

# さんが EXPRESS

発行所  
セブン&アイグループ労働組合連合会  
イトーヨーカドー労働組合  
東京都千代田区二番町8-8  
TEL 03-6238-3940  
FAX 03-3261-2358  
発行者 石合 弘二 編集者 岡山 明日菜

## 2019年度 第1回中央労使協議会開催報告

定期的な中央労使協議会を行い、労使で目指していく目標と目的を一致させ、  
最大の成果に繋げていくことを労使で確認

### ■経営との労使協議会

と き：2018年11月15日(木) 11:00~12:00

と ころ：四ツ谷本部会議室

#### 【出席者】

会 社：三枝（代表取締役社長）、佐藤（取締役常務執行役員 管理本部長）、  
樋口（取締役執行役員 営業本部長兼販売促進室長）、泉井（取締役執行役員 販売事業部長）、  
河田（執行役員 人事室長）、須賀（勤労厚生部GM）、久保村（勤労厚生部M）  
組 合：石合（中央執行委員長）、渡邊（中央執行副委員長）、中井（中央執行副委員長）、  
千代田（中央執行書記長）、松川（中央執行委員）



会 社



労働組合

### 【中央労使協議会要旨】

継続的な事業所閉鎖や(株)イズミとの業務提携による福山店の譲渡、丸大の閉店等、組合員の「雇用に対する不安の声」が増大している中で、今私たちに求められているのは組合員一人ひとりが会社の置かれた状況（数値や経営施策に対する進捗）を正しく理解し、皆が考え、理解・納得し、行動に移して結果を出すことです。また、社会環境の変化に柔軟に対応していくためには必要に応じて、働き方や制度の見直しを図っていく必要があります。そのために、定期的な中央労使協議会（経営とのコミュニケーション）を行い、労使で目指していく目標と目的を一致させ、職場で働く組合員の不安を取り除き、安心して業務に専念できる環境づくりを目指していくことを労使で確認するために11月15日(木)に中央労使協議会を開催しました。

## 【議事（協議事項）】

- |                                |        |
|--------------------------------|--------|
| 1. 中央労使協議会の主旨と組合員の声            | (労働組合) |
| 2. 決算概況（数値検証・利益シミュレーション等）      | (会 社)  |
| 3. 経営施策の進捗状況（構造改革・モデル店舗の取り組み等） | (会 社)  |
| 4. 経営改革プロジェクトの目的               | (会 社)  |
| 5. 計画的店舗閉鎖に関わる事案（効果検証、今後の見通し等） | (会 社)  |
| 6. 労使協議                        | (労 使)  |
| 7. まとめ                         | (会 社)  |

## 【石合委員長】「経営労使協議会の主旨について」

今、労使で求められていることは会社が置かれている状況を正しく理解をすることである。1つは財務状況や地方店を中心とした収益課題や人件費率や雇用環境の問題である。そして何より将来的な会社の施策を理解しなければ、組合員一人ひとりがそれぞれの役割で「何をすべきか」がなかなか見えてこないと感じている。私たちもその必要性に応じて、働き方や制度の見直しをしていかなければならないと考えている。私たちに必要なことは、取り巻く環境を正しく理解したうえで、組合員一人ひとりみんなが考えて、理解・納得し、行動に移して結果を出すことである。そのためにも、定期的な労使協議会を行って、労使で目指していく目標と目的を一致させて最大の成果を出すことが必要であると考えている。職場で働く組合員の不安を取り除き、安心して業務に専念できる環境づくりのためにも、本日の中央労使協議会を行わせていただきたい。

