

## Message

CFOメッセージ

### 国内外で改革と変革を推進し、 持続的な企業価値の向上を図る

#### 2017年度の業績

2017年度は、当社グループが国内外ともに、改革と変革(トランスフォーメーション)に取り組んだ1年となりました。

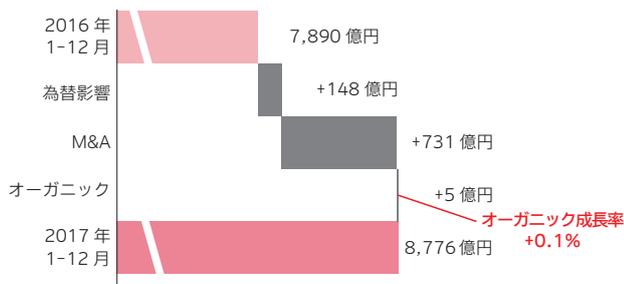
世界の広告市場では、多くのクライアントが従来のマーケティング活動を全面的に見直し、デジタル化に対応した組織・マーケティングへと移行を進める中、一時的に広告費を抑制するなどの動きも見られました。当社の海外本社である電通イージス・ネットワーク(DAN)が2018年6月に発表した「世界の広告費成長率予測」によると、2017年(暦年)の成長率は全世界で3.3%、地域別では日本が1.6%、Americas(米州)が3.1%、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)が3.2%、APAC(日本を除くアジア太平洋)が4.0%でした。

こうした環境のもとで当社グループは、国内事業においては「労働環境改革と企業基盤整備」を、グループ全体では「ビジネス・トランスフォーメーション」を再優先課題に掲げました。そして、技術革新に伴う環境変化の中で、社会や顧客が真に必要なとする価値を当社グルー

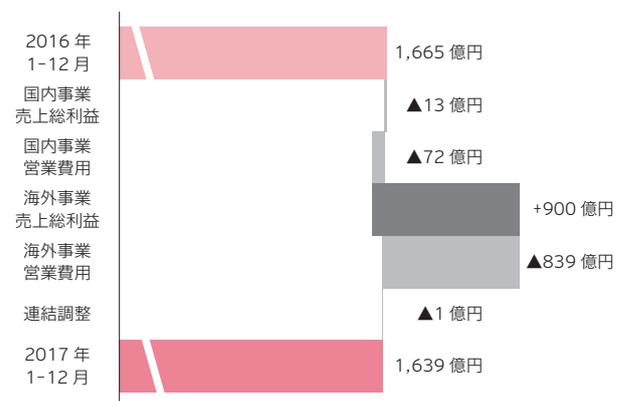
プが提供し続けられるよう、自らの事業の変革に取り組みました。具体的には、国内事業では法令順守の徹底と過重労働の撲滅に最優先で取り組むとともに、本改革を将来の持続的な成長につながる企業基盤整備として注力しました。また、DANが担う海外事業においては、「デジタルに関わるビジネスの割合を2020年までに100%にする」との目標に向けた取り組みを加速するとともに、戦略的M&Aの継続によって、デジタル比率のさらなる向上とスケールやケーパビリティの補完、そして企業家精神を持った人材の獲得を進めてきました。

これらの結果、2017年度の連結業績は、売上総利益については主に買収効果(前期比731億円増)および為替影響(同148億円増)により8,776億円(同11.2%増/為替影響排除ベースでは同9.2%増)となりました。一方、調整後営業利益は国内における労働環境改革費用(70億円)もあり、1,639億円(同1.6%減/為替影響排除ベースでは同3.8%減)となりました(図表1、2)。

図表1: 売上総利益成長



図表2: 調整後営業利益 貢献分析



国内事業の売上総利益は、デジタル領域での成長があったものの、第31回オリンピック競技大会(2016/リオデジャネイロ)など、前年の大型イベントの反動減もあり、ほぼ前期並みの3,619億円(前期比0.4%減/うちオーガニック成長率は0.3%減)となりました。なお、国内事業の調整後営業利益\*1は、売上総利益のオーガニック成長の伸び悩みと労働環境改革のための費用計上により、国内は888億円、8.8%減となりました。

