

# 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 渡邊 健志 編集者 岡山 明日菜

## 《2020年夏期一時金》第1回団体交渉開催報告

### コロナ禍を踏まえ、夏期一時金支給に向けての交渉スタート！！

～「組合員の声」を伝え、一時金支給を要求するとともにウィズコロナ・アフターコロナを踏まえた  
事業構造改革をはじめとする業績回復に向けた経営施策について確認～

2020年度夏期一時金支給に向けた団体交渉が、6月3日(水)に四ツ谷本部会議室にて行われました。

夏期一時金は、賞与支給前営業利益率(2019年度上期から2019年度下期)と2019年度営業利益昨年比によって決定されます。該当期間の業績は制度上の係数表では計ることができないため、別途交渉となりました。今回の交渉では、コロナ禍の厳しい経営状況と先行きが不透明な中、大きな不安と心配を抱く「組合員の声」を伝えるとともにウィズコロナ・アフターコロナを踏まえた事業構造改革の進捗状況をはじめ、今後の業績回復に向けた考え方・方向性や具体的な経営施策について確認協議を行いました。

#### 《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 事業構造改革委員会リーダー)、  
河田(取締役執行役員 営業本部長)、山本(取締役執行役員 管理本部長)、  
河西(取締役執行役員 営業副本部長兼販売事業部長)、荒谷(取締役執行役員 食品事業部長)、  
須賀(執行役員 人事室長兼勤労厚生部長)、久保村(勤労厚生部M)

【組合】渡邊(中央執行委員長)、中井(中央執行副委員長)、佐藤(中央執行副委員長)、千代田(中央執行書記長)  
中川(中央執行書記次長)

#### 《渡邊中央執行委員長》 団体交渉申し入れの主旨について

はじめに、団体交渉申し入れの主旨ならびに一時金支給にあたっての労働組合としての考え方について、お伝えさせていただきます。まず、一時金の支給にあたっては、労使で確認している制度に基づき支給を行ってきた。しかし、会社業績が厳しくなったこの10年間は、夏・冬年間を通じての一時金支給に至っていない。営業利益が制度枠外であることから、別途交渉での確認となり「会社の経営状況や今の見通しへの正しい認識と理解」、「組合員の納得感」を踏まえ、労使の話し合いを経て支給水準を決定してきた経緯がある。

2019年度決算は、当初の利益予算を下方修正ではあるものの、荒利率改善や販管費抑制により、利益目標RG億の予算を達成することができた。また、純利益についても6期ぶりの黒字転換となった。一方、直近の第1四半期は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け大幅な赤字となっている。2016年以降、1Y再生を目指して事業構造改革に着手し、35店舗の計画的な事業所閉鎖やライフスタイルを中心とした売場縮小、販管費の圧縮等に加え、新規出店を抑え既存店の投資を行いモデル店舗づくりとその拡大に取り組むことで、一定の成果を得ることができたが、安定的な経営基盤づくりには至らず、2020年度より新中期経営計画に基づく事業構造改革プランを発表しスタートした。しかし、その直後に新型コロナウイルスが発生し、その対応・対策に追われる事となっている。

今後は「新たな生活様式」を取り入れ、コロナと共存していく社会の中で、これまでの営業や商売の在り方を見直さざるを得ない状況にある。この一連の施策に関しては、労働組合としても、その必要性を踏まえ対応してきた。2016年以降、店舗閉鎖や承継などで多くの雇用が失われており、直近では、(株)ヨーク設立に伴う承継や人事処遇制度改定やグループ転籍支援などの雇用・労働条件に関わる対応を進めてきた。現場の組合員からは、新型コロナウイルスの発生により、世の中の社会環境が大きく変化していく中、「昨年示された構造改革は計画通り進められていくのか」また、「不採算とされる店舗がより拡大され閉鎖が加速的に進むのではないかと」という不安を抱えている。

