

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年度の業績概要、今年度から始まる中期経営計画、2017年度の業績予想の順に、ご説明いたします。

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、主に渋谷パ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 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

2016年度の連結業績につきましては、営業利益は5期連続で過去最高を更新し、親会社株主に帰属する当期純利益は計画を上回って着地しました。

2017年2月期の売上高は、7月に仙台パルコ2の開業や、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があったものの、パルコの衣料品販売の不振などによる売上基調の低下や、渋谷パルコの一時休業の影響などにより、2,683億73百万円、79億84百万円の減収となりました。

営業利益に関しては、2016年2月に開業した札幌ゼロゲートなどの寄与に加えて、パルコ既存店を中心に経費を圧縮し、また、パルコスペースシステムズの工事受注増による利益増などにより、過去最高となる128億12百万円、前年比100.3%、40百万円の増益となりました。

営業外損益での渋谷再開発に関わる補償金などがあり、経常利益は132億53百万円、前年比104.6%、5億80百万円の増益となり、計画に対しても101.2%、1億53百万円のプラスとなりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、大津パルコの店舗閉鎖損失などがあったものの、渋谷再開発に伴う固定資産の売却などにより、75億25百万円、前年比124.1%、14億63百万円の増加となりました。EBITDAは181億89百万円となっています。

2016年度の配当金は、期末配当を、当初の予定を超える12円を決定し、年間では、前年度より3円増配し23円を配当いたします。

2016年度業績 ② 連結業績（貸借対照表）

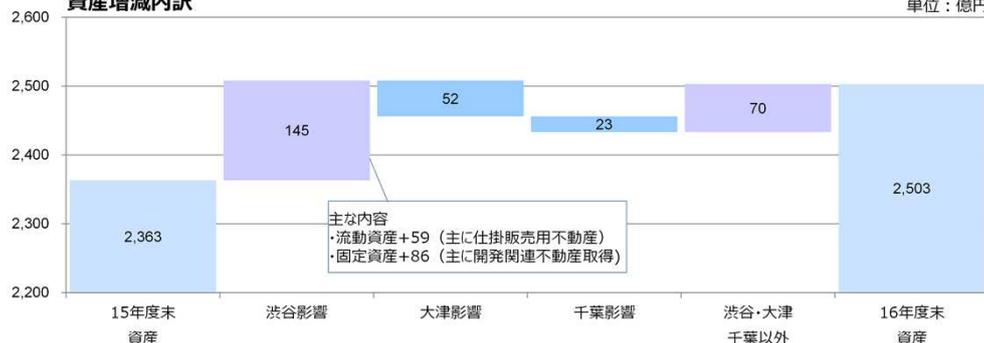
4/30

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 株式会社パルコ 2017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2の取得や渋谷再開発に伴う一時的な資産の増加などにより、前連結会計年度末と比べ140億7百万円増加し、2,503億23百万円となりました。増減については下の図をご参照ください。

純資産合計は1,220億39百万円となり、自己資本比率は、前年度末に比べ0.5%減少し、48.8%となりました。

戦略的な投資に係る資金需要に対応し、有利子負債は、35億81百万円増加しました。

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） = 営業利益 ÷ 支払利息

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)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

2017年4月 株式会社パルコ 2017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」は増益、「総合空間事業」の株式会社パルコスペースシステムズは、内装や電気工事の受注増と、新規案件の受託などにより、増収増益を達成しました。

「専門店事業」の株式会社ヌーヴ・エイは、15店舗を出店し、2016年度末現在で全201店舗体制となり増収となりましたが、店舗開業に伴う経費が膨らんだことなどにより、減益となりました。

「その他の事業」は、株式会社パルコ・シティはWebサイト制作などのサービス導入商業施設数が100施設を突破するなど伸長し、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はパルコ劇場が8月に休業したことなどにより、トータルでマイナスとなっています。

パルコ・シティは、2017年3月1日付で商号変更し、株式会社パルコデジタルマーケティングとなりました。今後、さらなる事業の拡大を目指してまいります。

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。

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 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

連結の販売費及び一般管理費は、パルコ既存店舗の業務委託費などの経費圧縮や、償却方法の変更による減価償却費の減少などにより、12億 49百万円減少しました。

設備投資は約187億円で、前年に比べ47億円減少しました。

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

2016年度の単体業績は、売上高は減収も、各利益は増益となりました。

売上高は2,402億21百万円で、仙台パルコ2のオープンがあったものの、衣料品販売の不振などによる売上基調の低下や、渋谷パルコの一時休業の影響などにより、前年比96.3%、91億45百万円の減収となりました。

2016年2月に開業した札幌ゼロゲートなどの寄与に加えて、パルコ既存店を中心に経費を圧縮した結果、営業利益は、118億15百万円、前年比100.7%、84百万円の増益となり、計画に対しても、1億15百万円上回り101%となっています。

