



株式会社パルコ
平成28年2月期 (2015年度)
決算説明会資料
【東証一部 8251】

2015年度業績概要／2016年度業績予想

開発事業

店舗事業

関連事業／海外事業／その他トピックス

表紙の下半分の目次に沿って、ご説明いたします。

2015年度業績概要／2016年度業績予想

開発事業

店舗事業

関連事業／海外事業／その他トピックス

まず初めに、2015年度の業績概要と2016年度の業績予想について、ご説明いたします。

営業利益・経常利益・EBITDAが、4期連続で過去最高を更新

単位：百万円

	2015年度	2014年度	増減額	前年比	対外発表 計画値	差額	対外発表 計画比
売上高	276,358	269,889	6,468	102.4%	283,800	▲7,441	97.4%
営業利益	12,772	12,508	263	102.1%	12,900	▲127	99.0%
経常利益	12,673	12,499	173	101.4%	12,600	73	100.6%
当期純利益 *1	6,061	6,294	▲232	96.3%	6,600	▲538	91.8%
EBITDA *2	19,010	18,402	608	103.3%	19,064	▲53	99.7%

*1 当期純利益の減益および計画値との差異の要因は、主に千葉パルコ閉店に伴う店舗閉鎖損失と宇都宮パルコの減損損失によるものです

*2 EBITDAは「営業利益＋減価償却費」にて算出しております

2015年度の1株当たりの配当金は、
期末、当初の予定通り10円を決定し、前年度より2円増配し年間20円を配当

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

2015年度の連結業績につきましては、営業利益、経常利益、EBITDAは、4期連続で過去最高を更新しました。次のページのグラフにありますように順調に推移しています。

2015年2月期の売上高は、パルコでの福岡パルコ新館など基幹店舗の増床に加え、専門店事業のヌーヴ・エイの店舗網拡充や総合空間事業のパルコスペースシステムズの工事受注増などにより、2,763億58百万円、前年比102.4%、64億68百万円の増収となりました。

営業利益に関しては、新規物件に係る一過性の経費の発生がありましたが、福岡パルコ新館や名古屋ゼロゲートを初めとした昨年度と今年度の開業店舗の寄与や、パルコスペースシステムズの工事受注増による利益増、過去最高となる127億72百万円、前年比102.1%、2億63百万円の増益となりました。

営業外損益で支払利息が減少したことなどにより、経常利益は、126億73百万円、前年比101.4%、1億73百万円の増益となり、計画に対しても100.6%、73百万円のプラスとなりました。

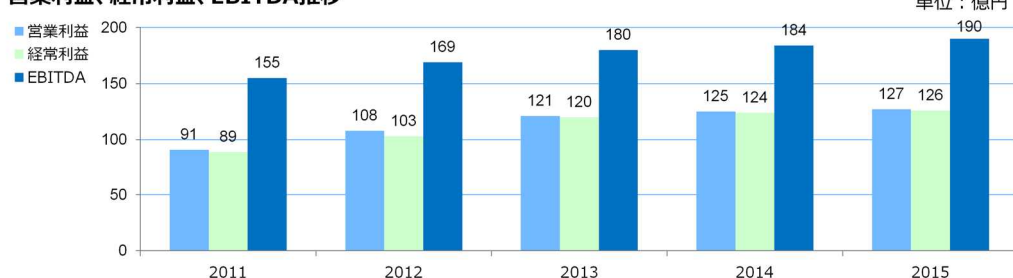
当期純利益は、千葉パルコの店舗閉鎖損失や宇都宮パルコの減損損失などがあり、60億61百万円、前年比96.3%、2億32百万円の減少となりました。EBITDAは前年より6億8百万円増加し、190億1百万円、前年比103.3%となっています。

2015年度の配当金は、期末配当を当初の予定通り10円を決定し、前年度より2円増配し、年間で20円を配当いたします。

2015年度業績 ② 連結業績

5/32

営業利益、経常利益、EBITDA推移



単位: 百万円

	2015年度末	2014年度末	増減額	前年比
総資産	236,315	226,830	9,485	104.2%
純資産	116,474	113,211	3,263	102.9%
有利子負債	54,518	45,229	9,289	120.5%
自己資本比率	49.3%	49.9%	▲0.6%	
時価ベースの自己資本比率	37.2%	46.4%		
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	3.7年	3.0年		
インタレスト・カバレッジ・レシオ	36.0倍	33.5倍		

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

総資産につきましては、仙台パルコ新館（仮称）の建設仮勘定や三宮ゼロゲート（仮称）の土地建物の取得などの固定資産が増加したことなどにより、前連結会計年度末と比べ94億85百万円増加し、2,363億15百万円となりました。

また、それら戦略投資に係る資金需要に対応し、有利子負債は、92億89百万円増加しました。

純資産合計は1,164億74百万円となり、自己資本比率は、前年度末に比べ0.6%減少し、49.3%となりました。

キャッシュ・フロー対有利子負債比

有利子負債を返済するのに現状の営業キャッシュ・フローであれば何年分必要かを表したもので、キャッシュ・フローの側面からみた企業の安全性を判断する指標として有用

キャッシュ・フロー対有利子負債比率（単位：年）＝ 有利子負債 ÷ 営業キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ

どの程度余裕を持って営業利益で借入金の利息をまかなえているかを示す指標

インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）＝ 営業キャッシュ・フロー ÷ 利払い

2015年度業績 ③ 連結セグメント別実績

6/32

ショッピングセンター事業、専門店事業、総合空間事業で増収増益を達成

単位：百万円

		2015年度	2014年度	増減額	前年比
ショッピングセンター事業	売上高	248,078	243,783	4,294	101.8%
	セグメント利益	11,549	11,317	231	102.0%
専門店事業	売上高	21,473	19,802	1,670	108.4%
	セグメント利益	694	647	46	107.2%
総合空間事業	売上高	19,969	18,983	986	105.2%
	セグメント利益	433	328	105	132.0%
その他の事業	売上高	6,850	6,891	▲40	99.4%
	セグメント利益	132	256	▲123	51.7%
連結	売上高	281,050	274,212	6,838	102.5%
	セグメント利益	12,772	12,508	263	102.1%

- * セグメント別の業績における売上高には、営業収入が含まれております
- * セグメント利益は、営業利益です
- * (株)パルコのエンタテインメント事業の業績は、「その他の事業」に含まれております
- * 事業間での調整があるため、各事業業績の計の数値と連結の数値は、異なります

