

【社外秘】

三越伊勢丹グループ労働組合 静岡伊勢丹支部

2026年5月限定メンバーズVOICE議案書

- 2026年6月賞与要求について
- 2026年度賞与の業績評価指標について

組合員の方は必ず内容をご確認下さい。

対象者：全雇用形態

議案書の配布は行いません。冊子がほしい方はお申し付け下さい

♪いつでもどこでも参加♪←

労働組合公式LINEに登録していただくと←
メンバーズVOICEのお知らせをお届けします。←

お友達登録⇒在籍企業「静岡伊勢丹」を送信で登録完了♪←



登録は
\こちらから/



静岡伊勢丹支部 支部大会議事日程

日 時：2026年5月9日(土) 午後7時15分より

会 場：静岡伊勢丹 別館2階休憩所

出席者：支部大会代議員・支部執行委員・本部役員

- | | |
|----------------|-------------|
| 1. 議長団選出 | 司会 |
| 2. 書記任命 | 支部大会議長 |
| 3. 開会宣言 | 支部大会議長 |
| 4. 議事運営委員選出 | 支部大会議長 |
| 5. 成立確認・資格審査報告 | 支部大会議事運営委員長 |
| 6. 議事日程発表・承認 | 支部大会議事運営委員長 |
| 7. 議事開始宣言 | 支部大会議長 |
| 8. 議案提案 | 支部書記次長 |

●第1号議案

2026年6月賞与要求について

●第2号議案

2026年度賞与の業績評価指標について

- | | |
|---------------|---------|
| 9. VOICE 報告 | 支部執行委員 |
| 10. 議事終了宣言 | 支部大会議長 |
| 11. 支部執行委員長挨拶 | 支部執行委員長 |
| 12. 閉会宣言 | 司会 |

I. 取り組みにあたって

1) 三越伊勢丹グループの動向（第3四半期まで）

(1) 三越伊勢丹ホールディングス

海外顧客の購買客数では環境与件として一定程度影響を受けているものの、全体としては国内識別顧客売上が牽引しています。特に第3四半期では四半期ごとの単位で過去最高となる266億円の営業利益を出しており、通期計画に対しても概ね順調に進捗している状況です。

単位：億円	第3四半期のみ		通期業績		通期予測	
	実績	前年比	実績	前年比	予測	前年比
総額売上高	3,644	101.4%	9,606	98.2%	13,000	99.7%
売上総利益	935	100.3%	2,496	97.9%	3,360	99.5%
販売管理費	669	98.1%	1,915	98.2%	2,580	98.7%
営業利益	266	106.2%	580	96.9%	780	102.2%

(2) 国内グループ百貨店

三越伊勢丹についてはほぼ予定通りに推移していますが、地域では大都市圏を中心に海外顧客減少の影響が顕著に見られ新潟以外で減収となっています。そのため営業利益でも大都市圏を中心に減益が目立つ結果となりました。

単位：百万円

店舗	売上実績	前年比	営業利益	前年差
伊勢丹新宿本店	311,151	98.8%		
三越日本橋本店	126,748	103.3%		
三越銀座店	91,204	98.3%		
伊勢丹立川店	23,614	98.4%		
伊勢丹浦和店	27,426	96.8%		
三越伊勢丹計	579,273	99.6%	40,783	△2,279
札幌丸井三越	44,398	95.9%	762	△147
函館丸井今井	4,059	91.9%	△4	△59
仙台三越	18,912	95.6%	64	83
新潟伊勢丹	25,838	100.3%	565	136
静岡伊勢丹	10,804	95.5%	98	△51
名古屋三越	45,105	94.8%	1,163	△263
広島三越	6,250	87.6%	△282	△31
高松三越	16,388	95.7%	282	88
松山三越	3,128	88.1%	△170	27
岩田屋三越	98,851	97.9%	4,177	△781

2) 静岡伊勢丹の動向

(1) 営業成績予測

2025 年度については、売上高については前年・予算ともに未達であるものの、営業利益については僅かではありますが増益となる見込みです。

単位：百万	年度見込み	前年比	予算比
総額売上高	14,793	96.8%	96.2%
営業利益	160	101.3%	59.3%

(2) 過去 5 年間の営業利益と賞与支給箇月

売上高については 2022 年度をピークに減収が続いていますが、営業利益については収支構造改革などもあり増益が続いていたため、2022 年度から 2024 年度までは 6 月賞与における業績加算についても行ってきました。一方で、営業利益率については 1.0%と低い水準のため持続的な発展に向けた投資のために引き上げることが重要です。

	2020 年度		2021 年度		2022 年度		2023 年度		2024 年度		2025 年度見込み	
売上高	14,456		15,434		16,163		15,690		15,287		14,793	
営業利益予算	—		—		119		222		265		270	
営業利益実績	△239		△51		46		124		158		160	
営業利益率					0.3%		0.8%		1.0%		1.0%	
賞与支給月	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	2024年 12月	2025年 6月	2025年 12月	2026年 6月
賞与平均箇月	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.38	1.0	2.08	1.0	2.51	1.0	今回 審議

