

2018年度第2四半期決算説明会

電通グループ中期方針

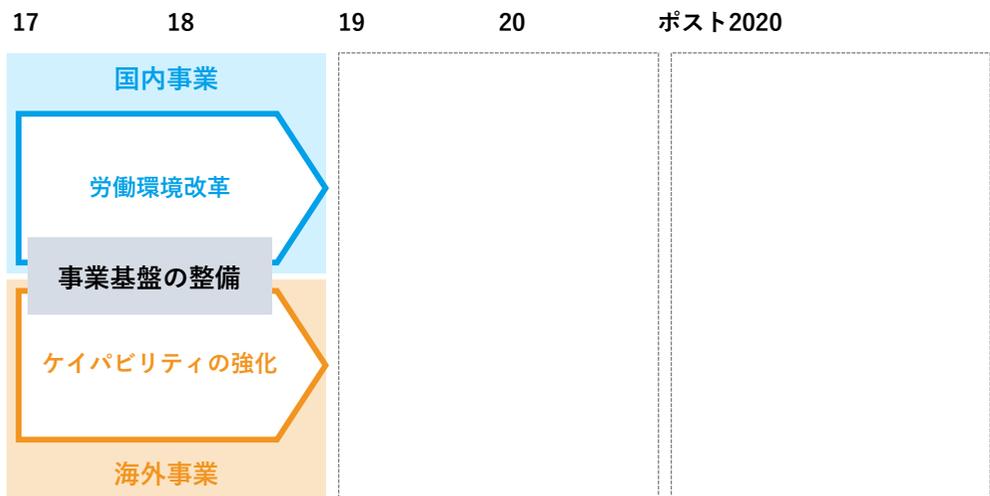
2018年8月10日

株式会社 電通 代表取締役社長執行役員 山本敏博

*本資料に含まれる数値、指標は、事業の実態に関して、適切な理解を促進することを目的として開示しており、財務諸表の数値とは異なる場合があることにご留意ください。用語の定義については、Appendicesをご参照ください。

- ・当社グループが中長期にわたり成長を実現していくための基本的な方針を説明させていただきます。

フェーズ 1：2017～18年の取組み



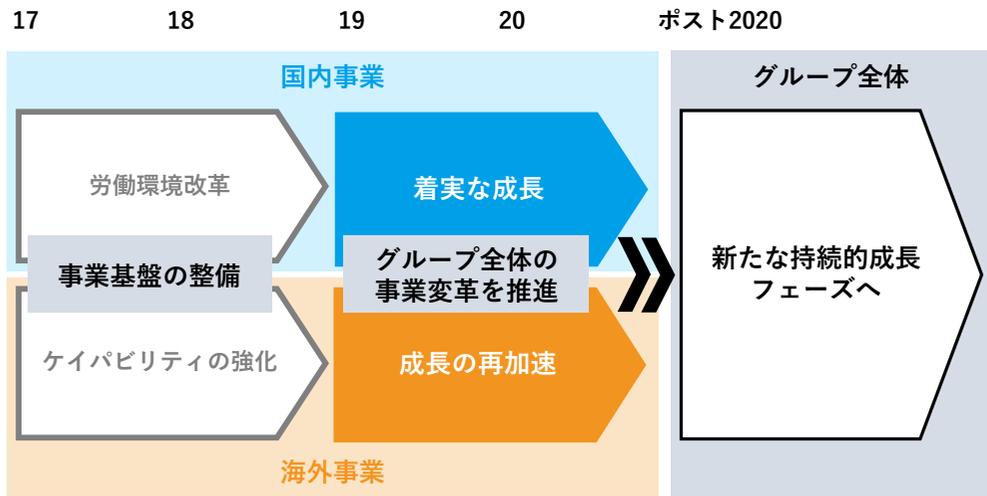
・まず、2017、18年について振り返ります。

・海外事業においてはMerkle社の買収を皮切りにデータ・アナリティクス・インテリジェンス分野のケイパビリティ強化に大きく舵を切りました。このようにケイパビリティを拡大させ、同時に展開地域を拡大させている海外事業を、効率的かつ効果的に遂行するためにグローバルレベルでの基盤整備を進めております。

