



**デジタル化社会における小売業の情報活用と
今後の拡張の必要性について
～J.フロント リテイリンググループの事例のご紹介～**

林 直孝（はやしなおたか）

**J.フロントリテイリング株式会社
執行役常務 デジタル戦略統括部長**

パルコ入社後、全国の店舗、本部及び、Web事業を行うグループ企業の株式会社パルコデジタルマーケティングを歴任。

2013年に新設された「WEBコミュニケーション部」にてPARCOのデジタルマーケティング及びオムニチャネル化を推進。
2017年より「グループICT戦略室」にて、ショッピングセンターのDX（デジタルトランスフォーメーション）を具現化するため『デジタルSC（ショッピングセンター）プラットフォーム』戦略の推進を担当。

2022年3月より、JFR社に異動、2024年3月より現職。

日本ショッピングセンター協会理事 DX委員会委員長



大丸と松坂屋、パルコで 日本全国の主要大都市をカバー

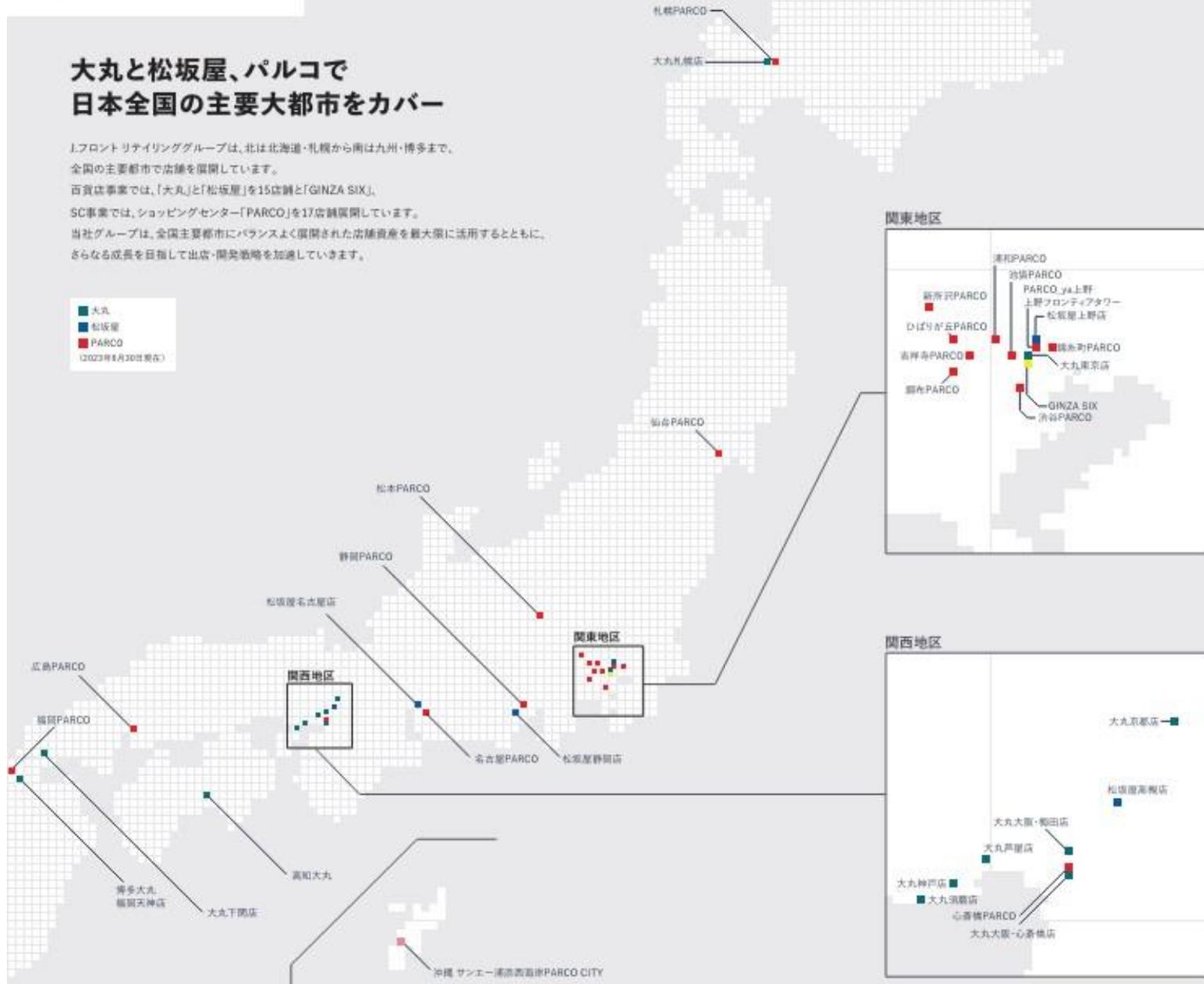
上フロントリテイリンググループは、北は北海道・札幌から南は九州・博多まで、全国の主要都市で店舗を展開しています。

百貨店事業では、「大丸」と「松坂屋」を15店舗と「GINZA SIX」、

SC事業では、ショッピングセンター「PARCO」を17店舗展開しています。

当社グループは、全国主要都市にバランスよく展開された店舗資産を最大限に活用するとともに、さらなる成長を目指して出店・開発戦略を加速していきます。

- 大丸
 - 松坂屋
 - PARCO
- (2023年4月30日現在)



GINZA SIX (2017年4月開業)



心斎橋PARCO (2020年11月開業)



渋谷PARCO (2019年11月開業)