3) 2026年6月賞与要求を要求するにあたって

(1) 賞与制度の振り返り

- 2021年度から、業績連動賞与を廃止し基本となる支給表を前提にしつつ、年度業績を考慮して半期ごとに要求する仕組みに変更しました。
- 業績連動賞与は廃止したものの、要求内容については旧来の制度を踏まえて組み立てて来ました。
- 2025年度の業績評価指標を決める際には、営業利益額を重要な指標として位置付け、営業利益予算達成率や営業利益実績が前年を下回ることがあれば、これまでのような要求はできなくなることをお伝えしています。

※業績評価指標

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">● 営業利益額● アクションプラン進捗状況 |
|--|

- 一方、人件費に対する業績加算のシェアが高く、今後の投資や適正な分配といった視点において、これまでの制度が維持できないことを考慮し、2026年度賞与からは業績加算分の原資を本給と賞与にそれぞれ移行することでより安定した収入となる設計に変更しました。
- また、2026年度春の交渉で賞与の仕組みを変更するにあたり、要求の幅としては新制度で要求することも検討しているとお伝えしてきました。

(2) 要求内容を組み立てるうえでの基本的な考え方

- 6月賞与については、年間の成果に対する還元であることが、働きがいやモチベーションの維持向上に繋がる非常に重要な要素であり、従来の要求水準をベースに考慮することが重要であると捉えています。
- また、生活給としての側面もあるため、安定して支給することがメンバーの安心感に繋がっていると考えます。

(3) 今後の賞与について

2026年度春の交渉でもお伝えしました通り2026年度から賞与制度が変わります。より安定した形として本給と基本賞与が引き上がります。本給は5月給与より物価上昇に伴うベースアップ分とともに引き上がりますので必ずご確認ください。基本賞与については12月については現状維持ですが、6月賞与については約0.8箇月分引き上げた内容となります。また、業績加算については業績評価指標の結果によりますが、営業利益1.5億を超えた分の25%を業績加算原資とすることが前提となりました。

2026年度の営業利益予算については、1.93億円とこれまでより現実的な数値となっています。予算を達成し続ければ2年後の年間3箇月に向けての制度化についても実現しやすくなりますので、更なる労働条件向上に向けてメンバー全員で予算達成に向けて取り組んでいきましょう。

Ⅱ. 2026年6月支給賞与要求について（案）

【審議決定事項】

1) 業績評価指標の状況

(1) 営業利益額

2025年度の営業利益については、予算未達ですが5年連続の増益となる見込みです。一方、予算達成率と伸長率は前年を下回る結果となる見込みです。

【単位：百万】		2023年度	2024年度	2025年度 (予測)
営業利益	予算	222	265	270
	実績	124	158	160
	予算達成率	55.9%	59.6%	59.3%
	伸長率	269.6%	127.4%	101.3%

2) 業績評価指標に対する考え方

(1) 営業利益額

4年連続の黒字かつ3年連続の1億超えとなる見込みで収益の安定化は増えています。一方で、予算達成を求められているなか、予算未達に加え予算達成率と伸長率が前年を下回る状況であることは、要求内容を組み立てる上ではマイナス要素であると捉えています。

(2) アクションプラン進捗状況

①高感度上質戦略

東京丹青会や逸国会への送客や拠点ネットワークの取り組みなどで手数料収入が大幅に増え、首都圏売上とその手数料についても予算を超え成果が出ており、戦略の大きな柱である部分については評価できるものと考えます。一方で、2027年度完成に向けたリモデルについてもスタートはしていますが、集客や売上で伸び悩み課題が残る結果となりました。【集客：×、生涯個客化：○】

②CRM戦略

トラヤ跡地や8階催事場などの取り組みにより入店はほぼ前年通りという状況で、集客の視点では一定の成果が出ています。識別化ではEMアイカードやアプリの獲得に加え、Wメンバー化についても目標達成するなど成果は出ています。しかしながら、正常口座数が目標に届かなかったことや、識別顧客売上が予算前年共に下回るなど利用拡大に向けて課題が残りました。【識別化：○、利用拡大：×】

③連邦戦略

アテンド含めた外商の首都圏送客や拠点ネットワークで効果が出ています。また、名古屋三越への送客がはじまるなど規模は拡大している状況です。

集客・識別化・利用拡大・生涯個客化の4指標で見た場合、【集客：×、識別化：○、利用拡大：×、生涯個客化：○】といった結果であったと捉えています。

3) 要求内容を組み立てるうえでの考え方と方向性

今回については、本来であれば制度改定前の制度を前提に要求内容を組み立てることになりますが、2026年度春の交渉において、より安定した収入設計となるように人事賃金制度と賞与制度を変更した背景なども踏まえた要求内容で組み立てることとします。

2026年度春の交渉では、以下の背景などをもとに制度改定を行っています。

- 一人当たりの人件費に対する業績加算のシェアが高いことがステークホルダーにとって課題となっている。
- 業績加算のシェアが高いことは、賞与が生活給の一部といった考え方があるなか「メンバーの生活設計の立てやすさや安心感」といった視点においてマッチしない。
- 人数規模が減少傾向にある中、業績加算前営業利益の33.3%を業績加算の原資とし続けることは、魅力的な店づくりへの持続的な投資や「株主・会社・従業員」への適正な分配といった視点で、現在の仕組みを継続することが非常に困難である。