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

連結セグメントでは、株式会社パルコを中心とする「ショッピングセンター事業」のほか、株式会社ヌーヴ・エイの「専門店事業」、株式会社パルコスペースシステムズの「総合空間事業」で、増収増益を達成しました。

「その他の事業」は、株式会社パルコ・シティは増収増益を達成しましたが、パルコのエンタテインメント事業の劇場で前年の外部や地方公演が好調だったことの反動などにより、トータルではマイナスとなっています。

なお、このページのセグメント別の売上高には、ゼロゲート事業の賃料収入などの営業収入が含まれています。

2015年度業績 ④ 連結 主な販売費及び一般管理費と設備投資 7/32

主な 販売費及び一般管理費

単位：百万円

連結	2015年度	2014年度	増減額	前年比
人件費	10,252	10,045	206	102.1%
借地借家料	8,943	8,509	434	105.1%
宣伝費	3,341	3,265	75	102.3%
業務委託費	5,393	5,407	▲14	99.7%
減価償却費	6,238	5,894	344	105.8%
販売管理費計	33,883	32,760	1,122	103.4%

設備投資

連結	2015年度	2014年度	増減額	前年比
設備投資 *	23,487	10,532	12,955	223.0%

* 設備投資約130億円の増加は、主に仙台パルコ新館(仮称)の建設仮勘定や三宮ゼロゲート(仮称)の土地建物の取得などによるものです

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

連結の販売費および一般管理費は、パルコの福岡パルコ新館開業と本館増床や、名古屋ゼロゲート出店、ヌーヴ・エイの店舗網拡充などの事業拡大に伴い、人件費や借地借家料、減価償却費などが増え、既存店舗では老朽化に伴う営繕費など維持費が増加し、前年と比べ、103.4%で、11億22百万円増加しました。

設備投資は約235億円で、前年に比べ130億円増加しました。これは、主に仙台パルコ 新館（仮称）の建設仮勘定や三宮ゼロゲートの土地建物の取得などによるものです。

基幹店舗の増床により2期連続の増収
千葉パルコの店舗閉鎖損失と宇都宮パルコの減損損失などで当期純利益は減益

単体業績

単位：百万円

	2015年度	2014年度	増減額	前年比	対外発表 計画値	増減額	対外発表 計画比
売上高	249,366	245,646	3,720	101.5%	257,200	▲7,833	97.0%
営業利益	11,731	11,747	▲15	99.9%	11,900	▲168	98.6%
経常利益	11,727	11,718	8	100.1%	11,700	27	100.2%
当期純利益	5,932	5,994	▲62	99.0%	6,500	▲567	91.3%
EBITDA *	17,520	17,216	304	101.8%	17,687	▲166	99.1%

	2015年 年度末	2014年 年度末	増減額
総資産	233,450	222,876	10,573
純資産	116,827	113,696	3,131
有利子負債	58,281	48,795	9,486
自己資本比率	50.0%	51.0%	▲1.0%

* EBITDAは「営業利益＋減価償却費」にて算出しております

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

単体の業績についてご説明いたします。

2015年度の単体業績は、基幹店舗の増床により2期連続の増収となりましたが、千葉パルコ閉店に伴う店舗閉鎖損失と宇都宮パルコの減損損失などの要因により当期純利益は減益となりました。

売上高は2,493億66百万円で、パルコの福岡パルコ新館のオープンと本館増床、名古屋パルコミディといった拠点増加による売上増加などにより、前年比101.5%、37億20百万円の増収となりました。

福岡新館のフル稼働による利益増があったものの、パルコ既存店の営繕費の増加や新規物件に係る一過性経費などが発生した結果、営業利益は、117億31百万円、前年比99.9%、15百万円の減益となっています。

2016年度業績予想 ① 業績予想と配当予想

9/32

連結は、営業利益・経常利益・当期純利益において過去最高益更新を目指す

単位：百万円

連結	2016年度業績予想 (2017年2月期)	2015年度実績 (2016年2月期)	増減額	前年比
売上高	280,150	276,358	3,791	101.4%
営業利益	13,500	12,772	727	105.7%
経常利益	13,800	12,673	1,126	108.9%
当期純利益	7,850	6,061	1,788	129.5%

単体	2016年度業績予想	2015年度実績	増減額	前年比
売上高	251,700	249,366	2,333	100.9%
営業利益	12,150	11,731	418	103.6%
経常利益	12,500	11,727	772	106.6%
当期純利益	7,050	5,932	1,117	118.8%

連結	2016年度計画	2015年度実績
設備投資	10,434	23,487

* 設備投資は、2016年度計画は計上ベースであり、2015年度の実施は資金ベースです。

1株当たりの中間配当は11円、年間配当は22円。2期連続して2円の増配を予定

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

中期経営計画の最終年度となる2016年度は、渋谷パルコの一時休業や千葉パルコ閉店の影響に加え、開発の取り組みへの先行する一時経費を見込んでいます。
一方、ゼロゲートを含めた前年度、今年度の開業施設による利益の上乗せほか、ヌーヴ・エイやパルコスペースシステムズなど関連事業の利益増などにより、連結業績予想は増収増益を計画し、営業利益、経常利益、当期純利益は過去最高益更新を目指します。

また、設備投資は、約104億円を計画しています。

なお、2016年度の1株当たりの中間配当は11円、年間配当は22円と、2期連続して、年間で2円の増配を予定しています。

**都市再生特別地区として、渋谷パルコを含む地域である
「宇田川町15地区開発計画」を推進**

- ・東京都へ提出していた都市計画の、12月に東京都からの決定を受け、建替えのため2016年8月7日に現渋谷パルコの営業を一時休業することを決定
- ・具体的計画を加速し、2019年度秋の開業を目指す

事業スケジュール		
2015年	6月	開発計画提出
	12月	東京都が都市計画を決定
2016年	4月	現渋谷パルコパート1・3の一時営業休業時期を発表
	8月	7日、現渋谷パルコパート1・3を建替えのため一時営業休業(予定)
2017年	3月	新施設着工(予定)
2019年	秋	新施設開業(予定)

