



株式会社パルコ
2019年2月期 (2018年度)
決算説明会資料
【東証一部 8251】


*Shining
Real Fresh*
2019 SS

PARCO

2018年度決算説明サマリー

○業績

- ▶ 2018年度は、新規開業物件が貢献するもパルコ店舗事業の競合影響で不振継続
- ▶ 2019年度は、新規開業4物件の貢献と店舗閉鎖損失などの反動で増収増益
- ▶ 2018年度は予定通り1円増配、2019年度は2円の50周年記念増配を計画

○中期経営計画進捗

- ▶ 2021年度の営業利益目標147億円の達成を目指す

○開発

- ▶ 2018年度は、原宿ゼロゲートと三宮ゼロゲートが開業
- ▶ 2019年度は、新生渋谷パルコをはじめとする、業態の異なる4物件を開業

○店舗事業

- ▶ 開発から店舗運営までを商業デベロッパー部門内で連動する組織へ改変
- ▶ パルコ店舗事業の将来を見据え、スクラップ&ビルドを推進
- ▶ ポイントサービス導入と決済環境を整備し、顧客接点と購買機会を増加

○ESGテーマ

- ▶ SDGsを念頭に3つの社会的役割を通じ重点6テーマで社会課題の解決に貢献

目次

2018年度業績と2019年度業績予想

中期経営計画進捗

2018年度の課題と2019年度重点施策

トピックス：開発、店舗事業、ESGテーマ

新規開業物件が貢献も、パルコの店舗事業の競合影響継続などにより減収減益

- ▶ 営業収益は、パルコや上野や新規ゼロゲートなどが貢献したが、パルコ店舗の衣料品不振や競合影響などの継続、ヌーヴ・エイの店舗数減少などにより減収
- ▶ 営業利益は、年度末に計上した営業終了決定による店舗閉鎖損失などにより減益
- ▶ パルコスペースシステムズとパルコデジタルマーケティングは増益

単位：百万円

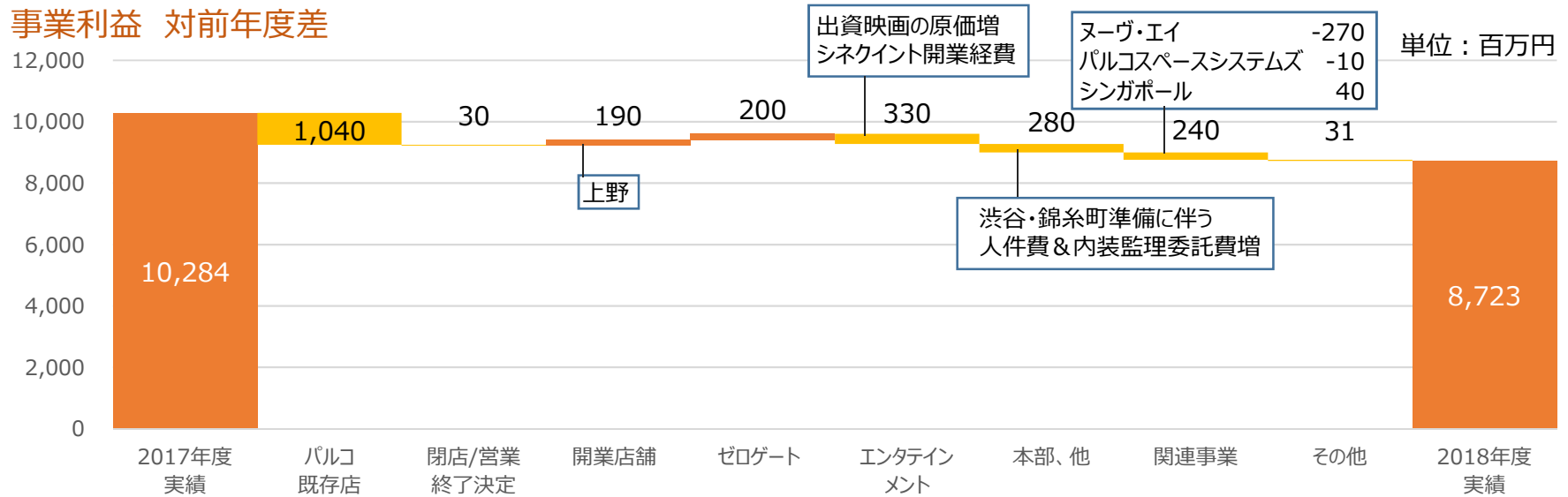
	2018年度	2017年度	増減額	前年比	対外発表 計画値*3	差額	対外発表 計画比
営業収益	89,969	91,621	▲1,651	98.2%	90,800	▲830	99.1%
事業利益*1	8,723	10,284	▲1,560	84.8%	8,500	223	102.6%
営業利益	5,425	11,713	▲6,287	46.3%	5,100	325	106.4%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	3,370	7,809	▲4,438	43.2%	3,100	270	108.7%
EBITDA*2	11,389	17,372	▲5,982	65.6%	—	—	—

