
PARCO

株式会社パルコ
第65期決算説明会

2004年4月20日

本日のご説明内容

1. 第65期業績概要及び2005年2月期業績予想
2. 第65期トピックス
3. 今後の成長に向けて

1.業績概要・予想

- ・第65期業績概要
- ・2005年2月期業績予想

第65期業績概要 連結

連結業績 単位:百万円

	第65期	前期	増減額	増減率
売上高	281,478	297,614	16,136	94.6%
営業利益	8,894	8,348	545	106.5%
経常利益	7,792	7,328	463	106.3%
当期純利益	2,791	2,373	417	117.6%
総資産	203,688	222,541	18,852	91.5%
株主資本	54,575	55,209	634	98.9%
有利子負債	67,341	80,150	12,808	84.0%

* (株)パルコンピューターシステムズ: 2003年2月28日 MBO実施

(株)リプロ: 2003年7月15日 株式譲渡

により、連結対象から除外 (リプロは2003年度下期から除外)

(参)パルコンピューターシステムズ'2002年度売上額: 約16億円

リプロ 2002年度売上額: 約237億円 2003年度上期売上額: 約117億円

第65期業績概要 単体

単体業績

単位:百万円

	第65期	前期	増減額	増減率
売上高	242,421	244,936	2,514	99.0%
営業利益	7,701	7,371	330	104.5%
経常利益	6,893	6,352	541	108.5%
当期純利益	1,914	1,401	512	136.6%
総資産	193,523	201,572	8,048	96.0%
株主資本	57,508	58,737	1,229	98.0%
有利子負債	67,524	70,968	3,444	95.1%

連単比率

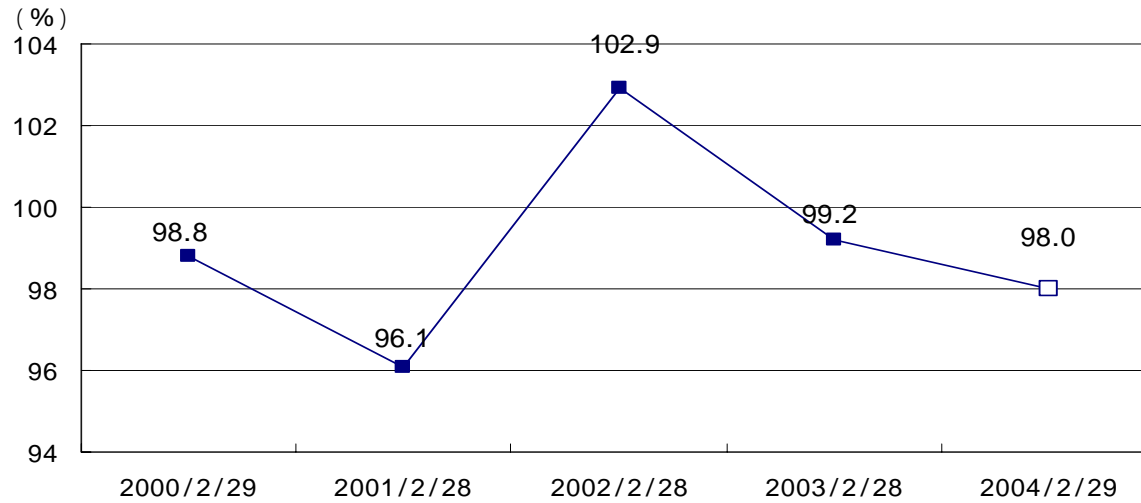
	第65期	前期
売上高	116%	122%
営業利益	115%	113%
経常利益	113%	115%
当期純利益	146%	169%

