

## 第2【事業の状況】

### 1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

#### (1) 会社の経営の基本方針

当社グループは、「訪れる人々を楽しませ、テナントを成功に導く、先見的、独創的、かつホスピタリティあふれる商業空間の創造」を経営理念とする、ショッピングセンター事業『パルコ』を中核に、時代とマーケットの変化を的確に捉えフレキシブルに対応できる企業集団を構成し、専門店事業、総合空間事業などの事業を展開しております。各社はそれぞれの事業分野でマーケット情報を掌握し、緊密かつ複合的に関連しながら、総体として、企業価値の最大化を図ることを基本方針としております。

#### (2) 目標とする経営指標

当社グループは、2019年2月期の主要目標としましては、営業利益を108億円（前期比92.2%）と設定しております。

#### (3) 中長期的な会社の経営戦略

2014年度に掲げた当社グループの長期ビジョン[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』の達成に向けて、3つの事業戦略「主要都市部の深耕」「コアターゲット拡大」「独自の先行的ICT活用」に基づく2017年度～2021年度にかけての中期経営計画を策定しました。

#### <中期経営計画骨子>

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、店舗事業を含めたグループ全事業を通じて、「心の豊かさ」「新しい刺激」「充足感」など当社独自の価値提供による『都市成熟への貢献』を行います。

その実現に向け事業ブラッシュアップ・事業領域拡大により、当社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します。

#### <中期経営計画実現に向けた「3つの戦術」>

##### 《第1戦術》ストアブランド進化

都心型店舗の強化をテーマに新生渋谷パルコ創造の際に生まれるエッセンスを波及させていくことや独自のテナントサービスの拡充、消費者へのリアルな売場体験を提供していくことによって次世代型商業空間を実現させ収益の安定化を図り、パルコストアブランド進化を目指していきます。

##### 《第2戦術》商業不動産プロデュース推進

成長性のある都市部を中心とした未出店エリアでの拠点獲得を目指し、パルコ業態、ゼロゲート業態に加え、新たな業態創造による業態バラエティの拡大と開発スキームの多様化に取り組みます。

また、グループ企業の総合空間事業やWebコンサルティング事業などの当社独自のソリューションを商業施設事業者と出店テナントへ提供してまいります。

これらを実行する事により収益の積み増しを実現していきます。

##### 《第3戦術》ソフトコンテンツ拡大

当社独自のソフトコンテンツであるエンタテインメント事業では既存コンテンツの進化と新たなコンテンツの創造に取り組んでいきます。さらに、ライフスタイル事業ではグループ企業の専門店領域拡大を推進していきます。また、当社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新しい消費体験を提供していきます。

#### <3つの戦術推進に向けた「4つの方向性」>

①パルコ固有のノウハウ・能力を活用した「商業不動産事業・ソフト型事業」へのドメイン拡大  
②商業不動産プロデュース事業を推進

- ・開発案件の5年間の目標として、パルコ型業態4件、ゼロゲート型業態5件、新業態型3件の計12件を開発します。
- ・不動産開発の推進力と資産効率性向上に向け、循環型不動産投資モデルを検討していきます。
- ・グループ企業のパルコスペースシステムズは、施設空間ビジネスにおいて、マルチスキルスタッフによるクライアント視点に立ったイノベーション提案により受注と収益を拡大させます。
- ・グループ企業のパルコデジタルマーケティングは、ショッピングセンター向けWebコンサルティング事業に特化し、提供するサービスの充実とテクノロジーの進化に対応した新たな開発及び協業強化を行い新世代のショッピングセンターに対するサービスを提供し、業容を拡大していきます。

#### ロ. ライフスタイル事業の拡大

- ・グループ企業のヌーヴ・エイは、既存業態に加え新業態を創造し都市部への出店の拡大やEC（※）の本格稼働を図ります。また、外部企業との連携を検討し、事業領域拡大を目指します。
- （※）ECとはElectronic Commerce（エレクトロニックコマース=電子商取引）の略です。

#### ハ. エンタテインメント事業の発展

- ・新生パルコ劇場の開業や新たなライブエンタテインメント拠点の獲得によりエンタテインメントの提供規模を拡大させ、パルコ店舗のプロモーション機能の深化とコンテンツ事業の開発強化・外部展開拡大を本格化させます。

#### ニ. 海外事業の展開

- ・当社グループのコンテンツのアジア圏での展開、海外ショッピングセンター連携などによりインバウンド及びアウトバウンド対応を推進し、パルコブランドのアジアでのブランド認知度向上を図ります。

#### ②経営資源の選択と集中による事業効率向上～コンパクトで収益性の高い企業集団

##### イ. 店舗事業の安定基盤の強化を推進

- ・経営資源をより収益性・成長性の高い都心型店舗にシフトし、出店者、消費者から支持される店舗としてモノを売ることが主とする商業施設から、コト・情報を発信し体験する次世代型商業空間へ発展させていきます。
- ・店舗事業の優位性・競合差別性を高めるため、ライフスタイルの多様化に対応した商品事業、飲食事業、クラウドファンディング事業との相互を連携させ、各事業の成長も促進します。

##### ロ. 店舗のスクラップ&ビルドの推進

- ・店舗閉鎖については店舗の商業環境の変化、投下資本に対する将来リターン、物件の契約期間を総合的に勘案し、判断します。

##### ハ. 国際会計基準（IFRS）適用

- ・国際会計基準（IFRS）適用を契機として、従来よりもキャッシュ・フローとバランスシート視点を強化するなど、マネジメント改革の推進により経営効率を高めていきます。
- ・グループ企業においても収益性を高める運営を目指していきます。