このような背景を意識した中、変動性の高い業績賞与から人件費の固定費部分を引きあげ安定性を高めたことは、メンバー一人ひとりの将来的な総額収入の視点においてメリットとなるため、将来に渡る人財への投資であると捉えています。これはコロナ禍を耐えしのぎ4年連続で増益し続けてきたメンバー全員の頑張りの結果です。また、前述しました通り今回の制度については暫定2年としており、基本賞与年間3箇月と更なる高位安定に向け検討しています。

今回については、次年度以降からの制度運用との連動性や5月給与から本給移行がおこなわれることに加え、単年度ではなく未来志向の考えのもと、営業利益の増益が更なる将来への人財への投資に繋がるように、2026年度からの賞与の仕組みを前倒して要求内容を組み立てることとします。

4) 具体的な内容

2026年度からの賞与制度の仕組みを前倒しして要求することとします。

基本となる支給表（平均 1.80 箇月）	+	業績加算分（0.06 箇月）
----------------------	---	----------------

(1) 社員

①賞与支給表

●St-B-2

(単位：箇月)

役割 評価	役割①	役割②	役割③	役割④	役割⑤	役割給なし
9	3.59	3.41	3.23	3.05	2.81	2.71
8	3.41	3.23	3.05	2.87	2.66	2.56
7	3.23	3.05	2.87	2.69	2.51	2.41
6	3.05	2.87	2.69	2.51	2.36	2.26
5	2.87	2.69	2.51	2.33	2.21	2.11
4	2.69	2.51	2.33	2.15	2.06	1.96
3	2.51	2.33	2.15	1.97	1.91	1.81
2	2.33	2.15	1.97	1.79	1.76	1.66
1	2.15	1.97	1.79	1.61	1.61	1.51

●St-B-1

(単位：箇月)

役割 評価	役割①	役割②	役割③	役割④・ 新任	役割⑤	役割給なし
9	3.33	3.15	2.97	2.79	2.55	2.45
8	3.15	2.97	2.79	2.61	2.40	2.30
7	2.97	2.79	2.61	2.43	2.25	2.15
6	2.79	2.61	2.43	2.25	2.10	2.00
5	2.61	2.43	2.25	2.07	1.95	1.85
4	2.43	2.25	2.07	1.89	1.80	1.70
3	2.25	2.07	1.89	1.71	1.65	1.55
2	2.07	1.89	1.71	1.53	1.50	1.40
1	1.89	1.71	1.53	1.35	1.35	1.25

●St-C (単位：箇月)

グレード 評価	グレード3	グレード2	グレード1
S(5)	2.25	2.22	2.19
A(4)	2.17	2.14	2.11
B(3)	2.09	2.06	2.03
C(2)	2.01	1.98	1.95
D(1)	1.93	1.90	1.87

●St-C-t (単位：箇月)

S(5)	2.11
A(4)	2.03
B(3)	1.95
C(2)	1.87
D(1)	1.79

●2026年4月C-t社員入社者

一律	0.50	(単位：箇月)
----	------	---------

②評価分布

- ステージB全体で平均5.1ポイント以上となることを要求します。
- ステージCおよびステージC-tそれぞれで平均3.1ポイント以上となることを要求します。

③2026年4月メイト社員から社員登用者について

- 各人の本給(※1) × 1.95箇月(※2)

※1 各人の本給は2026年4月1日時点とする

※2 St-Cのグレード1におけるC評価相当とする

④支給対象者

- 2025年10月1日から2026年3月31日までの期間に在籍し、引き続き支給日当日まで在籍している者
- また、2025年10月1日から2026年6月1日までに社員からエルダースタッフに雇用された者は、エルダースタッフとしての賞与を支給する

⑤基準日

- 2026年3月31日時点の本給・職務・資格を基準とする

⑥支給方法

<ul style="list-style-type: none"> • 期間中欠勤や遅刻早退のない者 	ステージ B-2、B-1	各人の本給 × 役割別評価別支給箇月
	ステージ C	各人の本給 × グレード別評価別支給箇月
	ステージ C-t	各人の本給 × 評価別支給箇月
<ul style="list-style-type: none"> • 欠勤や休職、私用の遅刻や早退等、不就労分がある者（※） 	各人の本給 × 支給箇月 × (所定労働分数 - 不就労分数) ÷ 所定労働分数	

※賃金控除分は 1 分単位で行うこととします。

⑦支給予定日

<ul style="list-style-type: none"> • 2026 年 6 月 15 日（月）
--

(2) メイト社員

①賞与支給表

●メイト社員

(単位：箇月)

グレード 評価	グレード3	グレード2	グレード1
S(5)	1.50	1.45	1.40
A(4)	1.45	1.40	1.35
B(3)	1.40	1.35	1.30
C(2)	1.35	1.30	1.25
D(1)	1.30	1.25	1.20

●メイト社員 (育成)

