

電通グループの現況と今後の展望

代表取締役社長執行役員
山本 敏博

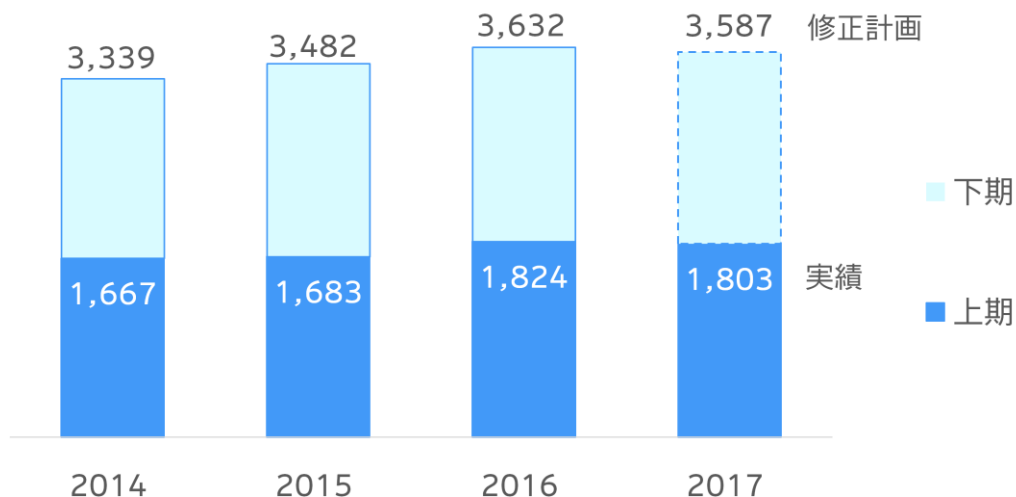
このプレゼンテーション資料には、2017年8月10日現在の、経営陣の将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。経済情勢などに関わるリスクや不確定要因により、実際の業績が記載の予測と大幅に異なる可能性があります。