*1 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

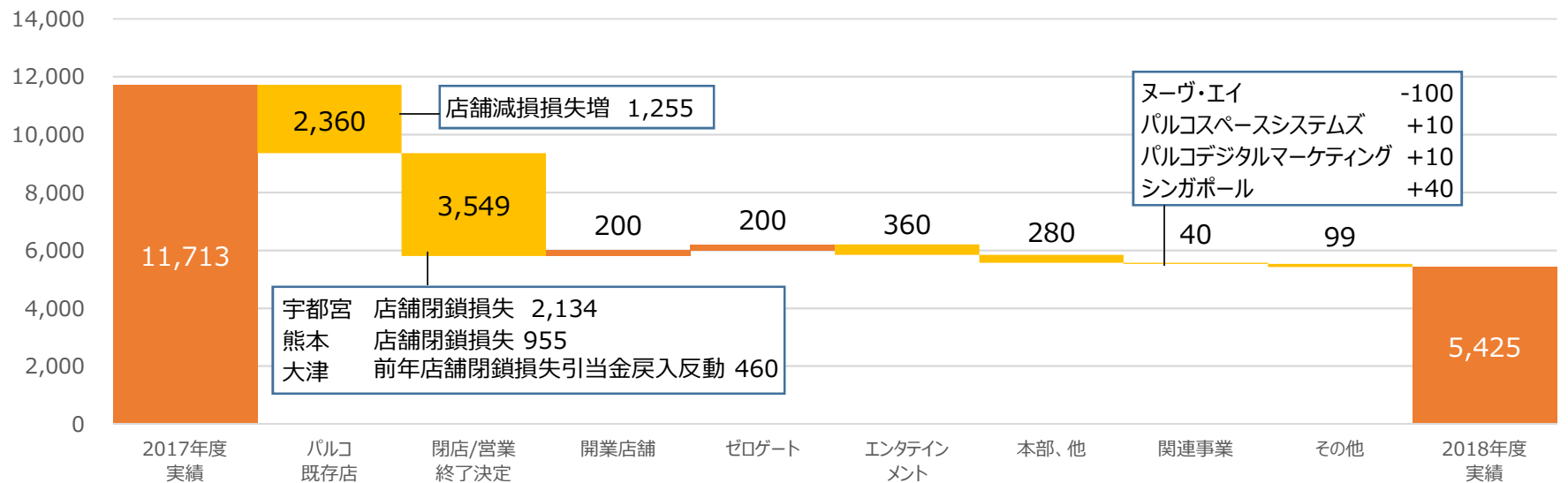
*2 EBITDAは、「営業利益 + 減価償却費(連結キャッシュ・フロー計算書の減価償却費及び償却費)」で算出しています

*3 対外発表計画値は、2019年2月28日に公表したものです

事業利益 対前年度差



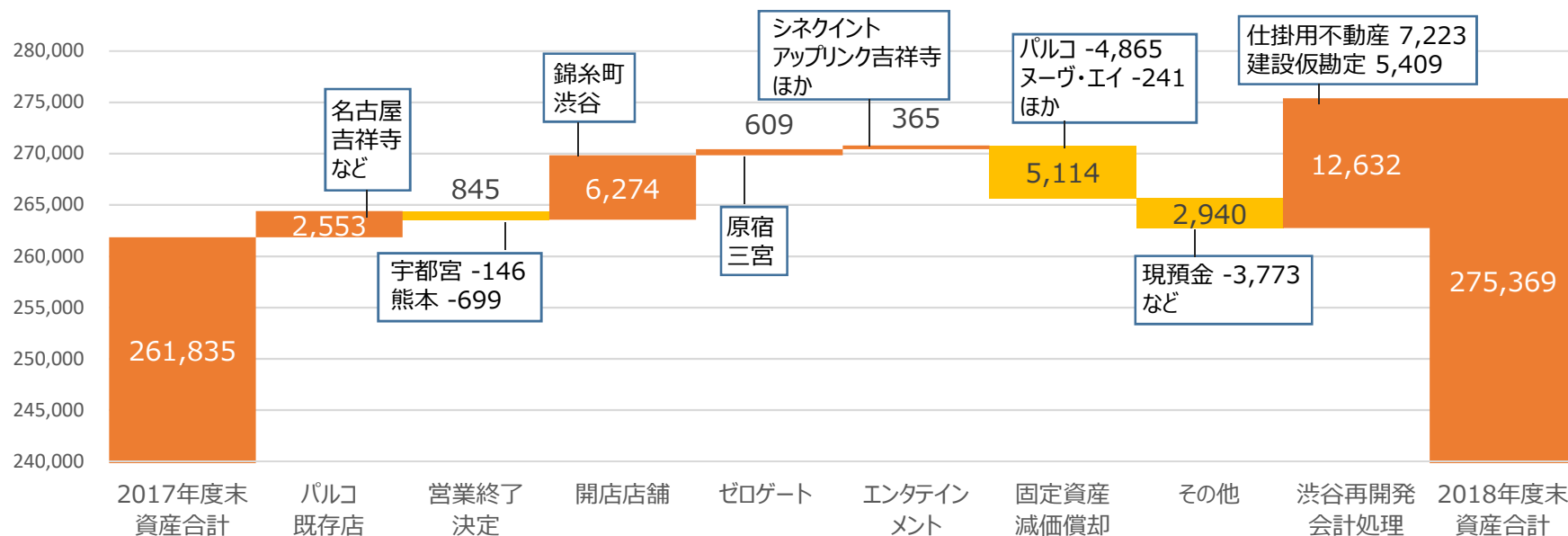
営業利益 対前年度差



資産合計は、渋谷再開発に伴う影響や錦糸町パークの投資などにより増加

単位：百万円

	2018年度末	2017年度末	増減額	前年比
資産合計	275,369	261,835	13,534	105.2%
資本合計	126,908	126,311	597	100.5%
有利子負債	61,740	52,820	8,920	116.9%
親会社所有者帰属持分比率	46.1%	48.2%	▲2.2%	
ROA (資産合計税引前利益率)	1.9%	4.5%	▲2.6%	
ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率)	2.7%	6.3%	▲3.7%	



