

2025年度 サステナビリティ説明会

～三越伊勢丹グループの人的資本～

2025年12月2日（火）

 三越伊勢丹ホールディングス

本日のアジェンダ

1. 人的資本に取り組む背景

取締役 代表執行役社長 CEO 細谷 敏幸

2. 個客業への変革に向けた人財戦略

執行役員 CHRO 嘉納 亜紀子

事例紹介

①(株)三越伊勢丹 第2MDグループ 新宿婦人・子供商品部 MD担当
担当長 種村 俊彦

②(株)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 担当長 河本 敦子

3. 三越伊勢丹グループ人財戦略の評価と期待

社外取締役 松田 千恵子

4. 質疑応答

株式会社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

2

本日のアジェンダはご覧の通りとなっています。

まず細谷から、続いて嘉納からお話いたします。その次に好事例を種村、河本から紹介した後、最後に社外取締役の松田からお話しします。

1. 人的資本に取り組む背景

取締役 代表執行役社長 CEO 細谷 敏幸

【取締役代表執行役社長CEO 細谷敏幸】

細谷です。

私から最初に、人的資本に取り組む背景ということで、過去から現在、未来にわたって、どんなことを私たちが考えてきたのか、考えていくのかを少しお話ししたいと思います。

三越伊勢丹グループのあゆみ



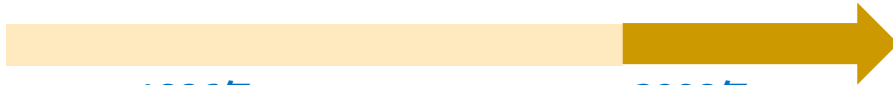
1673年
越後屋創業



1904年
デパートメントストア宣言



2024年
百貨店120周年



1886年
伊勢屋丹治呉服店創業



2008年
**三越・伊勢丹
経営統合**



株式会社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

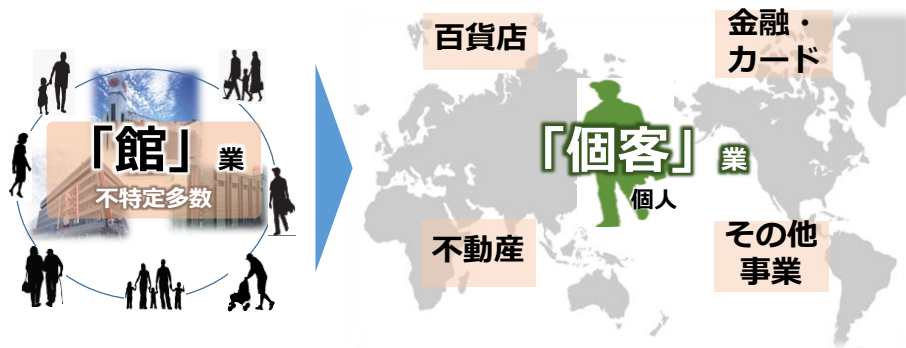
4

当社は、三越の前身である越後屋の創業が1673年、今から352年前です。この長い歴史の中で、当社にとって最も大きなエポックだったと考えるのが、1904年のデパートメント宣言です。このデパートメント宣言は、まさに一つの呉服というアイテムから、百貨と言われるぐらい、たくさんのアイテムを扱う状態に変わった大きなモデルチェンジの時期です。

その後120年この「デパートの歴史」をずっと紡いできたわけですが、その強みが昨今、少しずつ薄れているのではないかと考えています。ここに、私たちは大きなモデルチェンジの意義を今一度見出さなければいけないと考えました。

「個客業」への転換

百貨店で集客したお客さまを識別し、
多様な価値提供を行うビジネスモデル



株式会社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

5

では、今どんな状態になっているかをここで少し説明したいと思います。

私たちは、旧来型の百貨店業を「館業」と定義しています。この館業の定義は、館の中に人を集めることを仕事としていました。そのため人を集めたら終わりです。あとはお客さまが館の中を自由に回って、何かを買って、結果として売上と利益が残る—こういったモデルでした。

この館業は120年続いてきましたが、1991年をピークとしてだいたい10兆円ぐらいだった売上が今は6兆円ぐらいまで減ってしまいました。そのため現在は館業から「個客業」へ変わる時期だと感じています。

この個客業というのは、概念的には日本中、世界中のお客さまを徹底的に集め、まずはそのお客さまに当社顧客になっていただく。カードやアプリでお客さまを識別化して、お客さまの心の中に入って行って、いろんなことがわかる状態にする。そしてそのお客さまに、様々な物事・商品・サービスを提供したい。これらのプロセスによってもっともっとお客さまと深くつながり、当社のファンになっていただく。こんなモデルを目指しています。

一人ひとりのお客さまとひとりの力、もしくはデジタルの力を使いながら関係性を深めていくという考え方です。



6

個客業について、科学的に4つのステップに分解しています。

「集客」「識別化」「利用拡大」「生涯顧客化」の4ステップで分類し、それぞれの中で人的資本がどんな関わり方をしているか表しています。

「集客」は中心となるバイヤー300名が徹底的に館を磨き上げ、新しい商品や特別なプロモーションを行いお客さまを集めます。

集めたら、店頭のスタイリスト3300人、もしくはお取引先のスタイリスト3万人がお客さまを「識別化」します。お客さまにカードやアプリをご利用いただいたり、外商の顧客になっていただいたりして、すべてのお客さまをプロフィールでわかるようにしたいという考え方です。

この識別化ができるとお客さまの買い方や行動が把握できるようになり、当社から最適なモノを提案することによって「利用拡大」が生まれると考えています。この利用拡大の中で最も関わるのは、さまざまなカテゴリーのスペシャリストです。

カテゴリースペシャリストがいろいろなモノを提供した後に、将来にわたってお付き合いをしていく＝「生涯顧客化」する、ということで外商のセールスが登場します。外商セールスはいま全国で1260人ほど在籍しています。