海外事業の売上総利益は、積極的なM&A活動や2016年9月に買収を完了したMerkle Group Inc.(マークル社)の貢献もあり、全体では5,160億円(同21.1%増)と引き続き成長しました。なお、為替影響排除ベースの成長率は同17.1%増となっています。一方、2017年における広告市場の減速が影響し、オーガニック成長率は同0.4%増にとどまりました。

地域別の売上総利益成長率は、Americas(米州)が同28.7%増(うちオーガニック成長率は1.5%減)、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)が同22.3%増(うちオーガニック成長率は3.1%増)、APAC(日本を除くアジア太平洋)は同9.0%増(うちオーガニック成長率は0.6%減)となりました。また、海外事業の調整後営業利益は、751億円(同8.8%増)、為替影響排除ベースでは同3.5%増となりました。

なおデジタル領域構成比は、連結ベースでは43.2%(2016年度は37.3%)、国内事業22.2%(同19.7%)、海外事業57.9%(同52.3%)と、着実に上昇しています。

\*1 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



取締役執行役員

曾我有信

## CFOメッセージ

### 2018年度の重点施策

2018年度は、国内事業においては引き続き労働環境改革を最優先課題と位置付け、将来の成長に向けた基盤整備を推進します。2017年7月27日に発表した「労働環境改革基本計画」に則り、2017年に着手した「約束の改革に必要な環境・基盤の整備」を2018年末までに完了させるべく、多岐にわたる改善・改革施策に取り組みます。

労働環境改革は、2019年からの「新しい成長フェーズ」、すなわち、本当の意味で効率化された環境の中で、グループの社員一人ひとりがその貴重な時間やエネルギーを最適なミッションに打ち込み、顧客により高い価値のサービスを提供し、社会の革新を実現し、社員も企業も成長する組織体として当社グループが発展していく未来のために必要な準備です。国内事業においては、2018年度に必要な費用投下を行い、改革を完遂することで、持続的な企業価値の向上を図ります。

2017年における労働環境改革関連の投資額は、電通単体において70億円でした(内訳は、①300名規模の緊急増員：13億円、②社内業務の棚卸しに伴うIT化・RPA化・ICTの導入など業務効率化やアウトソーシングなどの諸施策と労務管理の徹底：40億円、③オフィス環境の改善：17億円)。2018年には130億円を投入し、労働環境改革を加速する計画です。特に、2017年に効果が実感できたIT化・RPA化・ICTの領域はさらに強化していく予定であり、社内の業務システムや人材マネジメントシステムの大幅な変更も計画しています。投資額の内訳は、業務効率化のための諸施策と労務管理の徹底で80億円、オフィス環境の改善に25億円、増員に25億円を見込んでいます。

海外事業については、過去最高となった2017年の新規ビジネス獲得<sup>\*2</sup>のモメンタムを維持しながらも、データに関わるケーパビリティへの投資を継続します。また、長期的な事業成長のために、オペレーションの標準化、迅速な意思決定と事業効率の向上に資する共通のプラットフォームやシェアドサービス確立を企図した投資を行うとともに、スケールやケーパビリティの補完や企業家精神を持った人材獲得のためのM&Aを継続します。

なお、DANが2018年6月に発表した「世界の広告費成長率予測」によると、2018年(暦年)の成長率は全世界で3.9%を見込んでおり、地域別では日本が1.6%、Americas(米州)が3.8%、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)が3.1%、APAC(日本を除くアジア太平洋)が5.7%です。こうした環境下、海外事業では引き続き、競合を上回るオーガニック成長の実現を目指していきます。

