



平成 29 年 4 月 6 日

各位

会 社 名 株式会社パルコ  
代 表 者 名 代表執行役社長 牧山 浩三  
(コード： 8251 東証第一部)  
問 合 せ 先 広報/IR室 室長 草川 美華  
(電 話：03-3477-5710)

## 2017 年度～2021 年度中期経営計画について

パルコグループは 2017 年度～2021 年度パルコグループ中期経営計画を策定しましたのでお知らせいたします。

記

### 1. 当社グループを取り巻く経営環境

#### (1) 前中期経営計画 (2014 年度～2016 年度) における成果と課題

前中期経営計画では、「成長戦略の具体的実行ターム」として、店舗事業において、店舗の安定基盤構築や、次なる成長のための渋谷パルコの建て替え計画の具現化、及び新規開業（福岡パルコ新館・本館増床、名古屋パルコ midi、仙台パルコ 2）などを実行しました。開発事業では既存店舗周辺へのゼロゲート業態の開発（名古屋、札幌、広島 2）による成長戦略の推進を図ってまいりました。一方で、収益性向上のために千葉パルコ閉店及び大津パルコ閉店の決定を行いました。更なる店舗事業の収益性向上に向けた取り組みや、新規事業、海外事業の成長については改善の余地を残しました。

#### (2) 今後の環境変化予測と経営課題

当社グループを取り巻く環境については、テクノロジーの急速な進化、ライフスタイルの多様化、高齢化進行や人口減少、都市部への人口流入による競合環境及び不動産開発競争の激化、2020 年の東京五輪開催へ向けたインバウンド需要などによる消費環境の変化が見込まれます。

このような環境変化予測のもと、成熟していく都市において、店舗事業を主軸とした現状の当社グループの提供価値を超えるニーズの拡がりへの対応が必要であると考え、当社グループは事業の選択と集中を推進し、事業ポートフォリオ変革に向けたスピードアップを図る必要があると認識しております。

### 2. 2017 年度～2021 年度中期経営計画について

#### (1) 前提となる環境変化への対応

上記経営環境変化への対応のため、“事業の選択と集中＝都市部での事業を通じた当社グループの提供価値拡大”をテーマとし、都心型店舗の優位性を向上させるための店舗スクラップ&ビルドの推進、さらなる開発ニーズへの対応や確実な利益の獲得に向けた開発業態・スキームのバラエティ拡大、消費ニーズの多様化を充足するための当社固有の提供価値の拡大を推進していきます。

## (2) 「長期ビジョン」と「3つの事業戦略」に基づく中期経営計画骨子

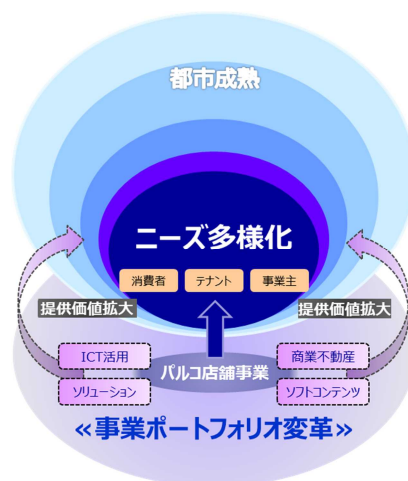
2014 年度に掲げた当社グループの長期ビジョン【都市マーケットで活躍する企業集団】『都市の24時間をデザインするパイオニア集団』『都市の成熟をクリエイトする刺激創造集団』の達成に向けて、3つの事業戦略「主要都市部の深耕」「コアターゲット拡大」「独自の先行的ICT活用」(\*)に基づく2017年度～2021年度にかけての中期経営計画を策定しました。

(\*) ICTとは Information and communication technology の略であり、情報処理及び情報通信に関する諸分野における技術・サービスなどの総称です。

### <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。



## (3) 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事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事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。

#### (4) 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

###### イ 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。

###### <発表済み開発案件>

パルコ型	松坂屋上野店・新南館内（2017年秋）、新生渋谷（2019年秋）
ゼロゲート型	京都（2017年度）、原宿（2017年冬）、三宮（未定）
新業態等	錦糸町駅前物件（2018年度下半期）、 沖縄浦添西海岸計画（2019年夏）*JV

\*株式会社サンエーとの合弁事業

- ・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。大津パルコは2017年8月末にて閉店することを決定しました。

