

事業戦略説明会「渋谷 PARCO の再生」
質疑応答要旨

日 時：2025 年 7 月 14 日（月）15:30～16:15

Q. 渋谷 PARCO という存在を外部の人間から見ていると、誰も追いつけないのではないかと勝手に思っている。そうした中で、今回の前向きな改装も含めて、今店長としてどれほど競争優位性が保たれていると見ているか。特に今回の改装の中で、ここは他社に差をつけることができたというところを、ぜひ自己評価していただきたい。

A. 競争優位性がいつまでどのぐらい続くのかは言い辛いですが、日々の変化がコロナを経て、かなり速まっていると実感している。以前であれば 5 年に 1 度程度、マーケットが変わるところに合わせて動いていた傾向があると思うが、それが 2～3 年ぐらいで大きな動きが出てきていると思っている。アフターコロナと言われていた 2022 年、2023 年の頃と今とではまた消費傾向が変わり、より海外の影響力、多世代の影響力が上がっているのも、その辺りを踏まえてこれから進めていきたいと思っている。

今回の改装で一番力を入れたところは、先ほど ADVANCED CONTEMPORARY と説明した中層階のファッションゾーン。特に海外を見ても、大型のメゾングループとの取り組みは切っても切り離せない関係にあるが、その中でもいち早く新しいゾーンの開発に着手ができたことが大きく、今回一番力を入れられたところと思っている。

Q. 今 J. フロントリテイリンググループの中で、間違いなくこの渋谷 PARCO が、ある意味グループの中のコンテンツとして先陣を切っている部分があると思う。これから、福岡 PARCO の建替え等いろいろなものが進んでいく中で、渋谷 PARCO が進めるこうしたプロジェクトはどのようにパルコ全体に広げていくのか。もちろん全く同じものを持っていても駄目だと思うが、どういう部分が共通して、他の店舗改装でも活かしていけるのか。

A. 私の認識としてコンテンツレベルは最後のところに出てくる話だと思う。つまり、任天堂やジョジョを他の PARCO に拡張展開できることが成功ではなく、それが作られるまでのやり方や、ノウハウを横展開していくところが最も重要だと思っている。

そこをやっている可能性は、人間がやっている部分もありますし、逆に渋谷 PARCO で一緒に働いていたメンバーが、今本部やいろいろな店に今どんどん散ってもらっているのも、渋谷 PARCO のやり方を踏襲した人をどんどん育てていく、育成していくところに、一番力を入れるべきだと思っている。

Q. 渋谷 PARCO ではないかもしれないが、PARCO がラグジュアリーブランドを最初に入れた店、年度など、そのときの苦労のようなものを教えていただきたい。今は比較的簡単なのか。この質問の背景はルミネなど他の競合が、この部分を真似てくるリスク、真似られるリスクがあるのかどうかを教えて欲しい。

A. 過去の全てを把握しているわけではないが、2002 年に MIUMIU が渋谷 PARCO に単独で 1 店舗だけ出たことがあったと聞いている。私の入社前だが、そのときの苦労と今回の苦労はかなり似通っていたと感じている。

共通する部分では、やはり海外のメゾンブランドほど、同じ仲間がいかに居るかを出店判断の基準にされているということ。今回も同じように、ある程度仲間が集まっているかと思いつつも、まだちょっと満足できないといった声がたくさんあった。

そこに対応していける交渉力や、そういった同じジャンルではないもので、彼らの出店に

足るような編集を作っていくことや、プロモーションの仕掛けを作っていくことが、われわれにとっての競争優位性になっていると思う。そのノウハウをしっかりとキープしていければ、一定量の差は続けられるのではないかと感じている。

