

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

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

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



「個客業」への転換

百貨店で集客したお客様を識別し、
多様な価値提供を行うビジネスモデル



「個客業」の4ステップと経営資本

個客業の4ステップの中で

長く培ってきた経営資本が掛け合わされ、価値を創造していく

	集客	識別化	利用拡大	生涯顧客化
人的資本	<p>“豊かな発想力”による 革新的な商品・ゾーン</p> <p>バイヤー 約300名</p> <p>お取組先さまと協業し 各のれんやお客さまの特性 に合わせた商品の仕入れや 販促、イベント立案を推進</p> 	<p>“おもてなしの心”が生む 「三越伊勢丹と繋がりたい」</p> <p>店頭スタイリスト 約3,300名</p> <p>店頭での接客を通じて お客さまの豊かで 上質なくらしをサポート</p> 	<p>“人財の専門性”と、その “連携”による購買領域拡大</p> <p>カテゴリー スペシャリスト 約150名</p> <p>担当カテゴリーの専門性を 活かし、お取組先販売員や ストアアテンダントなどと 連携して顧客価値を高める</p> 	<p>“誠実さと倫理観”により 人生のパートナーになる</p> <p>外商セールス 約1,260名</p> <p>お客さまと深く繋がり オーダーメイドのご提案や サービスを提供</p> 
財務価値 への影響 (顧客KPI)	<p>識別顧客売上高</p> <p>グループ年間300万円以上購買顧客売上高</p>			

