

2014年2月期
決算説明会資料
2014年4月23日

PAL GROUP

株式会社パル 証券コード:2726

SMILE
IS
POWER.

社員と株主みんなの幸せのための経営



SMILE
IS
POWER.

PAL GROUP

目次

財務報告 2

2014年2月期 決算概況 3

2015年2月期 業績見通し 15

経営ビジョン 17

トピックス 31



SMILE
IS
POWER.

PAL GROUP

財務報告

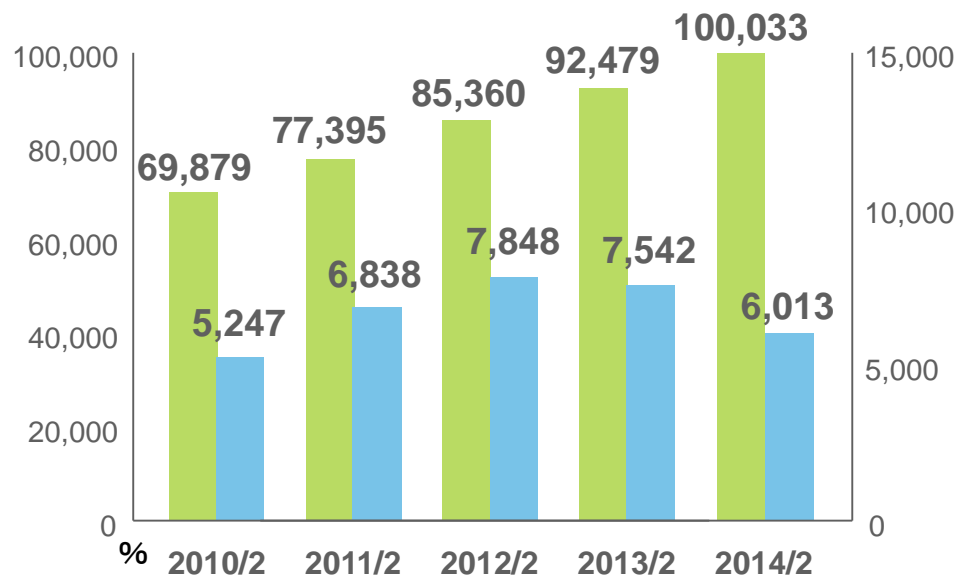
2014年2月期 決算概況
2015年2月期 業績見通し



- **売上高**: 連結売上高、1,000億円の台替わりを達成する。
- **経常利益**: 連結6,013百万円、単体6,435百万円と、減益になる。
 : 連結、単体ともに、大幅な円安がトリガーとなる、製造コストアップを、改善しつつも吸収しきれなかった。

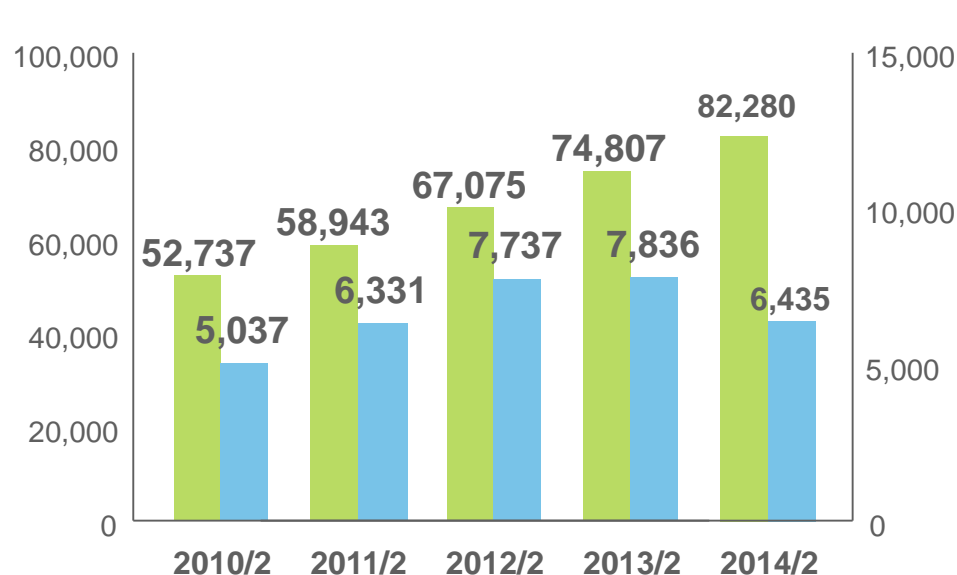
連結

■ 売上高 ■ 経常利益



単体

■ 売上高 ■ 経常利益



2014年2月期 連結損益状況

PAL GROUP

単位:百万円

	2013年2月期	2014年2月期			
		公表値	実績	前年比	公表値比
売上高	92,479			101,000	100,033
売上総利益	52,264	56,493	54,710	4.7%	△3.2%
(売上比)	56.5%	55.9%	54.7%	△1.8%	△1.2%
営業利益	7,549	7,760	5,969	△20.9%	△23.1%
(売上比)	8.2%	7.7%	6.0%	△2.2%	△1.7%
経常利益	7,542	7,740	6,013	△20.3%	△22.3%
(売上比)	8.2%	7.7%	6.0%	△2.2%	△1.7%
当期純利益	4,396	4,050	2,910	△33.8%	△28.1%
(売上比)	4.8%	4.0%	2.9%	△1.9%	△1.1%

- 急激な円安をトリガーとする製造コストアップにより、粗利益が低下。ヤングカジュアル系のブランドでの価格転嫁は、厳しい消費環境のなか、後ろ倒しとなった。(株)ナイスクラブは、プラットフォームの全面改革途上で、赤字で着地。

2014年2月期 単体損益状況

PAL GROUP

単位:百万円

	2013年2月期	2014年2月期			
		公表値	実績	前年比	公表値比
売上高	74,807			82,330	82,280
売上総利益	42,897	46,563	45,516	6.1%	△2.2%
(売上比)	57.3%	56.6%	55.3%	△2.0%	△1.3%
営業利益	7,796	7,672	6,347	△18.6%	△17.3%
(売上比)	10.4%	9.3%	7.7%	△2.7%	△1.6%
経常利益	7,836	7,700	6,435	△17.9%	△16.4%
(売上比)	10.5%	9.4%	7.8%	△2.7%	△2.7%
当期純利益	3,827	4,170	3,368	△12.0%	△19.2%
(売上比)	5.1%	5.1%	4.1%	△1.0%	△1.0%

- 急激な円安をトリガーとする、製造コストアップにより粗利益が低下、中でも3コインズは値上げ困難な中、製造拠点の変更や集約を図りつつコスト引き下げに健闘するも、減益となった。

単位:百万円

	2014年1月期 (当初の通期予想)	2014年1月期 実績	2015年1月期 (通期予想)	前期末比増減
売上高	10,300	9,689	10,000	3.2%
営業利益	30	△365	161	-
経常利益	40	△344	173	-
当期純利益	△130	△539	73	-

- 基幹ブランド『one after another NICE CLAUP』の既存店売上高が、0.8%増に留まり、全体では2.3%減少となったこと、また価格競争による値引き販売の増加、長期化や、原材料コストの上昇から、粗利益率が低下した。
- 今後の基本戦略・・・
 1. お客様のニーズを的確につかんだものづくり
 2. 採算性・効率性の向上
 3. 直営店も出店、退店及び改装の推進
- 2年間をかけ、製造・物流から、販売、管理体制、評価制度まで、プラットフォームを「パル流」に大きく変更の上、今期に臨んでいる。