経常利益は、営業外損益での渋谷再開発に関わる補償金などにより、126億18百万円、前年比107.6%、8億90百万円の増益となり、計画に対しても、103.4%と、4億18百万円のプラスとなりました。

当期純利益は、大津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ったものの、渋谷再開発に伴う固定資産の売却などにより、60億49百万円、前年比102%、1億17百万円の増益、計画に対しては110%、5億49百万円のプラスとなりました。

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術
- 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年度から2021年度の中期経営計画をご説明いたします。

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)	<ul style="list-style-type: none"> ・渋谷PARCO建替計画具体化 ・新店開業 (福岡PARCO新館/増床・名古屋PARCOmidi・仙台PARCO2) ・進化した商業空間具現化(福岡PARCO新館・仙台PARCO2) ・ICT施策稼働 ・千葉PARCO閉店実行
開発事業	+5億円	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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PARCO 2017年2月期決算説明会資料

PARCOグループは、2014年度を初年度とした前中期経営計画期間を「成長戦略の具体的実行ターム」として、既存業態革新や開発推進による拠点獲得、外部展開拡大に取り組みました。

その結果、前中期経営計画最終年度となる2016年度は営業利益128億円と安定的な増益を果たしました。ただし、当初の営業利益計画値135億円に対しては、消費環境変化に伴う店舗事業の成長鈍化や開発計画の時期ズレなどにより7億円の計画差異となりました。

事業別実行内容として、店舗事業では次なる成長のための渋谷PARCOの建替え計画の具体化を果たすと共に、福岡PARCO新館/本館増床、名古屋PARCOmidi、仙台PARCO2を開業、収益性の高い都心型店舗の管理床面積拡大による事業強化に取り組みました。

また商業施設としての付加価値拡大に向けたICT施策を具体化しました。

WEBとリアル店舗を連動させるPARCO公式スマートフォンアプリ「POCKET PARCO」や、店頭商品の置き置き購入システムの「カエルPARCO」を立上げ、「お客様への新しい消費体験の提供」と「出店者への新たな顧客コミュニケーションの環境の構築」を推進しました。

一方で、収益性向上のために、千葉PARCOを閉店し大津PARCOの店舗閉店を決定しました。

開発事業では、名古屋ゼロゲート、札幌ゼロゲート、広島ゼロゲート2を開業し、既存店舗周辺開発によるエリア活性化に取り組みました。

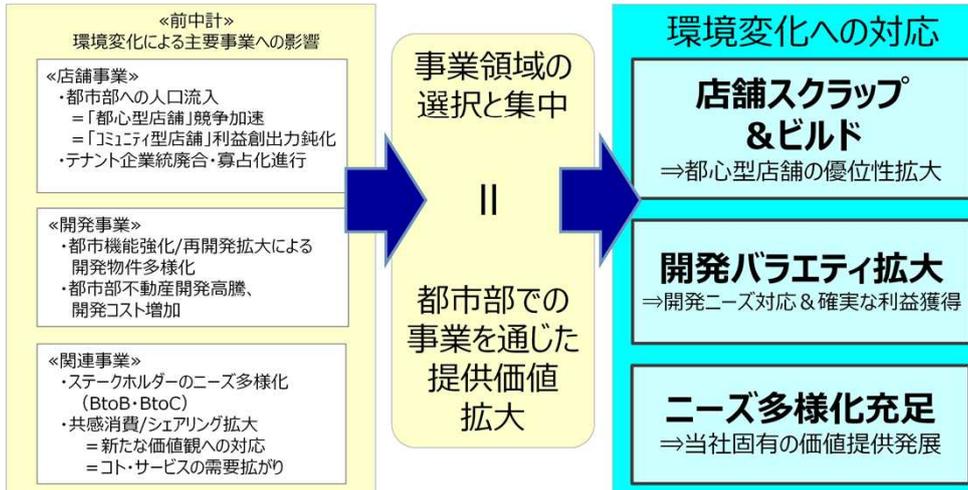
さらに今後の開発案件として、三宮ゼロゲート(仮称)、京都ゼロゲート(仮称)、原宿ゼロゲート(仮称)、沖縄/浦添西海岸計画など、未出店エリアでの拠点獲得を計画しています。

関連事業につきましては、総合空間事業、WEBコンサルティング事業などの外部展開拡大による利益成長を果たしています。海外事業につきましては、日系飲食店集積ゾーン「itadakimasu by PARCO」開業や「THE GUEST cafe&diner」の展開を果たしました。

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月期決算説明会資料

前中期経営計画期間につきましては、増益達成ながら、都市部への人口流入による競合環境および不動産開発競争の激化、ステークホルダーのニーズや価値観の多様化やテクノロジーの急速な進化など、今後も事業環境変化の進行が見込まれます。

このような環境変化の中で、パルコグループは、長期ビジョン「都市マーケットで活躍する企業集団」の実現に向けて、都市部への提供価値拡大に向けた事業領域の選択と集中が必要であると認識しています。

