東証グロース：7694

# HUMAN CAPITAL REPORT 2026

株式会社いつも

はじめに

# 育てた人に最速で任せる。
# その人的資本の成果を「顧客の成長」と「企業価値」で証明する。

EC業界はいま、購買行動の変化とAIの浸透という二つの構造変化の只中にあります。

私たちいつもは、昨年「人が最速で育つ組織」を掲げ、人的資本経営の実践をご報告しました。

本年のHuman Capital Report 2026では、「Borderless Talent」×「Growth Acceleration」×「Succession Acceleration」にAIを掛け合わせ、顧客インパクトから企業価値までを一本の経路でつなぐ、当社独自の「いつもの人的資本経営」をご報告いたします。

**2026年のテーマ**

## 「育った人が最速で任される組織」へ

育成の速度を ▶ **権限移転の速度へ。**
個の成長を ▶ **組織の成長へ。**
役職ではなく ▶ **役割へ。**

いつもで重要なのは、役職や肩書きではなく、誰がどの役割を担うかです。
組織に影響を与える人材を起点に局所から活性化する―その思想を、
当社自身の組織で実証します。

# ABOUT itsumo.

## 会社概要

| | |
|---|---|
| 会 社 名 | 株式会社いつも |
| 創　　業 | 2007年2月14日 |
| 所 在 地 | 東京都千代田区有楽町1-13-2 第一生命日比谷ファースト21階 |
| 資 本 金 | 7億5841万円 |
| 社員数（連結） | 212名　※2026年3月末時点 |
| 事 業 内 容 | ・ブランド・メーカー向けEC事業の総合支援<br>・プライベートブランドの開発・EC販売（D2C）<br>・ライブコマース・プラットフォーム運営 |
| 主要子会社 | 株式会社Enbloom<br>株式会社ピースユー |








# OUR MISSION

## 当社のミッション

# ECで日本の未来をリードする

私たちは、「Next-Gen E-Commerce」を掲げ、
ECで企業の成長を最大化するパートナーです。
人の力を軸に、ものづくりから戦略・販売・マーケ・物流まで一気通貫で支援し、
データと実行力で成果を出します。

14,000件超の支援実績をもとに、大企業から地方の中小企業まで、
Amazon・楽天市場・TikTok Shopなど多様なチャネルでEC事業を成功に導いてきました。
日本発のECリーディングカンパニーとして、“Inclusive Growth”のもと
挑戦する企業と共に価値を生み、共に成長しながら、日本から世界へ価値創造の連鎖を広げていきます。

# AGENDA

アジェンダ

## Chapter.1

### 人的資本の考え方

CEOメッセージ
当社の事業戦略（いつも.TX／3フル）
我々のこれまでの「人的資本経営」の実績
2025年の約束と結果
人的資本戦略における大テーマ
事業戦略と人的資本戦略
itsumo式・人的資本アクセラレーター2026

## Chapter.2

### 人的資本戦略とその戦術

人的資本戦術①Borderless Talent
人的資本戦術②Growth Acceleration
人的資本戦術③Succession Acceleration
人的資本戦術④AI
経営的付加価値 KGI①顧客インパクト
経営的付加価値 KGI②企業価値（財務接続）

## Chapter.3

### 経営の関与とガバナンス

人的資本経営の推進体制
年間運用サイクル
人的資本のリスクと機会

## Chapter.4

### ステークホルダー対話

投資家との対話

## Appendix.

### 各種数値一覧

有価証券報告書で開示している人的資本の指標
本レポートのKPIと定義・計算式

# Chapter.1

## 人的資本の考え方

CEOメッセージ

当社の事業戦略（いつも.TX／3フル）

我々のこれまでの「人的資本経営」の実績

2025年の約束と結果

人的資本戦略における大テーマ

事業戦略と人的資本戦略

itsumo式・人的資本アクセラレーター2026

## CEOメッセージ

Thema

# 1 育てる速度から、任せる速度へ

昨年、私たちは「人が最速で育つ組織」を掲げ、EC事業プロデューサーを育てる仕組みをご報告しました。
しかし、どれだけ人が育っても、任されなければ組織は成長しません。

2026年、私たちが向き合うのは「育てる速度」ではなく「任せる速度」です。

### いつもで重要なのは、役職ではなく、「役割」です。

だから任期は役職ではなく役割に設け、年功ではなく能力で昇格を決めます。
20代から選抜した社員が参加する経営塾「次世代経営会議」を立ち上げ、
次の世代が経営を学ぶ場をつくります。

組織に影響を与える人材を起点に、局所から組織を活性化するーー。

この思想を、いつも自身の組織で実証し、EC業界に示していきます。



代表取締役社長
**坂本 守**

TOP MESSAGE

CEOメッセージ

Thema

## 2 経営者が自ら担う「人的資本経営」

本年より、私は人的資本経営の最高責任者として、人材戦略と経営戦略の連動に直接責任を持ちます。

経営会議の分科会として人的資本委員会を設置し、本レポートに掲げるKPIを月ごとにレビューします。
社外取締役の皆様には、人的資本戦略に意見をいただく体制を整えました。

人的資本への投資は、顧客の成果となり、主要取引先の継続と売上総利益を通じて企業価値へとつながります。

この経路を、itsumo Impact Accountingを企業価値まで延伸することで確かめていきます。

Thema

## 3 ミッション実現に向けたこれからの歩み

AIは、人の仕事を奪うものではなく、人が担うべき仕事を際立たせるものです。リサーチや分析をAIに渡し、事業構想、顧客との合意形成、優先順位の決断、責任の引き受けに人の力を集中させる。
一人の経験が、次の人の能力になる組織をつくります。

「Inclusive Growth」――ともに価値をつくり、ともに成長する未来。

挑戦する企業と共に歩み、人材の可能性を最大化し、産業そのものを押し広げる。それが、私たち「いつも」が描く、新しいEC支援のかたちです。

当社の事業戦略

# “いつも.TX”でチャネルとバリューチェーンの壁をゼロにする

2027年3月期の成長戦略は、iDM×AIを中核にチャネルとバリューチェーンのデータを統合する「いつも.TX（Total Transformation）」の推進です。
社員1人あたりの高生産性モデルへの変革、全購買ファネルへの支援拡張、TikTok Shopと他チャネルのシナジーを柱に、売上高205.6億円
売上総利益78.2億円を計画。当上期の一人当たり生産性は、前年同期比65%増となりました。

## 2027年3月期の主な取り組み（成長戦略）

1. テクノロジーを活用した社員1人あたりの高生産性モデルへの変革
2. バリューチェーンとチャネルのデータを統合した
新たなEC総合支援モデルの構築
3. 全購買ファネルで成果が可視化できるサービスを拡充し、
「認知・検討」領域の予算を新規に獲得
4. TikTok Shop事業の成長と、Amazon・楽天市場など他チャネルとの
シナジー創出

## 2027年3月期 上期（2026年4～9月）の実績

**一人当たり生産性（前年同期比）**

**+65%**

※一人当たり生産性＝売上総利益÷期中平均従業員数
（連結、2027年3月期 上期）にて算出

**いつも.TXを実現する方法論「3フル」（次ページ詳細）**

フルチャネル化　フルファネル化　フルバリューチェーン化

出典）成長戦略・計画値：株式会社いつも「2026年3月期 決算説明資料」（2026年5月14日）。
上期実績：同「2027年3月期 第2四半期（中間期）決算説明資料」。次ページの図は決算説明資料をもとに作成

当社の事業戦略

# “3フル”：チャネル・ファネル・バリューチェーンを全て担う

シェルフ型・コンテンツ型・エージェント型の3つのコマースを横断し（フルチャネル化）、認知から継続・再購入までの購買行動を一気通貫で支援し（フルファネル化）、戦略・データ・運営・物流を統合する（フルバリューチェーン化）。この“3フル”が、当社の事業戦略モデルです。



我々のこれまでの「人的資本経営」の実績

# 人的資本経営における国内のアワードを3年連続受賞

「人的資本経営品質2025.2024」でゴールド、シルバーを受賞、「キャリアオーナーシップ経営AWARD2026.2025」で中堅・中小企業の部優秀賞受賞、
日経「プラチナ企業」100選に選出。第三者機関に評価された人的資本の仕組みを本年は「任せる」構造へと進化させ、
人的資本と企業価値の接続まで踏み込みます。

