

# 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 上中 瑠英

## 《2023年冬期一時金団体交渉報告》

### 物価上昇による生活不安の声と上期営業利益予算達成の現場の頑張りを受け、 冬期一時金の支給係数が決定

～年間営業利益予算達成に向けて、全社一致で販売に専念することを確認～



2023年冬期一時金の団体交渉が11月7日(火)に四ツ谷本部会議室にて行われました。2023年冬期一時金より制度が変わり、賞与支給前営業利益率(2022年度下期から2023年度上期)と2023年度上期営業利益予算比によって冬期一時金の支給係数を決定しますが、該当期間の業績は制度上の支給係数表の枠外であるため、別途交渉となりました。

団体交渉では、物価上昇等による生活の先行き不安の声や上期予算達成による一時金の支給係数への期待の声、合わせてインセンティブへの期待の声を伝えると共に、年末年始繁忙期における成果の最大化に向けて、労務・就業管理や営業課題に関する現場の声を伝えました。年間営業利益の達成に向けて、今後も全社一致で取り組んでいくことを確認し、一時金の支給係数に関しては団体交渉後の継続した労使協議により会社回答を受けて妥結に至りました。

#### 【団体交渉出席者】

#### 【会社】

山本(代表取締役社長)、須賀(取締役執行役員 販売本部長)、伊藤(取締役執行役員 商品本部長)  
荒川(取締役執行役員 管理本部長)、荒谷(取締役執行役員 IY販売事業部長)、尾城(執行役員 人事室長)  
吉田(人事労務部 総括マネジャー)

#### 【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)、上中(中央執行委員)

計13名

#### I. 団体交渉申し入れの趣旨について【渡邊 中央執行委員長】

過去から、IY労使で確認している一時金は、労使の取り決めによる制度に基づいた支給を行うものであり、夏冬の一時金は組合員にとって「生活維持に必要な不可欠な存在であり、生活給の一部」であるという考えから、月例賃金の12ヶ月分に加え年間支給4ヶ月分を下限とした制度としている。

本来、この制度に従い支給されるべきものが、2008年のリーマンショック以降、取り巻く経営環境の厳しさから、業績低迷が続き10年以上にわたり夏・冬の年間通じて、制度通りの支給に至ったことが一度もないと状況が続いている。制度内での支給水準は健全な企業経営にある状態を意味し、それを下回るという事は業績の厳しさに加え経営自体の厳しさを表すことでもある。こういった状況の中、制度通りの支給は叶わず別途交渉を申し入れ、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協議と交渉を踏まえ、支給水準を決定してきた。

その後、2015年の営業赤字以降は、少しずつ回復してはいるものの、未だその水準は一昨年在り、3.61ヶ月、昨年も3.55ヶ月と制度下限である4ヶ月を大きく下回る状況が続いており、組合員の一時金はまだまだ回復していない状況にある。

組合員からは厳しい業績であることは理解しつつも、昨今の物価高が日々の生活に与える影響の大きさから、物価上昇分を加味した一時金の支給をお願いしたいという声とともに、決められた予算を達成しているという事実から、昨年を下回る支給では到底納得できないという、たいへん多くの声が挙がっている。

業績の厳しさは理解するが、IYの社会的位置づけや、どこまで頑張れば社会水準の支給にいたるのか、10年以上に渡り我慢を重ねている組合員の気持ちや悔しさを会社の舵取りをしている経営の皆さんには理解をいただきたい。

現在、私たちは会社の再成長をめざして、「Will Change」をスローガンに、本部・店舗全体の事業構造改革に取り組んでいる。これまでも2016年以降、計画的な事業所閉鎖・ライフスタイルを中心とした売場縮小や販促費の圧縮、新規出店を抑え既存店に投資を回し、モデル店・構造改革店舗などの取り組みを実施してきた。この一連の施策には、労働組合としても労使協議を重ね、その必要性を踏まえ対応を行ってきたが、結果としてその地域でしか働けない、パートナー組合員約5,000名以上の雇用を失うことになったということも事実としてある。現場の組合員には、こういった合理化策を行っても、利益が出ないことや抜本的な打開策が見えないことに対する不安と不満が蓄積している中で、今回の改革であるということ、忘れないで経営にあたってもらいたい。

