

**株式会社パルコ
パルコグループ 中期経営計画(2010-2012年度)
株式会社日本政策投資銀行との資本・業務提携**

PARCO

【東証一部8251】

2010年8月27日

サマリー

I. 中期経営計画(2010~2012年度)の策定

- 2009年度までの「本業の強化、ガバナンス整備」の成功
- この10年間でEBITDAは121億円から142億円(最大値150億円)に拡大
次の成長ステージへ進む
- 数値目標は営業利益120億円 +39.5%、EBITDA190億円 +33.9%
- 希薄化をすべて織り込んでもEPS(1株当たり当期純利益)の成長は+18.7%

II. 新たなビジョン、3つの事業戦略、経営基盤の強化

- ショッピングセンター事業中心の「都市型商業ディベロッパー」から
事業領域を拡充し、「都市のライフスタイルプロデューサー」へ
- 事業戦略1 既存店舗を都心型、コミュニティ型の2類型に業態革新
- 事業戦略2 国内3案件、海外2案件を新規獲得、都市型商業を拡大
- 事業戦略3 関連事業、新規事業を展開加速
- 3つの事業戦略を支える経営基盤を強化

III. 日本政策投資銀行との資本・業務提携

- 新たな経営資源の獲得

I. 中期経営計画 (2010～2012年度) の策定

II. 新たなビジョン、3つの事業戦略、経営基盤の強化

III. 日本政策投資銀行との資本・業務提携

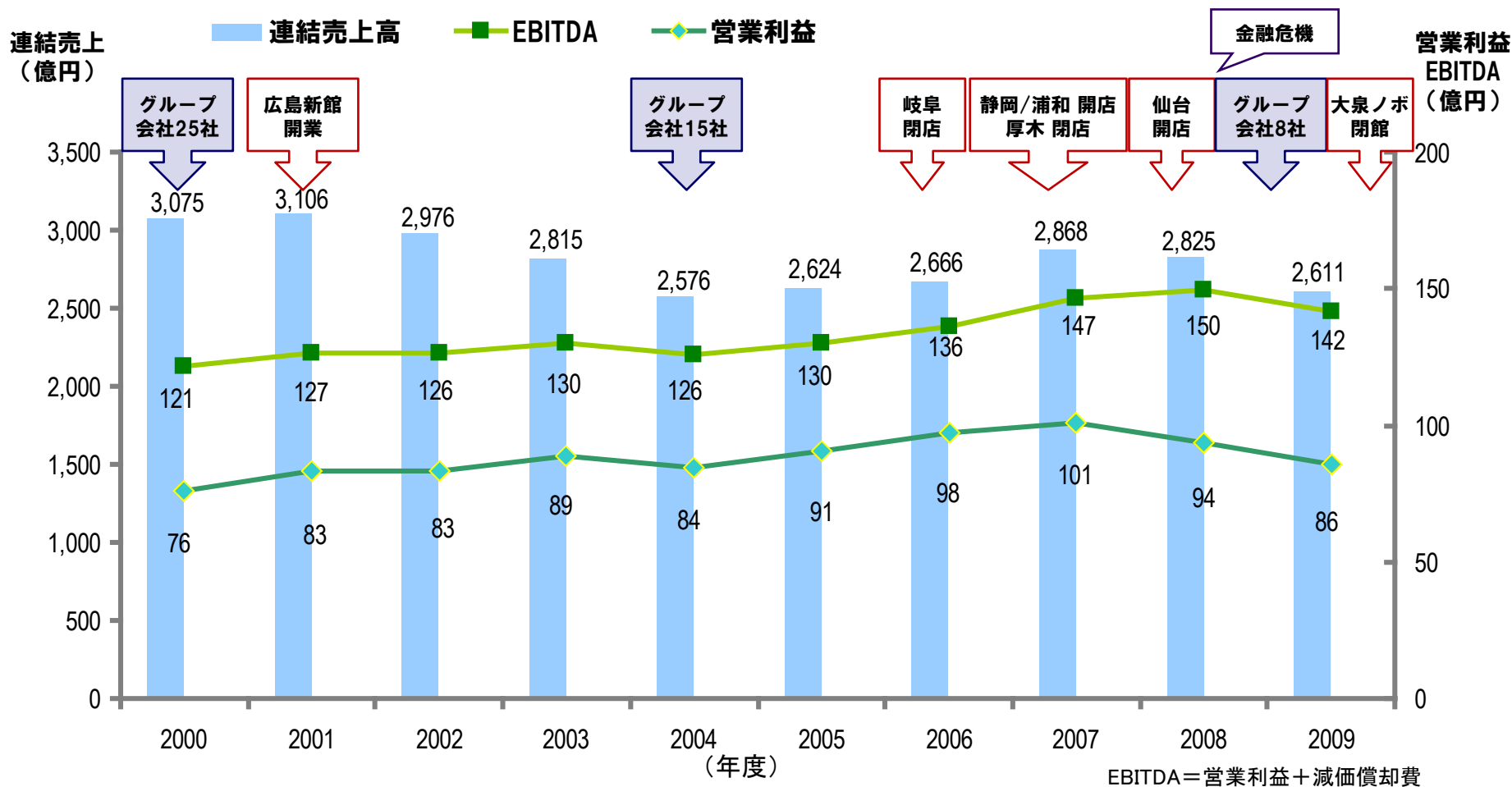
I. 中期経営計画の位置づけ

2005-09年度	
本業の強化 財務体質改善 ガバナンス整備	
商業施設 運営力と 開発力の 強化	基幹店舗を中心に改装推進
	政令指定都市店舗開発 ・静岡(07年度) ・浦和(07年度) ・仙台(08年度)
新規ビジネスの 育成と挑戦	PM事業 ・港北ノースポートモール(07年度)
周辺ビジネスの 深耕拡大	エンタテインメント事業 ・ルテアトル銀座(07年度) EC事業 ・ECモール PARCO-CITY(07年度)
