

三越伊勢丹グループ労働組合 静岡伊勢丹支部

# 限定メンバーズVOICE議案書

## 2023年度の賞与の指標について

**【対象者】** 社員・メイト社員・エルダースタッフ月給制

この議案書は社外秘です。取扱いにはご注意ください。

# 1.2023年度賞与の指標について【審議決定事項】

## Point

2023年度の賞与の指標を決めます

### (1) 静岡伊勢丹の動向

#### ①環境・予算

2022年度は2年連続した営業利益赤字から脱し、黒字転換した年度となりました。しかしながら、当初計画していた予算139百万は未達で、今年度も今まで以上にトップラインの向上と収支構造改革を一体となって加速していかなければなりません。

単位：百万円

	予算	売上比	前年	前比	前差	売上比
売上高	17,150	100.0%	16,163	106%	987	100.0%
差益率	23.16%		23.17%		▲0.01%	
売上総利益	3,972	23.2%	3,745	106%	227	23.2%
その他の営業収支	191	1.1%	175	109%	15	1.1%
営業総利益	4,163	24.3%	3,920	106%	243	24.3%
販売管理費	3,941	23.0%	3,873	102%	67	24.0%
人件費	1,213	7.1%	1,200	101%	13	7.4%
ポイント費	367	2.1%	366	100%	1	2.3%
宣伝費	119	0.7%	116	103%	4	0.7%
物流費	223	1.3%	212	105%	11	1.3%
水道光熱費	195	1.1%	179	109%	16	1.1%
外部委託費	244	1.4%	248	98%	▲4	1.5%
営業利益	222	1.3%	46	478%	176	0.3%

#### ②年度方針

2023年4月に三越伊勢丹グループ企業理念が発信されました。また、静岡伊勢丹においても目指す姿や年度計画が発信されました。

#### ■三越伊勢丹グループ共通

グループ企業理念

「百貨店の科学」手引書

【23年度】営業本部\_実行指針

#### ■静岡伊勢丹の目指す姿

VISION

エリアNO.1の豊かさを提供する企業

#### ■【23年度】静岡伊勢丹\_年度計画

スローガン

「一体感」で「ナンバーワン」

壁を取り払い、お互いを尊重・支援しよう！

売上と豊かなイメージでナンバーワンへ！

全員が当事者意識を持とう！

重点戦略

①個客とつながるCRM戦略

④収支構造改革（百貨店の科学）

②高感度上質戦略

⑤人材基盤・サステナブル

③連邦戦略

⑥中長期計画（静岡伊勢丹50周年プラン）

### ③施策・KPI

重点戦略に基づいて、四半期ごとに23年度計画アクションプランシートが作成されました。  
(上期施策を抜粋)

項目	23年度				
	上期アクション	KPI (上期末)		KPI (年度末)	
<b>I. 重点戦略 “高感度上質”戦略</b>					
<b>1. 高感度上質店舗の構築</b>					
<b>(1) エリアNo.1化の推進</b>					
①ギフト歳時記オケーションNo.1化	・中元ギフト 乗り換え・クーポンに加えマスコミ連動で露出拡大 ・母の日、父の日を軸にMDの松竹梅とステージ企画の連動を強化	対象中分類売上 イベントコード売上	2230百万 565百万	対象中分類売上 イベントコード売上	4990百万 2,520百万
②プロモーション改革	・領域を越えたギフトMDの交差展開の実施 ・静岡独自コンテンツからGrp高感度上質コンテンツへの転換	イベント+ギフトサロン+中歳おせちケーキ		イベント+ギフトサロン+中歳おせちケーキ	
③静岡独自の名物売出	・年間5本の祭=5月感謝祭、9月彩り祭での新たな仕掛け ・27年の50周年に向けた「店舗コンセプト」設計、50周年リモデル計画策定	検討中		検討中	
<b>2. (個人)外商改革</b>					
<b>(1) 上顧客シフト</b>					
	・静岡独自の外商顧客催事・売出の取り組み拡大 外商バイヤー新設で、個客ニーズに沿ったダイレクトマーケティング強化 外商新規催事開発(アクセシブルLUX販売会など)による顧客接点の拡大	外商MI口座売上	1,535百万	外商MI口座売上	3,090百万
	・西部地区外商拠点の確立 移動ロスを削減し新規開拓と生産性の向上 ・GCPゴールド非外商顧客700名のアプローチ マルチ担当連動アテンド	外商取扱高	1,660百万	外商取扱高	3,690百万
<b>II. 重点戦略 “個客とつながる”CRM戦略</b>					
<b>1.“つながる個客”の数の拡大</b>					
<b>(1) 新規顧客獲得の推進</b>					
	・MIC新規獲得 施策と経費の効率化を徹底 獲得チーム内製化、MICライセンス上級編、インナーCPスリム化	MIC新規獲得	4,800	MIC新規獲得	10,250
	・MIC定着化 新規獲得経費削減分を投下して退会防止化	正常口座売上	67,900	正常口座売上	68,400
	ファーストカード化 内部利用&ありあり化、外部利用促進	MICアプリ連携数	19,000	MICアプリ連携数	25,000
		アプリお気に入り	68,100	アプリお気に入り	88,200
		SNSフォロワー	11,000	SNSフォロワー	12,000
<b>2.“つながる個客”の利用額拡大</b>					
<b>(1) 利用頻度の拡大</b>					
	・"点から面へ"本館のキャンペーン全館化 テーマ性のあるMICフェスタ、四半期ごとの強化催事設定	識別顧客売上	5,560百万	識別顧客売上	11,305百万
	・"点から線へ"サテライトと本館をつなぐディスタンス戦略	MIC口座稼働率	72.0%	MIC口座稼働率	86.3%
	フジバザールXコリドー売出連動、37スクエアのセントラル化	MIC客単価	101千	MIC客単価	170千

