

社外秘 取扱注意



Isetan Mitsukoshi Group
Labor Union

三越伊勢丹グループ労働組合 松山三越支部
2026年4月メンバーズVOICE議案書
～2026年6月賞与要求～

〈スケジュール〉

対象者:社員・エルダースタッフ		
内容:6月賞与		
対象エリア	日時	会場
本館 出張所	5月1日(金) 11:30～ 12:30～ 13:30～ 14:30～ 15:30～	B2組合事務所
	5月2日(土) 11:30～ 12:30～ 13:30～ 14:30～ 15:30～	
	5月3日(日) 11:30～ 12:30～ 13:30～ 14:30～ 15:30～	
	5月4日(火) 11:30～ 12:30～ 13:30～ 14:30～ 15:30～	

〈目次〉

I. 松山三越を取り巻く環境	
1. 県内の動向	P. 3
2. 松山三越の動向	P. 4
II. 2026年6月賞与要求	
1. 2026年6月賞与要求の考え方	P. 6
2. 社員 2026年6月 賞与要求	P. 7
3. エルダースタッフ 2026年6月 賞与要求	P. 8
IV. スケジュール	
1. スケジュール	P. 9



Isetan Mitsukoshi Group
Labor Union

目的

わたしたちの幸せを創造し続けること

3つの使命

安心して働くための雇用の確保と労働条件の維持向上
企業の永続的な発展にむけたチェックとサポート
かけがえのない豊かな環境と安心して暮らせる社会の実現

5つの大切にしたい考え方

民主的な合意形成をおこない、全員で責任を持ち実践する
先進的なビジョンと広い視野を持ち、常に挑戦し続ける
すべての働く仲間と連携し、一人ひとりが持つ多様性を全体の力にする
対等な労使関係を維持し、誠意ある対話による創造的な結論を目指す
高い倫理観を持つとともに、よりよい未来のための社会的責務を果たす

1. 県内の動向

① 経済動向

2024年度の松山市の観光客数は600万3,900人(前年比8.1%増)、外国人観光客は53万5,300人(前年比147.7%増)と大幅に増加しました。2025年度は、道後温泉本館の全館営業再開が通年で反映されることや、国際線の増便が続くことから、観光客数はさらに増える見込みです。

観光客の増加により、宿泊・飲食・といったサービス業では消費が底上げされています。

一方で、物価上昇による仕入れコストの高止まり、人手不足、賃金上昇が続いており、企業にとって利益の確保は依然として難しい状況です。

観光関連産業では売上が改善していますが、生活必需品の価格上昇が続く中、地元住民の消費は慎重さが残っています。そのため、観光需要が堅調な業種と、物価高の影響を受けやすい小売業などの業種では、回復の度合いに差が生じています。

② 松山市の動き

松山市では観光需要が回復する一方、物価上昇や人手不足といった課題も続いています。市は交流人口の増加と地域経済の安定を図るため、2025年度からの総合計画のもと、中心市街地の回遊性向上や公共交通の利便性改善を進めています。また、道後温泉本館の全館営業再開に合わせて受入環境の整備が進み、多言語対応や案内表示の改善など、外国人観光客への対応も強化されています。これにより、市内での滞在時間や消費拡大が期待されています。

さらに、物価高や人手不足が続く中、観光DX・交通DXの導入が進み、事業者の効率化やサービス向上を支える基盤が整いつつあります。



道後温泉新装開業



自動運転バス試験運転

③ 松山三越への影響

これらを背景に市内での観光客の回遊が一段と活発になっています。特に道後エリアから中心市街地へと移動する観光客が増えたことで、十五万石や坊ちゃんフードホール、ホテルフロアといったゾーンでは、売上が伸びる状況が続いています。

加えて、市が進める中心市街地の再整備や公共交通の利便性向上も追い風となっています。歩行空間の改善などにより、大街道エリア全体の歩行者数が増加しつつあります。これにより、観光客だけでなく、日常的に市街地を利用する地元住民にとっても回遊しやすい動線が形成され、松山三越へ立ち寄る機会が自然と増える環境が整ってきています。

さらに、案内表示の改善や多言語対応、観光DXの導入など、街全体の利便性向上に向けた取り組みが進んでいます。これらは観光客の移動ストレスを軽減し、館内での滞在時間の延伸や購買行動の活性化につながると考えられます。こうした観光需要の拡大と都市開発の進展は、すでに増加傾向にある来店数をさらに押し上げる要因となっています。松山三越にとっては、売上拡大に向けた外部環境が着実に整いつつあり、今後も安定した集客と消費の増加が期待できる状況です。