第65期業績概要 単体 ~ 店舗別売上高

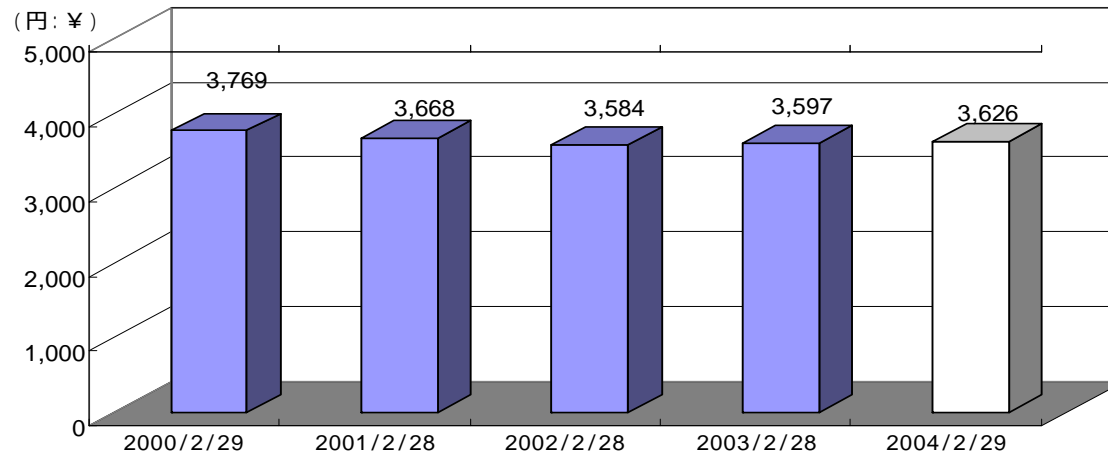
単位: 百万円	→ 傾向	第65期		前期		トピックス
		売上高	前期比	売上高	前期比	
池袋	↗	31,423	100.0%	31,417	104.6%	改装効果持続により、4年連続前年クリア。04年度P 改装
渋谷		18,230	99.1%	18,392	97.6%	パート2B1F~3Fを全面改装。04年度はパート3・クアトロ改装
札幌	↘	16,343	81.8%	19,972	95.2%	JRタワー影響。PECカードによる顧客囲い込み戦略強化
岐阜	↘	2,895	88.2%	3,283	84.8%	郊外大型SCと名古屋商圈への顧客流出により苦戦
千葉		11,605	95.5%	12,152	93.7%	マーケット環境激化。04年度はエントランス含め1F全面刷新
津田沼		10,919	93.5%	11,675	95.5%	競合激化によるマーケット変化に対し、04年度大幅改装
吉祥寺	↗	9,717	102.4%	9,492	101.0%	3期連続増収。2,800㎡改装。集客機能強化
大分		5,649	95.8%	5,899	93.1%	ファッションバラエティサービス機能充実により、下期客数前年達成
新所沢		8,085	96.7%	8,358	96.9%	04年度にB1F食品フロア全面改装
松本	↗	8,731	103.2%	8,463	99.0%	広域プロモーション強化による来店エリア拡大
熊本	↗	7,424	101.7%	7,300	91.9%	04年度は「基調回復」から「安定成長の持続」へ
調布		17,480	98.8%	17,687	97.8%	大型改装休で前年未達。4/1改装グランドオープンで好調推移
名古屋	↗	37,468	102.9%	36,425	100.6%	3期連続増収。メインエントランス刷新。04年度レストラン改装
心斎橋	↘	1,813	74.2%	2,443	74.8%	2002年度のワールドカップ売上分をカバーできず苦戦
厚木	↘	4,085	88.6%	4,610	85.6%	本館対比108.8%
ひばりが丘		9,482	94.9%	9,994	95.7%	改装効果により本館対比100.5%。小型館(大泉ノボ)苦戦
広島	↗	16,725	112.5%	14,861	126.1%	3期連続増収。パルコ初のジュニアゾーン取組
大津		8,181	99.5%	8,218	94.6%	ニューファミリー層の取込強化を目指し、大型ファミリー業態導入
宇都宮	↗	9,758	104.7%	9,321	102.3%	新しいストアイメージ浸透により、改装一巡後も効果持続
合計		236,023	98.4%	239,971	98.9%	計448テナント 42,000㎡改装。(うち新規出店229テナント)

第65期業績概要 単体 ~ 客数・客単価

既存店客数前年比の推移



客単価の推移 (全店)



第65期業績概要 単体 ~ アイテム別売上高

単位:百万円

第65期アイテム別売上高

- ・セレクトショップの貢献とヒットMD高稼働による「婦人ヤング」好調が婦人服全体を底支え
- ・「紳士服」は基調回復
- ・非ファッションについては提案性強化の「生活雑貨」が健闘
- ・食材不安に加え競合激化の「食品」「飲食」が苦戦