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

「個客業」への変革に向けて

■ 「ひとの力」を根幹とした経営

「ひとの力」を通底する軸に据え、
企業理念、経営戦略、マテリアリティ、人財戦略まで一気通貫した考え方

企業理念

MISSION 「こころ動かす、ひとの力で。」

経営戦略

「個客業へのビジネスモデル変革」 ひとの力 × DX

- ◆ 豊かな発想力 ◆ おもてなしの心 ◆ 人財の専門性 ◆ 誠実さと倫理観

サステナビリティ

4つのマテリアリティ

人・地域をつなぐ

持続的な環境・
社会をつなぐ

ひとの力の
最大化

グループガバナンス・
コミュニケーション

人財戦略

【制度】

- ① 三位一体人財の育成
- ② 事業間人財交流

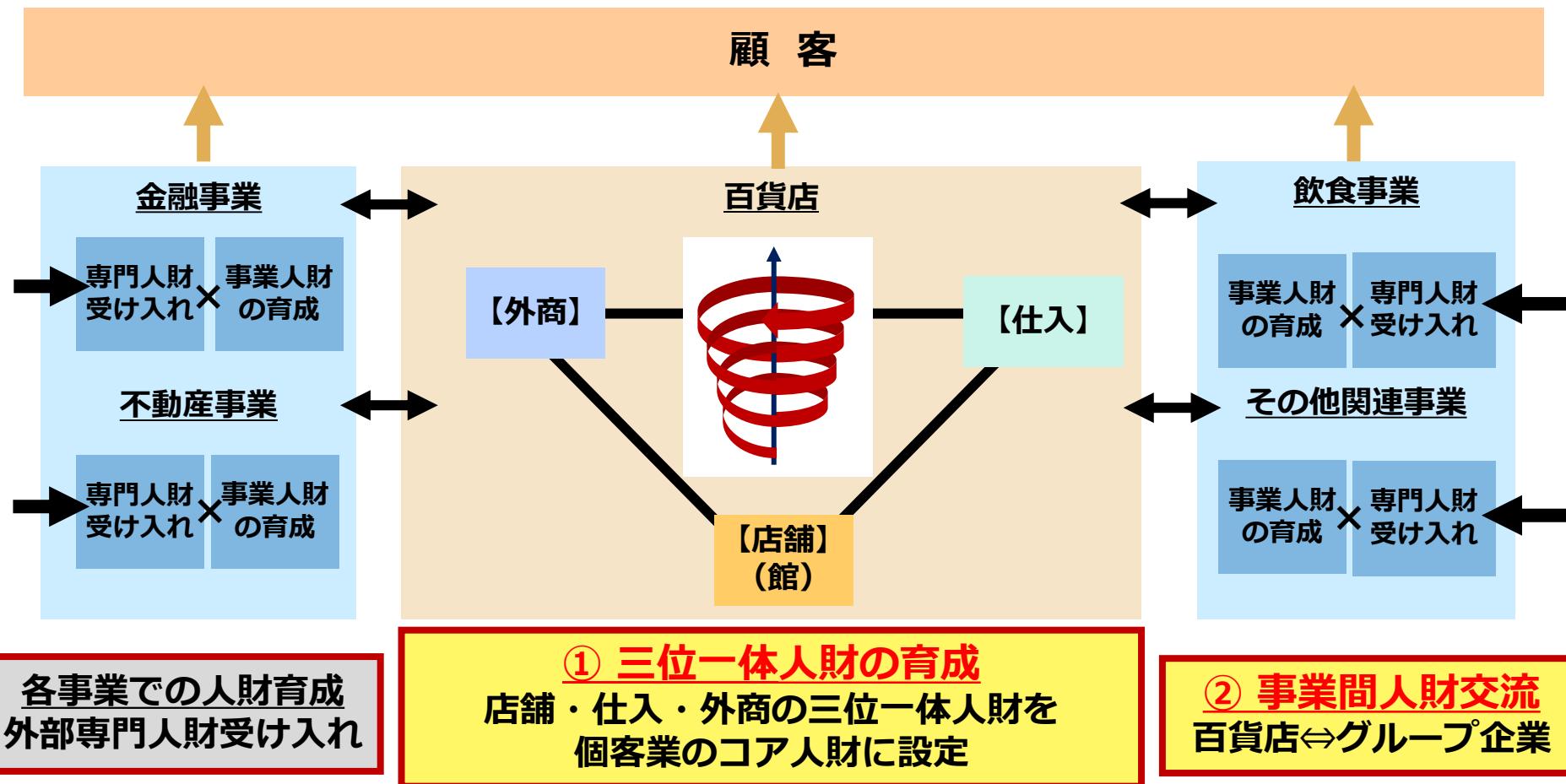
【風土】

- ①自己申告式異動によるキャリア意識醸成
- ②自律した「強い個」への成長支援

「個客業」への変革に向けて

■ 人財戦略【制度】 人財育成の考え方

- ・百貨店を中心に「三位一体人財」を育成
- ・三位一体人財と関連事業人財の“交流”により イノベーション創出と事業拡大を図る



「個客業」への変革に向けて

① 三位一体人財の育成

- ・店舗・仕入・外商の三位一体による**深い個客理解**
- ・**複数領域経験**を通じた経験値の拡大による**対応力の強化**
- ・必要なネットワークの構築による**幅広い提案力の醸成**

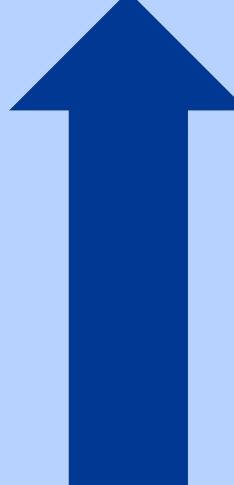
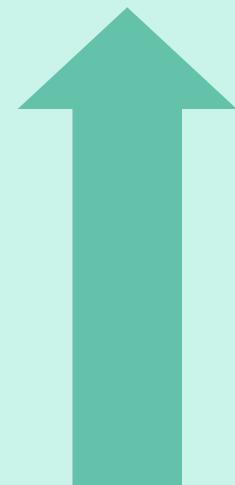
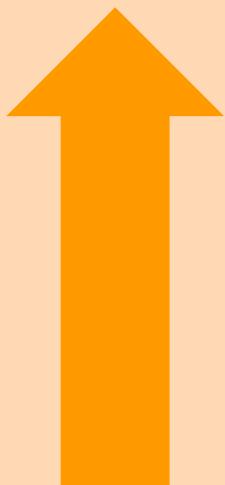
これまで