再成長とは「持続性のある健全な企業基盤をつくること」にあると認識をしている。そのための源泉となる利益を稼ぐ事業戦略と体制、構造と仕組みづくりが不可欠である。利益を出す手段は「収益をあげて利益を出す」か「経費を抑えて利益を出す」かの2通りしかない。守りだけでは再建も成長もできない。上期を含めこれまでも様々な取り組みを進めてきたが、その多くはコスト削減策であり、成長に向けた戦略や戦術は功を奏していない。

上期の営業利益予算を達成した、主な要因は「コスト削減」であり、その削減策を現場で実践・実行してきたのは、組合員であり現場の力である。これらのことを、再成長に向けた労使共通の認識とした上で、昨年の支給水準以上は勿論、可能な限り制度下限に近い水準、生活保障となる年収ベースを考慮した回答を是非お願いしたい。

また、上期の営業利益予算達成に対するインセンティブ支給への期待の声は大きい。今後も引き続き全社一致で改革に臨んでいくことを踏まえ、是非、全従業員への支給をお願いしたい。

## Ⅱ. 会社業績について【荒川 管理本部長】

SST事業はグループ内外からの注目度が高い位置づけである。IYは数値・業績・会社継続の責任を負っており、シェルガーデン・ピースデりと共にSST事業として広い視点で数値を検証する必要がある。SST事業全体で2023年度上期の営業利益CC億円、計画差+NI億という結果から見ると経営の責任を果たしているが、お客様の満足度を表す営業収益は予算未達である。EBITDAというキャッシュを生み出す力は、組合員の皆さんの尽力で成果をあげることができた。新生IYについてはキャッシュ創出力が前期よりも伸び、新中期経営計画に対しても達成した。しかし、旧IYのみで見ると、新中期経営計画に対しては増分であるが、上期は先行投資を行う中、前年より厳しい結果である。この経営状況を変えるために変革を本格化させなければならない。

旧IYでは上期の売上計画比は未達だが昨年比をクリアした。環境与件により、荒利は計画比、昨年比を下回ったが、コスト削減によって利益予算に対して増分することができた。一時金の性質として利益をステークホルダーに配分しなければならないが、営業利益は赤字NH億、昨年に対してはII億の減益であり、原資となる利益を全く稼げていない。一方で、取り組みの効果によって営業利益と最終当期純利益に乖離がなくなってきた。先行投資の改革によって経営体制の正常化が進み、健全化の第1ステップを踏めている状況である。今後はトップラインの上昇により、利益性を改善していく。

予算計画差と昨年差について、旧IYは食品とLSの売上と荒利に乖離が発生し、通常収益がマイナスとなってしまった部分をコスト削減でカバーした。その中でも人件費の削減については、生産性を含めた店舗の努力の結果である。光熱費についても、電気料金の単価が下がったという外部与件もあるが、使用量削減の影響が大きい。また、先行投資などの経費を見直すことで、合計NH億のコスト削減を行った。

営業利益の前年差では、旧IYは食品の売上、LSの荒利双方の要因により前年よりもトップラインが落ちている。今年度の9月、10月はさらに厳しさを増している一方で、テナントの拡大により、テナント収益は改善されている。昨年対比では人件費の影響がかなり大きく、電気使用量についても皆様に取り組んでいただいているが、前年より単価が上昇しているため経費がかかってしまう。組合員には正確に伝わっていないが、年間計画赤字予算のIG億は先行

投資を理由としており、新規事業やシステムへの先行投資などを合わせて1N億のマイナスとなっている。上期についてはコスト改善の効果が発揮できており、先行投資の経費を除けば増益規準であり、昨年よりも業績を押し上げている。