計画概要	
敷地面積	約5,380㎡
延床面積	約65,000㎡
階数	地上20階、地下3階 下層階 商業(劇場などを含む) など 上層階 オフィス など



将来に向けた開発として、都市再生特別地区としての渋谷パルコを含む宇田川町15地区の開発計画を推進しています。

東京都に提案していた都市計画が、12月に東京都から決定されたのを受け、今般、建て替えのため、現渋谷パルコを今年度の8月7日に一時休業することを決定しました。

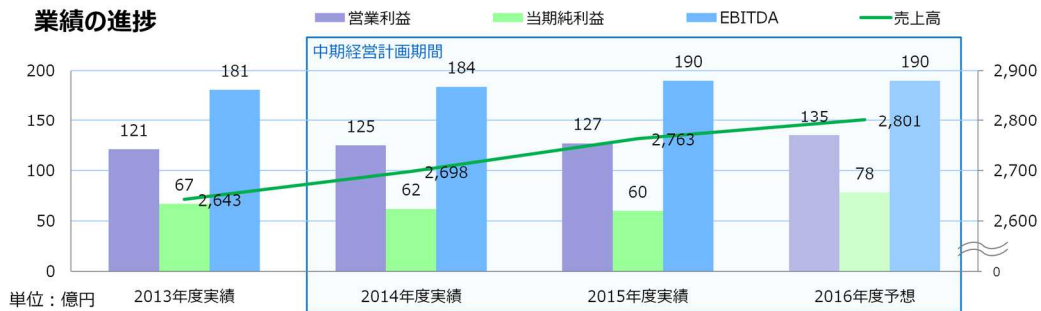
渋谷パルコは1973年の渋谷パルコパート1の開業からスタートしました。以来、都市生活者に向けたライフスタイルの提案やエンタテインメントを通じた文化的な情報を発信し、旗艦店舗としてパルコブランドのイメージを牽引してまいりました。

近年の国内および海外のマーケット構造や環境、消費者マインドの大きな変化を確実に捉え、事業機会につなげていくため、当社は2020年に向けた長期ビジョンを策定し、その実現を目指した事業戦略を推進しています。本計画は、長期ビジョン達成に向けたパルコブランドの強化を担うものであると認識しています。

さらに、渋谷エリアは変化に富みさまざまな価値観や文化の融合が進む個性豊かなエリアであり、最近はそのような独特な文化の発信拠点として海外からの来訪者も多く、ますます発展が期待される世界的にも注目度の高い都市の一つです。

今後、次世代グローバルショッピングセンターとして新生渋谷パルコを創造することで、さらに街の活性化に貢献できると考え、本計画を推進してまいります。

2016年度、中期経営計画での営業利益135億円を達成予定



営業利益予想

単位：百万円

	2016年度予想	2015年度実績	差額
パルコ	12,150	11,731	418
ヌーヴ・エイ	905	694	211
パルコスペースシステムズ	565	433	131
パルコ・シティ	60	32	27
連結	13,500	12,772	727

* 減価償却費は、償却方法の変更（定率法→定額法）により、約12億円の減少を見込んでいます

* 渋谷パルコの休業と千葉パルコの閉店影響は約12億円を見込んでいます

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

中期経営計画期間の業績は、2013年度から2016年度予想までの業績推移を示した上半分のグラフの通り、順調に進捗しています。

中期経営計画の最終年度である2016年度の営業利益は、パルコ、ヌーヴ・エイ、パルコスペースシステムズ、パルコ・シティとも、表の通りの増益を計画しており、その結果、連結で135億を達成する計画です。

渋谷パルコの一時休業と千葉パルコの閉店の影響はグループ全体で約12億円を見込んでいます。

また、今期の会計方針により減価償却方法を変更し、その影響は約12億円の減少と見積もっています。

2016年度業績予想 ④ 業績推移

12/32

業績の進捗と中期経営計画における計画値

単位：億円

	2013年度実績	2016年度予想	2016年度予想と 2013年度の差額	中計 2016年度計画	2016年度予想と 中計計画との差額
売上高	2,643	2,801	157	2,930	▲128
営業利益	121	135	13	135	0
当期純利益	67	78	10	75	3
EBITDA (営業利益+減価償却費)	180	190	10	200	▲9

	2013年度実績	2016年度予想	2016年度予想と 2013年度との差額
ROE (自己資本当期純利益率)	6.4%	6.6%	0.2%
ROA (総資産経常利益率)	5.6%	5.7%	0.1%
一株当たり純利益	66.81円	77.37円	10.92円
D/Eレシオ	0.46倍	0.47倍	0.01倍
年間配当額	18円	22円	4円

2016年4月 株式会社ハルコ 2016年2月期決算説明会資料

上の表は、2016年度予想と2013年度実績との比較、中期経営計画で掲げた計画値との比較をしたものです。

利益水準は維持し、営業利益と当期純利益は計画を達成する予想です。

また、経営効率指標については、下の表に示した通り、ROE、ROAは改善し、一株あたり純利益は約11億の増加、年間配当額は4円の上積みと順調に推移し、また、D/Eレシオは横ばいとなっています。

D/Eレシオ（デット・エクイティ・レシオ）

企業財務の健全性（安全性）を見る指標の一。企業の資金源泉のうち、負債（Debt）が株主資本（Equity）の何倍に当たるかを示す数値（倍率）

$$D/Eレシオ（倍） = \text{有利子負債} \div \text{株主資本}$$

2015年度業績概要／2016年度業績予想

開発事業

店舗事業

関連事業／海外事業／その他トピックス

次に開発事業についてご説明します。

都心型基幹店舗周辺および未出店政令指定都市を中心に開発推進



開発事業の進捗について、ご説明します。

当社は、都心型基幹店舗周辺および未出店政令指定都市を中心に開発を推進して います。

2015年度は、3月に福岡と名古屋で基幹店舗を拡大し2016年2月に札幌ゼロゲートを開業しました。2016年度は仙台の新館と広島ゼロゲートⅡのオープンを計画しています。

そのほか、2017年に、上野エリアでは、松坂屋百貨店の隣に百貨店と連携できるパルコの新業態を開設し、京都にはゼロゲートの出店を予定しています。

また、神戸三宮へのゼロゲート出店計画を発表しました。

2015年度、パルコ基幹店周辺エリアに3施設が開業

2015年3月、福岡パルコ本館を西鉄福岡(天神)駅側に増床

福岡パルコ本館増床部(左側)



