

さんか EXPRESS

掲示用

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年度夏期一時金交渉妥結報告

～組合員一人ひとりが、利益予算達成のために
経営方針をしっかりと理解し、行為・行動に移すことを労使で確認！～



労働組合



会社

2019年度夏期一時金団体交渉および経営施策に関する中央労使協議会

日時：2019年6月4日(火) 13:30～14:30

会場：四ツ谷本部9階AVルーム

【出席者】【会社】：三枝（代表取締役社長）、泉井（取締役 専務執行役員 営業本部長）
樋口（取締役 執行役員 管理本部長）、河田（執行役員 人事室長）
須賀（勤労厚生部GM）、浦野（勤労厚生部）

【労働組合】：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）

計 11 名

《夏期一時金支給に向けた団体交渉の要旨》

2019年度夏期一時金は、賞与支給前営業利益率（2018年度上期—2018年度下期）と2018年度下期既存店営業利益昨年比によって決定されます。該当期間の業績は支給係数表の枠外となり、制度上の係数表では図ることができないため、別途交渉となりました。

【労働組合】

一時金については、過去から労使の取り決めに基づく制度による支給を行うという考え方があるが、2008年のリーマンショック以降、実質10年近く厳しい業績が続き、夏期・冬期の年間を通じて制度通りの支給に至ったことがなく、その都度労使協議の場において会社の経営状況や先々の見通し、組合員の納得感を踏まえた中で支給を行ってきた。2019年度の夏期一時金においても該当期間の業績である2018年度100億の営業利益予算に対しCT億の利益実績である。また、2019年度の第一四半期においても、大幅な減益と利益予算未達が想定される中での別途交渉となっている。

経年商品別の利益が出ない環境下で、2016年度以降直近まで35店舗の計画的な事業所閉鎖とライフスタイル事業部を中心とした減積や販促費の圧縮等の経費削減を実施してきた。経営方針としても新規出店を抑えて「モデル店」「既存店の構造改革」に投資をシフトしてきた。労働組合としてもその必要性を踏まえて対応してきたが、様々な施策を行っても結果として利益が出ていない事や抜本的な業績向上に向けた打開策が見えない中、組合員は大きな不安を抱えている。

このような環境変化を踏まえて、今年の春季労働条件交渉において「職責対応資格制度」をはじめとした一部の組合員にとって厳しい制度にも対応してきた背景もある。また、一時金は生活給の一部であり、ある程度の水準を期待している。改めて経営数値が厳しい状況下ではあるが、制度範囲内に近い水準で支給をお願いしたい。

【会社】

2018年度の営業利益実績は、大幅な未達になっている。2019年度第一四半期においても、黒字ではあるが大幅な減益見込みである。また、2019年度営業利益計画についても下方修正をしており、グループ業績の足を引っ張っている状況にある。原因としては食品事業部の荒利不振が最大の要因であり、現在価格政策について見直しを行い、一定程度の成果は出ているが依然として厳しい業績である。

以上の環境を踏まえ、夏期一時金について現時点では労使の認識に開きがある。一方で、今年の春季労働条件交渉の中で多くの組合員にとって厳しい変更になる「新人事賃金制度」の導入をした。導入にあたっては組合員の理解があったことも認識している。賞与はイトーヨーカ堂という会社と従業員の決め事であるということは大原則であるが、セブン&アイ HLDGS各社の業績や賞与の水準、今後の経営状況等も踏まえながら判断していきたい。いずれにしても労使が納得できる水準において支給したいと考えている。

《経営施策に関する中央労使協議会 要旨》

【石合委員長】

一時金交渉の際にも申し上げた厳しい数値状況の中、様々な経営施策を行ってきたが、結果として利益が出ていない事や抜本的な業績向上に向けた打開策が見えない中で組合員は大きな不安を抱えている。こうした背景を踏まえ、以下の点について確認をさせていただきたい。

《中央労使協議会確認項目》

1. 2017年度以降、1Yの構造改革として進めている各施策に対する総括及び今後の経営戦略について
2. 安定的な経営基盤を確立するために必要な営業利益率S%、営業利益額S00億を達成するための経営シミュレーション（店舗数・人員数・あるべき経費額など）について
3. 経営レベルで実行する施策、組合員に求める具体的な数値目標を踏まえた行為の共有について

【樋口管理本部長】

1. 1Yの構造改革として進めている各施策に対する総括及び今後の経営戦略について

2017年度の構造改革を進めている施策の一つである本部経費N0億円、店経費R0億円の削減についての進捗だが、IS0億円の目標に対して約ICQ億の削減見込みになっている。本部費で約10%、店経費で約S%の削減見込みである。

経費視点で見ればICQ億の削減見込みの一方で「構造改革」により収益構造が変化しており、経費よりも荒利率、営業収入全体が減少している状況にある。今後も構造改革の取り組みの中でテナント等は入れていくが、自営の柱である食品の荒利改善が最重要であり、あとはどれだけテナントの力を借りながら「館」の魅力を上げて集客につなげることが出来るか、商品部含めて売上をどのように上げていくかが重要だと考えている。