大丸大塚・心斎橋店本館 (2019年9月開業)

2023年12月現在



大丸

1717

(享保2年)

下村彦右衛門正啓が京都伏見の呉服屋「大文字屋」を開業(大丸創業)

歴史は、 変化対応の連続

呉服屋、呉服小間物問屋として創業した大丸と松坂屋。

300年、400年という永い歴史の道程は決して平坦ではありませんでした。

いくつもの危機を乗り越えながら店舗拡張などを経て、100年前には百貨店へと業態転換。

変わらない価値観を持ちながら、時代の変化に対応し続けることで、

まさに「サステナビリティ」を体現しています。



松坂屋

1611

(慶長16年)

伊藤源左衛門祐道が名古屋本町に呉服小間物問屋を創業

1700年代

1726 (享保11年)

大原心齋橋筋に大服店「松屋」を開き、現金正札販売を始める(心齋橋店現在地)

1728 (享保13年)

名古屋本町4丁目に名古屋店を開き、初めて「大丸屋」を称する(明治43年閉鎖)

1737 (元文元年)

店業「先義後利」の掛軸を全店に配布、京都・東洞院船屋町に京都総本店が新築完成。

1743 (寛保3年)

江戸大伝馬町3丁目に江戸店開業(明治43年閉鎖)

1757 (宝暦7年)

江戸深川木場4丁目繁栄橋畔に木場別荘を作り、一部に繁栄福符を記る(コアビルに現存)
江戸店が呉服商として売上日本一に

1800年代

1837 (天保8年)

大塚の乱起こる。「大丸は義商なり、犯すなかれ」と、焼き討ちを免れる

1600年代

1659 (万治2年)

名古屋茶屋町に呉服小間物問屋を開業

1700年代

1736 (元文元年)

呉服太物小売商に転業

1740 (元文5年)

尾張藩の呉服御用となる

1745 (延享2年)

京都室町錦小路に仕入店を開設

1768 (明和5年)

上野の松坂屋を買収、「いとう松坂屋」と改め、江戸へ退出

1900年代

1907 (明治40年)

資本金50万円で「株式会社大丸呉服店」を設立

1908 (明治41年)

神戸元町4丁目に神戸出張所を新築開店

1912 (明治45年)

京都店が四条通りに鉄筋木造3階建の
新店舗開店(現在地)。
デパート形式をとる

1913 (大正2年)

商標を改め登録

1920 (大正9年)

資本金1,200万円で「株式会社大丸呉服店」設立

1922 (大正11年)

デパート業界で初めての週休制を実施

1927 (昭和2年)

大阪店(現心齋橋店)にデパート業界初の「染色試験室・衛生試験室」(現消費科学研究所)を開設

1800年代

1805 (文化2年)

江戸大伝馬町に木綿問屋亀屋を開業

1868 (慶応4年)

上野店、上野戦争で官軍の本営となる

1875 (明治8年)

糸びす屋呉服店を買収、大阪へ退出

1881 (明治14年)

名古屋茶屋町角に伊藤銀行(旧東海銀行のルーツ)を開業

1900年代

1907 (明治40年)

上野店を「合資会社松坂屋」と呉服店に改組

1910 (明治43年)

「株式会社」と呉服店を設立(資本金50万円)。名古屋・栄町に百貨店を開業

1917 (大正6年)

上野店新本館完成

1923 (大正12年)

大阪店(日本橋筋)再開(66年天満橋に移転、04年閉店)

1924 (大正13年)

銀座店開店

1957 (昭和32年)

カトレヤをシンボルフラワーに制定

1972 (昭和47年)

名古屋店北館を増築

1991 (平成3年)

名古屋店南館を増築し、「松坂屋美術館」を開業

2003 (平成15年)

名古屋店新南館増築で日本最大級の百貨店に

2006 (平成18年)

持株会社「株式会社松坂屋ホールディングス」を設立



歌川広重が描いた大丸と松坂屋

**創業400年を超える、超JTC（ジャパニーズ・トラディショナル・カンパニー）
企業の弊社グループが、デジタルテクノロジーも使い、どのように変革を
目指しているのか？**

少しでもご参加の皆様のお役に立てるお話ができれば幸いです。

DX

Digital Transformation

BX

Business
Transformation

CX

Customer Experience

EX

Employee Experience

EX領域におけるデジタル活用

商業施設運営の課題



人手不足

商業施設運営の“デジタルシフト”がマストである

EX領域におけるデジタル活用のキーワード
「標準化・共通化・システム化」

『業界の課題は共通』

であれば

業界課題を解決するシステムを自ら創り

共通サービスとして利用しよう

SCビジネスで長年見直されてこなかった **大きな課題**

売上精算報告に関する課題

(2022年5月25日 SC協会総会での『売上報告の効率化に向けた提言』より)

