

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 田中 大樹

《2020年冬期一時金》第1回団体交渉開催報告

コロナ禍を踏まえ、冬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新型コロナウイルスの対応を踏まえて

IY再建に向けた「事業構造改革」をはじめとする経営施策について確認～

2020年度冬期一時金支給に向けた団体交渉が、11月11日(水)に四ツ谷本部会議室にて行われました。冬期一時金は、賞与支給前営業利益率(2019年度下期から2020年度上期)と2020年度上期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」を伝えるとともに新型コロナウイルスを踏まえて、IY再建に向けた「事業構造改革」をはじめとする経営施策について、具体的な考え・方向性について確認・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)、梅津(執行役員 ライフスタイル事業部長)、須賀(執行役員 人事室長)、吉田(人事労務部GM)

【組合】渡邊(中央執行委員長)、千代田(中央執行副委員長)、佐藤(中央執行副委員長)、竹内(中央執行書記長) 田中(中央執行委員)

《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、団体交渉の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と現場を支える「組合員の声」について伝えさせていただきたい。過去から一時金支給にあたっては、労使で確認している制度に基づく支給を行ってきた。しかし、この8年間は厳しい業績ということもあり、夏・冬の年間を通しての制度範囲内の支給ができていない。制度の枠外ということで、別途交渉での確認となり会社の経営状況や先々の見通し、組合員の納得感などを踏まえた中で、労使の協議・交渉のうえ、支給水準を決定してきた経緯がある。今回の冬期一時金についても、これまでの労使の考え方のもと、協議・妥結をしていきたい。

IYを取り巻く環境についてだが、外部に目を向けると、新型コロナの感染拡大を阻止するため、国・行政からの営業や外出への自粛要請や急激に変化をしている「ニューノーマル」という今までの常識が大きく変わる事に対応し切れず、一部を除き多くの産業・企業で経営赤字に陥るなど、国内の経済活動への影響は中小企業だけに留まらず、大手企業にも及び拡大の一途をたどっている。直近のコロナ関連での倒産件数は全国で、飲食・アパレル産業を中心に、650件を超える規模となっている。今後もコロナ禍を受けての企業の優勝劣敗に拍車が掛かっていく事が予測される中、「環境変化への対応」が求められている。その事は、私たち小売業に於いても同様で、影響が大きい業種と比較的小さな業種と明暗が分かれている。生活必需品を扱う食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンターなどはコロナ禍による特需で業績を伸ばしている一方、生活必需品以外の商品を扱う百貨店や外食・飲食店などは、コロナ禍の影響が顕著となっている。そのような中、イトーヨーカドーの2020年度上期の営業数値は、新型コロナウイルス関連の特別損失10億という与件はあるものの、厳しい環境下でありながら、NQ億の営業利益を出している。

この上期、組合員は新型コロナウイルスによる様々な不安を抱えながらも、感染拡大を防止するために安心・安全対策を講じながら店舗の営業を支えてきた。この「現場の頑張り」と成果に対するご理解も頂きたい。

また、今後のウィズコロナ下に於いて、IY再建に向けた構造改革に取り組む上でもこの「現場力」は絶対に欠か

す事は出来ない。これまで労働組合としても構造改革の必要性や経営施策への理解のうえ、対応をしてきた。2016年以降の店舗閉鎖や承継により多くの雇用が失われている。また、今年度は株式会社ヨークへの承継や人事処遇制度改定やグループ企業への転籍、セカンドキャリア支援制度の導入等、雇用・労働条件に関わる厳しさにも対応してきた。現場の組合員からは、新型コロナウイルスの影響による企業倒産や事業縮小に伴う人員削減、一時金カットなど、取り巻く社会情勢の厳しさは十分理解するものの、組合員の本音や気持ちは、「ローンの返済や学費の支払いなどの生活不安」、「年収が下がり続けることによる生活の厳しさ」、「コロナ禍で不安を抱えながらも営業を支えた頑張り」という状況を汲んでもらいたい、認めて欲しいということにある。これらの事を十分に考慮頂き、冬期一時金の支給にあたっては、まだまだ経営が安定的な水準に至っていない事を十分に認識したうえで、「2020年度上期の営業利益への組合員の頑張りや貢献」や「昨年から今年に掛けて実施をしている構造改革に向けた厳しい制度導入への対応」、そして「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もあり、一定程度の水準を期待していること」などを踏まえ、現状の経営環境から制度の範囲内での支給は難しいものの、制度の下限（支給係数81%）に出来る限り近い水準での支給をお願いしたい。

