

マネジメントインタビュー 03

強みをより強く、 そして未来につなぐ。

株式会社パルコ
代表取締役兼社長執行役員

川瀬 賢二
Kenji Kawase

重点店舗のポテンシャルを 最大化

今年度からスタートしたパルコの2024-26年度中期経営計画では、2040年という未来を展望しそこからバックキャストすることにより、この3か年間になすべきことを大きく2つに落とし込みました。

一つは店舗事業の再構築です。強い店舗はより強くしていかなければならないと考えています。

具体的には、池袋、渋谷、名古屋、心齋橋の4つのPARCO店舗に経営資源を投下し、これらの店舗が持つ社会価値と経済価値を最大化していくことがポイントです。特に渋谷PARCOと心齋橋PARCOは、今中期経営計画期間中に開業から5年という大きな節目を迎えます。両店舗はインバウンド需要も大きく取り込み、とても好調な店舗ですが、今の成功が5年後にも続いているかは分かりません。未来を見据え、変えるべきところにはしっかりと手を打っていきたくと考えています。名古屋PARCOは、東海地区NO.1のポップカルチャーコンテンツの強みを持つ店舗に進化させ、また、

J. フロント リテイリンググループで進行中の名古屋・栄エリアにおける開発案件「ザ・ランドマーク名古屋栄」に参画することにより、シナジー創出に貢献します。池袋PARCOでは、周辺商環境の大幅な変化を踏まえ、テナント構成の抜本的改革に取り組みます。

これらの重点4店舗に加え、札幌、仙台、浦和、調布、福岡の各PARCOでもビルフレーム改革に取り組みます。例えば、23年度、浦和PARCOは過去最高のテナント取扱高を更新しました。積極的な改装によりお客様からの支持が広がり、この街の中で唯一無二のお客様にとって「なくてはならない存在」になっていると自負しています。最先端のカルチャーやファッションを求めに応じて届けるということも役割ですが、そのエリアの特徴を出していくということがより重要です。

二つ目はコンテンツです。本年3月の組織改編で、世界に通じるコンテンツの創出を目指し文化創造事業本部を発足させました。従来のエンタテインメント事業に加え、新規ビジネス開発機能を集約し、パルコで最大の経営資源である渋谷PARCOという組織をその中に組

み込みました。

2019年に建て替えた新生渋谷PARCOは、ボーダーレス、エイジレス、ジェンダーレスをテーマに、ファッションにアート、カルチャーなどが高いレベルで結びつき、唯一無二の商業施設として、海外のお客様を含め多くのお客様に支持されています。パルコはこの渋谷の地で、創業以来、演劇、音楽、映画、コンテンツなどのエンタテインメント事業を自主運営し、独自の文化を創り上げてきました。さらに2023年9月には、新たにゲーム事業部を立ち上げました。ゲームを次世代カルチャーの成長分野として期待しており、ゲーム関連のイベント、展覧会やゲーム開発、グループ企業のXENOSZと連携したeスポーツなど、新規事業として開発・探索していきます。渋谷に集まる情報や渋谷PARCO自体が持つ力とエンタテインメント事業を集結させ、国内外に向けてパルコブランド価値を高め、世界に通じる新しいコンテンツを創出します。この中期経営計画の3年間において、成功するための実証実験を繰り返しコンテンツ事業の勝ち筋を見つけることを目指しています。

今中期経営計画の大きな特徴は、未

来を見たときにやらなければならないこれら2つのことを同時に走らせることです。我々自身が次の時代を予見して、新時代の動きに先駆けて事業基盤・経営基盤を整えていこうと考えています。

「未来の働き方づくり プロジェクト」を発足

店舗を強くするという取り組みとともに「未来の働き方づくりプロジェクト」をこの7月からスタートさせました。

PARCOが出店している都市は成熟しているため今後マーケットとしての大きな成長は望めません。そうした中でパルコのビジネスモデルは、人口が伸びる、消費が伸びることを背景にしたこれまでのやり方から、新しいやり方に転換していかなければなりません。社内では、「2030年の仕事」をイメージしたときに、未来にやっていない業務は見極め、続けていく業務も今のやり方が良いのを見直し、早く着実に成果を出せる業務の在り方をつくっていきます。将来にわたり当社がパルコらしさを失わず、さらに事業を成長させるため、これまでの価値観や風土に基づいた仕事の仕方を発展的に改め、将来にも通用する仕組みを確立します。

パルコの本質を 再定義

パルコの社会的役割は、「街づくり」を基盤とした、「情報発信」と「インキュベーション」です。そのうちの「街づくり」はグループが連携して取り組む、大きな枠組みに昇華させました。私たちパルコは、「情報発信」と「インキュベーション」という2つの能力にさらに磨きをかけて強くしていきます。

一つ目の「情報発信」では、パルコの強みである集客力や話題作りの力を、収益の多元化の源泉にしたいと2019年頃から考えていました。北海道から九州までPARCO16拠点の店舗をメディアセンターと捉え、テレビコマーシャルや映画のロケーションへの活用や、サイネージ・店頭スペースなどを販売する動きのほか、各PARCOで地域共栄に取り組むプロデュース事業の動きも始まっています。これら、情報発信の力を収益につなげていきます。

「インキュベーション」では、例えば当社のコラボレーションカフェ事業は、アニメなどとコラボしたカフェを、各PARCO店舗を中心に展開しています。コンテンツ自体がまだまだ若くて伸びしろがあるときに、これから人気が出てくるIP*と手を組み、お客様がその世界観に浸れるような空間や時間を作って喜んでいただきたい。そういうマーケットに関しては、パルコに一日の長があります。これからの3年間で、IP*ホルダーとの関係性をさらに強化していきます。

グループの相互理解を 深める

3月の人事異動では渋谷PARCOと心齋橋PARCOの店長が、それぞれ大丸札幌店、大丸東京店の店長に就任するなど、グループ企業間で店長クラスの人財交流に踏み込みました。J.フロント リテイリンググループとしてシナジーを本格的に追求していこうとする取り組みの表れです。

百貨店とPARCOではマネジメントすべき人財の人数が相当に違っていません。顔の見える人数をマネジメントするPARCOの規模では、いわゆる阿吽の呼吸で済んでいたことも、百貨店の規

模では通用しません。百貨店の店長に就任した彼らは、これまでとは大きく違うマネジメントを身につけていかなければなりません。ぜひ、その身につけた新たな視点やノウハウを共通言語として、百貨店の良いところをパルコの中にも取り入れられるようフィードバックしてほしいと期待しています。また、パルコの社員は百貨店の「外商」について興味を持ち、理解すべきだと思います。逆に、百貨店側からもパルコのわかりづらい仕組みはたくさんあるでしょう。百貨店の若手にはパルコを経験してもらいたいと思っています。今、百貨店からパルコにも大勢のスタッフが出向してきていますが、特に若い世代はやはり好奇心のかたまりです。上からの指示ではなく、現場からアイデアが次から次へと湧き上がってきます。失敗もどんどん経験してほしい。百貨店とパルコの若いエネルギー同士がぶつかり合う、そんな動きが様々な現場で起こることを期待しています。

私は1年間ホールディングスで勤務し、ホールディングスから見た風景とパルコから見た風景の違いを理解しています。パルコ、百貨店、そしてホールディングスの間の相互理解をもっと進めて、パルコもグループも、もっと大きく成長させていきたいと考えています。

*IP: 知的財産を意味するIntellectual Propertyの略語。クリエイティブな活動によって生み出されたアイデア、創作物などの、知的財産として価値を持つアニメ・ゲーム・映画などのコンテンツ。