夏期一時金の支給については、直近の経営数値の厳しさは十分認識しているが、2019年度の利益予算達成や6期ぶりに黒字転換した事、また昨年から今年に掛けて組合員にとって厳しい制度を導入してきた背景がある。一時金は利益の再配分である事と同時に、組合員の視点から見ると生活給の一部であり、ある程度の水準を期待している。現状の経営環境から制度の範囲内での支給は難しいと感じているが、制度の下限に近い水準での支給をお願いしたい。

また、今年3月に新たな経営方針として、2020年度の営業利益目標50億、5年後の2024年度には営業利益目標100億という5年間での数値目標が示されたが、その直後に発生した新型コロナウイルス感染拡大により、第1四半期は当初の計画を大きく下回る状況となっている。今後の業績予測や修正点等について共有して頂きたい。

## 《山本管理本部長》 会社業績について

2019年度の利益はまだまだ低いレベルであり、本質的な売上アップではなく、販管費削減等によるものではあるが、営業利益予算達成し、純利益についても6期ぶりに黒字転換となった。これは組合員の皆さんの努力のおかげである。また第1四半期においては、新型コロナウイルスの感染リスクを抱えながら、これまでと変わらないサービスを提供頂いていることに感謝申し上げたい。イトーヨーカドーが地域のライフラインで役割を果たすことができていることも組合員の皆さんの頑張りによるものだと思っている。

今年度は創業100周年、新中期経営計画が始まり、イトーヨーカドー再生に向けて加速していかなければならない5年間のスタートとして見ていた。しかし、新型コロナウイルス感染拡大という想定外の未曾有の緊急事態を迎えてしまっている。現在は緊急事態宣言が解除され、アリオの専門店も含めてやっと通常営業に戻ってきた。残念ながらこの第1四半期は非常に厳しい業績になる見通しである。確定前の速報だが、第1四半期の純利益はGS億H千万円の赤字、予算に対しSS億円の未達、昨年に対してCH億円の減益と厳しい見通しである。緊急事態宣言によって専門店が休業になり、休業期間中の固定費を特別損失に組み替えることを実施した結果、営業利益はH億円の黒字、予算に対し+C億円、昨年に対し+C億円という見通しだ。営業利益自体は特別損失を除けば予算達成という見え方になるが、企業業績としての純利益は大幅な赤字になっている。なおかつ今後もこの新型コロナウイルスの影響が長期間続くことが想定されるため、極めて深刻な経営環境であることをご理解頂きたい。売上の減少、休業期間中のテナントへの賃料減免や、様々なコロナ関連の安全対策の費用がかかり、第1四半期だけでキャッシュ自体がH0億円減少している。このまま推移していくと年間では純利益がN00億円の赤字になる見通しであることが推計値で出ている。これは、過去の業績の中で一番厳しかった2015年に匹敵する赤字額である。そうなると、現預金であるキャッシュが目減りし、今後投資を行う以前に手元資金が枯渇してしまう。新型コロナウイルスによってマーケット環境、お客様の購買環境が変化している。そういった意味では手元資金を確保していくため当年計画していた投資も一部見直しや繰り延べを行いながら、何としてでも将来への投資、今後の経営基盤の確保のため、今色々な努力をしている。また、このような状況の中でも利益を出していくためには、今まで以上に経営基盤の強化をしていく必要がある。その中でも特に固定費化している経費削減をより一層進めていかなければならないと考えている。今後もスピード感を持って様々な施策に取り組む必要があると考えている。組合員の皆さんには経営状況をご理解の上、ウィズコロナ、アフターコロナと言われている中で、イトーヨーカドーが勝ち残っていくためにご協力を頂きたい。

## 《千代田中央執行書記長》 「組合員の声」について

2019年度決算は、当初の利益予算を下方修正ではあるものの、荒利率改善や販管費抑制によりH億増益し、利益目標RG億の予算を達成することができた。また、純利益は6期ぶりの黒字転換となった。しかし、2020年第1四半期は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け大幅な赤字予測となっている。