《山本管理本部長》 会社業績について

上期の営業利益は、NQ億円と昨年+NC億円だが、新型コロナウイルス感染症によるテナント休業などもあるが、まだトプラインは上がっておらず、特別損失への振り替えもあり純利益は-CT億円である。下期はお客様が通常の動きへシフトしてきているが、アパレル、飲食は不振である。また、コロナ禍で収入が下がっている与件もあり、先行きは明るくない。今年度は営業利益GO億円を目標にしている。予算+NO億円だが、昨年に対しては-IG億円と非常に厳しい状況にあることをご理解いただきたい。

《竹内中央執行書記長》 「組合員の声」について

冬期一時金は、コロナ禍の業績を踏まえた支給となるが、新型コロナウイルスによる厳しい経営状況と先行きが不透明な中、組合員は大きな不安や心配を抱いている。今交渉では、冬期一時金支給の件に加え、新型コロナウイルスの対応を踏まえてIY再建に向けた「事業構造改革」をはじめとする経営施策の考え方・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. IY再建に向けた「構造改革」について

(1) 企業成長を支える人材の雇用や将来への不安

＜組合員の声＞

- ・ 出向や転籍は雇用維持のためにやむを得ないと認識しているが、今回のような異動規模や状況が今後いつまで続くのかという将来不安の声が社員から多く挙がっている。
- ・ 一連の構造改革や組織変更による人事政策で、役職ポストは減り続けている。今後益々、役職に就くことや継続することの可能性は低く、年齢の高い社員からは「退職を考えている」という声もあがっており、どのようにしてモチベーションを保っていけばいいのか。
- ・ 本部の体制が食品事業部（マルシェ、デリカ、グロサリー）、LS事業部（衣料雑貨部等）に再編されたが、店の体制も同様の管理・運営体制になるのか。また、その時期はいつ頃を予定しているのか。
- ・ 本部のスリム化、事業所の閉鎖・縮小により役職やポストは今後、更に減っていくことが予測される中、構造改革の一環である人事政策として、経験やキャリアを活かした人材活用に繋げていくための、職域開発はどのように考えているのか。
- ・ 不採算33店舗の対応について、グループ外部との連携検討が新型コロナウイルスの影響により、打ち合わせが進められないという課題が出ていたが、その後の進捗を知りたい。



本部・店舗共に事業縮小により、これまでの役職ポストが大幅に減少し、先々何を目標にすればいいのか目標を立てにくくモチベーションが上がらない。改めて、組合員の将来不安を払拭する為にも、再建に向けた構造改革の進捗状況および人事政策について教えて欲しい。

(2) 店舗構造改革の進捗状況と今後の方向性

<組合員の声>

- ・新型コロナウイルスの影響による業績悪化に伴うテナント撤退後、長期間売場が空きスペースとなっている。今後の対応や方向性はどのように考えているのかを伺いたい。
- ・今後、食品館店舗（小型店含む）は、どうなるのか。ヨークに承継した店舗と同様に承継されるのか。食品中心に扱う店舗の方向性を教えていただきたい。
- ・改装前は色々不安があったが、改装後は売上も上がりお客様も戻ってきた雰囲気にある為社員のモチベーションも上がっている。（改装店舗）
- ・構造改革であることから効率を上げていくことは理解できるが、現状のオペレーションでは作業と人員のバランスが取れず、パートナー組合員に不満が出ている。今は本部応援もあり何とか売場運営が出来ているが、今後、応援が無くなった後の運営が出来るか心配である。（改装店舗）



グループ方針は「食の強化」と明確に出ている。IYの店舗構造改革は、「食」を柱とした利益の出る仕組みを作ることと認識している。テナントミックスやアパレルは今後も苦戦が続くとされる中、現状のIYのMDでは厳しい。経営として店舗の利益化をどのように進めていくのかを教えてください。

(3) 組織変更に伴う本部業務の実態について

<組合員の声>

- ・LS事業部と食品事業部とのSV業務の在り方に取り組み格差が生じており、「事業部ごとにSVの取組み方が違うことは課題」と感じている。今一度、仕事と役割の正しい理解と課題の掘り起こしが必要ではないか。
- ・DB業務が起因と思われる登録漏れ、設定ミス、金額間違いといった事故が増えていると感じる。商品事故は店の営業に直結する問題であり、これ以上増えるようでは店舗営業に支障をきたす。
- ・DB廃止でSVがDB業務の一部を担うことになったが、MDやSVに業務のしわ寄せがきており、業務部とも、うまく連携できていないという話を聞いた。店の営業にも影響が及ぶのではないか。



