

本書は Integrated Report 2017 の Management's Discussion and Analysis を和訳したものです。

## 経営戦略と経営成績の報告

※長期的な数値データ、グラフデータについては、Web サイト及び FACT BOOK をご覧下さい。

IR 情報

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

FACTBOOK 2017

[http://www.parco.co.jp/pdf/jp/library/file170406e\\_r5izNWbr.pdf](http://www.parco.co.jp/pdf/jp/library/file170406e_r5izNWbr.pdf)

## 現状認識

当期（2016 年度）におけるわが国経済は、海外経済の不確実性の高まりや金融資本市場の変動の影響があるなか、雇用・所得環境の改善を背景に緩やかな回復基調が見られましたが、国内消費環境は、個人消費のマインド停滞や、インバウンド需要の変化が見られ、足踏み傾向が続いています。

## 2016 年度の業績分析

### 全体概況

前述のような市場環境のもと、当社グループは、中期経営計画（2014 年度-2016 年度）の最終年度として、計画に基づく事業展開を推進しました。

当期においては、仙台にて新しい都市型ライフスタイルを提案する仙台 PARCO 2（7 月）と、広島にて本館周辺エリアでの新たなトレンドを発信する広島 ZERO GATE 2（9 月）を開業し、都市部での事業拠点を拡大しました。一方では、渋谷 PARCO が再開発事業に伴う一時休業（8 月）、千葉 PARCO が閉店（11 月）しました。

既存 PARCO 店舗では、ライフスタイルの変化やインバウンド需要への対応、ターゲット層の拡大などをテーマとした改装をおこなったほか、前年にリリースしたパルコ公式スマートフォンアプリ「POCKET PARCO」と〈PARCO カード〉を連携させた CRM 施策をおこないました。

この結果、当社グループの当年度における業績は、売上高は 2,683 億 73 百万円、前期比 2.9%、79 億 84 百万円の減少となりました。売上総利益は 404 億 43 百万円と、前期比 3.6%、15 億 20 百万円の減少となりました。売上総利益率は 15.1%と、前期より 0.1 ポイントの減少となりました。

販売費及び一般管理費については、326 億 33 百万円と、前期比 3.7%、12 億 49 百万円の減少となり、売上高販管費率は 12.2%と、前期より 0.1 ポイントの減少となりました。

その結果、営業利益は 128 億 12 百万円、前期比 0.3%、40 百万円の増加となり 5 年連続過去最高益を達成しました。売上高営業利益率は 4.8%と前期と 0.2 ポイントの増加となりました。

その他収益費用は、固定資産売却益を計上したものの、大津 PARCO 閉店決定による店舗閉鎖損失を計上したことなどにより 9 億 82 百万円の費用となりました。

この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は75億25百万円、前期比24.1%、14億63百万円の増加となり過去最高益を達成しました。

1株あたり当期純利益は74.17円、自己資本当期純利益率（ROE）は6.3%となり、前期より1.0ポイント増加しました。

株主還元については、安定配当を行うことを基本とし、2016年度の期末配当については1株につき12円とし、年間配当金は3円増配の23円となりました。

## セグメント別の状況

### ■ショッピングセンター事業

ショッピングセンター事業の売上高は、2,394億47百万円（前期比3.5%減）、営業利益は117億38百万円（前期比1.6%増）となりました。

全国に18店舗を展開する「PARCO」各店舗については、引き続き「都心型店舗」「コミュニティ型店舗」の2種類の発展に向け、店舗別の政策を強化しました。

改装については、コト消費拡大などライフスタイルの変化や、インバウンド需要への対応に向けたテナント構成の改編をテーマに、8月に一時休業した渋谷PARCO、11月に閉店した千葉PARCOを除く全店計約55,000m<sup>2</sup>を改装し、改装ゾーンの売上高前期比は全店計12.7%増と伸長しました。

営業企画については、「個客」に向けたプロモーションの展開による顧客構造の高度化を図るため、〈PARCOカード〉について、新規会員の開拓強化、会員優待企画などの来店促進策の実施に加え、3月にリニューアルをおこなった「POCKET PARCO」とのCRM施策の実施により、同アプリと連携した〈PARCOカード〉会員の稼働向上と、顧客ロイヤリティの高いクラスS会員の売上拡大につながり、〈PARCOカード〉取扱高が既存PARCO店舗では前期比1.3%増と伸長しました。

