

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

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

三越伊勢丹グループの歴史と変遷

1673 越後屋創業



1886 伊勢屋丹治呉服店創業



1904 日比翁助が就任
「デパートメントストア宣言」



2008 経営統合

三越伊勢丹ホールディングス

1904年に日本で初めて
「デパートメントストア宣言」を發し、
百貨店としての歴史を積み重ねて本年120周年

2024 120周年



1673 1754 1872 1886

創業期

1904

近代百貨店化

2023 三越350周年



1754 呉服商「紅屋」の
営業を開始



1872 今井呉服店を開店

1957 伊勢丹新宿店全館完成



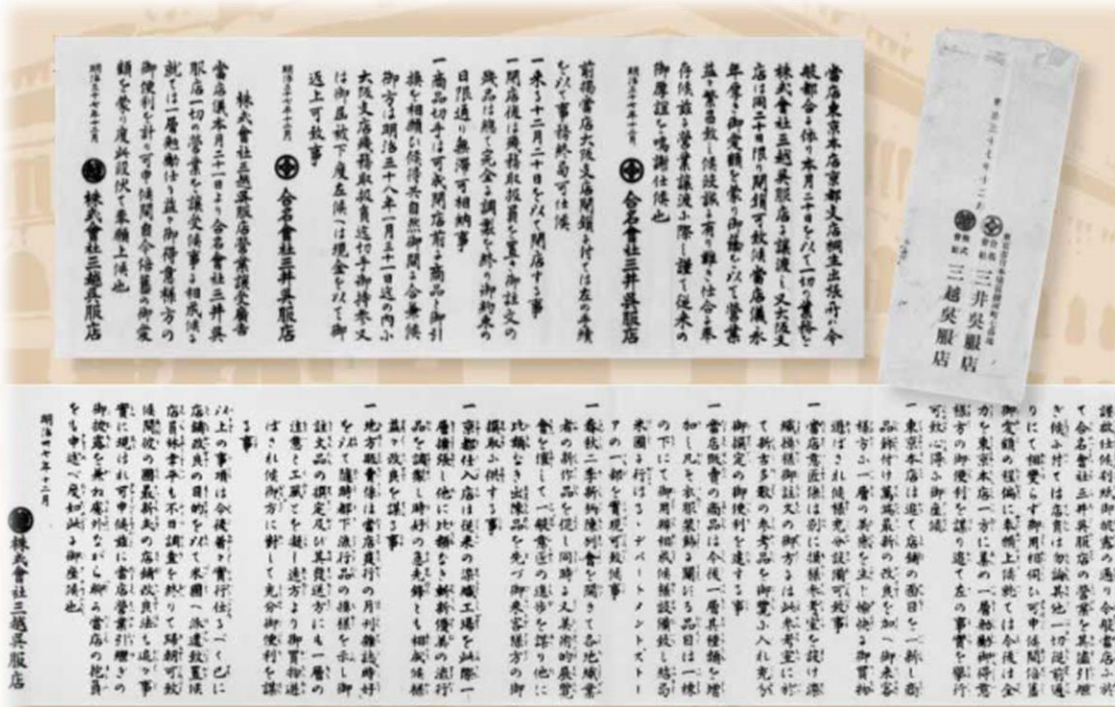
三越伊勢丹グループの百貨店
「三越」は、2023年に創業350周年



「三越伊勢丹グループ企業理念」
再整理

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

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



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



お取組先

三越伊勢丹グループ 企業理念

MISSION

私たちの存在意義

こころ動かす、
ひとの力で。

VALUES

私たちが大切に
する思考と行動

VISION

