

平成 24 年 6 月 25 日

東急エージェンシー労働組合
執行委員長 多氣 洋平 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. 上期・下期賞与のベースアップ

■ 確定賞与支給額 上下合計 1.0 ヶ月分のアップ(合計 3 ヶ月分の確定支給)

2010 年度は、年度での賞与支給額の合計が約 3.4 か月分であった。しかしながら、支給額の約 4 割に相当する約 1.4 か月分は決算賞与としての支払いであり、社員は生活に不安を抱えながら日々の業務に臨まざるを得ない状況であった。

労働組合としては、社員が憂いなく生活設計や将来設計を行なえる状態こそ、健全で最もモチベーションが高く業務を行える環境と考えおり、また安定した売上げ・利益を創出している現況を踏まえ、期初に保証される確定賞与額の引き上げを要求する。

あわせて、2012 年度営業利益の推移に伴い、決算賞与支給についての協議及び交渉の権利も要求する。

【回答】

■ 上期・下期賞与支給について

平成 24 年度賞与については、要求書の主旨を汲み従業員の生活安定を図るとともに、適切な経営判断を行うために以下の支給方法とする。

・上期賞与 : 1. 5 ヶ月支給とする

※平成 24 年 7 月 27 日 (金) 支給

・下期賞与 : 1. 0 ヶ月支給とする

さらに、上期業績および年度業績見通しをもとに追加支給を検討し、平成 24 年 10 月末時点で判断するものとする。

※平成 24 年 12 月 20 日 (木) 支給

■ 決算賞与支給についての協議及び交渉について

決算賞与の支給及び分配率については、労使協議の上、決算状況をふまえて具体的に決定する。

また支給期日は原則4月26日（金）とするが、評価を反映させた傾斜配分については労使協議の上で決定する。

II. 経営戦略の明示

■ 2011年度のレビュー及び2012年度経営戦略の明示

■ 2012年度予算設定方針及び達成方法の明示

■ ビジョンプロジェクトの成果、展望／中期経営計画の明示

2011年度は、東日本大震災や恒常的な円高などクライアントや消費者を取り巻く環境は非常に厳しい年となった。また一方では、創立50周年を向かえるにあたり、4月に経営・社員が一体となって作り上げた「ビジョン2015」を発表し、事業・品質・コストの3つのイノベーションを推進してきた。

労働組合としては、2012年度の営業活動を開始するにあたり、東急エージェンシーで働くこと、働き続けることの意味、そしてその誇りを経営と社員が共有することで生まれる強固な信頼関係こそが、当社の業績向上に寄与すると考え、以下の明示を要求する。

経営のPDCAとして「2011年度のレビュー」と「2012年度の経営戦略」。社員の生活及びモチベーションに大きな影響を及ぼす決算賞与に関わる「2012年予算設定方針及び達成方法」。今後の会社の指針であり、全社員が共有できる志となるべき「ビジョンプロジェクトの成果と展望・中期経営計画の進捗」についての具体的な明示。

【回答】

■ 2011年度のレビュー及び2012年度経営戦略の明示

2011年度の業績は、売上高 95,291 百万円、対予算 2,291 百万円、2.5%の増収、対前年-2,261 百万円、-2.3%の減収。売上総利益 12,201 百万円、対予算 401 百万円、3.4%の増益、対前年-171 百万円、-1.4%の減益。売上総利益率 12.8%、対予算+0.1pt、対前年+0.1ptであった。震災の影響を想定して昨年4月に下方修正した予算に対しては、増収増益となったが、2011年1月1日に合併した東急スペース開発の第4四半期分の売上 900 百万円、売上総利益 204 百万円がプラス要因として加わっているにも関わらず、減収減益となっている。東急スペース開発の第4四半期分の売上総利益を除いた実質の前年比較では、売上総利益が-375 百万円となっている。一方営業費用合計は 11,467 百万円で、予算に対して 167 百万円増加、前年に対して-7 百万円減少、ほぼ前年並みの実績となっている。営業費用のうち人件費は、東急スペース開発の合併に伴う人員増加お

