

みんなの質問 ～さあ、ミライの話をしよう～



従業員が感じる「現状(今)」と会社の「将来像(未来)」を「繋ぐ場とする」 「下期方針の疑問」について神林社長に聞いてみた!

池田さん

- **下期方針に80%の要員で過去最高益の黒字化を達成するとありました。**
- **今後、場の在り方、働き方はどのように変わりますか?**

神林さん

- **今後札幌丸井三越を、札幌になくてはならない小売業として日本を世界をリードする会社にしていきたいと思っています。良い会社にするためには3つの必要なことがあります。**

- ① 「みんなの働きがいがあること」：働きがいとは会社に誇りを持ち世間に評価される事
- ② 「適切な休養」：お休みがしっかりあること
- ③ 「賃金」：札幌丸井三越の従業員は今より給料をもらって良い

- この3つがバランスよく揃っているのが良い会社です。
- 給料が良いと、良い人材が入ります。良い人材が入ると、既存のメンバーは刺激され、頑張ります。
- 給料を上げるためには、売上を上げるか、少数精鋭で効率を上げるか、少なくともどちらか一方が必要だと考えます。
- 札幌丸井三越は、売り上げを拡大し、同時に少数精鋭で効率化を図ることが可能です。
- **売り上げを上げるには、個のニーズに真剣に答えていく必要があります。**百貨店は、お客さまとメーカーを繋ぐ業態です。札幌に商品がなくても、三越伊勢丹グループの取り寄せネットワークを使用することで、世の中に流通するもので、お客さまへ提供できないものは基本的にありません。業務フローは既にあります。取り寄せネットワークを使用するかは、私たち次第です。**お客さまに頼られ、お困りごとを解決できれば売上げを上げることができます。**
- **少数精鋭について、**今忙しい所属もあります。今忙しい所属には、人員は減らさず、人員を増やしなが業務改善が必要です。
- 例えば、丸井三越の面積は3館合わせて46千㎡あります。今年ユザワヤさんが大通館に入りました。今後もお客さまを呼ぶ、商業施設の入居をMDが商談しており、**店頭の守る面積が減ります。**
- **人が関与する業務の割合を減らします。**方法が2つあります。
- デジタル化する。人が離れる、自動釣銭機導入、電話オペレーターを機械にする。
- 人が関与するがマイペースで仕事をする。例えば予約制にすることでパニックにならない。
- 2つの方法で、今の仕事・負荷を減らします。**繁閑のバランスが取れないことは問題だと捉えています。**

池田さん

- **商品統括部やスタッフにおいても業務改善の考え方は同様でしょうか?**

神林さん

- **計画業務については、また別の問題です。**今計画している取り組みが本当に必要か考えてみます。商品チームで必要な計画と不必要な計画を0ベースで考えてみます。今日起業したとしたら、今取り組んでいる仕事本当に必要か考えてみてください。
- 最近では得意なことを持つ人がそれに基づいて採用される、ジョブ型採用が増えていきます。ジョブ型雇用は、プロ化の話に繋がります。プロは仕事の効率がいいはずで、プロ同士が交流し合うことで効果が上がります。効果を上げると売上げが上がり、売上げが上がると将来的には人を増やすことも検討できます。

- 売上げを上げ、少数精鋭の良い会社にしなければなりません。今の業務で目一杯、頑張っている人もいます。出来ることなら1つ1つのお買場を見に行きたいです。皆さんがどれくらい負荷がかかっているか見なければいけません。不公平のないよう調整を行い、お買場間の調整を図っていきます。
- 4つの事について説明しました。

- ① お買場全体で管理する場所を少なくし集客を上げます。
- ② 機械化を行い、人が関わる業務を範囲を減らします。
- ③ 人が関わるが、予約などを行いマイペースで仕事をする。スタッフ業務の在り方について、見直しを11月中に行います。スタッフ業務見直しは、店舗運営、販売統括、商品担当、外商4つの部署で検討しています。例えば、店内案内・朝のお迎えは全て必要かという所から見直しを行いません。12月からは業務が少し変わるのではと考えています。
- ④ プロ化になること。少数精鋭で一番必要なこととして、プロになること。プロを採ることの両方ができると、すごく良い会社になります。

中村さん

➤ **過去最高益を出すため、必要な取り組みは何でしょうか？**

神林さん

- 「利益を上げるには、売上を上げるか、より差益率の良いものをたくさん売る必要があります。また、経費（販売管理費）を出来るだけ少なくすると利益が残ります。コロナ禍の2年間は営業利益が20億以上赤字です。
- 丸井三越統合後の過去最高益は2013年に8億85百万です。これを1つの指標にしています。損益分岐点での売上を600億と考えています。コロナ禍以前の2018年は600億円の売上に到達していました。

