

第1章

2023年12月賞与 組合要求(案)



三越伊勢丹グループ労働組合 公式マスコットキャラクターイングちゃん

1) これまでの賞与要求における経緯

- ・(株)高松三越では 2010 年度以降、業績の向上に合わせて賞与の支給水準引き上げをおこなってきた経緯があります。その後、2019 年度の営業損失に加え、未だ継続して猛威を振っている新型コロナウイルスの影響も相まって、企業存続における先行きの不透明感などから、2020 年春の交渉では基本支給ヵ月を 2.0 ヶ月（月給制エルダースタッフは 1.8 ヶ月）まで引き下げるといった厳しい判断に踏み切る結果となりました。
- ・併せて、従来の「業績連動の仕組みを用いた年間一括賞与要求」から「直近の業績を踏まえた半期交渉・都度要求」に交渉フローを変更し、経営基盤の安定化・営業利益の確保に応じた賞与支給水準引き上げの実現に向け、労使議論を重ねてまいりました。
- ・そういった中、2020 年度の△2 億 9,200 万円という業績赤字から一転し、2021 年度については 1,900 万円の営業利益を実現するまでに至り、更には 2022 年度も 2 億円を超える水準にまで収支構造を改善することができました。
- ・これも偏に、厳しい状況の中で 2021 年度に掲げられた中期経営計画に基づき、全従業員が一丸となって複数年にわたる創意工夫を続けてきた結果であると労働組合は確信しています。
- ・その為、2021 年 6 月の賞与から段階的な支給ヵ月水準の向上を図り、直近の 2023 年 6 月の賞与要求においては、直近業績の大幅な向上から過去最高益である 2015 年度の支給ヵ月水準に迫る水準での要求を実現するに至りました。

業績推移(百万円)		2019 年度		2020 年度		2021 年度		2022 年度	
売上高		21,532		18,270		20,530		21,641	
営業利益		-238		-292		19		209	
賞与(支給ヵ月) ※1		12月	6月	12月	6月	12月	6月	12月	6月
社員	ステージ B	1.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.2	1.2	2.4～
	ステージ C	1.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.2	1.2	1.9～
メイト社員		1.3	1.0	1.0	1.0	1.0	1.2	1.1	1.6～
エルダー (F)		1.0	1.0	0.8	1.0	0.8	1.0	1.0	1.0

※1.中位評価 (B 評価) を元に、年間支給ヵ月を算出、業績に基づく加算分も含む。

2) 現状の賞与における考え方

- ・2020 年度より賞与制度の見直しを行い、年間一括の賞与要求から年 2 回の都度交渉に変更を行い、賞与要求を行うこととしていました。現在、高松三越の賞与交渉は直近の業績を踏まえて行われ、賞与支給水準が決定しています。

22年												23年						
1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	
								12月 賞与交渉						6月 賞与交渉				
春の交渉						賞与					賞与	春の交渉						賞与

3) 高松三越における 2023 年上期業績について

業績結果

- ・(株)高松三越の 2023 年度上期の業績は、売上 10,226 百万円、営業利益 36 百万円※1 を見込んでいます。
- ・売上高は、予算・前年ともに上回る結果となる見込みです。(予比：100.8%、前比：103.1%)
- ・営業利益は収支が改善し、期初予測・前年実績ともに上回る利益向上となる見込みです。(前年差：+54 百万)

※1.売上は速報値、営業利益は 4-8 月累計に期初の 9 月単月予算を加えた数値

■ 23 年通年 業績目標

単位：百万円	21 年度 実績			22 年度 実績			23 年度 期初予算		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
売上高	9,218	11,312	20,530	9,918	11,722	21,641	10,137	11,838	22,440
営業総利益	2,159	2,616	4,775	2,304	2,660	4,964	2,351	2,774	5,125
販売管理費	2,354	2,402	4,760	2,322	2,433	4,754	2,348	2,562	4,910
営業利益	-195	214	19	-18	227	209	3	212	215
前年同期差	-	-	-	+177	+13	+190	+21	50	+6

