



平成 22 年 8 月 25 日

各 位

会 社 名 株式会社パルコ  
代表者名 代表執行役社長 平野 秀一  
(コード：8251 東証第一部)  
問合せ先 常務執行役事業戦略担当 阿部 正明  
(TEL. 03-3477-5710)

## パルコグループ 中期経営計画(2010-2012 年度)について

当社グループは 2000 年度以降、経営の改革を進め、本業であるショッピングセンター事業への集中と財務体質の改善及びガバナンスの整備などを行ってまいりました。その中、2007 年度からの 3 年間に国内 3 店舗の新規出店をするなど着実に成長をしてまいりました。

しかし、2008 年度後半の金融危機以降、国内の商業をとりまく環境は加速度的に変化しております。当社グループはこの変化に対応し、今後のさらなる成長を実現するため、2015 年度に向けた新たなビジョンの設定と、2012 年度を最終年度とする中期経営計画の策定をいたしましたのでお知らせいたします。

### 1. 当社グループのビジネスモデルの特徴

当社グループの主力事業であるショッピングセンター事業は、ビルの価値を創造する不動産業と、専門店を集積する小売業の 2 つの面を併せ持つものです。

その第一の特徴は収益構造にあり、不動産業のもつ固定的な収入による収益の安定性に加え、小売業同様に売上上昇時には収益額も上昇する仕組みを兼ね備えている点です。また第二の特徴は、小売業的側面に強みを持ち、改装による売場の新陳代謝や、時代を刺激する宣伝活動などにより付加価値の高い事業を行っている点にあります。

そして、当社グループ全体のビジネスモデルの特徴は、このショッピングセンター事業を核に、エンタテインメントや IT Web などソフト事業を融合した独創性にあります。

今後、当社グループは、このビジネスモデルを進化させ、さらなる成長に向かい挑戦してまいります。

## 2. 新たなビジョン、3つの事業戦略、2期のステップ

### 新たなビジョン 心豊かな生活提案企業『都市のライフスタイルプロデューサー』

経済成長を遂げ成熟した日本において、消費者は心の豊かさを満たす生活、社会的価値を重要視する消費行動へ、今後もさらに変化していくと思われまます。

これまで当社グループは、主にパルコブランドのショッピングセンター事業の開発運営を展開してまいりましたが、今後はより多くの事業を通じて、消費者に都市のライフスタイルを提案してまいります。

ショッピングセンター事業を核に、ソフト事業に独自の広がりを持つ知識創造企業グループとして、新たなビジョンである、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』の実現を目指してまいります。

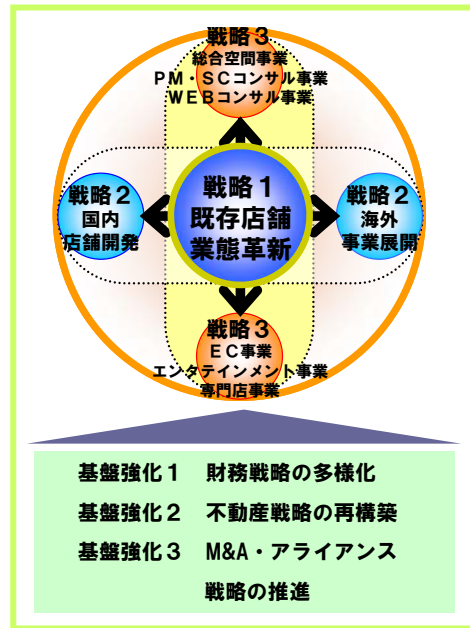
#### ① 3つの事業戦略と経営基盤の強化

上記ビジョンの実現に向け、3つの事業戦略の実行とそれを支える経営基盤の強化をいたします。

- 事業戦略 1 既存店舗の業態革新**  
～強固な収益基盤作り～
- 2 国内、海外への都市型商業の拡大**  
～次なる成長への事業基盤作り～
- 3 関連事業、新規事業の展開加速**  
～事業領域の拡充～

#### 経営基盤の強化

- 1 財務戦略の多様化**
- 2 不動産戦略の再構築**
- 3 M&A・アライアンス戦略の推進**



#### ② 2期のステップ

3つの事業戦略を、2期のステップにて推進していきます。



#### 第1期 (2010-2012年度)

第1期では、事業戦略1「既存店舗の業態革新」と、事業戦略2「国内、海外への都市型商業の拡大」を優先して進め、事業の基盤を強化するとともに、経営基盤の強化を行います。