#### ③都市生活者/事業主の多様化するニーズを捉えた「独自の提供価値」の拡大

- ・当社グループの原点である渋谷パルコの建て替え計画を推進し、新生渋谷パルコ（2019年秋開業予定）創造のエッセンスをグループ事業へ波及させ次世代型商業空間を提供します。
- ・ICTを活用した当社独自視点によるCRM戦略によって消費者とテナントへのサービスメニューを拡大します。
- ・新たな才能を発掘し、新しいクリエイターやこれまで取引が無いような外部企業との連携によって新たな消費体験を創造します。

#### ④社会的存在意義拡大に向けた企業風土の発展

- ・当社グループは「インキュベーション」「街づくり」「情報発信」を社会的役割と認識し、当社グループ社員の発想と外部の能力が連携、協業し、マーケットの期待を超える価値提供を創造する企業風土づくりを目指します。

・そのために組織変革と人事政策改革を実行し、ダイバーシティ&インクルージョン経営を進めるとともに、「存在意義」「社会的責任」「事業効率性」「ガバナンス」を重視したサステナブル経営を推進していきます。

#### (4) 対処すべき課題

当社グループを取り巻く環境変化に伴う課題については、アパレル企業のEC加速によるリアル店舗の役割の変化、コト消費・シェアリングエコノミーなど消費志向の変化、様々な分野におけるテクノロジーの急速な進化、都市部を中心とした商業施設競合の激化などがあげられます。また、2019年度は消費税の増税が予定されており、消費マインドをさらに下押しすることが予想されるほか、キャッシュレス決済が急速に拡大することが予想されます。

このような当社グループの中期経営計画（2017年度～2021年度）策定時の予測を上回って変化する外部環境に対応すべく、2019年度は当社グループの事業ポートフォリオ変革をスピードをもって推進いたします。

具体的には、2019年3月の錦糸町パルコに始まり、サンエー浦添西海岸 PARCO CITY、新生渋谷パルコ、川崎ゼロゲート（仮称）と、業態が異なる4つの物件を新たに開業する一方、2019年5月に宇都宮パルコを、2020年2月に熊本パルコを営業終了することを決定いたしました。また、既存パルコ店舗においては、池袋パルコ誕生以来50周年の節目を迎え、新生渋谷パルコの建て替えを契機とした次世代商業施設を提案するとともに、CRM（※1）戦略を強化し顧客起点のビジネスモデルへの変革に向け、進化するデジタル環境への対応も含めた店舗事業の改革に取り組んでまいります。

（※1） CRMとはCustomer Relationship Managementの略であり、顧客情報を管理することで顧客満足度を向上させるマネジメント手法であります。

#### <ショッピングセンター事業>

ショッピングセンター事業につきましては、開業50周年の節目の2019年に渋谷パルコ建て替えを完了させ、営業を再開いたします。この新生渋谷パルコをコアとして当社グループの持つコンテンツを連携し、リアルとデジタルが融合した次世代型商業施設を表現するとともに、新しいパルコストアブランドの魅力を提案してまいります。また、進化するデジタル環境の変化に対応し、顧客にとっての買い物の楽しさや利便性などを捉えなおし、新たな消費テーマの開発とテナント導入を目指し、顧客起点でのビジネスモデル変革を進めます。

2019年度はこの変革をスピードをもって進めるため、顧客視点での消費変化に対応するテナント開発や新業態開発のスピードアップを図るべく、パルコ店舗事業とデベロッパー事業のノウハウを本部に集約し協業する組織体制に変更いたしました。パルコ各店については、顧客・マーケット視点で捉えなおし、都市型店舗（※2）とコミュニティ型店舗（※3）に再編いたします。

（※2） 都市型店舗は、札幌パルコ、仙台パルコ、浦和パルコ、池袋パルコ、パルコヤ上野、錦糸町パルコ（2019年3月16日開業）、渋谷パルコ（2016年8月8日よりPART1・PART3は一時休業）、吉祥寺パルコ、調布パルコ、静岡パルコ、名古屋パルコ、広島パルコ、福岡パルコとなります。

（※3） コミュニティ型店舗は、宇都宮パルコ、新所沢パルコ、津田沼パルコ、ひばりが丘パルコ、松本パルコ、熊本パルコとなります。

顧客政策につきましては、CRM戦略の推進による顧客満足度の最大化を図るため、データ獲得に向けたデジタルツールの活用と、独自のデジタルチャネルとコンテンツの強化を進めます。具体的には、パルコ公式スマートフォンアプリ『POCKET PARCO』を起点に、パルコ店舗やオンライン上の『PARCO ONLINE STORE』へのアクセスを促進すべく、「個客」との最適なコミュニケーション施策を実施するほか、2019年度は顧客視点に沿った優待制度としてポイントサービスの導入及びそれに伴うパルコカードサービスの一部変更を予定しております。訪日外国人の対応につきましても、引き続き決済手段の多様化に向けて環境整備を強化してまいります。

国内開発につきましては、都市部での事業拡大に向け、2019年度は業態の異なる4つの物件の確実な開業を推進いたします。2019年3月に開業した錦糸町パルコに続き、サンエー浦添西海岸 PARCO CITY、新生渋谷パルコ、川崎ゼロゲート（仮称）を着実に開業いたします。また、株式会社大丸松坂屋百貨店との協業案件2件目となる大丸心齋橋店北館への出店につきましても準備を進めてまいります。