グループ 事業再編	店舗撤退 ・岐阜(06年度) ・厚木(07年度) ・NOS VOS(09年度) グループ会社整理 ・15社(04年度) → 8社(09年度)

2010-15年度	
ビジネスモデルを活用した 事業領域拡充 経営基盤の強化	
事業戦略 1	既存店舗の業態革新、2類型化 改装、コスト改革
事業戦略 2	国内店舗開発 首都圏、関西圏の未出店エリアへの拡大 ・福岡(10年度) 海外事業展開 中国を最優先に展開 ・シンガポール(10年度)
事業戦略 3	関連事業、新規事業の展開加速 EC事業、IT Web コンサル事業 エンタテインメント事業 専門店事業 総合空間事業
経営基盤 強化	1 財務戦略の多様化 2 不動産戦略の再構築 3 M&A・アライアンス戦略の推進

I. 中期経営計画の位置づけ

2004年度まで 不採算事業の整理などによる売上減、営業利益とEBITDA成長
 2005年度以降 基幹店舗改装、新店開業効果による売上、EBITDAの成長



I. 中期経営計画 数値目標

営業利益120億円 +39.5%、EBITDA190億円 +33.9%
 EPS (1株当たり当期純利益)は、今回発行するCB^(※1)が
 全て株式に転換された場合でも+18.7%の成長を実現

売上高、利益

連結	2009年度 実績	2012年度 目標	2009年度比		
			3年間 成長率	差異	年平均 成長率
売上高	2,611億円	3,000億円	+14.9%	+389億円	+4.7%
営業利益	86億円	120億円	+39.5%	+34億円	+11.7%
当期純利益	41億円	60億円	+46.0%	+19億円	+13.4%
EBITDA ^(※2)	142億円	190億円	+33.9%	+48億円	+10.2%
1株当たり 当期純利益	49.87円	59.19円 ^(※3)	+18.7%	+9.32円	+5.9%

投資計画

	3年間	内容
経常的 投資	120 億円	店舗改装 投資等
戦略的 投資 (※4)	500 億円	既存賃借 物件の取得、 新規店舗 拡大等
投資 合計	620 億円	