SVは、方針の徹底と店舗間格差を無くすこと、MDは「商品開発」に専念させることが組織変更の目的と認識している。SV、MD共に、目指す機能と役割を果たしていくためにも、働き方の実態や問題となっている阻害要因を掴み、課題解決に早急に着手していただきたい。

2. その他「組合員の声」

(1) 年末年始の営業について

- ・元日店休を拡大する経営判断はたいへん嬉しい。お客様からの評価も高く、組合員のモチベーションも上がるので効果検証を踏まえ、実施店舗の拡大をお願いしたい。
- ・元日店休は有り難いが、大晦日に売り切りが必要なので、2日の納品体制や営業準備が滞りなく進められるかが心配である。

(2) でん書バトについて

- ・でん書バトがスタートして写真報告が増加した。確認のための報告が必要なことは理解できるが、報告に対するフィードバックが無い。何のための報告なのか、どう活用するかを知りたい。
- ・日々の情報量が多く、1日休むと未読情報をすべて確認するのに相当数の時間がかかる。特にBR関連は一括りにされており非常に確認しづらい。対象者が確認しやすい検索機能の改良をお願いしたい。
- ・安全衛生委員会議事録については、でん書バトでの報告項目が設けられ良かったと思う。

(3) 店幹部の人員配置について

- ・IYを再建していくための方針の柱が「食の強化」であるならば、全店に食品TMを配置し、強化すべきところに人的資源を厚くしてほしい。競合となる食品スーパーに勝つには「地域一番の食の提案」と食品スーパーには無い

武器として、ライフスタイルでの差別化を図ることである。マネジメントを強化し、「食を中心とした新たなGM Sづくり」を実現させるためにも、是非お願いしたい。

（４）具体的な商売戦略の共有について

・先日行われたSM会議は、LS事業部、食品事業部それぞれの戦略について、考え方や具体的な進め方を幹部一同で確認・共有することが出来てたいへん良かった。店・本部の全社員が一丸となって取り組むためにも、今後も引き続き「MD・販促・売り方」といった具体的な商売戦略については、毎月のSM会議での方針・戦略の共有をお願いしたい。

《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

店舗構造改革の進捗について、コロナ禍で遅れが出ているという話があったが、単純に実行できなかつただけではなく、コロナ禍に対応する館づくりをするためにどうするかを分析し、時期をずらした。ウィズコロナでどう変わったのか、今役員からも店からも声を集めている。テナントが撤退した後の空きスペースについても、今後のSCをどのようにしていくか仮説を立てて実施していく必要がある、2021年度以降に遅らせている店もある。

不採算店については、グループ外部との連携が新型コロナウイルス感染症の状況もあり一旦止まってしまったが、状況が変わりつつありアプローチを再開している。また、店の使われ方の変化や環境の変化を踏まえ、33店舗そのものの見直しもしている。

生産性については、AIやキャッシュレス、新しいDXの活用の仕方など、店や商売の在り方を変えていく。2021年度以降に現場で使えるものが増え、働き方が変わっていく。発注などの作業はAIに任せ、組合員の声にもあった人員が足りておらず、製造しきれない惣菜に人を配置するなどスリムにする部分と人員の充実を図る部分を徹底し、成長戦略に転じていきたい。将来を見据えると、小売業は人手に困っていく。AIなどでサポートしながら、将来に備えていきたい。働き方の変化など、丁寧に説明をしながら従業員のモチベーションにつなげていきたいと思っている。店舗の構造改革以外には大きな計画に対する乖離はないが、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて変えるべきものは変えながら進めていく。

《河田営業本部長》 今後の営業・販売体制について

組合員の声を踏まえ、今後の営業・販売体制について話をさせていただきたい。

【売場運営について】

今後は、売場のフォーマット化、基準作りを推進していく。食品は来店動機になる商品カテゴリーの基本形をつかっていく。LSはたまプラーザで実施したような決めた坪数の中で品ぞろえの構成の基本形をつくり、今後につなげていく。MD改革に関しては、買い手側の立場に沿って考える形へ変えていき、AI製造計画に関してはこれまで何度も出来立てを訴求しようとしてきたが人員やロスの問題からできなかった。しかし機会ロスが見えてきて、お客様への認知が足りずロスも出ているが、認知の拡大も含め取り組んでいく。LSはRE、VMDで売り方や見せ方を変えることで売上が大きく変わることが確認できた。