福岡パルコは天神エリア最大級のショッピングセンターへと進化

2015年3月、西館隣接小型ビル「名古屋パルコ midi」開業

「midi」のオープンに合わせて西館と東館の間の歩道を改修し街路灯や花壇を設置するなど、街歩きの楽しさを演出

名古屋パルコ midi



札幌ゼロゲート



2016年2月、札幌パルコの南側に札幌ゼロゲート開業

「FOREVER 21」に一棟貸しし、札幌の商業中心地「大通地区」にオープン 既存札幌パルコとの相乗効果を創出

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

2015年度は、基幹店店舗を強化するために、二つの施設とゼロゲート一つを開業しました。

まず2015年3月に、福岡パルコ本館を西鉄福岡天神駅側に増床し、天神エリア最大級のショッピングセンターへと進化し、パルコ事業の基幹店としての基盤を構築しました。

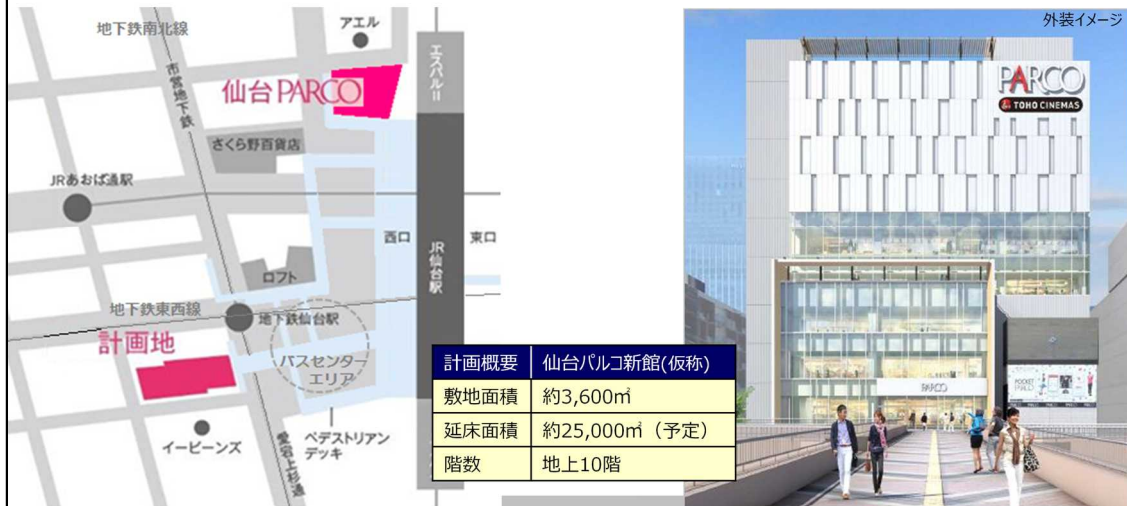
続いて名古屋では名古屋パルコミディが開業し、それによって既存3館に挟まれた中通りを改修し、街歩きの楽しさを演出しました。

そして2016年2月、「FOREVER 21」に一棟貸しし、札幌の商業中心地「大通地区」に、札幌ゼロゲートを開業しました。

札幌パルコの南側にオープンすることにより、既存札幌パルコとの相乗効果を創出しています。

仙台に新たな商業店舗を2016年初夏に開業予定

- ・東北の玄関である仙台駅前地区に、パルコとしてもう一館を出店予定
- ・仙台中心部での2館展開により、パルコらしさの表現の幅を拡大
- ・上層階にはシネマコンプレックスを誘致し、エンタテインメント拠点の役割を付加



2016年度は、二つの商業施設の開業を計画しています。

まず仙台に、新たな商業施設の、2016年初夏のオープンを予定しています。

東北の玄関である仙台駅前地区にパルコとしてもう一館を出店し、仙台中心部での2館展開で、パルコらしさの表現の幅を拡大します。

上層階にはシネマコンプレックスを誘致し、エンタテインメント拠点の役割を付加いたします。

「広島ゼロゲートⅡ(仮称)」を2016年秋開業予定

- ・ 広島パルコの近接地に、既存ゼロゲートに加え、「広島ゼロゲートⅡ(仮称)」の出店を発表
- ・ パルコ本館、新館とゼロゲートの既存3館の近隣へのオープンで、エリアの魅力が増大
- ・ 新築建物を一棟賃借予定

外装イメージ



計画概要	広島ゼロゲートⅡ(仮称)
敷地面積	約285㎡
延床面積	約744㎡
階数	地上3階



2016年秋秋に、二つめの開業物件として、広島に二つめのゼロゲートの出店を予定しています。

新築建物を一棟まるごと賃借する計画で、パルコ本館、新館とゼロゲートの既存3館の近隣へのオープンで、エリアの魅力が増大する予定です。

未出店政令指定都市を中心にゼロゲート事業を展開

外装イメージ



京都四条通、「京都ゼロゲート(仮称)」2017年春開業予定

計画概要	京都ゼロゲート(仮称)
敷地面積	約750㎡
延床面積	約5,400㎡(予定)
階数	地上7階、地下2階(予定)

神戸、「三宮ゼロゲート(仮称)」の出店を決定

建物概要	三宮ゼロゲート(仮称)
敷地面積	約470㎡
延床面積	約1,500㎡
階数	地上4階、地下1階

* 12月、当該土地建物の不動産信託受益権取得完了



2016年4月 株式会社ハルコ 2016年2月期決算説明会資料

その他、2015年度に未出店政令指定都市への二つのゼロゲートの出店決定をリリースしました。

一つめは、京都四条通への「京都ゼロゲート」で、2017年春の開業を予定しています。

もう一つ、神戸「三宮ゼロゲート」の出店も決定しました。

2015年度業績概要／2016年度業績予想

開発事業

店舗事業

関連事業／海外事業／その他トピックス

続いて、店舗事業について、ご説明いたします。

福岡パルコ本館増床部と名古屋パルコmidiの開業により全店計は増収
最新のスタイル提案によるアイテム編集で好調の都心型店舗が売上を牽引

単位：百万円

都心型店舗グループ				コミュニティ型店舗グループ			
店名	売上高	前年比		店名	売上高	前年比	
札幌パルコ	12,415	104.4%		宇都宮パルコ	4,311	96.3%	
仙台パルコ	13,309	101.3%		浦和パルコ	16,869	96.7%	
池袋パルコ	27,296	96.6%		新所沢パルコ	9,303	102.8%	
渋谷パルコ	15,336	104.6%		千葉パルコ	5,157	90.2%	
静岡パルコ	10,339	102.4%		津田沼パルコ	8,526	96.8%	
名古屋パルコ	36,772	104.4%		ひばりが丘パルコ	7,255	97.3%	
広島パルコ	16,645	98.0%		吉祥寺パルコ	6,934	95.3%	
福岡パルコ	19,573	132.0%		調布パルコ	17,064	100.9%	
8店舗 計	151,689	104.6%		松本パルコ	7,219	96.5%	
				大津パルコ	3,613	84.5%	
				熊本パルコ	5,135	99.3%	
				11店舗 計	91,389	97.1%	
店名	売上高	前年比					
全店計	243,079	101.6%					
既存店計 *	235,979	99.3%					

