

2014～2016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】
2014年4月8日



- 前中期経営計画の達成状況
 - 2020年に向けたパルコグループ展望
 - 成長実現に向けた2つのステップ
 - 2014年度～2016年度の事業展開骨子
 - 事業成長のための5つの戦術
 - ①店舗事業
 - ②開発事業
 - ③関連事業
 - ④海外事業
 - ⑤経営基盤強化
- ※J.フロント リテイリング グループ連動

前中期経営計画の達成状況 (i)

3/20

2013年度営業利益122億円と 前中期経営計画 [2010-2012年度] 最終年度目標 (120億円) を上回る

店舗事業の2類型化業態革新や改装推進による安定成長、福岡パルコ開業・新規事業「ゼロゲート」など開発事業の利益貢献に加え、関連事業が成長

	前中期経営計画目標	実行内容
店舗事業	既存店舗の業態革新 2類型化、改装推進、 コスト改革実行	・「都心型」「コミュニティ型」の商圈特特性別オペレーション手法進行 ・店舗スクラップによる収益性向上(大分・札幌新館・心斎橋)
国内 店舗開発	首都圏、関西圏の未出店エリア への拡大	・福岡パルコ開業(2010年) ・新しい事業の芽となるゼロゲート事業開発(心斎橋・道頓堀・広島)
関連事業・ 新規事業の 展開加速	EC事業 IT Webコンサルティング事業 エンタテインメント事業 専門店事業、総合空間事業	事業体制強化・外部取り組み拡大により成長 ・ハルコシティ:Webコンサルティング事業拡大 ・エンタテインメント事業:コンテンツ型事業拡大 ・専門店事業:出店継続 ・総合空間事業:外部受託拡大
海外 事業展開	中国を最優先に展開	・ニーソンシティモール(中国)/パルコマリーナベイ(シンガポール) 開業による海外事業ノウハウ蓄積 ・今中期経営計画にて事業再構築
経営基盤 強化	財務戦略の多様化 不動産戦略の再構築 M&A/アライアンス戦略の推進	・資金調達多様化、自己資本比率向上による健全性確保 ・既存店舗の資産取得による経営効率向上 ・EC企業などとの業務提携実績を踏まえさらなる事業成長に向けたM&A/アライアンス戦略継続

前中期経営計画の達成状況 (ii)

4/20

営業利益は2期連続で過去最高を更新

年度別実績推移

■ 売上高 ▲ 営業利益 ◆ 当期純利益

単位:百万円



＜2020年 環境変化認識＞

成長市場は都市部で拡大

都市部人口増加・世代構成変化・顧客ニーズ多様化・都市部開発進行

海外マーケットでの新たな成長段階到来

成熟期を迎える中国市場・ASEAN (アセアン) の都市成長

＜パルコグループ2020年長期ビジョン＞

【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』の実現

長期ビジョン実現に向けた経営方針

パルコグループは「インキュベーション」「街づくり」「情報発信」を通し、新たな付加価値を創造し、都市生活者・都市商業事業者に不可欠なモノ・コトの提供による事業ポートフォリオの変革を行う