インターネット検索：

PDF閲覧用QRコード



課題のポイント

<テナント>

1. 営業時間中のレジ決済業務

- ①レジ決済時の二度打ち
- ②複雑な紙金券、クーポン類の取り扱い

2. 日時売上精算報告業務

- ①テナントレジ精算レシートからディベロッパー報告項目への読み替え作業
- ②QRコードなど決済手段の多様化、による機器操作、報告項目の増加
- ③デベロッパー間による報告項目や報告方法の差異

ex.アンケート調査結果：売上精算報告項目最少 2 項目～最大 19 項目

<ディベロッパー>

- 1. 売上精算報告の照合にかかる要員（コスト）
- 2. 証憑類の配送及び保管コスト

**もしも全国のSCで
売上精算報告の業務が
無くなったら…**



全国 平均 売上精算業務
3,000SC × 52ショップ × 0.5時間 × 360日

2,808万時間/年のテナント販売員の業務時間
時給（1,000円）換算：**280億円**

**加えて、ディベロッパーの業務、コスト
が効率化できる**

本年度以降のワーキンググループ活動予定

2024年度～

ステップ^o（1）標準化（簡素化）ルールの提言・周知

ステップ^o（2）売上精算報告業務ゼロ実現に向けて
標準化ルールに基づくシステム化

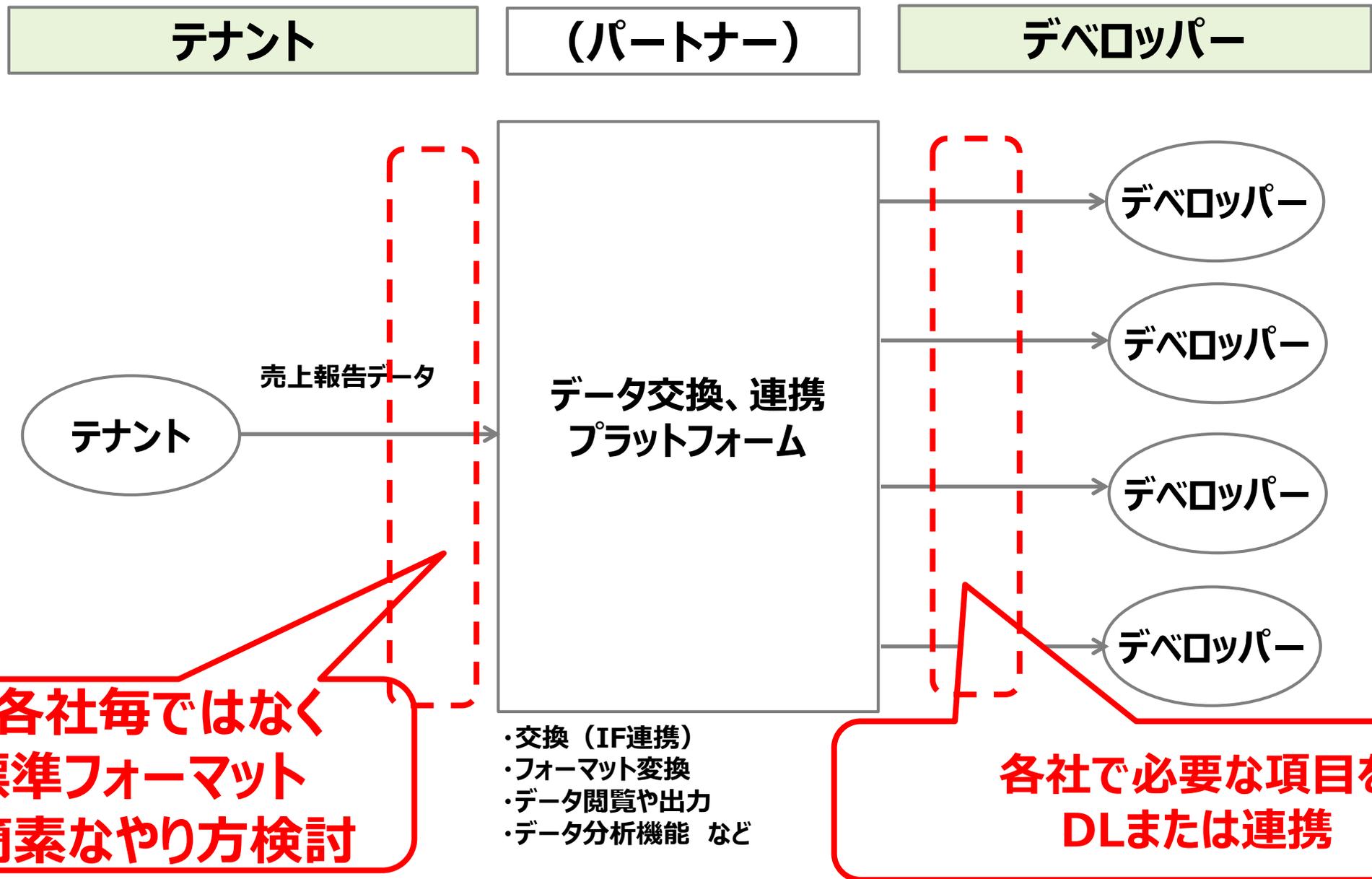
「報告項目の簡素化・標準化」の考え方

①テナントに求める報告項目数を簡素化する

（標準化案としては4項目のみ）

②紙の報告書をなくす＝電子化

解決に向けたシステム構想：データ交換、連携プラットフォーム ※イメージ 16



商業施設（ビルマネジメント領域）の課題

少子高齢化

人手不足

ノウハウ継承

商業施設管理・運営の“デジタルシフト”がマストである

パルコスペースシステムズのソリューション

施設管理のデジタル化- (仮称) +BISION紹介 基本業務をシステムに集約 ⇒ デジタル化

施設管理システム (仮称) +BISIONを自社開発

インシデント



事件・事故・不具合の管理

長期修繕計画



過去の履歴に基づいた計画立案

報告



システム内で共有・報告

点検



タブレットで点検管理

建物の予定



スケジュール・タスクの管理

修繕履歴



修繕履歴の管理
設備台帳との連携

施設管理のデジタル化- +BISION紹介

属人的になりがちな情報を『+ BISION』内に記録し、ビッグデータ化。
それらを活用することで最適なビル運営管理を実現。

■ 不動産所有者 様

→建物の資産価値向上に寄与 (建物にあったLCCを実現)

