

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 質疑応答要旨
日時：2024年12月4日(水) 10:30-12:00

登壇者：取締役 代表執行役社長 CEO 細谷 敏幸
社外取締役 安藤 知子
執行役常務 CAO 兼 CRO 兼 CHRO 金原 章
情報システム統括部データ戦略部 松嶋 徹
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

Q.百貨店はお取引先と歩調を揃えることが重要。主要お取引先が600社もある中、取引先派遣のスタイリストを含めた幅広い従業員とのコミュニケーションや行動が、今後どのように変わると考えているか。

A. 細谷) 中長期の戦略を、お取引先各社の経営層に直接語りかけるお取引先説明会をここ数年開催しており、そこから店頭スタイリスト全員への波及を望んでいる。また、当社グループ全体でコミュニケーションを取る文化が醸成され、マネジャーやアシスタントセールスマネジャーたちがお取引先スタイリストと一緒に、当社の方向性理解のための話し合いをしている。従業員について、当社、お取引先と分けた言い方はせず、「従業員」と私は言っており、ワンチームとして頑張っていきたい。

A. 金原) 百貨店の働き方改革について、実際には社員よりもお取引先パートナースタッフの方が、人数が倍以上多い。この方たちとコミュニケーションをより深く保ちつつ、お客さまへの提供価値向上を、DXを活用して進める。お取引先の状況を我々が的確に把握し、一体となって取り組むことが一番大事である。そのために、パートナースタッフに向けたアプリも作ろうとしている。例えば出退勤の状況、必ず伝えたい方針やコンプライアンスなどをFAQで答えていく。また、当社社員と連携してお客さま対応をする場合も、アプリ活用を検討している。セキュリティ面なども留意しつつ、新しい店舗運営の在り方をお客さま満足を向上させながら効率化させ、協力して解決していきたい。

Q.安藤さんから見て、(今まで経験されてきた企業と比較して)今の三越伊勢丹の人財戦略の優位性は？また課題は？

A. 安藤) 私が今まで人事分野を経験してきた企業は、主に海外に本社を持つ外資の企業で、メーカーでもあるため、単純比較は難しい。今、日本企業の人事担当の多くが、戦略人事へ進化すべき、という大きなチャレンジに向き合っている。戦略人事は、欧米では30年ほど前から始まっており、日本では最近のことだが、それは決して日本で人事に関わってきた方々の怠慢ではなく、「高度成長期の新卒採用」「年功序列で終身雇用」など日本の特殊事情によるもの。当社の場合、そもそものビジネスモデル変更に加え、この戦略人事への変更も必要で、この二つの変革を同時に進めており、私はその点を非常に評価したいと思っている。その馬力、コミットメントはすばらしく、ビジョンから大きな青写真を描いたうえで個別の戦術に落とし込んでいるという流れも非常に評価に値するものと思う。

課題はといえば、今まではどうしても人事というとコストセンターという発想が強かったが、人的資本という考え方では逆にこれから投資する部門と考えるべきであり、ぜひ投資という意味でもっと進めてほ

しい。今も十分取り組んでいるが、さらにもっといろいろなことが考えられるのではないか。

Q. 今後は世界中の顧客が対象となるが、グローバル人財の確保・育成の課題は？強みは？

A. 細谷) 私自身、海外ラグジュアリーブランドのトップと話すことが多いが、その中で、日本のおもてなしの力、特に外商の力は、世界中でも圧倒的だとお褒めいただく。海外のラグジュアリーブランドのトップも、「GAISYOU」と日本語で言うほどで、これは当社にとって大きな強みである。さらには、ご説明した松嶋モデルという、さらに一步先を進むものもあり、大きなプラス。海外外商の取り組みは1年半経過し、進化しているが、やはり言葉だけの問題ではなく、海外のお客さまの心にどれくらい触れられるのか、お客さまの立場になれるのが非常に重要だと海外外商メンバーも言っており、そこは当社の得意とすることである。やはり度胸やおもてなしの心が最も重要で、言葉の壁は乗り越えられると考えている。

Q. 人財投資の考え方について。新中期経営計画では約 300 億円で、内訳は処遇改善の割合が大きいですが、やはりこれが最優先か？重要視しているものはあるか。

A. 金原) 300 億円の内訳は、処遇改善・230 億円、人財育成・25 億円、働く環境・20 億円、健康経営・10 億円、人事 DX 化・15 億円という計画。処遇改善額は大きく見えるが、少数精鋭を全社で標榜しながら進める。昨今の賃上げは業界や日本全体で取り組むべき課題と認識しており、当社も従業員還元の意味で、制度変更も想定しながら一定額を織り込んでいる。

