

さんが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 鈴木 佳祐

新中期経営計画（成長戦略）に関する 「組合員の声」を経営にストレートに伝える。

2023年3月29日(水)四ツ谷本部会議室に於いて、「新中期経営計画（成長戦略）に関する中央労使協議会」を開催しました。3月10日(金)に開催された「首都圏スーパーストア・シナジー会議」ならびに3月15日(水)に開催された「第73回SM会議」にて説明のあった、新中期経営計画における「これからの成長戦略」について組合員が抱える不安や質問・意見を取り纏め、会社側と協議をしました。

《労使協議会出席者》

【会社】

三枝（取締役会長）、山本（代表取締役社長）、須賀（取締役執行役員 営業本部長）、
荒川（取締役執行役員 管理本部長）、荒谷（取締役執行役員 販売事業部長）、
加藤（取締役執行役員 食品事業部長）、梅津（取締役執行役員 ライフスタイル事業部長）、
尾城（執行役員 人事室長）、吉田（人事労務部GM）

【労働組合】

渡邊（中央執行委員長）、佐藤（中央執行副委員長）、宇野（中央執行副委員長）、竹内（中央執行書記長）、
鈴木（中央執行書記次長）

《渡邊 中央執行委員長》

首都圏スーパーストア・シナジー会議ならびに、第73回SM会議であった新中期経営計画（成長戦略）の説明を受けて、多くの組合員の声が労働組合に挙がっている。今労使協議会ではこれらの内容について経営と確認していきたい。3月8日(水)第1回団体交渉でも伝えたが「なぜ労働組合が現場実態や組合員の声を会社に伝え続けるのか」を改めて共有させていただく。一言で言えば「組合員（従業員）や社会にとって必要とされるいい会社であり続けたい」これに尽きる。いい会社であり続けるためには、正しい成長をしなければならない。また、IYとして正しい成長をするためには社是を守り続けなければならない。伊藤名誉会長が創業されたIYが厳しい経営状況に置かれる中で、企業理念である「信頼と誠実」は誰のために、何のために永続すべきことか、新中期経営計画（成長戦略）に向けて労使で改めてIYの原点である社是に対する認識を共有しておきたい。

正しく成長するには正しい経営判断が必要とされる。判断を誤ると企業は存在価値を失い、場合によっては社会から淘汰されてしまう。現場実態や組合員の声を誠実に受け止め解決していくことが、正しい成長をするために必要不可欠なことである。本件については、今後も労使協議の中で社是を基軸にした取り組みを協議し、再成長に向け全社員が一致して取り組んでいきたい。

そのためには、IYの全社員がそれぞれの環境や立場で、お客様・社員・お取引先様に信頼してもらえる誠実な仕事をしていく必要がある。日常業務を通じて、上長が部下に「誠実」に対応することが、部下の「信頼」を得ることになりマンパワーを引き出すことになる。その延長線上にお客様に向けた仕事をやる環境や風土が備わっている。日々の業務のなかで社是を浸透させる取り組みを労使で追求し続けていきたい。

《竹内 中央執行書記長》 組合員の声について

今回の新中期経営計画（成長戦略）の内容を報道で知った組合員からは、店舗の追加閉鎖やアパレル撤退など、「今後の自分達の働き方」に対する会社からの説明が不足しているという声が挙がっている。また、成長戦略に関する議論をこれまで何度も重ねてきた経営側とは異なり、報道が先行してしまった中でSM会議の内容を聞いた現場では、経営が意図する「これからの成長戦略」を素直に理解できている状態には至っていない。成長戦略に関する様々な施策が、「勝てる事業に特化していく過程において必要な事業変革」だと全社員が理解をしなければ、現場からは「成長に向けた資源の集中投下」ではなく「事業規模の縮小による止血」と受け止められ、会社や自分たちの行く末を案じて現場の士気が下がるような事態へと発展しかねない。このような事態を避けるためにも、組合員が会社方針を正しく理解できるように労使で情報発信をすることが必要である。そこで、組合員が抱える不安や質問・意見に対し、「なぜこの施策をやっていくのか」という点に対する丁寧な説明をお願いしたい。

1. 閉店店舗の追加とゾーン編成の見直しについて

- ・成長戦略の一環として閉店店舗の追加が発表されたが、店舗で働く全従業員が「チャンスの在りどころへ投資を集中し更なる成長をめざす」という理解の仕方をするには、より丁寧な説明が求められる。更なる成長をめざすうえで、「ヒト・モノ・カネ」といった経営資本をどう投下し成長に繋いでいくのか、その判断に至った背景やその先にめざすことなど会社の考えを教えてください。
- ・首都圏SST事業構想と合わせて閉店店舗の追加が発表されたことから、閉店は地方店を中心としたものではないかという不安の声が多く挙がっている。北海道東北・中京関西ゾーンといった地方店の今後について、会社はどのように考えているか教えてください。
- ・首都圏を店舗規模別のゾーン編成へ見直すにあたり、組合員からは「過去との違いは何なのか」といった声が挙がっている。過去はこうだったという固定観念から脱却するためにも、過去の検証とそれを踏まえた今回の狙いについて教えてください。