■ BM事業者 様

→省人化による生産性向上、人出不足・技術継承等の課題解決

パルコデジタルマーケティングのソリューション

業務のDXと顧客体験の向上を支援するソリューションを提供しています。

PICTONA[®]

ピクトナ

販促強化と労務軽減が1つになったサービス

CMS&グループウェア『PICTONA[®] (ピクトナ)』

全国400以上の施設にご利用頂いている、CMS（Webサイト更新システム）とグループウェアが1つになったサービス。AI対応でさらにパワーアップ。

Webサイト更新システム

グループウェア

デジタルサイネージ連携

AI記事生成

動画管理

デジタルサイネージ配信管理システム 『TACTUS[®] (タクトアス)』

直観的に操作でスマートフォンからの配信も可能
サイネージシステム

タクトアス



配信したい画像や動画をドラッグ&ドロップするだけ。誰もが使えるサイネージ管理システム。

AIでシフト作成 『しふとん[®] (SHIFT-ON)』



勤務シフトをAIで自動作成するクラウドサービス。
飲食業、小売業をはじめ様々な現場で利用可能。

サステナブルデータ&コミュニケーションサービス 『エコテックサービス (仮)』



サプライチェーン全体での環境データや企業間コミュニケーションを支援するクラウドサービス。

CX領域におけるデジタル活用

CX領域におけるデジタル活用のキーワード

「独自性・強みをさらに強くする」

10年後も変わらない価値 = **自社の強みに着目し**

その価値を高めるサービスを自ら創り

進化し続けよう

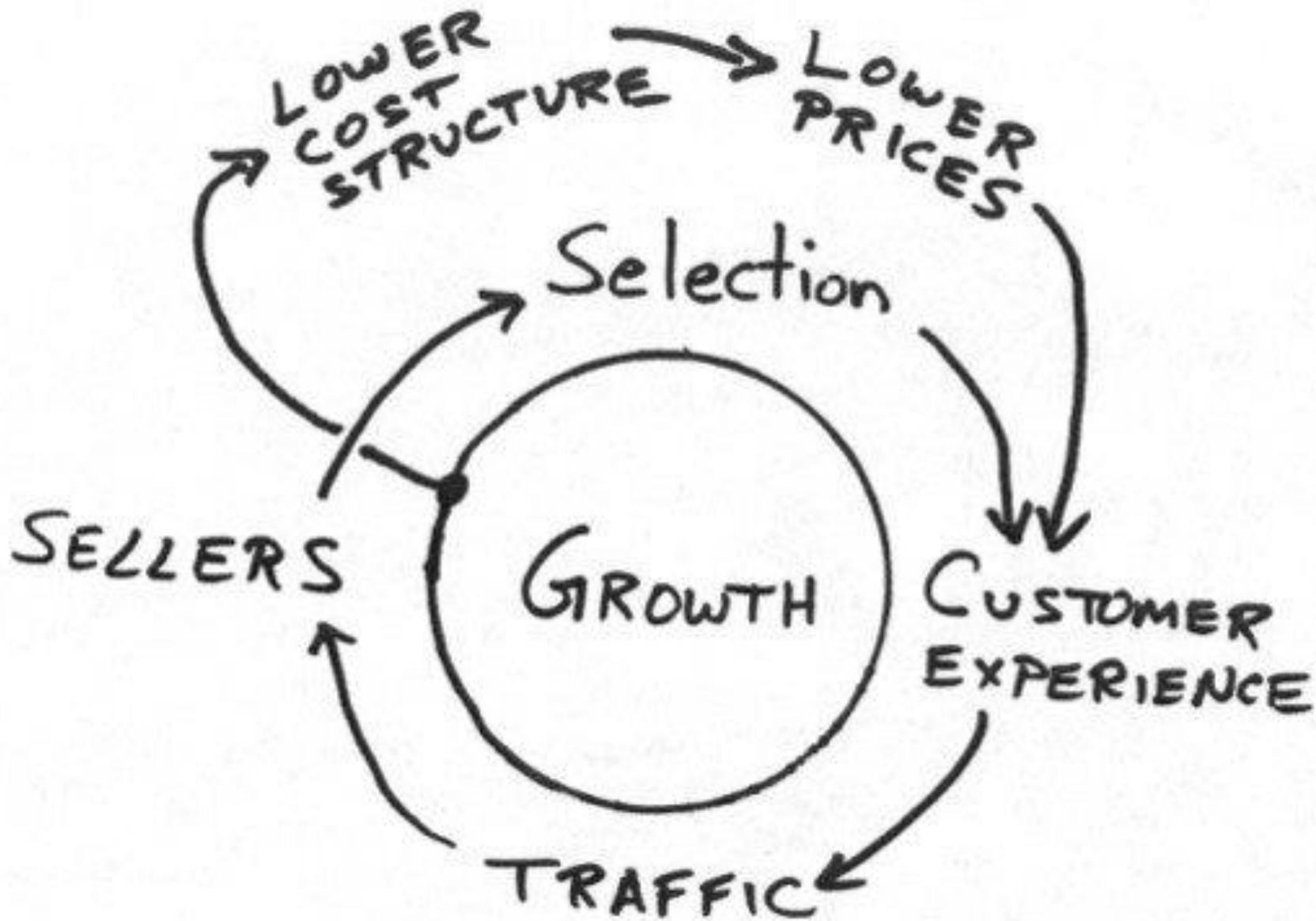
「私は『今後10年でなにが変わるのか』を頻繁にたずねられます。
なにが変わるかよりも、むしろもっと重要なのは“なにが変わらないか”の方です。
そのことを真剣に考えることをおすすめします。なぜなら、どこにあなたのエネルギーを注ぎ込むべきかを自分で判断できるからです。