単位：百万円

セグメント別実績		2018年度	2017年度	増減額	前年比
ショッピング センター事業	営業収益	51,117	51,351	▲233	99.5%
	セグメント利益	5,142	10,964	▲5,821	46.9%
専門店事業	営業収益	19,754	21,216	▲1,462	93.1%
	セグメント利益または損失	▲25	75	▲100	-
総合空間事業	営業収益	21,882	21,399	483	102.3%
	セグメント利益	662	652	9	101.4%
その他の事業	営業収益	6,327	6,158	169	102.8%
	セグメント利益または損失	▲297	53	▲350	-
連結	営業収益	89,969	91,621	▲1,651	98.2%
	セグメント利益	5,425	11,713	▲6,287	46.3%

* セグメント利益は、営業利益または営業損失です

* (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

連結設備投資	2018年度	2017年度	増減額	前年比
設備投資	14,449	12,895	1,554	112.1%

パルコ業態やゼロゲート業態などでの4店舗の開業などの貢献を見込む

- ▶ 営業収益、事業利益、営業利益は、主要各社で前年度実績を上回る予想
- ▶ 営業利益と当期利益は、前年度の店舗営業終了決定による店舗閉鎖損失計上の反動などから、増益予想

単位：百万円

連結業績	2019年度業績予想 (2020年2月期)	2018年度業績実績 (2019年2月期)	増減額	前年比
営業収益	116,200	89,969	26,230	129.2%
事業利益	10,500	8,723	1,776	120.4%
営業利益	12,700	5,425	7,274	234.1%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	7,100	3,370	3,729	210.7%

* 営業収益には渋谷再開発事業における保留床売却による一時的な増加を含み、同額を営業原価として見込んでいます

- ▶ 2019年度の設備投資は、主に渋谷再開発計画の進捗などに伴う計画額などを含む

単位：百万円

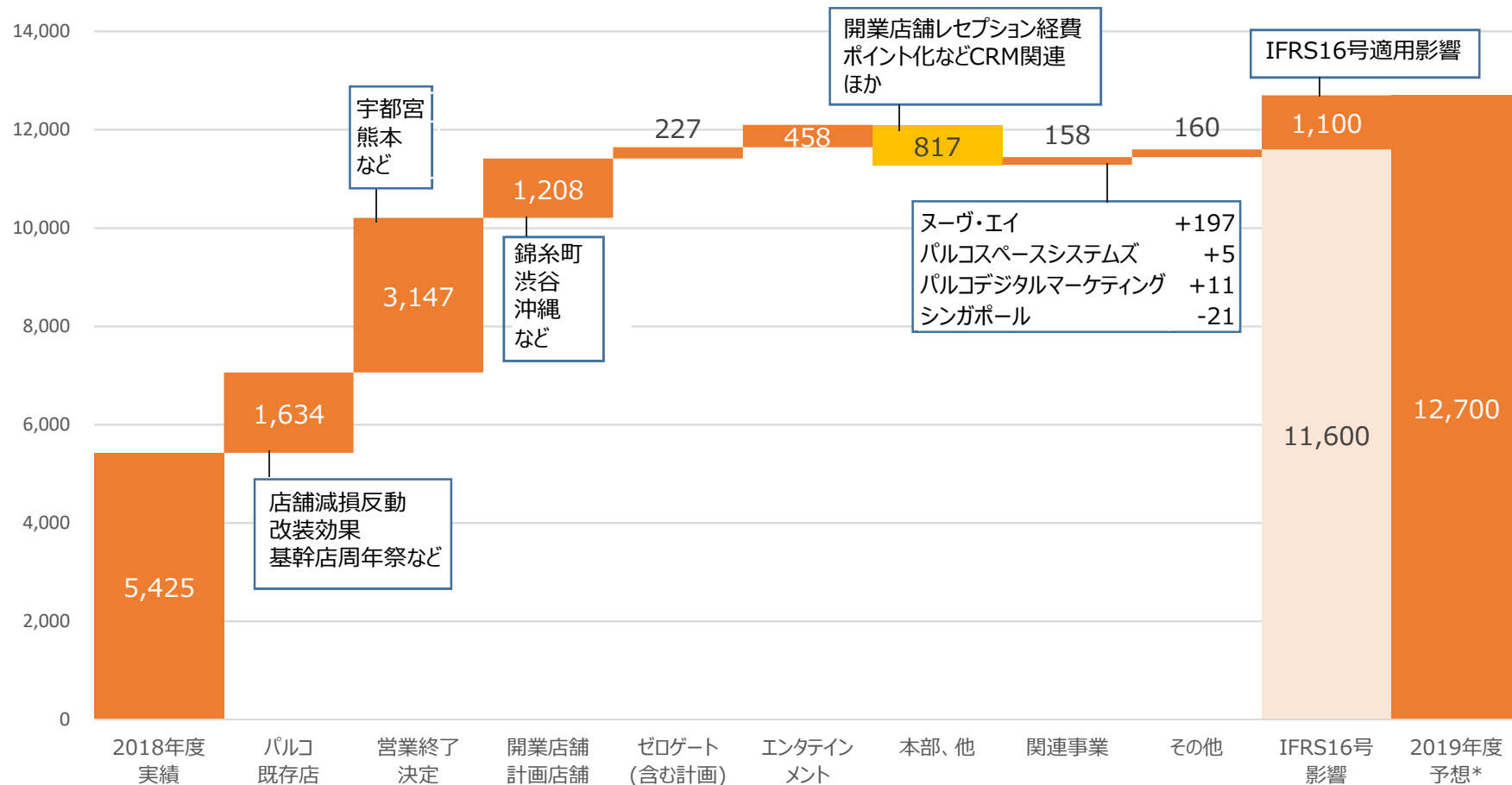
連結設備投資	2019年度計画（計上ベース）	2018年度実績（資金ベース）
設備投資*	17,688	14,449

