

価値創造への道 2015年および中期経営計画の振り返り

グローバル化とデジタル化によって加速される事業環境の変化は、広告業界とそのビジネスモデルに大きな転換を迫っています。こうした中、電通グループは2013年3月に完了したAegis Group plc(現在の電通イージス・ネットワーク社)の買収により本格的なグローバルネットワークへと変貌を遂げ、これを機に中期経営計画「Dentsu 2017 and Beyond」(2013年度～2017年度)を策定しました。

近年、さまざまな技術革新が進展し消費者の行動様式が様変わりする中、多くの企業において、それぞれのマーケティング活動における個々の施策を有機的に結び付けなければ、十分な成果を上げることが困難になりつつあります。本中期経営計画は、こうした環境下で電通グループが、あらゆる顧客の企業価値向上に貢献する世界で最も先端的なグローバルネットワークへの進化を目指すものであり、その推進こそが価値創造への道と考えています。

ここでは、中期経営計画の折り返し点でもあった2015年度末までの進捗と成果、そして今後の展望についてご説明します。

進捗と成果、今後の展望① グローバルネットワークとしての基盤拡充

中核の国内事業を堅調に維持

2015年(暦年ベース、以下同)の国内事業売上総利益は、3,482億円(前年同期比4.3%増/うちオーガニック成長分は3.9%増)と堅調に推移しました。日本企業の海外展開の拡大と海外企業の日本進出との双方が進む中、DANの発足後からこれまで、日本と海外の双方の市場で、多数の新規アカウントを獲得しています。今後も電通グループは、日本に確固たる事業基盤を持つ独自のグローバルネットワークとして、全ての市場で新規アカウント獲得に積極的に取り組み、競争力を高めていきます(日本における主要な取り組みの詳細は、P.17～22をご参照ください)。

海外事業における高成長を継続

2015年の海外事業売上総利益は、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)が1,571億円(前年同期比15.4%増/うちオーガニック成長分は12.2%増)、APAC(日本を除くアジア太平洋)が1,175億円(同23.5%増/うちオーガニック成長分は11.4%増)が強いモメンタムを維持し、いずれも市場成長を大きくアウトパフォームしました。Americas(米州)では、大口の契約更改等の影響によりオーガニック成長率は同4.9%増と市場成長率にはわずかに及ばなかったものの、M&A効果が大きく寄与し、1,393億円(同24.6%増)となりました。

グループとしての好調なモメンタムは、旧イージスとの統合が順調に進展したこと、さらには、グループ全体のビジネス連携の進展に支えられています。旧イージスの経営陣や上級幹部の主要メンバーはすべて、現在もDANに留まり、その成長を牽引しています(P.23～26に記載しています海外事業責任者のコメントも、あわせてご参照ください)。

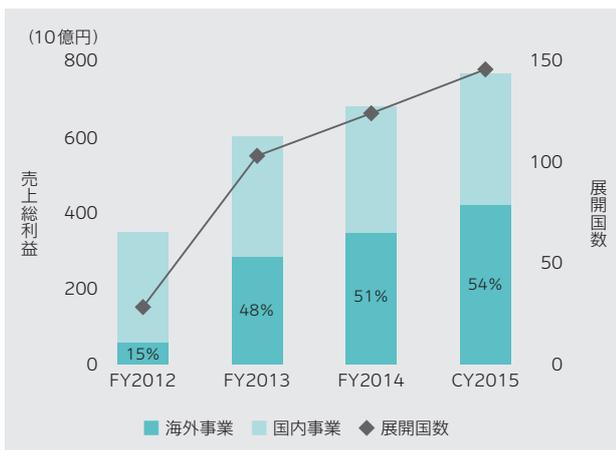
グローバルネットワークとしての競争力をさらに高める

電通グループの連結売上総利益は、イージス買収後の2013年度には、前年度比で約2倍へと拡大しました。その後、国内、海外ともに好調なモメンタムを維持する中、2015年には海外事業の構成比が54%に達し、電通グループは、140カ国以上に約47,000名のプロフェッショナルを擁するグローバルネットワークへと進化しました。

すべての海外拠点で導入されている独自のオペレーティングモデル、One P&Lについても、その継続的な改善を進めており、既に、一部の地域では、発展型モデルの試験的な導入が進んでいます(One P&Lについては、P.31もあわせてご参照ください)。

