

株式会社パルコ
平成29年2月期 (2016年度)
決算説明会資料

2017-2021年度
パルコグループ中期経営計画
【東証一部 8251】



2016年度業績概要
中期経営計画2017～2021年度
2017年度業績予想

2016年度業績 ① 連結業績（損益計算書）

3/30

営業利益は5期連続で最高益を更新。当期純利益は最高益かつ計画も達成

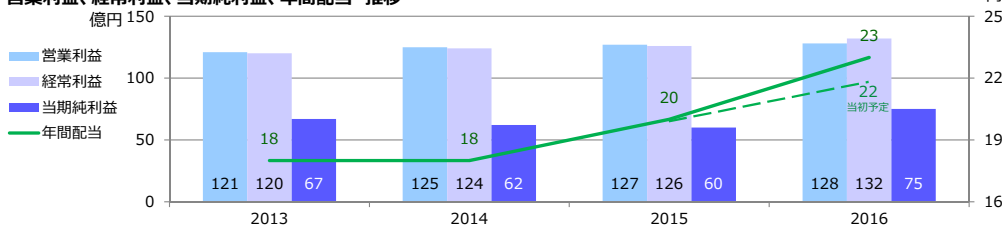
単位：百万円

	2016年度	2015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	268,373	276,358	▲7,984	97.1%	271,000	▲2,626	99.0%
営業利益	12,812	12,772	40	100.3%	12,900	▲87	99.3%
経常利益	13,253	12,673	580	104.6%	13,100	153	101.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益 *1	7,525	6,061	1,463	124.1%	6,900	625	109.1%
EBITDA *2	18,189	19,010	▲821	95.7%	18,486	▲296	98.4%

*1 当期純利益の増益および計画値との差異の要因は、主に渋谷バルコ建替え計画に関わる不動産売却による特別利益の増加によるものです

*2 EBITDAは「営業利益＋減価償却費」にて算出しております

営業利益、経常利益、当期純利益、年間配当 推移



2016年度 1株当たり配当金は期末12円を決定。年間23円で予定を超える3円の増配

2017年4月 株式会社バルコ 2017年2月期決算説明会資料

2016年度業績 ② 連結業績（貸借対照表）

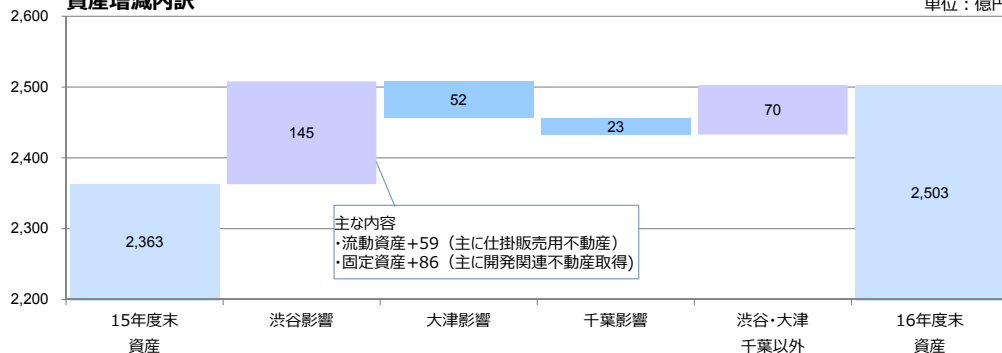
4/30

単位：百万円

	2016年度末	2015年度末	増減額	前年比
総資産	250,323	236,315	14,007	105.9%
純資産	122,039	116,474	5,564	104.8%
有利子負債	58,099	54,518	3,581	106.6%
自己資本比率	48.8%	49.3%	▲0.5%	
時価ベースの自己資本比率	47.3%	37.2%		
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	4.5年	3.7年		
インタレスト・カバレッジ・レシオ	34.3倍	36.0倍		

資産増減内訳

単位：億円



2017年4月 株式会社バルコ 2017年2月期決算説明会資料

2016年度業績 ③ 連結 セグメント別実績

5/30

ショッピングセンター事業は増益、総合空間事業は増収増益を達成

単位：百万円

		2016年度	2015年度	増減額	前年比
ショッピングセンター事業	売上高	239,447	248,078	▲8,631	96.5%
	セグメント利益	11,738	11,549	189	101.6%
専門店事業	売上高	21,640	21,473	166	100.8%
	セグメント利益	435	694	▲258	62.7%
総合空間事業	売上高	20,242	19,969	272	101.4%
	セグメント利益	629	433	196	145.2%
その他の事業	売上高	6,774	6,850	▲76	98.9%
	セグメント利益	58	132	▲74	44.1%
連結	売上高	273,377	281,050	▲7,673	97.3%
	セグメント利益	12,812	12,772	40	100.3%