今、現場の組合員は、コロナ禍の様々な対応で「肉体的疲労」や「精神的疲労」の中で業務に励んでいる。4月の労使協議会に於いて、コロナ対応に奔走する組合員の頑張りとお客様と組合員の「安全で安心な環境づくり」について労使で確認を行った。その結果、組合員とその家族や関係会社の皆様を含めた慰労・生活支援「従業員生活支援策」の実施に至った。

夏期一時金は、2019年度の業績を踏まえた支給となるが、コロナ禍による厳しい経営状況と先行きが不透明な中、組合員は「冬期一時金にも影響が出てくるのではないか」、「店舗閉鎖がより進んでいくのではないか」という大きな不安や心配を抱いている。今交渉では、夏期一時金支給の件に加え、ウィズコロナ・アフターコロナ下での事業構造改革の進捗状況をはじめ、今後の業績回復に向けた考え方・方向性や具体的な経営施策について確認させて頂きたい。

## 1. 夏期一時金に関する「声」

- ◇新型コロナの影響で、直近の営業数値が厳しいのは理解しているが、このような時だからこそ生活不安を少しでも和らげられるような一時金の支給をお願いしたい。
- ◇直近業績はコロナの影響もあり厳しいものの、2019年度は増益且つ、6期ぶりの黒字転換をしている。このことを踏まえた一時金の支給をお願いしたい。
- ◇住宅ローンや教育費を抱える中、一時金は支給されるのかという不安の声が多く聞かれる。
- ◇支給係数のこともあるが、何より一時金支給があるということを発信されると不安も少し解消される。
- ◇地域のお客様のライフラインを守るべく不安を抱えながら働く、パートナー組合員の頑張りを評価していただき、パートナー組合員の支給を是非お願いしたい。
- ◇緊急事態宣言中に育児・家族都合で休業しているパートナー組合員は、収入面に大きな不安を抱えている。この状態が続けば、毎月の生活もままならない。
- ◇ライフスタイル事業部は、このままの業績でいくと今後の評価が厳しくなる。また、売場に最小限の人数を残して、食品レジや食品の品出しなどの応援に行っている。今後のライフスタイルの評価についても、これまでの対応を加味した上で検討していただきたい。



- ◎直近や今後の業績見通しが過去にない厳しい状況にある事は理解しているが、コロナ禍で言われなき誹謗中傷を受けながらも地域のお客様のライフラインを守るため「精神的疲労」に耐え頑張ってきた。また、人員不足の中「肉体的疲労」抱えながら店・本部の全組合員が協力して対応してきたことを考慮し、一時金の支給をお願いしたい。また、生活不安を払拭するためにも早期（前倒し）の支給をお願いしたい。

## 2. コロナ禍の営業体制に関する「声」

### 【特別慰労休暇取得について】

- ◇休業している従業員がいる中、ギリギリの人員で売場を回している。何とかパートナーさんだけでも全員取得させたい。現場実態に配慮いただき、休暇の取得期間を延長してはもらえないだろうか。
- ◇慰労休暇が付与されたことは嬉しいが、現実問題として全員取得が難しい部門もある。地域のライフラインとして営業を続けることは理解しているが、長期化するコロナ対応や社会の環境変化を踏まえ、店休日の導入も検討してもらいたい。

### 【営業体制について】

- ◇社会変化に対し、会社として日々対応をしていることは理解しているが、営業時間や販促については現場との感覚にギャップがあった。
- ◇営業体制を通常に戻していくことは、会社の将来を考えるといち早く対応するべきだが、現場の納得感を高めるためにも、スピード感のある、より丁寧な情報発信が必要である。
- ◇緊急事態宣言解除されても、小学校の分散登校や保育・福祉サービスの自粛が続く。通常営業に戻れば、より一層人員体制が厳しくなる。地域や店舗によって与件は異なるが、これまでの対応を検証した上で、今後の体制を検討していくべきではないか。
- ◇コロナの影響でこれまで以上に安全・安心に注意を払いながら営業していかなければならない。お客様ニーズにきちんと対応していく為にも、この機会により業務の効率化を進め店舗社員がお店でしか出来ない業務やサービスに集中できる体制づくりをお願いしたい。