セグメント別販売実績及びEC売上高の状況

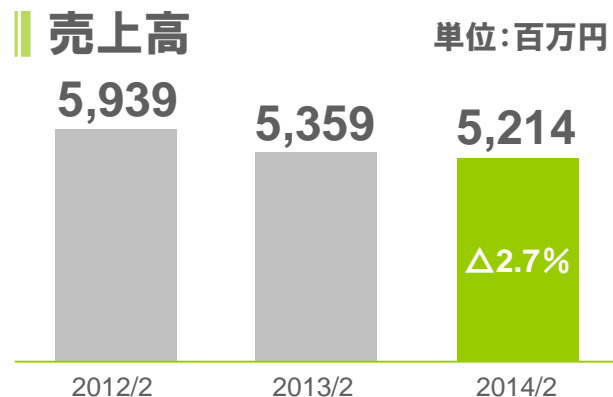
PAL GROUP

単位:百万円

		2013年2月期	2014年2月期	前年度比
衣料	売上高	74,190	78,970	6.4%
	構成比	80.2%	78.9%	
	営業利益	5,687	4,735	
	営業利益率	7.7%	6.0%	
雑貨	売上高	18,098	20,895	15.5%
	構成比	19.6%	20.9%	
	営業利益	1,859	1,231	
	営業利益率	10.3%	5.9%	
その他	売上高	190	168	

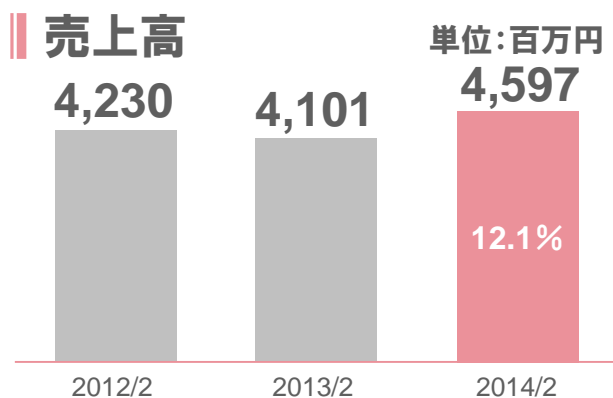
		2013年2月期	2014年2月期	前年度比
EC売上高	ZOZO TOWN	1,585	2,348	48.1%
	自社PALCLOSET	971	1,136	17.0%
	その他	859	1,545	79.7%
	合計	3,415	5,029	47.3%
	対衣料売上高比率	4.6%	6.4%	

- EC売上高が50億円を突破(前年比47.3%増)、対衣料売上高比率も、6.4%に上昇。スマホ中心に、一層の販売増に向けた対策実施へ。



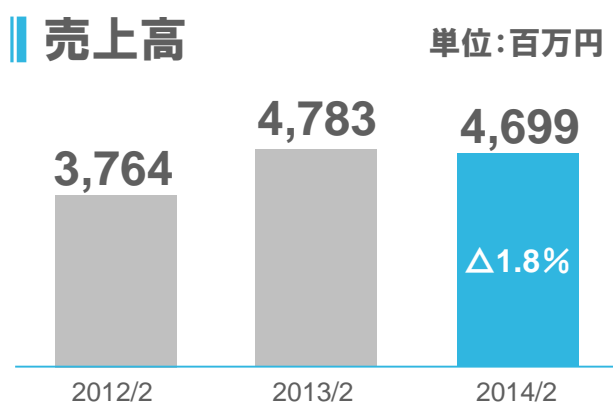
Ciaopanic®

メンズ・レディースのベーシックスタイルを中心としたオリジナル商品をメインに、国内外から高感度なカジュアルアイテムを集め、都市で生活する感度の高いお客様へむけて、アダルトでスタイリッシュなライフスタイルを常に提案していきます。



mystic

女性なら誰もが待ち合わせている「セクシーと自然体。」その異なる2面性の微妙な境界線をリアルクローズに落とし込み、トータルコーディネートで提案しています。



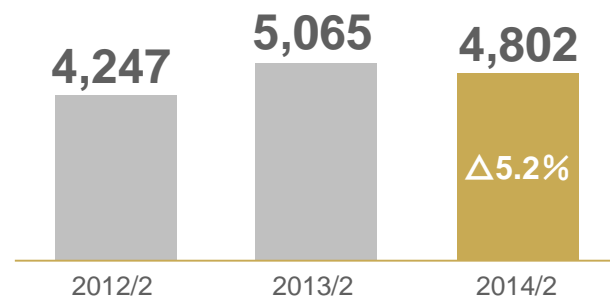
PAPILLONNER

「PAPILLONNER」の意味は、「移り気な…」 「変化す…」自分への投資を惜しまず、常に探求心を持ち続ける大人の女性、背伸びをして自分を高めようとする人達に提案するショップです。



売上高

単位:百万円



GALLARDAGALANTE

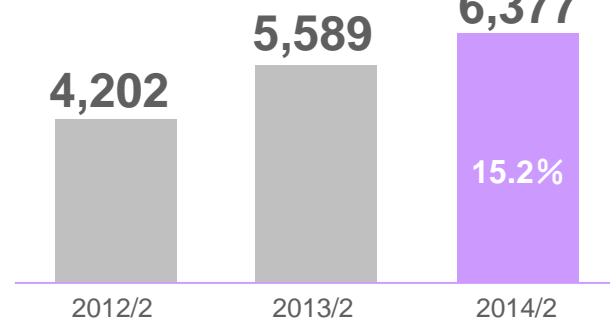
「GALLARDAGALANTE」とは、
コケティッシュでいて洗練された、奔放でいて
上品なというスペイン語の造語です。私たちは
その意味のもと流行に左右されず、自分らしさを
表現するためのお洋服を提案しています。

ガリャルダガランテ 店舗数 22店舗 (-1)



売上高

単位:百万円



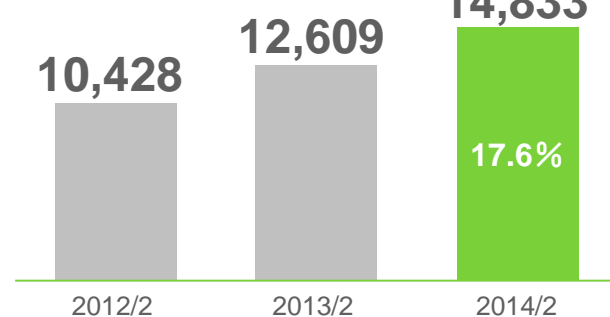
何年経っても色褪せない、使い込むほどに
その人に馴染んでいく、かけがえのない永遠の
存在となりえる究極の定番に、
時代の艶感をそえて懐かしくもぬくもりのある
商品を提案します。

ラシット 店舗数 49店舗 (+6)



売上高

単位:百万円



3COINS

HAPPY LIFE CREATOR(幸せな生活の創造者)
として皆様の毎日を“ちょっと幸せ”にする雑貨を
ご提案しています。キッチンやインテリア用品に
至るまで全ての商品が¥315という
驚きとともに選ぶ楽しさ、使う喜びを一人でも
多くの皆様感じていただきたい…
そんな思いが込められた雑貨店です。

スリーコインズ 店舗数 104店舗 (+19)

