

三越伊勢丹グループ労働組合 静岡伊勢丹支部

2024年度業績評価指標議案書

(案)

内容	頁
2024年度業績評価指標について【審議決定事項】	
(1)2024年度業績評価指標について	2
(2)参考：2024年度アクションプラン	3~4

2024年度業績評価指標について

● 営業利益額

● アクションプラン進捗状況

《参考》2023年度の指標

- 営業利益額
- 営業利益予算額達成率
- 年度方針達成状況

- 2024年度も営業利益額を24年度業績の最重要項目として指標に設定します。営業利益黒字を前提とした営業利益額をメンバーに還元する考え方を継続します。
- 2024年度は昨年まで設定していた営業利益予算達成率は指標から外しました。理由としては、予算達成率を指標に置くことで、営業利益予算未達成時に加算原資が減額になる可能性になるためです。業績評価指標からは外しますが、営業利益予算を達成することは、私たちメンバーに還元する賞与原資額がより大きいものになることは間違いありません。また、中長期的に安定した賞与支給表（年間3カ月）を設計する原資にしたり、本給を引き上げる原資にしたりすることも労使で協議してまいります。
- 2024年度の営業利益予算額は265百万です。営業利益予算額を達成した場合、2025年6月賞与は支給箇月でいうと平均約3カ月以上の水準が見込めます。
- 定量的な業績だけでなく、定性的な指標（アクションプラン進捗状況）も加算要求の検討項目とします。

アクションプラン（次項以降参照）を私たちなりに落とし込み、利益思考に向けたアクションを自律的におこし、周りのメンバーと協力し合うことで個人と会社の成長に繋げましょう。

《参考資料》

■ 静岡伊勢丹の売上、営業利益及び賞与支給箇月

(単位：百万円)

	2019年度		2020年度		2021年度		2022年度		2023年度	
売上高	17,717		14,456		15,434		16,163		15,690	
営業総利益	4,486		3,569		3,754		3,919		3,812	
販売管理費	4,486		3,808		3,806		3,873		3,688	
営業利益	0		▲239		▲51		46		125	
賞与支給月	2019年 12月	2020年 6月	2020年 12月	2021年 6月	2021年 12月	2022年 6月	2022年 12月	2023年 6月	2023年 12月	2024年 6月
平均箇月	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.38	1.0	2.08

■ グループ内百貨店企業の2023年度業績

(単位：百万円)

	三越伊勢丹	札幌丸井三越	仙台三越	名古屋三越	新潟 三越伊勢丹	広島三越
売上高	704,709	60,569	27,627	61,653	35,939	11,023
営業利益	39,864	377	14	597	812	△ 449
営業利益率	5.7%	0.6%	0.05%	1.0%	2.3%	-

