



協業による貴社経営数値の改善効果

弊社と協業することで、フォーラス及びビブレとの一体運営やシナジー効果の実現により、貴社の経営数値が大幅に改善されると考えます。

	貴社中期経営計画 (2012年度)		協業による 貴社経営数値の 改善効果 (2012年度) ⁽¹⁾	協業後の貴社経営数値 (2012年度)	
	目標値	対売上高		目標値	対売上高
売上高	非開示				
営業利益	非開示				
純利益	非開示				

2. 海外ショッピングセンター事業の展開加速

中国を中心とした海外での展開支援

ご提案内容

- 弊社グループが有する海外における豊富な経験・ノウハウ・リソースを活用することで、貴社による海外事業展開(とりわけ中国を始めとするアジア展開)を支援させていただきます。
 - － 国内都市部におけるショッピングセンター事業で培った貴社のノウハウを活かし、都市中心部は貴社、郊外は弊社グループという役割分担で出店することを想定しております。

弊社グループの海外における事業展開

- 中国ではGMS、スーパー、モール型ショッピングセンター、クレジットカード事業等を展開
 - － GMS、スーパー、モール型ショッピングセンター等が計57店舗
 - － カード会員数は125万名
- 東南アジアではマレーシアとタイでGMS、スーパー、クレジットカード事業等を展開
 - － GMSとスーパーが計37店舗
 - － カード会員数はタイで567万人

弊社グループの海外事業に関するノウハウ・リソース

- 長年にわたる現地行政との強固なネットワーク
- 現地企業と連携しショッピングセンターを出店する等、現地企業との提携に関する経験・ノウハウ
- 現地の顧客ニーズに適したショッピングセンター開発・テナント構成等の経験・ノウハウ
- 現地における契約交渉に関する豊富な経験・ノウハウ
- 多種多様な日系テナントの導入実績
- 中国における提携先国内企業との共同展開に関する情報・ノウハウ・リソース

期待されるシナジー効果

- 過去20年以上に渡る中国での事業展開を通じて蓄積した、現地の豊富なマーケティング情報を共有
- スムーズかつ迅速な店舗開発の推進
 - － 成長率が高くビジネスチャンス大きい都市中心部での出店を加速
- 弊社のネットワークを活用したテナント・リーシングのサポート

貴社経営数値の改善効果(2012年度)

非開示

(ご参考) 弊社の中国市場における事業展開

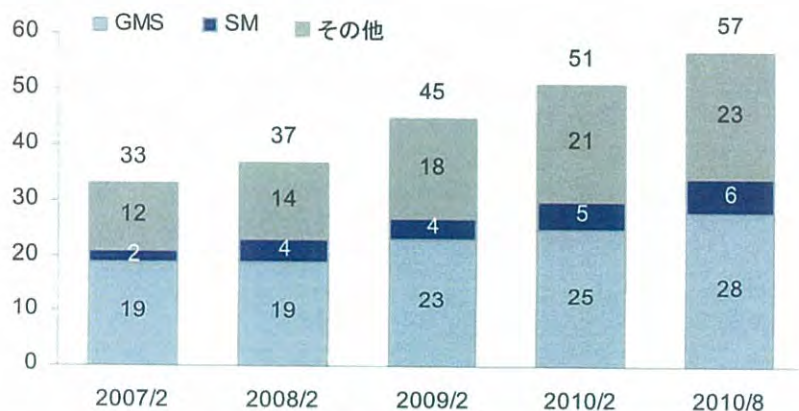
弊社は中国においてGMS、モール型ショッピングセンター、クレジットカードなどを幅広く展開しており、現地企業との提携や現地消費者のニーズに対応した出店戦略等に関して、豊富な実績とノウハウを有しております。

