

渋谷PARCOの再生

-唯一無二のファッション／アート／エンタテインメントの複合文化施設

株式会社パルコ 渋谷店 店長
平松 有吾

2025年7月14日

1.渋谷PARCOの歴史 【初代】

渋谷PARCOの誕生と成長、そして一時クローズへ (1973～2016年)

01 | 1973年渋谷PARCO誕生。

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

●1973年オープン。渋谷PARCOは単なる建物ではなく、人々が集う場所を目指し開業。周辺には区役所しかない閑散とした場所だったが国内の若者文化を作り、新しい市場開拓をもたらした。

●パルコは「百貨店」全盛の時代に自ら「ファッションビル」を掲げて開業した。日本の消費文化が成熟するなか、ファッションを単なる機能としての「服」ではなく、自己表現の中心的な行為だと考えていた。

●その後、アングラ劇場/ミニシアター/ライブハウス/アートギャラリーなどの文化施設を渋谷PARCO内とその周辺路面に作り続けることで、渋谷は東京カルチャーの中心地として発展していった。



石岡瑛子によるポスター(1973年)



外観 (1977年)

02 | 海外進出していく国内コレクションブランドとの取り組み

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

●1970年代からパルコは日本発のモードファッションを発展させてきた。コム デ ギャルソン/ヨウジヤマモト イッセイミヤケなど世界のコレクションシーンで活躍していくファッションブランドを輩出した。

●近年ではマルタン・マルジェラ、ジョン・ガリアーノなど、多くの世界的なデザイナーが当時の日本のコレクションブランドがグローバルに進出をしていく動きに影響を受けたと言われている。



三宅一生ファッションショー PARCO劇場



コム デ ギャルソン 渋谷PARCO店



ヨウジヤマモト × 繰上和美

03 | 広告クリエイティブを世界に発信

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

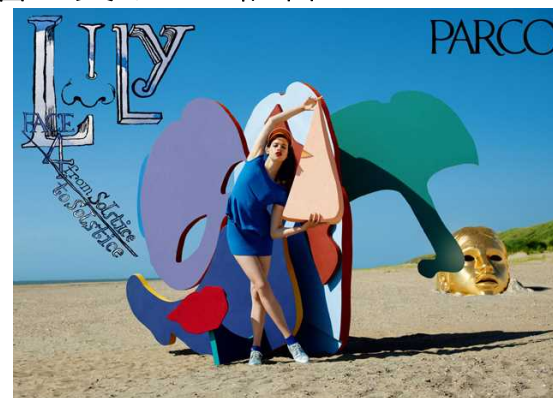


●1970年代以来パルコは日本の広告シーンを牽引し、数々の国際的な広告賞を受賞。日本の広告の最先端を表現する企業のひとつとなった。

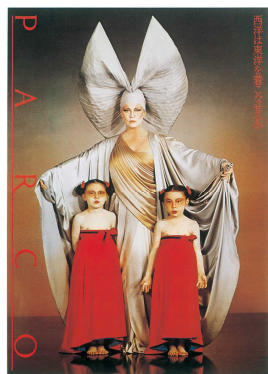
●「TOMATO」「M/M Paris」など現在でも活躍する多くの世界的なクリエイターやアーティストが、70年代～80年代のパルコ広告アドワークの独自性や感覚に影響を受けたと証言している



マックス・ゾーデントップ (2023年)



M/Mパリス (2018年)



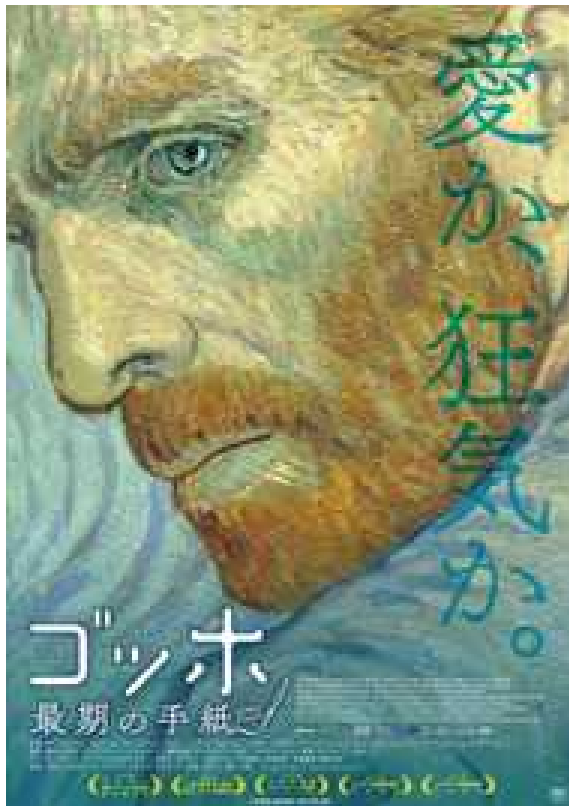
パルコの広告(1980年代)

04 | 映画事業への取り組み

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



●90年代より国内外のインディペンデント映画の製作や買い付けをおこない、渋谷PARCO内で上映。日本国内での配給を幅広くおこなうとともに、国内の映画制作者を支援。創造性と物語の多様性を促進している。



05 | アート&ギャラリー

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

●パルコは国内外のアーティストに作品を発表する「ギャラリー」を様々な形で提供。アートやデザイン、ファッションなど、さまざまなテーマのアート作品やカルチャーコンテンツを世界中に発信している。