### ③施策・KPI（上期施策を抜粋）

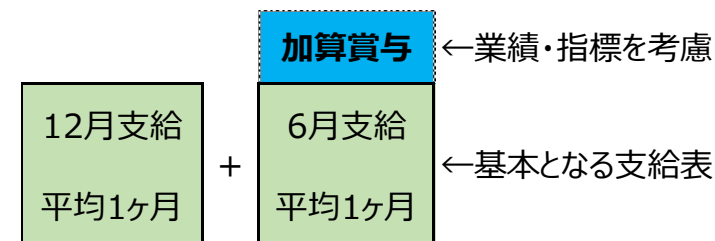
項目	23年度				
	上期アクション	KPI (上期末)		KPI (年度末)	
<b>III. 重点戦略 “連邦”戦略</b>					
<b>1.百貨店連邦の推進</b>					
(1) ネットワークセールス（お取り寄せ・同行・代行）の拡大	・両本店の外商部第四担当(アテンド)と連携し、同行・代行アテンドを拡大 ・個人外商Gへの出向を実施し、ノウハウと人的パイプを獲得・活用 ・新宿購買&静岡未購買顧客へのアプローチ 代行アテンド化へ	企業間手数料	44百万	企業間手数料	90百万
(2) 内製化(グループ企業連動の推進)	・ふるさと納税の取り組み拡大 MIふるさとの自主オペレーション化(自治体・お礼の品開拓)	連邦実績額 (ふるさと売上)	39百万	連邦実績額 (ふるさと売上)	113百万
(3) BtoB外販(手数料ビジネスの拡大)	・MINTX売出や外商連動企画、MIふるさと新規開拓 ・外部企業の場所貸し本数拡大、各階の遊休地でのイベマチ活用				
<b>IV. グループ基盤</b>					
<b>1. デジタル推進</b>					
(1) 訴求のオンライン化	・ガイド→ピーコン活用、DM→SNSへの転換推進/SNS活用スキルの向上	フォロワー累計(イ ダ+フェイスブ ック)	1.2万件	フォロワー累計(イ ダ+フェイスブ ック)	1.5万件
(2) 営業支援のデジタル化	・対象伝票の電子化の推進 ・その他伝票の精査による権限見直しと運営体制の検討	伝票電子化率 見直し本数	80% 10本	伝票電子化率 見直し本数	100% 30本
<b>2. CRE 地域密着取組</b>					
<b>3. 百貨店の科学(収支構造改革)</b>					
(1) 人件費：最適な要員プロポジションの確立	・GRP外企業への出向と自主販売エリアの見直しによる最適化	人件費(除臨給)	560百万	人件費(除臨給)	1116百万
(2) 地代家賃：後方施設の効率化による賃貸物件の縮小	・登呂センターの定借賃取組先の模索(外部収入拡大による家賃軽減)	地代家賃	358百万	地代家賃	717百万
(3) 外部委託費：公平性のあるサービスへの変換	・公平性のあるパーキングサービス料金体系の策定と実施	外部委託費	121百万	外部委託費	244百万
(4) 物流費：附帯業務の移管と適正な料金設定	・本館附帯業務の移管と無料サービスの有料化実施	物流費(除人件費)	74百万	物流費(除人件費)	158百万
(5) 宣伝費：0.7%のキャップ内で顧客別PLにもとづき再配分	・マス削減(ガイド80%・TV40%)→SNS強化、MI・外商サービスへ充当	宣伝費率	0.70%	宣伝費率	0.70%
(6) 差益率の改善	・遊休地および暖簾を活用した新規営業収入の拡大 ・高差益お買場のトップライン向上 化粧品・紳士・子供・リビング ・セントラル体制による本館&サテライト共通取組先の差益交渉	営業収入 差益率予算	35百万 23.35%	営業収入 差益率予算	76百万 23.16%
<b>VII. 経営基盤（システムデータ基盤、人財基盤、サステナビリティ）</b>					
<b>1. システム・データ基盤</b>					
<b>2. 人財基盤</b>					
(1) エンゲージメント向上					
①Eラーニングの受講とオンライン教育の活用	D&I推進Eラーニング受講の推奨と未受講者上長との面談 入店前教育のオンライン化と朝礼等の活用による担当別教育の実施	Eラーニング受講率 OL教育履修コース数	100% 3.0	Eラーニング受講率 OL教育履修コース数	100% 7.0
①適正な働き方の定着	有休消化率20%以下の従業員に対するの通告実施	有給休暇取得率	35%	有給休暇取得率	60%
(未打刻0・休日出勤0・時差時間5h以内)	適正な働き方未遵守者と上長との面談による遵守率向上	働き方遵守率	90%	働き方遵守率	95%
<b>3. サステナビリティ・ガバナンス・経営システム</b>					
(1) サステナビリティ					
①”think good”の取り組み	リサイクルC P/フードバンクの取り組み SizuokaWeekの初開催による地場産品の取組規模の拡大実施	リサイクルCP売上高	30百万	リサイクルCP売上高	65百万
②女性活躍推進	継続的な発信、首都圏ロールモデルとの対話会などで、社内風土の醸成	B1-HAP女性受験者	3名	B1-HAP女性受験者	3名