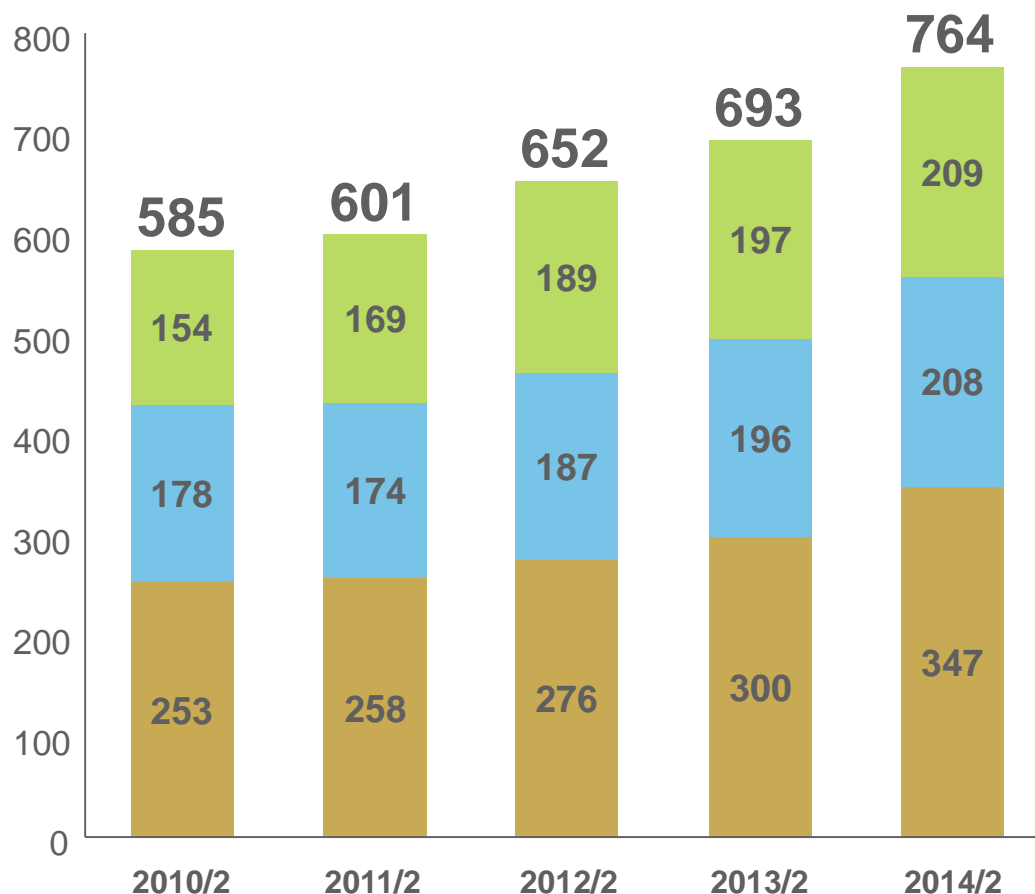
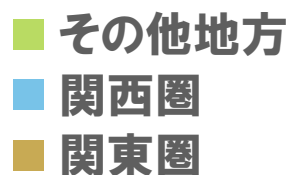


単位:百万円

	2013年2月期	2014年2月期	前年度比
単体	35,101	39,169	11.6%
連結	44,715	48,741	9.0%
販管比率(連結ベース)	48.4%	48.7%	0.3%
人件費率	18.6%	18.6%	—
賃料費率	16.5%	16.7%	0.2%
広告宣伝費率	1.5%	1.0%	△0.5%

- 人件費、広告宣伝費等の経費を中心に、概ねコントロール出来た。

期末店舗数764店舗 (前期比+71店)



● 出店状況

引き続き出店要請が旺盛で、新規出店が121店、退店が50店で、前期比71店舗の増加となった。
(別途、業態変更8店舗あり)

● 各ブランドの出店状況

ガリヤルダガランテグループで6店舗、ラシットで6店舗、また子会社のブランミューデイズ(時期トレンドの109系ブランド)で7店舗と積極的に出店する一方、チャオパニックでは、好調なチャオパニックTYPYへの業態変更を推進。

また、3コインズで19店舗など雑貨全体で31店舗出店と、依然出店ニーズは高い。

特別損益

単位:百万円

	2013年2月期	2014年2月期
関係会社株式売却益	—	—
固定資産売却益	—	—
負ののれん発生益	452	—
その他	—	—
特別利益合計	452	—
固定資産除却損	277	340
リース契約解約損	16	12
貸倒引当金繰入額	—	—
減損損失	231	422
関係会社株式評価損	50	29
投資有価証券評価損	—	—
災害義捐金等	—	—
災害による損失	—	—
資産除去債務会計基準に伴う影響額	—	—
その他	—	1
特別損失合計	575	807

連結貸借対照表

PAL GROUP

単位:百万円

	2013年2月期	2014年2月期	前期末比増減	備考
流動資産	43,112	44,340		
現金及び預金	32,570	33,044		
売掛金	3,997	4,146		
たな卸資産	5,439	5,961		
その他	1,104	1,217		
固定資産	20,322	21,839		
有形固定資産	7,191	8,053		
無形固定資産	72	61		
投資その他の資産	13,059	13,694		
資産合計	63,435	66,180		
流動負債	20,224	21,861		
固定負債	11,586	11,087	△499	長期返済△1,022
負債合計	31,811	32,949		
純資産合計	31,624	33,231		
負債資本合計	63,435	66,180		

- 在庫水準も維持の上、出店に伴う資産増加に留まった。

単位:百万円

	2013年2月期	2014年2月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,274	4,440
投資活動によるキャッシュ・フロー	△169	△1,174
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,683	△2,759
現金及び現金同等物の増加(減少)額	1,423	507
現金及び現金同等物の期首残高	30,326	31,750
現金及び現金同等物の期末残高	31,750	32,258

- キャッシュ・フローは、安定的に推移した。

1. 連結

単位:百万円

	2014年2月期	2015年上期	2015年下期	2015年2月期	前期比
売上高	100,033	52,380	53,920	106,300	6.3%
売上総利益	54,710	29,060	29,990	59,050	7.9%
販売管理費	48,741	25,990	26,540	52,530	7.8%
営業利益	5,969	3,070	3,450	6,520	9.2%
経常利益	6,013	3,010	3,470	6,480	7.8%
特別損益	807	250	640	890	10.3%
当期純利益	2,910	1,440	1,610	3,050	4.8%
	粗利 54.7%			粗利 55.6%	

2. 単体

	2014年2月期	2015年上期	2015年下期	2015年2月期	前期比
売上高	82,280	43,700	44,700	88,400	7.4%
売上総利益	45,516	24,520	25,090	49,610	9.0%
販売管理費	39,169	21,190	21,540	42,730	9.1%
営業利益	6,347	3,330	3,550	6,880	8.4%
経常利益	6,435	3,280	3,500	6,780	5.4%
特別損益	562	200	400	600	6.8%
当期純利益	3,368	1,740	1,730	3,470	3.0%
	粗利 55.3%			粗利 56.1%	

- 値上げ効果も徐々に浸透し、衣料事業中心に粗利益率の改善を見込む。

1. 店舗数の状況

()内、期初時点の確定数

	2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期
パル、新規店舗増加数	120	83 (38)	87 (54)	(67)
子会社での新規店舗増加数	5	—	34 (8)	(6)
退店店舗数(連結合計)	74	42 (7)	50 (6)	(16)
店舗数純増	51	41 (31)	71 (56)	(57)
会計年度末の店舗数	652	693	764 (749)	(821)

2. 既存店売上の状況 (除く、(株)ナイスクラブで、パルグループ各社の合計)

	2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期
既存店売上推移	99.9	99.0	98.7	100.0

3. 客数、客単価の推移

	客単価前年度比	客数前年度比
衣料事業	2.3%	△2.5%
雑貨事業	△1.7%	0.5%
全体	1.5%	△0.2%

SMILE
IS
POWER.