	高松三越	松山三越	岩田屋三越
売上高	22,386	4,981	124,516
営業利益	364	△ 343	5,021
営業利益率	1.6%	-	4.0%

《参考資料》 2024年度アクションプランシート「高感度上質戦略」

項目	24年度 上期		KPI (上期終了時点)
	第1四半期	第2四半期	
高感度上質戦略			
1. MDバランスの修正 ●50thリモデル計画の推進(次期3ヶ年計画と連動) <ul style="list-style-type: none"> 顧客を深耕・再整理したうえで、あるべきMDバランスと店舗構造改革を両立させたリモデル計画のアップデート(次期3ヶ年計画と連動) 24年度リモデル案件を精度高く実行 ●戦略顧客拡大に向けた新規プロモーション (次世代外商・近隣ワーカー・ファミリー) <ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズに沿ったカテゴリーを超えた高感度上質デイリー新規プロモーション 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の深耕・再整理を受けた既存計画のアップデート(範囲・内容・投資) MDGと連携した取組先交渉の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 次期3ヶ年計画のビルドイン活動に接合し投資・要員・収支計画に反映 段階的にリモデルキックオフ 	・次期3ヶ年計画完 対象クラスター売上前年比110%
2. 新中分類、2.8次産業、PB開発 3. 新しい顧客体験の創出			
●「THE SALON」での上位顧客向けサービスの拡充 <ul style="list-style-type: none"> 非外商G100顧客に向けたアテンダントサービスの稼働 サロンコンシェルジュによる特別なサービスの構築 オペレーション(事前予約・抽選・優先/貸切りなど) オーダー(オーダー・カスタマイズ) ●「ひとの力」を活かしたサービスメニューの確立 <ul style="list-style-type: none"> 有資格者、高スキル者の発掘と育成 静岡版ファッション診断メニューの策定と検証 (カラー・骨格診断、ビューティアドバイス) 	<ul style="list-style-type: none"> 毎月の特招会とショップ連携による関係性構築 アンケートなどで顧客要望の吸い上げ サロン運営を軌道に乗せコンシェルジュの準備 	<ul style="list-style-type: none"> 毎月の特招会とショップ連携による関係性構築 パーソナルサービスのスタート オペレーション拡充(予約・優先)候補: レストラン・化粧品・ギフト 	G100以上顧客売上 1,400百万円 前年比111%
4. 外商改革の推進			
●新規顧客の獲得 <ul style="list-style-type: none"> 一般上位顧客の外商へのトスアップ拡大 来店や訪問を前提としない、新しい広域外商スタイルの確立 (ネットワーク型外商: デジタルタッチで両本店の取寄せ・同行) 富裕層顧客を持つ地元企業との連携 ●「接客業」を見据えたウォレットシェア(LTV)向上の取組み <ul style="list-style-type: none"> プレミアムダイヤ顧客40名に特化した生涯顧客CRMの実施 新チームによるデジタルアプローチの強化 (外商向けクローズEC、静岡独自のデジタル発信) 	<ul style="list-style-type: none"> アタックリスト(162世帯)へのアプローチ。市内: 109世帯、中西部: 29世帯、東部: 24世帯 新規開拓チームで静岡県在住の潜在顧客を開拓。中西部: 55世帯、東部: 142世帯 連携する企業との実行計画策定。候補: 外車ディーラー、銀行、メディア 	<ul style="list-style-type: none"> セールス別に個別アプローチ: 半期で80世帯 開拓担当による個別アプローチ: 半期で100世帯 連携企業のイベントで顧客紹介企画: 1本 店内での連携企業のイベント実施: 1本 	外商総扱い額 1,790百万円 前年比112%
5. 拠点ネットワークの進化			
●拠点ネットワークから連邦ネットワークへ <ul style="list-style-type: none"> 首都圏送客の拡大(新宿だけでなく日本橋・銀座とも連携) 東海エリアを生活圏とする顧客へ向けて名古屋三越との連携 静岡での基幹店MD展開を拡大(サロンの活用) 対象顧客の一般G100への拡大 一般・法人含めた中歳ギフトのEC化促進 	<ul style="list-style-type: none"> 基準を設けた送客交通費のセールス裁量スタート 名古屋利用顧客の関心の把握とアプローチ 月1回のラグジュアリー・時計・宝飾販売会実施 食を中心としたデイリーアイテム提案開始 ギフトEC化告知と店頭でのEC化オペレーション 	<ul style="list-style-type: none"> 夏の強化2 DAYSを切り口に送客 特定ブランドを切口に外商44世帯アプローチ 月1回のラグジュアリー・時計・宝飾販売会実施 一般ありあり1043世帯へのデジタルアプローチ 	企業間手数料 70,030千円 前年比156%
6. サステナビリティの推進(think good)			
●地域社会との協創 <ul style="list-style-type: none"> おまち主要イベントとの連携(ホビショウ・大道芸など) ふるさと納税で繋がった生産者との取組み 	<ul style="list-style-type: none"> 行政や商店会との新規取組: ホビショウ、夜店市 駿府お茶会 	<ul style="list-style-type: none"> 中元ギフトの併設 ふるさと納税自治体・生産者イベント実施 	新規取組数 3件