- * 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)バ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

2017年4月 株式会社バルコ 2017年2月期決算説明会資料

2016年度業績 ④ 連結 主な販売費及び一般管理費と設備投資

6/30

主な販売費及び一般管理費

単位：百万円

連結	2016年度	2015年度	増減額	前年比
人件費	10,339	10,252	87	100.9%
借地借家料	9,106	8,943	163	101.8%
宣伝費	3,287	3,341	▲53	98.4%
業務委託費	5,259	5,393	▲133	97.5%
減価償却費*	5,377	6,238	▲861	86.2%
販売管理費計	32,633	33,883	▲1,249	96.3%

- * 減価償却方法は、従来は一部の有形固定資産について定率法を採用していましたが、2016年度よりすべて定額法へ変更しています

設備投資

連結	2016年度	2015年度	増減額	前年比
設備投資	18,723	23,487	▲4,763	79.7%

2017年4月 株式会社バルコ 2017年2月期決算説明会資料

売上高は減収も、ゼロゲート事業の進捗や販売管理費の削減などにより増益

単体業績

単位：百万円

	2016年度	2015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	240,221	249,366	▲9,145	96.3%	242,600	▲2,378	99.0%
営業利益	11,815	11,731	84	100.7%	11,700	115	101.0%
経常利益	12,618	11,727	890	107.6%	12,200	418	103.4%
当期純利益	6,049	5,932	117	102.0%	5,500	549	110.0%
EBITDA *	16,788	17,520	▲732	95.8%	16,756	31	100.2%

	2016年 年度末	2015年 年度末	増減額
総資産	247,027	233,450	13,577
純資産	120,758	116,827	3,931

* EBITDAは「営業利益＋減価償却費」にて算出しております

2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

PARCO

8/30

2016年度業績概要

中期経営計画2017～2021年度

- 前中期経営計画の達成状況
- パルコグループ展望と全体骨子
- 成長実現に向けた重点戦略
- 2017年度～2021年度数値計画（日本基準 & IFRS）
- 事業別展開

2017年度業績予想

2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

2016年度営業利益128億円と安定的増益を達成

前中期経営計画(2014-2016年度)最終年度目標(135億円)に対しては消費環境変化に伴う店舗事業成長性鈍化・開発計画時期ズレなどにより7億円の計画差異

	16-13増減	実行内容
店舗事業	▲1億円 ※渋谷/千葉除く(+8億円)	・渋谷パルコ建替計画具体化 ・新店開業 (福岡パルコ新館/増床・名古屋パルコmidi・仙台パルコ2) ・進化した商業空間具現化(福岡パルコ新館・仙台パルコ2) ・ICT施策稼働 ・千葉パルコ閉店実行
開発事業	+5億円	・ゼロゲート開発進行(名古屋ゼロゲート・札幌ゼロゲート・広島ゼロゲート2) ・新規開発計画決定(三宮ゼロゲート・京都ゼロゲート・原宿ゼロゲート・沖縄/浦添西海岸計画(JV))
関連事業	+7億円	・関連事業外部拡大 ・海外事業 展開具体化