各領域で価値を最大化する人財の育成

【店舗】
店頭スタイリスト
カテゴリー
スペシャリスト

【仕入】
バイヤー

【外商】
外商セールス



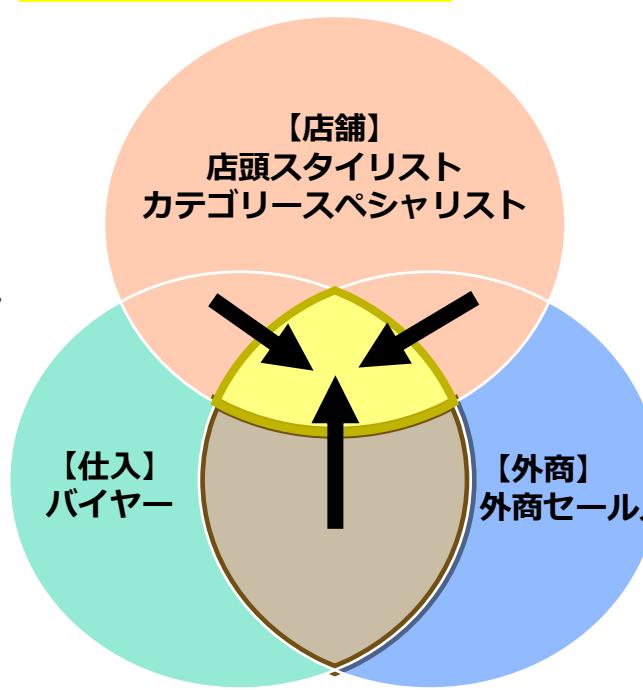
これから

三位一体で価値提供できる人財の育成