* 設備投資は、2019年度計画は計上ベースであり、2018年度実績は資金ベースです

19年度は、店舗閉鎖損失などの反動、新規開業店舗、エンタテインメント事業などが貢献

19年度営業利益 対18年度差

単位：百万円



* 2019年度予想の営業利益12,700百万円は、IFRS16号適用後の値であり、適用前の予想は11,600百万円です

IFRS16号適用影響

IFRS16号の適用により、財政状態計算書、損益計算書、CF計算書などに影響

- ▶ オペレーティングリースなどを使用権資産として認識し、資産合計は913億円増加
- ▶ 借地借家料計上から減価償却費・支払利息計上へ変更するため、営業利益が増加
- ▶ 支払利息はリース負債と連動するため遞減的に発生

単位：億円

連結業績	2018年度期末 IFRS16号適用前	2019年度期首概算 IFRS16号適用後	差額	備考
資産合計	2,753	3,666	913	使用権資産など
負債	1,484	2,444	960	リース負債
資本合計	1,269	1,222	▲47	計算方法の違いによる差額

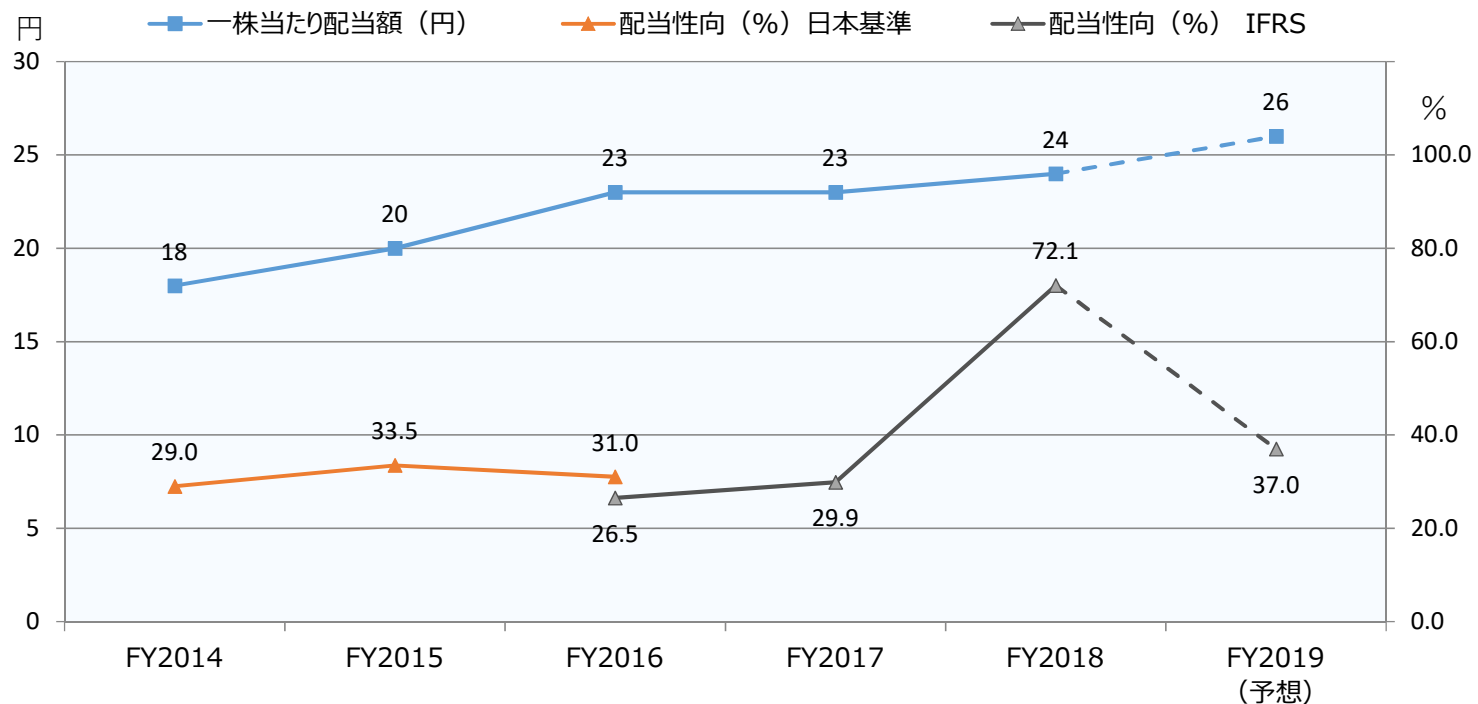
連結業績	2019年度予想 IFRS16号適用前	2019年度予想 IFRS16号適用後	差額	備考
営業利益	116	127	11	借地借家料減、減価償却費増
税引前利益	107	105	▲2	支払利息増など
当期利益	72	71	▲1	

* 2019年度のIFRS16号適用後数値は監査前の概算であり、今後変更の可能性がります

CF; Cash flow キャッシュフロー

2018年度は予定通り1円増配、2019年度はパルコ50周年記念配当2円増配を計画

- ▶ 配当は、安定配当を行うことを基本に、業績と配当性向を勘案して実行
- ▶ 2018年度の1株当たり期末配当は12円を決定
- ▶ 2018年度の1株当たり年間配当は、1円増配し予定通り24円を決定
- ▶ 2019年度は、中間配当13円、期末配当13円、年間配当は2円増配して26円を計画



