



平成 23 年 4 月 12 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 広 報 室 長 請川 隆良  
(TEL. 03-3477-5710)

イオン株式会社からの諸提案に対する当社取締役会の見解に関する  
当社店長会、本社所属上級職社員およびエンタテインメント事業部からの意見書等の受領について

当社は、平成 23 年 4 月 10 日付で当社店長会、平成 23 年 4 月 8 日付で本社所属上級職(店舗事業部門以外)社員一同および平成 23 年 4 月 11 日付でエンタテインメント事業部各部門責任者一同より、イオン株式会社(以下「イオン」といいます。)からの諸提案に対する意見等に関する書面(別添 1~3)を受領いたしましたのでお知らせいたします。

当社店長会からは、平成 23 年 4 月 6 日付「イオン株式会社からの諸提案に対する当社取締役会の見解について」における当社取締役会の見解を支持する旨が表明されており、当社本社所属上級職(店舗事業部門以外)社員一同からは、平成 23 年 3 月 31 日付「株主提案権行使に関する書面の受領及び同提案に対する当社取締役会の意見について」および平成 23 年 4 月 6 日付「イオン株式会社からの諸提案に対する当社取締役会の見解について」における当社取締役会の考えを支持する旨が表明されております。さらに当社エンタテインメント事業部各部門責任者一同からは、今回のイオンの提案書について、会社、組合の対応を支持する旨が表明されております。

なお、平成 23 年 4 月 5 日付プレスリリース「森トラスト株式会社による株主提案に対する当社労働組合からの意見書受領について」にて公表いたしましたとおり、当社労働組合は平成 23 年 3 月 31 日付で森トラスト株式会社より受領した平成 23 年 5 月開催予定の当社第 72 期定時株主総会における株主提案権行使に関する書面について、既に反対を表明しております。

- (注1) 当社労働組合は、平成 23 年 2 月現在における加入対象者全 381 名の全員で構成されており、組織率は 100%です。
- (注2) 当社店長会は、平成 23 年 3 月 1 日現在の当社 20 店舗の店長および「店舗事業部門」に所属する部長、その他管理職の合計 45 名で構成されており、別紙の書面は 45 名全員の総意に基づく意見です。
- (注3) 当社本社所属上級職(店舗事業分門以外)社員は、組合員を除く従業員合計 34 名で構成されており、別紙の書面は上記 34 名中 33 名による意見です。
- (注4) 当社エンタテインメント事業部は、統括担当、劇場担当、営業推進担当、コンテンツ事業担当、運営担当の 5 部門で構成されており、別紙の書面は上記部門責任者計 10 名全員の総意に基づく意見です。

以上

平成 23 年 4 月 10 日

株式会社パルコ取締役会御中

株式会社パルコ  
店 長 会

### **イオン株式会社からの諸提案に対する当社店長会の見解**

当社店長等は本年 4 月 8 日に店長会を開催し、今般のイオン株式会社（以下「イオン」という）からの「諸提案」（以下「イオンの提案」という）およびそれに対する当社からの平成 23 年 4 月 6 日付「イオン株式会社からの諸提案に対する当社取締役会の見解について（以下「当社取締役会の見解」）」に関する検討を行った結果、全員一致で「当社取締役会の見解」を支持することを決定いたしました。

なお、本見解は「店長会」に出席した、当社 20 店舗の店長および「店舗事業部門」に所属する部長、その他管理職の合計 45 名全員の総意です。

店長会が「イオンの提案」を受け入れられない理由は、「当社取締役会の見解」にあるとおりですが、その中でも特に現場を預かる店長会出席者として強調したい点は以下のとおりです。

1. 業務提携提案の具体性、実効性への疑問と長年培ってきた専門店各社（テナント）の皆様との信頼関係毀損への危惧
  - ・ 「イオン」は、具体的な提携提案として、フォーラス、ビブレと当社店舗の運営一体化によるメリットをあげておりますが、その具体性、実効性には疑問を感じております。
  - ・ 昨今、専門店各社（テナント）は、その出店戦略において売上高及び収益基準を厳しく設け、自社ショップの特性をより発揮できるショッピングセンターを厳選していることは周知のとおりであります。
  - ・ また、「イオン」が運営する「ファッション関連の専門店ビル（「イオン」の提案書にある表現）」であるフォーラスやビブレは、必ずしも大都市の中心部に立地しているとは言えず、さらに、その運営状況からも当社に移管をされても、当社の企業価値向上につながることは「当社取締役会の見解」にあるとおりです。
  - ・ 当社取引先でもある専門店各社（テナント）の多くが出店先として重要視しているのはショッピングセンターの売上規模や、空間環境・商業立地であり、フォーラス、ビブレが、専門店各社（テナント）から選択される施設なのかが十分に検証されないまま当社店舗との一体運営がなされれば、当社取引先である専門店各社（テナント）に対して、その出店基準に当てはまらないショッピングセンターへの出店要請をすることにもなりかねないと危惧しています。当社の経営理念にある「テナントを成功に導く」ことに相反する行為だと考えます。
  - ・ 次いで、コミュニティ型店舗展開の支援において、イオングループの各専門店や、ノウ