成長施策(Q0億円)の目標達成に向けた「3つの戦略」の進捗状況について、まず「店舗構造改革」によるテナントミックスは当初予定の47店舗に対し、現在63店舗まで拡大していく。17年度・18年度、構造改革した店舗の自営の部分では、坪荒利を改善する取り組みを進め、非常に効果が出てきている。今後、他店への拡大・政策のスピードアップをしていく。

モデル店 10 店舗については先ほどの構造改革店舗とは違い、自営の食品を活性化する取り組みを進めてきた。その中で「マルシェ」「グロサリー」「デリカ」と既存の分類を越えた売場作りを急速に実施したため、様々な負荷がかかり課題も見えてきた。そうした点を構造改革にも結びつけている。

食品戦略の中の「食品館のビジネスモデル」については経営として課題認識している。現状構造的に非常に課題が多く、店舗費や人件費、家賃といった課題を抱えている中で二つの方針を考えている。1つ目は、省力化ということで、現在「食品館梅島店」においてプライスゾーンにおいて成果の出ている経費削減や生産性改善の取り組み・考えを反映し、食品館とプライスのハイブリット型の店舗にしていく考えである。2つ目は、好立地、高付加価値型のフォーマットを食品として検討している。

新規事業戦略については「新規事業開発プロジェクト」を発足し、現在取り組みを進めており、飲食やFCなど様々なコンテンツの開発にチャレンジしている。先日開店した古淵店の「タピオカ専門店」も売上が大変好調であり、今後8店舗を出店し、拡大していく。その他にも赤羽店の「シェアオフィス」や、カフェ等の新規コンテンツも今年度テスト的に始めていく。

2. 安定的な経営基盤を確立するための経営水準について

将来的な経営目標の水準については8月の戦略会議に向けて準備をしている段階のため今日は、明確な数値を提示できない。10月の上期決算発表までには伝えられるようにする。

企業としてのあるべき姿、あるべきPLを考えて施策に取り組んでいる。お客様にとって魅力のある「館」、魅力のある「SC」として一店舗一店舗の中身を変えて、「どうやったらお客様が魅力を感じるお店になるか、テナントが入るか、地域商品の品揃えやサービスの充実化が出来るのか」を個店毎に積み上げ、構造改革や新規コンテンツ開発含めて精査していきたいと考えている。今までは1Y単独で施策を進めることが多かったが、これからはセブン&アイ HLDGS. と連携しながらグループ力を活かしてお店を良くしていく。

3. 経営レベルで実行する施策、組合員に求める具体的な数値目標・行為について

1つ目は、「どのように付加価値を上げて、荒利率をあげるか」を食品中心に取り組むことを進めていく。2つ目は経費削減である。投資だけではなく「ムリ・ムダ・ムラ」の改善や人時生産性を上げていくために今何が必要かを一つひとつの項目を洗い出していく。主幹部門と目標数値を決めて、コントローラー中心に進捗確認を行い、経費削減のモニタリングをしていく。特に荒利についてはZMを中心に店舗がしっかりと目標を持って担当M・担当者まで共通認識をもって実行力を上げていくかが重要になってくる。役員もインタビューを行い、現場に入り込んで意見交換をして一緒に取り組んでいきたい。

【石合委員長】

経費について目標を上回る形で推移している中、100億の予算を下回ってしまった大きな要因はトップライン（売上）を上げられなかったことであり、その結果が商品別の荒利・値入れに直結していると感じている。その中でMD施策（商品施策）がトップラインに大きく影響すると考えている。そこに対する強化策、値下ロスとの関係について具体的な目標が現場に伝わっていない。組合員が働くなかで優先的に何に注力して取り組んでいけば良いかが見えづらくなっているのではないかと。今年度は会社の柱として荒利確保に徹底的にこだわっていくといった内容を現場レベルでしっかり伝えていくことが必要ではないか。

労働組合として経年の事業所閉鎖に関して、必要性を理解して協力してきた背景には、計画的な事業所閉鎖を通じて会社の収益構造自体が変わっていくことが前提にあった。安定的な経営基盤に必要な500億の利益をいつまでに達成出来るかのロードマップがないことが1番の課題である。経年利益が出ていないから閉店というだけでは組合員の納得感につながらない。会社が将来的なビジョンを見据えたうえで不採算店舗・事業についてどうしていくかの説明が必要である。

次に会社の成長戦略で成果が出ているもの、出していないものが見えづらくなってきている。プライスの事例があったが、私たち労働組合はSC化・アリオ化あるいは食品館がこれからの成長戦略だという認識を持っているが、プライス事業が環境変化の中で重要性が増してきているのか。改めて経営の認識を確認したい。