- ◎特別慰労休暇については、全従業員が100%取得することが前提である。社員の経営への信頼を失わないためにも、現場実態と取得状況を確認の上、改めて取得できる体制づくりや取得期間の延長などの対応をお願いしたい。
- ◎営業時間を決めるのは環境変化とお客様のニーズである。このことを今一度、全社員が共通認識を持った上で「理解と納得感」の持てる対応をお願いしたい。また、店休日を求める声が多い中、ニューノーマルの合わせ、改めて検討をお願いしたい。

## 《河田営業本部長》 コロナ禍の対応について

改めて、お店・本部の中で様々なコロナ対応をして頂いている組合員の皆様に感謝を申し上げたい。会社としても毎日のコロナ会議の中で、営業体制の決定をするということと合わせて、必ず社員を守る環境づくり、安全体制の取り組みをきちんと時間をかけて協議・判断をしている。体温を測る、三密を作らない体制は先行している中国の事例を参考に一早く取り組んでいるということをご理解いただきたい。

6月1日より通常営業をスタートし、販促も戻している。会社の責任として社員の雇用と賃金を守ることに最大限の努力をしなければならない。お客様に買い物に来ていただける環境をつくり、営業を進めていくことが私たちに一番必要なことである。今後、新型コロナウイルスの反動減ということで消費のマインドが変わってくることに對して、営業本部としてポイントをお話したい。

1つ目は、健康や環境配慮にお客様の志向が向いていくことに対して差別化商品の開発を進めていく。2つ目は、反動減への対応として、価格訴求、バジェット商品を揃えていくことが非常に重要になってくる。販促もこれまでのハイ&ローから、期間で安いということにシフトをしていく。3つ目は、地域応援、お取引先様の応援ということで、環境も大きく変わった。これまで導入できなかった商品を社会貢献的な意味でも導入を進めていく。4つ目は、AI活用による生産性向上と利益の追求である。現在のお店の仕事はコロナ禍を踏まえ、消毒作業等多岐に渡ってきている。職場の仕事の生産性を向上させるためにデジタル、システムの活用は必須である。短期的に取り組む部分と2、3、5年後を見据えて取り組んでいくことを計画的に進めていく。AI活用については全容が見えないために批判的になる側面もあるが、取り組む目的を理解して頂きたい。

コロナ禍でネットの需要も増えている。お店におけるネットスーパーの対応も少しずつ増加をさせて見直していくことで、お客様のニーズにきちんと対応できるネットスーパー、ネット通販の在り方を事業化できるように取り組んでいく。また非接触型の売り方、新たなテイクアウトの形に取り組んでいくことも必要である。外食などのニーズが減っていく中、お寿司などの予約商品の売り上げが増えてきている。ネットスーパーの引き取りや店頭へのロッカー設置によるテイクアウト、これらは食品に限らずライフスタイルも含めて取り組んでいく。

マネジメントの最大の課題は部門の壁である。本部も、お店もお客様視点から見た売り方がどうかというのが重要である。これまでも関連販売、メニュー提案に取り組んできたが、更に踏み込んだお客様視点での売り場編集をお店の与件や全社一律で進めるものを整理しながら商販一体で進めていく。マネジメント8項目は人がいないから、忙しいからとおざなりになりがちだが一番の基本である。整理整頓された組織の規律ある職場環境をつくることは「働く人のモチベーションアップ」「安心安全の確保」「無駄な作業の削減と効率的な労働環境づくり」につながる。ここをきちんとしていきたい。お客様の要求は日々、高まっている。これまでは営業するだけで良かったことが、今は「優しい」「丁寧な」「笑顔の対応」という風にお客様の反応も変化している。挨拶・しつけ・身だしなみ、我々が基本とする行為のレベルを高めていくことが、お客様の支持につながり、会社を存続していくために一番重要なことであるため、営業本部としてしっかり取り組んでいきたい。

