

■ 2022年度賞与の指標について

【審議決定事項】

- ・ 2022年度賞与の指標を決めます
- ・ 業績による賞与加算の考え方を決めます

(1) 静岡伊勢丹の動向

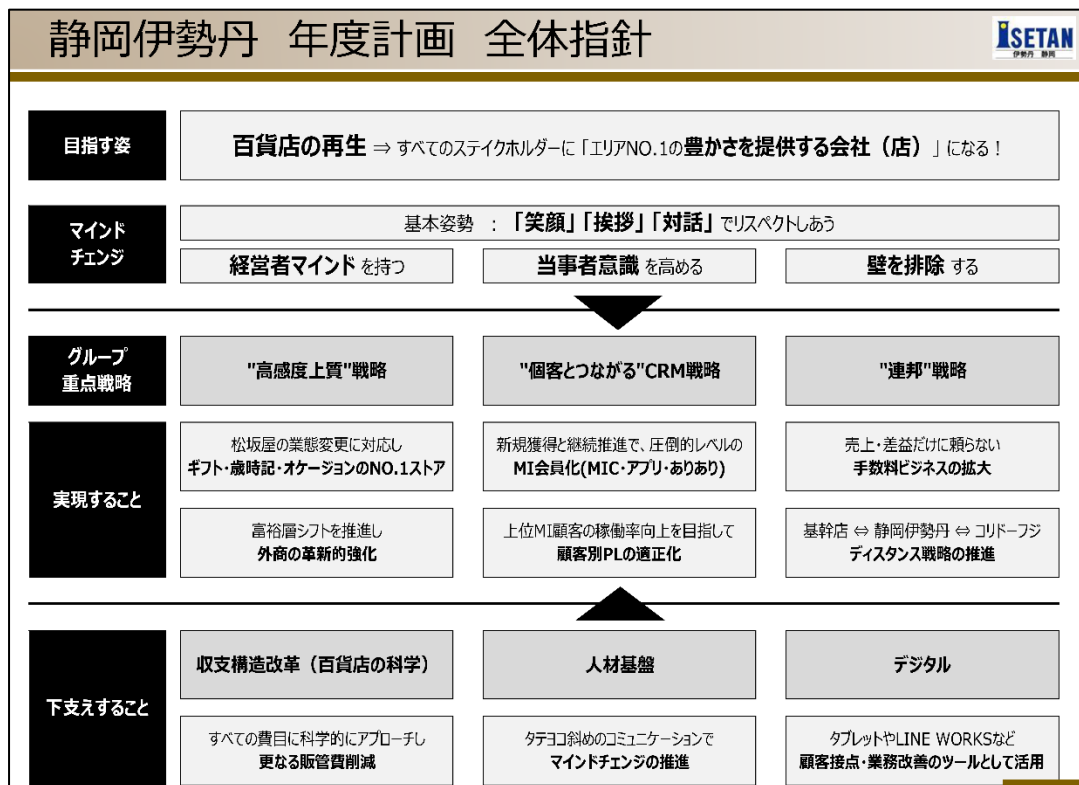
① 予算

厳しい商環境は続いています。ここ数年で経費の見直しなどを行ってきており、売上高が増えれば従来よりも営業利益は増える状況になっており、それを反映した内容となっています。

静岡伊勢丹 2021年度実績/2022年度予算					
	19年度実績	21年度実績	22年度予算	前比	前差
1 総額売上高	17,718	15,434	17,000	110.1%	1,566
2 売買差益額	4,324	3,598	3,977	110.5%	379
3 営業総利益額	4,487	3,755	4,122	109.8%	367
4 販売管理費	4,486	3,807	3,982	104.6%	176
5 営業利益	0	-52	139	-	191

