



2017年度（平成30年3月期）

# 決算補足説明資料

2018年5月9日

パナソニック株式会社

東京証券取引所市場 第一部

証券コード：4337

## **[1]2017年度 業績の概要**

- 1)決算のポイント**
- 2)業績 ①～④**
- 3)旧中期経営計画の進捗と総括**
- 4)主な取り組み①～⑥**

## **[2]2018年度 業績予想及び配当予想**

## **[3]新中期経営計画(2018～2020年度)**

- 1)中期経営計画の骨子**
- 2)数値目標**

## 1) 決算のポイント



**当社グループ通期連結業績のポイントは以下の通り。**

- 1)音楽、スポーツ、演劇等の主要ジャンルを中心にチケット販売が好調に推移し、売上高は最高値を更新。**
- 2)営業利益については、セキュリティ強化に向けた組織・システム両面での対策費用、人気興行獲得経費等の増加をその他事業で補えず、第3四半期に通期見通しを下方修正。**
- 3)修正値については概ね予想通りに着地。  
配当は、記念配当を含め、前年実績同額の16円。**

## 2)業績 ①期初予想、修正予想と実績



売上高、利益ともに、概ね第3四半期発表の修正予想通りに着地。背景については決算のポイントに記載の通り。

## 【連結】 期初予想との比較

[単位:百万円]

	期初予想 (昨年5/10発表)	業績修正 (2/14発表)	2017年度 実績
売上高	155,000	165,000	163,509
営業利益	1,800	1,200	1,225
経常利益	1,800	1,100	1,173
親会社株主に帰属する 当期利益	1,200	700	706

## 2) 業績 ② 連結損益計算書 (要約)



[単位:百万円]

	【前年度】	【2017年度】	【前年度差】
売上高	152,812	163,509	+10,696
売上原価	140,149	150,772	+10,623
差引売上総利益	12,663	12,737	+73
販管費	10,874	11,511	+637
営業利益	1,789	1,225	△564
営業外収益	39	15	△23
営業外費用	149	66	△82
経常利益	1,679	1,173	△505
特別利益	23	8	△14
特別損失	234	-	△234
税引き前当期純利益	1,469	1,182	△286
法人税等合計及び非支配株主利益	495	476	△18
親会社株主に帰属する当期純利益	974	706	△268
包括利益	968	750	△217

## 2) 業績 ③ 連結貸借対照表 (要約)



[単位:百万円]

資産の部		
	【前年度】	【2017年度】
現預金	18,851	18,582
売掛金等	17,013	25,287
商品等	135	134
その他	2,556	2,941
流動資産：前年度比8,388増加		
流動資産	38,556	46,944
有形固定	680	1,359
無形固定	2,187	3,911
投資その他	1,351	3,272
固定資産：前年度比4,325増加		
固定資産	4,219	8,544
資産合計	42,776	55,488

負債の部		
	【前年度】	【2017年度】
流動負債：前年度比13,420増加		
流動負債	34,176	47,597
固定負債	623	561
負債合計	34,800	48,158
純資産の部		
資本金	4,621	4,903
資本剰余金	792	1,084
利益剰余金	3,361	3,796
自己株式	△790	△2,488
他包括利益	△76	△43
非支配株主持分	66	77
純資産合計	7,975	7,329
負債純資産合計	42,776	55,488

## 2)業績 ④連結キャッシュフロー計算書 (要約)



[単位:百万円]

	【前年】	【2017年度】	【前年度比】
税引き前当期利益	1,469	1,182	△287
減価償却費	640	811	+171
売上債権の増減	△1,360	△8,273	△6,913
仕入債務の増減	2,463	15,196	+12,733
その他	3,152	△2,500	△5,652
利息・税金等	△264	△564	△300
営業キャッシュ・フロー	6,101	5,852	△249
無形固定資産の取得	△1,234	△1,521	△287
その他	△384	△2,510	△2,126
投資キャッシュ・フロー	△1,618	△4,031	△2,413
財務キャッシュ・フロー	△741	△2,089	△1,348
キャッシュの増減	3,740	△268	△4,008

## 3) 中期経営計画(2015~2017年度)の 進捗と総括(1/2)



### ① 既存事業の安定的な成長

「チケットぴあ」を軸とした、チケット流通プラットフォームの強化と、サービスの拡充は順調に進捗し、売上高は最高値を更新。成長基軸を維持。

### ② メディア・コンテンツビジネスへの新たな取り組み強化

当社グループの強みを生かした興行・イベントの主催、及びその関連商品やメディアビジネスの拡大による収益の大幅な良化を目論むも、基盤整備に時間を要し、ダイナミックなビジネスモデルの創出には至らず。

### ③ チケットサービスとメディア・コンテンツビジネスの融合による、ビジネスモデルの強化

一部主催興行における成功事例は生まれつつあるものの、メディア・コンテンツ事業は前年実績を下回り、新たな収益軸の確立には至らず。引き続き、ぴあならではのビジネスモデルの強化と多様化を目指す。