事業展開の状況

- 1987年の香港出店以来、GMS、スーパー、モール型ショッピングセンター、クレジットカード等を展開

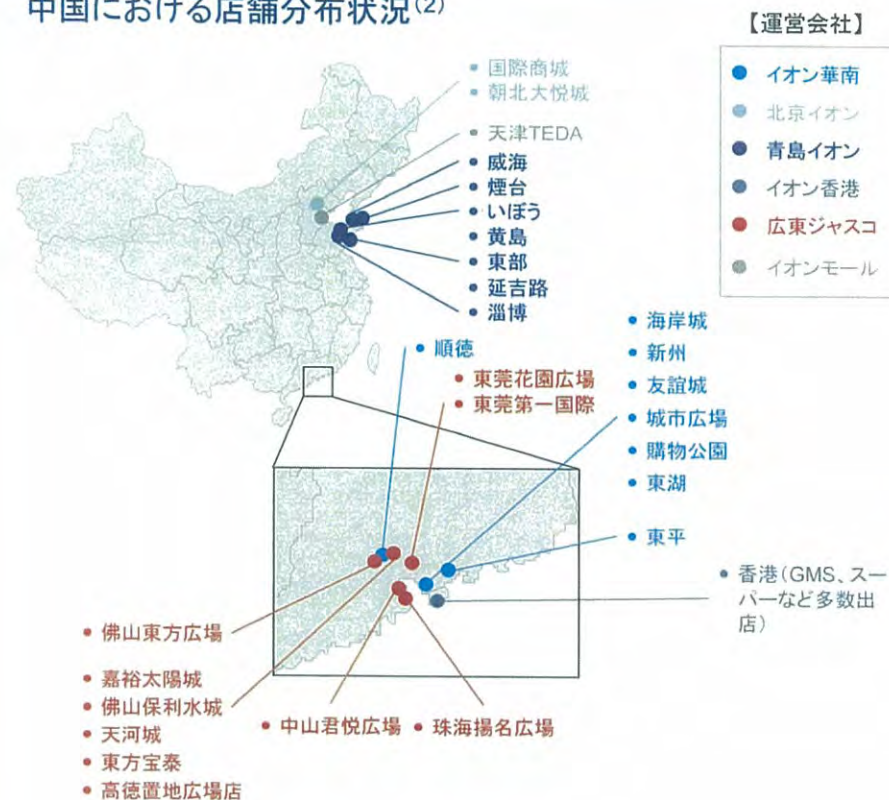
小売	<ul style="list-style-type: none"> 現地商業施設にテナントとしてGMSやスーパーを出店
モール型ショッピングモール	<ul style="list-style-type: none"> ジャスコを核テナントとしたショッピングモールを運営
金融	<ul style="list-style-type: none"> クレジットカード事業を展開
事業提携	<ul style="list-style-type: none"> 中国を代表するディベロッパー上海上実(集団)有限公司と業務提携関係

中国における店舗数推移(1)



(1) 「その他」は、イオンストアーズ香港のジャスコリビングプラザ・10ドルプラザ・弁当ショップ
 (2) 2011年2月23日時点弊社ホームページより作成しております。
 出所：決算補足資料、会社ホームページ

中国における店舗分布状況(2)



- 2010年8月末時点で、GMS28店、スーパー6店、その他23店
 - 香港以外の地域はGMSが中心
 - うち、モール型ショッピングセンターが8店舗
 - 香港はGMSとスーパーの他に10ドルショップ、弁当ショップ、リビングプラザを出店