目次

2018年度業績と2019年度業績予想

中期経営計画進捗

2018年度の課題と2019年度重点施策

トピックス：開発、店舗事業、ESGテーマ

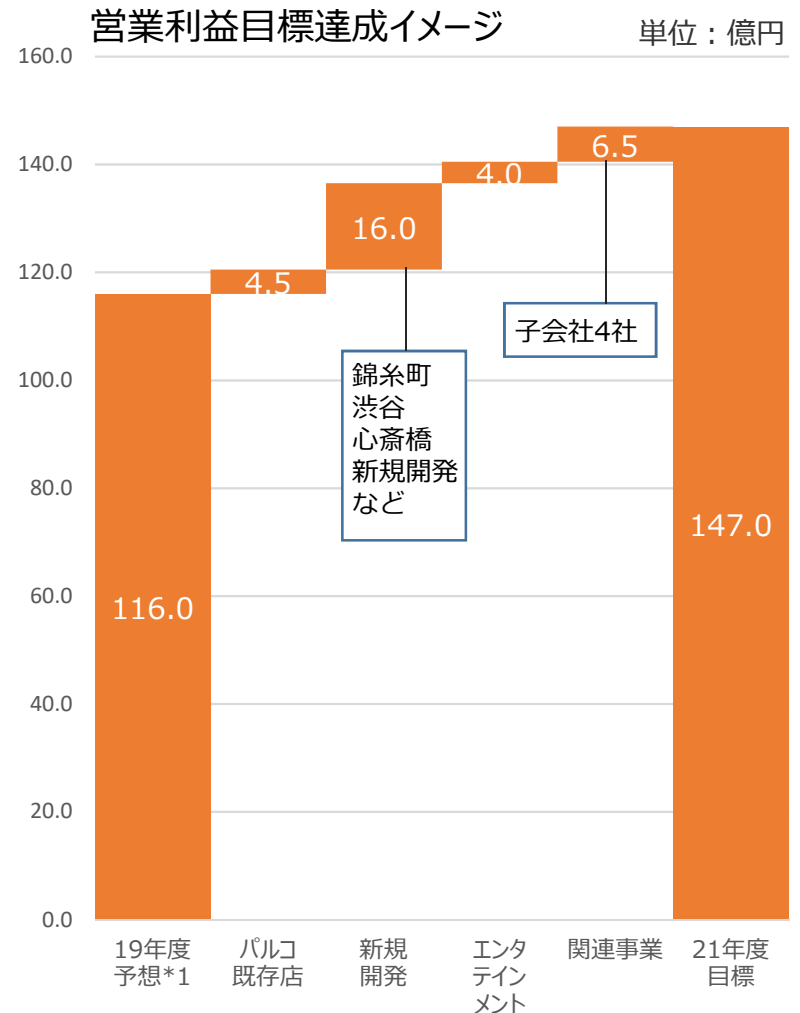
中期経営計画進捗① 数値計画 業績

中期経営計画最終年度2021年度の営業利益目標147億円の達成を目指す

連結	2017 実績	2018 実績	2019 予想*1	2021 目標
営業利益	117	54	116	147
EBITDA	173	113	-	235
ROE	6.3%	2.7%	-	6.5%~ 7.0%
EPS *2	76.97	33.30	70.23	92.02

単位：億円

単位：円



*1 2019年度予想の営業利益11,600百万円は、IFRS16号適用影響反映前の数値

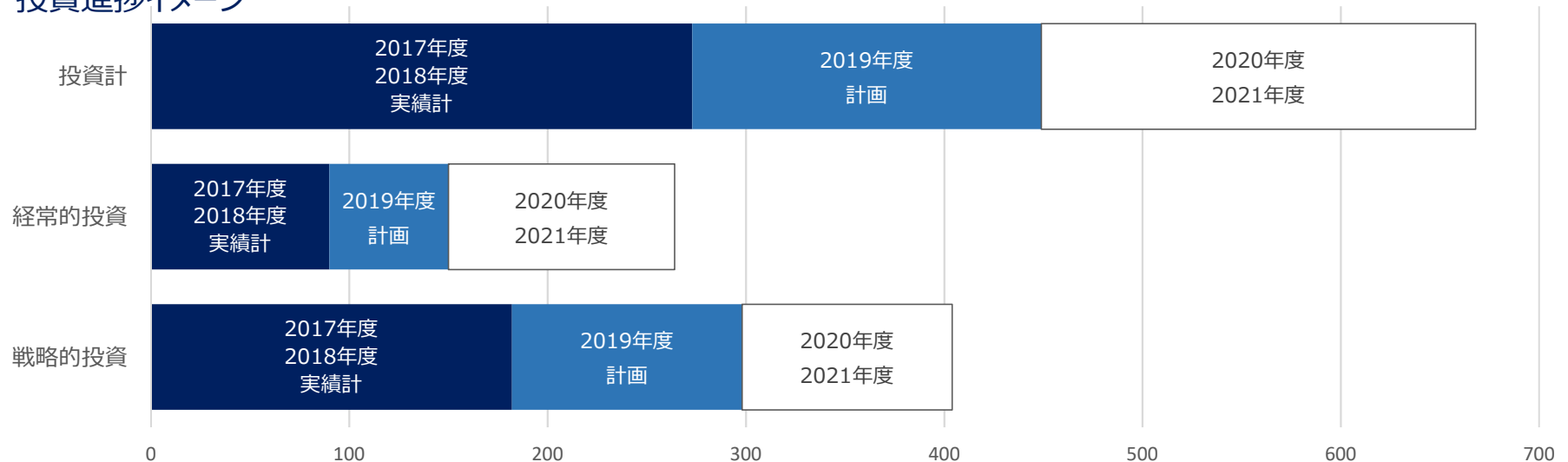
*2 EPS（基本的1株当たり当期利益）は「親会社の所有者に帰属する当期利益÷発行済株式総数」にて算出

2017年度と2018年度の投資額は273億。5か年で668億円の投資計画

単位：億円

	5か年計画	2017年度、 2018年度実績計	2019年度計画	
投資計	668	273	176	
戦略的投資	404	182	116	商業施設開発や新規事業など
経常的投資	264	90	60	店舗改装や関連事業など
営業キャッシュフロー	773以上	259	-	

