



## 5月9日(月)開催の三越伊勢丹支部大会において、 2022年6月支給賞与(案)について可決されました

2022年6月支給賞与(案)に関するメンバーズボイスを4月29日より動画を中心に開催し、2022年5月9日(月)新宿H&Iビル組合事務所共用会議室にて、三越伊勢丹支部大会を開催しました。大会ではメンバーズボイスで寄せられた意見、大会代議員からの質問・意見を踏まえながら以下の議案について審議を行い、満場一致で可決されました。

### 【第一号議案】

I、社員、特別社員、メイト社員、エルダースタッフ  
フェロー社員 2022年6月支給賞与要求

※議案の内容については、右記QRコードにアクセスし、議案書とその説明動画にてご確認ください。  
ID: 10桁の社員コード  
パスワード: im



## 議案に対する組合機関会議・メンバーズボイス等での主な意見

### ご意見①

2021年度もコロナウイルスによる業績への影響も大きかったことから、2022年6月支給賞与も厳しいのではないかと予測してしたが、昨年6月支給水準に対して0.2カ月加算という要求は有難く、メンバーのモチベーション向上にも繋がると思う。また、物価上昇による生活への影響等が懸念されている中で(物価変動と賞与要求とは本来対応すべき位置づけではないとはいえ)、今回賞与支給水準の加算がされたことは、生活への影響という観点からも意味のあるものと捉えている。メンバーの日々の努力・成果が賞与水準の向上につながるよう、業績結果や回復状況に応じた協議を引き続きおこなって欲しい。

### ご意見②

今回の0、2ヶ月の加算はともうれしく思うが、直近で連結業績予想の数字が上方修正がされていることも踏まえると、もう少し賞与水準も回復するかなと期待していた部分も正直ある。現場のメンバーは日々経費削減や売上向上に尽力している。今後も、賞与支給水準のより一層の回復が実感できるよう引き続き交渉を継続して欲しい。

### ご意見③

業績に応じた賞与減額については、会社の現状や賞与の特性上やむを得ないことであると理解している。一方で、生活への影響等を踏まえると、現状の処遇における本給と賞与のバランスについては、見直しを含めた検討も必要なのではないか。中長期的な方向性について議論をおこなって欲しい。

### ご意見④

今回の賞与支給水準回復は非常に良かったと思う。だが、収支構造改革の中で外部委託人件費の削減が進められている中で、社内応援も次第に増えていっている現状がある。そうせざるを得ない会社の状況は十分に理解しているものの、応援業務と通常業務のバランスや両立のあり方については、課題も多い現状であることは理解して欲しい。

メンバーズVOICEへのご視聴・ご参加ならびに様々なご意見をいただきありがとうございました。

熱心なご審議をありがとうございました。

今回、審議決定した要求内容(2022年6月支給賞与)については、5月11日開催の労使協議会にて、責任を持って会社に対して要求を行っていきます。そして、その結果(会社回答)については、速やかに別途ご報告させていただきます。

大会の終了にあたりコメントをさせていただきます。

今回の賞与協議は、2021年度の業績結果見込みを踏まえながらの交渉となり、非常に難易度の高いものとなりました。

特に、連結業績については上方修正という発表が直近でありましたが、三越伊勢丹単体の業績については、直近まで営業利益が出るかどうか不透明な状況が継続しており、組合としては単体の営業黒字を前提になんとか前年の支給水準に対し上乗せをしていきたいというスタンスで交渉をおこなってきたものの、その交渉自体決して簡単なものではありませんでした。

そのような難しい局面の中で、今回結果としてミニマム水準以上(平均0.2か月)の上乗せ要求ができたことは、プロセスとしても結果としても非常に大きな意味があるものと捉えています。

まず、プロセスについて、最終的に会社に対しこうした要求をおこなうことができたのは、ひとえに春の交渉や直近の機関会議等にて寄せられている、メンバーの声・現場の声があったものと捉えています。「少しでも自分たちの頑張りをかたちとして感じられるようにしてほしい」「頑張りが報われるように会社と交渉してほしい」「少しでも今後に希望が感じられるような上乗せをしていってほしい」こういった多くのメンバーの声・現場の声があったからこそ、非常に難易度の高い上乗せ要求をおこなうことができたと認識しています。

また、今回の交渉を通じて、成果の向上を賞与水準の向上につなげることができた、というこの実績自体が今後の賞与に関する労使協議に向けて大きな意味を持つものと考えています。

最後になりますが、今後会社は中期経営計画で掲げられた2024年度の業績目標に向かって、業績の向上・回復の局面に入っていきます。組合としても、業績向上・業績回復に応じた、賞与支給水準の回復に関する協議と交渉を進めていくという、非常に難しい段階を迎えていきます。