2017年8月

- 皆様もご存知の通り、当社グループを取り巻く事業環境は、日本と海外で異なるため、各々について、半期の総括と今後の展望を、私から申し上げます。

国内事業の状況

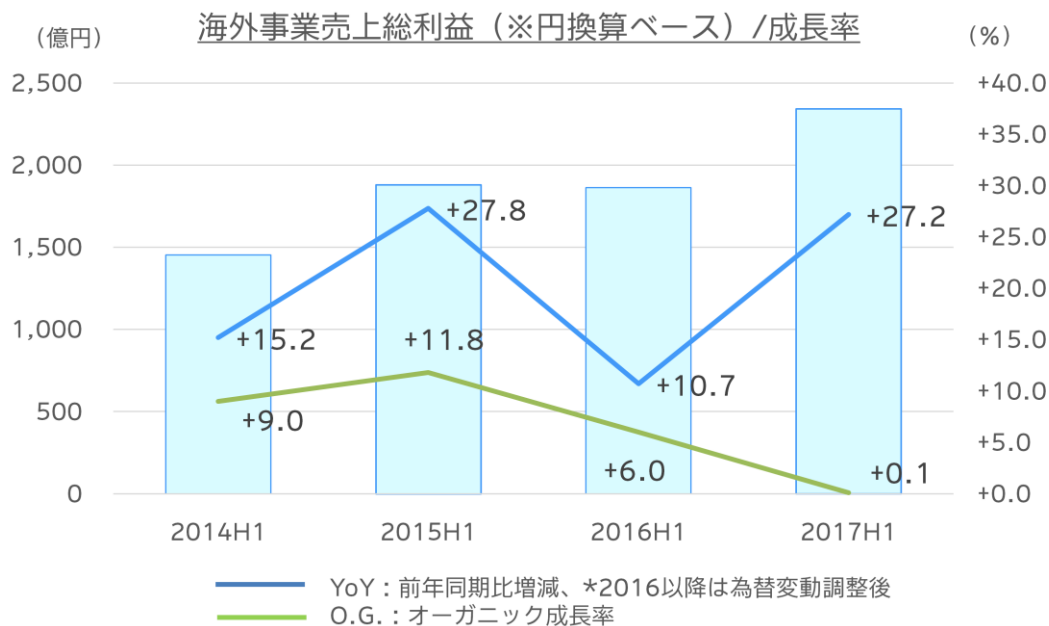
国内事業売上総利益推移（億円）



16

- 中核となります国内事業については、前年が過去最高の業績だったこともあり、減収予想をたてておりましたが、ほぼ想定の範囲で進捗いたしました。
- 期末見通しも方向性は変えておらず、微修正にとどめています。
- 昨年の10月以降、緊急的な措置も含めて着手している労務問題の根本的な解決のため、日本における当社グループ全体のワークスタイル、および業務そのものの見直しに最優先で取り組んでまいりました。
- 個々の社員は、それらの取り組みを進める一方で、クライアントの期待に応えるべく、全力で取り組んでおり、私は、奮闘を重ねている全ての社員に対して、心からの敬意と感謝の念を抱いております。

海外事業の状況



17

- 当社グループの売上総利益の56.5%を占める海外事業は、1～6月期では、積極的なM&A活動、特に昨年9月に買収を完了したMerkleの貢献もあり、為替影響排除ベースで、+27.2%の伸長を遂げました。
- 一方、オーガニック成長は、+0.1%とほぼフラットとなっております。
- これは、昨年の1～6月期は対前年+6.0%、更にその前年の2015年では+11.8%と、過去のハードルが高かったことに加え、競合他社の決算にも伺える、市場の減速が起因しています。また、DANは上期にネット新規のメディア扱い19億ドルを獲得いたしました。収益貢献が始まるのは第3四半期以降と見込んでいます。
- 今回、海外事業における業績予想の下方修正を行いました。電通イージスネットワーク(DAN)は、Aegis買収後から直前四半期まで、15四半期連続で競合平均を上回るオーガニック成長を続けてきました。
- このトレンドに大きな変化があったわけではなく、引き続き市場および競合を上回る成長を目指してまいります。

世界の広告費市場成長予測

	2016	2017	2018
Global (59 countries)	4.8%	3.8%	4.3%
Japan	1.9%	1.7%	1.7%
EMEA	3.1%	2.6%	3.4%
Americas	5.7%	4.0%	4.5%
APAC Excluding Japan	6.0%	5.5%	5.8%
Digital	17.7%	14.7%	12.9%
世界の広告費に占める デジタル構成比	30.7%	33.9%	36.7%

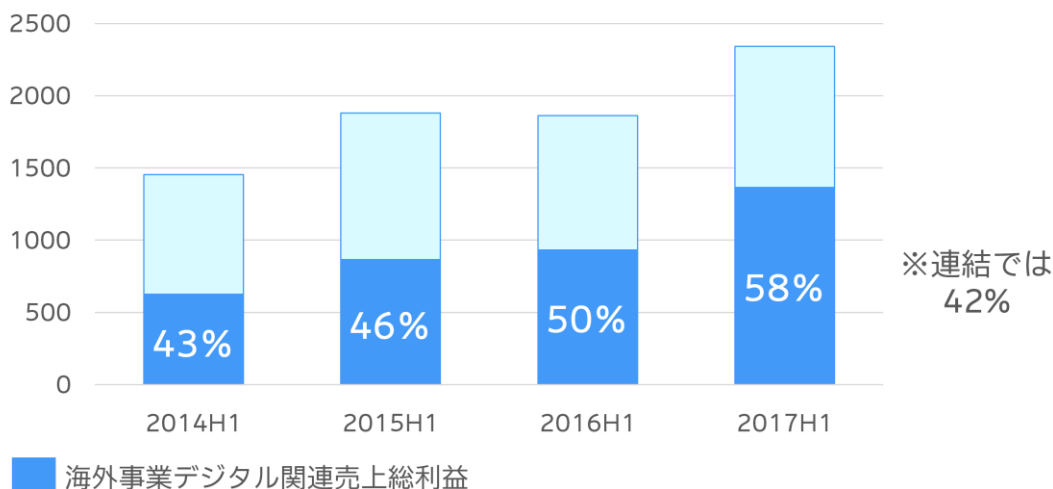
*出典: DAN Ad Spend Report June 2017 (予測値は暦年ベース)

