

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

~2024年度第2回全国支部執行委員長会議を開催~ 成長戦略を正しく理解して考動し、 IYの再成長に向けて全社一致で取り組もう！

2024年4月2日(火)、ベルサール九段に於いて「2024年度第2回全国支部執行委員長会議」を開催しました。今会議は、2024春季労働条件交渉における交渉経過や妥結内容の背景、そして労働組合、会社それぞれの思いを伝え、理解を深めること、また下期の組合活動や政治活動のすすめ方についての共有を目的として開催しました。

当日は会社を代表して山本代表取締役社長にご臨席いただき、「今後の成長戦略」についてご講話いただきました。本さんか EXPRESS では、山本社長による特別講話の内容を中心にご報告いたします。4月8日(月)にセブン&アイ+WEBに配信された「2024年度経営方針」の内容と合わせてご確認ください。渡邊中央執行委員長の挨拶や妥結内容の詳細などについては後日発行する「さんか Vol.553」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】



- ①2024 春季労働条件交渉の経過と妥結について
- ②生産性向上について
- ③政策実現に向けた政治活動への参画について
- ④時代にあった人事制度の導入とワークライフバランスの変革について
- ⑤最後に

労働組合が目指すのは「組合員の幸せ追求」であり、そのことはこれまでもこれからも変わることはない。ただし、この幸せ追求は、与えられるのを待つのではなく、自分たちの存在価値を高め、手にしていくことでなくてはならない。これからの時代は、企業も個人もそれぞれが選択しあう関係であり、それぞれが活用しあう関係を持つ事で高め合いながら相互に成長していく時代である。

イトーヨーカ堂が創業から100年以上、成長・存続できたのは、時々の時代環境の中で、常に「あるべき未来」を思い描き様々な困難に直面しながらも挑戦を続けてきたからである。どんなに厳しく、難しい時代環境におかれても、変化に立ち向かい挑戦する気概こそ、私たちが時代を超えて受け継ぐ精神である。そして、過去にとらわれず常に「お客様ニーズの変化」に対応し、新たなビジネス・新たな価値創造に果敢に取り組む姿勢と行動が、私たちの成長の源泉だと考える。変わらずに受け継いでいくべきものと、時代とともに変えていくべきもの、この両輪があって新たな時代が切り拓かれていくのだと確信している。

2024年度は、5ヶ年の中期経営計画の4年目の年となる。今一度、商売の原点・基本である「お客様」にすべての現場(店・本部)が立ち回り、「ニーズの変化」に対応した商品開発や品揃え、売場づくりやサービスを追求し「現場力」を発揮していくためにも全社一致で取り組んでいかなくてはならない。そして活動の原点は「現場で働く組合員の声」である。企業再建に一番必要な「現場力」を発揮していくためにも、この原点を大切に活動に取り組んでいきたいと考えている。組合役員の皆さんの引き続きのご理解とご協力をお願いしたい。

II. 特別講話「今後の成長戦略について(一部抜粋)」【(株)イトーヨーカ堂 代表取締役社長 山本 哲也氏】

1. はじめに

2024 春季労働条件交渉の回答において、会社として込めた思いについてお伝えする。2023 年度は、事業構造改革において様々な面で身を切るような施策があり、組合員(従業員)の皆さんにはご心配・ご苦勞をかけたことを改

めてお詫び申し上げます。IYが成長戦略を成し遂げるためには、全従業員が同じ思いを持って進まなければいけません。また、物価上昇から生活や先行きの不安があることも事実である。現在の業績は非常に厳しいが、それらの状況を踏まえ、可能な範囲で全従業員に等しく賃金改定を行うことで、生活や先行きの不安を解消していただき、先を見て頑張ろうと思っただけのよう回答を申し上げた。

2. 食品の成長戦略について

2023年度までは成長戦略のための投資費用を捻出するために経費削減や生産性改善を行い、一定の成果が見えてきた。2024年度は成長に対する投資を行い、客数の増加により売上・荒利を伸ばさせ、適正な利益をあげるという、本来のあるべき会社の姿に変えていく。