※1 CB(無担保転換社債型新株予約権付社債)は発行から3年間は譲渡・転換制限がございます。概要については、P16をご参照ください。

※2 EBITDA=営業利益+減価償却費

※3 CBが全て株式に転換された場合

※4 戦略的投資のうち約300億円は2010年度上期に実行済みです。

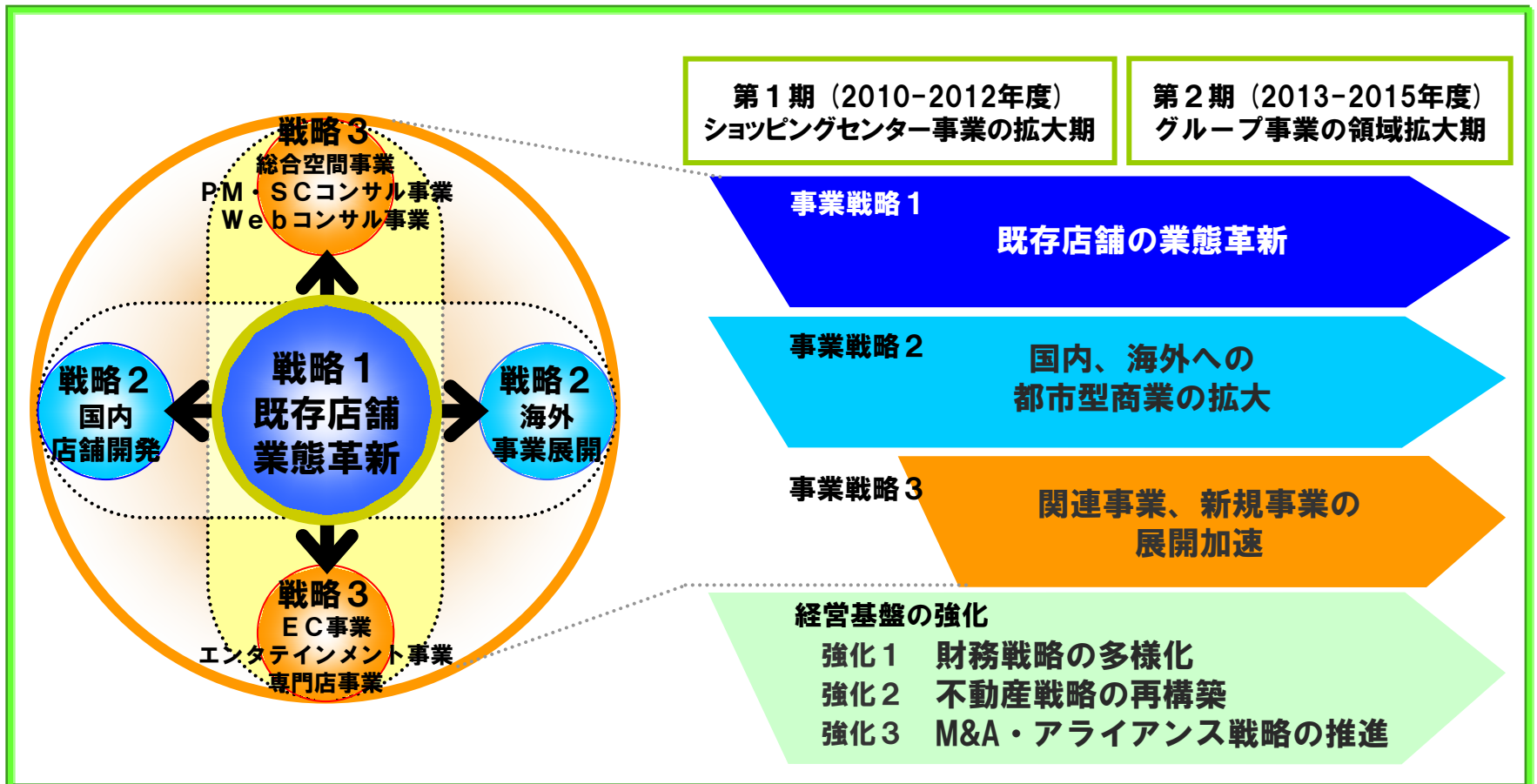
I. 中期経営計画 (2010～2012年度) の策定

II. 新たなビジョン、3つの事業戦略、経営基盤の強化

III. 日本政策投資銀行との資本・業務提携

Ⅱ. 新たなビジョン、3つの事業戦略、経営基盤の強化

『都市型商業ディベロッパー』から
新たなビジョン『都市のライフスタイルプロデューサー』へ
3つの事業戦略と経営基盤の強化を2期のステップで推進



Ⅱ. 事業戦略 1 既存店舗の業態革新 ～強固な収益基盤作り～

商圈特性別に「都心型店舗」と「コミュニティ型店舗」の2つの業態に再編集

- ・それぞれのターゲット客層に向けて、商品構成、運営手法を最適化
- ・2つの業態の完成に向け、過去3ヵ年と比較し1.5倍、約158,000㎡の改装を推進
- ・宣伝、館内サービスなど施設の運営改革と一体でコスト構造改革を実行

業態名	<都心型店舗>	<コミュニティ型店舗>
立地、商圈	・広域商圈:大都市中心部の「商業地」	・近隣商圈:東京近郊「駅前」、地方中核都市「商業地」
ターゲット	・特化:情報に敏感で行動的な都市生活者	・全方位:近隣商圈の全世代
特徴	・尖鋭的:ファッション性、先進性をアピール ・提案型:新しいライフスタイルを提案	・サポート型:近隣商圈の生活者の良質な日常を支援
商品構成	・「新鮮」「先進性」「独自性」 →新たなファッションテーマをスピーディに導入、 ライフスタイルにこだわる	・「定番」「安心」「信頼感」 →食品、雑貨、家電、スクール、スポーツなどの、 多目的な商品やサービスの構成
テナント政策	・独自性:専門店、メーカーとの共同開発 独自売場の拡大	・定番:各業種の代表的な企業との取組み拡大
宣伝、販促	・マス広告に加え、Webサイトの連動強化	・地域密着型イベント

経営の効率化 業態転換の検討