\*2 2017年の獲得から喪失を差し引いたネットの新規ビジネス扱いは、メディアで52億ドルという過去最高の金額となりました。

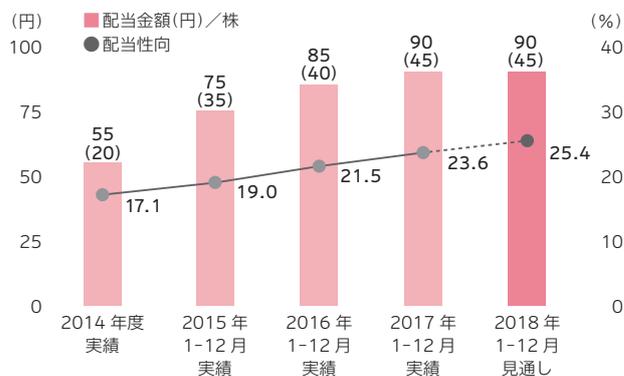
## 資本政策と配当の考え方

当社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。経営の安定性、財務の健全性に留意しつつ、企業活動のグローバル化やデジタル化の進展などに対し、事業機会のさらなる創出に向けた投資等を行うことで、当社グループの競争力、収益力の一層の向上と事業成長を実現し、本源的な企業価値の向上を図っていく方針です。

株主の皆様への利益還元は、当社の重要な経営課題です。当社を取り巻く経営環境の変化に応じて、長期的な事業成長による企業価値の最大化、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ることにより、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。(図表3)配当については、安定性を重視しつつ、事業成長のための持続的な投資に必要な内部留保、連結業績動向、財務状況等を総合的に勘案して決定してまいります。2017年度の配当は、これらを総合的に勘案し、1株につき90円(うち、中間配当45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。

図表3: 配当について



(注) 1. 配当性向: 調整後当期利益(親会社所有者帰属分)ベース  
2. ( ): 中間配当金額(円)／株

## Message

国内事業統括からのメッセージ

## 国内事業の 持続的成長実現に向けて

日本は、2017年度の売上総利益ではグループ全体の41.2%、調整後営業利益では54.1%を構成する、電通グループにとって最大の市場です。電通グループが日本で展開している事業は、広告ビジネスを中心に多岐にわたっており、国内事業を構成するグループ会社は、直接出資子会社だけでも50社を超え、国内事業に従事する従業員数は、電通も含めて約1万7,000名にのぼっております。

国際通貨基金(IMF)が2018年4月に発表した世界経済見通しでは、2018年と2019年における世界経済の成長率を共に+3.9%と予測する一方で、日本については2018年が+1.2%、2019年が+0.9%と見込まれています。GDPならびに広告市場の双方で日本を上回る規模を有する米国と中国の経済成長率が、それぞれ2%台後半と6%台と見込まれていることと比べれば、日本は両国を下回る水準にあります。私どもは、日本経済の成長可能性、そして電通グループの事業における日本での成長可能性は、十分に存在していると捉えています。

もとより、日本は、電通グループの中核をなし、その原点とも申し上げるべき市場です。グループの国内事業について、東京オリンピック・パラリンピック競技大会が開催される2年後の2020年はもとより、さらにその先の将来における持続的な成長を実現するべく、現在、2016年から本格的な取り組みを進めている労働環境改革と共に、国内事業における変革を進めております。

国内事業の成長実現に向けて、労働環境改革と共に進めている一連の変革は、当社グループ全体が取り組むビジネス・トランスフォーメーションと連動し、大きく3つの柱から構成されます。

### マーケティング領域における競争力強化

2017年より運用するPeople Driven Marketing™は、広告分野に止まらない幅広い分野での活用を企図した電通グループのプランニング・プラットフォームです。同年来、グループ内での広範な標準装備化を進めると同時に、高度な専門性や先端的な技術を有するパートナーとの積極的な協働を通じて、プランニング・プラットフォームとしての機能進化にも取り組んでおり、すでに、具体的な成果も上がっております。

また、2018年2月にAI領域で日本のトップランナーの一社である、データアーティスト社の買収を発表いたしました。

さまざまな技術の進化と実用化が急速に進む中、そうした先端技術の積極的な活用を図ることも、持続的成長の実現に向けた国内事業の変革を成功させる観点から、大変重要であると捉えています。

データアーティスト社が持つ優れたAI技術については、既に広告をはじめとした幅広い分野のサービスの向上、競争力強化に活用しておりますが、今後は、グループ全体の業務効率向上、さらには人材マネジメントの最適化をはじめとする企業基盤の高度化にも活用してまいります。

