


2024年度 サステナビリティ説明会

～個客業への変革を支える人財戦略～

2024年12月4日（水）

 三越伊勢丹ホールディングス

本日のアジェンダ

1. なぜ「人」へのフォーカスが必要なのか

～120年ぶりのビジネスモデル転換にあたって～

取締役 代表執行役社長 CEO 細谷 敏幸

2. 個客業へ向かう当社の人財戦略について

～生涯CDPのあり方と期待役割～

執行役常務 CAO兼CRO兼CHRO 金原 章

3. 個客業を担っていく人財の事例紹介

①情報システム統括部 データ戦略部 マネージャー 松嶋 徹

②(株)三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ

代表取締役社長 五十嵐 賢

4. 三越伊勢丹グループ人財戦略の評価と期待

社外取締役 安藤 知子

5. 質疑応答

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 2024年度サステナビリティ説明会

2

本日のアジェンダはご覧のとおりとなっております。

まず細谷から、続いて金原からお話しさせていただき、好事例を松嶋、五十嵐からご紹介させていただいたあと

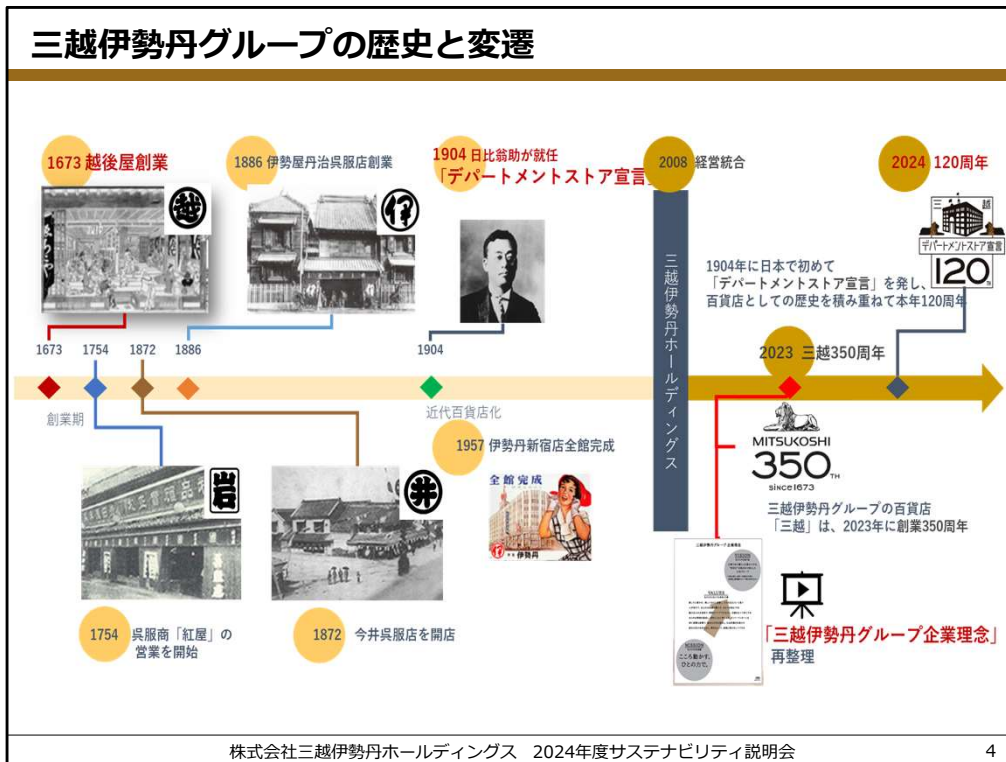
最後に社外取締役の安藤からお話をさせていただきます。

1. なぜ「人」へのフォーカスが必要なのか ～120年ぶりのビジネスモデル転換にあたって～

取締役 代表執行役社長 CEO 細谷 敏幸

【取締役代表執行役社長CEO 細谷敏幸】

では最初に細谷から説明したいと思います。
本日、私からはなぜ当社にとって人へのフォーカスが必要なのかについて
お話しします。



なぜ人へのフォーカスが必要かを語るために、まず当社の歴史について少しふれたいと思います。

当社は1673年、江戸時代の徳川家綱、4代将軍の時代に日本橋に越後屋、呉服屋として創業しております。
当社グループには、三越、岩田屋、丸井今井、そして伊勢丹という四つの大きなのれんがありますが、すべて呉服屋が祖業です。

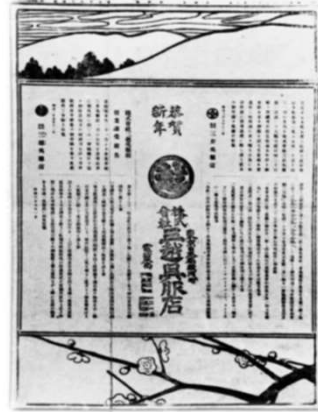
呉服という1つのアイテムで商売をしていた中、ちょうど今から120年前にデパートメントストア宣言を世の中に宣言し、三越が誕生しました。

デパートメントストア宣言

百貨店の歴史を積み重ねて120周年



1905年(明治38年)の年頭1月2日に
全国の主要新聞紙上で発表



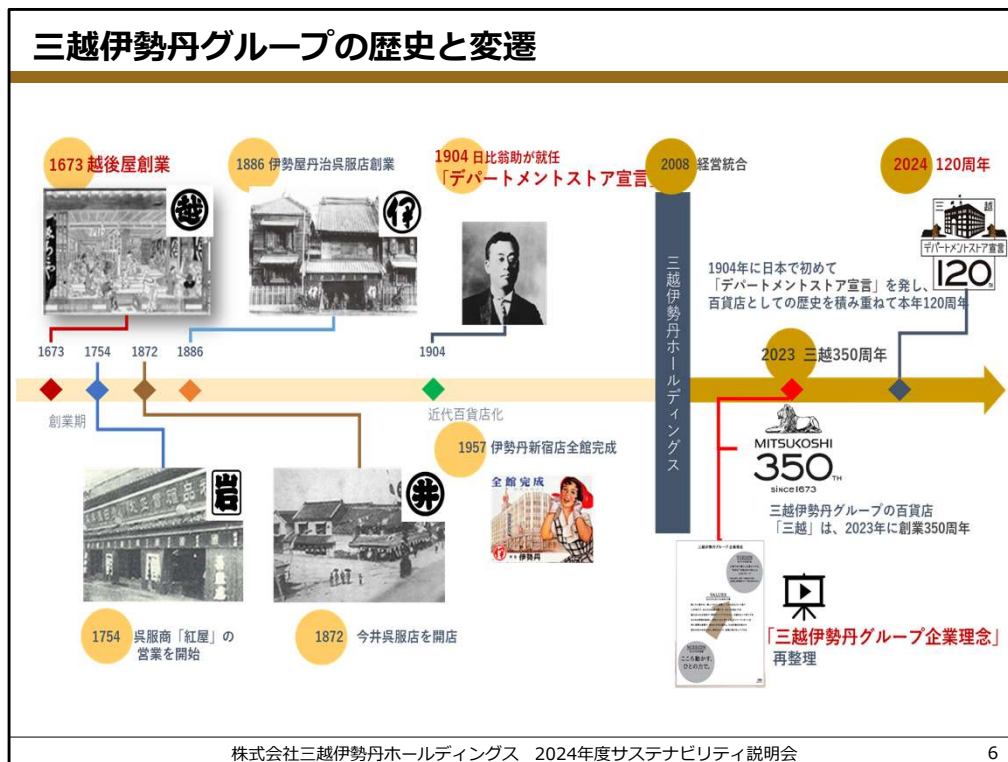
1904年(明治37年) 三越は、日本初の百貨店の始まりを宣言
12月6日に「株式会社三越呉服店」を設立し、初代専務に日比翁助が就任。
12月20日に全国の顧客お取組先へ「デパートメントストア宣言」を記載したご挨拶状を発送

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 2024年度サステナビリティ説明会

5

当時の三越は、お取組先や新聞等、社内外に向けて大体的に
デパートメントストア宣言を発表しました。

このような資料が当社には数多く残っています。



この120年前のデパートメントストア宣言が出された時、まさに越後屋創業から約200年ほどたったあとに、三越は呉服という1つのアイテムから100種類のアイテムを販売するようになりました。デパートメントストア宣言をしたタイミングで、大きなビジネスモデルの転換が起きたこととなります。

しかしながら、120年前から現在に至る歴史の中で、当社は少しずつ進化をしてきましたが、大きなビジネスモデルの転換ができていなかったと考えています。デパートメントストア宣言から120年がたった今、当社どのように変化しないと世の中に残っていけないのかということを私は考えました。