2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月決算説明会資料

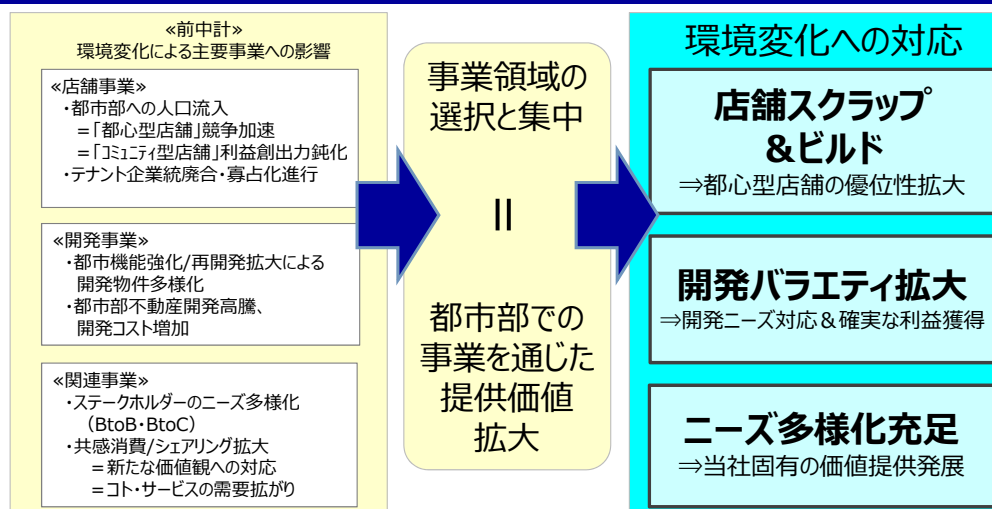
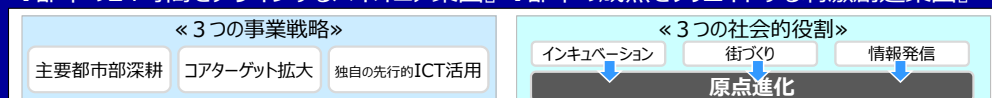
パルコグループ長期ビジョン実現に向けた環境変化への対応

10/30

パルコグループ長期ビジョン

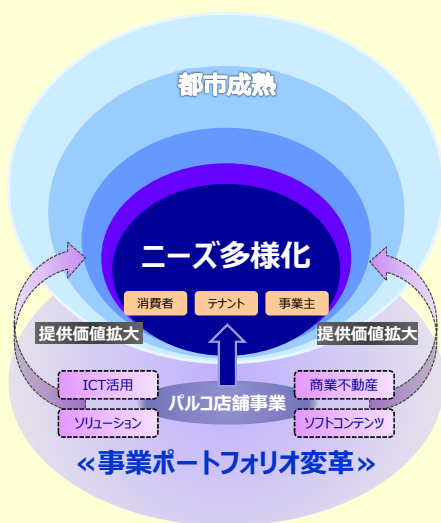
【都市マーケットで活躍する企業集団】

～『都市の24時間をデザインするパイオニア集団』『都市の成熟をクリエイトする刺激創造集団』



2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月決算説明会資料

成熟する都市において店舗事業を主とした価値提供では満たしきれないニーズを認識

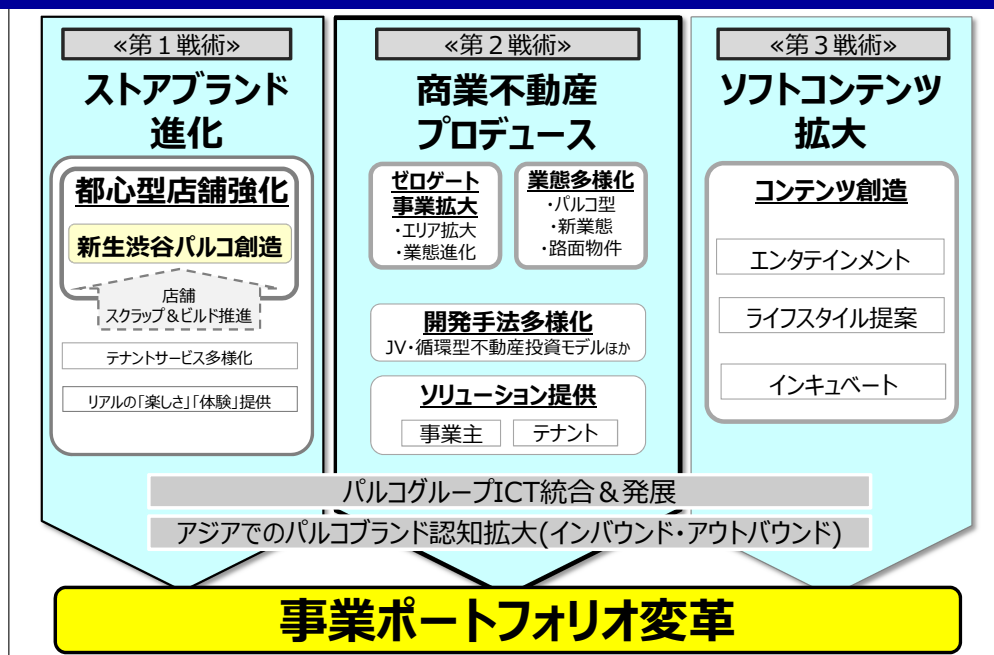


都市生活を楽しみたい消費者・都市で活躍する事業主の多様化するニーズに対し、グループ全事業を通じた「心の豊かさ」「新しい刺激」「充足感」など、当社独自の価値提供により『都市成熟』に貢献