【店舗】
店頭スタイリスト
カテゴリー^{スペシャリスト}

【仕入】
バイヤー

【外商】
外商セールス

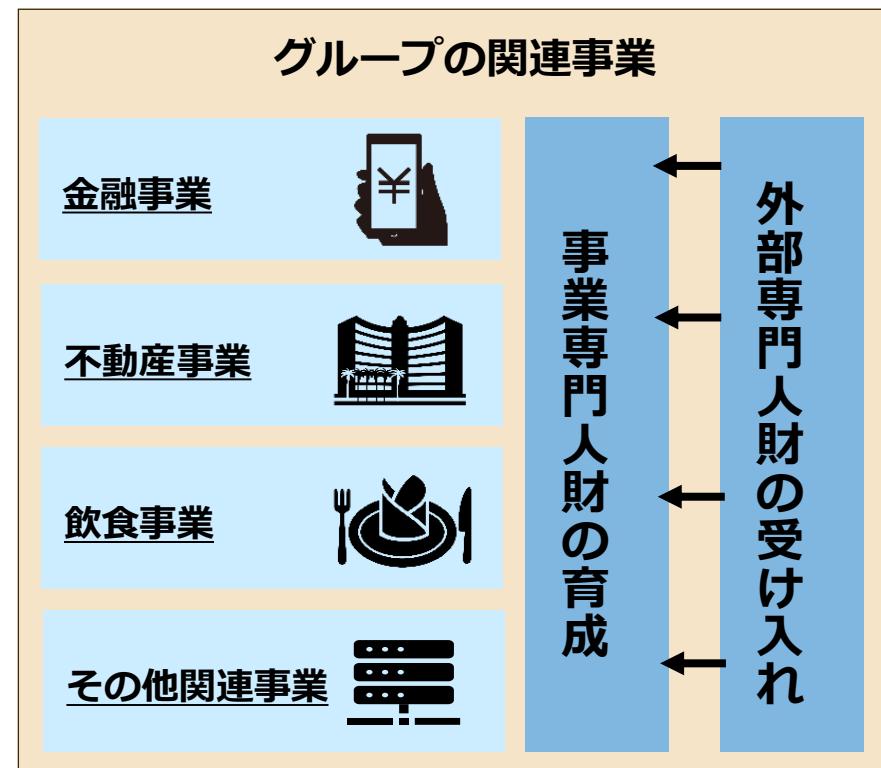
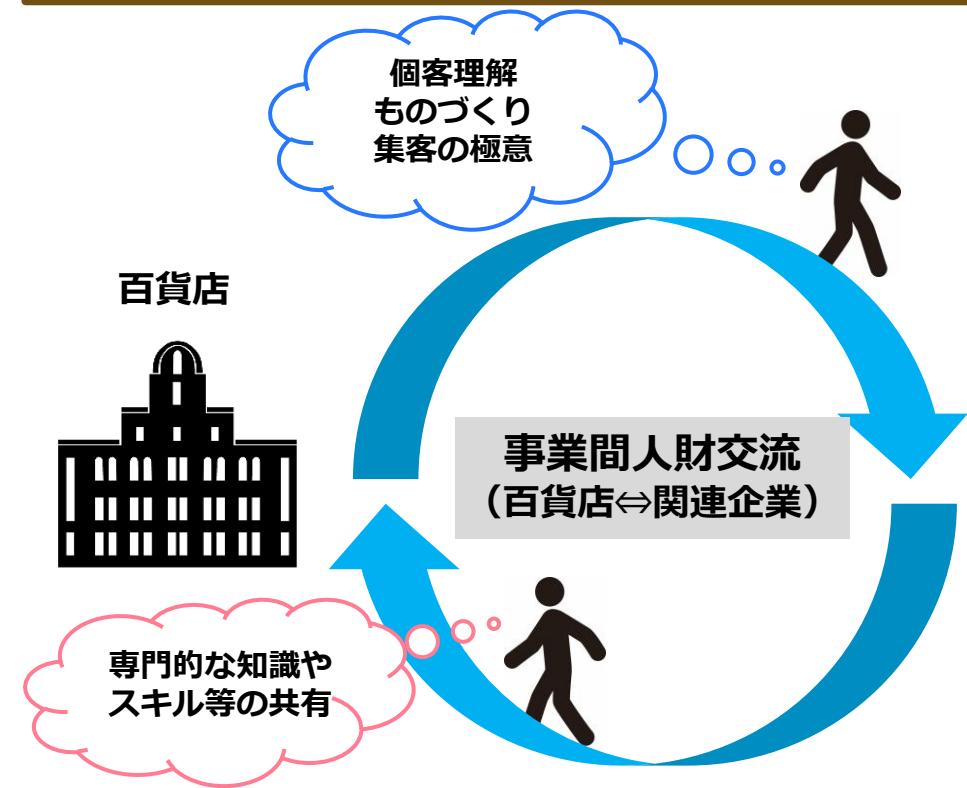


