下回る結果となりました。

また、雑貨事業の苦戦もありましたので、既存店の売上高も当期は計画を大幅に下回ったばかりでなく、最終年度の目標であった売上高200億円を狙えるだけの店舗数には届かなくなりました。

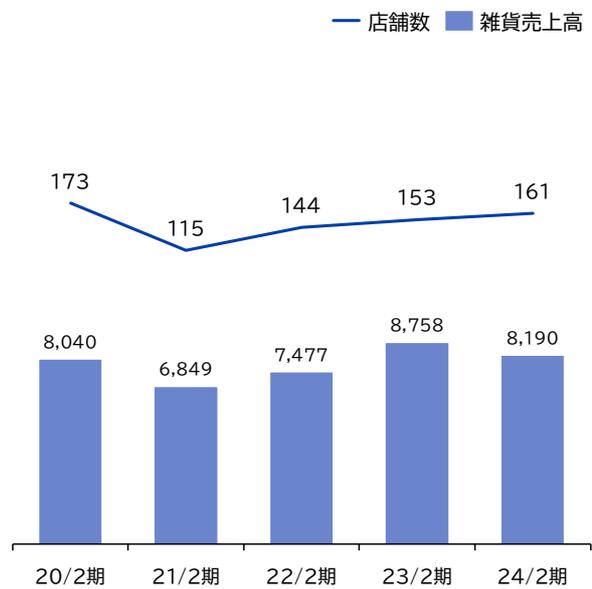
不採算店舗の撤退により売上規模は縮小するも収益力は改善、コロナからの早期回復もあり黒字化を実現

出店の拡大により売上は増加した一方、アフターコロナにおける外出需要の高まりにより生活雑貨中心に売上が低迷

アパレル/EC 売上高(百万円)・店舗数(店)



雑貨 売上高(百万円)・店舗数(店)

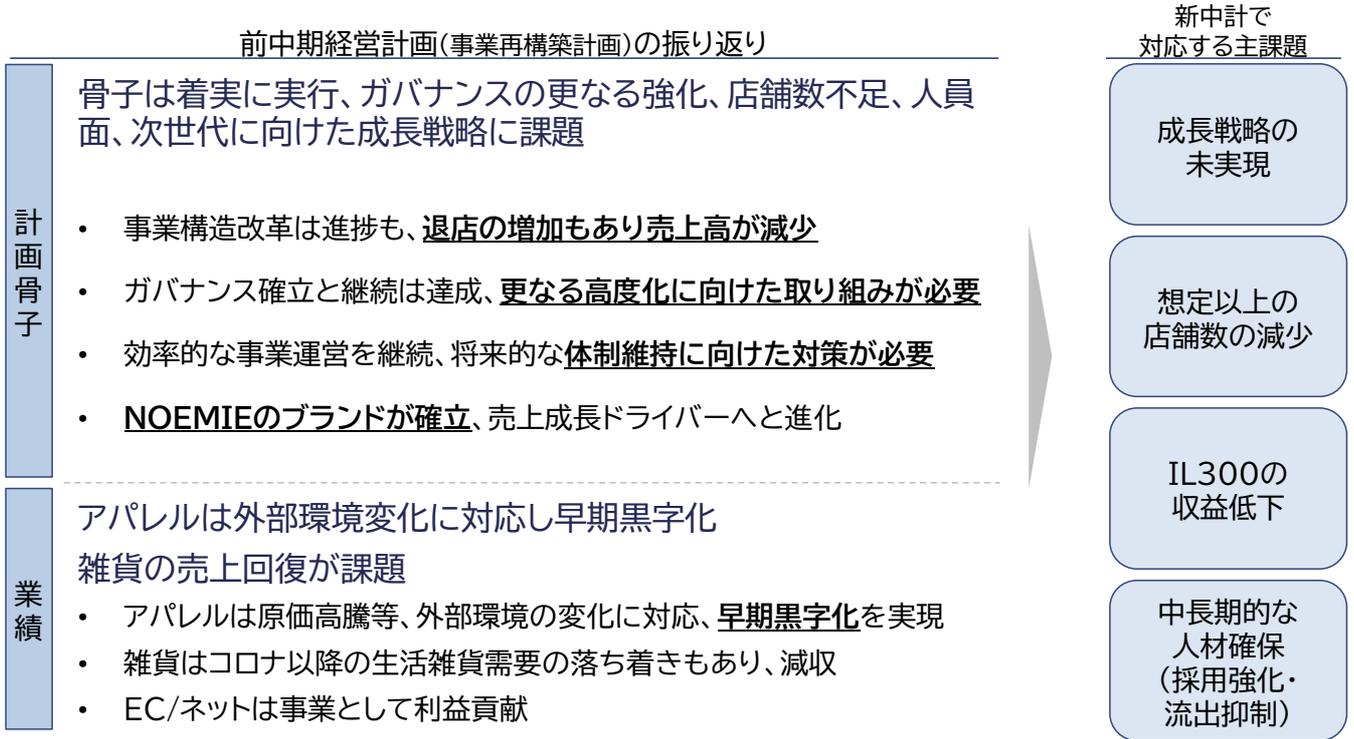


収益の二本柱であるアパレルと雑貨、それぞれの進捗について、

アパレル事業は計画上是保守的に見ていましたが、実績としては人流が回復するのと連動して、想定より早い業績改善につながりました。ただ、退店店舗が想定以上に発生していることから、売上規模は縮小しています。

