



Japan business(1)

強固な事業基盤

日本市場における競争優位性

電通グループの日本市場でのリーディングポジションは、クリエイティビティと実行力、そして革新的なソリューションの創出によって獲得してきたものです。さらに、電通グループの主要クライアントである大手日本企業の海外展開のみならず、DANの主要クライアントである大手グローバル企業の日本展開におけるニーズに応えることで、電通グループの国内事業の基盤はさらに強固になっています。

東京2020、デジタル化をはじめとした社会の変化をしっかりとらえて、スポーツやコンテンツ、デジタルなどの電通グループ固有のソリューションを活用することで日本の成長や活性化に貢献し、日本事業での成長機会を電通グループは今後も積極的に獲得していきます。

日本を中心とした今後のムーブメント、アクション、スポーツ

		2017年	2018年	2019年	2020年	2021年以降
東京2020、社会のデジタル化を契機としたムーブメント、アクション		2020年に向けた社会全体のICT化による様々なサービスの高度化				
		東京オリンピック・パラリンピック開催に伴う社会インフラの構築				
		インターネット上でのコンテンツ配信(スポーツ、エンタテインメントなど)の拡大				
ワールドスポーツイベント	オリンピック・パラリンピック		平昌(冬季)		東京(夏季)	北京(冬季・2022)
	アジア競技大会	札幌(冬季)	ジャカルタ(夏季)			杭州(夏季・2022)
	FIFA World Cup™		ロシア	フランス(女子)		カタール(2022)
	FIFA Club World Cup	アラブ首長国連邦	アラブ首長国連邦			
	世界陸上	ロンドン		ドーハ		オレゴン(2021)
	世界水泳	ブダペスト		光州		福岡(2021)
	バレーボール世界選手権		日本(女子)			
	ラグビーワールドカップ			日本		
国内外でのその他の主要な出来事		アスタナ万博(カザフスタン)	4K・8K実用テレビ放送開始		ドバイ万博	ワールドマスターズゲーム(関西・2021)

電通グループの日本事業は世界でも類い稀なビジネスモデルであり、ブランド・エージェンシーでもメディア・エージェンシーでもありません。クライアントのあらゆる課題を解決する、「電通業」とでも呼ぶべき独自のものです。

労働環境問題とデジタル不適切問題によって明らかとなった様々な課題を解決するため、電通グループの国内事業は今、大きな変革が求められています。その一方で、電通グループは変革を重ねながら、社会、そしてクライアントの変化に対応して、「クライアントのあらゆる課題を解決する」というこれまでの強みを維持し続ける必要があります。

以下は一例ですが、電通グループは、その変革の最中にもアイデアとデジタル・テクノロジーを駆使することで大きな価値を提供するソリューションを創り出しています。

- データをもとに、デジタル、非デジタルを問わず人を基点に生活者の行動を可視化することで、全てのソリューションの効果を大きく高める。
- 天気、時間、位置情報などのリアルタイムのデータに連動して、生活者に最適な情報、コンテンツ、ソリューションを即時に提供する。
- 人工知能や超高精細映像(4K、8K)などのテクノロジーを活用して、スポーツをはじめとしたコンテンツの楽しみ方を広げる。

現在、東京2020に向けたスポーツ、文化、街づくり、テクノロジーなどの領域においてオールジャパンの取り組みが本格化しています。電通グループは、日本をリードするソリューション企業としてこれらに関わるクライアントの事業活動にコミットし、さらに、日本の課題解決にも貢献していきます。そして、進化した「電通業」が日本で創り出すソリューションを世界へ展開して全世界で電通グループの価値を高めるとともに、日本の新たな価値を創造してそれを世界へ発信することを目指していきます。

変革を推進しつつ、
独自の強みをさらに磨き、
「電通業」を進化させる



代表取締役
専務執行役員

高田 佳夫

Japan business(2)

スポーツマーケティング

スポーツを支えて人と人をつなぐ

スポーツマーケティングの業務は多岐にわたりますが、その根幹はスポーツ選手を支え、彼らが十分な結果を残せるような環境を整えることにあります。大会招致活動のサポートなどがそれに当たりますが、マーケティングスキームを構築して協賛社を募るといった実施支援活動も私たちの仕事です。こうした地道な取り組みが、選手の育成強化や大会の開催にもつながっていると感じています。実際に2016年には「世界柔道選手権2019」を東京で開催することが決定しました。

ここ数年は、選手自身と応援してくれる皆さんをつなぐ取り組みにも力を入れています。選手が協賛社の方々に感謝の気持ちを直接伝える機会をつくったり、大会が開催されない地域や被災地などを選手が訪問して、子どもたちと触れ合う場を設けたりすることは、長期にわたってスポーツを支えてくれるファン層を育むことにつながり、選手自身にも大きな励みとなっているからです。

ステークホルダーとの連携が成功への鍵

スポーツマーケティングの実施にあたっては、放送やマーケティング、興業などに関連するさまざまな権利が必要となります。これまでの実績などを評価いただき、電通は多くの権利を取扱いさせていただいています。もちろん、私たちだけですべてを完結できる訳ではありません。世界選手権の招致活動であれば、開催の数年前から海外の競技連盟や国内の競技団体、放送局など、さまざまな関連団体、企業との密接なコミュニケーションとチームワークが求められます。そして晴れて招致が実現すれば、次は開催地や協賛社、そしてもちろん選手など、さらに多くの関係者や団体と連携しつつ、開催に向けた活動を進めていくことになります。私たちの仕事は、常にステークホルダーの皆さんに寄り添っていくことが基本にあるのです。

2016-17シーズンには、英国パフォーム・グループのサービスを通じて、バレーボールプレミアリーグの全試合ライブ配信を開始しました。スポーツを好きな時に、好きな場所で楽しめる環境を整えることは、若い世代のファン層の獲得につながると期待しています。また、海外でのスポーツマーケティングでは、DANとの連携も視野に入れていきます。

2020年に向けて

電通では現在、多くの部署で「2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会」の開催に向けた取り組みを進めています。私たちは、選手の皆さんに最高のステージを用意するとともに、選手を取り巻く環境を整えることで、2020年に素晴らしい結果が残せるよう、精一杯支援していきます。また2020年以降も、スポーツが社会にさらなる価値を生み出すことができるよう、多くのステークホルダーと協業しながらスポーツの振興と意義向上に尽力していくつもりです。