パルコグループの成長に向けては、都心型店舗の優位性を向上させるための店舗のスクラップ&ビルドの推進と、開発ニーズへのさらなる対応や確実な利益獲得に向けた開発業態と開発スキームのバラエティ拡大、多様化するニーズへの対応拡大に向けた当社固有の価値提供の発展が必要であると捉えております。

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



都市生活を楽しまたい消費者・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

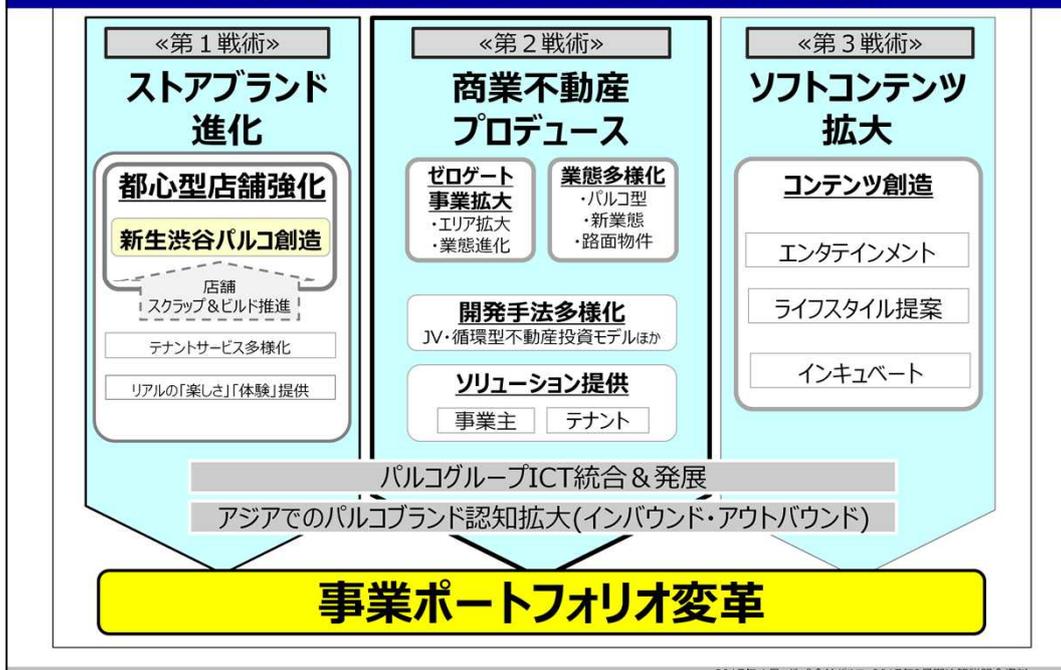
その実現に向けた事業ブラッシュアップ・事業領域拡大により、パルコグループの存在価値向上 = 事業ポートフォリオ変革を実現

パルコグループは成熟する都市において、これまでの店舗事業を主とした価値提供を超えるニーズの広がりを感じております。

2017~2021年度の中期経営計画においてパルコグループは都市生活を楽しまたい消費者、都市で活躍する事業主の多様化するニーズに対し、店舗事業を含めた全ての事業を通じて、「心の豊かさ」、「新しい刺激」、「充足感」など、当社独自の価値提供を果たすことで、都市の成熟に貢献することが重要であると捉えております。

その実現に向けた事業ブラッシュアップと事業領域拡大を図り、都市における当社の存在価値を高め、その結果事業ポートフォリオ変革が果たされることを目指します。

『都市への独自の価値提供拡大』による成長実現



中期経営計画実現に向けた3つの重点戦術として、「ストアブランド進化」、「商業不動産プロデュース」、「ソフトコンテンツ拡大」に取り組めます。

第1戦術の「ストアブランド進化」につきましては、新生渋谷パルコ創造のエッセンス波及による都心型店舗の強化に取り組めます。店舗のスクラップ&ビルドの推進により事業優位性を強化するとともに、独自のテナントサービスの多様化と、パルコグループのコンテンツなどを活用した新しいリアル体験提供により、商業空間としての魅力拡大を図ります。

第2戦術の「商業不動産プロデュース」につきましては、未出店エリアを中心とした事業拠点拡大に向け、ゼロゲートやパルコ型、新業態創造など、開発推進に向けた「業態多様化」や、外部企業とのJV設立、循環型不動産投資モデル活用など「開発手法多様化」を図り開発計画を推進します。また、総合空間事業やWEBコンサルティング事業などを通じて商業施設事業者と出店テナントへのソリューションを提供していきます。