そして、その交渉・協議にあたっては、あらためて言うまでもなく業績の向上、回復が重要であると考えています。2021年度の業績回復については、売上向上とともに収支構造改革の側面、意味合いも大きかったと捉えています。今後は売上(トップライン)の向上による業績回復がより重要になっていきます。組合としても、賞与支給水準回復に向けた労使協議に取り組むことはもちろんですが、同時に職場の生産性の向上に向けて、これまで以上にメンバーの納得性の向上に取り組んでいきたいと思えます。

三越伊勢丹支部の活動としては、今期重点取り組みとして、現場活動と経営対策活動の連動・連携を掲げています。この活動が目指していることは、メンバーの声を起点とした労使でのやりとりを通じた、メンバーの納得性向上に他なりません。労働組合としては、引き続き現場の声・メンバーの声と向き合いながら、納得性の向上を通じた生産性の向上、そして労働条件の向上につながるような取り組みを進めていきます。今後とも引き続きよろしくご協力致します。



<内田支部執行委員長>

## 《5月11日（水）労使協議会》

**労使協議会において組合より、三越伊勢丹支部大会での  
可決内容の報告、メンバーの声を会社側にお伝えをしました。  
また、具体的な賃金要求を伝えた上で、会社から考え方と回答を頂きました。**

5月11日（水）11時00分より労使協議会が開催されました。  
始めに内田支部執行委員長より、5月9日（月）三越伊勢丹支部大会において今回の議案について満場一致で可決されたことの報告がありました。その後、川原林支部書記長よりメンバーズVOICEでの声の共有がされました。今年度の労使通年協議の要求にあたっての考え方が内田支部委員長より述べられた後、具体的な賃金要求が行われました。その後組合要求を受けての人事の考え方を藤森人事統括部長より説明があり、あわせて細谷代表取締役社長より、回答をいただきました。

### 組合からの要求を受けた人事の考え方 ～藤森人事統括部長～

今回の6月賞与支給額の決定に至る前に  
まずは日々の現場の皆さまのご努力に深く感謝いたします。

改めまして21年度を振り返りましても、引き続き続く厳しいコロナ禍の中、業績回復に向けた様々な取組みを、現場の皆さまのご理解ご努力のもとで、計画通りに遂行できていることを、会社としてもきちんと認識しております。

具体的には、中期経営計画の実現に向けた  
インソーシング（\*業務の内製化）による外部流出コストの削減、  
高感度上質戦略の実現にもつながるマルチタスク（\*複数の担当業務）への  
取組みなど、現場の皆さまが一生懸命、変化を柔軟に受け入れ、  
実行した結果こそが、売上の向上や販管費の削減につながり、業績に寄与できた、と考えています。

以上の認識を踏まえ、6月賞与に関しては、現場の皆さまの頑張りと会社業績を踏まえ、  
執行役会及び共有検討会など、経営の場においても、幾度にもわたり、  
今回の賞与の考え方や水準が、きちんと適正であるという議論をしまりました。

以上のことから、内田委員長からの今回の要求内容に関しては、会社としても妥当性があると認識しています。



<藤森人事統括部長>

会社より即日、組合からの要求に対して、「同意」の旨の回答を頂きました。

回答を頂きましたので、私の方から若干コメントをお伝えさせていただきます。  
本日は要求通りの回答を頂きましてありがとうございました。  
執行部として、この場で受諾という判断をさせていただきます。  
早期に労使間で確認できたことは、日ごろから経営の皆様におかれましても、  
組合の考え方にご理解を頂いている、ということと、合わせて事務レベルでも  
良好なコミュニケーションをとらせていただいていることについて御礼申し上げます。

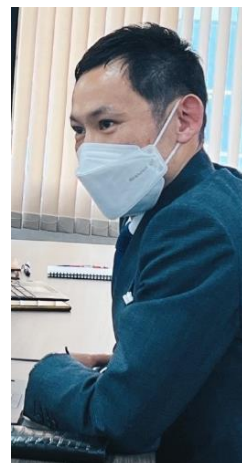
2点ほどコメントさせていただきます。

一つ目は賞与協議のプロセスについて、昨年度から、今のように4～5月頃に  
6月賞与の協議を行い、9～10月頃に12月賞与の協議を行うという、企業業績や  
その他の様々な状況を見極めながら賞与協議を行う方式へ見直しを行っています。  
この要求方式へ変更した目的は、メンバーの納得性を高めることにあります。  
業績等の状況を見極めて要求水準を検討することは、その水準の納得性を高める  
ことに繋がります。

今回は、制度上の支給表から減額での水準とはなりましたが、要求における考え方  
をメンバーへ説明、議論してきた結果、一定納得性ある水準で決定することができたのではないかと思います。  
この要求方式だと、従来以上に交渉の難易度も高まることとなっていますが、次年度以降もメンバーの納得性  
向上を労使共に共通認識として協議を行っていきたいと思います。