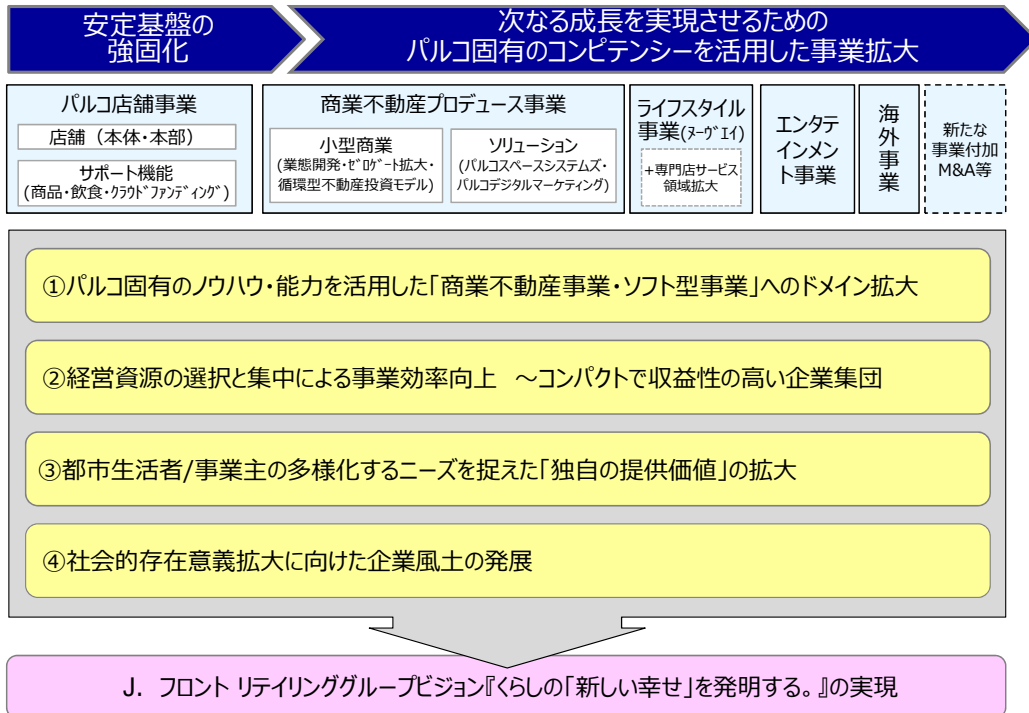
その実現に向けた事業ブラッシュアップ・事業領域拡大により、パルコグループの存在価値向上＝事業ポートフォリオ変革を実現

