



平成 26 年 4 月 8 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)

2014 年度～2016 年度中期経営計画について

パルコグループは 2014 年度～2016 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. 当社グループの取り組みについて

当社グループは 2010 年度を初年度とした中期経営計画で心豊かな生活提案をする「都市のライフスタイルプロデューサー」の実現に向けて既存店舗の業態革新や国内外への商業施設の拡大などの取組を強化してきました。

既存店舗では「都心型店舗」と「コミュニティ型店舗」の 2 つの業態に分類して運営することで、商品構成や運営手法を最適化し強固な収益基盤を構築しました。

また、新規店舗開発では未出店政令指定都市でありました福岡の天神地区に「福岡パルコ」を開業、さらに新たな事業モデルとして推進している都心型中低層商業施設「ゼロゲート」を 3 店舗開業させ順調に拡大してきました。

2. 経営環境について

国内の消費環境はグローバル化や都心回帰傾向による都市部人口増、世代構成変化、ICT 技術の高度化による顧客ニーズの多様化などマーケット構造は大きく変化してきています。

海外では成熟期を迎える中国市場に加え、ASEAN (アセアン) 地域の都市も成長段階にあり新規ビジネスチャンス拡大の機会が到来しています。

3. 2020 年に向けたパルコグループの展望

当社グループは、国内外の変化を確実に捉え事業機会につなげていくため、2020 年に向けた長期ビジョンと 2016 年度を最終年度とした中期経営計画を策定しました。

《パルコグループ 2020 年長期ビジョン》として【都市マーケットで活躍する企業集団】を掲げ『都市の 24 時間をデザインするパイオニア集団』と『都市の成熟をクリエイトする刺激創造集団』の実現を目指していきます。

この長期ビジョン達成に向けた経営方針と 3 つの事業戦略を策定しました。

<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」を通して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っていきます。

<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」の3つの事業戦略を推進し長期ビジョン実現を目指していきます。

「主要都市部の深耕」では都市部での新たな商業拠点の拡大や、都市部での事業展開強化を図り顧客への提供価値を拡大していきます。

「コアターゲット拡大」は人口構成変化と多様化したライフスタイルに対応し、都市を楽しむ、ヤングから若い感性を持つ大人世代までコアターゲット層を拡大していきます。

「独自の先行的 ICT 活用」では店舗を基盤とした Web 活用による新しい商業施設の楽しさを創造していきます。また、ICT 技術進化を活用した事業革新も推進していきます。

上記に掲げた経営方針と3つの事業戦略に基づいて2020年長期ビジョンの達成に向けて2014年度～2016年度中期経営計画で具体的施策を立案し実行していきます。

4. 2014年度～2016年度中期経営計画 事業展開骨子

2014年度～2016年度は成長戦略の具体的な実行期として既存店舗事業の進化と開発推進、関連事業拡大・新規事業創造を実行していきます。本計画には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と先行経費を織り込んでいます。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、パルコグループは増収増益を目指していきます。

また、将来の継続的な事業成長に備えてダイバーシティ経営をさらに強化していきます。

<経営数値目標>

連結売上高 2,930 億円、営業利益 135 億円、当期純利益 75 億円、EBITDA 200 億円を目指していきます。

	2016年度 計画	2013年度 実績	2013年度比 (差異/成長率)
売上高	2,930 億円	2,644 億円	286 億円/110.8%
営業利益	135 億円	122 億円	13 億円/110.7%
当期純利益	75 億円	68 億円	7 億円/110.7%
EBITDA(*)	200 億円	181 億円	19 億円/110.8%

(*)EBITDAは「営業利益+減価償却費」にて算出しています。

また、3年間の経常的投資は店舗改装や関連事業などに142億円、戦略的投資として商業

施設開発や新規事業などに 228 億円と、投資合計で 370 億円を計画しています。

5. 2014 年度～2016 年度に取り組む 5 つの戦術

戦術① 店舗事業の優位性拡大

「都心型店舗」「コミュニティ型店舗」に分類した 2 類型運営を発展させ「都市型商業をリードするショッピングセンター」の実現を目指していきます。

2 類型の店舗特性を考慮しそれぞれの方向性とコアターゲット層、構成テナントを明確化していきます。

「都心型店舗」では都市を楽しむ「若い感性を持つ大人世代」までコアターゲットを拡大し、ライフスタイル提案を強化したテナント構成へ変化させ、新しい商業施設の在り方の提案を、渋谷パルコと福岡パルコを新しいショッピングセンター事業モデルとして都心型店舗へ波及させていきます。

「コミュニティ型店舗」では都市近郊の「駅を中心とした生活圏」のあらゆるターゲットへ対応を拡充し、地域共生型のテナント誘致や飲食テナントの強化、雑貨や家電、スポーツ、サービス他を導入し来店頻度向上に向けたテナント構成の多機能化を推進していきます。また、オペレーション再構築による最適化を推進していくため、浦和パルコと調布パルコの多機能型ショッピングセンターモデルとセントラルオペレーション推進による効率的オペレーションをコミュニティ型店舗へ波及させていきます。

顧客政策では潜在顧客を優良顧客につなげるため、Web を活用したアプローチと<PARCO カード>のサービス強化による顧客化取組を推進し、上顧客化を促進していきます。

