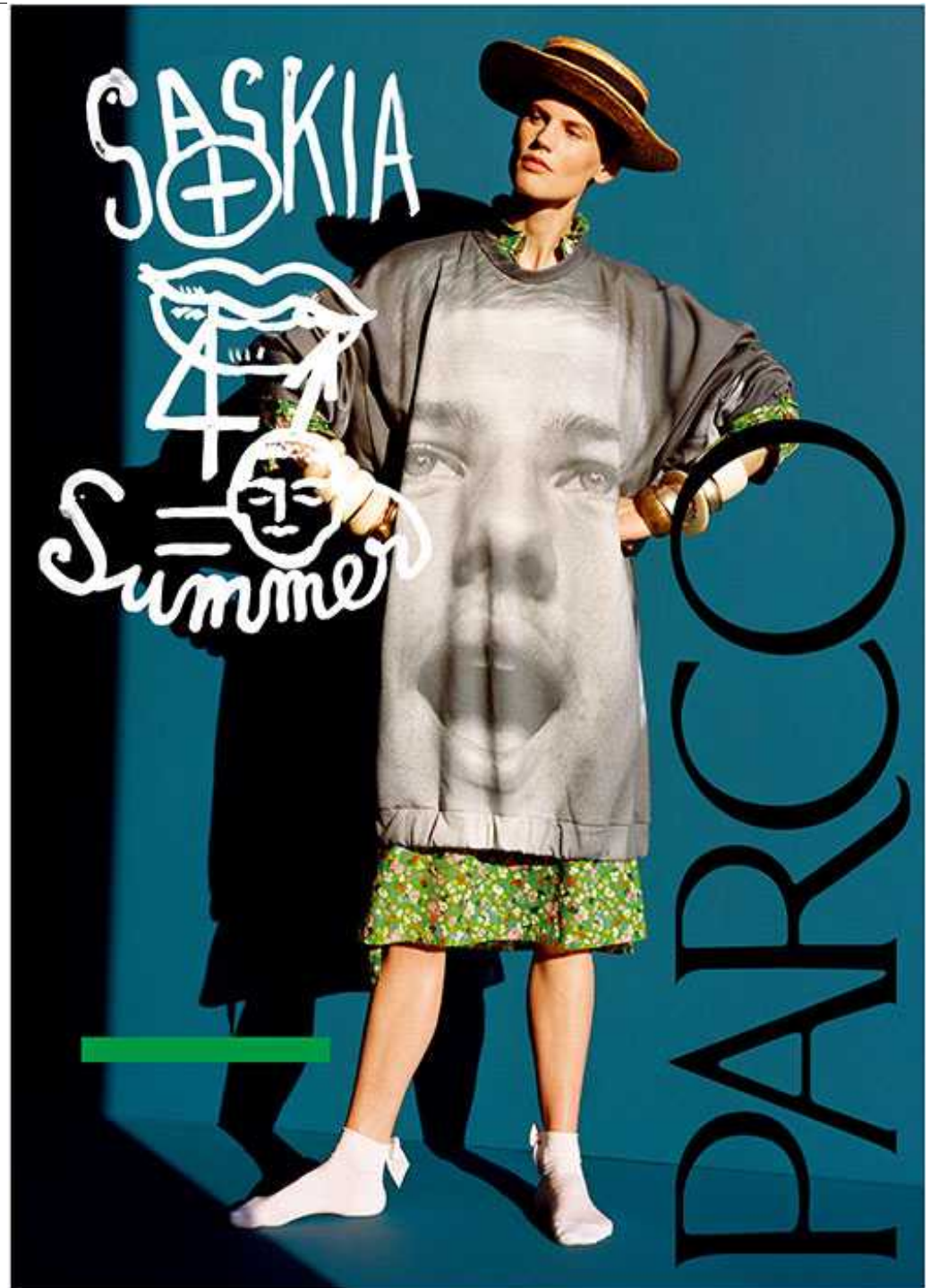


株式会社パルコ

2018年2月期 (2017年度)

決算説明会資料

【東証一部 8251】



- ・ 2017年度決算は、前期の店舗の休業や閉店、今期の店舗閉店の影響などにより減収減益も、今期開業した店舗の貢献や大津パルコの閉店影響(戻入)などにより、営業利益と当期利益は計画を上回って着地
- ・ 2017年度の開業物件として、11月上野に新しい屋号の商業施設 ^{パルコヤ} PARCO_ya がオープンし好調にスタートしたのに加え、同月京都ゼロゲートの上層階が開業
- ・ 2018年度は原宿ゼロゲートが3月に開業し、三宮のゼロゲートは今秋の開業を予定。4月9日に川崎へのゼロゲート出店を発表
- ・ 中期経営計画での目標開発物件12件のうち3件がすでに開業し、6件の計画は順調に進捗
- ・ 2018年度の業績は、中期経営計画2年目の計画値通りの利益予想。ゼロゲートを含む店舗の開業効果で増収を見込み、営業利益は2017年度の大津パルコの閉店影響(戻入)と2018年度およびそれ以降の開発コストの増加影響などを織り込み微増
- ・ 2018年度の1株当たりの配当は2017年度から1円増配し、年間24円を予想

