

平成 20 年 12 月 19 日

東急エージェンシー労働組合
執行委員長 澤田 桐智 殿

株式会社東急エージェンシー
代表取締役社長 五十嵐 正

回答書

貴組合より提出された平成 20 年度の諸要求に対し、会社は下記の通り回答する。

I. 経営について

1. 平成 19 年度業績評価について

- ・平成 19 年度の業績評価に関して、以下の視点から具体的に明示されたい。
 - ・中期経営計画、営業戦略に基づいて実行された下記の各施策について、目標に対する達成度合いを明確にした上での、進捗及び評価
 - クライアントポートフォリオによる当社営業戦略の策定及び実行
 - 本部シェアミーティング時に行っている、営業 PDCA サイクルの成果
 - クロスメディアプランニング局および買場 I S C 研究所の設置・運用
 - 人材育成策/人材配置の適正化策
 - マーケティング部門、プロモーション部門、クリエイティブ部門のプランニング本部への集約による、「統合的な提案の強化」
 - IBM ビジネスコンサルティングによる具体的施策の進捗と各支社における営業強化プロジェクト策定の目的及びその経緯と進捗状況
- ・19 年度予算策定に至る経緯、また、決算との乖離における理由について

上記を受けて、この結果に至った要因とその責任の所在について明示されたい。

- クライアントポートフォリオによる当社営業戦略の策定及び実行
クライアントポートフォリオによる各本部単位での営業戦略の策定及び実行に関しては、概ね目論み通りいった部分と、目算が狂った部分がある。
具体的には第 1 象限【開発】では、情報通信、金融、運輸、外食、酒類などの業種で新規・復活クライアントのアカウント獲得に成功した。第 2 象限【拡大】では、飲料、流通、不動産などの業種でアカウントが大きく伸長したクライアントがあったが、残念ながら当社の基幹クライアントからの受注がふるわなかった結果、象限全体ではマイナスの結果となった。第 3 象限【維持】では、中規模クライアントのアカウントが

伸長、売上総利益率が全般的に改善した結果、売上総利益の底上げが実現できた。第4象限【対応協議】では、クライアント数の増減に変化はないが、経営資源の投入を最小限に抑えアカウントをキープする結果となった。また一部クライアントはT Aプロモーションネットへの移管を進めた。

2007年度における売上高10億円以上のクライアントの売上高構成比は前年54.0%から47.2%に低下した。これは前記の通り、第2象限における基幹クライアントからの受注が不振だったことが主な要因である。対して売上高3億円から10億円以下の中堅クライアントの売上高構成比は前年の21.5%から29.5%に高まった。選択と集中の成果としては、目論見通り達成できたとは評価できないが、厳しい環境の中、中堅クライアントの受注を拡大してくれた社員の皆さんの努力には敬意を表したい。

- 本部シェアミーティング時に行っている、営業PDCAサイクルの成果
各営業本部主導による営業戦略が明確化、重点クライアントの意思統一が図られたこと。経営層と本部長以下の幹部層との情報・課題共有が図られたこと。営業部門以外のスタッフ・メディア部門においても、数値による目標管理の意識・行動が見られたことなどが成果と評価できる。
営業PDCAの仕組みについては、これまで様々な方法が試行されてきたが、反省すべき点多々ある。今後は案件マネジメントをベースとしたPDCAを各本部主体に実行することを指向していく。

- クロスメディアプランニング局および買場I S C研究所の設置・運用
クロスメディアプランニング局では2006年7月の発足以来、着実に成果を上げており、2007年度においては1億円以上のコンペ64件で42件獲得、65%の勝率を上げることができた。買場I S C研究所では、2006年11月の発足以来、欲求・この先探求ミーティングの開催、買場インサイト調査の実施など、ナレッジの共有化に努めてきた。最近では、店頭マーケティング施策やデジタルサイネージの研究・開発などアカウントに直結する活動に発展しつつある。
成果の中身は、既存クライアントでのコンペ勝率アップが中心。新規クライアントも見られるが、そこに重点化するには未だ余力がないのが実態。今後は戦略部門が尖兵となって獲得した知見を全社で共有することで、全体として競争力が向上し、業績向上につながっていくことを切に願う。

