

1) 2022年12月賞与要求(案)について

【審議決定事項】

(1) 静岡伊勢丹の動向

①業績推移と予算

●2021年度までの業績と平均賞与支給箇月、2022年度予測

単位：百万円

	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 予算
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	※
12月賞与	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	今回審議事項
6月賞与	2.32	2.33	1.00	1.00	1.00	※

2021年度は売上高・営業利益ともに前年は大きく上回るものの、予算に届かず厳しい結果となりました。赤字となりましたが、額はメンバーの頑張りのもあり少額となりました。

2022年度予算は、売上高・営業利益とも前年を大きく上回る数値が設定されました。これは将来に向けて会社が生き残るために必要な予算となっています。

※2023年6月賞与分の原資および支給箇月については、年度終了後に交渉します

②2022年度上期実績

●上期売上実績(速報値)

単位：百万円

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期計
売上高	1,114	1,302	1,413	1,237	1,015	1,108	7,189
前年比	107.0	106.3	98.6	103.7	113.0	110.1	105.8
予算比	96.1	99.4	96.5	94.4	98.0	98.9	97.2

2022年度は半期を終えて、売上高は前年を超え予算には届かない状況が続いていますが、5月と9月については予算達成まであとわずかという結果となりました。

●9月までの入店客数・買上客数・客単価

	2022年度実績	21年度比	20年度比	19年度比
入店客数	1,100千人	107%	115%	66%
買上客数	1,439千人	95%	110%	82%
客単価(差)	4,995円	+509円	+397円	+84円

入店客数・買上客数ともにコロナ禍前の19年度までは回復していません。一方で、客単価については19年度の水準に戻ってきています。

● 第 1 四半期までの営業利益

単位：百万円

	実績	前年差	予算差
営業利益	△33	+90	△1

第 1 四半期ではマイナス値となりましたが、前年より増益、予算まであと僅かという結果でした。

● 上期営業利益速報

第 2 四半期も基幹店お取り寄せサービスなどの手数料収入が増えたことや、コロナ禍で行ってきた様々な経費削減によって損益分岐点が下がったことが寄与し、9 月末速報では修正予算の予算ベースとなっています。

● 重点 KPI の状況について

年度計画で掲げられた施策/KPI について、9 月末までの状況を会社に確認しています。

※具体的な施策/KPI については最終ページに参考資料として記載しています

<順調に推移している項目>

- ・ 高感度上質戦略：【外商 1 人当たりの売上】
- ・ 個客とつながる CRM 戦略：【上位 MI 売上】
- ・ 収支構造改革

<推進が必要な項目>

- ・ 高感度上質戦略：【ギフト・歳時記・オケージンNo.1】・・・中元で売上を取り切れなかった
- ・ 個客とつながる CRM 戦略：【MI 会員化】・・・エムアイカード獲得予算に届かなかった

(2) 賞与の仕組みについて

①概要

項目	内容
要求のタイミング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当年 12 月賞与：11 月初旬 ・ 翌年 6 月賞与：翌年 5 月初旬
構成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 半期ごと基本となる支給表に基づき要求
考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当年 12 月：原則、基本となる支給表を使用 ・ 翌年 6 月：年間業績と指標を基に、基本となる支給表に上乗せした支給表を使用
指標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業利益予算など複数の指標を設定

②指標

①営業利益予算額、②営業利益予算達成率、③営業利益額、④営業利益額達成率、⑤売上高予算達成率、⑥年度方針達成状況

※前提となる営業利益予算額（139 百万円）や売上高予算額（17,000 百万円）は期初予算とすることを確認しました。ただし環境変化等により予算額が大きく変動した場合には都度労使協議を行っていくこととしました。

③賞与要求のイメージについて

当年 12 月賞与	翌年 6 月賞与
<ul style="list-style-type: none"> ・ 業績が大幅に悪化していない限り、基本となる支給表通りに要求 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業利益が赤字の場合または営業利益予算が未達の場合は、業績加算はせず基本となる支給表で要求 ・ 営業利益予算を上回った場合には、原則、旧制度と同水準となるような支給表で要求 ・ 営業利益予算を大きく上回った場合には、売上高予算の達成状況を考慮して要求

④業績結果による賞与加算の考え方

- ・ 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。
- ・ 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）
- ・ 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 万円を設定し、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。
- ・ 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。

(3) 要求の考え方

《基本的な考え方》

- ・メンバーの雇用確保とその前提となる企業存続を最優先に考慮する
- ・安定的に支給されることがメンバーの生活設計の立てやすさや安心感につながるため、基本となる支給表を維持することが重要である
- ・予算達成を目指す中で、メンバーのモチベーションを維持することは重要である

《現在の状況》

- ・営業利益予算を目指せる状況であり、賞与を減額するような状況ではない

上記を考慮し、2022年12月賞与については、基本となる支給表通りに要求することとします。

(4) メンバーの皆さんへ

未だ続くコロナ禍、世界情勢の混乱や異常気象などによる円安や物価高など不透明な状況が続いています。上期終了時点で売上高、営業利益とも前年を大きく超えたため、大きな環境変化がなければ3年ぶりの黒字化が達成できる見込みです。