Eコマースビジネスについてなら、わかります。10年後にも、消費者は安いものを求めるでしょうし、素早い配送も求めるでしょう。品数の豊富さを求めることも変わらないはずです。これらのニーズは非常に安定的なものです。

米アマゾンCEOベゾス氏、キレッキレで熱弁した「本当の未来予想」【re:MARS登壇】

出典： <https://www.businessinsider.jp/>

Amazonの理念：地球上で最もお客様を大切にすることを目指しています



**あなたの会社にとって、
10年後も変わらない価値を考えてみましょう**

大丸と松坂屋、パルコで
日本全国の主要大都市をカバー



- ①多くのブランド・コンテンツ（商品・サービス）の中から
- ②お勧めのシステム = 接客（経験の重要な要素）を通じ
⇒信頼できる他人に「肩を押してもらえ」安心感
- ③納得が得られる商品・サービスとの出会える場所
⇒Serendipity

広島
広島2



**JFRグループの強み = 全国主要都市部でPARCOと百貨店で紡ぐ
ライフタイムジャーニーを提供できること**

ライフタイムジャーニーとは『一度離れてもいいから、戻ってきてもらえる仕掛け』のこと。
顧客の成長、転勤などのライフイベントに応じてリアル&デジタルで接点を変えながらもお客様との関係を維持しLTVを高める事が可能。



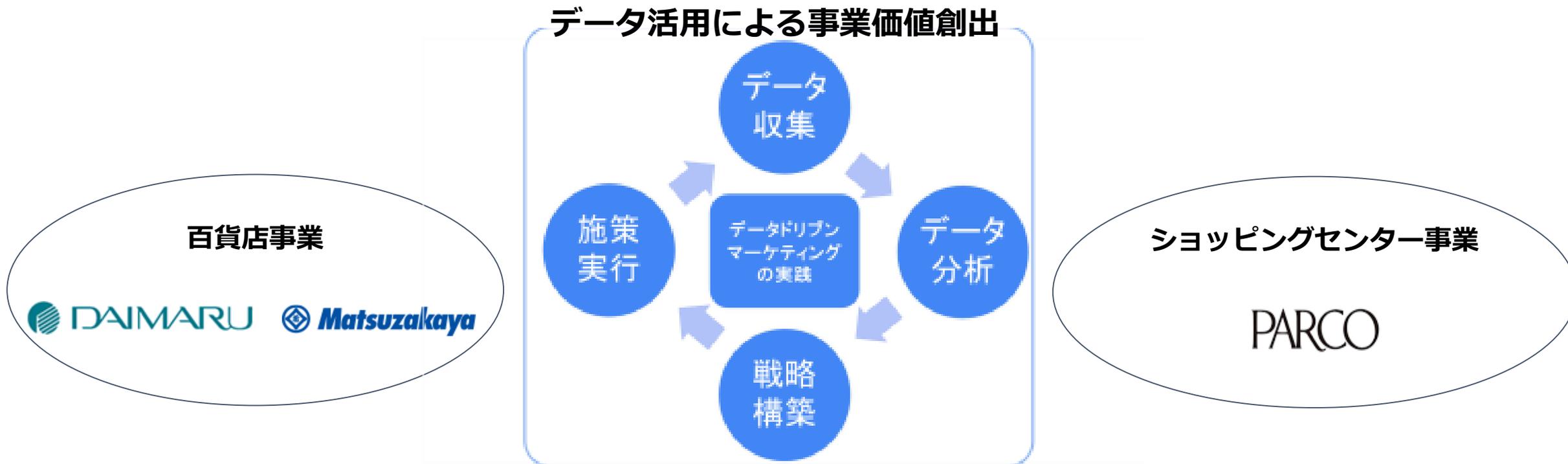
グループ共通顧客LTVの最大化：顧客単価×顧客数×来店・購買頻度×継続年数

JFRのデジタル戦略

2022年4月にグループデジタル統括部がデジタル戦略骨子を策定

- (1) カスタマーデータドリブン経営の実践
- (2) デジタルテクノロジーを活用した新たなビジネスモデルの構築
- (3) 上記のアクションを支えるデジタル人財の育成

カスタマーデータドリブン経営の実践



JCDP（グループ統合データ基盤）

お客様情報（百貨店、パルコ、JFRカード他グループ顧客情報）

各事業会社個社のデータではわからなかった
両店舗購買顧客の理解をすすめています



**大量生産・大量消費時代以前、顧客起点データを使い
顧客にパーソナライズされたOne to Oneな商い**

引用元：<https://kotobank.jp/>

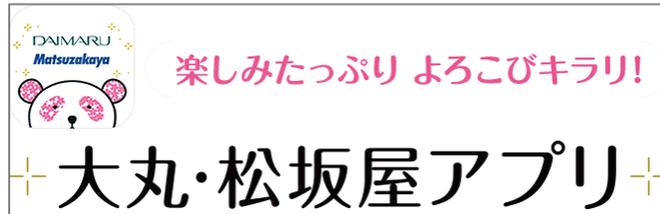


アフターデジタル
藤井 保文 尾原 和啓 著
日経BP社

Web2.0時代 スマートフォンファーストの時代

「オフラインのない時代」
＝（スマートフォンで）
人がインターネット常時接続している時代

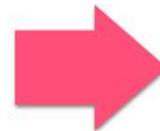
デジタルタッチポイント（アプリやEコマースなど）が加わることで、現代の「大福帳」としてお客様のデータを活用して価値創造を行う「カスタマーデータドリブン経営」を実践



