



## [海外] 価値創造力の源泉：グローバルでのポートフォリオ多極化



### グローバルでのポートフォリオ多極化、 その進捗状況と今後の戦略

取締役  
専務執行役員  
電通イーゼス・ネットワーク取締役会議長  
**ティム・アンドレー**

#### ポートフォリオの多極化は順調に進展

マーケティング・コンバージェンスをリードする真のグローバルネットワークへと進化する——電通グループが目指すこのゴールへの重要な戦略目標のひとつが、「グローバルでのポートフォリオ多極化」です。

この目標に対するこれまでの成果は、2005年に27カ国であった電通グループの事業展開国数が現在140カ国に達しており、2005年には14,500名であった従業員数もグローバルで47,000名に達しているという事実により測ることができます。地域別収益構成も多様化しており、電通グループは、2015年度の売上総利益のうち46%を日本、20%はEMEA、18%はAmericas、16%はAPACから得ています。

このようにグローバルでのポートフォリオ多極化は順調に進展していますが、広告業界の変化の速さを鑑みれば、今後もこの戦略目標を追い続けることが必要と認識しています。

#### デジタル分野のケーパビリティ拡充が不可欠

世界の広告市場では、引き続きデジタルメディアが成長を続けています。デジタル広告支出は、特にソーシャルメディアプラットフォームにおけるモバイルとオンラインストリーミング動画の広告需要拡大、プログラマティック・バイイングの台頭に牽引され、英国、アイルランド、カナダ、オーストラリアなど主要市場では、デジタルがすでに最も重要なメディアチャンネルとなっています。

こうした中、DANは買収を通じて、また、デジタル分野の人材採用や最新のデジタルツールを備えたサービスラインナップの拡充などへの投資を継続することで、デジタル分野のケーパビリティを拡充しています。

日本国内では、新会社「電通デジタル」を立ち上げ、複数のデジタルチャンネルとプラットフォームにまたがるトータルパッケージをクライアントに提供しています。クライアントが電通の誇るすべてのケーパビリティをワンストップで利用できるようにするため、電通デジタルは、他の主要なビジネスユニットと緊密に連携しています。

#### 新たに獲得したケーパビリティを従来の強みと統合

Carat(カラ)の最新予測(2016年9月発表)によれば、2016年(暦年)の世界の広告費は前年比4.4%の成長が見込まれます。この成長は主に、2016年には総広告費のうち27.7%のシェアを占めると予測されるデジタルメディアの堅調な持続的成長率(15.6%)に牽引されますが、一方でテレビも、オリンピックや米国大統領選挙の高視聴率獲得が見込まれる中で41.1%の安定した市場シェアを維持すると予想されます。



重要なのは、広告主はこれら複数のメディアプラットフォームにまたがるマーケティングプランの統合に重点を置いているということです。我々は引き続き、デジタル領域でのケーパビリティ強化に投資を続けるとともに、獲得したケーパビリティとスキルを電通グループのサービスとオペレーティング・モデルに統合し一体化していきます。また、モバイルや動画、データを豊富に保有するなどの点に強みを持つグローバルメディアオーナーとのパートナーシップを強化することにより、グローバルで事業基盤を強化しています。

これらの取り組みにより、電通グループは急速に進化し複雑性を増す事業環境下においてもクライアントに成功をもたらす最高のプラットフォームを提供し続けるイノベティブな存在であり続けることができるのです。

### グループ内の人材交流もさらに推進

国内事業と海外事業間での人材交流には、近年、非常に力を入れています。すでに、東京の電通本社と海外事業であるDANとの間で数名の主要人材の交流を進めています。この双方向の知識移転は、当初は最も直接的なシナジーが期待できるアジア太平洋地域を中心に行ってきましたが、現在は、東京勤務であった150名以上の電通の社員がDANの多くの事業部門に勤務しており、うち4名は、カントリー・マネージャーとして、駐在国ですべてのエージェンシー・ポートフォリオを管理するまでになっています。DANのグローバル人材についても、その一部を東京に派遣するパイロットプログラムを2015年に開始しており、すでに少数の人材が電通本社での勤務を開始しています。コラボレーションを促進し、相互学習の機会を増やすこれらの人材交流プログラムを、電通グループは今後も推進していきます。