### 日本における事業領域の拡張

広告ビジネスを中心とした電通グループの事業領域自体を拡張することも、持続的成長実現に向けて必要とされる国内事業の変革の1つとなります。

自社の事業変革と拡張を志向する顧客企業の経営や事業開発などを支援するビジネス、一般的には「ビジネスデザイン」とも呼ばれている分野ですが、こと日本においては、当社グループにとっての事業機会が確実に存在しておりますので、この分野における事業機会の着実な獲得を図ってまいります。加えて、企業におけるデータマネジメント、CRM/SFAの支援、マーケティングクラ

ウド導入といった分野におけるビジネスの確立を進めております。今後も、電通グループが有するケーパビリティと社外の専門力や先端技術を積極的に結合させることによって、日本における事業領域の拡張を図ってまいります。

#### 顧客の事業パートナーとしての地位獲得への挑戦

「マーケティング領域における競争力強化」、「日本における事業領域の拡張」は、電通グループの顧客が直面する事業課題の解決を企図したサービスですが、こうした形に止まらず、私たちが顧客と共同での事業推進主体となるケースも数多く存在しております。こうした機会を着実に捉えるべく、引き続き、国内での事業投資機会も積極的に模索してまいります。

現在、日本市場では、電通単独でも数千社規模の顧客基盤を有しており、顧客企業の数とその多様性は、国内グループ全体ではさらに拡大します。メディア企業やプラットフォーム、ライツホルダーやコンテンツメーカー、各種団体、公共機関等の多様な顧客との間で、恒常的な接点を有していること自体が、電通グループが持つ可能性の大きさを示しています。

国内事業の持続的成長の実現に向けて、従来の事業領域の進化や拡張と共に、「顧客の事業パートナー」としての地位獲得に向けた挑戦を重ねてまいります。

2018年は、昨年につき「改革と基盤整備の時期」と位置づけていますが、国内事業に従事する電通グループの社員一人ひとりが、健全なコンディションを維持し、個人の成長を重ねられる企業基盤を整えることが、グループの国内事業の持続的成長実現において最も重要な課題に他なりません。個々の社員が持つ可能性拡大を支援することが、国内事業の可能性を広げることを意味します。

引き続き、国内事業の持続的な成長実現に向けた変革に全力で取り組んでまいります。



取締役執行役員

五十嵐 博

## Message

海外事業統括からのメッセージ



取締役  
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

10年前、私が電通創業以来初の外国人執行役員に任命された時、当時の経営陣は理解していたのです。日本経済の低成長と日本市場の成熟、そして高齢化の進展により、世界的にデジタル領域が急成長していく中、従来日本のメディア業界の中で指導的役割を發揮し、輝かしい歴史を創ってきた当社のビジネスが近い将来、間違いなく脅かされるであろうことを。

それからわずか10年。デジタル化とグローバル化への戦略的な拡張と投資は、電通グループの国際競争力と企業価値を効果的に高め、真のグローバル企業へと成長させました。2017年度には、電通グループの売上総利益は10年前のほぼ3倍にまで増加。2008年度の時点では連結売上総利益のわずか10%にとどまっていた海外事業の売上総利益は2017年度には全体の58.8%を占め、うち57.9%はデジタル領域で獲得するに至っています。電通は、国内では強力だが国外には限定的な影響力しか持たない「日本企業」から、日本に本部を置く競争力の高い「グローバル企業」へと変貌を遂げたのです。

グローバル化とデジタル化の推進において重要な役割を果たしたのが、戦略的M&Aです。当社史上最大規模となったイーゼス・メディアのM&Aから5周年目にあたる2018年は、この間に起きた変化を振り返るには良いタイミングと言えるでしょう。

2013年に電通がイーゼス・メディアを買収した時、同社の従業員数は15,000名でした。2014年、同社は電通の海外事業との統合によって、22,000人の従業員を抱える電通イーゼス・ネットワーク(DAN)となりました。その後、DANは150以上のM&Aと投資を実施し、年平均6%のオーガニック成長を成し遂げ、4年後の現在では42,412人の従業員を抱えるまでに成長しました。DANは現在、世界145以上の国と地域で事業を展開しており、電通グループの売上総利益に占める割合は増え続けています。2017年の海外事業の売上総利益内訳は、米国が40%、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)は35%、APAC(日本を除くアジア太平洋)は25%です。

