三越伊勢丹ホールディングス
2024 年 3 月期 サステナビリティ説明会
日時：2023 年 12 月 6 日（水）10:30～12:00

弊社登壇者：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
(株)日建設計 企画開発部門 プロジェクトマネジメントグループ
ソリューション戦略室 アソシエイト ファシリティコンサルタント　伊東 功喜
(株)三越伊勢丹システム・ソリューションズ
総務 シニアマネージャー 兼 人事担当長　竹前 千草
答弁補助
人事統括部 人事企画部 部長　中北 晋史
総務統括部 サステナビリティ推進部 部長　瓦林 恭子

Q.日本では少子高齢化もあり、今後、優秀な人財の囲い込みが重要になると思われる。新卒に限らず若い社員や、専門人財などの中途採用に関して、優秀な人財を集めるために考えている取り組みがあれば教えてほしい。

A.金原）今年度の採用では、当社が目指す中長期のビジョンや企業理念に理解・共感いただける方の採用を最も重視した。百貨店だけではなく不動産や金融などの領域にも可能性があること、他ではできない組み合わせの価値がありそうだと感じている学生に興味を持っていただくことができ、優秀な人財を集められていると考えている。

一方で、「まち化」を進めるうえではより専門人財の登用が重要だと考える。特に不動産に関しては、中途採用等を含めて進めたいと考える。現状、グループの管理職以上における中途入社社員比率は２％程度で、百貨店事業が中心になっている。今後は、百貨店にとどまらず全領域で拡大しながら、必要な人財を確保していきたいと考えている。

Q. 三越伊勢丹の取締役会や意思決定、経営そのものの強みと課題は何か。特に、中長期で成長するうえで「ここが変わると成長できる」と感じる点を、是非教えてほしい。

A.安藤）当社は、2020 年度に機関設計を指名委員会等設置会社へ移行し、機能整備が整ってきている。取締役会では、現在のみならず 10 年後までを見据えた長期目線の経営のモニタリングやディスカッションに移っており、本質に即した活発な意見交換や建設的な議論がなされていると感じている。それを可能にしているのが、執行側と取締役会の緊張感のある信頼関係の構築だ。加えて、情報の透明性の担保や、質の高い議論や対話を行う場の設定もある。

私の着任が昨年度であるため以前との比較はできないが、様々な実効性評価の結果や周囲からの話で、この数年間で非常に大きく変化・進化している企業だと肌身で感じている。これが、当社のポテンシャルでありエネルギーの表れでもある。

課題については、ガバナンスには終わりがなく、常に進化を続けなければいけない。その意味で、やる

べきことはまだまだ出てくるであろう。進化すればするほどガバナンスも進化しなければならない。伸びしろとして、非財務情報をどう扱うか、無形資産をどのように未来の企業価値に結び付けるのかということ。これは、当社のみならず日本全体が向き合っている課題だが、まさに着手しているので、これから大いに期待していきたい。

Q. 人材戦略の根幹に社員との対話があることを改めて認識した。対話を通じて感じた、人材戦略上の三越伊勢丹グループの強みと課題や気づきを教えてほしい。

A.細谷）最近は、関連会社や地域事業会社のマネージャー以上の社員と対話している。百貨店を再生させ、マスから個へ変革する。個のお客さまを徹底的に集めてそれを関連会社に波及させていく。この戦略の理解が、グループ全体に大きな力を与えたと思う。従来の、百貨店とグループ会社の関係性ががらりと変わり、「グループ連邦」の名のもとで、皆で集めたお客さまの幸せを考え、提案し、利益につなげていく、この考えがグループの津々浦々まで浸透し、対話すると社員の目の色が変わってきていると感じた。「いかにユニークな新しい仕組みを自分たちで作るか」もしくは「百貨店のおもてなしの心をどうやって関連事業へ染み出るようにするのか」というようにグループの戦略が各会社の思考に組み付いている実感を持っている。３年間の対話活動は決して無駄ではないという実感を抱いている。