2. Food&Drug事業+専門店化に向けた「アパレル事業撤退」について

- ・選択と集中によるIYとしての事業領域を再定義する中でアパレル事業からの撤退が決定したが、これまでのGMS業態と、この先IYがめざす店の在り方の違いについて改めて会社の考えを教えてください。
- ・LS減積などにより空き面積が増えていくことが想定されるが、空きテナント区画に対するテナント誘致などが円滑に進んでいない店がある状況で、今後どのように空き面積への対応を進めていくのか会社の方向性を教えてください。

3. 首都圏SST事業の統合について

- ・首都圏SST事業の統合によりシナジー効果や効率の最大化をめざす中、IYとYOの統合によってどのように利益が出せる構造としていくことを考えているのか、会社としての方向性を教えてください。
- ・統合による労働条件等について、現段階で予定していることがあれば教えてください。詳細については引き続き労使専門委員会の場などで労使による話し合いを行っていききたい。

4. IY新中期経営計画および目標に対する進捗確認について

- ・今後、3年間でどのように各施策を進めていくのか、実行する立場にある現場からは早めの情報共有を望む声が多い。2025年度までの各施策の実行スケジュールについて、いつ頃の発信を予定しているのか共有いただきたい。
- ・3年後の目標として掲げているEBITDAやROICという業績指標は複雑な指標であるため、数値目標としてわかりにくいという声が挙がっている。会社業績目標については営業利益額（率）に置き換えるなど、分かりやすい指標での数値目標を提示いただきたい。
- ・首都圏SST変革プログラムについては新しく始まることなので決まっていない部分も多いと思うが、担当としてどのような働き方が求められるのかなど対象者への説明機会を設けていただきたい。

〈須賀 営業本部長〉 組合員の声への回答

【閉店店舗の追加とゾーン編成の見直しについて】

過去30年間、売上・荒利ともに縮小トレンドであった会社業績を成長トレンドに回復させるため、店舗閉鎖や既存店投資などの事業構造改革を進め、投資を実施した店舗では一定の効果を出すことができた。また、生産性改善施策としてA I発注やインカムの導入、デジタルプライスの設置、食品レジのセミセルフレジ、フルセルフレジ、スマホレジ等を導入し、組合員の努力もあって改善が進んでいる認識ではあるが、会社を存続させるためには抜本的な改革が必要である。今までとは異なる「新しい時代のお客様の購買変化」に対応した店舗へと変化・成長させていくために、成長戦略であるFood&Drug事業に投資(ヒト・モノ・カネ)を集中させていきたい。Food&Drug事業は、今後のIYのベースになる成長戦略として位置づけている。食料品と買い回りの親和性が高い商品群を隣接させることにより売場全体の効率を上げ、成長事業分野の売場については、生産性を見ながら人員の増員等を積極的に実施していきたい。

追加する閉店店舗については、1店舗ずつ精査している段階であるが、会社のポテンシャルを鑑みると、投資する店舗については首都圏に集中せざるを得ないという認識である。

また、新ゾーン編成の見直しに関する過去と今回の違いであるが、GMSとしてのあり方を模索していた過去に規模別のゾーン編成へ移行した際は、個店主義の考え方を基に、同じ店規模にも関わらず品揃えが大きく異なるなど、本来の目的であった個店格差の是正ができなかった。また、当時は規模別の店舗の役割や方向性の課題を捉えることができず、効果を発揮することができなかった。今回のゾーン再編は、Food&Drug事業がベースであり、品揃えにおける個店格差の是正を目的として規模別のあるべきフォーマットやマネジメントを構築し、必要なMD、テナントを加えていく。経緯を正しく理解してもらうために労使で発信していきたい。

【Food&Drug事業+専門店化への転換に向けたアパレル事業からの撤退について】

アパレル事業の自主MD撤退は、Food&Drug事業をGMSの新たな事業として再定義することが目的であり、アパレル事業を撤退することが最終目的ではない。しかし、アパレル事業の自主MDがSC全体の坪効率を押し下げてしまっていることは事実である。各店舗が黒字化するためには、今までのような「何でも揃っているGMS」では成り立たない為、買い上げ頻度が高い食料品を中心に、親和性の高いDrug事業+専門店化でSC全体の収益性を上げていくことを認識してもらいたい。また、人員については成長領域に再配置し、外部との協業についても検討を進めている。LS売場の減積による空き区画については、現状レイアウトを基軸にしていた為、テナント誘致に時間が要していた。しかし、今後は各店舗の全体レイアウトを見直し、あるべき姿に近づけるために区画整理をしながら、成長領域の拡大や親和性の高いテナントを誘致していく。難しい店舗もあるかもしれないが、丁寧かつスピーディーに対応していきたい。