【泉井営業本部長】

1. 荒利政策について

荒利政策の目的と施策については、お店に発信できていると感じていた。SM会議、テレビ会議を通じて各部門の担当Mを始めお店の中でも共有できると考えてきた。荒利が不調の店舗に関してはSVがインタビューして一緒に取り組みを進めてきた。直近の4週間の実績を見てもほとんどの店が改善されてきている。一方で、現場では目的や施策が具体的に共有されていない事が、今回労働組合より「組合員の声」を共有をいただき明確となった。経営側も現場の情報共有について確認していないこと、お店が人員不足の中で発信の仕方に配慮がないことが問題であると感じている。

2. 価格政策について

近隣に競合が来るとNBの価格に敏感になるが、我々がディスカウントと価格を合わせても競合はさらに価格を下げてくる。ディスカウントが競合の場合は、お客様の価格認知度が非常に高い商品について5円~10円の範囲の中でしっかりと価格対応していく。アイテムを増やし過ぎると現場の負担が大きくなるため、各部ごとにアイテムを選定して調査し対応していく。生鮮については加工度を高めて荒利を確保していく方針を発信している。

一方で衣料についてはロスコントロールや夏物在庫の問題をはじめ、今も修正がやり切れていない。これに対しての施策については分かりやすくデータを用いて発信していきたい。

【三枝社長】

組合員の経営に対する声として、抜本的な打開策が見えないという不安感があること、また方針や目的が明確に共有出来ていない中で、労使一丸となった取り組みが出来ないことが改めて理解できた。先程から話のあった荒利を取る目的は何なのか、労働組合の「涸れた井戸から水は汲めない」という言葉にあるように正しいことを正しくやっていたら成果として現れるのではないかと考えている。

この2年間で店舗構造改革を約50店舗で実施し、年間NG億~50億程度の利益を出せるようになってきたが、それ以外の店舗についてはある意味手付かずの状態である。また、モデル店10店舗を実施してみたことが非常に多く、これまでは新店で取り組んできた商品、サービスを既存店で応用することができなかったが、既存店のモデル店舗を作ったことでMD自体の改革、サービス・店舗環境の在り方を把握でき、食品だけではなく「館」全体に魅力がないと意味がないことを学び、このことが構造改革店舗に活かしている。様々な施策の実行、検証を繰り返していくことで改革のスピードを上げていくことが必要ではないかと考えている。しかし、グループ全体のスピード感と比較すると未だセブン&アイ HLDGSの期待に添えていないのが現状である。17年度CO億円、18年度100億円、19年度160億円という目標が設定され、その目標に対してキャッチアップしていくための行為が伴っていなかった。18年度、19年度既存店に対する投資については株主の皆様からも様々な声が上がっているが、イトーヨーカ堂がもっと魅力のあるお店になっていくためには必要な投資であると考えている。まだ結果にはつながっておらず、時間はかかるが、イトーヨーカ堂が再生をしていく、お客様から支持を集められるようになるのは遠い未来の話ではないと認識している。

労働組合からの夏期一時金の要求についても会社の考えと隔たりがあるが、これについても全体感の中で組合員の不安についても理解できた。今回の夏期一時金の労働組合の要求背景について理解しているが、2019年10月の消費税増税に向けての景況感や食品の業績改善が進まなかったということが今年度の第一四半期も尾を引いて大幅な減益となっている。厳しい環境にあるが上期・下期についてもしっかりと取り組んでいきたい。

IYの課題解決に向けて全員で取り組む「改善=工夫」運動について、各支部で取り組みを進めていることは把握している。しかしながら取り組みの反面、危惧しているのは、お客様相談室に寄せられるクレームの件数である。これは決して減っているわけではない。会社方針として、荒利を確保していく中で、お客様を大切にしていく気持ちがなければ、荒利確保はただの手段になってしまう。手段ではなく、全員が目的を持ってお客様を大切にすることが、お客様から給料をいただくこと、すなわち井戸を涸らさないことにつながると考えている。お客様に信頼される店作りを労使一丸となって取り組んでいかなければいけない。今我々に求められていることは足元の業績をしっかりと固めながら、イトーヨーカ堂各店舗が競争力のある店に確立していくことである。その認識を持ちながら取り組みを進めていきたいと考えている。



労使で、利益予算達成のために夏期繁忙期商戦に向けて一丸となって取り組むことと組合員のこれまでの頑張りと今後への期待を込め、会社より回答を受け、以下の支給係数を確認しました。

《確認した一時金支給のポイント》

◎支給係数

- ・ ナショナル、エリア組合員 77%
- ・ フィールド組合員、店担当嘱託組合員 89%
- ・ パートナー組合員、シニアパートナー組合員 92%

◎支給日

- ・ 7月 5日（金） . . . ナショナル、エリア、嘱託、フィールド組合員
- ・ 7月 31日（水） . . . パートナー組合員、シニアパートナー組合員

※個人支給額については、支給日に合わせ個人配布をする「さんか EXPRESS」でご確認ください。