

# Advertising Works

2003年のクリスマスキャンペーンは、6月スタートの年間パーソナルギフトキャンペーン「PARCO GIFT DAYS!」からのシリーズキャラクター、「オクロー君」のクリスマスパーティーバージョン。

2004年も新たな表現で、5月に登場します。

2004年スプリングキャンペーンは、春の透明な空気をイメージに、さわやかな春を運ぶ花の楽しさを、サマーキャンペーンでは、熱砂と太陽・深い影、旅をモチーフに、夏を表現。

2004年上期は、春夏の空気感を切り取り、PARCOの今を表現しました。



■2003年 ギフトキャンペーン  
「おくりものになろう PARCO GIFT DAYS!」



■2004年 冬「グランバザール」



■2004年 春「PARCO SPRING」



■2004年 夏「2004 SUMMER」



■札幌PARCO  
新庄 剛志キャンペーン「もっと視線を。」



## PARCO

株式会社パルコ

〒150-0042 東京都渋谷区宇田川町4番3号

TEL:03-3477-5731(総務担当)

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



第65期事業報告書  
2003年3月1日～2004年2月29日



## 新しい収益事業の創造へ。 新生パルコの構築へ。

代表執行役社長 伊東 勇

### 「経営構造改革」3年目となる今期を どう評価していますか？

2000年度決算における(株)セブン株式売却損や時価会計の先取りによる「負の遺産」処理を手始めに、2001年4月から本業強化に向けた事業構造と経営組織の見直しを中心とした“経営構造改革”に取り組んできました。3年目を迎える今期は、名古屋PARCOや広島PARCOなど基幹店を中心に448区画、約42,000m<sup>2</sup>の改装に着手し、当該区画の売上高前年同期比が119.3%に達するなど業績に大きく貢献しました。また、(株)リブ口の売却、(株)ウェイヴの株式譲渡などパルコネットワークの再編を一段と進め、この結果、連結売上高は前年同期比94.6%となったものの、営業利益で前期比106.5%、経常利益で前期比106.3%と、ともに過去最高益を達成することができました。オー

バーストア状況にあり、企業間の競合や都市間の競合がますます激化する厳しい業界環境のなか、改革に着手して以来3年間、継続して前年度を上回る収益を維持できたことは、一つの成果として評価できると考えています。

しかし、こうした成果は、多角化や子会社の増加に伴い膨らんでいた非稼働資産や高コスト体質の見直しによって今まで隠れていた利益を顕在化させ、また既存の19のPARCOにおけるマーケティングによってパルコという会社が本来的にもつ競争力・収益性を取り戻すという、本業強化に向けた“経営構造改革”の第一ステップに過ぎません。つまり、これまでの取り組みは主に“過去の反省”という視点に立ち、制度構築をはじめとした基盤づくりに力点を置いたものであり、「経営構造改革」の本当の成果が問われるのはこれからだと認識しています。

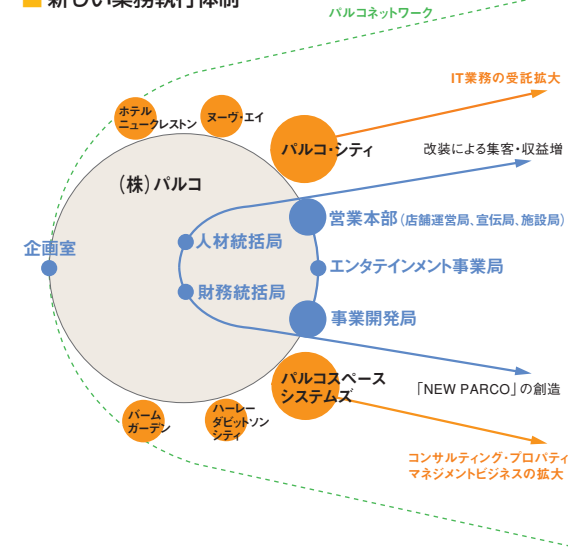
### 「経営構造改革」の今後のテーマについて 教えてください。

今後もパルコグループが確実に成長していくための具体的なストーリーづくり——つまり、30数年にわたってパルコが追求してきたマーケティング、プランニング、デザイン、オペレーションといった「商業施設のトータルなプロデュース力」を“今”という時代の中で捉え直し、10年先も“強み”として発揮できるビジネスの仕組みを早期に創りあげることが最大のテーマです。2005年度までには何としてもこのテーマをクリアしたいとの考えから、“既存店舗の営業力強化”と“新たな収益事業の開発・育成の早期実現”を目的とする組織改編を実施しました。

“既存店舗の営業力強化”については、これまで独立していた<店舗運営局><宣伝局><施設局>の3局を統括する営業本部を新設し、既存店舗への機動的な対応をより強化していきます。また、<店舗運営局>内に店舗政策担当を新設し、<事業開発局>より既存店舗のプランニング、リーシング、マーケティング機能の移管を行いました。これは、これまでのパルコ流のやり方に囚われず、現在の店舗政策やテナント政策が市場のなかで有効に機能しているのかという検証のもと、10年先までも通用する政策論として磨き上げていくことをミッションとしています。さらには、これらの取り組みをより効果的に進めていくために、重要政策店舗である渋谷店と名古屋店に執行役員長を配置し、「ストアbyストア」の方針に基づく店舗政策・店舗運営のスピーディーな執行を促していきます。

“新たな収益事業の開発・育成”については、<事業開発局>でこれまで担っていた新業態による店舗開発機能を(株)パルコスペースシステムズ(以降、PSSと表記)のプロパティマネジメント計画室に統合し、<事業開発局>は現在計画進行中である「仙台PARCO」をはじめとするパルコ新規物件の開発業務とプランニング、リーシング、マーケティング業務に特化することで、

### 新しい業務執行体制



新たな事業の開発・育成をこれまで以上にスピードアップしていきます。一方で、関係会社のガバナンス体制の構築を担っていた<コーポレート室>は<企画室>と名称変更し、新たにM&A関連業務という役割を付加することで、他企業との関係のなかから新しい収益事業の創出を図っていきます。

### グループ子会社の再編についての 今後の指針は？

将来の成長性やグループとして発揮されるシナジーという基準のもと、継続してグループ子会社の再編に取り組み、今期の(株)リブ売却と(株)ウェイヴの株式譲渡をもって、一連の再編に目処をつけることができました。今後は、現有のグループ子会社の役割・位置づけをより明確にするとともに、パルコネットワークのガバナンス体制の構築を進め、各社の政策を通してグループ価値の最大化とグループとしての収益拡大に本格的に取り組んでいきます。まず、(株)パルコ、(株)PSS、(株)パルコ・シティは、“戦略