② 全体指針

目指す姿や実現することなどが発信されました。



③施策/KPI

グループ重点戦略に基づいた施策と、目指すべき指標（KPI）が設定されました。

静岡伊勢丹 年度計画 施策/K P I			
グループ 重点戦略	実現すること 下支えすること	施策	KPI
"高感度上質" 戦略	ギフト・歳時記・オケージン NO.1ストア	・エリア集約MDのアタクリストを作成し、PDCAサイクルを連続回転 ・全館共通の売出化とタテ串展開、サービスメニューの再構築	・エリア集約MD売上：+3.3億円 ・ギフト・歳時記・オケージン売上：11億円
	外商の革新的強化	・既存顧客のウォレットシェア拡大（静岡・基幹店・百貨店外MD） ・新規獲得へ向けたエリア開拓（東部地区の深耕）	・外商1人あたり売上：1億円 ・新規獲得客数：130人
"顧客とつながる" CRM戦略	MI会員化	・意識改革～行動変容による店頭獲得力の向上 ・会員限定のインセンティブ施策の連打・拡大	・MIC獲得：10,300件 ・アプリ獲得：3万件 ・ありあり会員数：20,500人
	顧客別PLの適正化	・宣伝費やサービスの再配分（マス → 下位 → 上位） ・上位顧客への「おもてなし」拡充（サロン・インセンティブなど）	・上位MI売上：32億円 ※年間購買100万円以上
"連邦"戦略	手数料ビジネスの拡大	・グループアライアンスの活用（中歳EC・ふるさと納税など） ・自社資産を活用した収益拡大（館内外の広告・家賃催事など）	・顧客紹介&ギフト送客手数料：2,000万円 ・新規営業収入：750万円(年間6,300万円)
	ディスタンス戦略の推進	・基幹店POPUP・お取り寄せネットワークの最大化（社の取組みへ） ・本館とサテライトのMD運動の強化	・直接販売手数料：5,000万円 ・本館MDのサテライト扱い高 1.3億円
収支構造改革	更なる販管費削減	・地代家賃・パーキング・無償サービスなど聖域なき販管費削減 ・要員減に対応できる業務の棚卸と効率化（断捨離）	・販管費率：23.40%
人材基盤	マインドチェンジの推進	・対話による課題抽出と解決（A ⇄ B ⇄ C・MT・EL ⇄ PS） ・マルチタレント化含む新しい働き方の追求（役割・権限の再整理）	・時差時間：すべての社員が5時間以内/月 ・マルチタレント化：30%
デジタル	ツールとして活用	・外商セールスのタブレット活用（デジタルカタログなど）・伝票電子化 ・店頭スタッフのLINE WORKS活用（客注・修理などの顧客連絡）	・取組み本数：20本

※KPI = 重要業績評価指標

④組合見解

2020年度・2021年度と二期連続の赤字となり、企業としては非常に厳しい状況にあります。

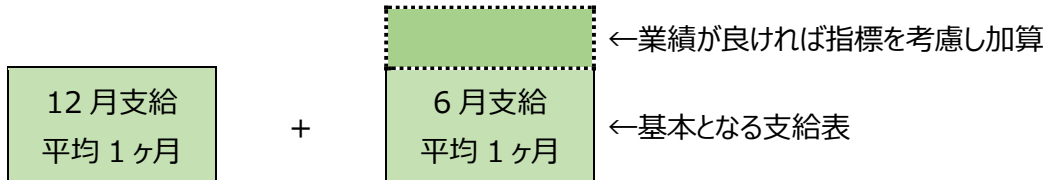
2022年度は、昨年の実績から比較すると売上高・営業利益ともに大きく伸ばした予算となっていますが、今後の企業経営を考慮すれば営業利益予算達成が必要となります。また、将来に亘って魅力的な企業となるための投資や過去2年間に減った利益などを踏まえ、最低限確保しなければならない営業利益も意識すべきと考えます。

4月以降は売上が伸びず厳しい商環境ではありますが、2019年度は売上高177億円で営業利益が0であったことに対して、2022年度は売上高目標である170億円を達成すれば営業利益予算139百万も達成できるような体質に変わってきており、今からでも決して目指せない目標ではないと考えます。

まずは日々の売上高予算達成を常に意識し、重点戦略を基にした施策を一つずつ実行し、営業利益予算達成に向けて邁進して行きましょう。

(2) 現在の制度について

- ①基本となる支給表については、年間平均 2 ヶ月の仕組みとしています。
- ②12 月分は平均 1 ヶ月とし、6 月分については平均 1 ヶ月に業績結果を加味した支給表で要求することとしています。
- ③業績加算を行う上での指標は複数用意することとし、業績が良ければ業績指標を考慮して加算することとなっています。



(3) 今年度の指標を考える上で重視すること

- ・ 昨年同様、黒字化や営業利益予算達成が重要である
- ・ 営業利益予算が昨年に比べて大幅に増額となっているため、昨年の設計とのバランスを考える

(4) 考え方

- ・ 営業利益予算を達成することが、企業の持続的な成長と発展、雇用の確保には最も重要な要素であることを考慮した指標とします
- ・ 一方で、メンバーのモチベーション維持のため、営業利益予算未達の場合においても、ある程度の営業利益を達成した場合には、加算を念頭に要求内容を検討します

●参考（業績推移と賞与平均支給ヵ月）

単位：百万円

	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度
売上高	19,735	19,040	17,718	14,456	15,434	17,000
営業利益	139	140	0	▲239	▲52	139
加算分原資	69	70	0	0	0	未定
12 月賞与	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	未定
6 月賞与	2.32	2.33	1.00	1.00	1.00	未定

(5) 2022 年度の指標について

- ◆ 営業利益予算額
- ◆ 営業利益予算達成率
- ◆ 営業利益額
- ◆ 営業利益額達成率
- ◆ 売上高予算達成率
- ◆ 年度方針達成状況

※上記の指標を総合的に判断して要求することとします

※営業利益予算額については、139 百万円とし、営業利益予算達成率が 100%以上となった場合に、2018 年度程度の加算水準を検討します

※予算未達の場合でも加算する作動点として営業利益額 70 百万円を設定し、営業利益額達成率が 100%以上となった場合に、加算要求を検討します。また、売上高予算達成率や会社の年度方針達成状況も加算要求の検討項目とします