一律	1.30	(単位：箇月)
----	------	---------

●2026年4月メイト社員 (育成) 入社者

一律	0.50	(単位：箇月)
----	------	---------

②評価分布

- | |
|-------------------------------------|
| • メイト社員全体で平均 3.1 ポイント以上となることを要求します。 |
|-------------------------------------|

③2026年4月フェロー社員からメイト社員登用者について

- | |
|------------------------------|
| • 各人の本給 (※1) × 0.50 箇月 + 2万円 |
|------------------------------|

※1 各人の本給は 2026年4月1日時点とする

④支給対象者

- | |
|--|
| • 2025年10月1日から2026年3月31日までの期間に在籍し、引き続き支給日当日まで在籍している者 |
| • また、2025年10月1日から2026年6月1日までにメイト社員からエルダースタッフに雇用された者は、エルダースタッフとしての賞与を支給する |

⑤基準日

- | |
|-------------------------------|
| • 2026年3月31日時点の本給・職務・資格を基準とする |
|-------------------------------|

⑥支給方法

<ul style="list-style-type: none"> 期間中欠勤や遅刻早退のない者 	メイト社員	各人の本給 × グレード別評価別支給箇月
	メイト社員（育成）	各人の本給 × 1.30
<ul style="list-style-type: none"> 欠勤や休職、私用の遅刻や早退等、不就労分がある者（※） 	各人の本給 × 支給箇月 × (所定労働分数 - 不就労分数) ÷ 所定労働分数	

※賃金控除分は1分単位で行うこととします。

⑦支給予定日

<ul style="list-style-type: none"> 2026年6月15日（月）

(3) エルダースタッフ（月給制）

①賞与支給表

●エルダースタッフ（月給制）

（単位：箇月）

区分 評価	月給制Ⅰ	月給制Ⅱ	月給制Ⅲ		月給制Ⅳ
			セールス以外	セールス	
S(5)	—	—	2.25	2.47	2.25
A(4)	1.35	1.35	2.17	2.28	2.17
B(3)	1.30	1.30	2.09	2.09	2.09
C(2)	1.25	1.25	2.01	1.90	2.01
D(1)	—	—	1.93	1.71	1.93

②評価分布

<ul style="list-style-type: none"> エルダースタッフ全体で平均3.1ポイント以上となることを要求します。
--

③支給対象者

<ul style="list-style-type: none"> 2025年10月1日から2026年3月31日までの期間に在籍し、引き続き支給日当日まで在籍している者 また、2025年10月1日から2026年6月1日までに社員またはメイト社員からエルダースタッフに雇用された者は、エルダースタッフとしての賞与を支給する

⑤基準日

<ul style="list-style-type: none"> 2026年6月1日時点の本給・職務・資格を基準とする
--

⑥支給方法

<ul style="list-style-type: none"> • 期間中欠勤や遅刻早退のない者 	エルダースタッフ (月給制)	各人の本給 × 区分別評価別支給箇月
<ul style="list-style-type: none"> • 欠勤や休職、私用の遅刻や早退等、不就労分がある者(※) 	各人の本給 × 支給箇月 × (所定労働分数 - 不就労分数) ÷ 所定労働分数	

※賃金控除分は1分単位で行うこととします。

⑦支給予定日

<ul style="list-style-type: none"> • 2026年6月15日(月)

(4) 時間給者の一時金について

従来、時間給者については賞与制度がありませんでしたが、2022年度から増益が続いていたため特別手当として別途要求をしていました。ただ、時間給の皆さんについてもより安定した収入となるようにと2026年度春の交渉において仕組化しています。本来であれば2026年度からの運用開始となりますので27年6月からが正式なスタートとなるのですが、月例給についても2026年度からの仕組みを前倒して運用することから、時間給者についても前倒して運用することとします。

①要求額

支給対象者に対し一律で20,000円の特別手当を要求します

②対象となる雇用区分

エルダースタッフ(時給制)、フェロー社員、エルダーフエロー

③支給対象者

<ul style="list-style-type: none"> ●エルダースタッフ(時給制) <ul style="list-style-type: none"> • 2025年10月1日から2026年3月31日までの期間に在籍し、引き続き支給日当日まで在籍している者 • また、2025年10月1日から2026年6月1日までに社員またはメイト社員またはエルダースタッフ月給制からエルダースタッフ時給制に雇用された者は、エルダースタッフ時給制としての賞与を支給する ●フェロー社員・エルダーフエロー <ul style="list-style-type: none"> • 2025年10月11日から2026年4月10日までの期間に在籍し、引き続き支給日当日まで在籍している者。

④支給予定日

2026年6月15日(月)

※参考 1（従来制度の基本となる支給表）

2026 年度春の交渉では、業績加算分の原資約 1.3 箇月分のうち 0.8 箇月分をこちらの支給表に加え、0.5 箇月を本給に加えることで、より安定した制度設計となるように制度変更しました。

●社員ステージ B

B-2

(単位：箇月)