会社”という位置づけのもと、本業であるディベロッパー事業のさらなる強化を図っていきます。特に、(株)PSSについては、今期、浜松市「松菱百貨店跡地再開発事業」のコンペティション参画や複数のコンサルティング案件の受注など、着実にプロパティマネジメント事業への布石を打っており、商業施設に関する総合的な運営受託業務を収益事業に育成するとともに、新業態の開発に取り組んでいきます。また(株)パルコ・シティについては、PECカード業務の受託などPARCOの顧客コミュニケーション運営を本格的に開始するなど、ディベロッパー事業への貢献を果たしていきます。

次に(株)ヌーヴ・エイ、(株)ハーレーダビッドソンシティについては“事業会社”として、これまで以上にPARCO外への出店を積極的に進め、単独の事業収益による連結業績への貢献を目指していきます。

その他、(株)パームガーデン、(株)ホテルニュークレストンについては“機能会社”と位置づけ、収益的には親会社に依存し、主にPARCOへの集客機能を担う企業として存続していきます。

### 森トラストとの協業における進捗は？

現在、森トラスト(株)が手がける「汐留・浜離宮サイドプロジェクト」において、商業エリア開発をパルコが担い、2005年のオープンを目指し進行しています。これまで述べてきたように、オーバーストア状態で、市場規模の大きな都市圏であっても、これから商業施設を単独出店し収益を見込むのは難しい状況にあるため、今回のようなオフィスや住居、ホテルを含む森トラスト(株)の総合開発の中で商業部分を担うということは、新しい収益の柱を構築していく上で、非常に高いポテンシャルを秘めていると考えています。今回の「汐留・浜離宮サイドプロジェクト」をモデルケースとして、この新しいスキームの確立を追求していきたいと考えています。

### 中長期的にパルコはどのような会社を目指しますか？

3年前、「経営構造改革」に着手するにあたって、パルコを取り巻くステークホルダーに向けて、“No more image Parco”というコーポレートメッセージを発信しました。その意味するところは、社内外のあらゆる人々が一般的にイメージするそれまでの“パルコらしさ”にとらわれず、“今”という時代に見合うカタチでパルコの事業と社員の能力を再構築していくという私たちの決意表明でした。それは、これまで述べてきたように新しい収益事業を生み出し、育成していくというだけでなく、一上場企業として顧客や株主、テナント企業、地域、従業員といったすべてのステークホルダーに



対しての社会的責任をしっかりと果たすことのできる企業を目指していこうという宣言でもありました。実際、パルコが時代の消費文化をリードする強固なブランドであり続けてきたが故に、固定の価値観に縛られ、見逃されてきたこともかなり多かったのです。昨今、企業の不祥事が数多く取り沙汰されていますが、こうした例に見るまでもなく、社会のルールをしっかりと守り、あらゆる顧客層の満足を得られる事業活動を真摯に追求し、得た利益を確実にステークホルダーへ還元、シェアすることができる、言わば当たり前の

ことが当たり前実践できる会社を目指していきたいと考えています。そして、こうした企業カルチャーを根付かせていくためにも、これまで取り組んできたコーポレートガバナンスの改革や社内情報開示・共有化、ストックオプション制度、社員の再教育といった諸々の社内施策に継続して取り組んでいきます。加えて、今期は日々の行動をより経営理念に近づけるため「10の行動指針」を制定し、従業員への経営理念の徹底・浸透を図るとともに、「委員会等設置会社」への移行に合わせ、新たに「コンプライアンス基本理念」「行動規範」および社内通報制度を定め、コンプライアンスを重視する企業環境の構築にも努めてきました。こうした社内の意識改革は、決して一朝一夕に成果が期待できるものではありませんが、長期的な視点に立てば、すべての社員が従来のパルコの殻を破り、パルコのあらゆることに疑問・問題意識を持つきっかけを提供し、必ずや次の新しいパルコをつくり上げていく原動力に成り得るのだ、という信念をもって取り組んでいきたいと考えています。

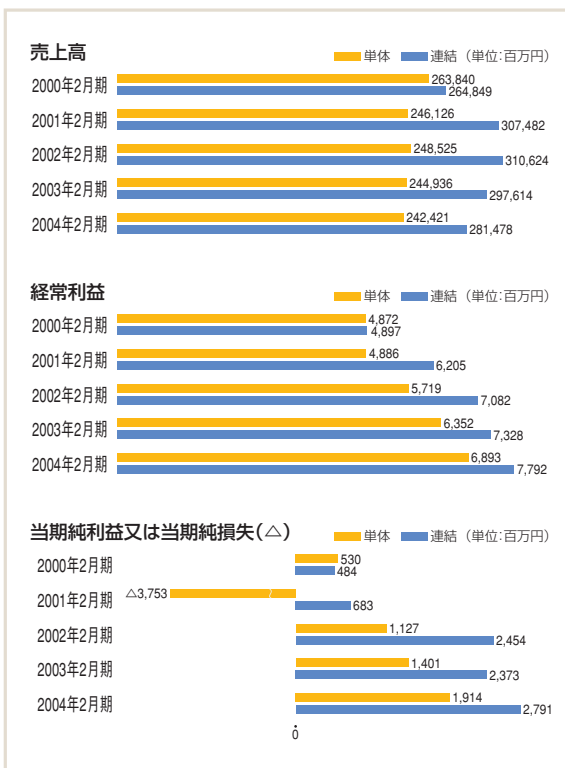
### 「10の行動指針」

#### <経営理念に基づく行動指針>

- 1、顧客第一主義**  
私たちは、常にお客様からの支持を得られ、お客様の期待を上回る店づくりを進めていきます。
- 2、テナントとのイコールパートナー主義**  
テナントの成功・成長が、初めて私たちの成功・成長をもたらします。私たちはテナントに役立つ支援を行います。また、新しいテナントをパートナーとして求めています。
- 3、先見性**  
私たちは、常に新たなマーケットを創り出すパイオニアとなり、商業空間にかかわるあらゆるビジネスチャンスを開拓します。
- 4、独創性**  
私たちは、どのような分野においても、社会全般の情報収集・分析と柔軟な発想に基づき、斬新なアイデアを提供し、現実のものとしていきます。
- 5、おもてなしの心(ホスピタリティ)**  
私たちは、お客様に安心して過ごしていただけるよう、細やかな心遣いで安全・快適、清潔で美しい空間とサービスを提供します。

#### <企業人としての行動指針>

- 6、責任・誠実**  
私たちは、高い倫理観を保ち、責任ある社会の一員として、「コンプライアンス基本理念」「行動規範」を大切に守って行動します。
- 7、挑戦・情熱**  
私たちは、現状に満足せず、高い志を持ち、失敗を恐れずチャレンジ精神をもって果敢に行動します。
- 8、個性・共有**  
私たちは、社員一人ひとりの個性や意見を大切にしながらも、ノウハウと情報を共有します。
- 9、ヒト・協力**  
私たちは、ヒトとヒトとの信頼関係を大切に、チームワークで業務に取り組みます。
- 10、発展・成長**  
私たちは、会社全体の利益を意識し、広い視野を持って行動することで、会社の発展と成長に寄与します。



NEXT 調布、NEXT 調布PARCO!

