

# 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



120<sup>TH</sup>

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

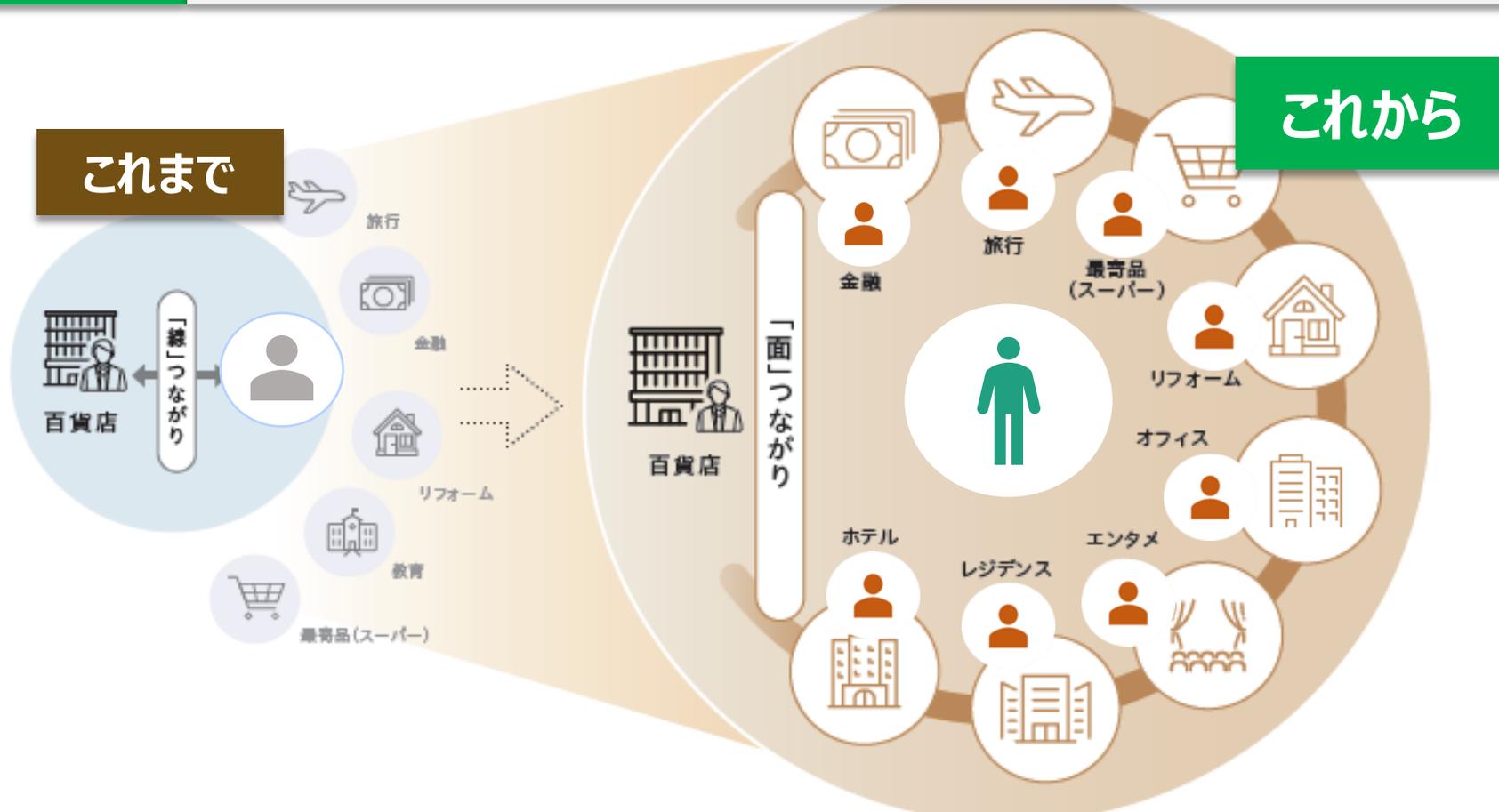
### 中期経営計画と結びついた重点取り組み（マテリアリティ）の実行

	23年度見直し	23年度見直し	24年度新たに設定
<b>① 人・地域をつなぐ</b>	<b>② 持続可能な環境・社会をつなぐ</b>	<b>③ ひとの力の最大化</b>	<b>④ グループガバナンス・コミュニケーション</b>
【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
<b>2030年度目標</b> ・think good賛同お取組先数 <b>600社</b>	<b>2030年度目標</b> ・温室効果ガス排出量 <b>23年度比△42%</b> ・再エネ導入率 <b>55%</b>	<b>2030年度目標</b> ・女性管理職比率 <b>37%</b> ・育休取得率 <b>100%</b>	<b>2030年度目標</b> ・女性取締役比率 <b>30%以上</b>

# 『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

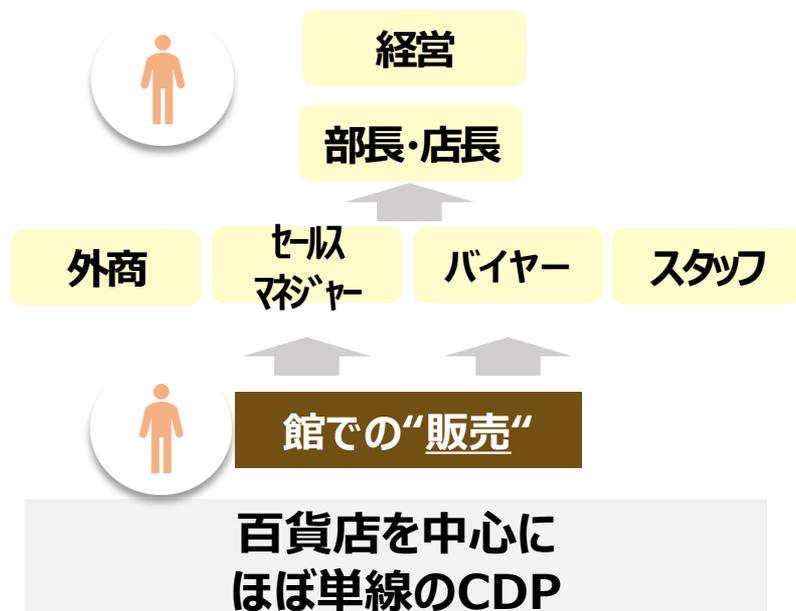
# 『個客業時代』における生涯CDP※のあり方

※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

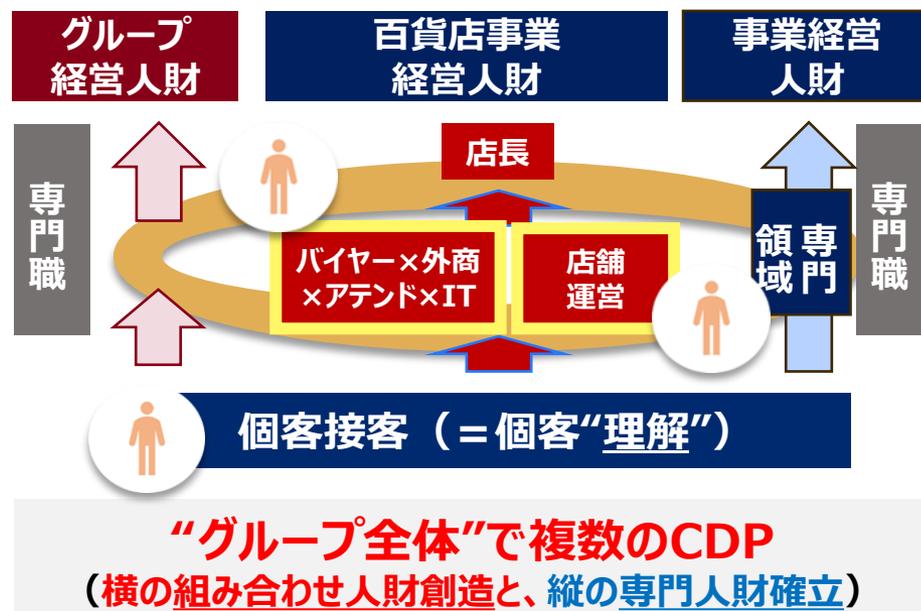
## 個客業時代のCDP

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



“グループ全体”で複数のCDP  
(横の組み合わせ人財創造と、縦の専門人財確立)