よび決算賞与の増加で、対予算 366 百万円増加、対前年 124 百万円増加となった。2011 年度の賞与に関しては、上期・下期賞与で各々月例給の1ヵ月分、決算賞与で1ヵ月分を4月27日に支給し、加えて0.5ヵ月を社会保険料も含め 212 百万円を引当、2011 年度の業績評価に基づいて 2012 年度上期賞与支給時に追加支給することとした。この他事務所費、事務費、活動費、プロモート費の合計で、対予算 158 百万円減少、対前年 101 百万円減少となったが、要因としては紅仙ビルの賃料値下げによる事務所費の減少に加え、全社を挙げて費用節減に努めたことであり、コスト構造改革を一段と進めることができた。この結果、営業利益は 734 百万円となり、対予算 234 百万円増益、対前年 260 百万円減益となった。特別利益は、東急スペース開発合併に伴う子会社株式消滅差益 981 百万円などで 987 百万円、特別損失は、貸倒引当金繰入額 462 百万円などで 517 百万円を計上し、税引前当期純利益は 1,294 百万円となり、法人税等を差し引いた当期純利益は 976 百万円となった。

このように震災の影響により、対前年減収減益の決算となったが、ビジョン 2015 の実現に向けて、中期経営計画に沿って取り組みを進めている現在、決算賞与については、2011 年度の業績に見合う賞与に、2012 年度以降の業績回復への期待値を加え、前年を上回る金額を支給することとした。

2009 年度の赤字決算から、2010 年度に回復を果たし、2011 年度にはコスト構造改革を終えて、財務基盤を再生、確立することができ、また東急エージェンシーグループの再編により、事業構造の転換に向けての整理が完了したことから、ビジョン 2015 で掲げた目標に向かって、今後、様々な施策を積極的に展開していきたいと考えている。

2012 年度は、「ビジョン 2015」を実現するために 3 つのイノベーションをさらに進化/深化する。

事業イノベーションについては、まず顧客構造を、AE型クライアントを中核とする構造に転換し、安定的収益基盤の構築を目指す。2011 年度、営業本部では既存AEクライアント 18 社、攻略AEクライアント 18 社を設定したが、既存AEについてはアカウントを堅持、攻略AEについては好不調があり、2012 年度は攻略AEのターゲットを見直し、取り組みを再開する。またCRS本部と連携し、クライアント担当チーム単位にAE型業務のスキル向上を目的とした研修(AEへの道)を継続し研鑽に努めている。一方、クライアントのアジア市場への進出が加速する中、国際市場に対する取り組みを開始し、当面東急電鉄が開設する中国上海事務所へ1名駐在員を派遣することとし、社内公募を実施した。

事業構造の転換については、ビジョンで規定した5Cの事業領域の拡大を図る。2011 年 10 月の組織改正で、CRS本部、メディア本部において、ビジョン実現に向けた体制の整備を行ったが、引き続き成長分野・育成分野へ経営資源(組織・人事)の集中化を推進する。各本部が達成すべき目標および取り組みを明確化し、各事業領域におけるビジネスモデルを確立することを中期目標に、2012 年度はそのプロトタイプを創造することを目標とする。また東急スペース開発を吸収合併したことにより、当社と同社の強みを融合することでシナジー効果を創出し、OOHメディア事業の拡大にも積極的に取り組んでいきたい。

品質イノベーションについては、当社の品質を形作るのは人材であるという基本的な考え方から人材の質的向上に引き続き取り組んでいく。まず、2011 年度 7 月に新人事制度を導入し、人材像の明確化と人材の活性化に着手した。さらに 2012 年 4 月より始まる 2011 年度の人事評価では、新たな評価制度を導入することで適正な評価に基づく報酬の実現を推進していく予定である。また教育研修に関しては、今後も重要課題として取り組んでいく。2011 年度は従来から実施している ExA などのナレッジ共有プログラム、IT スキルアップ、営業スキルアップなどのプロフェッショナル職群向けのプログラムの実施に加えて、マネジメント職層全員を対象とした年 2 回の定期型研修、新職層である PM 職層対象の研修をマネジメント職群向けに新たに開始し、職群複線化に基づいた教育体系の構築に着手している。今後も引き続き各職群に対応した多面的な教育研修に注力していく。また弾