地域とともに。お客様とともに。郊外型PARCOのモデル店へ。



「調布PARCO」店長 請川 隆良

「調布PARCO」がオープンしてから今年で15年。当初、新宿と八王子を除いて目立った商業施設もなかった京王沿線で、「調布PARCO」は“多ターゲット、多機能、多アイテム”をコンセプトにファッションから食品、家電、映画館、ホテル、レストランといった生活機能をすべて揃える郊外型百貨店として、長く調布近郊の方々の生活とともに歩んできました。

しかし、新宿駅前や同沿線の商業施設開発が次々立ち上がる中で、調布PARCOの集客性をもう一度見直し、'99年の10周年を機に、5・6Fの雑貨フロア、'00年食品フロア（地下1F）、'02年にはレストランフロア（7F）と、地元のお客様にデイリーで来ていただくための改装を段階的に進めてきました。



そして、15周年を迎える今期の改装では“フレッシュ&ハートフル”をテーマに、郊外型PARCOとしての本質的な顧客価値とは何か？を徹底的に追求すると同時に、私たちが中長期的に取り組み続けるべき“トリプルA”の方針を掲げました。

**Access**——来店しやすく、便利な(情報)環境づくり

**Amenity**——ホスピタリティの高い快適な施設・サービスの提供

**Assist**——あらゆる顧客層を支援するライフスタイル提案

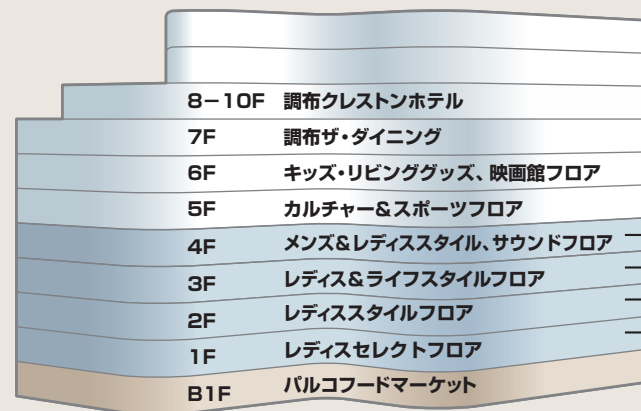
今春は、エントランスの刷新やファッションゾーンの4フロアをヤングミセスターゲットに再編するなど、10,700m<sup>2</sup>におよぶこれまでにない大規模改装を実施する中で、これらの方針を具体的な店舗づくりに落とし込み、早くも前年同月売上比2ケタ増の改装効果を得ることができました。しかし、下期に着手予定である上層階フロア強化をはじめ、PECカードユーザーの新規開拓、時間帯マーケティング、接客サービスの向上、地域のコミュニティ情報の発信機能強化など、まだまだ多くのテーマがあり、私たちの取り組みはまだまだ緒についたばかりです。

調布駅は、現在でも新宿を除く京王沿線一の乗降客数を誇り、将来的には線路の地下化による南北一体化という駅前再開発構想も控え、さらに映画の街、Jリーグ「FC東京」のホームタウンとしても知られ、最近では一大ブームにある「新撰組」にゆかりある土地としても注目を浴びるなど、数々の集客装置による街としての高いポテンシャルも有しています。“これからの10年の変化”を見据えた街づくりの一環としての「調布PARCO」の価値が問われているのだ、という認識のもと郊外型PARCOの理想像を追求していきたいと考えています。

ヤングミセスをターゲットにファッションフロアを再編

都心と郊外生活の両方を楽しむ30代ヤングミセスをターゲットに、単身やカップル、ファミリーなど、あらゆる客層の方々がお洒落に楽しみながら各フロアの買い回りができるようなライフスタイル提案型のフロア構成をつくり上げています。

CHOFU PARCO  
NEXT 調布、NEXT 調布PARCO!



すべての人に優しいアメニティ環境を創出。

メインエントランスを刷新し、開放感とゆとりある空間に演出。くつろぎスペースや自動ドアの新設など、ホスピタリティあるファミリーにやさしい環境づくりを行い、回遊性の高い商業施設を実現しました。



「調布」のコミュニティ情報の発信機能を強化。

地元コミュニティFM局「調布FM」のバルコ店内をスタジオとした公開生放送や調布を拠点とするFC東京とのイベント開催、ミニシアター「調布キネマ」の上映希望作品を募集する「調布キネ・プラン・メイト」(予定)など、地域およびお客様とともに、これからの調布の街づくりを進めています。



4F

ジーンズメイトの新業態1号店「デクストラ」の導入など、ウィークエンドのカジュアルスタイル提案力を強化。そのほか、靴大型専門店「ABCマート」を新規導入するなど、カップル・ファミリーで楽しめるフロアへ。