### Ⅲ. 「組合員の声」について【竹内 中央執行書記長】

#### 1. 冬期一時金に関する「組合員の声について」

- 経年の支給水準は、2012年から10年連続、年間4ヶ月分を下回る状況が続いており、組合員もローンの返済や学費の支払いなどの生活不安を抱えながら我慢している。
- 水道光熱費をはじめとする物価上昇が続いている。年収に占める一時金の割合が大きいことから、一時金支給額が大きく下がることは、生活への影響が大きい。
- 現場では一時金支給をある程度見込んだ予算という認識である。予算比をベースとした一時金支給制度に変わり、予算達成している以上、昨年を下回るような支給額となることはあり得ないのではないかと。
- 業績が厳しいことは十分理解しているが、現場は経営方針を受け、最小限の人員で最大限の努力を行っているという現場の頑張りを認めていただきたい。
- 一時金が安定して支給されることは会社への信頼に繋がる。若手社員も含めて全社員が「IYは安心して働き続けることのできる企業である」というモチベーションに繋げるためにも昨年と大きく乖離しない支給であってほしい。



これらの事を十分に考慮したうえで、現状の経営環境から制度の範囲内の支給は難しいものの、制度の下限にできる限り近い水準での支給をお願いしたい。

#### 2. 営業利益予算達成に伴うインセンティブについて

- 第一四半期の予算達成の際に支給されたインセンティブは、店として「これからも頑張ろう」という雰囲気づくりに大きく貢献する出来事であった。会社が厳しい状況が続く今だからこそ、前向きに検討いただきたい。
- パートナー組合員からはインセンティブに対する喜びの声が多く挙がった。地方店では明るい話題が少ないことから、全従業員を対象とするインセンティブは是非実施していただきたい。
- 人件費や電気代などをはじめとする販管費を削減するために現場では日々、努力を積み重ねてきた。営業利益予算には現場の頑張りが大きく貢献したことを実感するためにも、インセンティブは前向きに検討していただきたい。



「予算達成に対するインセンティブ」への期待の声が多く挙がっていることから厳しい経営環境ではあるものの、前向きに検討していただきたい。

#### 3. 年末年始商戦の売上最大化に向けて

##### 【繁忙期における労務・就業管理について】

- 元日店休店舗が前年より少ない中で他店からの応援が期待できない分、人手が厳しいことが予測される。お客様にご迷惑をお掛けしない体制構築の一方で、労務・就業管理が置き去りにならないようにしてほしい。
- 短期ヘルパーの採用が例年より厳しく、人手不足から機会ロスの発生を懸念している。予算必達のために個人判断で長時間残業や不正就業が起らないよう、営業管理同様に労務・就業管理にも力を入れていただきたい。
- 数値が悪いと販促が急遽組まれることがある。会社状況から必要なことと理解はするが、店ではギフトの立ち上げなど月間計画を踏まえ人員計画を組んでいる。突発的な残業が発生しないよう、店の状況に配慮してほしい。
- 食品担当の本部社員は担当業務によっては早朝からの工場への入り込みなど、就業にイレギュラーが生じやすく、「公用外出登録」により実態が見えづらいという課題もある。裁量労働制ではあるが、店同様に労務・就業管理には気を配っていただきたい。

##### 《要請事項》

これまでも繁忙期前には、労務・就業管理に関する労使協議会を各店で開くなど対応策についての話し合いの

場が設けられてきた。今年も同様に「年末年始勤務体制に関する労使協議会」を全店で実施する旨、会社通達が発信される予定であるが、いま一度、関係各部に「繁忙期における労務・就業管理の徹底」を会社方針として発信していただきたい。

