

# ポータビリティと スケーラビリティの実装で、 事業成長を目指す。

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

## 4つの戦略をやり切る

2024年度のパルコにおける事業利益は前年度から51.2%増の126億円となり、中期経営計画の最終年度（2026年度）に目標としていた事業利益を上回ることができました。コロナ禍中にオープンして、これまで本領発揮できなかった渋谷PARCOと心齋橋PARCOが、いよいよそのポテンシャルを存分に発揮し、当初の事業計画を上回る勢いでお客様からの支持を得られたことが大きかったと思います。ジェンダーレス、エイジレス、ボーダレスを掲げながら提供している価値が、まず日本国内の我々と共通する感度を持ったお客様のところに刺さったことにより国内取扱高が伸長しました。また、日本のお客様と同じ感度や価値を持っている海外からのツーリストの方たちに、メイド・イン・ジャパンやジャパン・デザインなど、日本でしか得られない価値、体験をPARCOで提供することにより、インバウンドは想定を大きく超える規模まで拡大しました。

しかし、私はそうした業績をもって中期経営計画を前倒して達成したという感覚は持っていません。パルコの中期経営計

画では4つの重点戦略、すなわち「店舗事業の構造的進化」「新たな事業拠点の開発」「コンテンツ事業の拡大」「経営基盤の再編と強化」を実行していくことが眼目になりますが、この4つのテーマについてはまだ道半ばであり、中期経営計画を組み立てた時から課題認識は変わっていません。この4つの重点戦略をやり切ることができてこそ、パルコの中期経営計画達成と言えます。

## 基幹店ビルフレーム改革を推進

中期経営計画では、店舗事業の構造的進化の一環として、ビルフレーム改革を進めています。取り組みを先行した名古屋PARCOや仙台PARCOはそれぞれのエリアでの特徴を明確にすることができ、随分強くなったと感じています。また、渋谷PARCOは2019年11月に”新生”渋谷PARCOとしてオープンしましたが、直後にコロナ禍に見舞われたことで、当初我々に賛同してくれていたテナントの約3分の1が意図せず入れ替わることとなりました。この経験は、今、狙いを持って進めている大型リニューアルに役立っていると思います。

自分たちが構築したビジョンに基づき、IPコンテンツやファッション、レストランなどを独自の編集力で世界観を体现しているのがPARCOという商業施設です。そのため、簡単には模倣できないユニークな存在になっていると自負しています。10年後、20年後にも日本国内の方、そして世界の方に愛され憧れられるPARCOであり続けることが私たちにとって何よりも大切なことです。我々はお客様が期待した通りのもの、つまり100点を取りに行っていない。むしろ、PARCOはいつも変わっていて面白い、考えたこともないような組み合わせがあって楽しいなどと言ってもらえることが誇らしい。いい意味で、お客様の期待を裏切り続けることが我々の価値だと考えています。

## 中長期を見据えたコンテンツ開発

IPコンテンツ事業は、今年度がスタートする段階で5つの領域に絞り込みました。自社IPを保有する「ゲーム」「マンガ」という2つの領域と、他社IPの活用する「リテール」「美術館」「アーティスト映像」という3つの領域です。その中でリテールに含まれる「ちいかわラーメン豚」

「ちいかわレストラン」は順次新規出店を進めており、海外展開も計画しています。また、ゲームの領域でも新しい取り組みを始めました。これらの事業は当社の商業施設をより魅力的なものにすることができるだけでなく、外部の商業施設でも事業展開することができます。

2040年を見据えた時に現状のビジネスに加えて、新しい事業を育てていきたいと考えています。これまで商業施設を運営・プロデュースする中で培い、大切にしてきた“面白がる”という価値観は、IPコンテンツ事業においても同様に活かすことができます。