スポーツ局 スポーツ1部長

赤羽 由加子

Japan business(3)

デジタル



執行役員

電通デジタル 代表取締役CEO

樽谷 典洋

デジタルはすべての事業と 戦略の前提

電通グループにとって、「デジタル」は特定の事業領域／サービス品目である——このように見ておられる人は多いかもしれません。しかし、今や「デジタル」は我々が生きる場

所そのものであり、電通グループはすべての事業と戦略においてデジタル環境への対応を大前提としています。

ただし、それは課題解決の手段をデジタルに限るという意味ではありません。確かに今、生活者の日常とクライアントの活動のあらゆる側面にデジタルテクノロジーが深く浸透し、マーケティングのデジタルトランスフォーメーションが非常に速いスピードと広い範囲で進行しています。しかし、電通グループは、クライアントの問題に対して、最も適切な答えを出すために、手段に関してはニュートラルに、かつ、包括的で統合的なアプローチを取っています。そして、その強さのベースとなるのは、クリエイティビティであると私は考えています。

デジタルのエグゼキューション力を一層高める

電通グループが提供するクリエイティビティのユニークネスは、「できたら面白いよね」ではないことです。必ずエグゼキューション(実行)と対になっており、実現できる中で最大限のアイデアを出しているからこそ、意味があるソリューションとなるのです。

電通グループの中で、デジタルテクノロジーに立脚したソリューションの一翼を担うのが株式会社電通デジタルです。

その特長は、①デジタルマーケティング全体をカバーする幅広いサービスライン、②プランニングとエグゼキューションに留まらず、コンサルティング、開発・実装、運用・実行の全レイヤーをワンストップで提供する能力、③電通グループとの連携に基づく、デジタルに留まらないマーケティング全体の知識や経験を兼ね備えたハイブリッド人材などです。電通デジタルは、今、最先端のケーパビリティの確保・向上と、専門人材の獲得・育成を加速しています。そしてさらに、外部のパートナーとのアライアンスやコラボレーション、電通グループの持つマーケティング、クリエイティブ、メディア、コンテンツなどのケーパビリティとのシナジーを拡大・深化させています。

DANとの連携も、今後は一層重要になります。DANは2020年の100%デジタルを目標として掲げており、各拠点が保有する豊富なデジタル関連のノウハウをメソッドやツールにして、グローバルに展開・活用することに大変熱心です。今後は、これを日本にも導入するとともに、国内で独自に開発を進めてきた高度なソリューションやメソッドをDANに提供することで、さらなる成長を目指していきます。

Japan business(4)

コミュニケーションデザイン

電通は「課題解決産業」に

企業やブランドが抱える諸問題は複雑化し、マーケティング側面からの捉え方だけでは解決できない状況です。むしろより大きな社会課題を発見し、そこに対応することで、結果として企業課題が解決され、ブランド課題が解決されるようになっていきます。この変化により、電通に求められる役割は従来の広告コミュニケーション領域から、より広範な課題解決へと広がっています。電通は今や「課題解決産業」と言うべき領域に踏み出しています。

課題解決産業は、これから最も大きく伸びていく産業の一つです。世界は課題にあふれており、しかもそれを解決できるプレーヤーの絶対数は少ない。私はこの領域において、電通が大きなアドバンテージを持っていると思います。その根拠は次の三つです。

一点目は経験値です。「課題先進国」と言われる日本では、世界が現在あるいは今後直面する多くの社会課題を先行して経験しています。電通は約6,000のクライアントを通じて、20年以上これらの課題に向き合っており、その経験の蓄積は世界中で応用が効くものです。

「問題点の指摘業」ではなく、「チャンスの発見業」

二点目は、ものの捉え方です。企業においても、あるいは国・地域でも、本来のポテンシャルが生かされていない、すなわち本来は資産になるべきものが負債になっているケースが多くあります。批判をもとに縮小ばかりを担うプレーヤーが多い中、電通は真逆のアプローチをとっています。それは、そのものが持っている本当のポテンシャルを最大限リスペクトし、それが発揮できる状態にしていく、つまり再資産化を行うものです。これにより、問題へのネガティブな捉え方ではない、いわば「チャンスの発見」を行っています。

再資産化のように前向きな解決策には「参加したい」「関わりたい」という人が次々に集まり、場が生まれていきます。このように、課題解決に自ら参加したい企業群や企業内個人、そして生活者のモチベーションを持続させ、拡大させていく「気持ちのデザイン」は、活動の持続可能性を高める鍵であり、今後は一層重要になっていくと私は考えています。

洞察の深さがよいアイデアにつながる

三点目は、アイデアです。よいアイデアとは、真に課題解決となるべく、人間の意識と行動の深層にいかにも迫れるかということ。電通は広告業で培った洞察力を武器に、課題を表層で扱うのではなく、人間の深層から捉え、本質的な解決に向かいます。例えば表層的には教育問題に見える、企業活動の停滞に見える、という場合でも、コミュニティ不在が本質的原因であると設計できれば、スポーツを導入することで効果的に解決する、ということがあります。表層的に諸問題をその範疇で、というだけでは限界が生じてしまいます。

対象の本質を理解し、本来のポテンシャルが発揮できるよう考え続ける。その結果、それが他の課題とマッチする、あるいは見えなかった課題の奥まで見えるようになる。そうした構造へとアイデアの対象が変化しており、それは電通にとって大きな機会だと思います。



コミュニケーション
デザインセンター長

樋口 景一

Japan business(5)

クリエイティブ・プランニング

クリエイティビティを発揮すべき領域が急速に拡大

昨今クライアントから電通への依頼は、単なる広告表現の制作に留まらなくなっています。「そもそも何が課題なのか」(課題発見・設定)や「何をすべきか」(事業・商品の構築)といったことや、事業の包括的な支援を必要とするものへと変化しているのです。こうした中、本質課題の発見から目指すべきゴールの提示、飛躍あるいは転換を加えた新たな価値を生み出すことまで、あらゆる場面で発揮される電通の総合力がクリエイティビティと言えます。私たちクリエイティブ・プランニング部門の重要な役割のひとつは、こうして対象領域が急速に拡大する中でも、電通のケーパビリティを最大限に発揮できるようにしていくことにあります。