2017年度業績概要／2018年度業績予想

ショッピングセンター事業トピックス

開発事業

店舗事業

関連事業トピックス

ESGへの取り組み

主力SC事業の店舗数減や前期の渋谷再開発に関わる固定資産売却益の反動影響により減収減益も、営業・当期利益は対計画で上回って着地

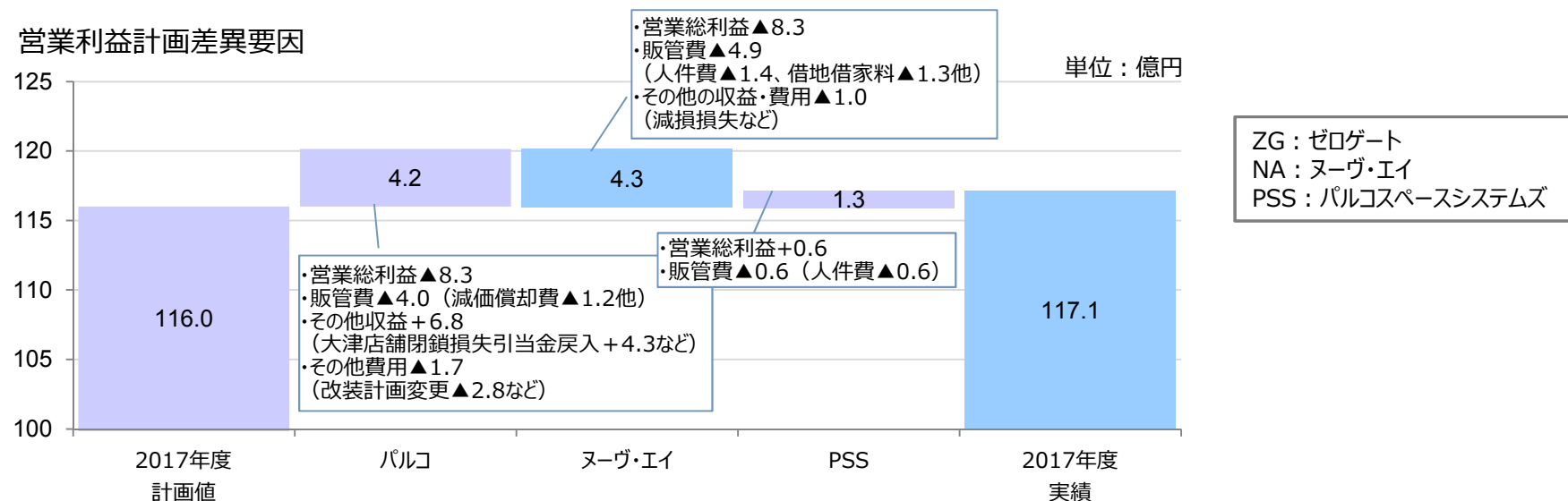
単位：百万円

	2017年度	2016年度	増減額	前年比	対外発表 計画値	差額	対外発表 計画比
営業収益	91,621	93,780	▲2,159	97.7%	94,000	▲2,378	97.5%
事業利益 *1	10,284	12,797	▲2,513	80.4%	—	—	—
営業利益	11,713	14,203	▲2,490	82.5%	11,600	113	101.0%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	7,809	8,795	▲985	88.8%	7,500	309	104.1%
EBITDA *2	17,372	19,502	▲2,130	89.1%	—	—	—

*1（ご参考）事業利益は、「営業総利益 - 販売費及び一般管理費」で算出しています

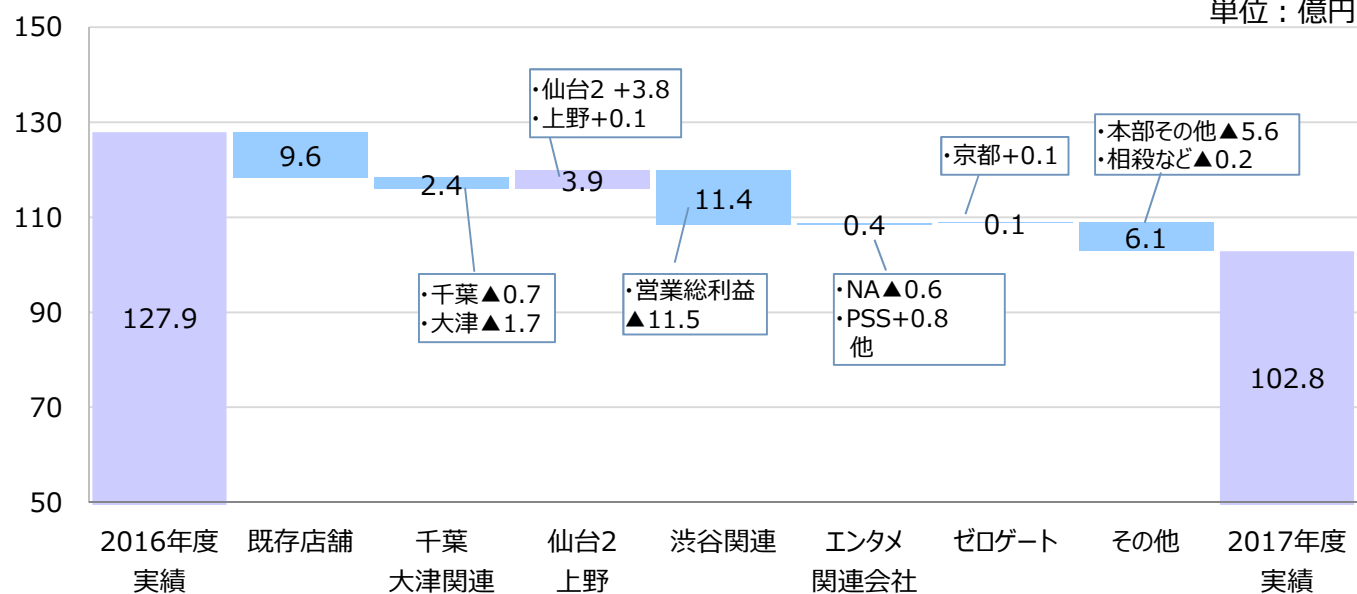
*2 EBITDAは、「営業利益 + 減価償却費(連結キャッシュ・フロー計算書の減価償却費及び償却費)」で算出しています

