

2017-2021年度
パルコグループ中期経営計画

株式会社パルコ
【東証一部 8251】

return to the black forest
— chapter four —

PARCO



- 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

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	<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

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』

《3つの事業戦略》

主要都市部深耕

コアターゲット拡大

独自の先行的ICT活用

《3つの社会的役割》

インキュベーション

街づくり

情報発信

原点進化

《前中計》

環境変化による主要事業への影響

《店舗事業》

- ・都市部への人口流入
=「都心型店舗」競争加速
=「コミュニティ型店舗」利益創出力鈍化
- ・テナント企業統廃合・寡占化進行

《開発事業》

- ・都市機能強化/再開発拡大による
開発物件多様化
- ・都市部不動産開発高騰、
開発コスト増加

《関連事業》

- ・ステークホルダーのニーズ多様化
(BtoB・BtoC)
- ・共感消費/シェアリング拡大
= 新たな価値観への対応
= コト・サービスの需要拡がり

事業領域の
選択と集中

||

都市部での
事業を通じた
提供価値
拡大

環境変化への対応

店舗スクラップ
&ビルド

⇒都心型店舗の優位性拡大

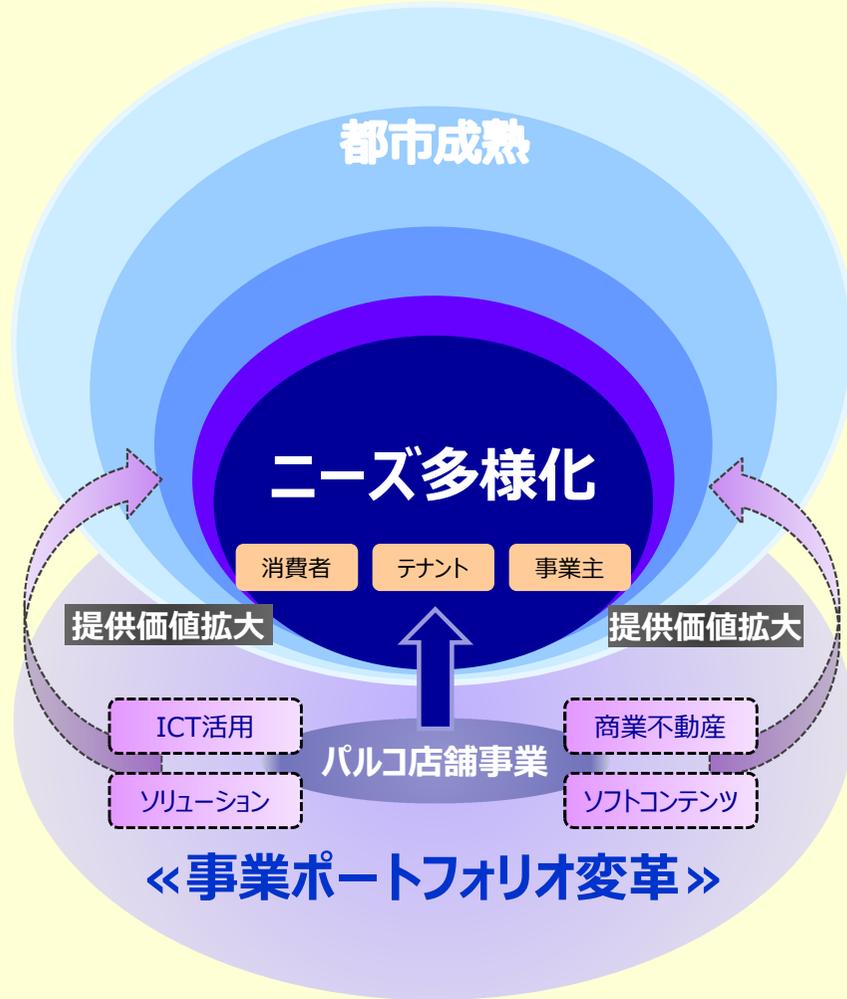
開発バラエティ拡大

⇒開発ニーズ対応 & 確実な利益獲得

ニーズ多様化充足

⇒当社固有の価値提供発展

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

『都市への独自の価値提供拡大』による成長実現

《第1戦術》

ストアブランド
進化

都心型店舗強化

新生渋谷パルコ創造

店舗
スクラップ&ビルド推進

テナントサービス多様化

リアルの「楽しさ」「体験」提供

《第2戦術》

商業不動産
プロデュース

ゼロゲート
事業拡大
・エリア拡大
・業態進化

業態多様化
・パルコ型
・新業態
・路面物件

開発手法多様化
JV・循環型不動産投資モデルほか

ソリューション提供

事業主

テナント

《第3戦術》

ソフトコンテンツ
拡大

コンテンツ創造

エンタテインメント

ライフスタイル提案

インキュベート

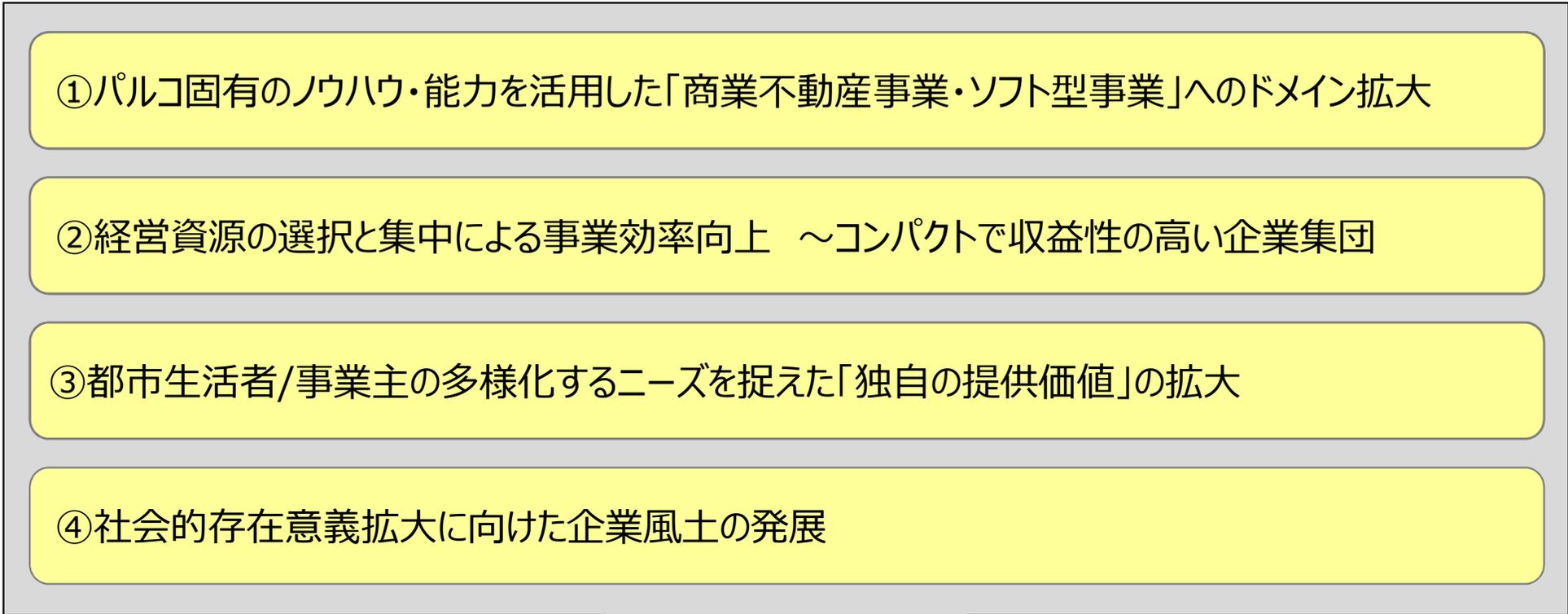
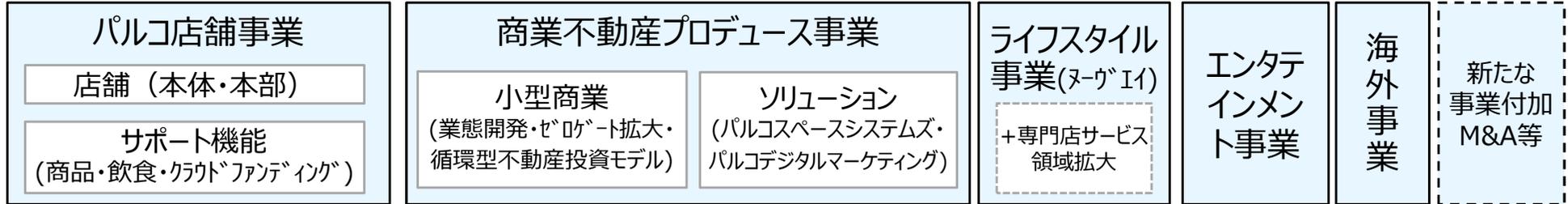
パルコグループICT統合&発展