来店前



来店中



来店後



C_{LIP}

ブログ記事閲覧
お気に入り登録

C_{heck In}

来店時チェックイン

W_{alking}

館内歩数カウント

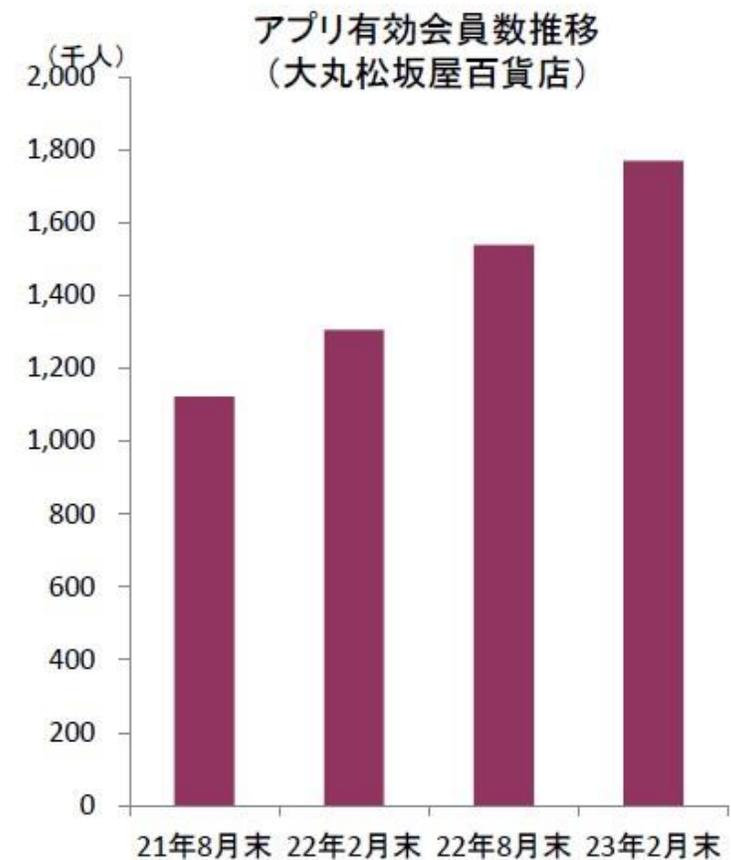
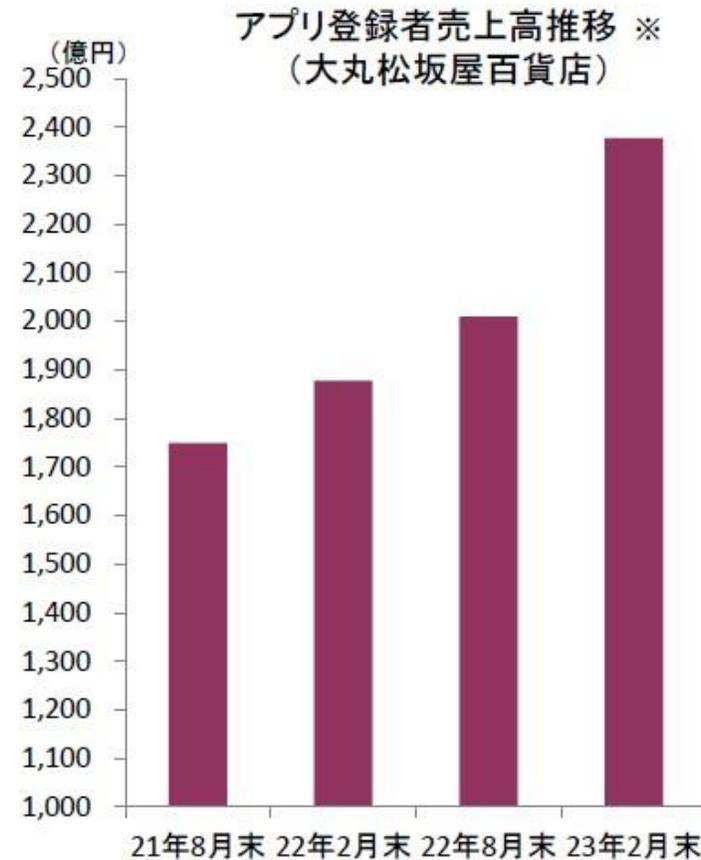
C_{onversion}