パルコグループは3つの事業戦略により長期ビジョン実現を目指す

＜3つの事業戦略＞

主要都市部の深耕

- ・都市部での新たな商業拠点拡大
- ・都市部事業展開強化による顧客への提供価値拡大

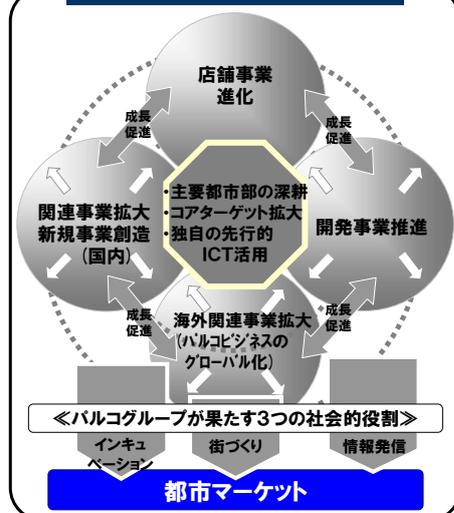
コアターゲット拡大

- ・人口構成変化とライフスタイル多様化に対応し、都市を楽しむ、ヤングから若い感性を持つ大人世代まで拡大

独自の先行的ICT活用

- ・店舗を基盤としたWeb活用による新しい商業施設の楽しさ創造
- ・ICT進化を活用した事業革新

パルコグループの事業成長イメージ



*ICT: Information and Communication Technology

成長実現に向けた2つのステップ

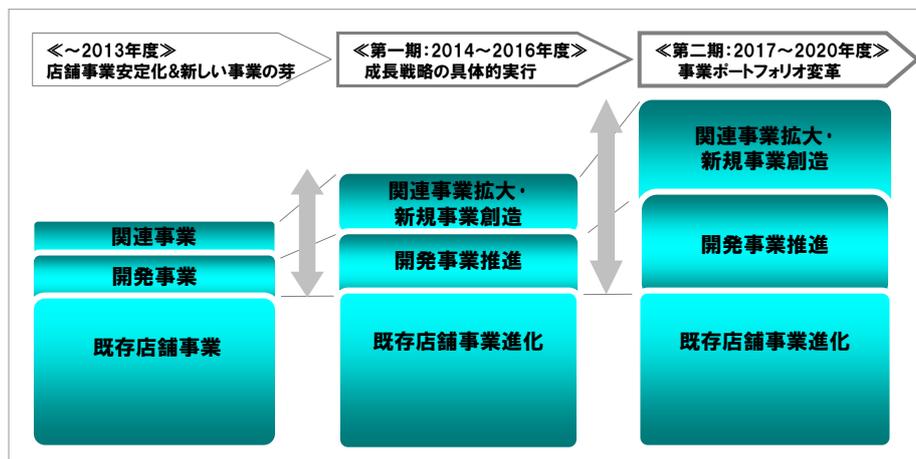
7/20

【第一期(2014~2016年度)】

成長戦略の具体的実行

【第二期(2017~2020年度)】

成長加速に向けた事業本格稼働(事業ポートフォリオ変革)



第一期(2014年度~2016年度)の事業展開骨子

8/20

- 2020年を見据えた成長に向けて、開発推進・新規事業創造・海外事業再構築のための先行投資・先行経費を織込む
- 同時に、収益基盤である店舗事業での「ターゲット拡大」「テナント構成改編」「Web活用」「オペレーション改革」などによる安定成長継続と、関連事業の外部拡大により増収増益を目指す
- 将来の継続的な事業成長に備えダイバーシティ経営をさらに強化する

単位：億円

連結	2016年度 計画	2013年度 実績	2013年度比		3年間 計	内容	
			成長率	差異			
売上高	2,930	2,644	110.8%	+286	経常的 投資	142	店舗改装 関連事業 など
営業利益	135	122	110.7%	+13			
当期純利益	75	68	110.7%	+7	戦略的 投資	228	商業施設開発 新規事業 など
EBITDA ※	200	181	110.8%	+19			
					投資合計	370	

※ EBITDAは「営業利益+減価償却費」にて算出しております

第一期(2014年度～2016年度)に取り組む5つの戦術

9/20

戦術①	店舗事業の優位性拡大	収益基盤としての安定成長
戦術②	都心型基幹店舗周辺および未出店政令指定都市を中心とした開発推進	前中期経営計画を上回る開発件数を計画
戦術③	関連事業拡大と新規事業創造	「第三の収益の柱」実現に向けた事業成長
戦術④	海外事業の再構築	小型パッケージモデル拡大による利益改善 (海外子会社単体の黒字化計画)
戦術⑤	事業推進のための経営基盤強化	

⇒ J.フロント リテイリンググループとの連携強化によりさらに大きな成長を目指す

戦術①:店舗事業の優位性拡大 (i)