投資進捗イメージ



* 投資の実績は資金ベース、計画は計上ベースです

中期経営計画進捗 ③ 開発物件

5カ年計の目標12件中、5件が開業、4件が進行中。残り3件も開発を推進

	名称	開業（予定）			
		2017	2018	2019	2021
パルコ業態	パルコヤ上野	11月			
	錦糸町パルコ			3月	
	新生渋谷パルコ			秋	
	大丸心齋橋店北館内				春
新業態	サンエー浦添西海岸 パルコシティ			夏	
ゼロゲート	京都ゼロゲート	11月			
	原宿ゼロゲート		3月		
	三宮ゼロゲート		9月		
	川崎ゼロゲート(仮称)			初秋	
計（件）	9（開業済5、進行中4）				

計画物件各イメージ



目次

2018年度業績と2019年度業績予想

中期経営計画進捗

2018年度の課題と2019年度重点施策

トピックス：開発、店舗事業、ESGテーマ

トピックス

パルコ

- ▶ 京都ゼロゲートの全館開業、原宿ゼロゲートと三宮ゼロゲートを出店
- ▶ 宇都宮パルコと熊本パルコの営業終了を決定し、将来を見据えたスクラップ&ビルドを推進

エンタテインメント事業

- ▶ 渋谷に2スクリーンのシネクイントを復活開館

ヌーヴ・エイ

- ▶ 収益改善を目指し不採算店舗を15店舗閉鎖し、ユーズド専門時計ネットショップを開設

パルコスペースシステムズ

- ▶ 錦糸町パルコのテナント内装工事を受注

課題

パルコ

- ▶ 店舗事業：パルコの既存店舗の衣料品不振と競合影響による不振継続

エンタテインメント事業

- ▶ 出資した映画の不振により原価が増大し、業績を圧迫

ヌーヴ・エイ

- ▶ 主力の時計事業の不振継続と、EC事業の伸び悩み

2019年度重点施策

重点施策

パルコ

- ▶ 2019年度に開業する、新規開業4物件を成功させる
- ▶ マーケットニーズに合わせたアイテム・サービスの店舗を新規導入する改装を推進
- ▶ パルコ50周年や基幹店の周年祭、新生渋谷パルコ開業などを活用し、マーケットにアプローチ
- ▶ デジタル環境変化への対応とCRM戦略の推進により顧客起点のビジネスモデルへの変革
- ▶ QR・バーコード決済導入などのインフラ整備により、インバウンド需要獲得の体制を再強化

エンタテインメント事業

- ▶ 渋谷拠点開業で当社独自コンテンツの強みを活かし店舗の動員へ活用

ヌーヴ・エイ

- ▶ パルコの独自性に貢献する新業態の創造。時計事業の業態拡大
- ▶ スクラップ&ビルドを継続し、錦糸町パルコ、新生渋谷パルコなどへ新規出店し店舗数を拡大
- ▶ EC強化など、オムニチャネル戦略の推進

パルコスペースシステムズ

- ▶ パルコの新規開業店舗内を含むテナント内装工事受注などにより、収益を拡大
- ▶ 新店開発に伴うトータルビル管理受託

パルコデジタルマーケティング

- ▶ 複合的なデジタルサービス事業への転換を図る

目次

2018年度業績と2019年度業績予想

中期経営計画進捗

2018年度の課題と2019年度重点施策

トピックス：開発、店舗事業、ESGテーマ

2019年度はパルコ業態を2物件、新業態を1物件、ゼロゲート業態1物件を開業

- 既存パルコ店舗
- 既存ゼロゲート
- ★ 2018年度開業物件
- ★ 2019年度開業物件
- ☆ 発表済み開発物件



神戸
三宮ゼロゲート
2018年9月開業



心齋橋
大丸心齋橋店北館内
2021年春開業予定



錦糸町
錦糸町パルコ
2019年3月開業

沖縄
サンエー浦添西海岸 パルコシティ
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



原宿ゼロゲートと三宮ゼロゲートが開業

神宮前の明治通り沿いに原宿ゼロゲートを3月開業

SNSのキャラクターストアとフィットネスジムを誘致



建物規模	地上4階
延床面積	約943㎡

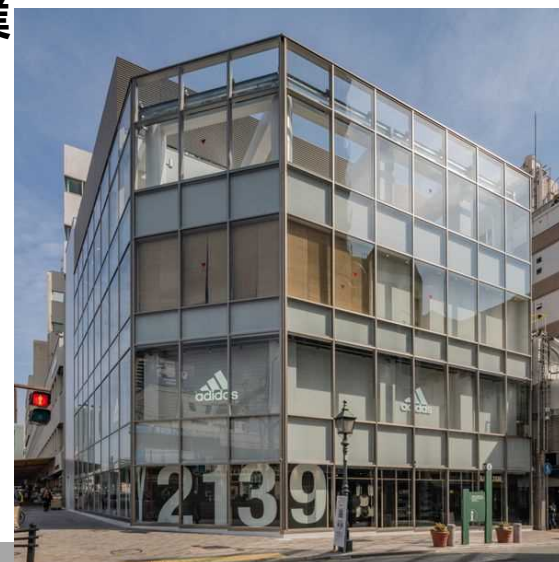


神戸エリアのアーケード街の入口に三宮ゼロゲートを2月全館開業

4層の施設に、1フロア1ショップ構成の大型ショップを誘致



建物規模	地上4階
延床面積	約1,506㎡



2019年度は、業態の異なる4物件を開業



錦糸町パーク 2019年3月開業
既存複合施設内にフルラインショップ構成で出店



サンエー浦添西海岸 パルコシティ 2019年夏開業予定
地元企業との合併により県内最大級モールへ参画



川崎ゼロゲート (仮称) 2019年初秋開業予定
政令指定都市へ出店するゼロゲート業態



新生渋谷パーク 2019年秋開業予定
初の都市再生特別地区を活用した複合施設に転換

錦糸町パルコが3月16日に開業。好調にスタート

- ▶ アミューズメント施設を擁する複合ビルへの出店によるシナジーを最大限に発揮
- ▶ 買い物以外の来店目的も高めるライフサポートテナントを充実し地域のインフラとしても貢献
- ▶ すみだエリアの顧客ニーズをとらえた飲食の充実が奏功し、集客が増大

