

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
東京都品川区南大井6-27-18
TEL 03-5493-6440
FAX 03-5493-6469
発行者 小鷲 良平 編集者 松川 将也

2025 年度第 4 回全国支部執行委員長会議 開催報告 W i l l C h a n g e の完遂を目指し、 労使の垣根を越えて「全員参加の経営」を実践しよう！

2025 年 3 月 27 日（木）TKP市ヶ谷カンファレンスセンターに於いて第 4 回全国支部執行委員長会議を開催しました。今会議では 2025 春季労働条件交渉の交渉内容や妥結に込めた想いについて、理解を深めることや、今後の政治活動、IY・YOの労働組合統合に向けた意見交換を行いました。また、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、W i l l C h a n g e の進捗状況と 2025 年度の経営方針についてご講話をいただきました。今号については、山本社長による特別講話の内容を中心にご報告させていただきます。第 4 回全国支部執行委員長会議内容の詳細については、後日発行する「さんがV o l . 559」をご確認ください。

○特別講話（要約） 【山本社長】

1. はじめに

2025 春季労働条件交渉の回答に込めた会社側の考えについてお伝えする。IYは現在変革を行っている最中であり、2025 年度はW i l l C h a n g e 最終年度として目標を達成し、成果を出す年である。こうした現状も踏まえつつ、物価高騰局面において、組合員の実質賃金を向上させるべく、会社として現在対応できる最大限の回答を行った。今回の回答内容については 2023 年 9 月に実施したIY・YOの経営統合を経て、1つの会社としてイトーヨーカ堂を運営していることを踏まえ、IY・YOの屋号に関わらず同水準（同率）での回答とした。

また、2027 年度に予定している新人事処遇制度の導入に向けて、各賃金項目の是正を少しずつ進めていきたいと考えている。2025 春季労働条件交渉では、競合他社において満額回答が相次いでいる中で、心苦しい回答ではあるが、W i l l C h a n g e で掲げている目標数値を達成した際は、賃金改定とは別にインセンティブを支給し、全員で成果を分かち合いたいと考えている。



2. 2024 年度の振り返りと 2025 年度に向けて

これまでW i l l C h a n g e の施策として、店舗・本部合計で 2,000 を超える施策を積み上げている。その内約 9 割となる 1,800 の施策については効果の発現を見込める状況にある。一つひとつの施策を積み上げることで 2025 年度の目標を達成させるための準備期間が 2024 年度の位置づけであった。そうした中で 2024 年度の営業利益については、IY屋号NO億円、YO屋号がIO億円、IY計でSO億円となっている。YO屋号は計画通りとなった一方で、IY屋号は計画に対しNC億円下回る結果となった。結果だけを見ると、先行きに不安を感じる組合員もいると思うが、W i l l C h a n g e は概ね計画通りに進捗している。その反面、想定以上の円安や原油高や気候変動などの与件により、荒利の予算マイナスや電気代の高騰に対し、会社として対策を講じきれなかったということをご理解いただきたい。

W i l l C h a n g e の各施策については目標数値を年度ごと設定しており、2025 年度については、現在計画未達となっている食品の荒利率の改善と惣菜（デリカ）の売上構成比を 15%に近づけることができれば、計画達成は不可能ではない。そのためには個店格差に対応することが重要であり、最優先に取り組むべき課題であると認識している。

W i l l C h a n g e は 2025 年度にEBITDA550 億円、ROIC4%の達成を掲げてスタートした。2024 年度のEBITDAは 230 億円の見込みである。2025 年度はEBITDA550 億円を計画し、生産性改善と販管費で 370 億円までは効果が発現している状況である。組合員の皆さまからは「実感できない」との声をいただいているが、一例として 3 月度の営業利益予算はSO億円であり、これは昨年の約 4 倍の予算金額であるが、予算達成する見込みである。これまでの取り組みを通じて、販管費が抑えられており、利益が出せる体質に変わりつつある。

以前までの客数・売上が伸びず経費コントロールを行い、利益を捻出する悪い経営構造から本来あるべき、客数・売上が伸び、利益が伸びる好循環（ポジティブループ）をつくり、IYを持続的に利益の出せる経営体質に変革することがW i l l C h a n g e の最大の目的である。

今回、変革のスピードをさらに加速させるために、ベインキャピタル社が戦略的パートナーとなった。マスコミでは、会社の売却や切り離しといったネガティブな表現が使われるが、我々単独では手に入れることが難しいリソースについて、ベインキャピタル社との協業を進めていく。2025 年 9 月 1 日に資本関係が変わるが、手を携えて準備を進め、進捗や成長戦略については都度ご報告させていただきたい。