新規事業につきましては、新たに『コラボレーションビジネス企画室』として組織化し、『ミツカルストア』を運営する自主商品事業、『BOOSTER』を運営するクラウドファンディング事業などを含め、M&Aや社内外とのアライアンスやコラボレーションを通じた新規ビジネスを創造し、当社グループのビジネスモデル変革を担うイノベーションの活性化を促進してまいります。

海外事業につきましては、新生渋谷パルコを起点として、当社グループの持つ様々なコンテンツを海外に向けて発信するエージェント機能を強化し、国内外でのパルコの認知度を高めます。また、アジア圏の商業施設プロデュースの取り組みを推進してまいります。

#### <専門店事業>

株式会社ヌーヴ・エイにつきましては、既存事業の再強化に向けスクラップ&ビルドを推進するほか、ショッピングセンター事業との協業による新業態開発など独自性の創出に貢献いたします。また、引き続きデジタル戦略のもとCRM強化を推進してまいります。

#### <総合空間事業>

株式会社パルコスペースシステムズにつきましては、パルコや外部の受託案件で培ったノウハウ・技術を強みとし、施設運営部門と空間創造部門を両軸とした機能の集約を図り、外部商業施設におけるビル管理業務の複合受注体制を強化いたします。また、2018年度に引き続きJ. フロント リテイリンググループでの連携を含めて業容拡大を推進してまいります。

#### <その他の事業>

株式会社パルコのエンタテインメント事業につきましては、新生渋谷パルコの営業再開とともに、劇場ほか複数の情報発信拠点開発を計画しております。このほか、2018年度に開館した『シネクイント』や『アップリンク吉祥寺パルコ』など当社の独自性あるコンテンツ開発・情報発信拠点の強化により、パルコ店舗事業との相乗効果波及にむけて取り組んでまいります。

株式会社パルコデジタルマーケティングにつきましては、中核事業である商業施設と専門店向けの複合的なデジタルサービスを強化し、外部クライアントの開発強化と事業の拡大を推進してまいります。

当社グループの2019年度業績見通しにつきましては、営業収益1,162億円（前期比129.2%）（※4）、営業利益127億円（前期比234.1%）、親会社の所有者に帰属する当期利益71億円（前期比210.7%）を見込んでおります。

（※4） 営業収益は渋谷再開発事業における保留床売却による一時的な増加を含み、同額を営業原価として見込んでおります。

#### (5) 会社の支配に関する基本方針

会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針

[基本方針の内容の概要]

当社は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者は、当社の企業価値の源泉を理解し、当社が企業価値・株主共同の利益を継続的かつ持続的に確保、向上していくことを可能とする者であることが必要であると考えております。

当社は、当社の支配権の移転を伴う当社株式の買付提案がなされた場合、その諾否の判断は最終的には株主全体の意思に基づき行われるべきものと考えております。すなわち、当社株式について大規模買付行為がなされた場合、これが当社の企業価値・株主共同の利益の確保・向上に資するものであれば、これを否定するものではありません。しかしながら、株式の大規模買付行為の中には、その目的、態様等から見て企業価値・株主共同の利益に対する明白な侵害をもたらすもの、株主の皆様が株式の売却を事実上強要するおそれのあるもの、大規模買付者の提示する当社株式の取得対価が妥当かどうかなど大規模買付者による大規模買付行為の是非を株主の皆様が適切に判断するための適切かつ十分な情報提供がなされないものなど、企業価値・株主共同の利益に資さないものも少なくありません。

当社の企業価値の主な源泉は、ショッピングセンター「PARCO」の運営によって培った商業施設のトータルプロデュース力であると考えます。そして、それを支えるのは、これまでの商業施設の開発・保有・運営や個性ある様々な専門店やサービスの展開によって蓄積されたノウハウとそれを活かす人材、コーポレートブランドやストアブランド、及び多数のテナント・取引先・出店先の地域コミュニティなどとの緊密なリレーションであると考えます。

したがって、当社の経営において、ショッピングセンターの開発・保有・運営という事業の実態、顧客・取引先・従業員等のステークホルダーとの間に築かれた関係等への理解が不可欠であり、これらに関する十分な理解なくしては、株主の皆様が将来享受しうる企業価値・株主共同の利益を適切に実現することはできないものと考えております。

当社は、このような当社の企業価値・株主共同の利益に資さない大規模買付行為や買付提案がなされる場合には、当社の企業価値・株主共同の利益を守る必要があると考えております。

[基本方針実現のための取り組み]

2014年度に掲げた当社グループの長期ビジョン〔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』の達成に向けて、3つの事業戦略「主要都市部の深耕」「コアターゲット拡大」「独自の先行的ICT活用」に基づく2017年度～2021年度にかけての中期経営計画を策定しました。

<中期経営計画骨子>

都市生活を楽しまない消費者、都市で活躍する事業主の多様化するニーズに対し、店舗事業を含めたグループ全事業を通じて、「心の豊かさ」「新しい刺激」「充足感」など当社独自の価値提供による『都市成熟への貢献』を行います。

その実現に向け、事業ブラッシュアップ・事業領域拡大により、当社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します。

