

平成 22 年 9 月 10 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 桑原 常泰

回 答 書

I. 経営戦略について

1. 中期経営計画について

■平成 22 年度～平成 25 年度中期経営計画の進捗共有。

■全社員への発表日及び発表方法の明示。

営業施策、人事施策、賃金施策等、全ての経営施策は会社の進む方向、ビジョンを規定した経営戦略を起点に立案されたものであるべきだが、昨年以降現在に至るまで、人事制度改定や賃金制度改定など、従業員の生活環境・労働環境に大きな影響を及ぼす重要な経営施策の施行が、経営戦略の明示がないまま繰り返されてきた。

このような状況の中、以下のような問題が顕在化している。

- ・ 従業員のモチベーション低下（会社の行く末への不安）
- ・ 従業員の各経営施策への良し悪しの判断基準が持てない
- ・ 経営への信頼低下

これらの問題が引き起こす、生産性の悪化、人材の流出などが懸念される状況にある。

組合執行部としては上記の懸念をふまえ、昨年以降繰り返し経営戦略（中期経営計画）の明示を求めてきたが未だ明確な回答が得られていないと認識している。

広告業界の今後をどう予測し、当社の業界におけるポジションと当社の目指す方向性および収益構造についての明確化をあらためて要求する。

【回答】

当社では、平成 20 年度～平成 22 年度の中期経営計画を推進してきたが、平成 21 年度において、リーマンショックに端を発する景気後退と急激な事業環境の変化により業績が大幅に悪化し、営業損失計上が不可避の状況に至り、経営計画を見直さざるを得ないこととなった。

平成22年度を始期とする新たな中期経営計画を再策定するにあたっては、この事業環境を前提として、抜本的な事業構造改革を推進することが必須で、平成22年度以後、早期に事業構造改革を完了し、次の時代に生き残るための事業基盤を確立しなければならない。この状況において、平成23年度以降の事業環境を見通し、中期経営計画を策定することは極めて困難であったため、現時点では、平成22年度予算のみが策定、推進されている。

平成22年度においては、事業構造改革の成果と業績の回復を確認し、今後の事業環境の変化を予測した上で、次期中期経営計画の策定を進めなければならない。

現在、当社の経営方針として

① 変化する環境に対応するための構造改革の推進

② 東急グループにおける東急エージェンシーの役割・貢献の深化

③ クライアントに提供する当社のソリューションの進化、イノベーションへの取組み

を掲げており、人事制度改定、グループ会社再編として内制化による利益率改善を目指す東急エージェンシープロミックスへの統合、当社と関連会社を含めた事務所の集約などの構造改革を進めるとともに、東急グループにおける当社の役割と貢献を深化させるため、東急グループビジネス活性化チーム、東急OOH営業強化プロジェクトを発足させ、東急グループ情報連絡会を開催し、情報共有を図っている。経営方針に基づく各施策を推進するとともに、更なる具体的な事業戦略、事業計画を検討、実施するため、9月以降、従業員参加による議論を重ね、来年3月の当社創業50周年を期に、平成23年度以降の会社の目指す方向性やビジョンを含めた中期経営計画として発表する予定である。

2. 平成22年度利益目標達成に向けて

■平成22年度上期のレビュー（対予算・対前年）。 *見通し含む

■それを受けて予算達成に向けた取組みの明示。

平成22年度の当社予算（売上95,000百万円（対前年:99.3%） 売上総利益12,300百万円（同:104.8%） 利益率12.9%（同:プラス0.6%） 営業費用11,507百万円（同:97.6%） 営業利益793百万円（同:プラス854百万円））実現に向けて、現況のレビューと今後の取組みについて明示を要求する。

【回答】

7月までの進捗状況は、売上高が30,579百万円、対予算+1,342百万円、+4.6%の増収、対前年-2,917百万円-8.7%の減収。売上総利益は3,873百万円、対予算+148百万円、+4.0%の増益、対前年-212百万円、-5.2%の減益。営業費用は3,661百万円、対予算-51百万円、-1.4%の減少、対前年-212百万円、-5.2%の減少。営業利益は、211百万円、対予算+199百万円、対前年+514百万円という結果となっている。

売上高、売上総利益についてはまだ回復を示すまでには至っていないが、費用の縮減にともない、営業利益の対前年・対予算はともに上回っている。

予算達成に向けてのPDCAについては、まず毎月の経営執行会議において執行役員により各本部の業務執行状況の確認が実施されている。また四半期ごとに開催される本部戦略会議では、本部計画の進捗

状況を確認するとともに、営業部門とスタッフ部門間において、戦略・戦術に関する様々な議論を行っている。一例をあげると営業本部では、上期予算必達を目指し、以下の4つの方針をもって取り組むことを確認している。

①上期予算達成のためラストスパート企画の徹底セールス

②競合コンペ獲得のための提案品質の強化

③売上総利益率13%を目標とする利益管理の強化

④小規模案件の積極受注

またCRS本部では、ビジネス拡大に向けた新分野4テーマ、「環境」「電力」「アジア観光客誘致」「店販通販訪販」を立ち上げ、9月に社内発表する予定であるほか、インタラクティブメディア分野に関しては外部企業との連携を強化する新たな取り組みがスタートしている。