【経費構造改革について】

経費構造改革に関しては、AIの導入やBRの役割やレジの変更、セントラルキッチン設立など、店の基本的な構造を変え、お店が集中するものを決め、生産性を上げていく。本部の業務の見直しは、MDの仕事の仕方、会議の在り方や情報の出し方など、抜本的な業務改革に取り組んでいる。

【販促について】

お客様調査では販促が多いということが出ている。MD改革などと並行して販促の在り方を見直ししている。LSは販促を実施することでアイテム数の増加や商品開発業務以外の業務が増えているため、簡素化などの方向性を確認し、進み始めている。IYのブランディングを構築していくため、表面的なメッセージだけではなく、商品やお店が変わることでブランディングを図っていく。

【企業風土改革】

言われたことをする風土ではなく、自ら考え行動する組織を目指す。取り組みの理由や背景を説明し、理解してもらいお店での実現度を高めることで企業風土を改革していく。基本項目の徹底に関しては、コンセプトブックや販売など、基本動作を身に着ける。構造改革で食を強化し、LSを適正な面積に見直すことで自ずと少ない人員で収益性を高めていくことができる。その人員を食の人員へシフトすることができていないことが営業としての最大の課題である。構造改革はこれまでの仕事、役割を環境変化に合わせることでだと思っている。今までと違うこと、変わること

に不満や不安につながることは十分に理解している。しかし、我々が取り組んでいるのは会社を永続的に残すこと、すなわちお店、職場を残すことである。ただ、職場を残すことと、今までと同じ仕事をしてもらうということは同じではない。そのことが無ければ構造改革を成功させることができないことを十分ご理解をいただきたい。変化が必要な理由を従業員に理解をしていただくことが、今欠けていると認識している。それぞれの職場で店長、統括M、マネジャーの言動や行動で風土を変えていくことが我々の役割だと思っている。

《荒谷食品事業部長》食品の業務改革について

MDの仕事は商品を開発することだけが目的ではない。競合との比較からお客様の購買動機をつかみ、C D Tを作り、商品構成マップを作り直し、価格、品揃えの競合との差がわかって初めて商品開発に入ることができ、それを今実施している。お客様から見たカテゴリーの作成は初めてのことであり、考えるうちに「お客様に何をしたら喜んでもらえるのか」ということを考えられるようになってきた。

業務の整理だが、販促変更が多く発生することで、DB業務の8割～9割は販促に関する業務になっていた。販促を2か月前に決め、販促に頼らない仕事をする事で商談などの回数も減らしていくことができている。また、商品登録などのフォームを統一し、海外の企業へ入力の依頼をしたりすることで事務の仕事も減らしている。S Vはマネジメント8項目、コンセプトブックの徹底などを中心に実施している。業務を明確に分け、進めていく。

《梅津ライフスタイル事業部長》ライフスタイル事業部に関する声について

組合員の声にあった改装店舗の不安についてだが、たまプラーザ店でも最初は不安の声が多かったが、背景や理由をGMから説明し、理解してもらった。しかし、集中レジに入ると今までとは違う商品も扱わなければならないため、不安を感じるのが実態だと認識している。その不安を解消できるのは教育と慣れだと思っており、現在教育を進めている。

商品事故に関しては生活雑貨部で多く発生している。考え方の指導はしており、阻害要因の課題解決に向けて確認をしている。テレワークでマネジメントが効きづらくなっていることも一つの要因としてある。MD、S Vに余計な業務をさせないため、業務部に人材を集めている。まだ業務に慣れていないが、これから安定していくと思っている。MDとS Vの役割は食品と元々違うが、食品に合わせていく。その中で問題となってくるのは在庫であり、過去から在庫をどうするかが仕事になっている。在庫が無くなればお店に入り込むことができるため、その取り組みを推進していく。

《須賀人事室長》今後の人事政策について

人事政策に関しては、中期経営計画に沿って再配置をしていくことには変わらない。新しい役割に就く方をどうフォローするかが大切だと思っている。春に辞令を出した生鮮部門の実習生が8月に店に配属になり、店長、マネジャーから戦力になっていると聞いている。安心して働く土壌をつくることで、生産性を上げていく。

現在、確かに役職ポストは減っているが、店舗数が減っている中で致し方ない面もある。今役職ポストを増やすことは考えられないが、業績が回復し店舗数が増えていく局面となり、成長戦略が進んでいく状況があれば、必然的に役職ポストが増えていく。そのためにもまずは新中期経営計画を一丸となって成功させる必要がある。