また、動員企画として世界的に活躍するデザイン集団TOMATOの結成25周年を記念し、渋谷PARCO全体を巻き込んだエキシビション『THE TOMATO PROJECT 25TH ANNIVERSARY EXHIBITION “O”』や、PARCO各店舗では『ガンプラ EXPO』など人気企画を展開し、話題性や来店客数増加に貢献しました。

訪日外国人に対する施策として、免税や銀聯カードへの対応ショップ数拡大などのショッピング環境の整備に加え、外国人向けのメディアを活用した情報発信に取り組みました。

また、前述の「POCKET PARCO」に加え、ICT活用として、PARCO各店舗の対象ショップの店頭商品をWeb上で取り置き予約や購入ができる「カエルパルコ」の運用体制の強化、および自社システム化に伴う〈PARCOカード〉会員向け優待サービスの適用を開始しました。

国内開発については、12月に株式会社サンエーとの間で沖縄県内における新たな商業施設の運営事業などをおこなうための合弁会社として、株式会社サンエーパルコを設立し、2019年の開業に向けた事業計画を開始しました。

新規事業については、次世代の才能育成を目指すクラウドファンディング事業「BOOSTER」において、クリエイターの発掘や地方創生など、インキュベート案件の組成を加速し、調達金額は前期比約2倍で伸長しました。

海外事業については、シンガポールの商業施設にてエンタテインメント事業部と共同で THE GUEST cafe & diner の人気コンテンツ「ポケモンカフェ」を期間限定オープンし、売上、動員ともに好調に推移したほか、日系レストラン集積ゾーンプロデュース事業として「itadakimasu by PARCO」を12月より展開しています。

### ■専門店事業

専門店事業の売上高は、216億40百万円（前期比0.8%増）、営業利益は4億35百万円（前期比37.3%減）となりました。

株式会社ヌーヴ・エイにおいては、前期より出店店舗数が増加したことにより、売上高は前期実績を上回りましたが、既存店の売上基調低下に加え、出店経費などの増加により、営業利益は前期実績を下回りました。なお、同社の当期末現在の店舗数は201店舗となっています。

### ■総合空間事業

総合空間事業の売上高は、202億42百万円（前期比1.4%増）、営業利益は6億29百万円（前期比45.2%増）となりました。

株式会社パルコスペースシステムズにおいては、受注物件の増加や契約条件の見直しにより売上総利益率が向上したことで、売上高、営業利益とも前期実績を上回りました。

### ■その他事業

その他事業の売上高は、67億74百万円（前期比1.1%減）、営業利益は58百万円（前期比55.9%減）となりました。

株式会社パルコのエンタテインメント事業においては、演劇で、寺山修司作、美輪明宏演出・主演『毛皮のマリー』や、松尾スズキ演出、長澤まさみ主演『キャバレー』などの話題作を上演し、好評を博しました。また、邦画出資作品の『TOO YOUNG TO DIE! 若くして死ぬ』のヒットや、人気の情報発信カフェの新規店舗を出店するなどコンテンツ事業が好調に推移しましたが、渋谷PARCO一時休業に伴う拠点の減少の影響により、売上高、営業利益とも前期実績を下回りました。

株式会社パルコ・シティにつきましては、Webコンサルティング事業においてショッピングセンターの業務に係る外部サポートシステム受注の増加などにより、売上高、営業利益ともに前期実績を上回りました。

## 財政状態

### 資産

総資産は、前期末に比較して140億7百万円増加し、2,503億23百万円となりました。

流動資産は、前期末から 111 億 53 百万円増加し、350 億 48 百万円となりました。これは主に渋谷 PARCO の再開発事業にともなう仕掛販売用不動産が 64 億 6 百万円増加したことなどによるものです。

投資その他の資産は、前期末から 22 億 88 百万円減少し、276 億 79 百万円となりました。これは主に、繰延税金資産が 12 億 99 百万円減少したことなどによるものです。

有形固定資産は、前期末から 51 億 42 百万円増加し、1,875 億 95 百万円となりました。これは主に、仙台 PARCO 2 の開業などによるものです。

なお、総資産回転率は 1.10 回、総資産経常利益率（ROA）は 5.4%となりました。

## 負債

負債合計は、前期末から 84 億 43 百万円増加し、1,282 億 84 百万円となりました。

流動負債は、前期末から 23 億 93 百万円増加し、531 億 26 百万円となりました。これは主に、コマーシャル・ペーパーが 92 億 99 百万円減少したものの、短期借入金が 102 億 61 百万円増加したことなどによるものです。