2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

『都市への独自の価値提供拡大』による成長実現



2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料



2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

＜新生渋谷パルコ創造＞

■パルコグループの独自性を産み出してきた『原点』である
渋谷パルコ建替えによる次世代型商業空間を創造

■これまでの商業施設では表現できなかった
新たな取組を結集、「事業主への成長の場」
「都市生活者への新たな刺激」など提供価値が進化

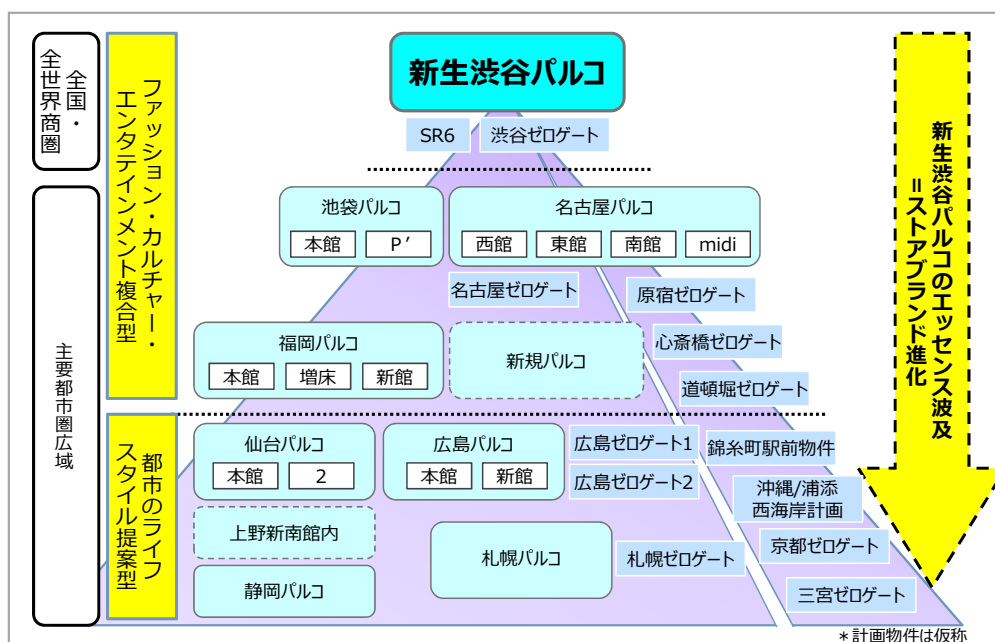


- ・複合型ビルによる新たな企業との接点拡大
- ・EC環境の発展を先読みした進化したテナントサービス創造
- ・渋谷区エンタテインメントシティ構想との連携、ソフトコンテンツ拡充
- ・次世代型商業空間を起点としたパルコブランドのグローバルでの存在感拡大

新生渋谷パルコでの取り組みを都心型店舗に波及し、
パルコストアブランド進化実現

2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

新生渋谷パルコ創造の波及による都市深耕



2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

中期経営計画 数値計画①(IFRS)

2017年度より連結財務諸表に国際会計基準(IFRS)を適用することを決定

目的：ステークホルダーに対する財務情報の国際的な比較可能性の向上とビジネスモデルの実態を財務諸表に、より反映することによる理解と浸透を図り、利益創出力向上への取り組みを強化

単位：億円

連結	2021年度 計画	2016年度 実績	2016年度比	
			成長率	差異
営業収益	1,214	940	129.1%	+ 274
営業利益	147	142	103.5%	+ 5
親会社の所有者に帰属する 当期利益	93	87	106.9%	+ 6
EBITDA *	235	194	121.1%	+ 41

営業利益率：日本基準(対売上)2021年度4.7% ⇔ IFRS(対営業収益)12.2%

損益計算書の主な項目の変更内容

日本基準項目名	日本会計基準	IFRS項目名	IFRS
売上高	歩合契約テナント取扱高 劇場などの売上	営業収益	テナント家賃 劇場などの売上、テナント負担の経費 (日本基準での販管費の戻入項目)
売上原価	テナント取扱高からテナント家賃を 差し引いたものや、劇場の原価など	営業費用	店舗に関わる経費 (戻入されていた項目以外の販管費)
営業外収益・費用 特別利益・損失	営業利益に含まない	—	営業利益に含む (金融収支を除く)

※2016年度のIFRS業績は、日本基準による実績をIFRSに組み替えた参考数値であり、監査手続きを終了していないため、今後、変更となる可能性があります

2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

参考:2016年度特殊与件除く経営指標推移

(特殊与件:渋谷店閉鎖・ト売却益・千葉店閉鎖・ト売却益・大津店舗閉鎖損失など)