《参考資料》 2024年度アクションプランシート「個客とつながるCRM戦略・連邦戦略」

項目	24年度 上期		
	第1四半期	第2四半期	KPI (上期終了時点)
個客とつながるCRM戦略			
1. 識別顧客数を増やす			
<ul style="list-style-type: none"> ●「アプリファースト」への転換 ※エントリーカード導入準備 <ul style="list-style-type: none"> ・お勧めフローをアプリファースト・アプリ経由へ転換 ・お買場別にアプリ型・カード型に分類した新しい獲得体制 (客数の多い食品はアプリ、獲得力のある化粧品はカードなど) 	<ul style="list-style-type: none"> ・アプリ型の獲得フロー構築。店内掲示、教育、社内浸透活動、取組先共有 ・わかりやすいアプリクーポンの拡大 ・催事・売出でのアプリ用インセンティブの徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ・強化フロア食品・レストランにてPDCA推進 ・成功事例共有・優秀者表彰の定例実施 ・わかりやすいアプリクーポンの拡大 ・催事・売出でのアプリ用インセンティブの徹底 	MIC正常口座数 65,000口座 前年比100% MIC新規獲得数 3,000件 前年比101%
<ul style="list-style-type: none"> ●「なしあり→ありあり化」の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・人によるフォローアップの仕組化 ・施策によるフォローアップの仕組化 	<ul style="list-style-type: none"> ・全フロアにフロアデスクを設置 ・限定・優先・先行などのインセンティブ徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ・アプリ社内ライセンスの稼働 ・なしあり顧客の抽出とショップ別個別アプローチ ・限定・優先・先行などのインセンティブ徹底 	MICアプリ連携数 28,000件 前年比167%
<ul style="list-style-type: none"> ●化粧品とサテライトに特化した退会防止 <ul style="list-style-type: none"> ・大量獲得&大量退会の続く、化粧品・サテライトに特化して取組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・入会2か月後のフォローアップ施策(再来店のきっかけとなる他領域インセンティブ提案) 		アプリお気に入り 95,000件 前年比145%
2. 利用額を増やす			
<ul style="list-style-type: none"> ●顧客軸業務フローの確立 <ul style="list-style-type: none"> ・CRM3か月大綱から施策展開のフロー確立 ・ダッシュボードを活用したPDCA ・主要取組先とのCRM共創 	<ul style="list-style-type: none"> ・CRM3か月大綱への刷新、商・販・外連携の月次業務フロー開始 ・AMのお知らせ配信・特別オファー開始>アナログDM業務の廃止 ・主要取組先とのCRMコンベンション実施、ブランド店長MTGのルーティン化 ・CRM計画によるサポート、勉強会の実施 		識別顧客売上額 5,036百万 前年比112%
<ul style="list-style-type: none"> ●月次での主要クラスター施策の実行 <ul style="list-style-type: none"> ・新規クラスターG(静04)への施策実行 ・中心クラスターG(静01~03)への施策実行 	<ul style="list-style-type: none"> ・オケーション・コスメ・食を中心とした毎月1回の主要施策実行 ・EMアイカードフェスタと組付けた主要取組先施策の実行 ・クラスター関心に基づいた商品・展開・販売・コミュニケーションの精度向上 ・施策の全館縦串化 		
連邦戦略			
1. 連邦戦略の本格稼働 (BtoBの取組)			
<ul style="list-style-type: none"> ●店舗のリソースを使った収益化 <ul style="list-style-type: none"> ・グループコンテンツを中心とした場の収益化 場：トラヤ跡地、中歳ギフト併設、サロン、コリドーなど コンテンツ：MINT、IMPD、イベマチ、輸入車、住宅など 	<ul style="list-style-type: none"> ・取組件数：15件 (前年+6件) 場：トラヤ跡地、中元併設、フジバザール 営業計画担当による集中営業 	<ul style="list-style-type: none"> ・取組件数：18件 (前年+6件) 場：トラヤ跡地、サロン、37スクエア 営業計画担当による集中営業 	収益額 7百万円 前年比150%
2. 連邦戦略の本格稼働 (BtoCの取組)			
<ul style="list-style-type: none"> ●MIふるさと納税の取組み拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・静岡県・山梨県全域を捉えた新規自治体開拓 ・強みの食品コンテンツの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ・候補12自治体へのアタック ・定期便・産直返礼品の拡大(50SKU) 	<ul style="list-style-type: none"> ・候補12自治体へのアタック (1件開拓) ・中元GSでの生産者紹介&申し込みCT設置 	ふるさと納税売上額 33百万円
<ul style="list-style-type: none"> ●外商顧客とグループコンテンツのマッチング <ul style="list-style-type: none"> ・ふるさと納税、MINT、IMPDを中心にサロン・催事場での提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・PD顧客40名のライフイベントに合わせた提案 ・静岡丹青会での百貨店外MDの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・サロンでの紹介・申し込みCTの常設化 ・黄金展での百貨店外MDの拡大 	