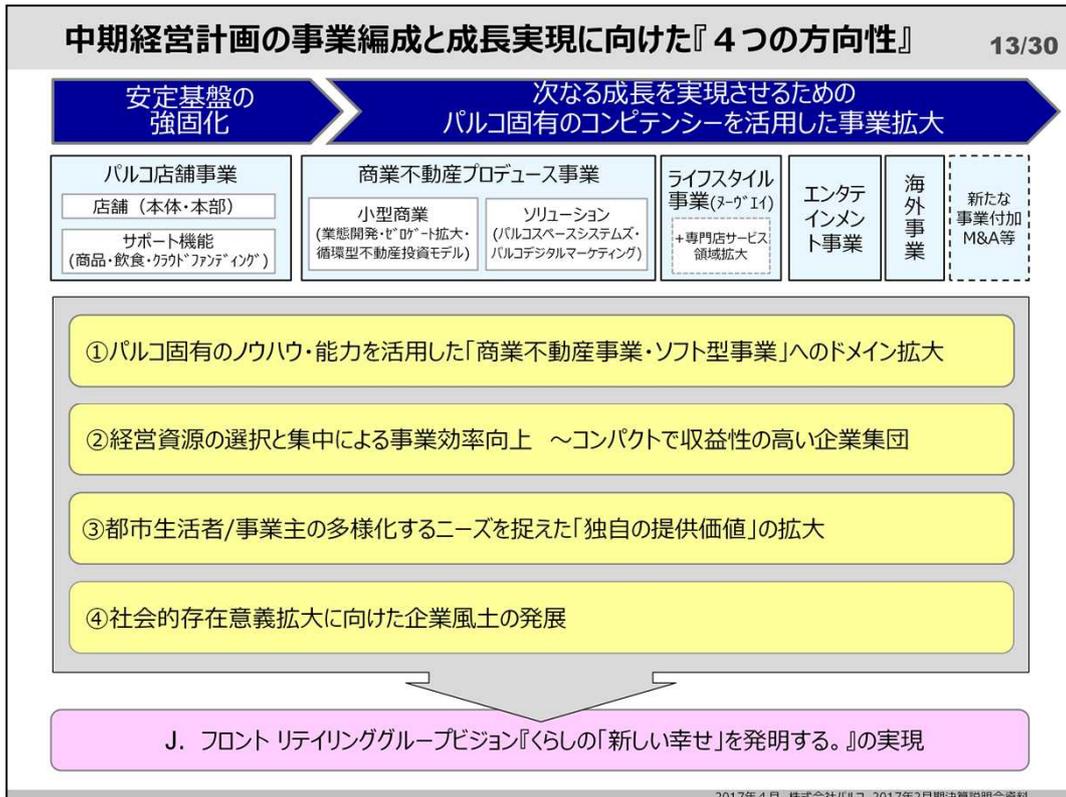
第3戦術の「ソフトコンテンツ拡大」につきましては、エンタテインメント事業や専門店事業での既存コンテンツの進化と新たなコンテンツ創造に取り組めます。

また、パルコグループのインキュベーションとして、新しいクリエイターや企業と協業することで、これまでに無い新しい消費体験を提供していきます。

パルコグループのICT取り組みを統合・発展させることにより、各戦術を更に推進させていきます。

また、当社コンテンツの海外展開や、海外有力SCとのネットワークを活用した情報発信などアジアマーケットにおけるパルコブランド認知拡大に取り組めます。

この3つの重点戦術により事業ポートフォリオ変革の実現を目指します。



3つの重点戦術を進めるための4つの方向性に基づき事業を推進します。

まず、当社の安定基盤であるParco店舗事業を強固化しながら次なる成長実現に向けて商業不動産プロデュース事業、ライフスタイル事業・エンタテインメント事業などのソフト型事業への事業領域を拡大していきます。