私たちが目指す姿

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

～日本の誇り、世界への発信力を持ち、
高感度上質消費において最も支持される～

2. 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

サステナビリティ経営の深化

企業理念におけるVISION ～私たちが目指す姿～

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

中期経営計画

経済的価値の向上



社会的価値の向上

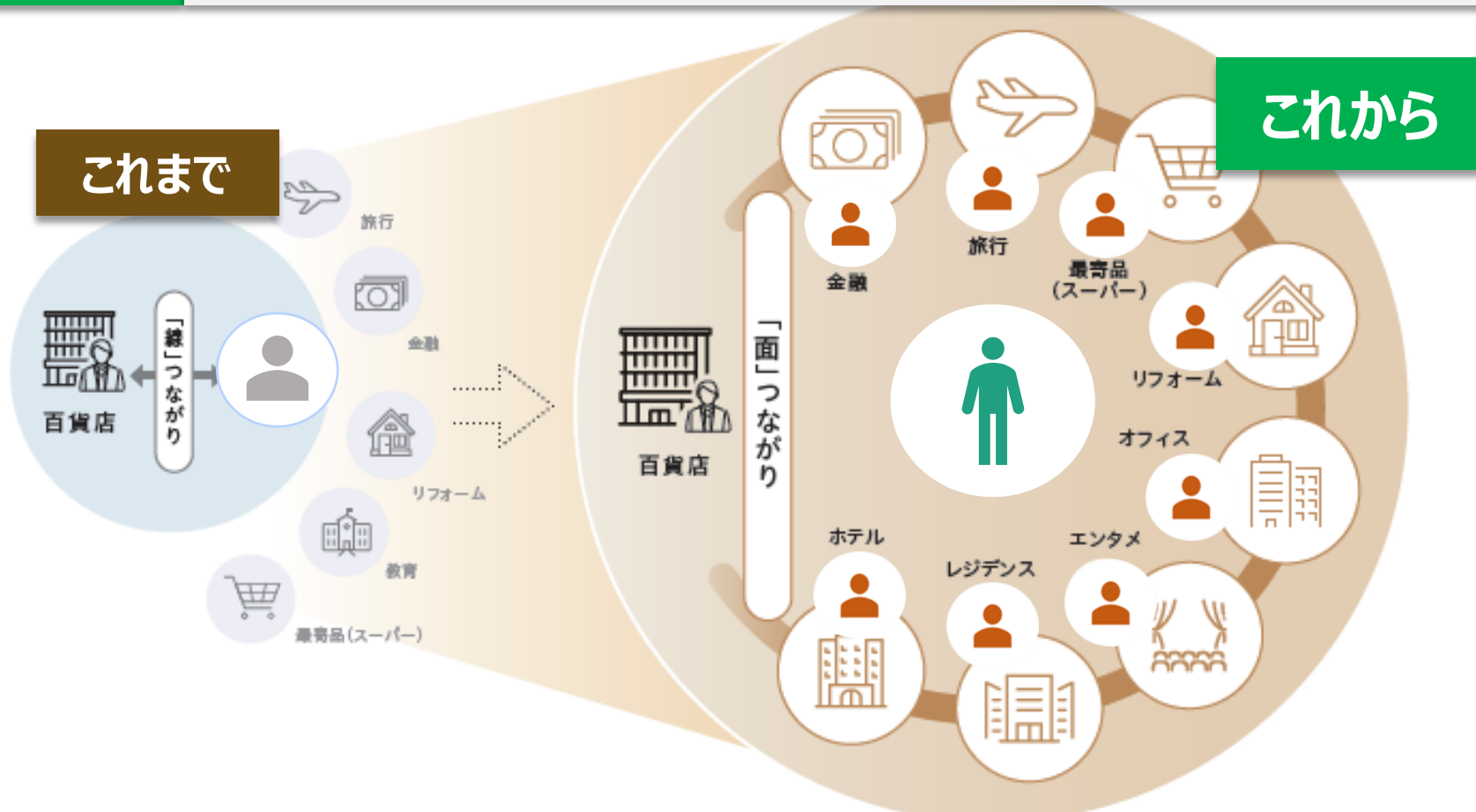
中期経営計画と結びついた重点取り組み（マテリアリティ）の実行

	23年度見直し	23年度見直し	24年度新たに設定
① 人・地域をつなぐ	② 持続可能な環境・社会をつなぐ	③ ひとの力の最大化	④ グループガバナンス・コミュニケーション
【事業・営業活動】 think goodの取り組み進化 【社会活動・支援活動】 チャリティ、環境美化活動 など	【責任あるビジネス活動】 店頭への再エネ導入 サプライチェーン・マネジメント など	【人財戦略活動】 企業風土改革 人的資本投資の強化 など	【グループガバナンスと コミュニケーション活動】 内部統制実効性向上 ステークホルダーエンゲージメント など
2030年度目標 ・think good賛同お取組先数 600社	2030年度目標 ・温室効果ガス排出量 23年度比△42% ・再エネ導入率 55%	2030年度目標 ・女性管理職比率 37% ・育休取得率 100%	2030年度目標 ・女性取締役比率 30%以上