アイテム分類		売上高	前期比
衣料品	ティーンズ		(95.9%)
	ヤング		(106.9%)
	アダルト		(81.1%)
	婦人服		(101.3%)
	紳士服		(100.2%)
	スポーツ		(87.8%)
	呉服		(101.1%)
	子供服		(91.7%)
	衣料品	105,848	99.8%
身回品	靴		(91.9%)
	バッグ		(100.9%)
	装身具		(99.2%)
	化粧品		(101.8%)
身回品	31,129	97.0%	
雑貨	42,520	99.9%	
食品	10,085	93.8%	
飲食	12,287	90.8%	
その他	34,152	97.5%	

* () は固定家賃契約テナントを含みます。

主な販売費及び一般管理費

単位:百万円

販売費及び一般管理費		第65期			前期			2005年2月期 予想		
		実績	前期比	売上比	実績	前期比	売上比			
連結	人件費	11,429	87.5%	4.1%	13,058	87.2%	4.4%	30,000	84.4%	11.5%
	借地借家料	10,007	84.9%	3.6%	11,782	100.0%	4.0%			
	宣伝費	3,771	101.0%	1.3%	3,733	102.7%	1.3%			
	業務委託費	4,920	104.5%	1.7%	4,706	99.8%	1.6%			
	減価償却費	4,102	96.1%	1.5%	4,267	96.2%	1.4%			
	販売管理費計	35,553	90.5%	12.6%	39,273	92.1%	13.2%			
単体	人件費	4,848	96.3%	2.0%	5,036	98.3%	2.1%	23,400	100.5%	9.6%
	借地借家料	7,532	90.3%	3.1%	8,338	103.2%	3.4%			
	宣伝費	3,554	105.3%	1.5%	3,376	106.5%	1.4%			
	業務委託費	5,252	111.6%	2.2%	4,706	96.8%	1.9%			
	減価償却費	4,174	100.8%	1.7%	4,141	104.0%	1.7%			
	販売管理費計	23,283	99.5%	9.6%	23,407	100.0%	9.6%			

設備投資及び減価償却		第65期		前期		2005年2月期 予想	
		実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比
連結	設備投資	42	82.4%	51	72.9%	88	209.5%
	減価償却	41	96.1%	43	97.7%		
単体	設備投資	46	121.1%	38	66.7%	85	184.8%
	減価償却	42	100.8%	41	104.0%	44	106.3%

有利子負債の状況

単位: 百万円

連結

	2004/02/29		2003/02/28		2002/02/28	
	実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比
短期借入金	20,012	66.4%	30,154	82.5%	36,569	93.6%
コマーシャルペーパー	0	-	0	-	0	-
長期借入金	32,092	92.6%	34,658	121.2%	28,586	95.3%
小計	52,104	80.4%	64,813	99.5%	65,155	94.3%
社債	15,237	99.3%	15,337	104.5%	14,674	46.7%
合計	67,341	84.0%	80,150	100.4%	79,829	79.4%

単体

	2004/02/29		2003/02/28		2002/02/28	
	実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比
短期借入金	20,244	93.8%	21,583	82.5%	26,169	101.4%
コマーシャルペーパー	0	-	0	-	0	-
長期借入金	32,042	94.1%	34,048	125.0%	27,246	100.9%
小計	52,286	94.0%	55,631	104.1%	53,415	101.1%
社債	15,237	99.3%	15,337	104.5%	14,674	46.7%
合計	67,524	95.1%	70,968	104.2%	68,089	80.9%

2005年2月期業績予想

業績予想 単位:百万円

		2005年2月期 業績予想	中間期
連結	売上高	261,000	127,000
	営業利益	8,900	4,200
	経常利益	7,900	3,700
	当期純利益	3,000	1,700
単体	売上高	244,000	118,000
	営業利益	7,700	3,700
	経常利益	6,800	3,100
	当期純利益	2,500	1,300

連単比率(通期)

	2005年2月期 業績予想	第65期
売上高	107%	116%
営業利益	116%	115%
経常利益	116%	113%
当期純利益	120%	146%

配当について

2004年4月19日開催の取締役会において、第66期(2005年2月期)の年間配当を前期より2円増配し、年間10円(内、中間配当5円)に決定

2.第65期トピックス

- ・既存店改装状況
- ・エンタテインメント事業
- ・パルコネットワーク再編
- ・株主構成の変化

既存店改装状況 ~ 第65期総括

売場概要

テナント総数： 2,566テナント 売場面積： 372,110m²

2003年度 改装実績

改装規模 : 448テナント 42,000m²実施

*** 内、新規出店** : 229テナント

改装効果 : 売上高前期比119.3% (+ 3,866百万円)

