

# 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

## ～2023年度第2回全国支部執行委員長会議「社長講話」～ 新中期経営計画の目標、考え方を正しく理解し ！Yの再成長に向けて全社一致で取り組もう！

2023年3月30日(木)に「2023年度第2回全国支部執行委員長会議」をTKP市ヶ谷カンファレンスセンターに於いて開催しました。今会議は、2023春季労働条件交渉における交渉内容、妥結内容の背景や労働組合、会社それぞれの想いを伝え、理解を深めること、また下期の組合活動について共有することを目的として開催しました。

当日は山本代表取締役社長にご臨席いただき、3月9日(木)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について」を受けて組合役員から挙げた質問・意見を踏まえて「今後の会社方針」についてご講話いただきました。本さんか EXPRESS は、特別講話の報告号として発行します。渡邊中央執行委員長の挨拶や妥結内容などについては、後日発行する「さんか Vol.546」または「さんか EXPRESS (個人配布用)」をご確認ください。

### I. 中央執行委員長あいさつ(一部抜粋)【渡邊中央執行委員長】



本日の会議は、「2023 春季労働条件交渉の妥結報告」と「下期の重点活動」について、確認・共有をする場として開催している。業務多忙の中、山本社長にお越しいただき、先日発表のあった「！Yの再成長に向けた新中期経営計画」に関する組合役員からの意見や質問を受け、現時点で伝えることのできる内容やその考え方、目的などについてご講話いただく。今回の変革に臨むにあたり、全社員が一致して取り組まなければ成し得ないという強い気持ちを持たれているからこそ、お忙しい中でも本会議を優先してお越しいただいている。

下期の組合活動に取り組む上で何より重要なことは、私たちを取り巻く環境変化を正しく認識するとともに、全社員が一致して、！Yの再成長に向けた方針や考え方を正しく理解した上で、着実な成果に繋げていくための行為や行動を起こすことに尽きる。すべての活動

は、組合員の職場と生活を守り改善していくための活動であること、そして持続可能な社会の実現に向けた取り組みであることを、一人でも多くの組合員に理解していただくことが重要である。「誰のための」「何のために」という視点を忘れず、このことを伝え理解してもらえよう、様々な機会を通じて共有を図りながら、一つひとつの課題に全力で取り組み、結果を出していくことが、組織の強化と更なる成長を可能なものにする。小売業はマンパワー産業であり、一人ひとりが持つ能力を結集することが、大きな成果を生み出す。労働組合が持つ「涸れた井戸から水は汲めない」の考えの根幹は、人の持つ潜在的な力を活かしていくことにあり、それが「！Yの存在意義」を社会に示すことになる。そして社会の評価が「利益」という形で私たちに返ってくるということが、この言葉に込められている。これらのことにご理解のうえ、引き続きの組合活動への参加・参画をお願いしたい。

### II. 特別講話「今後の会社方針について(一部抜粋)」【㈱イトーヨーカ堂 代表取締役社長 山本 哲也氏】

組合員の皆様には日々営業活動にご尽力を賜り、感謝を申し上げたい。また、3月9日(木)にセブン&アイ HLDGS.から発表のあった「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について」以降、多くの方に不安を抱かせてしまったこと、また店舗においてはお客様へのご対応、ご心労をおかけしたことについてお詫び申し上げたい。

本日は今回の成長戦略について、組合役員の方を通じて挙げた多くの質問と意見を受け、現時点で話せる内容をできるだけ多くお話しさせていただく。現在協議中の内容等、決定していない内容についてはご説明できないが、今後も決定した内容については様々な形で共有・情報発信させていただくことを約束する。



## 【はじめに】

**質問：今回の発表について、なぜ社員に話がされないまま先に外部発表されたのか**

**回答**

社員に先に話してほしいという気持ちは理解できるが、今回発表した内容はインサイダー取引に関する情報が多数含まれている。我々はセブン&アイ HLDGS.の子会社であり、上場企業として金融商品取引法上、未公開情報を等しく公平に公開しないとイケない。決して社員を軽んじているものではないということ、今後もきちんと情報開示はしていくが公平性を重んじていくということをご理解いただきたい。