新型コロナウイルス感染症の状況や物価高、世界情勢など環境がマイナスに振れる要因があり、下期も不透明で見通しが難しい状況です。売上高が回復していかなければ営業利益予算達成は難しくなりますので、まずは売上規模の大きい繁忙期に売上予算を達成することが重要になります。12月は1階と地階で30日間30分の延刻があり通常とは異なる働き方となりますが、お客さまにとっては利便性が上がり売上を伸ばすチャンスでもあります。このチャンスを逃さず、結果に繋げていきましょう。

6月賞与では加算要求に向かって、メンバー一丸となって目標達成を目指しましょう。

(5) 具体的な要求内容

①社員

i) 社員ステージ B

- ・ B-2 および B-1 については、それぞれの役割ごとに一律の支給箇月となる支給表を要求します

●支給表

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

ii) 社員ステージ C

- ・ C-2 および C-1 については、役割別評価別の支給表を要求します
- ・ C-t については、評価別の支給表を要求します
- ・ 評価については、C-2、C-1、C-t それぞれで平均 B 以上となることを要求します

●支給表

C-2 および C-1

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

C-t 単位：箇月

S	1.16
A	1.08
B	1.00
C	0.92
D	0.84

iii) 支給対象者・基準日・支給方法

a. 支給対象者

- ・ 2022年4月1日から2022年9月30日までの期間に在籍し、引き続き支給日当日まで在籍している者
- ・ また、2022年4月1日から2022年12月1日までに社員からエルダースタッフに雇用された者は、エルダースタッフとしての賞与を支給する

b. 基準日

- ・ 本給、職務、資格については、2022年9月30日時点とする

c. 支給方法

期間中欠勤のない者	ステージ C-t	各人の本給 × 評価別支給箇月
	ステージ C-1、C-2	各人の本給 × 役割別評価別支給箇月
	ステージ B-1、B-2	各人の本給 × 役割別支給箇月
欠勤、休職などで、期間中の所定労働日数を満たしていない者	各人の算出式による金額 × $\frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}}$	

②メイト社員

i) メイト社員

- ・ 役割別評価別の支給表を要求します
- ・ 評価については、メイト社員全体で平均 B 以上となることを要求します

●支給表

メイト社員 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

ii) メイト社員（育成）

- ・ 一律での支給表を要求します

●支給表

メイト社員（育成） 単位：箇月

一律	0.80
----	------

iii) 支給対象者・基準日・支給方法

a. 支給対象者

- ・ 2022年4月1日から2022年9月30日までの期間に在籍し、引き続き支給日当日まで在籍している者
- ・ また、2022年4月1日から2022年12月1日までにメイト社員からエルダースタッフに雇用された者は、エルダースタッフとしての賞与を支給する

b. 基準日

- ・ 基本給・職務給については、2022年9月30日時点とする

c. 支給方法

期間中欠勤のない者	メイト社員（育成）	各人の本給 × 0.8
	メイト社員	各人の本給 × 役割別評価別支給箇月
欠勤、休職などで、期間中の所定労働日数を満たしていない者	各人の算出式による金額 × $\frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}}$	

③エルダースタッフ（月給制）

- ・ 区分別評価別の支給表を要求します
- ・ 評価については、エルダースタッフ全体で平均 B 以上となることを要求します

●支給表

エルダースタッフ（月給制）

単位：箇月

区分 評価	月給制Ⅰ	月給制Ⅱ	月給制Ⅲ		月給制Ⅳ
			セールス以外	セールス	
S	－	－	1.25	1.47	1.25
A	0.85	0.85	1.17	1.28	1.17
B	0.80	0.80	1.09	1.09	1.09
C	0.75	0.75	1.01	0.90	1.01
D	－	－	0.93	0.71	0.93

iii) 支給対象者・基準日・支給方法

a. 支給対象者

- ・ 2022年4月1日から2022年9月30日までの期間に在籍し、引き続き支給日当日まで在籍している者
- ・ また、2022年4月1日から2022年12月1日までに社員またはメイト社員からエルダースタッフ（月給制）に雇用された者は、エルダースタッフとしての賞与を支給する

b. 基準日

- ・ 本給、職務、資格については、2022年12月1日時点とする

c. 支給方法

期間中欠勤のない者	各人の本給 × 区分別評価別支給箇月
期間中の欠勤が通期で1ヶ月に及んだ者	各人の算出式による金額 × $\frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}}$

(6) スケジュール

2022年10月12日	支部執行委員会
2022年10月18日	本部執行委員会
2022年10月26日	支部評議員会
2022年10月28日～11月1日	限定メンバーズ VOICE
2022年10月2日	支部評議員会
2022年11月11日	労使協議会

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	<ul style="list-style-type: none"> エリア集約MDのアタックリストを作成し、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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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） 	<ul style="list-style-type: none"> 外商1人あたり売上：1億円 新規獲得客数：130人
"個客とつながる" CRM戦略	MI会員化	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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） 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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） 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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連動の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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） 	<ul style="list-style-type: none"> 販管費率：23.40%
人材基盤	マインドチェンジの推進	<ul style="list-style-type: none"> 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） 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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） 	<ul style="list-style-type: none"> 取組み本数：20本