「THE TOMATO PROJECT」(2016年)



「KAWS TOKYO FIRST」(2001年)



ニック・ウォーカー「VANDALISM」(2016年)



Underworld ライブ
@渋谷PARCO 屋上(2016年)

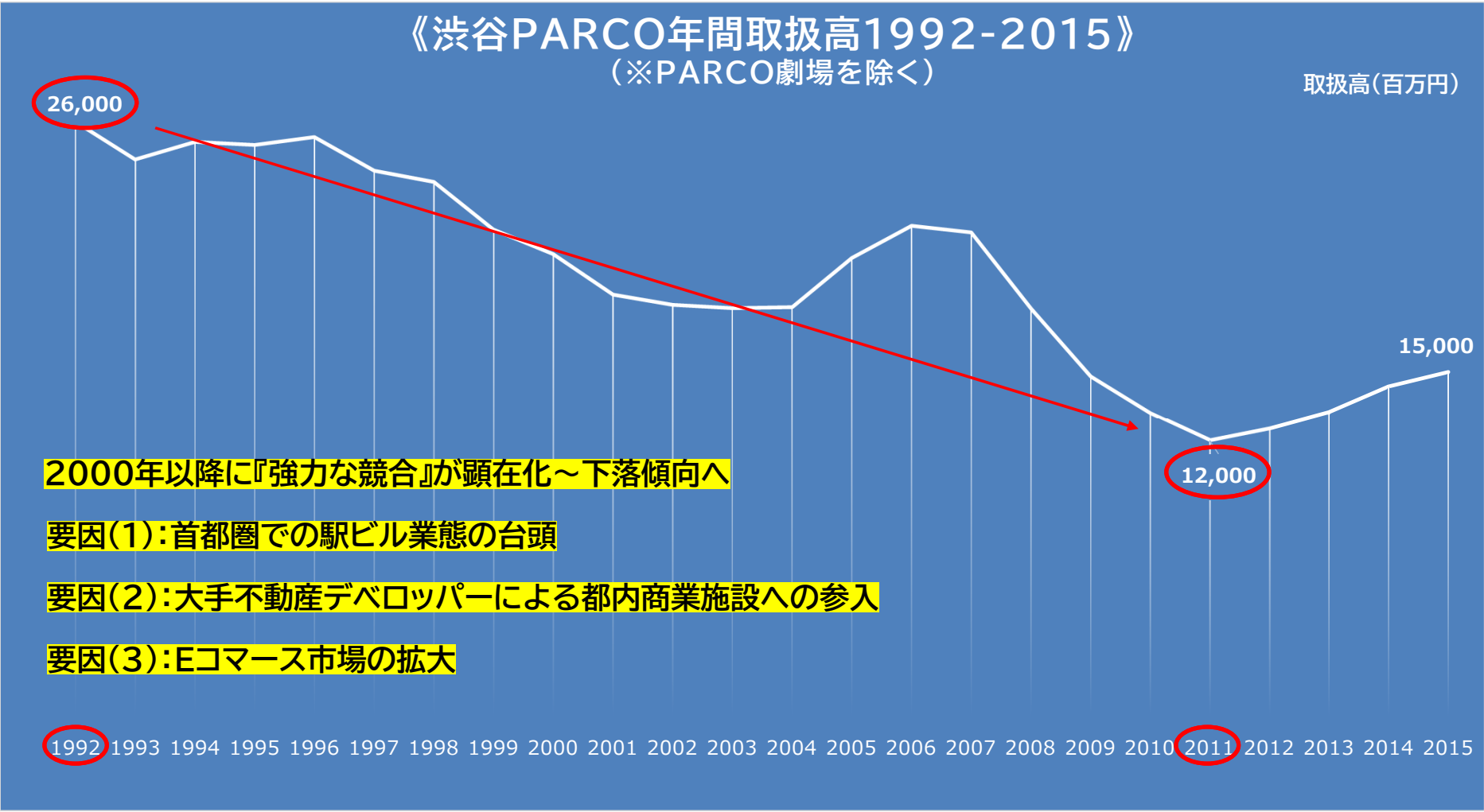


メディコム・トイ 展示会(2014年)



渋谷PARCO 建て替え時『AIKIRA』アートウォール (2017~2019年)

06 | 苦戦状況が00年以降顕在化（バブル後の売上下落傾向）



⇒ 「渋谷PARCOの存在意義とは？」

-2016年8月「渋谷PARCO」は建て替えクローズへ



2.渋谷PARCOの再建 【2代目】

新生・渋谷PARCOの戦略とMD（2019年～）

07 | まず取り組むべき課題

なぜ売りが伸びないのか？



課題①渋谷駅から徒歩10分という立地による集客不足

⇒ 駅ビルの複合施設や大型ショッピングモールほどの集客力が不足。
「来店者数が少ない = 売上減少 = テナント誘致が困難」という悪循環

課題②ユニークなものの売上規模が低いブランドが中心

⇒ 長年の取り組みをしている多くのブランド（国内ブランドが中心）は、
個性的でユニークさや相性があるものの売上拡大への意欲が弱い傾向。

課題③競合相手との差別化ができず競合優位が作れていない

⇒ 競合他社との類似化が進み、独自の売り場の強みを失いつつある。

課題④人材の不足



<渋谷PARCO再構築の戦略>

- A) 唯一無二性、競合差別性、情報発信
- B) ファッションのネクスト提案
- C) 体験型消費/エンタテインメント、アート、食
- D) インバウンド
- E) ICT活用
- F) インキュベーション
- G) サステナブル