特に重要な営業戦略については、重点クライアントごとに各本部長、副本部長とともに担当の局長・部長も交え、部門横断的に戦略・戦術を共有する場を設け、アクションプランを明確化させることに努めている。

今後も現場をリードする部長クラスとは密にコミュニケーションできる機会を増やしていきたい。

こうした活動はまだ端緒にすぎたばかりだが、確実に一つずつ積上げることによって増収・増益への流れを確たるものにしていく。

3. 人事制度について

■平成22年4月以降に導入された新人事制度において設定された全職層について 業務レベル・領域・それに伴う責任の明示。

会社が今後成長基調を目指していくにあたっては、全社員が全社的な経営戦略を共有し、その中での個々の役割を認識し遂行することが重要だと考える。しかしながら、職層ごとの役割が明確にされておらず、個々の役割については曖昧な状況にあると言える。こうした状況は、組織としての強さ・成長性を求めるにあたり決して好ましいことではなく、むしろ阻害要因とも言える。

当社の成長戦略に欠かせない「会社側が社員に求める役割」の明示を要求する。

【回答】

職層の定義は以下の通り。

<総合職群>

M3職 : 本部目標を達成する責任を担い、全社の目標達成に向けた貢献と成果を求められる役割

M2職 : 局目標を達成する責任を担い、本部の目標達成に向けた貢献と成果を求められる役割

M1職 : 部目標を達成する責任を担い、局の目標達成に向けた貢献と成果を求められる役割

L職 : チーム目標を達成する責任を担い、部の目標達成に向けた実務リーダーとしての貢献と成果を求められる役割

P職 : チーム目標の達成に向けて、プロフェッショナルとしての貢献と成果を求められる役割

E職 : 業務を通じて仕事を学び、プロフェッショナルへと成長することを求められる役割

<専門職群>

S 3職 : 高度な専門性の発揮を通じて、局の目標達成に向けたM 2職レベルの貢献と成果を求められる役割

S 2職 : 高度な専門性の発揮を通じて、部の目標達成に向けたM 1職レベルの貢献と成果を求められる役割

S 1職(I・II型) : 専門領域における業務を着実に遂行し、部門目標達成に向けた貢献と成果を求められる役割

<特定職群>

F職 : 個人的な事情に応じた柔軟な就業形態で働き、部門目標達成に向けた貢献と成果を求められる役割

人事制度改定により、2010年7月より、P職からL職の変更ポイントを144ポイントから108ポイントに変更した。これによりマネジメント職層への登用チャンス等、早期抜擢が可能となった。また同時に、S 1職 (I型・II型) への職層変更も行った。

P職は、上長の指示を受け、目標達成に向け貢献していくことが望まれているが、L職は、部の目標を達成するために、自ら主体的にそのリーダーシップを発揮し貢献をしていくことが望まれる。今後、L職については、部門長をサポートする役割を新設するなどを検討しており、2011年度より制度改定していく予定である。また専門職の任用についてもより適切な運用を図っていく。

なお、説明会でも触れたとおり、S 1職のI型についてはビジネスサポート系、II型においては特定営業として、それぞれの専門領域における貢献と成果が求められる。

現状の職層も含め、その定義についてはわかりやすい形で発表をしていく予定である。

II. 賞与について

新人事制度の導入により、今年度の人件費総額は圧縮され、社員の年収総額は昨年度よりも大幅に削減された。特に賞与に関しては、上期・下期賞与と決算賞与に分類され、決算賞与の比重が大きいことから、会社業績に個々人の収入額が大きく左右されることとなり、社員の生活への不安を助長しており、同時に会社への不信感を煽ることとなったことは否めない。

以上のことから、社員の生活の安定と、社員の貢献度合いに応じた賞与支給の実現という観点から、賞与支給において以下を要求する。

1. 平成22年度下期賞与支給の確約について

■平成22年6月30日に提示された「平成22年度支給額改定通知書」に記載されている下期賞与について、業績の如何に関わらず、指定期日に満額支給すること。

支払い期日：下期賞与 平成22年12月末日まで

【回答】

下期賞与については、平成22年12月27日に、支給額改定通知書に記載された金額を支給する。

2. 平成22年度決算賞与の分配について

■決算賞与に関して、以下の営業利益額に応じた賞与分配を要求する。

- ①営業利益（決算賞与控除前）黒字から平成22年度予算（7億9,300万円）までの間であっても決算賞与を支給する。
- ②平成22年度営業利益（決算賞与控除前）予算達成後については、その50%以上を決算賞与として分配する。

【回答】

決算賞与の支給及び分配率については、決算の状況が判明した段階で労使間での協議を行うものとし、継続交渉とする。

■分配率の決定に関しては、決算の状況が判明した段階で、労使間での協議を行なうこと。また決算賞与が支給される場合、以下の支払い期日通りに支給すること。
支払い期日：決算賞与 平成23年4月末日まで