役割 評価	役割①	役割②	役割③	役割④	役割⑤	役割給なし
9	2.29	2.11	1.93	1.75	1.51	1.41
8	2.11	1.93	1.75	1.57	1.36	1.26
7	1.93	1.75	1.57	1.39	1.21	1.11
6	1.75	1.57	1.39	1.21	1.06	0.96
5	1.57	1.39	1.21	1.03	0.91	0.81
4	1.39	1.21	1.03	0.85	0.76	0.66
3	1.21	1.03	0.85	0.67	0.61	0.51
2	1.03	0.85	0.67	0.49	0.46	0.36
1	0.85	0.67	0.49	0.31	0.31	0.21

B-1

(単位：箇月)

役割 評価	役割①	役割②	役割③	役割④	役割⑤・ 新任	役割給なし
9	2.24	2.06	1.88	1.70	1.46	1.36
8	2.06	1.88	1.70	1.52	1.31	1.21
7	1.88	1.70	1.52	1.34	1.16	1.06
6	1.70	1.52	1.34	1.16	1.01	0.91
5	1.52	1.34	1.16	0.98	0.86	0.76
4	1.34	1.16	0.98	0.80	0.71	0.61
3	1.16	0.98	0.80	0.62	0.56	0.46
2	0.98	0.80	0.62	0.44	0.41	0.31
1	0.80	0.62	0.44	0.26	0.26	0.16

●社員ステージ C

(単位：箇月)

グレード 評価	グレード 3	グレード 2	グレード 1
S	1.25	1.22	1.19
A	1.17	1.14	1.11
B	1.09	1.06	1.03
C	1.01	0.98	0.95
D	0.93	0.90	0.87

●社員ステージ C-t

(単位：箇月)

S	1.16
A	1.08
B	1.00
C	0.92
D	0.84

●メイト社員

(単位：箇月)

グレード 評価	グレード 3	グレード 2	グレード 1
S	1.00	0.95	0.90
A	0.95	0.90	0.85
B	0.90	0.85	0.80
C	0.85	0.80	0.75
D	0.80	0.75	0.70

●メイト社員育成

(単位：箇月)

一律	0.80
----	------

●エルダースタッフ月給制

(単位：箇月)

区分 評価	月給制 I	月給制 II	月給制 III		月給制 IV
			セールス以外	セールス	
S	—	—	1.25	1.47	1.25
A	0.85	0.85	1.17	1.28	1.17
B	0.80	0.80	1.09	1.09	1.09
C	0.75	0.75	1.01	0.90	1.01
D	—	—	0.93	0.71	0.93

※参考 2（新制度の基本となる支給表）

●社員ステージ B-2

役割 評価	役割①	役割②	役割③	役割④	役割⑤	役割給 なし
9	3.53	3.35	3.17	2.99	2.75	2.65
8	3.35	3.17	2.99	2.81	2.60	2.50
7	3.17	2.99	2.81	2.63	2.45	2.35
6	2.99	2.81	2.63	2.45	2.30	2.20
5	2.81	2.63	2.45	2.27	2.15	2.05
4	2.63	2.45	2.27	2.09	2.00	1.90
3	2.45	2.27	2.09	1.91	1.85	1.75
2	2.27	2.09	1.91	1.73	1.70	1.60
1	2.09	1.91	1.73	1.55	1.55	1.45

●社員ステージ B-1

役割 評価	役割①	役割②	役割③	役割④ 新任	役割⑤	役割給 なし
9	3.27	3.09	2.91	2.73	2.49	2.39
8	3.09	2.91	2.73	2.55	2.34	2.24
7	2.91	2.73	2.55	2.37	2.19	2.09
6	2.73	2.55	2.37	2.19	2.04	1.94
5	2.55	2.37	2.19	2.01	1.89	1.79
4	2.37	2.19	2.01	1.83	1.74	1.64
3	2.19	2.01	1.83	1.65	1.59	1.49
2	2.01	1.83	1.65	1.47	1.44	1.34
1	1.83	1.65	1.47	1.29	1.29	1.19

●社員ステージ C

グレード 評価	グレード 3	グレード 2	グレード 1
S	2.19	2.16	2.13
A	2.11	2.08	2.05
B	2.03	2.00	1.97
C	1.95	1.92	1.89
D	1.87	1.84	1.81

●社員ステージ C-t

評価	支給箇月
S	2.05
A	1.97
B	1.89
C	1.81
D	1.73

●メイト社員

グレード 評価	グレード 3	グレード 2	グレード 1
S	1.44	1.39	1.34
A	1.39	1.34	1.29
B	1.34	1.29	1.24
C	1.29	1.24	1.19
D	1.24	1.19	1.14

●メイト社員（育成）

	支給箇月
一律	1.24

●エルダースタッフ月給制

区分 評価	月給制 I	月給制 II	月給制 III		月給制 IV
			セールス 以外	セールス	
S	—	—	2.19	2.41	2.19
A	1.29	1.29	2.11	2.22	2.11
B	1.24	1.24	2.03	2.03	2.03
C	1.19	1.19	1.95	1.84	1.95
D	—	—	1.87	1.65	1.87