「人間」に対する洞察で本質的な課題を発見

課題発見の鍵は、本質的な問題の発見にあります。電通がこの点に長けている理由のひとつは、社員一人ひとりが人間、そして人間の集合である社会に対する洞察力を磨き続けていることにあります。もうひとつは、社員の専門性と多様性にあると私は考えています。

多くの課題は、俯瞰することでその本質が見えてきます。対象が商品であっても、それを事業あるいは企業経営、さらには社会の視点から見るとどのように見えるのか。こうして、レイヤー(層)をどんどん上げて観察することが大変重要です。

この点、電通には単体だけで約7,000人の社員がおり、それぞれの専門領域は非常に多岐にわたります。また、電通にはその能力や人間性においてロールモデルと目される人材が多数いると感じています。これは私たちの大きな強みだと思います。彼ら、彼女らがチームリーダーとなり、さまざまな得意分野と視点を持った人材でチームを組むことでイノベーティブな価値創造が可能になります。最近提案型から、クライアントもチームに入っの共創型も増えてきました。

なお、マーケティング分野では昨今、「H型」すなわち自分の専門領域にひとつ軸足があり、さらにもうひとつ得意領域を持つ人材が求められるようになってきています。電通においてもここ数年、社員には積極的に複数の部署を経験させる方針をとってきた結果、これまで以上に多様性と能力拡張を担保できるようになってきたと感じています。

責任あるアウトプットを

常にアウトプットをして、世の中に働きかけ続けていく私たちの仕事は、社会に大きな影響を与えるものと自覚しています。ですから、アウトプットの質はもちろんのこと、それが社会課題を解決する、あるいは社会的な責任を全うしうるものとなっているかについても、きちんとレビューしていく必要があります。これもクリエイティブ・プランニング部門の役割だと思います。

世の中の流れや社会的な文脈をきちんと踏まえた上で、クライアントとともに社会に対してどのようなメッセージや商品を出していけるのか。そうしたことを周囲のスタッフに、そして自らに問いかけながら、日々の仕事に取り組んでいます。



第3クリエイティブ・プランニング局長

大内 智重子

International business(1)



取締役
専務執行役員

電通イー・ジェス・ネットワーク取締役会議長

ティム・アンドレー

2016年にはグローバル経済や広告業界、そして電通のビジネスにおいてもさまざまな面で既存体制の動揺が見られ、2017年に向けて予想もしなかった著しい変化がいくつも起きました。私たちが事業を展開する市場では地政学的な安定が揺らぎ、不透明感が増す中、人々の感情、政治、経済など、あらゆる面で内向き志向が目につくようになりました。グローバリゼーションは影を潜め、ナショナリズムや保護主義が台頭し、二国間交渉による貿易協定の気運が高まっています。

世界のGDP成長率予測はプラスを保っているものの、私たちが営む活動にも不透明感や不安、異文化間の緊張の影響は目に見える形で現れています。こうした中でDANはあらゆる機会を捉えて、国境を越え、世界各地のクライアントや消費者に実際に接することができる我々のビジネスの重要性と機会、恩恵を従業員に伝えています。

さまざまな市場や専門知識を背景に持つDAN社員間の結びつきは、素晴らしい力の原動力となります。それは化学反応のように大きなエネルギーと熱意を生み出

し、私たちの仕事は「橋」を架けることである、というも確信させてくれます。

2017年、広告業界は消費者主導型経済という新しい現実に適応しようとしています。それは透明性が高く相互依存的なもので、こうした環境下では閉鎖的で自己中心的な方法、障壁を設けるような方法は機能しません。競争で優位に立つための決め手は、データに基づくコンバージョン、アドレッサビリティ、そしてリアルタイムです。デジタルエコノミーは人工知能(AI)、IoT、ロボット工学、ニューロセンサー技術、拡張現実(AR)や仮想現実(VR)といった新たなプラットフォームの進展とともに拡大しており、私たちは「破壊」と「架け橋作り」が明確な周期を刻みながら、際限なく繰り返される状況を目の当たりにしています。

破壊が頻繁に起これば、分化・専門化したものを橋渡しの必要性が増します。同様に、世界中の多くの市場で、私たちがそのケーパビリティをオーガニック成長や買収を通じて拡大・深化させるにしたがい、市場間に架け橋を作り、シナジーを高めることが必要となっているのです。

私は電通で11年間仕事をしてきましたが、その間、常に追求してきたのはグローバリゼーションとデジタルライゼーションでした。その大きな成果は、グループの事業やデジタル収益の拡大、海外事業構成比の上昇から見てとることができます。2013年にイー・ジェス・グループを買収しDANを発足させてからは、オーガニック成長、売上成長、そしてオペレーティング・マージンのいずれにおいても市場や競合グループの平均を上回ってきました。

DANの成長は、戦略的買収によって加速を続けています。2016年のM&Aは45社、予想総額は26億ポンドで業界トップとなりました。電通にとって、こうした買収はビジネスを触発し、加速させるものであり、実際そのように機能していると私は考えています。主要な市



場や急成長するセグメントで事業を拡大することができたのは買収の貢献です。さらに、戦略的意図においても、データやCRMの優れたケーパビリティの構築は、買収なしではかなわなかったでしょう。

今後、事業を進めていく中で、あらゆる事業の間にさらに多くの架け橋を作り、相互利益を高めていくこと、特に日本における電通の強みを、グローバルネットワークの最高クラスのケーパビリティと結び付けることは、私たちの責務であるだけでなく、すぐに実行できる機会でもあります。

こうした機会は、シナジーの可能性に満ちた2つの主要分野に存在していると私は考えます。

クライアント・シナジー：クライアントへの架け橋

私たちはソリューション・ネットワークとして、広範な地域のクライアントに、より多くの方法で、彼らのビジネスに深く繋がる価値を提供することを究極の目標としています。なぜなら、クライアントへ多面的な価値を提供できるかどうか、電通グループが世界になくなくてはならない進化した企業であることを示す最も重要な指標だからです。電通にはグローバルメーカーと言える数多くのクライアントがあり、今後彼らは、DAN拠点を有する世界の市場や製品に拡大していく可能性があります。そのため、電通とDANとの間で、新たなクライアントの大きなシナジーを見極め、その実現に精力を傾けなければなりません。