・国内事業においては労働環境改革を最重要課題に据え、電通ならびに国内グループ全体の変革に必要とされる基盤整備に取り組んできました。多くの経営資源を投じておりますが、当初予定通り本年2018年で完遂するべく、全力で取り組んでいる最中です。また、この基盤整備は単に「適正な状態」に戻すだけでなく、将来の持続的な成長をより大きな目的としています。

・以上の通り、電通グループ全体として、2017、18年は、次のフェーズに向けた「事業基盤の整備」と位置付け進めてまいりました。

フェーズ 2：2019～20年の中期方針



・そして、次のフェーズとなる2019、20年は、海外・国内の事業をそれぞれ伸長させてまいります。同時に、ポスト2020に向けた電通グループ全体の事業変革を進めていく重要なフェーズでもあります。社会全体が大きく激しく変化している中で、電通グループが2021年以降も持続的な成長を実現していくために、グループ全体の事業変革は必須のテーマであると認識しています。

電通グループの自己革新

新しい価値を創造し、社会の良い未来に貢献する



Creativity & Technology



コラボレーション



多彩で豊かな顧客リレーションシップ



・電通グループは、これまで、これからも、「様々な顧客とともに、社会にとってより良い未来の創造に貢献する存在」でなければなりません。そのため、社会の急速な変化に対応して、私たちの事業そのものを進化させる必要があります。

・電通グループには、これまでのビジネスを通じて築き上げた、クライアントやメディア、プラットフォームやコンテンツホルダーなど、多彩で豊かな顧客リレーションシップがあります。これをベースに、クリエイティビティとテクノロジー、そして様々な顧客とのコラボレーションを通じて、新たな価値を創造していく。そのために自らの事業そのものを変化させていく、ということが電通グループの自己革新であると考えています。

海外事業の中期方針

『100%デジタルエコノミー』に対応した 継続的な事業成長

成長を促進するための戦略的優先事項：

- 1 顧客のニーズにこたえる統合ソリューションを強化
- 2 メディア・パートナーシップおよびコンテンツがもつ力を最大限に活用
- 3 データ及びピープルベースド・マーケティングでの差別化を促進

17

・ここからは、次期2019、20年における海外事業の中期方針についてお話をさせていただきます。

・基本戦略を継続し、2020年までに、DANの事業を競合他社に先駆けて、100%デジタルエコノミーに対応させることを目指しており、6つの戦略的優先事項を設定しております。

・1つ目が統合ソリューションの強化です。
DANの強みは、他の競合ホールディングカンパニーと異なりネットワーク内の各専門ブランドを有機的に結びつけ、顧客ニーズに合わせた最適な統合ソリューションを提供できる点にあります。この仕組みを支えるオペレーティングモデルを継続的に発展させて、非連続な変化に直面するクライアントに対して、最善のソリューションを組み合わせて統合的に提供する体制を進化させてまいります。

・2つ目が、その統合ソリューションの幅を広げるためのメディア・パートナーシップとコンテンツの活用です。メディアとのパートナーシップをより強固にし、コンテンツ制作領域においても新たな試みにチャレンジするなど、新しいブランドビルディングのソリューションを開発してまいります。

・3つ目がデータ、およびピープルベースド・マーケティングの促進です。2016年に買収したマークル社が開発したM1プラットフォームは、DANのデータ戦略の要であり、統合ソリューションの競争力をさらに高めるものと位置付けております。

海外事業の中期方針

成長を促進するための戦略的優先事項：

- 4 高い成長ポテンシャルを持つ地域やビジネス領域での収益伸長
- 5 業務全体の効率を最大化
- 6 ケイパビリティ向上のため、引き続き市場変革の機会を探索

・4つ目は、これらの統合ソリューションの強みをベースに、利益率と成長性の高いセクターに狙いを定め、収益を伸長させていくことです。

・5つ目は業務効率の引き続きの改善です。2019年以降は、海外事業全体における、中期的な業務効率の向上、オペレーティングコストの縮小、ネットワーク内のコラボレーション促進の実現など、様々な投資効果が出始めることを想定しており、それによるオーガニック成長をさらに加速させてまいります。