- 人材育成策/人材配置の適正化策
人材育成策としては、平成20年7月からマネジメント研修を実施し、M2職、M1職に対し、マネジメント力の強化を目指し実施した。人材の適正化策としては、平成20年1月に人事ソフト導入により、個人のキャリア履歴データの一元化を図ったことで、より迅速で明確な人員管理ができるようになった。

現在は、新人事ソフトをより戦略的に適正な人員配置ができるよう運用している。

- マーケティング部門、プロモーション部門、クリエイティブ部門のプランニング本部への集約による、「統合的な提案の強化」
2007年7月にスタートした新プランニング本部では、「信頼される強いプランニング本部」を目標に掲げ、競合獲得・自主プレ活性化に取り組んできた。

プランニング本部が関与した競合プレゼンテーションの勝率は、マーケティング局 37.5%、プロモーション局 37.5%、クリエイティブ 3 局合計 32%の勝率であった。
また自主プレを推進し、104 件の提案が実行された。

スタッフ部門については、この 7 月に再編成を行ったが、スタッフのアカウント拡大を目指した自主的な行動は、新 TMS 本部、クリエイティブ本部に引き継がれて、会社全体の活性化に貢献してくれることを期待している。

また、営業部門、スタッフ部門、媒体部門が部門の垣根を越えて、クライアントに対して有効なマーケティングソリューション提案を真剣に考え、知恵を出し合い、提案・受注機会を創り出でていく。経営としては、そのような環境づくりを実践していく。

■ IBM ビジネスコンサルティングによる具体的施策の進捗

全社業務改革プロジェクトは、2007 年 9 月から 2008 年 3 月まで活動を行い、下記の成果があった。

(1) 人員配置の最適化(管理系部門対象)

管理部門の合理化に着手し、まず営業計画部の一部業務に関して、東急エージェンシービジネスサービス(TBS)への業務移管を計画・設計・準備、7 月に実施した。

(2) 業務プロセスの見直し: 購買管理

原価の削減、下請法の遵守、内部統制体制の確立を目的に、購買管理部門の機能強化を実施。

◇ 2007 年 12 月 見積原価の事前審査を義務づけ

◇ 2008 年 4 月 対象を、SP・催物の受注書へ拡大

◇ 2008 年 6 月 対象を、当社からの TAP プロモーションネットへの発注分の原価発注先へ拡大

◇ 2008 年 9 月 対象を支社へ拡大(予定)

(3) 業務プロセスの見直し: 案件マネジメント

2008 年 9 月 「ACT」(案件コミュニケーションツール)を導入し、営業部門内の案件マネジメントをサポートおよび定着推進する。

(4) 業績管理制度の再構築

予算に対するコミットメント強化、営業本部主導の経営力強化、業績管理指標を明確化するために、2009 年度予算策定時より、新たな予算策定プロセスを導入予定。

◇ 「売上・売上総利益予算」策定方式から、「営業収支予算」策定方式へ

◇ 「専属営業利益」とよる予決算管理へ

なお、2008 年 7 月以降は、業務改革本部にて、上記取組みの導入・定着を進めると同時に、人事制度の見直しに取り組む。

■ 費用対効果

費用についてはノーコメント、効果はこれからが検証の時期

■ 予決算管理の目的

部門で稼ぎ出す売上・売上総利益＝収入、部門の専属営業費用＝支出、収入－支出＝専属営業利益という極めて単純な予算管理指標、部門マネジメントを考える上で、収支をベースにすることは当然のことだと考える。

■ 算出方法

上記の通り(JOBレポートの指摘があるが、クライアント別収支との混同している。)