この4ステップを続けていきながらさらに進化をしていきます。進化と今後の人財戦略について、CHROである嘉納から続いて説明します。

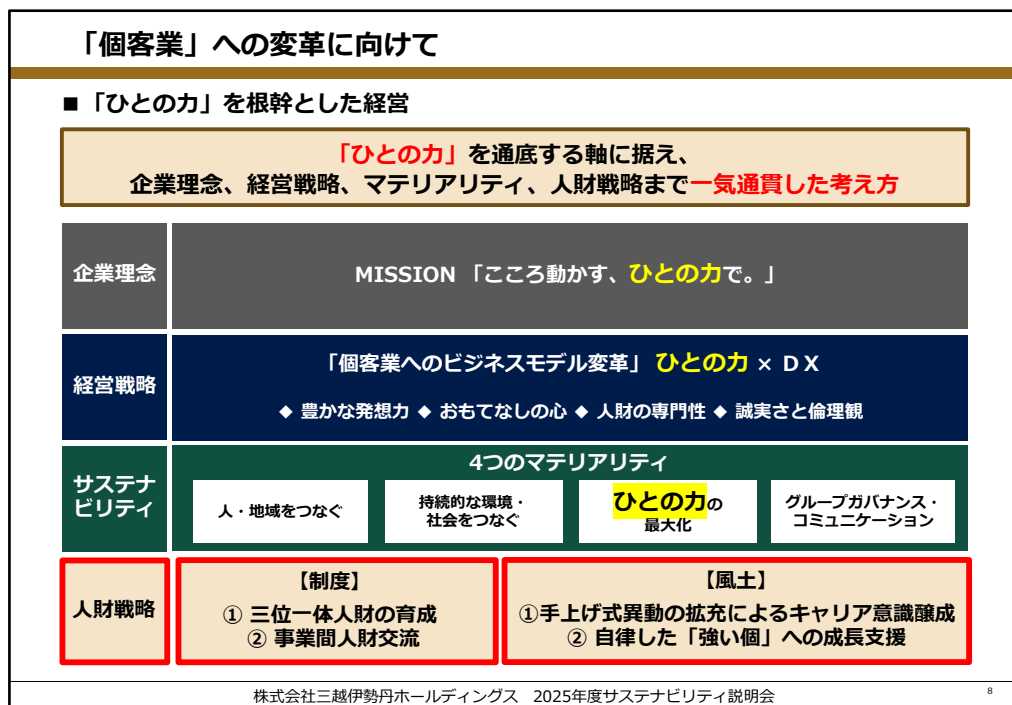
2. 個客業への変革に向けた人財戦略

執行役員 CHRO 嘉納 亜紀子

【執行役員 CHRO 兼 株式会社三越伊勢丹 執行役員 人事部長 嘉納 亜紀子】

嘉納です。

三越伊勢丹グループの人財戦略についてご説明します。



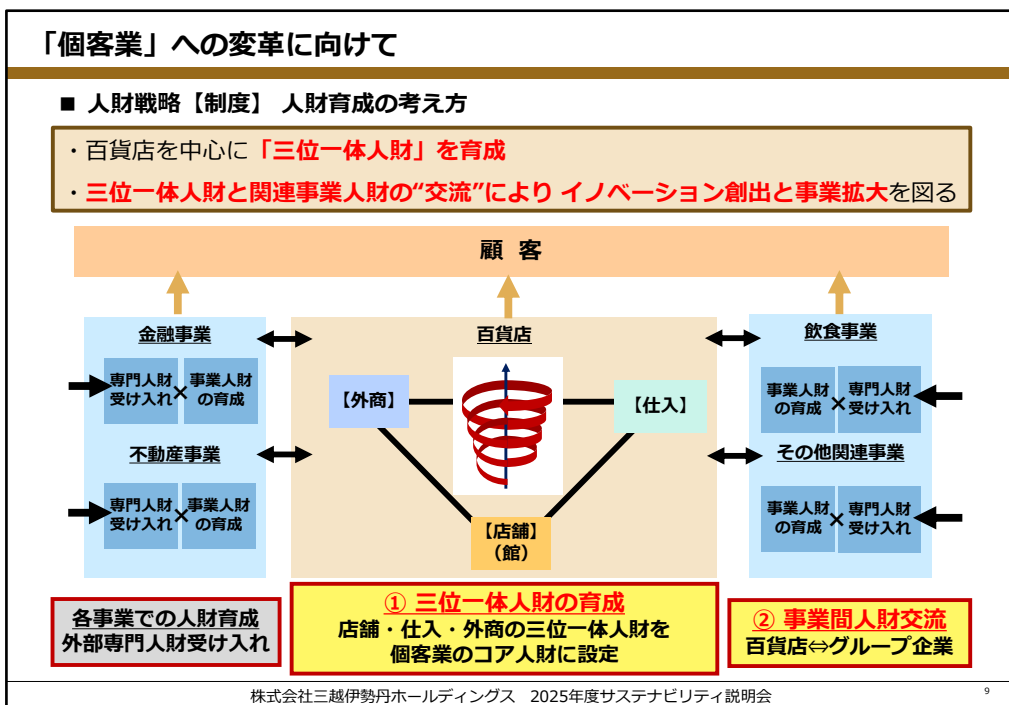
まず、基本的な考え方として、私たちは「ひとの力」を根幹とした経営を図るように考えています。

ひとの力を通底する軸に据えて、企業理念においてもミッションにおいて「こころ動かす、ひとの力で」と掲出しています。

経営戦略として個客業へのビジネスモデル変革を置いていて、これの実現にもひとの力とDXを活用していきます。さきほど細谷が説明した4つのステップにおいて必要なひとの力が、豊かな発想力、おもてなしの心、人財の専門性、それから誠実さと倫理観になります。

経営戦略とともにサステナビリティの取り組みとして、マテリアリティに「ひとの力の最大化」を掲げています。

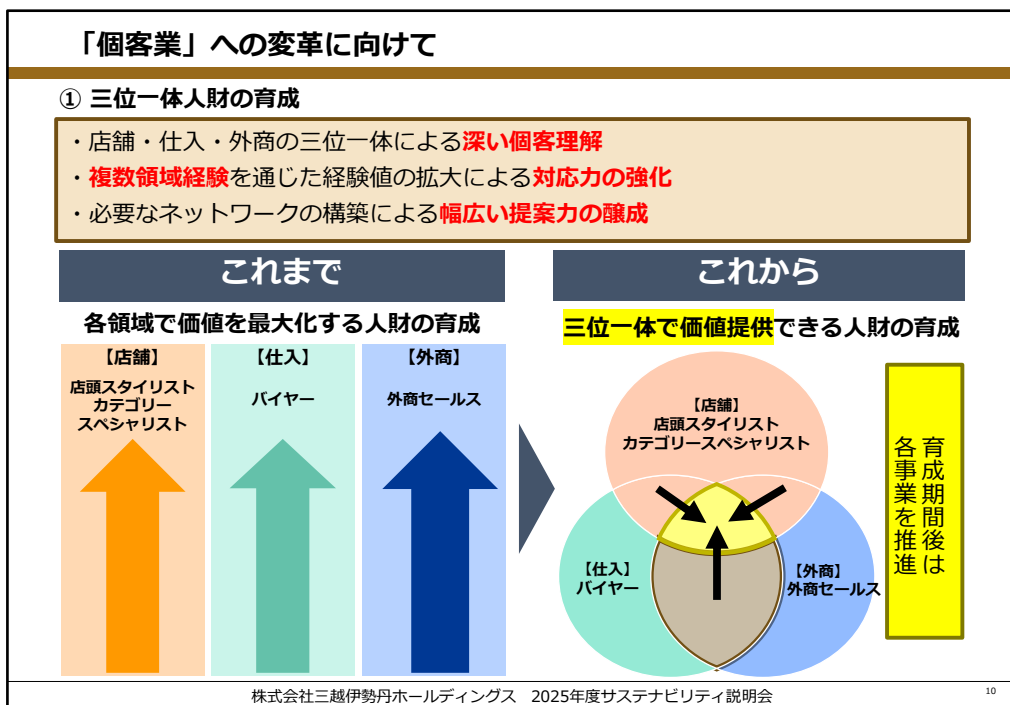
この企業理念、経営戦略、サステナビリティを受ける形で、人財戦略を制度と風土の2本の軸に分けて推進しておりますので、その内容についてこの後説明します。



まず人財育成の考え方ですが、百貨店を中心に個客業のコア人財を定め、これを「三位一体人財」と呼んでいます。これは外商、仕入れ、店舗（店の運営）の3つがわかる人財が、先ほど細谷が説明した個客業の4つのステップすべてができる人財であると考え、三位一体人財としております。この三位一体人財を個客業のコア人財に設定し、主に百貨店グループで育成していきます。

それから、個客業に欠かせない関連事業（金融、飲食、不動産、旅行など）があります。ここでは当然のことながら、外部から専門人財の受け入れも積極的に行います。加えて、各事業の中での事業人財としての育成も行いながら、百貨店で育成した三位一体人財（個客業のコア人財）との交流を進めていきます。

この事業間の人財交流によってイノベーションが生まれ、イノベーションを起こせる人財が育成できる。これを基本的な人財育成の考え方に置いていきます。



三位一体人財をどのように育成するかを、概念図で説明します。

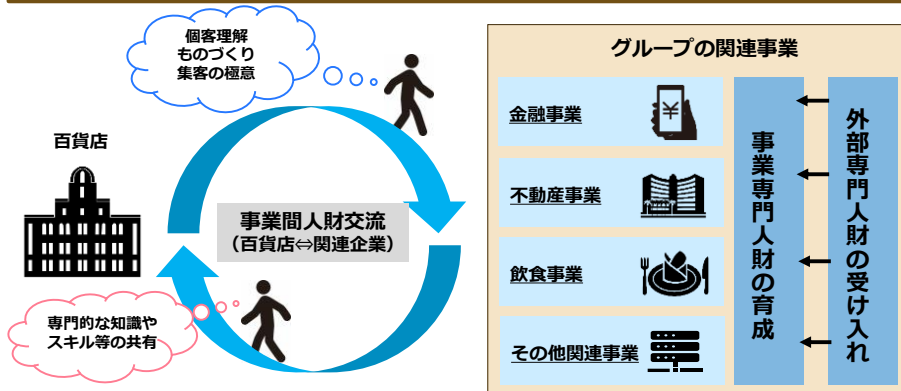
店舗・仕入れ・外商の三位一体による深い顧客理解、複数領域を経験することによる経験値の拡大、それによる対応力の強化、さらに必要なネットワーク（お取引先やクリエイターなど外部ネットワーク）の構築による幅広い提案力の醸成。これらをポイントに据えます。

これまで、特に定期採用で入ってきた新入社員は、まず店舗、それから仕入れ（バイヤー）、外商（外商セールス）という、別々の育成ルートを進んでおり、定期採用の新入社員は主に店舗にいるという状態でした。これからは、この店舗・仕入れ・外商の3つがしっかりわかる人たち、つまり4つのプロセス全体を理解して回していける人たちを、より個客業のコア人財と設定し、三位一体で価値を提供できる人財として育成していくことを推進していきます。

「個客業」への変革に向けて

② 事業間人財交流による育成

- ・百貨店と関連事業間の人財交流促進と、外部専門人財の受け入れにより新たな**イノベーションを起こす人財を育成**。
- ・個客業の強みを生かした各関連事業の**「ならではの価値」の創出と「競争優位性」の確立**を目指す。



株式会社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

11

事業間人財交流による育成についてです。

百貨店と関連事業間では、現在でもかなりの人数の人財交流が行われています。また、外部人財の受け入れも実施しています。この交流の中で、イノベーションを起こす人財が育成できるということが実感できています。

個客業の強みを生かした各関連事業ならではの価値、つまり、三越伊勢丹グループの個客業がわかる人がやる金融事業や飲食事業という、「ならではの価値」によって競争優位性の確立ができると考えています。