今後は、成長領域であるデジタル分野等を中心に国内と海外の人材交流も一層積極的に行い、グローバルネットワークとしての競争力をさらに高めるべく、引き続き変革に取り組みます。

海外事業構成比* / 展開国・地域数の推移



* 海外事業構成比は、売上総利益ベース。P.75をご参照ください。

進捗と成果、今後の展望② 競合を上回るオーガニック成長の継続

前述のように、電通グループは多くの地域で着実なオーガニック成長を果たし、競合のメガ・グループを上回るパフォーマンスを継続しています。

新規契約を順調に獲得していることに加え、既存クライアントにおいてコンペティションなしでの契約更新や扱い拡大を実現しているケースも多くあり、オーガニック成長に貢献するこうしたビジネス拡大は電通グループのパフォーマンスが評価された証と考えています(日本および海外における地域別の業績と主要な取り組みの詳細は、P.17～22、23～28をご参照ください)。

また、高成長分野であるデジタル領域では、2015年の国内の売上総利益が前年同期比+22.2%、海外では+24.8%と、共に2ケタ成長を実現しています。

進捗と成果、今後の展望③ 高水準のオペレーティング・マージンの維持

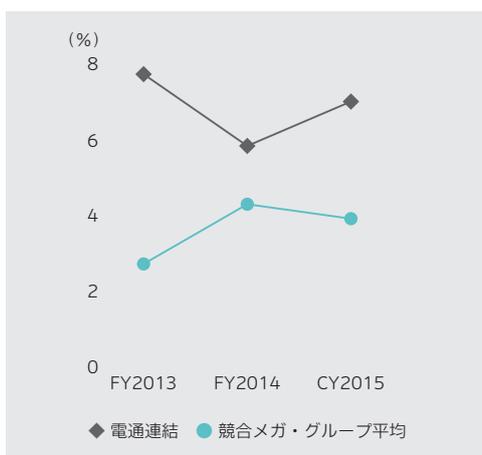
電通グループが誇る高い収益性を維持向上

オペレーティング・マージンについても、既に高水準の国内事業をさらに伸ばし、海外事業のマージンを改善した結果、グループ全体として、競合メガ・グループを上回る水準を維持しています。

特に2015年は、海外で進めている経営基盤整備の効果が始めていることに加え、国内ではグループ会社が貢献したことによって、連結ベースでのマージンが大きく改善しました。引き続き、グループ会社も含めたバリューチェーンの再構築を進めます。

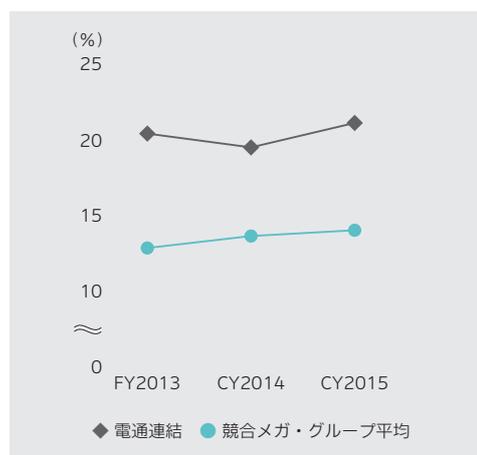
2016年は、グループ全体として、中期的な競争力向上に向けた経営基盤のさらなる強化のための投資を続けますが、一連の取り組みを通じ、中計のKPIである連結オペレーティング・マージン20%以上の恒常的実現を図ります。

オーガニック成長率*の推移



* オーガニック成長率は、売上総利益ベース。
P.75をご参照ください。

オペレーティング・マージン*の推移



* オペレーティング・マージンは、調整後営業利益ベース。
P.75をご参照ください。

進捗と成果、今後の展望④ 持続的な成長基盤確立に向けた多様な施策の継続

積極的なM&Aで海外の事業基盤を拡充

電通グループでは、M&Aを持続的な成長基盤確立のための重要な施策と位置づけており、近年では特に海外で積極的なM&Aを進めてきました。2013年3月のイーゼス買収完了以降、2015年末までのM&A実績は、金額ベースで約7億6千万ポンド、件数ベースで76件となりました。3年間に買収した企業からの利益貢献は、2015年度末では9千万ポンドを超える水準に達しています。また、高成長を続けるデジタル領域のM&Aが、案件ベースで全体の43%を占めています。