接客・購入

S_{tar rating}

サービス評価

- ▶ アプリによる顧客との接点が着実に拡大・深化し、CRMの高度化が大きく進展
- ▶ 外商顧客を対象とした回帰分析により顧客掘り起こしで着実な成果積み上げ



※各月末から直近過去1年間の集計

館内買い回りにより、ショップ購買の維持率が高まります

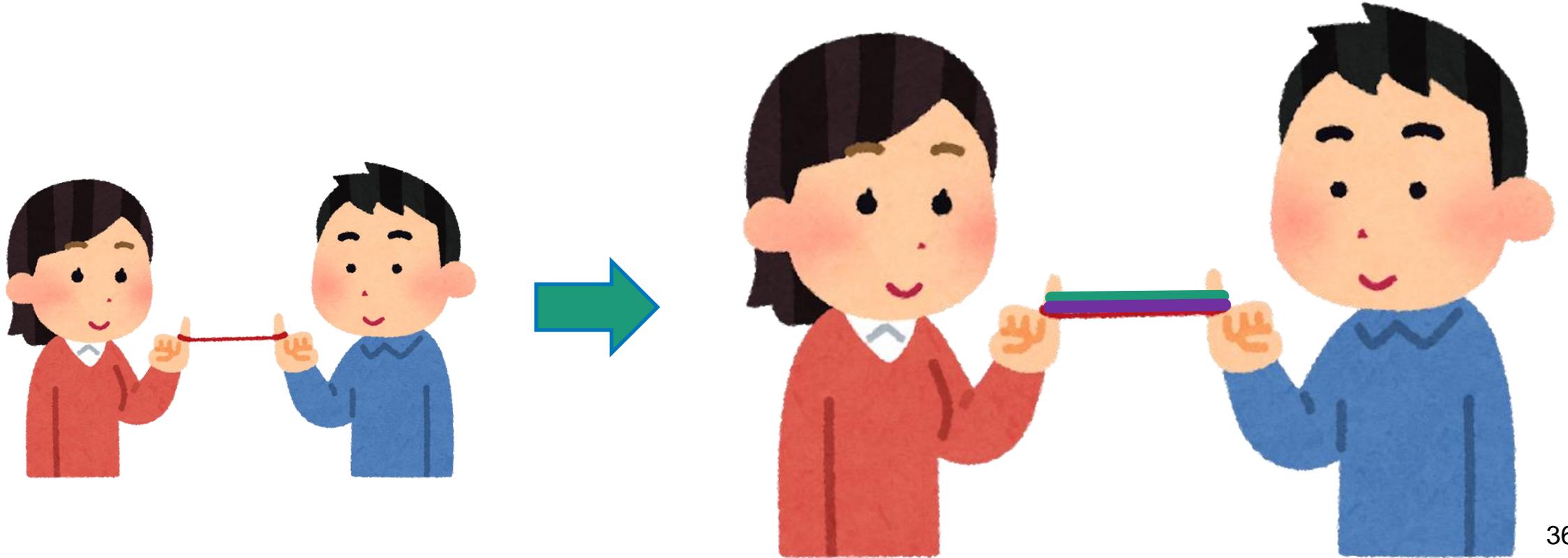
POCKET PARCOユーザ、かつ、ショップAにおける会員プログラム登録ユーザを以下に分類

- ・ ショップAでのみ買上履歴のあるユーザ (=ONLYユーザ)
- ・ 他のショップも買い回った履歴のあるユーザ (=買い回りユーザ)

翌年度もショップAを利用する割合（維持率）は**買い回りのユーザの方が31%高い**

百貨店・ショッピングセンターの役割

(ブランド認知・体験) × (ブランド認知・体験) の相乗を創る
ことで、個々のブランドとの絆が強い状態をつくる
＝複数の体験を通じて、ブランドと個客の絆がより強固になる





(この状態)

ショップや商品・サービスとの素敵な出会いを
をいかに増やせるか？

JFRのカスタマーデータドリブン経営の重要指標

LTV (Life Time Value)

= 顧客の購入単価 × 購入回数 × 継続期間

LTV (Life Time Value) 向上には

- ① 1 ショップ < 複数ショップ (館内の買い回り)
- ② 1 商業施設 < 複数商業施設 (館間の買い回り)
- ③ リアル店舗のみ or ECのみ < リアル店舗・EC併用 (チャンネル間の買い回り)

カスタマーデータドリブン経営の重要指標

LTV (Life Time Value)
= 顧客の購入単価 × 購入回数 × **継続期間**

ファッションサブスクリプションサービス

冷凍グルメ宅配のサブスクリプションサービス



 **ラクリッチ**



今後、世界で起きる大きな変化
それは「バーチャルファースト」への移行

メタバースとWeb3
國光宏尚氏 著
エムディエヌコーポレーション

予測される未来への対応



2008年

iPhone 3G発売

BtoC 物販系EC売上 2.9兆円



2022年

スマホ接触時間 **2時間半**

BtoC 物販系EC売上 **13.3兆円** (2021年)

[出典] スマホ接触時間 | 博報堂D Yメディアパートナーズ「メディア定点調査2022」 https://www.hakuhodody-media.co.jp/newsrelease/report/20220525_31766.html
EC売上 | 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」

2026年までに、人々の4分の1は、1日1時間以上をメタバースで過ごすようになる

(Gartner社 2022年2月9日 プレスリリースより) : <https://www.gartner.co.jp/newsroom/press-releases/pr-20220209>