営業利益計画差異要因

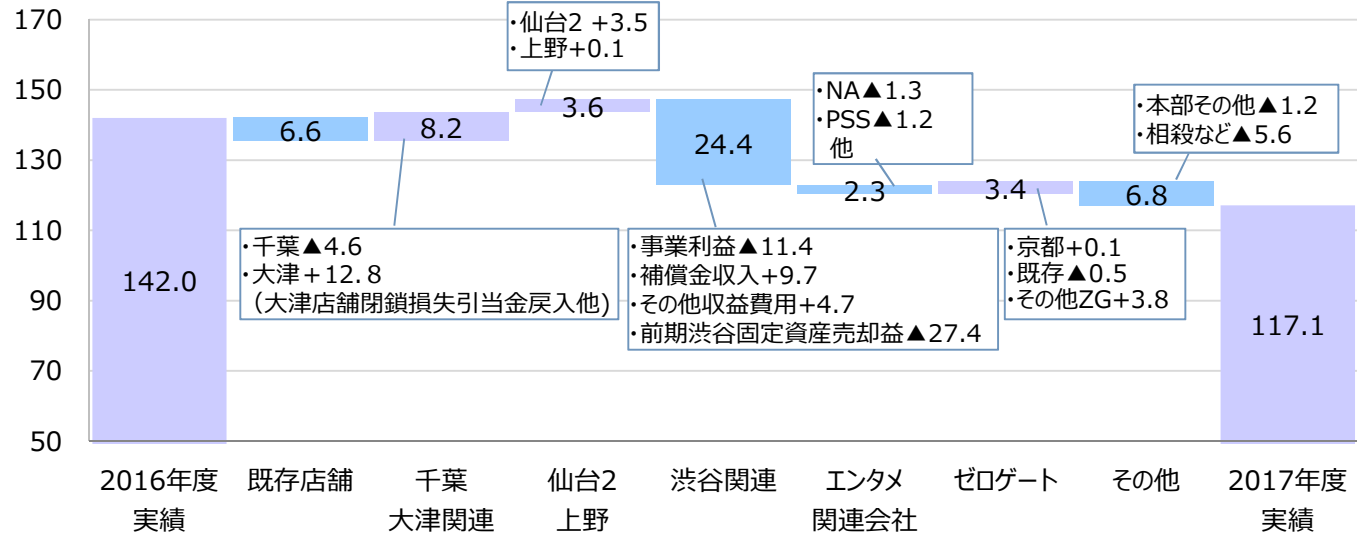


2017年度業績 ② 連結業績 (損益計算書)