## 1. SM会議ならびに首都圏スーパーストア・シナジー会議の内容等について

### 【アパレル事業からの撤退、Food&Drugへの注力】

**質問：今回「アパレル」と表現されているが、衣料とアパレルはどのような違いで言葉を使用しているのか**

**回答**

全ての衣料品の取り扱いを止めるということではなく、GALLORIAやKENT等は専門店として継続し、肌着も継続するなどの背景から、あえて衣料ではなくアパレルと表現している。

**質問：自営アパレル撤退にむけて、今後のスケジュールはどうなるのか**

**回答**

現在開発、買い付けをしている商品は販売する必要があるため、今年度はアパレルの売場を継続する。順次店舗の売場改装を実施するが、具体的な改装スケジュールは決定次第発信していく。

**質問：自営アパレル撤退後、テナントをリーシングできるのか**

**回答**

テナントのリーシングは簡単ではないが、専門店事業部及びセブン&アイ・クリエイトリックと連携してやりきる。一部店舗はフロアを返却し、オーナー様にリーシングをしていただけるよう協議をしている。館としての価値がより魅力的になるよう、1店舗ずつ検討しながら準備を進めており、どのようなSCにするかは店舗と協議して決めていきたい。

**質問：ドラッグストアと差別化するため、具体的には何をするか**

**回答**

IYはドラッグストアと比較すると食品が圧倒的に強いため、H&Bには伸びるポテンシャルがある。ドラッグストアは食品を低価格で打ち出すことで来店動機をつくり、利益性の高い医薬品を購入してもらうことで、トータルの利益を稼ぐビジネスモデルである。IYは医薬品の価格を打ち出し、強みである食品も買い回っていただくことで、ドラッグストアからお客様を取り戻していく。IYの持つ品揃えの幅や、グループ各社の力を差別化として、食品の圧倒的強みを優位性として活かし、Food&Drugとして取り組んでいく。既に改装を実施した12店舗も一定の成果が出ており、横浜別所店では食品とドラッグをワンフロアで併設したテストを実施している。これは、単純に化粧品や日用品、医薬品だけではなく、ペットやグリーン、安心サポート、ロフト商品も一緒に展開している。ドラッグストアにはできない、我々としてのドラッグを構築していく。

カウンセリング化粧品や介護用品はFace to Faceの接客が大切であり、有資格者の接客による差別化をしていく。IYだからできるロフト商品、赤ちゃん本舗商品の品揃えも差別化につながる。今後伸びるペット用品も他社に負けない価格で販売し、集客につなげる。

食品も強化していくなかで、専門性や品揃えの幅を求められるものは売場自体の拡大を図る。これまでIYは単品管理でアイテムを絞り込みすぎており、品揃えの魅力を失っているため、生鮮食品を中心に専門的な品揃えに変更し、外部の導入含めて圧倒的商品の品揃えを用意していく。

お客様が全ての商品を1か所でお会計できるワンフロア共通のレジテストを実施し、検証したうえで拡大していきたい。また、フルセルフレジとスマホレジなどのセルフ決済を中心に展開していく。

## 【グループ戦略の軸となる「食」へのフォーカス】

**意見：商品開発力が弱くなっていると感じており、パイニング力強化のためにもMD強化が必要ではないか**

**回答**

2022年度の1Y売上金額は約6,000億円、ヨークは約1,100億円であり、合わせると約7,100億円となる。競合の大手食品スーパーと比較しても売上金額は同水準になり、統合再編により売上の位置づけは上がる。そのことから、仕入れの価格交渉力や商品開発、販売促進の強化ができ、武器になりうると考えている。