(ご参考) 弊社の東南アジアにおける事業展開

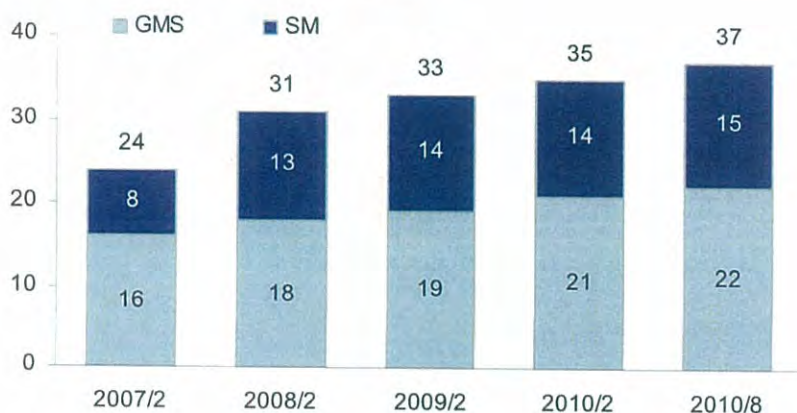
弊社は東南アジアにおいて、マレーシアとタイで小売事業とクレジットカード事業を展開しております。

事業展開の状況

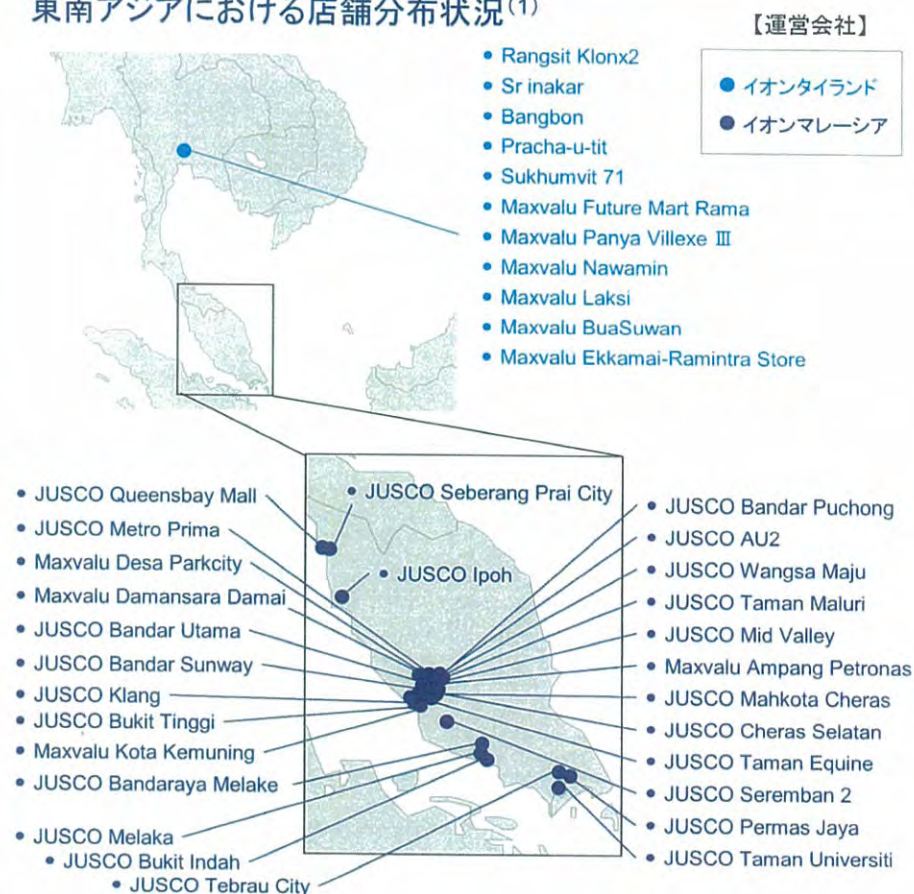
- マレーシアとタイにおいて、GMS、スーパー、クレジットカード等を展開

小売	<ul style="list-style-type: none"> マレーシアでは、マレー半島西海岸を中心として主にGMSを展開 タイではバンコク都内でスーパーを展開
金融	<ul style="list-style-type: none"> クレジットカード事業を展開 タイのカード会員数は567万人(2010年8月末)

東南アジアにおける店舗数推移



東南アジアにおける店舗分布状況(1)