2024年度の経営方針には4つのポイントがある。1つ目は、事業構造改革を2024年度で完遂させること。2つ目は今年度最大の目標であるが、フード&ドラッグ事業を中心に、競合他社との差別化による「勝てるビジネス」を作り上げること。3つ目は、IYとYOの経営統合による、新人事制度の方向性を労使で構築すること。4つ目は、企業風土改革として、「お客様を起点に考え、行動し、成果を出したら褒める」という企業文化にまずは、変えていくことである。

IYの業績が厳しい要因の1つは、自社の強みを活かしてきれていないことである。IYの商品調達力や開発力は競合他社に負けない力があり、創業100年で積み上げてきたステークホルダーからの信頼、セブン&アイHLDGSとの連携や7プレミアム・7iDなどは競合他社にはないものである。また、店舗の立地や地域行政との包括連携、お客様ニーズを熟知する従業員により最適な売り方や品揃えを可能としていることも強みである。IY再生のポイントは、これらの強みを伸ばし、時代の変化に合わせ、新たな強みを作ることである。IYの客層はシニア層のお客様に偏っており、次の世代を取り込めていないという課題がある。ロイヤリティが高いシニア層を大切にしながら、30代~40代のファミリー層をターゲットと定め、新たな客層を取り込んでいくことが成長戦略の大きなテーマである。客数を伸ばし、売上・荒利を上げるためには、この新しい客層をどれだけ取り込めるかが成長戦略のカギとなる。そのためには、コストパフォーマンスの良さと、品質・品揃え・オリジナリティの2軸で強化を進める今回は食品の成長戦略で強化する、4つのカテゴリーについて説明する。



(1) 惣菜

惣菜の市場規模は年々伸長し、約4割のお客様が惣菜の品質や味を理由に店舗を選ばれるが、IYは、競合に比べ惣菜で選ばれる店になっていない。つまり、我々には成長のチャンスがある。商品力の強化、ピースデリ（以下PDL）の活用、ゾーニングの見直しと設備拡充という3つの柱によりカテゴリーを強化し、現在の惣菜の売上構成比13%を15%へ引き上げることを目指す。

PDLにより2つを強化することができる。1つ目は素材・味へのこだわりである。オリジナル商品の素材やタレに徹底的にこだわり、かつ原材料等含めて利益が出せる運用や値入率の改善、また店作業の負担軽減の為の下味納品などに取り組んでいく。2つ目は、インスタだからこそ実現できる価値伝達である。店舗の働き方を変え、インスタ作業から試食などのお客様に味を伝える仕事へと変え、商品の良さを知っていただく。店舗はインスタだからこそ付加価値を出せる商品に作業を注力し、バランスをとることで機会ロスをなくし、おいしい商品をお届けする。PDL構成比を2025年には20%、店着値入率は2023年度の惣菜値入率に対して+5%~10%を改善目標に取り組んでいる。PDL商品導入により、3月度のYOデリカは昨年よりも荒利にプラス効果が出ている。順次PDL商品を増やし、11億円の売上増分に対し、荒利はR億T千万円を増分する。PDLの構成比アップと店舗の作業軽減と同時に、店舗ではインスタ付加価値のある商品の強化に努めることが売上伸長に必要である。作りたて、できたてを提供することで付加価値の高い商品の提供に、店舗は注力していただきたい。また、機械を導入することで作業時間の短縮かつ技術を必要としないことで、一定の品質が維持できるようにする。

商品だけでなく、売場の変更もお客様の認知には必要である。デリカの改装により、弁当・寿司は中島による平台化で売上が伸長することが実証された。加えてマーケットチャンスの大きい冷凍食品を拡大し、デリカコーナーを認知させる。YO田名店では、惣菜の客数増が食品全体の客数増に寄与した。特に30~50代の客層が伸び、これは会社の客層課題にも効果を及ぼすことが期待される。新たな商品開発や改装だけでなく、認知向上のために既存のMDの中での効果検証として、弁当・寿司でIY・YOそれぞれ2店舗においてテストを行った。若い客層を取り込むため、弁当ではプライスラインの整理として松竹梅の品揃えと、エスニックのチルド弁当を導入し、品揃えの仮説をたてた。加えてSVサポートによる製造量引き上げ、ゾーニングを変えない範囲での売場変更を行い、4店舗