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

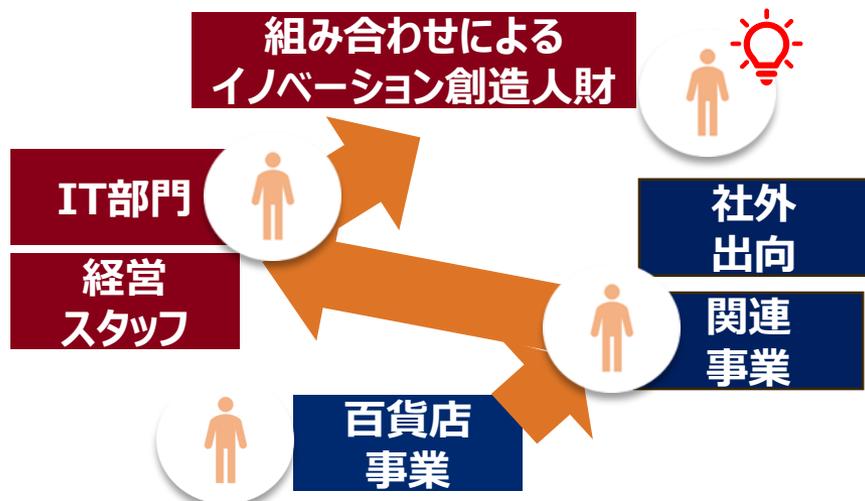
# 『個客業時代』における生涯CDP※のあり方

※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

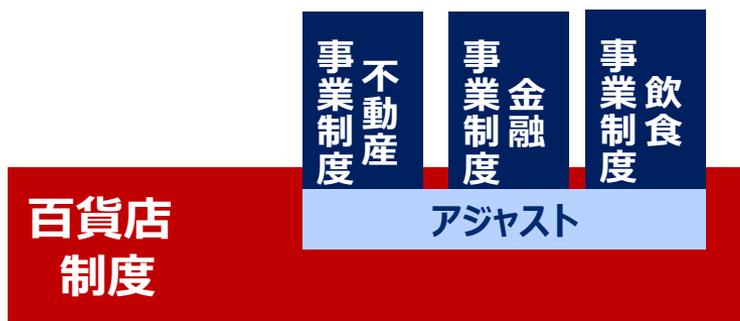
# 『個客業時代』における生涯CDP※のあり方

※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)

