



## 11月15日(火)開催の三越伊勢丹支部支部大会において、 2022年12月支給賞与(案)について可決

2022年12月支給賞与(案)に関するメンバーズボイスを10月31日～動画を中心に開催し、2022年11月14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ご意見、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12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。

ユーザー名:従業員コード10桁  
パスワード:生年月日(西暦)



## 議案・通年協議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

今回の12月賞与が現行制度通りの要求ができるということは非常にうれしいし、働く上でのモチベーションに繋がる。議案書の説明でもあったが、次の6月の賞与も併せてメンバーの関心が高いところであります。先日第二四半期決算も発表されたが、今年度の連結・単体の着地見込みに対して、メンバーの期待も出てくると思う。メンバーの日々の頑張りが成果として実感できるものに繋がっていくように、引き続き労使での協議をお願いしたいと思う。

### ご意見②

60歳以降の制度に関しては現在エルダースタッフで働くメンバーや近く定年を迎えるメンバーの関心は高い。特に現在エルダーとして勤務しているメンバーからはいつまで働くことができるのか、今後のスケジュールについての確認をしたい。60歳以降でも働く意欲のあるメンバーも多くいると思う、ぜひ長期的にモチベーションが保てる制度になるように、現状のエルダースタッフの働き方等をヒアリングしながら会社と協議を進めて行って欲しい。

### ご意見③

ステージBの制度に関して、議案書にあるように今後の方向性である個人成果給でもある「歩み・ステップ感」また役割給の運用等メンバーのやりがいや働きがいにつながる制度になっていくよう引き続き議論をお願いしたい。

### ご意見④

働き方について、時間外の目標が「上限」と受け止められる等の正しい時間管理がされていない状況があると感じる。在宅勤務やテレワークが進んでいることは良い面も多いと感じるが、その変化に伴った会社の適正なマネジメント、時間管理の在り方は労使でもしっかり確認をして欲しい。

本日は長時間にわたる熱心な審議をありがとうございました。  
本日審議決定した2022年12月支給賞与要求に関しては、明日の  
労使協議会にて責任を持って、会社に対し要求を行っていきます。  
大会終了にあたって、少しコメントをさせて頂きたいと思えます。

今回の賞与協議は、非常に難易度の高い交渉であったと、  
認識しております。業績が回復局面にある中で、「現在の業績状況を  
どう見るかということ」は実は非常に難しい部分があります。  
具体的には、メンバーとしての実感や、中期経営計画でさらに高い目標を  
掲げている中での経営としての受け止め方、またどういう時間軸で考える  
のかによっても様々な受け止め方が存在することも確かです。そして、  
それは賞与支給水準の回復に関わる原資や業績への影響の大きさを  
踏まえれば、なおさらのことです。

そういった前提条件の中で、組合としては「一定の業績回復が実感  
できるような水準」「今後の目標達成意識の向上につながるような水準」「やりがい、働きがいの向  
上につながるような水準」といった点にこだわり、徹底的に労使で議論を重ねてきました。ここま  
での道のりは決して簡単ではありませんでしたが、最終的には今日まで組合にメンバーから寄せられた  
一人ひとりの声（成果の向上・業績の向上を少しでも労働条件の回復に反映してほしい等）があつた  
からこそ、今回の内容（支給表通り）のような要求を実現することができたと捉えています。

先週には第二四半期決算において、2022年度通期の業績予想が発表されましたが、業績の見通しは  
連結営業利益・単体営業利益ともに前回の予想を大幅に上方修正する内容でした。ただ、先ほども述  
べた通り、「この業績をどう見るのか」ということは、非常に難しい部分があることも確かです。

そして、重要なことは営業利益額といった表面上の数字だけではなく、その中身をしっかりと見て  
いくことだ考えます。特に三越伊勢丹単体の数字については、収益認識基準の変更や連結の管理会計  
上の変更といった影響を踏まえながら、実質的な回復や改善・生産性向上はどれくらいのレベルにあ  
るのかということ冷静にみきわめていくことが必要な局面にあると言えます。また、通期予測の上  
方修正に象徴されるように、業績の回復が当初の想定以上に進んでいる状況とは言え、中期経営計画  
にて掲げられている高い目標を踏まえ、私たちメンバー一人ひとりが未だ業績向上の途上であるとい  
う意識を持ち続けることが重要であると認識しています。

今後の見通しとしては、2023年6月賞与に関する労使協議を2022年度末を目途にスタートしていくこ  
とになります。そして、賞与支給水準の回復に向けた労使協議を行っていくうえで、重要なことは業  
績の回復・向上であり生産性の向上であることは言うまでもありません。今回の議案書の中では、  
2023年6月支給賞与について「2022年度予算達成時には昨年以上の対応を基本」という表現にとどま  
っているものの、組合としては目標達成、そしてさらなる業績の上乗せをメンバー一丸となって達成し、  
それを踏まえさらに昨年を上回る賞与支給水準の回復を行っていきたく、強く考えています。