### 3)中期経営計画(2015~2017年度)の 進捗と総括(2/2)



## 中期経営計画の数値目標及びその実績

【連結ベース】

[単位:億円]

	2015年度		2016年度		2017年度		
	計画	実績	計画	実績	計画		実績
					(修正前)	(修正後)	
売上高	1,270	1,386	1,400	1,528	1,400	1,650	1,635
営業利益	12	15.2	15	17.8	18	12	12.2
経常利益	12	14.7	14	16.7	18	11	11.7
税前当期利益	12	14.4	14	14.6	18	11	11.8
当期利益 ※	10	12.0	12	9.7	12	7	7.0
償却前営業利益	21	20.5	22	24.3	28	20	20.3

※親会社株主に帰属する当期純利益です。

# 4) 主な取り組み ① 既存事業の安定的な成長



## ◆ラグビーW杯、冬季五輪等、国際的スポーツイベントのチケット販売業務を受託



2019年ラグビーW杯日本大会のチケットング業務の運営を受託。1月には観戦チケットの抽選申込受付もスタート



リオ五輪に続き、平昌冬季五輪でも国内チケットの販売総代理店を務める

## ◆公式2次流通サイト「チケトレ」オープン



高額転売問題に対する解決策の一助を目指し、業界団体より運営を受託

## ◆「チケットぴあ」のサービス拡充



チケットぴあの購入回数に応じて、特典が受けられる

## おまかせエントリー

お客様に代わり、自動的に抽選に申し込んでくれるサービス

## ◆ソリューション



東京スカイツリー



Jリーグ



日本相撲協会

この他、スポーツチームや業界団体、ホール・劇場、劇団やTV局など100カ所以上にプラットフォームを拡大

4) 主な取り組み ② メディア・コンテンツビジネス  
への新たな取り組み強化



◆ 様々なジャンルに主催興行を拡大、話題の公演にも出資参画

【音楽】



◆ METROCK2017  
OSAKA・TOKYO

©METROCK 2017 All Rights Reserved

【スポーツ】



◆ PMC  
(ぴあフェス)



◆ 大相撲 仙台場所  
・なにわ場所

【ミュージカル】 【イベント】



◆ SINGIN' IN  
THE RAIN



◆ 神宮外苑花火大会

◆ イベントと出版物の連動



横浜赤レンガで毎年3月、9月に開催。過去最高動員人数は3日間で14万人。『春ぴあ首都圏版』には、お得なクーポンやプレゼント企画などの情報も連動して掲載。

◆ 話題や注目の人物をいち早く出版物に



◆ パンダぴあ



◆ 箱根駅伝ガイド



◆ 堀江貴文  
グルメ本



◆ K-POPぴあ

[1] 2017年度 業績の概要

4) 主な取り組み ③ チケットサービスとメディア・コンテンツビジネスの融合



◆7&iグループ

●話題の公演やPB商品の共同販促展開

**Mr.Children** Mr.Children Hall Tour 2017 ヒカリノアトリエ

3月4日(土)18:00  
オリンパスホール八王子  
3月22日(水)・23日(木)18:30  
NHKホール  
4月20日(木)18:30  
東京国際フォーラム ホールA

※定価-8100円(税込)の単体売上7900円(税込)

セブン-イレブンWEB抽選先行  
12月18日(日)19:00~31日(土)18:00

西郷隆盛 びあ

ゆかりの地 人物・歴史・大岡政談

ゆかりの地めぐり

ケツメイシ ツチノコの成功法 養殖にチャレンジします

成功法 養殖にチャレンジします

●フリーマガジン『7ぴあ』の発行



●店頭プロモーション連動



◆ファミリーマート

2017年6月よりサービス再開し、ぴあ店舗数が3万8千カ所のネットワークに拡大

●フリーマガジン『ぴあclip!』の発行



◆KDDI

●ライブイベントを共同開催

●auスマートパス会員向けエンタメサイト「uP!!!」を運営



「uP!!!NEXT Vol.15 WANIMA」

◆コンテンツ供給からユーザー体験まで、360°のトータル展開

イベントの企画・主催

チケット販売

メディアの発行



チケットぴあ  
「METROCK」  
「PMC(ぴあフェス)」など



グッズ製作・販売





◆ 横浜みなとみらい地区に大型音楽アリーナの設立を発表



みなとみらい駅、桜木町駅から徒歩数分の好立地

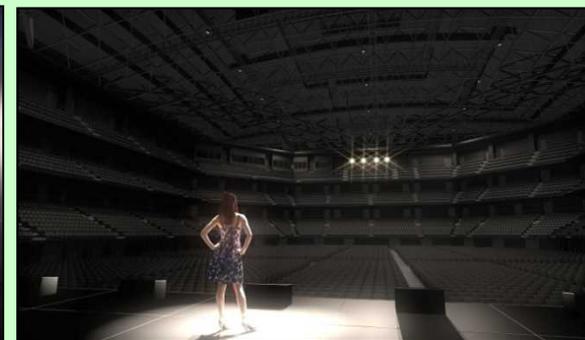
収容客数 1 万人の大型音楽アリーナを当社単独で開設し、ホール・劇場の運営事業に着手。アリーナの開業は2020年春を予定しており、昨年12月には工事に着工。東京五輪開催等に伴う、エンタメ会場不足という社会的課題の解決策の一つとして、主体的に取り組む。