育成期間後は
各事業を推進

「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。



「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

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

キャリアを通じて、**自身の働き方が個客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”的営業スタイル。 お客さまの解像度【最高】

- 2025年 新宿婦人子供商品部

仕入

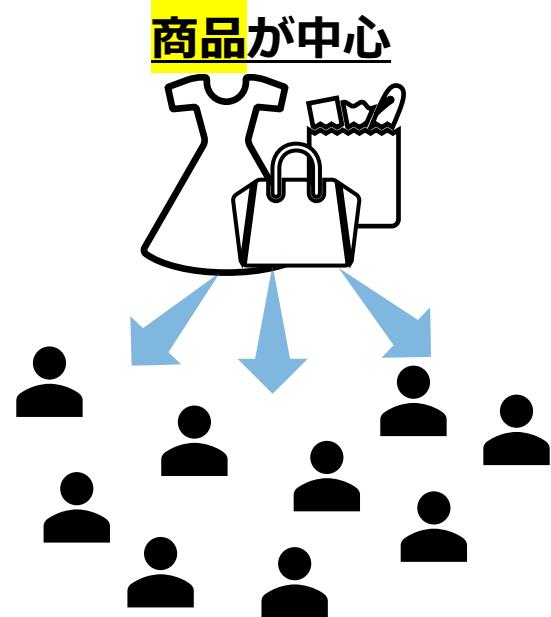
→ 自らの“お客さま経験”を元に、バイヤーの個客業化に向けた人財を育成中。



“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

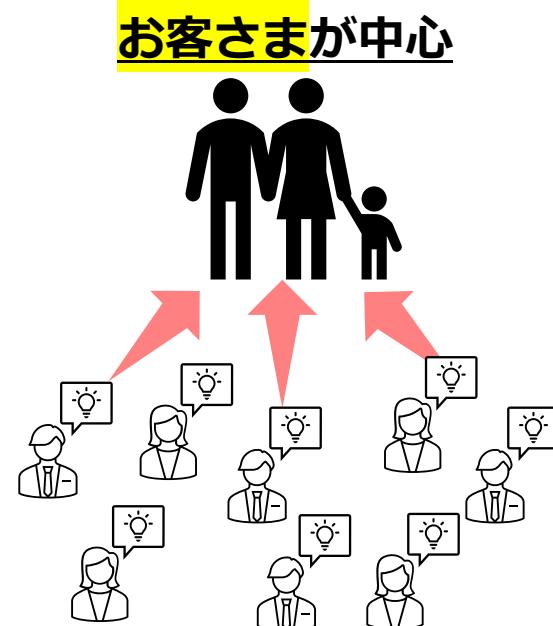
これまで

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



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



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

【開業当初の仮説】

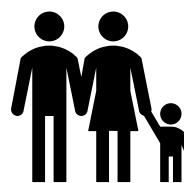
伊勢丹新宿本店の強み＝自主編集ショップ
強みを中心とした品揃え→個客支持

【個客の関心】

伊勢丹＝百貨店＝なんでもある
特にラグジュアリーに期待

これだけ?
メンズは?

買物は近所で
済ませたい



新宿は
車で行きづらい

【個客の負】

伊勢丹新宿本店へのアクセス
ご自身の生活 > お買物への欲求

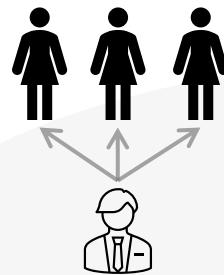
あの
ブランドは?

【解決策】

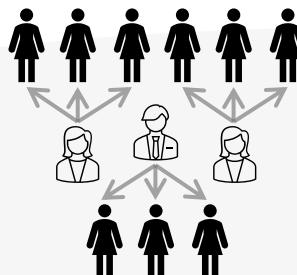
- ①取り寄せサービス
- ②アテンドサービス

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



接客で得た情報から
仮説を立案



複数のセールスで
立案した仮説を検証



バイヤーと共に
自ら取組先と交渉



企画を実現
生涯顧客化へ寄与

個客から発想する
筋の良い仮説

仮説の確度 ↗

実個客との
仮説の磨き上げ

仮説の精度 ↗

ファクトを元に
自ら交渉

交渉力 ↗

自らアテンドして
個客満足を最大化

個客満足 ↗

事例②：外商で得た経験 -企画内容-

■想定していた仮説

ブランド主催のイベントで満足



出発～帰宅まで最上級のおもてなしが必須

■個客との会話から導いたファクト

さらに高度なファッショントリエ
自分自身を高めたい



中途半端なおもてなし不要



購買条件のイベントは煩わしい

ショールームで
最新コレクションを
五感で感じる



購買条件なし



現地集合・現地解散

【ファッションウィーク期間中の独自ツアー】

“一見さまお断り”的
ブランド所有ミュージアムで
ファッショントリエの価値を再確認



一般非公開のアトリエ
工房の見学で知的好奇心を刺激

ずっと一緒にではなく
“適度に”一緒に
自由な時間も必要

お客様の声から“想像以上”を企画して提案
海外までセールス活動の場を拡大して顧客満足向上

今後のバイヤーが目指す姿

これまでの役割に加え 個客業としての新たな役割を実現するため
既存の考え方や働き方を刷新し 個客業バイヤーとしての業務フローを策定中
バイヤー自らが個客接点に入り込み お客様・お取組先さま・館への提供価値を向上



三位一体人財が生み出す優位性と目指す姿

三位一体人財ならではの深い個客理解と豊かな発想

豊富なネットワークを駆使し

競争優位性を生み出し 新たな価値創造をスピードをもって行っていく

価値創造の 速度↗

(複数領域の経験が積み重なることで)

- ・個客の声とものづくりをつなげるイメージ
- ・幅広いネットワークを駆使し自身で推進

価値創造の 確度↗

(個客接点からの気づきにより)