各店舗の特性やマーケットポジションに基づいた新陳代謝の促進・新規MD取込み推進により、新規客取り込み・客層のワイド化・消費者ニーズの具現化を実施。集客力強化やマーケット内での競争力向上を図る

主要な 改装店舗

名古屋、広島、吉祥寺

渋谷、千葉、ひばりが丘

既存店改装状況1 ~ 名古屋パルコ

2003年度実績

売上37,468百万円 (前年比102.9%)

2003年度
改装実績

改装規模：56テナント、4,600m²実施
効果：売上前期比145.0% (+1,469百万円)

改装テーマ

ファッション再編による新陳代謝促進、新規MD導入
~ 消費者ニーズの反映、マーケット差別化推進 ~

ライフスタイル全般を楽しむ「NEW NAGOYA PARCO」の構築
名古屋初20テナントを含む新規28テナントが登場
西館1階「COACH」導入等、グランドフロアの新たな顔作りにより競合
するマーケット内で更なる差別化を推進
回遊性向上にむけた下りエスカレーター増設
開店(1989年)以来初めて西館メインエントランスを刷新し、名
古屋のメインストリート「大津通り」に対し明るく開放感のあ
る空間を創出
3期連続の増収を達成



既存店改装状況2 ~ 広島パルコ

2003年度実績 売上16,725百万円（前年比112.5%）

2003年度
改装実績
改装規模：56テナント、5,700m²実施
効果：売上前期比133.7%（+782百万円）

改装テーマ

ファッション再編による新陳代謝促進、新規MD導入
～ 消費者ニーズの反映、マーケット差別化推進～

“中・四国No.1ファッションビル”のポジショニングの更なる充実を図り、より広域からの集客力を強化
広島初25テナントを含む新規32テナントが登場
新館4階「GAP」導入をはじめ、パルコ初のジュニアゾーン取組、マーケット初出店ブランドの導入推進、雑貨区画効率化によるスポーツ/カジュアルゾーン導入など、MDバラエティ化による幅広い客層へのアプローチ強化と更なる競合差別化を推進し、マーケット優位性をより強固なものとする
本館/新館の2館体制の浸透・積極的な改装継続により、3期連続の増収を達成



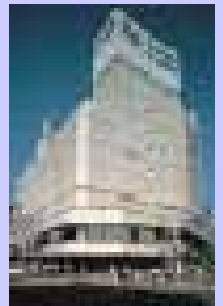
既存店改装状況3 ~ 吉祥寺パルコ

2003年度実績 売上9,717百万円 (前年比102.4%)

2003年度
改装実績
改装規模：33テナント、2,800m²実施
効果：売上前期比127.4% (+305百万円)

改装テーマ
雑貨取組を中心とするライフスタイル提案力強化
~ 客層のワイド化、買い回り性・集客機能の向上 ~

新規21テナントが登場(全て吉祥寺初登場)
地下1階「HMV」新規導入を核とした全面改装により、サウンド・スポーツ・カルチャーテーマ確立による集客機能強化
レディス及びカジュアルゾーンを中心としたファッション新陳代謝を促進し、3期連続の増収を達成



エンタテインメント事業

パルコ劇場創立30周年を記念する「創立30周年記念プログラム」により劇場が好調。事業全体で売上前期比138.6%、売上総利益前期比135.7%を達成

劇場事業

「オケピ!」リニューアル上演の好調に加え、「黒蜥蜴」「ウーマン・イン・ブラック」「謎の下宿人」「ふたたびの恋」「美輪明宏音楽会<愛>」「青ひげ公の城」等のヒット作品多数

- ・年間公演数・動員数共に大幅増加
- ・上演作品のDVD販売も好調



音楽事業

「渋谷クラブクアトロ」開業15周年記念としてアニバーサリー企画をラインアッし、ブランド感をアップ。渋谷・名古屋・心斎橋・広島クラブクアトロライブが全て好調で音楽分野を牽引