## 《河西販売事業部長》 今後の営業・販売体制について

5月は自営の売上予算比100%、荒利もQQ%確保できた。5月初旬には誰も想像できなかったと思うが、それだけ世の中が日々大きく変化をしているということだと思ふ。6月は順調にスタートしているが、生活スタイルが変化する中、仕事の仕方を変えていかなければならない。特にライフスタイルについては水着・浴衣・ビジネス関連・フォーマル等相当厳しい数字が予想される。一方で赤字体質であったネットスーパーは非常に伸びている。昨年の今頃は20,000件のアクセスに対して11,000件ほどがお届けできるという設定であった。それをハッピーデーの5%引きの見直し等に際し、アクセスが18,000件に対し設定が9,000件まで落ちた。コロナ禍ということでアクセスが40,000件まで伸びたが、5,800件くらいしかお届けができないというのが実態であった。SM会議TV録画視聴にて説明したネットスーパー件数拡大最終目標設定の1、2、3のステップを踏み、6月現在で11,000件まで対応し、サービスを見直す前の水準まで戻すことができた。6月末までに13,000件、7月末までに15,000件を目指している。これだけのピックアップができるようになったのは応援体制が非常に大きい。今のLSの状況から、ある程度部門異動を行い、人材を集中していかなければ応援だけではやりきれない。

その中で生産性向上が販売に与えられている最大の使命であるが、一部先送りしなければならないものがある。デジプラ、集中レジの拡大、セミセルフレジの全店導入は次年度に先送りする。しかし、交換業務の自動音声システム、キャッシュレス専用レジは導入していく。非接触型の対応はお客様の要望も強く、レジ負担も大きく軽減するためにも導入を急いでいく。AI発注については加食・デイリーで実験する中で、成果が出ているため第2Qの中で、ゾーンに拡大、下期末までに全店拡大を目指していく。一部製造計画については全店拡大されており、原料発注の自動発注に着手しており、これも今年度中の全店拡大を目指している。昨年の総労働時間は一昨年に対してQG%、今年度も予算QG%で組んでおり、達成できるという手ごたえは感じている。レジの件やAIの対応を含めて4、5年後は18年度対比で7割の労働時間に削減していくというマイルストーンの中で進める。コロナ禍で実験が滞ったが、軸足をぶらさずに全うしていきたい。

販売の今年度最重点行為は、マネジメント8項目の見える化である。集中してやっていくということで、8項目の

中の作業割当とワークシート、販売計画についてはAⅠが集計し、ボタン1つで出せる仕組みを構築しようとしている。今年度中に構築し、人がやらなければいけない業務に集中していく体制を作りたい。ゾーン別の検証会を2週間おきにやってきました。一部新型コロナウイルスの影響で遅れたが、A、Bグループ分けした中で7割くらいは実施ができています。スケジュールに沿って、年度の中で効率の良い仕事、店舗ごとの格差をなくしていく取り組みをしていく。若干の遅れはあるものの軌道修正し、お客様の変化に対応しながら年間予算に対し諦めずに取り組んでいきたい。

## 《渡邊中央執行委員長》

ウィズコロナといわれる時代の中で、従業員とお客様のより一層の安心・安全を担保しながら、経営としての収益をあげていく組み立てを作っていかなければならない。7割経済といわれるようにすべてのことが過去のように戻っていくことが想定しづらい中で、今後は利益を出していく組み立てを考えていかなければならない。そのためにも店作業軽減につながる作業の効率化、生産性向上に着手していかないといけない。経費対効果をバランスよく取り組んでいくことで現場の納得感が得られる。新型コロナウイルスの影響で、ニューノーマルといったこれまでの常識では、予測できない変化が起こり続けていく時代に社会に新たな生活様式が加わった中で商売をしていかなければならない。これまで以上に意思疎通を図っていくコミュニケーションの在り方を深耕させていくことが重要だと考えている。実施内容だけでなく、「なぜ実施するのかという目的、取り組みの成果や効果をフィードバックしていく」という組織としてのマンパワーを発揮できる仕組づくりにより労使で一丸となって追求してかなければならない。施策そのものに問題であるということよりも、正しく伝わっていないということが過去からの課題である。コロナの影響があるということもチャンスと捉えて労使でしっかり取り組んでいきたい。