## 【首都圏SST事業の統合再編（注力する首都圏におけるシナジー及び運営効率の最大化）】

**質問：ヨークとの統合再編にむけて、店舗組織を旧体制に戻すのか**

**回答**

店舗の組織体制をどのようにするかは、まだ決定していない。各店舗の規模や立地により、お客様の使われ方は異なり、店舗運営のオペレーションやマネジメントの仕組みも異なる。ヨークの現状の組織体制や運営方法を確認し、それぞれの良さを活かせるよう検討している。

## 【戦略投資インフラ整備（PC/CK及びNSセンターの整備による利益成長可能な収益構造の実現）】

**質問：ピースデリの稼働計画、品揃え等について知りたい**

**回答**

現在首都圏では3つのセンターが稼働しており、精肉・鮮魚・ミールキットのプロセスセンターとして流山キッチンが3月28日（火）から稼働し、一部の店舗へ供給テストを開始する。精肉5万パック、鮮魚6万パックを1日当たりの製造目標に掲げ、6か月後までに順次稼働率を上げていく。2024年2月には精肉のPC商品と惣菜商品を製造する千葉キッチンの開業を予定しており、順次供給店舗を拡大していく。

**質問：商品をアウトパック化することによって人員を削減するのか**

**回答**

センターの拡大は人員削減のためではなく、「お客様により付加価値の高い商品を提供する環境づくり」と「店舗の作業の削減」を目的に実施する。店舗には新商品を作る機材や作業場スペースにも限界があり、センターをつくることでお客様のニーズに合わせた商品開発が可能となる。また、店舗の作業を軽減することで、店頭でお客様に商品の価値を知っていただく業務へと注力することができる。インスタ製造商品については、取り扱いの比率は下がるが、全く無くなるということではない。

**質問：ネットスーパーをセンター化すると店舗の負担はどのように変化するのか**

**回答**

1Yで実施している店舗からの出荷は、お届け範囲、受注件数、商品のアイテム数などに限界があり、受け取り方法も限定されている。センター化することで店舗がないエリアにもお届けでき、受注件数も増やすことができる。ネットスーパー向けの商品も取り扱うことができ、受け取り方法の多様化や欠品率の減少も可能となる。ただ単にネットスーパーをセンター化するというのではなく、今までとは全く別のビジネスになる。店舗のピッキング作業やお客様対応などが無くなることで、店頭にお越しいただくお客様へのサービスに注力できる。

## 【首都圏へのフォーカス加速と追加閉鎖（注力する首都圏へのフォーカス加速）】

**質問：どこの店舗を閉店するのか**

**回答**

1Yは地域のなかでも大型店舗であり、閉店することで地域や行政、オーナー様、お取引先様など、あらゆる方面へ影響がある。閉店店舗については協議し、伝えられるタイミングで発表していく。

**質問：ポテンシャルのある既存店とは、どのような店舗なのか**

**回答**

現在の売上や利益だけを見て決めているのではなく、新しいビジネスに変わる中で、マーケットの変化や競合等の与件について1店舗ずつ調査し、検討していく。

**質問：店舗数が減ると1店舗あたりの本部費負担が増加するため、本部の更なるスリム化が必要ではないか**

**回答**

本部のスリム化は必要だが、今後成長させる部分には人員を増やすなど、メリハリをつけて実施していく。人員を減らすことが目的ではなく、会社の規模にあった適正な本部にしていく。

## 【完全実行の担保と透明性あるモニタリング（外部エキスパートの起用による変革施策の工程管理）】

**質問：新中期経営計画の目標を達成させる3年間の具体的なスケジュールを教えてください**

**回答**

変革プログラムのステップとして、今年の5月までを準備期間として方針を決定する。3月末までの組織健康度調査で1Yを分析し、変化させる部分を見極める。6月～8月頃には現場を巻き込み、ボトムアップで具体的なプランを考え、出てきたアイデアの中から、期間や投資金額、効果や実現可能性などを精査していく。9月以降はWS（ワークストリーム）を中心に実施していく。半年で成果の出るプランであれば、進捗度合いを確認しながら実行し、問題解決をしながら結果を出していく。そして、2025年度までに全ての計画を達成させる。

