



# Our strategy

中期経営計画 (Dentsu 2017 and Beyond)

## 概要

### グローバルでの ポートフォリオ多極化

電通とイージスがそれぞれ確立してきた顧客資産を活かし、エリアとサービス領域の両面から顧客基盤の拡充を図ります。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ます。

### デジタル領域の 進化と拡大

マーケティング活動のデジタル・シフトが進む中、電通グループはM&Aも積極的に活用し、デジタル領域におけるケーパビリティを獲得します。そしてデジタル・マーケティングのあらゆる領域で、ワンストップでサービスを提供していきます。

### ビジネス・プロセスの革新と 収益性の向上

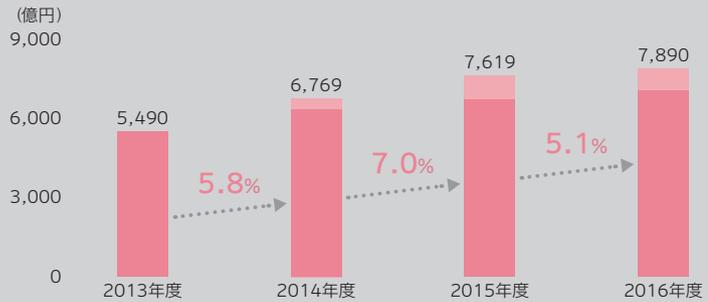
グローバルベースでの柔軟なリソースマネジメントとコスト・コントロールで、ビジネス・プロセス全体の効率化を図ります。また、日本を中心に、保有資産の見直しや圧縮も順次進め、グループ全体の事業効率と収益性を高めます。

### コア・コンピタンスである日本市場での 更なる事業基盤強化

当社グループの最大の強みである日本における強固な事業基盤を一層強化すべく、デジタル・ソリューションのケーパビリティ高度化や体制強化に取り組むとともに、マスメディア・ビジネスやスポーツマーケティング分野での競争力強化に努めます。

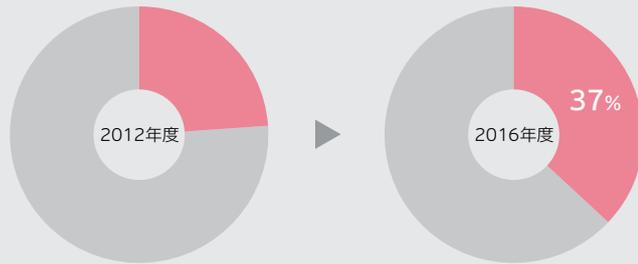
## 2016年度の進捗

既存クライアントからのビジネス拡大、新規アカウント獲得の進展、デジタル・ネットワークの順調な成長を受けて海外事業は力強く成長し、売上総利益に占める海外事業構成比は54%と、中期経営計画の目標を一年前倒しで達成しました。国内も含めたオーガニック成長は、中期経営計画の目標である3-5%を継続的に上回りました。また、リソースの獲得と競争力の強化に資する多数のM&Aを実施しました。



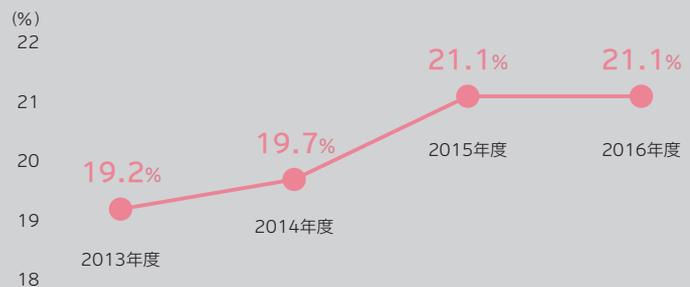
売上総利益 オーガニック成長率

デジタル領域の売上総利益は、日本、海外ともに成長し、中期経営計画の数値目標(売上総利益に占めるデジタル領域構成比 35%以上)を1年前倒しで達成しました。また、海外においては、特に大型M&Aを中心にさまざまなデジタル領域の成長に資するリソースを獲得しました。



売上総利益 デジタル領域構成比

海外事業におけるテクノロジー投資等に伴う費用増加はありましたが、国内事業の継続的なコスト・コントロールの効果により、2016年度の連結調整後オペレーティング・マージンは21.1%となり、2015年度につづき、目標を達成しました。



調整後オペレーティング・マージンの推移

競争力の強化に向け、デジタル、プロモーションといった重点領域を中心に、当社を含むグループ再編による専門性の強化に着手するとともに、収益性の向上に鋭意取り組みました。その結果、国内事業は、売上総利益および調整後営業利益ともにプラス成長を達成しました。

