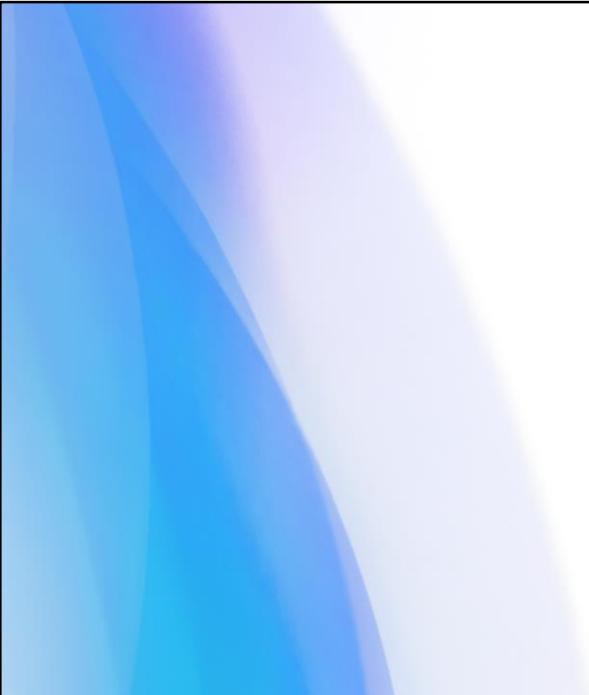




電通グループの今後の展望

2020年 2月14日

株式会社 電通グループ
代表取締役社長執行役員
山本 敏博

dentsu

本日はお忙しい中、お集り頂き、誠にありがとうございます。山本です。
私から電通グループの今後の展望について説明をいたします。
その前に、株主さまを始め、ステークホルダーの皆さんの期待に応えられない決算内容になりましたこと、グループCEOとしてその責任を痛感しております。
また、新型コロナウイルスによる影響がグローバルに広がりつつあり、状況は不透明さ、厳しさを増しています。しかし、だからといって電通グループができること、すべきことは本質的に変わりません。
私たちは引き続き、グループの中にある成長の芽を確実に捉え、中長期視点での成長の実現をグループ全体で目指していきます。

電通グループ体制のトランスフォーメーション

One Dentsu: 境界を超えたクリエイティビティ、イノベーションとコラボレーション

国内

海外

dentsu group Teaming Company

クリエイティビティ・イノベーション・コラボレーションをボーダーレスに発展させるフラットでオープンな組織
資源配分と事業ポートフォリオ管理
ガバナンス・リスクマネジメントと中期的な持続可能性の確保

14

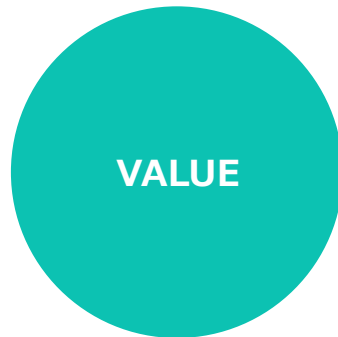
dentsu

電通は2020年1月1日、グループ体制を変更し、純粋持株会社体制へと移行しました。これは、ガバナンス機能の向上やグループ内リソースの効率的配分といった従来の純粋持株会社体制が持つメリットを最大限に活かすことはもちろんですが、それだけに留まらず、電通グループ全体をフラットでオープンなネットワーク型組織へと転換し、グループ内の多様な個社や個人が有機的に結びつき、新たな価値を次々と生み出していくグループの実現を目指したものです。

株式会社電通グループはそのためのサポート組織であり、いわゆるホールディングカンパニーとは異なる、60,000人のチーミングを推進する会社です。そのため、この図のように、株式会社電通グループは各事業会社を上からコントロールするのではなく、各事業会社がビジネスを推進するための基盤をつくること がその使命となります。私たちはこれをTeaming Companyと呼んでいます。

同時にガバナンス観点でも多様性を重視し、3月の株主総会で提案通り承認を頂ければという前提にはなりますが、例えばナショナリティひとつとっても、取締役体制には社外取締役1名、事業執行側の取締役2名、そして電通グループの経営会議メンバーには約4割にあたる5名が海外からの人間によって構成されることとなります。