『個客業』に向けたビジネスモデル変革

“個客業”
への変革

これまでの「百貨店（＝館業）」を中心としたビジネスモデルから
「個客」を中心とした、『個客業』という“新たなビジネスモデル”に変革



120年に一度の変革期にある今、人財戦略も変革が必須

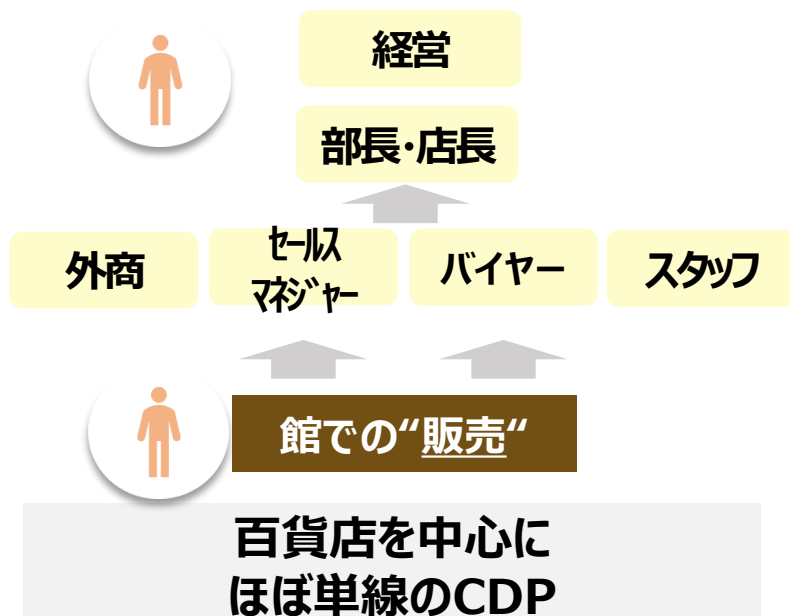
『個客業時代』における生涯CDP※のあり方

※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

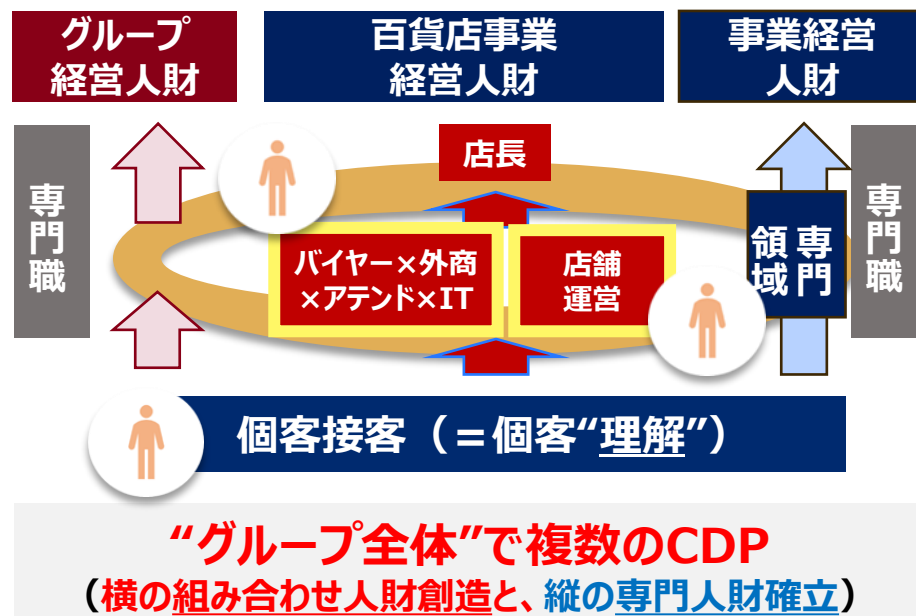
個客業時代のCDP

従業員の生涯にわたるCDPは、従来の“単線”中心のCDPから、グループを横断した“縦横斜め”の複流型CDPに

(これまで) 百貨店業におけるCDP



(これから) グループCDPの確立



グループの“多様なひとの力を最大化”するために、CDPのあり方を再構築

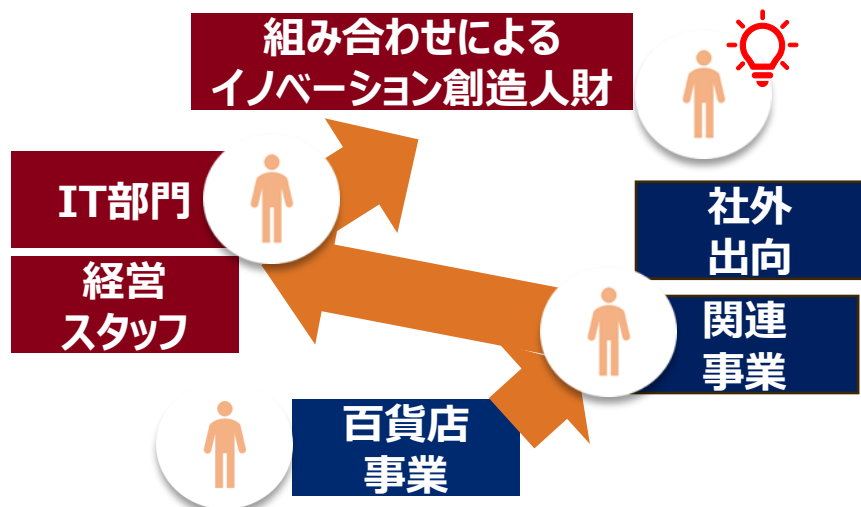
『個客業時代』における生涯CDP※のあり方

※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CDP

今後の個客業化に向け、“縦の専門人財確立”と共に
“組み合わせ”によるイノベーションを産み出す人財の創造

“複数領域経験”で
イノベーション人財を創造



“ひとの力の最大化”を支える
従業員・上司・会社が
三位一体となった“生涯CDP”



ひとの力を引き出す鍵は“上司”
会社と共にCDPや育成体系を再構築