QUATTRO
STANDARDS+

映像事業

CINE QUINTO PARCO
レユウイット

ロードショー「ジョゼと虎と魚たち」「ブルークラッシュ」を始め、レイトショー「地獄甲子園」、モーニングショー「ムーミン」等、上映が好調

* 「ジョゼと虎と魚たち」

総興行収入1億円超

総観客動員数6万7千人

単館邦画作品としてベスト5
に入る好成績



出版事業 PARCO出版

美輪明宏「ああ正負の法則」「人生ノート」が引き続き好調

本年度新刊「寺山修司名言集」

「ベーグル&ベーグル」「3Dネイル」等も

好調推移



パルコネットワーク再編

2000年度より、経営資源の集中を図るため、ネットワークの再編を開始

リブロ株式譲渡：競争激しい書籍専門店業界、経営基盤の強化を図る

日本出版販売株式会社に(株)リブロの株式90%譲渡 売却益：3億4千万円（2003年7月15日）



ホテル事業再編：資産所有と運営の分離を図る

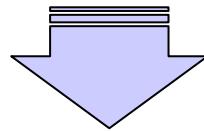
(株)パルコがホテルの資産を保有し、ホテル運営会社（(株)ホテルニュークレストン）を設立

ウェーブ株式譲渡：

タワーレコード(株)と共通の価値観でグループ化。経営資源の有効活用、事業拡大を見込む

(株)パルコ 引当戻入益：1億5千万円（連結では税効果により6億円の当期利益増）

譲渡代金と同額で(株)タワーレコードの第三者割当増資を引受け

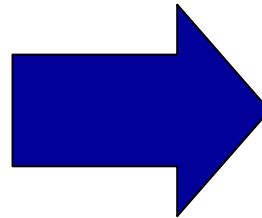


上記をもってネットワークの再編がほぼ終了し、業容拡大の基盤確立へ

株主構成の変化

主要な株主構成の変化

1998年2月末		
1	西武百貨店	14.6%
2	西武鉄道	5.9%
3	西武建設	5.4%
4	住友信託銀行	4.8%
5	セゾネットワーク	4.3%



2004年2月末		
1	森トラスト	27.2%
2	日本トラスティサービス信託銀行(信託口)	13.1%
3	パルコ(自己株式)	-%
4	クレディセゾン	9.6%
5	日本マスタートラスト信託銀行(信託口)	9.5%

セゾングループ所有比率28.9%



セゾングループ所有比率9.6%

2003年12月1日：西武百貨店グループ所有の当社株式11,000千株流動化



株式の売出し

自己株式の処分にかかる株式売出し600万株
オーバーアロットメントによる株式売出し90万株

【売出概要】 売出株数：6,900千株 売出価格：683円

売出総額：4,712,700千円

申込期間 3/30～4/1 払込期日4/6 受渡期日4/7

パルコ 構造改革の推移

本業である商業ディベロッパー事業へ経営資源を集中

パルコ単体 単位:百万円	第60期 (98年度)	第61期 (99年度)	第62期 (00年度)	第63期 (01年度)	第64期 (02年度)	第65期 (03年度)
売上高	274,902	263,840	246,126	248,525	244,936	242,421
営業利益	6,276	6,277	6,296	6,929	7,371	7,701
経常利益	5,488	4,872	4,886	5,719	6,352	6,893
当期利益	839	530	-3,753	1,127	1,401	1,914
総資産	243,054	234,434	215,314	202,846	201,572	193,523
有利子負債	97,629	93,942	84,212	68,089	70,968	67,523
自己資本	53,896	54,585	50,331	57,419	58,738	57,508
ROA	2.36%	2.04%	2.17%	2.74%	3.14%	3.49%
特記事項	名古屋パルコ南館開店 西洋環境開発株式評価損 パルコグループ 51億円 (内パルコ 2.5億円) クレストン開発(ゴルフ場開発会社)清算 56億円	IHC(インターコンチネンタルホテル)出資金回収 パルコグループ125億円 (内パルコ100億円) 西友株式評価減 29億円	(株)セゾン株式売却 売却損 50億円 資金回収89億円 ウォーク清算 11億円 アクロス評価損 29億円 ウェイヴ引当 14億円	広島パルコ新館開店 森トラストと業務・資本提携 西和産業株式評価損 15億円 クレストンホテル評価損 7億円 日本乗馬倶楽部売却 ±0 PBD(シンガポール子会社)MBO ±0	ゼロゲート開店 西友株式売却益2.7億円 西百株式評価損 5.6億円 厚木デュI館撤退 11億円 パルコドットTV清算 1億円 パルコフーズ清算 4億円 パルコビューティーシステムズMBO 0.5億円	リプロ株式売却益3.4億円 ホテル事業再編 ホテルニュークレストン設立 クレストンホテル解散 13億円 ウェイヴ引当戻入益1.5億円 西友株式売却益1億円 アクロス清算 ±0 ジェイフーズ引当 2.8億円 富貴堂解散 0.5億円