<中期経営計画実現に向けた「3つの戦術」>

- 《第1戦術》ストアブランド進化
- 《第2戦術》商業不動産プロデュース推進
- 《第3戦術》ソフトコンテンツ拡大

<3つの戦術推進に向けた「4つの方向性」>

- (i) パルコ固有のノウハウ・能力を活用した「商業不動産事業・ソフト型事業」へのドメイン拡大
- (ii) 経営資源の選択と集中による事業効率向上～コンパクトで収益性の高い企業集団
- (iii) 都市生活者/事業主の多様化するニーズを捉えた「独自の提供価値」の拡大
- (iv) 社会的存在意義拡大に向けた企業風土の発展

当社としては、このような企業価値向上に向けた取り組みが株主の皆様をはじめとするあらゆるステークホルダーの利益につながると確信しております。

また、指名委員会等設置会社としての適切なコーポレート・ガバナンス体制のもと、業務執行の迅速化と経営の透明性の一層の向上に取り組んできたほか、業務執行上の法令遵守、効率性等を担保するため、グループ監査室を設置するなど内部監査機能の充実にも努めております。

[基本方針に照らして不適切な者が支配を獲得することを防止するための取り組み]

当社は、大規模買付者による大規模買付行為の是非を株主の皆様が適切に判断するための適切かつ十分な情報提供がなされ、あわせて当社取締役会の意見等の情報が開示されて、検討のための時間が確保されるよう努める等、金融商品取引法、会社法その他関係法令の許容する範囲内において、適切な措置を講じてまいります。

[具体的取り組みに対する当社取締役会の判断及びその理由]

当社の取り組みは、当社の企業価値・株主共同の利益を継続的かつ持続的に向上させるための具体的な中長期的経営戦略に基づいて策定されたものであり、また、基本方針に照らして不適切な者が支配を獲得することを防止するための取り組みも、当社の取締役等の地位の維持を目的としたものではなく、かつ、企業価値・株主共同の利益を確保することを目的とするものであり、いずれも当社の基本方針に沿うものです。

## 2【事業等のリスク】

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。

当社グループは、これらのリスクを認識した上で、事態の発生の回避及び発生した場合の対応に努める所存であります。

なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日（2019年5月27日）現在において当社グループが判断したものであります。

### (1) 需要状況変動のリスク

当社グループは、商業施設の運営を行っているショッピングセンター事業をはじめ、専門店事業、総合空間事業等を展開しておりますが、経済情勢の悪化や消費税率引き上げなど税制改正に伴う消費マインドの低下・企業収益の低迷等による売上及び受注減少、冷夏・暖冬といった気候条件による季節的商品の販売不振等により、当社グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### (2) 自然災害・事故によるリスク

当社グループは、国内外に事業拠点等を有し、国内主要都市にて商業施設を展開、運営受託等を行っているほか、国内各地の商業施設にテナント出店を行っております。これらの拠点は地震・火災等の災害や戦争・テロ・騒じょう行為が発生した場合、営業活動上支障が生じ、特に大規模地震が想定される東海地区・関東地区においては当社グループが店舗・拠点を有しているため、損害を受けることが想定されます。対策としては耐震補強の実施、大規模地震防災規程の整備・周知徹底や大規模地震を想定した店舗防災訓練を実施するなど、有事の際に損害を最小限に抑えるためのリスク対応体制の整備・強化を進めておりますが、状況によっては当社グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### (3) 法的規制を受けるリスク

当社グループは、事業活動を営む上で、大規模小売店舗立地法、中心市街地活性化法、都市計画法、建設業法、建築基準法等様々な法規制を受けております。今後、新規出店や増床の際などに法規制の対象となり出店計画・運営計画に影響を受けたり、事業活動に制限を受ける可能性があり、その場合は当社グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### (4) 業界・市場動向によるリスク

当社グループは、綿密なマーケティングに基づき、商業施設の開発・専門店の出店を行っております。しかしながら、当初予期し得なかった競合激化、マーケット状況の変化が生じた場合、店舗の売上や新規出店計画に影響を受ける可能性があります。そのような環境変化に迅速に対応すべく、店舗運営体制の合理化、スクラップ&ビルドなどを行っておりますが、状況によっては、当社グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### (5) 企業再編によるリスク

当社グループは、当社及び国内外の関係会社が有機的に連携しながら一体となって営業活動を展開しております。今後、新たに合併、営業の譲渡・譲受、関係会社の売却・整理等で企業集団の規模・事業領域が変動することにより、当社グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### (6) 取引先・関係先に関するリスク

当社グループは、ショッピングセンター事業・専門店事業におきまして、土地・建物所有者等へ保証金・敷金を差入っております。また、総合空間事業におきましては取引先に対して売掛債権等を有しております。これらの取引先・関係先については与信管理を十分に行っておりますが、土地・建物所有者等の財務状況の悪化により差入保証金・敷金が回収困難になったり、取引先の信用状態悪化による債権の貸し倒れなどにより、当社グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### (7) 商品・サービス提供に関するリスク

当社グループは、衣料品をはじめ雑貨・食料品を取り扱うほか、内装・建築工事の施工、ビル管理運営サービスの提供などを行っております。商品・サービスの品質管理、衛生管理には細心の注意を払っておりますが、万が一、取扱商品・サービスの欠陥や不良等により顧客に損害を与える事態となった場合、社会的信用の失墜や顧客離れが生じることにより、当社グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

#### (8) 保有固定資産に関するリスク

当社グループは、事業活動上、店舗用土地・建物をはじめとする事業用固定資産を保有しておりますが、事業収益・キャッシュ・フローの悪化や地価の下落に伴う減損損失の発生などにより、当社グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