アジアでのパルコブランド認知拡大(インバウンド・アウトバウンド)

事業ポートフォリオ変革

安定基盤の
強固化

次なる成長を実現させるための
パルコ固有のコンピテンシーを活用した事業拡大



J. フロントリテイリンググループビジョン『くらしの「新しい幸せ」を発明する。』の実現

≪新生渋谷パルコ創造≫

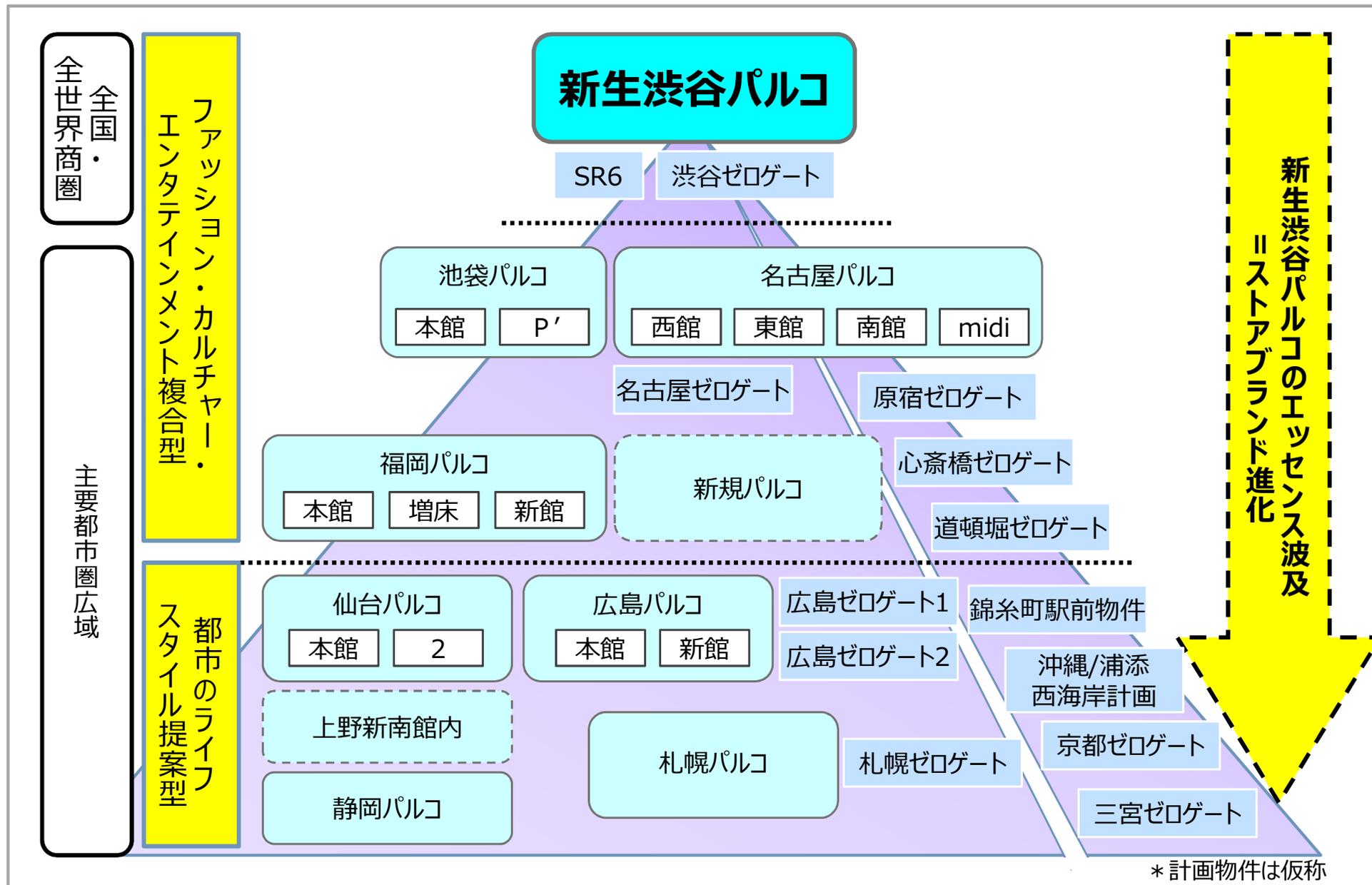
- パルコグループの独自性を産み出してきた『原点』である渋谷パルコ建替えによる次世代型商業空間を創造
- これまでの商業施設では表現できなかった新たな取組を結集、「事業主への成長の場」「都市生活者への新たな刺激」など提供価値が進化