※参考 賞与制度の見直しについて【2026 年度春の交渉議案書より】

【対象者：社員、メイト社員、エルダースタッフ月給制】

（１）制度見直しに至った経緯と背景

賞与制度については、2021 年度に業績連動賞与を廃止し、基本となる支給表をベースに半期ごとに年間の業績評価指標に基づいて要求する仕組みに変更になりました。12 月賞与については基本となる支給表を前提に要求することとなっていますが、6 月賞与については指標に基づいて加算要求をすることとなっており、2020 年度までの仕組みの考え方を意識した要求内容で組み立ててきました。

コロナ禍では 2 年連続で営業赤字となったことなどもあり 2020 年 6 月から 2022 年 6 月は業績加算を要求しませんでした。しかし、22 年度から黒字回復したこともあり、23 年 6 月賞与から 25 年 6 月までは従来の業績加算前営業利益に対して 33.3%を業績加算の原資とする仕組みで要求内容を組み立てました。なかでも 25 年 6 月賞与については 2008 年以来の高水準となるなど、メンバーにとっては非常にインパクトのある内容となりました。一方で、一人当たりの人件費に対する業績加算のシェアが高いということはステークホルダーにとっては課題となる状況が続いています。

また、賞与は生活給の一部といった考え方があり、業績加算のシェアが高いことは「メンバーの生活設計の立てやすさや安心感」といった視点ではマッチしません。また、人数規模が減少傾向にある中で従来の業績加算前営業利益 33.3%を業績加算の原資とする仕組みのままでは、魅力的な店づくりをしていく必要があるなか事業への永続的な投資や「株主・会社・従業員」への適正な分配といった視点では、現在の賞与の仕組みを継続していくことが非常に困難な状況となっています。

これらのことを考慮し、期初から予算化している業績加算の原資を安定的にメンバーに還元することができないか労使で検討を重ねてきました。

（２）課題と考え方、方向性

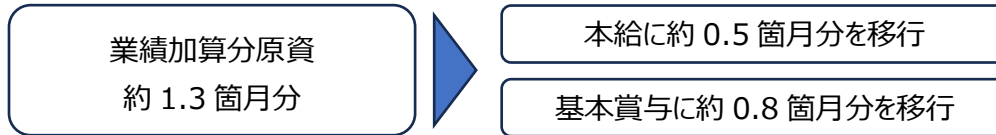
業績によって変動する部分が多い現行制度では安定した収入とはならないため、メンバーの安心感や生活設計の立てやすさに繋がるような制度設計に変更することとします。具体的には、業績加算の考え方を見直し、業績加算分の原資を本給と基本賞与に分配することで、より安定した収入設計となるようにします。

ただし、今回の制度変更については、特に基本賞与の平均支給箇月の部分で満足できるものではないと労使で確認しており、より高い水準の基本賞与となるように引き続き検討することとしていることから、今回の改定については 2026 年度分（2026 年 12 月と 2027 年 6 月）および、2027 年度分（2027 年 12 月と 2028 年 6 月）の 2 年間で暫定期間として改定することとします。

(3) 制度概要

①業績加算原資の移行について

より安定した収入設計に変更してメンバーの安心感や生活設計の立てやすさに繋がるように、業績加算原資を本給と基本賞与に移行します。



なお、移行する業績加算分の原資を考慮するうえで、過去 3 年間の支給箇月を意識しつつ検討を続けてきましたが、収支構造改革などによってより利益が出やすい体質に変化してきている環境なども考慮する必要があると考え、3 年ではなく 2 年分の業績加算の平均値の箇月数分を原資としています。

	2023 年	2024 年	2025 年	24 & 25 平均
支給箇月	0.38	1.08	1.51	約 1.3

②業績加算原資の本給移行について

- 従来制度における業績加算の原資については、上位職の方がより多くの金額となっていることを考慮し、ステージ B 以上とステージ C 以下で分類して移行することとします。
- ステージ A については、本給表の制度改定に伴う移行分に業績加算分の原資を割り当てます。
- ステージ C-t については採用賃金の引き上げの影響も考慮した内容としています。
- 本給への加算方法については、資格給がある雇用区分では資格給で対応し、資格給がない雇用区分では本給表の書き換えで行うこととします。
- 業績加算原資の本給移行分の金額については 4 月 16 日からの給与分に反映し、今回要求予定である 5,000 円のベースアップを加えて 5 月の給与分から対応することとします。

雇用区分	移行額	移行方法
ステージ A	別途制度改定対応	—
ステージ B-2	15,000 円	資格給
ステージ B-1	15,000 円	資格給
ステージ C	8,000 円	資格給
ステージ C-t	10,000 円	本給表書き換え
メイト社員	8,000 円	資格給
エルダースタッフ月給制	8,000 円	本給表書き換え

※移行後の賃金表については、それぞれの雇用形態ごとの人事賃金制度改定の中で記載します

③業績加算原資の基本賞与移行について

年間平均 2 箇月となっている基本となる支給表については、安定した賞与設計とする考えを考慮し、年間平均 2.8 箇月となるように変更します。

	現状	▶	変更後	差
年間基本賞与	2.0		2.8	+0.8

④支給表について

12 月の支給表については継続することとします。6 月の支給表については、それぞれの雇用区分に対し、ボリュームの役割やグレードを基準にしつつ、評価分を考慮しない（B 評価の支給箇月）支給箇月に対して平均で 1.8 を乗じた支給箇月を設定し、その支給箇月に対して現在の役割間ピッチやグレード間ピッチ、評価間ピッチを設定した支給表となるように再設計します。