特別慰労休暇については、政府の要請やお客様の生活インフラとしての役割を果たし、店の営業を支える社員に対して「精神的・肉体的疲労」を少しでも癒してもらいたいという考えのもと、100%の取得を前提とした付与であると認識をしている。社員の経営に対する信頼を失わないためにも、約束をきちんと守ることが、これからの経営にとっても大変重要なことだと考えている。現時点では50%程度の取得率で推移している。期間内での100%取得を改めてお願いしたい。また、労働組合としても職場環境・労働条件の点検と合わせて休暇が取得されているか確認をしていく。

営業時間を決定していくのは「取り巻く環境変化とお客様のニーズ」にあることを過去から労使で確認している。それをベースに持ちながら最大限の成果につなげていくということだが、最も必要なことは組合員の「理解と納得感」であり、その事が現場のやる気を引き出すことにつながる。営業時間は、コロナ禍以前の体制に戻したという認識のもと、販売として改めて検証して頂き、ウィズコロナの中での通常体制づくりを進めてもらいたい。

## 《渡邊中央執行委員長》 今後の「事業構造改革」で伺いたい点について

現在、新型コロナウイルスの影響を受け厳しい経営状況が続いている。IY再生をめざして、取り組んでいる構造改革がどのように進捗しているのか、また取り巻く環境が大きく変化する中、当初の計画通り進めていくのか多くの不安や心配を抱えている。

2020年3月に新たな経営方針として、2020年度の営業利益目標50億、5年後の24年度には営業利益目標100億という5年間の数値目標が示されたが、その直後に発生した新型コロナウイルス感染拡大により、国内外の多くの産業や企業の経営に多大なる損失を与えている。今後迎えるウィズコロナ時代での「しのぐ商売」としての経営施策や進捗状況を共有し、このコロナによる環境変化を「チャンス」と捉え、来るアフターコロナ時代に向けた基本構造に向けどう準備をしていくのか確認したい。

### ①不採算店舗33店舗への対応について

コロナ禍で当初計画より拡大するのではないかと不安の声が挙がっている。グループ内外の企業との協業・連携を含めた今後の見通しや進捗状況を伺いたい。

### ②非生産的な業務の削減、本部人員の適正化について

取り巻く環境の厳しさから、ローコスト経営を推進していく中、本部業務のスリム化や本部人員の適正化についての考え方や方向性について伺いたい。

### ③成長戦略の骨子「食の強化」「SCの集客力強化」「お届け事業の強化」の進捗状況

- ・集客力の拡大を目的とした、店舗構造改革を5年間で88店舗実施していく計画の内容と方向性を伺いたい。
- ・ライフスタイル事業の減積し、収益性を高める店舗の基本構造施策の進捗状況や今後の方向性を伺いたい。

・コロナ禍でネット需要が高まる中、お届け事業への期待感は大きい。成長戦略としての政策であることから、どのように課題整理し、今後どう進めていくのかを伺いたい。

#### ④店舗の作業効率・生産性向上に向けた省力化施策について

A | システム導入による作業改善、プロセスセンターの活用等による生産性改善に向けた取り組みの進捗を伺いたい。

### 《泉井事業構造改革委員会リーダー》 事業構造改革について

日々の営業に対して組合員の皆さんにご理解、ご努力頂いていることにまずは感謝を申し上げたい。事業構造改革委員会では、改革施策を12の大テーマに分類し、その進捗を確認している。その内、10のテーマについては新型コロナウイルスの影響による計画修正の必要が出てきた。一つ一つの計画に対し、ウィズコロナ/アフターコロナのマーケット変化において「影響がないので当初計画通り進めるもの」「大きな方向性に影響はないが、微修正を図るもの」「そもそも変化したマーケットでは通用しないので当初計画から除外するもの」「立案段階では考えなかったが、今後のマーケットに対して新たに追加すべきもの」といった4つの視点で、各実行部門と議論を重ねている。改革の基本的な方向性には変わらないが、新型コロナウイルスの影響について現場の声もしっかり聞きながら、適切な見直しを図っていききたい。