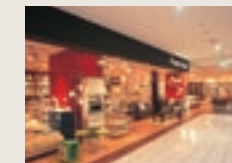
「デクストラ」



「ABCマート」

3F

「フランフラン」をはじめ、雑貨・身の回りアイテムの拡充に加え、カフェやクイックマッサージなど時間消費サービス機能を強化。



「フランフラン」



「ラ・メゾン アンソレイユターブル」

2F

ヤングミセス向けのファッション、レディスホビーを新規導入し、ヤングマインド志向へ対応したフロアへ改装。



「マーノ・クレアル」



「ブルーレミュー」

1F

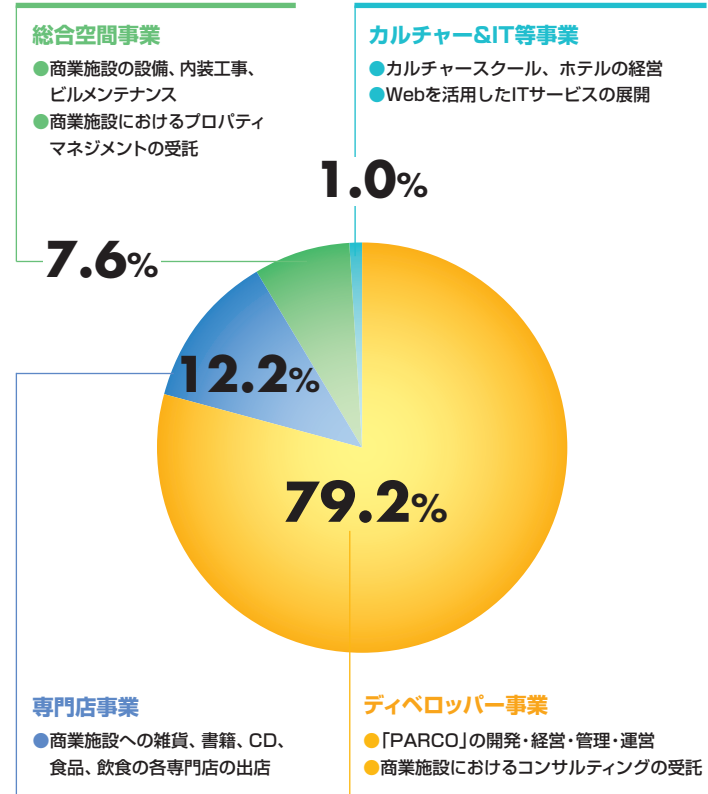
OL・キャリアに対応したファッション、身の回りアイテム、コスメティックなどファッションバラエティを充実。



「ヒューマンウーマン」

## さらなる本業強化を推進し、グループ価値の最大化を追求。

当期総売上における構成比



### 総合空間事業

- 商業施設の設備、内装工事、ビルメンテナンス
- 商業施設におけるプロパティマネジメントの受託

### カルチャー&IT等事業

- カルチャースクール、ホテルの経営
- Webを活用したITサービスの展開

### 専門店事業

- 商業施設への雑貨、書籍、CD、食品、飲食の各専門店の出店

### ディベロッパー事業

- 「PARCO」の開発・経営・管理・運営
- 商業施設におけるコンサルティングの受託

### ディベロッパー事業



### マーケット状況に適した店舗改装で、集客・収益力を強化

「ストア by ストア」の方針に基づき、マーケット状況に適した改装を行い、新規テナントの誘致を積極的に推進してまいりました。また、施設・環境面におきましても、安全・快適・清潔で美しい空間とサービスを提供する商業空間の創造に努めてまいりました。名古屋PARCOでは、ライフスタイル全般を楽しめる「NEW NAGOYA PARCO」の構築を目指し、名古屋初出店のテナント導入やメインエントランス刷新による明るく開放感ある空間創出を実現。広島PARCOでは、パルコ初となるジュニアゾーンの形成、レディスデザイナーフロアを中心とした話題性のあるショッポの集積を図り、広域からの集客力を強化。これら当期の改装規模は448区画、約42,000m<sup>2</sup>、当該区画の売上高前年同期比は119.3%となりました。

以上の結果、売上高は2,443億48百万円(前年同期比99.0%)、営業利益は77億39百万円(前年同期比105.0%)となりました。



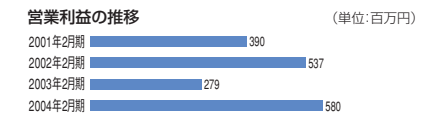
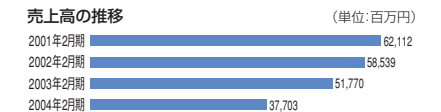
### 専門店事業



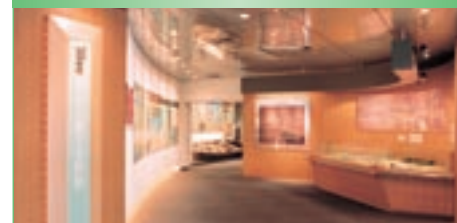
### 事業再編と経営効率化を継続推進し、収益性を大幅に改善。

株式会社ヌーヴ・エイ、株式会社ウエイヴにつきましては、小売業界の環境が一層厳しさを増すなか、店舗のスクラップ&ビルドを中心とした事業基盤の強化、経営の効率化を継続推進した結果、増収増益を達成いたしました。一方、2003年7月に当社が保有する株式会社リプロ株式の90%を日本出版販売株式会社へ譲渡するなど、専門店事業の再編を実施いたしました。

以上の結果、売上高は、377億3百万円(前年同期比72.8%)となりましたが、営業利益では5億80百万円(前年同期比207.9%)となりました。



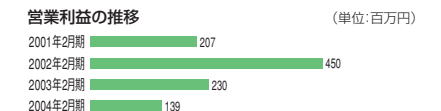
### 総合空間事業



### ノウハウを活かし、プロパティマネジメント事業を積極展開。

株式会社バルコスペースシステムズは、ビルマネジメント事業及び内装事業において受注競争が激化するなど、これまで以上に環境の厳しさが増しました。このような状況下、商業施設再生事業としての千葉県佐倉市「ユーカリプラザ」リニューアル事業のコンサルティング受注、浜松市「松菱百貨店跡地再開発事業」コンペティション参画など、これまでに培ってきたノウハウを生かしたプロパティマネジメント事業への布石を打ってまいりました。

以上の結果、売上高は235億77百万円(前年同期比87.5%)、営業利益は1億39百万円(前年同期比60.5%)となりました。



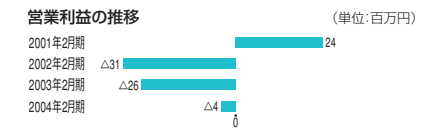
### カルチャー&IT等事業



### 顧客コミュニケーション力をコアに、IT事業の本格展開を推進。

株式会社バルコ・シティは、2003年3月より、当社の顧客・PECカード企画業務を受託し、顧客コミュニケーション運営を本格的に開始いたしました。加えて、外部取引先からのインターネット関連事業の受注が伸長したことにより、当期は順調に推移いたしました。ホテル事業は、2003年6月にホテルの資産と運営を分離する事業再編を実施し、当社がホテルの資産を所有し、株式会社ホテルニュークレストンはホテル運営に特化いたしました。

以上の結果、売上高は30億25百万円(前年同期比86.8%)、営業損失は4百万円(前年同期は営業損失26百万円)となりました。



(注)セグメント別の業績における売上高には、営業収入が含まれております。

### 積極的な改装推進により マーケット内での競争力を強化

既存店改装については、448テナント、42,000m<sup>2</sup>(新規出店:229テナント)におよび改装効果では、売上高前期比119.3%を達成しました。リマーケティングに基づく各マーケット環境変化への対応により積極的な新陳代謝の推進と戦略的な店舗投資を継続。マーケットニーズの反映に向けた新規MD導入による顧客層のワイド化・新規顧客の取込みや、環境面ではバリアフリー対応等の空間改善を着実に実施しています。また、「ライフスタイル」型提案強化により「滞在性」「来店頻度」の向上を図っています。