- 2010年8月末時点で、GMS22店、スーパー15店
 - タイでは、スーパーを11店
 - マレーシアでは、GMSを22店、スーパーを4店

11 (1) 2011年2月23日時点弊社ホームページより作成しております。
出所: 決算補足資料、会社ホームページ

3. 国内ショッピングセンター事業の基盤強化

A. 次世代型ショッピングセンターの共同開発

次世代型ショッピングセンターの共同開発



ご提案内容

- ショッピングセンター間の競争が激化し、旧態然とした業態が淘汰される中、弊社は新たな時代のニーズを捉えた次世代型ショッピングセンターとして、「ライフスタイルセンター」及び「ラグジュアリーモール」の開発の検討を進めております。それに際し、貴社に下記の点に関してご協力いただくことをご提案いたします。
 - ライフスタイルセンターのオープンモール部分を貴社が賃借し、貴社店舗を出店
 - ラグジュアリーモール部分を貴社が賃借し、貴社店舗を出店

ライフスタイルセンター

- これまでのエンクロード型ショッピングセンターに加え、オープンモールを併設したライフスタイルセンターの開発を目指しています
- オープンモール部分は、地域の交流の場として、地球環境と人間の関わりを意識する場として、自然と調和した環境を重視します
- オープンモール部分には、提案性に優れたテナントや時代の最先端を行くテナントの導入が必要であり、貴社の先見性とテナントリーシング力が活かされる舞台と考えております



ラグジュアリーモール

- 日本においては、地方や郊外を中心に百貨店の閉鎖が相次ぎ、それらのエリアにおいて、高級ブランドを扱う店舗が減少しています
- 弊社は、地方や郊外において百貨店に代わる新たなチャネルとして、既存ショッピングセンターの増床により高級ブランドゾーンを導入し、ショッピングセンターの価値向上、競争力強化を目指します
- そこで得られるノウハウは、経済成長が著しい中国・アセアンにおける事業展開に活用が可能と考えております



期待されるシナジー効果

- 貴社のリーシング力と弊社の店舗網・開発力を組み合わせることで、今後の成長を支える新たな業態での収益基盤を獲得
- 貴社が店舗網を持たない地方圏における店舗網の拡充を加速

貴社経営数値の改善効果(2012年度)

非開示

貴社経営数値の改善効果(2012年度)の前提

(1) 非開示

(2)

(3)

(ご参考) 貴社による郊外型ショッピングセンター出店の主なメリット

弊社は地方中核都市に地域のフラッグシップとなる郊外型ショッピングセンターを多数展開しております。貴社が郊外型SCへ出店することにより、そこで得られる収益に加え、ブランディング、ECモールへの送客など、様々なメリットが考えられます。

貴社による郊外型ショッピングセンター出店の主なメリット

- 貴社のメイン顧客である、大学生・単身社会人は、就学・就職を契機に地方から出てきている人も多く、地方中核都市で店舗展開することにより、将来的な貴社の首都圏店舗⁽¹⁾が売上向上
 - 主に地方の中高生へのブランドイメージの浸透
 - ポイントカード等による中高生時代からの囲い込み
- 日本全国にリアル店舗による顧客接点を持つことで、貴社のECモールへ多様な顧客を送客することが可能
 - パルコカードによる顧客IDの獲得とCRM
 - リアル店舗による告知、イベントの開催
- 弊社は子供を持つファミリー層に圧倒的に支持されており、10～20代の若者に圧倒的に支持されている貴社とは客層が相互補完的な関係
 - 共通ポイントの導入等による相互の顧客層の囲い込み