店舗の体制については、将来的には本部の体制に合わせていくことになると思っている。これは本部の体制を変更した意味を考えれば理解してもらえるとと思うが、部門の壁を無くし、今まで以上に円滑なコミュニケーションとスピード感が発揮できるようにしていく。

最後に、冬期賞与の業績評価についての協議のお願いをしたい。今回のコロナ禍で、店舗ごと、部門ごと、また本部と店舗間に業績の大きな差が発生している。ただ、この業績の差は個々人の頑張りの差だけでなく、他部門からの応援や、食品レジの皆さんの力等もあり、非常に評価が難しくなっている。出来る限り皆さんの頑張りを大切にしたいと考えているので、今回の冬期賞与の業績評価については全社員評価をせず、個人ごとにプラスもマイナスもしない方向で協議をさせていただきたい。

《三枝社長》冬期一時金会社回答について

今回の新型コロナウイルス感染症について、全世界的に感染が拡大し続けている状況であり、日本においても気温が低下するに従い、全国で発症者が急激に増え始めている状況である。そのような状況の中で、新しい生活様式により変化し続けるお客様の購買動向に連日ご対応いただいている組合員の皆さんには、心から感謝している。また、コロナ禍の中、健康不安や精神的な不安を抱えながら、お店でお客様に対応し続けて頂いている皆さんには大変ご負担をお掛けしている。そのような状況を踏まえて、組合の要求内容と要求の背景は理解できた。

しかし、上期の営業利益はNQ億円の黒字ではあるが、新型コロナウイルス感染症関連の特別損失を加えた税引利益はCT億円の赤字であり、年間利益についても、この先の見通しが立たない中、不透明な状況と言わざるを得ない。もちろん、組合員（従業員）皆さん一人ひとりの頑張りがあったからこそ、日々の営業が継続出来ており、お客様のライフラインとしての責務を果たしているが、会社として大きな危機の渦中である。

世の中のすべての人々の生活スタイルは一変し、営業の仕方も大きく変化したが、お客様・従業員の安全を第一に考えて対応を続けてきた。経営として全体だけでなく、個々の課題もしっかり確認をしてスピード感を持って、最適な対応をしている。このような社会全体が未曾有な危機に陥っているときに、社会とイトーヨーカドーの両方にとって最適な答えは何かを考えながら行動することが必要になってくる。一人ひとりが本質をつかめるようになれば、必ず自分たちの仕事の質が向上し、お客様の期待を超える対応が出来る。

また、新型コロナウイルス発生後、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、構造改革の手を止めたわけではない。新しい生活様式をテーマにした、たまプラーザ店を改装オープンし、非常に好調に推移している。これは今のお客様ニーズをしっかりと把握し、期待を超える店づくりを行ったからである。わざわざイトーヨーカドーに来ていただくためには明確な違いを創ることが必要である。ウィズコロナの中、ワンストップショッピングが出来るGMSが見直されて来ている。このような時期だからこそスピード感をもって新しいことへチャレンジすることが重要である。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ドーは生き残ってはいけない。

このような状況の中、冬期賞与について、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。本日の労働組合より頂いた水準、また組合員の声等を持ち帰らせて頂いて、来週再度団体交渉を開いて協議させて頂きたい。また、業績評価の考え方についても組合員の皆さんにご理解頂けるように検討をお願いしたい。

《渡邊中央執行委員長》会社回答を受けて

本日の内容を組合役員、組合員に伝えていく。冬期一時金の業績評価に関しては、緊急で中央執行委員を招集し、扱い・考え方について協議・検討を行っていく。

組合員の声は、現場の組合員が素直に思っていること、不安に思っていることが大多数である。物事の理解をきちんとしていけるようなコミュニケーション環境づくりに労使で取り組んでいきたい。その中で、なかなか理解に及ばない内容については、引き続き話し合いをお願いしたい。会社が置かれた現状を正しく理解し、それぞれが役割ごとに責任ある行動を取ることが必要になってくる。そのための労使の話し合いをしていく。1Y再建に向けた事業構造改革は、労働組合としても理解をしているため、これからも話し合いをしながら正しく認識して伝えていきたい。今回の交渉の中では、一時金に関して、これまでの内容を踏まえた誠意ある回答をお願いしたい。

《今後のスケジュール》 11月17日（火）2020年冬期一時金 第2回団体交渉