雑貨事業は、逆に計画上是期待値も高く、積極出店で店舗数を拡大し最終年度の大幅増収につなげる計画でしたが、計画していた出店数には届かず既存店も苦戦したことから、店舗数増ながら売上高は前期を下回る結果となりました。

事業構造改革は進捗した一方で、ガバナンス体制の強化および成長戦略においては、課題を残す結果となった

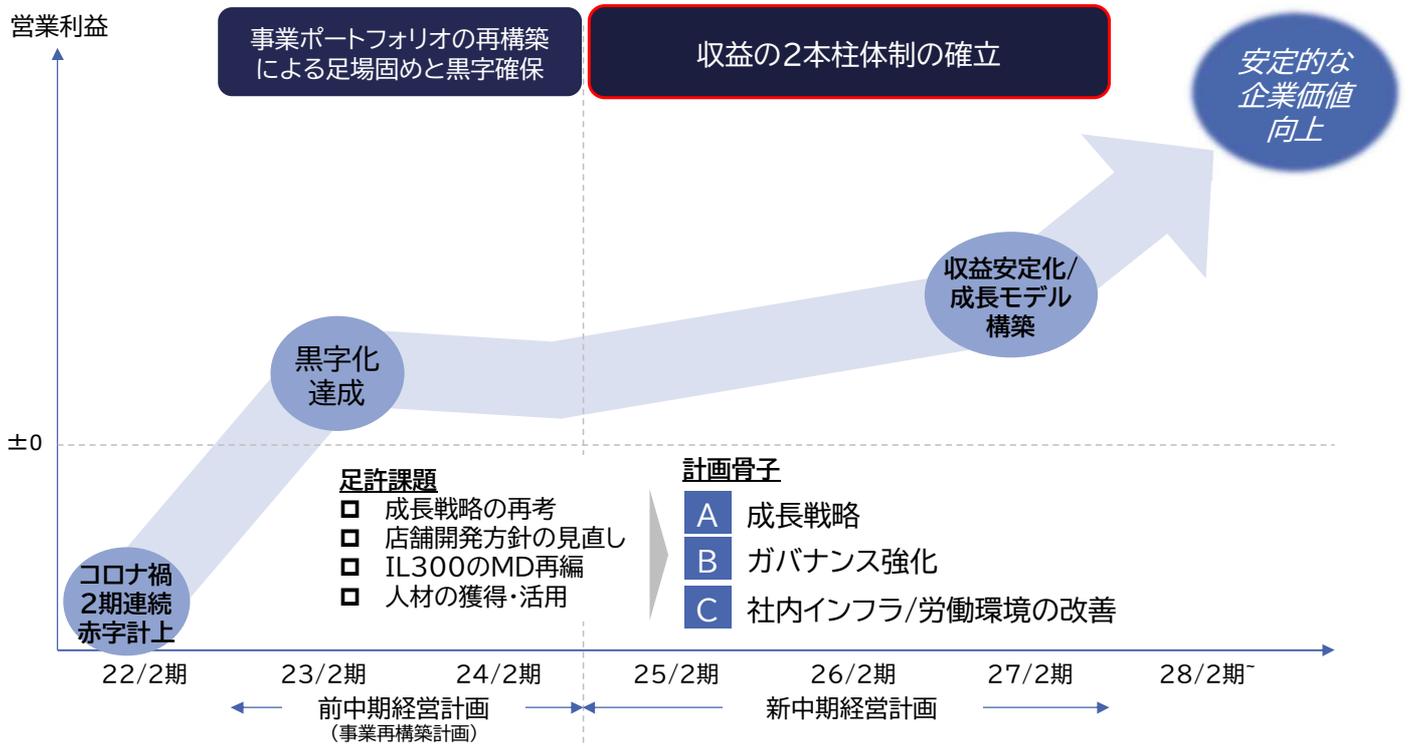


事業再構築計画の振り返りと課題について、

この2年間の全体を評価しますと、事業構造改革は進捗しましたが、ガバナンス体制の強化および成長戦略においては、課題を残す結果となりました。

骨子については、着実に実行したもののガバナンス体制としては、雑貨事業のところでさらなる高度化への取り組みが必要だと考えています。また、成長戦略の部分においてはアパレルで「ノエミー」ブランドが成長を遂げ、それに連動する形で、ネット通販も利益貢献できるようになりましたが、雑貨事業で成長を見込んでいた300円均一雑貨の「イルーシー300」は、競争状態が激しくなるなかで生活雑貨需要の落ち込みもあり、これまでのような急成長は望めない環境になったと考えています。