今回の賞与支給水準の回復を、今後の目標達成意識の向上につなげ、業績向上を通じたさらなる労  
働条件の回復をメンバー一丸となって実現させていきましょう。



<内田支部執行委員長>

2022年度10月 メンバースVOICe出席率 82.3%(11月14日時点)

## 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、 会社より考え方と回答が示される

11月15日（火）10時00分より労使協議会が開催されました。  
始めに佐藤支部書記長より、メンバーズVOICEでの声の共有と11月14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、具体的な賞与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より説明がされました。

### 賞与要求に対する組合の考え方 ～内田支部執行委員長～

組合として賞与要求の前提となる考え方について多少コメントをさせていただきます。

まず、今回の要求に至るこれまでの経緯についてですが、労働組合としては、今回のメンバーズVOICEをはじめ、毎月の執行委員会・評議員会等で、多くの役員やメンバーと12月賞与要求のあるべき水準についてさまざまな観点から議論を重ねてまいりました。具体的には、コロナ禍によるかつてないような業績状況から回復途上にある現在の業績状況をどう捉えるのかという観点や、賞与支給水準の回復が業績に与える影響という観点、加えて大幅な賞与減額を行ってきた経緯や2022年度における業績回復やコスト削減に尽力してきたメンバー一人ひとりの思い等、あらゆる角度からこれまでやりとりをおこなってきました。

そうしたやりとりの中では、多くのメンバーから「業績向上や業績回復に向けてのメンバーの頑張りを労働条件の回復にぜひ反映して欲しい」という声や、「コロナ禍における賞与減額という対応自体は理解はしているものの、このまま支給水準自体が回復しないのではないかと不安を感じている」といった声が多くメンバーから寄せられています。

今回の要求は こういったさまざまな声を十分に踏まえた上で、検討してきた内容になります。  
今後に向けては、中期経営計画で掲げられている高い目標を達成していくためにも、三越伊勢丹のメンバー一人ひとりが持てる力を最大限発揮していくことが何より重要となります。言い換えれば、「頑張って成果をあげることができれば報われるんだ」という実感を、メンバー一人ひとりのやりがい・働きがいの向上につなげることで、これまでのやり方にとらわれない新しい働き方へのチャレンジにつなげていくことが非常に重要なことと捉えています。今回の要求内容は、三越伊勢丹のメンバーが会社の将来に希望を失うことなく、高い目標に対して前向きに取り組んでいくうえで必要な内容であることをぜひご理解頂きたいと思えます。

### 今回の組合要求を受けて人事の考え方 ～藤森人事統括部長～

今回の賞与要求案にあたり、組合の皆さまとは長い期間をかけて丁寧に議論することができました。ありがとうございました。

まずはこれまでの業績回復に向けて、従業員の皆さまが本当に前例にない新しい取り組み、創意工夫を以って努力いただいていること、そして、将来的にきちんと安定した収益をあげていける会社を目指して、皆さまが経営マインドを持ちながら進化・努力されていること、を認識しています。その様な状況の中、賞与の考え方においても「従業員皆さまの努力」に対しては、勿論、会社としても大いに検討してきた内容です。

加えて、業績そのものへの見方や考え方については、コロナ禍前、業績連動賞与の仕組みを取り入れていた時代以降、私たちが業績をどの様に捉えて来たか、という過去からの変遷、また、ステークホルダーへの利益分配の考え方については、会社として生まれた利益を、従業員の皆さま、会社、株主にどの様に分配すべきか議論を重ねてきたうえで、本日に至ったと認識しています。

今後2023年6月支給賞与に向けては、まだ本格的な業績回復までは道半ばではありますが今年度の業績確定を踏まえ、年間での業績賞与の考え方を、引き続き労使で丁寧に議論しながら進めていきたいと考えています。



<藤森人事統括部長>

# 会社より即日、2022年12月支給賞与要求について 合意の旨回答がありました。

## 会社回答受諾にあたって ～菊池本部執行委員長～

組合の要求通りの回答を頂けたこと 御礼を申し上げます。  
健全かつ良好な労使関係によるものであり、改めて経営の皆さまに  
感謝申し上げます。

また、事務局の皆さまにおかれましても、非常に難易度の高い協議を、  
スピーディーかつ納得性の高い内容でまとめ上げて頂いたことに、  
感謝致します。本当にありがとうございます。

今回の賞与協議は、業績は着実に改善傾向にある一方、コロナ禍により  
落ち込んだ業績低迷からの再生フェーズという状況下、加えて今年からの  
物価の高騰による生活への影響が大きくなっている中、非常に難しい協議で  
あったと認識しています。が、こうした中で支給表通り、すなわち制度通りの  
水準での支給となったことは、業績回復に向けて取組んできたメンバーにとって  
今後の業績向上に向けても大きな弾みになるものと思います。  
6月賞与についても着実に改善できるよう、私たちも責任ある執行部として、  
業績向上に向けて、生産性向上に向けた活動や、労使議論に取り組んで  
いきたいと思っております。