のうち3店舗は売上を伸ばせた。品揃えを確認し、必要人員を配置することで数値改善が実証され、今までは機会ロスがあったことが分かった。寿司では、IY・YO各店舗の品揃えを補完し、欠落商品の導入を行ったが、結果は出ていない。商品自体の課題やプライスラインを検証し、トライ&エラーしながら既存店でも結果が出せるように取り組みを行っている。

(2) シェルガーデン商品の拡大

シェルガーデンの仕入れ商品は特松のプライスラインであり、「他のスーパーでは扱うことができない差別化商材」という仮説をたてた。YO店舗では売場の中にシェルガーデン商品をコーナー化し、IY店舗ではショッピングインショップのテナントとして食品売場に隣接する形で設置した。効果を検証したところ、ショッピングインショップは投資額が重いため、今後はコーナー化を軸に30店舗に拡大予定である。高額商品が売れることで商品単価が伸び、来店頻度の向上にも一定の効果があった。4月1日よりチームを設立し、今後の方針を決定する。

(3) セブン・ザ・プライス

4月1日に買い回り頻度の高い71品目の価格の見直しに関するリリースを発表した。NB商品のKVIはマーケットに負けない価格を出し、お客様を取りこぼさないことを目指す。PB戦略として、セブン・ザ・プライスを強化する。2023年度の149アイテム/売上TH億から、2024年度は180アイテム/売上100億を計画している。セブン・ザ・プライスは安価だということをお客様が認知しているため、お買い上げ点数が増え、バスケット単価も高くなる。売場に商品を並べるだけでなく、同時購入していただくことがポイントとなる。

(4) 青果

青果は食品売場の顔であり、購入時に価格を重視されることがポイントである。同日同商品の日替わり広告でIYとYOの価格が異なるのは、仕入れルートがそれぞれ異なるためである。価格の打ち出しにより客数を伸ばすための仕入れルートの見直しとして、市場買い付け商品の導入テストを実施し、客数を伸ばすことができた。市場買い付け商品は来店動機となり、差別化につながる事が確認できたため、4月からは青果市場専任MDによる買い付け拡大と、YOの強みである地場・近郊野菜をIYに拡大していく。

一方で、商品や取り組みを変化させても、お客様に価値が伝わらなければ効果は発揮されない。残念ながら、IYはお客様に「伝える」ことが得意ではない。販促は一過性のものになりやすいため、お客様をIYのファンにし、関係性を濃くすることが必要である。そのために、まずはIY・YO店舗にある複数のブランドを、各食品カテゴリーにてリブランディングを行っていく。また、地域に住み、日々お客様と接しているパートナー社員さんを中心に味と商品価値を理解してもらうことで、「美味しい」と思う商品を自信を持って発注していただき、試食販売やクッキングサポートの活用などお客様に伝えるための売り込みの行動につなげる。単なる売上計画ではお客様に味と価値は伝わらない。自分の意志の入った行動がIYのファン獲得につながる。

2024年度は、約100億円を投下して店舗フォーマットに応じた様々な改装を行い、今後、新店も積極的に出店していく。これまでの施策は各WSで検証し、効果が出た施策を全店に展開しており、マイルストーンを基に実行していることをご理解いただきたい。各施策は2024年度中に完遂し、2025年度は成果を出していく。安心・安全を伝えること、IYのファン作りのための個店経営、本部と店舗の一体感醸成のための会社役員による担当店舗のラウンドなど、成長戦略の土台を強化し、持続可能な成長を実現させる。

3. 新人事制度の検討ポイントについて

会社が求める人材像は“お客様起点で考動（考え行動する）する人材”である。個人の自己成長と会社が求める人材像を合致させ、「従業員の成長が会社の成長に繋がる」人事制度としたい。キャリアプラン申告制度を導入し、日々の人財育成を目指す。また、新社員群制度は首都圏をベースとし、「転居あり」を前提とした従来の社員群制度の見直しを検討する。転居の場合は、転居に伴う負担の適正化も含めて考慮・検討が必要である。等級制度について、現状はマネジメントを前提とした資格制度であり、一人ひとりの強みや特性を活かしきれていないため、専門性を活かせる資格等級と合わせた制度を検討している。