#### 【セルフレジ導入に伴う有人レジの混雑について】

- セルフレジを導入したことでレジ応援がなくなるなど、店としては良いことも多い一方で、セルフレジに不慣れなお客様は台数の少ない有人レジをご利用いただいている。年末年始はお買い上げ点数が確実に増える中で、有人レジに長時間お並びいただくことへのご不満にどう対応すべきか。
- 12月に「商品券企画」が予定されているが、フルセルフレジでは商品券を使用できないため、有人レジを利用されるお客様が増えることが想定される。自店は昨年よりも有人レジの台数が減っているため、例年以上に混雑するのではないか。
- レジのことはCHM任せになる店が多いと思うが、フルセルフレジの導入にあたっては店全体の協力をもらわないと難しい部分もある。フルセルフレジの導入マニュアル通りに店が対応するかどうかはSMや統括Mの理解が大切になるため、店によって運用が異なることのないようにしてほしい。

#### 《要請事項》

フルセルフレジを導入した狙いのひとつに「少量のお買い物であっても、レジ混雑により会計を待たされるお客様のご不満解消」があげられており、決済率が上がっていることからそのニーズには対応できつつある。一方で、有人レジを利用されるお客様に対する「レジ混雑のご不満」も同時に解消していく必要がある。「お客様起点」でのレジ体制としていくため、改めて発信されているマニュアルの正しい運用と合わせて、店計で取り組めるよう現場の状況を踏まえたフォローを行っていただきたい。

#### 【媒体取り付け基準について】

- 昨年使用した市松模様の腰幕が店に残っており、SMから取りつけるよう指示された。会社として腰幕は巻かない方針であったと思うが、ルールが変更されたのだろうか。年末年始の媒体取り付け案内は、これから順次流れてくるので自店だけのことなのか状況が分からない。

#### 《要請事項》

例年、正月媒体をはじめとする年末年始媒体の取り付け作業には時間と人手がかかるという声が多く挙がっている。店判断で必要以上に媒体取り付けをすることのないよう、今年新たに投入する媒体に関してだけでなく、媒体取り付けに関する全社としての統一基準やルールを発信していただきたい。

### IV. 組合員の声に対する会社回答【須賀 販売本部長】

現場の組合員には、日々の営業にご尽力いただき感謝申し上げます。また、人件費や光熱費をはじめとする販管費を削減するために、現場では日々努力を積み重ねていただいていることを会社側は十分認識している。売上・荒利予算の達成が厳しい中で、販管費の削減が営業利益に大きく寄与していることについて、皆さまに感謝を申し上げたい。

店舗構造改革の生産性向上施策として、セルフレジ化やWSアプリの稼働を進めている。これは労使で歩調を合わせて進めていると認識しており、成果もあがっている。

#### 【繁忙期における労務・就業管理について】

生産性改善に向けて、WSアプリの必要工数の正值化を進めることで、店舗運営においてあるべき人員配置が見えてきた。しかし、WSアプリ導入後の初めての年末年始繁忙期ではイレギュラーが発生する可能性がある。このイレギュラーや課題の発生を最小限に抑えるためには、事前の計画が全てである。そのためにも年末年始繁忙期前に、労務・就業管理に関する労使協議会を各店で開催するなど、対応策を話し合う場が必要である。会社としても昨年同様、年末年始の勤務体制に関する労使協議会を全店で実施する旨を発信し、併せて関係各部に労務・就業管理の徹底を会社方針として発信する。

#### 【セルフレジ導入に伴う有人レジの混雑について】

セルフレジの導入は順調に進んでおり、お客様と従業員の双方にメリットがある。しかし、多くの課題があることも認識しており、その中でもセルフレジと有人レジ、あるいはキャッシュレスレジと現金レジの適正比率については、

随時修正を行っている。

12月の商品券企画については、商品券だけではなくナナコカードへのチャージで対応するテスト店舗を検討している。対応できる課題は、従業員の声を聴きながら事前に解決していきたい。