3. 2025 年度戦略マップに基づいた取り組みについて

第4回全国支部執行委員長会議
特別講話資料参照

目指す姿		次の成長に向けた新生IYブランドの策定・浸透						特別講話資料
		いいもの。いつもの。リーズナブルに。 再定義 お客様に期待をこえる買いものの体験を。						
		25年度 EBITDA 550億円、ROIC 4%以上						
戦略	事業モデルの確立	事業価値と不動産価値の最大化（＝F&D・専門店事業を磨き込み館の魅力を最大化）						
		PDLを軸とした商物改革	グループ会社との連携強化	専門店ビジネスの確立	勝てるフォーマットによる新規出店、改装	ラストワンマイル強化（OniGoとの協業）		
	F&Dの成長	価値(品質・品揃え)と価格に対するお客様からの評価のポジションチェンジ(リブランディング)						
		自社製造を活用したカテゴリ強化(デリカ15%)	個店経営とサポート体制の強化	オリジナル商品の確立、差別化	経済性対応	ドラッグ強化による来店誘因、食との買い回り	専門人材の育成	
土台		創業105年鳩ブランド	ステークホルダーとの信頼関係	地域のお客様に最も近いPH社員	カイゼン活動(標準化)による生産性向上	IYYOの基準統合(システム、人事他)	経費・投資の最適化	

【戦略】自社製造を活用したカテゴリ強化（デリカ 15%）／サプライチェーンの最適化について

F & D事業を進めるうえでデリカ分類がチャンスであると捉え、PDLを設立し、新たな商品や値入の高い商品を供給することで、店舗では出来立て・作りたての商品製造に注力し、惣菜の差別化を図ってきた。2025 年度については温惣菜DPTのPDL構成を約 50%、冷惣菜DPTのPDL構成を約 30%まで引き上げ、最終的には惣菜部におけるPDLの構成を約 30%にしていきたい。そのためにアイテムを増やし、惣菜部としての荒利率の改善を図っていく。またPDLを設立したことにより、サプライチェーンの川上まで入り込むことができる。商流の内製化や仕入機能をPDLに移管・部門横断仕入れを実施する中で、原価低減が実現し、商品の値入向上につながると考えている。こうしたスケールメリットを生かし、2025 年～2027 年の3年間でSQ億円の原価低減効果を見込んでいる。

【戦略】セブンプレミアムの取り組み強化／荒利への課題対応と個店格差

昨今の物価上昇により、お客様の生活防衛意識が高まっている中で、私たちの武器はセブンプレミアムである。セブンプレミアムはNBと比較して価格優位性が高く、荒利の確保ができる商品でもあり他社との差別化という観点から来店動機にもつながる。こうした背景のもと、全社でセブンプレミアムの強化に取り組んできた結果、IY・YOともに売上昨年比を超える店舗が多数を占めるまでに伸長してきている。一方で、個店格差も存在しているので適宜対策を講じていく。

精肉における荒利課題については、全体として改善傾向にあるが、依然として在庫日数・ロス率悪化店は多い状況である。精肉は円安による飼料などの高騰を受けて、輸入豚牛の原価が高止まりしている。併せてプロセスセンター商品の導入による値入等課題はあるが、在庫日数・ロス率の改善店舗を増やしていく。

【戦略】新店・改装計画について

今後は新店を積極的に出店していく。2025 年度については東小金井店や金町店がオープンするが、来年度以降2029 年度までに 10 店舗の出店を計画しており、出店数の更なる上積みを目指していきたい。

改装については 2025 年度 29 店舗の改装を予定している。今後掲げている数値計画を上振れさせることができれば、計画の前倒しも検討したうえで改装を行っていく。特にYOは店舗年齢が高く、優先順位や数値状況などを鑑みながら投資を行っていききたい。

【戦略】ラストワンマイル強化（OniGo 社との協業）

組合員の皆さまには、センター型ネットスーパー事業の撤退に際し、大変ご迷惑と不安をお掛けしたことをお詫び申し上げる。一方で、ラストワンマイル事業については今後高齢化が進む日本において、ポテンシャルを持ち成長戦略となることは間違いない。今回のラストワンマイル事業はこれまでYOで取り組んできた Onigo 社と協業し、新たなビジネスとしてスタートしている。現時点ではお客様を獲得するためのコストがかかっており、黒字ではないが、そもそものビジネスモデルとして赤字にならないことを前提とした収益構造で事業を開始している。イトーヨーカ堂としては、商品の荒利の中から手数料を支払い、Onigo 社は支払った手数料からピッキング等を行っている。また Onigo 社のサービスで提示する売価は、手数料を加えたものであり、売価利益が残る構造である。このマークアップというネット売価は商品により異なる。加えて送料についてもお客様からいただくことで、収益となり Onigo 社も利益が出せる仕組みとなっている。