オープン前客列



オープン時入館風景

1階「すみだフードホール」前



建物規模	地下3階、地上10階
延床面積	約54,700㎡
当社賃借面積・ 営業展開部分	約22,857㎡ 地上1階～7階

県内最大級モールに参画、初秋には11店舗目となるゼロゲート開業予定

サンエー浦添西海岸 パルコシティは2019年夏に開業予定



- ▶ 店名は、浦添市の新たな”まち「CITY」と「PARCO」の持つイメージの融合を表現
- ▶ 「ZARA」「FURLA」「MHL」をはじめとする沖縄県初出店のファッションブランドなど、約250店舗が出店

建物規模	商業部分：地上3階
店舗面積	約60,000㎡（予定）

川崎ゼロゲート(仮称)は、2019年初秋に開業予定

- ▶ 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
- ▶ 川崎駅前主要道路交差点角地に立地し高い視認性を有する

建物規模	地上2階
延床面積	約3,400㎡(予定)



新生渋谷パルコは、未来志向の複合型施設となる新しいSCとして秋開業予定

- ▶ 新生渋谷パルコでの取り組みがパルコブランドのステージを進化させ、企業パルコのイメージアップに貢献
- ▶ インバウンド需要に応えられる、世界に発信するSCを目指す
- ▶ ショッピングセンターパルコでのICT活用の先行モデル
- ▶ 任天堂実店舗の誘致が決定するなど、これまでの枠を超えたグローバル企業とも取り組む
- ▶ 開発するエンタテインメント・コンテンツなどを海外事業推進部を通じて海外展開を目指す

建物規模	地下3階、地上19階
延床面積	約63,908㎡

SC; ショッピングセンター



開発から店舗運営まで商業デベロッパー部門内で一気通貫して行う連動組織へ改編

- ▶ 店舗事業、開店準備室、業態開発、不動産の、各グループの協働体制を構築
- ▶ テナント誘致のみならず顧客が集うマーケット創造を目指しマーケットクリエイション部を新設
- ▶ 店舗グループを再編し、それぞれの個性の中で新たなマーケットや業態の創出を目指す

都市型店舗グループ 12店舗

- ▶ デジタルとは異なるリアルSC独自の魅力を高め、ブランドイメージの発信を強化
(新たなショップやサービスの創出など)
- ▶ マーケットニーズに合わせたアイテム・サービスの店舗を導入
- ▶ レストラン・食物販・サービスなど、体験や体感で来店を楽しむゾーンを創出、充実

コミュニティ型店舗グループ 6店舗

- ▶ 幅広い客層のニーズに応える地域密着型商業施設として進化を継続

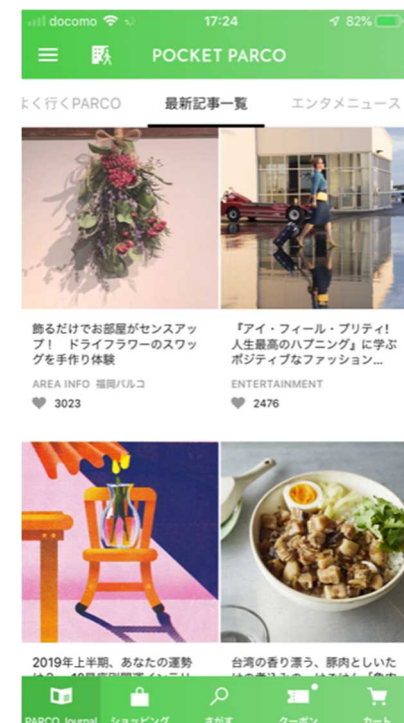
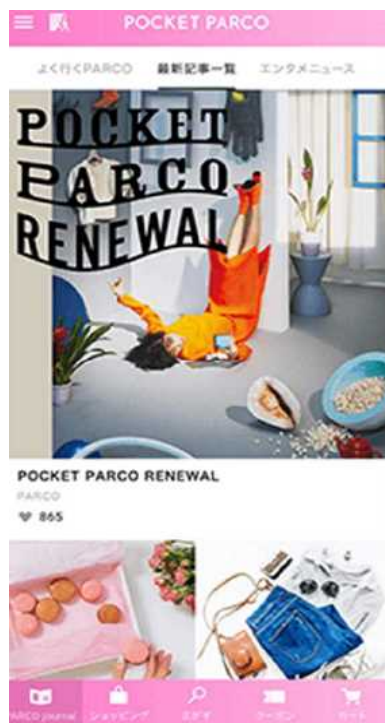
パルコ店舗事業を取り巻く環境の変化を見据え、スクラップ&ビルドを推進

- ▶ 2019年度開業の錦糸町パルコと新生渋谷パルコ、大丸心齋橋店北館内の準備を進行
- ▶ 2019年2月に、宇都宮パルコと熊本パルコの営業終了決定を発表
- ▶ 熊本パルコは、建物所有者との間で、複合ビルへの建替と新たな商業施設展開を検討
- ▶ 2021年度末には18店舗体制を予定