- ・ 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

新生渋谷パルコ創造の波及による都市深耕



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

参考:2016年度特殊与件除く経営指標推移

(特殊与件:渋谷セレクトショップ売却益・千葉パルキング売却益・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

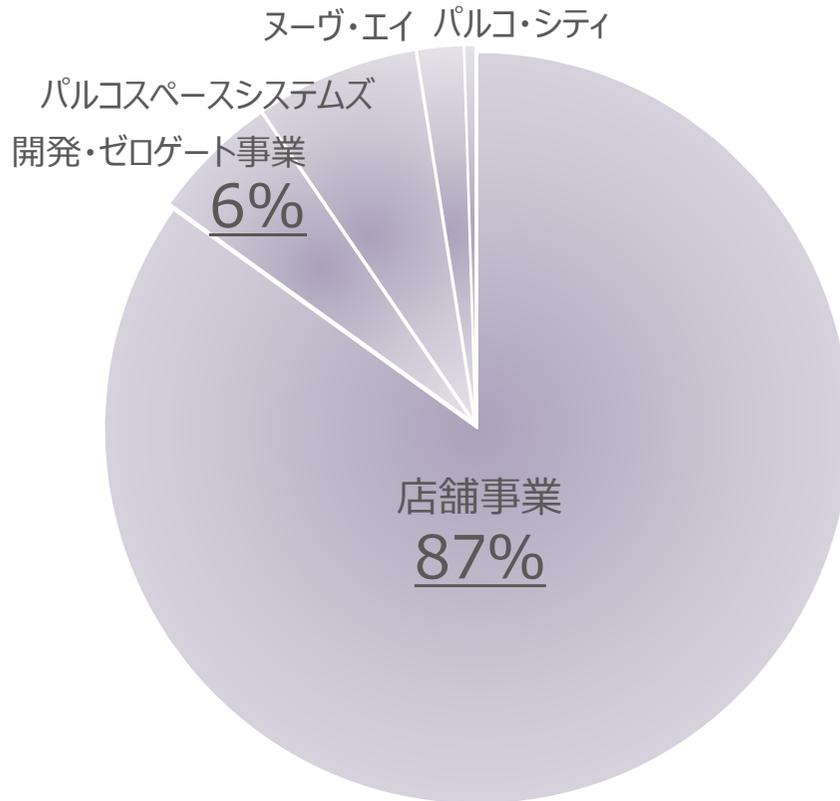
ROE	6.5~7.0%	6.1%	-	+0.4~+0.9%
-----	----------	------	---	------------