単位:億円

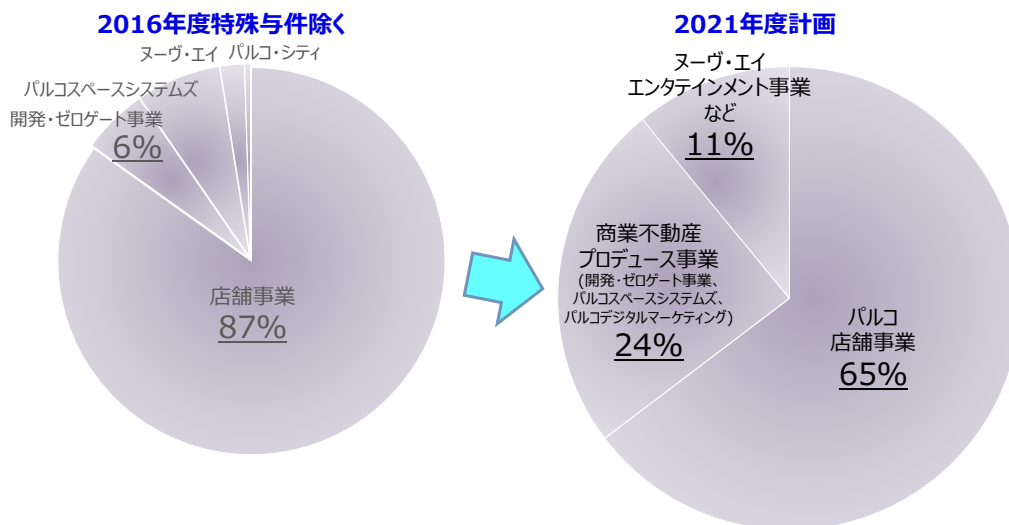
連結	2021年度 計画	2016年度 特殊与件修正値	2016年度比	
			成長率	差異
営業収益	1,214	940	129.1%	+274
営業利益	147	115	127.8%	+32
親会社株主に帰属する 当期利益	93	70	132.9%	+23
EBITDA *	235	168	139.9%	+67
* EBITDAは「営業利益+減価償却費」にて算出しております				
ROE	6.5~7.0%	6.1%	-	+0.4~+0.9%
EPS (基本的1株当たり当期利益)	92.02	68.94	-	+23.07

単位:円

2017年4月 株式会社バルコ 2017年2月期決算説明会資料

中期経営計画 数値計画③(参考:IFRS/特殊与件除く営業利益) 18/30

事業別利益ウェイトを「店舗事業偏重」から「他事業成長」へシフトすることによる
事業ポートフォリオの変革を実現



2017年4月 株式会社バルコ 2017年2月期決算説明会資料

投資計画668億円の6割を戦略投資に投下し、成長を促進

単位：億円

	5年間計	投資ウェイト	内容
戦略的投資	404	60%	開発投資、新規事業 等
経常的投資	264	40%	店舗改装投資、関連事業 等
投資合計	668	—	

営業キャッシュフローは5か年計773億円以上を計画

2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

事業優位性強固化・提供価値拡大への取組

都心型店舗への経営資源集中

【ビルド】…上野新南館内(2017年秋)・新生渋谷パルコ(2019年秋)・ほか新店2件
【スクラップ】…大津パルコ(2017年8月)