そのために、私は新しい戦略を打ち立て、個客業という言葉を作り出し、個客業という言葉が全社に波及させるべく様々なところでコミュニケーションを取ってきました。

コミュニケーションシステム

従業員との対話



CEO就任以降、
対話会198回、315時間、
3,488名と実施



株式会社三越伊勢丹ホールディングス 2024年度サステナビリティ説明会

7

私はCEO就任以降、各地域拠点もしくはグループ会社において、198回、3,500人ほどの従業員との対話を行いました。

コミュニケーションシステム

ステークホルダーの皆さまとの対話

機関投資家・メディア



株主さま

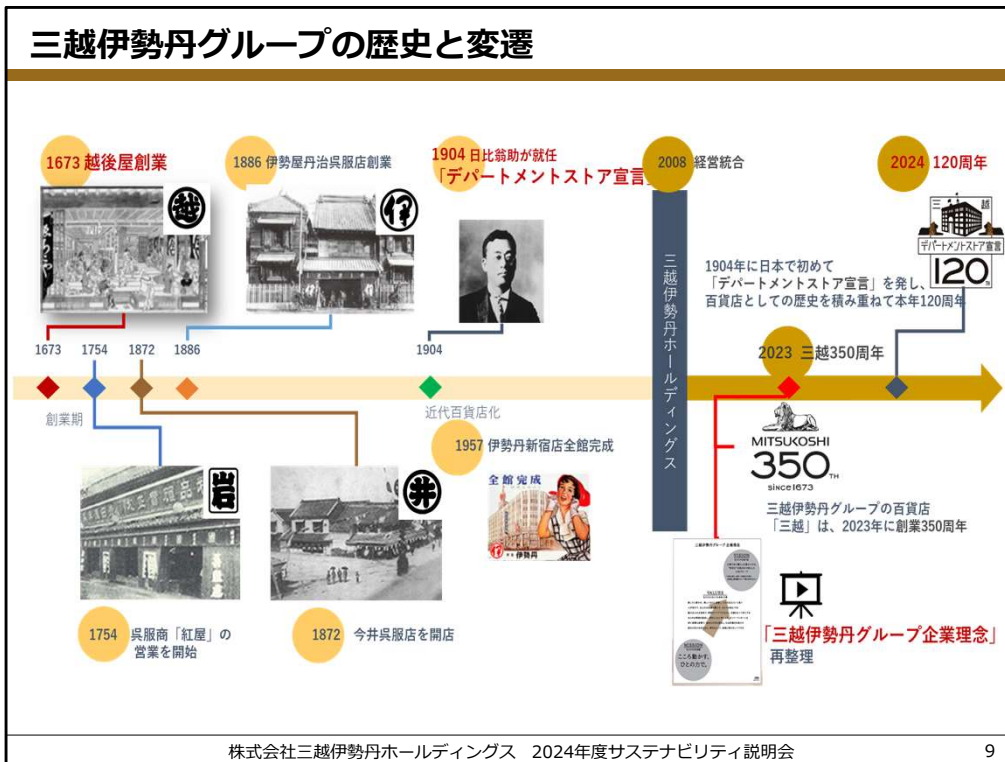


お取引先

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 2024年度サステナビリティ説明会

8

私はメディアや機関投資家、株主の方々、もしくはお取引先といったステークホルダーとも積極的に対話を行ってきました。



私が社内外のステークホルダーを対話を重ねてきた結果、当社戦略への理解が深まってきたと考えています。

一方で、戦略をみんなに話していく中で、私が非常に不安感を覚えたことがあります。

コミュニケーションシステム

従業員との対話



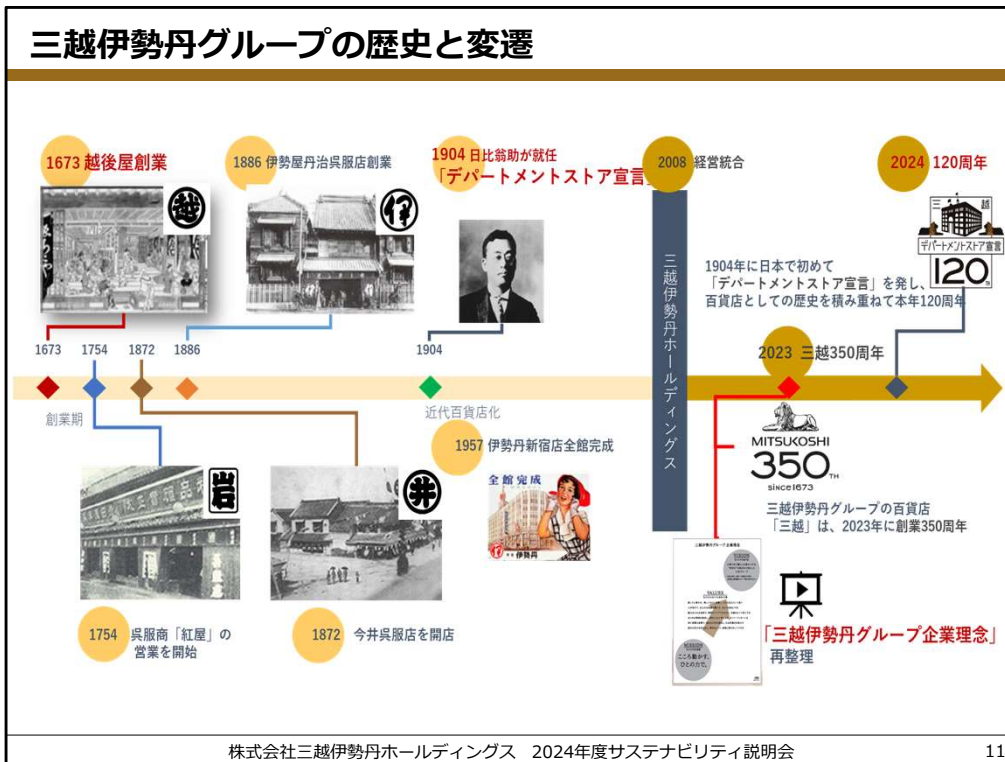
CEO就任以降、
対話会198回、315時間、
3,488名と実施

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 2024年度サステナビリティ説明会

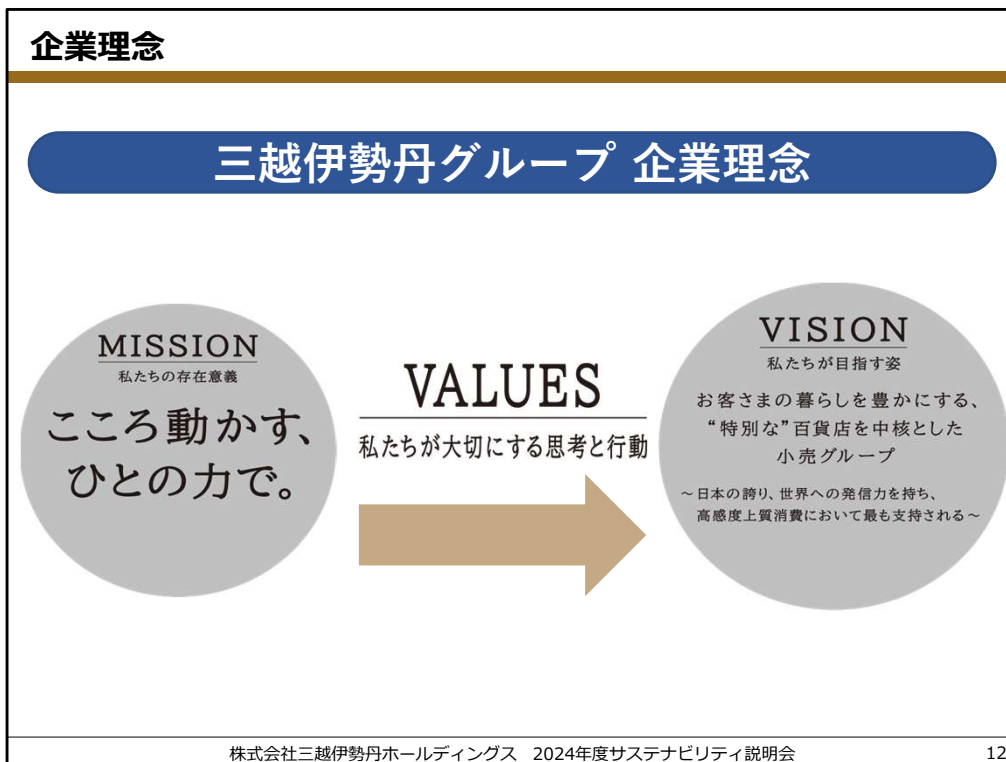
10

もちろんコロナ禍というすごく不安な時期でもありましたが、特にグループ従業員との対話の中で、「当社の存在意義とは何なのか」という声が多く出てきました。

当社の存在意義について、従業員がすごく不信感や不安感を持ち、自信を失っていると私は感じました。この状況を何とかしたいということで、私たちは徹底的に話し合いを行い、



越後屋創業から350年の歴史が経過したタイミングで、
三越伊勢丹グループの企業理念を新たに制定しました。



三越伊勢丹グループ企業理念については、最終的には上記のような言葉になりました。

MISSIONは、「こころ動かす、ひとの力で。」

そして、VISIONは、「お客さまの暮らしを豊かにする、“特別な”百貨店を中核とした小売グループ」

VISIONに向かっていくためのVALUES、もしくは中期経営計画があるということになります。

当社にとってはお客さまも人ですし、最も大きなアセットも人（従業員）になります。だからこそ、人にフォーカスをして、今後しっかりと進んでいけないといけないんだということを私たちはあらためて実感しました。

企業理念の作り方についても、数人だけが話し合ったり、経営陣だけが話し合っただけで企業理念を作るのではなく、すべてのメンバーが全員参加で企業理念を作り出したと私たちは自負しております。