#### (9) 個人情報管理に関するリスク

当社グループは、営業活動上お客様の個人情報を保有しております。個人情報漏洩による企業経営・信用への影響を十分に認識し、各種規程・マニュアルの整備、社員への周知徹底、個人情報に関する認証の取得など、個人情報の管理体制の整備を行っておりますが、万が一情報が漏洩した場合は、損害賠償費用の発生、社会的信用の失墜などにより、当社グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

#### (10) システムに関するリスク

当社グループは、事業活動に必要な各種システムを、主に外部委託先のデータ・センターで管理しております。当該データ・センターは、耐震設計、電源・通信回線の二重化、自家発電装置、不正侵入防止などの安全対策を講じておりますが、想定を越える自然災害や事故により、設備の損壊やシステムの停止、各事業所との通信障害が起きた場合、事業活動に支障をきたし、当社グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### 3 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

#### (1) 経営成績等の状況の概要

##### ① 財政状態及び経営成績の状況

当期におけるわが国経済は、企業収益や雇用・所得環境の改善により景気は緩やかな回復が続きましたが、海外経済の動向・政策に関する不透明感や国内での豪雨・台風・地震などの相次ぐ自然災害を受け、消費者マインドは停滞感が続きました。

このような状況の下、当社グループは、中期経営計画（2017年度～2021年度）の2年目として、計画に基づく事業展開を推進いたしました。

当期におきましては、3月の原宿ゼロゲート開業や4月の川崎ゼロゲート（仮称）の出店決定、8月の京都ゼロゲート全館オープンに加え、9月には三宮ゼロゲートを開業するなど都市部における拠点開発を着実に進行させました。また、2019年3月に開業した錦糸町パルコに続き、サンエー浦添西海岸 PARCO CITY、川崎ゼロゲート（仮称）、新生渋谷パルコなど2019年度の開業物件の準備を進めました。

パルコ店舗事業では、商業施設競合の激化やアパレル企業のEC拡大などの外部環境や、消費者価値観の変化を捉え、テナント構成の再編やアイテムの拡充、新進テナントの導入に向けた取り組みを強化したほか、パルコ公式スマートフォンアプリ『POCKET PARCO』やオンラインストア『PARCO ONLINE STORE』をリニューアルし、顧客視点での買い物の楽しさや利便性向上に向けた再構築をいたしました。また、総合空間事業では、当社グループ連携のもと工事受注が増加し、業績が順調に推移いたしました。

この結果、当社グループの当期における業績は、前期に専門店事業における不採算店舗を閉鎖したことなどにより営業収益は899億69百万円（前期比98.2%）となりました。また、2019年度における宇都宮パルコ・熊本パルコの営業終了に伴う損失や、その他の店舗の減損損失などをその他の費用として計上したことなどから営業利益は54億25百万円（前期比46.3%）、税引前利益は50億49百万円（前期比44.1%）、親会社の所有者に帰属する当期利益は33億70百万円（前期比43.2%）となりました。

また、当連結会計年度末における資産合計は2,753億69百万円となり、前連結会計年度末に比べ135億34百万円増加いたしました。当連結会計年度末における負債合計は1,484億60百万円となり、前連結会計年度末に比べ129億36百万円増加いたしました。当連結会計年度末における資本合計は1,269億8百万円となり、前連結会計年度末に比べ5億97百万円増加いたしました。

当期におけるセグメント別の状況は次のとおりです。

#### <ショッピングセンター事業>

ショッピングセンター事業の営業収益は511億17百万円（前期比99.5%）、2019年度における宇都宮パルコ・熊本パルコの営業終了に伴う損失や、その他の店舗の減損損失などをその他の費用として計上したことなどから営業利益は51億42百万円（前期比46.9%）となりました。

なお、パルコテナント取扱高（※1）は2,466億円（前期比98.9%）となりました。

パルコ店舗事業につきましては、2019年3月にオープンした錦糸町パルコをはじめ、秋に開業予定の新生渋谷パルコなどの開業物件の準備を進めました。商業施設競合の激化やアパレル企業のEC拡大などの環境の変化を受け、衣料品を中心に取扱高への影響がある中、消費者価値観や購買行動の変化への対応に向けテナント構成の再編やアイテムの拡充を図るとともに、2019年度開業予定の新生渋谷パルコを見据え、テクノロジーの活用による新しい消費体験や顧客サービスの提供を推進いたしました。また、新進テナントに向けたインキュベーション機能の拡充を目的として、都心型店舗7店舗にインキュベーションスペースとして『UP NEXT』をオープンし、新規企業との取り組みを強化したほか、計12社の支援協力会社との連携・協働のもと、金融・店舗運営・物流生産等の支援をするテナントサポート（スタートアップ）システムを開始いたしました。

店舗政策につきましては、「都心型店舗（※2）」、「コミュニティ型店舗（※3）」の2類型でのストアブランド進化と確立に向け、以下の政策を実施いたしました。

- （※1） パルコテナント取扱高は、パルコ店舗におけるテナント売上高であります。
- （※2） 都心型店舗は、札幌パルコ、仙台パルコ、池袋パルコ、パルコヤ上野（2017年11月4日開業）、渋谷パルコ（2016年8月8日よりPART1・PART3は一時休業）、静岡パルコ、名古屋パルコ、広島パルコ、福岡パルコとなります。（2019年2月28日現在）
- （※3） コミュニティ型店舗は、宇都宮パルコ、浦和パルコ、新所沢パルコ、津田沼パルコ、ひばりが丘パルコ、吉祥寺パルコ、調布パルコ、松本パルコ、熊本パルコとなります。（2019年2月28日現在）