## 【千代田書記長】「組合員の声について」

1. 流通産業を取り巻く状況
2. 事業所売却と閉鎖の影響
3. 構造改革店舗の声

## 【石合委員長】「組合員の声から確認をしたい点」

北海道・東北・新潟エリアを中心に閉店が余儀なくされる中、地方エリアで形成されていた「ドミナント展開」が崩壊している状況にある。経年の事業所閉鎖によって、パートナー社員の2,000名近い雇用が失われており、組合員は雇用に対する不安を抱えながら、仕事をしているという状況を認識していただきたい。そのうえで、3点について、確認させていただきたい。1点目は、今後の地方店の物流インフラを含めた持続性と競合他社への切り離し・売却といった事はないと考えて良いのかという点である。さらには将来的にも雇用は守られると考えて良いのかという見解を伺いたい。2点目は、モデル店舗・構造改革店舗の取り組みについて確認をしたい。モデル店舗・構造改革店舗については、現状の環境を考えると新しいことに挑戦していかなければいけないと感じており、食品を中心とした拡充という政策についても理解をしている。一方で、衣料・住居の減積による店計の売上・荒利減少を踏まえると画一的なモデル店・構造改革のやり方では厳しいのではないのかという不安の声が組合員からも挙がっている。3点目が将来的な事業、成長戦略の方向性について確認をしたい。先日、三枝社長より、「経営改革プロジェクト」の方向性について話は伺っているが、改めて「将来的には何店舗での運営が適正でどの程度の利益を確保していこうと考えているのか」という点や「新しい事業展開」についても確認させていただきたい。

## 【佐藤管理本部長】「ＩＹを取り巻く社会環境・経営施策の進捗状況等」

1. ＩＹを取り巻く社会環境について（少子高齢化・地方を中心とした人口減少・GDPの推移）
2. 2018年上期決算概況
3. モデル店数値検証
4. 店舗構造改革実施店数値状況
5. 出店・閉店の状況について
6. 経営改革プロジェクトについて

## 【石合委員長】

経年で閉店が続く中、現場の組合員が、雇用に対して大きな不安を抱えているのは事実である。直近の福山店の事例は業務提携による成長戦略の一環であると思うが、一方で現場では「売却をされたのではないか？」という声も挙がっている。今後、福山店のようにイトーヨーカ堂の事業・店舗を他社に売却するようなことはないということを今回の労使協議会の場で、明言できるのであればしていただきたい。そして、その事を組合員にしっかりと伝えていきたいと考えているが、経営としてはどのように考えているのか。

## 【佐藤管理本部長】

現段階で提携戦略がないということは明言できない。提携等に関してはケースバイケースでＩＹの弱いところを補完する意味合いで行っている。例えば、ユニーとドンキホーテが適切な例か分からないが、我々が足りない部分を持っている企業と連携をしながら、店舗の持続性を保っていく必要があると考えている。そうした意味合いから、提携戦略が全くないとは言い切れない。今回の（株）イズミとの提携が切り離しという印象を受ける事もあるかもしれないが、会社として雇用を地域でどのように継続していくのかを考えた時の形であったという事をご理解をしていただきたい。今後も店舗・雇用を守るという事も含めて、外部との提携もありうるという事をご理解をいただきたい。

## 【石合委員長】

ＩＹの弱いところに対して提携を行うことで補っていくという考え方については、現在の競合他社の動向を踏まえても理解できる。確かに福山店の組合員は（株）イズミに移る事で雇用がつけると考えているが、イトーヨーカ堂に入社をして働いている人が、突如（株）イズミに売却をされるという現場感を考えると、今後も同様のケースが起こるのであれば、経営の責任は非常に重いと考えている。今回の中央労使協議会については、それを確認する位置付けで開催をしているので、その点をご理解をいただきたい。

閉店の問題であるが、現在、40店舗の閉店を公表し、計画的な事業所閉鎖を実行しており、そこに対する経営の強い意志も確認をしている一方で、将来的な展望として、例えば「130店舗までにしないと利益の出る事業構造にならない」というようなシミュレーション等はあるのか。また、構造的に人件費率が高いと言われているが、私たちは具体的な数字を確認しているわけではない。「この水準を目指していけば利益率3%までいける」という先々のことが見えない事もあり、不安に感じている。イトーヨーカ堂という事業会社で具体的には将来的に何店舗運営していくことができるのか。そして、目指すべきところを明確にして組合員に伝えていきたいと考えている。

## 【佐藤管理本部長】

主旨は理解できているが、シミュレーションは出来ているかという質問に対しては、様々な与件もあるので何店舗なら良いとかは一概には言えない。それよりも、既存の店舗にどれだけのお客様を呼ぶコンテンツを作ることが出来るかが重要であると認識している。その意味では1店舗でも減らすことなく、多くのお客様を呼べるコンテンツを作って、労使が一丸となってそこに向かっていける環境を作っていきたいと考えている。