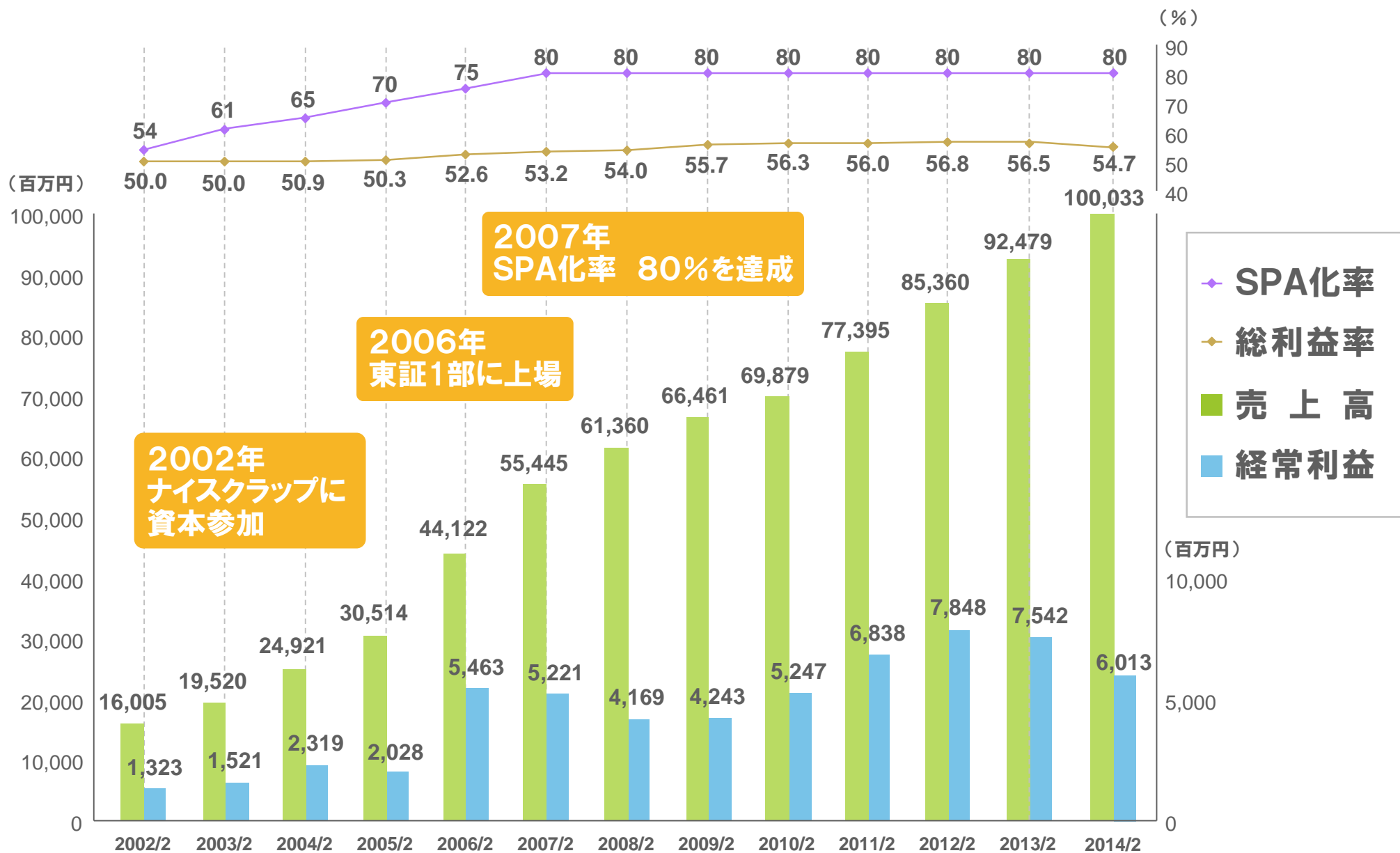
PAL GROUP

経営ビジョン

業績推移
中長期ビジョン
当社の強み
ビジネスモデル
株主還元策

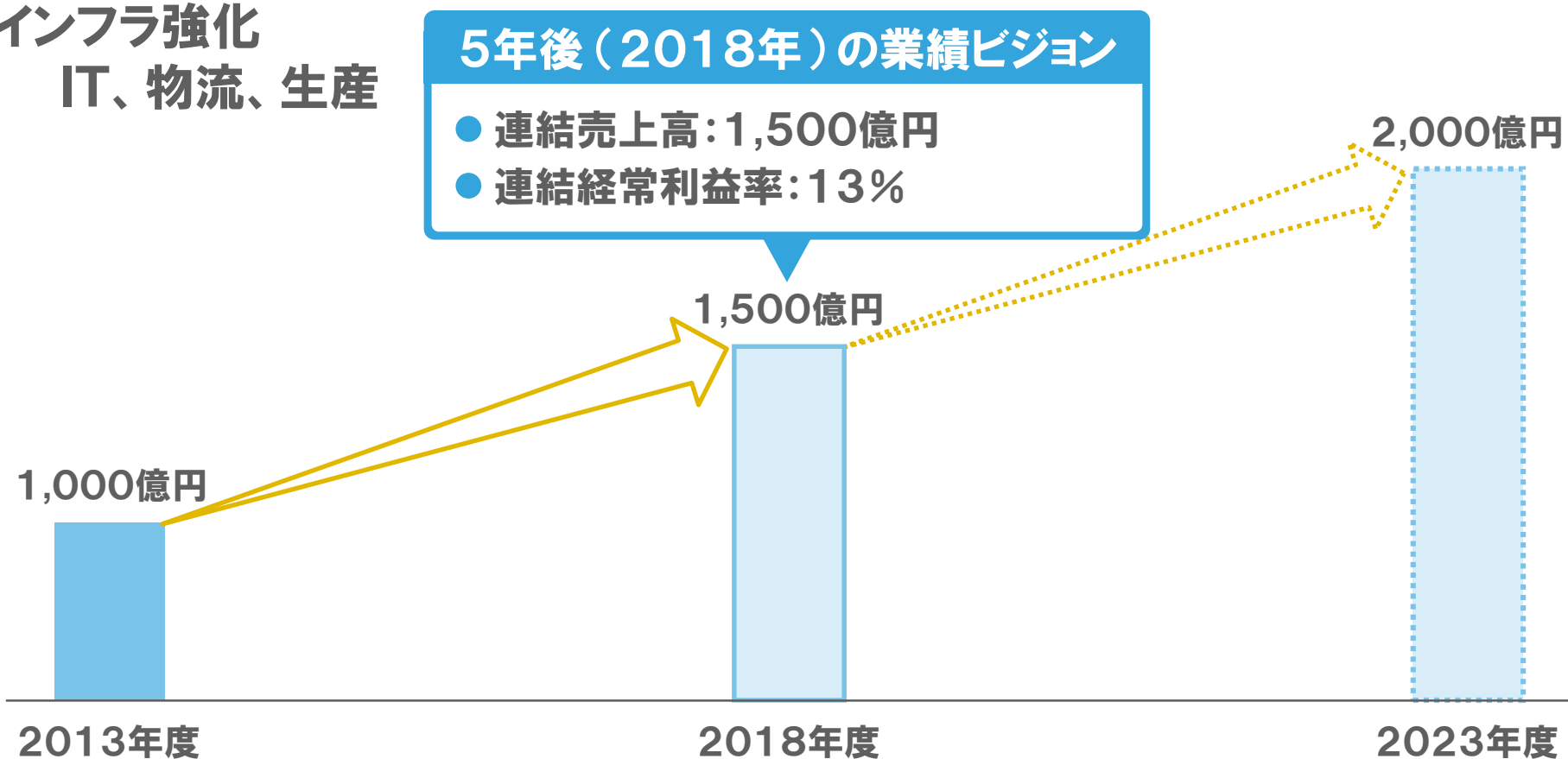


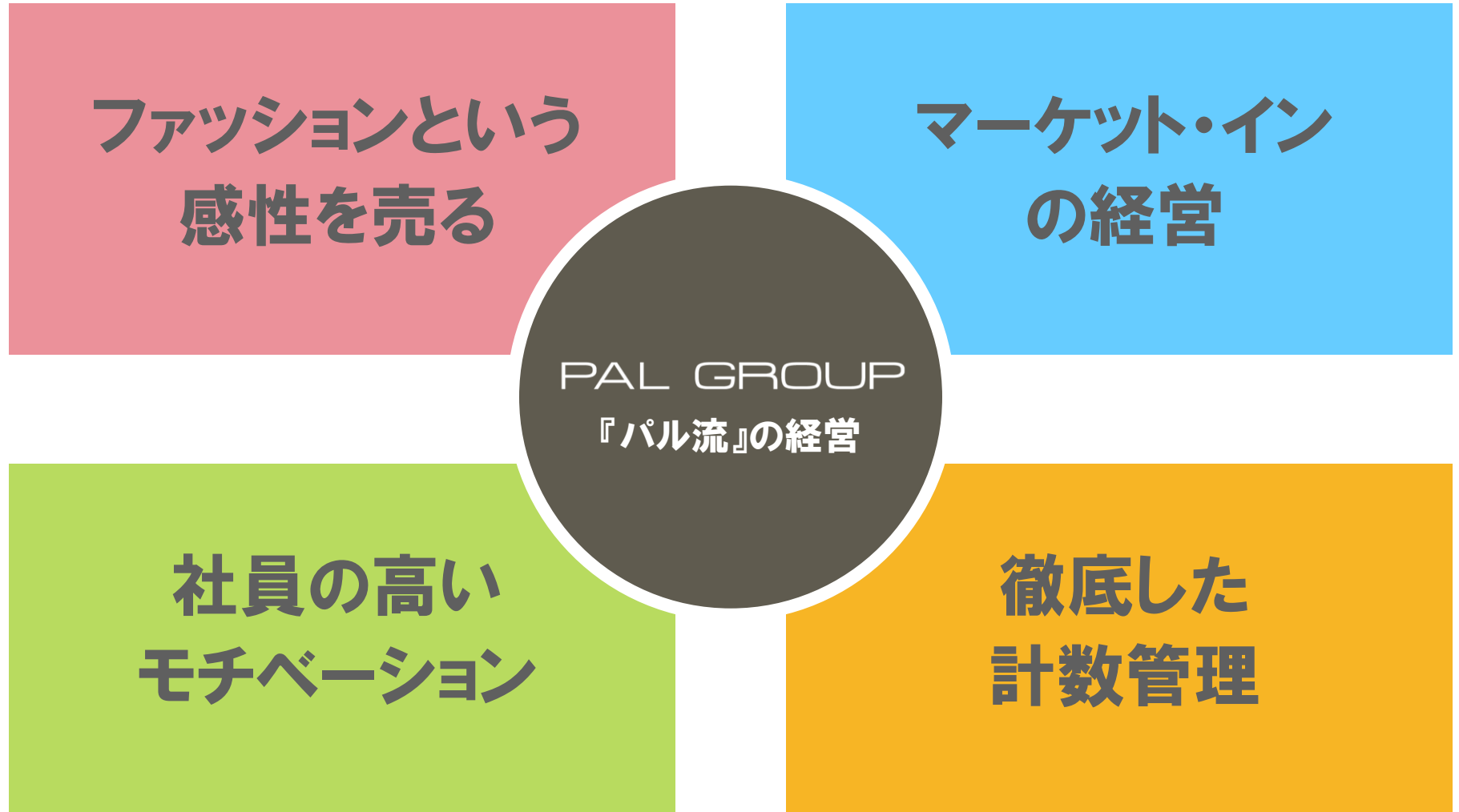
業績推移



事業戦略

- 『パル流』経営のグループ会社への一層の浸透
- 新規ブランドの創設(社内外提案、M&A)
- インフラ強化
IT、物流、生産



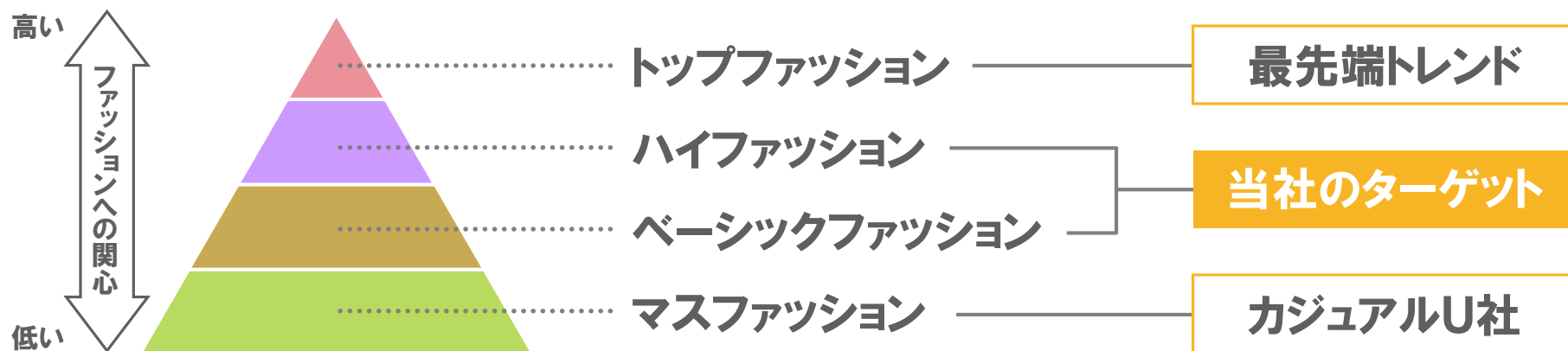


マスマッション向けの価格破壊型U社とは対極

若い世代の購買意欲は、
デフレ不況の中でも減退していない



提案力・企画開発力の高い企業は
業績の伸長が可能



当社の基本戦略

高い提案力・開発力

専門店を凌駕

トップファッション

渋谷109型・ロック型・ストリート型等に代表される、目立ちたがりやの若者の奇抜なファッション

ハイファッション

高い感性を持ったファッションリーダーが、トップファッションの中からエキスを抽出し、創り出したファッション