#### [都心型店舗]

都市型ライフスタイルを享受する高感度な大人に向け、名古屋パルコ・池袋パルコ・広島パルコではマーケット内初出店の人気コスメショップ、カップル消費に対応できるメンズ・レディース複合ショップを導入いたしました。また、各都心型店舗にてコト消費ニーズへの対応に向け、話題性のある食の専門店、レストラン・カフェやサービスを導入したほか、名古屋パルコでは2月にフードホール業態を含む8店舗を増床オープンするなど、新たな顧客層の拡大に貢献いたしました。

#### [コミュニティ型店舗]

地域密着型をテーマに前期の津田沼パルコ・浦和パルコに続き、ひばりが丘パルコでは上質なスーパーマーケットの導入、新所沢パルコでは食品フロアのリニューアルを行い、マーケット内の幅広い客層に向け豊かな暮らしを彩るアイテムの提案を行ったほか、12月には吉祥寺パルコにて新たにカルチャーの発信拠点として5つのスクリーンを持つミニシアター『アップリンク吉祥寺パルコ』をオープンし、館内での滞在時間をより楽しめるようなワンストップ型商業施設としての機能を拡充し、客層・客数の拡大を推進いたしました。

また、店舗政策共通の強化テーマである化粧品のバラエティアップに取り組むとともに、株式会社大丸松坂屋百貨店が手掛けるセミセルフ型コスメセレクトショップ『アミューズボーテ』を池袋パルコ・津田沼パルコ・仙台パルコに導入し、J.フロントリテイリンググループ内での連携を強化いたしました。

以上のような取り組みの結果、全店計約37,000㎡を改装し、改装ゾーンのパルコテナント取扱高前期比は全店計116.2%と伸長いたしました。

動員企画につきましては、株式会社よしもとクリエイティブ・エージェンシーとの協業として野性爆弾くっきーによる展覧会『超くっきーランドneoneo』や、人気俳優による『竹内涼写真展unreleased-photo by Akinori Ito-』を開催したほか、『もうどく展』『におい展』『ごんねんないきもの展』等地元テレビ局との連携イベントを強化し、パルコ各店舗への来店客数・取扱高増加に貢献いたしました。

顧客政策におけるテクノロジーの活用につきましては、パルコ公式スマートフォンアプリ『POCKET PARCO』を11月に大幅リニューアルし、パルコ店舗情報だけでなくパルコの運営する劇場公演やギャラリーなどのコラムを追加したほか、アプリを起点としたパルコ店舗来店やオンラインストアでの購入を促す一気通貫したコマース（販売）の流れを構築し、ショッピングの利便性を強化いたしました。これを機に、パルコの公式通販サイト『カエルパルコ』を『PARCO ONLINE STORE』に名称変更し、パルコ実店舗に出店していないオンライン限定ショップを展開することで、実店舗とは異なった魅力を提案する取り組みを開始いたしました。

インバウンド施策につきましては、海外でのパルコブランド認知拡大に向け、『シブカル祭。』を5月に香港にて開催いたしました。また、人気外国人インフルエンサーを活用したSNS情報発信施策や『Alipay（アリペイ）』など決済手段を活用した施策を実施し、モバイル決済や海外発行クレジットカード等取扱高（※4）は前期比115.2%と伸長いたしました。



(※4) モバイル決済や海外発行クレジットカード等取扱高は、既存店の取扱高を比較するため、2017年8月に閉店した大津パルコ、2017年11月に開業したパルコヤ上野の値を含みません。

国内開発につきましては、3月に原宿ゼロゲートの開業、8月に京都ゼロゲートの全館オープン、9月にはゼロゲート業態10店舗目となる三宮ゼロゲートを開業するなど事業拠点拡大を推進いたしました。また、2019年3月にオープンしたリノベーション型開発の錦糸町パルコを先駆けとし、2019年度の開業に向けて、株式会社サンエーとの共同事業によるサンエー浦添西海岸 PARCO CITY、川崎ゼロゲート（仮称）、再開発事業としての新生渋谷パルコの4つの物件について多様な開発手法のもと着実に事業を推進いたしました。

新規事業につきましては、クラウドファンディング事業『BOOSTER（ブースター）』にて、購入型クラウドファンディング国内最大手の株式会社CAMPFIRE（キャンプファイヤー）と業務提携及び出資契約を締結、案件開発・宣伝における共同運営を開始し、インキュベーション機能のさらなる強化に向け事業規模の拡大を推進いたしました。

海外事業につきましては、当社グループの持つコンテンツやノウハウを活かし、タイ・バンコクにて『名探偵コナンカフェ イン バンコク』を現地の飲食企業との連携により展開したほか、ベトナム・ホーチミンにおける複合商業施設開発のコンサルティング業務を推進いたしました。

そのほか、将来に向けた先行的取り組みとして株式会社Psychic VR Lab、株式会社ロフトワークとの共同プロジェクトによる、VR（※5）コンテンツアワード『NEWVIEW AWARDS 2018』を開催し、ファッション・アート分野におけるVR技術活用方法の開拓や、次世代クリエイターの発掘・支援活動を推進いたしました。