■ 23 年 4 月-8 月 業績結果 (確定分)

	23 年上期計	4 月-8 月 (累計)					
	期初予算	実績	前年差			予算差	
			前年実績	前年差	前年比	予算差 (百万円)	予算比
総額売上高	10,137	8,540	8,373	+137	101.9%	+460	100.5%
営業総利益	2,351	1,945				1,965	98.9%
販売管理費	2,348	1,893				1,961	96.5%
営業利益	3	51	-8	43	前年：-8 百万円	93	予測：4.5 百万円

■ 23 年上期 業績着地見込み

※1.売上は速報値、営業利益は 4-8 月累計に期初の 9 月単月予算を加えた数値

	上期最終着地見込み						
	期初予算 (百万円)	修正予算 (百万円)	着地見込み※1 (百万円)	前年差		期初予算差	
				前年差 (百万円)	前年比	予算差 (百万円)	予算比
総額売上高	10,137	10,062	10,226	308	103.1%	81	100.8%
営業総利益	2,351	2,331					
販売管理費	2,348	2,308					
営業利益	3	23	36	54	-	33	-

第1四半期における営業結果

- ・新型コロナの影響による行動規制が全面的に緩和されたことにより、入店客数は103%と前年と比較して好調な推移を見せていましたが、消費行動の多様化（旅行やイベントの増加）による影響を受け、買上率95.4%、買上点数99.2%と本年度目標を下回る結果となりました。
- ・その為、そういった影響を大きく受けた5月においては予算差▲90百万円という厳しい結果となり、4月・6月の売上予算達成を以てしても、四半期における予算比は未達での着地となりました。
- ・一方で、中国を除く世界各国からの来街旅行客が増加し、2019年度と比較すると41%程度ではあるものの、徐々にインバウンド需要における回復の兆しが表れています。

第2四半期における営業結果

- ・第2四半期については、7月期初のコロナ感染拡大の第7派や連日の猛暑日などの影響から来店控えが懸念されながらも、第1四半期に引き続き、入店客数は7・8月ともに前年・予算ともに上回る結果となりました。
- ・売上高についても、第2四半期通期で期初目標を予算・前年ともに上回る結果となりました。特に、クリアランスセールやお中元繁忙時期が重なっている上期で最もトップラインの高い7月においては、DIDやMIカード獲得の推進に伴う識別顧客捕捉率が上昇していることが、予算達成に大きく貢献しています。
- ・9月は350周年記念大感謝祭を皮切りに、様々な顧客セグメントに応じたグループ連動施策・高松独自施策の連打をおこないました。特に、帳場前主を対象に、丹青会や逸品会への送客を強化するなど、「上質な提案」を軸とした顧客との関係性強化に向けた取り組みを本格化してきました。

■2023年上期 月別“総売上高”の推移 ※9月は速報値にて記載

		Total	4月	5月	6月	7月	8月	9月	
売上高 (百万円)	実績	10,226	1,531	1,545	1,935	2,126	1,403	1,686	
	予算	-	10,137	1,529	1,635	1,927	2,035	1,368	1,643
		予算差	81	2	-90	8	91	35	43
		予算比	100.8%	100.1%	94.5%	100.4%	104.5%	102.6%	102.6%
	前年	-	9,918	1,492	1,598	1,980	1,992	1,311	1,545
		前年差	308	39	-53	-45	134	92	140
		前年比	103.1%	102.6%	96.7%	97.7%	106.7%	107.0%	109.1%