<渋谷PARCOのDNAを振り返る>

○NOT×ジャーカルチャー

⇒カウンターカルチャー、ユースカルチャー、サブカルチャーへの支持

○新消費をかたちにする姿勢

⇒マーケットインではなくプロダクトアウトをベースに消費提案を形にする姿勢

○クリエイターや送り手との共感と協業

⇒作り手・テナントと濃く深くつながり世の中になかった座組みや売場を作り出す

○ファッションの背景にある文化の本質的理解

⇒音楽・映画・アートなどファッションを作る文化との連動性

～世界に向けた“グローバルニッチ”なコンテンツセンター～ 【All Ages, Any Gender, Totally cosmopolitan】

コアMD (1): ファッション

→ラグジュアリー、コレクションブランド、路面系、ストリートファッション、ロリータまで幅広いジャンルのファッションの強さを求める

コアMD (2): アート

→館内8つのアートギャラリーでの年間100本以上の展覧会、アートグッズショップ、アートイベント

コアMD (3): エンタテインメント

→体験価値の増幅装置としての「劇場」「映画館」「ルーフトップパーク」「レコードバー」「ライブストリーミング配信スタジオ」

コアMD (4): フード(飲食)

→飲食店&レコードショップ&ギャラリーからLGBTQ+バーまでコミュニケーションを通じて生まれる「渋谷PARCOコミュニティ」

コアMD (5): テクノロジー ⇒ IPキャラクター

→情報の拡散、ブランドイメージの構築、運営の向上

09 | コアMD (1) : ファッション (2019~)

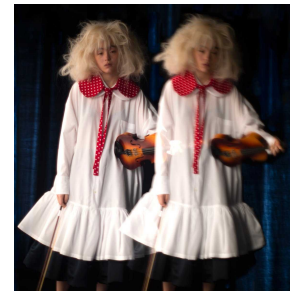
くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



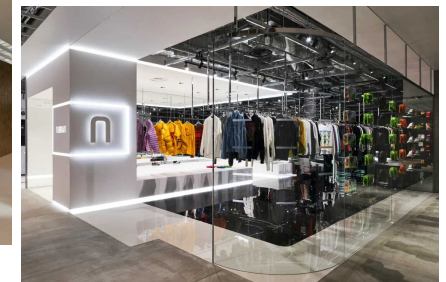
J. FRONT RETAILING



(1)ラグジュアリー&ハイブランド (パルコでの初めての試み)



(2)ジャパニーズコレクションブランド



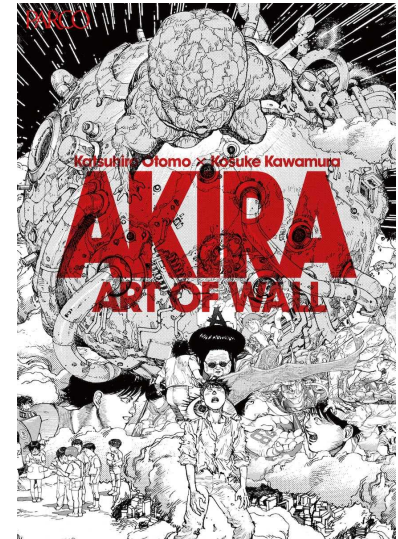
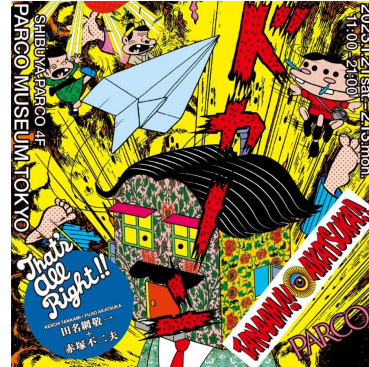
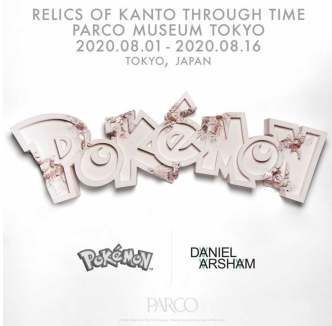
(3) ストリートウェアブランド(日本&グローバル)

10 | コアMD (2) : アート (2019~)

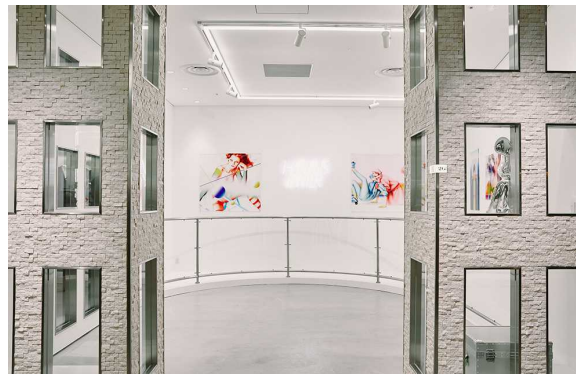
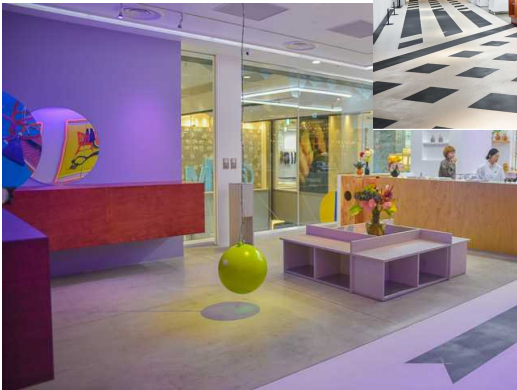
くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING



(1) パルコ直営型ギャラリー



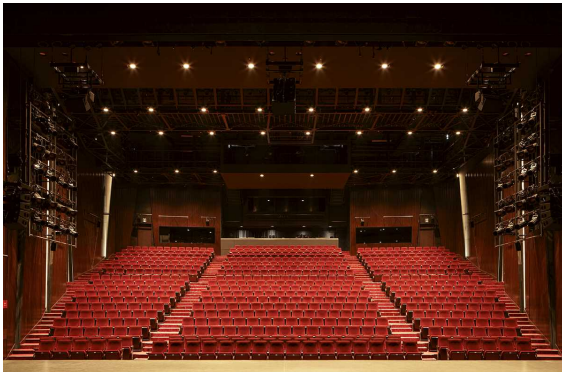
(2) テナント運営型ギャラリー

11 | コアMD (3) : エンタテインメント (2019~)

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING



(1) 劇場 (656席)



(2) 映画館 (108席)



DOMMUNE



(3) レコードバー/ライブストリーミングスタジオ (DOMMUNE)

12 | コアMD (4) : フード (飲食) (2019~)

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING



Ata's(ビストロ)



極味や(和牛ハンバーグステーキ)



ON THE CORNER(ダイナー)



はまの屋/Campy!bar(ヴィーガンフライドチキン / LGBT+バー)



ニャムニャム(コリアンビストロ)



おにやんま(うどん)



delifucious(フィッシュバーガー)



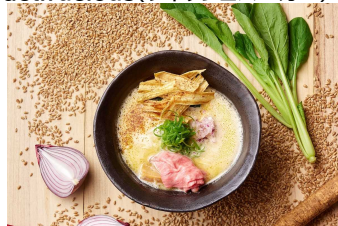
QUATTRO LABO (ミュージックバー)



KIKU(天ぷら)



米とサーカス(昆虫食&ジビエバー)



Jikasei MENSHO(ヴィーガンラーメン)



GAN-BAN/岩盤(ミュージックグッズ)



Gallery X(ギャラリー)



ユニオンレコード(レコードショップ)

13 | コアMD (5) : IPキャラクター (2019~)

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING



(1) 大型ゲームIPストア



(2) 日本発のキャラクターショップ

©SHUEISHA Inc. All rights reserved.

3.2025年『解体を主張する』大改装リニューアルへ

80区画以上の大型改装へ

16 | 2025年リニューアルテーマ

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING



新たなエネルギーの源泉や次のジェネレーションを常に意識し、改編を進めている渋谷PARCO。

過去50年間行ってきたように、新たな価値を創造するために「解体」し、「再構築」する。

1977年、渋谷PARCO開業後の4年後に創業者「増田通二」が語った言葉を使い2025年の価値を作る。

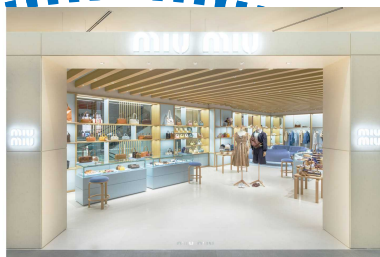
17 | ファッション (1) (2025~)

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

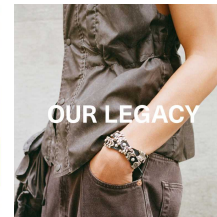
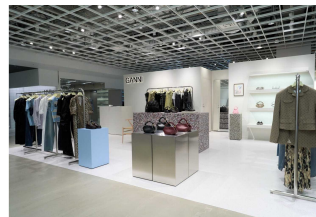


J. FRONT RETAILING

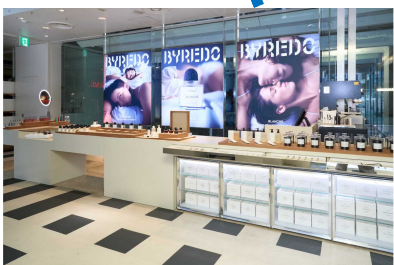
Fashion



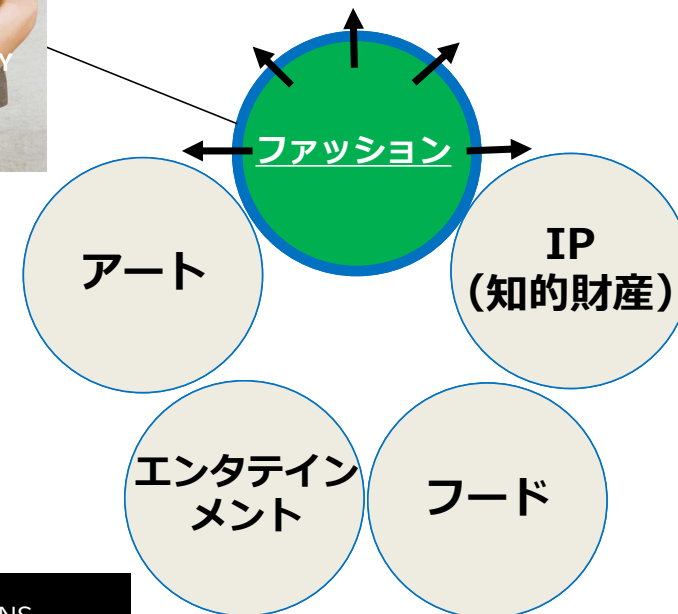
① 1F-2F / 世界的なラグジュアリー& コレクションブランド Miu Miu, CELINE, MARNI, Stella McCartney, Comme des Garçons(フルライン)