人材シナジー：人材の架け橋

クライアントにとって常に変わらぬエージェンシーに求める最大の価値とは、シェアをめぐるしのぎをけずる市場でクライアントを理解し、協力し、消費者が行動を起こすよう促すことです。従って、私たちの事業の中核は、やはり社員の質、多様性、強み、知識といった人的要素になります。

ここ数年、買収した企業の優れた業績は、多くの点で

電通グループの最大の強みとなっています。適切な買収対象を見出し、優秀な人材を惹きつけ、彼らのモチベーションを高く保つことで、買収後のシナジーと成長を促進するという点において、私たちは非常に大きな成功を収めてきました。また重要な人材の買収後の定着率も、業界平均と比べ高い水準を維持しています。これは私たちにとって計り知れないほど大きなメリットであり、働く人々の満足度を示す生きた証拠でもあります。

また、電通が日本で培ってきた業界随一の専門性と、DANのグローバルな経験・プラットフォームを組み合わせることは、今後ますます重要となります。ネットワーク内の人材をさらに定期的に、また流動的に移動させ、活性化させることを目的とした「タレントアジェンダ」は、開始からすでに5年目を迎えました。このアジェンダでは、特に、日本本社と海外のネットワーク間で積極的に交流を促進しています。

株主の皆様提供できる可能性：価値への架け橋

クライアントと人材におけるシナジーは、グローバルネットワークの深化につながるだけでなく、株主の皆様提供できる可能性も大きく開花させます。これは人材とクライアントのシナジーがオーガニック成長の基盤であるからです。電通グループがM&Aにあたり、単なる経費削減ではなく戦略や収益のシナジーを重視してきたのは、私達が株主の皆様様に約束した目標を達成し、常に競合グループを上回るための最も重要なドライバーだからです。事実、DANは買収後4年連続で、競合グループ平均の約2倍のオーガニック成長を達成してきました。

イノベーションや新しいデータ、新しい洞察、新しい方法で消費者を動かし、現状を打破すること。そして、クライアント、世界に広がる人材、大切な株主のために、価値への「架け橋」を作ること。これらは、クライアントのためのグローバル・ソリューション・ネットワークであるDANの責務なのです。

International business(2)



常務執行役員

電通イーゼス・ネットワークCEO

ジェリー・ブルマン

デジタルエコノミーは、今後5年間で成長が確実なただひとつの分野であり、これからの5年は過去15年間よりも変化のスピードが増していくでしょう。この新しい経済を支えているのは技術開発です。人工知能(AI)、IoT、ブロックチェーン、ロボット工学、センサー技術、拡張現実(AR)、仮想現実(VR)などの技術は、産業や私たちの働き方を根こそぎ変えようとしています。2020年までにはARとVRを合わせた売上は約1,500億ドルに達し、その大部分をARが占めていることでしょう。

こうした中、これまでのグローバルブランドはデジタル化に適応した／データドリブな新規参入ブランドから挑戦を受けており、市場に即した新たな方法での迅速な対応が求められています。従来型ビジネスモデルの破壊は今後も続き、データは競争優位の決め手としてますます重要になるでしょう。データは、ターゲットである個人に向けたマーケティングや広告サービスを提供する上で中心的役割を果たすものです。そして、今後も需要のけん引役は消費者であり、データ量はさらに増え続けていきます。すなわち、消費者データの中から施策として実施可能なインサイトを導き出せる者が競争優位を手にできるのです。

進化を続けるこうした事業環境の中で企業は、業績を重視する文化を基盤に、社内のシステムやプラットフォーム、部門横断的な働き方を再創造し、統合していくことが求められます。企業がこの新たな経済に対応していく上では、消費者インサイト、データ、クリエイティビティ、パフォーマンス、アカウントビリティなど、あらゆる面にデジタルエコノミーのソリューションが求められます。

買収と企業文化が戦略を加速

このようにデジタルエコノミーが目覚ましい速度で変化し成長する中、電通グループがクライアントの戦略的



パートナーとして高成長する分野やケーパビリティ、地域へアクセスできる優位なポジションを維持し続けるためには、事業運営と業績の両面で強いモメンタムを維持することが不可欠です。

その実現のため、DANは、2020年までにビジネスの100%をデジタルエコノミーに適合させる戦略に今後も全力で取り組みます。過去4年間にDANは、競合グループの平均を2~3倍上回るオーガニック成長率を一貫して達成してきました。これを可能にしたのが、①グループ全体のサービス群活用、②「One P&L」モデルと重要なケーパビリティ層の活用による競合との真の差別化、③価値観とビジョンが生み出すハイパフォーマンス文化、④M&Aを中心とする効率的で最適な資本の活用です。2016年には45社を買収し、グループのM&Aは業界最多となりました。2016年第3四半期に発表したマークル社の買収は業界でも世界最大規模であり、DAN発足以来最大のM&Aとなりました。電通グループにとってこの買収は改革への大きな一歩となり、規模や人材のみならず、質の高いデータ、アナリティクス、CRMにおける新たなケーパビリティの速やかな活用が可能になりました。

戦略的プライオリティ

今後は、

1. 高成長市場で収益を高め規模を拡大する
2. イノベーションにより我々の提案やサービスを変えていく
3. データプラットフォームやアナリティクスソフトを新たに生み出す
4. 新規ビジネスやグローバルクライアントを増やす
5. コンテンツとメディアのバリューチェーン内で新たなモデルを推進する
6. 拡張性のあるシステムやプラットフォームを構築する

などの戦略目標に注力することで強いモメンタムを維持し、クライアントの価値を高め、成果を出し続けます。

データは競争優位の源泉、そしてビジネスの通貨

マーケティングの主役は今や、抽象的な大衆ではなく具体的な個人にターゲットを絞った「ピープルベースドマーケティング」であり、マークル社が開発したピープルベースのインサイトプランニング・アクティベーションプラットフォーム「M1」はそこに大いに貢献するでしょう。私たちは、イノベーションやデータプラットフォーム、重要なデータケーパビリティに投資してきました。今後はデータを最大限に活用し、クライアントに競争優位を提供していきます。また、海外事業全体でデータガバナンスを優先し、プライバシーやデータを厳重に保護していきます。