(※5) VRとはVirtual Realityの略であり、コンピューターによって作られた仮想的な環境をあたかも現実のように体感できる技術であります。

#### <専門店事業>

専門店事業の営業収益は197億54百万円（前期比93.1%）、営業損失は25百万円（前期営業利益75百万円）となりました。

株式会社ヌーヴ・エイにつきましては、前期に対して店舗数が減ったことや、インバウンドに関わる環境や年末年始の需要などが変化したことにより営業収益・営業利益ともに前期実績を下回りました。

#### <総合空間事業>

総合空間事業の営業収益は218億82百万円（前期比102.3%）、営業利益は6億62百万円（前期比101.4%）となりました。

株式会社パルコスペースシステムズにつきましては、外部クライアントや、パルコテナントからの受注増により営業収益・営業利益ともに前期実績を上回りました。

#### <その他の事業>

その他の事業の営業収益は63億27百万円（前期比102.8%）、営業損失は2億97百万円（前期営業利益53百万円）となりました。

株式会社パルコのエンタテインメント事業につきましては、映像事業の新たな拠点となるミニシアター『シネクイント』『アップリンク吉祥寺パルコ』をオープンしたほか、演劇事業で三谷幸喜脚本・演出による外部公演『江戸は燃えているか』や、ももいろクローバーZ出演の『ドゥ・ユ・ワナ・ダンス?』などが好評を博したことで、事業全体では営業収益は前期実績を上回りました。営業利益は新拠点のオープン経費などがあり新たな取り組みによる原価増を吸収できず前期実績を下回りました。

株式会社パルコデジタルマーケティングにつきましては、商業施設と専門店のデジタル活用サービスを軸にクライアント開拓を強化し、営業収益・営業利益ともに前期実績を上回りました。

#### ② キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は86億90百万円となり、前連結会計年度末に比べ37億73百万円減少いたしました。

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりであります。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度における営業活動によるキャッシュ・フローは、45億29百万円の収入（前連結会計年度は213億86百万円の収入）となりました。これは主に税引前利益50億49百万円に非資金項目となる減価償却費及び償却費の調整や、渋谷パルコの再開発事業に伴う棚卸資産の増加による支出などによるものであります。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度における投資活動によるキャッシュ・フローは、139億9百万円の支出（前連結会計年度は115億52百万円の支出）となりました。これは主に渋谷パルコの再開発事業に伴う有形固定資産の取得による支出などによるものであります。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度における財務活動によるキャッシュ・フローは、56億10百万円の収入（前連結会計年度は78億97百万円の支出）となりました。これは主に有利子負債による資金調達額の増加などによるものであります。

③ 生産、受注及び販売の実績

(i) 営業収益実績

当連結会計年度における営業収益実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

| セグメントの名称     | 当連結会計年度<br>(自 2018年3月1日<br>至 2019年2月28日)<br>(百万円) | 前期比(%) |
|--------------|---|--------|
| ショッピングセンター事業 | 51,117  | 99.5   |
| 専門店事業        | 19,754  | 93.1   |
| 総合空間事業       | 21,882  | 102.3  |
| その他の事業       | 6,327   | 102.8  |
| 計            | 99,082  | 99.0   |
| 調整額          | △9,113  | 107.2  |
| 合計           | 89,969  | 98.2   |

- (注) 1 上記の金額には、消費税等は含まれておりません。  
2 調整額は、セグメント間取引消去であります。

(ii) パルコテナント取扱高実績

当連結会計年度におけるパルコテナント取扱高(注)実績をアイテムごとに示すと、次のとおりであります。

| アイテムの名称 | 当連結会計年度<br>(自 2018年3月1日<br>至 2019年2月28日)<br>(百万円) | 前期比(%) |
|---------|---|--------|
| 衣料品     | 89,459  | 94.0   |
| 身回品     | 43,724  | 100.5  |
| 雑貨      | 39,445  | 97.2   |
| 食品      | 18,109  | 109.5  |
| 飲食      | 20,423  | 104.3  |
| その他     | 35,436  | 104.1  |
| 合計      | 246,600   | 98.9   |

- (注) パルコテナント取扱高は、パルコ店舗におけるテナント売上高であります。

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

① 重要な会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第93条の規定によりIFRSに準拠して作成しております。この連結財務諸表の作成に当たって、必要と思われる見積りは、合理的な基準に基づいて実施しております。

なお、当社グループの連結財務諸表で採用する重要な会計方針は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 3. 重要な会計方針 4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」に記載しております。

② 当連結会計年度の経営成績の分析

(i) 営業収益

<ショッピングセンター事業>におきましては、パルコ既存店の衣料品苦戦により営業収益が減少し、また<専門店事業>において既存店苦戦や拠点減等に伴う売上減により減収、<総合空間事業>におきましては、外部クライアントや、パルコテナントからの受注増により営業収益が増加したことにより、当連結会計年度の営業収益は、前連結会計年度に比べ16億51百万円減少（前期比1.8%減）して899億69百万円となりました。

(ii) 営業原価、販売費及び一般管理費

営業原価は前連結会計年度に比べ4億96百万円減少（前期比0.8%減）して618億61百万円となりました。

販売費及び一般管理費は、本部人件費や委託費等の先行経費の増加により前連結会計年度に比べ4億5百万円増加（前期比2.1%増）して193億84百万円となりました。

(iii) 営業利益

当連結会計年度の営業利益は、宇都宮パルコ・熊本パルコの営業終了に伴う損失や、その他の店舗の減損損失などをその他の費用として計上したことなどから前連結会計年度に比べ62億87百万円減少（前期比53.7%減）して54億25百万円となりました。