加えて、そうしたコンテンツを通じてパルコの商業施設にはない「ポータビリティ」と、規模拡大を可能にする「スケーラビリティ」を兼ね備えることができます。すでに渋谷PARCOや心齋橋PARCOでは海外の方に喜んでいただけるものを提供できていることから、我々がポータビリティを手にすることができれば、彼らのところに出かけて喜んでいただけます。例えば、まず海外でパルコのコンテンツに触れ、その後はオンラインでつながり続ける。日本にきた時にはリアル店舗を体験することでさらにパルコのファンになっていただく。帰国後はまたオンラインで我々とお付き合いいただく。そういう流れの中で、モノを買っていただくだけでなく、ビジネスとして我々のマネタイズポイントを新たに作ることをイメージしています。ゲームやマンガなどはそれらを実現できるコンテンツだと思います。

## オルタナティブな価値提供を

パルコが海外に出ていくことはある意味必然であり、将来的に海外でも大きな成果を上げられるようにしたいと考えています。PARCOは1969年に池袋でスタートしましたが、当時の日本は高度経済成長期の後半で、その後も日本各地で都市化は進んでいきました。東京で始まった都市化が大阪、名古屋にも伝播していく中で、共通の価値観のようなものが生まれ、それが札幌、仙台、福岡など地方都市にも広がりました。このような

都市化と情報の非対称性が相まって、各地にPARCOが受け入れられる素地ができ、若い方を中心に支持を集めたことで、日本国内に店舗を広げていきました。その時に行われていたのは物理的な都市化あるいは地理的な都市化と言えます。

昨今では、日本の人口減少や地方衰退などの波が現実として押し寄せる一方、主要都市への集中が進んだことにより、パルコとしても強みを発揮できる店舗や事業にリソースの配分を傾斜し、事業の選択と集中に取り組んでいます。かつてはインターネットがなかったこともあり、パルコは都市化の波に乗って店舗数を増やすことで業容を拡大してきましたが、現在の都市化は、多分に感覚的、あるいは意識的な都市化として世界中で進んでいるように感じています。建物ができなくても、電車が通ってなくても、インターネットが通じることで同じ情報を瞬時に得て、世界中どこにいても仲間たちと同じ感覚で楽しむことが可能になりました。

我々自身、都市でしか商売ができないと思い込んでいるところがあるかもしれませんが、都市というのは実は無数にある、という感覚になれるかが大事だと思います。それができた時に、我々の商業施設とコンテンツが融合すれば、事業拡大をはかれるはずです。2040年には、そうなっていることが必須であると考えています。その頃には海外でも東京と同じ感度を持つ人々が、まるで東京で暮らしているようなライフスタイルを送っているかもしれません。彼らに対してパルコというものをプレゼンテーションし、共感を得ながら新たな価値を創造していきます。その過程で多様なステークホルダーとの持続可能な関係を築きながら事業として健全な成果を目指すことが我々のゴールです。どこまで行っても都市ではオルタナティブな価値の提供が求められるはずです。パルコはその役割を担いたいと思っています。

## 共創はパルコの活動ベース

パルコにとって共創は基本です。共創によってすべての事業が成り立っており、

パルコの活動のベースになっています。我々の強みはクリエイターやキーマンといち早く共感しあい、巻き込む力を持っていることです。編集者としての自分たちが「こういう空間を作りたい」という信念を持つことで、共創する彼ら彼女らへの説得力が生まれるのだと思います。そして、クリエイターの方たちにパルコと仕事をしたいと言っていただけのこと自体が財産だと思っています。

ただそうした中でも、過去の成功体験から自分たちを枠に嵌め、我々とクリエイターの方々のコンピテンシーを掛け合わせて生まれてくるものに、制限をかけてしまっていないかと感じることもあります。そのため、社内には「過去の成功体験の延長線上がすべてではない」ということを意識的にメッセージしています。パルコが持つケイバビリティとは何かを再定義し、枠を超え、たとえ小さくても新たな成功体験を積み重ねていくことが大切です。

今、グループ全体では人材交流を積極的に進め、ホールディングスや大丸松坂屋百貨店などとの距離が随分縮まってきていると感じます。それぞれの良いところや改善できるところをお互いに見つけながら、違いをまず楽しんでもらえればいい。そして、パルコでも百貨店でも仕事経験のある人たちがリーダーとなり、混成チームができた時、J.フロント リテイリンググループの共創の産物として、パルコと百貨店が持っているいいところを掛け合わせた何か面白いものが作れると期待しています。ぜひ実現してみたいと思います。