■各支社における営業強化プロジェクト策定の目的及びその経緯と進捗状況

(1) 目的

- ・支社の成長戦略を導入し、支社より継続的な収益の獲得を実現すること。

(2) 経緯

・2008年1月～3月 課題抽出・検証。改革計画の策定。(支援: IBMビジネスコンサルティングサービス社)

・2008年4月～ 改革計画の具体化

・2008年7月～ 導入

(3) 主な改革計画と進捗状況

1) 戦略テーマおよび目標の設定: 4月～6月策定。

2) 上記を実行するためのチーム体制(従来の縦のラインとは別の、部門横断型の組織)の設計: 4月～6月設計。7月～実行。

3) 本社サポート窓口の確立: 7月 ネットワーク営業推進部設立。

4) 人事制度改革: 7月 上記の業務改革本部と連携し検討開始。

2. 平成20年度の経営・営業戦略について

- ・『「売上拡大」「利益創出」の両輪』という最大の課題における平成20年単年度の具体的な経営指針と営業指針を明示されたい。

詳細は別項でふれる。

- ・平成20年度の当社予算（売上：123,000百万円、売上総利益：14,700百万円、営業利益：800百万）策定に至る経緯と、その根拠を明示されたい。

昨秋、東京急行電鉄より示された2008年度をスタートとする次期中期経営計画の策定方針は「グループ成長戦略の踏襲・深化による成長の実現」であった。これを受けて当社の平成20年度予算を検討した。売上高に関しては、平成19年度の着地点を121,000百万円（実際には119,500億円で15億円割り込む結果になったが）と予想し、ここ数年の減収トレンドに歯止めをかけ、成長軌道に転換するため、1.7%成長の123,000百万円に設定した。

売上総利益に関しては、単品管理の徹底により適性売価・原価削減を推進することで最低でも12%は達成可能と判断、この結果、売上総利益は14,700百万円を予算とした。営業費用は2007年度予想の13,900百万円に据え置き、営業利益を800百万円とした。

- ・ これらを現実化する上での具体的な経営施策を、その執行責任者と共に明示されたい。

具体的な経営施策としては、次の通り。

1. 営業戦略【1】業種別戦略

(1) 中核業種の回復

これまで当社のベースアカウントを形成してきた流通、食品、飲料・嗜好品、化粧品・トイレタリーのクライアント業種を再度挺入れし、アカウントの回復

を目指す。既に流通プラットフォームプロジェクト、新QPR活用推進プロジェクト、商圈マーケティングプロジェクトなどが始動しており競争力の回復によるアカウント拡大を図る

(2) 重点業種の開発

一方、これまで手薄であった金融、薬品・医療用品、レジャーなどの業種については、独自のサービス・ツールを開発し、開発営業を展開していく。

薬品・医療用品の分野については、既にヘルスケアマーケティングのインフラ社と業務提携契約を締結し開発営業をスタートしている。

具体的なサービス・ツール

業務提携などにより、外部企業のリソースを活用することで、開発スピードをアップする。

例)

・メディアフラッグ社との提携による店頭マーケティングサービス

2. 営業戦略【2】サービスカテゴリー別戦略

マスメディア以外の分野を当社の収益の柱に育成する戦略を展開する。具体的には以下の通り

- ① 店頭マーケティング、モバイルマーケティング、ダイレクトマーケティングなど新たなSP分野を開拓する
- ② OOHメディア分野を拡大する
- ③ フィービジネスやライツビジネスなど新たな収益ソースを開発する

3. コスト戦略

単品管理を徹底し、収益の最大化を図る。具体的には次の施策を実行する。

- ① 購買管理機能の強化
- ② 案件マネジメントによる売上総利益の最大化
- ③ 売りゼロ原価の精査

4. 人事戦略

詳細は別項で述べる。

3. 当社の今後の展望について

・より一層競争が激しくなる広告業界において、中長期的視点から、当社の業界におけるポジションの明確化と、その特性を明示されたい。

また、これとともに、当社の目指すべき収益構造も明確化されたい。

広告会社が直面している最大の課題は、これまで収益の柱であったマスメディア広告市場の縮小とインタラクティブメディアなどの新規メディアへのシフトである。当社は「クライアントの“売り”への貢献」を標榜しており、買場を起点とするクロスメディア戦略を強化することで、競合他社と差別化していく。収益構造については、マスメディアから得られる収益を維持・改善する努力を継続するとともに、マスメディア以外の分野において、適正な収益を確保できる企業体質を作り上げることが、広告会社の体力の差になると思われる。単品管理の徹底を経営方針に掲げた理由がそこにある。