詳細は、パルコHPをご覧ください。(パルコHPより各店へのアクセスが可能です。)

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



広島パルコ



吉祥寺パルコ



名古屋パルコ

### パルコエンタテインメントの 真骨頂

30周年を迎えたパルコ劇場は、記念プログラムとして、パルコプロデューサーという形で、積極的な外部会場公演を展開。特に2003年3月から5月にかけて青山劇場他で行われた三谷幸喜作・演出のオリジナル・ミュージカル「オケピ!」や同じく3月から5月にかけてル テアトル銀座(旧セゾン劇場)他で行われた三輪明宏演出・主演の「黒蜥蜴」は、大きな話題を獲得しました。また、演劇二次利用による新規事業として「オケピ!」のDVDを発売するなど、会場とインターネット上での販売を中心に、好稼働しています。

そのほか、田辺聖子原作、犬童一心監督、妻夫木聡・池脇千鶴主演の映画「ジョゼと虎と魚たち」において、総動員6万7千人、総興行収入1億円超とシネクイント単館の邦画作品としては、ベスト5に入る好成績となりました。



「オケピ!」



©「ジョゼと虎と魚たち」フィルムパートナーズ

### さいたま新都心開発が 着々と進行

さいたま新都心の賑わいの核となる、エンターテインメント性の高い商業施設を整備することを目的とした、片倉工業(株)の開発事業“カタクラ新都心モール”では、パルコが2004年9月に開業予定の敷地面積32,800m<sup>2</sup>、うち商業棟約30,000m<sup>2</sup>におけるリーシングと、開業までの諸業務も含めた運営指導・ノウハウ提供のコンサルティングを行っています。最終的には、シネマコンプレックスやレストランを核としたライフスタイル提案型の低層モール(地上3階建て)となります。



カタクラ新都心モール

### 専門店事業におけるヌーヴ・エイ、 各部門とも好調。新たな事業展開を開始。

子会社のヌーヴ・エイでは、チックタック事業、ポーカージェイス事業、コレクターズ事業、ローズマリー事業の4部門を展開し、今期は、全4事業ともに増収増益を達成。特にポーカージェイス事業

は、売上高前期比2桁伸長と健闘いたしました。加えて新事業として20代の自立した女性をターゲットに、バック、帽子を核にしたセレクトショップ「アンナベール」を、調布パルコに展開を開始。これからもマーチャндаイジングの専門店の集合体としてそれぞれのマーケットの中で品揃えNo.1を目指します。



「アンナベール」



「ポーカージェイス」

### ■ 株式の売り出しのご報告

2004年3月19日開催の当社取締役会において決議いたしました、自己株式の処分及び株式の売出しに関し、下記のとおり実施されましたので、ご報告いたします。

#### <売出概要>

売出株数:690万株

・自己株式の処分にかかる株式売り出し600万株

売出価格:683円

売出総額:4,098,000千円

払込期日:4月6日

・オーバーアロットメントによる株式売り出し90万株

売出価格:683円

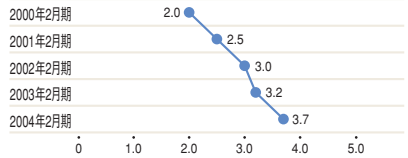
売出総額:614,700千円

払込期日:4月26日

資産

ホテル事業の再編や子会社であった株式会社リプロの株式売却に伴い、たな卸資産ならびに有形固定資産などが減少。総資産が、前期と比較して188億52百万円減少するなど、資産のスリム化を図っています。

ROA(総資本経常利益率)の推移 (単位:倍)



連結貸借対照表(要旨)

(単位:百万円)

科目	当期(第65期) 2004年2月29日現在	前期(第64期) 2003年2月28日現在
<b>資産の部</b>		
流動資産	34,884	41,688
固定資産	168,804	180,852
資産合計	203,688	222,541
<b>負債の部</b>		
流動負債	54,452	66,613
固定負債	91,599	97,042
負債合計	146,052	163,656
<b>少数株主持分</b>		
少数株主持分	3,061	3,674
<b>資本の部</b>		
資本金	25,942	25,892
資本剰余金	25,368	25,318
利益剰余金	7,332	5,189
その他有価証券評価差額金	314	△506
為替換算調整勘定	△337	27
自己株式	△4,043	△712
資本合計	54,575	55,209
負債、少数株主持分及び資本合計	203,688	222,541

連結損益計算書(要旨)

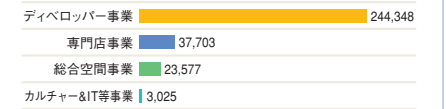
(単位:百万円)

科目	当期(第65期) 自2003年3月1日 至2004年2月29日	前期(第64期) 自2002年3月1日 至2003年2月28日
売上高	281,478	297,614
売上原価	238,560	251,597
営業収入	1,532	1,605
営業総利益	44,448	47,622
販売費及び一般管理費	35,553	39,273
営業利益	8,894	8,348
営業外収益	653	934
営業外費用	1,755	1,954
経常利益	7,792	7,328
特別利益	631	923
特別損失	4,296	4,132
税金等調整前当期純利益	4,128	4,119
法人税、住民税及び事業税	934	590
法人税等調整額	432	1,086
少数株主利益又は少数株主損失(△)	△30	68
当期純利益	2,791	2,373

売上高

子会社であった株式会社リプロの株式売却による専門店事業の減少、総合空間事業における競争激化や一部既存店の伸び悩みなどの影響もあり、売上高は、前期と比較して161億36百万円減少(前年同期比94.6%)となりました。

各セグメント別売上高の推移 (単位:百万円)

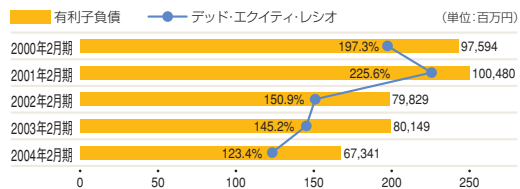


(注)セグメント別の業績における売上高には、営業収入が含まれております。

負債

短期借入金的大幅な削減により、負債は前期と比較して176億4百万円減少しました。有利子負債については前期より128億8百万円削減し、デッド・エクイティ・レシオも連続して向上するなど財務体質の強化を図っています。

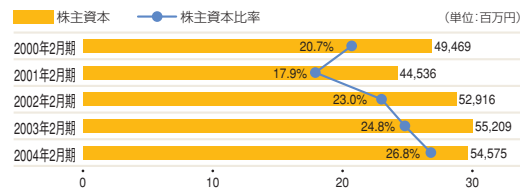
有利子負債/デッド・エクイティ・レシオ



資本

転換社債の転換による資本金及び資本準備金の増加ならびに当期純利益が増加したものの、自己株式取得により株主資本は、前期と比較して6億34百万円減少しましたが、総資産の減少により、株主資本比率は、連続して向上しています。