次に、店舗事業でのスクラップ&ビルド推進により、成長領域への経営資源の「選択と集中」を行います。その結果、コンパクトながら収益性高い企業集団の実現を目指します。

また、当社のソフトコンテンツ・ソリューション能力をさらに高め、都市生活者と事業主の多様化するニーズに対し、独自の提供価値の拡大に取り組みます。

そして、さらにParcoグループの独自性の源となる企業風土を発展させることにより、社会的存在意義を拡大していきます。

その結果、J. フロントリテイリンググループビジョン『くらしの「あたらしい幸せ」を発明する』の実現に貢献していきます。

《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

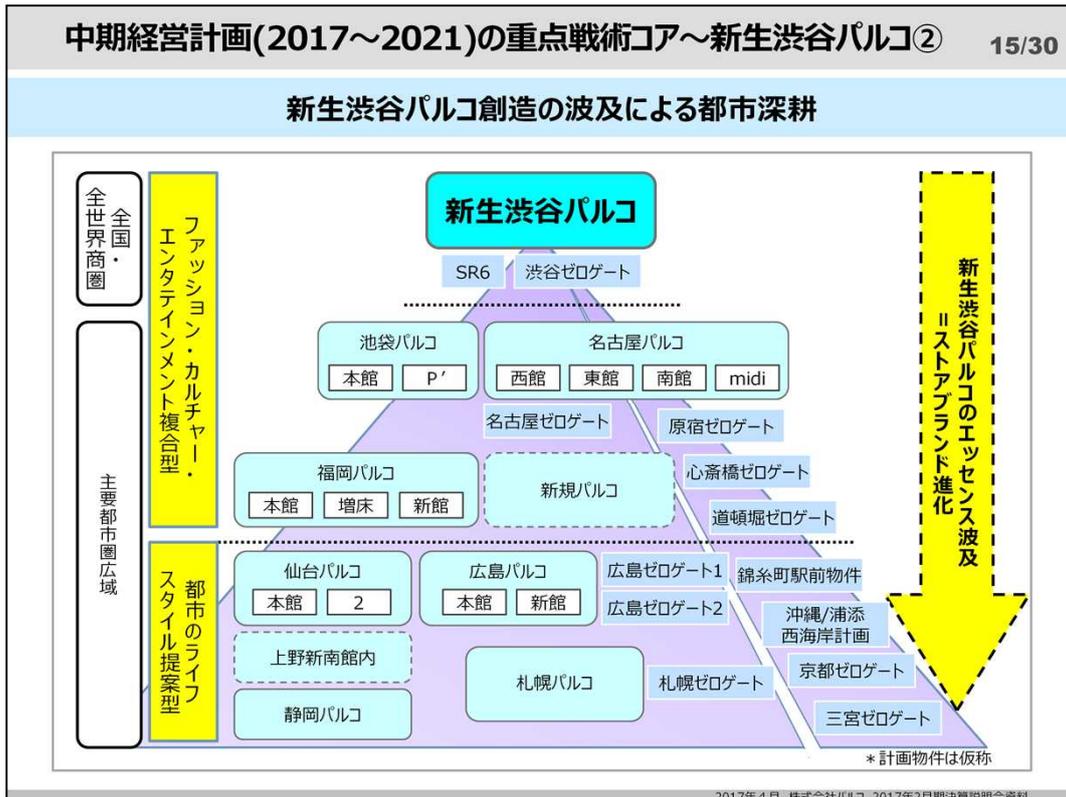
中期経営計画期間の新生渋谷パルコ創造をグループビジョン達成の原動力と位置づけています。

渋谷パルコは当社の様々な新しい提案を産み出してきた独自性の原点であり、新生渋谷パルコでは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させ、次世代型商業空間を創造します。

複合型ビルであることを活かした様々な企業との接点拡大の事業化や、テナントサービスの進化、渋谷区のエンタテインメントシティ構想への貢献によるコンテンツ拡充、世界的都市「渋谷」での新たな商業空間創造によるグローバルへの存在感拡大など、新生渋谷パルコ創造によるグループ事業の進化を図ります。

特に、新生渋谷パルコで創造される新たな取組・エッセンスを都心型店舗に波及させ、パルコストアブランド進化を実現します。

新生渋谷パルコ創造の波及による都市深耕



新生渋谷パルコ創造のエッセンス波及による都市深耕のさらなる加速を目指します。

世界市場への影響力を持つ位置付けとなる新生渋谷パルコを頂点として、主要都市圏広域マーケットに対しファッション・カルチャー・エンターテインメントなどを複合的に発信するカテゴリー(池袋パルコ・名古屋パルコ・福岡パルコ)、都市のライフスタイルを提案するカテゴリー(仙台パルコ・広島パルコ・静岡パルコ・札幌パルコ)への新生渋谷パルコのエッセンス波及によるストアブランド進化に取り組んでいきます。

今後のパルコ型新店、ゼロゲート、新業態計画など、新たな開発拠点においてもその役割とターゲットを各カテゴリーに明確に位置付け、開発計画を推進していきます。

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	-	営業利益を含む (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

パルコグループは、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、より反映させることによる理解浸透を図り、利益創出力向上への取り組みを強化するため、今中期経営計画期間のスタートとなる2017年3月から、国際会計基準（IFRS）を任意適用することとしました。

IFRSでの2021年度の数値目標としては、表の通り、営業収益1,214億円、営業利益147億円、当期利益93億円を目指します。

なお日本基準からIFRS適用により、2021年度の営業利益率は、日本基準(対売上) 4.7%に対し、IFRS(対営業収益)では12.2%と、当社の事業実態をより反映した利益率となります。

参考:2016年度特殊与件除く経営指標推移

(特殊与件:渋谷パルク-ト売却益・千葉パルク-キョウ売却益・大津店舗閉鎖損失など)