18

- 6月に発表いたしましたDANの世界の広告費予測でも、2017年の成長率を4.0%から3.8%へと下方修正いたしました。
- しかし、2018年は、韓国平昌での冬季オリンピック・パラリンピックやロシアでのFIFAワールドカップなど大型スポーツイベントからの好影響も期待でき、2017年の伸びを上回る4.3%成長を予測しております。

◆ デジタル領域の進展

(億円) 海外事業売上総利益/ デジタル領域構成比推移



19

- これからの成長機会を捉えるために、多くの産業の成り立ちを変えようとしているデジタルエコノミーへの対応が不可欠であるのは言うまでもありません。
- DANは、デジタルに関わるビジネスの割合を2020年までに100%にするという目標を掲げ、様々な手を打ってまいりました。
- その結果、DANの売上総利益に占めるデジタル関連ビジネスは、去年同期より8ポイント増加し、58%まで達しており、連結でも42%となっております。
- 我々がクライアントに提供するサービスの構造とDANにおける事業構造の転換は、着実に進んでおります。

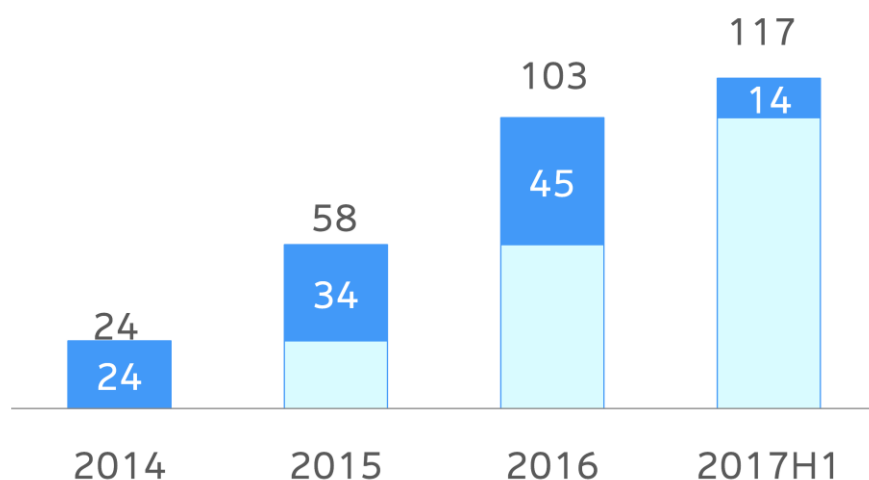
◆Global Data Platformの整備



20

- また、「データ」への取組も欠かせません。
- データは、よりパーソナライズされたマーケティングサービスを提供するケイパビリティの中心に位置するものであり、DANは、この領域で業界の最先端にいると自負しております。
- 昨年の買収を機に、Merkleの自社開発プラットフォーム「M1™」を、DAN全体のグローバル・データ・プラットフォームとすることを決定しております。
- 現在までに、すでに20社以上のDANのクライアントがM1™の試験運用を始めており、2018年には米国内のすべてのメディアプランニングおよびアクティベーションについて、M1™を通じてデータ連携を可能とする計画です。

◆M&A件数、累計推移 (2014～)