事業利益前年差異要因



営業利益前年差異要因



2017年度業績 ③ 連結業績（財政状態計算書）

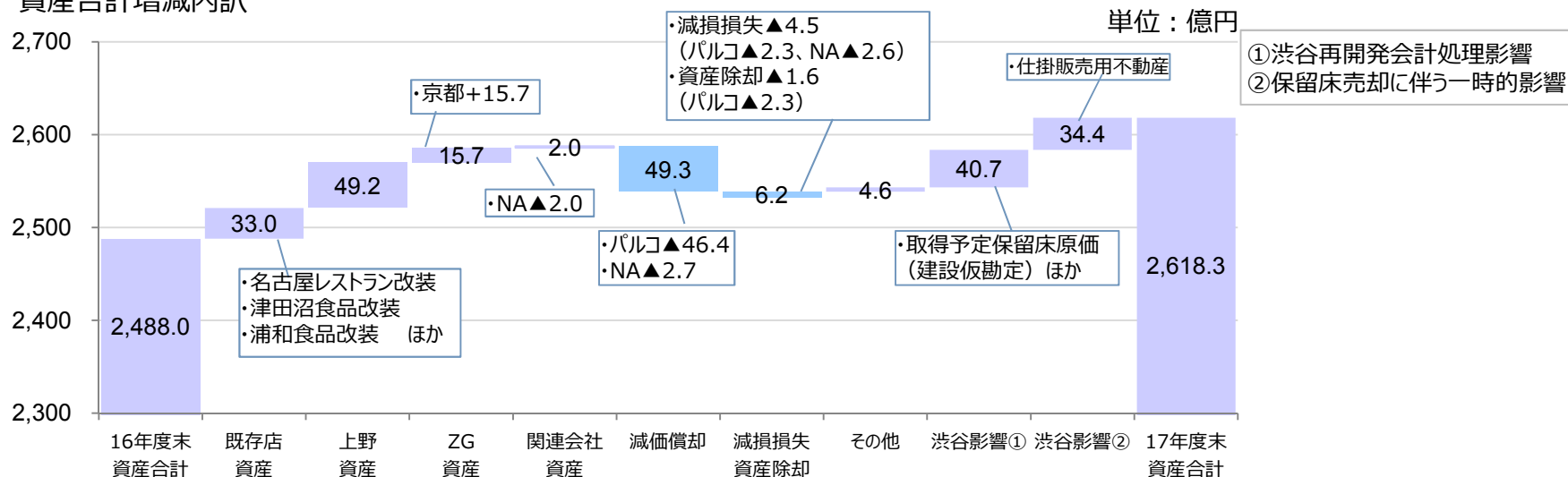
資産合計には新生渋谷パルコ開発計画の進捗に伴う会計処理影響での一時増加要因あり

単位：百万円

	2017年度末	2016年度末	増減額	前年比
資産合計	261,835	248,806	13,029	105.2%
資本合計	126,311	120,600	5,710	104.7%
有利子負債	52,820	58,162	▲5,342	90.8%
親会社所有者帰属持分比率	48.2%	48.5%	▲0.2%	
ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）	6.3%	7.5%	▲1.2%	
ROA（資産合計税引前利益率）	4.5%	5.6%	▲1.1%	

* 渋谷再開発における一時的影響により資産合計が約97億円膨らんでいます
 * 上野、京都ZGにはファイナンスリースによる影響額が約48億円含まれています

資産合計増減内訳



2017年度業績 ④ 連結 セグメント別実績

7/23

専門店事業は、主力事業の苦戦や減損損失の影響により減収減益
 総合空間事業は外部工事好調により増収も前期の固定資産売却益の反動影響により減益

単位：百万円

		2017年度	2016年度	増減額	前年比
ショッピング センター事業	営業収益	51,351	53,864	▲2,513	95.3%
	セグメント利益	10,964	13,179	▲2,215	83.2%
専門店事業	営業収益	21,216	21,532	▲315	98.5%
	セグメント利益	75	205	▲129	36.7%
総合空間事業	営業収益	21,399	20,528	870	104.2%
	セグメント利益	652	773	▲121	84.4%
その他の事業	営業収益	6,158	6,137	20	100.3%
	セグメント利益	53	45	7	117.2%
連結	営業収益	91,621	93,780	▲2,159	97.7%
	セグメント利益	11,713	14,203	▲2,490	82.5%

- * セグメント利益は、営業利益です
- * (株)パルコのエンタテインメント事業の業績は、「その他の事業」に含まれております
- * 事業間での調整があるため、各事業業績の計の数値と連結の数値は、異なります

2017年度業績 ⑤ 連結 主な販売費及び一般管理費と設備投資

8/23

主な販売費及び一般管理費

単位：百万円

連結	2017年度	2016年度	増減額	前年比
人件費	8,032	8,097	▲65	99.2%
借地借家料	3,013	2,885	127	104.4%
宣伝費	665	580	85	114.7%
業務委託費	1,200	1,152	48	104.2%
減価償却費*1	857	835	21	102.6%
租税公課*2	818	544	273	150.2%
販売管理費計	18,979	18,505	474	102.6%

*1 減価償却費は、販管費の減価償却費以外にパルコ店舗の営業原価などに含まれる減価償却費があり、合計では5,659百万円前年比106.8%です

*2 租税公課の増額の主な要因は外形標準課税の影響です

設備投資

単位：百万円

連結	2017年度	2016年度	増減額	前年比
設備投資*	12,895	18,723	▲5,828	69.0%

* 資金ベースの実績値です。設備投資の前期との差異は、主に前期の渋谷再開発に関わる投資によるものです

連結業績は、中期経営計画2年目の計画値通りの利益予想

連結業績

単位：百万円

	2018年度業績予想 (2019年2月期)	2017年度業績実績 (2018年2月期)	増減額	前年比
営業収益	96,000	91,621	4,378	104.8%
事業利益	10,750	10,284	465	104.5%
営業利益	11,750	11,713	36	100.3%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	7,700	7,809	▲109	98.6%

- ・原宿や三宮のゼロゲートの開業や2017年度開業のパルコヤ上野の貢献を見込み、増収を計画
- ・営業利益は前期の大津パルコの閉店の影響や2018年度とそれ以降の開発コスト増加などを見込み微増も、事業利益では増益を計画