併せて事業戦略3「関連事業」について経営体質の改善と新規事業の開発を行い、続く第2期への準備をしていきます。

#### 第2期 (2013-2015年度)

第2期では、事業戦略3「関連事業、新規事業の展開加速」を行い、事業領域の拡充をしていきます。

### 3. 中期経営計画(2010-2012 年度)

#### 3-1. 3つの事業戦略

3つの事業戦略のうち、第1期3ヵ年の計画は次の通りです。

##### 事業戦略 1 既存店舗の業態革新 ～強固な収益基盤作り～

パルコ既存店舗を商圈特性別に「都心型店舗」と「コミュニティ型店舗」の2つに分類し、それぞれのターゲット客層に向けて、商品構成や運営手法を最適化してまいります。

- ・ 2つの業態完成に向け、2012年度までの3年間に過去3ヵ年と比較して面積で1.5倍の改装を推進します。
- ・ 宣伝や館内サービスなど施設の運営手法を再構築します。この運営手法の改革と一体でコスト構造改革も行います。
- ・ 中長期のマーケット変化を予測し、建物によってはパルコ以外への業態転換なども検討していきます。

##### ① 都心型店舗

当社が持つファッション性、先進性の強みをさらにアピールし、都市の生活者に新しいライフスタイルを提案する店舗業態

〔立地〕	大都市中心部の商業地
〔商圈〕	広域商圈
〔ターゲット〕	情報に敏感で行動的な都市の生活者
〔商品構成〕	新たなファッションテーマをスピーディーに導入します。 衣料品を軸に、雑貨や食品、飲食まで取り扱い業種や商品の幅を広げます。
〔テナント政策〕	専門店やメーカーと共同し、自主編集売場など当社独自の売場を開発します。
〔宣伝・販促〕	マス広告と、Webサイトとの連動を強化します。

##### ② コミュニティ型店舗

近隣商圈の生活者に良質な日常を提供する店舗業態

〔立地〕	東京近郊駅前立地、地方中核都市の商業地
〔商圈〕	近隣商圈
〔ターゲット〕	近隣商圈の全世代
〔商品構成〕	良質な日常をサポートするため、多機能、多目的な施設に変えていきます。 食品、雑貨、家電、スクール、スポーツなど、取り扱う業種を増やします。
〔テナント政策〕	各業種を代表する企業、これまで未取り組みの企業と取り組みます。
〔宣伝・販促〕	地域密着のイベントなど近隣からの集客を図ります。

## 事業戦略 2 国内、海外への都市型商業の拡大 ～次なる成長への事業基盤作り～

戦略1で高めた都市型商業の収益力とノウハウを活かし、M&A・アライアンス戦略を推進することで、積極的に国内、海外に事業を拡大してまいります。

### ① 国内店舗開発

- ・ 国内大型店の再編が今後も続くと予測されます。当社にとっては、新たな拠点を獲得する大きな機会であると考えます。M&A・アライアンス戦略を推進することで都市型商業のリーダーシップを執り、店舗網を拡大していきます。
- ・ 東京、横浜、京都、大阪、神戸など首都圏、関西圏の未出店エリアを優先し、この上期に開業した「福岡パルコ」を含めて3年間で3件を目標に開発を進めていきます。
- ・ 「福岡パルコ」、「静岡パルコ」と同様、百貨店等他社が撤退した施設のコンバージョンによる店舗開発も平行して進めます。
- ・ パルコ業態にこだわらず、都市部の商業施設を開発していきます。PM(プロパティ・マネジメント)、BM(ビル・マネジメント)のノウハウを活かして収益力や資産価値の向上を図ります。

### ② 海外事業展開

- ・ シンガポールに続き、成長著しい中国の都市部での事業展開に優先的に取り組みます。
- ・ 現地の有力な不動産や金融系企業、日系企業など、複数のパートナー候補と具体的にビジネスモデルの検討、案件の調査を進めています。
- ・ ノウハウやライセンスの供与、合弁事業による施設運営への参画、物件への投資、マスターリースによる出店など、案件ごとに柔軟な取組みを進めます。
- ・ 日本の専門店各社に海外進出の機会を提供し、共同してさらなる成長を目指します。

## 事業戦略 3 関連事業、新規事業の展開加速 ～事業領域の拡充～

ショッピングセンター事業以外にも事業領域を拡充し、新たなビジョン、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』の実現を目指してまいります。