**本邦最大級、最も信頼性の高い**
**「人的資本経営品質2025.2024」**
**ゴールド、シルバー2年連続受賞**

人的資本経営品質 2025
人的資本経営品質 2024

EC事業全体をプロデュースできる総合力の高いEC人材育成と、itsumo式・人的資本アクセラレーターの導入

**「キャリアオーナーシップ経営AWARD2026.2025」**
**にて中堅・中小企業の部2年連続優秀賞**

2026 Career Ownership Management Award 優秀賞 中堅・中小企業の部
2025 Career Ownership Management Award 優秀賞（中堅・中小企業の部）

業界構造の変化や従業員流動性の高いEC支援業界において、人事部の在り方を変革させ、キャリアオーナーシップ経営を推進

**日経が選ぶ**
**「プラチナ企業」100選に選出**

プラチナ企業 100選 選出

令和で目指す働き方である、「働きやすく」「働きがいがある」プラチナ企業に選出

2025年の約束と結果

# 昨年掲げた「人的資本KPI」はどこまで進んだか

前年の開示内容を「実績・実績詳細・次期目標」に区分したうえで、ご説明します。

| KPI | 前年実績と区分 | 今回の実績（2026年上期：4〜9月） | 実績背景の詳細 | 次期目標 |
|---|---|---|---|---|
| **スキル×EQ適合率**<br>旧：採用スキル一致度 | 採用スキル一致率69% | **全採用者平均76%** | 平均は合格ライン75%を上回るが個人差が大きい。 | **80%** |
| **採用ユニットエコノミクス** | 回収期間6ヶ月 | **回収期間5ヶ月** | 早期戦力化で8名中6名が6ヶ月以内に回収。 | **回収期間4ヶ月** |
| **DE&I for Commerce** | 3PJで67%・33%・53% | **3PJで69%・20%・41%** | コスメは前年水準を維持。海外・Z世代は体制の拡大で母数が広がり、比率が低下。 | **3PJで68%・30%・45%** |
| **3フル人材比率**<br>旧：クロススキル比率 | ― %<br>※旧指標のため比較対象外 | **旧基準 ―%／新基準 ―%**<br>**※基準改定に伴い、当期は算出せず** | 昨年のクロススキル比率は認定基準が実運用との乖離が大きくなり、事業戦略と連動したスキルポートフォリオへ再設計。数値のモニタリングは次期より開始。 | **40%** |
| **UL準備率／UL昇格月数**<br>UL＝ユニットリーダー | 115%／44ヶ月→34ヶ月 | **185%／45ヶ月（※中央値37ヶ月）** | ULを担える人材が理想枠の2倍弱に育ち、ポスト不足で昇格待ちが発生。<br>昇格月数は少人数の平均のため、在籍の長い人材の昇格で上振れ。 | **200%／36ヶ月** |
| **顧客目標達成率（KGI）** | 2025年上期 平均113% | **2026年上期 平均116%** | 顧客対応時間の拡大（月881時間）と並行して上昇。3期連続で目標を超過 | **120%** |

人的資本戦略における大テーマ

# 「育てる速度」から「任せる速度」へ

人材戦略とテクノロジーを統合し、EC事業プロデュース人材を継続創出する、唯一無二の組織へ――。
昨年の大テーマを継承し、2026年は「組織の成長」へ軸足を移した人的資本戦略を実行します。

**2025　「個」の成長**

## 人が最速で育つ組織

経営的付加価値
＝ Borderless Talent × Growth Acceleration × AI・technology

**KGI：顧客インパクト（itsumo Impact Accounting）**

**2026　「組織」の成長**

## 育った人が最速で任される組織へ

組織成長力
＝｛Borderless Talent（採用供給力）×
Growth Acceleration（個の成長速度）
× Succession Acceleration（権限移転速度）｝× AI
※人的資本公式はP15で詳細記載

**KGI①：顧客インパクト（itsumo Impact Accounting）**
**KGI②：企業価値**

事業戦略と人的資本戦略

# なぜ今、「任せる速度」なのか

当社の事業戦略はどれも、顧客の事業全体で判断できる責任者と、チャネルと領域を横断できる人材を必要としています。
育成だけでは戦略に追いつきません。作業はAIに、責任は育った人に。任せる速度を上げることが、2026年の人的資本戦略の出発点です。

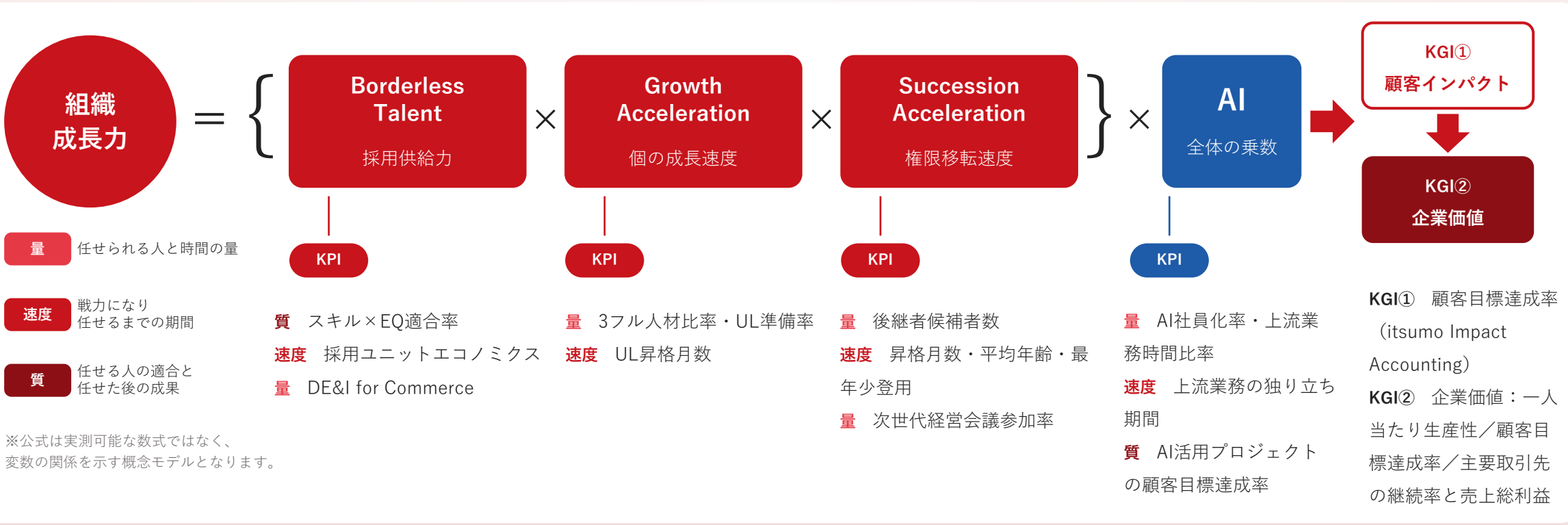
| 事業で実現したいこと（2027年3月期成長戦略） | 求められる組織・人材ケイパビリティ | 人的資本戦略での対応 |
|---|---|---|
| **社員1人あたりの高生産性モデルへの変革** | レベル1・2の作業をAI社員に任せ、<br>人がレベル3・4（事業・ブランド支援、経営支援）を担う<br>※具体的なレベルの説明はP28・P29で詳細記載 | AI（全体の乗数）：AI社員化率、上流業務時間比率 |
| **いつも.TX：チャネルとバリューチェーンの統合** | モール単位の最適化を越え、顧客の事業全体の収益を判断できる人材 | Succession Acceleration：<br>事業責任者への権限移転の速度 |
| **「認知・検討」領域への拡張、TikTok Shopと他チャネルのシナジー** | 広告・クリエイティブ・CRM・物流など複数チャネル・複数領域を横断する人材 | Growth Acceleration：<br>キャリアマップに基づく3フル人材比率 |
| **新規ブランドの早期立ち上げ** | 立ち上げを任せられる人材の供給と、早期の自律 | Borderless Talent：<br>スキル×EQ適合率、DE&I for Commerce |

**育てる速度（2025）で生まれた人材を、事業戦略が求める責任者クラスへ。任せる速度（2026）が、成長戦略の実行速度になります。**

人的資本戦略

# “itsumo式・人的資本アクセラレーター 2026”

人的資本を「企業成長の最重要ドライバー」として再定義した昨年の公式に、第3の変数「Succession Acceleration（権限移転速度）」を加え、AIを三つの変数すべてに効く乗数へと位置づけ直しました。アウトカムは顧客インパクト（KGI①）で止めず、企業価値（KGI②）まで延伸します。