単位:円

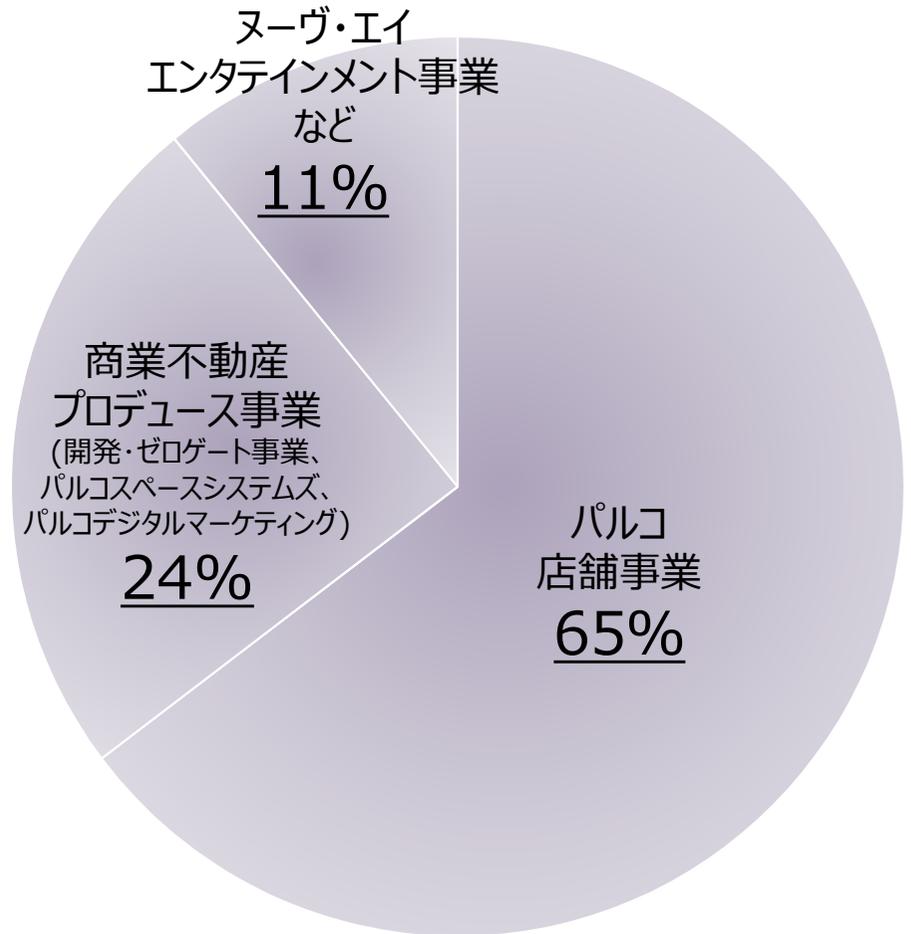
EPS (基本的1株当たり当期利益)	92.02	68.94	-	+23.07
-----------------------	-------	-------	---	--------