こころ動かす“主役”は、従業員一人一人の“個”の力

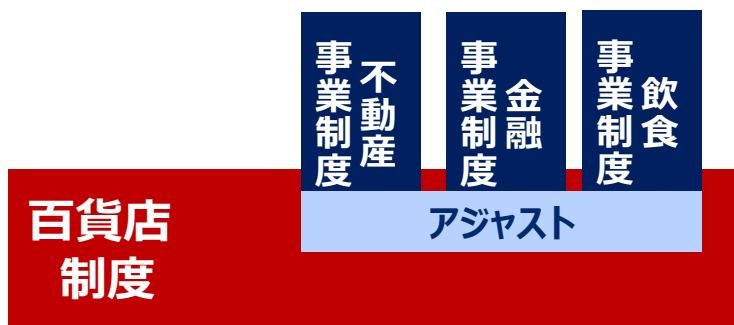
『個客業時代』における生涯CDP※のあり方

※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

中核事業である『百貨店事業変革の方向性』

館業から
“個客業”へ

更なる生産性向上に向けて、
DXを活用した「新たな働き方」「役割」を再定義

百貨店 (これまで)

“個客”業務

- ・外商
- ・アテンド

“コンテンツ”
業務

- ・バイヤー



“館”業務

- ・店舗運営
- ・店舗販売



個客業 (これから)

DXを活用し
生産性を向上させることで
全体要員数を縮減

維持
強化

“個客”業務

外商×アテンド
×バイヤー
×DX

集約

“館”業務

店舗運営
(IMH)

データを活用した“個客”業務と店舗運営ノウハウを一元化した“館”業務に変更

『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



本ご紹介
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)



本ご紹介
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

3. 個客業を担っていく人財の事例紹介

【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

<略歴> 松嶋 徹 (情報システム統括部データ戦略部)