※公式は実測可能な数式ではなく、
変数の関係を示す概念モデルとなります。

# Chapter.2

## 人的資本戦略とその戦術

人的資本戦術①Borderless Talent（採用供給力）

スキル×EQ適合率／採用ユニットエコノミクス／DE&I for Commerce

人的資本戦術②Growth Acceleration（個の成長速度）

3フル人材比率への再定義／早期抜擢の拡大と節目等級の昇格月数

人的資本戦術③Succession Acceleration（権限移転速度）

役割の任期制／等級グレード5以上の後継者指名／次世代経営会議

人的資本戦術④AI（全体の乗数）

AI活用の6段階と現在地／人とAI社員のチーム／上流へのスキル拡張／AIのKPI

経営的付加価値 KGI①顧客インパクト・KGI②企業価値

人的資本投資から企業価値までの経路／itsumo Impact Accounting／企業価値への延伸

人的資本戦術①Borderless Talent

# Borderless Talent とは

**当社は、ECという変化の激しい市場において人の多様性ではなく、「多面的なバリエーション」を持つ人材こそが競争優位を生むと考えています。Borderless Talentとは、性別・年齢・国籍といった属性の違いではなく、領域・職種・機能の境界を自ら越境し、複数分野を統合して価値を生み出せるプロフェッショナルを指します。2026年の公式では、組織成長力の第一の変数「採用供給力」を担います。**
**任せられる人材は、採用の時点から始まります。**

この思想をKPIで可視化するのが下記の3つです

1 質 スキル×EQ適合率

2 速度 採用ユニットエコノミクス

3 量 DE&I for Commerce

人的資本戦術①Borderless Talent

# Borderless Talent 採用供給力の3つのKPI

昨年の3つのKPIを継続し、採用を質・速度・量の3つの面から測ります。質は、採用した人が要件に合っているか（スキル×EQ適合率）。
速度は、採用への投資を何ヶ月で回収できるか（採用ユニットエコノミクス）。
量は、各事業が必要とする人材構成を満たしているか（DE&I for Commerce）。

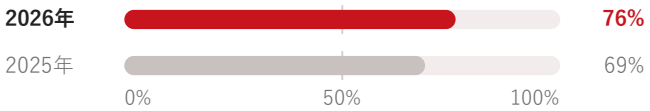
## 1 スキル×EQ適合率 質

採用時にスキル要件・EQ要件へ適合した項目数 ÷ ポジション毎の期待項目数 × 100

**入社時適合率**

**76%**

2026年上期の入社者平均
2025年：69%




**背景** 平均は合格ライン75%を上回るが、個人差が大きい。入社後3・6・12ヶ月でスキルを再評価し、採用時との乖離を育成につなげる運用を継続。※入社1ヶ月時点の評価、退職者・退職予定者を除く。2025年は旧指標（採用スキル一致率）の実績。

## 2 採用ユニットエコノミクス 速度

回収期間 ＝ 投資額を累計粗利が上回るまでの月数

**回収期間**

**5ヶ月**

回収完了6名の平均
2025年：6ヶ月

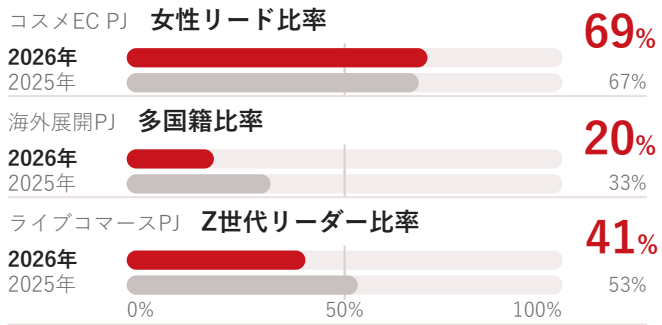
●●●●●●○○ 入社6ヶ月以内で「8名中6名」が回収

**背景** 早期戦力化で8名中6名が6ヶ月以内に回収。

※2026年1〜4月入社の直接部門8名、入社後6ヶ月時点。回収期間は回収完了6名の平均

## 3 DE&I for Commerce 量

各PJの構成比 ＝ PJごとに定義した属性に該当する人数 ÷ 対象人数 × 100




**背景** コスメは前年水準を維持。海外・Z世代は体制の拡大で母数が広がり、比率が低下。

※各PJの実際の構成比。コスメEC PJ：16名中11名、ライブコマースPJ：34名中14名

人的資本戦術②Growth Acceleration

# Growth Acceleration とは

**当社のGrowth Accelerationとは、マーケター・EC運用・クリエイティブ・物流など異なる専門領域を越境し、掛け合わせて価値を生み出す「横断型プロフェッショナル」を短期間で育成する人的資本アプローチです。「専門性の幅×横断スキル×リーダーシップ×スピード」を組織的に高め、顧客成果の再現性を劇的に向上させます。2026年は第二の変数「個の成長速度」として、クロススキル認定を「3フル人材」へ再定義してAI社員の活用を組み込み、年齢別ラダーを基準に早期抜擢を拡大します。**

この思想をKPIで可視化するのが下記の3つです

1 量 **3フル人材比率**
（旧クロススキル比率）

2 量 **UL準備率**

3 速度 **UL昇格月数**

人的資本戦術②Growth Acceleration

# Growth Acceleration 3フル人材比率への再定義

チャネル・ファネル・バリューチェーンをすべて担う「3フル」を広げる速さは、それを担える人材の数に左右されます。
2025年のクロススキル認定は基準が実務から離れ、運用が定着しませんでした。そこで2026年は、9マスのキャリアマップと
5つの専門性タグに基づく「3フル人材」に再定義し、事業モデルの進み具合を人の面から測ります。

## いつも人キャリアマップ（成長の9マス設計）

中〜大規模 × 複数チャネル × 複数タグ＝3フル人材

| ① 規模を上げる | 1チャネル | 2チャネル | 複数チャネル |
|---|---|---|---|
| 大規模 上段 | **1領域を深掘る**<br>主領域の数字に責任を持つ | **全領域を横断判断**<br>1〜2領域を自ら設計 | **戦略アカウント統括**<br>全領域を統合し専門家を束ねる |
| 中規模 中段 | **売上拡大を担う**<br>主領域＋隣接領域を判断 | **施策を設計**<br>2領域以上を組み合わせる | **複数チャネルを計画**<br>領域横断で専門家と協働 |
| 小規模 下段 | **店舗を自走**<br>1領域を一人で回す | **2チャネルを運用**<br>チャネル特性に合わせ運用 | **型化・展開**<br>運用を仕組み化し横展開 |

② チャネルを増やす

③ タグを増やす：広告 / コンサル / クリエイティブ / 物流 / PM

※5つの専門性タグを保有・拡張。右上を目指す標準ルートに加え、特定専門領域を深く極める専門職ルートも並立。
※Oneコマース事業を先行対象に試行的に開示。他部署をはじめ、他の事業・機能領域へ順次展開。

## 量 “3フル人材”の認定定義（2026年改訂）

**顧客規模「中〜大」**（マップ中段・上段）の案件を担い、
**複数チャネル**を横断しながら**複数の専門性タグ**を統合
（およびAI社員を活用）できる人材。

### 成長を促す3つの軸

1. **規模を上げる** 小規模から中・大規模案件へステップアップすること
2. **チャネルを増やす** 単一チャネルから複数チャネル統合へ拡張すること
3. **タグを増やす** 隣接専門領域やPMタグを追加し専門性を拡張すること

### 目標定義（共通分母：当該部門従業員数）

**上位マスへの年間移行率**（①＋②）
年間上位マス移行者数 ÷ 当該部門従業員数 ▶ 年間目標 20%

**3フル人材比率**（①＋②＋③の総力）
3フル人材認定者数 ÷ 当該部門従業員数 ▶ 年間目標 40%

※旧定義（クロススキル比率・2026年目標60%）とは測定基準が異なるため比較不可。

人的資本戦術②Growth Acceleration

# Growth Acceleration 早期抜擢の拡大と節目等級の昇格月数

年齢別ラダーを、成長の目安から「任せる基準」へ進めます。2026年は、目安より早く任せる人を階層ごとに増やします。
UL昇格月数は2024年に44ヶ月、2025年に34ヶ月へ縮まり、当期は45ヶ月（中央値は37ヶ月）でした。
少人数の平均は振れやすいため、「任せる速度」は早期抜擢の人数と最年少登用を併せて示します。

