

Management Strategy

マネジメントインタビュー_02

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

価値観が多様化する中での
パルコの役割

パルコは創業以来、ファッションを中心に、音楽やアート、演劇など先端のカルチャーを積極的に紹介し、新しいライフスタイルを提案してきました。私たちは、想像を超えた感動で世界を変えるための「刺激」「デザイン」「クリエイト」をビジョンに、次世代とともに新たな時代をつくる「感性で世界を切りさく」をパーパスに掲げています。時代の先端を見つめ社会とより良い関係性を築きながら、パルコらしさを実現していきたいと考えています。

若者の人口が増えいろいろなサブカルチャーが生まれた時代は、若者文化とパルコの持つ特性がとてもマッチしていて、ファッションを軸にパルコの業績を伸ばすことができていました。しかし、現代の日本は以前に比べると「若者文化」として大きく括ることが難しく、多様化したそれぞれの価値観による「いくつもの文化がある」ことを意識することが重要になっています。各々の推しのアイドルやキャラクターを応援するための「推し活」や共感できる社会

活動を支援することに、時間とお金を費やす傾向が強くなっています。自らの趣味に使うお金の対象は必ずしもファッションではなくなっています。また「VUCA^{*}の時代」とも言われるように、将来予測が困難で先行きが不透明な時代でもあります。生活者の価値観が変わってきている中で、我々パルコが社会にどう貢献していくのか、発揮すべき強みは何なのかということも、もう一度原点に立って考える必要があります。

国際的な評価も高い
渋谷PARCO

渋谷PARCOと心齋橋PARCOは、我々が最新のコンセプトや手法で手掛けた商業施設ですが、その開業がコロナ禍の期間と重なり、スタート時点では本来のポテンシャルを発揮しきれていませんでした。2022年の10月以降、コロナ禍の状況が落ち着き始めてからは、国際的な評価も含めて期待通りの評価をいただき、ビジネスとしての成果にもつながっているという手応えがあります。2019年11月にオープンした渋谷PARCOは、海外の方々にも楽し

んでいただけるビルをコンセプトに店づくりをし、インバウンド売上30%を目標に掲げていました。開業後、コロナ禍がほぼ3年間続き、目標の達成は先送りになっていましたが、その後、水際対策が緩和された2022年10月以降に一気にアフターコロナという状況に変わり、当初の目標を大きく上回っています。日本人に加えて海外の方も多く賑わっている光景を目の当たりにして、改めて世界中のお客様に楽しんでいただける渋谷PARCOであるという確信を得ました。また、2020年11月に開業した心齋橋PARCOは、隣接する大丸心齋橋店とも積極的に協働し、着実に成果を上げています。

一方で、地方の大都市にあるPARCOは、国内の広域からの集客がメインです。PARCOの出店する各地域にはさまざまな特色があります。それは、季節のお祭りであるとか地元の料理の味付けとか、その地域の文化です。文明は技術的、物質的あるいは効率的というある種の尺度がありますが、文化には地域それぞれに違いがあります。文化や特産品は、言わば、その地域ならではの美しい料理や食材が盛り込まれた皿であり、文化がなければ、何も盛りられてい

原点を進化させ、強みを磨く。

ないただのお皿に過ぎません。パルコは、サステナビリティの6つのテーマのひとつに「地域の魅力向上」を設定し、コミュニティへの積極的な参加などを通じた街や地域の魅力向上への貢献を宣言しています。地域のクリエイターや地場産業とコラボレーションしたイベントなど、各PARCOで地域社会の文化と共創し、その基盤である都市とともに栄えていきたいと考えています。

多様な価値観を活かす

私は株式会社パルコに33年前に入社しましたが、店舗経験はわずか、約15年間はパルコグループの会社の仕事をしてきました。新規事業の立ち上げや横断的なプロジェクトに関わるなど、「パルコ=店舗」という図式ではない経験を多く積んできたという、パルコの中では珍しいタイプだと自認しています。パルコグループの会社に出向していた時代、私は、パルコであれパルコグループ内の各社であれ、どの仕事も等しく尊い面白いと思っていました。20代の後半に、新しい事業やパルコとは異なる事業を積極的に受け入れる土壌が作られましたし、そういう志向が自分の中に引き継がれています。