従業員1万5,000人にアンケートを取り、1,500回を超える話し合いがグループ各所で行われ、結果として新しい企業理念が制定されました。

今後、当社は企業理念やVISIONに向かって、中期経営計画と連動しながら

ら、
どんな人財戦略を行っていくか、金原常務から詳しく説明いたします。

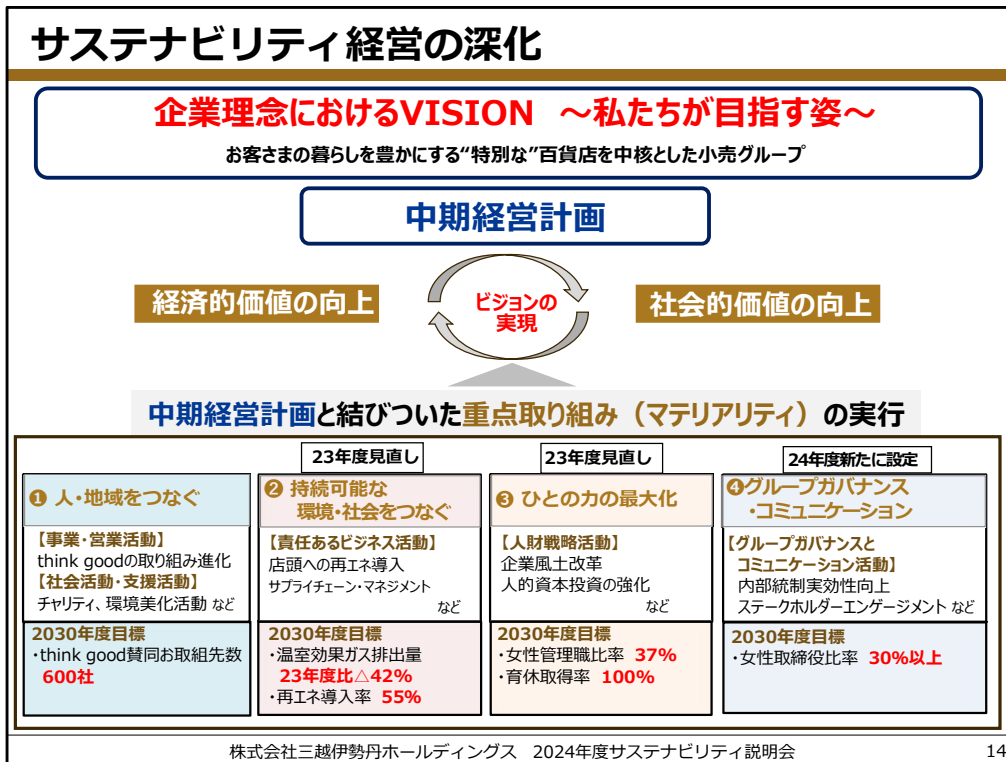
1. 個客業へ向かう当社の人財戦略について

執行役常務 CAO兼CRO兼CHRO 金原 章

【執行役常務 CAO兼CRO兼CHRO 金原 章】

CHROの金原です。

私からは、個客業へ向かう当社の人財戦略についてお話いたします。



まず最初にサステナビリティの全体感として、昨年度から変更したマテリアリティ、そして2030年に目標としているKPIについて簡単にふれたあとに、メインテーマである人財戦略についてお話しします。そして、個客業の実現に向けてトライアルをしている具体的な取り組みについてお話をしたいと思います。

この図は当社のサステナビリティ経営を1枚に示したものです。先ほど細谷が話した企業理念が最上位にあります。そして、その下に掲げている中期経営計画を実現するにあたって、中計と結びついた重点取り組み、マテリアリティを4つ示しています。

まず1つ目、人・地域をつなぐです。これは当社の最も独自性を発揮できるマテリアリティだと認識しています。当社ではグループのサステナビリティ活動にスローガンを設けました。think goodという合言葉に基づいて、グループ全員で活動をしています。また、地域社会との共創であったり、文化の継承や革新を事業に組みつけながら社会課題を解決していく取り組みを全社で展開しています。例えば、デニム de ミライという取り組みが話題になりました。代表例として社内外に紹介することが多いのですが、廃棄されてしまうリーバイスのデニムの生地を使って、端材を使って、70の

ブランドとコラボレーションして、業界を超えて新たな価値を吹き込んで、さまざまな商品に変えて、ファッション業界全体の活性化として話題になった取り組みです。このように現場から生まれてくるさまざまなアイデアを具現化していく活動を、当社は一番大切にしていきたいと考えています。2030年に掲げている目標では、think goodの賛同取り組み先数を600社としています。

当社のお取引先は約2万社ありますが、そのうち600社で売り上げの約8割を占めています。

中核となるお取引先の方たちに、われわれのサステナビリティ、とりわけthink good、人・地域をつなぐということに賛同していただき、数を追うのではなく、この600社とのお取引の中身を濃くしていきたいと考えています。

2つ目は持続可能な環境・社会をつなぐです。環境の課題につきましては、気候変動の対応、百貨店のお客さまからは資源循環について高い関心をいただいています。

アンケートでも関心度を伺うと資源循環が必ず一番にあがってきます。資源循環に取り組むと同時に、人権デューデリジェンスによって人権尊重に基づいた持続可能な調達活動を、お取引先との対話を通じながら行っています。ちなみに昨年度は約600社のお取引先と対話を行って、当社が制定したお取引先の行動規範に基づいてお互いに責任ある調達というものを目指して努めています。

そして、2030年度の目標として、当社が目標として掲げている数値を達成したいと考えています。

従前の目標を上方修正することでSBTの認証を取得できる水準に見直して、その裏づけとなる再エネの電力を安定的に調達できるような計画も立て直し、着実に実行していきたいと考えています。

3つ目は、ひとの力の最大化です。今日の説明会のメインテーマとなります。人的資本投資であったり企業風土の改革を行うさまざまな取り組みについて今後全社をあげて大きくかたちを変えていくお話をいたします。

当社はKPIとして、女性管理職比率をあげています。現状は31%強です。2030年に37%まで拡大をさせていきます。当社は、このあと接客業に向けて大きく事業ポートフォリオは変革していきます。

事業別に管理職率が大きく異なりますので、この変化を想定しながら数値を達成していきます。

そして、本来の目的である、多様性を高める風土に変革をしたいと考えています。さらに、2033年をめどに、女性管理職比率を40%まで拡大していかないかという意欲的な目標を持っています。

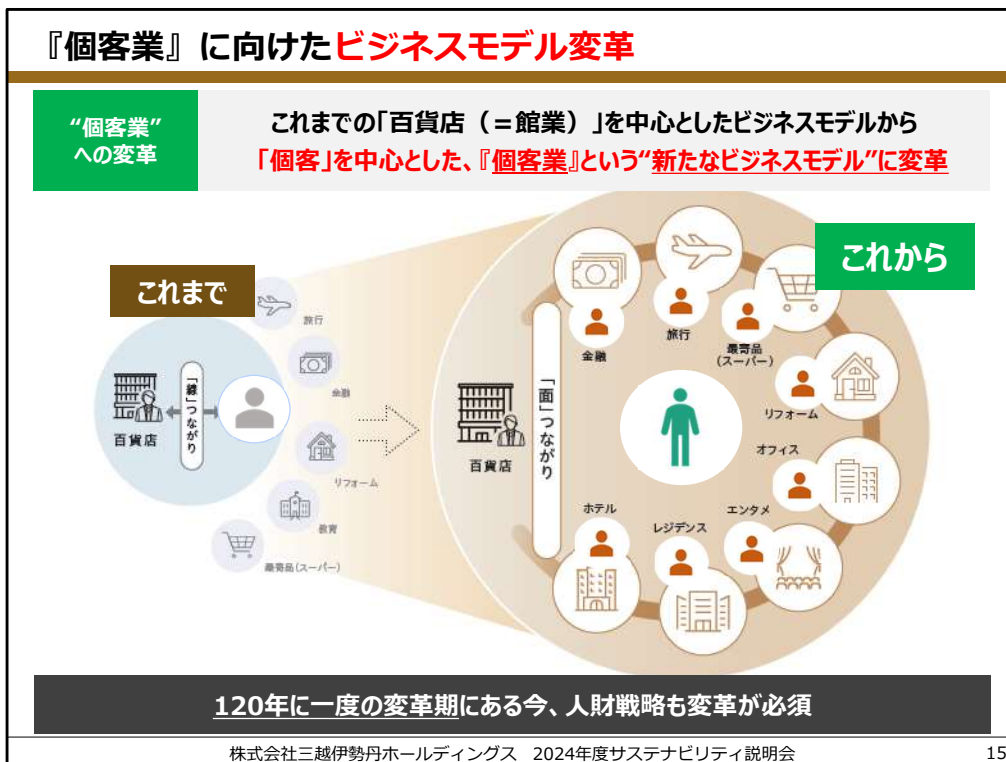
最後の4つ目、グループガバナンス・コミュニケーションです。

これにつきましては、今年度新たに追加をしたマテリアリティとなります。企業に求められる内部統制システムの精度の向上、あるいはステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを高めていく取り組みについて全社をあげ

て展開をしていきます。いわば土台となる活動です。KPIとして、女性取締役比率を30%以上としています。

現状は9名の取締役、うち3名が女性ですので、女性取締役比率は33.3%です。

今後戦略を深めていく中で、仮に取締役総数の変化があったとしても、30%以上を確保するということを目指していきたいと考えています。

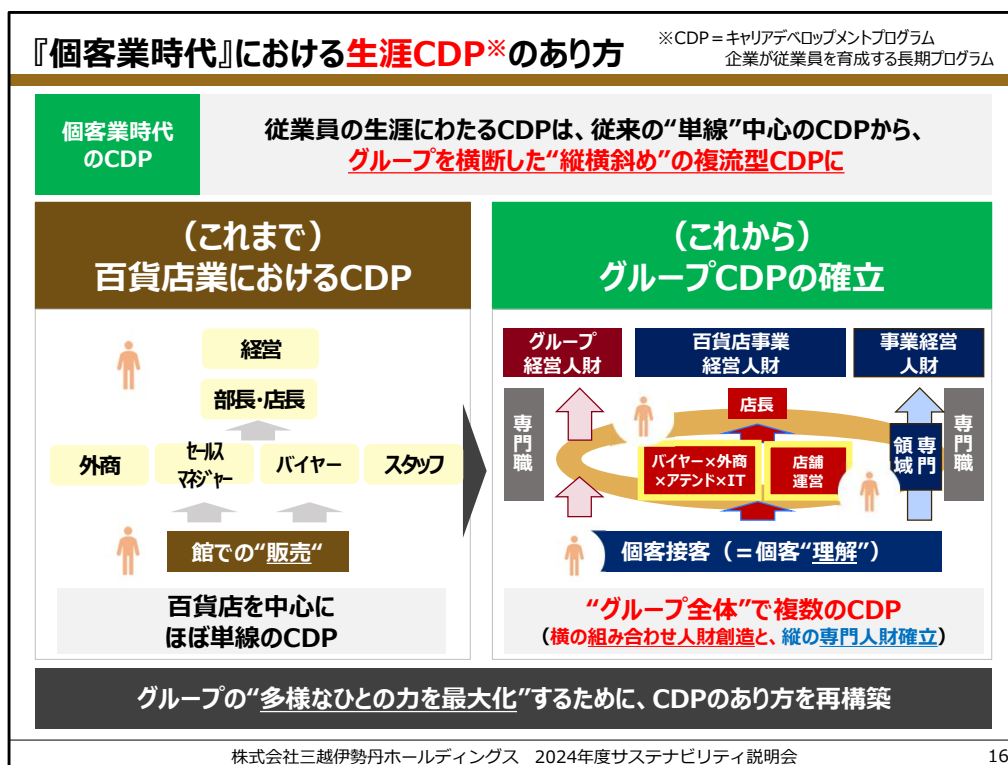


次に、個客業に向けたビジネスモデル変革ということで、個客業とは何かということについて少しふれます。

一言で申しますと、これまでの百貨店という館、そして日本人のお客さまを中心としたビジネスモデルから、世界中の個客を中心とした、個客を真ん中に置いたビジネスモデルに変革をしていきます。