修正の考え方について2つの例を説明する。まずは「店舗構造改革」についてである。お店の改装は1Yの成長戦略の重要な位置付けにある。昨年度までの既存店改装で、集客力の高いテナントの導入強化、食の強化（自営食品売場改装、食物販テナントの導入、フードコートなど飲食の充実）、ライフスタイル自営MDの面積適正化を実行し、一定の成果をあげることができた。しかし、今回の新型コロナウイルスの影響により、テナント環境は大きく変化した。小型テナントには、経営が厳しく今後の営業継続や出店が難しくなったところも少なくない。大型テナントの一部は、営業が出来なくなるリスク（今回のようなSC休業のリスク）を避けるために単独路面店出店を強化する検討を始めている。自営も含めMD的にはファッションや飲食が厳しい状況となり、安心安全除菌対策はお客様をお迎えする上で、SCとしては当たり前のこととなった。ウィズコロナ/アフターコロナのマーケットで必要とされるMD、サービスは何なのか、またテナントの導入も厳しくなる中でどのようなビジネスモデルを目指すのか、次年度以降の改装店舗については新たなプランの立案が不可欠となる。来年早い時期に、1Yが目指すニューノーマル社会にふさわしいSCモデルを店舗構造改革で作り上げ、その成果を検証し広げていくことが重要である。そのための情報収集や計画修正を今行っている。

次に「不採算店舗の対応」についてである。グループ内での協業検討は、新型コロナウイルス影響で若干打合せの遅れが出ているが、大きな影響はない。但しグループ外部との連携検討については、先方も新型コロナウイルスの影響が大きく、現状打合せが進められないなどの課題が出てきている。一店一店の対応についても、新型コロナウイルスの影響でそのお店の商圈、環境や競合にどのような変化が出ているのかなどを十分に再確認した上で、進めなければならない。改革のスピードは重要だが、拙速な対応にならないよう新型コロナウイルスの影響を十分に精査していく。

このように各テーマの見直しを行いながら事業構造改革は進行しているが、その内容については、今後も労働組合としっかりコミュニケーションをとり、組合員の皆さんにどのようにお伝えしていくかも打合せをさせて頂きたい。

### 《渡邊中央執行委員長》

これまでも事業構造改革については、労使による情報共有と協議の場を設けてきた。新型コロナウイルスの影響もあり、現状の構造改革計画の一部見直しや抜本的な見直しなどが想定される。その進捗を会社はSM会議などが伝えていく場面になると思うが、労働組合も組合員にコミュニケーションギャップが起きないようにしっかり伝えていきたい。そのためにも、今後も必要に応じて共有・協議に応じて頂きたい。

### 《三枝社長》 総括

今回の新型コロナウイルスが感染拡大した2月以降、マスクや紙類の販売、備蓄品の買い溜めといったお客様の購買動向の変化に対し、連日ご対応頂き、組合員の皆さんには心から感謝を申し上げたい。また、緊急事態宣言が出された中、営業時間や人員体制の見直しなど皆さんには大変ご負担をお掛けした。そのような状況を踏まえて、労働組合の要求内容と要求の背景は理解した。しかし、第1四半期の当期純利益は速報ベースになるが、約GS億円の赤字の見通しであり、年間利益についても、この先の新型コロナウイルスの影響が見えない中、不透明な状況と言わざるを得ない。従業員皆さん一人ひとりの頑張りがあったからこそ、日々の営業が継続でき、お客様のライフラインとしての責務を果たせているが、会社として大きな危機の渦中であることは間違いない。