こうしたデータドリブン・ソリューションへの注力は、アドレスラブル(追跡可能)・ソリューションをリアルタイムで提供し、消費者エンゲージメントを推進し取引増加を実現します。それが、デジタルエコノミーに即したよりよい多様なソリューションを実現し、クライアントのブランド成長をさらに高めることを可能にするのです。

International business(3)



CFO

電通イーゼス・ネットワーク

ニック・プライディ

業績は好調を維持

2013年3月の発足以来、DANの業績はきわめて好調であり、これは当該期間の売上総利益と利益の成長の高さ——為替の影響を除けば売上総利益は55%増、調整後営業利益は60%増(年平均では20%増)を見れば明らかです。

この期間の売上総利益の最大要因は着実なオーガニック成長の伸びであり、伸び率は業界トップレベルを維持しました。さらに、ターゲットを絞った企業買収を通じて人材やリーダーシップ、業界随一のケーパビリティ、そして規模が加わり、クライアントのニーズへの最適な対応が可能になっています。

この3年間の売上成長に占めるオーガニック成長とM&Aによる成長の割合は、ほぼ半々でした。2014年と2015年の成長率ではオーガニック成長が上回り、2016年にはM&Aによる成長が上回りましたが、2016年においてもオーガニック成長率は5.7%と業界最高水準にあったのです。

M&Aの戦略的ビジョンを示し、効果的に資本を活用

クライアントの、そして私たちの市場が急速に変化する中においても引き続き強力な戦略的リーダーシップを示していくため、DANは2016年初めにM&Aの戦略的ビジョンを策定しました。

戦略的ビジョンの実現には資本の有効活用が不可欠です。私たちは、電通とDANが有する強固な財務基盤を活用し、グループとして戦略的優先事項の実現を追求しており、DANは2016年に45件の買収を実施しました。重要な戦略的優先事項に注力した結果、マークル社の買収案件を除いても平均取引額は倍増し、買収・投資総額(過去の買収案件のアーンアウト支払額を含む)は11億ポンドを超えています。買収は戦略目標達成の加速はもちろん、株主還元にも大きく貢献しています。過去10年における買収の税引後投下資本利益率(ROI)は13.7%と、税引後加重平均資本コスト(WACC)を大幅



に上回るなど、長期で見たM&Aの実績は良好です。

マークル社の買収は、DANの発足以降に電通グループが手掛けた中で最大の案件で、多くの重要な戦略的メリットがもたらされました。本件は非常に魅力的なM&Aであり、デジタルエコノミーの成長とともに今後いっそう魅力を増すことでしょう。マークル社の統合は計画通り順調に進んでいます。

健全なキャッシュおよび運転資本管理の重要性

グループ全体で健全なキャッシュと運転資本の管理を行い、自信をもって投資活動——対象はM&A、オフィスの統合、あるいは技術、プラットフォーム、システムなど様々ありますが——を続けることは、変化の激しい市場で戦略的リーダーシップを維持するとともに、2020年、そしてさらに先を見据えた戦略目標に沿った成果を挙げる上で不可欠です。

2016年のキャッシュおよび運転資本は、営業利益を上回る営業キャッシュフローにより好調でした。これは年間の運転資本流入が少なかったことによるものです。2017年からは、グループ全体のキャッシュマネジメント改善の観点から、経営層のボーナス査定における業績関連要素にキャッシュ基準を導入します。

共通のプラットフォームやシステムへの投資を継続

市場は変化を続け、ますます複雑になっています。その複雑さはビジネスを成長させる機会を生むものではありませんが、一方でコストがかかるのも事実です。私達は端末間のプロセスを標準化によって改善し、事業管理に用いる共通のプラットフォームやシステムを開発することで、今後も複雑さによってもたらされるコストを低減することに取り組んでいかなければなりません。

質の高いデータはクライアントの競争優位の源泉であり、それは私たちのビジネスにおいても同様です。DANは、今後も財務や人事のシステムや技術プラットフォーム全般に投資を行い、そこから一貫性のある確実

なビジネス情報やデータセットをタイムリーに引き出し、効果的な事業管理を行っていきます。

International business(4)



グローバルHRディレクター
電通イージス・ネットワーク
ヴァレリー・スクーラー

1万5千名から3万8千名へ——2013年の発足からわずか3年で社員数が2倍超になり、より大きく優れた企業となっても、DANは野心的かつ挑戦的なマインドセットを持ち続けています。DANの高成長と持続的な成功を支える企業文化、その根幹をなしているのは「機敏」、「先駆」、「熱意」、「責任」、「協働」という私たちの価値観です。この価値観は、「革新的な方法でブランドを構築する」というDANのビジョン実現に必要な態度や行動、精神の指針となり、ビジョンとともにブランドや市場、機能の違いを超えてグループに一体感を生み出し、ハイパフォーマンスな企業文化を形成しています。

DANでは広範な社員意識調査を毎年実施しています。この調査は、経営の現状に関する社員からのフィードバックであるとDANの経営陣は考えており、人材戦略やビジネス戦略策定の参考や指針として活用しています。この調査では毎回非常に良い結果が出ています。回答率は90%、全回答のうち、73%が経営に対してプラスの評価をしており、これは同業他社の平均を上回るスコアになっています。

DANは今、2020年に向けてリーダーを育成すること、そして彼らがクライアントや社員、ビジネスや社会のために成果をあげられるよう支援し、機会を与えることに注力しています。デジタルエコノミーの中で変化の速度が増し、新しく画期的な働き方を取り入れながら複雑な状況の中を進んでいく必要性が高まる中、優れたリーダーシップはかつてないほど重要になっています。また、前述の意識調査によると、リーダーシップの質を変えるべきではないが、デジタル時代に合うよう改善する必要があるとの回答が85%を占めています。

Leadership@DAN :

デジタル時代のリーダーシップを改めて定義

私たちは、DANの拡大と成長、そしてデジタルエコ



ノミーがもたらす事業環境変化の中でリーダーシップはいかにあるべきかを改めて検討し、グループの5つの価値観に基づく新たなフレームワーク“Leadership@DAN”を作成しました。