## 早期抜擢の拡大

| 節目の等級・ラダー | 各等級ラダー在籍者の平均年齢 | より早く任された※人数 2025年実績 | より早く任された※人数 2026年実績 | 最年少登用（実績） |
|---|---|---|---|---|
| 経営者 | 45歳<br>本部長・事業部長 | 6名 | 1名 | 31歳 |
| 変革者 | 42歳<br>プリンシパル・グループリーダー | 2名 | 5名 | 34歳 |
| ロールモデル | 29歳<br>ユニットリーダー・サブリーダー | 3名 | 15名 | 25歳 |

※「目安より早く」＝各等級ラダー在籍者の平均年齢より若く、その役割を任された人と定義

## ユニットリーダーのKPI

### 量 UL準備率

| 2024年 | 2025年 | 2026年 |
|---|---|---|
| 113% | 115% | 185% |

ULプール人数 ÷ ULポジション数（充足の指標）

### 速度 UL昇格月数

| 2024年 | 2025年 | 2026年 |
|---|---|---|
| 44ヶ月 | 34ヶ月 | 45ヶ月 |

中央値 37ヶ月

入社からULに昇格するまでの月数（新卒・中途合算平均）
2026年：当期昇格者の平均

**背景** ULを担える人材が理想枠の2倍弱に育ち、ポスト不足で昇格待ちが発生。昇格月数は少人数の平均のため、在籍の長い人材の昇格で上振れ。※2024年・2025年は昨年の掲載値。ULの次の段階（昇格月数・平均年齢・最年少登用）はSuccession Accelerationで測定

人的資本戦術③Succession Acceleration

# Succession Acceleration とは

**Succession Accelerationとは、育った人材に権限を移す速度を、組織の成長速度そのものと捉える当社独自の考え方です。**
**任せるのは、役職ではなく役割。役割の任期制、等級グレード5以上の後継者指名、次世代経営会議の3つの制度で、組織の代謝を構造的に実現します。根底にあるのは「組織に影響を与える人材を起点に、局所から組織を活性化する」という思想。**
**全員を一律に底上げするのではなく、任せるべき人に、早く、大きく任せる。それをいつも自身の組織で実証します。**

この思想をKPIで可視化するのが下記の3つです（新設された概念のため、制度は次頁にて詳細記載）

1 量 後継者候補者数

2 速度 昇格月数・平均年齢・最年少登用

3 量 次世代経営会議参加率

人的資本戦術③Succession Acceleration

# Succession Acceleration 代替わりを構造にする3つの制度

代替わりは、意志や掛け声だけでは続きません。ULを担える人材は、理想の枠の2倍近くまで育ちました（UL準備率185%）。
次の課題は、育った人材に任せることです。2026年は、任期で「替わる時期」を、指名で「次の人」を決め、
次世代経営会議で「その次の世代」を育てる、3つの制度を導入します。

1 横の代謝

## 「役割」の任期制

任期は、役職ではなく役割に設けます。
ユニットリーダーが同じ役割を担う期間に上限を定め、満了後は上位の役割、別の役割、専門職のいずれかへ移ります。
交代の時期があらかじめ決まるので、次の人材に計画的に任せられます。

KPI 昇格月数・平均年齢・最年少登用

2 縦の代謝

## 等級グレード5以上の後継者指名

UL準備率185%は、候補者の「プール」を示す数字です。候補者の層（プール）が厚くても、誰が次かが決まらなければ、任せる準備は始まりません。
そこで、等級グレード5以上の役割から後継者を「指名」し、「準備できている」から「誰が次か決まっている」へ進めます。

KPI 後継者候補者数

3 縦の代謝

## 次世代経営会議

20代から選抜した社員が参加する経営塾「次世代経営会議」を新設します。

経営の視点と判断を早くから学ぶ場をつくり、次の経営を担う人材を育てます。

KPI 次世代経営会議参加率

人的資本戦術③Succession Acceleration

# Succession Acceleration 役割の任期制と後継者指名

役割の任期制は「替わる」を設計し、後継者指名は「次」を決めます。二つが揃って初めて、代替わりは計画的に起こります。
任期満了は失敗ではなく、役割の転換点として制度上の選択肢を用意します。

## 1 「役割」の任期制

例：同じ役割の
**ユニットリーダー**
任期　最長3年

任期満了

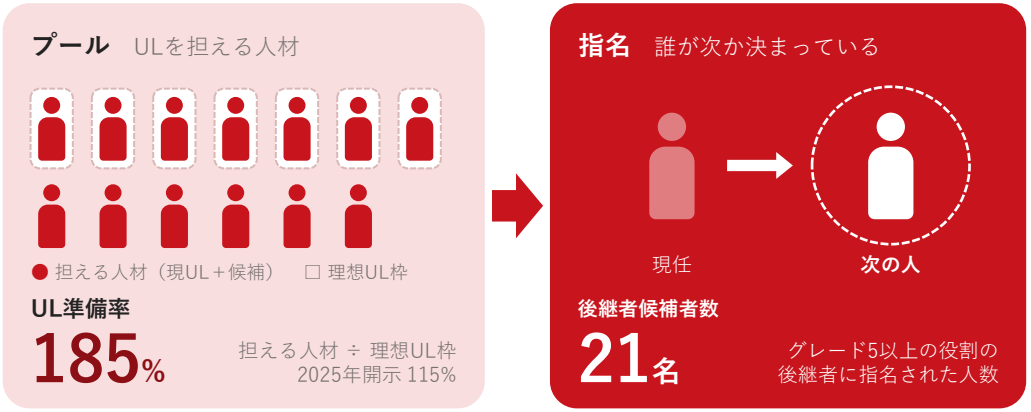
**上位の役割へ**
事業責任者・執行役員への昇格

**専門職への転換**
役割・処遇・評価を専門職として定義

**別の役割への転換**
他ユニット・他事業のULとして再挑戦

任期は役職ではなく役割に置く。同じ役割を続けず、満了時の3つの選択肢を制度化して、「代謝」を個人の決断ではなく組織の構造にする

## 2 等級グレード5以上の後継者指名




※プールの人型は比率を示すイメージで、実人数ではありません
※同一人物が複数の役割の後継者に指名されている場合は、1名として数えています

「準備できている」から「誰が次か決まっている」へ。
等級グレード5以上の役割から、後継者の指名を進める

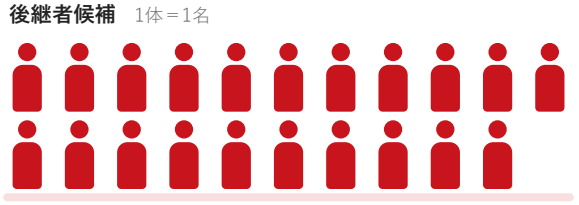
人的資本戦術③Succession Acceleration

# Succession Acceleration 権限移転速度のKPI

権限移転が進んでいるかを、量と速度の両面から追います。
「次を担う候補が何人いるか」「どれだけ早く、何歳で任されたか」「次の世代が経営を学んでいるか」の3点です。

## 1 量 後継者候補者数

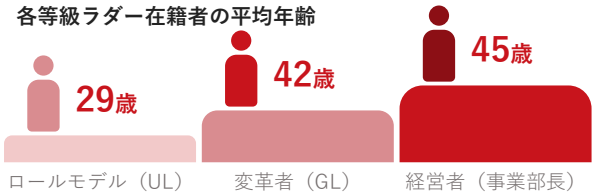
等級グレード5以上の役割について、後継者に指名された候補者の人数
（同一人物の重複指名を除く）