まず百貨店で顧客理解、ものづくり、集客の極意といったことがわかる三位一体人財を育てつつ、グループとしては外部から専門人財を受け入れ、その専門的な知識やスキルを持った人が今度は百貨店に来る。この事業間人財交流のサイクルから、イノベーションを起こす人財を育成していくと考えています。

「個客業」への変革に向けて

人財事例紹介

① 三位一体人財の育成

- ・ 小型店や外商経験を通じた個客との関係構築の重要性の会得
- ・ 現職のバイヤー領域ならではの事業価値創出に向けた取り組み

深い個客理解

個客との関係構築力

感性・提案力

モノ作りできるネットワーク

② 事業間人財交流による育成

- ・ 百貨店業と関連事業間の人財交流による新たな価値創造の創発
- ・ 個客業における関連事業の優位性確立
- ・ 百貨店業における金融商品の知見を広げていくための懸け橋的役割

連邦戦略

グループ人財交流

各事業の成長

株式会社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

12

本日は2名、この三位一体人財の育成の事例、そして事業間人財交流の事例を紹介します。

まず1つ目の三位一体人財の育成ですが、小型店・外商の経験を持ち、現在は商品に携わっている種村さんを紹介します。現職では商品領域・バイヤー領域で事業価値の創出に向けた取り組みを実施しているという例を説明します。

2人目は河本さんです。河本さんは金融のMIカード社から百貨店に出向し、百貨店での金融事業について、商品をどのように開発していくかということに一生懸命取り組んでいます。河本さんを、事業間人財交流による育成の事例として紹介します。

では、種村さん、お願いします。

個客業を担っていく人財の事例紹介

【事例紹介①】

**深い個客理解の経験を活かした
新たな事業価値の創出に向けて**

**株式会社三越伊勢丹
第2MDグループ 新宿婦人・子供商品部 MD担当 担当長**

種村 俊彦

【株式会社三越伊勢丹 第2MDグループ 新宿婦人・子供商品部 MD担当 担当長 種村 俊彦】

私からは、深い顧客理解の経験を生かした新たな事業価値の創出に向けて、私自身が店舗・仕入れ・外商それぞれで得た実体験を中心にお話しします。

＜略歴＞ 種村 俊彦 （第2MDグループ新宿婦人・子供商品部MD担当 担当長）

キャリアを通じて、自身の働き方がお客さまへフォーカスしていくと共に
お客さまに対して提供できる価値が高まることを実感してきた

- ・2006年 伊勢丹新宿本店(婦人) 店舗 仕入

→ “超広域型で商品で集客”のビジネスモデル。 お客さまの解像度【低】

- ・2011年 伊勢丹立川店 店舗

→ 地域のお客さまにスコープ。 お客さまの解像度【中】

- ・2015年 イセタンサローネ 店舗

→ さらに小さい商圈のお客さまに最適化。自らも接客。 お客さまの解像度【高】

- ・2018年 伊勢丹外商部 外商

→ 場や領域にとらわれず“お客さま中心”の営業スタイル。 お客さまの解像度【最高】

- ・2025年 新宿婦人子供商品部 仕入

→ 自らの“お客さま経験”を元に、バイヤーの顧客業化に向けた人財を育成中。



株式会社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

14

私はキャリアを通じて、自身の働き方がお客さまに寄っていく、お客さまにフォーカスしていくとともに、お客さまに対して私自身が提供できる価値が高まっていくことを実感してきました。入社後は伊勢丹新宿本店の婦人領域に配属され、広域型で商品によって集客を図るというビジネスモデルを経験しました。次に伊勢丹立川店に配属され、地域のお客さまにスコープを当てることを学び、曖昧で広い顧客像では本当に支持される店づくりが難しいことを実感しました。

そして2015年、六本木の東京ミッドタウン内に、伊勢丹新宿本店のサロンの役割を持つ店舗として開業した「イセタンサローネ」の店長として着任しました。立川店よりもさらに小さい商圈のお客さまに対し、さまざまな物事を最適化する中で、私自身も積極的にお客さまと関わりを持ち、接客をしていくという新しい働き方にチャレンジしました。その後、伊勢丹外商部に着任し、初めて外商の経験をしました。そこでは、イセタンサローネよりもさらに限られた範囲のお客さまに対して、場や領域にとられないお客さま中心の営業を経験し、お客さまの解像度が大きく上がったことを実感しています。現在は、伊勢丹新宿本店の婦人・子供領域において商品担当長として、私自身のお客さま経験をもとに、バイヤーの顧客業化に向けた人財育成を担っております。

とりわけイセタンサローネと伊勢丹外商部、この2つの所属で顧客の解像度が上がる中で、私の提供価値が上がっていったことを、ここでは事例としてお話しします。

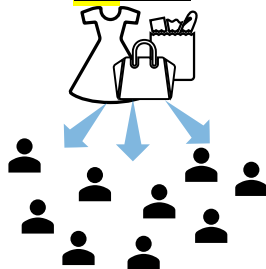
百貨店における個客業ビジネスモデル

“お客さま中心”のビジネスモデルを実現させるために
深い個客理解(外商)をものづくりに直結(仕入)させて
お買場の仕組を最適化(店舗)させることができる“三位一体人財”が必要

これまで

マーケット・トレンドを分析し
商品を集めて
広く・多く販売する

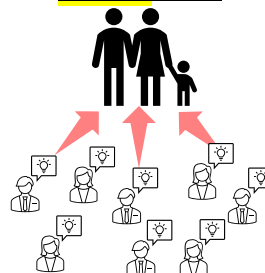
商品が中心



これから

館に集めた顧客を識別し
個客への理解を深め
最適化された提案が集まる

お客さまが中心



株式会社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

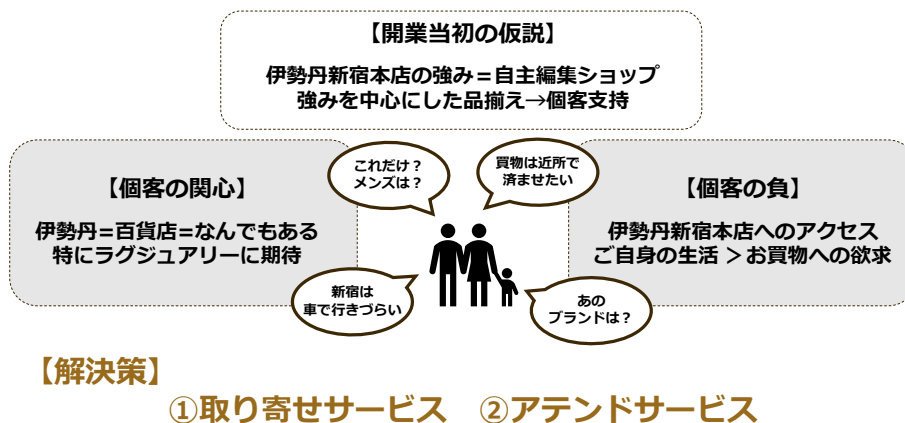
15

まず、百貨店における個客業のビジネスモデルについてです。

これまでは、マーケットやトレンドを分析し、商品を集めて広く多く販売する「商品中心」のビジネスモデルを実装していました。個客業においては、これからは館に集めたお客さまを識別し、そのお客さまへの理解を深め、それぞれに最適化された提案を重ねていく「お客さま中心」のビジネスモデルを志向しています。そのビジネスモデルを実現させるために、深い顧客理解とものづくりを直結させ、時には売場の仕組みを最適化できる三位一体人財が必要だと考えています。

事例①：店頭(イセタンサローネ)で得た経験

数多くの接客の中から開業当初の仮説と個客の期待のギャップを顕在化
バイヤーや後方スタッフとの協業により
従来の制度や仕組みをアレンジすることで、お客さまを起点としたサービスを実現



株式会社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

16

ここからは事例を紹介します。まず、私が店舗（イセタンサローネ）で得た経験です。開業当初、店長として数多くの接客を重ねる中で、当初の仮説と顧客が期待していることのギャップを認識しました。これをお客さま起点のサービスで解消した事例です。

開業当初の仮説は、伊勢丹新宿本店の強み—新進気鋭のブランドをバイヤーの審美眼で仕入れ、自社で編集し、自社社員で販売する「自主編集ショップ」—にあると捉え、その強みを中心にした品揃えで当該エリアのお客さまから熱い支持を得られるだろうというものでした。ところが、いざ開業してみると、「これだけなのか」「メンズはないのか」といったお声や、特にラグジュアリーブランドに関するご要望が数多く寄せられました。お客さまは「伊勢丹＝百貨店」「百貨店＝何でもある」という品揃えの幅を期待されており、当時当該エリアで不足していたラグジュアリーブランドへの関心が高いことが分かってきました。