(iv) 親会社の所有者に帰属する当期利益

当連結会計年度の親会社の所有者に帰属する当期利益は、前連結会計年度に比べ44億38百万円減少（前期比56.8%減）して33億70百万円となりました。主な利益減少要因は、営業利益の減少によるものであります。

③ 当連結会計年度末の財政状態の分析

当連結会計年度末における資産合計は2,753億69百万円となり、前連結会計年度末に比べ135億34百万円増加いたしました。これは主に渋谷パルコの再開業事業に伴う棚卸資産の増加及び有形固定資産の増加などによるものであります。

当連結会計年度末における負債合計は1,484億60百万円となり、前連結会計年度末に比べ129億36百万円増加いたしました。これは主に非流動負債の借入金の増加などによるものであります。

当連結会計年度末における資本合計は1,269億8百万円となり、前連結会計年度末に比べ5億97百万円増加いたしました。

#### ④ 資本の財源及び資金の流動性の分析

##### (i) キャッシュ・フローの状況

「(1) 経営成績等の状況の概要 ② キャッシュ・フローの状況」に記載のとおりであります。  
また、キャッシュ・フロー関連指標の推移は、以下のとおりであります。

##### キャッシュ・フロー関連指標の推移

|                    | 2018年2月期 | 2019年2月期 |
|--------------------|----------|----------|
| 親会社所有者帰属持分比率       | 48.2%    | 46.1%    |
| 時価ベースの親会社所有者帰属持分比率 | 58.0%    | 39.0%    |
| キャッシュ・フロー対有利子負債比率  | 2.5年     | 13.6年    |
| インタレスト・カバレッジ・レシオ   | 51.4倍    | 8.4倍     |

(注) 1 各指標の算出方法は以下のとおりであります。

- ・親会社所有者帰属持分比率：親会社所有者帰属持分／総資産
- ・時価ベースの親会社所有者帰属持分比率：株式時価総額／総資産
- ・キャッシュ・フロー対有利子負債比率：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：営業キャッシュ・フロー／利払い

2 各指標は、いずれも連結ベースの財務数値により算出しております。

3 株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数（自己株式控除後）により算出しております。

4 営業キャッシュ・フローは、連結キャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローを使用しております。

5 有利子負債は、連結財政状態計算書に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としております。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しております。

##### (ii) 資金需要

当社グループの運転資金需要のうち主なものは、当社グループの販売費及び一般管理費、商品・材料等の購入費等の営業費用によるものであります。営業費用の主なものは、借地借家料・人件費・宣伝費等であります。また、設備資金需要につきましては、店舗の改装・設備の更新・新規開発等があります。

##### (iii) 資金調達

当社グループは、調達コストとリスク分散の観点から、低コストかつ安定的な資金を確保するよう努め、また、グループ各社における余剰資金の運用を図り、資金効率の向上と金融収支の改善に努めております。

##### (iv) 重要な資本的支出の予定及びその資金の調達源

「第3 [設備の状況] 3 [設備の新設、除却等の計画]」に記載のとおりであります。

#### ⑤ 翌連結会計年度の見通し

「1 [経営方針、経営環境及び対処すべき課題等] (4) 対処すべき課題」に記載のとおりであります。

#### ⑥ 経営成績に重要な影響を与える要因

「2 [事業等のリスク]」に記載のとおりであります。

#### ⑦ 経営方針・経営戦略、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

経営方針・経営戦略、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標については、「1 [経営方針、経営環境及び対処すべき課題等] (2) 目標とする経営指標」、達成状況は「(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容 ②当連結会計年度の経営成績の分析」に記載のとおりであります。

⑧ 経営成績等の状況の概要に係る主要な項目における差異に関する情報

IFRSにより作成した連結財務諸表における主要な項目と連結財務諸表規則（第7章及び第8章を除く。以下「日本基準」という。）により作成した場合の連結財務諸表におけるこれらに相当する項目との差異に関する事項は、以下のとおりであります。

（収益の表示方法）

日本基準では、当社グループが当事者として行った取引額および当社グループが代理人として関与した取引額を総額で売上高として表示しておりますが、IFRSでは、代理人として関与したと判断される取引については純額で収益を表示しております。この結果、IFRSでは日本基準に比べて、当連結会計年度の営業収益および営業原価がそれぞれ720百万円減少しております。

（減損に関する事項）

日本基準では、減損の兆候がある場合に、減損の認識の判定（割引前将来キャッシュ・フローと帳簿価格の比較）を行った後、減損損失の測定（回収可能価格と帳簿価格の比較）を行います。一方でIFRSでは減損の兆候がある場合、固定資産の回収可能価額が見積られ、回収可能価額が帳簿価額よりも小さい場合、資産又は資金生成単位グループの減損損失を測定いたします。

これらの結果、IFRSでは日本基準に比べて、当連結会計年度の減損損失が1,301百万円増加しております。

（表示組替）

日本基準では、営業外収益、営業外費用、特別利益及び特別損失に表示していた項目を、IFRSでは金融収益又は金融費用、その他の営業収益及びその他の営業費用等に表示しております。

4 【経営上の重要な契約等】

特に記載する事項はありません。

5 【研究開発活動】

特に記載する事項はありません。