2月以降お客様、私たちを含めすべての人々の生活スタイルは一変した。このような中で、私たちの営業の仕方も

大きく変化し、お客様・従業員の安全を第一に考え、対応を続けてきた。お客様の安全を守るために定期的な清掃・消毒や密集を避けるための広告の中止やハッピーデー等の自粛、また『マ・守・ま・少』のようにお客様への注意喚起など様々な取り組みを従業員の皆さんとともに実施してきた。また、従業員の皆さんの安全を守るためには、マスクやフェイスガードの着用、受付での体温チェック等の健康管理の徹底、そのほか社員食堂や更衣室での感染防止等を行ってきた。さらに、従業員の皆さんへの慰労という意味合いでは、特別慰労手当・特別慰労休暇・従業員生活応援チケットも対応してきた。このようにお客様・従業員双方の立場を考え『安心・安全』を第一に対応を続けてきたが、緊急事態宣言は解除されたとは言え、今後新型コロナウイルスとは共生していくことが求められている。

先週より、アリオ・専門店も営業再開したが、今まで以上に『安心・安全』を強化していかなければ、お客様・従業員の信頼は得られない。そのために、新たにお客様・従業員用の最新式の検温器の導入などの設備への投資を続けていく決意である。この投資はイトーヨーカ堂が営業を継続していくための必要な投資と考えている。半面、急激な営業数値の回復が見込めない中、キャッシュフローは大きく目減りし、当初予定していた構造改革をすべて計画通りに今年度実施することは難しい状況にある。もちろん、5か年の中期経営計画の中で実施していく予定だが、販管費の削減や固定費の圧縮を行わないと今後の計画が大きく修正を迫られることになる。ただし、今後お客様の生活様式が一変し、新しい生活様式に変化していくということは、大きなビジネスチャンスであることも確かである。例えば、今まで日本ではなかなか進まなかったテレワークはこの数カ月で大きく浸透し、実施している企業も増えている。このような変化1つとっても、お客様の買い物動向には大きな変化をもたらし、実際にネットスーパーのアクセス数は急増し、緊急事態宣言が解除された後でも、コロナ前の水準を大きく超えるアクセス数を維持している。また置き配やドライブスルーなど非接触サービスでの受け取りを希望するお客様も増えており、サービス自体の考え方も大きく変化してきている。このように厳しい状況の中でチャンスをつかめば成長することは出来る、そうでなければ、今後のニューノーマル、ウィズコロナと呼ばれる時代にイトーヨーカ堂は生き残ってはいけない。

以上のような状況の中、夏期賞与について、今後の業績が非常に不透明の中、労働組合より要求頂いている水準で回答することは非常に難しいと言わざるを得ない。本日、労働組合より頂いた支給水準、また組合員の声等を持ち帰らせて頂き、来週再度団体交渉を開いて協議させて頂きたい。また、本日ご提案を頂いたパートナー社員の賞与支給日の前倒しについては前向きに検討をさせて頂きたい。ただ、特別慰労休暇取得期間の延長については、皆さんの取得状況等を確認させて頂き、検討の上、回答させて頂く。併せて、以前ご提案を頂いたグループ共通の買物キャンペーンについては近日中に実施する予定で対応させて頂きたい。

### 《渡邊中央執行委員長》

繰り返しになるが、今後もこういった場において、労使による構造改革をはじめとした今後の課題や将来の施策を共有することが何よりも優先すべき事だと考えている。労働組合としても、理解を深めた中でこの後の取り組みにつなげていきたい。今、一番大切なことは、1Yの置かれた状況を正しく認識すること、労使の垣根を超えて一丸となり仕組みや土台を作っていくながら、構造改革と合わせて意識風土改革に取り組んでいく事にある。労働組合としても正しい理解のもと取り組んでいきたい。そのような点を考慮頂いた上で、夏期一時金について誠意ある回答をお願いしたい。

《今後のスケジュール》 6月11日（木）2020年夏期一時金 第2回団体交渉

— 掲示期間 2020年6月11日（木）まで —