・そして6つ目として、引き続きマーケットの変化に対してプロアクティブに機会を見出し、戦略的なM&Aをはじめとした効率的な資本の活用を継続してまいります。

・これらの中期的な取り組みを通じて、今後もDANの強みである統合ソリューションを一層強化し、持続的な成長を実現させてまいります。

国内事業の中期方針

広告事業

(シェア拡大)
(収益性向上)

- ・続いて国内事業の中期方針について説明いたします。
- ・現在行っている広告事業においては、体制と機能の整備を進め、さらなるシェアの拡大、収益性の向上を実現させてまいります。

国内事業の中期方針

事業ドメインの拡張

ドメイン
拡張

Marketing Technology

- データ戦略コンサルティング
- マーケティングクラウド システムインテグレーション
- カスタマーエクスペリエンス デザイン

Business Design

- 経営変革支援/新規事業開発
- 新メディア開発
- コンテンツマネジメント

広告事業

(シェア拡大)
(収益性向上)

コア・コンピタンス

20

・加えて、コアコンピタンスを起点とした事業の多様化を積極的に進めてまいります。

・その一つが、事業ドメインの拡張です。顧客ニーズの変化に対して当社国内グループが提供できる価値の幅をさらに広げることを企図しており、具体的には、広告事業のその先にあるMarketing Technology領域とBusiness Design領域を設定しております。

・Marketing Technologyは、マーケティングがデジタル化され、一層複雑化する中で、顧客の成長にコミットする新しい事業領域です。顧客の事業を継続的に発展させるために、顧客のカスタマーデータをどのように集め、どのように活用してゆくかのコンサルティング、カスタマーデータを安全に管理するためのクラウドシステムの設計や構築、そして、コミュニケーションと流通チャネルの統合データドリブンプランニングによる優れたカスタマーエクスペリエンスの創出、といった領域で顧客のパートナーとなることを目指してまいります。

・Business Design領域では、当社国内グループのコア・コンピタンスを生かした経営変革支援、新事業開発支援を行ってまいります。広範かつ緊密な顧客ネットワークを有する当社国内グループが、この領域に拡張することの意義、可能性は極めて大きいと考えております。

国内事業の中期方針

事業開発・事業投資 への挑戦

- 多種多様な顧客との恒常的な接点を生かし自己資本も投じながら協働で推進する事業
- 顧客と当社のケイパビリティを繋ぎあわせることで新たな価値を創造する
- 事業主体の一部となり、収益分配を得る



21

・また、「事業ドメインの拡張」に加えて、多種多様な顧客と共に取り組む事業開発、事業投資にも積極的に挑戦してまいります。

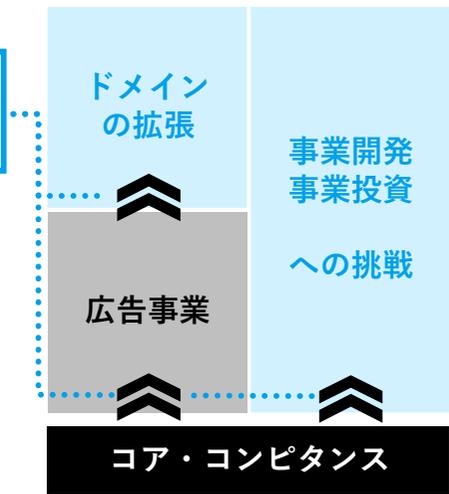
・クライアントやメディア、プラットフォーマー、ライセンスホルダーやコンテンツメーカー、各種団体、公共機関など多種多様な顧客と密接な関係を有する当社国内グループが、自社資本も投じながら協働して推進する事業です。ある顧客と、時には複数の顧客と当社グループのケイパビリティを繋ぎあわせることで新たな価値を創造し、その連環を拡張していくことが、顧客と我々の事業に新たな競争力と革新をもたらすことを企図しております。