これまでのセンター型は大きなインフラを構えたことから、利益を出すためにはSOO億円の売上が必要であり、売上を上げることが目標となってしまう。今回はお客様のニーズに合わせて人員体制や配送を組み立てるため、売上を伸ばすという考え方ではなく、着実に注文件数を積み重ねることで利益を出せる仕組みとなっている。売上は現在計画比 200%で推移しているが売上登録の工数や在庫連携の課題も顕在化してきており、順次対応していく。

【戦略】グループ（YB）連携強化／専門人材の育成 教育・研修

お客さまに支持していただける店づくりを進めていく一環として、YBと連携を強化していく。YBは店舗で働くメンバー（パートナー社員）を中心に自ら改善活動を行うことができる現場力の強さを基軸に、会社が指し示す施策が相まって成果につながっていると考えており、ヨークHDグループ企業の良さを学んでいきたい。

店舗においては生鮮を中心に技術継承の問題を抱えている。特に精肉パートナー社員は 50 歳以上が6割を占めている。次世代を育てることは喫緊の課題であり、様々な教育や技術コンクールなどを行い、人材育成と褒める風土を醸成すべく積極的に投資を行う。

【戦略】新組織によるサポート体制の強化

現場力を上げることを目的に、各ゾーンの下にブロックを設置した。またS Vについてもブロック毎に配置し、Z M、S V、店長、店Mが課題を共有しながら解決できるように組織体制の変更を行った。今後ゾーン毎の担当役員とも連携し、個店課題を解決し、個店経営を推進できるよう取り組んでいく。

【土台】接客サービスの向上

お客様に気持ち良く買い物していただくために日頃から基本四原則・フレンドリーサービスを実践しているが、今回その一部である、身だしなみ基準を見直した。これまでI Y・Y Oともにお客様からの身だしなみに関する評価は高かった。一方で挨拶に対しての評価は低く、ソフト面に課題があった。今後、より一層フレンドリーサービスに注力するために、社会の価値観の変化も鑑みた結果として身だしなみ基準の見直しを実施した。身だしなみだけ変わってもサービスが従来のままでは、お客様から「I Y・Y Oは感じが悪くなった」と受け取られかねないので見直しの主旨を正しくご理解いただきたい。

【土台】採用活動へのサポート強化

人の採用については、採用権限を店長に委譲して取り組みを進めてきたが、人員不足の声は引き続き挙がっている。イトーヨーカ堂全社計では2024年度パートナー社員の人員総数は増加している。一方で採用については個店格差があることも認識している。一番の課題は入社人員と同等の退職者が発生していることから、人員定着が課題である。人事総務室と連携して採用活動も含めたフォローについて取り組んでいく。

【土台】省力化投資

省力化に対する投資として、セルフレジ導入を通じて人時生産性が向上している。削減された工数を付加価値のある仕事にシフトできるよう取り組む。またY O屋号からはデジプラの要望を多数いただいている。デジプラ導入に伴う工数削減の効果は見えているが、一店舗当たりの投資額が大きく、店舗のP/Lにマイナス影響を及ぼしてしまうため、投資の効果を向上させるために検証を行い、導入について判断していきたい。

【土台】コンプライアンス対応（勤務間インターバル／カスタマーハラスメント）

勤務間インターバル違反がこの数年増加傾向である。これは会社の監督責任であると認識している。違反を減らすことが目的ではなく、従業員の心身のリフレッシュ時間を確保することがより良い仕事に繋がり、お客様満足につながると考えている。

またカスタマーハラスメントの対応は社会的課題であると認識している。今後従業員を守るためにも他社事例を参考にしながら継続して労働組合と協議のうえ、カスタマーハラスメント対策を進めていく。

【土台】新人事処遇制度について

新人事処遇制度については基幹システムの統合と合わせて2027年度に導入予定である。制度概要については協議を行いながら事業を成し遂げ、一人ひとりの従業員満足を上げることにつながる制度という視点で引き続き労働組合と議論していきたい。

～W i l l C h a n g e 最終年度に向けて～ 労使の垣根がない全員参加の経営へ

W i l l C h a n g eを達成させるためには全員参加の経営が大切である。アンテナを高く、広い視野で様々な物事に関心を持っていただきたい。労使や店舗と本部という縦割りではなく、お互いに関心を持つことが大切ではないかと考える。無関心は無責任である。組合員の皆さまに取り組んでいただきたいのは、お客様がなにを望んでおり、どのようにすれば喜んでいただけるかということを広い視野で見るのが全員参加の経営であると考えている。今後も労使一丸となり、変革を成し遂げていきたいと考えているので引き続きご協力をお願いしたい。

※第4回全国支部執行委員長会議の詳細はさんかV o l . 559にてご報告させていただきます。

— 掲示期間 2025年5月15日（木）まで —