- 2016年7月、株式会社電通デジタルを設立
- 2017年1月、電通のイベント&スペース・デザイン局と電通テックのイベント&スペース関連部署を統合し「電通ライブ」を設立。販促プロモーション事業は、現社名を継承する新会社「電通テック」が継承。
- 新たな体制で、顧客の多様なデジタルマーケティング需要に応えるサービスを提供していく。

プロモーション領域の強化



# Highlight 2016

## 財務ハイライト(連結 IFRS)

(単位: 百万円)

株式会社電通および連結子会社

	連結(財務報告ベース)IFRS		連結(暦年ベース(プロフォーマ))IFRS		
	2015/3	2015/12	2014	2015	2016
売上高	4,642,390	4,513,955	4,642,901	4,990,854	4,924,933
収益	728,626	706,469	725,886	818,566	838,359
売上総利益	676,925	669,489	676,882	761,996	789,043
オーガニック成長率*1 連結	5.8%	—	—	7.0%	5.1%
オーガニック成長率 国内	2.2%	—	—	3.9%	4.5%
オーガニック成長率 海外	10.3%	9.4%	10.3%	9.4%	5.7%
営業利益	132,305	107,265	137,558	128,212	137,681
調整後営業利益*2	131,937	133,328	133,402	160,438	166,565
オペレーティング・マージン*3 連結	19.5%	19.9%	19.7%	21.1%	21.1%
オペレーティング・マージン 国内	23.9%	24.7%	24.2%	26.0%	26.8%
オペレーティング・マージン 海外	15.3%	16.9%	15.3%	16.9%	16.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益	79,846	72,653	81,409	83,090	83,501
調整後当期利益*4	92,875	94,368	89,179	113,388	112,972
基本的1株当たり当期利益	276.89円	254.05円	282.31円	289.95円	292.85円
基本的1株当たり調整後当期利益	322.08円	329.98円	309.26円	395.67円	396.20円
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)*5	8.1%	6.8%	8.2%	7.7%	8.3%
調整後ROE	9.4%	8.8%	9.0%	10.6%	11.3%
ROA*6	4.6%	3.4%	—	—	4.4%
親会社所有者帰属持分比率*7	34.2%	34.8%	—	34.8%	29.6%
1株当たり配当金	55円	75円	55円	75円	85円
配当性向*8	19.9%	29.5%	19.5%	25.9%	29.0%
調整後配当性向	17.1%	22.7%	17.8%	19.0%	21.5%

\*1 オーガニック成長率: 為替やM&amp;Aの影響を除いた内部成長率

\*2 調整後営業利益: 営業利益から、買収に伴う無形資産の償却費、減損損失、固定資産の売却損益、買収に伴う費用等の一時的要因を排除した恒常的な事業の業績を測る利益指標

\*3 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

\*4 調整後当期利益: 当期利益(親会社所有者帰属持分)から、営業利益に係る調整項目、アーンアウト債務・買収プットオプション再評価損益、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当などを排除した、親会社所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標

\*5 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)=親会社の所有者に帰属する当期利益÷期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分×100

\*6 ROA=税引前利益÷期首・期末平均資産合計×100

\*7 親会社所有者帰属持分比率=親会社の所有者に帰属する持分÷合計資産

\*8 配当性向=1株当たり配当金÷基本的1株当たり当期利益×100

### 決算期の変更について

2015年12月期から、電通および決算日が12月31日以外の子会社は、決算日を12月31日に変更しております。この変更に伴い、連結決算日を3月31日から12月31日に変更しており、2015年12月期は2015年4月1日から2015年12月31日までの9ヶ月間となっております。また、電通グループの海外広告事業の運営主体であるDentsu Aegis Network Ltd.およびその管轄会社の決算日は、従前より12月31日であり、2015年1月1日から2015年12月31日までの12ヶ月間を連結しております。<財務報告ベース(2015/12)>

なお、電通グループの会計期間を2014年・2015年ともに1月から12月までの12ヶ月間と仮定した場合の損益の状況を参考数値として掲出しております。<暦年ベース>

2016年12月期は、1月から12月までの12ヶ月間の損益を財務報告ベースとして掲出しております。

#### 財務報告ベース(2014・2015年度分)

2015/3: 国内事業 4-3月(12ヶ月)+海外事業 1-12月(12ヶ月)

2015/12: 国内事業 4-12月(9ヶ月)+海外事業 1-12月(12ヶ月)

(注)2016年度の財務報告は暦年ベースをご参照ください。

#### 暦年ベース(プロフォーマ)

2014: 国内事業 1-12月(12ヶ月)+海外事業 1-12月(12ヶ月)

2015: 国内事業 1-12月(12ヶ月)+海外事業 1-12月(12ヶ月)

2016/12: 国内事業 1-12月(12ヶ月)+海外事業 1-12月(12ヶ月)