後継者候補者数（重複除く）
**21名**

## 2 速度 昇格月数・平均年齢・最年少登用

昇格月数の次期目標は36ヶ月（当期は45ヶ月、中央値37ヶ月）。
各等級ラダー在籍者の平均年齢と、最年少登用を併せて示します。

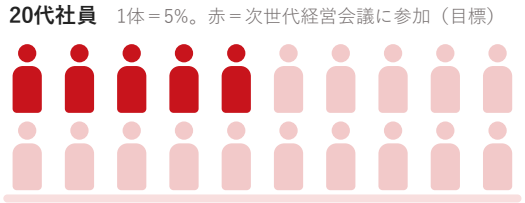



昇格月数（次期目標）
**36ヶ月**

最年少登用（経営者）
**31歳**

## 3 量 次世代経営会議参加率（※次期目標）

次世代経営会議の参加者数 ÷ 20代社員数
次世代経営会議＝20代から選抜した社員が参加する経営塾




次世代経営会議参加率（次期目標）
**25%**

人的資本戦術④AI

# AIとは

当社のAIは、個人の便利ツールではなく、チームの一員として働く「AI社員」だと捉えています。
レベル1・2の作業（プロモーション支援・店舗運用支援）をAI社員に任せ、人はレベル3・4（事業・ブランド支援・経営支援）の仕事へ早く上がる。
AI社員に任せた量と上流に移った時間の量、上流を自立して担うまでの期間、それが顧客成果になった質で測り、AIを人が育つ速度と任せる速度の両方を押し上げる「全体の乗数」にします。昨年ご報告した「新人即戦力化」（Lv1〜2）から、組織でAIを育てる段階（Lv4）へ進みます。

この思想をKPIで可視化するのが下記の3つです

1 量 AI社員化率・上流業務時間比率

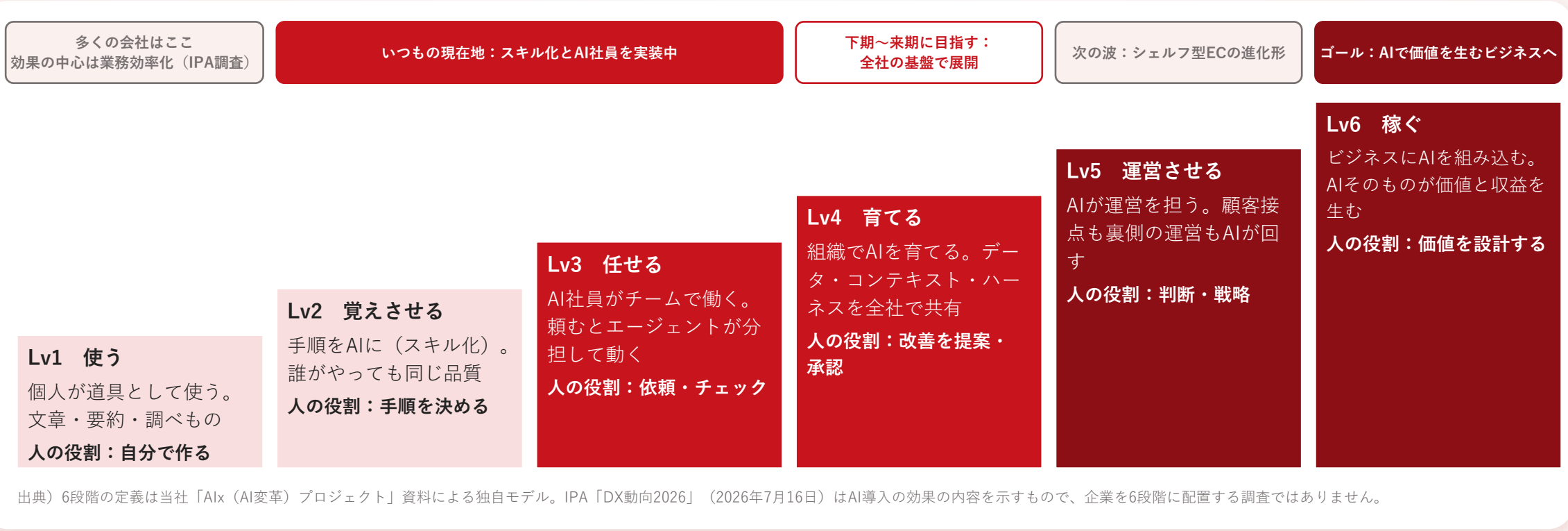
2 速度 上流業務の独り立ち期間

3 質 AI活用プロジェクトの顧客目標達成率

人的資本戦術④AI

# AI AI活用の6段階といつもの現在地

当社はAI活用を6段階で定義し、ビジネスモデルにAIを組み込むことをゴールに置いています。
下期から来期にかけて全社基盤へ展開し、組織でAIを育てる段階（Lv4）へ進みます。
昨年ご報告した新人即戦力化とプランニング時間短縮は、Lv1〜2の成果です。本年の3つのKPIでは、Lv3〜4への移行を測ります。




出典）6段階の定義は当社「AIx（AI変革）プロジェクト」資料による独自モデル。IPA「DX動向2026」（2026年7月16日）はAI導入の効果の内容を示すもので、企業を6段階に配置する調査ではありません。

人的資本戦術④AI

量 根拠となるKPI：AI社員化率

# AI 人とAI社員のチームで働き、人はレベル3・4の領域へ

一人当たりの生産性を高めるには、人の時間を上流の仕事へ移す必要があります。当社では、「楽天やAmazonなど各モールのことを誰よりも知っていて、作業が速い」AI社員がチームに加わり、レベル1・2を担います。人は依頼・チェック・判断に集中し、空いた時間でレベル3・4へ進みます。AIは仕事をなくすのではなく、人の役割を引き上げます。その進み具合を、AI社員化率で測ります。

## 人とAI社員の組織

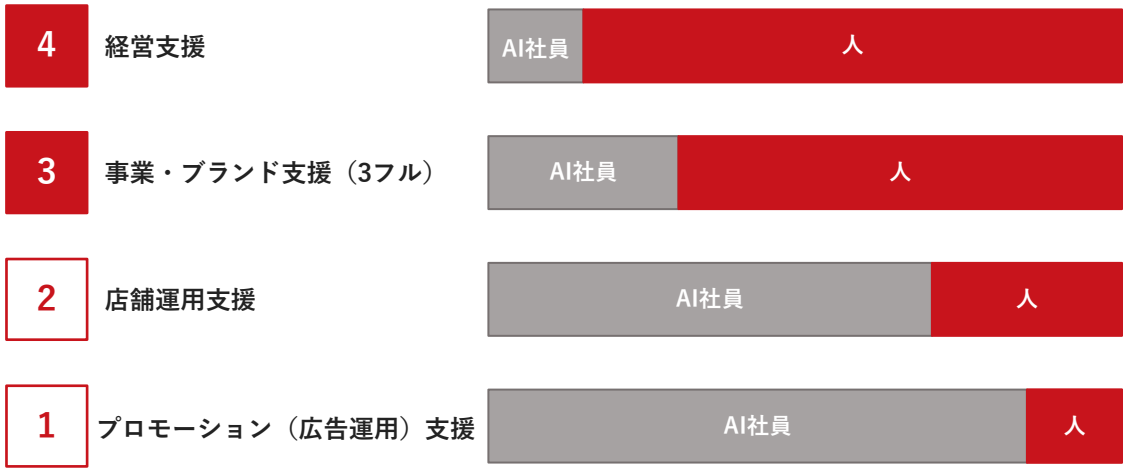
**人：PM・担当者**
依頼する／チェックする／判断する

「来週のイベントに向けて広告計画をつくって」と頼むだけ

**AI社員チーム（必要なエージェントを自動で呼び出す）**

- **分析エージェント**
  データ収集／競合調査／数字分析
- **運用エージェント**
  店舗運用／施策出し／議事録
- **制作エージェント**
  構成／デザイン／動画
- **管理・事務エージェント**
  資料作成／締め処理／請求書受領

## 仕事のレベルと、AI社員・人の比重（イメージ）




レベル1・2はAI社員が担い、空いた時間でレベル3・4へ。
会社はデータとAIで「早く3・4に育つ環境」をつくる。

人的資本戦術④AI

速度 根拠となるKPI：上流業務の独り立ち期間

# AI 上流の仕事へスキルの幅を広げる

AI社員がレベル1・2の一部を担うことで、人はレベル3・4（事業・ブランド支援、経営支援）へ早く移れるようになります。そのために、業務ごとに必要なスキルを定義し、上流へスキルの幅を広げる道筋を示します。ここで広げたスキルが、3フル人材の専門性タグ（P20）の拡張につながります。上流の仕事を自立して担うまでの早さを、独り立ち期間で測ります。