② 3F / Advanced contemporary GANNI, JW ANDERSON, MM6, Y's, TANAKA



③ 1F-2F / ファッションに隣接したフレグランス BYREDO, Hermes, le labo, SHIRO, TAMBURINS



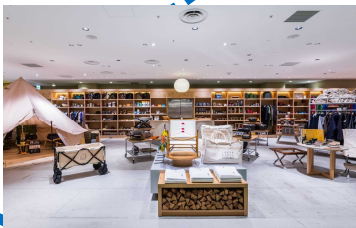
18 | ファッション (2) & アートコンテンツ (2025~)

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

Fashion & Art

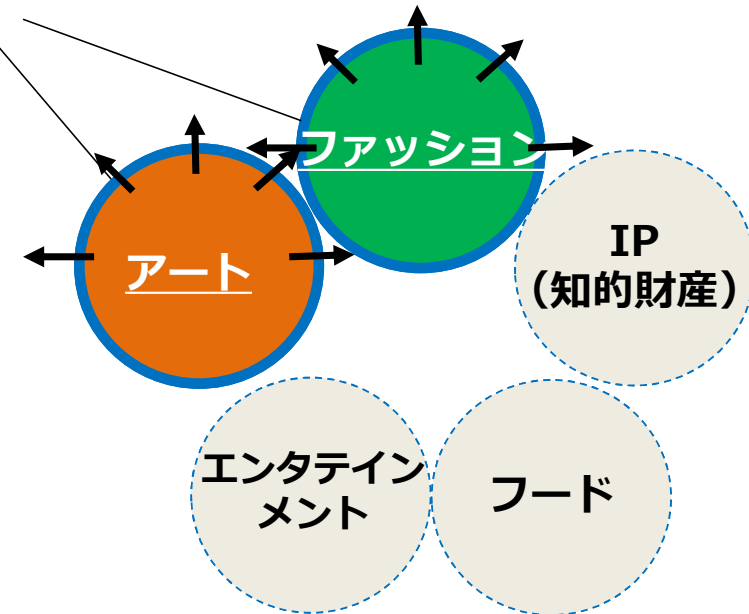


④ カオスカルチャー ギーク (Chaos culture geek)

オタク、アニメ、インターネットカルチャーに影響を受けた文化。ラジコンカーからカセットテープ、ウサギのぬいぐるみまで幅広く展開。

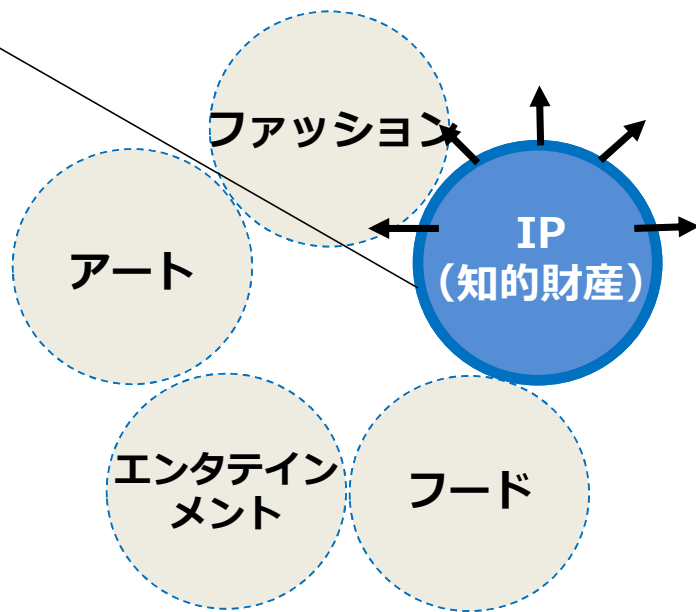
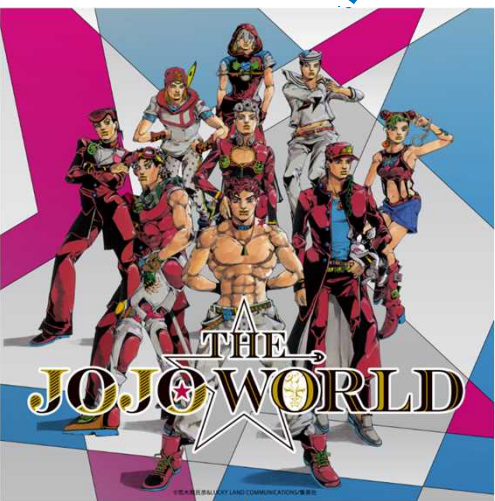


⑤ サステナブル&ヴィンテージ VCM, SKWAT, Upcyclelino, cotopaxi



19 | IP (キャラクター) (2025~)