言い換えると、われわれが識別をさせていただいたお客さまの個のニーズ、インサイトを徹底的に分析をして、連結子会社である37社が連邦をして手を携えて、組み合わせによる多様な価値を創出していくビジネスモデルであると考えています。

まさに先ほど細谷からもありました、今を120年に一度の大きな変革期にあると捉えています。したがって、人財戦略も変革が必須であると考えています。



続いて、個客業への変革に向けて何をしていくか。

まずは、これまでと違った人の育て方というのを考えていく必要があると思っています。

つまり、従業員の生涯を見据えて育成するプログラム、これ当社では生涯Cキャリアディベロップメントプログラム（とっておりますが、この生涯CDPを大きく変えて強化していく必要があると当社は考えています。

左側にありますように、これまでは百貨店が中心であり、ほぼ単線のCDP、つまり館での販売業務からスタートしてバイヤーやマネージャーになり、部長、店長を経験して、最終的には経営を担っていくというキャリアの道筋でした。

これからは、右側にありますように、グループで全体でCDPを確立させていきたいと考えています。

当然のことながら、中核である百貨店のCDPは真ん中に置きながらも、右側にある事業特性ごとの専門性のあるスキル、あるいは知見を持つ人材を育てるルートを強化していきます。

もう1つ、左側にありますグループの経営人財は、グループ全体の事業を

横断して、まさにイノベーティブな事業創造ができる経営人材を輩出するルートを作り上げていきたいと考えています。グループを横断した複流型のCDPで、多様な人の力を最大化させていきたいというのが狙いです。



それぞれの事業で縦の専門人財というのを確立していきながら、複数の領域を経験させることによって、イノベーションを起こせる人財を増やしていく仕組みについてお話しします。

左側の図で例えますと、百貨店事業を皮切りに、エムアイカード社、あるいは建装業を担うIMPDなど関連事業を経験したり、不動産事業のスキルとノウハウを獲得するために社外へ出向したり、さらにホールディングスの経営スタッフを経験したり、IT部門でDXを推進することを想定しています。

複数領域を経験することが個客業実現の重要な鍵になると考えています。ちなみに、現在14社21名が外部出向で研鑽をしています。また、外部出向から戻ってきている人財は今、事業の中心となって牽引してくれています。

昨年のサステナビリティ説明会で日建設計に出向しているメンバーが登壇して、事例をお話ししましたが、彼は今、当社のCRE事業を牽引してくれている人財となっています。

部門横断的なキャリアを推進していくには、社内で機会があるたびにに皆

さんに伝えている内容が右の図の考え方です。
まず、従業員本人が自律的に自身のキャリアビジョンを描くことが出発点
です。そして上司は、従業員のキャリアビジョンを実現するための最良
のキャリアのカウンセラーになってもらい、キャリア実現の支援をしてい
きます。さらに会社は、人的資本投資を行うと同時に、さまざまな人事、
賃金制度等々を整えていきます。こうした三位一体となった推進体制がで
きて初めて、個の力で心を動かすことができると考えています。

『**個客業時代**』における**生涯CDP**※のあり方 ※CDP = キャリア開発プログラム
企業が従業員を育成する長期プログラム

個客業時代の人事制度

主軸である百貨店が中心となった制度設計から、
『**個客業時代におけるCDP実現**』を意識した、**人事制度に刷新**

(これまで)
百貨店業を中心とした“制度”

百貨店の制度を関連事業に波及

(これから)
個客業における“制度”

“横の人財創造”を意識した横の制度と
“縦の専門人財確立”に向けた制度の両立

「ひとの持つ“潜在的な成長力”を最大化」できる人事制度に更新

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 2024年度サステナビリティ説明会 18

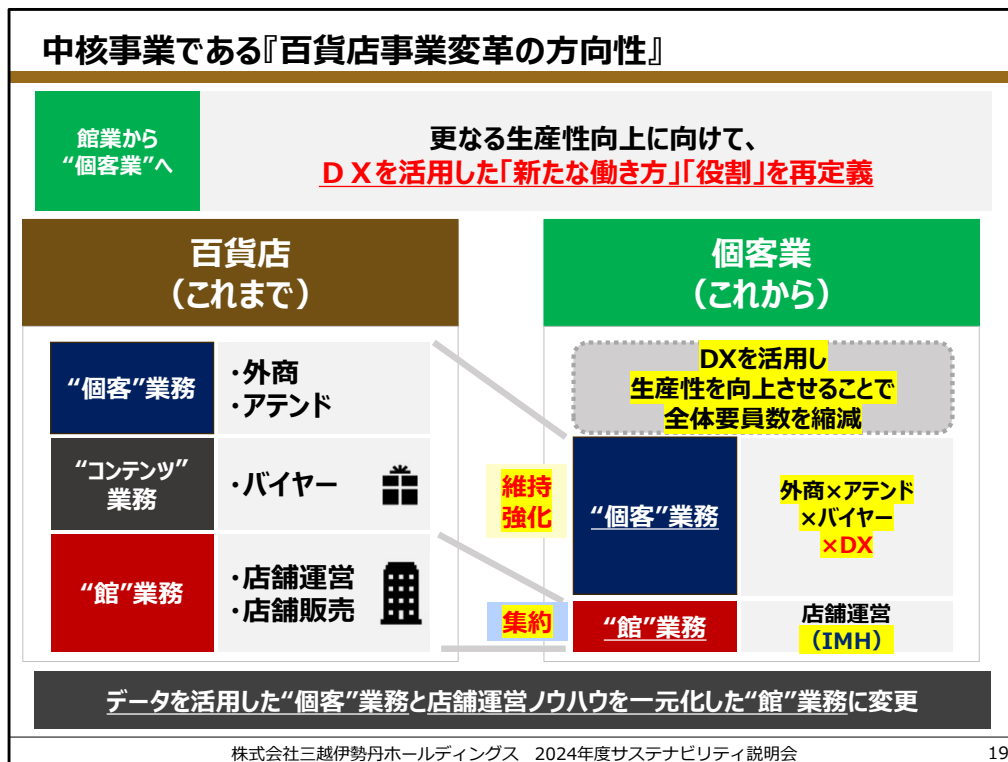
続いて、先ほどお話しした人事制度についてお話しします。

個客業に転換していくためには、今までの人事制度を大きく変えていくことが不可欠です。

これまでは、左側にありますように百貨店を中心とした制度でした。百貨店人事制度が前提となり、各事業がここにアジャストをしていくという設計でした。

これからは個客業を意識して、各事業を主語にして組み立てる縦の人事制度と、グループ横断で横の人財の流動化を進める人事制度の両立を目指していくことを検討しています。

具体的な制度の設計は少し時間がかかることも想定はしていますが、社内で丁寧な議論を重ねて作り上げていきたいと考えています。



ここからは、中核事業であることは変わらない、百貨店事業の中における変革の方向性についてお話しします。

現中計では、当社は百貨店の再生を掲げて、一人一人が経営マインドを持ちながら生産性を高めて、利益の拡大につなげてきました。

2019年度、グループの全体の総要員数は1万9,000名を超えていました。

(※臨時雇用従業員を除いた数字)

現在、1万6,000名を下回るところまで全社で効率化を進めてきました。

また、総要員数に占める百貨店事業のシェアは2019年度当時の80%から、今は68%に低下をしています。

百貨店事業の効率化とともに、その他の事業に力を入れ、要員ポートフォリオが少し変わってきているということが現れています。

また、今後個客業に向けて、業務内容と役割を大きく見直しをして、さらなる効率化を進めるには、DX活用が不可欠であると考えています。

お客さまの多様なご要望をかなえる外商のセールスと、お店を縦でつなぐストアアテンダント、お客さまの望む商品を提案するバイヤーが一体となるチームを強化していくというのが紺色の部分になります。

そして赤い部分の館の運營業務につきましては、より一層の効率化を進めるために、このあとご紹介する人財の戦略会社である三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズに徐々に集約をしていきたいと考えています。


データを活用した攻めの個客業務と、店舗運営ノウハウを一元化した館業務が個客業への変革していく鍵となっていきます。

『個客業への変革』に向けた先行事例

館業から
“個客業”へ

ご紹介する2名の人財は共に“複数領域経験”により
『組み合わせ力を身につけ、新たな価値』を産み出しています

個客業を担っていく人財事例

“個客”業務	外商×バイヤー ×アテンド×DX	 本日は紹介 ①	百貨店×外商×DX の“組み合わせ”で 『個客業』に貢献
“館”業務	店舗運営・請負 (IMH×DX)	 本日は紹介 ②	百貨店×DX×グループカ の“組み合わせ”で 『個客業』に貢献