単位:億円

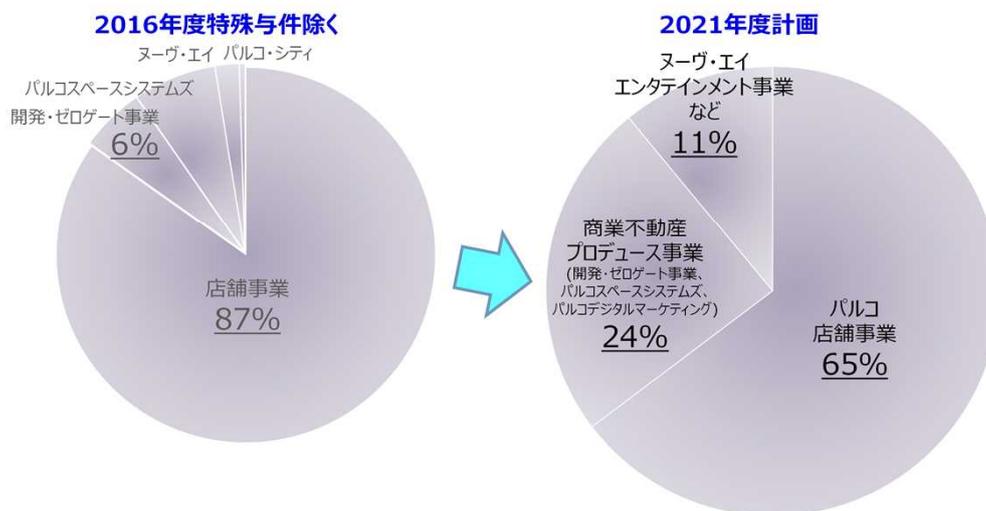
連結	2021年度 計画	2016年度 特殊与件修正値	2016年度比	
			成長率	差異
営業収益	1,214	940	129.1%	+274
営業利益	147	115	127.8%	+32
親会社株主に帰属する 当期利益	93	70	132.9%	+23
EBITDA *	235	168	139.9%	+67
* EBITDAは「営業利益+減価償却費」にて算出しております				
ROE	6.5~7.0%	6.1%	-	+0.4~+0.9%
単位:円				
EPS (基本的1株当たり当期利益)	92.02	68.94	-	+23.07

2017年4月 株式会社パルク 2017年2月期決算説明会資料

なお、2016年度は渋谷パルクの建替えや千葉パルク閉店、大津パルクの閉店決定に伴うその他の営業収益やその他の営業費用の計上など、一過性の特殊要因による営業利益押し上げがあり、修正を行った実質的な年度比較は表の通りです。

営業利益147億円、EBITDA 235億円、ROE 6.5~7%、EPS 92円を目指します。

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 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

事業別の利益ウェイトについては、店舗事業に依らない事業ポートフォリオ変革を実現します。

店舗事業に集中していた利益ウェイトを、パルコ店舗事業65%、開発・ゼロゲート事業、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の商業不動産プロデュース事業24%、そのほか、ニュー・エイ、エンタテインメント事業など11%と、事業ウェイトの変革を計画しています。

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	投資ウエイト	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

中期経営計画期間5カ年の累計の投資計画については、パルコグループの成長のための戦略的投資として商業施設開発や新規事業などに404億円、経常的投資として店舗改装や関連事業などに264億円、投資合計で668億円を計画しています。

キャッシュフローについては、5カ年で773億円以上の営業キャッシュフロー創出を計画しております。

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

まず、パルコ店舗事業では、事業優位性の強固化と提供価値拡大に取り組みます。

店舗のスクラップ&ビルドを行い、経営資源を収益性の高い都心型店舗に集中します。

開業は、2017年秋に上野新南館内、2019年秋に新生渋谷パルコ、そのほか、新店2件を計画しています。

閉店としては、大津パルコを2017年8月末で終了する予定です。

また、消費者の皆さまに対し、店舗の魅力向上に向けたリアル体験の提供拡大に取り組みます。

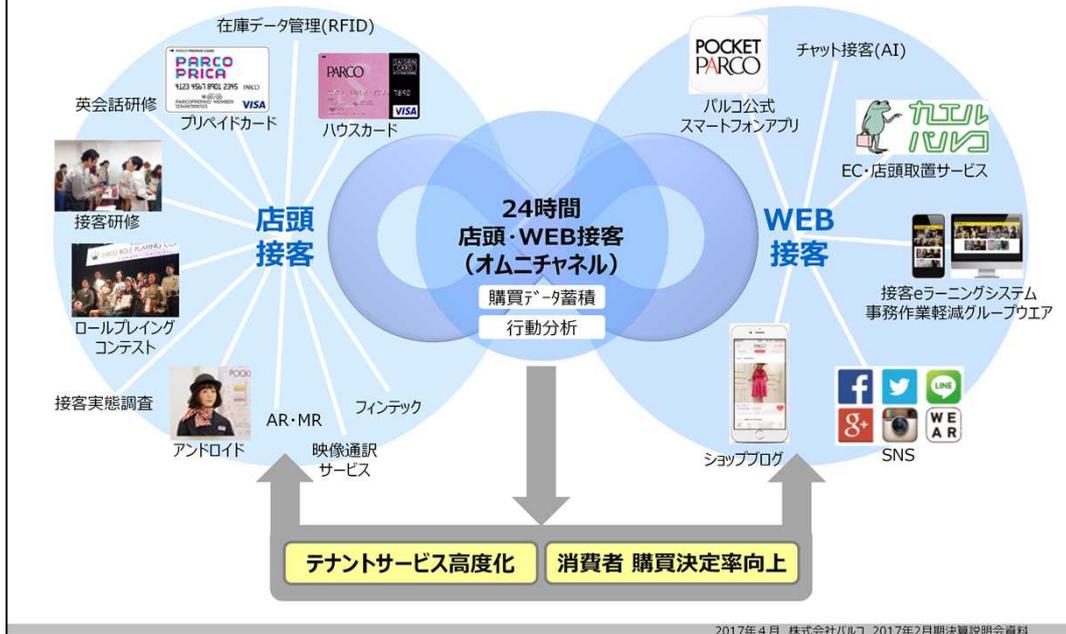
これまで取り組みの無かった新規事業主のテナント化、テナント企業との協業・業態開発や当社専門店事業・商品事業等での新業態創造など、テナント構成進化に取り組むと共にエンタテインメントコンテンツや文化催事やイベントなどの展開拡大により小売を超えたリアルの楽しさを提供します。