開業（予定）店舗	開業（予定）	営業終了予定店舗	営業終了予定
錦糸町パルコ	2019/3/16	宇都宮パルコ	2019/5/31
新生渋谷パルコ	2019/秋	熊本パルコ	2020/2/29
大丸心齋橋店北館内	2021/春		

アプリをリニューアルするなどデジタル環境を進化させ、顧客との接点を増幅

- ▶ テナントサポートで、出店・Eコマース構築支援を提供する新規テナント育成スペースを設置
- ▶ 公式アプリPOCKET PARCOをリニューアル(記事コンテンツ充実・限定オンラインストア搭載)
- ▶ ポケットパルコが、100万ダウンロード数を達成



ポケットパルコ内コラムコンテンツ例

- ▶ 改装実施面積：約37,000㎡（改装ゾーン取扱高前年比116.2%）

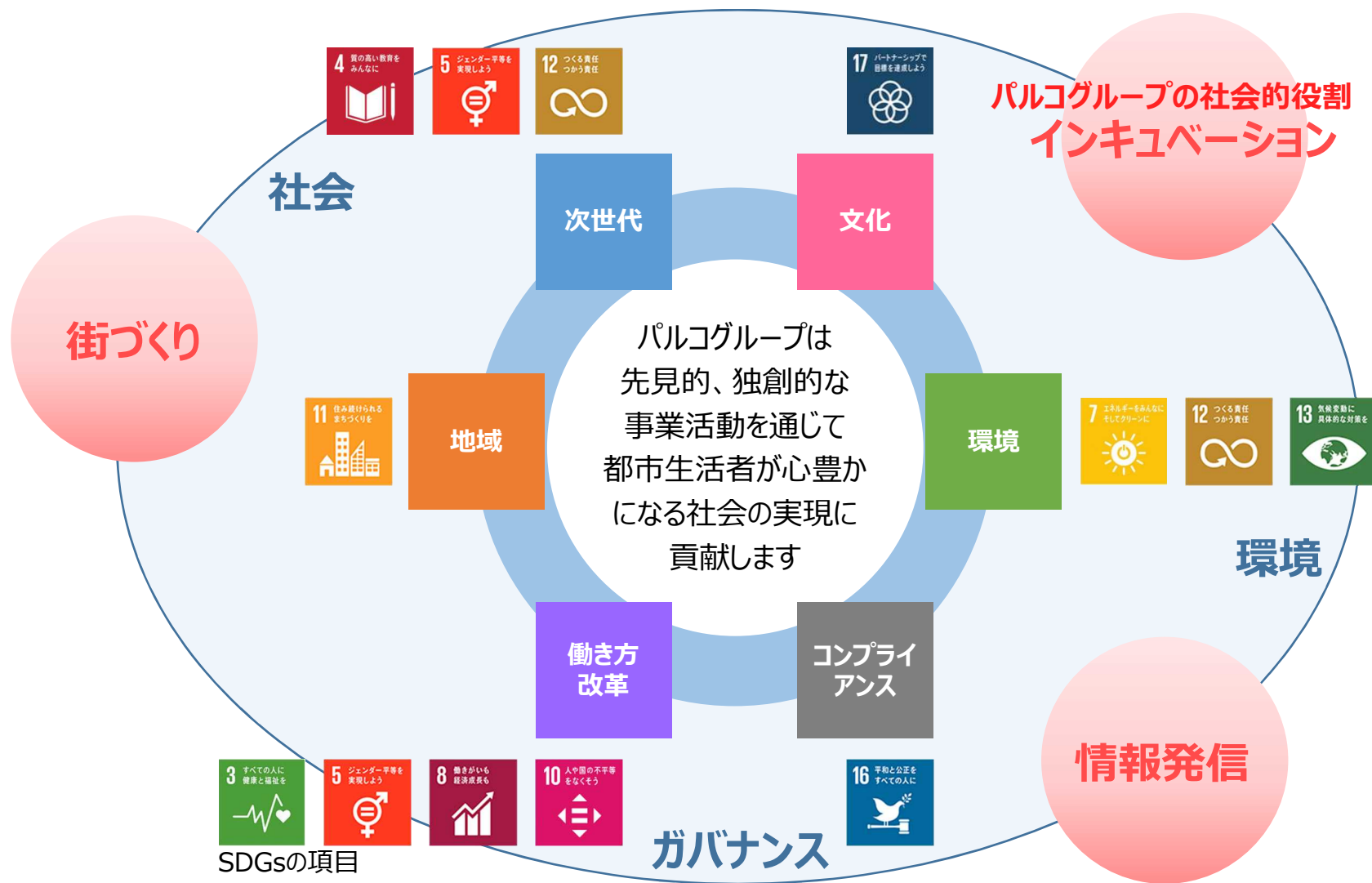
カード優待と決済環境を整備し、顧客接点と購買機会を増加

- ▶ 「PARCO POINT」スタート。^{パルコ ポイント}パルコカードのサービスを割引からポイント付与へ
- ▶ ポケットパルコを活用した「PARCO PAY」スタート。^{パルコ ペイ}
- ▶ 「QR・バーコード決済」を活用した販売促進施策などにより、インバウンド取り組み体制を強化

	顧客サイド	ショップ店頭
秋以降 順次	<p>PARCO POINT 買物ポイント付与</p> <p>PARCO Card  裏面QRコード</p>	<p>QRコード画面読み取り</p>  <p>読み取り端末を配備</p>
	<p>PARCO PAY アプリに決済機能付加</p> <p>POCKET PARCO  QRコード画面</p>	
	<p>QR・バーコード決済サービス</p> 	

- ▶ アイテム構成を再構築する改装を実施。改装実施予定面積：約39,000㎡

SDGsを念頭に3つの社会的役割を通じ6つの重点テーマで社会課題の解決に貢献





本資料に記載した予想数値などは、2019年4月8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。