## 【ゾーン編成の見直しについて】

**意見：ゾーン・規模で最大のパフォーマンスが出せる体制にしていきたい**

**回答**

今回首都圏については、店舗の規模別にゾーンを編成した。この背景には、成長戦略の実行によりGMSからSCへ切り替えていく過程で、お客様からの使われ方や店舗規模が同じ店舗が情報共有しながら進めることが重要になり、店舗の売上やマネジメント等についての課題にも手が打ちやすくなるという考えがある。

## 【数値目標について】

**質問：EBITDAやROICの目標数値は示されているが、営業利益の目標はどう考えているのか**

**回答**

今回首都圏SST事業で目標に掲げたEBITDAやROICの目標金額は1Y、ヨーク、シェルガーデンを合わせた目標数値であり、1Yとしての営業利益目標は2025年度にNCO億円である。

EBITDAが示す数値は会社が稼いだお金の意味合いに近く、会社がいくら稼いだのかを知りたいという株主のニーズから、目標の数値として掲げている。また、ROICは投資対効果を示す指標であり、これも経営指標として重視されており、EBITDA同様に今回の目標数値として用いている。

## 【店舗ビジョンと計画について】

**質問：今後3年間の具体的なスケジュールを知りたい**

**回答**

2023年度は数値達成にむけた準備とテストの1年間と位置付けており、すぐに劇的な変化があるわけではない。2024年度は施策に一気に取り組む年度と考えており、店舗の改装も一気に進め、修正を加えていく。これらの準備を土台として、2025年度は成果を出す。まずは予算を達成することが大切であり、日々の予算達成を積み上げていきたい。全店舗の予算が達成できれば、成長戦略の目標を達成することができる。

## 2. 雇用の確保、人事処遇制度等について

### 【食品事業への注力や店舗閉鎖に伴う人の配置について】

**質問：P社員は近隣店舗での継続勤務は可能であるか。また、自営アパレル撤退に伴う余剰人員はどうなるのか**

**回答**

店舗閉鎖について、ご心配やご不安を抱かせてしまい申し訳なく思っている。雇用の確保についてはこれまでと変わらず、近隣店舗等で受け入れをしていく。またグループにも協力をしていただきながら最大限取り組んでいく。自営アパレルからの撤退に伴う人員の配置については、成長・強化事業へ担当業務を変わっていただく方も出てくるが、引き続き1Yで働いていただきたいと思います。

### 【さいごに】

今春闘では、国内各社の満額回答が報道等で報じられるなか、IYとしては満額で回答ができなかったことを申し訳なく思っている。2022年度の営業利益は過去ワースト3位であり、当期純利益は2015年度に次いでワースト2位となっており、NA社員の2%を超える賃金改定は現在できる最大限の回答であるをご理解いただきたい。今回の新中期経営計画（成長戦略）は売上を伸ばして成長していくことが目的であり、それによって利益を労働条件に反映できる、持続的な賃上げを実現していきたい。そのために成長できるところへ経営資源を集中させていくことが、今回の方針だをご理解いただきたい。

IYは品揃えや出店エリアなど、GMSとして幅広い事業展開をしており、経営資源も幅広く投下してきた結果がこの20年間の業績である。このまま全ての事業や店舗を継続することが、働く魅力ややりがいのある会社であり続けられるだろうか。同じ大変であれば、勝てる部分に集中し、「成長」することで業界のトップランナーをめざす方が良いのではないかと考えている。だからこそ、「変わることを恐れるのではなく、「変わらずに衰退すること」を恐れていたいただきたい。

**渡邊中央執行委員長の挨拶や妥結報告などについては、後日発行する「さんか Vol.546」または「さんか EXPRESS（個人配布用）」をご確認ください。**