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

2016年度特殊与件除く



2021年度計画



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

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】

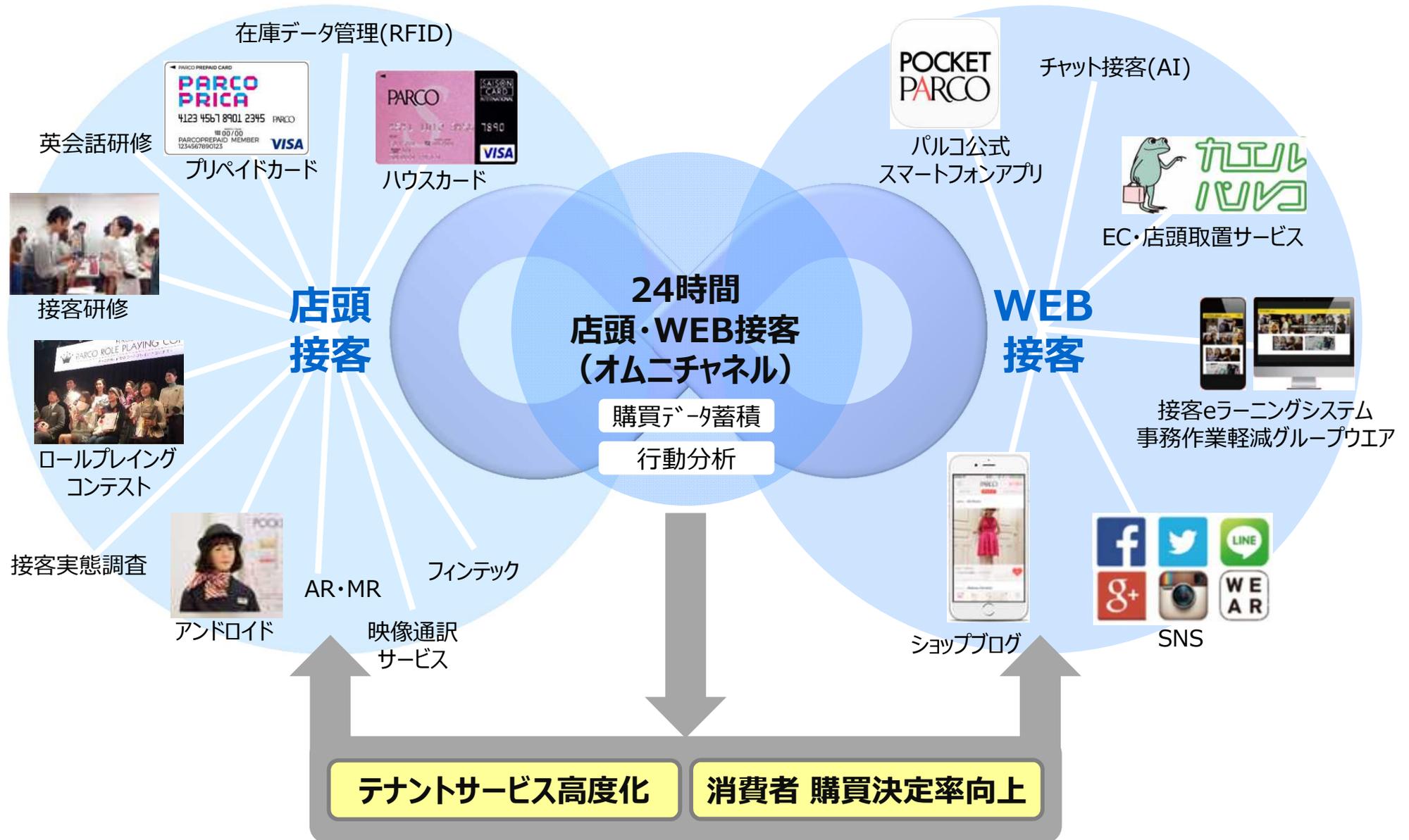
- ・消費者への新たな提供価値創造～豊かな生活、コト、情報、気づき、共感・共有(シェア) ほか