## 別添1

ハウ・リソースの提供とありますが、そもそもイオングループの各専門店のなかには、当社のリーシングの対象として検討できるものがほとんどありません。

- ・ こうした現場の実態をイオンが十分に把握したうえで、当社の「ブランド価値再生に自信」を持っているのか、その根拠はあまりにも薄弱である、と思わざるを得ません。
- ・ また、この様な提案では、当社の経営理念にある「テナントを成功に導く」ことが可能だとは到底思えず、かえって専門店各社（テナント）が不信感を募らせ、当社が年月をかけ築き上げた専門店各社（テナント）との信頼関係を毀損し、ビジネスモデルの崩壊へとつながる危険が大きいと考えます。
- ・ 現に、専門店各社（テナント）からは、「イオン」と「当社」は客層も文化も異なり、果たして「パルコ」が成り立つのか、といった不安の声が寄せられています。
- ・ 業務提携をしていくパートナーとしては、イオンは当社のビジネス全体への理解が不十分であると感じます。

### 2. ビジネスモデルの違いによる親和性への懸念

- ・ 当社店長等は、「イオン」は郊外型モール事業に優れたノウハウを有しているのに対し、「当社」は「渋谷パルコ」に象徴される地域と一体となった「街づくり」や、「静岡パルコ」、「福岡パルコ」のように既存の商業施設を業態転換して再生するなどの「都市型商業施設の開発運営」を得意としていると考えています。
- ・ このような両社のビジネスモデルの違いに基づく親和性の有無を十分に検証することもなく協業することには大きな不安を禁じ得ません。

### 3. 「イオン」の提携案の進め方に対する不信感

- ・ 「イオン」による当社株式取得とその後の当社ガバナンスにまで踏み込んだ提案は、あまりに唐突で威圧的であり、その提携交渉の進め方、ひいては「イオン」の企業体質に強い不信感を持たざるを得ません。
- ・ かかる状況において、友好的かつ効果的な協業体制が構築できるとは思えません。

最後に、我々、店長会の思いの根底にあるものを再度示させていただきますと、

当社の店舗は、経済効率や売上規模の拡大だけを追求しているわけではなく、当社の経営理念に共感頂いた専門店各社（テナント）の皆様とともに、ファッション、文化、情報などを地域社会に提供することで成長してきたこと、そしてそれを実現するうえでは、店長（及び店舗の従業員）と専門店各社（テナント）の皆様のリレーションが最も重要な経営資源であると自負しています。

「イオンの提案」を受け入れることは、これら当社の重要な経営資源を毀損させる恐れがあるため、店長会は「当社取締役会の見解」を支持いたします。

以上

**別添 2**

2011年4月8日

株式会社パルコ取締役会御中

株式会社パルコ  
本社所属上級職(店舗事業部門以外)  
社員 一同

意見書

私たち株式会社パルコ本社所属(店舗事業部門以外)の上級社員33名は、平成23年3月31日付「株主提案権行使に関する書面の受領及び同提案に対する当社取締役会の意見について」、及び、同4月6日付「イオン株式会社からの諸提案に対する当社取締役会の見解について」で示された、当社取締役会の考えを支持いたします。

私たちは、昨年発表した中期経営計画に基づき業務を遂行しておりますが、東日本大震災の前までの状況としては、問題のない業績で推移していると考えております。

このような状況下において、経営陣の交代及び性急な事業提携の実現には合理的な理由や必要性を見出すことができません。

また、当社は上場企業として、テナント様をはじめとする多数のお取引先との関係を基盤としてビジネスを行っておりますが、将来の子会社化も想定されるイオン株式会社からの提案が、その基盤の継続と強化に資するのかどうか、という疑念もございます。

今回の提案の内容が、当社が目指す今後の成長につながるのかどうか、現時点で十分な判断材料が提示されているとは思えません。

私たちは、ビジネスの成功は、お互いを尊重する気持ちのもとで、誠実にパートナーシップを築いていくことでもたらされるものだと考えております。翻って、今回のプロセスを見ますと、共に成長していくビジネスパートナーとして欠かせない信頼関係の構築が甚だ困難であると言わざるを得ません。

株主様やお客様、テナント様、お取引先等、全てのステークホルダーにとって利益となる形での収束を希望いたします。

以上

2011年4月11日

株式会社パルコ 取締役会御中

【見解書】

今回のイオン株式会社の提案書について、会社、組合の対応を支持すると共に、エンタテインメント事業部の考え方を述べさせていただきます。

私たちパルコは都市部での商業と文化を織りなして独自のDNAを築いてきました。モノだけの時代は終わり、モノからコトへと言われる、はるか昔から紡いできたことです。人々の豊さはモノだけで測れるものではなく、様々な精神的活動、心の豊さもあつて成立するものだと認識していたからにほかなりません。演劇、音楽、映像、アート、出版などのエンタテインメント事業を創業期から展開してきたのはそれゆえです。

今、私たちは大きな転換期をむかえています。

今般のイオン株式会社の事業提携提案にはエンタテインメント事業に関して一切の記述がありません。企業価値の向上、パルコブランドの向上を目指すとしつつ、単なる量的拡大、同質化による効率性を謳われ、文化発信を担ってきたエンタテインメント事業について言及されないことに対して、パルコへの理解度と今後の文化的事業の取り組み姿勢に大きな疑問と危惧を抱かざるを得ません。

また、一連の提案に至る性急な方法論も、時間をかけてパートナーとの信頼関係を築いていくエンタテインメント業界に携わる私たちにとっては強い違和感を覚えます。

つまり、イオン株式会社の企業風土は、パルコ＝文化発信という創業以来継承してきた企業風土と大きな隔たりを感じざるを得ません。

イオン株式会社の提案後のエンタテインメント事業は先行きが見えず、場合によっては、長年築き上げてきた文化と信頼が失われる事になるかもしれません。

私たちは、そうした事態が起こりうる可能性は出来る限り避けたいと考え、行動したいと考えています。

以上

株式会社パルコ  
エンタテインメント事業部  
統括担当、劇場担当、営業推進担当、コンテンツ事業担当、運営担当 責任者一同