## (2) 現在の賞与制度について

賞与要求は、労使で確認している賞与支給表(基本となる支給表)をベースに12月、6月と半期ごとそれぞれ労使で交渉をおこないます。

- 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。

イメージ



## (3) 賞与に対する労働組合の考え方・重視すること

- ・ 収支構造改革を継続して進めていく中で、メンバーのなかでも利益を追求する姿勢が高くなっています。組合としても、企業の持続的な成長と発展、雇用の確保には営業利益予算達成が最も重要と考えます。
- ・ 今年度は昨年度実績に比べ、大幅に増額した営業予算(ストレッチ予算)となっています。営業利益予算達成が加算賞与を要求する大前提ですが、メンバー一体となって生みだした営業利益額の実績も昨年とのバランスを考えます。
- ・ 定量的な指標のみならず、年度方針達成に向けたKPIの進捗状況、高い目標に挑戦していたか等の定性的な難易度やプロセスも考慮します。

### <参考> 静岡伊勢丹の賞与水準の推移

単位:百万円

	2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		2021年度			2022年度			2023年度			
	実績		実績		実績		実績		実績	予算比(差)	前年比(差)	実績	予算比(差)	前年比(差)	予算	予算比(差)	前年比(差)	
売上高	19,735		19,040		17,718		14,456		15,434	90.8%	106.8%	16,163	95.6%	104.7%	17,150			106.1%
営業利益	208		210		0		-239		-52	-82	187	46	-93	98	222			176
支給月	12月	6月	12月	6月	12月	6月	12月	6月	12月	2022年6月		12月	2023年6月		12月	2024年6月		
支給箇月	約1.0	約2.32	約1.0	約2.33	約1.0	約1.0	約1.0	約1.0	約1.0	約1.0		約1.0	約1.38					
年間支給箇月	約3.32		約3.33		約2.0		約2.0		約2.0			約2.38			目標3.8			

#### (4) 2023年度の指標について

- 営業利益予算達成率
- 年度方針達成状況
- 営業利益額

営業利益予算額については222百万円です。

営業利益予算達成率が100%以上となった場合、2024年6月賞与は2018年度以上(※前頁参照)の水準を検討します。

定量的な業績だけでなく、定性的な指標(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。

今年度は昨年度営業利益(46千)に比べ、大幅に増額した営業利益予算(ストレッチ予算)となっています。

営業利益予算達成が加算賞与を要求する大前提ですが、メンバー一体となって生み出した営業利益額の実績も昨年度とのバランスを踏まえ指標の一つとします。

<参考>2022年度の指標

- 営業利益額
- 営業利益予算額(139百万)
- 営業利益予算額達成率
- 営業利益額(70百万)
- 売上高予算達成率
- 年度方針達成状況

#### (5) 今後のスケジュール

6月7日	6月14日	6月28日	6月29日~7月2日	7月上旬	7月上旬
支部執行委員会	本部執行委員会	支部評議員会	限定メンバーズVOICE	支部評議員会	労使協定