コロナ禍の業績不振から黒字化を企図した事業再構築計画の次なるフェーズとして、収益の2本柱体制の確立に向けた基盤づくりに取り組む



このような環境を踏まえ、新中期経営計画で、イメージする今後の将来像について、

前回の事業再構築計画が、コロナ禍の業績不振からの黒字化を企図した計画であったのに対し、今回は次なるフェーズとして、収益の二本柱体制の確立に向けた基盤づくりに取り組むことにしました。

具体的には、アパレルと雑貨双方の収益を安定化させるとともに、成長モデルを構築して企業価値向上を目指してまいります。

## 収益の2本柱体制の確立に向け

「成長戦略」、「ガバナンス強化」、「社内インフラ/労働環境の改善」が新中計の骨子

新中期経営計画の骨子

成長戦略	新規出店	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的な出店による事業規模の拡大</li> <li>特定顧客や商品カテゴリに特化した新ブランド店舗への挑戦・育成</li> </ul>
	既存店改装	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存店の活性化に向けた改装投資の推進</li> <li>収益店舗の契約満了退店を回避</li> </ul>
	ブランディング/MD政策強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランドの特徴/強みの見直しによる競合との差別化</li> <li>販促強化による認知度の向上</li> </ul>
ガバナンス強化	仕入管理体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入先ポートフォリオの再構築</li> <li>モニタリングの強化による仕入の適正化</li> </ul>
	店舗採算の管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗採算性を見極めによる不採算店舗の撤退</li> </ul>
社内インフラ/労働環境の改善		<ul style="list-style-type: none"> <li>システム整備による管理効率の改善</li> <li>人材流出の抑制と、新規採用・育成の強化</li> </ul>