昨年度は1年間、J. フロントリテイリング(ホールディングス)に在籍して経営戦略に携わり、「全体最適」が重要であるという視点を持って様々な仕事を進めてきました。この春パルコの社長となり、パルコを起点として考え感じたのは、パルコと大丸松坂屋百貨店のプロモーションなどでの連携が進みつつある一方で、他のグループ各社とはもっと協業や価値共創ができる余地があるのでは、ということです。「全体最適」とは、個性を無くして全体に合わせるということではありません。むしろ、グループ全体での成果を高めるためには各社が独自の強みに磨きをかけることが大事です。そうした発想のもとで、

パルコの強みや力を、J. フロントリテイリンググループの発展に最大限に役立てていきたいと考えています。

パルコは言語化できない感性や想いのような共通項で社員同士がつながっているハイコンテクストな文化を持つ会社だと感じます。新卒で入社した社員には、パルコの中で純粋に育ってきた強さがありますが、逆に脆さもあるのではないかと考えています。パルコグループの会社やJ. フロントリテイリングでの業務など、多くのパルコ社員とは異なる仕事を幅広くさせてもらったおかげで、「パルコが大好きである」という気持ちに加えて、パルコへの客観的な視点を少し養えたからこそ、そう感じたのかもしれない。昨年度、パルコが採用した社員のうちほぼ半数はキャリア採用でした。つまり、パルコという組織の中でも社員のダイバーシティは急速に進んでいます。変わらず大切にしなければいけないものと進化させていけるものとのバランスを上手に取りながら、パルコにはさらに成長できる素地があるのです。

“ワン・ユニバース”の一員として

J. フロントリテイリンググループ全体でも、組織として互いの違いを認め合いながら、もっと社員レベルで交流したり、マンツーマンで知り合いが増えたりした方がいいと感じています。J. フロントリテイリンググループにパルコっぽくなれとも思いませんし、逆にホールディングスから「パルコの自由さはちょっと行き過ぎたからもっと規制を強められないか」と言われたら、「パルコの自由な気風こそが社員自身の熱意とクリエイティビティにつながっているの、私はそれを大事にしたい」と答えるでしょう。組織としては別々であり、異なる文化と個性を持ち続けたい。それがグループとしての強さにもつながるはず。人と人が触れ合い集まってこそJ. フロントリテイリング

グループなのだという意識さえあれば、「ワン・ユニバース」になれると思います。「私はパルコだ」、「あの人は大丸松坂屋百貨店だ」というのではなく、J. フロントリテイリンググループ全部を「私たち」だと考えています。それは、いまの時代には欠かせない重要なファクターです。

日本の文化を俯瞰的に捉えたとき、京都などに代表されるトラディショナルあるいはオーセンティックな文化は日本の大きな魅力である一方で、秋葉原や渋谷に代表される新しくともユニークな文化もいまや日本独自の魅力として世界的にも大人気です。大丸松坂屋百貨店とパルコという事業会社があるJ. フロントリテイリンググループは、その両方の大きなカルチャーを持つともユニークな企業グループであると言えます。これらがうまく掛け合わされば、大きなシナジーを生み出せるのではないのでしょうか。

パルコの原点を、
“いま”にチューニング

1969年に“21歳、OL”をターゲットにファッションライフを提案する池袋PARCOをオープンしたパルコの原点は、言わば、「女性の社会進出を支援する」というところにあります。まさに「ダイバーシティ&インクルージョン」を先取りしていたとも言えます。“唯一の正しい答え”とかユニフォームのような、押し付けるものではなく、「これから先もあなたはあなたのままでいい」というメッセージとともに、生活や文化を届けたい。この原点をしっかりと見ながらいまの時代に合わせるという意味での進化を実現し、パルコが持っている価値を社会環境や経済環境とシンクロさせながら、次の手をきっちりと構想して実行していけるものと考えています。

J. フロントリテイリンググループの中で、パルコとして新たな価値を創造し続け、社会に貢献していきます。

*VUCA: Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguityの頭文字を取った造語で、社会やビジネスにとって、未来の予測が難しくなる状況のことを意味する