【回答】

決算賞与の支給及び分配率については、決算の状況が判明した段階で労使間での協議を行うものとし、継続交渉とする。また、決算賞与の支給については平成23年4月27日に支給する。

3. 平成22年度賞与支給時期の変更に対する移行措置

■平成22年10月に低金利融資を実施。

平成22年度の上期・下期賞与の支給期日は、昨年度から変更となり7月と12月である。賞与をローン返済などに充てている社員にとって、賞与支給時期の変更は資金調達に支障をきたす恐れがあり、移行措置が必要である。そこで従来の賞与支給時期である平成22年10月に平成22年4月と同水準の低金利融資を実施することを求める。

【回答】

平成22年4月同様に10月についても融資を実施する。その内容についてはハイパーボード等で通知する。

Ⅲ. 労働環境の整備について

1. 提案品質向上および業務効率化に向けた労働環境の整備

- 執務スペース内の会議室に DVD 再生機能付 PC を常設。
(対象：本社・KOSEN・支社の各フロア)。
- 応接、会議室内の AV 機器のスペック向上およびモデルチェンジ
(対象：本社・KOSEN・支社)。
- ソフトウェアアップグレードなど PC 環境の整備 (Microsoft office、Flash player、Internet Explorer など)。
- 地上波デジタル対応テレビへの完全移行。
- TV会議システムの拡充 (本社=支社間)。
- 社員用携帯電話の導入 (対象：支社営業、本社スタッフ)。

実行期限：平成23年3月末日まで

一部労働環境の未整備が提案品質および業務効率を損なっている現状を改善するため、労働環境の整備を要求する。

【回答】

■ 執務スペース内の会議室にDVD再生機能付きPCを常設

共有スペースの会議室にPCを常設することは、共有PCのIDおよびパスワード管理、PCの管理等、情報セキュリティの観点から現時点においては難しい。

また執務スペース内会議室におけるPC利用については、以下の対応とする。

1. 個人貸与のPCを移動して使用 (執務場所と同フロア限定)
2. システム部門より貸与するPCを使用
3. 会議室内のLAN環境が未整備の場合には、適宜システム部門が対応する

執務スペース内会議室でのDVD再生を可能とするためには、DVD付TVあるいはDVDプレーヤーを設置することになるが、これについては本部ごとの必要性判断と経費予算によって購入することとなっている。購入・設置に際しては、関連部門と情報を共有し、必要に応じて推奨するなど最適な選択を推進していく。

■ AV機器のスペック向上及び地上波デジタル対応

今年度すでに本社ビルおよびコーセンビルの各フロアにデジタル放送が受信可能となるようインフラの整備を行った。全社共有スペースに設置されたTV、AV機器については2011年7月までに順次改善を行う予定である。また支社においては、支社管理部門と協議しながら導入の検討を進めていく。

■ソフトウェアアップグレードなどPC環境の整備 (Microsoft office, Flash player, Internet Explorerなど)

各個人に貸与しているPCの主なソフトウェアのアップグレードについては、年度内に最新版のテストを開始し、諸システムの動作確認等を完了した上で速やかな移行を行う予定である。しかし現行ソフトウェアのバージョンが取引先のものとは整合しない等、業務に支障をきたす場合には、個別にシステム部門が相談の上対応する。

また本件に限らず、情報システムについての意見・要望は、前向きに対応したいと考えている。そのためにもニーズを的確に把握し、今後の部門活動に活かす意見・要望受付窓口として、専用メールアドレス (sykaizen@tokyu-agc.co.jp) を設置する等、システム部門内の問合せ窓口を整理し再周知する。

■TV会議システムの拡充 (本社=支社間)

TV会議システムに関しては、現在営業推進局が運用に当たったテストを実施しており、間もなくテストが終了し、実運用が開始される予定である。

■社員用携帯電話の導入

現在本社営業部門 (一部を除く) には導入され、各部門が費用負担しているが、本来全社の携帯電話使用に係るルールとしては、多くの部門が実施しているような個人私有携帯の業務使用分精算が原則であることをまずはご理解いただきたい。

広告会社業務における社内外連絡の重要性は十分認識するところであり、今後の社有携帯電話導入については、携帯電話相互の内線化、スマートフォン導入の可能性等、全社導入の必要性や最良の選択肢について、検討の上、本年度内に判断する。また支社においては、支社管理部門と協議しながら検討を進めていく。

2. 労働意欲向上のための新制度導入

■社内報奨制度の導入。

平成21年度からのノー残業デー導入など、全社的な業務効率化への取り組みが進む一方、従業員が前向きに業務に取り組めるよう労働意欲向上を目的とした新制度の導入を要求する。

【回答】

より従業員のモチベーションを向上し、業績向上にもつなげるために、平成22年8月6日に社長賞を授与した。その趣旨に基づいて、今後も適宜実施していく。

IV. 要求回答について

本要求に関する回答を平成22年8月31日までに団体交渉にて行うこと。

以上