・このようにして、国内事業では中期的な構造転換を図ってまいります。

国内事業の中期方針

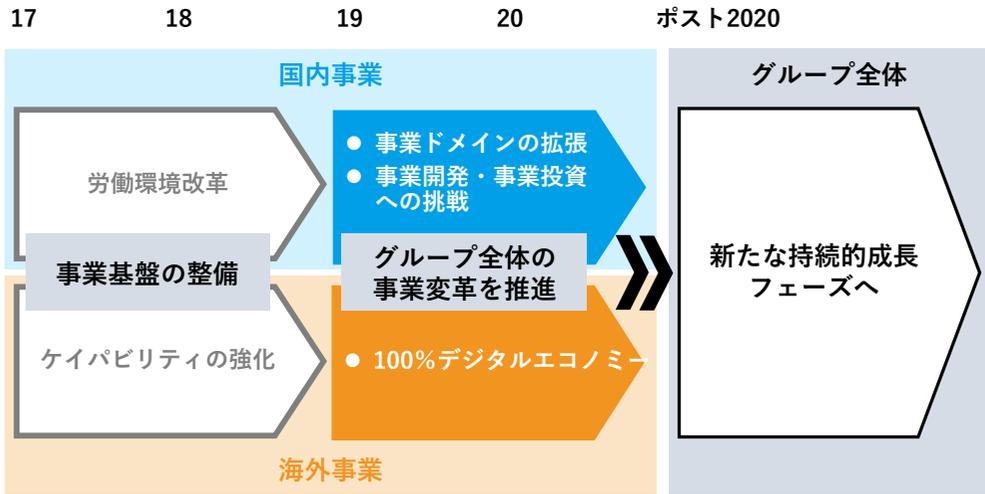
ケイパビリティの拡充による
事業成長の加速化

- 人材の獲得
- M&Aも含めた投資活発化



・この中期方針を実現していくためには、新たなケイパビリティの獲得が不可欠です。内部資源の活用・進化を通じた拡張に加えて、外部資源の獲得・活用も必要と考えております。そのために積極的な人材の獲得、またM&Aも含めた投資活発化をはかり、ケイパビリティを強化していきたいと考えております。

フェーズ2 (2019~2020年)



・以上、説明申し上げました通り、次の2019、20年は、国内海外の各事業において着実な成長と進化を目指してまいります。同時に、ポスト2020に向けたグループ全体の事業変革を進めていく重要なフェーズでもあります。

・ここからは、その「ポスト2020に向けたグループ全体の事業変革」についてお話しさせていただきます。

「ポスト2020」に向けて

- 145ヵ国、11,000アカウントを始めとした、メディア、プラットフォーム、ライツホルダー、コンテンツメーカー、各種団体、公共機関といった多種多様でユニークな顧客ネットワーク。
- ほぼすべての顧客が自らの変革を求めている時代。
- 国内と海外とで事業ステージ、コアコンピタンスが異なる。

・当社グループは、145を超える国と地域でサービスを展開し、グループとしての顧客基盤は、クライアントだけで11,000を超えます。さらに先に申し上げた通り、我々の定義する顧客の幅は広く、電通グループが有する顧客ネットワークは多種多様で、ユニークなものです。

・そして、ほぼすべての顧客が自らの変革を求めているほどの非連続な環境変化の中に私たちはいます。

・一方、電通グループを国内事業と海外事業に大別して捉えてみると、事業としての出自、成長ステージが異なっており、そうであるが故に、それぞれが有しているコアコンピタンスも多様です。

・顧客の共通の変革ニーズ、そしてグループ内の多様なコアコンピタンス。まさに電通グループにとって、チャンスの時だと捉えております。

「ポスト2020」の新たな成長をつくる



インターナショナルな発想から
メタナショナルな発想へ。

・電通グループがこれから先、長期にわたって持続的に成長していくためには、各エンティティの単純な足し算ではなく、ひとつのグループ体として一社一社が有機的に結びつき、競合他社がマネできない「独自の競争優位」を築くことが重要です。

・後発であるが故に、レガシーが少なく最も先進的なソリューションをグループ体となって提供しているDAN。そして、グローバルにおいてユニークな市場である日本で、世界のどこにもない独自の統合ソリューションの型を築いた電通国内グループ。