『個客業への変革』というビジョンの実現に向けて、
“ひとの力の最大化”の取り組みを進め、着実に変革を実現してまいります

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 2024年度サステナビリティ説明会 20

このあとご紹介する2名の人財は2人とも複数領域の経験を積んだ人財です。個客業務と館業務の次のかたちをトライアルしている人財です。

1人目の松嶋さんは、百貨店の中で今はもう花形ともいえる外商部隊にDX、AIを活用した新しい業務フローを
全社に提案して、伝道師となってくれています。社内では松嶋モデルといわれているものです。

もう1人、戦略子会社であるIMH社長である五十嵐さんには、百貨店事業で培ったおもてなしの力、
店舗を運営する力、これを外部で展開していく、あるいは教育を全社のインフラとして受け持ってもら
ことを前提に、今後、個客業に向けてどのように貢献していけるのかにつ
いて話をしてもらいます。

【事例紹介①】
外商データ活用によるお客さま満足の追求

情報システム統括部データ戦略部 松嶋 徹

【情報システム統括部 データ戦略部 マネージャー 松嶋 徹】

<略歴> 松嶋 徹 (情報システム統括部データ戦略部)

■ 地域店出身 1991年静岡伊勢丹入社
婦人服、化粧品、営業政策、顧客政策、外商

■ 外商セールスを経験 2008年～2011年
静岡市内から40km以上離れたエリアを担当

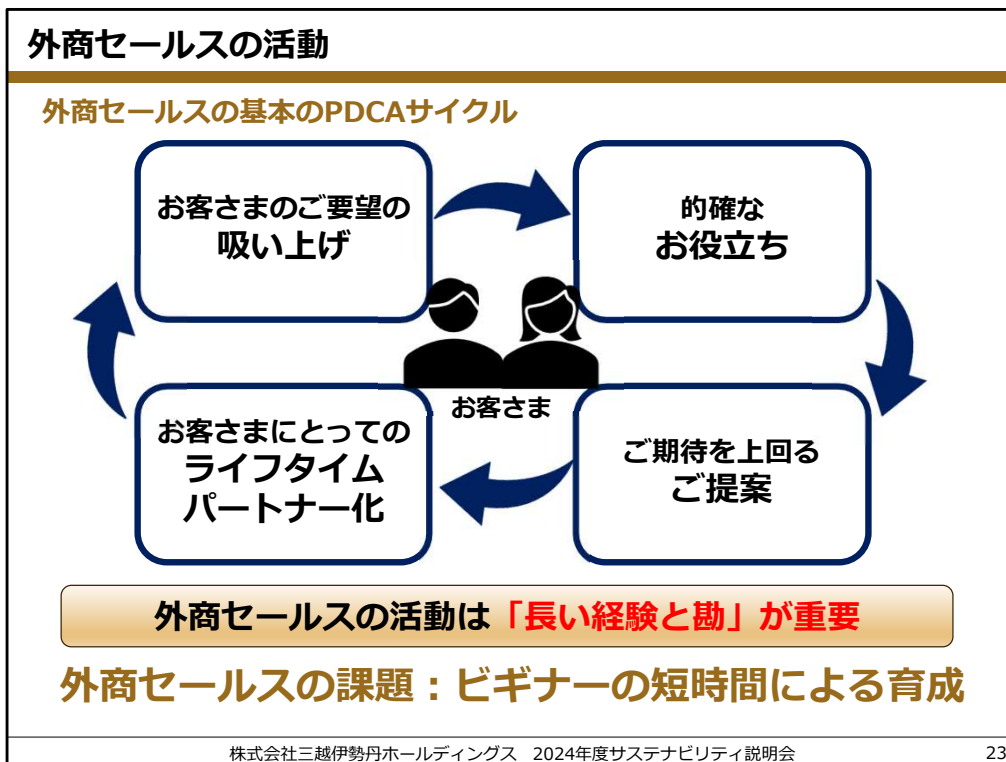
■ 三越伊勢丹へ転籍 2017年～
グループの転籍制度を活用

■ 情報システム統括部 データ戦略部 2019年～現在
外商営業支援プログラムを確立



**地域店、外商セールスの経験を大切にして
外商活動をデータによって支援することにより
お客さま満足を追求する業務を行っております**

私は地方店の出身で、91年に静岡伊勢丹に入社しました。その後、今日のテーマである外商セールスも経験し、2017年、グループの転籍制度を利用し三越伊勢丹へ転籍しました。現在、情報システム統括部にて、この後紹介をする外商の営業支援プログラムの仕事をずっとしております。私はずっと地域店にいましたし、外商セールス時代も店舗から少し離れた部門のセールスをやっていた等、セントラルからは少し離れたところにおりました。ややもすると少しマイナスな要因が多いようにみえるところでしたが、逆にヒントを得ることを多く経験してきました。その経験を活かしながら、外商活動をデータによって支援することにより、お客さまの満足を追求する業務を行っております。



外商のセールスの活動をまとめました。まずはお客さまのご要望を一生懸命吸い上げること、しっかりとお客さまのそばにいて、細大漏らさずご要望を吸い上げることが一番大切です。

二番目に、的確なお役立ちの段階です。「的確な」が一番ポイントで、「的確なお役立ち」がいかにかにできるのか、というのが重要です。

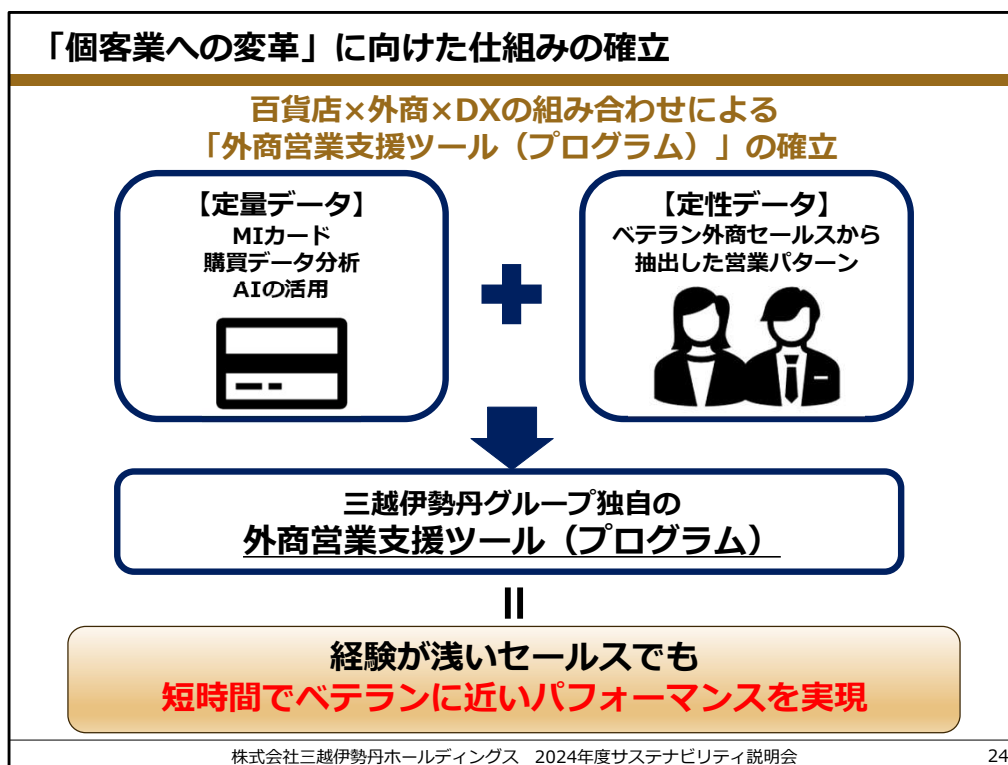
コミュニケーションをしてるとお客さまのご要望がだんだん聞けるようになるので、ご期待を上回るご提案がいかにかにできるのかというのが三段階目となります。

それを重ねると、お客さまとの信頼関係が増してきますので、信頼関係の中から、四段階目としてお客さまにとってのライフタイムパートナー化となってきます。

お客さまに常に近いところにおいて、お客さまの人生の中で重要なニーズがあったときに常にお声がかかる状態になれるか、というのが、外商セールスの一番の使命だと感じております。

こういう活動というのは「長い経験と勘」が必要になります。現在、当社では世代交代が進んでおり、店頭経験中心の若いメンバーがどんどん外商セールスになっております。

店頭から異動だと、当然、商品知識は豊富に持っているのですが、外商セールスに必要な「長い経験と勘」をどうクリアするかというのが、今、最大の課題だと考えております。

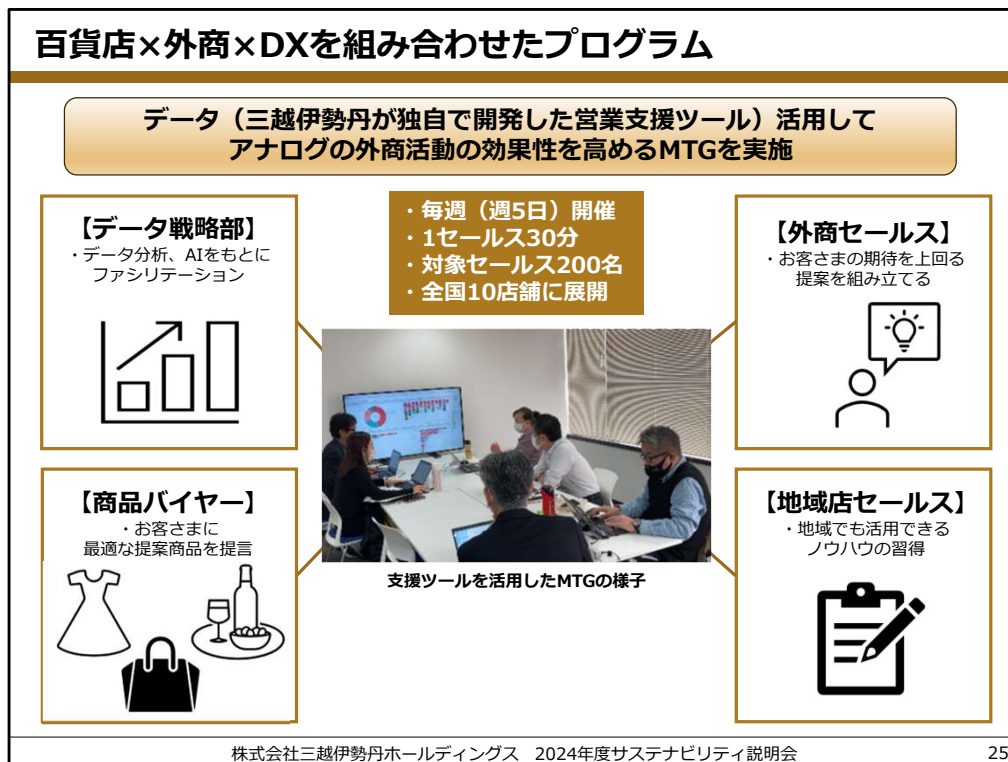


そこで私どもは、その課題に対して三越伊勢丹グループ独自の外商支援ツール、そしてそれを実行するプログラムというものを確立いたしました。まずは当社の定量データ、エムアイカードの蓄積されたデータを分析をします。これには近年AIも活用しております。