II. 賃金について

1. 平成 20 年度の人件費予算に関する趣意の明示

昨年度から引き続き労働分配率の適正化が目標に掲げられているが、依然として改善されているとは言いがたく、昨年度春闘要求時に指摘した人件費率拡大を助長させた経営的責任について、どう捉えているのかを再度提示されたい。また、それをうけて、20 年度及び、今後の人件費予算に関する趣意と具体的な策を提示されたい。

昨年度の人件費決算は、9,395 百万円、労働分配率 65.1%であった。平成 20 年 4 月から策定された中期経営計画の 3 カ年の人件費計画は、平成 20 年度の人件費予算は 9,130 百万円、労働分配率 62.1%、平成 21 年度 60.7%、平成 22 年度 59.9%としている。3 カ年で 60%を下回る計画としたが平成 20 年度以降の総人件費については、状況を踏まえながら、成長戦略への転換を指向する中である程度の人材投資を見込んでいる。

2. 平成 19 年度に導入した新賃金制度導入に関する評価と今後についての明示

中期経営計画に基づき「労働分配率の適正化」と「現在の役割と成果に結びついた賃金体系への転換」を目的に平成 19 年度に新賃金制度を導入するに至ったが、下記項目について、運用における評価それを受けての今後の方針を明示されたい。

- またアンケート考察の結果、今後改善を検討されている賃金に影響する制度について。
 - 導入時懸案事項であった「職層と成果に見合った賃金制度」「賃金カーブの是正」の達成について
 - S職層の設置について
 - 「労働分配率の適正化」の実現について
 - また新賃金制度導入時“労働分配率を改善するにあたり、人件費を減らすのではなく、競争力を維持強化するのが目的”とされていたがその実現について
 - 賃金バンドの幅は業績に連動するものとあるが、平成 20 年度の各職層の賃金バンドの幅について
- またアンケート考察の結果、今後改善を検討されている賃金に影響する制度について。
アンケートの結果を受けてS職の行動評価基準の設定の見直し、P職からL職への変更基準見直し。F職の設置。部門評価基準の見直し等の人事制度の一部改訂を行った。今後の制度運用に関しては、業務改革推進局と協議の上で検討していく。
- 導入時懸案事項であった「職層と成果に見合った賃金制度」「賃金カーブの是正」の達成について
賃金バンドの導入により過去の実績の積み上げでなく現在の職層ごとの「役割」

「成果」に結びついた賃金体系の転換を図った。賃金カーブの是正は今後も継続課題であり、業務改革推進局と協議の上で検討していく。

若年層への加算率と時間外勤務手当との兼ね合いを加味しながら引き続き就労環境の改善を図っていく。

■ S職層の設置について

平成19年7月より運用しているS職は、当社を代表するような実績とスキルを持ち、シニア・プロフェッショナルとしてM1職と同等の成果を求められる職層として設置された。運用1年を経過し、平成20年7月より、「卓越したプロフェッショナル性を社内外で発揮し、優れた成果を求められる職層」として再定義し、運用基準（推薦方法、360度評価内容、昇格・降格）を一部改定にすることで、位置づけをより明確にした。今後の運用方針に関しては、業務改革推進局と協議の上で検討していく。