《参考資料》 2024年度アクションプランシート「百貨店の科学・人財基盤・サステナブル」

項目	24年度 上期		
	第1四半期	第2四半期	KPI (上期終了時点)
百貨店の科学			
1. 収支構造改革			
<ul style="list-style-type: none"> ●物流改革(センターレス化)の完遂 <ul style="list-style-type: none"> ・働きやすく、ストレスなく業務できる後方機能の再編 ・販管費削減だけでなくES向上も両立させる従業員施設の実現 	中元センターレス化テストトライ <ul style="list-style-type: none"> ・中元での包装所、梱包機能を移設しテスト ・働きやすく、ストレスない搬送プランの策定 ・社員休憩室への従業員の声を収集 	中元での課題検証し、歳暮への計画策定 <ul style="list-style-type: none"> ・物流センター機能を段階的に本館移設 ・快適で寛ぎやすい社員休憩室プランの策定 	物流費 89百万円 前年比84%
2. 業務改革			
<ul style="list-style-type: none"> ●ツールを使った業務効率化 <ul style="list-style-type: none"> ・なお残るアナログでの申請業務を電子化100%へ ・2大店頭付帯業務の共通フォーマットによる効率化 ●全社員のベーススキル習得 <ul style="list-style-type: none"> ・マルチタスクに必要な5大スキルの習得 	アナログ申請業務60本を電子化へ <ul style="list-style-type: none"> ・申請業務の電子化10本(電子化率43%) ・ワークスケジュールの共通フォーマット作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・申請業務の電子化20本(電子化率65%) ・専門スタッフが現場に並走し自動化100%へ 	総実時間外〇〇時間
中長期「 」			
1. 「まち化」を見据えた静岡市内でのプレゼンス向上			
<ul style="list-style-type: none"> ●「スポーツ」を通じたホームタウン連携 <ul style="list-style-type: none"> ・6つのホームタウンチームとの連携企画の推進 ・屋上のスポーツ活用(候補：バスケット、卓球等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・地元ステイクホルダーと組んだ連携プランの策定(静岡市スポーツ振興課、各スポーツ連盟、各スポーツチーム、地元企業など) ・上期に3本のスポーツイベント実施(夏休み：トラヤ跡地) ・屋上活用の基本プラン策定(候補：バスケット、卓球) 	<ul style="list-style-type: none"> ・次期3ヶ年計画にビルトイン 	取組み本数 3本
人財基盤・サステナブル			
1. 人財基盤			
<ul style="list-style-type: none"> ●「生涯CDP」の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・自律的なキャリア形成に向けた「手あげ施策」 ・「上司の強化」に向けて評価フローの教育 ●コンプライアンスの遵守 <ul style="list-style-type: none"> ・Eラーニング活用+静岡独自教育で理解度の向上 ・ハラスメントゼロに向けた教育の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・静岡版みんしご開設(6担当&関連会社3社) ・目標設定&評価者教育の実施(S1-B以上) 	<ul style="list-style-type: none"> ・開設後の視察促進～自律性の醸成へ ・フォローアップ面談の実施 	Eラーニング受講率
<ul style="list-style-type: none"> ・Eラーニング活用+静岡独自教育で理解度の向上 ・ハラスメントゼロに向けた教育の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス教育の計画策定(6月より開始) ・ハラスメントEラーニングメニュー策定(カスハラ・クレーム対応含む) 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス教育の実施(1回/月) ・ハラスメントEラーニング開始(1回/四半期) 	
2. サステナビリティ			
<ul style="list-style-type: none"> ●サプライチェーン・マネジメントの推進 <ul style="list-style-type: none"> ・静岡独自の取組先との対話の拡大(未回答45社) ・持続可能な環境・社会をつなぐ取組み ・DE&Iの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・お取組先行動規範の理解促進対話会の実施(10社) ・用途適性化PJK：月別テーマ設定などプラン策定 ・DE&I対話会実施(6月より1回/月)ファンリテーターをB2まで拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・対話会の継続(10社)&社内共有活動(ヤマー配信) ・用途適性化PJKの推進(1回/月) ・DE&I対話会実施(1回/月) 	お取組先対話会20社