* 既存店計には、福岡パルコ新館(2014年11月13日開店)および本館増床部(2015年3月19日開店)、名古屋パルコmidi(2015年3月27日開店)の値は含まれません

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

店舗別テナント売上高は、福岡パルコ本館増床部と名古屋パルコmidiの開業により全店計は増収となりました。

最新のスタイル提案によるアイテム編集で好調だった都心型店舗が売上を牽引し、全店計で2,430億79百万円、前年比101.6%となりました。

大型カジュアルの衣料品総合やバッグ・化粧品を中心とした身の回り品のほか、
大型生活雑貨が好調だった趣味・家庭雑貨が堅調

アイテム分類		既存店前年比
衣料品	婦人服	94.1%
	紳士服	92.4%
	衣料品総合	102.1%
	衣料品	96.0%
	靴	102.3%
身の回り品	バッグ	109.6%
	装身具	97.9%
	化粧品	109.1%
	身の回り品	104.1%

アイテム分類		既存店前年比
趣味・家庭雑貨	教養雑貨	98.1%
	趣味・家庭雑貨	101.8%
雑貨		99.9%
食品		98.8%
飲食		99.1%
その他（サービスほか）		96.5%

既存店 前年比	2014年度	2015年度
買上客数	99.4%	97.3%
客単価	101.2%	101.1%

* アイテム別売上高前年比・買上客数・客単価は「店舗総合売上高」によるものです。「店舗総合売上高」とは、店舗の総合的な販売力を表示するため、テナント売上高に、パルコ劇場などの売上高・固定賃料テナントの売上高を加えたものです

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

アイテム別の特徴としては、大型カジュアルの衣料品総合や、バッグ、化粧品を中心とした身の回り品のほか、大型生活雑貨が好調だった趣味・家庭雑貨が堅調に推移しました。

都市生活者の消費変化を捉え、進化するライフスタイルへ「提案型改装」を推進

<2015年度実績>

改装実施面積：約40,000㎡（改装ゾーン売上高前年比116.6%）

店舗特性に応じて、アイテム構成の再編集や新しい商業環境を提案する改装を実施

- 都心型店舗：マーケットリードを目指した時代感のある新しい消費テーマを積極的に提案
名古屋パルコにアニメカルチャーゾーン「シャチポップ」を新設、西館1Fに宝飾アクセを集積しギフト提案強化
- コミュニティ型店舗：マーケットニーズの高いアイテムの導入や食への取り組みを強化
調布パルコでは、立体駐車場の開業に合わせて1階の改装を実施し外周りの環境も整備

<2016年度計画>

改装実施予定面積：約40,000㎡（渋谷パルコ、千葉パルコを除く）

消費変化と店舗特性に対応し、ライフスタイル提案強化により、差異化と集客力の向上を図る

1. 都心型店舗では、開店来最大級の改装を実施予定（名古屋パルコ、福岡パルコ、仙台パルコ）
2. 成長テーマの重点アイテムを設定し、取り組みを強化
都心型店舗→衣料品の成長テーマ（モード系）、身の回り（オーガニックコスメ・宝飾アクセ）
コミュニティ型店舗→食テーマ（高感度スーパーほか）、未取り組みアイテム（ベビーキッズ・大型インテリア）
3. 池袋パルコへ渋谷パルコの情報発信機能を（「パルコミュージアム」「ミツカルストア」など）を移設し、本館のチャームアップ改装を予定。外壁改修に加え、壁面大型ヴィジョンを設置（2016年3月）

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

パルコ店舗の改装では、都市生活者の消費変化を捉え、進化するライフスタイルへ「提案型改装」を推進しています。

2015年度は、店舗特性に応じて、アイテム構成の再編集や新しい商業環境を提案する約40,000㎡の改装を実施し、改装ゾーン売上高前年比は116.6%と好調に推移しました。都心型店舗では、インバウンド、デジタルネイティブ、アニメカルチャー、メンズモードファッション、ギフト提案など、マーケットリードを目指した時代感のある新しい消費テーマを積極的に提案し、特に、名古屋パルコではアニメカルチャーゾーン「シャチポップ」を新設するとともに、西館1階にアクセサリーショップを集めることにより、ギフト提案を強化しました。

コミュニティ型店舗では、マーケットニーズの高いアイテムの導入や食に取り組んだほか、調布パルコでは新しい駐車場ビルの開業に合わせて1階の改装を実施し、外周りの環境も整備しました。

2016年度は、消費変化と店舗特性に対応し、ライフスタイル提案により、パルコらしさと集客力の向上を図る約40,000㎡の改装を計画しています。

都心型店舗ではマーケット変化に対応し、福岡パルコ本館で2016年の春に1階と2階のファッションゾーンを、名古屋パルコで2016年春秋に西館ファッションの改装、仙台パルコでは2016年夏の新館開店に合わせてのファッション改装など、開店来最大級の改装を実施する予定です。

また、成長テーマの重点アイテムを設定し、取組を強化していきます。具体的には、都心型店舗では、衣料品の中の成長テーマであるモード系ファッションやオーガニックコスメやギフトテーマである宝飾アクセサリーなどの身の回り品を、コミュニティ店舗では、食テーマとして高感度スーパーマーケットやレストランに取り組むほか、ベビーキッズ大型店や大型インテリア店への取組を強化します。

そのほか、池袋パルコへ渋谷パルコの情報発信機能を移設し、池袋パルコ本館をチャームアップする改装を実施していきます。この3月、池袋パルコで外装を全面刷新し、壁面大型ヴィジョンを設置しました。