力的な就業形態によってより自律的で質の高い業務遂行環境を整えるとともに、従業員の成長に資する業務経験を実現するために、公募や自己申告などの運用を再開する。人材の変革については、目標とルールを定義した上で走り出したばかりであり、現時点では具体的な成果を明確にすることは困難である。これは長期的な取り組みとして行っていくべきものであり、当面は地道に推進していく。

コストイノベーションについては、これまで取り組んできた売上原価・営業費用の縮減によりきめ細かく取り組んでいく。(売上原価の縮減効果は、「SPその他」の売上総利益率が前年の 12.5%から 12.8%に改善しており着実に成果に結びついている。)一方、オフィスやICTなど業務環境の改善に関しては、マーケティングソリューション会社にふさわしい最適なインフラストラクチャーを研究し、必要な投資は積極的に行っていく考えである。

■ 2012 年度予算設定方針及び達成方法の明示

2012 年度の経済予測、広告市場の予測に関しては、各種調査機関から発表になっているが、おおよそ 2011 年度の落ち込みから一転してプラスになるとの予測となっている。当社クライアントは業種業態による差、個別事情から土どちらの要素もあるので一概に言えないが、現時点では全社として複数の広告市場予測に照らして成長可能と分析している。ビジョン 1 年目は、極めて厳しい環境下でのスタートとなったが、2015 年度を目標とするビジョンを実現するためには、初年度に計画していた数値目標を最低限でもクリアすることが必須条件であり、以降の計画を軌道に乗せる前提条件となる。2011 年度の当初予算(震災前作成)は、売上総利益 12,800 百万円であった。これを 2012 年度予算の出発点とした。売上総利益率についてはやや低めの 12.6% に設定し、売上高は 101,600 百万円。これに旧東急スペース開発分としてシミュレーションした売上総利益 850 百万円、売上高 3,800 百万円を加算し、売上総利益 13,650 百万円、売上総利益率 13.0%、売上高 105,400 百万円を 2012 年度予算とした。営業費用は 12,550 百万円、営業利益は 1,100 百万円としている。

昨年ビジョンを発表した際に、経営陣が取り組む 6 つの姿勢を表明した。

- 1) 先頭に立って行動する。
常に率先垂範を心掛け、業務や課題にあたる。
- 2) スピードを持って決断、意思決定をする。
- 3) 皆さんの仕事の場、いわゆる現場の声を真摯に聞く。
- 4) イノベーションや挑戦への取り組みに果敢な姿勢を持つ。
- 5) 全社での連携をしっかりとするための情報共有に努める。
- 6) お客様との信頼関係をより強く築く。

この姿勢は、経営陣が従業員に対し、約束するものであり、予算達成に向けた基本姿勢であることを理解いただきたい。予算達成のためには全従業員がビジョン/経営目標を共有し、会社全体が一体となって力を結集することが不可欠であると考えており、経営陣はその環境づくりに努力する覚悟である。

また、具体策については、以下の通りとなる。

(1) 経営陣の取り組み

- ・経営陣の業務執行状況については、経営執行会議、本部戦略会議における PDCA の実行
- ・経営執行会議等において経営陣およびマネジメント職に求める上記の姿勢について繰り返し指導
- ・各種アンケート・ヒヤリング等の分析に基づく対応策を指示(オフィス環境の改善、社員の流出防止策など)
- ・社員の自発的な提案機会を創設(社内提案制度)
- ・2012 年 4 月より若手社員(当面 30 代社員)とのミーティングを開始