10/20

「来店する価値」「出店する価値」を多様な形で提供する『都市型商業をリードするショッピングセンター』の実現

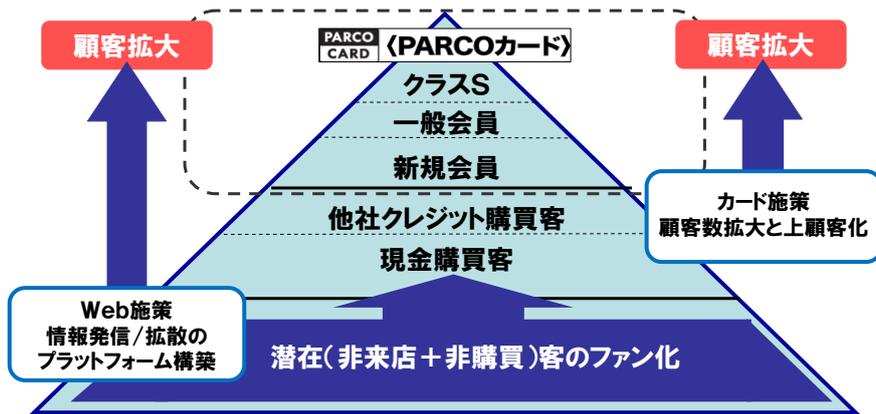
「都心型」「コミュニティ型」2類型運営の発展

	都心型	コミュニティ型
方向性	「新しい商業施設」のあり方の提案 ～渋谷バルコの独自性と福岡バルコ新館(仮称)の新しいショッピングセンターモデル(※)の波及 (※テナント構成進化・Web活用)	オペレーション再構築による最適化推進 ～浦和バルコ/調布バルコの多機能型ショッピングセンターモデルと効率的オペレーションの波及
コアターゲット層拡大	都市を楽しむ 「若い感性を持つ大人世代」へのターゲット拡大	都市近郊の 「駅を中心とした生活圏」のあらゆるターゲットへの対応拡充
テナント構成変化推進	ライフスタイル提案強化 ・アイテムバラエティ拡大 (「衣」から「食住」の強化へ) ・新規テーマ導入推進 (サブカルチャー/アニメ/デジタル ほか)	来店頻度向上に向けた多機能化 ・地域共生型テナント誘致 ・飲食テナント強化 ・多目的アイテム導入 (雑貨/家電/スポーツ/サービス ほか)
オペレーション改革	テナントコミュニケーション強化 ・現場サポート体制の拡充	セントラルオペレーション推進による効率化 ・改装業務/宣伝業務/店舗定型業務の本部オペレーション

年間 総売場面積の15%の新陳代謝推進(改装)

潜在顧客を優良顧客につなげる、Webとカードを複合した顧客化取組推進

- ・ 潜在客に対するWebを活用したアプローチによるファン拡大推進
- ・ 拡大したファン層へのカードサービス強化による上顧客化促進



24時間、消費者がパルコを楽しみ、テナントビジネスが稼動する
「新しい消費体験・新しい消費環境」提供
～商業施設としての付加価値拡大

- ・ パルコWebサイト上での接客拡充 (テナントブログ・外部先行企業連携)
- ・ パルコWebサイトからテナントECサイトへの誘導 (PARCO SHOW WINDOW)
- ・ ECサイト上での店頭在庫販売 (オリジナルアプリ開発)
- ・ パーソナルアプローチ (P-WALL [オリジナルデジタルサイネージ])
- ・ 店頭での新しい情報体験 (P-WALL [オリジナルデジタルサイネージ])



福岡PARCO(新館(仮称)・増床)での「進化した商業施設」の具現化

- ・福岡PARCO本館で表現した新しいテナント編集の発展
(「衣」と「食・住」のさらなる充実、新しいコンセプトショップの導入推進)
- ・デジタルコミュニケーション環境構築による新たな消費体験提供
(全館Wi-Fi整備・オリジナルデジタルサイネージ・自社アプリ開発・顧客データ分析テナントサポートほか)



福岡PARCO隣地に新館(仮称)建替え 2014年秋オープン予定
ソラリアステージビルの一部へ増床 2015年春オープン予定

施設計画概要	福岡PARCO新館(仮称)	増床部分
建物規模	地上6階、地下3階	地下1階、M3階、3階、4階
延床面積	約14,000㎡	約3,300㎡(予定)
開業予定	2014年秋	2015年春



パルコ型開発・ゼロゲート事業・新業態開発・PM(プロパティマネジメント)展開・J.フロントリテイリングとの連携など、多様な開発推進

《3年間の開発目標》

- ・パルコ型・新業態(増床・別館) 4件
[福岡PARCO新館(仮称)・福岡PARCO増床(仮称)・仙台パルコ新館ほか]
...開発エリア: 未出店政令指定都市(特に都内・横浜・京阪神)・都心型店舗周辺
- ・ゼロゲート事業 7件
[ゼロゲート: 5件(名古屋・札幌 ほか)] [PM展開: 2件]
...開発エリア: 都心一等地・パルコ基幹店周辺・都心生活圏
- ・既存商業施設の業態転換による店舗開発についても検討

開発事業推進によるグループ事業の成長促進

- ・既存店舗周辺開発によるエリア活性化
- ・ビルマネジメント事業(パルコスペースシステムズ)や、ショッピングセンター向けWebコンサルティング事業(パルコ・シティ)への波及
- ・店舗事業オペレーション効率化により、不動産コストの高い都市部開発が進行

仙台中心部エリアに新たな商業拠点を開業 2016年春オープン予定

発展する仙台駅前エリアでの拠点拡大による、さらなる駅前地区の活性化に貢献

東北 中枢都市中心部での2館展開により、マーケットにおけるパルコの存在感をさらに拡大



施設計画概要	(仮称)仙台パルコ新館
敷地面積	約3,600㎡
延床面積	約25,000㎡(予定)
開業予定	2016年春(予定)

都心型基幹店舗周辺にゼロゲート事業拡大を加速(名古屋・札幌)

名古屋ゼロゲート(仮称)