レジに関する対応がCHM任せとなっていることについては、店全体でのフォローと従業員全員がマニュアルを正しく理解するように促していく。

#### 【媒体取り付け基準について】

媒体は昨年と同様に削減する方針であり、市松模様の腰幕を含めて取り付けない方針とする。店判断で必要以上の取り付けを行わないよう、今年投入する媒体や取り付けについては全社の統一基準やルールを設け、発信する。しかし、店での工夫を全て否定するものではなく、販売労使で基準を合わせていく。

最後に、直近では店責任事故の発生件数が増加し、お客様からの企業への安心・安全が揺らいでいる。会社からも注意喚起や情報発信を行うが、労働組合からも組合員の声や気づきを都度共有していただきたい。

## V. 会社回答を受けて【渡邊 中央執行委員長】

時限的改革に臨む今年度の予算必達のカギを握るのは、12月の商戦に掛かっている。事前に掴んでいる昨年の課題や現時点で想定される問題に対して、どこまで本気で経営対策を講じているのかということ、現場が一番気にしている。商売の原点は現場であり、その基本はお客様にあるということを大前提に年末商戦を迎える体制の準備をお願いしたい。

また、小売業がマンパワー産業であることは、この先も変わらない事実であり、人を介して成果を生み出し、互いに高め合いながら成長していくことが、マンパワー産業の価値でもある。

収益・利益の最大化をめざす上でも、現場には現場の役割があり、そこでしか出来ない仕事や業務にどれだけ集中させることが出来るかが「生産性向上のカギ」となる。現場が感じている、ムリ・ムダ・ムラを軽視せず、一つひとつの課題を置き去りにすることなく改善していくことこそが、求められていることであり、働きがいや働きやすさを現場に根付かせることになる。改めて「現場が実感できる業務の引き算」を一つでも多く作り上げてもらいたい。

そして、忙しい時期だからこそ労務・就業管理への意識を高めてもらいたい。これは店舗だけの話ではない。特に本部の課題は多い。業務内容の質や量が変わりつつあることと、働き方と仕組みの課題が整理しきれないことが要因であると考えているが、すべての事がすぐに解決・改善しきれないことを踏まえ、店舗もだが特に本部の各部署の上長には、部下の仕事ぶりに加え、労働時間・休日を含む健康度合いの管理を徹底していただきたい。その上で大切なことは「管理できる範囲」「目の行き届く範囲」という事を踏まえた仕組みづくりをお願いしたい。

## VI. 総括

### 【山本 代表取締役社長】

これまでの改革は会社構造を変えるものではなく、トップラインが伸びない中で経費のコントロールによる利益の帳尻合わせや、不採算店舗の対応など止血処置を行っていた。しかし、今回の「W i l l C h a n g e」では「F o o d & D r u g 事業」や「首都圏」といったキーワードのように「事業領域を明確にすること」、「成長領域への徹底的な投資」という2つの大きなポイントがある。投資の原資捻出のため事業領域を明確にし、思い切った手を打ち、成長領域への投資を行うことで、他社に勝てる会社にしていく。「現場力を上げること」とは、「W i l l C h a n g e」を成しえることであり、客数・売上を上げて利益を稼ぐことである。そのために生産性改善や経費削減などを先行して行い、捻出された原資をもとに投資を行うことを改めてご認識いただきたい。来年度は投資に大きなウェイトがかかるが、1年間やり続けることで2025年度の目標数値を達成していく。その前提として、下期も予算を達成した上でのW i l l C h a n g eである。上期は皆さんの努力で営業利益予算を達成できたが、経費コントロールでの利益の捻出は、本来のあるべき姿ではない。最大商戦となる年末年始繁忙期を迎えるにあたり、年間営業利益予算の達成に向けて、引き続き皆さんの頑張りをお願いしたい。

下期も物価高や相場上昇などにより営業利益は厳しい状況であるが、乗り切った先の「W i l l C h a n g e」である。皆様のご尽力により上期営業利益予算を達成できたため、会社からの評価として支給係数に反映したいが、営業の本質であるトップラインが伸ばせていないことから、支給水準の4ヶ月分に対しては厳しい回答をせざるを得