21

- DANの成長戦略を加速するためのM&A活動は、スケール、インフィル、イノベーションを柱としております。
- その中でもここ数年は特にデジタル領域でのイノベーションの獲得に力点を置いてきました。
- 2017年は、1～6月期で14件、そのうち4～6月期で11件の買収を行い、2014年以降の買収案件は117件に達しました。
- また件数だけでなく、ROICについても、過去10年平均で約13%と高いリターンを実現しており、DANの大きな成長ドライバーになっております。
- 買収後の統合は順調に進んでおり、業績貢献のみならず、買収した会社の幹部によって、リーダーシップ人材や企業家精神がグループにもたらされています。
- 一例をあげるならば、APACにおいて主要なサービスブランドのひとつとなっているIsobarは、2012年から2016年の間に、複数の有力企業を買収し成功裏に統合を行いました。
- その結果、世界水準のデジタル&ブランドコマースをフルサービスで提供が可能となったIsobar中国の売上総利益は、この5年間で4倍に成長しております。

◆New Leadership



DOMINIC SHINE

Global Chief Technology
Officer

NIGEL MORRIS

Chief Strategy &
Innovation Officer

NICK BRIEN

CEO Americas & US



GIULIO MALEGORI

CEO EMEA

22

- またDANは、AmericasとEMEAでの新しい責任者を任命したことに加え、Chief Strategy & Innovation OfficerとGlobal Chief Technology Officerのポジションを新設しました。
- 成長と変革を志向するマネジメントチームにより、今後も変化が確実に加速する環境の中で、成長機会を追及してまいります。

◆ 「新しい電通を創る」ために



- 続いて、国内事業の展望についてお話致します。
- 先日発表いたしました労働環境改革のテーマは「新しい電通を創る」であり、文字通り、電通グループの国内事業は構造転換の途上にあります。
- 積極的に費用を投下し、根本的な改革ならびに基盤整備を行う2017年からの一連の施策は、当社国内グループの労働時間の短縮と業務品質の向上につながると同時に、構造転換に向けた基盤整備が完了した2019年以降の持続的な成長を、社員と共に達成するために必要なものだと考えております。
- 私としては、一日も早く一連の改革の成果を、具体的な形でお示しすることが、投資家の皆様に対する使命であると認識しております。

 People driven Marketing™

24

- 成長をドライブする取り組みのひとつが、先程海外事業でもご紹介した、「人」を基点としたマーケティングメソッドの展開です。
- 日本においても「人」の意識と行動に着目し、充実したデータ基盤をベースに、マーケティング目標の達成に導くPeople Driven Marketing™を確立しております。
- 国内最大級のオーディエンスデータを活用し、引き続きクライアント企業におけるマーケティング目標を、より効果的に達成することを支援してまいります。

◆シードクリエイティブ／ビジネスデザイン

クライアントビジネスの初期段階から関与し、コミュニケーション分野で培った課題解決力を、多くの日本企業が課題とする事業創造・事業変革に拡張する



25

- 加えて、国内に存在する成長機会の長期的な取り込みに向けた施策も進めております。
- マクロ経済の低成長が続く日本において、多くの企業が自社の事業変革と拡張に取り組んでいます。
- その初期段階から関与し、起点部分に我々のコアコンピタンスである「クリエイティブティ」を投じることで、その可能性を大きく広げることができます。
- 今年のカンヌライオンズで「シード・クリエイティブ」と名付けてご紹介した取組みは、大変大きな反響をいただいております。
- 一般的には「ビジネスデザイン」とも呼ばれている分野ですが、既に複数のクライアントにおいて具体的なプロジェクトが進んでおり、有望な成長分野として積極的にリソースの投下を図ってまいります。

成長と進化に向けて不断の改革を実行する
自己革新的な企業グループへ

26

- ダイナミックに変化する時代は、何よりチャレンジ精神が大切であり、自らを常に変革し成長することに対する野心と好奇心が求められます。
- 当社グループは、社員の成長を促し、それが顧客に提供する付加価値を拡大させ、企業としての魅力を増すことで優秀な人材を惹きつける、このようなポジティブなサイクルを作り出すために不断の努力を積み重ねてまいります。
- 今後とも電通グループの未来に向けた取り組みを見守っていただければ幸いです。
- 以上で私の説明を終わらせていただきます。ありがとうございました。