<菊池本部執行委員長>

その一つが、各職場単位での生産性向上に向けた改善活動です。  
経営の方針が非常に分かりやすく、納得性の高い内容だったとしても、  
職場の中での実際の行動に現れなければ、成果には繋がりません。現中計に  
ついては、一定の成果は挙がっていると認識はしているものの、職場によってはまだまだ課題があることも事実  
だと思っております。「経営から発信されたメッセージが断片的に伝わっている」ことや、「上が言っているから」または  
「過去はこうだから」ということでなかなか議論が進まず課題が改善されないことも職場によっては存在します。  
組合としても、今期の重点取組みである職場の改善活動、いわゆるVOICEサイクルを現場の役員とも連携して  
従来以上に取り組んでいきたいと考えています。経営の皆さまのみならず、各部門や各職場の長の方々とも  
連携して、職場毎の改善活動や、生産性向上活動へ取り組んでいきたいと思っております。

もう一つが、職場風土改革の取組みです。今、ビジネスモデル変革に伴って要員の適正化、個々人の働き方  
の変化といった環境変化に向き合い、多くのメンバーが様々な悩みを抱えながら取り組んでいる状況です。  
物理的な業務改善、業務改革を進めていくことはもちろん重要ですが、それ以上に重要なのが、  
職場内でのコミュニケーションをはじめとした職場風土改革の取組みだと思っております。変化に向き合い、  
大変な時だからこそ、コミュニケーションを取り合い、お互いを思いやれる、そしてお互いに  
知恵を出し合える職場風土が必要です。当たり前の事ではありますが、  
改めて「ハラスメントのない職場」「ルールが正しく守られている職場」「挨拶やさん付けができていく職場」  
「コミュニケーションが取れ、メンバー1人ひとりが楽しく働ける職場」  
「課題改善に向けて皆が対話ができる職場」の実現に向けて、労使・また各職場労使でも取組みを  
進めていきたいと思っております。こうした取組みが結果として生産性向上に繋がります。

これらの取組みにより、さらなる業績向上と早期の賞与回復を労使で実現したいと思っております。  
本日はありがとうございました。

まずこのコロナ禍が続き、従業員の皆さまが日々ストレスを抱えられている中で、非常に頑張っていたいただいていることに対して心からの感謝を申し上げたいと思います。

通年協議、賞与水準について、この非常に厳しい環境のなか、話し合いを進めていただいていることは、簡単なことではないと思いますし、感謝しています。

そこには、労使がお互いに、会社全体、市況全体など広い視野で想いを張り巡らし、多面的な角度を持ち合わせながら、十分にコミュニケーションが取れている状況であるからだろうと思っています。

少し業績の話コメントさせていただきます。

11月11日に中間期決算について発表させていただきました。

当社の売上は上期下期で比較すると、下期の方が大きい傾向にあり、利益が一番出る月が12月、その次が11月、3月とトップ3が下期にあります。

つまり、下期にどれくらい頑張れるかによって通期の状況が変わります。

中間決算時の予測では、今の状態で推移すれば、2022年度は240億円というグループ連結営業利益が出ると考えており、三越伊勢丹はその中心として、期初予測より高い利益が出ると考えています。

連結営業利益240億円という予測は、2018年度が292億円でしたので、その時に近い状態に早く戻したいという目標です。業績達成を実現していくことで、2023年6月賞与も早期に回復させていきたいというのは、経営も同じ気持ちです。

そうは言っても、そのためには、今後は仕事の仕方を相当に変えなくてははいけません。

私が普段から申し上げている通り、百貨店の旧来型ビジネスモデルは厳しいと考えています。

将来に向かって新しいビジネスモデルを作り、なお且つ労働生産性を世界レベルに上げ、

報酬も上げていくという状態を目指さないといけないと考えています。

従業員の皆さまにとっては、今までとやり方を大きく変えることで、非常にストレスを感じるとは思いますが、生き残っていくためには避けては通れないところであり、是非、ご理解ご協力いただき進めていきたいと考えています。

私を筆頭に会社側が従業員の皆さまに対してしっかり説明してコミュニケーションを取っていく気持ちでいます。

引き続き、通年協議の話でも、ステージB・エルダースタッフの人事賃金制度等、非常に大きな課題を抱えておりますが、これも話し合いの中でしっかりクリアにして次に繋げていきたいと思っています。

課題感に関しては私個人としても持っていますので、継続して労使協議を進めていって欲しいと思っています。

以上です。



<細谷代表取締役社長>

**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。**