

三越伊勢丹ホールディングス
2025 年度 サステナビリティ説明会 質疑応答要旨
日時：2025 年 12 月 2 日（火）10:00-11:30

登壇者：取締役 代表執行役社長 CEO 細谷 敏幸

社外取締役 松田 千恵子

執行役員 CHRO 嘉納 亜紀子

三越伊勢丹 第2MD グループ 新宿婦人・子供商品部 MD 担当長 種村 俊彦

三越伊勢丹 伊勢丹新宿本店 営業運営部 エムアイカード・アプリ推進担当長 河本 敦子

Q.“個客業への転換”を進める中で、従来は一つの領域でプロフェッショナルを目指そうと思っていた社員の方も含めて、今回の戦略はポジティブに受け止められているのか。また、課題があるとしたら、今後どのような手を打っていくか。

A. 嘉納）社員は、“個客業”プロセス活動の推進に向け、前向きに動き出している状況です。一方で自身の専門性と“個客業”人財としてのあり方をどう両立させ、どのようなキャリアを目指すのかということイメージしきれていない社員がいることも認識しています。今後、“個客業”人財として輝くためのステップや育成ルートを明確に示すことで、全員が納得して目指せる道筋を整備していきます。

Q.社外取締役の役割について、経営層だけでなく現場ともオープンに議論できているか。

A. 松田）実際に店舗等へ足を運び、幅広い社員と意見交換を行っています。「ここをもっとやるべきでは」「そもそも社外取締役は何をしているのか」など、忖度のない率直な意見交換が来ています。私自身、この機会を非常に重要視しており、今後も、課題も含めた現場の声を継続的に聞いていきます。この姿勢は私に限らず、社外取締役全員に共通するものだとも認識しています。

Q.“三位一体人財”の割合は現状どれくらいか。また、将来的にどの程度まで拡大したいと考えているか。

A. 嘉納）“三位一体人財”は「育成の考え方」であり、必ずしも組織そのものが三位一体的な形になることではないと考えています。社員全員の職務経歴の確認を行った上で、将来的な計画の設定を行う予定です。育成ルートの明確化を踏まえた従業員の育成を通じて、理解・実践のレベルを高めていく余地は大きいと思います。

Q.取組先との関係性の強化について、他社と比して御社の差別化につながっているのか。御社の取り組み姿勢に対する取組先からの評価は。

A. 嘉納）“個客業への転換”により、お客さまとの関係性構築力や顧客ニーズの理解力が高まっています。その結果として、取組先の皆様からの信頼も着実に向上していると認識しています。

Q.グループ内の関係会社における人財育成の課題と伸びしろはどこにあるか。経営人財や専門人財をどのように育成していくのか。

A.嘉納) 関係会社の一部には人財育成に十分な余力を確保しにくい会社もあります。よって来年度からHDS グループ人事部が関係会社の人財育成をより強力にサポートする体制を整え、各社における人財育成基盤の強化から着手します。その中でも管理職・マネジメント層を計画的に育成し、将来の各社の経営人財、ひいてはHDS全体の経営人財創出にもつなげていきます。

Q.外商セールスとバイヤー、取組先が協働し特別な提案を行う施策は取組先側の担う役割も大きいように感じるが、取組先側のメリットも大きいのか。Win-Winとなる条件があれば教えてほしい。

A.種村) 対象となるお客さまは当社が識別した、利用拡大が見込める将来性の高い方々ばかりなので、取組先側にとっても魅力的だと考えています。そのお客さまと特別な関係性を築く機会を提供することで、取組先側は生涯にわたって伴走できる新たなお客さまと出会える点が最大のメリットだと思います。これにより、双方の継続的な取り組みの土台が形成され、Win-Winの関係が構築できていくと考えています。

Q.取組先販売員への教育の現状と課題はどうか。DX活用も含めて方針を教えてほしい。

A.嘉納) 現在、百貨店では、当社の販売員とともに多くの取組先販売員の方々が日々お客さまとの関係性構築にあたっています。当社では取組先販売員も含め、優れた接客者を表彰する制度や、入店時の初期教育などを運用しております。加えて今後はDXを活用し、百貨店内のルールやトラブル対応等を手元で即時に確認できる仕組みを整備するなど、現場で役立つ実務サポートを強化していきます。

Q.エムアイカード社と百貨店の融合が進み、分割払いの提案や時計保証、エムアイカードベーシックなど新サービスが拡充した。従来は金融事業が独立採算で外部拡大を志向していたが、この2~3年で大きく変わったという理解でよいのか。

A.河本) 百貨店外の顧客の獲得を志向した時期もありましたが、グループ全体で”個客業への転換“を掲げる中で、エムアイカード社がグループに貢献できる最適なあり方を再定義しました。当社グループの顧客基盤は、カード事業の視点からも非常に優良な水準にあると認識しています。まずはこの既存のお客さまにとって最適な金融商品・サービスを提供し、次の段階で外部のお客さまへと軸足を移していきます。

Q.”三位一体人財”は、外商や店舗といった専門人財に比べ、将来的には百貨店において多数派になるという認識でよいのか。

A.嘉納) ”三位一体人財“の考え方を中核に据え、中長期に比率を高めていきます。

Q.社内の人財流動化を促進させていくうえで、人財マネジメント面における今後の強化策と課題感を教えてほしい。

A.嘉納) 人財マネジメント力の強化は重点施策として進めており、上司と部下の対話の質を高めることを目的に、本年4月に「人財マネジメントガイドブック」を発刊しました。ガイドブックにはロールプレイ事例等、実践的な内容も掲載しています。また発刊だけで終わらせることなく、ガイドブックを活用した教育も実施しています。また、社員の自律的なキャリア形成に向けた、上司から部下へのフィードバックスキル向上は課題として認識しており、人事としても今後も研修・実務支援の両面から強化していきます。

以上