* 第66期(04年度)特記事項: ウェイヴ資本提携基本合意、ジェイフーズMBO

3. 今後の成長に向けて

- ・事業展開戦略
- ・パルコネットワーク体制
- ・海外グループ
- ・既存店改装

事業展開戦略

既存(都市型)ビジネスの拡大

1 - a. 既存店舗の周辺開発

既存店舗の強化のために、周辺開発を積極的に推進

1 - b. 中長期的な物件開発

政令指定都市を中心に、大型複合開発を含めた開発を積極的に推進

・仙台

1 - c. 即効性のある物件開発

居抜き物件取得、M&A等による即効性のある物件開発を積極的に推進

新規業態開発

2 - a. コンサルティングからPMへの事業展開

パルコで取り組んできたコンサルティング事業をPM事業へと繋げ、積極的に推進

・さいたま新都心、西鹿児島（以上、04年9月開業予定）

・浜松（松菱百貨店跡地再開発事業）

・函館金森倉庫、ユーカリが丘

2 - b. アライアンスによる新業態の開発

アライアンスを前提とした新業態の開発（低層E-11、郊外E-11等）に積極的に推進

・汐留（05年春開業予定）

パルコネットワーク体制

会社数の変化：1998年2月末30社（国内25社） 2004年2月末11社（国内8社）

2003年度でネットワーク再編終了。今後は企業価値向上をテーマに、ネットワーク全体の収益拡大を図る

戦略会社グループ…パルコネットワーク全体の戦略的役割を担う

パルコ、パルコスペースシステムズ(内装・ビルメンテナンス・PM)、パルコ・シティ(IT)

事業会社グループ…パルコ外での利益創出をめざす

ヌーヴ・エイ(雑貨販売)、ハーレーダビッドソンシティ(ハーレーダビッドソン販売)

機能会社グループ…高い専門性をもち、SC運営に貢献

ホテルニュークレストン(ホテル運営)、パームガーデン(食品販売)、

毎日新聞カルチャーシティ(カルチャースクール)

海外会社グループ…東南アジア戦略の拠点

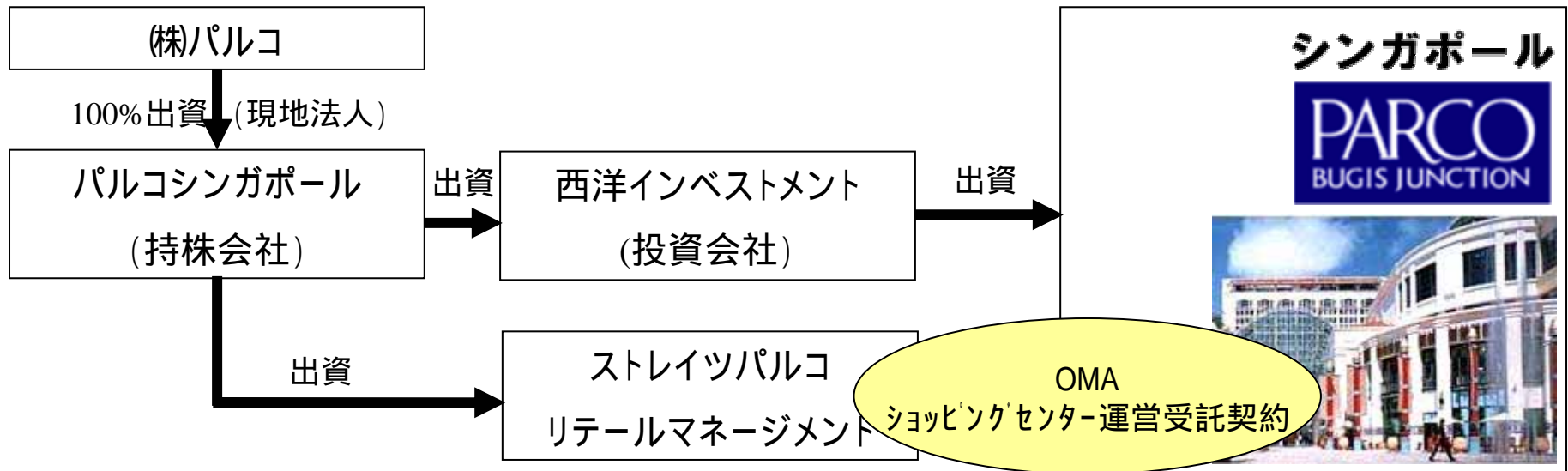
パルコシンガポール(持株会社)、西洋インベストメント(投資会社)、

ストレイツパルコリテールマネージメント(ショッピングセンター運営)