〈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

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



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

● 既存パルコ店舗

● 既存ゼロゲート

★ 2017年度開業予定物件

☆ 発表済み開発案件

- * 渋谷パルコパート1・パート3 2016年8月一時休業
- * 千葉パルコ 2016年11月営業終了
- * 大津パルコ 2017年8月営業終了予定



沖縄
浦添西海岸計画
2019年夏開業予定

神戸
三宮ゼロゲート(仮称)
開業日未定

京都
京都ゼロゲート(仮称)
2017年度開業予定

上野
松坂屋上野店新南館内
2017年秋開業予定

錦糸町
錦糸町駅前物件
2018年下半期開業予定

原宿
原宿ゼロゲート(仮称)
2017年冬開業予定

渋谷
新生渋谷パルコ
2019年秋開業予定



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

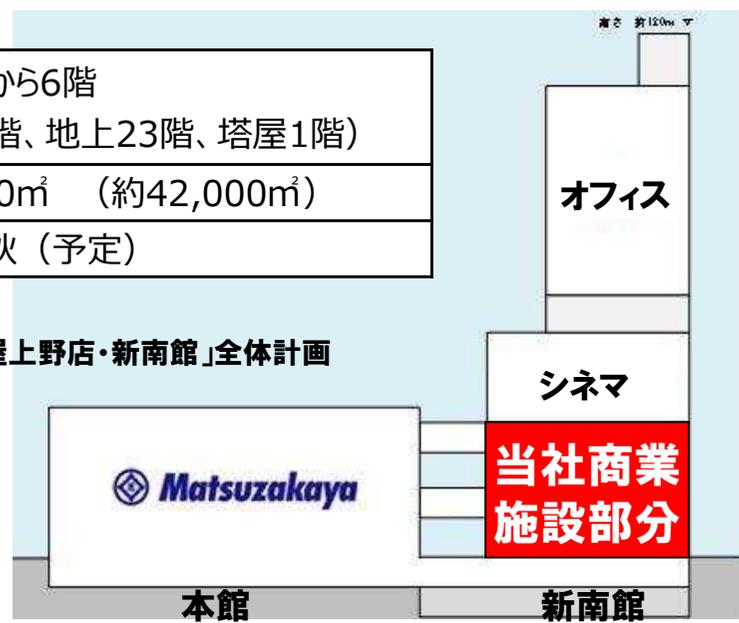
- ・新規マーケット出店による新たな業態創造
～店舗事業進化
- ・複合型施設出店によるビル運営手法の発展

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

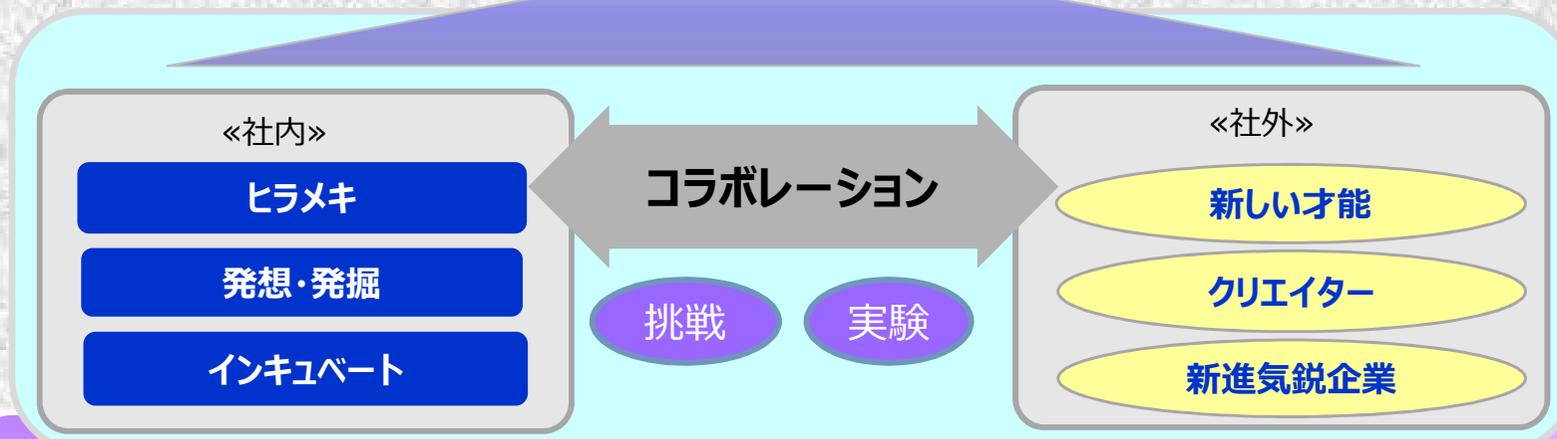
松坂屋上野店
全体用途構成
イメージ



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

【刺激】【新しい発見】【心の豊かさ】



**社員能力
発揮**

『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』

**サステナブル
経営**

『存在意義』『社会的責任』『事業効率性』『ガバナンス』



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。