「こういうものをお買い上げのお客さまはこういうものも好き」、「提案すると喜ばれるのではないか」というものを、AIで導いております。そのような定量的な部分に、ベテラン外商セールスから抽出した営業パターンをかけ合わせます。

実際、私が100人のベテランセールスにヒアリングを行い、100名分の活動データをすべて分析しました。ややもするとベテランの外商セールスは、100人いると100通りのパターンがあるから真似するのは難しいと、昔から言われてきたのですが、分析した結果を見ると、いくつかの共通項が存在しました。それがわかってきたので、私たちが自前で持っている定量データと、抽出された営業パターンをかけ合わせることによって作ったのが、三越伊勢丹独自の支援ツールです。

これを2020年度から本格的に営業現場に導入しております。経験が浅いセールスでも、短期間でベテランに近いパフォーマンスを実現できるという現象が様々な部門で起きているのが現在でございます。



このページが、具体的な取り組みを示した表です。
ポイントが二つあります。

まず一つは、支援ツールだけでは何にもしてくれないということです。
「支援ツールを作ったから売上、お客さま満足が得られる」というとそうではなく、支援ツールをいかに読み解くか、が大切です。
読み解いた結果、お客さまの満足につながる最良のアクションをどう設計するかが重要なので、読み解きがポイントになります。

もう一つが、外商セールスというのは孤独な活動です。ですから、専門部隊がしっかりと後押しする、専門部隊がしっかりと一人の活動を支えることによって、セールス一人の活動の精度を上げていく、というのがポイントです。

全部を一人に任せると、どうしても差が出てきてしまいます。月日を経つごとにその差が大きくなってしまいうので、それを改善するために、チームを組んで行う、ということが大切です。

写真にもあるとおり、プログラムは、支援ツールを中央に、私どもデータ戦略部とバイヤー、それと主役の外商セールスと地域店のセールスが活動しております。まずは支援ツールをデータ戦略部が確認します。データは生き物なので、毎週変わってまいります。データ戦略部はそれを即座に読み解き、お客さま満足につながるアクションのヒントを、その場で提案していきます。例えば、週の中でたくさん売れるデータですが、どうしても高い商品が売れたデータに目がいきがちなのですが、小さなデータでも、その裏側にお客さまの高感度上質に対する高い拘りが存在するケースもあります。「それを見逃さないでいきましょう」や、「来週はAIによるとこういうものを提案するといいですよ」のようなことを伝えております。

すると、隣に座ってるバイヤーから手が上がり、「それだったら私のショップにこういういい商品があるので提案してみたらどうですか」のようなことが即座にできます。すると、外商セールスは一番お客さまに近いところにいるので、お客さまのお顔が頭に浮かびます。「このお客さまに今言われた商品を提案すると大変喜ぶんじゃないか」ということが、すぐに考えつきます。それを脇で見ている地域店セールスがメモを取りだして、そこにそのノウハウや「首都圏事業会社ではこういう動きがある」というのを書き留めて、自分が自店に帰ったときに、各店舗にそれを波及させることができます。

このように、支援ツールを元に読み解きを進めております。この取り組みを週5回開催しており、1人のセールスにつき30分ごとで繰り返しております。対象セールスは全国で10店舗に広がっており、1週間で200名以上のセールスがこのミーティングを受けております。当初、2020年に首都圏でスタートしたのですが、今や全国でこのツールを使って、お客さまの満足を考えております。ポイントとしては、「僅か30分ですが次のアクションの答えを出していく」というのがこの取り組みです。

外商営業支援ツール（プログラム）の成果

経験が浅いビギナーセールスでも
初年度にベテランセールス実績を達成可能

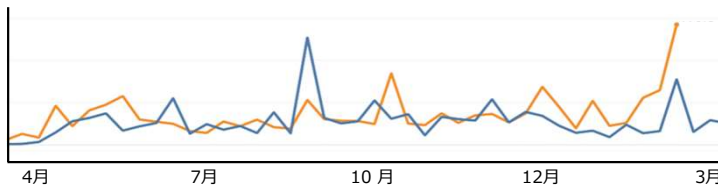
■ 1年間を通しての同口座での実績比較



ビギナー
セールス
Aさん



ビギナー
セールス
Bさん



オレンジ：ビギナーセールス実績
ブルー：ベテランセールス前年実績

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 2024年度サステナビリティ説明会

26

こちらが支援ツールとプログラムによる成果です。
経験の浅いビギナーセールスでも、初年度にベテランセールス並みの実績を達成したという事例が各所で起きております。少し極端な例ですが、グラフの青の線が、ベテランセールスが昨年度の1年間52週の売り上げの推移のグラフです。オレンジの線が、世代交代でビギナーセールスに代わってからの本年度の52週の推移です。今までビギナーセールスがベテランセールスのスキルが習得できるのは大体3年かかると、言われておりました。当然4月からの前半戦は、ベテランセールスの実績になかなか追いつかないような状況が出ております。
ただし、これ見ていくと、上期の段階で、このプログラムで自分のやり方を習得して、下期についてはベテランセールスの売り上げを上回ってくる週がでてきました。
そして、結果として年間の合計では売り上げが上がっております。それはまた、お客さまの満足も上がっていると解釈できます。
私たちもここまで成果が出るというのは当初予測できなかったのですが、これを続けるごとに各所でこういう事例が発生しております。私たちは今、全国でこの取り組みを進めております。

三越伊勢丹グループだからこそ実現できた要素

プログラム活動において大切にしている視点
従来の「ひとの力」だけでなくデータで補う

- お客さまが大切にしていることを把握
- お客さまとの最適な距離の取り方分析
- お客さまの期待を上回る提案
- セールス担当の特徴を把握

理解力

分析力

提案力

蓄積力

ひとの力（アナログ）× データ活用（デジタル）の融合し
仕組化することで「個客業への変革」を実現

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 2024年度サステナビリティ説明会

27

このプログラム活動において大切にしていることがこちらの4点です。一つ目は「データ上で、お客さまが大切にしていることをとにかく把握していきましょう」ということです。

やはり最適な提案というのは、まずはお客さまの大切にしていることを把握しないとできません。

どうしても私たちは大きなデータに目がいくのですが、お客さまの大切にしていることというのは、とかく小さなデータに表れるケースが多いので、「そういったものをしっかりと見ていきましょう」と伝えております。

二つ目は、「お客さまとの最適な距離の取り方をデータ上でしっかりと把握しましょう」です。お客さまによっては、「常にそばにいてほしい」という方もいらっしゃるれば、「そばにいらなくてもいいから情報だけは常にほしい」という方もいらっしゃいます。この支援ツールを見ていくと、その距離の取り方のヒントが見えてくるので、そういったものもこのツールで提案しております。

三点目は、大切なポイントである「お客さまの期待を上回る提案」です。ベテランの経験と勘に頼ってやるとどうしても提案が偏ってきますので、そういったものをAIを導入することによって、新しい提案に導いていくということです。

セールスに対してよく、「AIでこういったものを売るといいですよ」と、思いもよらぬものを言うと、セールスもその場で、「えっ？」と言うのですが、「AIのとおりやってみたら、お客さまにすごい喜ばれたよ」という事例が各所で出てくるようになりました。

最初、ビギナーセールスに入れた取り組みなのですが、徐々にベテランのセールスからも「やりたい」という、意向が強くなってきて、現在、広がっている状態です。

最後、四点目に大事なものはセールス毎の特長把握です。セールスは目の前のお客さまに全力を捧げていきますので、自分の特長ということを知らずに活動していることが多いです。

「あなたのセールスのスタイルってのはこういう特徴があります」と、データ上で示すと、お客さまに対して行った良い活動がパターン化され、次のお客さまに同じような質で提案できるようになってまいります。そういったことも、このミーティングでは行っております。

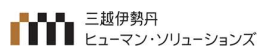
この4点というのは、今まで三越伊勢丹グループが人の力で長い年月かけて積み重ねてきた財産です。財産というのは、世代交代しようと思うと時間がかかったり、他部門に広めようとするとなかなか色々な障害があったりします。

これをデータで少しでも補っていかうというのがこの取り組みです。理解力、分析力、提案力、蓄積力、様々なものをパターン化して、人の力、アナログとデータの活用、デジタルの融合して、それを仕組み化することで、

一人一人のお客さまの最適な提案とか、満足を追求していく「個客業への変革」というのがこの取り組みになっております。

**【事例紹介②】
専門性を活かした人財育成とグループ貢献**

**(株)三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ
代表取締役社長 五十嵐 賢**



つづいて「専門性を活かした人財育成とグループ貢献」というテーマで、三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズの事例を紹介させていただきます。