Leadership@DANでは、グループの5つの価値観に基づいてDANにおけるリーダーシップの意味をシンプルで効果的、かつ他との違いがはっきりわかるように定義しています。DANでは現在、雇用決定から評価、指導に至るまで、社員との接点にLeadership@DANを取り入れています。

才能ある社員を支援、育成し、定着を図ることも重要な人材戦略です。具体的には、社員が最大限能力を発揮できるよう、長期的なキャリア形成支援や、知識やスキルを習得する機会の提供を行っています。加えて、自社のネットワークを活用し、グループ企業間の転職や能力開発を推進することで、グローバルリーダーの育成を図っています。

社員意識調査のデータと社員転職率の分析によれば、キャリア開発こそが社員の意識を高める重要な要因であることが明らかになっています。

Route 500——デジタルエコノミーの最前線におけるキャリア推進プログラム

才能ある社員の支援・育成と定着もDANの人材戦略における柱のひとつであり、その推進を支えているのが独自のキャリア推進プログラム「Route 500」です。本プログラムは、高い潜在能力を持った社員に対し、事業をまたいだ人的ネットワークやさまざまな資源を提供し、新たな能力開発の機会を与えることでキャリアを高め、最適なスキルや経験を積み、リーダーとしての能力に磨きをかけます。これにより、DANには適切なスキルや経験を有するグローバルな人材プールが生まれています。

社員意識調査では、働き方に関する新たな傾向も明

らかになっています。社員が期待する働き方として「自由」、「管理」、「責任」の促進を挙げたのはLGBTや女性社員が最も多く、ミレニアル世代の社員も同じ意見でした。

機敏な働き方——エンパワーメントで社員の最高の能力を引き出す

DANの成功の陰には、社員の機動的、迅速で柔軟な能力があります。クライアントに統合的なソリューションを提供する私たち独自のオペレーティングモデルの成功は、エンパワーメントと協働、そして機敏な働き方に支えられているのです。

前述の社員意識調査結果ではエンパワーメントの点数が高く、86%が自分の役職を遂行するのに必要な決定ができると回答しています。社員が働く時間帯や方法についてさらに多くの選択肢を求めている現在、このレベルのエンパワーメントは非常に重要です。それは世界に通用する新しく多様な人材を組織に惹きつけるという、私たちのコミットメントの証左でもあります。

私たちは、①社員が最高の能力を発揮できるように権限を与えること、②成果を出すためにいつでもどこで働くかを自分自身で決定する自由と責任を与えることを「機敏な働き方」の定義とし、エンパワーメントを一層推進しています。

機敏な働き方は、クライアントに対するコミットメントとの調和を図り、社内における協働メリットを最大化するだけでなく、私たち独自のオペレーティングモデルをフル稼働させ、最大限の柔軟性と最小限の制約という権限付与により、成果を挙げられるようにするものです。

世界に通用する人材を惹きつけ、育成し、定着させることで、私たちは業績をさらに向上させ、今後もクライアントのためにさまざまな優れたソリューションを生み出していくことができます。

International business(5)

グループの事業拡充

M&Aによる事業の拡充

M&Aは戦略を加速します。DANは、新たなケーパビリティとスケール、そしてDANに起業家文化をもたらす優秀な人材を獲得し、デジタル能力を軸としたイノベーションを実現するため、積極的にM&Aを活用しています。

2013年の設立以来、DANは、CRMとデータ、ブランド・コマース、カスタマー・エクスペリエンス、パフォーマンス・マーケティング、ソーシャル&モバイル分野を中心に100件以上の買収を実施し、デジタル分野のケーパビリティを高めてきました。2016年にはAmericas、APAC、EMEAの3地域にまたがる20の市場で買収を実施し、地理的にもケーパビリティの面でも強力な拡充を進めました。

M&Aによって電通グループ入りした企業は、One P&Lを軸とするグローバル・オペレーティングモデルを通じて、新たなクライアントや人材、サービスへのアクセスが可能となります。これは、サイロ化した事業構造を持つ競合グループとは対照的な私達ならではの長であり、クライアントに対して最適な人材による最適なソリューションの提供を可能にするものです。

マークル社の買収：電通イージスによる 業界最大の買収でこれまでの流れに変化が

2016年に実施したマークル社の買収は、DAN設立以来最大の案件となりました。データ・アナリティクス、CRM、パフォーマンス・マーケティングの分野で米国最大の独立系エージェンシーであるマークル社と急成長するグローバル広告メディアグループであるDANが一体となり、戦略・サービス・企業文化・活動地域を強力に補完し合うことで、急速に成長するデジタルエコノミーの第一線に躍り出るまたとない機会が生まれたのです。

デジタルエコノミーの拡大にともなってデータドリブンでアドレスサブル、かつリアルタイムというさまざまなケーパビリティが求められる今、このM&Aは両社のクライアントにも大きなメリットをもたらします。マークル社の買収により、「2020年までにビジネスの100%をデジタルエコノミーに適合させる」というDANの戦略はさらに加速することとなりました。

以下、電通グループが2016年にM&Aを実施した企業の一部をご紹介します。

MERKLE

マークル社は、データ・アナリティクス、CRM、マーケティング・パフォーマンスの分野で業界をけん引する米国大手エージェンシーです。マークル社の買収によって、事業規模や人材はもちろん、質の高いデータ、アナリティクス、CRMの分野で新たなケーパビリティも即座に活用できる形で獲得したことは、電通グループにとって変革への大きな一歩となりました。マークル社の獲得により、業界トップのデータドリブン・ソリューションをクライアントに提供する電通グループのケーパビリティは大幅に拡大しています。



CEO デービッド・ウィリアムズ

DANのビジョンやピープルベースドマーケティングの事業機会に関する考え方は、私達と一致しています。電通グループの一員となることで、クライアントの真の戦略パートナーとしてのマークル社の能力とポジションは一層強化され、世界で勝負できるグローバルなパフォーマンス・マーケティングエージェンシーになるという目標にも大きく一歩近づくことができました。

gyro:

Gyro, LLC(以下、ジャイロ社)は、グローバルなBtoBマーケティングを専門に扱う独立系では世界最大級のクリエイティブ・エージェンシーです。両社がその卓越したクリエイティブ力やメディアに関する専門性、最高のソートリーダーシップ、データやアナリティックス、新たなプラットフォームについての豊富な経験を補完し合い、強みに結びつけていくことによって、電通グループは成長著しいBtoBマーケティング市場で世界最大の規模を誇るグローバルリーダーとなりました。