出店者に対しては独自のテナントサービス提供拡大に取り組みます。

ICTを活用した独自のCRM戦略発展・店頭商品の置き置き購入システム「カエルパルコ」の活用による店頭売上拡大やテナントの自社EC拡大に対応する店頭機能充実など、ショップ売上促進への取り組みにより安定的な売上を確保できる環境を構築していきます。

あわせてショップスタッフの業務効率化を推進するなど、出店者がリアル店舗での消費者コミュニケーションを最大化し売上拡大を可能とするサービス提供への取り組みにより、当社への出店メリットを拡充します。

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月期決算説明会資料

ICT活用により店舗事業での顧客政策を進化させ、消費者にとってより有益な情報提供による購買決定率の向上と、テナントサービス高度化に取り組みます。

これまでのハウスカードを主とした顧客管理を発展させ、WEB接客と店頭接客の基盤強化を図り、相互の情報連携の強化によって購買データ量を増幅させると共に、蓄積されたデータを消費者行動分析まで昇華させていきます。

その結果、「来店前」「館周辺」「来店中」「来店後」各段階に応じた顧客アプローチが可能となり、24時間いつでも最適な情報が届くことによる消費者満足度向上(購買率UP=テナント売上最大化)を可能とする環境構築に取り組みます。

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】

開発計画としては未出店エリアを中心とした開発を推進し、5カ年計でゼロゲート型5件、パルコ型4件、新業態など3件の計12件を計画しており、確実な利益創造を図ります。

開発推進力拡大に向け、ゼロゲート物件のマルチテナント展開などの業態多様化、パルコ型物件の業態進化、外部企業協業(JV)・循環型投資モデル活用など開発スキーム多様化に取り組みます。

グループ企業の「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」を通じた事業主へのソリューション提供の拡大を推進します。

「パルコスペースシステムズ」では施設運営、メンテナンス事業、内装・電気工事事業などの事業拡大による成長を図ります。

「パルコデジタルマーケティング」ではショッピングセンター向けWEBコンサルティングサービス提供により業容を拡大していきます。

開発計画



具体的開発計画につきましては、5カ年計12件の計画のうち、2017年度開業予定物件は、松坂屋上野店・新南館内、原宿ゼロゲート(仮称)、京都ゼロゲート(仮称)の3件で、それ以外の発表済み開発案件は、錦糸町駅前物件、沖縄/浦添西海岸計画、新生渋谷パルコ、三宮ゼロゲート(仮称)の4件となっています。

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

グループ企業の「ヌーヴ・エイ」、「エンタテインメント事業」、「海外事業」を通じて、都市生活者に対する「豊かさ」や「刺激」、「新たなライフスタイル」の提供に取り組めます。

「ヌーヴ・エイ」では専門店サービス領域の拡大を図ります。既存業態のブラッシュアップや新業態創造による出店の推進、ECの本格稼働による新たな売上獲得と収益性向上、外部企業との連携による新たな事業領域の拡大に取り組めます。

「エンタテインメント事業」では、独自のライブエンタテインメント拡大とコンテンツのグローバル化に取り組めます。新たなエンタテインメント空間となる新生パルコ劇場の開業により、これまで以上のオリジナルコンテンツ開発を促進させるとともに、新生パルコ劇場を起点としたグローバル市場へのエンタテインメントコンテンツの認知拡大を図ります。

「海外事業」では、パルコグループコンテンツの海外展開に加え、海外の有力SCとのネットワーク構築による事業連携や海外企業協業による海外情報の国内展開など、アジアにおけるインバウンド、アウトバウンド両面でのパルコブランド認知拡大を図ります。