DANの戦略的M&Aはグローバル市場における競争力の向上と事業成長の促進はもちろん、資本コストを大幅に上回るリターンを上げることで過去10年間のROIC(投下資本収益率)を高め、バランスシートにも貢献しています。

コラボレーションを促進する、ユニークなオペレーティング・モデル。クリエイティビティと機敏性、そして企業家精神を併せ持ち、データとテクノロジーが主導するマーケティングに求められるプロセスとシステムに対応する従業員を擁する電通グループは、そのケーパビリティをクライアントのために活用する準備ができています。

### 2017年度 ビジネス・レビュー

当社の海外事業の成長率は、2014年のDAN設立以降、市場と競合の成長率を大きく上回り続けてきました。

た。2017年には初めて競合の平均程度となりましたが、これは同年の一時的な市場環境のプレッシャーに起因するものです。しかしながら、厳しい市場環境の中で多くの新規ビジネスを獲得することができたことは、2018年の業績にとって追い風となることでしょう。

データとインサイト、そしてアドレッサビリティによって消費者エンゲージメントを図り、ブランドを構築する私たちの手法は、クライアントのニーズに的確に応えるものです。電通グループは2018年末までに、米国で実績を持つグローバルプラットフォーム「M1™」を、最大の市場で本格展開していく予定です。

電通グループは引き続き、M&A投資を活用して戦略を推進します。2017年にも戦略的M&Aを通じて新たな人材や重要なケーパビリティを獲得しており、これらは将来にわたってオーガニック成長と競争優位性の維持に貢献するでしょう。

2018年の戦略はオーガニック成長とM&Aによる成長、いずれも優先するというものです。2018年はDANにとって「投資の年」となります。競争力強化と持続的成長を加速する事業投資、そして共通のプラットフォームとシステムへの投資により、DANは今後長期にわたる持続的成長を実現するでしょう。

### クライアントを中心に置く

私たちの役割は、クライアントのビジネスを——とりわけその対象である消費者を理解し、クライアントの抱える問題を解決することにあります。急速に変化し続ける市場の中でクライアントが最も重要なマーケティング資産である「ブランド」を構築できるよう、私たちは、データの価値を最大化し、クライアントの競争優位性を高めます。ダイナミックなコンテンツの力を得て、消費者データを消費者データを活用し、消費者エンゲージメントの実現を可能にしたグローバルプラットフォーム「M1™」や、シンガポールにある当社のグローバル・

データ・イノベーション・センターが、その原動力です。同センターでは、データ・サイエンティストと最良の技術的才能を持った人材が、データ分析、そしてメディアおよびマーケティングの分野における専門知識の蓄積のため、機械学習、人工知能および認識アルゴリズムに関するイノベーションを加速しています。

電通グループにおけるデータとテクノロジー、そしてアナリティクスへの投資は比類なきものです。

私たちはすべてのビジネスがデジタルエコノミーのソリューションを必要とするということ、そしてその確実な成長性に焦点を当て、データ戦略が提供するインサイトとアドレッサビリティによって競争優位性を生み出しています。

### 「人」を中心に置く

あらゆる局面で「人」を対象とするビジネスを営む私たちにとって、才能ある人材は最も大きなコスト対象であり、同時に財産でもあります。私たちは彼らに対し、称賛と承認、統合と協調の企業文化をもって導くことの重要性を十分に理解しています。

私は、日本で「現地現物」(現場へ赴き、自らの目で見て確認する)というかけがえのない原則を学びました。業務の遂行と価値の創造、そして問題の発見と解決のすべてが起きているのは現場、あるいは最前線です。そこへ実際に足を運び、状況を理解する必要性を説くこの原則は、現実的かつ効果的な方法であり、私は電通グループのリーダーたちにもこの原則に従って行動することを勧めています。