坊ちゃんフードホールの賑わい

【2025年度の取り組み】

① 顧客基盤づくり

増加傾向にある来店客を識別化するため三越伊勢丹アプリや新しくできたベーシックカードの獲得を進めました。施策週に合わせて臨時カードウンターを設置するなど、入会客がスムーズに手続きができる運営体制を構築した結果、カードについては4月～3月累計の獲得数415件となり、前年を上回る結果となりました。また、アプリ会員についても松山三越をお気に入り店舗に登録するお客様が大幅に増加し3月末時点で24,935人(前期末差5,976人)となり、顧客作りに繋がっています。外商顧客においても新規獲得や既存顧客の掘り起こしを進め、これまで来店頻度の低下していたお客様の再利用に寄与することができています。

② 直接販売手数料の拡大

拠点ネットワークビジネスにおいては、松山初となるブランドの展開や高松・首都圏のイベントを活用した送客や外販を実施しました。高松、松山間は比較的距離も近いことから首都圏催事ではカバーしきれない実際の商品をみながらの販売に繋げることができています。また、送客においては丹青会、逸品会を軸とし取り組んだ結果それぞれ大きな成果に結びつけることができました。これらの取り組みにより、拠点ネットワーク販売の実績は前年比173.8%と大きく伸ばしています。今後もこれらの取り組みを継続し、広島・福岡を巻き込んだ形へと発展させていく計画です。

【2025年度拠点ネットワーク実績】※金額は販売額

月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
金額(百万)	58	32	68	42	37	85	77	80	73	88	82
前年比	242.9%	107.2%	94.1%	214.2%	110.8%	124.1%	187.0%	407.7%	261.7%	441.8%	138.1%

百貨店外の収入を増やすためふるさと納税や自動車、マンション、リゾート施設会員権、など松山三越の財産である顧客を紹介するビジネスにもチャレンジしました。

③ テナントの拡充と連携強化

5月には6階に子供の遊び場のThe Kidsが、翌月には個別教室のトライが開校し、新しい層のお客様が見られるようになりました。特にThe Kidsのオープンに伴いファミリー層の来店が増加し、フロア外への良い影響が見られるようになっています。これらのお客様に対し、駐車場割引のアプリクーポンを発行するなど識別化施策と連携させることで店舗全体の集客、識別化にも繋がっています。

すでに営業を開始しているテナントについても来店客数増加に伴いコープや十五万石、ダイソーなどを中心に売上も好調に推移しています。その結果、歩合賃料(定めた売上を超えた額に対して一定の率も乗じてもらえる賃料)による収入も増加しています。

好調なテナントに対し8月より一部で三越伊勢丹アプリポイント(DID)が貯まり、使えるようになり、これまで課題となっていた百貨店とテナントの連携が進む形となっています。加えてテナントでエムアイカードプラスを利用することでポイント率がアップするキャンペーンも実施し、松山三越を利用するお客様全ての利便性向上に繋がりました。

④ 販管費の削減と業務効率化

年間をつうじて最も忙しくなるギフト期の業務について見直しを行いました。店頭・外商両方のご注文のオンライン化を進めることと合わせてこれまで個人・チームで行ってきた処理業務についても首都圏への移管を行いました。あわせてゆうパック、おせち、といった松山三越のメンバーが主体となって取り組んでいた業務を高松三越へ依頼することで業務負荷軽減やそれに伴う物流費等の削減に繋げることができました。

繁忙期以外の取り組みとしては、4階フロアの閉場時間を1時間短縮し18時としたほか、アプリでの情報発信を強化しこれまで以上に紙媒体からデジタルへの移行を進めました。また、新規テナントの出店により松山三越が負担していた水光熱費や保守費用をテナント側に負担してもらえるようになりました。

【2025 年度結果】

2025 年度の業績については、売上高が 4,093 百万円、営業利益は ▲235 百万円(速報値) と赤字の見込みです。ただし、営業利益は前年度比で 61 百万円の改善となっており、収益構造の見直しが着実に進んでいます。

特に、その他営業収入において 直接販売手数料が大きく伸長し、前年比 173.8% と大幅な増加を記録しました。首都圏店舗や高松店との連携強化により、売上減少を補う規模で手数料収入が増えている点は大きな成果です。また、ギフト改革による経費削減も利益改善に寄与し、収益体質の強化が進んでいます。

売上高そのものは、予算比 93.8%、前年比 89.9% と厳しい結果となり、売上ベースでは赤字が避けられない見通しです。しかしながら、テナント利用の拡大や直接販売手数料の増加により、百貨店売上・テナント売上・直接販売手数料を合算した「みなし売上」は前年を上回る水準(前年比 101.8%)に達しています。これは、館全体としての商業機能が強化されていることを示す重要な指標です。加えて来店者数は年間をつうじて増加傾向が続いており、観光需要や市街地整備の進展を背景に、今後も増加が見込まれます。来店者数の底上げは、館内での購買機会の拡大に繋がるため、黒字化に向けたポジティブな要因となります。