現状の評価制度は形骸化し、自分の成長と評価のつながりを体感できないという課題を認識している。従業員の自己成長を促すことで業績向上を図り、分かりやすい新評価制度を検討している。自身が望むキャリアと会社が求める役割に対しての「考動に対する評価」と、分かりやすく客観的な「業績評価」の位置づけを明確にする。5月以降の店長会議ではパートナー社員さんの評価制度の課題や検討ポイントを順次お伝えしていく。労働組合と協議を行いながら、検討している項目や課題を共有し、皆さんからも意見をいただきながらより良い人事制度を共に作る。

ていきたい。

4. 企業風土改革“Will Change AWARD”について

「褒める文化」の好循環から組織風土を改革していきたい。お客様中心の仕事をするためには、チームでの取り組みがポイントとなる。店舗は「商品を購入する場」ではなく、買い物の体験価値を上げ、「満足感を得られる場」にしていきたい。そうすることでお客様からの「ありがとう」や「IYで買い物をしたい」という思いがブランドロイヤリティを向上させる。得られた成果を従業員同士が認め合い、褒めることが仕事に対するやりがいとなり、エンゲージメント向上や自己成長を実現させるキャリアアップにつながる。そしてまた、お客様からの支持を得られ、業績アップにつながるという好循環をつくっていきたい。一例として“Will Change AWARD”という表彰制度を2024年度に実施する。日々の成果を褒められることが本当の褒める文化であり、そのような企業風土にしていきたい。

5. 最後に

組合役員の皆さんにはこの講話を通して「成長マインド」を持った上で、4月8日週以降にセブン&アイ+WEBにて配信される2024年度経営方針をご確認いただき、4月2日に開催された店長会議の内容のコミュニケーションを受け、今後のIYについて組合員の皆さんに正しくお伝えいただきたい。成長戦略の内容の理解のみでは目標達成に繋がらないため、自らの行為へ落とし込んでいただきたい。2025年度にEBITDA GGO億円達成を新中期経営計画にて目標として掲げている。現在、生産性改善や販管費の適正化・施策の実行により、STO億円以上の見通しがたっている。今後、効果が見込まれる施策を合わせれば目標の約9割まで数字が積み上がり、店舗でのボトムアップの取り組みを含めれば、目標達成の手前まで近づく。

成長戦略を必達させなければいけない理由は、ステークホルダーであるお客様、株主、地域社会、社員にIYが必要とされる会社・お店になるためである。つまり、現状は全てのステークホルダーに対して必要とされておらず、何としてもWill Changeを成し遂げなければならない。目標の達成に加え、独自のポジションの確立は、お客様のご来店と会社の成長につながる。現在掲げている2025年度の目標はあくまでも通過点であり、IYが企業として自立することで、我々の意思で、自己資本による成長戦略への投資が可能となり、グループへの貢献につながる。そのためにもまずはWill Changeを成し遂げることが最低条件である。身を切るような改革で従業員の皆さんにはご心配・ご負担をお掛けしたが、あともう一步である。客数を伸ばし、売上・荒利を上げられれば、目標以上の達成が可能である。全従業員が「出来る」という思いを持ち、成長戦略に取り組む1年にしていきたい。労使は鏡であり、組合員一人ひとりが目標を達成させると強く思いながら、様々な施策を実行していただければ間違いなく目標達成できる。Will Changeには皆様のご理解とスピード感が必要とされ、新しいことに取り組むうえでは負担がかかる部分もあるかもしれない。しかし、ゴールは近いことを理解し、役割と成長マインドを持ち、全力で取り組めば必ず達成できるため、ぜひ信じて取り組んでいただき、労使で一丸となって頑張っていきたいと思います。