その他

(2)2012年度予算達成にむけた行動方針

1)営業本部

①売りの拡大

新規クライアントの開発

既存クライアントの新規業務の開発

②AEの拡大

既存AE18社の基盤強化、

攻略AEのAE化

③5C拡大を目指した重点商品の拡販

インタラクティブメディア、ダイレクトマーケティング/CRM、OOHメディア

④東急グループにおける役割と貢献の深化

3)メディア本部

①AE拡大を目指した体制強化

メディア営業推進局を中心とした協働体制

メディアマイスターによるリード&フォロー

②リアルメディアにデジタルメディアを取り込むクロス提案強化

ITリテラシー教育の拡充

OOH×マス×デジタルの複合商品開発

③OOHメディアの開発・販売体制強化

渋谷をはじめとした東急OOH一元販売

OOHメディア営業部の活用

2)クリエイティブソリューション本部

①提案品質の向上

プロセス改善とマネジメント強化

②AE拡大を目指した業務改革の体系化

「AEへの道」の浸透・定着化

③AE拡大を目指した競合プレゼンの勝率向上

本物の課題に迫り理解をとことん深める

課題解決策の答えを見つけ磨き上げる

4)コーポレート本部

①人事評価制度の適正な運用

新制度についての理解促進

人材の成長に向けた公平な評価と評価結果の共有

②教育研修の充実

求められる人材像の明確化

人材像に向けたキャリア開発の推進

③業務環境の改善

オフィス環境、ICT環境の改善

■ ビジョンプロジェクトの成果、展望／中期経営計画の明示

ビジョンプロジェクトを設置した目的/目標およびプロセスは下記の通りであるが、所期の目的/目標は達成

されたと判断している。ビジョン 2015 は、全従業員と全役員の取りまとめたものであり、そのアウトプットは当社の英知を結集したものと認識している。これを 5 年間かけて実現することが目標であり、堅持したい。

1. 目的

- 1) 経営者、社員が共有できる、当社のめざす企業像を設定する
- 2) 企業環境が大きく変化していく中、当社の課題の共通理解を進め、今後、何をしていくべきかを議論する機会とする
- 3) 議論プロセスを通して、業務拡大につながる、より緊密な社内ネットワークをつくる
- 4) 広告主に対し、当社の役割を明確化し、期待感を醸成する
- 5) 東急グループに対する当社の役割を明確化する

2. 目標

- 1) 企業理念
- 2) 社員の基本姿勢
- 3) めざす事業構造
- 4) 事業領域の設定

2. プロセス

<u>2010 年 11 月</u>	<u>ビジョンプロジェクト設置</u>
	<u>全社従業員対象アンケート実施</u>
<u>2010 年 12 月～1 月</u>	<u>ビジョンづくり 100 人委員会による議論・提言</u>
<u>2011 年 2 月</u>	<u>常勤役員・執行役員による議論</u>
<u>2011 年 3 月</u>	<u>「ビジョン 2015」明文化</u>
<u>2011 年 4 月</u>	<u>「ビジョン 2015」社長より発表</u>
<u>2011 年～5 月</u>	<u>階層別・部門別ビジョンミーティング実施</u>
<u>2011 年 6 月末</u>	<u>ビジョンプロジェクト解消</u>

なおビジョンプロジェクト解消後、ビジョンの浸透に関しては経営企画室が所管する。

ビジョンの実現に関しては、全社の事業活動を通じて具現化されるものであり、各部門が自らの業務を改革・改善し、顧客にサービスとして提供することで、顧客から評価されることであることを理解いただきたい。

2011 年 11 月に実施した従業員意識調査の結果をみると、ビジョン浸透度に関しては、

- ・全社が向かう方向が示されたことは評価できるが、今後は実践・具現化が課題
- ・個人としてはビジョンを理解し行動しているが、組織への浸透は不十分という認識。
- ・年代別では 20 代・30 代、部門別では営業でスコアが低い