- ・お客さまの“本音”が聞き出せる
- ・筋の良い仮説立案と仮説の磨き上げ

取組先への 交渉力↗

(実在個客が起点になることで)

- ・新しい取り組みの成功イメージを共有しやすい
- ・成果が出ることで商品が供給される好循環

“三位一体人財”が“個客業文化”を育み、質の高い価値創造が継続的に実現される状態を目指す

【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



■ 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

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】

総額売上高	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】



顧客基盤 の活用

百貨店商流の活用



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



商品保証

ショッピング保険

資産運用

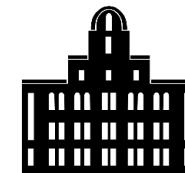
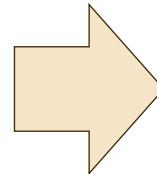
ショッピングローン

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

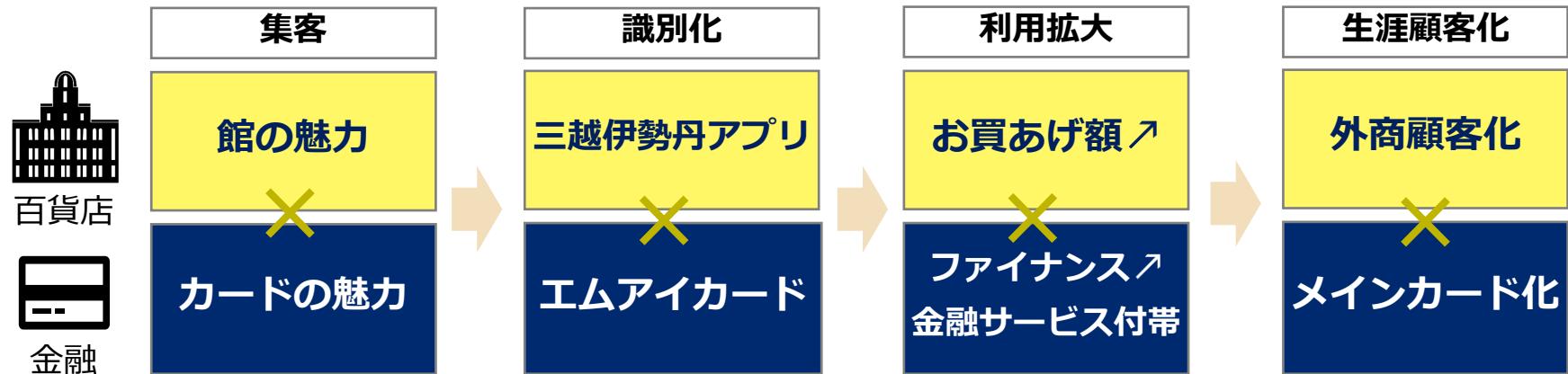
感性
おもてなし
柔軟さ
顧客の心で判断

最初は戸惑いの連続
でも、違うからこそその学びがある

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】



お客さまとカード・アプリでつながる
カードでお買い物をしていただく



エムアイカードの分割払い・
金融サービスをお勧めする



百貨店の商売の中に「金融」を入れる～①分割払い

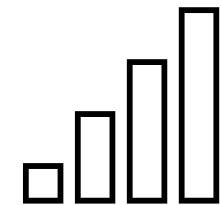
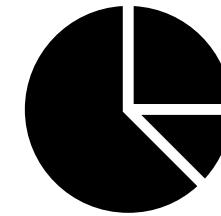
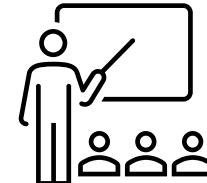
エムアイカードを軸に『分割払い』の理解を深める
現場の声を丁寧に聴き取り、「カード」と「金融」の不満・不安を改善、解消