ベーシックファッション

ハイファッションの中からオシャレに関心のある多くの若者層が追随してトレンドとなったファッション

マスマッション

流行の少ない実需衣料

価格破壊型U社とは対極のポジション

ファッションというソフトを売っている

ファッションとは、情緒的満足を
求めて流れていくファッションという
ソフトを創ること

マーケットインの経営＝提案力・企画
開発力が企業の力を左右する

当社の **提案力** を支えているもの

後発の小売店であるが故に、提案力が
なければ成長できないという歴史的背景

提案を受けるに当って、消費者と同世代、
同感覚の若く感性のある者を積極的に活用

拝啓社長殿を中心とした提案制度による
意見の吸上げ、積極的提案の起こる社風

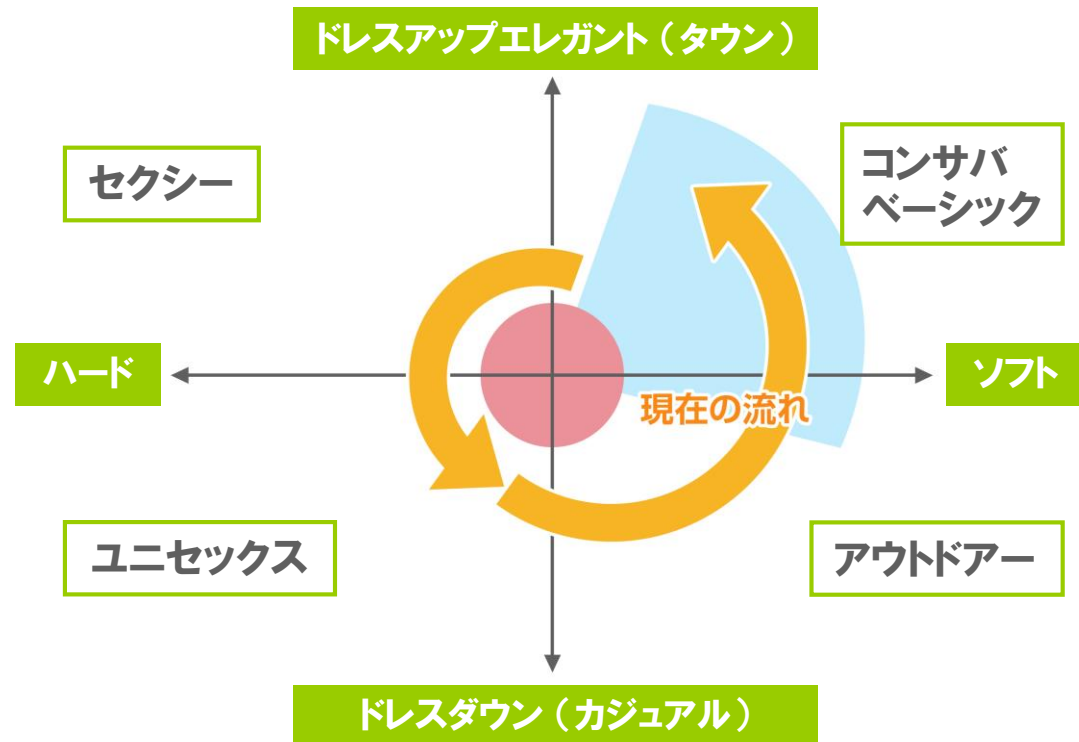
人事採用に当って、提案力を重視。
提案を具体的に事業化するための登用制度

パルマップとは……

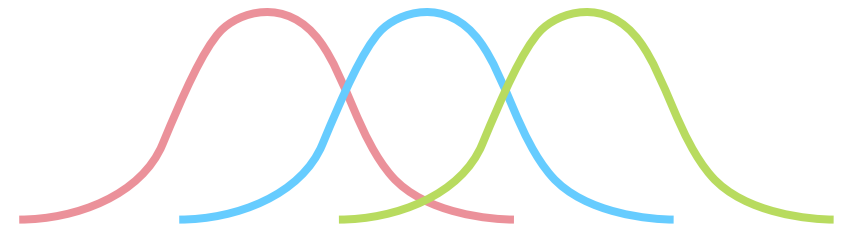
戦後40年の経験とファッションの経過を詳細に分析し、「NEXT」を限りなく正確に掴むための、当社独自のファッショントレンドの指針。