Ⅲ. 特別講話を受けた組合役員の反応について（レポートより一部抜粋）

1. 特別講話で印象に残ったこと

（1）成長戦略について

- ・ 今後の具体的な取り組みについて知ることができたことで、自分の中で先の見通しが立ち、会社に対する安心感が持てた。社長の熱意を感じ、戦略に対する納得感も持てた。
- ・ これまで受けていた説明と近い内容ではあったが、今後やっていくことが明文化され、それを実行できれば再成長は可能なのだということが感じ取れた。
- ・ 食の強化に注力する上で成長戦略の話が食品中心になると思うので、食品事業部以外の社員も含めて全社員が変革に取り組んでいく気概を醸成できるような発信にしていきたい。そうすることで、もっとみんなで頑張ろうというマインドに持っていけると思う。
- ・ 客数を上げるためには、お店に足を運んでくださったお客様に満足していただくことを繰り返すことが必要で、そのためにも日頃からお客様にご満足いただける店づくりをすることが重要だと改めて感じた。
- ・ IYに関する暗い話題が多い中、EBITDAの見通しについては明るい話題だと感じたので、もっと従業員に対して積極的に発信してもいいのではないかと感じた。目標達成度合いの見える化は従業員の士気を上げることに非常に効果を発揮すると思う。

- ・ 「役員との対話集会」が現場を良くするための取り組みであってほしい。「役員が来るから…」と取り繕ったり、店の負担が増えたりとエンゲージメントにマイナスに働くことのないように進めていただきたい。
- ・ “Will Change AWARD”の話が出たが、表彰の際は本部の頑張っている部署や社員も対象としていただき、IYを支える全社員のモチベーションにつながるよう配慮いただきたい。

(2) 新人事制度について

- ・ 今の制度とは大きく異なる内容になると思うので、今の制度をベースとするのではなく一から作り直すくらいの議論が必要である。
- ・ これまでにはいろいろな経験を積むことが成長に繋がるという考えからローテーションでの人事異動も行われてきた。今後、キャリアプラン申告制度で申請したキャリアプランと異なる人事異動が実施されると意欲低下につながるのではないかと不安な部分もある。「自身でキャリアプランを立て仕事をしていく」と人と人事異動がうまく連動していくことを期待したい。
- ・ 本部は「人についた仕事」が多い傾向にあるため、特別転身支援措置による退職者の業務を別の人間が請け負うことで大変な業務負荷がかかっている。キャリアプラン申告制度の話聞いて、新しいことにチャレンジしてみたいという思いはあるが、今の業務量では抱えている業務をこなすことに精いっぱい、新たなことに挑戦しようと思える社員が少ないかもしれない。
- ・ これまで店に複数名いた生活雑貨Mが4月1日実施の人事異動により1名体制に変わった。評価基準については全体最適を考えた仕事をしていることを評価するなど、マネジメントのモチベーションにつながるようなものとしてほしい。

2. 特別講話を受けて自身取り組みたいこと

- ・ Will Changeの完遂によって予算達成することが最低目標であるため、考動できるように成長していきたい。
- ・ 担当業務の棚卸を行い、もっとお客様に目を向けた仕事を行っていききたい。
- ・ 日々の来店客数を伸ばしていけるように、小さなことでもコツコツと積み上げていく。
- ・ 今はデイリー担当だが、元デリカマネジャーとして惣菜強化にも継続して協力していきたい。
- ・ 店ごとに客層やお客様の店の使われ方も大きく違うはずなので、個店経営を実行ベースに移していき地域のお客様のためにできることをやっていきたい。
- ・ 組合役員という立場で社長講話の内容を店の組合員に正しく伝え、店全体のモチベーションを向上させたい。
- ・ 現場力を高めるポイントとして意識改革が重要との話が委員長あいさつでも山本社長のお話にもあったが、人の意識はなかなか変わらないのが現状である。それでもあきらめずに、周りで働くメンバーの意識改革に取り組んでいきたいと思う。
- ・ 部下とのコミュニケーションにおいて「褒めること」「支えあうこと」を意識する。
- ・ 一緒に働く従業員のエンゲージメント向上に寄与できるように何が必要なのか考えて実行していきたい。
- ・ 閉店が決まった店なので、「これまでありがとうチャレンジ」に部として取り組んでいるが、改めて「お客様に伝える」という点を意識し、ブラッシュアップしていきたい。
- ・ 今働いている店の閉店が決まったため、その事実立ち会うことで自分の意識がどのように変わり、今後の仕事に経験として活かしていけるのかを真剣に考えたい。

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.553」または「さんか EXPRESS（個人配布用）」をご確認ください。

— 掲示期間 2024年5月23日（木）まで —