改めまして、同社の代表取締役社長を務めさせていただいております五十嵐賢と申します。

<略歴> 五十嵐 賢（代表取締役社長）

◆1993年株式会社伊勢丹入社、百貨店・店頭経験
・新宿店紳士営業部で販売を経験

◆2011年～紳士営業部
・紳士領域で販売・商品・営業部長を経験

◆2021年化粧品グループ
・紳士営業から領域の異なる化粧品領域へ

◆2022年～現在
・三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ
これまでの経験をもとに人財領域へ



【(株)三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ 代表取締役社長 五十嵐 賢】

まずは簡単に私の経歴をご説明いたします。
1993年に入社後、百貨店での販売経験や仕入れ業務の経験を積ませていただきました。
2011年から紳士領域で商品部長や営業部長を経験し、2021年より商品領域の異なる化粧品領域の担当をさせていただきました。
そして2022年より現在の人財サービス会社を担当させていただいております。

三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ (IMH) 会社概要

- ・三越伊勢丹グループ人事部をベースに設立した、総合人財サービス会社
- ・「人」の側面で課題を持つ企業の皆さまのサポート



株式会社三越伊勢丹ホールディングス 2024年度サステナビリティ説明会

30

当社、以下、名称が長いので、略称のIMHとこれから呼ばさせていただきます。

IMHの会社概要を簡単にご説明いたします。

当社は三越伊勢丹グループの人事部をベースに設立しました総合人財サービス会社です。

事業領域は人財派遣、ショップの運営代行、あと人財研修、人事シェアード業務を展開しております。

年間売上高は36億、従業員数は約450名ですが、うち化粧品従事者が210名在籍しております。

登録してるスタッフは約5万名いらっしゃいます。

研修回数は年間延べ約450回、取り組み社数は約600社、営業拠点は東京、名古屋、福岡にあります。

三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ (IMH) 会社概要

『ノウハウ』『専門性』『経験』をユニークポイントとして活用する4つの事業

美容事業

- ・専門人財でグループ内外のショップ運営
- ・スキルアップに関する相談対応



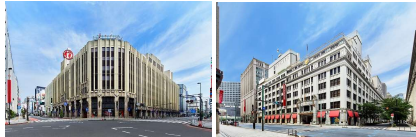
人財研修

- ・人財基盤のための“縦”の「事業専門人財確立」施策と、“横”の「グループ経営人財創造」を育成



人財派遣・請負

- ・三越伊勢丹グループを横の関係でサポート
- ・専門スキルでグループの内製化を推進



人事シェアード

- ・DX化による業務効率化と更なる利便性を旨す



ビジネスの拡大により、内部・外部への収益拡大を目指す

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 2024年度サステナビリティ説明会

31

続いて、IMHの特徴をご説明いたします。

IMHは人の持つノウハウ、専門性、経験をユニークポイントとして活用する四つの事業を行っております。

一つ目が、専門人財でグループ内外のショップ運営を担う化粧品を中心とした美容事業。

二つ目が、人財基盤のための縦の事業専門人財確立施策と、横のグループ経営人財創造を育成する人財研修事業。

三つ目が、三越伊勢丹グループを横の関係でサポートし、専門スキルでグループの内製化を推進する人財派遣・請負事業。

最後に、四つ目が、DX化による業務効率化とさらなる利便性を旨す人事シェアード事業でございます。

この四つの事業をビジネスモデルを変化させながら、内部、外部への収益拡大を、現在、目指しております。

店舗運営・請負事業における専門人財活性化事例

駅ターミナルビル・ショッピングセンターを含めて20店舗で展開する『イセタン ミラー』

美容のプロを支える人事制度・教育制度・労働環境の整備



すべてを同時に提供できる環境・サービス

ブランドの壁を越えた
環境

百貨店レベルの
品揃え

おもてなしの
接客

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 2024年度サステナビリティ説明会

32

今回はこれらの事業の中から、美容事業の店舗運営、請負事業における専門人財活性化事例をご紹介します。

現在、IMHは三越伊勢丹の化粧品の小型ショップでありますイセタンミラーの運営を受託しております。

同店舗は、欲しいとき好きなように欲しいものだけ買えるコスメのセレクトショップをコンセプトに、駅ターミナルビルやショッピングセンターを含めて、20店舗で展開しております。

特徴として、ブランドを超えて比較できる購買環境や、自由な買い方を実現する美容部員を整えることで、お客様のご支持をいただいております。コスメと肌のプロ集団、イセタンミラースタイリストと呼ばれる美容部員が提供する価値が重要であり、

この美容人財と運営スタッフの採用から育成、営業活動を当社が行っており、現在、210名のメンバーが活躍中です。

当社は美容のプロを支える人事制度、教育制度、労働環境の整備を行い、これらのノウハウを活用して専門人財の活性化に取り組んでおり、新たにグループ内での貢献拡大と外部営業拡大を推進しております。

店舗運営・請負事業における専門人財活性化事例（人財育成）



次は、人財育成についてご説明いたします。

左からご覧ください。

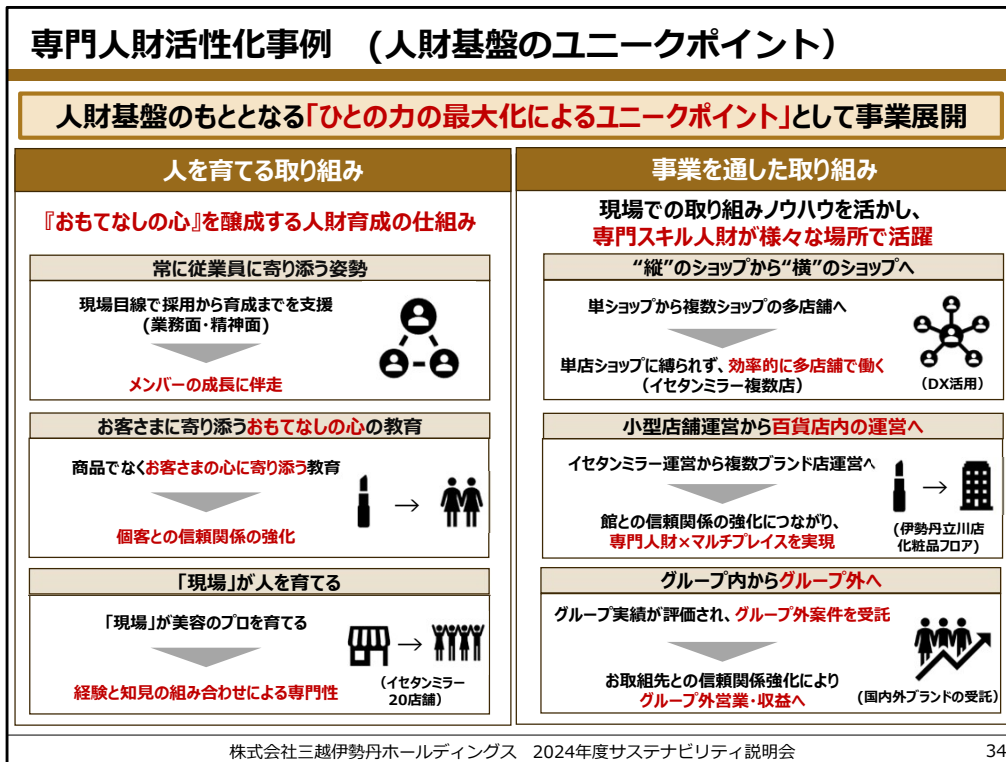
入社と同時に、化粧品の基礎知識から、社会人としてのマナー、百貨店のおもてなしの心まで、個々のスキルレベルに応じて段階的に身につけて、店頭での販売経験を通じて成長していきます。

イセタンミラーの経験をベースに、グループ内の百貨店への出向により専門人財を育成し。

帰任社が外部営業を担い、クライアントとの関係を強化しています。このような経験を経て、おもてなしの心、

高い専門性を持って店舗運営マネジメントを担う人財や、右上にございます、外部へのビジネス展開を担う人財となってまいります。

これらは美容領域に限定した人事制度を整備し、専門領域の中でさまざまなキャリアへのチャレンジを可能としており、人材獲得の強みにもなっております。



株式会社三越伊勢丹ホールディングス 2024年度サステナビリティ説明会

34

次に、IMHの人財基盤のユニークポイントについてご説明します。
 まずはシートの左をご覧ください。一つ目が人を育てる取り組みです。
 おもてなしの心を醸成する人財育成の取り組みは、以下の三つの特徴があります。
 一つ目は、従業員に寄り添う姿勢です。
 人の採用から育成を当社が行い、210名のメンバーがキャリアを積み上げる中、業務面、精神面で伴走する仕組みを整えています。
 具体的には、美容領域でキャリアを形成できる人事制度や、働きやすい労働環境の整備、上司がメンバーを細かくフォローする体制を整えています。
 二つ目が、お客様に寄り添うおもてなしの心の教育です。独自研修が約20種類もあります。
 IMHは単なる知識の習得の前に、前提条件として、お客様の心に寄り添う教育があります。顧客との信頼関係の強化が第一であり、それをベースに知識の習得を行います。
 例えばですが、セレクト3という言葉がIMHにあります。
 これはセラー、売り手ではなく、セクター、選ぶことのお手伝いをする人であれという言葉です。
 三つの商品のご提案をしながら、お客様の購買意思の決定をするお手伝いをするという教育をしております。