### ① EC(E コマース)事業、IT Web コンサルティング事業

- ・ EC 事業のうち、EC モール事業はアライアンスによりフルフィルメント(商品撮影、システム、物流)の機能を強化し、専門店の出店誘致を促進します。
- ・ また、専門店の自社 EC 構築のコンサルティング事業や、当社独自の商品セレクトによるEC リテール事業の売上拡大もあわせ、EC 事業の成長を図ります。
- ・ IT Web コンサルティング事業では、外部商業施設の Web サイトの受託件数を、2009 年度末 28 件から 2012 年度末には 50 件を計画しています。

### ② エンタテインメント事業

- ・ 主要事業の劇場部門は、2011 年オープン予定の神奈川芸術劇場の演劇制作業務を受託した他、今後も演目の拡充、営業力の強化などによる収益力の向上を図ります。
- ・ 優良なコンテンツを開発し演劇、出版など複数分野でのマルチユースにより、収益の多元化を図ります。また、映画への権利出資などライセンスビジネスも拡大していきます。

### ③ 専門店事業(雑貨専門店)

- ・ 全国の有力なショッピングセンターへの出店戦略を継続し、2009 年度末 136 店舗から 2012 年度末には 164 店舗体制を計画しています。
- ・ オリジナル商品の売上シェアを高め、収益性の向上を図ります。

#### ④ 総合空間事業(弱電工事、ビルマネジメント)

- ・ 大手電気メーカー等と提携して開発したオリジナル照明器具(P'es Lighting)を使用した省エネルギー効果の高い照明設計を強みに、外部の商業施設やホテル等からの照明電気工事の受注拡大を図ります。

### 3-2. 経営基盤の強化

3つの事業戦略を支える、経営基盤の強化をいたします。

#### 基盤強化 1 財務戦略の多様化

- ・ 資金運用面では、投資対効果の観点から案件を選別し、全体最適化を進めます。資金調達面では、財務健全性の維持、向上に引き続き取組み、適正なバランスシートを維持します。
- ・ 成長資金ニーズに対しては、従来の間接調達に加えエクイティ性のある資金、不動産流動化など多様な調達手段により機動的に対応します。

#### 基盤強化 2 不動産戦略の再構築

- ・ 保有不動産の、最適な活用のための不動産戦略を再構築します。
- ・ 資産効率性を高めるため、不動産の用途はパルコ業態にこだわらず検討していきます。
- ・ 保有不動産の流動化による資金の調達など、財務戦略と一体となりバランスシートを活用した経営を進めていきます。

#### 基盤強化 3 M&A・アライアンス戦略の推進

- ・ 3つの事業戦略のうち、国内店舗開発、海外事業展開、EC 事業強化の3分野を中心に M&A・アライアンス戦略を推進します。当社グループの持つ事業基盤、ブランド等に他社の経営資源を合わせ、さらなる成長を実現します。

### 3-3. 資本・業務提携

本中期経営計画の実現及び企業価値向上に向け、株式会社日本政策投資銀行(以下、「DBJ」といいます)と資本・業務提携契約を締結することを決定いたしました。本計画で取組む下記分野を中心に、経営資源の補強への協力、情報提供や案件推進の支援及び戦略的投資資金の調達に貢献をしていただく予定です。

資本・業務提携の内容につきましては、別途本日発表いたしましたプレスリリース「株式会社日本政策投資銀行との資本・業務提携及び第三者割当による無担保転換社債型新株予約権付社債の発行に関するお知らせ」をご参照ください。

<業務提携を通じた DBJ による支援対象分野>

- ① 国内店舗開発 (M&A・アライアンス戦略)
- ② 海外事業展開 (M&A・アライアンス戦略)
- ③ EC 事業 (M&A・アライアンス戦略)
- ④ 不動産戦略
- ⑤ 財務・IR 戦略

### 3-4. 数値目標

#### ① 2012 年度の売上高、利益目標

売上高	3,000 億円	114.9%
営業利益	120 億円	139.5%
当期純利益	60 億円	146.0%
EBITDA	190 億円	133.9%

※ 上記百分率は 2009 年度実績対比。

#### ② 2012 年度までの3ヵ年の投資計画

経常的投資	120 億円	(店舗改装投資等)
戦略的投資	500 億円	(既存賃借物件の取得、新規店舗拡大等)
合計	620 億円	

※ 戦略的投資 500 億円のうち、約 300 億円は 2010 年度上期に実行済みです。

以上