### ハ 国際会計基準（IFRS）適用

- ・国際会計基準（以下、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。

(\*)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。

## ■経営数値目標

当社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、IFRSを任意適用することとしました。

中期経営計画を推進する事で、最終年度となる2021年度は連結営業利益147億円、EBITDA235億円、連結ROE6.5%~7.0%を目指していきます。

なお、2016年度は渋谷パルコの建て替えや千葉パルコ閉店、大津パルコ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下記の通りです。

### <経営数値目標比較>

(単位：億円)

連結	2021年度目標	2016年度実績 (特殊修正試算)	2016年度比	
			成長率	差異
営業利益	147	115	127.8%	+32
EBITDA*1	235	168	139.9%	+67
ROE*2	6.5%~7.0%	6.1%	—	+0.4%~+0.9%

(単位：円)

EPS*3 (基本的1株当たり当期利益)	92.02	68.94	—	+23.07
-------------------------	-------	-------	---	--------

※2016年度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。

\*1 EBITDAは「営業利益+減価償却費」にて算出しています。

\*2 ROEは「親会社の所有者に帰属する当期利益÷自己資本」にて算出しています。

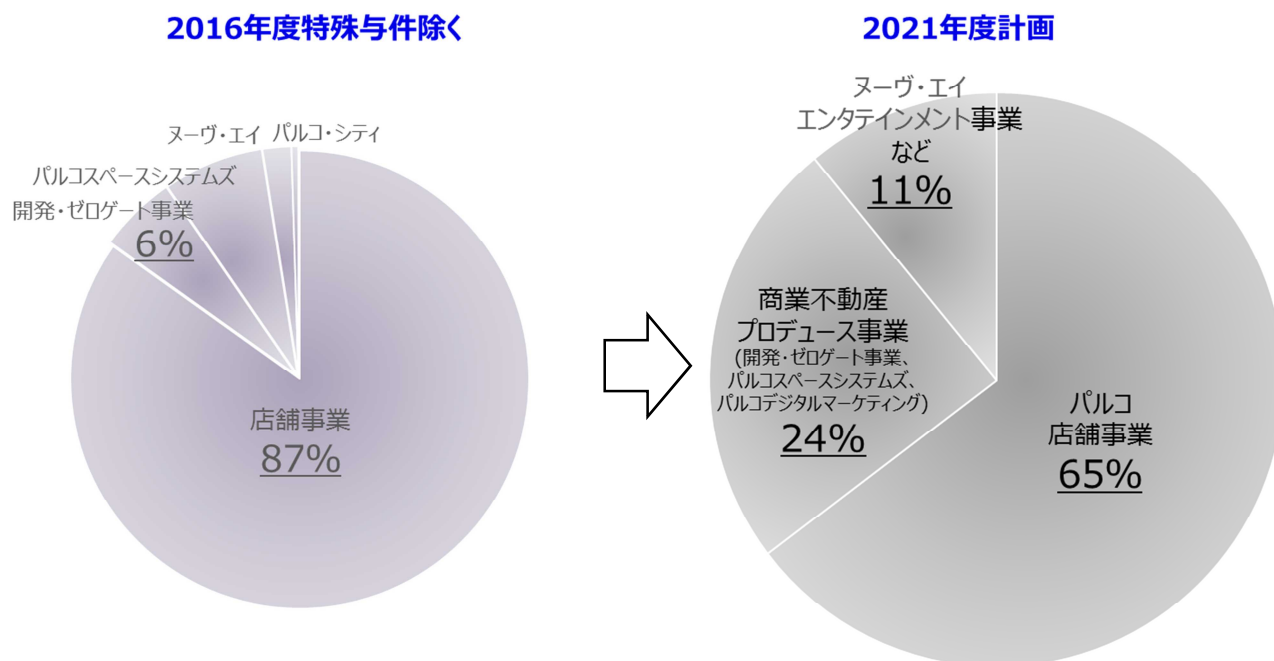
\*3 EPS(基本的1株当たり当期利益)は「親会社の所有者に帰属する当期利益÷発行済株式総数」にて算出しています。

投資計画は、中期経営計画5年間の累計で当社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。

またキャッシュフローについては、5年間で773億円以上の営業キャッシュフロー創出を図っていきます。

## <事業ポートフォリオ変革イメージ（営業利益）>

2021年度に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。



以上のような中期経営計画において、事業領域の選択と集中により事業ポートフォリオを変革し、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」を發明する。』の実現に貢献していきます。

(注意) 上記は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後の様々な要因によって異なる可能性があります。

以上