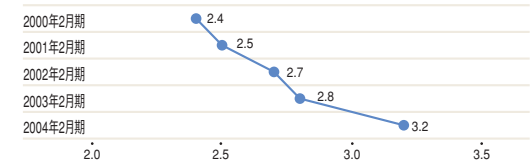
株主資本/株主資本比率



営業利益

積極的なスクラップ&ビルドの結果、営業総利益は減少したものの、人件費や借地借家料などの販管費を圧縮したことにより、営業利益は前期と比較して5億45百万円増加し、売上高営業利益率は、2.8%から3.2%へ向上しています。

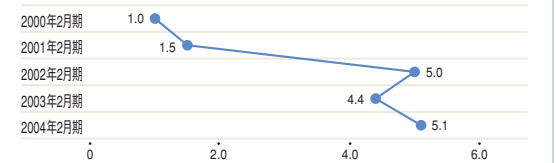
売上高営業利益率の推移



当期純利益

子会社におけるホテル事業の再編などの特別損失を計上したものの、金融収支の改善を一段と進めた結果、当期純利益は、4億17百万円増加し、それに伴いROEは、前期の4.4%から5.1%に向上しています。

ROE(株主資本当期利益率)の推移



## 営業活動によるキャッシュ・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41億28百万円に、非資金項目となる減価償却費や特別損失などを調整し、132億42百万円(前年同期は107億88百万円)となりました。

24億54百万円増

(単位:百万円)

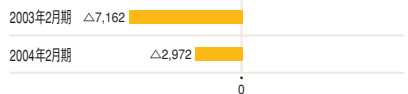


## 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、店舗改装による有形固定資産の取得による支出38億18百万円や差入保証金・敷金の返還による収入42億37百万円などにより、29億72百万円の支出(前年同期は71億62百万円の支出)となりました。

41億90百万円増

(単位:百万円)

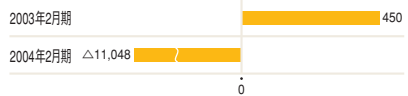


## 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、有利子負債の圧縮・自己株式の取得等により110億48百万円の支出(前年同期は4億50百万円の収入)となりました。なお、有利子負債の残高は前年度に比較して128億8百万円減少し、673億41百万円となりました。

114億99百万円減

(単位:百万円)



## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科目	当期(第65期) 自2003年3月1日 至2004年2月29日	前期(第64期) 自2002年3月1日 至2003年2月28日
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,242	10,788
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,972	△7,162
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,048	450
現金及び現金同等物に係る換算差額	△5	△0
現金及び現金同等物の増減額	△784	4,075
現金及び現金同等物の期首残高	16,825	12,750
現金及び現金同等物の期末残高	16,041	16,825

## 連結剰余金計算書

(単位:百万円)

科目	当期(第65期) 自2003年3月1日 至2004年2月29日	前期(第64期) 自2002年3月1日 至2003年2月28日
(資本剰余金の部)		
I 資本剰余金期首残高	25,318	24,649
II 資本剰余金増加高	50	668
転換社債の転換による資本剰余金増加高	50	668
III 資本剰余金期末残高	25,368	25,318
(利益剰余金の部)		
I 利益剰余金期首残高	5,189	3,467
II 利益剰余金増加高	2,814	2,373
連結子会社の減少に伴う利益剰余金増加高	23	—
当期純利益	2,791	2,373
III 利益剰余金減少高	672	650
配当金	615	610
役員賞与	56	40
自己株式処分差損	0	—
IV 利益剰余金期末残高	7,332	5,189

## 決算の概況(単体)

## 貸借対照表

(単位:百万円)

科目	当期(第65期) 2004年2月29日現在	前期(第64期) 2003年2月28日現在
資産の部		
I 流動資産		
現金及び預金	11,060	12,713
受取手形	2	11
営業未収金	7,108	5,680
製品	208	189
仕掛品	4	10
貯蔵品	0	12
前渡金	66	119
前払費用	613	663
繰延税金資産	1,194	962
短期貸付金	69	19
関係会社短期貸付金	4,973	6,270
その他	906	1,183
貸倒引当金	△2,253	△1,801
流動資産合計	23,955	26,036
II 固定資産		
1 有形固定資産	79,960	79,186
建物	38,492	38,189
構築物	500	528
機械及び装置	311	234
車両運搬具	6	4
器具及び備品	790	837
土地	39,857	39,392
2 無形固定資産	12,300	12,688
営業権	752	1,128
借地権	11,014	11,014
ソフトウェア	241	219
その他	291	326
3 投資その他の資産	77,308	83,660
投資有価証券	8,059	7,695
関係会社株式	12,669	12,668
出資金	2	5
長期貸付金	928	1,034
長期前払費用	1,103	1,209
差入保証金・敷金	52,701	56,486
繰延税金資産	469	2,321
その他	2,386	2,323
貸倒引当金	△1,012	△84
固定資産合計	169,568	175,535
資産合計	193,523	201,572

(単位:百万円)

科目	当期(第65期) 2004年2月29日現在	前期(第64期) 2003年2月28日現在
負債の部		
I 流動負債		
支払手形	660	891
営業未払金	14,504	14,143
短期借入金	9,030	10,830
一年以内返済予定長期借入金	11,214	10,753
未払金	3,238	4,459
未払費用	932	829
未払法人税等	548	364
前受金	195	189
預り金	256	248
賞与引当金	477	534
返品調整引当金	13	10
単行本在庫調整引当金	60	65
一年以内償還社債	—	2,000
一年以内償還転換社債	1,237	—
一年以内返済受入保証金	2,145	2,333
その他	931	161
流動負債合計	45,447	47,816
II 固定負債		
社債	14,000	12,000
転換社債	—	1,337
長期借入金	32,042	34,047
退職給付引当金	297	175
役員退職慰労引当金	231	306
債務保証損失引当金	—	350
受入保証金	43,997	46,801
固定負債合計	90,568	95,018
負債合計	136,015	142,834
資本の部		
I 資本金	25,942	25,892
II 資本剰余金	25,368	25,318
資本準備金	25,368	25,318
III 利益剰余金	9,929	8,686
利益準備金	681	681
任意積立金	7,011	6,261
当期末処分利益	2,237	1,744
IV その他有価証券評価差額金	311	△447
V 自己株式	△4,043	△712
資本合計	57,508	58,737
負債及び資本合計	193,523	201,572

損益計算書

(単位:百万円)