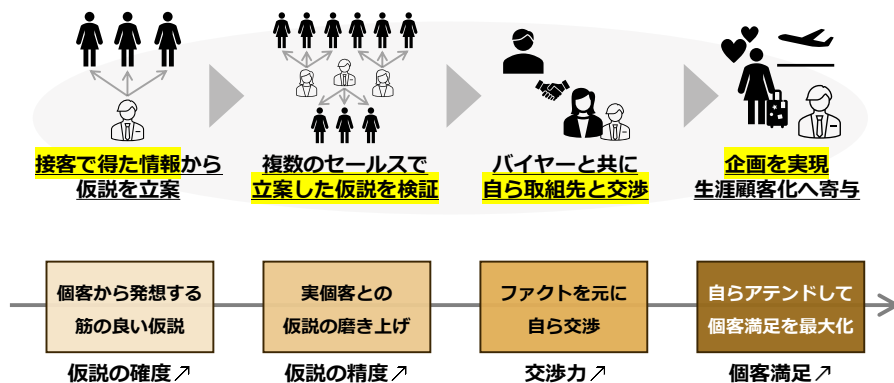
そのほか、「買い物は近所で済ませたい」「伊勢丹新宿本店は混んでいる」「車で行きづらい」といった、アクセスや混雑に関する不満も顕在化しました。お客さまはご自身のライフスタイルを大切にされており、「何が欲しいか」よりも「納得できる環境で、ライフスタイルを維持しながら買い物をしたい」という強い思いをお持ちであることを理解しました。圧倒的な品揃えを誇る伊勢丹新宿本店があるにもかかわらず、環境を理由に選ばれないという事実は、私自身にとって大きな驚きでした。

そこで私たちが新たに整えたのが「取り寄せサービス」と「アテンドサービス」の2つです。

いずれも、店舗で関係を深めたスタイリストがお客さまを深く理解し、その顧客理解を基盤に提供するサービスです。取り寄せサービスは、お客さまのお好みやご要望に合わせて伊勢丹新宿本店の商品から個別に品揃えし、ご提案するもの。アテンドサービスは、お客さまのことをよく知るイセタンサローネの販売員が、自分たちのショップを越えて、伊勢丹新宿本店全体を一緒にご案内するものです。これら2つのサービスは、開業から10年を迎えた今でも、店舗の中心となる基幹サービスとして機能しています。

事例②：外商で得た経験

外商部の圧倒的な独自性を実現するため **複数セールスと個客マーケティングを実施**
想定していた価値観とは異なる個客のファクトを発見
バイヤーと共に取組先交渉を開始し 計9ブランドと協業し世界初の企画を実現



株式会社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

18

続いて、外商で得た経験です。お客さま中心に発想をしたことで、セールスの活動の幅を店内から海外にまで拡大し、高い顧客満足を実現した事例です。まず考え方について説明します。

当時の外商部の課題は、「伊勢丹外商部らしい独自性の発揮の仕方は何か」でした。私自身、セールスとして日々お客さまのご要望にお応えする中で、そのヒントを探していました。

最終的に、以下のようなフローで企画し、実現しました。毎日のお客さまとの接点の中で、接客で得た情報から「この独自性はお客さまに喜ばれるのではないか」という仮説を立案。ひとりの考えに留めず、複数のセールスと共有したうえで、実際にお客さまへ「こうした機会があればいかがでしょうか」「このようなお悩みはありませんか」と具体的に提案し、仮説を磨き上げました。磨き上げたうえで「必ずお客さまのご支持がある」と確信した内容について、私自身がバイヤーとともに取組先の皆様と交渉し、「このようなお客さまがいらっしゃるから、こうした取り組みをしたい」という意図をお伝えし、企画の実現まで推し進めました。

最後は、私自身がお客さまと一緒に海外までアテンドすることで、より一層の顧客満足を高めました。



具体的に、どのような仮説があり、そこからどのようなファクトが分かり、何を行ったのかを説明します。

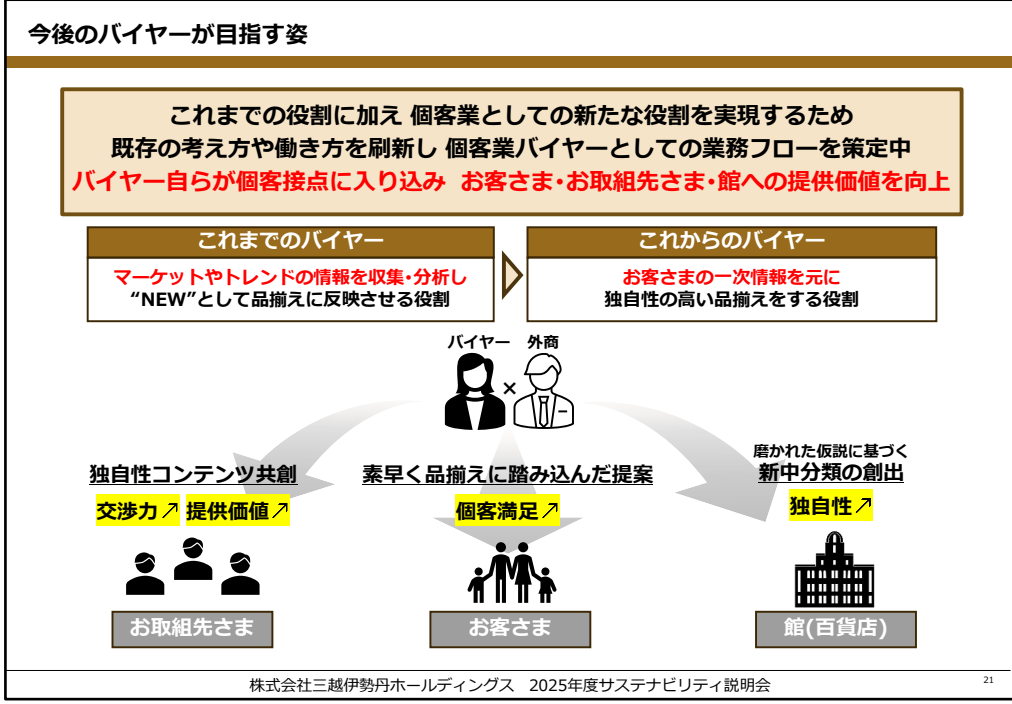
想定していた仮説、あるいは不安に近いものとしては、次のような点がありました。多数のセールスからの提案やブランド主催のイベントで既に満足しているのではないかと。数多くの提案にお客さまは「お腹いっぱい」になっているのではないかと。独自の企画を行う際には、ご自宅の出発からお帰りまで最上級のおもてなしが求められ、私たちの独自施策にも常にそのレベルが求められるのではないかと、といったものです。

しかし、接点の中で見えてきたファクトは異なりました。まず、まだ満足には達しておらず、さらに高度なファッション体験を求め、その体験を通じて自分自身を高めたいと考えるお客さまが多数いました。また、中途半端なおもてなしは不要で、もし海外に行くのであれば海外経験が豊富で、他の用事も併せて済ませられるほうが良いという声もありました。さらに、購買条件の付いたイベントは煩わしいと感じる一方で、体験価値を認めていただければ、惜しみなくお買い物くださるお客さまがほとんどであることも分かりました。

こうした知見を踏まえ、私たちはファッションウィーク期間中の伊勢丹の独自ツアーを実現しました。世界でも一握りのお客さましか訪れることができないブランドのショールームで、発表されたばかりのコレクションを五感で感じていただく取り組み。一般には非公開で、一見様お断り、あるいは存在すら知られていないブランド所有のミュージアムで、ファッションの価値を改めて体感いただく機会。非公開のアトリエや工房の見学で知的好奇心をさらに刺激する機会。こうした、必ず支持されると確信できるイベントを、購買条件を付けずに企画・実行しました。

結果として、「素晴らしい体験だった」「こんな経験は初めて」「ずっと伊勢丹の外商顧客でいたい」といった最高のお言葉を頂戴しました。何より、セールス自身がお客さまと感動の瞬間を共有できたことが、今後の関係性においてかけがえのない経験となりました。

外商の例も、イセタンサローネの例も共通しているのは、お客さまの声から従来の当たり前を超え、当初は想定していなかった企画の実現に至った点です。お客さまから発想し、周囲と協業し、自ら交渉にまで入り込んで実現させた一連のプロセスは、今となっては私たちが目指す顧客業に近い働き方で提供価値を高めた瞬間であったと考えています。