さらに、商業施設としての付加価値拡大策として Web と店舗を連動した新しい消費体験・新しい消費環境を提供していきます。パルコの Web 上でテナントブログの展開や外部先行企業との連携による接客の拡充、パルコの Web からテナント自社 EC へ誘導する「PARCO SHOW WINDOW」、テナント店頭在庫を EC 上でも販売する仕組みを導入、自社アプリの開発による SNS を活用したパーソナルアプローチの実施、自社開発デジタルサイネージ「P-WALL (ピーウォール)」を活用した店頭での新しい情報体験など、デジタルコミュニケーション環境を構築し新しい消費体験を提供していきます。

そして上記政策を福岡パルコで「進化した商業施設」の具現化として「衣」から「食住」へのアイテムを拡充した新しいコンセプトショップの導入を推進し、オリジナルアプリ開発や全館への Wi-Fi 整備の実施、オリジナルデジタルサイネージの導入など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を提供していきます。

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

パルコやゼロゲートの開発を中心に多様な開発を推進するとともにパルコ型やゼロゲート型とも異なる新業態の開発も検討していきます。

3 年間の開発目標としてパルコ型・新業態（増床・別館）を 4 件、ゼロゲートと PM

(プロパティマネジメント) で7件の開業を目指していきます。

パルコの開発エリアは未出店政令指定都市（特に都内・横浜・京阪神）と都心型店舗周辺を想定し、ゼロゲートについては都心一等地とパルコ基幹店周辺、都心生活圏を中心に開発を推進していきます。また、開発手法についても既存商業施設の業態転換や PM、J.フロント リテイリング連携など多様な開発手法にも対応していきます。

<発表済み開発案件>

パルコ型		ゼロゲート	
2014 年秋開業予定	福岡パルコ新館 (仮称)	2014 年秋開業予定	名古屋ゼロゲート (仮称)
2015 年春開業予定	福岡パルコ増床	2016 年春開業予定	札幌ゼロゲート (仮称)
2016 年春開業予定	仙台に新たな商業拠点		

この開発事業を推進することによってビルマネジメント事業やショッピングセンター向け Web コンサルティング事業のノウハウを蓄積し、グループ事業の成長促進につなげていきます。

戦術③ 関連事業拡大と新規事業創造

専門店事業と総合空間事業、Web コンサルティング事業、エンタテインメント事業、自主編集事業などの関連事業と新規事業を店舗事業・開発事業に続く「第三の収益の柱」として事業拡大を目指していきます。

専門店事業では主力の TiCTAC 事業を中心とした積極的な店舗拡大をすると共に、オリジナル商品の企画開発を軸にした既存業態の革新と新業態を開発していきます。

エンタテインメント事業では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の多元化を目指していきます。また、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も推進していきます。

自主編集事業では外部商業施設に出店し、オリジナルプロダクト開発を進めています。

総合空間事業では複合受注体制構築による外部クライアントの拡大と施設関連事業の総合力を活用した事業領域拡大を目指していきます。

Web コンサルティング事業ではショッピングセンター向け業務支援システム「SC コンシェルジュ」の開発や外部施設への提供などを実施していきます。*SC: ショッピングセンター

戦術④ 海外事業の再構築

パルコビジネスのグローバル化に向けた海外市場での事業基盤確立を目指し、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を構築していきます。

まず、これまで培ったノウハウを活かすエリアとして東南アジアや東アジアの主要都市で開発を推進し、現地ニーズを捉えた日系飲食テナントの出店支援など特化型飲食ゾーン

の展開を 2014 年度から 2016 年度の 3 年間で 4 拠点の開発を目標に事業を推進していきます。

同時に現地特性に対応したビジネススキームを選択し、現地パートナーと連携する「出資による事業モデル」をベースとした事業開発を拡大していきます。

戦術⑤ 事業推進のための経営基盤強化

長期ビジョン達成に向けて「ダイバーシティ経営の推進」「独自の CSR 活動展開」「ICT 活用推進」「財務基盤強化」の 4 つの経営基盤を強化していきます。

1 つめのダイバーシティ経営推進による企業基盤強化では「ダイバーシティ推進委員会」を設置し、管理職ポスト 15% を目標とした経営幹部/リーダー層への女性登用の推進やワークライフマネジメントを社内に浸透させるなど、新規事業創造につながる社内コミュニケーションを強化していきます。

2 つめの独自の CSR 活動展開では、若い才能が活躍する「場」とそこへ消費者を結び成長していく機会を創出するインキュベーションの仕組みづくりを推進していきます。若手ファッションデザイナーのプロデュースや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を拡大し支援をしていきます。

3 つめの ICT 活用推進では業務効率と質の向上を推進していきます。特にテナントと ICT を活用したコミュニケーションを深めることによって事業成長を目指していきます。

4 つめの財務基盤強化では 2016 年度 ROA5.7% (ROA:総資産営業利益率) の目標達成に向け財務戦略を推進し、また将来の資金ニーズに備え循環型投資ビジネスモデルを検証するなど、キャッシュフロー重視による財務体質向上を図っていきます。加えて、将来の IFRS 導入への対応とそれに則した企業評価向上に取り組んでいきます。

<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>

J.フロント リテイリンググループの営業資産と当社グループの総合力を連動させることによって都市部の魅力を向上させていきます。現在、2017 年秋開業予定の松坂屋上野店の新南館への出店が決定しています。

また、共通テナントの開発や自主事業拡大・関連事業連携によるグループ成長を促進していきます。

以上

「2014 年度～2016 年度中期経営計画について」

弊社 Web サイトにも資料の掲載がございますのでご参照ください。

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