## [海外] 価値創造力の源泉：デジタルエコノミーに即したビジネスへの転換



### さらなる成長とデジタルエコノミーに即した ビジネスへの転換を目指して

常務執行役員

電通イー・ジェス・ネットワークCEO

ジェリー・ブルマン

#### デジタルエコノミーの進展は既存のビジネスを根底から変える

デジタルエコノミーは今後5年間の成長が確実視される分野です。伝統的なビジネスモデルが大幅に崩壊しつつある一方、小売りにおけるオムニチャネルやシェアリングエコノミー、サービスエコノミーなど、デジタル対応のビジネスモデルは有力な経済形態となっています。将来的には、データが新たな通貨となりハイパーコネクティビティがさらに顕著となるデジタルエコノミー、その俊敏性とスピードを活用できるビジネスこそが最も成長するでしょう。

進化を続けるこうした事業環境の中で真の成功を実現するため、企業はその文化をも大きく変え、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必要であり、そこには戦略的コンサルティング、データ・アナリティクス、CRMおよびカスタマー・エクスペリエンスなどデジタルエコノミーのソリューションが求められることとなります。

#### 戦略目標にフォーカスし、強いモメンタムを維持し続ける

このようにデジタルエコノミーが進展し変化が加速する中においては、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、強いモメンタムの維持が不可欠です。

その実現のため、電通グループはオーガニック収益成長において競合グループを上回り続けるとともに、スピードと規模の両面でM&Aを加速します。電通グループの海外事業を担うDANは、①グローバルな規模とネットワーク全体で提供できるサービス群の活用、②M&Aを中心とする効率的で最適な資本の稼働、③競合グループと我々を真に差別化するグループ独自のオペレーティング・モデルなどを活用し、過去4年間競合グループの平均を一貫して2～3倍上回るオーガニック成長率を達成してきました。また、競合グループの好業績を牽引する以下の要因についても一貫して注視し、我々の戦略目標に組み込んでいます。

- 成長する市場と分野へのエクスポージャーを増やす
- デジタルエコノミーの中で求められるケーパビリティを獲得・育成する
- 提供サービスを大きく変化させる／幅を広げる
- 顧客基盤をグローバルに拡大する
- コンテンツやメディアにおけるバリューチェーンの変化を活用する
- 上位20の市場でリーディングポジションを獲得し、競合や市場成長を上回る業績を上げる
- イノベーションを通じて拡張性のある組織を構築する

我々は戦略目標にフォーカスし、強いモメンタムを維持し続けることで我々のビジネスをデ



デジタルエコミーの中心に置き、クライアントに提供する価値とインパクトを最大化すると同時に、主要なバリューチェーン全体にわたってステークホルダーへの価値創造力を高めます。

### One P&Lの活用でさらなる成長と進化へ

DANは、2020年までにメディア取引の半分をプログラマティックに、そしてビジネスの100%をデジタルエコミーに即したものとし、収益を現在の2倍の水準へと成長させることを目指しています。

この意欲的な成長目標を実現するため、我々は急速な変化にも対応可能な拡張性の高い組織を構築していきます。その実現の鍵を握るのが、独自のオペレーティング・モデル「One P&L」です。One P&Lは、各地域の市場構造に柔軟に対応するとともに、統合的で専門的なアプローチを可能にします。

マーケットにおけるリーダーシップを確実に維持するため、我々はOne P&Lモデルをさらに進化させていきます。新たなモデルのもと、我々は、グローバルなネットワーク・ブランドと各地域に特化した専門ブランドが個々にクライアントと対峙しつつも、DAN全体として統合されたソリューションをクライアントに提供します。進化したOne P&Lモデルでは、重要なケーパビリティごとにソリューション力を徹底的に高め、それらをエージェンシーブランドごとの「層」にします。こうしたグローバルなプラットフォームと機能という強力な基盤に支えられ、我々は成長を続けます。

DANは、データと洞察力、そして統合性を兼ね備えたサービスの提供により、消費者エンゲージメントを推進するソリューションビジネスへと進化していくのです(P.31～33をご参照ください)。

## [海外] 価値創造力を高めるケーパビリティー：成長を加速するM&A戦略



### グローバルネットワークの 成長を加速するM&A戦略

電通イージス・ネットワークCFO

ニック・プライデイ

#### M&Aを通じたビジネスの拡大を重視

我々の財務戦略は、組織の成長への投資や企業価値を向上させるM&Aを通じてビジネスを拡大することを優先しています。

M&Aは、近年の電通グループの卓越したオーガニック成長を補完する役目を果たしており、我々がデジタルエコノミーの中心へと移行するにあたって必要なケーパビリティーの獲得にも役立っています。