人間とAI社員が仕事する → 人間が時間を使う → 経営・事業の領域へスキルの幅を広げる

| | レベル1 プロモーション支援 | レベル2 店舗運用支援 | レベル3 事業・ブランド支援 | レベル4 経営支援 |
|---|---|---|---|---|
| 業務スキル | 広告運用<br>インフルエンサー<br>AIO | 広告運用（認知）<br>販促施策<br>クリエイティブ<br>動画<br>CRM<br>フルフィル | PM（複数チャネル）<br>店長 | PM（MD・投資） |
| 共通スキル | クライアント対応 | | AI活用（AI社員への依頼・チェック） | |

レベル3・4のスキルを担う人材の増加は、3フル人材比率と上流業務時間比率（量）で、担い始めるまでの早さは上流業務の独り立ち期間（速度）で追う。
AI社員がレベル1・2を担うことで、その移行が早まる。

人的資本戦術④AI

# AI KPI一覧：効率ではなく、上流への移行と成果で測る

当社にとって、作業時間の削減は入口です。目的は、一人当たりの生産性を高めることにあります。
AIの導入効果を認めた企業でも、売上・利益の向上を挙げたのは3.9%にとどまります（IPA「DX動向2026」）。
そこで当社は、任せた量、上流へ移る速さ、顧客成果の質の3つを、導入前後や未導入の案件と比べて測ります。

## 企業のAI活用度

| | |
|---|---|
| 業務効率化・迅速化 | 91.6% |
| 企画提案等の品質・速さ向上 | 48.9% |
| **新たな製品・サービスの開発・提供** | **7.4%** |
| **売上・利益が向上** | **3.9%** |

赤枠が当社の測る領域。

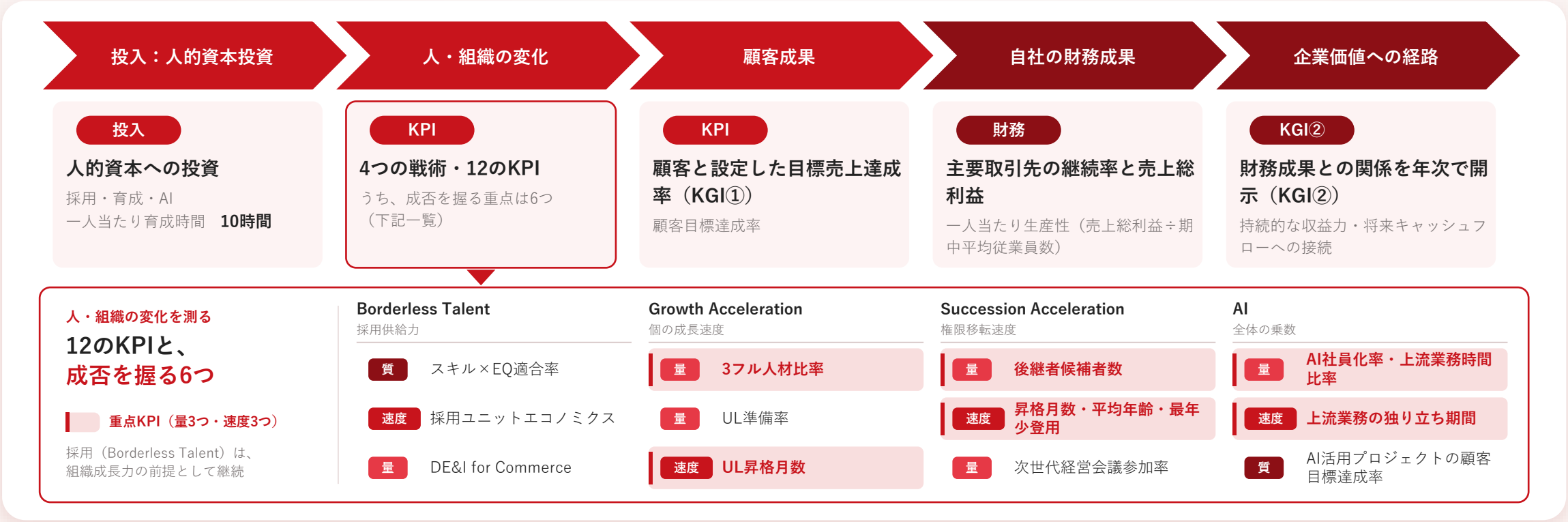
※IPA「DX動向2026」、AI導入による効果の内容（AIを導入し効果を認めた回答企業が対象）

| | | |
|---|---|---|
| 量 | **AI社員化率** | レベル1・2業務の工数のうち、AI社員が担う割合（直接部門の対象業務、月次） |
| 量 | **上流業務時間比率** | 人の総労働時間のうち、レベル3・4（事業・ブランド支援・経営支援）に使う時間の割合（直接部門、月次） |
| 速度 | **上流業務の独り立ち期間** | 配属からレベル3の業務をAI社員と組んで自立して担うまでの月数（昨年の新人即戦力化期間の発展形） |
| 質 | **AI活用プロジェクトの顧客目標達成率** | AI社員導入案件の目標売上達成率を、導入前後および条件の近い未導入案件と比較（件数・条件・期間を併記） |

経営的付加価値（KGI②）

# 人的資本投資から企業価値までの経路

人的資本への投資（投入）は、人・組織の変化を生み、顧客成果、自社の財務成果を経て、中長期の企業価値へつながります。
4つの戦術で追う12のKPIのうち、この経路の成否を握るのは、任せられる「量」と任せるまでの「速度」を測る6つです。
各段階を区別して測り、どこまで寄与を確認できたかを、戦略・戦術ごとに振り返ります。



経営的付加価値（KGI①）

# itsumo Impact Accounting 顧客インパクト

itsumo Impact Accountingとは、人的資本の公式が生み出す最終的なアウトカムを「顧客インパクト」として定量化する、当社独自の人的資本会計モデルです。「人的資本×AI×組織能力」が顧客成果へどの程度寄与したのかを、顧客と設定した目標売上達成率で可視化します。
顧客の商品力や市場環境も結果を動かすため、寄与の確認方法（導入前後、条件の近い案件との比較、対象件数、観測期間）を併せて開示します。

人的資本 × AI × 組織能力 ➡ 顧客成果への寄与

## 顧客と設定した目標売上達成率

| 2025年上期 | 2025年通期 | 2026年上期 |
|---|---|---|
| 目標達成率 平均 | 目標達成率 平均 | 目標達成率 平均 |
| 113% | 102% | 116% |
| 前年比 平均 140% | 前年比 平均 118% | 前年比 平均 120% |

※当社の全アクティブユーザー対象として算出。顧客企業ごとの目標達成率・前年比を単純平均（売上・予算が未入力のデータと異常値を除く）。上期は4〜9月、通期は4月〜翌年3月

経営的付加価値（KGI②）

# itsumo Impact Accounting 企業価値への延伸

当社はitsumo Impact Accountingを顧客インパクト（KGI①）で止めず、企業価値（KGI②）まで延伸します。
SSBJ基準が求める人的資本と財務情報の接続に対し、人的資本への投資が主要取引先の継続と売上総利益を通じて企業価値につながる経路を3つの項目で開示します。

