

三越伊勢丹ホールディングス 事業戦略説明会

(株)三越伊勢丹 個人外商改革について

日時：2022 年 6 月 29 日(水) 10:30～12:00

Q. 伊勢丹新宿本店と三越日本橋本店の外商が統合したことにより、何ができるようになったか。

A. 今まで出来なかった店を跨いでの対応ができるようになった。

Q. 利益を上げていくために何をしているか。

A. 購買実績の高いお客さまに対して、より多くの経費や販売スタッフをつけることにより、お買上げいただくことで、結果利益につながっている。

Q. 人財育成についてはどのように行っているか。

A. バディ制度を進めていくことで OJT のスピードや質を高め、精度を高めていく。今後は育成プランとして仕組み化していく。

Q. 顧客の若返りができているということだが、その背景は何か。

A. チーム制を導入したことによりレスポンスが早くなり、口コミで評判が広がったことで若いお客さまの増加につながった。

Q. 競争環境のなかで、選ばれるための強みは何か。

A. 競争環境を生き残るなかでの当社の強みは、①商品供給力②販売体制③お客さまと考えている。

Q. コロナ禍、売上を押し上げていた要因が今後リオープンに伴って失速していくと思われるが、それに対してどう考えるか。

A. トップのお客さまとはしっかりとお買物をしていただいている関係が続いているので、大きな影響はない。一方で、海外の良いお客さまが来日できるようになると、外商には海外顧客チームもでき、日本顧客と同等の仕組みができ上がっているため、そのポテンシャルがとても高いと感じている。

Q. 若い世代の外商のお客さまはアート、時計、ラグジュアリーに関心が高い一方で、それらの商品は百貨店以外でも手に入ると思うが、それに対してどう思うか。

A. 世界的に商品供給が少なくなってきたなかで、お取引先に優先的に商品を提供していただけることが差別化要因になっている。

Q. 地方の富裕層に対してはどう考えているか。

A. 地方の富裕層に対して、ポテンシャルは大きいと考えている。グループ内で不明確だった連携が、外商統括部ができたことにより組織として連携できるようになった。

Q. ラグジュアリーブランドとの関わりについて、個人に帰属している部分はどのくらい大きいのか。

A. 各バイヤーは、個人がお取引先と信頼を築いているという自負を持っているが、一方、今まで長い歴史を経てお取引先と関わっているので、会社としてお取引先との関係性を築いている側面ある。

Q. 外商で取り扱うことができる商品の広がりについて、グループ外の MD はどれ位ポテンシャルがあるか。

A. ポテンシャルは非常に感じている。今までご要望はあってもお断りしていたが、本年はその声にお応えできる体制になっている。

Q. 海外の富裕層向けのビジネスについて、どのような取組みを考えているか。

A. インバウンド再開に際しての体制強化、在日のお客さまとの関係性構築、海外店との連携を通じて計画的に海外の富裕層を取り込んでいく。

Q. 処遇に関して、業績連動の割合が多くなると思われるが、それに伴うモチベーションとの両立についてどう考えているか。

A. 外商だけを特別にしているということはない。お客さまに喜んでいただけることがモチベーションにつながると思っている。さらに個人だけでなく、チームとしての成果も評価対象としている。

Q. 既存顧客の深掘り、新規顧客の取り込みについて、主にどこに力を入れて取り組んでいるのか。

A. 新規のお客さまに対しては、外部企業と連携しながらの相互送客、店頭との連携を行うことで対応している。既存顧客の深掘りに関しては、A I の活用、商品供給力を強めることで対応していく。

Q. チーム制で対応するメリットは何か。

A. お客さまへのレスポンスの早さ、切れ目のない体制を整えることで、お客さま満足が継続すると考えている。

Q. 今後利益を生み出していく上での課題についてどう考えているか。

A. 商品供給力。強みではあるがまだ足りていないため、商品グループと連携してさらに強めていく。

Q. 若い層が増えているが、今までのお客さまとの違いは何か。

A. 以前のお客さま(50~60代)は、定番でオーセンティックなものをお求めの方が多かった。ここ2~3年は、経営者の方、美容、医療系の方が多く、モード系の商品ニーズが高い。

Q. チーム制へシフトすることだが、従来の one to one の接客体制はなくなるのか。

A. one to one の体制が無くなるわけではない。「個」のお客さまに対してチームの各メンバーで対応していく。