Q. 社員、組織、個人が科学されたことで、従業員一人一人の役割やキャリアアップが明確になり、モチベーション高く仕事に取り組めるような環境になったということで正しいか。「まち化」に向けさらに大きな成長を目指すなか、企業理念の見直しから始まった人財活性化の考え方について教えてほしい。

A.細谷）将来の絵姿を全員に共有したことで、よりワクワク感が出てきた。さらに、直近で業績が回復したことで自信も満ち溢れた。私たちは１年間にわたり、企業理念「ひとのために」「ひとの力で」ということを全員で議論してきたが、存在意義の革新が加わったことにより、現場を歩いていても従業員が以前よりニコニコ、ワクワクしているように感じられる。コロナ禍であった 3 年前の状況とは大きく変化したことが、とても嬉しい。

A.金原）まず百貨店事業の回復で全体の空気感が良くなったことに加え、企業理念に「ひとの力」とあるのが、従業員にメッセージとして伝わった。どうやってこころを動かすのか、という問いかけをし始めていると感じている。人事としては、長年改善できなかった賃金・働き方も取り組み始めているが、それを対話しながら進めるというのが、当社の特長の 1 つ。対話を通じて新しい個客業に踏み出すことについて、社員が考え始めてくれている。「自律的にキャリアを身につけたい」と思ってもらえるよう、人事だけでなくグループ連邦で取り組んでいきたい。

Q. 不動産や金融を中心に今後どのくらいの規模で専門人財を増やしていくイメージか。中途採用比率、出向者などに関する中長期の予定があれば教えてほしい。

A. 金原）現在、各事業で検討している。現状は、管理職における中途入社社員の比率も全体の２％だが、今後増やしていきたいと思っている。とりわけ、不動産人材についてはより多くの人財確保が必要。単純に不動産に精通した人財を事業のトップとするのではなく、個客業として事業の組み立てに必要なスキルを特定し、要件を満たす人財を丁寧に探したい。採用するうえでは、当社の企業理念、中長期の戦略に共感しているかどうかが重要だと思う。

Q.今後不動産、金融事業が重要になっていくなかでは、国内百貨店の人員配置を抑え、不動産や金融へ重点的に配置していくのか。

Ａ．細谷）まさにその通り。百貨店事業は「百貨店の科学」というツールにより、少数精鋭でも運営できるビジネスモデルがつくりだせる。百貨店に精通し、おもてなしの心をもつ人財がその他の事業に染み出すようにしていくことがグループの強みとなる。グループの連携性を高め、新しい価値を生み出していくという考え方。

Q. 三越伊勢丹システム・ソリューションズのロール制度について、今後グループで導入していく予定があるか。新しく取り組む人事施策や制度があれば教えてほしい。

Ａ．金原）現状は専門性の高い事業会社（三越伊勢丹システム・ソリューションズおよび三越伊勢丹プロパティ・デザインなど）では、ロール制度に近しい制度を導入し、専門性の高い人財の処遇を計れる体制になっている。この制度を検証しながら、グループ全体では、ゼネラリストの登用だけではなく、専門人財の登用や、複線型人事制度などを検討している。ただし、制度導入だけでなく、対話と上司の寄り添う姿勢がないとうまくいかない。意識改革とともに制度設計に取り組んでいく。

Q.管理職の女性比率は 27%ほどだと思うが、今後の目標と女性管理職を増やすために具体的に行っている施策があれば教えてほしい。

Ａ．金原）株式会社三越伊勢丹における女性管理職比率は 27%だが、グループ全体では 30.6%になっている。これを、2030 年に 38%まで引き上げたいという目標を掲げている。

もともと当社は従業員の約 7 割を女性が占めており、お客さまの多くも女性である。従ってここを引き上げていくことは、単なる多様性ではなく、お客さまのライフスタイルを正しくつかむためでも必要であり重要課題であると考えている。

支援策については、特に女性はライフステージに伴う変化に対応する必要があるため、育児休業の取得制度、男性育休制度の推進などを進めている。また、在宅勤務や短時間勤務制度も拡充をしている。

また先日は、リーダー候補である女性部長職６名と社外取締役とのディスカッションを行った。このように、様々な啓発活動を含めて、女性活躍を推進していきたいと考えている。

以上