効果の高い情報拡散や自社サイトの整備が奏功し、インバウンド売上が伸長

<2015年度実績>

- ・ 影響力のあるインフルエンサーによるSNSを活用し、情報を発信
- ・ スマートフォンサイトの多言語化整備により、海外からのユーザビリティを向上
- ・ テナントへの免税システム導入促進により、免税ショップ数を拡大

インフルエンサー：人々の消費行動に影響を与える人物

<インバウンド参考実績>	渋谷パルコ	札幌パルコ	池袋パルコ	福岡パルコ
海外発行クレジットカード売上高 前年比	144.7%	193.1%	179.7%	267.4%
同 売上高シェア (前年差)	11.0% (+3.4%)	7.3% (+3.4%)	2.1% (+0.9%)	1.3% (+0.7%)

<2016年度計画>

- ・ インバウンド需要の多い強化店舗へ、銀聯カード決済システムを全ショップに導入
- ・ 国別に効果的な情報発信ツール（SNS・Webなど）を選択し、国ごとにアプローチを実施
- ・ 中国の銀行系クレジットカード使用客への情報発信やサービス企画を実施

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

インバウンド需要の取り込みの成果として、効果の高い情報拡散や自社サイトの整備が功を奏し、インバウンド売上が伸長しました。

2015年度は、影響力のあるインフルエンサーによるSNSを活用して情報を発信し、またスマートフォンサイトの多言語化整備によって海外からのユーザビリティを向上させました。加えて、テナントへの免税システムの導入を促進したことにより、免税ショップ数を拡大しました。

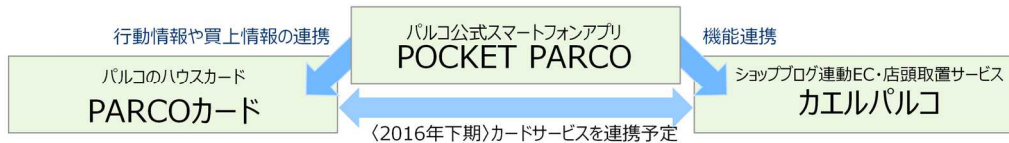
その結果、記載のように、インバウンド売上が伸長しました。

渋谷パルコでは海外発行クレジットカード売上高シェアが、前年より3ポイント以上上が11%となりました。福岡パルコでは前年比が267%と高い伸び率を示しています。

2016年度は、訪日客に対しては、インバウンド強化店舗で銀聯カード決済システムをショップに導入することでユーザビリティを向上させ、海外へは、国別の効果的な情報発信ツールでのアプローチや、中国の銀行系クレジットカード使用客への情報発信やサービス企画で、パルコの情報を発信していきます。

ICT活用により、CRM施策とテナントサポートを推進

アプリ・カード・カエルパルコの連携を強化し、来店・購入の促進と優良顧客化を推進



<2015年度実績>

パルコカード取扱高 (前年比)	58,158百万円 (103.0%)	・アプリ連携のカード会員の一人あたり売上は、未連携会員に比べ、約2倍に伸長。アプリが、パルコカード取扱高、クラスS会員数の伸長に貢献 ・219店舗が、カエルパルコに参加。話題性・限定性の高い商品に成果
対売上高シェア(前年差)	20.9%(+0.6%)	
パルコカード会員数 (2015年度末前年比)	1,886千人 (107.5%)	
クラスS会員数前年比	106.3%	
・テナント向けに、接客に関する知識やノウハウを紹介するeラーニングシステム「SUTEKI LABO」を開設		
・パルコとテナントをつなぐ「パルコSCグループウェア」を導入し、テナントの事務作業軽減と接客時間拡大を促進		
・全店舗でWi-Fi環境を構築し、お客様のみなならずテナントの業務利用のネット接続環境を整備		

<2016年度計画>

- ・アプリにAIを搭載し、より精度の高いパーソナライズレコメンデーションを実現。来店・購入の促進効果拡大へ
- ・カードの上位クラス「クラスS」の「プレメンバーズ制度」を導入し、カードサービス向上による早期の上顧客化を推進
- ・下期、「カエルパルコ」に割引などカードサービスの拡大を予定、カード会員の利便性向上とオムニチャネルサービス強化

ICT:Information and Communication Technology CRM:Customer Relationship Management AI: Artificial Intelligence (人工知能)
2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

また、店舗事業では、ICTを活用したCRM施策とテナントサポートを推進しています。

2015年から本格展開したパルコ公式スマートフォンアプリ「ポケットパルコ」は24時間お客様にショップの商品と接客情報を楽しんでいただけるアプリです。

「ポケットパルコ」では、アプリユーザーの「来店と購入」を促す効果と、「買上頻度」を高める効果があり、2015年度通期で、アプリに登録したパルコカード会員は未登録カード会員に比べ、利用頻度と一件単価が高くなり、客単価が約2倍になる成果が出ています。

また、このアプリに掲載されたショップブログと連動して、ECや店舗取り置き注文の機能を持たせたものが、カエルパルコです。このカエルパルコを利用するショップは、219店舗まで拡大し、年間売上の15%をカエルパルコで獲得するテナントも出てきました。

また、ICT活用は、販促面だけでなくテナントサポートの面でも推進し、テナントの情報発信や業務効率改善を推進しています。

まず、テナントスタッフに対し、店頭とWebを使った接客に関する知識やノウハウを紹介したeラーニングシステム「SUTEKI LABO」を開設したほか、パルコ事務所とテナント店頭をインターネットでつなげる「パルコSCグループウェア」を導入し、テナントの事務作業の軽減を図り接客時間を拡大させました。併せて、（渋谷パルコと千葉パルコを除く）全店で、売場だけでなくバックヤードスペースにもWi-Fi環境を構築し、お客様のみなならずテナントの業務利用のネット接続環境も整備しました。

2016年度は、アプリにAI（人工知能）を搭載し、より精度の高いパーソナライズレコメンデーションを実現して、今以上にお客様の来店と購入の促進を図ります。

また、パルコカードでは、上位クラスである「クラスS会員」の手前に、「プレメンバーズ制度」を導入し、カードサービス向上により早期の上顧客化を促進します。

下期には、パルコカード会員の「カエルパルコ」利用時の割引など、パルコカードとカエルパルコが連動したサービス特典を広げる予定で、店頭とWeb双方でパルコカード会員のサービス向上を進めます。