**KGI① 顧客インパクト**
顧客と設定した目標売上達成率

延伸

**KGI② 企業価値**
人的資本の成果が企業価値につながる経路を、年次で開示する

## KGI②を構成する3つの項目

### 1 一人当たり生産性

売上総利益 ÷ 期中平均従業員数

**165%**

2026年上期（4〜9月）累計、連結。
前年同期比にて集計

### 2 顧客目標達成率

KGI①：顧客と設定した目標売上達成率

**116%**

2026年上期 平均

### 3 主要取引先の継続率と売上総利益

大手ブランド・メーカーを中心とする主要取引先の継続率と、売上総利益の推移

| | |
|---|---|
| 継続率 | 90% |
| 売上総利益の推移 | 155% |

2026年上期（4〜9月）に更新期を迎えた主要取引先10社中9社が継続。
売上総利益は継続取引先群の前年比

# Chapter.3

## 経営の関与とガバナンス

人的資本経営の推進体制

社長を人的資本経営最高責任者とする／人的資本委員会／社外取締役の関与

年間運用サイクル

月次のKPIレビューと年次の開示

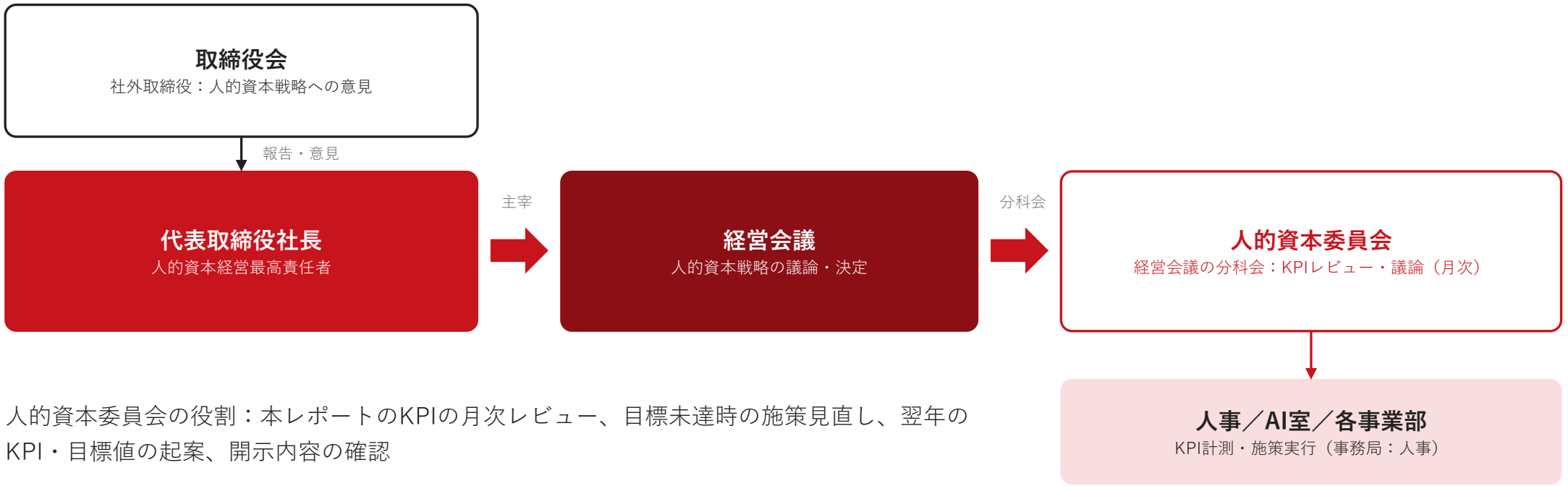
人的資本のリスクと機会

事業モデルと業務の階層ごとのリスク・機会／対応するKPI

人的資本経営の推進体制

# 代表取締役を「人的資本経営の最高責任者」とする

人的資本経営は、人事部の取り組みではなく経営そのものです。社長を人的資本経営最高責任者として明示し、経営会議の分科会として人的資本委員会を設置、社外取締役が人的資本戦略に意見する体制とします。経営と人材戦略の連動を、体制として担保します。

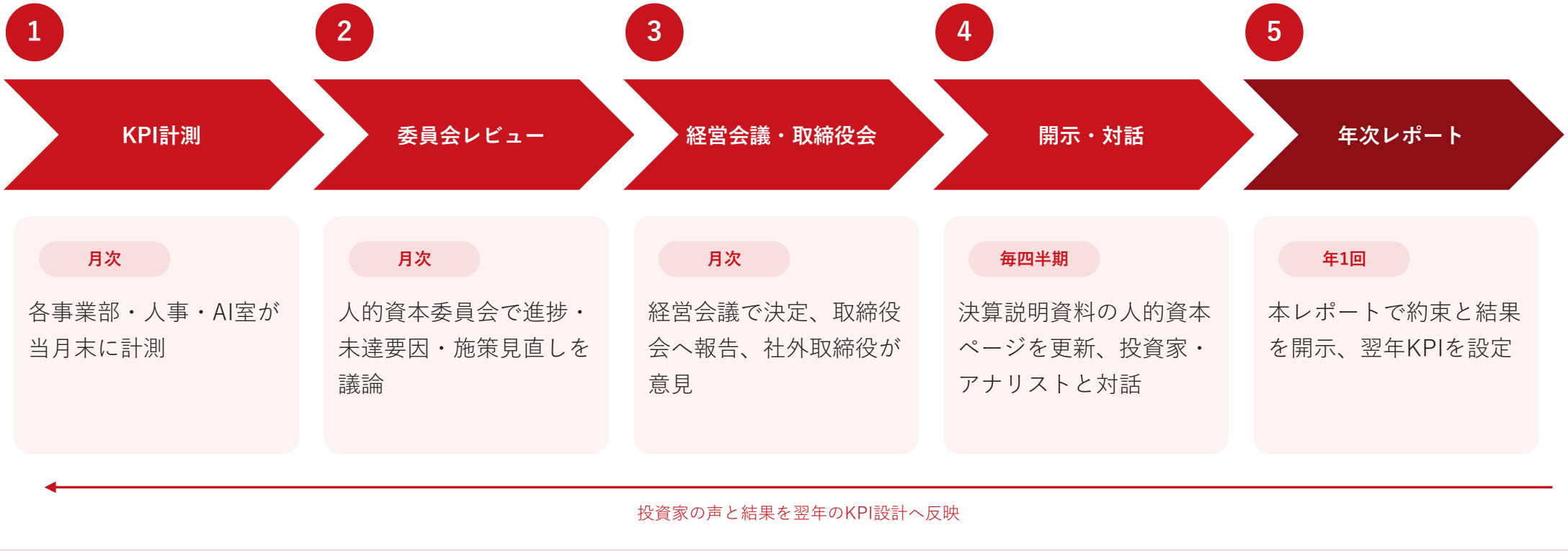



人的資本委員会の役割：本レポートのKPIの月次レビュー、目標未達時の施策見直し、翌年のKPI・目標値の起案、開示内容の確認

年間運用サイクル

# KPIを月次で回し、年次で開示する

人的資本委員会が月ごとにKPIをレビューし、経営会議で議論、取締役会に報告します。
結果は決算説明資料の人的資本ページと本レポートで開示し、投資家の声を翌年のKPI設計に反映します。



人的資本のリスクと機会

# 人的資本のリスクと機会はバリューチェーンのどこで生じるか

有価証券報告書では、EC人材の確保と育成を短期・中期・長期のリスクかつ機会と位置づけています。それを3フルの事業モデルと業務の4階層（レベル1〜4＝第2章スキルマップの4階層）に分解し、影響度と対応するKPIを示します。

| 事業モデル上の部分（業務の階層） | 主要リスク | 主要機会 | 影響度（根拠） | 対応するKPI |
|---|---|---|---|---|
| **レベル1 プロモーション支援<br>レベル2 店舗運用支援<br>（全サービス区分共通）** | AI社員への移管でレベル1・2のスキルが陳腐化し、担当者の役割が縮小。移行期の品質低下 | AI社員化で解放した時間をレベル3・4へ再配分。新人の独り立ちを短縮し、一人当たり生産性を向上 | **大**<br>直接部門の工数の大半を占め、一人当たり生産性と売上総利益に直結 | • AI社員化率<br>• 上流業務時間比率<br>• 上流業務の独り立ち期間 |
| **レベル3 事業・ブランド支援<br>（複数チャネル横断、いつも．TX）** | 顧客の事業全体で判断できる責任者の不足。モール単位の最適化にとどまり統合の価値を出せない | 横断型人材が「認知・検討」領域の新規予算を獲得し、契約単価と顧客成果を引き上げる | **大**<br>成長戦略の中核。Oneコマースの契約単価と協業ブランドの粗利を規定 | • 3フル人材比率<br>• UL昇格月数<br>• 顧客目標達成率 |
| **レベル4 経営支援・事業責任者層<br>（協業ブランドの新規立ち上げ、新規事業）** | 任せられる人材の供給が立ち上げ速度を下回る。創業者2名への依存（有報に記載） | 若手への早期の権限移転で意思決定が速くなり、代替わりが構造として再現される | **大**<br>売上の7割超を占める協業ブランドパートナーの新規ローンチ数を規定 | • 後継者候補者数<br>• 昇格月数・平均年齢・最年少登用<br>• 次世代経営会議参加率 |
| **海外（中国・ASEAN）<br>ライブコマース・新チャネル** | 多国籍人材・クリエイター支援人材の確保難。流動性の高い市場での離職 | ターゲット市場に合うチーム構成（多国籍・Z世代）で新市場を取りに行く | **中**<br>現時点の売上規模は小さいが、成長戦略の新領域 | • 海外展開PJ多国籍比率<br>• ライブコマースPJ Z世代リーダー比率 |