1) 高松三越支部における今後の賞与交渉に対する前提となる考え方

- 企業業績の急激な悪化に伴い、2020年春の交渉時には“社員 年間 2.0ヵ月”にまで支給ヵ月を見直した経緯がありますが、「賞与水準の安定的向上」が組合員の“生活の質”向上に欠かせない要素であることを念頭におき、1日も早い支給水準の回復に向けた労使議論を継続しておこなってきました。そういった中、2020年度の△2億9,200万円という業績赤字から一転し、2021年度については1,900万円の営業利益を実現するまでに至り、更には2022年度も2億円を超える水準にまで収支構造を改善することができました。これも偏に、厳しい状況の中、2021年度に掲げられた中期経営計画に基づき、全組合員が一丸となって創意工夫を継続してきた結果であると労働組合は確信しています。
- 新型コロナウイルスの影響も僅少となり、まずは一定の収支構造改革の成果が見えた現段階において、23年度アクションとして掲げられている“100年先も地域に愛される企業※1”を目指すべく、更なる組織戦略の遂行・組織力強化を推し進めていかなければならないフェーズへと移行しています。高松三越を取り巻く環境においては、新型コロナウイルスが5県へ移行したことに伴い、行楽需要や来街観光客の増加しており、宿泊施設やその周辺における飲食・雑貨店を中心に個人消費は徐々に回復しています。一方で、香川県下における人口減少は尚も続いており、令和5年9月1日時点で92万6,000人（前比▲8,000人）となり、少子高齢化も相まって今後の更なる商圈規模の縮小が懸念されています。業界事情としても、依然として百貨店市場の縮小は避けられず、業界全体として厳しい状況下にあること等、様々な外的要因や競争市場リスクと常に相対しながら、顧客への価値提供を通じた企業存続および雇用の確保を実現していかなければいけません。

※1.高松三越 23年度アクション“チャレンジ～ゼロリセットから地域にこれから100年さらに愛される企業を目指して～”
- そうした背景の中、労働組合は「雇用の確保」を最優先事項として据えながら、高松三越で働くすべての組合員がより「将来にわたって安心・安全にやりがいをもって働きたい」と思える労働条件・就労環境の構築に向けて「労働条件ロードマップ」の策定に取り組んでいます。安心して人生設計をおこなうことができる本給・賞与水準の向上や、ワークライフバランスの充実を目的とした総実労働時間の短縮、生涯CDPを通じた魅力的な人事賃金制度・キャリア制度の再設計など、多面的な角度からの議論・検証を以て、企業成長に合わせた処遇向上に更なるスピード感を以て取り組んでいます。
- 変化に富んだ社会・経済環境において継続的な企業成長ならびに安定的な黒字創出を目指すことが、ひいては「雇用の確保」にもつながってくることと労働組合は捉えています。今後、抜本的な働き方の見直し・業務オペレーションの最大効率化が加速度的に推し進められていくことが確実視される中で、私たち従業員にも主体的な戦略遂行への参画が求められ、与えられる役割やミッションも往々にして変化していくと考えられます。その為、従来よりも大きな役割範囲や権限・責務を与えられるケースが想定される中で、組合員一人ひとりが生み出した成果は定性・定量な判断軸を以て組合員の処遇向上に反映していくべく、「成果と対価」のバランスを継続的に確認・検証し、議論をおこなっていきます。

2) 2023年12月賞与交渉における要求水準の判断指標

- ・2022年度の業績は、中期経営計画に基づく“新たな働き方の実践”や“収支構造改革の推進”をメンバー一丸となって取り組んできたことにより、2021年度に引き続いて前年度実績・期初目標を上回る結果で着地することができました。
- ・業務の内製化による“繁忙時期の全館応援”や“少数精鋭体制のお買場運営”・“適切な時間管理の推進”など、高い水準の業務遂行が求められる中、限られた要員の中でメンバー一人ひとりが創意工夫し、目の前のお客さまと向き合い続けるといったたゆまぬ努力を複数年にわたって実践したことが結実した結果であると労働組合は確信しています。
- ・2023年は、中期経営計画において“チャレンジ”フェーズの位置づけであると認識しており、通年業績において「黒字着地できるか否か」という視点から、CRM戦略を基盤とした新たなビジネススキームを通じて「**健全な収支構造を以て、中長期において利益創出を実現できているか否か**」といった視点に切り替え、要求水準を慎重に検討する必要があると考えます。特に、商売特性から上期に業績赤字が発生しやすい収支構造である“下期偏重型のビジネスモデル”において、上期業績結果は本年度の通年における利益構造を正しく捉える上で、非常に重要な判断要素となり得ると捉えています。
- ・以上のことから、下記の判断指標を以て、23年12月支給賞与の要求水準について慎重に議論を進めてまいりました。