これらの施策により、さらなるオムニチャネル化を通じ、より精度の高いCRM施策を推進していきます。

2015年度業績概要／2016年度業績予想

開発事業

店舗事業

関連事業／海外事業／その他トピックス

次に、関連事業、海外事業などについてご説明いたします。

**2015年度は積極的な出店とインバウンド需要が奏功し、売上高は200億円超え
2016年度は、新規出店や新業態の育成の継続とECへの注力で、事業を拡大**

2015年度実績

新業態を含む21店舗を出店、2015年度末現在で全200店舗体制

- ・ TiCTAC事業の成長に向け大阪商圏の都市中心部の優良拠点(5店舗)を買収により獲得
- ・ TiCTAC事業を中心とする免税売上高が、前年比190.8%(既存前年比156.9%)、売上高シェア3.4%と伸長し、売上に寄与

2016年度計画

積極的な出店を推進し19店舗を計画するほか、EC事業にも注力



POKER FACE KYOTO TRADITION（京都寺町通り路面店）

	売上高前年比	売上シェア(前年差)
パルコ外	106.0%	65.3%(+0.7%)
パルコ内	109.5%	34.7%

事業部名（アイテム）	店舗数
TiCTAC(腕時計)	100
アイウェア(眼鏡)	32
ローズマリー(化粧品・化粧雑貨)	23
コレクターズ(メンズ雑貨)	40
その他新業態	5

* 売上高:2016年2月期、店舗数:2016年2月末日現在

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

関連事業について、ご説明いたします。

専門店事業の株式会社ニュー・エイは、2015年度、積極的な出店とインバウンド需要が 功を奏し、売上高は200億円を超えることができました。

大阪商圏の都市中心部に優良拠点5店舗を獲得したほか、新業態を含む21店舗を新規に出店し、2月末現在で全200店舗体制となりました。

また、TiCTAC事業を中心とする免税売上高が大きく伸長し売上に寄与しています。

2016年度は、積極的な出店で19店舗を計画するほか、新業態の育成の継続に加えてEC事業へも注力し、事業を拡大していきます。

2015年度は工事受注増などにより、売上高、営業利益ともに高伸長
2016年度は、全方位的営業拡大と、選択と集中による高収益複合受注を目指す



「Détour à Bleuett（デトールブルーエ）」
（東京・神宮前）空間設計・内装工事を受注

2015年度実績

- ・ 外部大型商業施設のテナント内装工事、電気工事・基地局工事が受注増、また、デザイン設計関連での受託が増加
- ・ 新規BM事業での管理物件の受託と営繕工事のほか、事務所や工場などの修繕工事を受注
- ・ ホテル事業では、稼働率アップや受託値上げなどにより売上増

* 2016年2月期

	売上高前年比	売上シェア(前年差)
パルコ外	109.9%	64.8%(+2.8%)
パルコ内	97.5%	35.2%

2016年度計画

- ・ 多面的な営業展開により顧客ニーズを掘起し最適な提案と折衝による新規開拓を継続
- ・ ホテル事業では、客室清掃をベースとした周辺業務の複合受注による収益基盤を強化
- ・ JFRグループとの内装や電気工事、照明プランニングなどにおける相互連携を行い具体的なシナジー創出の可能性を検討

BM：ビルマネジメント

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

総合空間事業の株式会社パルコスペースシステムズは、2015年度、工事の受注が増加したことなどにより、売上高、営業利益とも高伸長となりました。

外部大型商業施設のテナント内装工事、電気工事・基地局工事の受注が増加し、またデザイン設計関連での受託が増加しました。

新規ビルマネジメント事業での管理物件の受託と営繕工事のほか、事務所や工場などの修繕工事を受注しました。

ホテル事業では、稼働率アップや受託値上げなどにより売上増となりました。

2016年度は、多面的な営業展開により顧客ニーズを掘起し最適な提案と折衝による新規開拓を継続していきます。また、ホテル事業では、客室清掃をベースとした周辺業務の複合受注による収益基盤を強化します。

さらに、JFRグループとの内装や電気工事、照明プランニングなどにおける相互連携を行い、具体的なシナジー創出を検討していきます。

**2015年度は、外部商業施設からの新規サイト制作受注などにより、増収増益
2016年度は、「SCコンシェルジュ」を基幹事業として事業成長を目指す**

2015年度実績

- ・ Webコンサル事業では、ショッピングセンターインフォメーション業務を多言語でサポートする感情認識ヒューマノイドロボット「Pepper」向けのアプリケーションを、企画・開発
- ・ 人材採用支援事業では、アパレル業界に特化した採用、人材育成、定着までをサポートするサービスとして、情報交換会主催やセミナー開催

	売上高前年比	売上シェア(前年差)
パルコ外	133.5%	50.8%(+2.8%)
パルコ内	119.1%	49.2%

* 2016年2月期



2016年度計画

- ・ Webコンサル事業では、「人流解析」を実証段階から商品化に移行させるなど、「SCコンシェルジュ」を軸とした多面的なサービスを提供
- ・ 人材採用支援事業では、求人媒体“ショッpsナビ”のパルコのテナント企業などへの提供に注力
- ・ アパレルウェブ社との取組では、人材採用支援事業営業での協業をスタートしており、Webコンサル事業でも協業スキームを検討中

「SCコンシェルジュ」とは、ショッピングセンター向け業務支援システムです。「人流解析」はそのひとつで、商業施設内で来店客が周った経路の分析サービスです
2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

その他の事業のパルコ・シティは、2015年度、外部商業施設からの新規サイト制作受注などにより、増収増益を達成しました。

Webコンサル事業では、ショッピングセンターのインフォメーション業務を多言語でサポートする感情認識ヒューマノイドロボット向けのアプリケーションを、企画・開発しました。

人材採用支援事業では、アパレル業界に特化した、採用から人材育成、定着までをサポートするサービスとして、情報交換会主催やセミナーを開催しました。

2016年度は、Webコンサル事業での「SCコンシェルジュ」を軸とした多面的なサービスの提供と、人材採用支援事業での、求人媒体のパルコのテナント企業などへの提供への注力で、事業成長を目指してまいります。