〈消費者〉店頭魅力拡大

新しいリアルエクスペリエンスを体験できる空間提供～独自の来店価値創造

【テナント構成進化】

- ・新たな体験提供に向けた新規事業主のテナント化促進
- ・テナント企業協業、業態開発、新業態創造

【これまでの小売を超えた楽しさ提供】

- ・消費者への新たな提供価値創造～豊かな生活、コト、情報、気づき、共感・共有(シェア) ほか

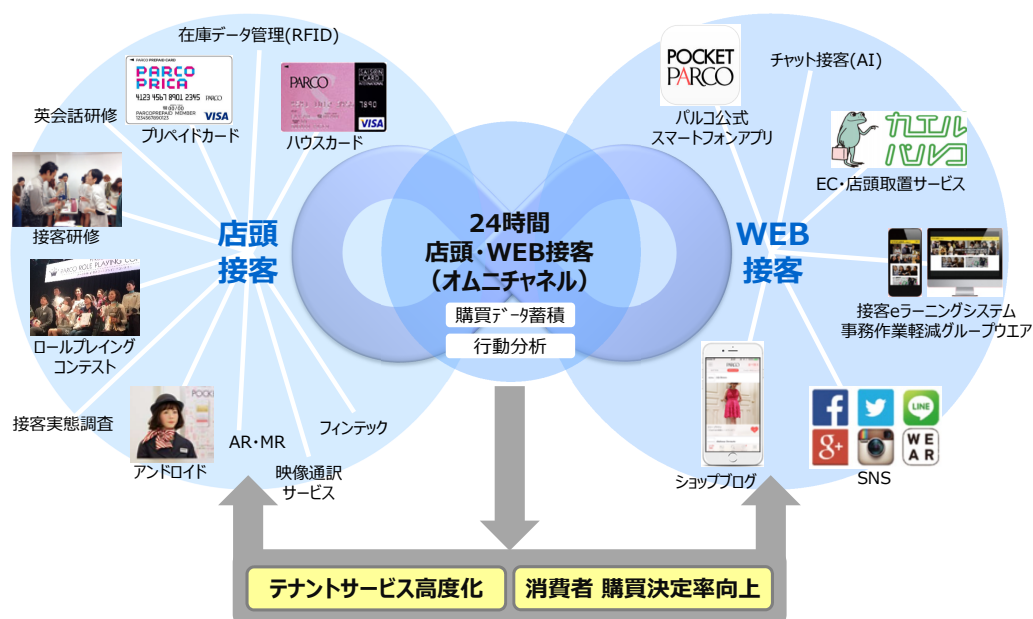
〈出店者〉独自のテナントサービス提供

消費者コミュニケーションを最大化(＝ファン拡大)するプラットフォーム提供～出店メリット拡充

- ・安定的売上確保に向けた売場環境進化～CRM戦略・店頭売上稼働促進他
- ・テナントEC取り組み拡大に対応する店頭機能充実
- ・ICT活用による店舗業務効率化 ～テナントの顧客コミュニケーション時間を拡大

2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

ICT活用による顧客政策進化～顧客率拡大・テナントサービス拡充



2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月決算説明会資料

未出店エリア開発の推進&確実な利益創造

小型商業事業～開発計画(5カ年計)：12件開業

- ゼロゲート型:5件(京都、原宿、三宮、ほか2件)
- パルコ型:4件(上野新南館内、新生渋谷、ほか2件)
- 新業態等:3件(沖縄/浦添西海岸計画、錦糸町駅前物件、ほか1件)
- 開発推進力拡大
 - ・業態多様化(ゼロゲート:マルチテナント化・中高層展開他)
 - ・業態進化(上野新南館内・新生渋谷パルコ)
 - ・開発スキーム多様化(外部企業協業・循環型不動産投資モデル活用ほか)

事業主へのソリューション提供による成長支援

パルコ店舗事業連携により培ったノウハウ活用、独自のサービスメニュー提供
 【パルコスペースシステムズ】【パルコデジタルマーケティング】

2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月決算説明会資料

開発計画



都市生活者への「豊かさ」「刺激」「新たなライフスタイル」提供

ヌーヴ・エイ

- 専門店サービス領域拡大
 - ・既存4業態 & 新業態創造～出店推進
 - ・EC本格稼働～収益性向上
 - ・外部専門店企業連携～新事業領域取組

エンタテインメント事業

- 独自のライブエンタテインメント拡大 & グローバル化
 - ・新生パルコ劇場開業～新たなエンタテインメント空間創造
 - ・オリジナルコンテンツ開発・発信～グローバル市場への認知拡大

海外事業

- アジアでのブランド認知拡大（インバウンド & アウトバウンド）
 - ・パルコグループコンテンツの海外展開
 - ・海外SC & 海外事業主連携

JFRグループ資産を活用した価値提供拡大

アーバンドミナント戦略参画:松坂屋上野店・新南館内へ出店

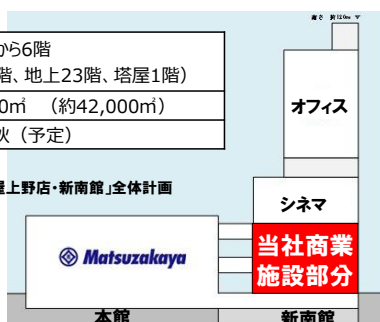
- ・新規マーケット出店による新たな業態創造
～店舗事業進化
- ・複合型施設出店によるビル運営手法の発展

計画概要

建物規模	地上1階から6階 (地下2階、地上23階、塔屋1階)
延床面積	約12,000㎡ (約42,000㎡)
オープン日	2017年秋(予定)

*() 内は「松坂屋上野店・新南館」全体計画

松坂屋上野店
全体用途構成
イメージ



2017年4月 株式会社バルコ 2017年2月決算説明会資料

独自の企業風土発展・事業持続性向上への取組を推進

マーケットの期待を超えるムーブメント創造



2017年4月 株式会社バルコ 2017年2月決算説明会資料

2016年度業績概要

中期経営計画2017～2021年度

2017年度業績予想

2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

2017年度 業績予想 (IFRS)