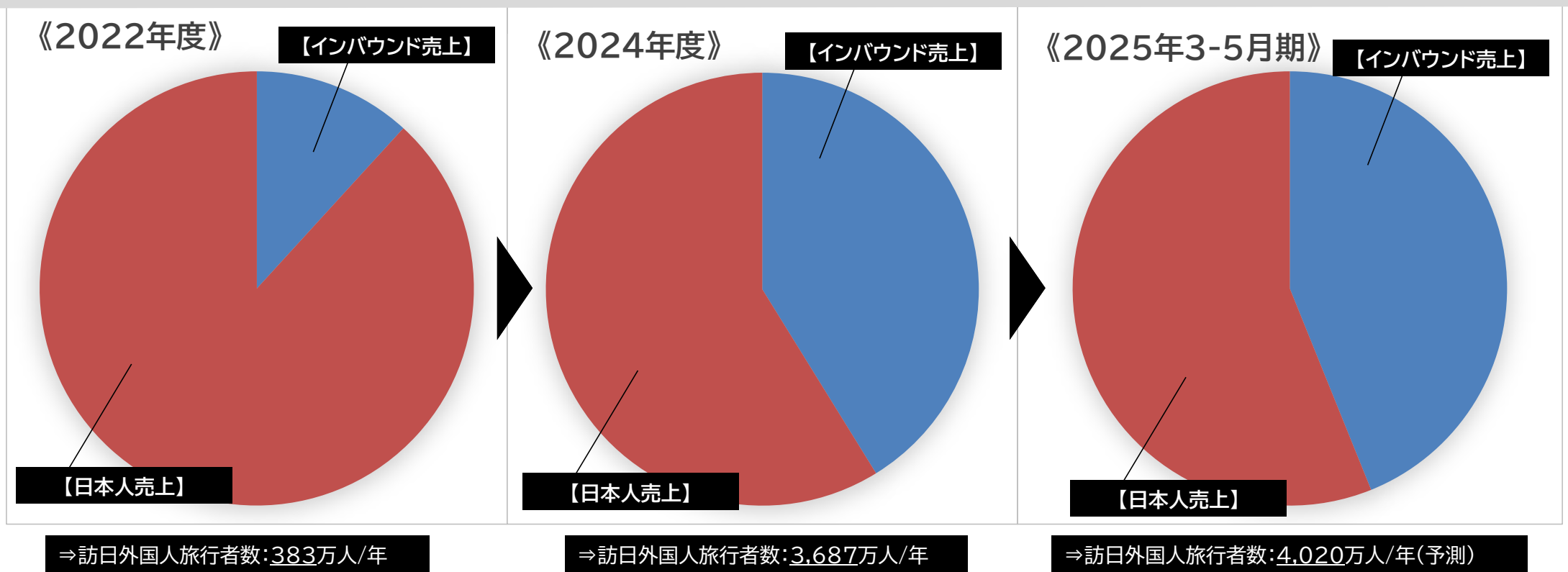
IP(intellectual property)