Q. 彼らが躊躇する背景は、この館はブランドがターゲットとするお客様がいるのか、あるいは自分たちのブランドを毀損する館ではないだろうかといったことについて、非常に慎重になるのか。

A. ブランド側には安全を求められるところがあるので、同じようなブランドが既に成功している前例踏襲で出店をしていきたい思いをある程度持っているのだなと感じている。そうした中で、新たにチャレンジしていくにあたっては、それに見合う理由を様々な形で作っていくことが必要になり、例えばコム デ ギャルソンや UNDERCOVER のお客様が、その誘致したいブランドにもプラス貢献できるはずだというストーリーや裏付けをしっかりと作ることが必要になると感じている。

Q. 先ほどの説明で「トップがプロデューサーである」という話があったと思うが、このプロデューサーの役割を果たせる人がどれぐらいいるのか。この渋谷 PARCO の再生においては店長がプロデューサーに当たっていたのか。この人財部分を教えて欲しい。

A. 私の感覚でいうと、このプロジェクトを立ち上げた当時の役員がプロデューサーだったのかなと。私はそこから 2 代目としてこの渋谷 PARCO を運営しているが、プロデューサーの周りにもディレクターというタイプの人っていて、その人たちが次のプロデューサーになっているような感覚。

何をやっているかと言えば、業務分担、スケジュール管理や、達成するためのノウハウをどう作っていくかを整理するのは当然だが、先ほどの説明で触れたように、編集のちょっとした違いだけでテナントが出る、出ないということになってしまったり、プロモーションの成否を分けたりすることがある。それぞれのコンテンツごとの関係性構築や、例えば CHAOS CULTURE GEEK という売場を作っていこうとするときに、ディレクションをしっかりと行えるかどうか。これはトップを担当する人の手腕にかかっていると感じている。

このような組織形態で動かす中でいうと、仕事の仕方に慣れてきている人がだんだん増えてきていると感じているので、先ほどの福岡の建替えの話とも同じ流れになるが、同じスタイルで育てていく、そして運営していくことを続けていければ、十分に人財が育っていく余地はあるかと考えている。

Q. ちなみにその当時の役員のプロデューサーの人たちは、何歳ぐらいなのか。昔の初期のパルコ魂というか、そういうものを持っている人はそうだろうと思うが、この売上が下がるグラフを見せられると、この過程でそういう初期の思いをしっかりと持ったまま、こういう業務をできる人がまだいるのか、その人たちが伝えていく時間はきちんとあるのか、などと思ったのだが。

A. そのときの人は既に引退しているが、当時の売上が良かった時代よりも、下がっていく時代を過ごしていた人だった。私自身も入社したのが 2004 年なので、そこからずっと競合他社との戦いに追われていた感覚がある。

ただ、実際に厳しくなってきたからこそ、建替えなど新しいプロジェクトを行おうというときに、プロジェクトの推進に関わるメンバーに何か新しいものを作っていこうという機運を持つ人がいれば、周りにノウハウなどを伝えていける流れはあると思っているので、その機運が大事だと考えている。

Q. PARCO は都内に店舗がいくつかあると思うが、それぞれの店で何か連携していることはあるか。グループ全体では、GINZA SIX や大丸、松坂屋の顧客連携のような話をよく聞くのだが、パルコ側、もしくは渋谷 PARCO 側から見たときに、今どこまで進んでいるのか、どんなことに期待しているのか、あるいはどんな課題が見えてきたのかについて教えて欲しい。

A. あくまで渋谷 PARCO の店長として今、携わっている中での話としては、それぞれの PARCO において客層やターゲットにしている部分がかかなり異なっているというのが特徴だと思っている。

ただ一方で、例えば PARCO_上野と渋谷 PARCO で行っている中で、文化感度の高い外国人、特に欧米系の人が集まっている傾向が割と似通っている。すると、そこに上手く合うようなテナント構成やサービスレベルで共通する部分があるので、そういった各館の特徴をそれぞれで把握しながら、連携できるところに関しては、パーツパーツで取り組んでいるというのが現状である。