●参考 (2021 年度の指標)

- ◆ 営業利益予算額
- ◆ 営業利益予算達成率
- ◆ 売上高予算達成率

(6) 業績結果による賞与加算の考え方

- ①労使合意済みの支給表については、メンバーの生活設計の立てやすさや安心感、またメンバーのモチベーションの観点から、減額の変動は行いません。
- ②これまでの労使協議を踏まえて、営業利益予算達成時に業績加算支給前営業利益の 1/3 を目安に原資配分を検討します。(約 1 ヶ月を想定)
- ③今後のリモデル・修繕などの投資や 2 年間の業績動向等も踏まえ、最低限確保すべき営業利益水準として 7,000 万を設定し、営業利益予算未達でも 7,000 万円を超えた場合には加算を検討します。
- ④上記をベースとして考えますが、期中に雇用確保や企業存続に関わる大きな環境変化が生じた場合は別途労使協議を行うことがあります。

(7) 今後のスケジュール

7月13日(水)	支部執行委員会
7月20日(水)	本部執行委員会
7月27日(水)	支部評議員会
7月29日~8月3日	限定MV
8月5日(金)	支部評議員会
8月初旬	労使合意

※参考資料（基本となる支給表）

●社員ステージ B（当年 12 月分）

B-2

（単位：箇月）

役割	役割①	役割②	役割③	役割④	役割⑤・ 新任	役割給な し
一律	1.55	1.37	1.19	1.01	0.89	0.79

B-1

（単位：箇月）

役割	役割①	役割②	役割③	役割④	役割⑤・ 新任	役割給な し
一律	1.50	1.32	1.14	0.96	0.84	0.74

●社員ステージ B（翌年 6 月分）

B-2

（単位：箇月）

役割 評価	役割①	役割②	役割③	役割④	役割⑤・ 新任	役割給な し
6	2.25	2.02	1.89	1.71	1.55	1.45
5	1.97	1.79	1.61	1.43	1.30	1.20
4	1.69	1.51	1.33	1.15	1.05	0.95
3	1.41	1.23	1.05	0.87	0.80	0.70
2	1.13	0.95	0.77	0.59	0.55	0.45
1	0.85	0.67	0.49	0.31	0.30	0.20

B-1

（単位：箇月）

役割 評価	役割①	役割②	役割③	役割④	役割⑤・ 新任	役割給な し
6	2.20	2.02	1.84	1.66	1.50	1.40
5	1.92	1.74	1.56	1.38	1.25	1.15
4	1.64	1.46	1.28	1.10	1.00	0.90
3	1.36	1.18	1.00	0.82	0.75	0.65
2	1.08	0.90	0.72	0.54	0.50	0.40
1	0.80	0.62	0.44	0.26	0.25	0.15

●社員ステージ C-1、C-2（当年 12 月分および翌年 6 月分）

（単位：箇月）

役割 評価	A 職	L 職	SL 職	販売	専門	業務	セールス
S	1.25	1.22	1.19	1.16	1.22	1.16	1.25
A	1.17	1.14	1.11	1.08	1.14	1.08	1.17
B	1.09	1.06	1.03	1.00	1.06	1.00	1.09
C	1.01	0.98	0.95	0.92	0.98	0.92	1.01
D	0.93	0.90	0.87	0.84	0.90	0.84	0.93

●社員ステージ C-t (当年 12 月分および翌年 6 月分)

(単位：箇月)

S	1.16
A	1.08
B	1.00
C	0.92
D	0.84

●メイト社員 (当年 12 月分および翌年 6 月分)

(単位：箇月)

役割 評価	BL	その他
S	1.00	0.90
A	0.95	0.85
B	0.90	0.80
C	0.85	0.75
D	0.80	0.70

●メイト社員育成 (当年 12 月分および翌年 6 月分)

(単位：箇月)

一律	0.80
----	------

●エルダースタッフ月給制Ⅰ、月給制Ⅱ (当年 12 月分および翌年 6 月分)

(単位：箇月)

評価	支給箇月
A	0.85
B	0.80
C	0.75

●エルダースタッフ月給制Ⅲ (当年 12 月分および翌年 6 月分)

(単位：箇月)

役割 評価	セールス以外	セールス
S	1.25	1.47
A	1.17	1.28
B	1.09	1.09
C	1.01	0.90
D	0.93	0.71

●エルダースタッフ月給制Ⅳ（当年 12 月分および翌年 6 月分）
（単位：箇月）

評価	支給箇月
S	1.25
A	1.17
B	1.09
C	1.01
D	0.93