総じて、売上高は厳しい状況にあるものの、手数料収入の拡大・経費削減・来店者数の増加といった複数の改善要因が揃い、収益改善に向けた基盤が整いつつある状況です。

【2026 年度に向けて】

2026 年度の予算は 4,170 百万円(前年比 100%) を目標としており、2025 年度と同規模の売上水準を前提に黒字化を目指す計画です。売上高そのものは前年並みの設定ですが、直接販売手数料については前年を上回る高い目標(前年比 176.7%)に挑戦する必要があります。

直接販売手数料は 2025 年度に 前年比 173.8% と最も大きく伸びた項目であり、年々規模が拡大しています。これは、首都圏や高松店などとの連携をつうじて、お客様のニーズを的確に捉えた商品提案ができている証といえます。今後も継続的に育成することで、松山三越の収益を支える重要な柱へと成長していくことが期待されます。さらに館全体の収益力を上げるためにテナントとの連携をより強めていかなければなりません。テナントとの連携強化は来店同期の創出や購買促進にも繋がると言えます。

また、2026 年 10 月には松山三越が 80 周年 を迎えます。節目の年に向けて、館内外での盛り上げ施策の準備が進んでおり、年間をつうじて増加傾向にある来店数は大きな追い風となります。周年事業は新規顧客の獲得や購買意欲の喚起につながるため、売上拡大に向けた絶好の機会と言えます。

さらに、高松・広島・福岡との連携強化により、新たな価値提供や業務効率化の支援が検討されています。これらの取り組みは、売上面だけでなく組織力の強化にも寄与し、黒字化に向けた大きなチャンスとなります。これらのことから、2026 年度は 売上規模の維持・手数料収入の拡大・周年施策・グループ連携 という複数の要素が重なり、収益改善に向けた重要な一年となります。

単位:百万円・%

	2025 年度実績 (見込)		2026 年度予算	
	実績	前年比	予算	前年比
総額売上高	4,093	89.9	4,170	100.9
売上総利益	986	88.5	1,004	100.4
営業総利益	1,506	98.0	1,697	110.1
販売管理費	1,741	95.0	1,687	97.4
営業利益	▲235	61	10	245

※営業利益は、前年差で記載しています。

II.2026年6月賞与要求

1.2026年6月賞与要求の考え方

① 賞与要求

2026年6月賞与要求は、**1.0ヵ月を要求します。**

② 要求の背景

業績面では依然として赤字ではあるものの、その赤字幅は構造改革スタート時と比べて大幅に縮小しています。この改善は、外商・店頭・後方の各部門がそれぞれの現場で具体的な成果を積み上げてきたことによるものです。外商部では、これまでにないブランドの提案やグループの魅力を顧客に提案し、直接販売手数料を大きくのばしました。店頭部門では、営業時間短縮や、案内業務にアプリを活用することで、経費削減を実現しました。後方部門では、ギフト改革を中心に物流・包装・事務処理の見直しを進め、経費削減と業務効率化を同時に達成しました。これらの取り組みが利益率の改善に大きく寄与しています。

この流れを継続し、次年度の黒字化に向けた重要なステップとして、メンバー一人ひとりの努力にしっかり応えていくことが大切だと考えています。

③ 2026年度に向けて

2026年度は、こうした前向きな流れをさらに確かなものにし、黒字化を実現するために売上高4,170百万円、営業利益10百万円を目標としています。黒字化は会社だけの目標ではなく、働く私たち全員にとって、より良い職場環境や処遇につながる大切なステップです。これまでの努力がしっかりと実を結ぶよう、引き続き力を合わせて取り組んでいきたいと考えています。もちろん、黒字化の実現には、働きやすい環境づくりや業務の改善など、組合として取り組むべきことも多くあります。VOICEなどでの声を丁寧に受け止めながら、より良い職場を一緒に作っていきたいと思います。

松山三越は2026年に創業80周年という大きな節目を迎えます。長年にわたり地域の皆さまに支えられてきた歴史は、私たちの誇りであり、これからの挑戦を後押しする大きな力です。さらに、高松・広島・福岡との連携が進むことにより、これまでにない魅力をお客さまへ届けられる体制が整いつつあります。この二つの大きな節目は、松山三越が黒字化へ向けて力強く歩み出すための絶好のタイミングだと考えています。

以上を踏まえて、「2025年度の従業員の努力に報いるため」「モチベーションを高めて従業員が一丸となって80周年の黒字化に向けて挑戦するため」**2026年6月賞与は1.0ヵ月を要求いたします。**