4階スタンドからみた  
ステージのイメージ



4階スタンドからみた  
コンサート中のイメージ



ステージからみた客席のイメージ

4) 主な取り組み ⑤ 社業を通じた社会的活動



◆ PFF(ぴあフィルムフェスティバル)が一般社団法人化

1977年にスタートしたPFFを一般社団法人化。約60社に及ぶ企業、業界団体からの協賛、ぴあからの10億円の基金を元に、「映画の若い才能の発見と育成」の継続と発展を目指す

▼ 第39回PFFの授賞式の模様



以下2作品は、ベルリン国際映画祭にて招待上映



観客賞▶  
「あみこ」  
(山中瑤子監督・20歳)

◀ グランプリ  
「わたしたちの家」  
(清原 惟監督・25歳)



◆ 一般社団法人「チームスマイル」による復興支援活動も継続中

当社が参画する震災復興活動チームスマイルでは、豊洲、いわき、仙台、釜石にある4つのホール「PIT」を拠点に、被災地の子どもたちの夢を応援するプロジェクトを継続的に実施



Vol.12  
ちばてつやさん  
(いわき)



Vol.13  
金哲彦さん、  
高橋尚子さん(いわき)



Vol.14  
浅葉克己さん、佐藤可士和さん(いわき)

● 今年の3.11にも復興応援ライブを開催



Toyosu Music Collaboration  
(豊洲PIT)



The Unforgettable  
Day 3.11 (仙台PIT)

# 4)主な取り組み ⑥ぴあのIR活動



## ◆株主総会（毎年6月）



## ◆「株主懇談会」

名古屋、大阪、東京、横浜、博多、埼玉などに続き、今期も東京にて開催

## ◆譲渡制限付株式(RS)を全社員に付与

昨年、全社員に対し、譲渡制限付株式(リストラクテッド・ストック)付与制度を導入。社員たちが経営的視点や、

長期保有株主の方々と同じ目線を持つことで、経営基盤の盤石化を図る



## ◆長期保有株主様向けに記念品を贈呈、45周年記念の中間配当も実施



第2四半期末には3円の記念配当を実施、10年以上の長期保有株主の皆様には記念優待品も贈呈

## ◆株主向け「プレゼントキャンペーン」

12月にはぴあ主催興行のチケットやぴあムックなどを抽選でプレゼントする企画を実施



◆フエルサブルータ



◆浦和レッズ



◆『春ぴあ』

## [2]2018年度 業績予想及び配当予想



新・中期経営計画の初年度(骨子は後述)。業績は前年並みも、配当性向の目標値を引き上げ(20%→30%)、配当は1円増配の17円を予定。

[単位:百万円]

【連結PL】	上期		通期	
	【2017年度】	【2018予想】	【2017年度】	【2018予想】
売上高	86,225	85,000	163,509	165,000
営業利益	674	650	1,225	1,250
経常利益	680	600	1,173	1,200
当期利益※	442	350	706	700
1株あたり配当金	3円	—	16円	17円

※親会社株主に帰属する当期純利益です。



## 1) 中期経営計画の骨子

- ① チケット流通事業を基軸としつつ、主催興行ビジネスのさらなる拡充を図り、会場運営事業の立ち上げを進める。結果として、ライブコンテンツの供給からユーザー体験までをトータルに提供できる、ぴあならではのバリューチェーンの成立を目指す。
- ② 2019年のラグビーW杯をはじめとする、大規模な国際的イベントのチケットティングオペレーションの成功を通じて、事業領域やビジネスモデルを拡大し、国内外におけるぴあのブランド価値を高める。
- ③ 新規事業・サービスの開発を推進するとともに、働き方改革等を通じた生産性の向上を図り、中長期的な事業戦略を策定する。



## 2)数値目標

### 中期経営計画の数値目標

【連結ベース】

[単位:億円]

	2017年度 実績	2018年度 計画(初年度)	2020年度 計画(最終年度)
売上高	1,635	1,650	1,800
営業利益	12.2	12.5	18.0
経常利益	11.7	12.0	17.0
税前当期利益	11.8	12.0	17.0
当期利益 <sup>※</sup>	7.0	7.0	11.0
償却前営業利益	20.3	27.0	33.0

※親会社株主に帰属する当期純利益です。