百貨店のお客さまは
分割しない

1回払いが当たり前！

① 現場の声を聴く



② 目的・情報共有

高額購入のお客さまほど
分割している



④ 検証

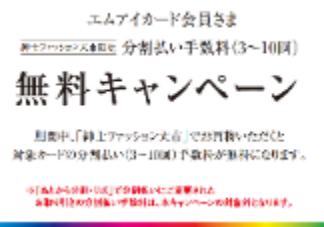
分割払いがお客様のお買い物の
後押しになりました！



③ きっかけづくり

何回払いに
なさいますか

トークを変える



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



金融

ファクト

高額購入者ほど
分割決済を利用する



百貨店

先入観

百貨店のお客さまは分割を利用しない
「一回払いでおよろしいですか？」



『何回払いになさいますか？』接客トークを変える

データと現場の感性で三方よしの取り組みへ

(お客様の選択肢も広がり、お買あげ額もアップ)

百貨店の商売の中に「金融」を入れる～②時計保証サービス

エムアイカードを軸に

『時計保証 (ISETAN MITSUKOSHI WATCH GUARANTEE)』の販売促進
現場の声を丁寧に聞き取り、「カード」と「金融」の不満・不安を改善、解消



メーカー保証で
十分でしょ

うちの時計は壊れない

① 現場の声を聞く

② 目的・情報共有

修理事例

ギフトに付帯可能

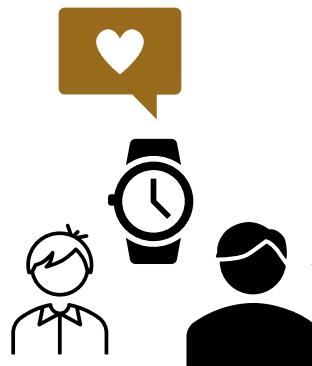
③ きっかけづくり

ブランド店長会

ギフトの際、
贈りたいお相手のお名前で
ご加入いただけます。
三越伊勢丹グループならでは
のサービスです。

④ 検証

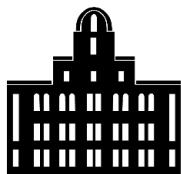
大切にしてほしいから
加入します



文化の違いから生まれたイノベーション



金融



百貨店



規約・ルールの理解を求める



規約に定めた修理を保証いたします。
メーカー保証期間中の保証およびメーカー保証対象の修理は
承ることができません。

「なぜこのサービスが必要か」を伝える



万が一の際、メーカー保証で対応できない修理が無料で受けられます。
贈り物にお相手のお名前で付帯できる保証は他にございません。
もちろん、メーカー保証もございますので安心してお使いいただけます。

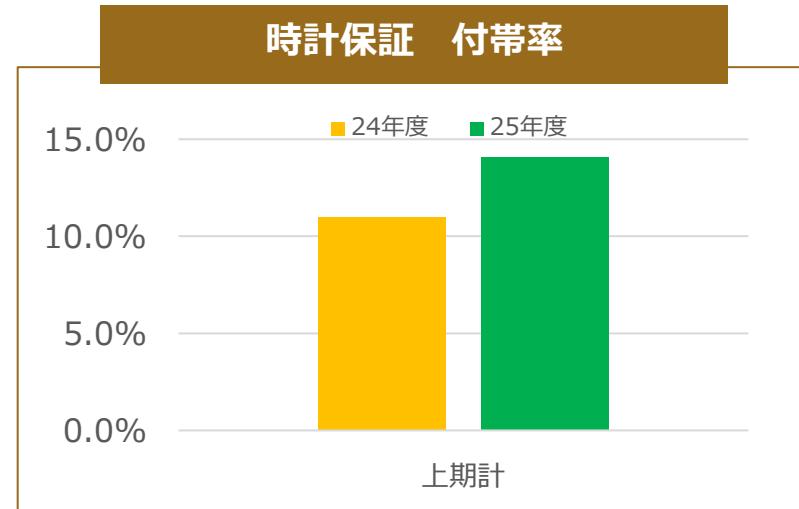
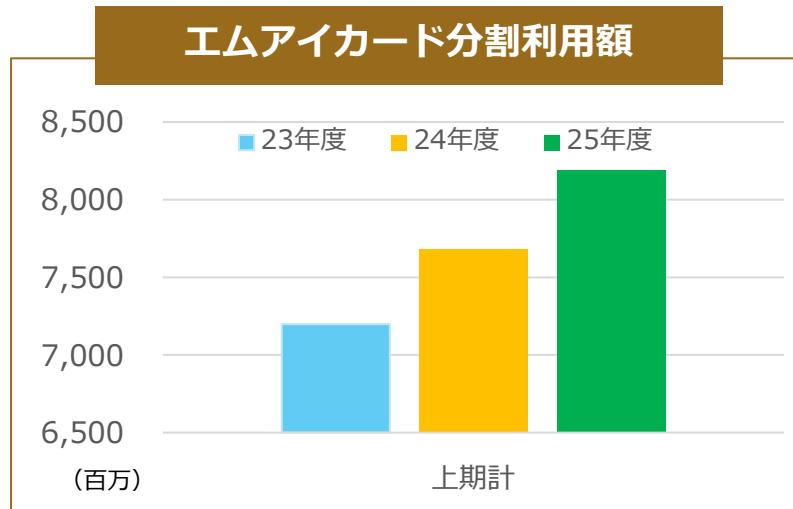