## 【石合委員長】

イトーヨーカ堂として、将来的な展望をいち早く組合員に伝えていかなければならない。経営と現場にギャップがあるのは事実だと感じている。現在、断片的に店舗閉鎖の労使協議の申し入れが来ているが、その中でドミナントがどう維持できるのか。どう地方店が維持できるのかを考えていくべきであるし、何よりも40店舗閉鎖を行えば3,000人の雇用が失われる。人手不足が叫ばれる社会環境の中で、これだけの雇用を失ってしまうことは経営として危機感を感じていないのか。私たちは「雇用の維持」を前提にどのように経営を進めていくのかということを重要視している。

また、ユニーの事例では、経営サイドが中心になって動いているという事もあり、組合員への説明が不十分のまま話が進んでしまった。結果として、現場の混乱を招いており、「ドンキホーテ傘下に入って働き方が変わる」「なぜドンキホーテで働かなければいけないのか」などの声が多く挙がっている。現在、若手を中心に退職をしているという事実もある。そうした環境も踏まえて、改めて確認をしたいのは、事前に労使で雇用・労働条件に関わる案件についてはしっかりと話をして対処していくことを必ず行うべきであると考えている。それを行うことが労使双方の責任を果たすことにもつながる。経営としても、労使協議会を定例開催することに対して約束をいただきたい。これまでコミュニケーションをする機会があまりにも足りなすぎたと感じている。何か問題が起こった時に労使で現場に入らなければ、ギャップを埋める事が出来ないと考えている。

## 【佐藤管理本部長】

労使が一丸となって1つの意思を持って取り組みを進めていかなければ、これからのイトーヨーカ堂の変革は難しいと感じている。そのためにも、ある程度目途が付いた事案に対しては労使で共有をしていく必要があることは認識をしている。

## 【三枝社長】

雇用を守るということは利益を出す事業を作っていない限り、守ることができないと考えている。この20年間でイトーヨーカ堂が何を失ってきたかを考えると、新規事業を創出できず失った雇用である。閉店の問題も、現在164店舗展開している中で、利益が出ているのは60店舗程度である。そうした状況の中で、モデル店の取り組みで単純に今の事業を改善できるほど、簡単に事業構造を変えられない。そうなれば、他のコンテンツを考えていかなければならない。そうした取り組みを行うためには、キャッシュが必要である。これまで既存店の投資は全体の10~20%程度であった。結果として稼いでいた店舗の競争力がどんどん低下していった。モデル店を始め、改善に終わらせるのではなく、事業構造を転換していくことも考えて変えていかなければならない。

様々な議論はあるが、我々は首都圏に120店舗の物件を持っている。地方にも良い物件はたくさんある。この立地を活かして、新たな事業構造が出来ないかを考えている。単に不動産的な視点だけでなく、魅力的なコンテンツ、商品ならびにサービスを加えることによって再生は可能であると考えている。そのことで、全店再生できれば良いが、そう簡単にはいかない事もある。この後、上位60店舗に対して構造改革を実施していくが、完了するのは来年・再来年になる。

その時に利益が300億程度出るようになれば、その利益を使って新たな投資が可能になってくると考えている。それを同時並行で進めていけば良いが、現状の企業体力では難しい中で、良い立地を活かしていける店舗、新しいコンテンツを入れれば改善できる店舗、いわゆる主力店舗に手をいれていく必要があると考ており、現在は実行レベルに移せるようになってきたと感じている。

長い期間キャッシュを生めなかった店舗についてはある程度の整理は出来てきたと考えている。しかし、まだキャッシュを生まない店舗は、約10店舗ある。そこについては、40店舗閉鎖という方針の中で取り組みを進めながら投資をして、再生できる既存店舗していき、利益が出せるようになれば、キャッシュを生み出すことの厳しい店をカバーすることが出来る力はあると考えている。

今後は事業創造を見据えた店舗づくりを行って次のステップに向かっていきたい。(株)イズミとの提携の件について我々としては「新しいフォーマットが出来ないだろうか」と考えている中での判断である。また並行して外部の力を借りながらどんなことが出来るのかを考えながら経営を進めていきたい。どうすれば、次のイトーヨーカ堂を作っていくことが出来るのかという視点で、新たに設立をした経営改革プロジェクト含めて進めていきたい。一方で具体的にどうするのかはこれから検討していかなければならない。

### 【労使での決定事項】

これからの成長戦略の構築に向けた「経営改革プロジェクト」の議論経過の共有や経営施策に対する進捗と支部・ゾーンで解決できない課題（組合員の労働条件の係わる案件）に対し、最低四半期に1回（必要に応じては、随時労使双方からの申し入れ）中央労使協議会を開催する事を約束した。