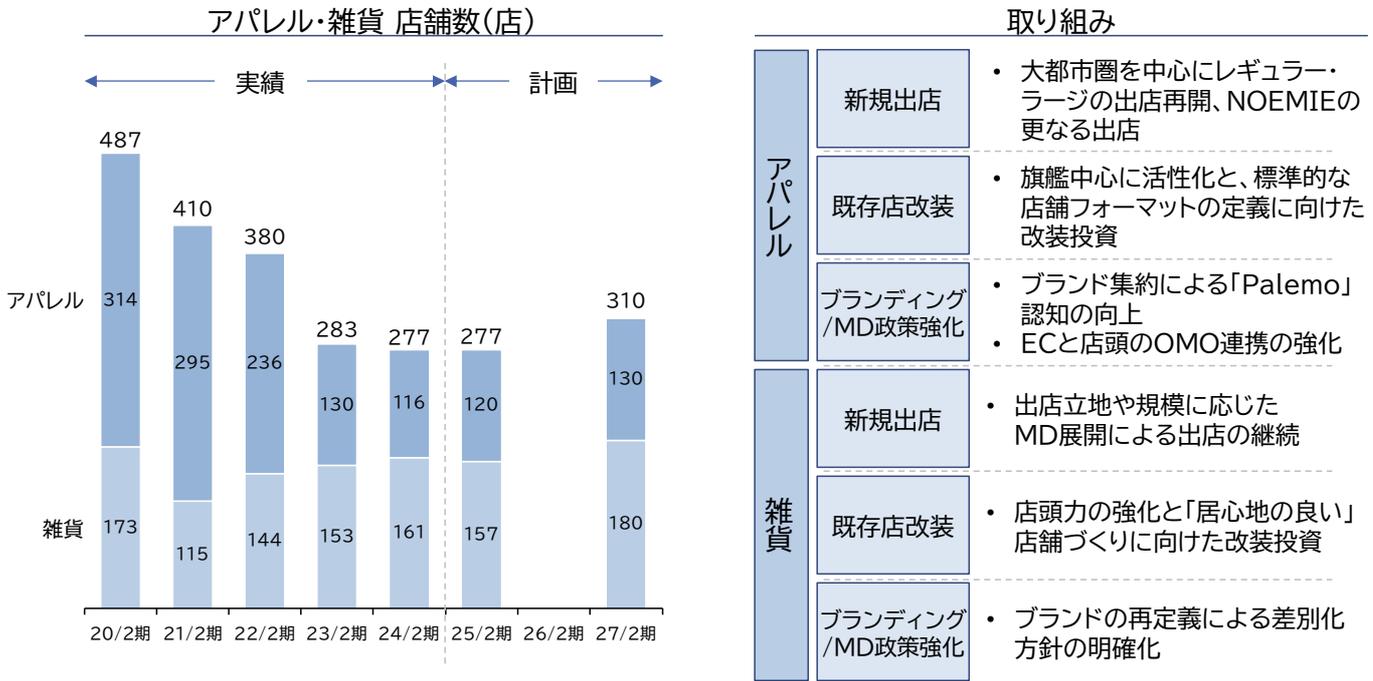
新中期経営計画の骨子について、

足許の課題を解決すべく、「成長戦略」、「ガバナンス強化」、「社内インフラ/労働環境の改善」の3つを骨子としました。

成長戦略については、新規出店と既存店改装、ブランディング/MD政策強化。ガバナンスでは、仕入れと在庫の数的な管理にとどまることなく、需要の変化、MD政策と連動して、仕入先のポートフォリオを見直し、必要な商品を最も適した調達先から仕入れられるような体制を構築していきます。

店舗の採算管理についても、不採算店舗の見極めへのモニタリングを強化していく考えです。

アパレル・雑貨ともに事業規模の拡大と収益力の向上を見込む  
 新規出店に加え、既存店活性化に向けた改装投資も実施



3つの骨子のうち、成長戦略について、

前中期経営計画では、アパレルは全体の業績の立て直しについて、集中して取り組むとしておりましたので、リアル店舗での成長戦略は描けておりませんでした。

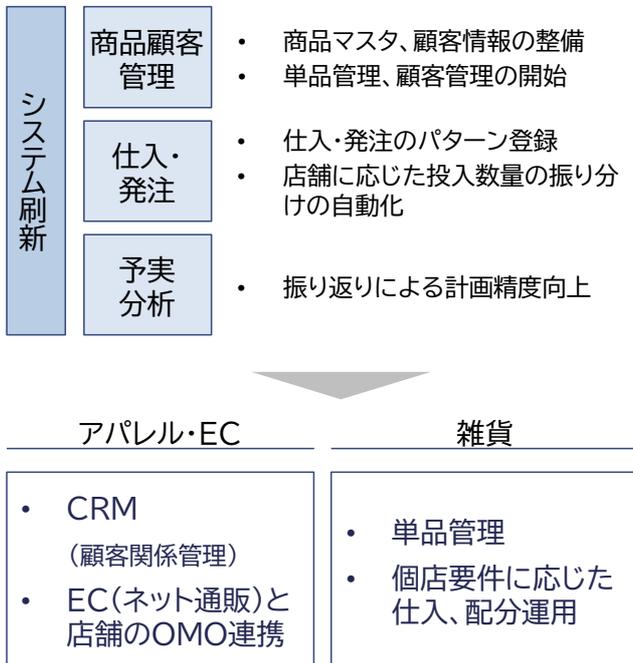
新中期経営計画では、都市圏を中心に「レギュラー」「ラージサイズ」「NOEMIE」について、出店を行っていきます。また、既存店の活性化に向けた、改装投資も積極的に実施していくことで、ブランドの集約を進めるとともに、契約期間満了での退店を防ぐことにつなげていきたいと考えています。

雑貨事業は、これまでの「イルーシー300」のフォーマットだけでは、拡大のスピードが落ちる一方となりますので、立地や客層に合ったMD業態を構築し、新規出店を継続していきたいと思っています。