ライフステージ別の囲い込みイメージ



弊社グループのモール型SC展開状況

全国: 107店

北海道: 7店

東北: 11店

南関東: 16店

北関東・甲信越: 10店

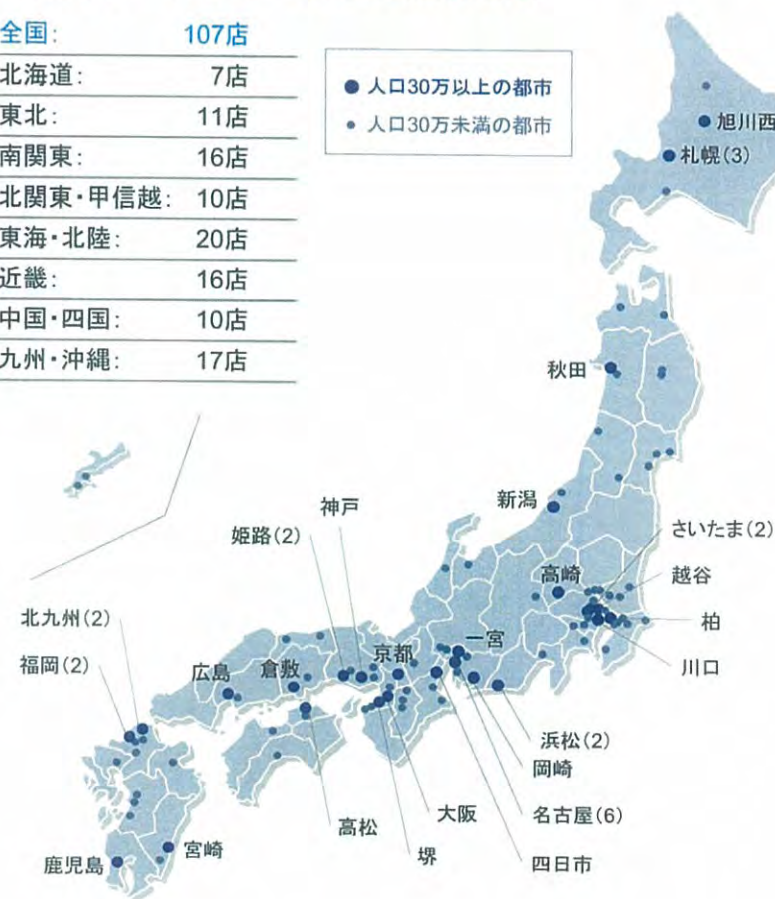
東海・北陸: 20店

近畿: 16店

中国・四国: 10店

九州・沖縄: 17店

- 人口30万以上の都市
- 人口30万未満の都市



B. 貴社店舗とフォーラス及びビブレの一体運営

貴社店舗とフォーラス及びビブレの一体運営



ご提案内容

- 弊社グループが運営するフォーラス及びビブレを貴社に移管させていただいた上で、貴社店舗とフォーラス及びビブレを貴社により一体的に運営していただくことをご提案いたします。^(*)
- 弊社のグループ会社であるダイエーが保有するOPAについても、今後貴社との協業を検討していきたいと考えております。

期待されるシナジー効果

- フォーラス及びビブレの貴社への移管により、貴社の国内における店舗網が大幅に拡充され、都市型ショッピングセンター事業におけるドミナントプレイヤーとしての地位を確立
 - ルミネに対してテナント政策上優位に立つことが可能
 - 貴社店舗とフォーラス及びビブレは、立地上の重複が少なく、地域的な補完性
 - 貴社店舗網が比較的手薄な関西圏を補完可能
- テナント・リーシング力の向上
 - スケールメリットを活かし、有力テナントの招致を促進
 - テナントとの契約条件の見直し・改善
- フォーラス及びビブレの物件価値向上
 - 貴社が強みとするテナントとのネットワークや店舗開発力をテコにした有力テナントの導入
 - 「パルコ」ブランドの活用による集客力の向上
- 貴社と弊社グループの一体販促による集客力の向上
- 一体運営による経営効率化
 - バック/ミドルオフィス機能の統合

貴社経営数値の改善効果(2012年度)^(**)

非開示

(ご参考)一体運営による店舗・財務データの改善

貴社(現状) ^(***)		+	非開示
店舗数	20店舗		
営業面積	約465,000m ²		
売上高	2,460億円		
営業利益	80億円		

(*) 非開示
 (**)
 (***)
 (****)