科目	当期(第65期) 自2003年3月1日 至2004年2月29日	前期(第64期) 自2002年3月1日 至2003年2月28日
<b>I 売上高</b>		
専門店売上高	236,023	239,971
その他の売上高	6,397	4,965
売上高計	242,421	244,936
<b>II 売上原価</b>		
専門店仕入高	208,538	212,289
その他の売上原価	4,619	3,636
売上原価計	213,158	215,925
売上総利益	29,263	29,010
返品調整引当金繰入額	2	0
差引売上総利益	29,260	29,009
<b>III 営業収入</b>	<b>1,724</b>	<b>1,768</b>
営業総利益	30,985	30,778
<b>IV 販売費及び一般管理費</b>	<b>23,283</b>	<b>23,407</b>
営業利益	7,701	7,371
<b>V 営業外収益</b>	<b>476</b>	<b>566</b>
受取利息	155	170
受取配当金	39	43
雑収入	282	352
<b>VI 営業外費用</b>	<b>1,285</b>	<b>1,584</b>
支払利息	873	1,071
社債利息	176	127
社債発行費	18	198
雑支出	217	188
経常利益	6,893	6,352
<b>VII 特別利益</b>	<b>826</b>	<b>455</b>
投資有価証券売却益	113	342
貸倒引当金戻入益	22	20
厚生年金基金代行部分返上益	-	92
債務保証損失引当金戻入益	350	-
子会社株式売却益	341	-
<b>VIII 特別損失</b>	<b>4,114</b>	<b>4,182</b>
固定資産売却損	5	14
固定資産除却損	863	1,982
投資有価証券売却損	-	7
子会社株式売却損	-	55
投資有価証券評価損	171	1,518
ゴルフ会員権評価損	7	-
子会社株式評価損	31	20
貸倒引当金繰入額	1,625	382
子会社整理損	1,367	171
特別退職金	41	29
<b>税引前当期純利益</b>	<b>3,605</b>	<b>2,625</b>
法人税、住民税及び事業税	609	271
法人税等調整額	1,082	952
当期純利益	1,914	1,401
前期繰越利益	630	652
中間配当額	307	309
自己株式処分差損	0	-
<b>当期末処分利益</b>	<b>2,237</b>	<b>1,744</b>

利益処分

(単位:百万円)

科目	当期(第65期) 自2003年3月1日 至2004年2月29日	前期(第64期) 自2002年3月1日 至2003年2月28日
<b>I 当期末処分利益</b>	<b>2,237</b>	<b>1,744</b>
<b>II 利益処分額</b>		
1 配当金	284	307
2 役員賞与金	-	-
取締役賞与金	-	55
3 任意積立金	-	-
別途積立金	900	1,113
<b>III 次期繰越利益</b>	<b>1,052</b>	<b>630</b>
取締役会決議日 または株主総会承認日	2004年4月19日	2003年5月24日

(注) 1. 前期は、2002年11月1日に309百万円(1株につき4円)の中間配当を実施いたしました。  
2. 当期は、2003年11月4日に307百万円(1株につき4円)の中間配当を実施いたしました。  
3. 当期の利益処分につきましては、当期より委員会等設置会社に移行したことに伴い、2004年4月19日開催の取締役会において利益処分が決議されました。

株式の状況 (2004年2月29日現在)

会社が発行する株式の総数 131,000,000株

発行済株式の総数 78,531,506株

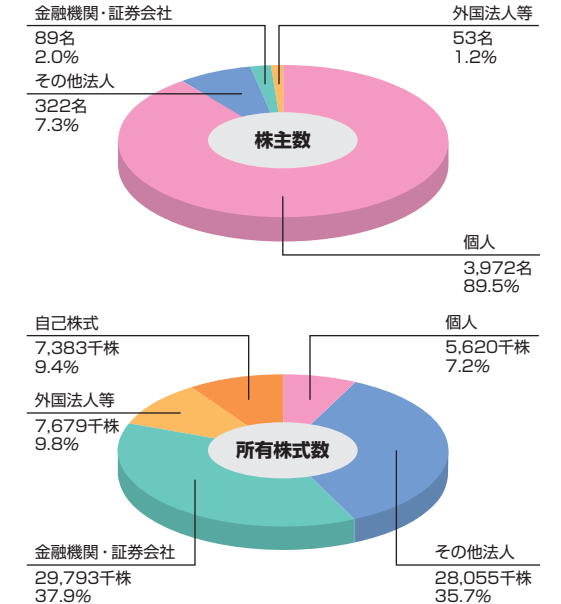
株主数 4,437名

大株主(上位10名)

株主名	当社への出資の状況	
	所有株式数(千株)	議決権比率(%)
森トラスト(株)	19,179	27.17
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	9,248	13.10
(株)クレディセゾン	6,740	9.55
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	6,668	9.45
ペア スターズ アンド カンパニー	3,836	5.43
(株)みずほコーポレート銀行	1,899	2.69
(株)三井住友銀行	1,209	1.71
住友信託銀行(株)	940	1.33
(株)東京三菱銀行	914	1.29
ザチースマソハツシバクイイロソシイ エル オムニス アカント	867	1.23

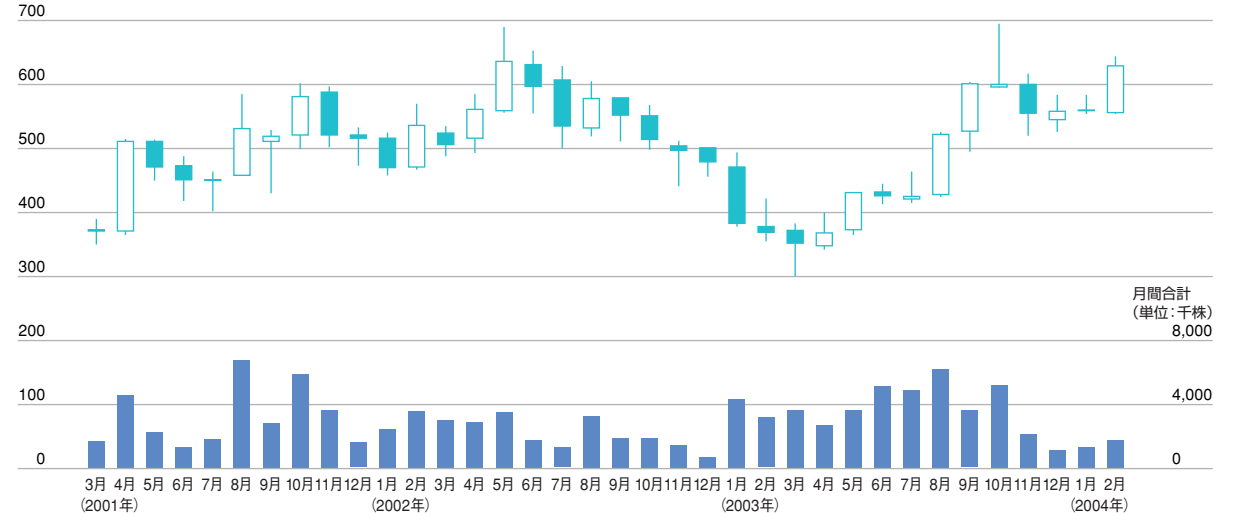
(注) 当社は自己株式7,383千株を保有しておりますが、当該株式には議決権がないため上記の大株主から除いております。