⑥ 6F / 新IPストア THE★JOJO WORLD、SEGA STORE TOKYO、ゴジラ・ストア Shibuya

4.渋谷PARCO再生後の売上変化

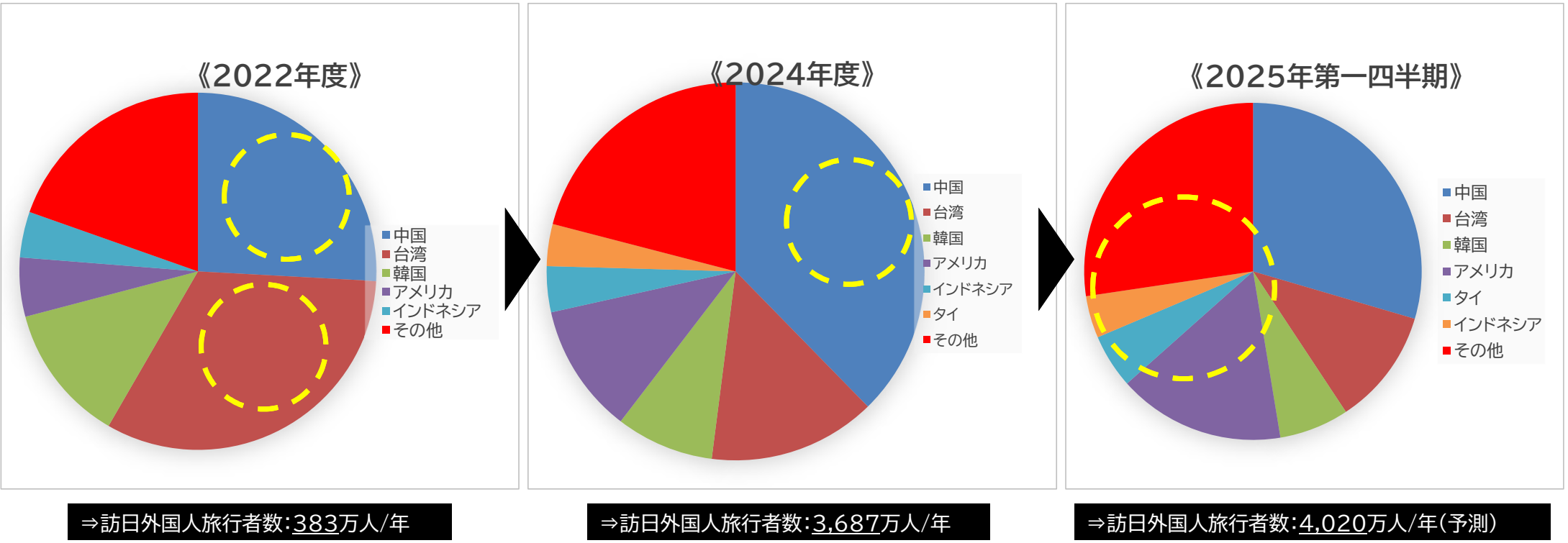
20 | 渋谷PARCOの国内/インバウンド売上変化（22-25年度）



- ✓2022年度 取扱高シェア 1割強 ⇒ 2025年度1Q 4割強と大幅拡大
- ✓IPに加え、2, 3階に23-25年強化導入した『アドバンスドコンテンポラリー』『コレクションブランド』『ストリート&カルチャーテーマ高付加価値ブランド』などでインバウンド取扱高は好調を維持。
- ✓25年度1Qテナント別免税シェア: 2階 UNDERCOVER 6割/2階 AMI 4割/3階 THE NORTH FACE LABO 8割
3階 kolor6割/3階 beautiful people 5割/3階 JW ANDERSON 4割