CEO and Chief Creative Officer クリストフ・ベッカー



今回の買収は、私達のクライアントだけでなく世界各地で活躍する有能な社員にとっても非常に大きな出来事でした。DANとジャイロ社のクリエイティブ、メディア、テクノロジーのケーパビリティを完全統合することで、私達はかねてから必要とされていたBtoB領域の再構築を主導し加速していく上で最適なポジションを確保することができたのです。

電通グループの一員として、当社は今後もDANと協力し、ビジネスから人への情報発信における広告のあり方を再構築するとともに、重要なグローバル戦略のビジョンを共同で推進していきます。



Scorch Pty Ltd. (以下、スコーチ社)は、オーストラリアの大手パフォーマンス・マーケティングエージェンシーです。同社の買収により、検索分野、そしてコンテンツ、UX、データ、ウェブ開発、ソーシャルといった多様なパフォーマンス・マーケティング分野における電通グループのデジタル・ケーパビリティが拡大しました。

CEO テレンス・フーイ



このたびの買収は、同じ戦略的ビジョンを持ち、私達が大切にしている誠実さやイノベーションといった価値観を共有できる組織と仲間になるまたとない機会でした。デジタル優先という戦略的方向性を持つDANとパートナーシップを組むことは、スコーチ社にとってはごく自然な選択でした。この新たな機会に乗り出すこと、そして、10余年前にゼロから作り上げたスコーチ社の事業を引き続き進展させていけることは、私達にとって大きな喜びです。



Cosin & Associados Consultoria e Serviços de Informática S.A. (以下、コジン社)はブラジルの大手コンサルティングファームです。アイソバーにとって、コジン社の買収はコンサルティング能力のさらなる強化に加え、ブランド・コマースやデジタルテクノロジーのクリエイティブな活用を通じてビジネスに変化をもたらしたいというアイソバーの志を実現するものとなります。

CEO アレッサンドロ・コジン



ブランド・コマースは、商取引を終着点として考えるのではなく、経路として考えるものです。アイソバーのビジョンはコジン社のビジョン、そしてこれまでに私達がクライアントに提供してきたアドバイスやサービスと合致しています。コジン社はこれまでにブラジルの最大手企業数社と仕事をしてきましたが、電通グループのように素晴らしいコンピテンシーとスケールを持ったグループに参加し、世界中の多国籍企業のクライアントに対し、直ちにサービスを提供できるのは素晴らしいことだと考えています。

Network Brands

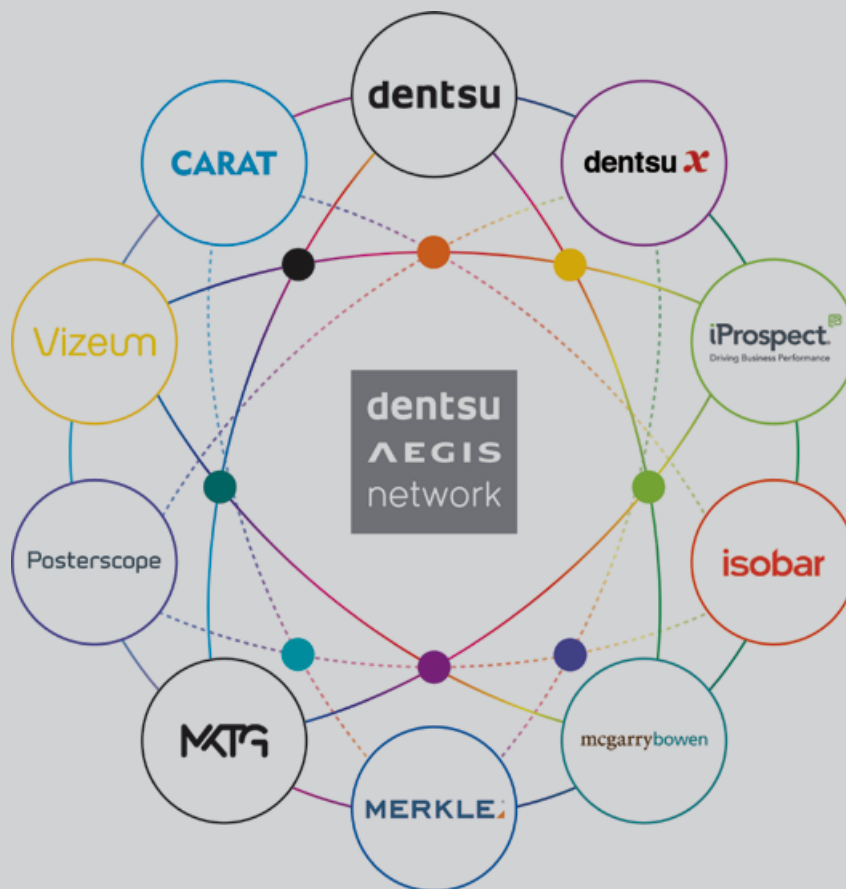
ネットワーク・ブランド

ケーパビリティを高め続けるブランド群

電通グループは、広告業界の潮流であるマーケティング・コンバージェンスとグローバル化に対応するため、独自の協動的オペレーティング・モデル「One P&L」を確立しています。「One P&L」は電通グループが展開する国ごとに確立され、グローバルなリソース・インフラの活用によって、付加価値の高い統合的なサービスを各国のクライアントに提供しています。

グローバルなリソース・インフラとして重要なのは、10のグローバルネットワーク・エージェンシーおよび5つのスペシャリスト／マルチマーケット・エージェンシーの「ブランド」であり、電通グループの統合的かつ専門的なアプローチを実現しています。また、一部の国では各地域のエージェンシー・ブランドがこれを支えています。

各グループ会社は、共通の事業目標を掲げてシームレスな連携を実現しており、また、さまざまな分野におけるトップクラスのプロフェッショナルが各国・地域において連携を強化することで、統合的なクライアント・サービスの提供を可能としています。





DANのクライアントサービス

DANはマーケティングバリューチェーンの全体をカバーする業界随一の製品・サービスを提供し、デジタルエコノミーにおけるクライアントブランドの成功をお手伝いします。

メディア&パフォーマンス

メディア・エコシステム開発

- オーディエンスの優先事項とインサイト
- 戦略的コミュニケーション・プランニング
- メディアプランニングとバイイング
- プログラムの実行
- エコシステム評価&予測