顧客の施策については、特にコロナ以降、お客様とのつながりの部分が、以前はハウスカードをメインにしていたところから、今では SNS やアプリでつながる機会が増えているので、このつながり方を各社ともに模索しているというのが私、渋谷店長として実感しているところである。

渋谷 PARCO の場合、SNS でつながっているお客様が非常に多くいらっしゃるので、ここと今新たに再強化しているアプリやカードとをいかに紐付けていくか、どうスムーズに SNS でつながった人を送り込んでいくかを今、一番重視して考えている。

Q. 顧客連携による売上拡大には、かなりの潜在力、ポテンシャルを感じるというビューもあるかと思うが、今後 GINZA SIX や大丸東京店、松坂屋上野店と顧客連携ができることによって、これが売上に大きく貢献する可能性はあると思うか。

A. それぞれの館に付いているお客様と、それぞれのブランドに付いているお客様がいらっしゃると思う。どちらかという、お客様もそこでまず会える商品であったり、販売スタッフとの記憶がまず重視されるかと思うので、MD の連携、シンクロがはかっていると、自然とその顧客のつながり方は増えてくるのではないかと感じている。

私も店長レベルで色々な相談をしている中で言うと、エリアが少し違う部分もあるので、今後の連携の模索にはポテンシャルがすごくあると感じている。

Q. 今の話の続きにもなるが、J. フロントリテイリンググループにいるからこそ渋谷 PARCO が得られているメリットが他にもあるのか。逆に、渋谷 PARCO 側からグループに対して与えているかもしれないというものがあれば教えて欲しい。

A. まず我々が得られているものとして大きいのは、エリアの補完性ということが一番強く感じているところになる。渋谷にいと、特に海外から来られた人、ファッションにすごく大きなお金を使われる人で、GINZA SIX と渋谷 PARCO の両方を使われているということをよく聞く。その中では当然、どんな戦略をやっていくかを情報交換していく中で、お互いに先行しているものを参考にし合ったりもしている。また、まだ形になっていないが、お互いアートをすごく重視しているので、プロモーションの連携等で相談を始めているところである。

逆に我々から提供するものとしては、例えば名古屋や福岡、心斎橋それぞれのエリアは会社レベルの戦略になるので、あくまで私の感覚ということにはなるが、かなり近似値で互いに商売をさせてもらっていると思う。その中で、若いお客様との接点や、新しいトレンドのキャッチアップは、どちらかと言えば PARCO が先にすることが多いかもしれない。先ほどもあったが、例えば IP の人たちとの取り組みで言えば、まだ形にならなくても「まず PARCO

でやってみよう」というところからの方が入りやすいのではないか。その後、より大きなスペースや、もう少し違った客層にアプローチしたいときに連携していけばいいし、既に一部始まっているところもあると思う。そこの部分のポテンシャルは大いにあると感じている。

Q. そういったつながりは、以前よりも強くなっていると感じるところはあるか。

A. すごくそこは感じる。人事的なところでもそうだと思うが、どちらかというと、お互いに今の世の中で起きていることを見る目線の部分でシンクロしているところが大きいのではないかと感じている。何に注目するかの視点が、いろいろな組織の連携を通じて共通し合って、同じような眼鏡を持ち始めてきているというのが、実感としてある。

Q. テナントの契約によって固定と変動の割合など様々だとは思いますが、売上がピークから倍以上になったことで利益はどれぐらい増えたのか。差し支えない範囲で、契約と利益を合わせて可能な範囲で教えて欲しい。

A. 契約に関しては開示し辛いところがあるので詳細なことは言えないが、固定の賃料と歩合の賃料の組合せは、あくまでテナントの編集ラインナップの精度をより高めるために取り入れていることになっている。現状では、固定賃料が増えて傾向値として賃料水準が下がるというようなことはあまり起きていない。全体で言えば、取扱高とほぼニアリーな傾向で利益も上がってきているが、この渋谷 PARCO 単体で見てもそうした構造になっている。利益は当初計画の2倍以上になっている。

以 上