社内インフラの改善と人材の確保・育成・活用により、持続的な安定成長の基盤を構築

社内インフラの改善と仕組みの導入

労働環境の改善に向けた取り組み



※ OMOは「Online Merges with Offline」を略した言葉で、一般的に「オンラインとオフラインの融合」を意味します

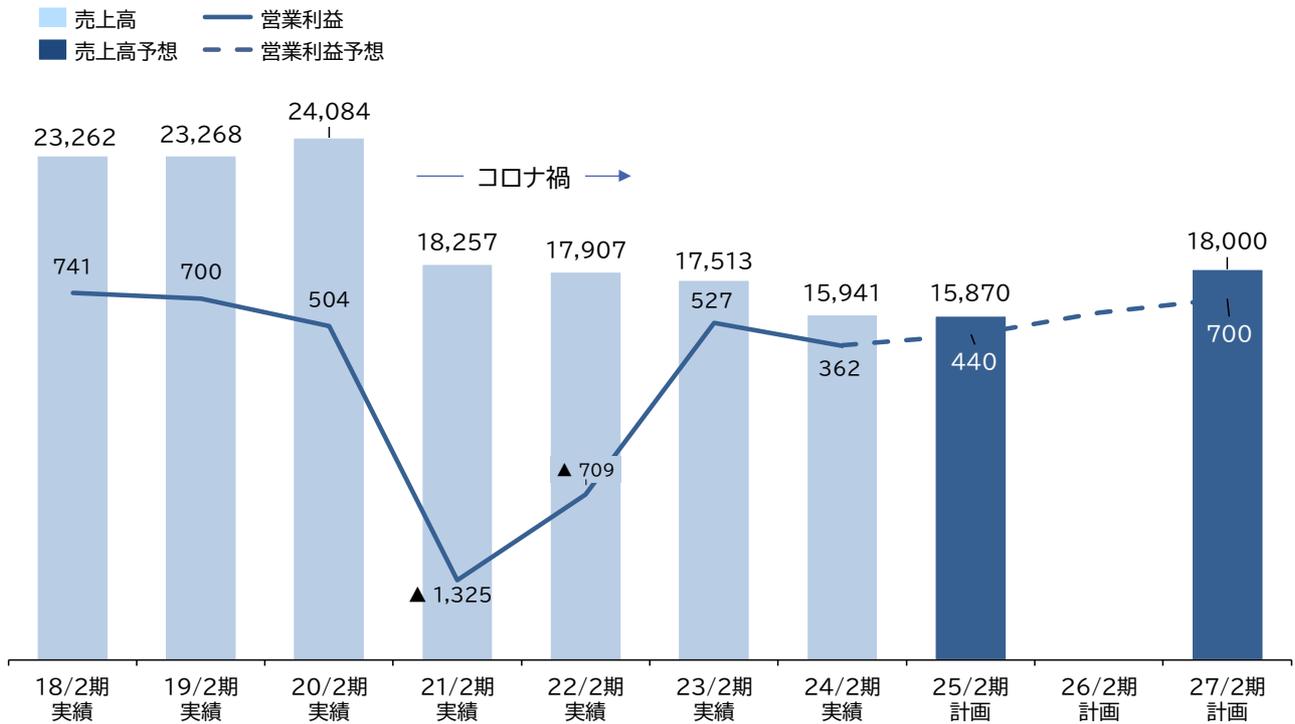
※ サクセッションプランとは、経営戦略上の重要ポストが将来時点で欠けないように、その候補者を前もって管理することです

骨子の3つ目、社内インフラ/労働環境の改善について、

社内インフラの改善への取り組みとして、基幹システムの入替えに伴い、オペレーションに関連するシステム整備を本格的に見直し、事業運営効率の改善を進めてまいります。

また同時並行して、労働環境の整備については、人材確保、人材教育、人材活用の3つの視点で、様々な制度改革や施策を実行に移し働き方改革を進めることで、人材の流出防止と新規採用・育成を進めていきたいと思っています。現在、大手企業を中心に先行している賃金アップについても、当社も早期に実現できるようにしたいと考えています。

新中期経営計画では、27/2期に売上高180億円、営業利益7億円を目指す



新中期経営計画3カ年の売上高と営業利益の目標値について、

2027年2月期には、売上高で180億円、営業利益で7億円を目指してまいります。営業利益ベースでは過去コロナ直前で5億円に落ち込みましたが、それ以前は7億円前後で推移しており、本計画では売上高規模としては小さくなりますが、営業利益ベースでは同じ水準にまで回復させたい考えです。

店舗数の増加と収益力の強化により売上高180億円、営業利益7億円が目標

期間	現 中期経営計画		新 中期経営計画		
	23/2期	24/2期	25/2期		27/2期
	実績	実績	計画		目標
売上高	17,513	15,941	15,870	—	18,000
営業利益	527	362	440	—	700
(営業利益率)	3.0%	2.3%	2.8%	—	3.8%
EBITDA	747	596	620	—	980
設備投資	193	216	400	—	510
期末店舗数	283	277	277	—	310

設備投資、店舗数の計画について、

現在、売上高で160億円を切る水準となっており、最終年度で180億円までもっていかうとすれば、約20億円の売上を底上げする必要があります。

ネット通販の拡大もありますが、リアル店舗での拡大も不可欠であり、店舗数ベースで最終年度末には310店舗ぐらいまでは増やしたいと考えています。

設備投資については、每期4億円から5億円のレベル感で、新店改装店のほかインフラ整備のためのシステム刷新にも投資をしていく考えです。

---

## 4. 今期の計画

---

(百万円)

	21/2期	22/2期	23/2期	24/2期	25/2期		25/2期 当初計画
	実績	実績	実績	実績	計画	前年比	
売上高	18,257	17,907	17,513	15,941	15,870	99.6%	20,000
営業利益	▲1,325	▲709	527	362	440	121.4%	900
経常利益	▲1,321	▲674	580	336	415	123.4%	—
純利益	▲1,880	▲1,393	562	411	420	102.0%	—