① 上期 総売上高	予算および前年実績と比較し、上期の営業利益および通期業績に与える影響の大小から判断
② 上期 販売管理費	期初予測や前年実績と比較し、上期の営業利益および通期業績に与える影響の大小から判断
③ 上期 営業利益	期初予測や前年実績と比較、通期業績に与える影響の大小から判断

3) 2023年12月賞与の要求水準について

- ・2023年12月支給賞与については、上期の業績推移が通期予算に与える影響を鑑み、下期の様々な与件も踏まえたうえで総合的に勘案した結果、下記の水準を前提として要求をおこなってまいります。具体的には、期初目標を大幅に上回る営業利益の達成を見込める水準であることに加え、下期偏重による上期赤字からの脱却を成し得たことは通期においても非常にポジティブな影響を与えたと捉えており、社員・メイト社員は支部が考える生活給におけるセーフティネットとしての支給水準※1の回復を目指し、前年対比において+0.1カ月の増額にて要求を図る判断をおこないました。
- ・社会・経済環境の不安定さが残る中で、高松三越においては安定的かつ向上的な利益創出に向けた様々なトライアル施策の実行を控えており、先行きは変わらず不透明性が高いことから更なる増額については、2024年6月賞与要求時に、2023年度通期における業績を以て判断することといたします。

雇用形態	2023年12月賞与要求ヵ月(案)	参考：2022年12月支給賞与
社員 ステージB	一律 1.3 ヵ月	一律 1.2ヵ月
社員 ステージC・C-t	中位評価(B評価) 1.3 ヵ月	中位評価(B評価) 1.2ヵ月
メイト社員	中位評価(B評価) 1.2 ヵ月	中位評価(B評価) 1.1ヵ月
エルダースタッフ(F)	一律 1.0 ヵ月	一律 1.0ヵ月

※1. 生活給におけるセーフティネットとしての支給水準：社員 2.5ヵ月(年間)、メイト社員 2.3ヵ月(年間)、月給制エルダースタッフ 2.0ヵ月(年間)

1. 社員（ステージ B） 23 年 12 月 賞与要求(案)

■ステージ別 基本賞与要求

2023 年 12 月支給基本賞与については、下記の表に基づき支給されることを要求します。

- 基本賞与（単位：ヵ月）

支給ヵ月	1.3
------	-----

■賞与支給日・支給対象・基準日・支給方法

社員の支給日・支給対象・基準日・支給方法は以下のとおり要求します。

支給日	2023 年 12 月 5 日（火）
支給対象	<ul style="list-style-type: none"> ●2023 年 4 月 1 日から 2023 年 9 月 30 日まで勤務し、引き続き支給当日在籍している者。 ●ただし、期間中欠勤・休職日数等のあるものは、それぞれ定めた支給方法で支給する。その際、欠勤日数・休職日数等は期間中の休日・連続休暇等を除く実質日数とし、それにより出勤日数を算出する。 ●なお、賞与日割については、それぞれの期間の所定労働日数を基礎に算出する。
基準日	<ul style="list-style-type: none"> ●本給、職務、および資格は、2023 年 9 月 30 日現在とする。 ●また、2023 年 4 月 1 日から 2023 年 12 月 1 日までに社員からエルダースタッフに転換した者は、エルダースタッフとしての賞与を支給する。
支給方法	<p>a) 期間中欠勤のない者 本給×支給ヵ月</p> <p>b) 期間中欠勤、休職のある者 本給×支給ヵ月×（出勤日数÷所定労働日数）</p> <p>なお、大きな環境の変化があった場合には、別途労使で協議を行います。</p>