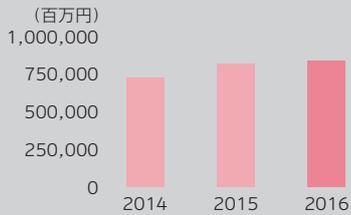
(注)2014および2015年はプロフォーマ、2016年は財務報告

	2014				2015			
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
国内事業								
海外事業	2015/3(財務報告)				2015/12(財務報告)			

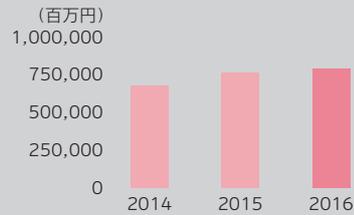
	2014&2015				2016			
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
国内事業								
海外事業	2014&2015(プロフォーマ)				2016/12(財務報告)			



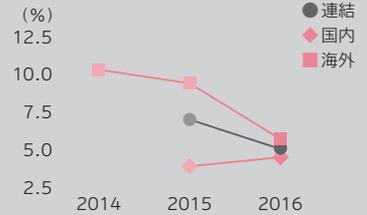
収益



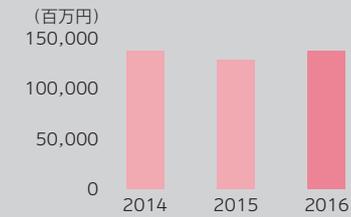
売上総利益



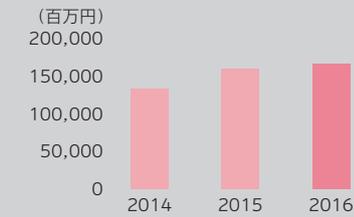
オーガニック成長率



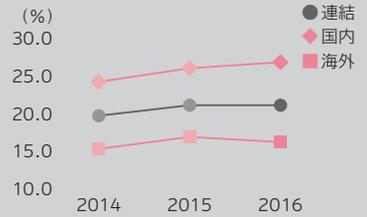
営業利益



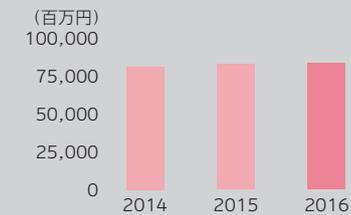
調整後営業利益



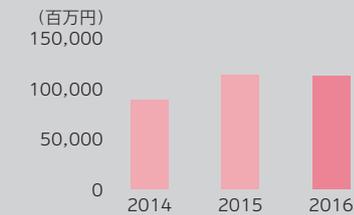
オペレーティング・マージン



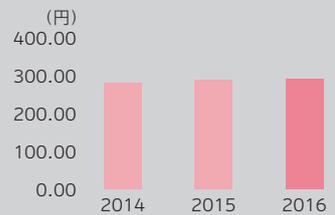
親会社の所有者に帰属する当期利益



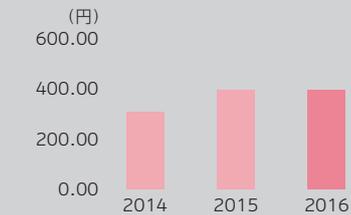
調整後当期利益



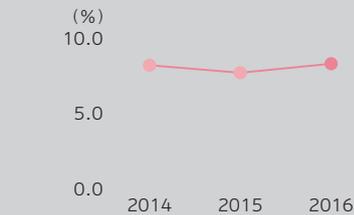
基本的1株当たり当期利益



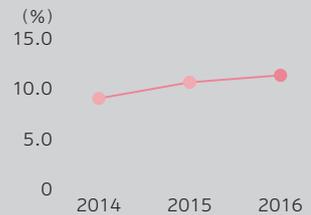
基本的1株当たり調整後当期利益



親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)



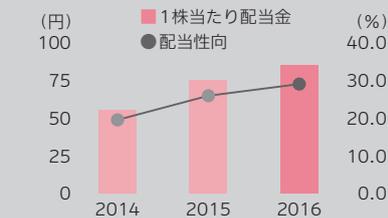
調整後ROE



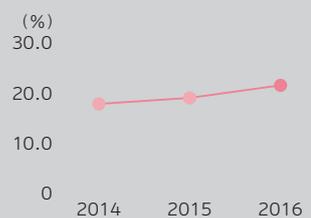
親会社所有者帰属持分比率



1株当たり配当金/配当性向



調整後配当性向



# Performance 2016

CFOメッセージ-2016年度の業績と2017年度の重点施策



海外事業は成長を加速。  
国内事業は改革推進で  
新たな成長を目指す

代表取締役  
副社長執行役員

中本 祥一

## ● 2016年度の業績

中核の国内事業が堅調に推移する中、  
海外事業は市場成長や競合メガグループを上回り  
力強く成長

2016年度の連結業績は、国内事業が堅調に推移する中、当社グループの海外事業は、競合メガグループを大きくアウトパフォームするスピードで力強く成長しました。

国内事業の売上総利益は、電通単体における売上総利益率の向上に加えて国内グループ会社が貢献し、3,632億円(前年同一期間比<sup>\*1</sup>4.3%増/うちオーガニック成長率は4.5%増)となりました。また、調整後営業利益<sup>\*2</sup>は、国内は973億円、7.7%増となりました。