### < 25/2期 計画修正の要因について >

- ・ 予想以上の店舗減 2年間での退店計画96店に対し126店、出店計画36店に対し23店
- ・ 雑貨事業の業績後退 コロナ禍の家ナカ需要が消失したことで、生活雑貨・衛生商品中心に苦戦
- ・ 雑貨事業の競争激化 コロナ禍で商業施設からアパレルの撤退が相次ぎ、雑貨専門店が拡大
- ・ 円安、原価高騰、エネルギー高によるインフレの進行 物価上昇による消費マインドの低下

売上高前期比見通し	上期:	96.0 %	通期:	99.6 %
(既存店売上高前年比)		(97.6 %)		(101.1 %)
出退店の年間計画	出店:	15 店	退店:	15 店
	(前期:	17 店)	(前期:	23 店)

新中期経営計画を前提とした今期の計画について、

売上高158億70百万円、営業利益4億40百万円、経常利益4億15百万円、親会社株主に帰属する当期純利益4億20百万円と、微減収で増益を計画しています。

期間を通して既存店売上高前年比は101.1%を想定し、出店15店舗、退店15店舗を予定しています。

(百万円)

	22/2期 通期実績	23/2期 通期実績	24/2期 通期実績	通期計画	25/2期	
					前年増減	前期比
売上高 (既存店前年比)	17,907 101.1%	17,513 109.1%	15,941 97.5%	15,870 101.1%	▲71 3.6%	99.6% —
売上総利益 (売上総利益率)	9,354 52.2%	9,141 52.2%	8,277 51.9%	8,290 52.2%	13 0.3%	100.2% —
営業経費 (営業経费率)	10,063 56.2%	8,614 49.2%	7,915 49.7%	7,850 49.5%	▲65 ▲0.2%	99.2% —
営業利益 (営業利益率)	▲709 ▲4.0%	527 3.0%	362 2.3%	440 2.8%	78 0.5%	121.4% —
経常利益 (経常利益率)	▲674 ▲3.8%	580 3.3%	336 2.1%	415 2.6%	79 0.5%	123.4% —
当期純利益	▲1,393	562	411	420	9	102.0%

通期の損益計画について、

売上高は微減収ですが、売上総利益率の改善で前年以上の荒利益高を見込んでいます。

経費は、不採算店舗の退店による経費減はあるものの、既存店舗については従業員の処遇改善に伴う人件費増もあることから、総額ではほぼ前年並みの経費を見込んでいます。

(百万円)

	22/2期	23/2期	24/2期	上期計画	25/2期	
	上期実績	上期実績	上期実績		前年増減	前期比
売上高 (既存店前年比)	8,597 110.0%	9,254 114.4%	8,412 100.9%	8,080 97.6%	▲332 ▲3.3%	96.0% —
売上総利益 (売上総利益率)	4,619 53.7%	4,919 53.2%	4,402 52.3%	4,230 52.4%	▲172 0.1%	96.1% —
営業経費 (営業経费率)	4,930 57.4%	4,497 48.6%	3,948 46.9%	3,910 48.4%	▲38 1.5%	99.0% —
営業利益 (営業利益率)	▲311 ▲3.6%	422 4.6%	454 5.4%	320 4.0%	▲134 ▲1.4%	70.5% —
経常利益 (経常利益率)	▲317 ▲3.7%	486 5.3%	437 5.2%	310 3.8%	▲127 ▲1.4%	70.9% —
四半期純利益	▲506	461	508	305	▲203	59.9%

上半期の計画について、

減収減益を見込んでいます。減収減益の理由としては、前期の上期は商業施設の閉鎖に伴っての売り尽くしセール店舗が数店舗あり、売上高・利益ともに底上げができていました。また、夏の猛暑が後押しをして、冷感商品などの特需も発生しておりましたので、そのような底上げ部分を考慮して、上半期の既存店売上高前年比は97.6%と想定し、減収減益と見通しています。

## (1)成長戦略

### ① 新規出店

アパレル：大都市圏中心にレギュラー・ラージサイズの出店再開、NOEMIEも出店継続

雑貨：300円均一業態はMD改善と併せ出店継続し、派生業態のテスト展開を推進

### ② 既存店改装

アパレル：旗艦店中心に新型店舗への改装による活性化実施、標準化モデルの構築推進

雑貨：既存店活性化対応の改装実施、統一什器による標準化と価値訴求型スペースの確保

### ③ ブランディング/MD政策強化

アパレル：ブランド集約「LUDIC PARK」「Re-J&SUPURE」と、EC連携強化

雑貨：「illusie300」のコンセプト再定義による品揃え改善と、価値訴求型商品展開の推進

今期の施策について、

成長戦略としての

①新規出店は、アパレルで今期から本格的に出店を再開させていきたいと考えています。具体的に店舗の銘柄は上がっておりませんが、特にNOEMIEについては大都市圏に限られるものの、出店を進めたいと思っています。また、レギュラー店舗、ラージサイズ店舗についてもチャンスがあれば、出店は前向きに進めていきたいと思っています。