ない。最大限、皆でやりきることへの思いを込めて支給係数を確定し、継続協議の中で回答させていただきたい。

**【尾城 人事室長】**

組合員からの声にもあったインセンティブについては、支給させていただく。日程や支給方法などの詳細が決まり次第、改めてお知らせする。

本部の就業管理については、8月に導入した新人事システムによって店舗での出勤・退勤記録がシステム上で連携されるようになり、9月から新人事システムの課題整理を行っている。本部の労務・就業管理に対して一人ひとりの意識を高め、行動ができることを目指す「本部就業環境確認会」を実施する通達を今後、発信予定である。部署ごとに在籍者の現状の働き方を把握したうえで、本部外出時の過重労働や休日・休暇の取得、ハラスメントに対するコミュニケーションを行う場として毎月設ける。

**VII. 会社回答を受けて【渡邊 中央執行委員長】**

インセンティブ支給に感謝を申し上げる。今後も業績回復に繋がる営業利益予算達成の際は、インセンティブ支給などの検討をお願いしたい。労働組合の基本は「涸れた井戸から水は汲めない」にある。この考えを大切に労使がどのようにあるべきかを組合員に伝え取り組んできた。今後も労使による事前協議を大切に正しい認識と理解のもと全社一致で改革に臨んでいきたい。その組合員の思いや頑張りに対する、今会社として出来る最大限の一時金への回答を是非、お願いしたい。

※団体交渉後も継続して労使協議を行い、たいへん厳しい業績状況にはあるものの  
物価上昇などによる組合員の生活不安と予算達成への現場の頑張りに対する理解を  
いただき、下記の通り冬期一時金の支給係数が決定しました。

### 《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・・・・・・・・・・73%

フィールド・嘱託組合員・・・・・・・・・・87%

パートナー組合員・・・・・・・・・・90%

#### ◎支給日

12月8日（金）ナショナル・エリア・フィールド・嘱託組合員

12月28日（木）パートナー組合員

### 《冬期一時金の会社回答にあたり、山本社長からのメッセージ》

組合員（従業員）の皆さんには日々、営業にご尽力いただいていることに感謝申し上げます。

2023年冬期賞与に関する団体交渉では、「物価が高騰し続ける中での生活不安」や「予算を達成したことに対する  
労いや評価」など、冬期賞与に対する期待の声が組合員の皆さんから多く挙がっているということを渡邊委員長より  
お聞かせいただきました。

2023年度上期については、現場の皆さんによる日々の営業努力によりなんとか営業利益予算を達成することが  
できました。これもひとえに、お客様に向き合いながら水道光熱費をはじめとする販管費の圧縮等に取り組んでいただ  
いた皆さんのおかげです。重ねて感謝申し上げます。しかし、原料費の高騰など様々な与件があったとはいえ、売上・  
荒利ともに予算未達に終わったことは大きく反省をすべき事であり、「経費コントロールによって利益を出す」という  
商売の仕方は、本質的な意味での健全な経営ができていないと決して言えない状況です。冬期賞与については会社と  
して厳しい回答をせざるを得ないと考えていましたが、予算を達成したという事実や労働組合からの声を受けて、社  
内あるいは労使で協議を重ね、今回NA社員の支給係数については「73%」で回答させていただきました。

団体交渉の中でもお伝えいたしましたが、「Will Change」を完遂した先に、新生IYとしての健全な経  
営基盤を築くことができると考えています。それは常に最前線で働かれている皆さんの「現場力」を上げていくとい  
うことでもあります。

これから迎える年末年始商戦において、皆さんの持ちうる「現場力」を最大限に発揮できるよう、私も「コミュニ  
ケーション」「褒める風土」そして「業務の引き算」という3つをコミットしていきます。今年も残すところあと僅か  
となってまいりましたが、体調にはくれぐれもご留意いただき、年末年始繁忙期も目標達成に向けてみんなで頑張っ  
ていきましょう！

— 掲示期間 2023年12月14日（木）まで —