海外事業では、既存クライアントからのビジネス拡大と新規アカウント獲得が堅調に進んでいることに加え、米国を本拠とするMerkle Group Inc.(マークル社)を筆頭に、今後の成長の基盤として必要なリソースの獲得および競争力の強化に資する多数のM&Aを実施しました。これらの結果、2016年度の海外事業売上総利益は、為替の影響はあったものの、オーガニック成長に加えてM&Aも貢献し、4,260億円(同2.9%増/うちオーガニック成長率は5.7%増)となりました。なお、為替影響排除ベースの成長率は同18.1%増となっています。地域別では、Americas(米州)が同28.9%増、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)が同12.6%増、APAC(日本を除くアジア太平洋)が12.2%増と、すべての地域で引き続き強いモメンタムを維持し、市場成長を大きく上回る伸びを確保しました。海外事業の調整後営業利益は、690億円(同1.6%減)、為替の影響を除けば同11.2%増となっています。



## ● 2017年度の重点施策

### 国内事業は抜本的改革で

持続的な成長に向け基盤を整備、

海外事業は競争基盤の強化・拡大で成長を加速

当社グループは中期経営計画の達成に向けてさまざまな施策を着実に実行してきました。その結果、昨今の為替変動の影響等も含めて総合的に考えれば、2016年度の業績をもって、全体として当初2017年度の数値目標としていた水準に到達することができたと考えています。

一方、国内事業においては、過重労働問題等の構造的課題(P.005をご参照ください)の解決に向けた労働環境改革の途上にあります。一連の問題の根底にあった構造的な要因を解消し、国内事業改革を早期に実現すべく、2017年度は集中的に取り組みを進めていく計画です。2017年度には、電通単体だけで人的資源の補強に対して約25億円、省力化・合理化のためのデジタル化・IT化に対して約30億円、オフィスの設備投資で15億円、合計で約70億円の投資を行います。これらは中期的視点に立った生産性向上に必要なとされる投資と位置づけており、当社国内事業を、新たな働き方を確立する先進的な存在へと進化させるべく、真摯に取り組みます。

海外事業については、マクロ環境の変化を注視しながら、様々なリスクを適切に見定めた上で、成長のモメンタムを維持し、さらに高めていく考えです。2016年に当社グループは、CRMサービス企業として米国独立系最大級のマール社を買収しました。企業活動や消費者の変化を先取りした、確かなケーパビリティと成長機会を戦略的かつ積極的に取り込むこのようなM&Aを今後もダイナミックに推進します。さらには、新たに獲得したケーパビリティを、グローバルベースで確立している消費者インサイト、クリエイティビティ、テクノロジーと融合し、他企業にない独創的な提案を行うことで、既存クライアント内に存在する事業機会の深掘りと、新規クライアントの獲得も図っていきます。

### 資本政策と配当の考え方

電通グループは引き続き国内・海外での成長領域への積極的な投資を資本配分の最優先事項として、持続的な利益成長を追求します。そして、事業成長による企業価値の長期的な向上、継続的かつ安定的な配当、機動的な自己株式の取得等を組み合わせて資本効率の向上を目指すとともに、株主・投資家の皆様への総合的な利益還元を図り、ROEの中期的な向上を目指します。

2016年度の配当は、当期の業績および中長期的な業績見通し、今後の投資計画を含む資金状況や財務の健全性等を総合的に勘案し、慎重に検討した結果、1株につき85円(うち、中間配当40円、期末配当45円)といたしました。

皆様におかれましては、引き続き電通グループの経営に対するご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

- \*1 前年同一期間は、当連結会計年度(2016年1月1日～2016年12月31日)に対応する前年の同一期間(2015年1月1日～2015年12月31日)です。前年同一期間において、3月決算であった当社および連結対象会社は2015年1月1日～2015年12月31日までを、12月決算であった連結対象会社は同期間をそれぞれ連結対象期間としています。
- \*2 調整後営業利益：営業利益から、買収に伴う無形資産の償却費、減損損失、固定資産の売却損益、買収に伴う費用等の一時的要因を排除した恒常的な事業の業績を測る利益指標