固定負債は、前期末から 60 億 50 百万円増加し、751 億 58 百万円となりました。これは主に、長期借入金が 26 億 20 百万円増加したことなどによるものです。

有利子負債は、前期末から 35 億 81 百万円増加し、580 億 99 百万円、D/E レシオは 0.48 倍となりました。

## 純資産

純資産は、前期末から 55 億 64 百万円増加し、1,220 億 39 百万円となりました。これは主に、当期純利益の増加による利益剰余金の増加などによるものです。この結果、自己資本比率は 48.8%、1 株あたり純資産は 1,202.85 円となりました。

## キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益 118 億 29 百万円に、非資金項目となる減価償却費や特別損益項目、たな卸資産の増減額などの調整および渋谷 PARCO の再開発事業にともなう補償金の受取額などにより、129 億 1 百万円の収入（前期は 146 億 52 百万円の収入）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、100 億 98 百万円の支出（前期は 193 億 25 百万円の支出）となりました。これは、主に仙台 PARCO 2 の開業および渋谷 PARCO の再開発事業にともなう有形固定資産の取得による支出などによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、11 億 18 百万円の収入（前期は 72 億 3 百万円の収入）となりました。これは、主に長期借入れによる収入などによるものです。

## 設備投資

設備投資額は、前期から47億63百万円減少し、総額187億23百万円（有形固定資産のほか、無形固定資産、長期前払費用、敷金及び保証金を含む）となりました。

なお、減価償却費は、前期から8億61百万円減少し、53億77百万円となりました。

## 2017年度の取り組み

2014年度に掲げた当社グループの長期ビジョン【年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集団』の達成に向けて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」に基づく2017年度～2021年度にかけての中期経営計画を策定しました。

〈中期経営計画骨子〉

都市生活を楽しまたい消費者、都市で活躍する事業主の多様化するニーズに対し、店舗事業を含めたグループ全事業を通じて、「心の豊かさ」「新しい刺激」「充足感」など当社独自の価値提供による『都市成熟への貢献』をおこないます。

その実現に向け事業をブラッシュアップ・事業領域拡大により、当社グループの存在価値向上＝事業ポートフォリオ変革を実現します。

〈中期経営計画実現に向けた「3つの戦術」〉

《第1戦術》ストアブランドの進化

《第2戦術》商業不動産プロデュース推進

《第3戦術》ソフトコンテンツ拡大

〈3つの戦術推進に向けた「4つの方向性」〉

- ① パルコ固有のノウハウ・能力を活用した「商業不動産事業・ソフト型事業」へのドメイン拡大
- ② 経営資源の選択と集中による事業効率向上～コンパクトで収益性の高い企業集団
- ③ 都市生活者/事業主の多様化するニーズを捉えた「独自の提供価値」拡大
- ④ 社会的存在意義拡大に向けた企業風土の発展

初年度である2017年度は、将来の成長に向け、店舗事業収益性の向上、独自のICTコンテンツの強化、都市部での商業施設開発、事業基盤の強化を推進することで、都市部での当社の提供価値を拡大していきます。

中期経営計画の詳細については、P18からの社長インタビューおよびWebサイトをご覧ください。<http://www.parco.co.jp/ir/plan/>

## ■ショッピングセンター事業

大津 PARCO（2017年8月閉店予定）を閉店する一方、松坂屋上野店・新南館内（2017年秋開業予定）の開業をするなど、店舗事業の収益性向上に向けたスクラップ&ビルドを推進します。また、消費者価値観の多様化やコト消費拡大への対応に向けたテナント構成の改編や、独自の ICT 活用を軸としたテナントサポート体制の強化と新しい消費体験の提供を推進するとともに、「カエルパルコ」「POCKET PARCO」〈PARCO カード〉の CRM 連携強化により、店頭と Web 双方の「個客」に向けた取り組みを推進していきます。2017年度は全店計 44,000m<sup>2</sup> の改装を計画し、成長市場である食テーマ（食品、飲食）や化粧品テーマの業態を積極的に導入し、また新しいサービス業態による、消費者価値観の多様化やリアル体験・体感が重要となるコト消費拡大への対応を図ります。主な春の改装は以下の通りです。