今後のバイヤーが目指す働き方について、私の所属する仕入れ部門における個客業の考えをお話しします。

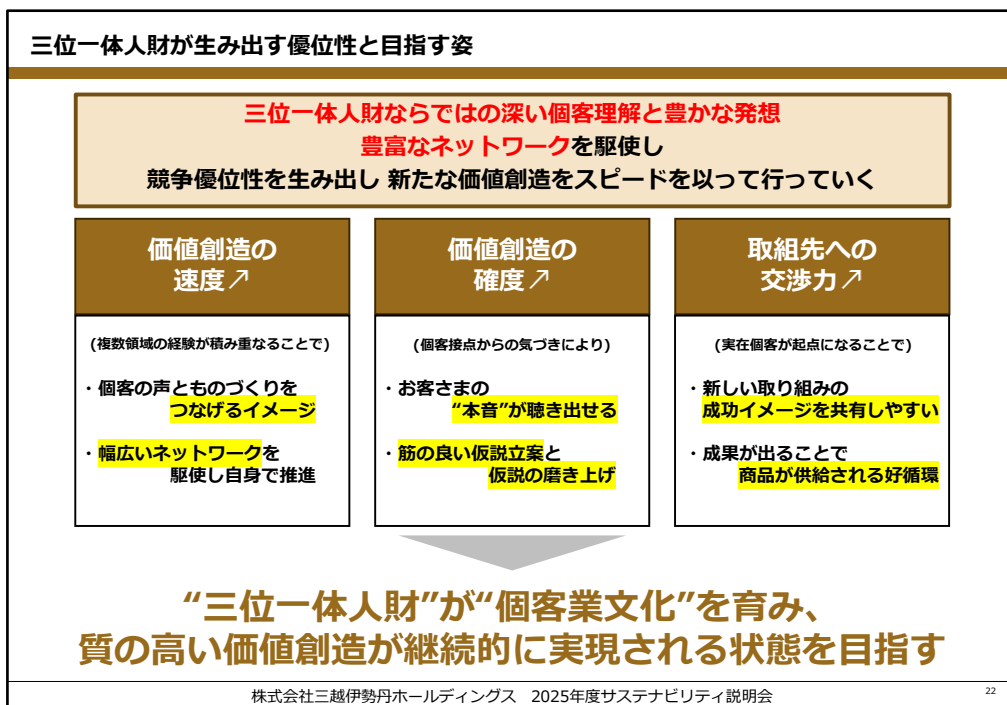
これまでのバイヤーは、マーケットやトレンドの情報収集・分析を通じて新しさを品揃えに反映する役割を担ってきました。これからのバイヤーは、従来の役割に加え、お客さまの一次情報をもとに独自性の高い品揃えを実現する役割を担います。

お客さまには、外商だけでもブランドだけでも実現できない領域に素早く踏み込んだ提案で、満足度を高めていきます。

お取引先様には、お客さまの期待に応える過程で独自性の高いコンテンツを共創し、お取引先様の価値向上にもつながります。

館に対しては、そこで深まる顧客理解や新たに生まれる仮説を、個々の提案に留めず売場づくりに反映し、独自性を高めていきます。

すべての方向において提供価値を向上させることが、顧客業において実現したいことです。



最後にまとめです。

顧客業の変革に向けて、三位一体人財ならではの深い顧客理解と豊かな発想、そして豊富なネットワークを駆使し、3つの競争優位性を生み出したいと考えています。

1つ目は価値創造の速度です。複数領域の知見が積み重なることで、お客さまの声とものづくりを迅速につなぎ、幅広いネットワークを活用して自走的に推進できるようになります。

2つ目は価値創造の確度です。お客さま接点からの気づきにより筋の良い仮説を立て、対話の中で磨き上げることができます。多様な立場の社員が接点を持つことでオープンなコミュニケーションが生まれ、本音が聞きやすい環境が醸成されます。

3つ目はお取引先様への交渉力の向上です。実在顧客をベースにした提案は成功イメージを共有・共感いただきやすく、成果が出ることで商品の供給がさらに拡大する好循環が生まれます。

三位一体人財が顧客業の文化を育み、質の高い価値創造が継続的に実現される状況を目指していきます。

私からは以上です。

【事例紹介②】

事業間人財交流を通じた 学びとイノベーション

株式会社三越伊勢丹
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 担当長

河本 敦子

【株式会社三越伊勢丹 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 担当長 河本 敦子】

皆様、本日はありがとうございます。

伊勢丹新宿本店 営業運営部でエムアイカードアプリ推進を担当しています
河本敦子です。

事例の2つ目として、金融と百貨店の事業間交流を通じた知見の共有と学び
の還元についてお話しします。

＜略歴＞ 河本 敦子（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 担当長）

■1996年 株式会社エムアイカード入社

- ・伊勢丹新宿本店、吉祥寺店でカード入会業務、保険・ローン契約業務を経験

■2000年 総務人事部、店舗企画

- ・社員教育、採用業務を経験

■2011年 百貨店営業部、保険営業部 部長

- ・全国百貨店におけるカード会員化推進
- ・生命保険、損害保険募集代理店業運営

■2024年 株式会社三越伊勢丹へ出向

- ・伊勢丹新宿本店にて、識別化、金融サービスの利用拡大に従事
- ・今年度より、三越日本橋本店 営業計画部を兼務



金融と百貨店、2つの文化をつなぐ架け橋として活動中

私は株式会社エムアイカードに1996年に入社し、エムアイカードの入会や保険・ローンなど、金融の現場でお客さまと向き合ってきました。

2024年から三越伊勢丹に出向し、現在は伊勢丹新宿本店と三越日本橋本店を兼務し、それぞれの現場で金融サービスの推進活動をしています。

株式会社エムアイカード 会社概要

■事業内容：クレジットカード業、貸金業、生損保代理業、金融商品仲介業、銀行代理業
顧客基盤と百貨店商流を活用し、カードおよび金融領域で新商品を充実させながら事業を拡大

【2024年度実績】

総売上高	営業利益	従業員数	カード会員数	カード取扱高
346億円	60.6億円	859名	256万人	1兆397億円

【中長期ビジョン】



百貨店商流の活用



顧客基盤 の活用

カードラインナップ刷新

年会費無料 上位カード

ファイナンス強化

利便性向上 与信強化

新規金融サービス開発

ISETAN MITSUKOSHI

MITOUS

商品保証

ショッピング保険

資産運用

ショッピングローン

株式会社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

25

株式会社エムアイカードの紹介を少しします。

クレジットカード業を中心に、保険の代理業や金融商品の仲介業を営んでいます。現在は、優良な顧客基盤と百貨店の商流を活用しながら、カードラインナップの刷新や「見通す」という新規金融サービスの開発など、商品・サービスの充実を図り、事業拡大を進めているところです。

百貨店が顧客業へ変革していくにあたり、エムアイカードは金融サービスを通じて、三越伊勢丹ならではの高感度上質な価値提供を実現したいと考えています。現在は私を含め14名のエムアイカード社員が百貨店へ兼務・出向しています。

異文化との出会い

金融と百貨店、同じグループ企業でも異なる文化



金融

リスク管理
ルール遵守
正確さ
数字で判断



百貨店

感性
おもてなし
柔軟さ
顧客の心で判断

最初は戸惑いの連続
でも、違うからこそその学びがある

株式会社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

26

エムアイカードは、もともと伊勢丹のカード部門が独立した企業ですが、金融業のため百貨店とは文化が全く異なります。

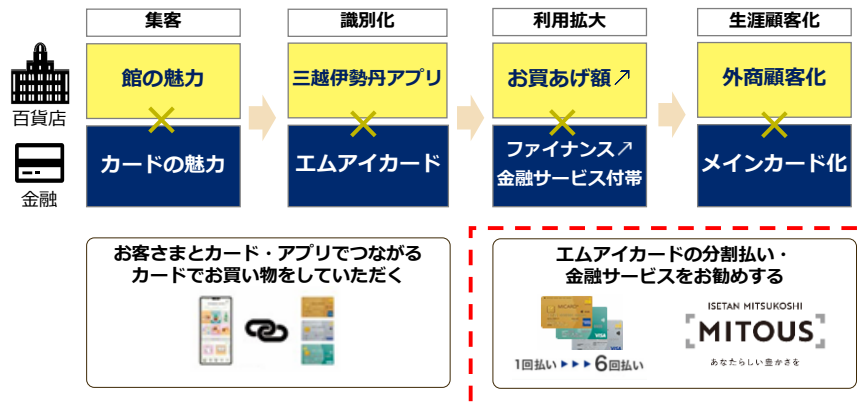
金融はリスク管理、ルール遵守、正確さを重んじ、数字でさまざまなことを判断します。一方、百貨店は感性やおもてなし、柔軟さがあり、お客さまの心が判断軸になります。

最初は戸惑いの連続でしたが、この違いが今では学びになっています。お互いの強みを生かすことで、接客業に必要な新しい知恵やアイデアが生まれていますので、本日はご紹介できればと思います。