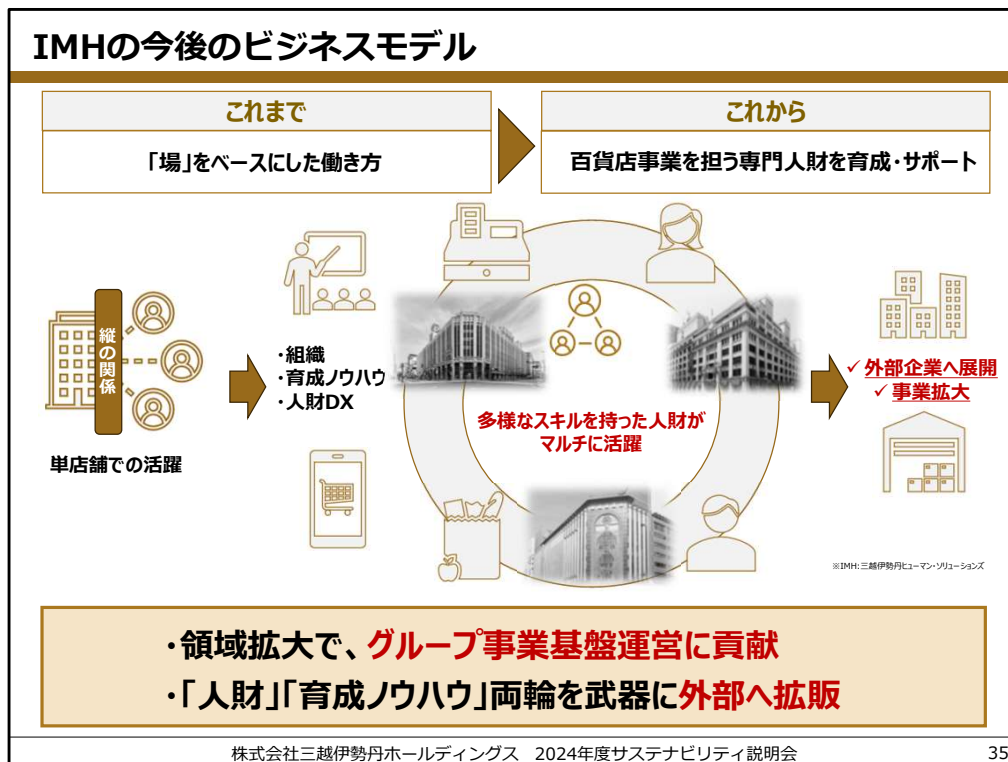
三つ目が、現場が人を育てます。IMHには三越伊勢丹から受託する現場がございますので、その現場がプロフェッショナル人財を育成します。常に経験と知見が組み合い、専門性を高め、育成の高循環を生み出しています。

右に移っていただいて、二つ目が、事業をとおした取り組みです。現場での取り組みノウハウを生かし、専門スキル人財が現在さまざまな場所で活躍を始めています。

一つ目が、生産性を向上するために、縦のショップから横のショップ運営へと変化させています。単店のショップから複数ショップ、多店舗での活躍、単店ショップに縛られず、効率的に多店舗で働く。また、この運用を実現するために、三越伊勢丹グループの業務改革のデジタルツールを活用しています。

二つ目は小型店舗運営から百貨店内への運営へと変化しています。イセタンミラーの運営から複数ブランドの店舗運営拡大をしています。館との信頼を構築して専門人材がマルチプレイスで活躍しており、例えばですが、伊勢丹立川店の化粧品ブランドの運営なども始めております。最後に三つ目です。

グループ内からグループ外へ拡大しています。グループ内の実績が評価され、グループ外案件を受託いただいています。お取り組み先との信頼関係が強くなり、外部営業収益化が進んでいます。具体的には、国内外のメイクやスキンケア、あとは美容家電などのブランドとの取り組みで販売だけでなくショップの立ち上げから、また運営まで幅広い領域を現在サポートさせていただいております。



最後に今後のビジネスモデルについてです。

美容事業で構築した体制を土台に、これまでは店舗の場をベースにした働き方からこれからはIMHが持つノウハウを基に、

横の関係で百貨店の事業を担う専門人材を育成サポートしていきます。

そして真ん中の丸のところにありますように、専門性あるスキルを持った人材が、さまざまな場所でマルチプレイスで活躍することを可能にしていきます。

今後は専門領域を徐々に広げながら、グループの基盤事業の運営に貢献し、外部にも拡販していこうというふうに考えております。説明は以上でございます。

ありがとうございました。

五十嵐さん、ありがとうございました。

3. 三越伊勢丹グループ 人財戦略の 評価と期待

社外取締役 安藤 知子

<略歴> 社外取締役 安藤 知子



- 26年に渡り世界トップレベルの企業においてビジネスを経験
- 10年に渡りブランドマーケティング、営業企画等のビジネスフロントラインを経験
- 16年に渡り戦略人事を経験
人財育成、組織開発、D&Iマネジメントを担う
- ICF（国際コーチング連盟）認定のコーチ資格を保持
企業の役員向けコーチングにも豊富な経験を有する

1982年 4月	日産自動車(株)入社
1991年 3月	日本コカ・コーラ(株)入社
1993年 1月	同グローバルブランドマーケティングブランドマネジャー
1996年12月	マスターフーズリミテッド（現マースジャパンリミテッド）入社
2006年 1月	同パーソナル&オーガニゼーションピープル・パイプラインマネジャー
2008年 8月	日本ロレアル(株)入社 人事本部 シニアHR マネジャー
2011年 3月	同副社長、人事本部長
2022年 6月	当社 社外取締役（現任）

3. 三越伊勢丹グループ 人財戦略の 評価と期待

社外取締役 安藤 知子

【社外取締役 安藤 知子】

私からは本日のテーマについて社外取締役の視点からコメントをさせていただきます。

まず人財戦略という意味において、当社は2つの大きな変革に同時に果敢に向き合っている状況だと思っております。

1つ目の変革というのは、昨今、日本全体に求められていることですが、オペレーション中心の人事から戦略人事に進化していくということです。

2つ目は、まさに当社が目指すビジョンに向けて求められる人材戦略の進化です。

では、この二つのチャレンジに向けて何が進んでいるのか。こちらは3点あり、まず1点目、意識改革です。

昨年、企業理念の再定義をして、その理念に基づいた対話文化の醸成、

こういったものが継続的に行われています。

2点目は制度改革です。目指す組織の在り方に向けて制度改革のあるべき全体像を示したうえで、一つ一つ具体的な施策に落とし込んでいっています。本日お話にありましたキャリアディベロップメントプランと、それを支える施策というものは、まさにこの中の重点テーマの一つであると考えています。

そして3点目のポイントは、顧客業への変革に向けた当社ならではのいわゆるリスキリングというものが推進されているという点です。

先ほどの説明にもありました、複線型のキャリアディベロップメントプラン、またDXの活用。さらに今まで培ってきた当社ならではの知見。これを新たに体系化して、共有する仕組みの構築。また体系化された知見を新たなビジネスのかたちで社会に提供していくという試み。こういったことが行われてると感じております。DXの活用や知見の体系化というのはまさにサイエンスの部分だと感じていますが、このサイエンスの部分に当社ならではのアートの領域、つまり当社ならではの編集力などをつけ加えて、世の中に新しい価値として提供していく、そういう試みが今、行われています。

つまり、サイエンスとアートの両方を含んだ当社ならではのリスキリングというものが進んでいると感じており、今後も大きく期待をしているところです。

では、今後さらに求められることです。1つ目はさらにスピードアップしていかなければならないということです。このスピードを上げていくためにも戦略人事に対するさらなる投資を進めてほしいと思っております。

そしてまた2つ目には、いわゆる組織としてのリスキリングというものも進めていくとよいと思っています。

ここで私が申し上げているリスキリングというのは、組織開発という視点を用いて、自ら成長していける組織やチームを作っていくという考え方で

す。そもそも人材開発と組織開発というのは車の両輪のようなものなのですが、

日本の組織においては往々にして、組織開発へのフォーカスが比較的小さいと感じることがあります。

組織開発というのは組織を構成するすべての人たちの関係性の質、コミュニケーションやかかわり方の質を高めることをとおして、自ら継続的に成長していける組織文化を全員で耕していくという考え方になります。

例えば女性活躍の例に例えます。女性活躍というのを、女性人材の育成であると捉えると、それは人財開発の視点になります。

一方、これを多様な個性を持つ人材が活躍できる組織の構築と文化の醸成というふうに捉えると、これは組織開発の視点になります。

人材開発、組織開発、どちらの視点も大切で、明確な線引きがあるわけではありませんが、女性活躍推進というのはどのような未来の組織や文化を作っていきたいのかという組織開発の視点で取り組むことも非常に不可欠なことではないかと考えている次第です。

今、一例として女性活躍にふれましたけれども、もともと元来組織開発に取り組むということは、そのプロセスをとおして多様性の文化を耕していくということでもあります。

そして、それはまさに多様な個性をより豊かに生かしていくこと。すなわち人の力の最大化につながるのだと思っておりますし、今後、百貨店ビジネスとは全く異なる多様な知見や考え方を吸収して、自ら編集をして、新たに価値を生み出していくという組織の力の活性化にもつながっていくものではないかと思う次第です。

当社が現在進めている対話文化の醸成というのは、既に組織開発を入り口として始めているということでもあると思っていますので、今後は個人のリスキリングに合わせて、組織視点での活動というものも広げていただくと、当社にとっては非常に大きなチャンスにつながるのではないかなと思っています次第です。

今、お話しましたように、進んでいる部分、さらにもっと期待したい部分といろいろとありますが、この変革をしっかりと後押ししていくということが取締役としての重要な役割であるということは、もちろん言うまでも

ありません。

こういった点において、当社の取締役や委員会ではこの変革に資する多様な視点に基づいた幅広い対話や議論というのが闊達に行われていると感じております。

最後になりますが、私は当社には新たなビジネスモデルを創造していくすばらしいポテンシャルというものがあると考えております。

経済的な価値と社会的価値を同時に追求するということは、時としてジレンマに向き合うことでもありますが、

このチャレンジに正面から向き合うということが結果として当社の持つポテンシャルを余すところなく世に出していく機会につながると信じて、楽しみにしているところです。

未来を見据えるということは現状から線を引くだけではなくて、自らの描くビジョンと現状のギャップに向き合って、そのギャップに向き合うアクションにコミットすることであると考えております。

こういった点も踏まえて、この変革をしっかりと後押しをしていくことで、私も取締役としての責務を全うしてまいりたいと考えております。