損益計算書から見る収益構造

	20年度実績	黒字のPL	やるべきこと	24年度計画	修正計画
売上	435億	600億	売上を上げる	600億	
差益率	22.03%	22.50%	差益率を安定する	21.46%	低差益の高額品が好調
差益額	96億	135億	差益の高い商品売る	128億	△7億
その他収益	2億	5億	資産を活用し収益を上げる	7億	+2億
営業総利益	98億	140億		136億	
販売管理費	124億	140億	無駄をなくす、最小要員で運営	126億	+14億
営業利益	▲26億	0		10億	+10億

昨年4月に立案した黒字化の時の損益計画書から、修正。差益率はMDの売れ方のバランスが想定と違い、悪化が見込まれる。カバーし、さらに収益を和える為に、資産を活用したその他収益、販管費の適正化を実施。

- 仮に売上高が550億円くらいとします。去年が21億の赤字でした。今年の営業利益を±0にしましょうという中、この20億をどうやって改善できるかという点、**売上と経費両方で改善できる部分があります。**
- 売上を上げるには難しい状況の中、過去最高益に到達するためには、20億のマイナスをカバーし、更に利益を10億積み上げる必要があります。
- 毎年、自然減で従業員が60~70人退職します。定年を迎える方、家庭の事情など、理由は様々ですが、60人従業員が退職すると、3億円ほど人件費が減少します。3年後の2024年には累計で240人ほどが退職され、人件費は今よりも10億円程度の減少となります。800人ほどで札幌丸井三越を運営しなければなりません、80%の人員になることで10億円の利益が積み上がります。
- 店頭のみなさんが動かずして改善される利益があります。パークタワーのオフィス1フロア貸し出すと2,500万利益がでます。3フロア貸し出すことで、7,500万円利益が入ります。
- 他にも、駐車場料金を市場価格に合わせて見直しや、クール宅急便・大型配送の見直しを行なうことで1億円利益が改善されます。改善を積み重ねることで、売上が上がらずとも、最高益が出るような構造になります。

		24年度時・22年比較	
販管費	人件費	定年	1.0 (20名)
		自然減	6.0 (120名)
	外部研修 (HDS、地元企業)		2.0 (40名)
		コンタクトセンター	3.0 (60名)
	小計		12.0 (240名)
		その他	1.0
小計		14.0	
	その他収入	2.0	
合計		16.0	

適正要員での運営
1000名⇒760名に

資産の活用

- 今年±0を目指し、来年には黒字化、再来年には過去最高益を出す事が出来る構造に変えていきます。
- 目指すのは、働きがい、給与、休養がある札幌で一番良い会社です。
- 給与がたくさんも貰えるので、よりパフォーマンスを上げられるように働こうという気持ちに変わってくれると良い循環に入ります。今私が取り組むことは、その為の道筋を作ることです。

中村さん

➤ **個人が意識・行動の変化につながるために必要なことは何でしょうか？**

神林さん

- **みなさんは2年後に過去最高益を必ず達成できると信じて欲しい。** そのためには80%の人数で、場を減らす、業務改善する、自分の力をつけることが必要です。場を減らす、業務を機械化するのみなさんの仕事ではありません。私たちが組織として取り組みます。
- みなさんには、自分の仕事を工夫し、自分のスキルを身につけていただくようお願いします。

- 業務量調査をして、業務の偏りがある部署については、来春の人事異動で解決するとお約束します。それまでは移行期で、大変な思いをされることもあります。すべてを整えてからだ改革が進みません。
- 今は、1日1日が大事な時期であり、コロナが収束すると世界が少し変わります。その変わるタイミングが不確実な中、構えて準備をするのではなく先んじて動いていこうと思います。先走りすぎてると言われても構いません。その代わりに、チャンスを逃したくないありません。
- みなさんに、負荷をかけているのは、申し訳ないと思いつつも取り組むことの必要性を理解してほしいですし、更に言うと一緒に感じてほしいです。

インタビュー動画の視聴、感想・今後取り上げて欲しいテーマ等アンケートへのご協力をお願いします🙏



発行所：三越伊勢丹グループ労働組合

北海道統括支部 札幌丸井三越支部

外線：(011)205-2525 内線：22525

発行人：木村 正男