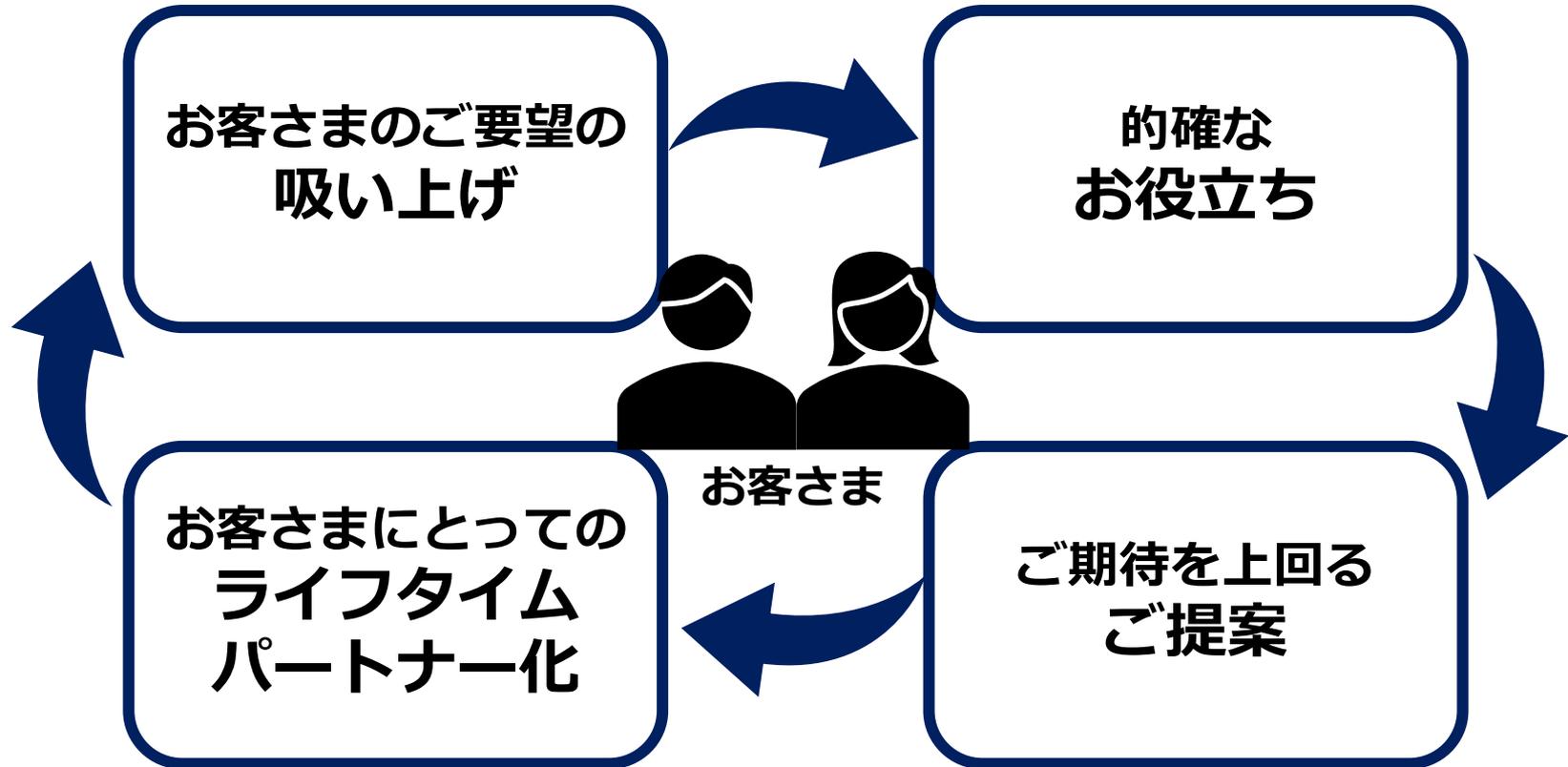
- **地域店出身** 1991年静岡伊勢丹入社  
婦人服、化粧品、営業政策、顧客政策、外商
- **外商セールスを経験** 2008年～2011年  
静岡市内から40km以上離れたエリアを担当
- **三越伊勢丹へ転籍** 2017年～  
グループの転籍制度を活用
- **情報システム統括部 データ戦略部** 2019年～現在  
外商営業支援プログラムを確立



**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

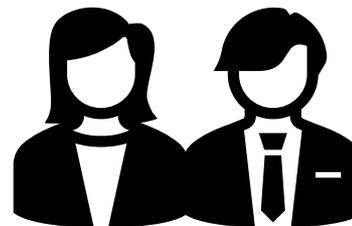
### 【定量データ】

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）



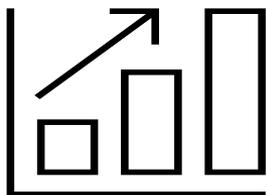
経験が浅いセールスでも  
短時間でベテランに近いパフォーマンスを実現

# 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



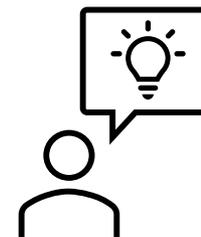
- ・毎週（週5日）開催
- ・1セールス30分
- ・対象セールス200名
- ・全国10店舗に展開