■ 「労働分配率の適正化」の実現について

昨年度の労働分配率は、65.1%であった。競争力を維持・強化できるような戦略的投資ができる企業体質への転換を目指し継続して労働分配率の適正化を目指す。

■ また新賃金制度導入時“労働分配率を改善するにあたり、人件費を減らすのではなく、競争力を維持強化するのが目的”とされていたがその実現について労働分配率に関しては、平成20年度については上記のように改善されたが、今後も改善を続けることで、広告会社として必要な投資が行なえる状況を目指す。人材を活性化させ営業力を維持強化するためにも適正な人件費配分ができるよう。また、人件費の適正配分に関しては、成果に応じた配分が行なわれるよう、引き続き改善を目指す。

■ 賃金バンドの幅は業績に連動するものがあるが、平成20年度の各職層の賃金バンドの幅について

導入2年目となる平成20年度の各職層の賃金バンドは、職層バンドへの移行期間を2年間としたため昨年と同様とした。来年度については、業績と状況を踏まえて、再度検討する。

3. 業績連動型年度賞与について

1. 業績連動型年度賞与の撤廃

税効果会計による、繰り延べ税金資産の考え方のもと導入を余儀なくされた業績連動型年度賞与に関して、その必要性がなくなった19年度の導入意図は営業利益の確保のためと明言している。当社の現状を踏まえると、営業利益の担保とすべきではなく、売上拡大・競争力の向上の為に賞与として確保する事が望ましいと考える。

新賃金体系の導入により、人件費総額が圧縮され、個々人の収入総額が昨年度よりも不透明感を増しているなか、業績連動型年度賞与が継続されている事態は、社員の生活への不安や会社への不信を助長していると言わざるを得ない。

以上から、業績連動型年度賞与の撤廃を強く求めるとともに、平成20年度の賞与配分を下記のように変更されたい。また、支払い期日を下記の通りにされたい。

支払い配分： 上期賞与 50.0% 下期賞与 50.0%

支払い期日： 上期賞与 平成20年10月20日

下期賞与 平成21年4月27日

昨年度導入した新賃金体系により、賃金原資の再配分の個々への影響は承知しているが、2008年度スタートした中期経営計画の中で営業利益を確保するためにも業績連動型賞与の撤廃は、現時点では厳しいと考える。しかしながら社員への生活への不安を鑑みて現行の25%から15%へ年度賞与支給配分の引下げを行うものとする。

支給配分は、上期賞与は昨年同様の37.5%とし、下期賞与に10%を加え47.5%とする。また、今年度の業績評価に係る賞与配分は、現行提示している上期・下期とも37.5%に加減算率を乗じた賞与加減算額とする。

業績連動型の年度賞与の廃止に関しては来年度以降、前向きに検討することとする。

支払い配分と支払い日

上期賞与 37.5% 平成20年10月20日

下期賞与 47.5% 平成21年 4月27日

年度賞与 15.0% 平成21年 4月27日

2. 期末特別賞与の支給

平成20年度末収支において利益予算を達成した場合、利益予算を超えた金額については、従業員へ優先的に期末特別賞与として支給されたい。

なお、支給配分・方法については労使間で協議の上決定し、支払期日を下記の通りにされたい。

支払期日：期末特別賞与 平成21年4月27日（月）

期末特別賞与は、利益還元として社員に支給するものと認識している。
平成20年度期末収支において利益予算を達成した場合は、利益予算を超えた場合、期末特別一時金として社員へ還元することを約束する。
期末特別一時金の支給が実現できる場合、支給額・配分等について労使間で協議の上決定する。

4.福利厚生制度について

法定外福利厚生制度の今後の位置づけについて

法定外福利厚生制度は、企業が人材を確保していく為の優遇措置と捕らえている。
また、既存の制度によっては、年間の所得計画の一部として捉えられるものもある。
組合執行部としては昨年度、寒冷地手当の廃止に関して、会社の業績、現在の所得や社会的実態を鑑みて受け入れるに至ったが、新賃金制度の導入などによる年収への不透明感が増す中、これ以上の法定外福利厚生の圧縮は、社員のモチベーションへも大きな影響を及ぼすものと考えている。今後の法定外福利厚生制度の位置づけと今後の具体的な指針について明示されたい。