所有者別分布状況



株価・出来高の推移

(単位:円)



**社名** 株式会社 パルコ

**本店所在地** 東京都豊島区南池袋1-28-2  
TEL:03-5391-8000

**本部所在地** 東京都渋谷区宇田川町4-3  
TEL:03-3477-5731

**設立年月日** 1953年2月13日

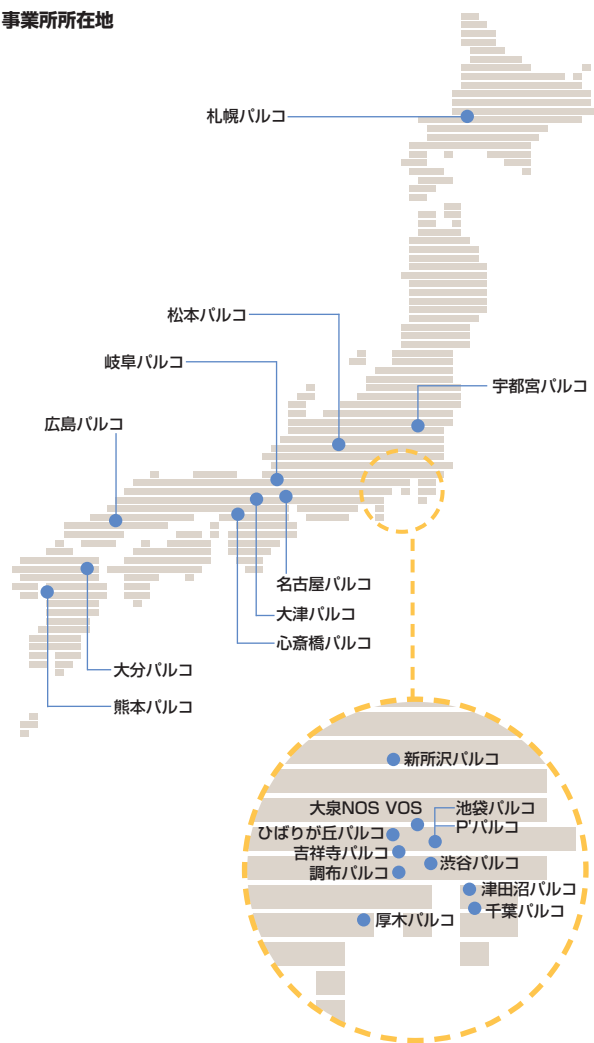
**資本金** 266億3,588万円(2004年4月30日現在)

**従業員数** 546名(男性 332名 女性 214名)  
(連結従業員数 1,756名)(2004年2月29日現在)

**役員**

取締役会議長兼代表執行役社長	伊東 勇
取締役兼代表執行役副社長	坂口 俊郎
取締役兼代表執行役専務	藤島 基照
取締役兼常務執行役	吉岡 猛
取締役兼常務執行役	小嶋 一美
取締役	大野 宗彦
取締役	松田 修一
取締役	土岐 敦司
取締役	宮澤 乗自
執行役	山田 潤一
執行役	海永 修司
執行役	平出 浩朗
執行役	平野 秀一
執行役	長嶋 高志
執行役	牧山 浩三
執行役	井上 肇
執行役	山崎 浩一
執行役	阿部 正明

事業所所在地



(2004年5月30日現在)

(注)大野宗彦、松田修一、土岐敦司、宮澤乗自の各氏は、商法第188条第2項第7号ノ2に定める社外取締役であります。

株主ご優待 <PECカードインターナショナル> を発行いたします

(毎年2月末日・8月31日現在、1,000株以上所有の株主様を対象としております)



パルコでのショッピングが**年間5%OFF**

国内のパルコでのショッピングに、株主ご優待カードをご利用いただけますと、ご請求時にお買い上げ金額の5%を割引いたします。 ※一部割引の対象外となるショップがございます。

- ホテル宿泊料割引(クレストンホテル20%OFF等)要予約
- パルコ内の映画館入場料割引
- パルコミュージアム・パルコギャラリー入場料50%OFF(一部催し物を除く)

映画館ご招待券、ギャラリーパス券、カレンダーもお届けします

当社施設内の映画館ご招待券進呈

- 1,000 株以上の株主様に .....2枚(年間4枚)
- 5,000 株以上の株主様に .....6枚(年間12枚)
- 10,000 株以上の株主様に .....10枚(年間20枚)



パルコギャラリーパス券進呈 (1,000株以上)

パス券の呈示で、1名様のご入場が無料となります。

パルコオリジナルカレンダー進呈

8月31日現在、1,000株以上の株主様にカレンダーを2点進呈いたします。

株主メモ

<b>決算期</b>	毎年2月末日	<b>名義書換代理人</b>	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 住友信託銀行株式会社
<b>定時株主総会</b>	毎年5月に開催	<b>同事務取扱場所</b>	東京都千代田区丸の内一丁目4番4号 住友信託銀行株式会社 証券代行部
<b>基準日</b>	2月末日 (その他必要があるときは、 あらかじめ公告いたします)	(郵便物送付先)	〒183-8701 東京都府中市日綱町1番10 住友信託銀行株式会社 証券代行部
<b>配当金受領株主確定日</b>	利益配当金 2月末日 中間配当金 8月31日	(電話照会先)	
<b>1単元の株式の数</b>	1,000株	(住所変更等用紙のご請求)	☎ 0120-175-417
		(その他のご照会)	☎ 0120-176-417
		(インターネットホームページURL)	http://www.sumitomotrust.co.jp/STA/retail/service/daiko/index.html
<b>同取次所</b>	住友信託銀行株式会社本店及び全国各支店		

- 当社は、単元未満株式の買増制度を採用しております。詳しくは、上記名義書換代理人取次所、または、証券会社各社にお問い合わせください。
- 決算公告は、当社のホームページ上に貸借対照表及び損益計算書を掲載しております。(インターネットホームページ URL http://www.parco.co.jp/)