百貨店の商売の中に「金融」を入れる～課題

個客業のプロセスも中身は異なり 現場で実行に移すには**大小さまざまな課題あり**

【個客業プロセス】



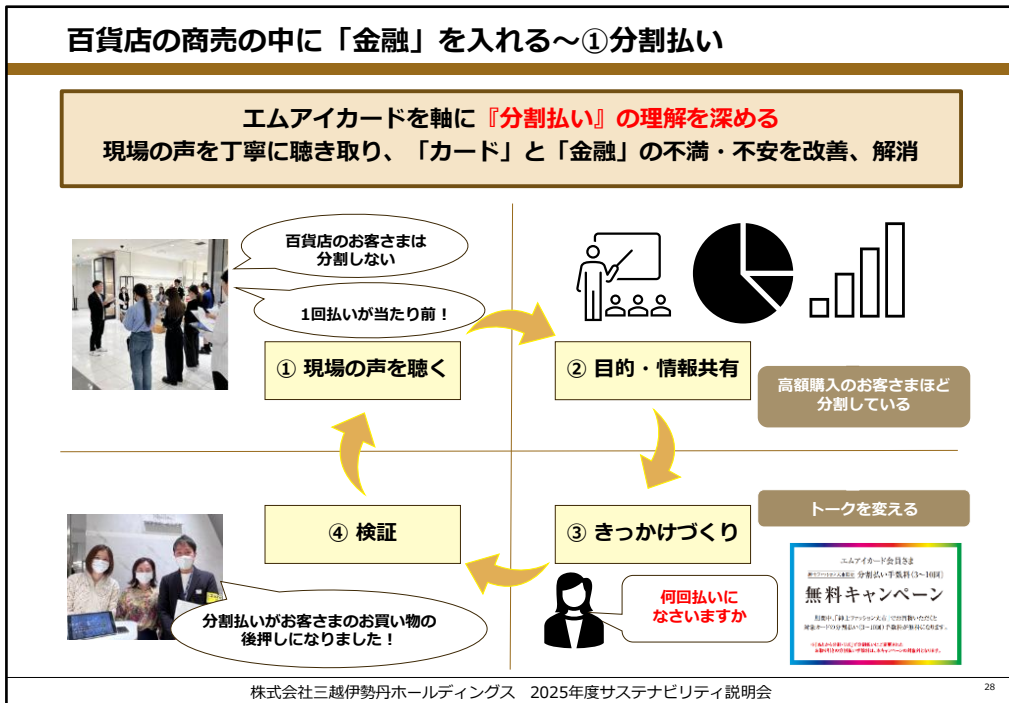
株式会社三越伊勢丹ホールディングス 2025年度サステナビリティ説明会

27

百貨店の商売の中に金融をどう入れ込むかが私のミッションですが、これは一見、相反するテーマであるのご理解いただけるかと思います。

百貨店に来て最初に感じたのは、私のこの仕事は「ディズニーランドでがん保険を売ってきて」と言われるような仕事だと思うほど、環境としてそぐわないのではないかという感触でした。非日常を体験するような空間で、どうやって金融サービスを紹介すればよいのか、最初は手探りでした。

実際に推進しようとする、エムアイカードの会員を増やす活動は現場で歓迎されましたが、金融サービスの話をすると、現場に行くほど否定的な反応が多く出てきました。



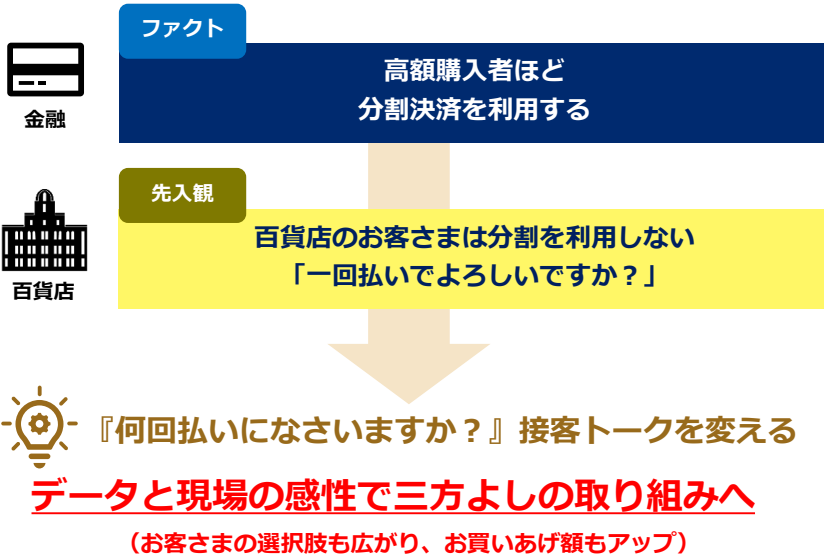
例として分割払いの取り組みを紹介します。

エムアイカード社側のデータでは、高額購入者ほど分割払いをよく利用しているという事実があったので、百貨店でも分割払いをもっと活用いただけるのではないかと考えていました。しかし百貨店の現場では、「百貨店に来るお客さまは分割払いはしません」「1回払いが当たり前です」という認識が多く、お会計の際は「1回払いでよろしいですか？」と尋ねていました。むしろそう尋ねることがおもてなしだと考える方もいるほどで、難易度の高さを痛感したことを覚えています。

そこで、我々が持つデータを示し、「分割払いを活用いただくことが、買い物体験を前向きに変える提案になり得る」という話を重ねることで、現場の皆様の不安や不満の解消に努めました。それでも初めは半信半疑だったので、接客の中で分割をおすすめするのは抵抗があるだろうと考え、まずは「1回払いでよろしいですか？」という接客トークを「何回払いになさいますか？」に変えてもらうことから始めました。合わせて分割手数料無料のキャンペーンなどを実施し、お客さまからも「分割払いで」と申し出がしやすいようにしました。

こうしたサイクルを繰り返し、分割払いの提案が「お客さまのお買い物の後押しになる」という体験をスタイリストの皆様に積み重ねていただいた結果、現場の意識が徐々に変わってきています。

ファクトと先入観のギャップから生まれたイノベーション



株式会社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

29

これが最初のイノベーションであったと考えています。金融側で見えていた事実を百貨店の現場とすり合わせ、接客トークを「何回払いになさいますか？」に変えてみたことです。

ここから徐々に接客の中で分割払いを話題にするハードルが下がっていきましました。結果として、お客さまにとっては支払いの選択肢が広がり、百貨店にとっては売上が上がる。こうした3方よしの取り組みになっています。

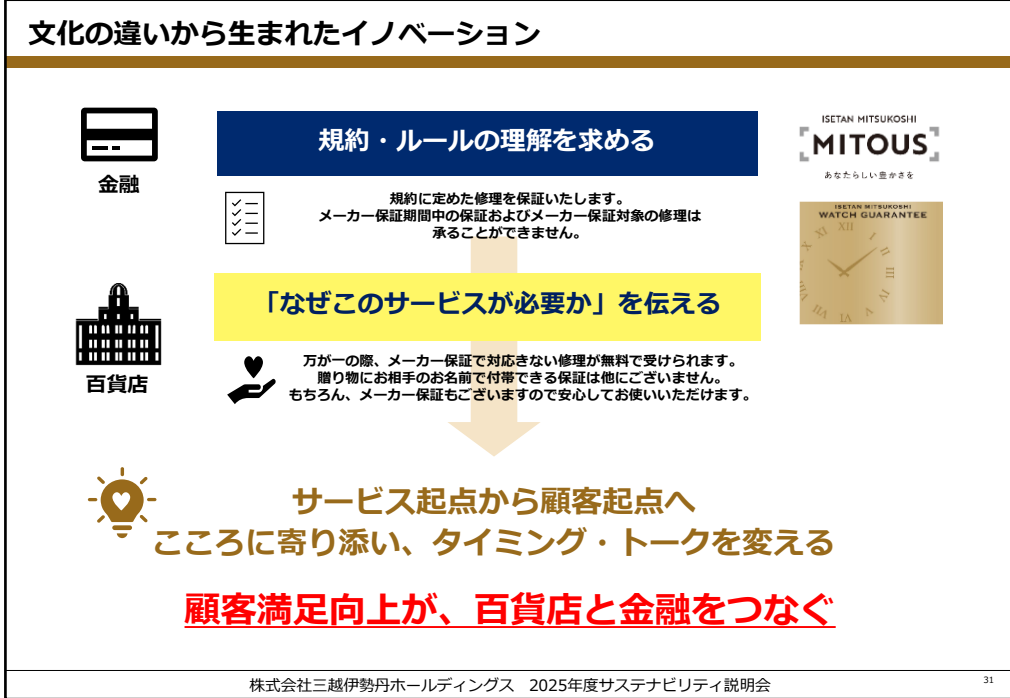
データと現場の感性がつながることで起きた変化だと考えています。



もう1つの事例が、2024年からリリースしている時計の保証サービスです。

こちらは百貨店の社員ではなく、時計ブランドの販売員の方から、時計の販売時におすすめしてもらうサービスのため、分割払い以上にハードルが高く、「お金を払ってまで保証に入る人はいるのか」「メーカー保証で十分でしょう」「私たちの時計は壊れません」といった声が多く聞かれました。どうしようかと思案しましたが、実はこのサービスは時計のバイヤーが「お客さまのお困りごと」から発想して出来上がった、非常にユニークなサービスです。なので、必要としているお客さまは必ずいると確信し、販売員の皆様と対話を繰り返しました。