●ステージ B-1 の例

新しい支給箇月の基準 = 役割③ の評価 5 の支給箇月 (1.16) × 平均 1.8※

※なお、平均 1.8 の部分は雇用区分ごとに異なるため平均 1.8 としています

⑤業績加算について

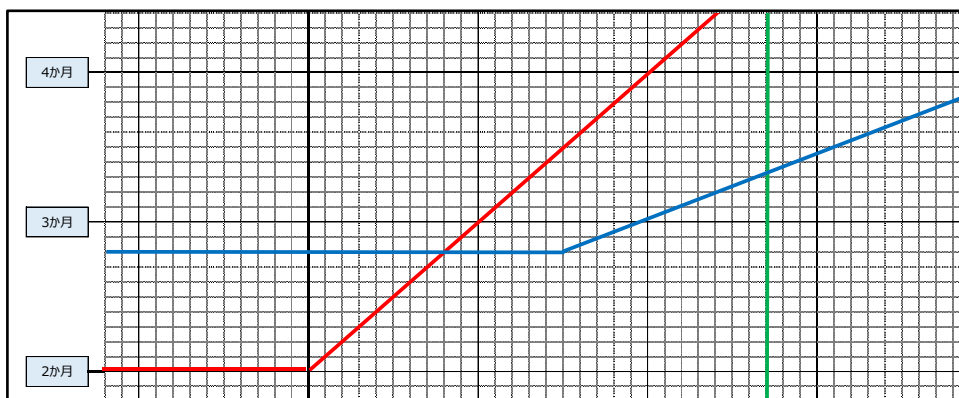
営業利益に対するメンバーへの適正な分配を考慮し、①業績加算がスタートする起点、②業績加算の原資となる分配元原資、③分配率を以下のように変更します。

	現状	▶	変更後
①起点	営業利益 0		営業利益 1.5 億円
②分配元原資	業績加算前営業利益		営業利益 1.5 億円超過分
③分配率 ※	33.3%		25%

⑥業績評価指標について

現行制度の業績評価指標については、「営業利益額」と「アクションプラン進捗状況」に設定し、総合的に判断して要求内容を決めることとしています。営業利益額の部分では実際の額を見つても営業利益予算に対してどうだったかといった部分も見ていましたが、判断については増益したかどうかに重きを置いてきました。今後については、予算達成をより求められることになることも考慮した業績評価指標にすることを検討しています。

※参考（現行制度と制度改定後のイメージ） 基本 2 箇月が現行制度、基本 2.8 箇月が新制度



(5) 具体的な内容について

①基本となる支給表

i) 12月賞与支給表

●社員ステージ A

	GM0	GM1	GM2	GM3	GM4	Si①	Si②	Si③	Si④
一律	2.08	1.96	1.84	1.72	1.60	1.48	1.36	1.24	1.12

●社員ステージ B-2

	役割①	役割②	役割③	役割④	役割⑤	役割給なし
一律	1.55	1.37	1.19	1.01	0.89	0.79

●社員ステージ B-1

	役割①	役割②	役割③	役割④ 新任	役割⑤	役割給なし
一律	1.50	1.32	1.14	0.96	0.84	0.74

●社員ステージ C

グレード 評価	グレード3	グレード2	グレード1
S	1.25	1.22	1.19
A	1.17	1.14	1.11
B	1.09	1.06	1.03
C	1.01	0.98	0.95
D	0.93	0.90	0.87

●ステージ C-t

評価	支給箇月
S	1.16
A	1.08
B	1.00
C	0.92
D	0.84

●メイト社員

グレード 評価	グレード3	グレード2	グレード1
S	1.00	0.95	0.90
A	0.95	0.90	0.85
B	0.90	0.85	0.80
C	0.85	0.80	0.75
D	0.80	0.75	0.70

●メイト社員（育成）

	支給箇月
一律	0.80

●エルダースタッフ月給制

区分 評価	月給制Ⅰ	月給制Ⅱ	月給制Ⅲ		月給制Ⅳ
			セールス以外	セールス	
S	—	—	1.25	1.47	1.25
A	0.85	0.85	1.17	1.28	1.17
B	0.80	0.80	1.09	1.09	1.09
C	0.75	0.75	1.01	0.90	1.01
D	—	—	0.93	0.71	0.93

ii) 6月賞与支給表

●社員ステージ A

役割 評価	GM0	GM1	GM2	GM3	GM4	Si①	Si②	Si③	Si④
9	4.33	4.21	4.09	3.97	3.85	3.52	3.40	3.28	3.16
8	4.15	4.03	3.91	3.79	3.67	3.34	3.22	3.10	2.98
7	3.97	3.85	3.73	3.61	3.49	3.16	3.04	2.92	2.80
6	3.79	3.67	3.55	3.43	3.31	2.98	2.86	2.74	2.62
5	3.61	3.49	3.37	3.25	3.13	2.80	2.68	2.56	2.44
4	3.43	3.31	3.19	3.07	2.95	2.62	2.50	2.38	2.26
3	3.25	3.13	3.01	2.89	2.77	2.44	2.32	2.20	2.08
2	3.07	2.95	2.83	2.71	2.59	2.26	2.14	2.02	1.90
1	2.89	2.77	2.65	2.53	2.41	2.08	1.96	1.84	1.72