商業空間の進化：J.フロントリテイリンググループのケース

第1形態：座売り（呉服店）



歌川広重が描いた大丸と松坂屋

商業空間の進化：J.フロントリテイリンググループのケース

第2形態：陳列式立売（百貨店）

空間面積の拡張

1907 上野店

座売り→陳列式立売りへ

呉服に加え、雑貨、家庭用品も
百貨店誕生への助走



1910 名古屋店

名古屋初の百貨店

ルネサンス風の洋館に
ホール・食堂などの最新設備



2003 名古屋店

売場面積の拡張

当時の国内百貨店売場面積最大級に



1936 名古屋店

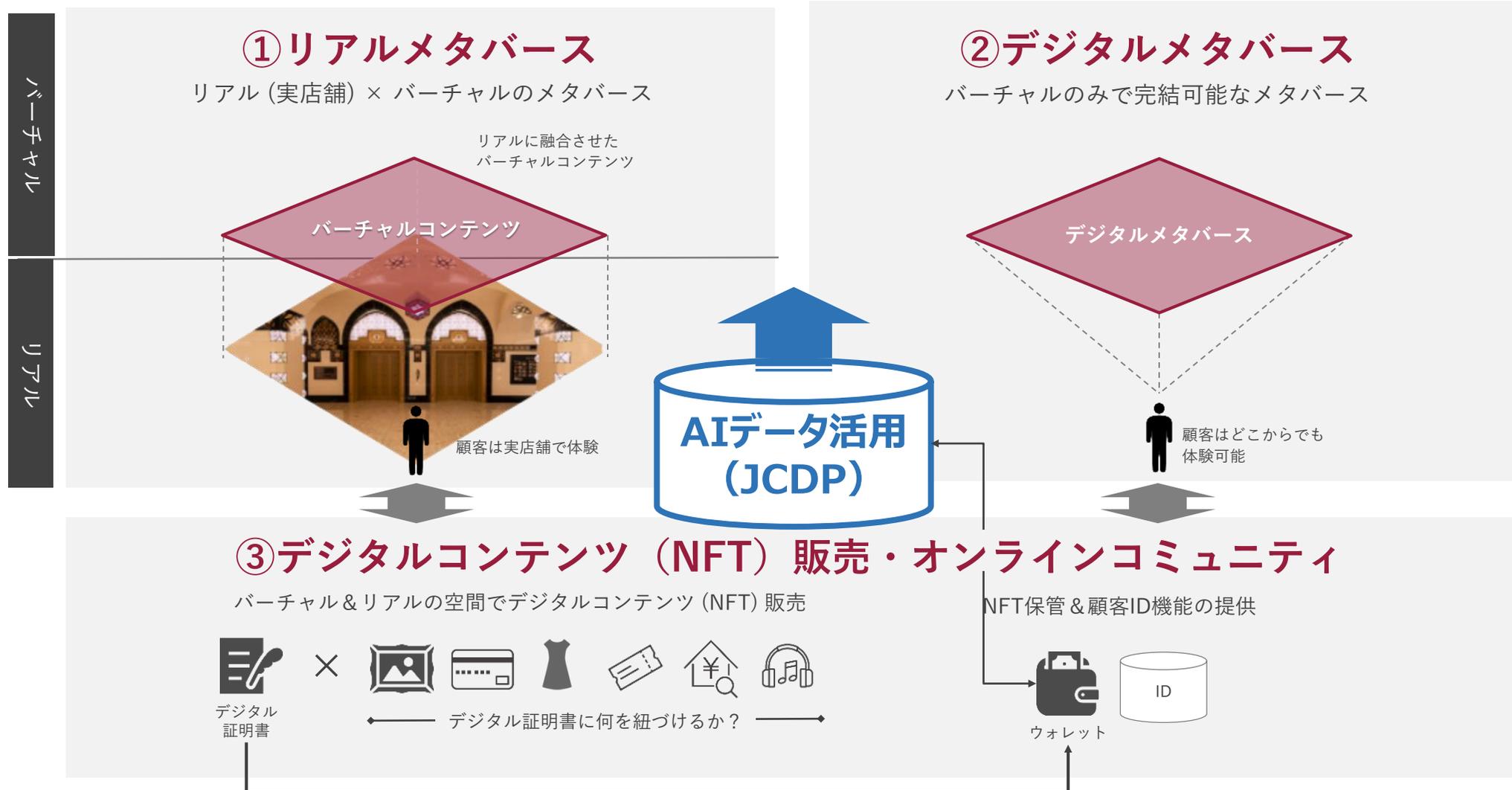
初のデパ地下（名店街）導入

販売商品の拡張

商業空間の進化：J.フロントリテイリンググループのケース

第3形態：体験の拡張・共創空間

LBX (Location Based Experience) Platform



デジタルメタバーズ：大丸松坂屋百貨店がメタバーズに出店



デジタルメタバーズ：百貨店でアバター販売事業をスタート

VRにおける「正装」をコンセプトに、細部までこだわったクオリティの高いアバターおよびアバター衣装を販売。



制作：株式会社V

LBX (Location Based Experience) Platform

【初開催】冬の渋谷の夜空を彩るAR花火イベント

MIRAI HANABI
in SHIBUYA PARCO



J. FRONT RETAILING



デジタル人材の育成

- ▶ カスタマーデータドリブン経営およびビジネスモデル変革に貢献する人材を育成
- ▶ デジタルリテラシーの全社的な底上げとデータ・デジタルの活用風土を醸成

デジタルコア人材 (データアナリスト+デジタルデザイナー)

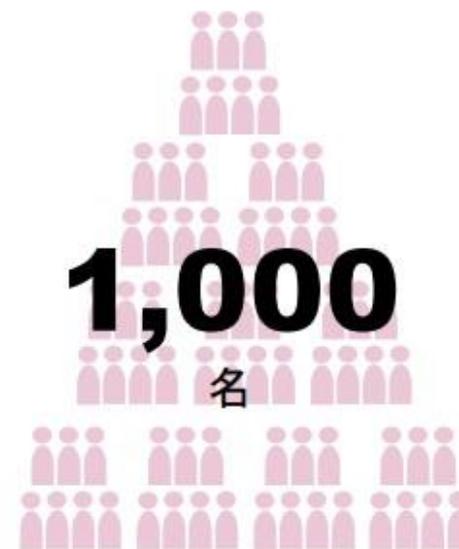
2024年度



100
名



2030年度



1,000
名

デジタル人材育成の将来像