商品・サービスの案内内容やタイミング、どのように提案すればお客さまにすぐにご理解いただけるのかを、繰り返し改善・改良し、1件1件と契約を積み重ねてきました。



この取り組みでは、文化の違いからイノベーションが生まれています。

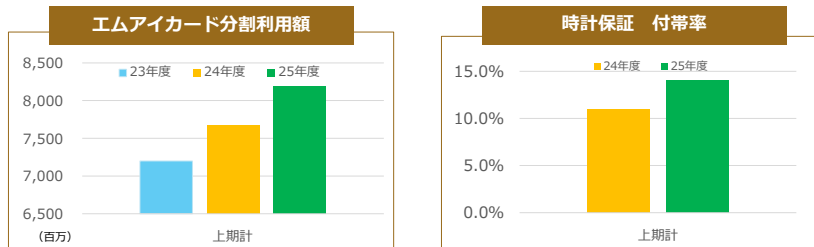
金融はお客さまに規約やルールの理解を求めることが先に立ちがちですが、百貨店はまずお客さまの心に寄り添い、なぜこのサービスが必要なのかをお伝えします。

いわゆる「サービス起点」から「顧客起点」へ変わるということですが、これによって金融サービスが販売プロセスの中に自然に入り込んでいくのだと理解しました。

真のお客さま理解が、百貨店と金融をつなぐことを体験した事例であったと思います。

金融サービスの進捗

- 伊勢丹新宿本店における「エムアイカード分割払い」「時計保証付帯率」は伸長
- 営業部立案の分割ご利用施策が拡大、百貨店商売の中に金融サービスが活用され始めている



株式会社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

32

以上のように金融と百貨店の持ち味を掛け合わせる取り組みを通じ、伊勢丹新宿本店における分割払いの利用、時計保証の付帯率はいずれも前年を上回って伸長している状況です。

現在では、これらの取り組みは伊勢丹新宿本店にとどまらず、全国の百貨店へ展開しています。

職場においても、相互に補完し合う「両利き人財」—百貨店と金融の両方を理解しながら施策を立てる人財—が生まれ始めています。例えば百貨店では各営業部が主体的に施策を立案し、分割払いの促進を実行したり、エムアイカード社内ではお客さま向け施策を考える際、マスキャンペーンのみならず「このお客さまにこの施策をどう届けるか」という発想からクローズド施策が生まれています。

百貨店の商売の中で金融サービスが活用され、金融の商売の中でも個客業が意識される。そうした変化が生まれ始めていると感じています。

成長実感とこれから

■自身の成長

- 数字の裏にある“人の物語”への興味と理解
- 『売る』から『お客さまに寄り添う』姿勢への変化
- 立場を越えた交流による現場理解とマネジメントの深まり

■組織としての成長

- 顧客を点ではなく“多面で見える”文化が育つ
- 挑戦と学びのサイクルが早く回る
- 職位・役割を越えた協働で、知識と経験が双方向に流れる



株式会社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

33

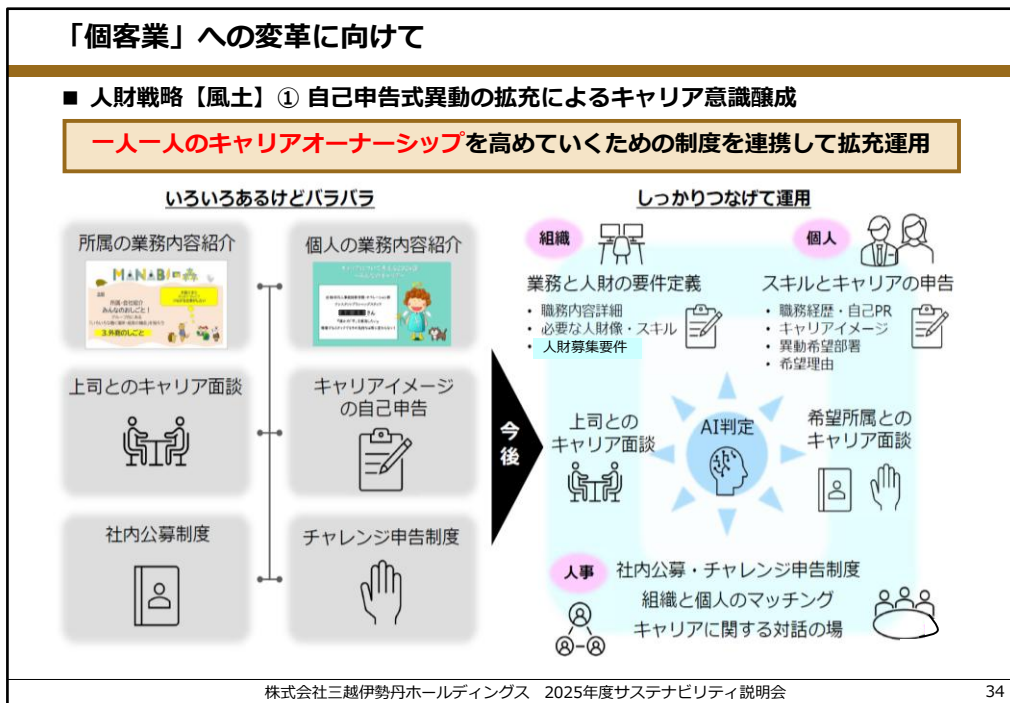
最後にまとめです。

これらの経験を通じて、私自身は「数字の裏側にある人の物語」を理解しようという姿勢が芽生え、「売る」から「お客さまに寄り添う」へとマインドが変化しています。

立場を超えた交流によって、現場の理解やマネジメントの深まりも体感しています。組織としては、事業間の人財交流によってお客さまを多面的に見る文化が育ち、挑戦と学びのサイクルが早く回る効果を感じています。職位や役割を超えた協働によって、知見と体験・経験が双方向に流れていく効果も感じ始めています。

信頼を積み上げる金融と、心を通わせる百貨店。この掛け合わせによって、今後もお客さま一人一人に寄り添い、異なる文化をつなぎながら、三越伊勢丹ならではの価値創出に挑戦していきたいと思っています。

私からは以上です。



34

【執行役員 CHRO 兼 株式会社三越伊勢丹 執行役員 人事部長 嘉納 亜紀子】

ここで嘉納から、もう一つの人財戦略の柱である風土の醸成について、少し説明します。

まず、自己申告式異動の拡充によるキャリア意識の醸成です。育成の土台として風土は欠かせません。特にその中でもキャリア意識、一人一人が自分のキャリアを自分で高めていくための制度を連携して拡充・運用していくことが重要です。現在、当社グループにはキャリアを考える、異動を考えるための複数の仕組みがあります。まず「所属の業務内容紹介」という仕組みがあります。「個人の業務内容紹介」は全員ではありませんが、インタビュー形式で「私はこういう仕事をしています」と紹介する仕組みです。今年から、上司とのキャリア面談は全員100%実施とし、少なくとも年に1回は上司との間でキャリアに関する面談を行っています。また、キャリアイメージや希望する所属等を申告できる「自己申告制度」もあります。

異動に関しては「社内公募」と「チャレンジ申告」の2つの制度があります。現状、これらはやや別々に運用されている面があり、今後はしっかりつなげて運用していくことを検討しています。次年度から一部トライアルで進めながら、まず組織としては業務と人財の要件定義を記述し、募集要件、必要な人財像やスキルを各組織が明確にします。個人としては、キャリアイメージの自己申告だけでなく、自身の職務経歴、自己PR、異動希望などをしっかり申告する「スキルとキャリアの申告シート」を拡充・運用します。

それを受けて、上司とのキャリア面談は、これまで材料が少ない状態で1対1で実施していたものから、個人が申告したシートをベースに深度を深めていけるようにします。希望所属に手を挙げていただければ、その所属とのキャリア面談を実施し、マッチングが成立すれば基本的に異動していく、このサイクルの仕組みをしっかりと拡充・運用していきます。