電通グループ：3つの戦略的プライオリティ



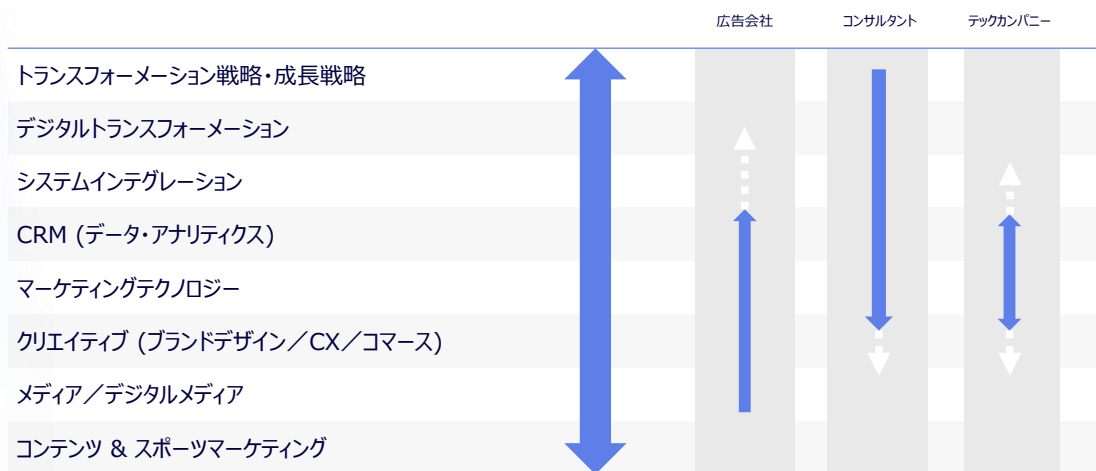
15

dentsu

続いて、電通グループが焦点を当てる3つの戦略的プライオリティについて説明を致します。

ひとつめがGrowth、ふたつめがValue、そして、最後がTeamです。それぞれについて簡単に説明を致します。

Growth: マーケティングのトランスフォーメーションという新市場



16

dentsu

まずは**Growth**です。具体的にはマーケティングのトランスフォーメーションという新領域を、電通グループの戦略的成長領域と定めました。

広告という市場がかつてほどの急成長が展望できなくなっている一方、クライアントが事業構造を変革し持続的に成長していくためのマーケティング・トランスフォーメーション、ビジネス・トランスフォーメーションのニーズが拡大し、その市場は年々大きくなっています。

その結果、コンサルティングファームやテックベンダーなどの新しい競合企業とその新市場を電通グループが争う、という状況が近年は生まれています。また、クライアントは、マーケティング・パートナーをできるだけ少数に絞り込み、バリューチェーンが連環した総合的な課題解決していきたいと考えるようになりました。言ってみれば個別のケイパビリティをいかにクライアントニーズに合わせて統合するかということが問われているということです。

私たち電通グループは、地域ごとに差異はあるものの、グループ全体で見ればすでにこうしたサービスを提供するために必要なケイパビリティの多くを備えています。例えば、変化の渦中にあるクライアントの事業のあるべき姿を考え、その成長戦略を描くコンサルティング。

クリエイティビティを活用したオンオフ含めた顧客体験全体の設計。

長期の技術変革プロジェクトの推進、及びそのプロジェクト・マネージメント。

そして特に近年、電通グループの収益の重要な柱として急速に成長しているCRMあるいはDXの実装、運用（これはクライアントのマーケティング活動のすべての起点となるため、特に重要です）。

電通グループは、クリエイティブやメディアといった従来のコア事業である広告領域から、テクノロジーやデータ、そしてDX、成長戦略まで幅広くケイパを広げ、そして、最も重要なテーマとして、それらを統合できる機能と環境を整えていきます。