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



J.フロント リテイリンググループのアーバンドミナント戦略参画として、松坂屋上野店・新南館内への出店を2017年秋に計画しております。

当社未出店エリアである上野において、松坂屋上野店との連動を図りながら、マーケットで支持される商業施設実現を図ります。

複合型施設への出店により、当社のオペレーション能力の向上を目指します。

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 株式会社パルコ 2017年2月期決算説明会資料

これまでの事業別展開を推進するための企業風土発展に取り組みます。

パルコグループは企業としての継続性向上に向け、「存在意義」、「社会的責任」、「事業効率性」、「ガバナンス」を重視した経営基盤の上に、「水平コミュニケーション」、「ダイバーシティ/インクルージョン経営」、「働き方改革」など、従業員が今以上に能力を発揮できる環境を構築します。

その環境の上で、社員の発想力と社外の才能を「コラボレーションする力」と、挑戦・実験により「実現させる力」が発揮され、『マーケットの期待を超えるムーブメントを創造する企業風土』を発展させていきます。

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

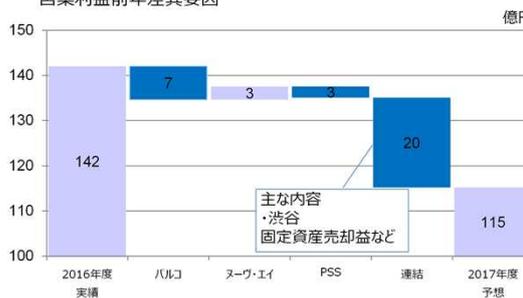
2017年度の業績予想などについてご説明いたします。

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

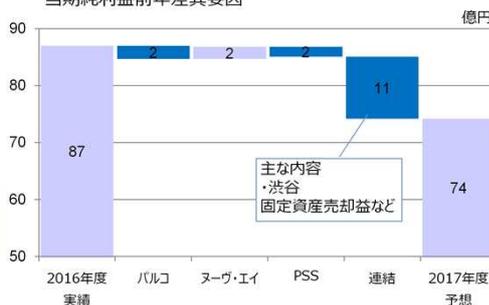
単位：百万円

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

2017年度の業績予想は、IFRSによるものです。

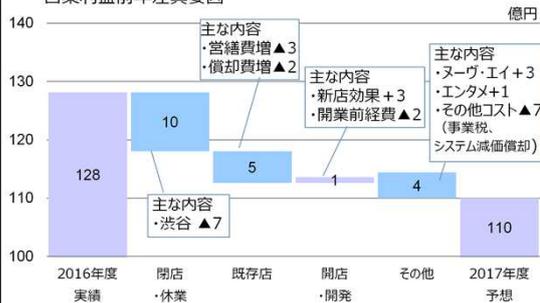
新しい中期経営計画の初年度となる2017年度の業績は、松坂屋上野店・新南館内への出店や2016年度に開業した仙台パルコ2の効果を見込み、増収を計画しています。が営業利益は、ニュー・エイで利益増などが見込まれ、パルコとしては、仙台パルコ2など前年度の開業施設による利益の上乗せや渋谷の受取補償金があるものの、2016年度の渋谷パルコの一時休業や千葉パルコの閉店の影響、資産の増加に伴う減価償却費の増加などや2016年度の渋谷の固定資産売却の影響もあり、減益の予想となっています。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、金融収支などの影響があり、同様に減益の予想となっています。

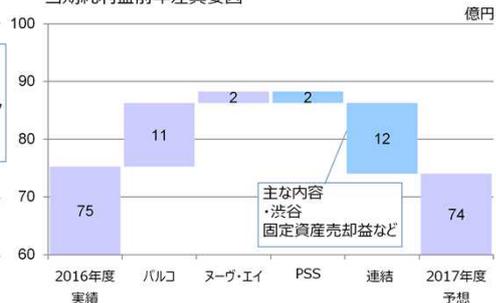
単位：百万円

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%

営業利益前年差異要因



当期純利益前年差異要因



※2017年度の日本基準による業績予想は参考数値であり、今後変更となる可能性があります

このページは、2017年度の業績予想を日本基準に組み替えたものです。

ページ下のグラフは、営業利益と当期純利益の前年との増減を分解したものです。

日本基準での営業利益の減少要因は、主に渋谷パルコ休業の影響によるものです。

また、当期純利益の減少は、主に、前年2016年度にあった大津の店舗閉鎖損失がなくなったプラスがあるものの、同様に前年にあった渋谷の固定資産売却益がないことなどによるものです。

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

2017年度のその他の主な計画として、設備投資は、約154億円を計画しています。

配当は、1株当たりの、中間配当を11円、年間では、配当23円を予定しています。

また、2017年度の開業案件としては、J.フロント リテイリングとの協業案件である松坂屋上野店・新南館内への出店と、注目度の高い商業エリアへの出店となる、渋谷区神宮前の「原宿ゼロゲート」（仮称）、京都四条通の「京都ゼロゲート」（仮称）の開業を予定しています。

パルコ既存店の改装は、実施予定面積約44,000m²を計画しています。



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。