# Chapter.4

## ステークホルダー対話

投資家との対話

決算説明資料の人的資本ページ／機関投資家面談／株主総会質疑の記録／英語版レポート

投資家との対話

# 人的資本を投資家との対話の主題に

人的資本戦略は、開示して終わりではありません。人への投資が企業価値につながっているかを投資家の目で確かめていただき、
その声を次の戦略に反映します。この循環を4つの施策で回し、人的資本を対話の常設テーマにします。

1

2026年～

### 決算説明資料に人的資本ページを常設

KGI（顧客目標達成率）と主要KPIの進捗を四半期で更新し、投資家の質問を引き出す材料にする

2

2026年～

### 機関投資家との面談で人的資本を議題に

面談ごとに人的資本の議題を設定し、質問と回答を記録する

3

次回総会から

### 株主総会での人的資本に関する質疑を記録

次回総会から、人的資本に関する質疑を記録し開示する

4

本レポートから

### 英語版レポートを海外投資家向けに公開

本レポートの英語版を作成し、海外投資家向けに公開する

# Appendix.

## 各種数値一覧

有価証券報告書で開示している人的資本の指標

本レポートのKPIと定義・計算式

付録

# 有価証券報告書で開示している人的資本の指標

2026年3月期の有価証券報告書で開示した人的資本の指標を、前期と並べて一覧にしました。育成時間と働き方の指標も併せて掲載します。

| 区分 | 指標 | 2025年3月期 | 2026年3月期 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 従業員の状況 | 従業員数（連結） | 239名（53名） | **212名（64名）** | 就業人員。（）は臨時雇用者の年間平均人員で外数 |
| | 従業員数（提出会社） | 202名（46名） | **200名（60名）** | 同上。いずれも執行役員3名を含まない |
| | 平均年齢（提出会社） | 32.8歳 | **33.0歳** | |
| | 平均勤続年数（提出会社） | 4.3年 | **4.3年** | |
| | 平均年間給与（提出会社） | 5,234千円 | **5,587千円** | 賞与及び基準外賃金を含む。前事業年度比 6%増 |
| 多様性 | 管理職に占める女性労働者の割合 | 26.8% | **39%** | 管理職＝ユニットリーダー以上。目標を35%から引き上げ |
| | 男性労働者の育児休業取得率 | 60.0% | **75%** | 育児・介護休業法に基づき算出 |
| | 労働者の男女の賃金の差異（全労働者） | 86.9% | **89.5%** | 女性活躍推進法に基づき算出 |
| | 同（正規雇用労働者） | 70.2% | **74.8%** | |
| | 同（パート・有期労働者） | 203.2% | **148.1%** | |
| | 役員に占める女性の割合 | 0% | **0%** | 役員6名（男性6名） |
| 人材育成 | 管理職昇格スピード | 36ヵ月 | **36ヵ月** | 入社から管理職（ユニットリーダー以上）に昇格するまで |
| | 一人当たり育成時間 | — | **10時間** | 次期目標：10時間（※選抜型育成にシフト） |
| 働き方 | 有給休暇取得率 | — | **73.1%** | |
| | 残業時間（月平均） | — | **25.3時間** | |

出典：当社 有価証券報告書 第19期（2026年6月24日提出）・第18期（2025年6月25日提出）。従業員の状況は各年3月31日現在。賃金の差異は、男性の賃金に対する女性の賃金の割合
※2024年3月期の実績は、管理職昇格スピード48ヵ月、女性管理職比率19%（職位設定の変更前のため参考値）。一人当たり育成時間・有給休暇取得率・残業時間は当社集計
※管理職昇格スピードは事業年度（4月～翌3月）の実績です。本レポートのUL昇格月数（P21、2026年上期（4～9月）に昇格した者の平均）とは対象期間が異なります

付録

# 本レポートのKPIと定義・計算式（1/2）

本レポートで用いた12のKPIと2つのKGIについて、定義・計算式・対象を一覧にしました。

量 任せられる人と時間の量　速度 戦力になり、任せるまでの期間　質 任せる人の適合と、任せた後の成果

区分は「itsumo式・人的資本アクセラレーター2026」（P15）と同じです

| 戦術 | 区分 | KPI | 定義・計算式 | 対象・補足 | 掲載 |
|---|---|---|---|---|---|
| Borderless Talent<br>採用供給力 | 質 | スキル×EQ適合率 | 採用時にスキル要件・EQ要件へ適合した項目数 ÷ ポジション毎の期待項目数 × 100 | 入社1ヶ月時点で評価。退職者・退職予定者を除く | P18 |
| | 速度 | 採用ユニットエコノミクス | 回収期間 ＝ 投資額を累計粗利が上回るまでの月数 | 2026年1〜4月入社の直接部門、入社後6ヶ月時点。回収期間は回収完了者の平均 | P18 |
| | 量 | DE&I for Commerce | 各PJの構成比 ＝ PJごとに定義した属性に該当する人数 ÷ 対象人数 × 100 | コスメEC（女性リード）・海外展開（多国籍）・ライブコマース（Z世代リーダー）の3PJ | P18 |
| Growth Acceleration<br>個の成長速度 | 量 | 3フル人材比率 | 3フル人材認定者数 ÷ 当該部門従業員数 × 100<br>認定：顧客規模「中〜大」の案件を担い、複数チャネルを横断しながら複数の専門性タグを統合（およびAI社員を活用）できる人材 | 旧クロススキル比率を再定義。旧定義の数値とは比較不可。Oneコマース事業を先行対象に試行的に開示 | P20 |
| | 量 | UL準備率 | ULプール人数（現UL＋候補）÷ ULポジション数（理想UL枠） | 充足の指標。UL＝ユニットリーダー | P21 |
| | 速度 | UL昇格月数 | 入社からULに昇格するまでの月数（新卒・中途合算平均） | 当期に昇格した者の平均 | P21 |

付録

# 本レポートのKPIと定義・計算式（2/2）

本レポートで用いた12のKPIと2つのKGIについて、定義・計算式・対象を一覧にしました。

量 任せられる人と時間の量　速度 戦力になり、任せるまでの期間　質 任せる人の適合と、任せた後の成果

区分は「itsumo式・人的資本アクセラレーター2026」（P15）と同じです

| 戦術 | 区分 | KPI | 定義・計算式 | 対象・補足 | 掲載 |
|---|---|---|---|---|---|
| Succession Acceleration<br>権限移転速度 | 量 | **後継者候補者数** | 等級グレード5以上の役割について、後継者に指名された候補者の人数<br>同一人物の重複指名を除く | — | P25 |
| | 速度 | **昇格月数・平均年齢・最年少登用** | 節目となる等級・ラダーへ昇格するまでの月数<br>各等級ラダー在籍者の平均年齢（UL・GL・事業部長）と最年少登用 | — | P25 |
| | 量 | **次世代経営会議参加率** | 次世代経営会議の参加者数 ÷ 20代社員数<br>次世代経営会議＝20代から選抜した社員が参加する経営塾 | 次期目標 25% | P25 |
| AI<br>全体の乗数 | 量 | **AI社員化率・上流業務時間比率** | AI社員化率 ＝ レベル1・2業務の工数のうち、AI社員が担う割合<br>上流業務時間比率 ＝ 人の総労働時間のうち、レベル3・4に使う時間の割合 | 直接部門、月次 | P30 |
| | 速度 | **上流業務の独り立ち期間** | 配属からレベル3の業務をAI社員と組んで自立して担うまでの月数 | 昨年の新人即戦力化期間の発展形 | P30 |
| | 質 | **AI活用プロジェクトの顧客目標達成率** | AI社員導入案件の目標売上達成率を、導入前後および条件の近い未導入案件と比較 | 件数・条件・期間を併記 | P30 |
| KGI<br>経営的付加価値 | ① | **顧客目標達成率（顧客インパクト）** | 顧客と設定した目標売上の達成率。顧客企業ごとの達成率を単純平均 | 全アクティブユーザーが対象。売上・予算が未入力のデータと異常値を除く | P32 |
| | ② | **企業価値（3つの項目）** | 一人当たり生産性 ＝ 売上総利益 ÷ 期中平均従業員数／顧客目標達成率（KGI①）<br>主要取引先の継続率と売上総利益の推移 | 年次で開示 | P33 |

# HUMAN CAPITAL REPORT 2026

itsumo.

株式会社いつも｜東証グロース：7694