「個客業」 への変革に向けて

■ 人財戦略【風土】② 自律した「強い個」 への成長支援

グループ全体の人財マネジメント方針として「人と組織の基本的な考え方」を発信

個人

【個を強く]
従業員全員が
「個人の責任」として
自律した“個”へ
進化・変革する

組織

【多様な個の組合せ]
多様な個のある
強い“個”が互いに
個性を発揮して
共創する組織

人事

【心ころが弾む企業風土]
心身の健康
なんでも言える環境
進化と変革への
後押しと支援



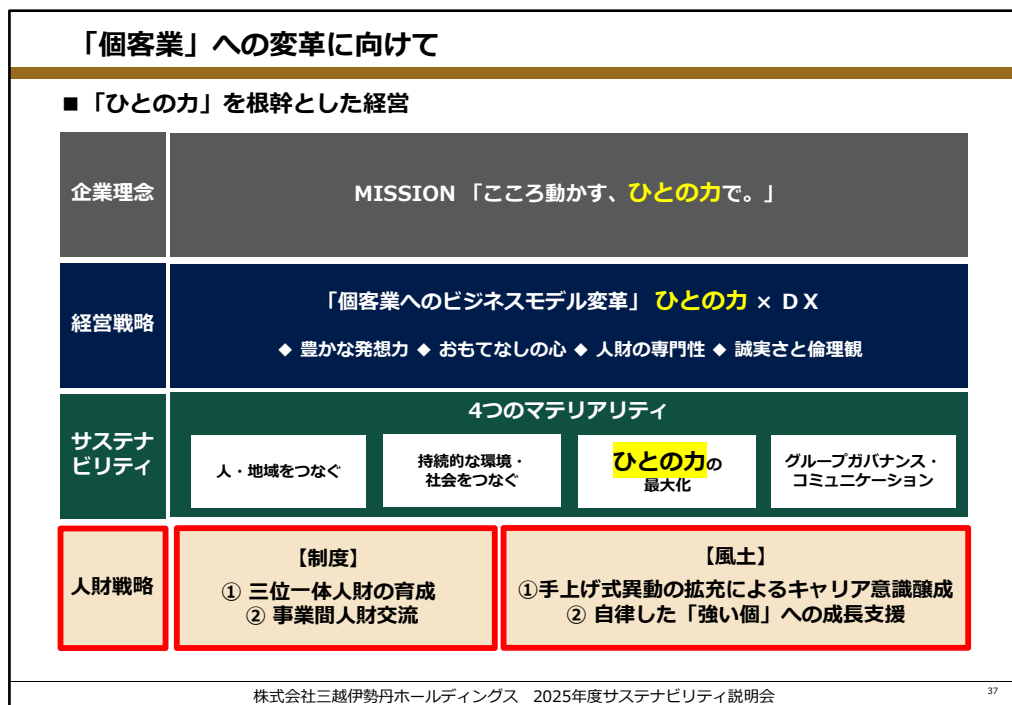
出典：三越伊勢丹ホールディングス コーポレートサイト

株式会社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

36

本当の土台となる風土については、2024年に「人と組織の基本的な考え方」を発信しております。人財マネジメント方針と呼んでおり、この中で個人・組織・人事の役割を規定しています。

まず個人については、従業員全員が個人の責任として「自立した個」へ進化・変革すること。組織については（上司も組織にあたります）、多様な個を組み合わせで最も力を発揮できる組織をつくること。最後に人事は「心が弾む企業風土」、心身の健康と、何でも言える心理的安全性のある環境を後押し・支援すること。それぞれの役割とやるべきことを宣言として定めています。



最初にご説明した通り、三越伊勢丹グループでは、企業理念「こころ動かす、ひとの力で」から、経営戦略の個客業へのビジネスモデル変革における「ひとの力とDX」、サステナビリティのマテリアリティとしての「ひとの力の最大化」へとつながっています。

これを目指した人財戦略として、今日は三位一体人財の育成事例、事業間人財交流の事例、そして風土的な支援、この2つについて説明しました。

ありがとうございました。

3. 三越伊勢丹グループ人財戦略の評価と期待

社外取締役 松田 千恵子

【社外取締役 松田 千恵子】

私は社外取締役になって2年目で、この会社ではまだまだ駆け出しですが、大変良い時期に社外取締役として関わらせていただいたと感じております。というのは、ちょうど今、中期経営計画が始まり、走り始めており、ベクトルが合ってきたという感覚を私も見ていて持っております。どういうことかという、その中でやはり「ひと」が中心であるという点が非常にフォーカスされてきているという印象です。今日はサステナビリティ説明会ですが、サステナビリティをめぐる環境もかなり変わってきているかと思います。ある意味「アンチ・サステナ」の動きもございますし、法定開示など「やらなければいけないこと」も非常に増え、開示疲れとも言われております。

そうしたアゲインストのある環境の中で、私が見ていますと、だからこそ「本気でやる会社」と「形式的に取り組んでいた会社」の差がずいぶん見えてきています。本気でやる会社の特徴は、サステナビリティの要素がその会社の経営・事業・財務にきちんと統合されて組み込まれていること。SSBJの狙いにも通じる非常に重要なポイントだと思います。そして、三越伊勢丹グループの場合に最優先で組み込むべき要素は、やはり「ひと」ではないかと私は考えています。

このグループの企業理念「心を動かすひとの力で」は、非常に良い企業理念だと感じます。この会社をよく表しているのではないかと、密かに思っております。社外取締役として入って驚いたのは、本当に「心を動かせるひと」が多いということです。

コミュニケーション能力の高さはもちろん、感度の高い方が非常に多い。いわゆるセンスの良さに加え、話している相手に対するアンテナが高く、何か物事が起こっていることへのキャッチ力が非常に高い。そういった人財が多いようにお見受けします。また、インテグリティのある方も多いと感じます。そういった方々に、先ほど種村さんや河本さんのお話にあった論理力、仮説検証能力というサイエンス力が身につく「両利き」になったら、これは鬼に金棒だと実感しております。

こうした大きな強みをいかに生かすかという点で、経営側も注力しているのは事実です。執行としても、最近CHROが非常にビジブルになってきたと皆様も感じていらっしゃるのではないのでしょうか。本当に活躍し、今日お話があったさまざまな取り組みを矢継ぎ早に進めています。取締役会でも「ひと」の議論は非常に活発です。我々社外取締役も実際に店舗を訪問し、若い人財や現場の皆様とさまざまなディスカッションを行い、課題や不安も含めていろいろお聞きしています。そうした声が取締役会の議論にも生かされているのではないかと思っております。

私が褒めてばかりいると任を果たしていないと言われてしまいますので、ここから、少し課題というのは言い過ぎかもしれませんが、私自身、三越伊勢丹グループには「人財といえば三越伊勢丹グループ」と言われる会社になってほしいと強く期待しております。その期待という意味で、これからまだまだ取り組めることを3つ挙げたいと思います。

1つ目は、経営人財の育成です。これは三越伊勢丹グループに限らず、どの会社でも課題となっております。人財の質については全く心配しておりません。両利きの人財がどんどん生まれてくることは、大きなマネジメントを任せられるということでございますし、特に今日のお2方のように多様なキャリアを持ち、仮説を作って実験していくことを日常的に行っている。これ自体が非常に良いマネジメントトレーニングだと思います。ただ、まだまだできる余地があると感じています。特に日本企業全体に共通する課題として、管理職と呼ばれる方々の働き方です。忙しすぎて本来の意味でのマネジメントに手が回らない、細々とした管理に忙殺される、といった状況があると思います。そうした整理も含めて、経営を理解し実践していける人財の育成は、これからの大きな伸びしろだと考えております。

2つ目は、多様性です。特に意思決定層の多様性は非常に重要だと思います。もちろんジェンダーも大事です。私は昔金融にいましたが、金融と小売は人財面で共通点があり、女性が非常に多い業界であるにもかかわらず、昭和の時代は男性社会だったのではないかと率直に思います。今は状況は改善していますが、ジェンダーの面でもまだ取り組みができるはずですが、加えて、多様性というところすぐ女性活躍の話になりがちですが、キャリア、スキル、経験の多様性も非常に大事です。今日のご説明にもありましたが、そうした観点で取り組みを進めていくことが、三越伊勢丹グループが頭一つも二つも抜け出していくために必要だと思います。

3つ目は、人財の質を信頼したうえで、その人をサポートするDX、AIの活用です。これはどの会社も頭を悩ませているテーマだと思います。場合によっては、人の仕事がAIに奪われるのではないかとという不安、恐怖を感じる方もいらっしゃるでしょう。ただ、この恐怖や不安がないのが小売の良いところだと思います。先ほど事業戦略の骨組みとして顧客業の話が出ましたが、顧客業を進めるうえで、ヒューマンタッチの部分は人にしかできません。決してなくなりません。DXやAIは、その人の働きをサポートするために使うことができ、まだまだ活用の余地があります。まさに人財の「武器」になるような使い方を、AIの進化とともにこれから考えていけるのではないかと思います。

今後への期待を3つ申し上げましたが、その根底にある話を少しだけして終わりにしたいと思います。

皆様、人的資本は誰のものだとお考えでしょうか。当然、個人のものだとおっしゃると思います。その通りです。しかし会社の中には、人的資本経営と聞くと、人的資本は会社のものではないかと誤解する向きが、かつて株主資本を「ただで会社のものだ」と誤解していたのと同じように、今もある会社もあるように感じます。三越伊勢丹グループはそういう会社ではありませんし、人的資本は個人のものです。個人のものであるからこそ、いかに個人がキャリアオーナーシップを持ち、強い「個」として自分のキャリアを築いていただくかが重要です。一方、会社側・経営側としては、そうしたオーナーシップを持った人々（今の従業員に限らず、これから会社に関わってくださる方、さまざまなステークホルダーを含む方々）に対して、いかに魅力的な会社であるかをアピールし、そしてアピールだけでなく実力を伴っていくことが最も大事だと思います。

こうした取り組みをグループを挙げて進める必要がありますし、私も社外取締役として、これらの取り組みが今後も進化し続けられるかどうか、きちんと見ていきたいと思っています。その意味での責任を果たしてまいります。どうもありがとうございました。