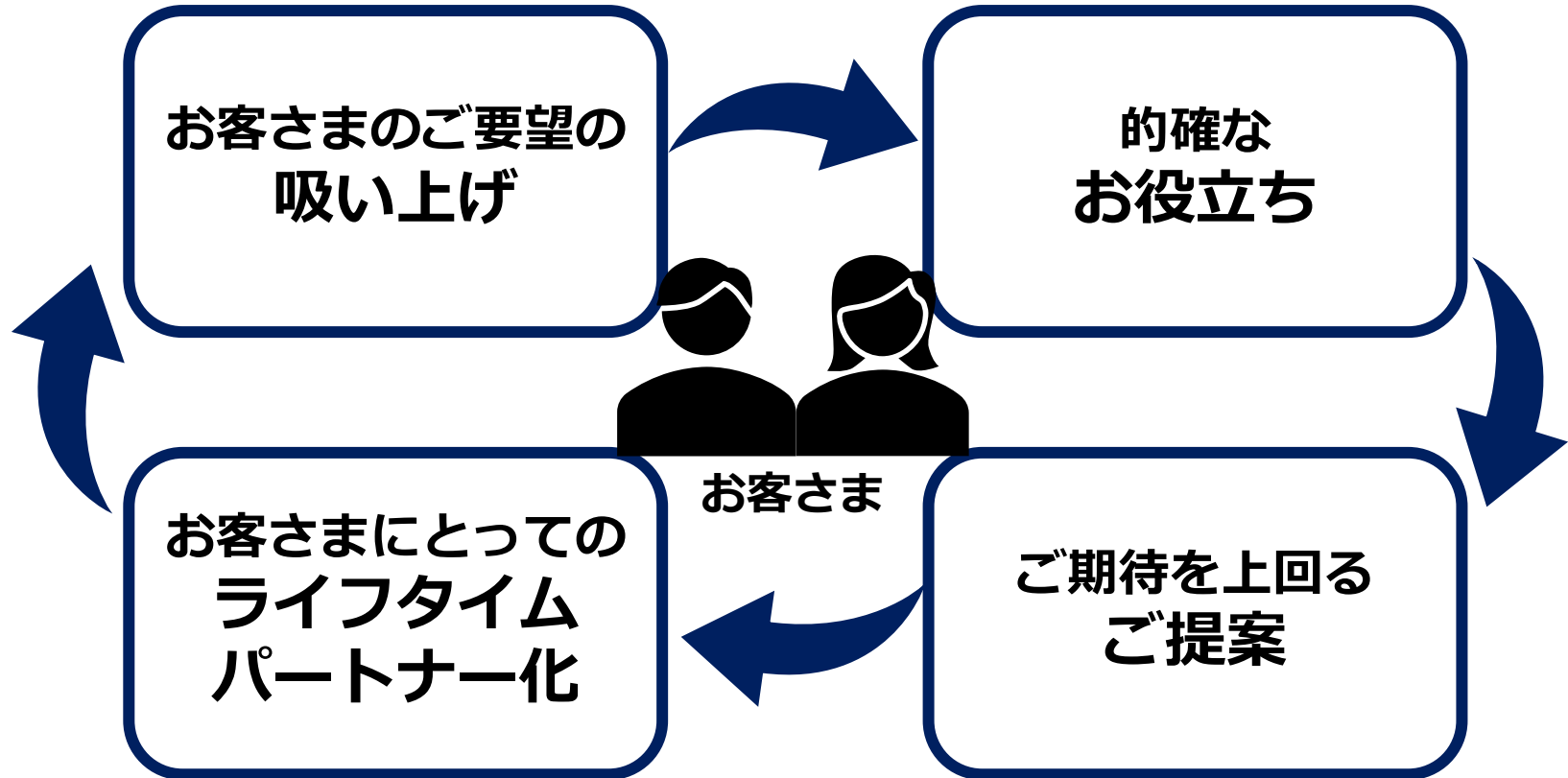
- **地域店出身** 1991年静岡伊勢丹入社
婦人服、化粧品、営業政策、顧客政策、外商
- **外商セールスを経験** 2008年～2011年
静岡市内から40km以上離れたエリアを担当
- **三越伊勢丹へ転籍** 2017年～
グループの転籍制度を活用
- **情報システム統括部 データ戦略部** 2019年～現在
外商営業支援プログラムを確立