■参考）2022 年 12 月支給基本賞与 （単位：ヵ月）

雇用形態	支給ヵ月
社員ステージ B	1.2

2. 社員（ステージ C・C-t） 23 年 12 月 賞与要求(案)

■ステージ別 基本賞与要求

2023 年 12 月支給基本賞与については、下記の表に基づき支給されることを要求します。

■社員ステージ C・C-t

※単位：ヵ月

評価	S	A	B	C	D
支給ヵ月	1.5	1.4	1.3	1.2	1.1

■評価分布

社員の評価分布については以下のとおり要求します。

ステージ C（ステージ C-t を除く）の賞与評価分布については、平均 B 以上を要求します。

ステージ C-t（新入社員を除く）は、絶対評価を行うことを要求します。

■賞与支給日・支給対象・基準日・支給方法

社員の支給日・支給対象・基準日・支給方法は以下のとおり要求します。

支給日	2023 年 12 月 5 日（火）
支給対象	<ul style="list-style-type: none"> ●2023 年 4 月 1 日から 2023 年 9 月 30 日まで勤務し、引き続き支給当日在籍している者。 ●ただし、期間中欠勤・休職日数等のあるものは、それぞれ定めた支給方法で支給する。その際、欠勤日数・休職日数等は期間中の休日・連続休暇等を除く実質日数とし、それにより出勤日数を算出する。 ●なお、賞与日割については、それぞれの期間の所定労働日数を基礎に算出する。
基準日	<ul style="list-style-type: none"> ●本給、職務、および資格は、2023 年 9 月 30 日現在とする。 ●ただし、2023 年 10 月 1 日にメイト社員から社員に転換した者は、10 月 1 日現在とする。 ●また、2023 年 4 月 1 日から 2023 年 12 月 1 日までに社員からエルダースタッフに転換した者は、エルダースタッフとしての賞与を支給する。
支給方法	<p>a) 期間中欠勤のない者 本給×評価別ヵ月</p> <p>b) 期間中欠勤、休職のある者 本給×評価別ヵ月×（出勤日数÷所定労働日数）</p> <p>なお、大きな環境の変化があった場合には、別途労使で協議を行います。</p>

■参考）2022 年 12 月支給基本賞与 （単位：ヵ月）

評価	S	A	B	C	D
社員ステージ C（セールスを除く）・C-t	1.4	1.3	1.2	1.1	1.0
社員ステージ C（セールス）	1.5	1.35	1.2	1.05	0.9

3. メイト社員 23年12月 賞与要求(案)

■基本賞与要求

2023年12月支給基本賞与については、下記の表に基づき支給されることを要求します。

●メイト社員(販売コース・後方コース)

※単位：ヵ月

評価	S	A	B	C	D
支給ヵ月	1.4	1.3	1.2	1.1	1.0

■評価分布

メイト社員の評価分布については以下のとおり要求します。

メイト社員の賞与評価分布については、平均 B 以上を要求します。

■賞与支給日・支給対象・基準日・支給方法

メイト社員の支給日・支給対象・基準日・支給方法は以下のとおり要求します。

支給日	2023年12月5日(火)
支給対象	<ul style="list-style-type: none"> ●2023年4月1日から2023年9月30日まで勤務し、引き続き支給当日在籍している者。 ●ただし、期間中欠勤・休職日数等のあるものは、それぞれ定めた支給方法で支給する。その際、欠勤日数・休職日数等は期間中の休日・連続休暇等を除く実質日数とし、それにより出勤日数を算出する。 ●なお、賞与日割については、それぞれの期間の所定労働日数を基礎に算出する。
基準日	<ul style="list-style-type: none"> ●本給、職務、および資格は、2023年9月30日現在とする。 ●ただし、2023年10月1日にメイト社員から社員、もしくはフェロー社員からメイト社員に転換した者は、10月1日現在とする。 ●また、2023年10月1日から2023年12月1日までにメイト社員からエルダースタッフに転換した者は、エルダースタッフとしての賞与を支給する。
支給方法	a) 期間中欠勤のない者 本給×評価別ヵ月 b) 期間中欠勤、休職のある者 本給×評価別ヵ月×(出勤日数÷所定労働日数) なお、大きな環境の変化があった場合には、別途労使で協議を行います。