具体的には、M&Aを通じて我々は下記に注力し続けています。

- 急成長する市場と業種への進出の加速
- 北米・中国におけるプレゼンスの構築
- 特にデジタル分野全体にわたるサービスラインの拡充

#### 明確なM&Aの戦略とターゲット選定方法

我々には明確なM&A戦略があります。デジタル分野、新興市場および主要市場(特に米国と中国)を中心に、スケール拡大に寄与する、あるいは地理的にもケーパビリティーの面でも補完関係にある革新的な企業をM&Aの対象としています。

デジタル領域では、M&Aのターゲットとして、戦略的コンサルティング、データ・アナリティクス、CRM、パフォーマンス・マーケティングおよびカスタマー・エクスペリエンスに焦点を当てています。我々は、今後も小規模から中規模な企業のM&Aを進めるとともに、少し大型のネットワークビジネスもM&A対象として視野にいられています。

#### M&Aターゲット選定は、下記の方法で実施

- 現地のマネジメント・チームは、小規模なローカル案件の候補選定
- グローバルブランドのマネジメントは、小規模および中規模のM&A案件に関して現地マネジメント・チームをサポート
- DAN経営幹部は中規模から大規模の戦略的な案件のターゲットを選定

これらのチームはいずれも、ロンドンと各地域のM&Aチームのサポートをうけています。M&Aチームは、常時50から60案件の候補を検討しており、DANのジェリー・ブルマンCEOを委員長とするM&A委員会による月次レビューも行っています。M&Aチームは、確固としたM&A方針、業務慣行および手順に基づいて業務を遂行しています。

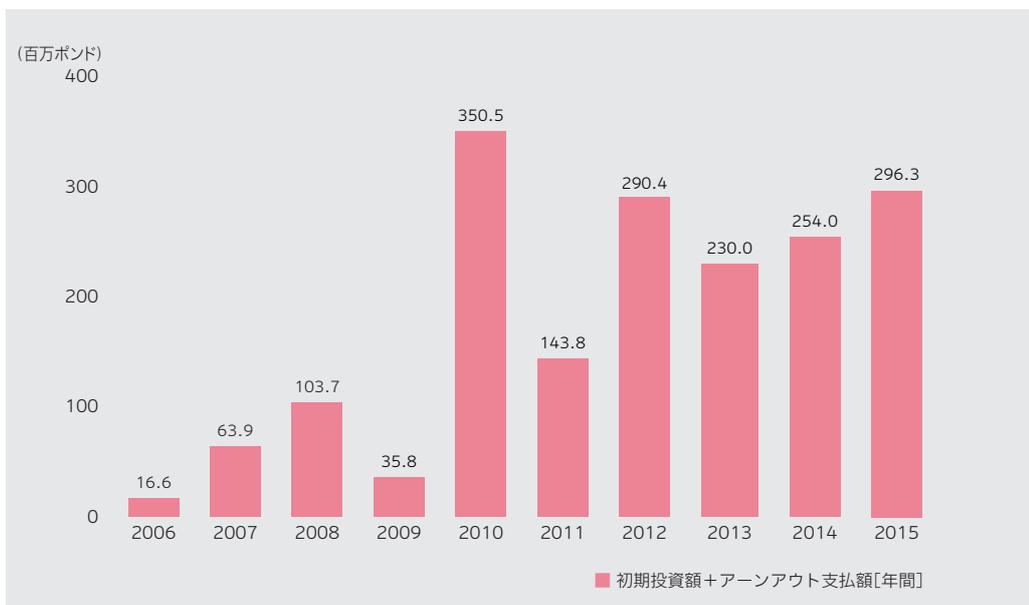


### 確固たるM&A実績と経営陣リテンション(残留)率

2006年以降、我々は200件以上のM&A案件に総額約20億ポンドを投資してきました。適切に管理された体制と確立されたプロセス、経験豊富で完成されたチームを基盤としたM&Aの実行と統合において、確固たる実績があります。加えて、我々はM&Aを通じて一貫して株主価値を実現してきました。2006年～2014年の投下資本利益率(ROI)は14.1%であり、これは電通の税引後WACC(加重平均資本コスト)の2倍以上の数値です。