### 名古屋 PARCO

独自の価値観を持つ高感度な男女に対し、日本を代表するファッションクリエイターブランド、エリア初出店の化粧品、レディースアパレルの新規開発業態など、ファッションにおいて差異性を強化するとともに、地産地消を特徴としてレストランフロアを全面改装し、幅広い客層に新しい時間消費の仕方を提案します。

### 福岡 PARCO

新館において、商業施設への出店が初となる新感覚ホステルの導入による新たな都市型時間消費の提案と、エリア初のモードファッションブランドの導入によるファッション感度の向上を図るとともに、本館においてはスポーツ、ユニセックス型ファッションの導入による客層の拡大を図ります。

### 浦和 PARCO

2017年秋に迎える開店10周年に先行し、エリア初出店となる大型生活雑貨店の新規導入などにより、足元商圏のファミリー層への対応を強化します。

営業企画としては CRM システムの進化を図り、「POCKET PARCO」を軸とした〈PARCO カード〉「カエルパルコ」との連携により「個客」に向けた取り組みを強化していきます。具体的には、「個客」の行動情報を一元管理する「総合データマネジメントプラットフォーム」を構築し、最適なコミュニケーション施策を実施することにより、「個客」の購買の最大化につなげ、〈PARCO カード〉「カエルパルコ」取扱高の拡大を目指します。

また、ICT 活用については、最新テクノロジーを利用した買い物体験の創出や、テナントの売上向上に向けた接客サポート環境の強化を図っていきます。

店舗開発については、2017年度に J. フロント リテイリンググループとしての協業案件である「松坂屋上野店・新南館」（2017年秋開業予定）、都市部未出店エリアでの商業開発として「京都 ZERO GATE（仮称）」（2017年度開業予定）「原宿 ZERO GATE（仮称）」（2017年冬開業予定）の開業を予定しています。また、2019年度の開業物件に向け、新生渋谷 PARCO や株式会社サ

ンエーパルコによる沖縄県内「浦添西海岸計画」についても取り組んでいきます。

新規事業については、クラウドファンディング事業「BOOSTER」、飲食事業の直営飲食店舗「& éclé」、自主商品事業の直営店舗「ミツカルストア」とパルコ店舗事業との相互サポート体制を組み、インキュベート機能やコンテンツ開発の強化を図っていきます。

海外事業については、アジア圏において、当社グループの持つコンテンツを海外に発信する機能を強化していきます。

### ■専門店事業

株式会社ヌーヴ・エイについては、既存店の底上げを軸に新業態を含めた積極的な新規出店推進に取り組めます。オリジナル商品の充実および商品構成の改善による利益率の向上を図るとともに、EC事業の強化による利益拡大を推進していきます。

### ■総合空間事業

株式会社パルコスペースシステムズについては、パルコや外部の受託案件で培ったノウハウ・技術を強みとし、外部商業施設における電気工事及び専門店の内装工事を中心とした外部案件の複合受注体制の強化を推進します。

### ■その他の事業

株式会社パルコのエンタテインメント事業については、渋谷PARCOの一時休業に伴い、演劇では、2014年に人気を博した『SINGIN' IN THE RAIN -雨に唄えば-』再演などの外部劇場公演の強化を、映像では第89回アカデミー賞の2部門を受賞した『マンチェスター・バイ・ザ・シー』など話題性のある作品を取り扱う配給受託業務の拡大を、コンテンツ開発では情報発信カフェの拠点を国内外に拡大展開し、継続してリアル拠点をベースとしたライブエンタテインメントの強化に取り組んでいきます。

株式会社パルコ・シティについては、2017年3月に商号を株式会社パルコデジタルマーケティングへ変更し、中核事業である商業施設向けのICT活用支援により一層注力し、デジタルマーケティングを通じた外部クライアントの開拓強化、事業の拡大を推進します。

## 2017年度の見通し

当社グループは、2017年度より国際会計基準（IFRS）を導入します。2017年度は上記施策に取組み、国際会計基準で、営業収益は951億円、営業利益115億円、親会社の所有者に帰属する当期利益74億円を見込んでいます。

### 事業等のリスク

有価証券報告書記載の事業の状況、経理の状況などに関する事項のうち、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。パルコグループは、これらのリスクを認識したうえで、事態の発生の回避および発生した場合の対応に努めます。なお、文