アパレルウェブとの取組では、人材採用支援事業営業での協業をスタートしており、Webコンサル事業でも協業スキームを検討中です。

劇場では優良作品を上演。コラボカフェ企画や映像での新たなビジネスを拡大

- ・演劇部門では、パルコ劇場のほか外部拠点でも高質で話題性のある作品を上演。
2016年1月からは「パルコ劇場 クライマックス・ステージ “シーズン1”」と銘打ち、シリーズ作品やアンコール作品などパルコ劇場らしい演目を上演
- ・リアル店舗の魅力向上に貢献するコンテンツとしてキャラクターコラボカフェ企画を渋谷パルコ、名古屋パルコ、福岡パルコで継続展開し好調。大阪・心斎橋へ出店予定
- ・映像部門では、渡辺謙とマシュー・マコニー共演の映画「追憶の森-The Sea of Trees」の日本での上映権を含むすべての権利をパルコが獲得し、国内映画会社に配給

<2015年度の主な上演演目実績>

burst!〜危険な二人〜(三谷幸喜×草薙剛×香取慎吾)	PARCO劇場
舞台「幕が上がる」(映画版「幕が上がる」には出資) 主演:ももいろクローバーZ	Zeppブルーシアター六本木
タンゴ・冬の終わりに (演出:行定勲/主演:三上博史)	PARCO劇場

<2016年度の主な上演演目予定>

猟銃 (演出:フランソワ・ジラルド/主演:中谷美紀)	PARCO劇場ほか
毛皮のマリー (作:寺山修司/演出、主演:美輪明宏)	新国立劇場・PARCO劇場ほか



その他の事業のエンタテインメント事業は、パルコ劇場で優良作品を上演したほか、コラボカフェ企画や映像での新たなビジネスを拡大しました。

演劇部門では、パルコ劇場のほか外部拠点でも高質で話題性のある作品を上演しました。2016年1月からは「パルコ劇場 クライマックス・ステージ “シーズン1”」と銘打ち、シリーズ作品やアンコール作品など、パルコ劇場らしい演目を上演しています。

また、リアル店舗の魅力向上に貢献するコンテンツとして、キャラクターコラボカフェを、渋谷パルコと名古屋パルコ、福岡パルコで展開し、好調に推移しました。大阪・心斎橋への出店も予定しています。

映像部門では、渡辺謙とマシュー・マコニーが共演する映画の、日本での上映権を含むすべての権利をパルコが獲得し、国内映画会社に配給しています。

パルコの国内コンテンツや日系飲食テナント企画を海外展開

現地ニーズを捉え、ASEANでの展開を始動のほか、既存事業へも寄与

展開イメージ

パルコのエンタテインメント事業部で展開しているパルコプロデュースのキャラクターコラボカフェ企画の契約をシンガポールで締結し、トライアルでの実施を決定



パルコシンガポール社で、シンガポールに日系飲食ゾーン「イタダキマス」展開の契約に向け、2016年中の開業を目指して現地ディベロッパーと協議中

タイ、香港など、海外有力ショッピングセンターとの顧客カード特典の相互連動キャンペーンとして、双方の商業施設での告知やサービスを実施

パルコシンガポール社で、アパレルウェブの越境ECを推進するための連携強化

越境EC：国際的な電子商取引

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

海外事業では、パルコの国内コンテンツや日系飲食テナント企画の海外展開を推進しています。

現地ニーズを捉え、ASEAN（アセアン）での展開を始動したほか、既存事業へも寄与しています。

パルコのエンタテインメント事業部で展開しているパルコプロデュースのキャラクターコラボカフェ企画の契約をシンガポールで締結し、トライアルでの実施が決定しました。

また、パルコシンガポール社で、シンガポールに日系飲食ゾーン「イタダキマス」の展開の契約に向け、2016年中の開業を目指して現地ディベロッパーと協議中です。

さらに、タイや香港など、海外有力ショッピングセンターとの顧客カード特典の相互連動キャンペーンとして、双方の商業施設での告知やサービスを実施しています。

加えて、パルコシンガポール社で、アパレルウェブの越境ECを推進するための連携を強化しています。



飲食事業部を創設し、直営レストランを南青山に出店

- ・ 直営レストランとして「& éclé(アンドエクレ)」を出店
- ・ ライフスタイル提案の主要テーマの一つである「食」に、パルコとして積極的な取り組みを開始

インキュベーション事業のクラウドファンディング「^{ブースター}BOOSTER」が順調に進捗

- ・ 2015年度末までに、クリエイターを発掘し応援する31プロジェクトを組成。さらなる拡大を目指す
- ・ 2016年度、プロジェクト参加ブランドなどを渋谷パルコで展開し、連携を強化



(株)アパレルウェブと、業務・資本提携契約を締結

- ・ ICT戦略での提携により国内専門店の事業成長をサポート
- ・ 海外事業を見据えた越境ECでの連携を含む、グループ全体での業務連動

コーポレートガバナンスに関する基本方針を策定

- ・ ステークホルダーに向けて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現のために最良となるコーポレートガバナンスに関する考え方としての基本方針を策定

2016年4月 株式会社パルコ 2016年2月期決算説明会資料

2015年度に実施した、その他の施策をご説明します。

飲食事業部を創設し、直営レストラン「アンドエクレ」を、南青山に出店しました。ライフスタイル提案の主要テーマである食のテーマにパルコとして積極的に取り組みを開始しました。

また、パルコのインキュベーション事業のクラウド・ファンディング・サービス「BOOSTER」では、2015年度末までにクリエイターを発掘し応援する31プロジェクトを組成するなど、順調に進捗しています。

2016年度はプロジェクト参加ブランドなどを渋谷パルコで展開し、連携を強化していきます。

そして、(株)アパレルウェブと、業務・資本提携契約を締結し、ICT戦略での提携により国内専門店の事業成長をサポートしていくほか、海外事業を見据えた越境ECでの連携を含むグループ全体で業務連動していきます。

最後に、2015年度、当社は、すべてのステークホルダーに向けて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現のために最良となるコーポレートガバナンスに関する考え方としての基本方針を策定したことをご報告いたします。

ご静聴、ありがとうございました。



本資料に記載した予想数値などは、2016年4月1日時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、多分に不確定な要素を含んでおります。実際の業績などは、業況の変化などにより、記載数値と異なる場合がありますことをご了承ください。

本資料に掲載しているパース図などは、イメージであり実際とは異なる場合があります。

本資料の著作権は全て当社（当社が許諾を受けている第三者を含みます）に属しており、いかなる目的であれ、本資料を私的利用以外の目的で利用すること、および著作権法で定める私的利用の範囲を超えて無断で複製・転載・翻案・送信などを行うことを禁じます。