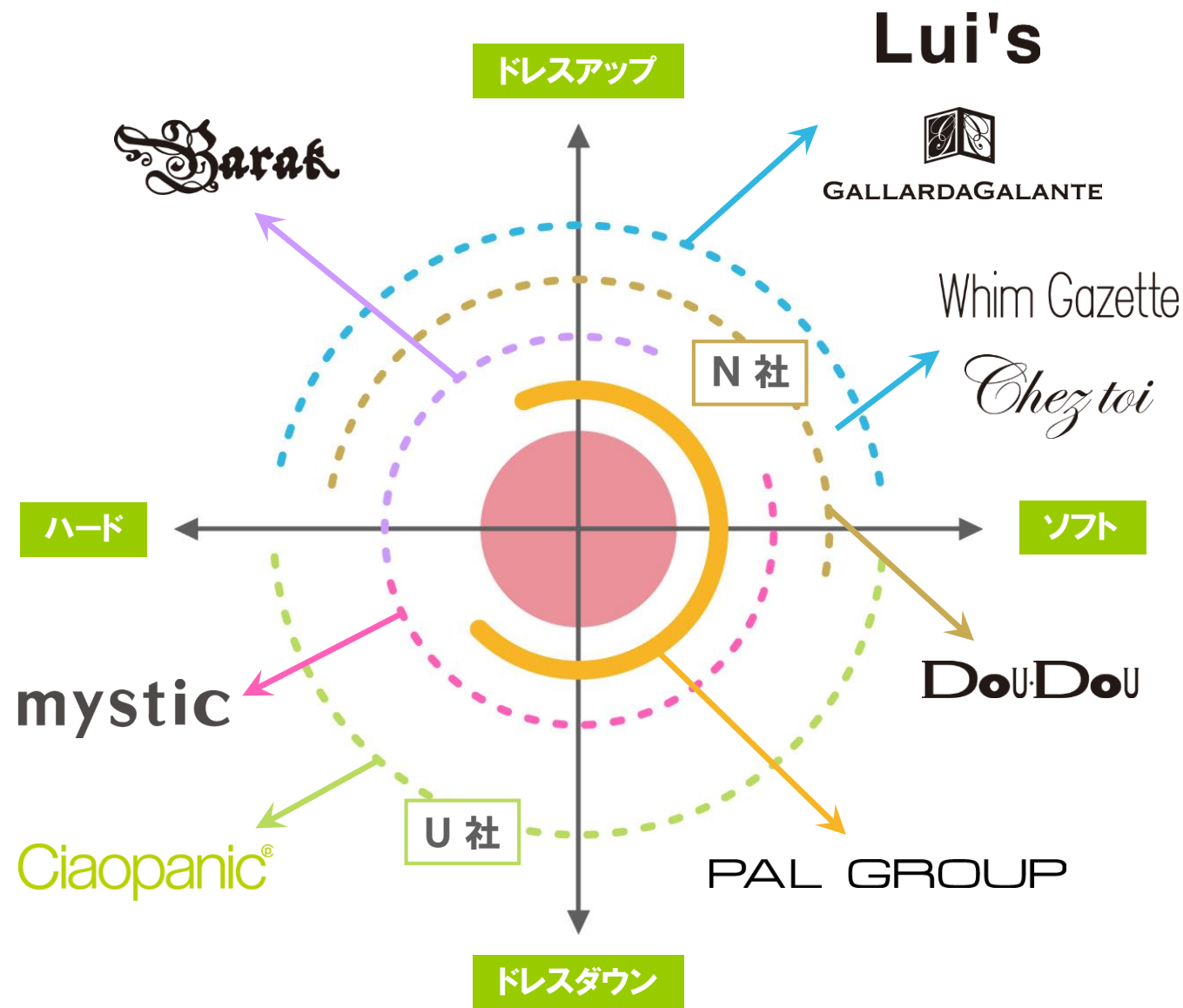
▶ **提案の正確性、方向性を決定する秘訣**

|| パルマップ概略図（12年周期）



|| ファッショントレンドのイメージ図



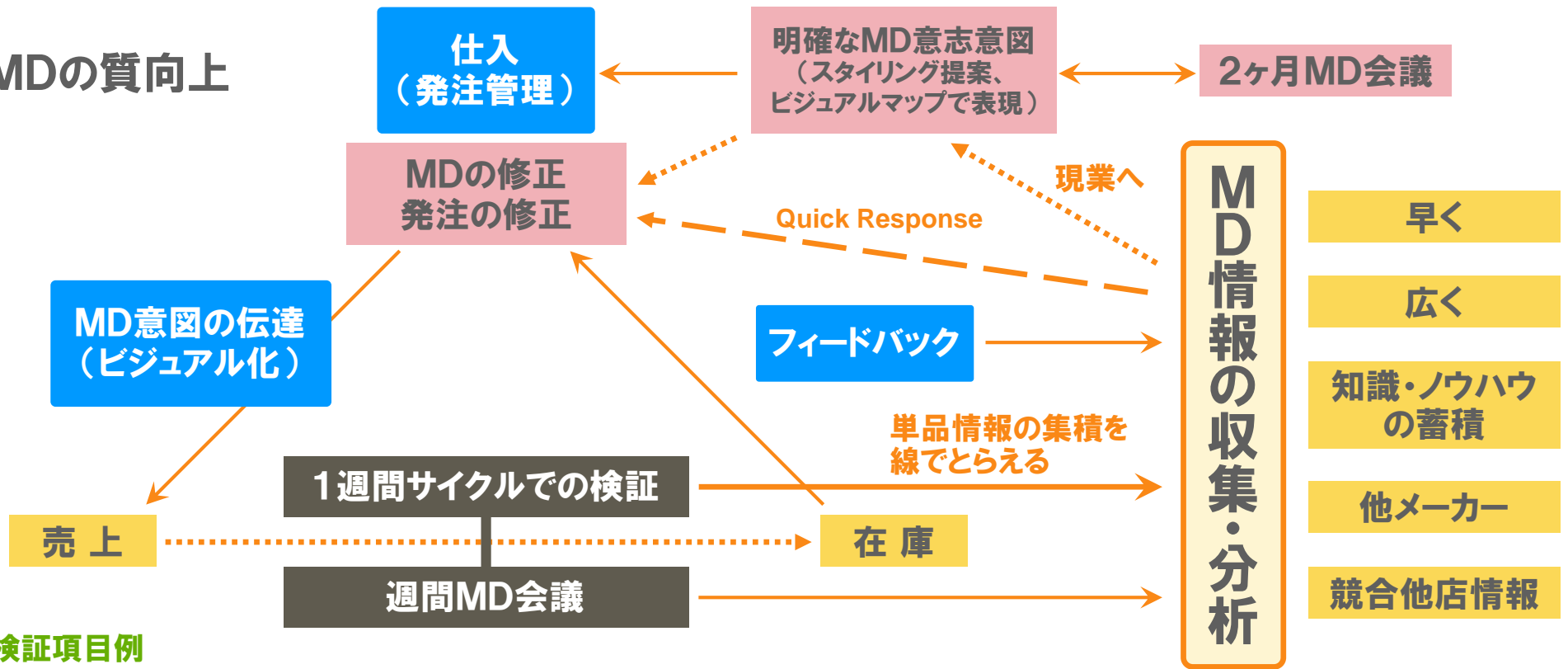


オールラウンドの
店舗展開



安定的かつ
高度な企業成長

MDの質向上



■ 検証項目例

なぜ売れたか

- どのような見せ方をしたか
- VMDの主眼をどこに置いたか
- どのような速さで売れたか
- どのような客筋に、どんなコーディネートで
- 意図が当たったか、意図と違う売れ方か
- 色や柄か、素材やデザインが良かったか
- もっとヒットさせるには
- 次のシーズンの芽を探る
- 私が好きだったから沢山売った etc.

なぜ動きが悪かったか

- どのような見せ方をしたか
- VMDは適切だったか
- 消費者は全然興味を示さなかった
- 消費者は興味を示したが買わなかった
- プライスは適切だったか
- 色・柄・素材・デザインはどうか
- 投入のタイミングが遅かったか早かったか
- 売れた数量が多すぎはしなかったか
- 意図はどうだったか
- 競合店で以前より安く売っていた etc.

MDの質向上

先見性、先行性、企画開発力

ビジネスモデル⑥ パルサイクルは完成段階へ

具体的な施策

助走段階

1997年

計数管理の徹底 → 一品管理システム導入
KDD(勘と度胸とドンブリ勘定) → KDK(勘と度胸と計数管理)

第1段階

1998年

在庫の質向上 → 週間MD情報の収集・分析
売れ筋フォロー、死に筋排除、売変ロス削減

第2段階

1999年

①明確なMDの意志・意図の設定
②メーカーへの別注を主体にSPA化へ舵取り、

2000年

③7:2:1のシミュレーション導入、
④ABC商品分類導入、⑤発注管理システム導入

第3段階

2001年

①商品企画部(事業部毎)の充実、
②処理機能(アウトレット事業部の設置)