その次に重要なのは人財育成投資。特に強化するのは IT・デジタル人財。この基礎教育、並びに、全社員の約 1 割をアンバサダー的（デジタル教育を先行して受け、周りに波及させる）人財を拡げていく。また、事業の特性に合わせた人財スキルや知見を高める取り組みは、従来は各事業で個別取組だったものをグループ全体に引き上げ、各事業に合ったプログラムや、教育人財を外部から入れる。さらに、戦略実現には上司の力が大変重要であり、人財育成のマネジメントブックを作り、個々の人財力の底上げを図る。他に働く環境、健康経営等々は当然ながら必要投資として織り込み、積極的に進めていきたい。

Q. 複数領域経験でイノベーション人財を創造する一方、従業員がその経験の意味を理解しメリットとする考え方の変化も必要。従業員のキャリアの考え方の変化を教えてください。

A. 金原) 当社の部長職は既に半数以上が異領域を経験している。元来、職位が上がれば上がるほど新しいことにチャレンジさせる文化がある。今後注力するのは、若い世代が自分のキャリアビジョンを描いて積極的に自ら手を挙げること。制度としてチャレンジ申告、自己申告などいくつか用意しており、少し前から空気が変わっている。以前は 100 名弱だったが、現在は年間で約 300 名のメンバーが「この部署に行きたい」と申告制度を利用している。当然、希望所属とのマッチングが前提なので全員の希望が叶うわけではないが、意識が少しずつ変わってきている。実はこの取組には上司の考え方が一番重要で、優秀な人財を囲い込むことは絶対に避けるように部門長会議でも伝えている。「かわいい子には旅をさせる」という風潮が上司側にも生まれてきたと感じている。

Q. IMH の取組みで、今後百貨店運営等でより効率化できる部分、その時間軸についての事例は？

A. 五十嵐) 店舗、館の運営では、販売に従事するスタイリストをバックアップする様々なオペレーショナルな機能がある。例えばレジなどは重要で、今も始めているが、DX を活用した業務改革で作業としての業務は削減しながら、当社の横の機能でのサポートも進めていく。百貨店の中でも顧客とのタッチポイ

ントが特に多い美容領域などを中心に、百貨店のノウハウを活用しながら横に広げていきたい。グループの中で連携を取りながら、この6ケ年計画で徐々に進めていきたい。

Q.百貨店業の要員について。2019年は8割だったが現在6割まで下がった。今後DXやIMHへの業務集約、他事業の増員で、百貨店業の要員は30年度までに何割まで縮減しようと考えているのか。

A.細谷) 色々なシミュレーションを行いながら全社で話し合っている。しかしながら、全体の要員として下がっていくのは間違いないと考えている。なぜなら、「本当にこの仕事でいいのか、やめる仕事はないのか」、「これとこれを組み合わせたらどんなことが起こるのか」、「DXを使ったらもっと効率的な運営ができるのではないか」という3本柱で常に構造改革に取り組んでいくため、少しずつ全体要員数が下がっていく。併せて、グループ全体に百貨店の力を波及させたいと考えている。すなわち、百貨店のおもてなしの力を持つ人財が、異なる事業で活躍することにより、グループ各社にその力を波及させる、ということ。こんな考え方を積極的に持っている。百貨店だけにとらわれることなく、グループ全体でお客さまをサポートしていくという考え方なので、少しずつ要員自体は効率的になっていく。

Q.補足的に何うが、将来的には半数以下になるようなことも考えられるのか。

A.細谷) それは考えにくいと思う。

Q.個客業を意識した人事制度の刷新について。縦と横の人事を両立する制度設計については、いつ頃を目途に制度の運用を始めるのか。

A.金原) 縦の制度については現在も各事業の中で進めている。情報システムを司る子会社では、外部のエンジニアやデータサイエンティストをどのように処遇するか、百貨店とは異なるマーケットバリューに合わせた人事賃金制度を構築している。今後、不動産や飲食など新しい事業におけるそれぞれの賃金体系について、事業特性に合わせて検討している。早くできる部分と少し時間がかかる部分があるが、難しいのは横を創造する経営層の人財登用で、これは新しく制度を作ることになる。さらに一部既存からスイッチすることも考えると、労働組合との丁寧な協議が必要である。これが完成する時期は現時点では申し上げられないが、縦と横についてそれぞれ整合させながら取り組んでいく。

Q.海外外商は、先ほどの説明を踏まえると今後は言語スキルにこだわらず要員を拡大していくのか？

A.細谷) 海外外商のセールスは現在40名強いる。1人当たり約2億円の販売実績があり、少しずつ拡大したいと考えるが、人数や金額の目標を特に定めていない。当社グループの海外外商に価値を感じ、本当に必要として下さるお客さまとしっかりつながり、お客さまの特別な存在でありたいと思っている。

Q.海外外商セールスは、どのような人財を活用する？国内外商担当か、他部門から異動もあるのか？

A.細谷) 今の段階では、国内向け外商担当のうち外国語に長けたメンバーを中心に募り、結果として現在40名強で構成している。しかし、海外外商の責任者曰く、おもてなしの心がやはり重要で言語については今やデジタルツールで対応ができ、可能性はもっと広がっていけると話している。我々は自信を持って取り組んでいきたい。

以上