連結設備投資

単位：百万円

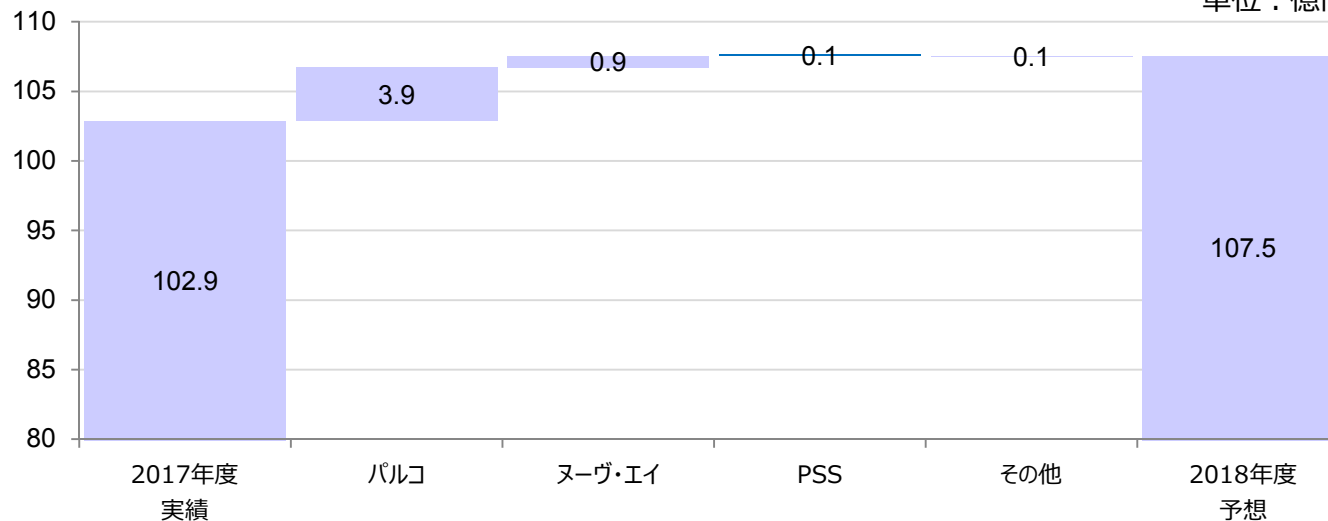
	2018年度計画（計上ベース）	2017年度実績（資金ベース）
設備投資	20,375	12,895