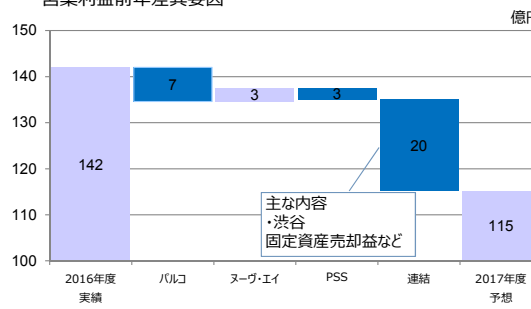
28/30

連結は、増収も、閉店・休業影響や減価償却費の増などにより減益予想

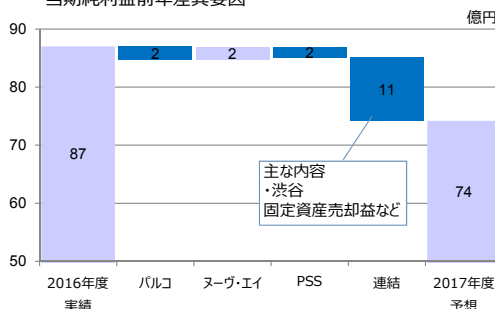
単位：百万円

連結 (IFRS)	2017年度業績予想 (2018年2月期)	2016年度業績実績 (2017年2月期) (日本基準から組替)	増減額	前年比
営業収益	95,100	94,022	1,077	101.1%
営業利益	11,500	14,203	▲2,703	81.0%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	7,400	8,795	▲1,395	84.1%

営業利益前年差異要因



当期純利益前年差異要因

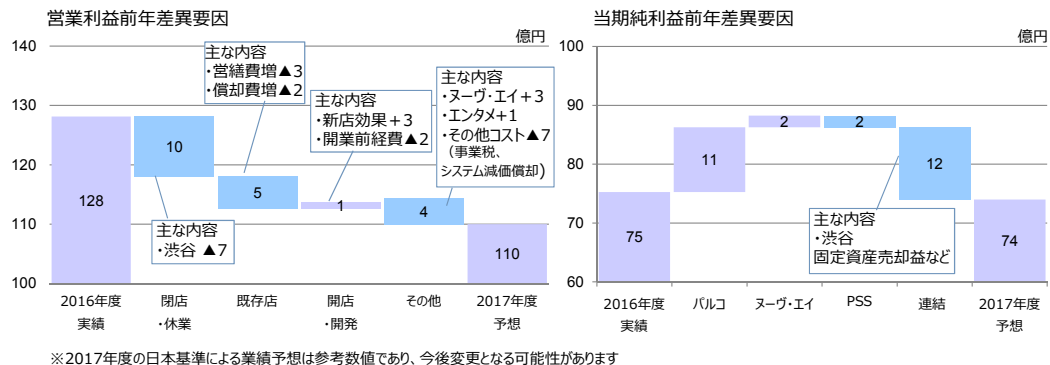


※2016年度のIFRSでの業績は、日本基準による実績をIFRSに組み替えた参考数値であり、監査手続きを終了しておらず、今後、変更となる可能性があります

2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

単位：百万円

連結 (日本基準)	2017年度業績予想 (2018年2月期)	2016年度業績実績 (2017年2月期)	増減額	前年比
売上高	267,100	268,373	▲1,273	99.5%
営業利益	11,000	12,812	▲1,812	85.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,400	7,525	▲125	98.3%



2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

2017年度 その他の計画・予想

30/30

1. 連結設備投資

単位：百万円

連結	2017年度計画	2016年度実績
設備投資	15,389	18,723

* 設備投資は、2017年度計画は計上ベースであり、2016年度の実績は資金ベースです。

2. 配当

1株当たりの年間配当は23円を計画（中間配当は11円予定）

3. 開業

1. 松坂屋上野店・新南館内への出店を2017年秋に予定
2. 渋谷区神宮前、「原宿ゼロゲート(仮称)」 2017年冬開業予定
3. 京都四条通、「京都ゼロゲート(仮称)」 2017年度開業予定

4. 2017年度改装

改装実施予定面積：約44,000 m²を計画（2016年度実績約55,000m²）

2017年4月 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料



本資料に記載した予想数値などは、2017年4月6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。