中長期のマーケット変化を予測。建物によってはパルコ以外への業態転換など、抜本的な対応を検討

II. 事業戦略 2 ① 国内店舗開発 ～次なる成長への事業基盤作り～

店舗網拡大により、都市型商業のリーダーシップを執る
パルコ業態以外の開発取組みも強化

開発目標： 3年間 3件

1. M&A・アライアンス戦略を推進、店舗網を拡大

他社が撤退した施設の
業態転換による店舗開発も継続

戦略エリア

首都圏、関西圏の未出店エリアを優先して開発
(東京、横浜、京都、大阪、神戸)

2. パルコ業態にこだわらず、都市部の商業施設の開発取組み強化

- ・ 都心小型物件の開発
- ・ 不動産管理型のローコスト運営業態を計画
- ・ PM (プロパティ・マネジメント) 事業、
BM (ビル・マネジメント) 事業と連携し拡大



II. 事業戦略 2 ②海外事業展開 ～次なる成長への事業基盤作り～

中国の大都市での事業展開を計画
複数のパートナー候補とビジネスモデルの検討、案件の調査を進行中

開発目標： 3年間に2件のプロジェクト具体化

1. パートナーとの提携による事業展開

パートナー候補

現地の不動産、金融系企業、小売事業者
日系企業

2. 戦略エリア

中国の大都市(直轄市、副省級市など)

3. 差異性ある都市型商業施設の展開

- ・ 当社のノウハウの活用
- ・ 日本の専門店を編集した売場展開

4. ビジネスモデルは、柔軟に取組み

- ・ 合併の施設運営会社への参画
- ・ マネジメントノウハウ、ライセンス供与
- ・ 物件への投資 ・ マスターリース



Ⅱ. 事業戦略 3 関連事業、新規事業の展開加速 ～事業領域の拡充～

① EC (Eコマース) 事業、IT Webコンサルティング事業

- ・ ECモール事業 アライアンスによるフルフィルメント機能 (商品撮影、システム・デザインなど) の強化を武器に専門店の出店促進
- ・ ECコンサルティング事業 専門店自社EC構築支援のコンサルティング拡大
- ・ ECリテール事業 リアル店舗との連動強化による販売拡大
- ・ IT Webコンサルティング事業 外部商業施設のWebサイト受託
(2009年度末28件から2012年度目標50件へ)