- ・2018年度の設備投資は、渋谷再開発プロジェクトなどの開発物件の進捗に伴う計画額

* 設備投資は、2018年度計画は計上ベースであり、ファイナンスリース分約35億円を含みます

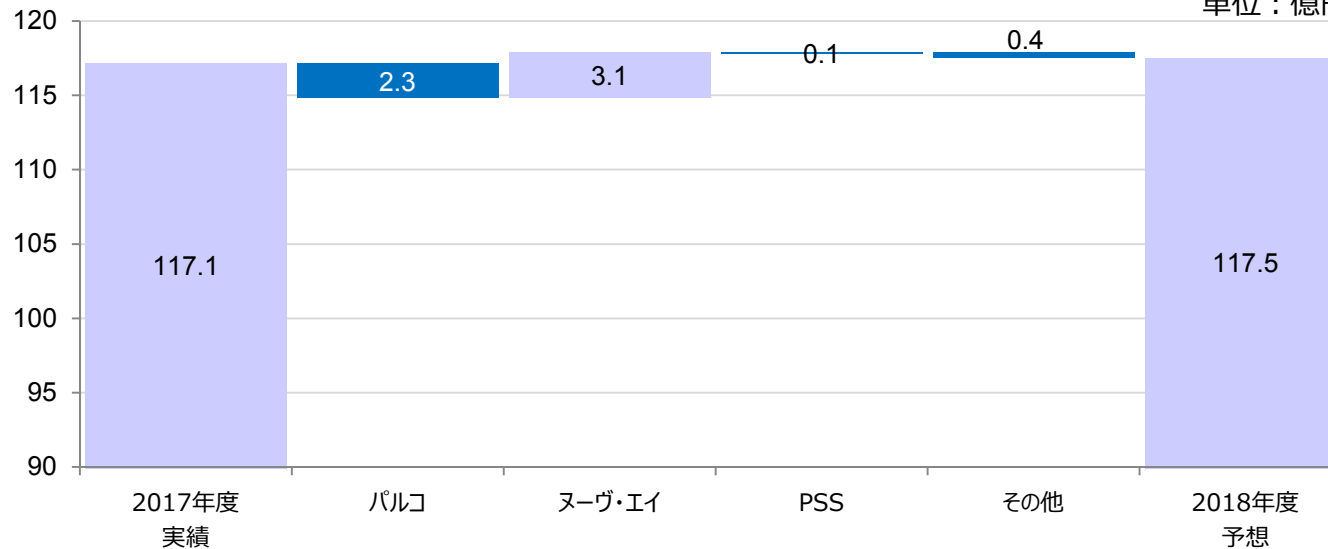
事業利益前年差異要因

単位：億円

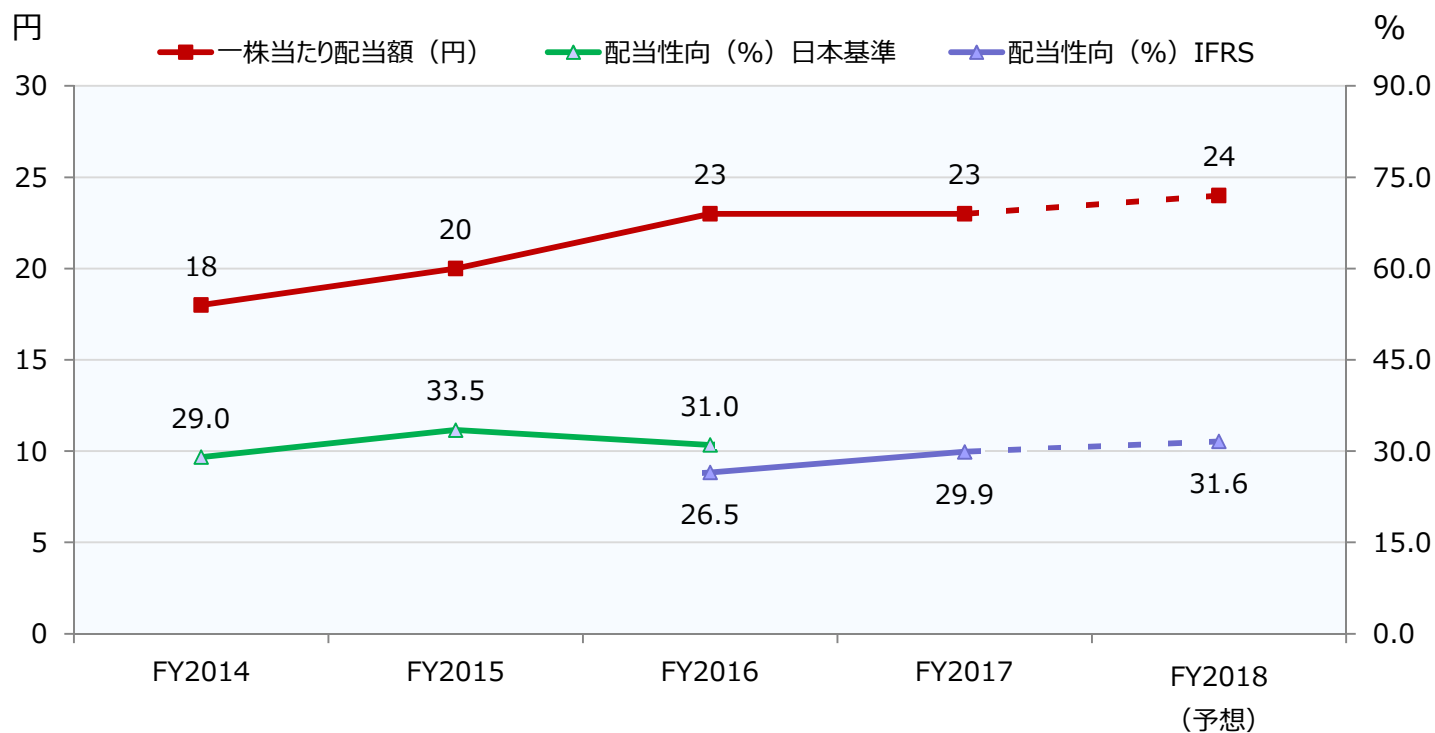


営業利益前年差異要因

単位：億円



2018年度は1円増配し、年間配当24円を予想



- ・ 剰余金配当は、安定配当を行うことを基本とし業績と配当性向を勘案して実行
- ・ 2017年度の1株当たり配当金は、期末12円を決定。年間で予定通りの23円を配当
- ・ 2018年度の1株当たりの年間配当は1円増配して24円、中間配当は12円を予想

2017年度は、上野と京都の物件が開業し、錦糸町と心斎橋の物件を発表

● 既存パルコ店舗

● 既存ゼロゲート

★ 2017年度開業物件

★ 2018年度開業予定物件

☆ 発表済み開発物件

* 大津パルコ 2017年8月末営業終了



京都
京都ゼロゲート
2017年11月上層階開業

上野
パルコヤ
2017年11月開業



錦糸町
墨田区錦糸町駅前物件
2019年春開業予定



心斎橋
大丸心斎橋店北館内
2021年春開業予定

神戸 新築を決定
三宮ゼロゲート(仮称)
2018年秋開業予定



沖縄
浦添西海岸計画
2019年夏開業予定



川崎
川崎ゼロゲート(仮称)
2019年初秋開業予定



渋谷
新生渋谷パルコ
2019年秋開業予定



原宿
原宿ゼロゲート
2018年3月開業



パルコ業態 1 件とゼロゲート 1 件を開業

上野松坂屋旧南館の複合ビル化の中で、PARCO_ya(上野フロンティアタワー内)を11月に開業

- ・パルコ業態として、東京23区内では渋谷パルコ以来44年ぶりの新規マーケットへの出店
- ・大型複合施設内へ出店し客層が連携する専門店で編集
- ・レストランフロアを中心に計画を上回って好調に推移し、開業後期間での黒字化を達成



当社施設規模	地上1階から6階
当社賃借部分面積	約8,200㎡



イメージ

京都ゼロゲート 11月に上層階オープン

- ・注目度の高い京都中心部に出店
- ・大丸京都店の隣接地
- ・開業後期間での黒字化を達成し、利益に貢献

建物規模	地下2階、地上7階
延床面積	約5,200㎡

新たな大型物件2件の計画を決定し、発表

* 当社賃借部分



墨田区錦糸町駅前物件、2019年春の開業を予定

- ・ 都市機能の発展と活性化が期待される墨田区錦糸町への出店
- ・ 東京東部エリアにおける新たな事業拠点

規模*	地下1階、地上7階
延床面積*	26,654㎡(予定)
投資額	約19億円(予定)

J.フロント リテイリンググループの有する資産、大丸心斎橋店北館への出店を決定 2021年春の開業を予定

- ・ 訪日客も多く注目度の高い商業エリアである心斎橋、パルコ業態として空白地であった大阪地区への出店
- ・ 北館は、2階から10階の各階を連絡通路で大丸心斎橋店本館と接続予定

規模*	地下2階から地上7階
延床面積*	約22,000㎡(予定)
投資額	約40億円(予定)