●社員ステージ B-2

役割 評価	役割①	役割②	役割③	役割④	役割⑤	役割給 なし
9	3.53	3.35	3.17	2.99	2.75	2.65
8	3.35	3.17	2.99	2.81	2.60	2.50
7	3.17	2.99	2.81	2.63	2.45	2.35
6	2.99	2.81	2.63	2.45	2.30	2.20
5	2.81	2.63	2.45	2.27	2.15	2.05
4	2.63	2.45	2.27	2.09	2.00	1.90
3	2.45	2.27	2.09	1.91	1.85	1.75
2	2.27	2.09	1.91	1.73	1.70	1.60
1	2.09	1.91	1.73	1.55	1.55	1.45

●社員ステージ B-1

役割 評価	役割①	役割②	役割③	役割④ 新任	役割⑤	役割給 なし
9	3.27	3.09	2.91	2.73	2.49	2.39
8	3.09	2.91	2.73	2.55	2.34	2.24
7	2.91	2.73	2.55	2.37	2.19	2.09
6	2.73	2.55	2.37	2.19	2.04	1.94
5	2.55	2.37	2.19	2.01	1.89	1.79
4	2.37	2.19	2.01	1.83	1.74	1.64
3	2.19	2.01	1.83	1.65	1.59	1.49
2	2.01	1.83	1.65	1.47	1.44	1.34
1	1.83	1.65	1.47	1.29	1.29	1.19

●社員ステージ C

グレード 評価	グレード 3	グレード 2	グレード 1
S	2.19	2.16	2.13
A	2.11	2.08	2.05
B	2.03	2.00	1.97
C	1.95	1.92	1.89
D	1.87	1.84	1.81

●社員ステージ C-t

評価	支給箇月
S	2.05
A	1.97
B	1.89
C	1.81
D	1.73

●メイト社員

グレード 評価	グレード 3	グレード 2	グレード 1
S	1.44	1.39	1.34
A	1.39	1.34	1.29
B	1.34	1.29	1.24
C	1.29	1.24	1.19
D	1.24	1.19	1.14

●メイト社員（育成）


	支給箇月
一律	1.24

●エルダースタッフ月給制

区分 評価	月給制 I	月給制 II	月給制 III		月給制 IV
			セールス 以外	セールス	
S	—	—	2.19	2.41	2.19
A	1.29	1.29	2.11	2.22	2.11
B	1.24	1.24	2.03	2.03	2.03
C	1.19	1.19	1.95	1.84	1.95
D	—	—	1.87	1.65	1.87

②評価段階について

現在の評価については、ステージ A とステージ B を除き S～D（あるいは A～C、または一律）といった形で評価段階が設定されています。ステージ B については平均を 5 として要求時点では 5.1 以上の分布となるように要求しているため、平均よりも上振れした分布となっています。ステージ C 以下についても同じような分布で対応できるように S～D を数値化し、次回の賞与要求時に対応できるように改定します。

現行評価段階		読み替え後
S		5
A		4
B		3
C		2
D		1

尚、読み替え後の平均値は 3 となりますので、要求時には 3.1 以上となるように要求することとします。

(6) 今後について

今回の制度改定については 2026 年度分の賞与から適用することとしますので、基本的には 2026 年 12 月賞与から適用となります。ただし、2026 年 6 月賞与については今回の制度改定を意識した要求とすることも検討しています。

Ⅲ. 2026 年度賞与の業績評価指標について（案）

【審議決定事項】

1) 業績評価指標

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 営業利益（予算達成率・前年比）• アクションプラン進捗状況 |
|--|

2026 年度の業績評価指標については、賞与の仕組みを変更したことや予算自体の現実的な数値への引き下げによって予算達成をより求められることになることから、営業利益の項目として明確に予算達成率を加えることとします。また、前年との比較もこれまで通りおこなうことから、営業利益（予算達成率・前年比）を指標の一つとします。

尚、2026 年度の営業利益予算は 1.93 億円と、これまでの 2.65 億円や 2.70 億円よりも現実的な目標値となっています。営業利益 1.5 億円を超過した分は業績加算として 26 年 6 月賞与に反映されることとなります。また今回の賞与制度改定は 2 年間で暫定期間にしており、基本賞与を年間 2.8 箇月から 3.0 箇月に引き上げるためにも予算達成が重要になってきます。賞与水準引き上げのためにも予算達成は重要な要素となりますので、労働条件の更なる改善に向けみんなで取り組んでいきましょう。

アクションプラン進捗状況については、定性的な指標として引き続き設けます。アクションプランに基づいて行動することが目標の営業利益目標の達成に繋がるものではありませんが、アクションプランの結果が更なる加算の検討に繋がる要素となりますので、アクションプランを意識して業務を進めていきましょう。