〈荒川 管理本部長〉 組合員の声への回答

【シナジー発揮をめざした首都圏SST事業の統合再編について】

首都圏SST事業の統合再編は、IY、ヨーク、シェルガーデン、ピースデリの各社が連携し、良さを活かすことが目的であり、新しい経営や店舗フォーマットを確立し、早い段階で新店の出店を再開していく。その為には、市場の中で優位に立てる差別化の基盤をつくっていく必要がある。様々な施策があるが、サプライチェーン全体の改革としてPC・CKにより製造分野を首都圏SST事業全体で強化していくことで、より良い商品を安定して供給し、原価低減にも繋げていくことができる。また、利益性や経営基盤以外にも、各社の制度や風土を互いに交流することで、新しいことに挑戦する風土が活性化されると考えている。統合再編における働き方については、首都圏SST変革プログラム内に働き方について考えていくチームを設置しており、企業間を越えた議題として検討していきたい。

【新中期経営計画の実行スケジュールと目標に対する進捗確認について】

事業構造改革の施策について、首都圏SST変革プログラムの各項目にてスケジュールを立て、下期以降の実行を予定している。成長戦略の投資や閉店等、インサイダー情報に関わる内容を経営として精査していきながら、施策内容が発表できる段階になれば詳細を伝えていきたい。

3年後の目標として示したEBITDA、ROICについては、経営として社会と約束している目標であり、この目標は各店舗の営業利益などの予算計画に全て連動している。私たちは、会社として利益を稼ぐためにどのくらいの投資を行っているのかを明確にすることが求められている。これは外部に伝えるだけでなく、IYに勤めている従業員も把握することが必要である。今後の目標に対して取り組んでいく行為についても丁寧に説明をしていく。

首都圏SST事業の変革プログラムは、施策を現場で実行できるように具現化し、わかりやすく現場に伝えることを作り上げていくプロジェクトである。最初は外部の専門家が3年間アシスタントとして付き、3年後は全ての施策を社内で自律的にやっていくことのできる体制づくりを進めていく予定である。

《渡邊 中央執行委員長》 会社回答を受けて

今労使協議会を受けて、最も大切なことは会社施策を組合員（従業員）が正しく理解できるように伝えていくことである。IYの置かれた状況を組合員（従業員）に伝える際、社外への発信と同様の内容では誤解を招くこともあり、正しい認識と理解には至らない。今回の方針も、唯単に「アパレル事業の自主MD撤退や閉店店舗の追加」ということでなく、過去の経験の延長線ではなく、IYの再成長に向けた、新たなビジネスモデルを創造していくための方針であることを、理解してもらえるように尽くす必要がある。全社員が今回の方針と施策を正しく理解することが、企業成長を支える個々の成長やマンパワーを発揮することに必ず繋がるはずである。過去にない大きな変革であることから、引き続き経営との労使協議会を重ね、変革に向けた様々な課題をクリアしていかなければならない。

過去、業務改革をスタートする際に伊藤名誉会長が「荒天に準備せよ」と社内に発信をした。その中で「お客様・商品・お店を中心とした考え方に立ち戻る」「店舗はお客様のため、本部は店舗のためにある」「コミュニケーションギャップを無くさなければいけない」など、今日においても変わらない大変重要な発言をされている。AIやデジタル化の施策が進む時代となっても、商売に対する基本や姿勢は変わらないことを再認識する必要がある。今まさに変革を進めていく現役世代の私たちが原点に立ち返り、この荒天に抗っていかなくてはならない。再成長していくため、正しい認識のもと成長戦略に向けて労使そして、全社一致で取り組んでいきたい。

《山本 社長》 総括

3月9日に発表された「中期経営計画のアップデートならびにグループ戦略再評価の結果」以降、組合員の皆さんには会社の将来に対する不安を与えてしまい、改めてお詫びを申し上げたい。

マスコミ等で報道されていた「アパレル完全撤退」という表現が本来の目的ではなく、成長戦略としてのFood & Drug事業への注力における「自営アパレルからの撤退」であるということをご理解いただきたい。また、食品スーパー業界は年々進化を遂げており、「Food」においても競合他社に負けていると認識すべきである。このまま放置すれば食品事業まで負けることになり、会社全体が沈没することになる。その為、食品事業に経営資源を投入しつつ、グループと連携し「勝てる事業」にしていかなければならない。IYが再成長するために「Food & Drug + 専門店化」の方向性を打ち出したという経緯をご理解いただきたい。

組合員の皆さんから様々な質問・意見をいただいているが、IYが大切にしていかなければならないことは「社是」を中心とした「全従業員が同じ方向を向いて仕事をしていくこと」だと捉えている。お客様やステークホルダーから信頼される会社にしていくためにも「信頼と誠実」が根幹になければならない。

IYは計画未達が続くステークホルダーから信頼を失っている状況にある。ステークホルダーから信頼を回復することが今回の「IY新中期経営計画（成長戦略）」であるということをご理解いただき、組合員の皆さんには日々の予算達成をめざしてもらいたい。今後も会社として従業員（組合員）に対し、「IYがどのように変革していくのか」という説明を行いながら、「やってみよう」と思っただけのような体制づくりを進めていきたい。

— 揭示期間 5月7日（日）まで —