サービス起点から顧客起点へ
こころに寄り添い、タイミング・トークを変える

顧客満足向上が、百貨店と金融をつなぐ

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



データ分析の視点
ルール遵守

金融



百貨店

感性
個客に寄り添う力

→相互に補完し合う『両利き人財』が生まれ始めている

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



「個客業」への変革に向けて

■ 人財戦略【風土】① 自己申告式異動によるキャリア意識醸成

一人一人のキャリアオーナーシップを高めていくための制度を連携して拡充運用

いろいろあるけどバラバラ

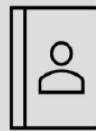
所属の業務内容紹介



上司とのキャリア面談



社内公募制度



個人の業務内容紹介



キャリアイメージの自己申告



チャレンジ申告制度



しっかりつなげて運用

組織



業務と人財の要件定義

- ・職務内容詳細
- ・必要な人財像・スキル
- ・人財募集要件



個人



スキルとキャリアの申告

- ・職務経歴・自己PR
- ・キャリアイメージ
- ・異動希望部署
- ・希望理由



今後

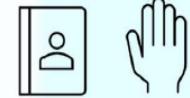
上司との キャリア面談



AI判定



希望所属との キャリア面談



人事

社内公募・チャレンジ申告制度

組織と個人のマッチング

キャリアに関する対話の場



「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]
多様性のある
強い“個”が互いに
個性を發揮して
共創する組織

人事

[ここが弾む企業風土]
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

三越伊勢丹グループ

人と組織の基本的な考え方

こころ動かす“主役”は、従業員一人一人の“個”的力

“変化の先の未来”に向けて、勇気を持って挑戦と努力を続ける一人一人を上司と会社は“後押し”します

従業員への期待

従業員と会社の関係(エンゲージメント)
互いに成長し、互いに高め合う関係

上司の責任
会社の責任

自律した“個”
への進化と変革

個として目指す姿
“個”を強く

“進化と変革への後押し”
“成長実感の場づくり”

異なる“個”的尊重と共創

組織として目指す姿

“多様な個”的組み合わせによる組織力向上(DE&I)

“個”的力の土台となる
心身の健康

人財基盤として目指す姿
健康経営

“ここが弾む”
企業風土の醸成

“個”的可能性を引き出す対話文化

出典：三越伊勢丹ホールディングス コーポレートサイト

「個客業」への変革に向けて

■ 「ひとの力」を根幹とした経営

企業理念

MISSION 「こころ動かす、**ひとの力**で。」

経営戦略

「個客業へのビジネスモデル変革」 **ひとの力** × DX

- ◆ 豊かな発想力 ◆ おもてなしの心 ◆ 人財の専門性 ◆ 誠実さと倫理観

サステナビリティ

4つのマテリアリティ

人・地域をつなぐ

持続的な環境・社会をつなぐ

ひとの力の
最大化

グループガバナンス・
コミュニケーション

人財戦略

【制度】

- ① 三位一体人財の育成
- ② 事業間人財交流

【風土】

- ①自己申告式異動によるキャリア意識醸成
- ②自律した「強い個」への成長支援

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