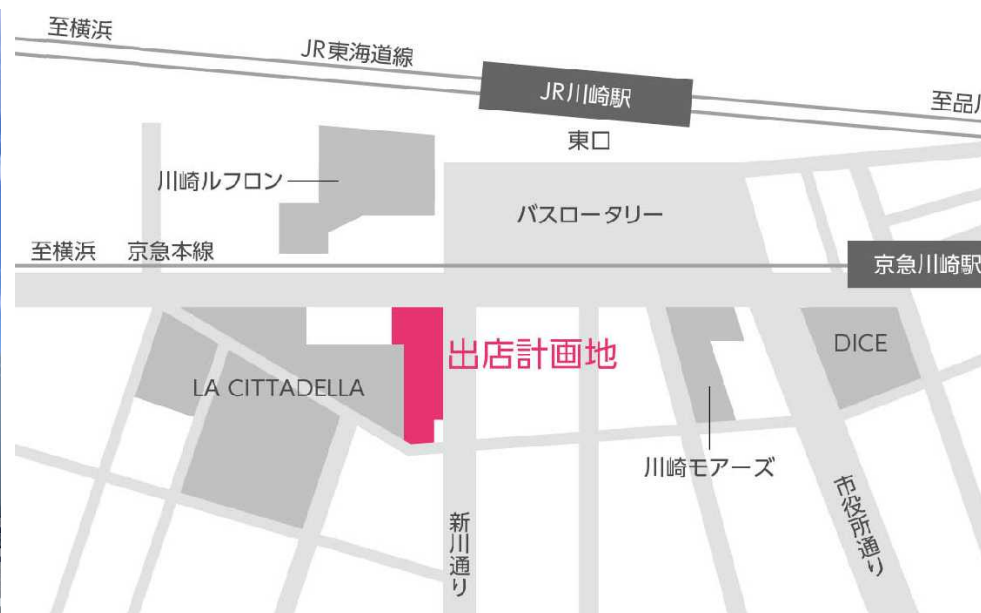


川崎ゼロゲート(仮称)出店決定。2019年初秋の開業を予定

- ・ 今後の都市機能の拡充と発展が期待される川崎市中心部への出店
- ・ 川崎駅前の主要道路交差点角地に立地し、高い視認性を有する
- ・ エリアのさらなる賑わい創出に貢献する新たな商業施設を目指す

建物規模	地上2階建
延床面積	約3,400㎡(予定)
投資額	約1億円(予定)

イメージ



ゼロゲート2件を開業



LINE FRIENDS flagship store in Harajuku がオープン

原宿ゼロゲート、2018年3月開業

- ・ 国内外の大型商業施設や高感度の路面店舗の集積エリアで開業
- ・ 人気SNSキャラクターグッズストアとフィットネスジムを誘致

建物規模	地上4階建
延床面積	約943㎡
投資額	約4.5億円（予定）

三宮ゼロゲート（仮称）、2018年秋開業予定

- ・ 関西屈指の大都市神戸の、活気溢れる商業中心地三宮で開業
- ・ 2017年7月、新築を決定し工事に着手

建物規模	地上4階建
延床面積	約1,500㎡（予定）
投資額（建築）	約6.2億円（予定）



開発計画 5 カ年計の目標12件中、3件が開業済、6件が進行中

中期経営計画の進捗状況

件

	中計 目標	開業・計画物件				残
		開業・予定				
		2017	2018	2019	2021	
パルコ業態	4	3	パルコヤ（上野）	11月		1
			新生渋谷パルコ		秋	
			大丸心齋橋店北館内		春	
新業態	3	2	墨田区錦糸町駅前物件		春	1
			浦添西海岸計画		夏	
ゼロゲート	5	4	京都ゼロゲート	11月		1
			原宿ゼロゲート		3月	
			三宮ゼロゲート(仮称)		秋	
			川崎ゼロゲート(仮称)		初秋	
計	12	9（開業済3、進行中6）				3

消費変化と店舗特性を踏まえ、マーケットへ提案する改装を推進

2017年度実績：改装実施面積：約35,000㎡（改装ゾーン取扱高前年比126.7%）

●都心型店舗

改装ゾーン取扱高前年比122.6%

新しいコミュニケーションを提供する「場」の提案や、情報発信型レストランの導入を促進



福岡パルコ：商業施設初のシェアオフィス・コワーキングスペース

●コミュニティ型店舗

改装ゾーン取扱高前年比131.7%

館内買い回り、滞留を促進する核となる食品フロアの改装や集客力の高い大型キーテナントを誘致



浦和パルコ：地下1階に誘致した大型スーパーマーケット「ヤオコー」

2018年度計画：改装実施予定面積：約35,000㎡

消費の多様性に即した、新たな付加価値を創造し、「コスメ」や「食」関連を中心とした強化アイテム導入により、ファッションゾーンのバラエティを拡充

●都心型店舗

ライフスタイルに付加価値を提案する「ヘルス&ビューティ」導入や、業態やショップ内装・共用演出も含めた新しいフードスタイル提案を推進

●コミュニティ型店舗

マーケットニーズに応える高品質スーパーマーケット導入と食品専門店のブラッシュアップで提案強化を継続

優良顧客と重点政策ターゲットの取扱高が伸長

クレジットカード実績

顧客ロイヤリティの高いパルコカードクラスSカードホルダーによる取扱高が伸長

単位：百万円

カード実績	クレジットカード	パルコカード	
		パルコカード	パルコカードクラスS
既存店取扱高	109,138	55,430	37,144
前年比	99.6%	97.6%	107.5%
既存店取扱高シェア (前年差)	44.8% (+0.7%)	22.8% (▲0.1%)	15.2% (+1.3%)