中における将来に関する事項は、2017年5月29日現在においてグループが判断したものです。

(1) 需要状況変動のリスク

パルコグループは、商業施設の運営を行っているショッピングセンター事業をはじめ、専門店事業、総合空間事業などを展開していますが、経済情勢の悪化や消費税率引き上げなど税制改正に伴う消費マインドの低下・企業収益の低迷などによる売上および受注減少、冷夏・暖冬といった気候条件による季節的商品の販売不振などにより、グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

(2) 自然災害・事故によるリスク

パルコグループは、国内外に事業拠点などを有し、国内主要都市にて商業施設を展開、運営受託などをおこなっているほか、国内各地の商業施設にテナント出店をおこなっています。これらの拠点は地震・火災などの災害やテロ・騒じょう行為が発生した場合、営業活動上支障が生じ、特に大規模地震が想定される東海地区・関東地区においてはグループが店舗・拠点を有しているため、損害を受けることが想定されます。対策としては耐震補強の実施、大規模地震防災規程の整備・周知徹底や大規模地震を想定した店舗防災訓練を実施するなど、有事の際に損害を最小限におさえるためのリスク対応体制の整備・強化を進めていますが、状況によってはグループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

(3) 法的規制を受けるリスク

パルコグループは、事業活動を営むうえで、大規模小売店舗立地法、中心市街地活性化法、都市計画法、建設業法、建築基準法など、さまざまな法規制を受けています。今後、新規出店や増床の際などに法規制の対象となり出店計画・運営計画に影響を受けたり、事業活動に制限を受ける可能性があり、その場合はグループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

(4) 業界・市場動向によるリスク

パルコグループは、綿密なマーケティングに基づき、商業施設の開発と専門店の出店を行っています。しかしながら、当初予期し得なかった競合激化、マーケット状況の変化が生じた場合、店舗の売上や新規出店計画に影響を受ける可能性があります。そのような環境変化に迅速に対応すべく、店舗運営体制の合理化、スクラップ&ビルドなどを行っていますが、状況によっては、グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

(5) 企業再編によるリスク

パルコグループは、株式会社パルコおよび国内外の関係会社が有機的に連携しながら一体となって営業活動を展開しています。今後、新たに合併、営業の譲渡・譲受、関係会社の売却・整理などで企業集団の規模・事業領域が変動することにより、グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。



#### (6) 取引先・関係先に関するリスク

パルコグループは、ショッピングセンター事業・専門店事業において、土地・建物所有者などへ保証金・敷金を差入れています。また、総合空間事業においては取引先に対して売掛債権などを有しています。これらの取引先・関係先については与信管理を十分に行っていますが、土地・建物所有者などの財務状況の悪化により差入保証金・敷金が回収困難になったり、取引先の信用状態悪化による債権の貸し倒れなどにより、グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

#### (7) 商品・サービス提供に関するリスク

パルコグループは、衣料品をはじめ雑貨・食料品を取り扱うほか、内装・建築工事の施工、ビル管理運営サービスの提供などを行っています。商品・サービスの品質管理、衛生管理には細心の注意を払っていますが、万が一、取扱商品・サービスの欠陥や不良などにより顧客に損害を与える事態となった場合、社会的信用の失墜や顧客離れが生じることにより、グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

#### (8) 保有固定資産に関するリスク

パルコグループは、事業活動上、店舗用土地・建物をはじめとする事業用固定資産を保有していますが、事業収益やキャッシュ・フローの悪化、地価の下落に伴う減損損失の発生などにより、グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

#### (9) 個人情報管理に関するリスク

パルコグループは、営業活動上お客さまの個人情報を保有しています。個人情報漏洩による企業経営・信用への影響を十分に認識し、各種規程・マニュアルの整備、社員への周知徹底、個人情報に関する認証の取得など、個人情報の管理体制の整備を行っていますが、万が一情報が漏洩した場合は、損害賠償費用の発生、社会的信用の失墜などにより、グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

#### (10) システムに関するリスク

パルコグループは、事業活動に必要な各種システムを、主に外部委託先のデータ・センターで管理しています。当該データ・センターは、耐震設計、電源・通信回線の二重化、自家発電装置、不正侵入防止などの安全対策を講じていますが、想定を超える自然災害や事故により、設備の損壊やシステムの停止、各事業所との通信障害が起きた場合、事業活動に支障をきたし、グループ

の業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。