法定外福利厚生制度は人件費同様に適正な配分が必要であり、全社員が平等に権利を有する制度であると考える。平成20年度の福利厚生予算は、昨年と同様に設定しているが適正人件費が確保できる企業体質への転換の中で提示年収・年収加算率の原資と同様、福利厚生制度にかかる費用も検討していきたい。

Ⅲ. 人事制度について

人材運用施策について

業務量のバラつき、兼務業務の多発、若手を中心とする人材の流出等の人材の配置に起因する問題が散見されている。

ジョブローテーション制度、キャリアローテーション制度、社内公募制度といった、人材の適正配置を目的とする運用施策が存在するが、現状では適正な運用が為されているとは言い難い。特に、公募制度の運用に関しては、異動が認められながら、実異動に至るまで著しい時間がかかるケースが見受けられる。

また、後進のマネジメント層育成、及び部門運用上の問題点として定年退職者の再雇用による部門長などの役割層への登用が実施されている。

これら現状の人材運用施策及びそのオペレーションについて、昨年より行っているIBM ビジネスコンサルティングからの答申も踏まえた上で、改善し得る具体的なアクションプランとその執行責任者を明示し、説明されたい。

業務量のバラつき、人材の流出に起因する人材の適正配置については、課題として認識し、随時取組んでいる。

ジョブローテーション制度、キャリアローテーション制度、社内公募制度といった諸施策についても、適正な運用を試みているが、人材の流出による各部門の人員不足の結果、対象者の異動が困難な状況が起こっている。

労働時間の適正化については、非常に重要な課題として認識しており、業務量が多い本人への業務状況の確認、上長に対しての適正化に向けた指導・解決案の協議を行うため10月より上長面談、本人へのアンケート及び健康に配慮した面談を実施予定である。

人材適正配置の課題については、制度だけでは解決しにくい問題でもあるため、平成19年度に行なわれたIBM ビジネスコンサルティングからの答申を受け、平成20年度に設置された業務改革推進局と協議を行い、人的資源の効率的運用を図っていく。

平成19年度の人事評価制度における評価と、今後のアクションについて

当社業績の現状を踏まえ、労働分配の効率化のもとに賃金原資の効率的配分を行うとして、新たに賃金バンド及びそれに紐付いた職層の改訂が導入された。平成19年度の人事評価制度に関して、平成19年8月に実施した全社員を対象の「新人事制度に関するアンケート」結果も踏まえて、目的・目標に対する具体的な実効度合いとその評価、従業員の理解度および評価、及び今後の展開を明示されたい。

平成19年7月に賃金バンドに基づくによる賃金改訂を行ったが、平成20年度には、平成19年8月に実施した「新人事制度に関するアンケート」結果も踏まえて、部門評価の評価基準改訂とフィードバックの徹底、ワーク・ライフ・バランスの考えに基づくF職の設置、S職の定義および変更基準の見直し、P職からL職への変更基準の変更見直しなど、社員の納得度向上のための制度改訂を行なった。

平成20年度も秋に全社員対象のアンケートの実施を予定している。今後の施策については、このアンケートの結果を踏まえ、また、平成20年度に設置された業務改革推進局と協議の上で検討していく。

IV. 以上全ての要求回答に対して

全ての回答に関しては、当然ながら労働組合執行部として各組合員への伝達を行うものの、組合員のみならず、会社側からの全従業員に対する大々的な発信・伝達を求めたい。

回答に関しては、全従業員に伝達できるよう部門長を通じて回答内容の周知徹底を図るよう案内をするものとする。

V. 回答書提示施策の実行確認について

要求書に対する回答および、各施策の進捗状況の労使間情報公開に関して、以下の項目を要求する。

- ・ 四半期ごとにミーティングを行い、要求書に対する回答の進捗状況を労使間で確認する機会を設けること。

回答書に提示した施策の進捗度合については、随時労使間で協議説明の場を用意する。

なお、本要求に関する回答を平成 20 年 7 月 25 日までに団体交渉にて行うこと。

以上