訪日外国人対応（インバウンド需要対応）実績（参考）

来店前アプローチと来店時サービスの拡充で、インバウンド取扱高の伸長継続

インバウンド参考実績	札幌パルコ	池袋パルコ	福岡パルコ	名古屋パルコ	全店計*1
海外発行クレジットカード取扱高 前年比	103.7%	125.2%	154.2%	283.2%	125.1%
同 取扱高シェア*2 (前年差)	12.2% (+0.7%)	3.9% (+0.7%)	2.7% (+0.9%)	1.3% (+0.8%)	1.7% (+0.1%)

*1 全店計の海外発行クレジットカード取扱高前年比の元となる前年同期の実績には、パルコヤ、渋谷パルコ、大津パルコ、千葉パルコの値を含みません

*2 海外発行クレジットカード取扱高シェアは、「テナント取扱高」におけるシェアです

新生渋谷パルコ(2019年秋開業予定)での本格導入を想定した、さまざまな実証実験を実施



コーディネート3Dスキャナの実験
顧客自身によるSNSでの拡散などファッション販促に活用

アレクサ
Alexaスキルでの音声対話案内
店内での音声検索サービスを開発し池袋パルコで提供開始

ポケット パルコ
POCKET PARCOのメディア発信力向上
情報内容に連携した購買メニューの充実

顧客へ



出店企業・ショップへ



ショップスタッフ研修Web化
効率化で店頭での接客業務に注力が可能

来店者数・属性処理データ解析
テナントの人員体制適正化や商品見直しに活用

ブランドECサイト運営代行
サイトの制作から運営全般を代行



新生
渋谷パルコ



パルコ制作の「ANREALAGE」のECサイト

専門店事業(ヌーヴ・エイ)

主力TiCTAC事業の苦戦や減損損失などにより減収減益。2018年度は戦略を転換

<2017年度実績>

- ・ローズマリー事業、アイウェア事業は堅調も、主力のTiCTAC事業が苦戦
- ・4店舗を出店する一方不採算店舗など19店舗のリストラを実行し、店舗数をスリム化

(2016年度末 201店舗 → 2017年度末 186店舗)

<2018年度計画>

- ・「店舗数拡大」から「顧客接点の拡大」に戦略を転換
- ・既存店売上の伸長と利益率改善
- ・不採算店舗のさらなるスクラップに加え、経営資源を優良店舗、新業態・ECへシフト

事業部名 (アイテム)	店舗数
TiCTAC(腕時計)	93
アイウェア(眼鏡)	26
ローズマリー(化粧品・化粧雑貨)	22
コレクターズ(メンズ雑貨)	40
その他新業態	5

総合空間事業(パルコスペースシステムズ)

外部工事受注の増加などにより増収。2018年度は引き続き事業基盤を強化

< 2017年度実績>

- ・外部工事受注や新規ホテル受託の増加により増収
- ・前期の千葉パルコ関連資産の売却益の反動影響を除くと増益

< 2018年度計画>

- ・人事施策の実施やオフィス環境改善など、さらなる事業基盤の安定化を図りながら、外部への事業拡大も推進

その他の事業（パルコデジタルマーケティング）

Web事業集中により利益増。継続的に事業基盤を強化

< 2017年度実績 >

- ・ 求人事業撤退により減収も、Web事業に集中したことによるコスト効率化により営業利益は増加

< 2018年計画 >

- ・ Webと店頭の両面でのデジタル活用促進支援など、商業施設や専門店の支援メニューの多様化と最新のICT活用により受注を継続し、加えて開拓も強化

その他の事業（エンタテインメント事業（パルコ））

2017年度は増収。2018年度は、事業拠点獲得と外部での大型企画を計画

< 2017年度実績 >

- ・ パルコ国内配給受託の複数の映画が、アカデミー賞で受賞やノミネートなど国際的に高評価
- ・ 外部劇場公演で「不信～彼女が嘘をつく理由」や「ロッキー・ホラー・ショー」などが高い話題性を獲得しヒット

< 2018年計画 >

- ・ 三谷幸喜作・演出「江戸は燃えているか」や海外脚本家マーティン・マクドナーの「ハングマン」など、話題作を外部劇場で上演予定
- ・ ミニシアター「シネクイント」を7月渋谷に、2スクリーンで復活オープン予定



社会が共感する新しい価値を創造し、絶えず発展させることがパルコグループの社会的役割

パルコグループの社会的役割

街づくり

S社会

- 次世代を担うクリエイターの継続的な発掘と支援
FASHION PORT NEW EAST、Asia Fashion Collection
- IoTやWebを活用した出店企業支援
ショップスタッフ業務のICT化による効率化
- パルコ各店で地域・社会と連携
地元企業の誘致や地域と連携したイベントを開催
- ダイバーシティ推進
従業員ワークライフバランス向上
在宅ワーク制度化、有給休暇消化率向上

インキュベーション

情報発信

E環境

- 電気量省エネとリサイクル率の目標設定
- 電力使用量と光熱費削減の達成
- 環境省推進の省エネアクションにパルコ各店舗を継続的に登録（環境意識向上）

Gガバナンス

- 2003年から「指名委員会等設置会社」を採用
- 取締役会の実効性分析・評価からの改善点抽出
- 企業サイトの拡充による開示の向上
（フェアディスクロージャー推進）
- 女性役員が複数名在職、女性管理職比率向上



本資料に記載した予想数値などは、2018年4月9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。