二つ目は今後の賞与についてになります。今回は昨年度より0.2カ月の増額にはなりませんが、支給表との乖離  
がまだある状況です。加えて、昨今におけるガソリン価格の高騰や、食料品の物価上昇等といった物価の状況  
が、メンバーの生活に与える影響が高まっており、今回のVOICEでも賃金水準に関する課題の声が寄せられ  
ています。こうしたことから、賞与水準に関しても早期に制度上の水準に戻していくことを目指して引続き協議  
していきたいと思います。

一方、本年度から中期経営計画がスタートし、実行フェーズに入ることに伴い、戦略の進捗や成果の発揮  
度合い、業績の推移等をみながら、どのように賞与水準をもどしていくか、という議論を行いたいと思います。  
特に、2024年度連結営業利益350億円が掲げられている中、22年度以降の3年間においてどのような水準と  
していくべきかの道筋をできる限り早期に示していきたいと思います。  
これは中期経営計画の実現と24年度350億円を何としても実現するという強い意志を労使共に持って取組んで  
いくことが必要であり、その為にも賃金と生産性の好循環を実現すべく、生産性向上に向けて各職場単位での  
改善活動を従来以上に労使で取組んでいきたいと思います。  
今年度もよろしく願いいたします。



<菊池本部執行委員長>

まずは、コロナや、ウクライナ情勢を受けたインフレや円安など、非常に厳しい環境、複雑な市場の中で、日々頑張ってもらっている従業員の皆さま方には感謝を申し上げます。また組合役員の方々におかれましても、複雑な状況下での意見の取りまとめ、難しい協議にご尽力いただき有難うございました。皆さまのおかげで本日を迎えることができたと思っています。

2021年度の業績結果は、今週金曜日(5月13日)に社内外に発表します。本日はこれまでに公表している範囲で申し上げたいと思います。

売上高は、当初目標より5～600億円ほど下がる結果となりました。21年5月に発表した時は、コロナの終息も予測していましたが、予想以上にコロナの影響が長引き、その結果、当初の予測よりも売上は下がることとなりました。これは同業他社も全く同じ傾向でした。

一方、利益について21年5月発表では、営業利益30億円、経常利益30億円、当期純利益10億円としましたが、22年4月の発表では、営業利益55億円、経常利益90億円、当期純利益120億円を発表しました。上振れた理由としては幾つかあり、土地資産・建物の売却、税金費用などの割合も大きい一方、中期経営計画の実現に向け、様々な業務改革など、従業員の皆さまひとりひとりが頑張っていたいただいたことの成果だと思っています。

その結果として、今回の6月賞与においても、この水準での労使合意を行うことができたと考えています。と言いますのも、期初予測に対し、同業他社は売上高を大きく落とし、かつ利益も20～30%落としている一方、三越伊勢丹は予測を上回る着地を想定しており、この結果は、いかに従業員皆さまひとりひとりが頑張られたか、だと考えています。

4月に入ってから売上が非常に安定してきました。参考までに申し上げますと、4月の新宿店売上高は、過去ピークだった2018年4月のインバウンドを含めた売上高を超えました。お客さまを集客し、個客とつながり、外商の取組みを強化した結果、インバウンドでの売上高約17億円マイナス分を外商売上でカバーしています。

その上で、グループ全体と三越伊勢丹単体の業績の関係性について検討すべき点を二つ申し上げます。一つはこれまでもお話してきたように、三越伊勢丹だけが儲かればよいという話ではなく、グループ全体で儲けていくためには、三越伊勢丹がいかにグループに影響を与え続けるか、ということであり、その中の三越伊勢丹としての適正な利益の考え方についてです。

もう一つは百貨店事業と不動産事業の業績のバランスです。例えば不動産事業でいうと新宿のビックロや南館の状況次第で、従業員皆さまの頑張りとは別に業績数値が左右されます。

このような点を踏まえ、三越伊勢丹単体の営業利益だけで賞与を考えていくことの是非について、検討する必要があると考えています。

また現在は、每期ごとの業績結果を踏まえた支給水準の協議を行っている状況のため、支給賞与の水準が確定するタイミングが遅くなることも課題だと考えています。利益と水準の関係については、協議する双方にとって納得性の高い一定の目安や仕組みを設けることが必要ではないかと考えています。

現在の仕組みだけでは、先に挙げたように、自分たちの頑張りとは別の部分もあり、最後まで不安感は払拭できないと考え、今後に向けては皆で同じゴールイメージを持てる仕組み作りが大切です。

働き方の概念を変え、ビジネスモデルを変え、生産性が高まることで業績が向上する。その結果、従業員の処遇が向上してやりがいとなり、さらに人材も多く集まることで、組織がより活性化され、お客さまへの価値創造レベルの向上につながっていくと考えています。このような状況を作るためにも、働き方の概念を変えていく必要があります。様々な要因をセットで今後も皆さまとは協議を重ねていきたいと考えています。

本年度より、中期経営計画の実行フェイズとなる一年が新たにスタートしています。今後も、お互いに円滑なコミュニケーションをとりながら、皆さまと共にひとつひとつ進めていければと思います。



<細谷代表取締役社長>