**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**

外商セールスの活動

外商セールスの基本のPDCAサイクル



外商セールスの活動は「長い経験と勘」が重要

外商セールスの課題：ビギナーの短時間による育成

「個客業への変革」に向けた仕組みの確立

百貨店×外商×DXの組み合わせによる
「外商営業支援ツール（プログラム）」の確立

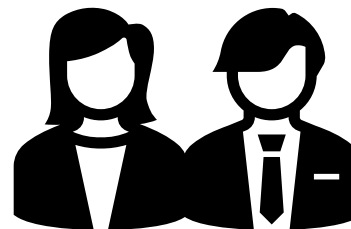
【定量データ】

MIカード
購買データ分析
AIの活用



【定性データ】

ベテラン外商セールスから
抽出した営業パターン



三越伊勢丹グループ独自の
外商営業支援ツール（プログラム）



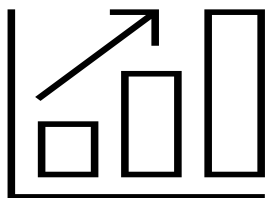
経験が浅いセールスでも
短時間でベテランに近いパフォーマンスを実現

百貨店×外商×DXを組み合わせたプログラム

データ（三越伊勢丹が独自で開発した営業支援ツール）活用して
アナログの外商活動の効果性を高めるMTGを実施

【データ戦略部】

- ・データ分析、AIをもとに
ファシリテーション



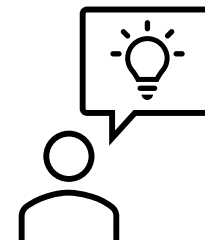
- ・毎週（週5日）開催
- ・1セールス30分
- ・対象セールス200名
- ・全国10店舗に展開