②店舗の改装について、前向きに実施していきたいと思っています。アパレルでは契約更新のタイミングでブランド変更を行うことで刷新を進めます。昨今、商業施設のリニューアルが活発になってきており、当社の店舗もリニューアルを進め価値訴求を強化できる店舗を増やしていきたいと考えています。

③ブランディング/MD政策強化については、特にアパレル事業で現在多くのショップブランドが存在するなか、MDでは大きな違いはないこともありますので、今後はリアル店舗のブランド名を出来る限り統一していきます。具体的には、レギュラー店舗は「LUDIC PARK(ルディックパーク)」へ、ラージサイズ店舗は「Re-J&SUPURE(リジェイ アンド スプル)」に統一することで、ネット通販との連携を強化できればと考えています。

## (2)ガバナンス強化

### ① 仕入・在庫管理：安定的な売上確保のため管理を強化

アパレルは、

回転率注視し、商品鮮度維持による過剰在庫の抑制を継続して運用

雑貨は、

イルーシー300の生活雑貨の品揃え是正を優先、自社企画による他社差別化を図る  
在庫状況に応じた柔軟な仕入が可能となるような仕入れ体制の構築に取り組む

### ② 店舗採算の管理

店舗採算のモニタリングにより個店対策や店舗撤退を判断

月次・四半期での継続したガバナンスを実施

## (3)社内インフラ/労働環境の改善

### ① 基幹システムリプレイスに向けた将来対応型の全体デザインに着手

→ プロジェクト運用実施(顧客管理、商品管理、仕入・発注、予実分析など)

→ CRM(顧客関係管理)、ECと店舗のOMO(オンラインとオフラインの融合)を想定

### ② 人材確保

→ 新卒採用の再開準備、デジタルツールによる教育強化、インセンティブの実施など

今期施策について、

ガバナンス強化については、中期経営計画での積み残し課題と言える部分で、特に「イルーシー300」に関しては、生活雑貨の品揃え改善が最優先課題であり、自社企画商品への取り組みも進めながら、仕入体制の見直しを急ぐこととしています。

社内インフラ、労働環境の改善については、新中期経営計画を参照下さい。

# NOÉMIE



普段も特別な日も可愛くいたい  
扉を開くたびに ときめきを感じる  
お洋服でクローゼットをいっぱいになりたい  
そんなあなたの願いに寄り添えるように  
愛らしくて愛嬌のある魅力的な女の子をテーマに  
お砂糖菓子みたいな甘さと  
ちょっぴりダークでかわいらしさのある  
お洋服をあなたに提案します

Copyright © Palemo Holdings Co.,Ltd.

31

愛嬌のある、魅力のある、愛らしい

ガーリー、量産型・地雷系・闇属性、参戦服、  
双子コーデ、ゆめかわいい



パレモ・ホールディングス株式会社

今期施策、成長戦略ついて、アパレルのブランドに絞って紹介します。

ネットでの販売から、リアル店舗への販売を拡大してきた「NOEMIE」ブランドとなります。いわゆるZ世代に向けたファッションで、量産型、地雷系を中心としてスタートし、その後様々な派生スタイルを生み出し、日々進化続けているブランドです。

# NOÉMIE

量産型・地雷系ファッションに特化したEC発のZ世代向けアパレルブランド「NOEMIE」  
23年6月にリアル2号店の大阪ハップファイブ店、  
24年3月に3号店の横浜ビブレ店をOPENしました。



ハップファイブ店



横浜ビブレ店



原宿竹下通り店

「NOEMIE」は、2022年秋、原宿の竹下通りに面した店舗を1号店で立ち上げ、昨年2023年には大阪のハップファイブに2号店を出店、そしてこの2024年春には横浜ビブレに3号店をオープンしています。出店できる立地は、沢山あるわけではありませんが、当面はアパレルでの成長戦略の柱として位置づけ、出店のチャンスをうかがっていきたくと思っています。

# Re-J & SUPURE

「デイリー&リラックス」な”大人カジュアル”を提案する『Re-J』と、「フェミニン&カジュアル」な上品さと着心地を大切にした『SUPURE』の2ブランドをミックス展開するラージサイズSHOPです。



Re-J & SUPURE  
palemoba.com



川崎アゼリア店



イオンモール名古屋茶屋店



川崎アゼリア店

Copyright © Palemo Holdings Co.,Ltd.