③商品制作部ハイキスの設置

第4段階

2007年

マーケット・イン手法の完成 → オリジナル(差別)化、
粗利率・SPA化目標を達成(80%)、A分類商品中心へ移行、
仕入・販売ルートが多様化、商品企画・提案力の強化、ブランドの確立

完成段階

2009年

‘一流になろう’の目標樹立。 → SPA化目標を達成以降、
物流改革を実行「商社経由から自社倉庫経由へ」 → 毎日配送へ。
MDの精緻化へ修正発注会議を導入。全ブランドへ浸透。

粗利率

SPA化率

41.8%

—

44.3%

—

45.1%

25%

47.0%

35%

49.9%

48%

53.2%

80%を達成

58%を目指す

80%を維持

仕入計画時の言語

7:2:1シミュレーション



最終販売実績率による、
粗利確保のシミュレーション

例

定価100円、
仕入個数100個と
仮定した場合

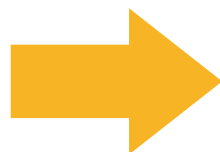
プロパー売り（定価販売）	70%	7,000円
バーゲン売り（半額販売）	20%	1,000円
売れ残り（廃棄処分）	10%	0円
売 上 計		8,000円

原価率と実質
粗利との関係

原 価 率	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%
実質粗利率	62.5%	56.25%	50%	43.75%	37.5%	31.25%	25%

基本戦略 = 当初より売変・廃棄リスクを想定し、リスク軽減を図る

商品区分



仕入形態毎に商品を区分管理

■ 当社、商品区分【2011年～2014年】

SPA化率 80%達成

区分	構成比		原価率	消化シミュレーション	粗利率	相乗指数
A	初期発注	51%	28%	6・3・1	62.7	32.0
	追加修正発注	34%	33%	8・1・1	61.1	20.8
C・D	15%		50%	7・2・1	37.5	5.62
TOTAL				7・2・1		58.42%