支援ツールを活用したMTGの様子

【外商セールス】

- ・お客さまの期待を上回る
提案を組み立てる



【商品バイヤー】

- ・お客さまに
最適な提案商品を提言



【地域店セールス】

- ・地域でも活用できる
ノウハウの習得



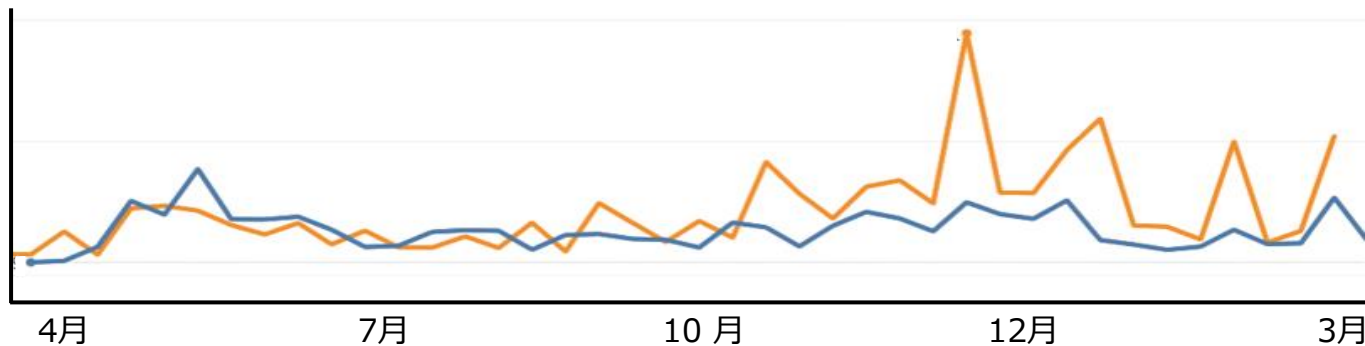
外商営業支援ツール（プログラム）の成果

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

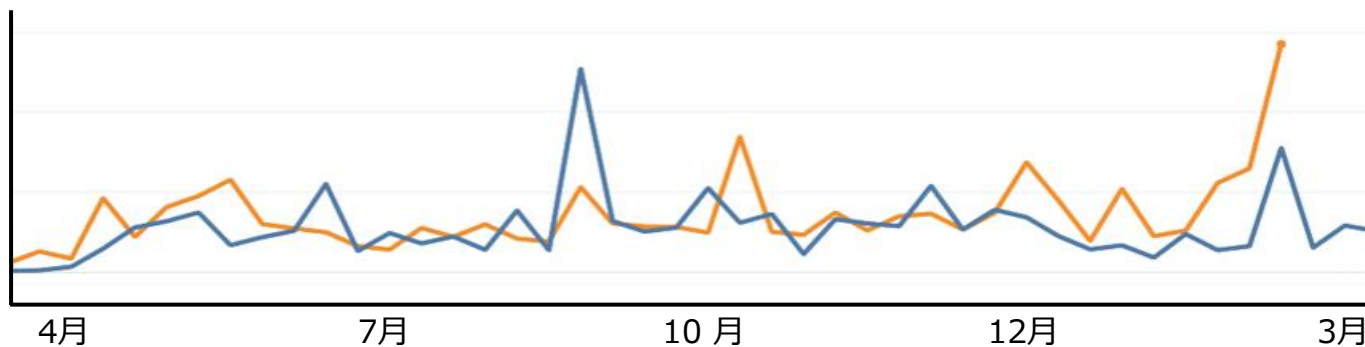
■ 1年間を通しての同口座での実績比較



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

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

【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



三越伊勢丹
ヒューマン・ソリューションズ

<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



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



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

- ・専門人材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



人材研修

- ・人材基盤のための“縦”の「事業専門人材確立」施策と、“横”の「グループ経営人材創造」を育成



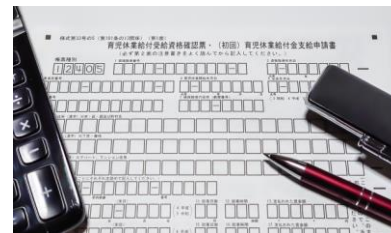
人材派遣・請負

- ・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

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



ISETAN MiRROR
Make & Cosmetics
GRAND TREE MUSASHIKOSUGI

出典：ISETAN MiRROR HP/ IMH HP・Instagram

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

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）



店頭での販売経験

『おもてなしの心』
基本から応用を学ぶ



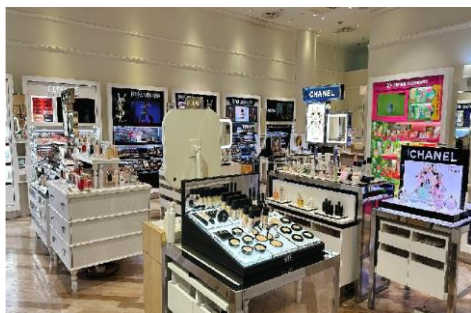
百貨店出向により
専門人財を育成

帰任者が外部営業を担い
個客との関係性を強化



外部へのビジネス展開

『おもてなしの心』
『高い専門性』を備えた
店舗運営マネジメント



専門人財活性化事例 (人財基盤のユニークポイント)

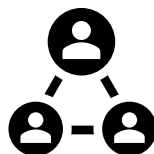
人財基盤のもととなる「ひとの力の最大化によるユニークポイント」として事業展開

人を育てる取り組み

『おもてなしの心』を醸成する人財育成の仕組み

常に従業員に寄り添う姿勢

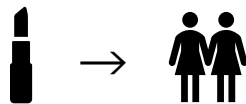
現場目線で採用から育成までを支援
(業務面・精神面)



メンバーの成長に伴走

お客さまに寄り添うおもてなしの心の教育

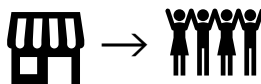
商品でなくお客さまの心に寄り添う教育



個客との信頼関係の強化

「現場」が人を育てる

「現場」が美容のプロを育てる



経験と知見の組み合わせによる専門性

(イセタンミラー
20店舗)

事業を通じた取り組み

現場での取り組みノウハウを活かし、
専門スキル人財が様々な場所で活躍

“縦”のショップから“横”のショップへ

単ショップから複数ショップの多店舗へ

単店ショップに縛られず、効率的に多店舗で働く
(イセタンミラー複数店)

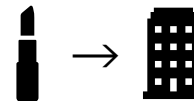


(DX活用)

小型店舗運営から百貨店内の運営へ

イセタンミラー運営から複数ブランド店運営へ

館との信頼関係の強化につながり、
専門人財×マルチプレイスを実現



(伊勢丹立川店
化粧品フロア)

グループ内からグループ外へ

グループ実績が評価され、グループ外案件を受託

お取引先との信頼関係強化により
グループ外営業・収益へ



(国内外ブランドの受託)

IMHの今後のビジネスモデル

これまで

「場」をベースにした働き方

これから

百貨店事業を担う専門人財を育成・サポート



- ・領域拡大で、**グループ事業基盤運営に貢献**
- ・「人財」「育成ノウハウ」両輪を武器に**外部へ拡販**

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

<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）

- 人財戦略の評価と課題
- 人財戦略への期待

5. 質疑応答