・両者は両極端であるが故に補完関係にあり、グループ体となってより新しい形での統合ソリューションサービスの提供、そして、事業パートナーとして顧客と共に新しい価値の創造ができると考えております。

・特定の国の優位性に依拠するのではなく、世界中に点在する多様なチカラを臨機応変に組み合わせるメタナショナルな発想に立ったグループへと自らを変革することが、2021年以降の新たな持続的成長を実現するための答えだと考えております。

純粋持株会社体制への移行検討に着手

2019年3月定時総会への上程と2020年1月移行を目途に
純粋持株会社の検討を開始。

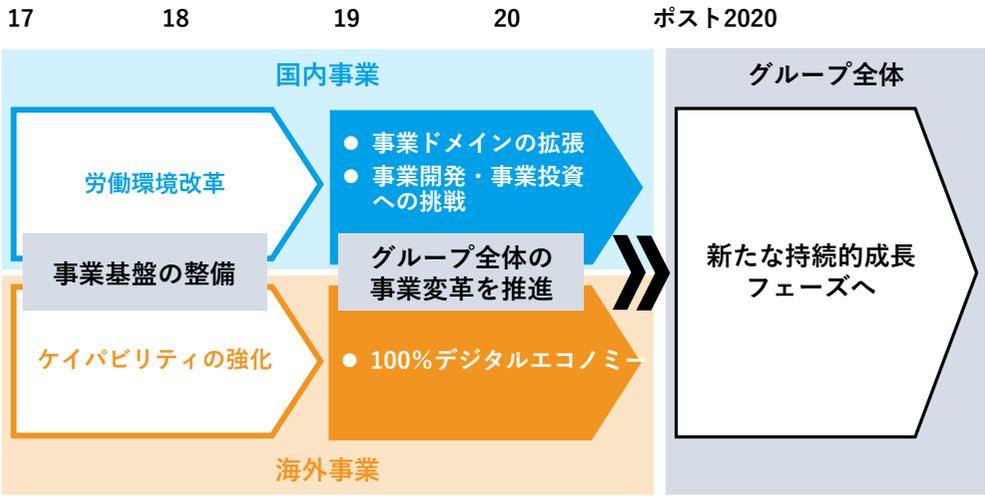
- 当社グループの持続的な成長の維持・強化
- 事業領域の進化・拡大に伴う経営環境の急激な変化への対応
- 中長期的視点での迅速な意思決定を可能にする統治体制の確立

それらの考え方の一環として、昨日発表しました通り「純粋持株会社体制への移行検討」に着手することとしました。

急速に変化する世界の中で、当社グループが持続的な成長を果たすために、事業領域の進化と拡大に柔軟かつ適切に対応し、中長期視点で迅速に意思決定ができる体制の構築、を企図したものです。

2020年1月を目途に、新しい電通グループのカタチを検討してまいります。そして、詳細が明らかになった段階で、改めてお知らせいたします。

電通グループを新しいフェーズへ



今日は、ポスト2020においてグループ全体を新しい成長フェーズに進めるために、直近の2019、20年の取組みについて説明申し上げました。

2020年までのガイドライン

<p>売上総利益の オーガニック成長率</p> <p>2020年までの3年間のCAGR</p> <p>3%以上</p>	<p>オペレーティング マージン</p> <p>2018年をボトムに 毎年継続的な改善</p>	<p>株主様への利益還元</p> <p>安定的な配当維持</p> <p>業績やCF状況に 応じた利益還元</p>
--	--	---

28

・その2020年までの連結ガイドラインとして、

・ビジネス全体のモメンタムである売上総利益のオーガニック成長率を3%以上、収益性を示すオペレーティングマージンについては、「2018年をボトムに毎年改善」していく、株主様への利益還元は従来通り安定的な配当を堅持するとともに今後の業績やキャッシュフローの状況を勘案して適切な利益還元を検討してまいります。

社会をより豊かにする多様な価値の創造をリードし、
新しい時代を切り拓いていく、電通グループへ。

・社会をより豊かにする多様な価値の創造をリードし、新しい時代を切り拓いていく。そのような企業集団を目指して、引き続き不断の努力を積み重ねてまいります。

・今後ともご支援のほど何卒よろしくお願いいたします。