■参考) 2022年12月支給基本賞与 (単位：ヵ月)

評価	S	A	B	C	D
メイト社員(販売コース・後方コース)	1.3	1.2	1.1	1.0	0.9
メイト社員(営業コース)	1.4	1.25	1.1	0.95	0.8

4. 月給制エルダースタッフ 23年12月 賞与要求(案)

■基本賞与要求

2023年12月支給基本賞与については、下記の表に基づき支給されることを要求します。

- 基本賞与（単位：ヵ月）

支給ヵ月	1.0
------	-----

■賞与支給日・支給対象・基準日・支給方法

社員の支給日・支給対象・基準日・支給方法は以下のとおり要求します。

支給日	2023年12月5日（火）
支給対象	<ul style="list-style-type: none"> ●2023年4月1日から2023年9月30日まで勤務し、引き続き支給当日在籍している者。 ●ただし、期間中欠勤・休職日数等のあるものは、それぞれ定めた支給方法で支給する。その際、欠勤日数・休職日数等は期間中の休日・連続休暇等を除く実質日数とし、それにより出勤日数を算出する。 ●なお、賞与日割については、それぞれの期間の所定労働日数を基礎に算出する。
基準日	●本給、職務、および資格は、2023年12月1日現在とする。
支給方法	<p>a) 期間中欠勤のない者 本給×支給ヵ月</p> <p>b) 期間中欠勤、休職のある者 本給×支給ヵ月×（出勤日数÷所定労働日数）</p> <p>なお、大きな環境の変化があった場合には、別途労使で協議を行います。</p>

■参考）2022年12月支給基本賞与（単位：ヵ月）

雇用形態	支給ヵ月
支給ヵ月	1.0

今後の労使協議に向けたスケジュールについて

労使協議に向けて、下記のスケジュールの通り、支部機関会議およびメンバーズ VOICE を実施いたします。

協議スケジュール		
日程	組合機関会議	
10月9日(月)	高松三越支部 支部執行委員会	審議決定
10月11日(水)・12日(木)	本部執行委員会	審議決定
10月16日(月)	高松三越支部 支部評議員会	審議決定
10月23日(月)～10月30日(月)	サテライト勤務者対象 限定メンバーズ VOICE	メンバー説明
	本館・朝日町勤務者対象 (雇用形態別) 限定メンバーズ VOICE	メンバー説明
10月30日(月)	高松三越支部 支部大会	審議決定
11月中旬頃	労使協議会：23年12月賞与要求	労使協議

高松三越支部 12月賞与&中間報告メンバーズ VOICE		
	2023年10月23日(月)～30日(月) 各日 午前11時～午後6時	
開催日	本館・朝日町勤務者対象	リアル開催 (後日、動画配信を想定)
	サテライト勤務者対象	リアル開催 (後日、動画配信を想定)
<p>・「23年12月賞与要求」は、株式会社高松三越と三越伊勢丹グループ労働組合高松三越支部間の交渉となります。</p> <p>・賞与要求の内容に加え、労使通年協議の進捗報告や、組合活動報告なども併せてご説明いたします。</p> <p>・本メンバーズ VOICE では、パワーポイントを用いて説明をおこないますので、筆記用具のみご持参のうえ出席くださいますようお願いいたします。</p> <p>・本メンバーズ VOICE への参加方法は表紙・表紙裏に記載しております。詳細をご確認のうえ、出席登録をお願いします。</p>		

高松三越支部大会	
開催日	2023年10月30日(月) 19時35分～21時00分
会場	高松三越 アネックスビル 5階 フリースペース
構成員	支部執行委員 + 支部大会代議員