単位： 百万円	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度		2025年度 (速報)	2026年度 (予算)
売上高	6,047		5,009		5,203		4,981		4,554		4,093	4,170
営業利益	▲1,253		▲765		▲472		▲344		▲294		▲235	10
単位： ヶ月	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度		2025年度	
	6月	12月	6月	12月	6月	12月	6月	12月	6月	12月	6月	12月
賞与	0.70	0.70	0.70	0.70	0.75	0.75	0.90	0.90	1.00	1.00	1.00	1.00

【参考】これまでの売上高・営業利益・賞与支給実績(※全雇用区分ともに支給ヵ月は同じです)

2.社員 2026年6月賞与要求

社員ステージC

社員ステージCの2026年6月賞与については以下の通り要求します。

社員ステージC 「賞与評価」要求

支給平均でB評価以上とする。

社員ステージC 「賞与支給表」要求

S	A	B	C	D
1.2	1.1	1.0	0.9	0.8

社員ステージB

社員ステージBの2026年6月賞与については以下の通り要求します。

社員ステージB 「賞与評価」要求

支給平均でB評価以上とする。

社員ステージB 「賞与支給表」要求

S	A	B	C	D
1.2	1.1	1.0	0.9	0.8

社員の2026年6月賞与の支給対象・基準日・支給方法は、以下の通り要求します。

1) 支給対象	・2025年10月1日から2026年3月31日まで勤務し、引き続き支給当日在籍している者。
2) 基準日	・本給、職務、および資格は、2026年3月31日現在とする。 ※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。
3) 支給方法	a) 期間中欠勤・遅刻・早退のない者 本給×評価別支給ヶ月 b) 期間中欠勤、休職、私用の遅刻・早退のある者 本給×評価別支給ヶ月×(所定労働分数－不就労働分数) / 所定労働分数
4) 支給日	2026年6月15日(月)

※ただし、期間中欠勤・休職等のある者は、それぞれ定めた支給方法で支給します。その際、欠勤・休職等(育児休職・介護休職等※)私用の遅刻・早退は期間中の休日・連続休暇等を除く実質分数とし、それにより出勤分数を算出します。なお、具体的な計算方法については、それぞれの期間の所定勤務分数を基礎に算出します。

※その他の無給の休暇・休職等も含む

3.エルダースタッフ 2026年6月賞与要求

エルダースタッフの2026年6月賞与については以下の通り要求します。

エルダースタッフ「賞与評価」要求

支給平均でB評価以上とする。

エルダースタッフ「賞与支給表」要求

S	A	B	C	D
1.2	1.1	1.0	0.9	0.8

エルダースタッフの2026年6月賞与の支給対象・基準日・支給方法は、以下の通り要求します。

1) 支給対象	・2025年10月1日から2026年3月31日まで勤務し、引き続き支給当日在籍している者。
2) 基準日	・本給、職務、および資格は、2026年6月1日現在とする。 ※2025年10月1日から2026年6月1日までに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。
3) 支給方法	<p>エルダースタッフⅢ</p> <p>a) 期間中欠勤のない者 本給×評価別支給ヶ月</p> <p>b) 期間中欠勤、休職、私用の遅刻・早退のある者 本給×評価別支給ヶ月×(所定労働分数－不就労働分数) / 所定労働分数</p> <p>エルダースタッフⅠ・Ⅱ</p> <p>a) 期間中欠勤の無い者 本給×評価別支給ヶ月 (時給制みなし本給＝時間給×週契約時間×52週/12ヵ月、100円単位切り上げとする)</p> <p>b) 期間中欠勤のある者 月初から月末までの1ヶ月間に全く出勤のない場合は1/6を控除する</p>
4) 支給日	2026年6月15日(月)

※ただし、期間中欠勤・休職等のある者は、それぞれ定めた支給方法で支給します。その際、欠勤・休職等(育児休職・介護休職等※) 私用の遅刻・早退は期間中の休日・連続休暇等を除く実質分数とし、それにより出勤分数を算出します。なお、具体的な計算方法については、それぞれの期間の所定勤務分数を基礎に算出します。

※その他の無給の休暇・休職等も含む

Ⅲ.スケジュール

1.スケジュール

日 程	内 容
2026年4月20日(月)	支部執行委員会（審議）
2026年4月22日(水)	本部執行委員会（審議）
2026年4月27日(月)	支部評議員会（審議）
2026年5月1日（金）～5月4日（月）	メンバーズ VOICE
2026年5月11日（月）	支部大会（審議）
2026年5月 日（ ）（予定）	労使協議会（要求・回答）