海外グループ

海外会社グループ…東南アジア戦略の拠点

パルコシンガポール(持株会社)、西洋インベストメント(投資会社)、
ストレイツパルコリテールマネージメント(ショッピングセンター運営)



パルコ・ブギス・ジャンクションは、1995年シンガポール・ブギス地区にオープンした複合商業施設
2003年度まで7期連続増収
東南アジア各国からの注目を集め、シンガポール、タイ、台湾でコンサルティング、テナントリーシング、
内装業務等を受託

今後もシンガポールを中心に東南アジアでの業務拡大を目指す

既存店改装

第66期 店舗政策

顧客の支持を得られ、魅力あるショッピングセンターであり続ける為に、新陳代謝の促進とショッピング環境の改善、サービス体制の見直しを図る

ストアバイストアの前提となる各店リマーケティング意識の徹底
長期的視点に基づく差別性向上の積極的推進

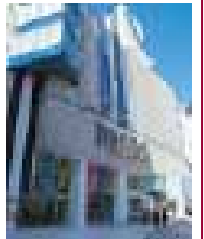
第66期 改装計画

改装規模：568テナント 約52,800m²

主要な 改装店舗

渋谷パルコ

パート3を全面改装。「渋谷リアルライフを提案するライブラリーストア」へMD切替え、新しい多機能複合型消費スタイルビルを提案。エスカレーター新設や外壁の一部ガラス化を行い、快適で美しい商業空間を創出。「パルコ クアトロ」も全館リニューアル



その他 改装店舗

調布、津田沼

名古屋、池袋、ひばりが丘、新所沢、千葉

既存店改装 ~ 調布パルコ / 津田沼パルコ

調布パルコ



改装規模： 80テナント 10,700m²

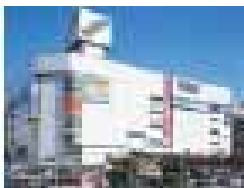
新規出店28テナント(パルコ初登場20店)

“NEXT調布、NEXT 調布PARCO！”

2004年1年間を通して開店15周年キャンペーンを実施。「フレッシュ＆ハートフル」なライフスタイルビルを目指して4月1日グランドオープン
1989年開店来初の最大規模の改装。1～4Fファッションゾーンの全面リニューアルを実施。全体の50%弱の改装規模
調布マーケットの変化に対応すべく、「団塊ジュニア層である30歳台ヤングミセス」をターゲットにフロアゾーニング再編。リピート率向上、滞留時間増加・買回り促進を図る

駅前エントランスの刷新やアメニティ環境の改善も実施

津田沼パルコ



改装規模： 65テナント 5,500m²

新規出店23テナント(パルコ初登場5店)

駅前立地の専門店ビルとして再度立地メリットを強化し、幅広い客層の動員を図る。4月28日グランドオープン

全7フロアのリニューアルを実施。全体の50%弱の改装規模
「PARCO」ブランドを強化すべく、ファッションゾーン軸の改装を推進し、差別性追及

JR津田沼駅からの集客力の強化を目的としてA館2Fエントランスを刷新
フロア共用環境の改善により快適で洗練された環境を提案



第65期決算説明会

END

本資料の著作権は全て当社（当社が許諾を受けている第三者を含みます）に属しており、いかなる目的であれ、本資料を私的利用以外の目的で利用すること、及び著作権法で定める私的利用の範囲を超えて無断で複製・転載・翻案・送信等することを禁じます。

本資料に記載されている当社の現在の計画、戦略、確信、業績予想並びに将来予測などは、発表時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、経済情勢・市況環境等の様々な要因の変化により、実際の事業内容や業績はこれら予測とは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。従いまして、当社の業績や企業価値等をご検討される際に、これら予測等のみに全面的に依拠することは避けていただけますようお願い致します。

また、本資料に記載するいかなる情報も、当社の株式等の購入や売却を勧誘したり、これらに対する投資をアドバイスする目的で作成されたものではありません。投資に関する決定は、利用者ご自身のご判断において行われるようお願い致します。

尚、本資料の利用の結果生じたいかなる損害に関しても、当社は一切責任を負うものではありません。