海外のM&A実績(2013年4月～2015年12月)

760_{m£}

M&A投資額

76_件

M&A投資件数

91_{m£}

M&A投資の
税引前利益への貢献
(2015年度)

43%

M&A投資の
デジタル比率

競争が激しい成長領域のM&Aも順調に進展

デジタル領域においては、従来のデジタル・メディアの分野のみならず、2015年からは、新たな領域の企業へと買収対象を拡げています。具体的には、急成長分野であるコンテンツマーケティングやエクスペリエンシャルマーケティング領域、Eコマース・ソリューション、モバイル、CRM、データ・アナリティクスなどの各分野でM&Aを実施しました(M&A戦略と事例3件をP.27～30に掲載していますので、あわせてご参照ください)。

これらの成長が著しい領域は、今後、日本においても極めて重要になるものと考えています。電通グループは、消費者行動の変化とマーケティング・コンバージェンスの進展に対応すべく、今後もM&Aをケーパビリティ拡充のための重要な成長戦略の1つと位置づけ、積極的に推進していきます。

国内においても、デジタルライゼーションがもたらす成長機会の確実な獲得を目指す

マーケティング・コンバージェンスによって生まれる成長機会の獲得については、国内でも積極的に取り組んでいます。

電通グループは、日本国内でメディア・コンテンツ、クリエイティブ、マーケティングといった領域での確固たる競争優位を確立していますが(日本市場における強みの詳細は、P.17～18をご参照ください)、クライアントはこうしたコア・コンピタンスに、CRM、Eコマース、システムソリューション、データ・アナリティクスなどの新たなケーパビリティを積極的にかね合せていくことを我々に求めています。

こうしたニーズに対応すべく、2016年1月に電通は、デジタル・マーケティング領域における専門サービスを統合・再編した新組織を発足、同年7月にはこれを分社して新会社「電通デジタル」を設立しました(詳細はP.19～20をご参照ください)。これにより、デジタル・マーケティングのあらゆる領域でワンストップのサービス提供を進め、日本市場におけるさらなる成長機会の獲得を目指します。

日本の活性化への貢献を通じて、国内の成長機会を積極的に獲得

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、国内では今後もワールドスポーツ イベント等が数多く開催されます。また、2020年を目指して国内では、社会全体のICT化やパラリンピック開催に伴うインフラ構築などの動きが活発化しています。

電通グループは、純粋な広告領域以外、こうした社会的なプロジェクトへの関わりを通じて、2020年、さらにはその先の日本の成長やイノベーションの実現、「日本ブランド」の活性化に向けてグループの総力をあげて貢献したいと考えています。

2017年に向けて

上述の取り組みの結果、電通グループの中期経営計画は順調に進展し、KPIも2017年の目標達成に向けて着実な歩みを重ねています。

電通グループは、今後も改革と挑戦の手を緩めることなく、日本でのビジネスを中核としながら、DANのグローバルなカバレッジの広さを最大限に活かしたビジネスを展開します。そして、クライアントの成功を多面的に支援するパートナーへと進化するべく、統合的な課題解決力と収益創出力を一層高めていきます。

中期経営計画(2013年～2017年)の進捗

	2012年度 (実績)	2015年(暦年ベース) (実績)	2017年度 (目標)
売上総利益 オーガニック成長率		7.0%	3-5% (年平均成長率)
売上総利益 海外事業構成比	43%	54.3%	55%以上
売上総利益 デジタル領域 ^{※1} 構成比	24%	34%	35%以上
調整後営業利益 オペレーティング・マージン ^{※2}	17%	21.1%	20%以上

(注) 2012年度の会計年度は、4月1日から3月31日までとなります。

なお、2015年度から当社および決算日が12月31日以外の子会社の決算日を12月31日に変更しています。

※1 デジタル領域：インターネット関連マーケティングサービスおよびITシステムへの受託開発・販売等

※2 調整後営業利益オペレーティング・マージン：調整後営業利益÷売上総利益×100