Growth: 個々のケイパビリティを統合したソリューションへ

トランスフォーメーション戦略・成長戦略	dentsu DENTSU CONSULTING
デジタルトランスフォーメーション	DENTSU DIGITAL isobar GNUS MERKLE
システムインテグレーション	iSiD MERKLE isobar
CRM (データ・アナリティクス)	DENTSU DIGITAL MERKLE isobar
マーケティングテクノロジー	DD Data Artist MERKLE CARTA iP
クリエイティブ (ブランドデザイン／CX／コマース)	DENTSU TEC Activate More. Engage More. dentsu mcgarrybowen isobar gyro:
メディア／デジタルメディア	dentsu CARTA CARAT iP vizeum Posterscope dentsu x
コンテンツ & スポーツマーケティング	DENTSU LIVE MTA gleamfutures. story lab dentsu

これは一部ではありますが、現在、電通グループが持っているブランドのポジショニングです。

ご覧の通りケイパビリティは多様化しており、これらを統合し、広告キャンペーンだけではなく、顧客のマーケティング課題、ビジネス課題を解決するソリューションをエージェンシーとしてだけでなく、パートナーとして提供していくことを目指していきます。

Growth: 中期的に目指すもの

Integrated Growth Solutions

**クライアントビジネスの成長のために
マーケティング領域を超えてトップラインをドライブする**

18

dentsu

こうした統合ソリューションを、我々はIntegrated Growth Solutionと定義し、これをグローバルに標準装備することを中期的な目標としています。

Growthというのは、私たちが、クライアントの事業の成長を、広告やマーケティングを超えたより広い領域から支援し、コスト効率向上に留まらず、トップラインを伸ばすパートナーであることを意味しています。

Growth: 標準装備に向けた具体的展開

DXケイパビリティ
ディベロップメント

ソリューション
ディベロップメント

既存ビジネスとの
シナジー効果及び
トランス
フォーメーション

19

dentsu

Integrated Growth Solutionsの標準装備に向けた具体的アクションとして、次の3つを進めていきます。

1つ目が、DXケイパビリティの開発です。

DX強化に向けたマーケティング・テクノロジーカンパニーとの協業を推進するマーテク・アライアンス、そして、各種プラットフォーマーとの協業を推進するメディアパートナー・アライアンスを、One dentsuとしてグループレベルで進めていきます。

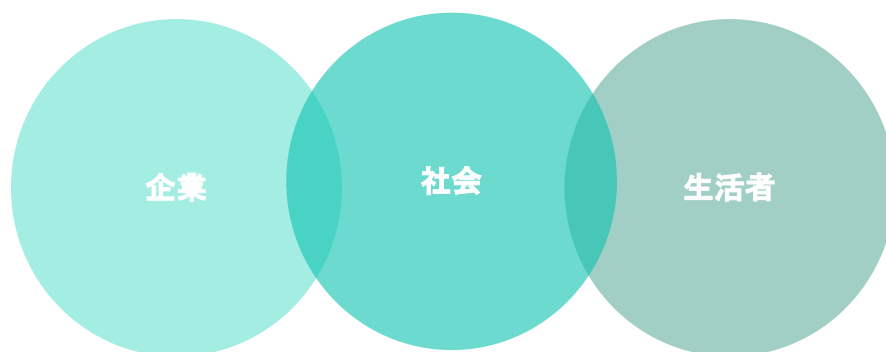
2つ目が、東京/シンガポール/NY/ロンドンに4つのソリューションハブを設立することです。

統合されたソリューションを積極的に求めている各マーケットのクライアントに対し、新たに任命するIntegrated Client Leaderのもと、積極的な提案を進めていきます。

3つ目が、DXとメディアやクリエイティブといった既存ビジネスとのシナジーを強化し、同時に既存ビジネスそのもののトランスフォーメーションを図ります。

DXサービスを通じて顧客のマーケティング戦略のパートナーとしてのポジションを築き、それがもたらす電通グループの収益基盤、マーケティングコミュニケーション事業のさらなる強化を図ります。