33

パレモ・ホールディングス株式会社

ラージサイズのブランドの「Re-J&SUPURE(リジェイ アンド スプル)」です。

一般的に大きいサイズのみを取り扱ったレディースアパレルのショップは少なく、その中で当社の大きいサイズの店舗は歴史があり根強い人気があります。コロナ以降、店舗数が大幅に減る中で、お客様からの要望も強いことから、お客様にとって利便性の高い広域型のショッピングセンター、都心を中心に旗艦店舗を再度整備していきたいと考えており、その第一歩として、昨年3月にイオンモール名古屋茶屋店をリニューアルし、今年3月には神奈川県川崎駅ターミナルに位置する地下街アゼリアに出店をしました。

# LUDIC PARK PALEMO STORE



イオンモール  
幕張新都心店



アパレルのレギュラーサイズ業態は、  
今後数年かけて「LUDIC PARK」に  
ブランド集約を図り、  
EC(ネット通販)との連携を強化し、  
OMO(オンラインとオフラインの融合)を推進



札幌ポールタウン店

Copyright © Palemo Holdings Co.,Ltd.

34

パレモ・ホールディングス株式会社

次はアパレルのレギュラーサイズ業態の店舗で、今期に入ってから「LUDIC PARK(ルディックパーク)」にブランド変更した2店舗です。ブランド名に「PALEMO STORE」を併記し、ネット通販への連携を強化しています。写真の店舗は、イオンモール幕張新都心と札幌の地下街ポールタウンの店舗です。

---

# 5. 株主様情報

---

株主様数 8,804 名 (2023.8.20現在) ⇒ 8,453 名 (2024.2.20現在)

	23年2月20日			23年8月20日			24年2月20日		
	株主数		株式数	株主数		株式数	株主数		株式数
	人数(名)	比率(%)	比率(%)	人数(名)	比率(%)	比率(%)	人数(名)	比率(%)	比率(%)
個人株主 他	9,091	97.4	54.8	8,559	97.2	56.9	8,210	97.1	58.8
国内法人	170	1.8	22.5	171	1.9	25.2	169	2.0	29.2
機 関 投 資 家	32	0.3	10.8	34	0.4	13.8	31	0.4	9.9
外 国 法人・個人	46	0.5	11.9	40	0.5	4.1	43	0.5	2.1
合 計	9,339	100.0	100.0	8,804	100.0	100.0	8,453	100.0	100.0

※ この他、第三者割当によりA種優先株式を近畿中部広域復興支援投資事業有限責任組合に割当 (22/6/30)

株主様構成比について、

株主様数は当期末で 8,453名となりました。第2四半期末からは351名減少し、前期末からは886名減少しています。この他、A種優先株式の株主様が1名います。

(百万円)

配当	20/2期	21/2期	22/2期	23/2期	24/2期	25/2期 (予定)
中間配当金	6円	0円	0円	0円	0円	0円
期末配当金	6円	0円	0円	0円	0円	0円
年間配当金	12円	0円	0円	0円	0円	0円

	20/2期末	21/2期末	22/2期末	23/2期末	24/2期末
資本金	100	100	100	100	100
資本剰余金	1,979	1,979	1,981	2,249	2,234
利益剰余金他	1,673	▲280	▲1,673	▲1,111	▲700
株主資本	3,749	1,769	382	1,232	1,629

### < 株主優待 >

2023年2月20日を基準とする株主優待より休止としています。  
 今後も株主の皆様への利益還元につきましては、経営の重要政策と認識していますが、当面は将来の成長投資に耐えうる財務状況へと改善することを最優先課題と考え、株主優待の休止としています。

### 株主還元策について、

当社の利益配分の基本方針は、「将来の事業拡大のための投資」と「経営体質強化のための内部留保」とのバランスを総合的に判断し、機動的な配当政策を実施することとしています。

今期の配当につきましても、現時点では利益剰余金がマイナスであり、財務状況がまだ安定していないため、引き続き無配の予定としています。早期の復配を目指し新たに策定した中期経営計画の貫徹につとめてまいります。

- ・住所 愛知県名古屋市中村区名駅5丁目  
27番13号 名駅錦橋ビル6F
- ・TEL 052-581-6800
- ・FAX 052-581-6801
- ・担当者 <IR担当役員>  
取締役 管理担当 太田 直人  
Mail : n-ohta@palemo.co.jp

・この資料には、パレモ・ホールディングス株式会社(事業会社(株)パレモ含む)の現在の計画、業績に関する将来の見通しが含まれています。  
・これらの見通しは、将来の業績を完全に見通したものであるとは限らず、将来の業績に影響をあたえるリスクや不確実な要素が含まれています。実際の業績は様々な要素により、これらの見通しとは異なる場合があります。