- ・名古屋の商業中心地、栄エリアに商業施設を建築
- ・2014年秋の開業を目指す

札幌ゼロゲート(仮称)

- ・札幌の商業中心地「大通地区」に商業空間を創出
- ・2016年春の開業を目指す

名古屋ゼロゲート(仮称) イメージ



札幌ゼロゲート(仮称) イメージ

施設計画概要	名古屋ゼロゲート(仮称)	札幌ゼロゲート(仮称)
建物規模	地上3階(予定)	地下2階、地上4階
延床面積	約7,500㎡(予定)	2,965.52㎡ (全体延床を当社持分割合で案分した面積)
開業予定	2014年 秋(予定)	2016年 春(予定)

店舗事業・開発事業に続く「第三の収益の柱」実現による『企業価値向上』『顧客満足拡大』

都市生活者のライフスタイルへのさらなる「喜び」と「感動」の提供

<専門店事業>

- ・主力の「TiCTAC」事業を中心とした積極的店舗拡大
- ・オリジナル商品の企画開発を軸とした既存業態革新と新業態開発

<エンタテインメント事業>

- ・優良なコンテンツ開発と、複数分野でのマルチユースによる収益多元化
- ・海外エージェントとの連携による新たなエンタテインメントビジネスの拡大

<自主編集事業>

- ・外部施設出店/オリジナルプロダクツ開発・販売

日本の商業の発展に貢献するソリューション提供

<総合空間事業>

- ・施設関連事業の総合力を活用した、内装工事、プロパティマネジメント、ビルマネジメント、ホテルファシリティマネジメントの事業領域拡大
- ・複合受注体制構築による外部クライアントの拡大

<Webコンサルティング事業>

- ・SC向け業務支援システム「SCコンシェルジュ」開発/人材系コンサルティング事業拡張

*SC:ショッピングセンター

パルコビジネスのグローバル化に向け、海外市場での事業基盤を確立

国内におけるテナントネットワークとショッピングセンター運営能力を活用した事業構築

これまで培ったノウハウを活かせるエリアへの開発絞込

- ・東南アジア ⇒ シンガポール、バンコク、クアラルンプール
- ・東アジア ⇒ 中国一級都市および台北

現地ニーズを捉え、日系飲食テナントの出店支援により機動的に拠点を拡大

- ・特化型飲食ゾーンの展開(3年間目標:4拠点)
 ~小規模事業スキームでの迅速な事業展開の拡大
 ~将来のパートナー候補企業との接点の獲得

パルコグループのノウハウをベースに、現地パートナーと連携し事業を拡大

- ・現地特性に対応するビジネススキーム選択による事業開発
 ~商業運営においてイニシアティブをとる「出資による事業モデル」をベースとした事業開発

1. ダイバーシティ経営の推進

- ・「ダイバーシティ推進委員会」設置
- ・経営幹部/リーダー層への女性登用(管理職ポストの15%目標)
- ・ワークライフマネジメント推進
- ・新規事業創造につながる社内コミュニケーション強化

2. インキュベーションを軸に独自のCSR活動展開

- ・若手ファッションデザイナーのプロデュースの推進
- ・才能あるクリエイターを応援するためのクラウドファンディングの拡大

3. ICT活用の推進

- ・業務効率と質の向上促進
- ・テナントとのコミュニケーションを深めることによる事業成長

4. 財務基盤強化

- ・キャッシュフロー重視による財務体質向上
- ・循環型投資ビジネスモデル検証
- ・ROA向上に向けた財務戦略推進(2016年度ROA目標5.7%)
- ・将来のIFRS導入を睨んだ対応とそれに則した企業評価向上

*ROA:総資産営業利益率

J.フロント リテイリング グループ連動強化:都市部展開の拡大

松坂屋上野店・新南館に出店、2017年秋のオープンを予定

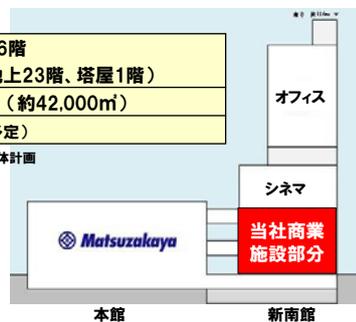
新しい高層複合ビル(新南館)に出店し、都市型商業施設のトータルプロデュース力によりマーケットにマッチした商業施設を目指す

当社商業施設計画概要

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 リテイリングの営業資産とバルコグループの総合力との連動による都市部魅力向上
- ・ 共通テナント開発や自主事業拡大・関連事業連携によるグループ成長促進



本資料に記載した予想数値などは、2014年4月1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。実際の業績等は、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バース図などは、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の無断で複製・転載・翻案・送信などを禁じます。