パフォーマンス・マーケティング

- テクノロジーアシストによるデジタル最適化
- コンバージョンの最適化
- 先進的なアナリティクスとアトリビューション
- データフュージョン&アクティベーション
- エコノメトリクス&モデリング

データ、CRM、ダイレクトコミュニケーション

- 顧客データコンサルティング
- 顧客価値戦略
- データの管理&統合
- CRMと顧客コミュニケーション
- インテリジェントコンテンツとエディトリアル

大規模メディアイノベーション

- グローバルメディアパートナーシップ
- モバイル&ソーシャル戦略
- ツール、システム、オートメーション(M1)
- 機械学習とAI

コンテンツ、クリエイティブ、テクノロジー

カスタマー・エクスペリエンスデザイン

- ユーザージャーニー・インサイト
- オムニチャネル・エクスペリエンスのデザイン
- ソーシャル&モバイルカスタマーサービス
- フィジカル&デジタル・エクスペリエンス構築
- デジタル製品開発

eコマース&サービスデザイン

- サービス&プラットフォーム開発
- Eコマースのコンサルティング&構築
- コンテンツ管理、ポータル、モバイル、ウェアラブル、アプリケーション
- ウェブサービス、セキュリティ、サポート

デジタル・トランスフォーメーション

- ブランドコマース
- デジタルマーケティング/ブランドストーリー&没入型体験
- 総合的なデジタルエコシステム
- デジタル製品のデザイン
- 機械学習とAI

広告制作

- アイデア創造
- オムニチャネル広告のクリエイティブ
- イベント管理
- ソーシャル&コンテンツの創造
- データ主導型のクリエイティブ
- エンターテインメント

ブランド&デジタルデザイン

- ブランドコミュニケーション戦略
- ウェブ&アプリのデザイン
- アニメーション、グラフィックデザイン、特殊効果
- ブランドイノベーション-VR&ARのデザインや制作など

グローバルネットワーク・ブランド

優れたマーケティング・ソリューションをクライアントに提供する10のスペシャリスト・エージェンシーブランド。

CARAT

カラ

世界最大のグローバルメディアネットワークです。デジタルおよび多様なメディアソリューション市場におけるトップ企業*であり、2016年には10カ国で年間最優秀エージェンシーに選出されました。

dentsu

電通

世界最大のエージェンシー・ブランドです。2016年には世界最高峰の広告コンクール「クリオ賞」で日本年間最優秀エージェンシーに選出されました。

dentsu x

電通 X
(旧：電通メディア)

業界最高水準のコミュニケーションおよびメディア・プランニングサービス、コンテンツ制作、テクノロジー、データ、および行動洞察を併せた統合エージェンシー・ネットワークです。

iProspect
Driving Business Performance

アイプロスペクト

世界最大手のクライアントブランドでデジタル戦略を推進するグローバル・デジタルパフォーマンスエージェンシーです。2016年には世界で200超の賞を受賞し、グローバル・デジタルパフォーマンスエージェンシー第1位に選出されました*。

isobar

アイソバー

デジタルのクリエイティブな活用で、製品・サービスのデザインやブランド・コマースのソリューションをお届けし、ビジネスやブランドに変化をもたらすデジタルエージェンシーです。2016年には、キャンペーンアジアの年間最優秀エージェンシー賞を含め250超の賞を受賞しました。

* 出典：RECMA, 2016年



	マークル	独自のテクノロジープラットフォームを有するデータドリブンCRMおよびパフォーマンス・マーケティングのエージェンシーです。カスタマージャーニーに関する4つのWAVE™調査で、Forresterがリーダーもしくはストロングパフォーマーとして認めた唯一のエージェンシーです。
	電通マクギャリー・ボウエン	既存の方法論や先入観にとらわれることなく、ユニークな洞察と、スマートなソリューションの提供を常に考えるエージェンシーです。クリエイティブ力には定評があり、新たなコミュニケーション・プラットフォームの構築にも力を注いでいます。
	MKTG	ライフスタイル・マーケティングエージェンシーとして、エクスペリエンス、デジタル、ソーシャルメディアによる、ビジネス向けのマーケティング・ソリューションの推進を専門としてグローバルに事業を展開しています。2016年にはフィールドマーケティングの年間最優秀エージェンシーに選出されました。
	ポスターズコープ	ロケーションマーケティングおよびOOHメディアを専門とするエージェンシーとしては世界最大の規模です。2016年には、大手出版社メディアテルにより、年間最優秀コネクテッドエージェンシーに選出されるなど、世界で120以上の賞を受賞しています。
	ビジウム	データ、メディア、テクノロジーを活用した消費者行動とその変化への理解に優位性を持つ戦略メディアエージェンシーです。2016年には世界の10大メディアエージェンシーの中で、取扱高の増加率が最大でした。
スペシャリスト／マルチマーケット・ブランド		
	アムネット	各種データを有機的に結び付け、オンライン広告をより正確なターゲットに、よりタイムリーに行うためのトレーディング・デスクで、世界33カ国に展開しています。
	アンプリファイ	マス媒体やデジタル媒体の「メディア・バイイング」、運用型広告におけるトレーディングデスク (Amnet)の開発・運用、グローバルなプラットフォームとの協業、データやコンテンツ等の開発・提供などを通して、メディアやプラットフォームの価値向上に貢献しています。
	データツードシジョン	さまざまなマーケティング・データを包括的に活用し分析することで、クライアントのマーケティング活動のROI(投資収益率)の最大化を目指すコンサルティング会社です。
	ミッチェル・コミュニケーション・グループ	さまざまな賞を獲得している戦略コミュニケーションに長けたPR会社です。世界の優良企業および認知度の高いブランドをクライアントとして持つなど、幅広い顧客ポートフォリオを有しています。専門分野は消費者コミュニケーションから企業広報まで多岐にわたり、革新的なアイデアを生む会社として知られています。
	360i	検索エンジンマーケティング(SEM)とソーシャルマーケティングの融合を標榜しており、「次世代型のデジタルエージェンシー」として業界内で高く評価されています。