②エンタテインメント事業

- ・ 劇場部門が2011年度オープン予定の神奈川芸術劇場の演劇制作業務を受託
- ・ 優良なコンテンツの開発と、複数分野でのマルチユースにより収益を多元化
- ・ 映画への権利出資などライセンスビジネスを継続拡大

神奈川芸術劇場



③専門店事業 (雑貨専門店)

- ・ 全国有力ショッピングセンターへの出店戦略を継続
(2009年度末136店舗から2012年度目標164店舗体制へ)

④総合空間事業 (弱電工事、ビルマネジメント)

- ・ 大手メーカー提携のPB照明器具を活用、省エネ効果の高い照明電気工事受注を拡大

II. 経営基盤の強化

3つの事業戦略を支える経営基盤を強化

基盤強化1 財務戦略の多様化

- ・ D/Eレシオ1.0倍の範囲内で、バランスシートの健全性を保持し資金を調達
- ・ 従来の間接調達に加え、エクイティ性のある資金調達も実行
- ・ さらなる成長資金ニーズに対しては、資産流動化など調達手段を多様化して対応

基盤強化2 不動産戦略の再構築

- ・ バランスシートの質の向上のため、保有不動産の最適活用、資産の入替えを実行
- ・ 資産効率性を高めるため、個別不動産の用途はパルコ業態にこだわらずに検討
- ・ 資産流動化による資金の調達など、財務と一体でバランスシートを活用した経営を推進

基盤強化3 M&A・アライアンス戦略の推進

- ・ 3つの事業戦略のうち、「国内店舗開発」、「海外事業展開」、「EC事業強化」の3分野を中心に、M&Aやアライアンス戦略を推進

I. 中期経営計画 (2010～2012年度) の策定

II. 新たなビジョン、3つの事業戦略、経営基盤の強化

III. **日本政策投資銀行との資本・業務提携**

Ⅲ. 資本・業務提携の概要

株式会社日本政策投資銀行（DBJ）と資本・業務提携契約を締結

- ・ 中期経営計画の達成に必要な成長資金の調達
- ・ DBJによる中期経営計画実現を中心とする企業価値向上に向けた支援

DBJの「企業の成長戦略支援のための付加価値創造型エクイティ投資」の第1号案件

契約期間：2010年8月25日-2013年8月25日（最大2年間の延長あり）

業務提携の概要

企業価値向上に向けた取組みを推進

- ① プロフェッショナル人材の外部からの補充への協力
- ② DBJの国内・海外ネットワークを活用した情報提供
- ③ M&A等の個別案件でのアドバイス・実行支援

DBJによる支援対象分野

- ① 国内店舗開発（M&A・アライアンス戦略）
- ② 海外事業展開（M&A・アライアンス戦略）
- ③ EC事業（M&A・アライアンス戦略）
- ④ 不動産戦略
- ⑤ 財務・IR戦略

Ⅲ. 資本・業務提携の概要

資本提携の概要

戦略的投資資金として、
無担保転換社債型新株予約権付社債（CB）にて150億円を調達

割当先 : 株式会社日本政策投資銀行

償還期限 : 2015年9月9日（5年間）

クーポン : 0.75%/年

転換価額 : 790円

アップ率 : 28.6%

株式数 : 発行済株式数 8247万株、潜在株式数 1898万株、合計 1億146万株
潜在株式も含めたDBJの持株比率 : 18.73%

転換制限 : 発行後1年、譲渡又は転換不可

発行後1年経過以降、発行済み株式総数と潜在株式数の
合計1億146万株に対して、持分10%を残して譲渡又は転換可能

資金使途 : ①ショッピングセンター事業の既存賃借物件取得
: ②ショッピングセンター事業の店舗拡大等

PARCO

<http://www.parco.co.jp/>

- 本資料に記載されている業績予想ならびに将来予想等は、2010年8月25日時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。そのため、さまざまな要因の変化などにより、実際の業績は記述されている将来見通しとは異なる結果となる可能性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等は、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、及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・送信等することを禁じます。
- 本資料は投資勧誘を目的にしたものではありません。投資に関する最終決定はお客様ご自身の判断で行うようお願い申し上げます。