



経営戦略 ▶【特集】インタビュー 02

コロナ後の“ルネサンス”へ。

デベロッパーとしての成長

当社グループの重要課題として、事業ポートフォリオの変革があり、その力ぎを握るのはデベロッパー事業の発展であると考えています。昨年9月に大丸松坂屋百貨店から不動産事業がパルコに移管されたことにより、当社グループの中でパルコへの期待がさらに膨らみました。

デベロッパー事業には投資人も強化して確実に伸ばしていく、これが大きなポイントではないかと思えます。デベロッパー事業戦略においては、CRE戦略(=企業不動産)の活用手法も含めて任せてもらっていますので、役割・責任はたいへん重いけれどやりがいもあります。デベロッパー事業戦略というのは発想から具体化するまで多くの時間を費やしますが、そのことにも理解を得ながら自分たちが得意なところ

や、他に得意な企業とどう組むかも考えて都市の複合開発などの大型物件にもしっかりと取り組んでいきたいと考えています。

大阪・心齋橋エリア開発や名古屋・栄エリア開発などでは、百貨店から出向してきた人々とパルコの人たちとが融合して進めていることで、加速度的にプランもブラッシュアップしてきています。

デベロッパー事業、あるいはPARCO SC事業にしても、当然ながら、そこには魅力あるコンテンツが不可欠であることは言うまでもありません。パルコはテナントさんを含めてアーティストやデザイナー、クリエイターなどたくさんの人たちとのつながりがあります。

デジタルでテナントサービスを充実させ、テナントさんが育っていくためにも、これから必要なコンテンツ事業にそういう人たちも巻き込んで、共創して発

展していく形が望ましいと考えています。

既に、ワーキングスペース事業やウェルネス事業では、パルコがやっていることに共感し、いろいろな才能のある人たちが集まってきてくれていることにより、事業の成功がみえてきています。コンテンツ事業をPARCO SC事業の中で育て、さらに枠を超えてコンテンツを配給していくことでデベロッパー事業の大きな魅力付けにもしながら、グループに貢献していきたいと考えています。

ある調査では、海外の方々に「コロナが収まったらどこへ行きたいか」と尋ねると、日本で言えば東京、世界ではニューヨークという人が一番多いということです。パルコは都心でグローバル、先を行く人たちが一番楽しめる、そんな状況を日々表情を変えながら、いろんなことをそれぞれリアルでもデジタルでもクリエイティブしていますので、そうし

取締役 兼 執行役員専務
株式会社パルコ
代表取締役 兼
社長執行役員
牧山 浩三

たコンテンツの魅力があるからこそパルコへの期待が高まり、これがPARCO SC事業・デベロッパー事業の大きな柱にもつながっていくと思っています。

深化する百貨店とのシナジー

昨年11月20日、コロナ感染拡大第3波の最中に心齋橋PARCOが新たに開業しましたが、隣接する大丸心齋橋店とのシナジーは想像以上に生まれています。

特に注目すべきは、心齋橋PARCOの新店により、百貨店のお客様にとってショッピングの品揃えが広がったということです。心齋橋PARCOの場所に百貨店を広げて作っていたら発想できなかったところもありますし、百貨店では扱えなかったものを導入したところもあります。パルコにとっては、J.フロントリテイリンググループにおいて活躍の場がさらに増えたということになります。

一例としては、心齋橋PARCO開業時に、ある著名なアーティストの展覧会を開催しましたが、その作品の一部を百貨店の外商のお客様向けに先行販売すると、瞬間に売れてしまったということがありました。百貨店は、外商のお客様に代表されるように、豊かなお客様たちへの提案というのは非常に得意であるし、外商というスペシャリストが間に入って、ある意味リアルな制限を受けない仕組みの中でビジネスを行うことができています。

心齋橋PARCOが開業した時も、外商の担当の方たちから「紹介できる商材が増えた」と喜んでもらったのがすごく印象的でした。お客様一人ひとりの嗜好や次に何を提案したら喜んでもらえるかが分かっている。その「人を介して」ということが一番重要になっていると感じています。

その点で言えば、次のパルコの役割は、ニューリッチ、MZ世代の人たちに「こころ豊かに世の中を謳歌するため」にこういうものが必要で、パルコグループにはその商材が多いし、体験も多い

し、様々なプロデュースもしているの、ぜひ付き合ってください」と言うことだと考えています。

百貨店では出来上がっているとも言える顧客戦略については、グループとしてもっと深化させて、その幅を広げていくことは十分可能はずです。パルコと接点のある心豊かなMZ世代が、次には「百貨店で消費するのは素晴らしいことなのだ」となるように、戦略として展開できるのではと考えています。

問題は、MZ世代の人たちというのは、新聞を読まない、テレビを観ないのと同様に、百貨店でのお買物体験がないので、脳裏に「百貨店に行こう」がないということ。それを、パルコの役割としては“エントリー機能”を果たすこと、すなわち、自分たちがオルグしている、世の中を闊歩し一番素敵カップル消費ができていく人たちの生活が本当の意味で豊かになったとき、その向こうに百貨店がある、といった世界を描いていくことだと思っています。

“ルネサンス”に向けて

今回の中期経営計画は、2030年からバックキャストして策定されています。2030年なんて想像しようがないとも言えるかもしれませんが、コロナ禍の状況はワクチン接種が進めば大きく変わってくるでしょう。コロナが収まって自由に移動ができるようになったら「やはりリアルなパルコに行きたい」という気持ちの醸成もできていると思います。

パルコのエンタテインメントで好評だった「ピサロ」(PARCO劇場)は、人間は誰が敵かということも題材としたものですが、ユートピアにいる人たちが必ずしも幸せではないという話でもあります。誰かのために戦うのだけれど、究極はどう生きるかという話に近い。私たちはいま、ある意味貴重な時代を生きていて、コロナの影響によって自由に動くことを制限されているからこそ、もっと一生を充実させたいという想いも芽生えてくるのではないかと考えています。

そうすると、この先、パルコのエンタテインメントを通じて「貴重な時間をどう体験するか」を提供することに、もっと価値が出てくるのだらうと思います。パルコはそうしたところを得意としていますので、これからの世の中において、パルコが変わらない提供価値がもっと重要になってくるものと確信しています。

これからはサステナビリティの意識がより重要な時代になってきます。パルコの人には知らないうちにサステナビリティ方針が刻まれていると確信していますので、次の時代にはこういうものが大切になってくるだろうという想いを表現し、次世代とともに心躍るサステナブルなライフスタイルを共創していきたいと考えています。そして、「都会のカッコよさや魅力をインキュベートしたのはパルコだね」と言われる存在になっていきたいと思っています。

私はコロナ禍がもう少し収まったら、コロナの後にあるのは“ルネサンス”だと思っています。世の中が復興・再生を果たしていくプロセスで、これまでの常識を打ち破る新しいモノやコト、見たこともないアートやカルチャー、さらにはお客様の生活や価値観を大きく変えるような業態やビジネスモデル(それがデジタルトランスフォーメーション)も生まれているのではないのでしょうか。そうした時代をパルコは、新しい芽を見つけて挑戦していく「冒険性」で切り開く。パルコグループが果たす役割は、これから益々大きくなっていくものと信じています。

この未曾有の危機を乗り越え、復活を果たす原動力になるのは創造性に他なりません。J.フロントリテイリンググループの中で、そして今という変化の激しい社会の中で、新たなチャレンジを続け、パルコのビジョン「刺激デザイン クリエイト」を実現することで圧倒的な存在感を放っていきたくと思っています。