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



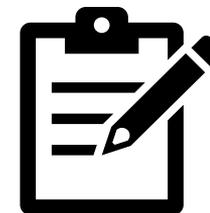
## 【商品バイヤー】

- ・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



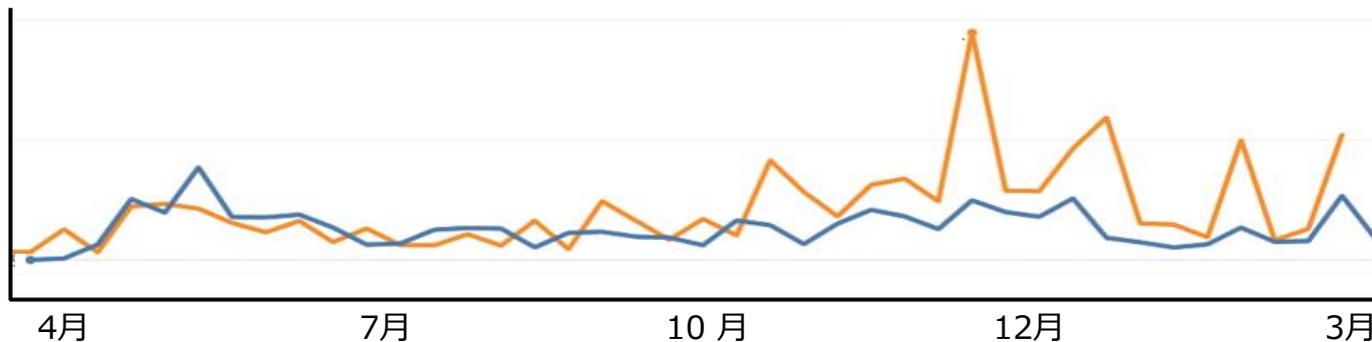
# 外商営業支援ツール（プログラム）の成果

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

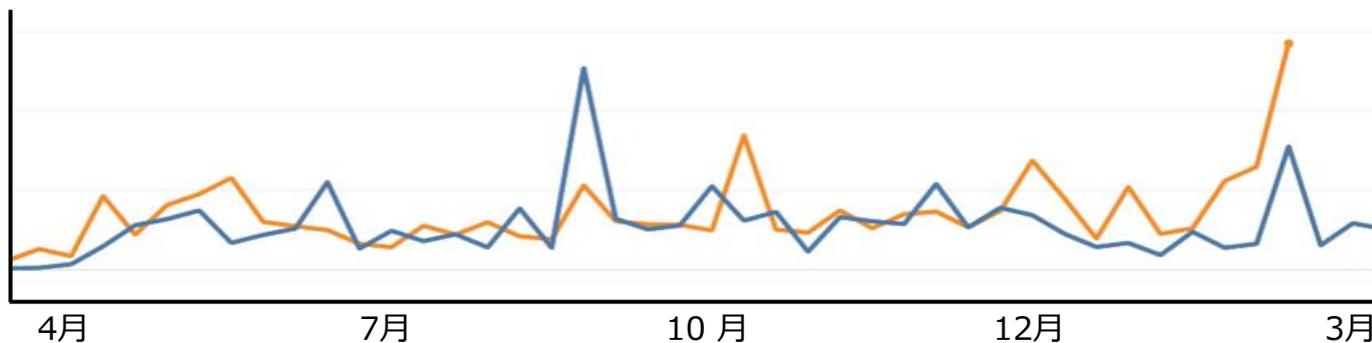
## ■ 1年間を通しての同口座での実績比較



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

## <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



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

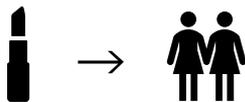
現場目線で採用から育成までを支援  
(業務面・精神面)



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

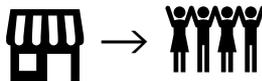
商品でなくお客さまの心に寄り添う教育



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)

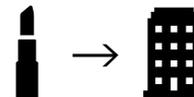


(DX活用)

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

---