Value: 社会視点でドライブされるIntegrated Growth Solutions



20

dentsu

続いてValueについてお話しします。

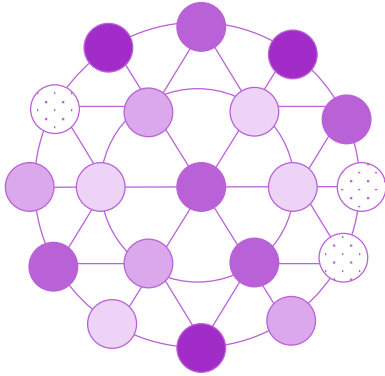
あらゆる企業にとってSDGsやESGというテーマは、経営課題そのもの、事業課題そのものとなりつつあります。

電通グループはこのような変化したクライアントニーズに対して、有効な経験やスキルを既に有しております。それは元々、多様なサービスの経験と、そこで誕生した多様なケイパビリティをグループ内に持っていたためです。



Value: 社会課題へのソリューション例

Team: Integrationに向けた人材の育成、及び協業推進の仕組み



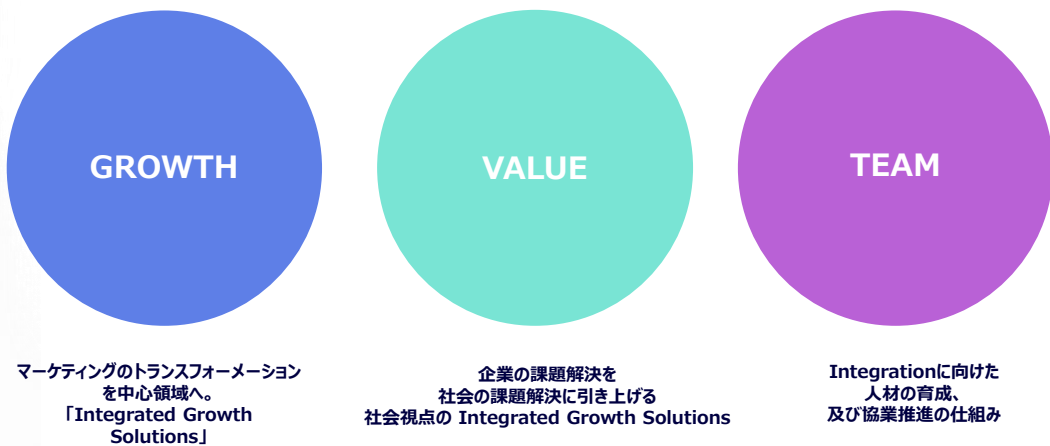
- 「Teaming Platform」の推進
人材、ノウハウ、ケース、サービスの流動性強化
- 多様な職務経験の提供、能力開発の機会提供による
社員の自社ケイパビリティに対する深い理解の醸成

最後にTeamについてお話しします。Integrationに向けた人材の育成、及び協業のための仕組みづくりをグループレベルで始めようとしています。

グループを一つにし、協業を推進する取り組みである「Teaming Platform」という考え方のもと、人材、ノウハウ、ナレッジ、サービスの流動性を高め、効率的にチーム力をあげる施策を始めています。

またIntegration機能強化に向けた取り組みとして、社員教育を通じたグループ内のケイパビリティへの深い理解の醸成、統合スキルの育成も始めました。国境や職域を超えたグローバルインターン制などです。

電通グループ：3つの戦略的プライオリティ



23

dentsu

最後に改めて私たちの3つの戦略的プライオリティをまとめます。
マーケティングのトランスフォーメーションという新領域を、電通グループの戦略的成長領域と定め、Integrated Growth Solutionsのグローバル標準装備を目指す、**Growth**。
そのIntegrated Growth Solutionsの標準装備を通じて、社会課題と不可分になった顧客の事業課題の解決を図り、社会に新たな価値を提供することを目指す、**Value**。
グループ内の協業を推進し、Integrationの実現に向けた人材の育成、及び協業推進の仕組みをグローバルレベルで進めていくことを目指す、**Team**。
以上の3つが電通グループの戦略的プライオリティです。

私たちが置かれている状況は簡単ではないですが、新たな成長に向けた兆しは様々な現場で見られています。
これをグループ内の各個社が全力で取り組み強くしていくことはもちろんですが、それと同時に、その兆しをグループとして発見し、支援し、
単年度の目標達成はもちろん、中長期的な成長を実現して行きたいと考えています。



ありがとうございました。