注)上記の数表は、あくまでもABC商品区分を説明するためのシミュレーション例であり、
当社の実際の商品構成および粗利率を保証するものではありません。

基本戦略 = A区分商品の販売強化によって粗利率の向上を図る

検証項目

売上高

予算達成100%で400点

流動資金管理

+7日で100点

粗利率

2011年は58%で100点

人件費率

売上対比16%で100点

在庫回転率

40日分(9回転)で100点

棚卸差額

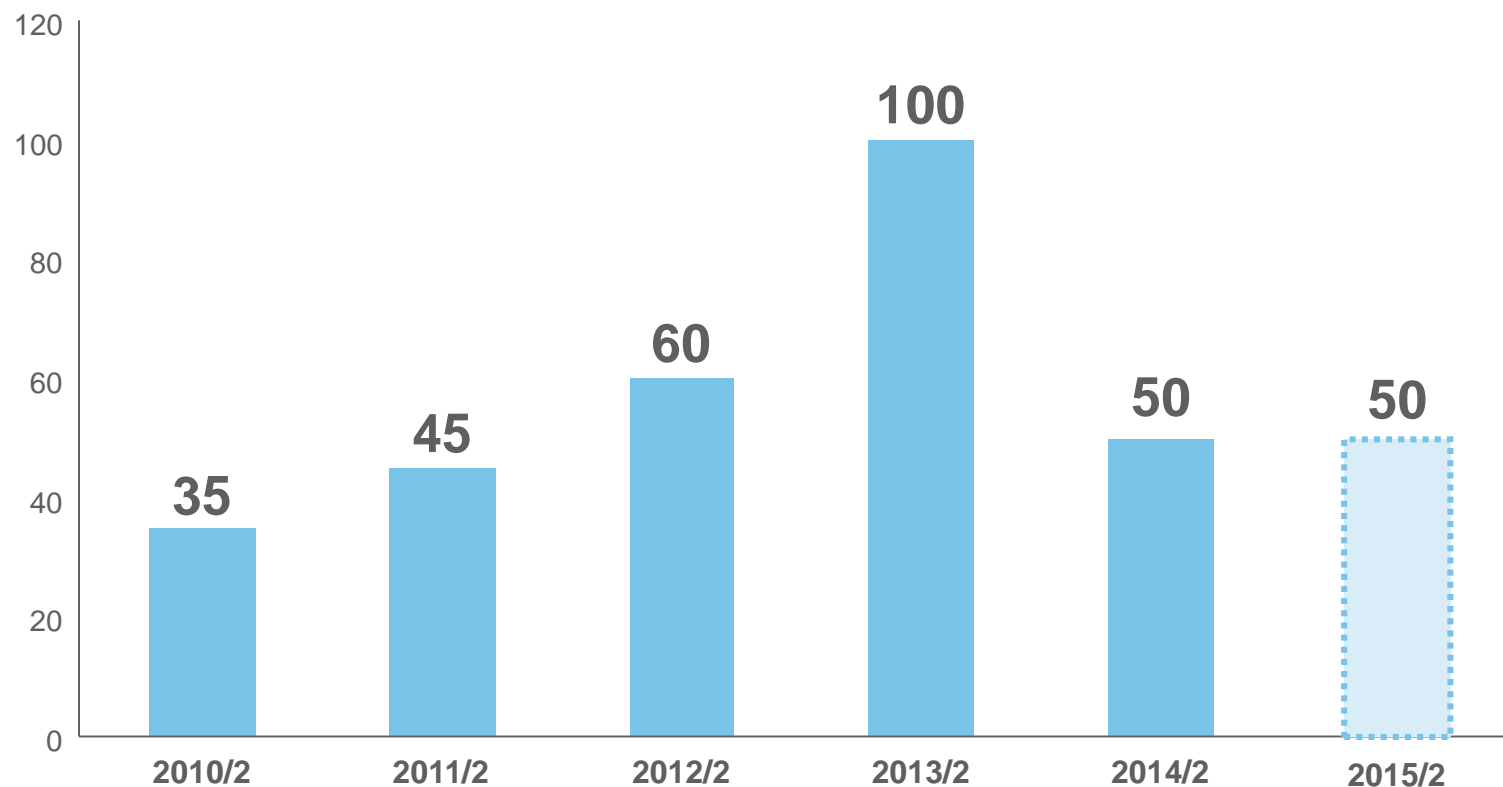
売上対比0.3%で100点

指数化して業績検証を実施人事評価にも活用

	売上	粗利	人件費	在庫	資金	棚卸	合計	100点換算
第一事業部	396	116	84	71	98
第二事業部	353	78	77	86
第三事業部	310	93
第四事業部	378
第五事業部
第六事業部
第七事業部
開発事業部
全社合計	382	82	66	61	85

透明性の高い成果評価が社員の高いモチベーションにつながる

- 安定配当を継続することを利益還元の基本方針とする
- 当期末の1株当たりの配当は、50円に据え置きとする



2013年3月1日を効力発生日として、1株を2株にする分割を実施済みにつき、2014年2月期、および、2015年2月期予想1株当たり配当は50円となっています。

SMILE
IS
POWER.

PAL GROUP

トピックス

1. 新会社、業態のご紹介
2. 当社のCSRへの取り組み



『COLONY 2139』

新会社**THE GENERAL INC**を設立

COLONY 2139（コロニー トゥーワン スリーナイン）

GENERAL STOREを2014年冬よりスタートさせます

MODERN HOME, WORK AND LIFE

日用品をすべてCOOLに、提供するGENERAL STORE

スタイルは**BASIC & MODE & SPORTS**

日本に限らず、USAを中心とした世界に向けて展開していきます

USA TOWNES社と提携、パートナーシップをとり

相互の強みを組み合わせ業態作りを行います

● スタイル、ソフト、企画/USA展開=TOWNES社

● 企画、MD、生産/日本展開=GENERAL社

（GENERAL社もカルフォルニアにデザインオフィスを設置）

商品はカテゴリーブランドを作り、立地、展開に応じて単独展開もできるように設定します

（カテゴリーは日本ではMDとして、USAではショールーム、展示会等でも展開、販売予定）

EES/BASIC

CEEN/MODE

AVEN/STREET

CLONE/SPORTS

HUS/GOODS

展開STORE

- PBLC/TRDE : ベースストア(カルフォルニア)
- COLONY 2139-1 : アパレルストア(120-200坪)
- COLONY 2139-2 : 総合ストア(200-400坪)



3タイプを
展開予定です

今期**都心郊外ショッピングモール**に日本1号店をスタート予定
200坪の展開坪数から、事業初期＝アパレル中心でスタート予定



2. 当社のCSRへの取組みについて

当社の経営理念は、『社員と株主みんなの幸せのための経営』

当社にとってのCSR(Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任)とは、継続的に利益を上げ、税金を払い、雇用を継続するという企業の存在意義に関わることを超えて、企業として『少しでも世の為、人の為になっているか』という社会貢献、地域貢献に関わることを考えています。



2. 当社のCSRへの取組みについて

(1) 『障がい者の運営する』 全国初のホテル、旅館を全面支援

当社は、2011年6月より、障がい者雇用を目的としたホテル『フリーゲート白浜』を運営してきましたが、昨年12月に近隣の宿泊施設を買収し、料理旅館『浜木綿くろしお山荘』として、事業を拡大し、営業を開始しました。

両施設とも、従業員の大半が障がいを抱えており、ホテルや旅館業のようなサービス業での雇用は、全国でも珍しいケースとなっていますが、当社での接客ノウハウを伝えながら、障がいのある人が自分たちで考えて、仕事を完結できるようにしています。



浜木綿くろしお山荘

▶ www.hamayu-kuroshio.com

2. 当社のCSRへの取組みについて

(2) 『大阪大学大学院経済学研究科にパル寄附講座を開設』

当社は、昨年10月に創立40周年を迎えましたが、その記念行事の一環として、また地域貢献の一助として、大阪大学大学院経済学研究科に、パル寄附講座を開設することになりました。

「イノベーション・マネジメント」寄附講座という名称で、同大学の学生が、専門性の追求のみならず、実社会の最前線で活躍される講師の方々から、ドキドキするような講話を聴く機会を得ることで、実学の基礎を学べるように配慮し、今後の社会をリード出来る人材育成に向けた交流を進めていく方針です。



講義写真(会長)



講義写真(社長)



講義ポスター

(3) 『公益財団法人パル井上財団』での人材育成

当社は昨年9月に、社会貢献の一環として、創業一族である井上ファミリーと共に、『一般財団法人パル井上財団』を設立し、今年4月より、公益財団として内閣府より認可を受けました。

将来、ファッション産業や関連する分野に貢献しうる有用な人材を育成したいという趣旨から、学業・人物共に優秀で、経済的理由により修学が困難な学生に対し、奨学金を給付することを目的としています。

全国の総合大学及び、服飾系の大学・専門学校の学生(留学生を含む)約35名に、奨学金を給付していく事業を、今年から開始致します。

『公益財団法人パル井上財団』
Webサイト

トップページ



パル財団とは

2. 当社のCSRへの取組みについて

(4) 『世界文化遺産、吉野の山の森林保全と育成事業の参画』

当社は、2011年3月より、包装事業で共同するザ・パック株式会社及び、NPO法人 地球と未来の環境基金との協同により、奈良県吉野町上市にある山林で、植林や、間伐での事業に取り組んでいます。

この地域は、世界遺産の熊野古道の一部でもあり、また豊かな自然とが見事に調和した日本を代表するエリアのひとつです。



社 是

「常に新しいファッションライフの提案を通して社会に貢献」

グループ 経営理念

「社員と株主みんなの幸せのための経営」

社 名 株式会社 パル

所 在 地 【本社所在地】 大阪府大阪市中央区北浜3-5-29 日生淀屋橋ビル4F
【東京本社】 東京都渋谷区神宮前6丁目12-22 秋田ビル4F

代 表 者 井上 隆太

資 本 金 31億8,120万円

設 立 1973年10月

事業内容 婦人服・紳士服・雑貨等の企画・製造及び卸・小売

従業員数 1,845名(グループ合計2,422名)

店 舗 数 764店舗

2014年2月末現在

経営企画室

TEL 06-6227-0308
FAX 06-6231-1056

本資料に記載されている、計画、戦略、予想などのうち、歴史的事実でない情報は将来の業績等に関する見通しであり、リスクや不確定な要因を含んでおります。実際の業績は、さまざまな要因により、これら見通しとは異なる結果となる可能性があることをご了承ください。

また、本資料は当社をご理解いただくために作成されたもので、当社への投資勧誘を目的としておりません。投資に関する決定はご自身のご判断において行われるようお願いいたします。