※インバウンド売上は、海外発行クレジットカードと中国系モバイル決済手段の合計により算出

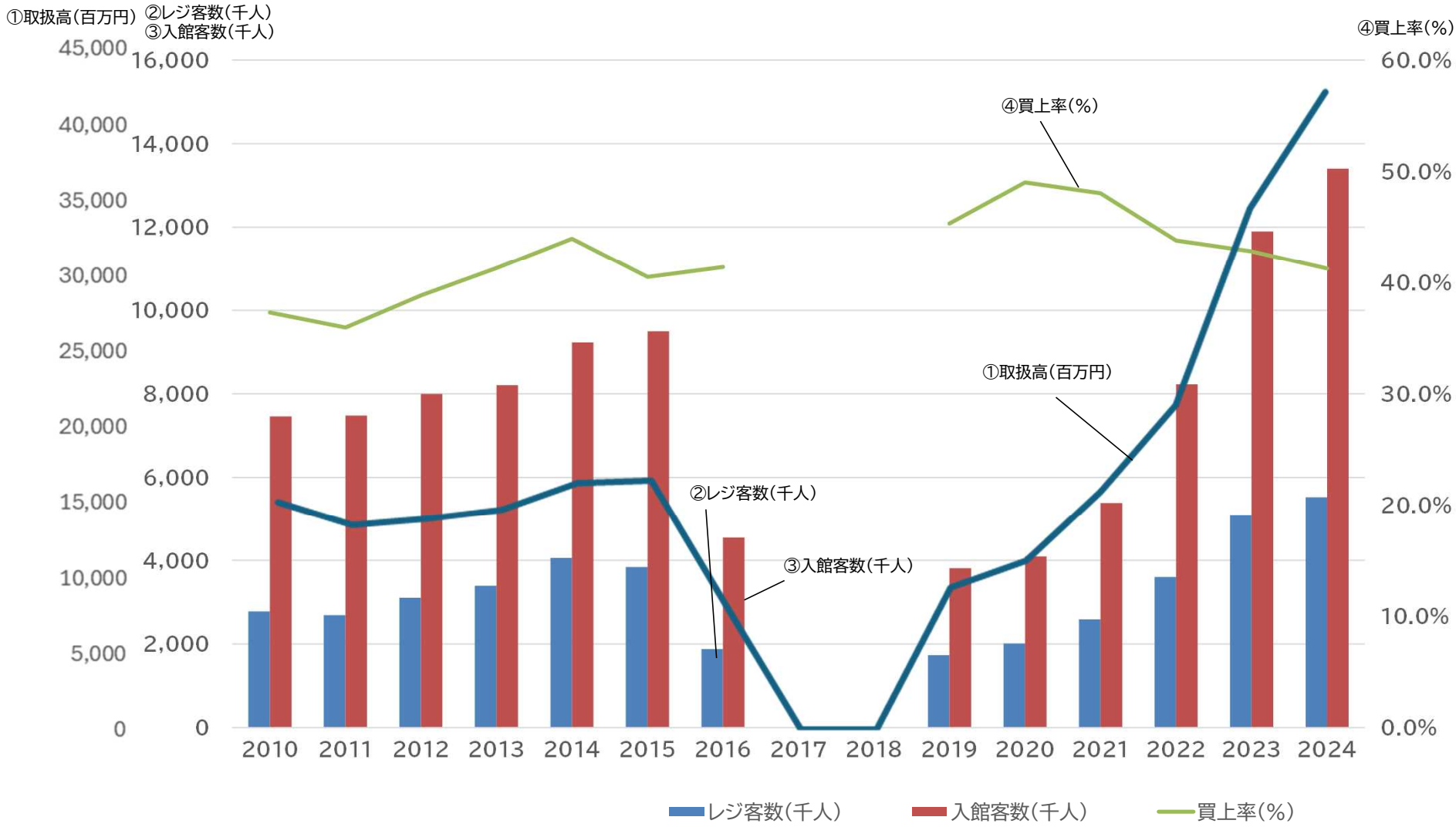
21 | 渋谷PARCOの国・地域別売上構成変化（22-25年度）



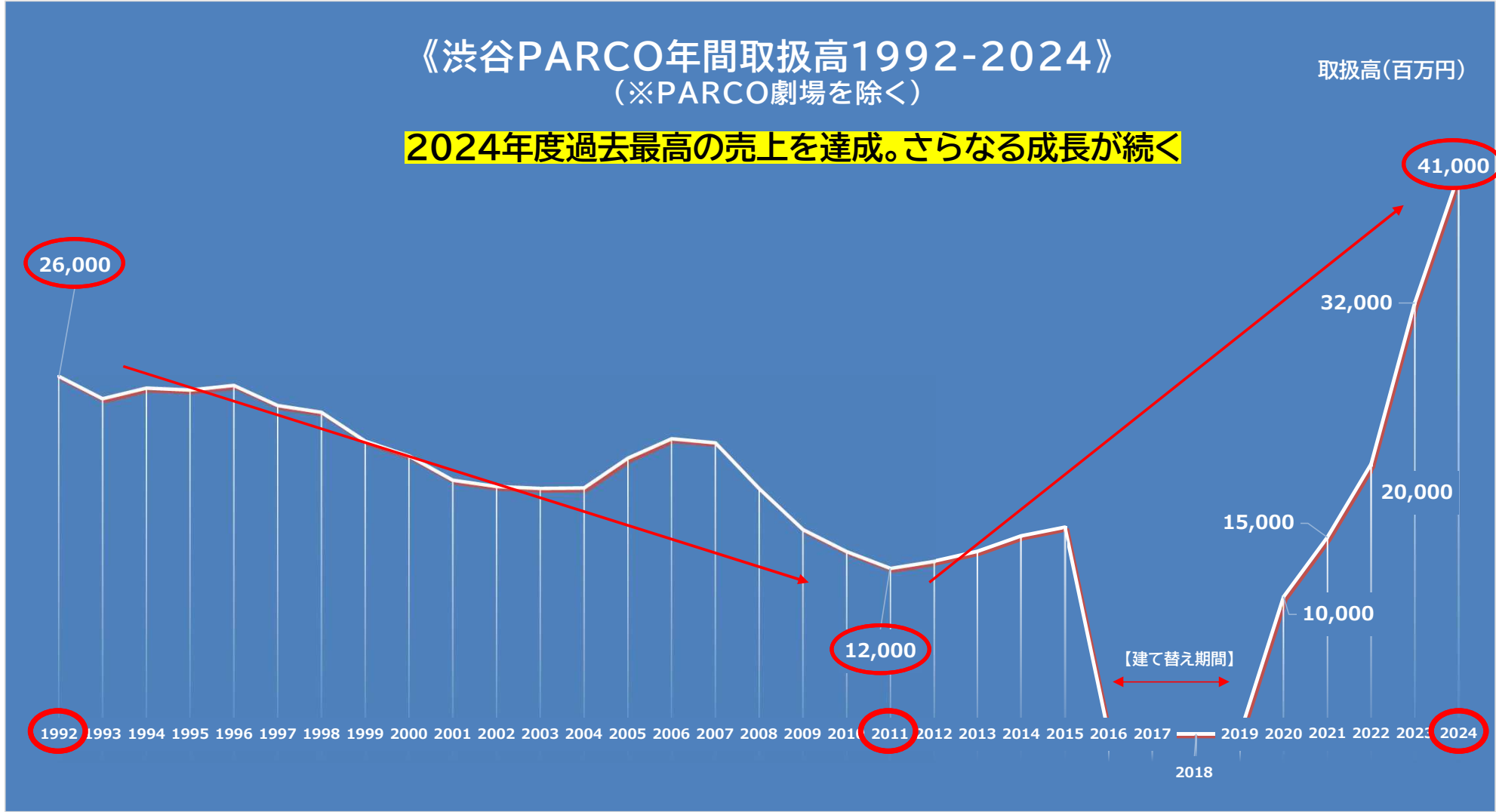
- ✓2022年度は383万人の旅行者のなかでコア客層である台湾/韓国が目立つ。
- ✓2024年度中国シェア拡大(中国ビザ制度緩和)。
- ✓2025年度は多様化する国籍別。2022年度東アジア(中・台・韓)シェア7割強⇒2025年度 1Q5割弱と、アメリカ・東南アジアからのお客様が増加し、幅広い国・エリアからの来店が拡大。

※免税の中国には香港の売上含む

22 | 渋谷PARCOの入館数/買い上げ率の変化



23 | 建て替え・コロナを経て売上はV字回復へ



なぜ渋谷PARCOは復活・成長することができたのか？

ポイント① 徹底したコンテンツへの注力：

【売り場ストーリー】⇒【フロア編集】⇒【MD】と常に細部まで徹底的にコンテンツとその編集方法にこだわり付加価値を強化。それをコンテンツごとに最適なデジタルプロモーションやイベント・運営オペレーションを通じてお客様に伝えることで、価値づくり⇒提供を回転させることが『提供価値』の独自進化を作った。

ポイント② インターナショナルにお客様を捉えたうえで強化戦略を徹底：

自分たちが向き合うのは『国籍、年齢、性別を超えたグローバルで唯一無二やカルチャーが好きなお客様』と捉えて、渋谷PARCOを作ることを意識。インターネットとグローバル化で激変した社会に対してフィット。NINTENDOもコム デ ギャルソンも渋谷PARCOも『日本発の独自プロダクト』とする世界感を違和感なく伝える。

ポイント③ 企業文化と組織改革：

トップダウン型の組織からサークル型の組織へ再構築。『ボス』から『リーダー』へ。コンテンツに注力し、付加価値を継続的に創造できる柔軟な組織変革をおこなったことで価値創造を実現した。「お客様に価値を作り届けること」>「既存の役職権限の行使」とすることで忖度や馴れ合いを防ぎパフォーマンス最大化へ