電通グループは、M&Aを優秀な人材をグループ内に取り込む効果的な手段でも考えています。この点、M&Aにおける経営陣の残留率は大変高い実績を誇っており、2006年以降実施してきたM&Aや投資では、買収対象企業の経営幹部の71%が元の企業に留まり、うち88%は買収手続き完了後も残っています。また、DANの経営幹部の約50%はM&Aを通じて事業に加わった人材です。電通グループのオペレーティング・モデルによって、迅速な統合と事業機会の提供が可能ですので、M&A先にとっても魅力的であると考えています。

#### DANの買収投資金額





## [海外] 価値創造力を高めるケーパビリティー：電通グループの事業拡充

### 電通グループの事業拡充

デジタル分野全体にわたるサービスラインの拡充とケーパビリティーの獲得は、電通グループがM&Aで注力する領域のひとつです。

その中でも、多様なブランドとの接点において消費者のエンゲージメントを高めるためのブランド・コマース領域、グローバルで急成長を続けるモバイル領域、そして企業の商品・サービスに対して顧客を購買行動へと結び付けるコンテンツマーケティング領域は、特に重要な分野です。ここでは、電通グループが近年M&Aを実施してきた企業についてご紹介します。



ブランド・コマース領域に強みを持つeCommera Global Limited(以下、eコマラ社)は、世界有数の小売業や消費財メーカーに対し、Eコマース・ソリューションの開発・提供、メンテナンス、コンサルティングを行う企業です。本拠地ロンドンを中心に、専門スタッフは世界各地で活動しており、世界30市場において150を超える顧客のEコマースサイト運営を支援しています。また、同社はブルガリアとインドにEコマース関連の技術・サービス開発を行う「開発センター」を保有しています。

電通グループは今後、Isobarとeコマラ社の協業関係を深め、Eコマースのソリューション技術、クリエイティブやユーザー・エクスペリエンスをベースとしたブランド構築能力、消費者に対するデータ分析力を融合させながら、顧客ブランドの価値最大化に貢献していきます。



### CEO マーク・フェイガン

電通グループの一員となり、デジタルコマースの分野で提供できる価値がより豊かになりました。eコマラ社は、Isobarのブランド構築ケーパビリティー、そして革新的なクロスチャネルソリューションの提供を可能にするグローバルな事業基盤を活用することで、相互に関連し合い、複雑化するブランド・コマースの領域でクライアントを成功に導きます。



## Fetch

モバイル領域でフルサービスを提供するグローバルエージェンシーFetch Media Limited (以下、フェッチ社)は、特にモバイルメディアを活用した広告の企画立案と広告枠の買い付けにおける専門性が高く評価されています。現在、英国に加え、米国、ドイツ、香港にサービス拠点を置いてビジネスを行っていますが、今後も拠点を拡充していく予定です。

フェッチ社は今後、マス媒体やデジタルメディア、OOHやクリエイティブなどの領域を専門とする電通グループのグローバルネットワーク・ブランド各社との協業を推進していきます。



CEO/共同創業者 ジェームス・コネリー

グローバルな事業展開とさらなる成長を目指す上で、DANによる買収は新たな一歩となります。デジタルビジネスに確かな実績を持ち、メディアにおけるモバイルの重要性を正しく理解している電通グループの一員としてフェッチ社は、増加し続けるモバイルセントリックなクライアントに世界クラスのケーパビリティを提供し続けていきます。

JOHN BROWN

英国のコンテンツマーケティング会社であるJohn Brown Media Group Limited (以下、ジョン・ブラウン・メディア社)は、特にデジタル領域におけるコンテンツマーケティングに定評があり、世界的に知られている多国籍企業を含む多くの顧客から高い評価を得ています。同社は英国以外にも南アフリカ、香港、アラブ首長国連邦(UAE)に拠点を有し、グローバルレベルでのイノベティブなコンテンツマーケティングの展開を可能にしています。

これまで電通グループのデジタル・パフォーマンス領域のサービスは、グローバルネットワーク・ブランドのひとつであるiProspect(アイプロスペクト)を中心に提供してきましたが、今後は、アイプロスペクトを中心とするグループ各社とジョン・ブラウン社との協業関係を深め、より付加価値の高いソリューションを通じて顧客のROI(投資収益率)の最大化に貢献していきます。



CEO アンドリュー・ハーシュ

ジョン・ブラウン社は過去20年にわたり、世界の一流ブランドをクライアントとしてコンテンツを制作してきました。電通グループの一員となることは、我々にとってより素晴らしいコンテンツと成果をクライアントにもたらすストラテジストとともに働く機会となります。