などの課題が浮き彫りになっている。

まず 2012 年度に各本部がビジョン実践のために、取り組む年度内の目標と具体的施策については、4 月 23 日 24 日に実施した本部戦略会議で経営層にコミットメントしてもらった。これを基に各局、各部、各人に 2012 年度の目標設定を行ってもらい、部門内で目標および進捗状況を共有するミーティングを励行する PDCA サイクルを回すことで組織への浸透度を高めることを考えている。本部目標→局目標→部目標→個人目標という流れでしっかりと連携しながら設定することで、ビジョンの実現と浸透をさらに推進していく。

またビジョン実現のために各部門が取り組んでいる活動については、社内報などを通じて逐次紹介していきたい。20 代・30 代、営業部門でスコアが低い事実に関しては、特に問題視しており、経営陣と当該対象者との直

接的な対話の機会を設けるなど、経営との距離感を縮め、ビジョンを自分ゴト化する努力を積み重ねていきたい。

中期経営計画については、3月22日の経営執行会議、同26日の取締役会の承認を経て、全社に対しては4月9日の2012年度キックオフミーティングにおいて内容の説明を行い、また社内報にも概要を掲載したので、従業員の皆さんには理解をいただいていると思われる。

ビジョン実現のために3つのイノベーションを基本戦略に展開し、2015年度における売上総利益145億円、営業利益14億円の達成に向け、全社一丸となって邁進していきたい。

Ⅲ. 労働環境の改善

■ PCソフトおよびハードを中心とした、ICT環境改善による業務の効率化

- Microsoft Office のバージョンアップ
- 個人使用 PC の機器交換
- 支社社員用携帯電話の支給

(1) ICT環境改善計画（アクションプラン）について

業務環境の改善は、会社としても重要な経営課題の一つと認識しており、抜本的対策として本年度、PCおよびオフィスソフトの更新を実施する。

具体的には、PCについては、マルチコアCPUを搭載し、十分な容量のメモリ・HDDを装備した新機種に入れ替える。また、オフィスソフトについては、最新バージョンである Microsoft Office 2010へのバージョンアップを実施する。

これにより、社員から不満が寄せられている「処理速度が遅い」「作業中にフリーズする」「お客様から送付されたファイルが開けない」等の問題の改善を図る。

スケジュールについては、6月から順次作業を開始し、11月末までに完了する計画である。対象は営業本部・メディア本部・CRS本部の3本部とし、各本部と協議の上、業務上の必要性・緊急性が高い部門から優先して導入を進める。なおコーポレート本部については、3本部への導入完了後に別途検討するが、次年度以降の対応となる見通しである。

更新費用は、発注先に見積もり依頼中のため未確定であるが、PC・ソフト購入費と作業費を合わせ、本年度1億円～1億4千万円と見込んでいる。予算については、本年度予定していたシステム関連投資を次年度以降に先送りするなどして確保する。

なお、PCの更新を最優先とする計画に変更したことに伴い、本年度中または次年度期初から進める予定であったOSの更新(Windows XPのバージョンアップ)については、スケジュールを再検討の上、次年度に実施する予定である。

今後の更新スケジュールについては、PCの耐用年数である4～5年程度の更新サイクルを一つの目

安に置きつつ、当社における、ICTを活用した事業イノベーションの進捗など内部の環境変化、およびメーカーのOS、オフィスソフトのロードマップなど外部の環境変化を総合的に勘案し、投資効果も十分に検証した上で、柔軟に対応していく方針である。

(2) 支社への PHS 導入について

PHS (WILLCOM) 未導入となっている関西支社および名古屋支社への対応については、支社の移転計画があるため、移転時に電話交換機 (PBX) の更新と合わせて PHS を導入する計画である。

支社移転は 2012 年度～2013 年度を想定しているが、まだ具体的には決まっていないため、PHS の導入時期についても未定である。

なお支社から要望があれば、移転前に PHS を先行導入することは可能である。ただし、電話交換機 (PBX) の更新までは、内線電話機能は使えないため、携帯電話機能のみでの利用となる。

IV. 要求回答について

本要求に関する回答を平成 24 年 3 月 31 日までに団体交渉にて行うこと。

【回答】

本要求に関する回答については、期限内での回答に至らなかった。回答書で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。

以上