電通グループの未来は、次世代を担うリーダーたちの手の中にあります。彼らの優れた資質とビジネスへの情熱は、私に未来への確信を与えてくれるのです。

## 海外事業戦略



執行役員  
電通イーグリス・ネットワークCEO

### ジェリー・ブルマン

#### 2018年に創立5周年を迎える 電通イーグリス・ネットワーク

広告業界における史上最大規模の案件となった2013年3月のイーグリス・メディアの買収、そして電通イーグリス・ネットワーク (DAN) 創設以来、実に多くのことが達成されました。DANの収益は買収前との比較で3倍に増加し、その57.9%はデジタル領域が稼ぎ出しています。これは業界トップクラスの実績と言えます。従業員数は15,000人から42,000人超と増加し、150以上の買収と投資を通じてケーパビリティと優れた人材の確保にも成功しました。これらは誇るべき実績と言えますが、私たちは過去ではなく、常に未来とそこで得られる機会を見据えています。

2017年はDANのみならず広告業界全体にとっても試練の1年となりました。クライアントの多くがマーケティング費用の一部を節減する厳しい環境の中、私たちは新たな現実に順応し、適切かつ迅速な対応でレジリエントな業績を上げました。

裁量の費用をコントロールしつつ新規の扱いの獲得に注力した結果、DANがネットベースでの新規ビジネス扱いで年間52億ドルという過去最高の獲得から損失を差引いた額を達成したことは満足できる成果です。さらに、我々の5大市場のうちの3つの市場(米国、英国、中国)ではマネジメントを一新し、より強力な布陣としました。モメンタムは年末に向かって勢いを増し、私たちは順風を受けつつ2018年を迎えることができました。

#### 急激に変化する環境の中で複雑性をマネージ

私たちは今、市場構造の変化を目の当たりにしています。2017年を試練の年とした要因の多くは2018年も続き、むしろ勢いを増していくでしょう。広告費支出に関しては初めてGDP成長との相関が薄れ、2018年にはデジタル広告費がテレビ広告費を上回ることが見込まれます。

こうした状況を予見し、私たちはデータケーパビリティへの投資を続けてきました。現在、DANの競争優位性はデータを通じて得られるインサイトとアドレッシビリティにあり、これらは変化し続ける業界で息の長い成功を収める上で不可欠な要素です。

2018年には主要市場の多くにおいて、私たちのデータ戦略の重要な柱であるグローバルプラットフォーム「M1™」を展開します。これは、メディアプランニングとアクティベーションのすべてをピープルベースにするという私たちのビジョン実現への第一歩です。

データのプライバシーと保護は、クライアントはもちろん社会全体も重要視している課題であり、DANはデータガバナンスを重要かつ優先的に対応していくべき課題と認識しています。このたび新たに、データ、法務およびコンプライアンスの専門家をデータガバナンス・カウンシル内に配置し、データ保護担当役員およびコンプライアンス・スタッフがデータに関する意思決定に積極的に関わる体制を構築しました。これにより、責任をもって、公正かつ倫理的にこの課題に対処し続けていきます。

### 2018年の戦略的優先事項

DANは以下の戦略的優先事項に集中することで、事業全体のモメンタムと成長を促進します。

1. 利益率と成長性の高い市場で収益を伸長
2. データおよびピープルベースド・マーケティングでの差別化を促進
3. メディアとコンテンツを活用し、より大規模な投資機会を創出
4. 顧客のニーズに応える統合ソリューションを強化
5. 業務全体の効率を最大化
6. ケーパビリティ向上のため、引き続き市場変革の機会を探索

### 変化の激しい環境の中で成長と投資にフォーカス

DANの成長を支えているのは、「協働」「機敏」「先駆」「責任」そして「熱意」という価値観から成る企業文化です。この文化を継承し続けることは、より迅速な行動を、そして地域／グローバルブランド間での協力関係の強化を可能にします。私達は今後、ネットワーク・ブランドをより連携させた統合ソリューションの提案を具体化していく予定です。

2018年、DANはよりプロアクティブに変革へと取り組みます。共通のグローバルシステムとプラットフォームの導入を進めつつ、ビジネスへの投資と変革を継続することで、事業全体の効率性が向上します。長期にわたる持続的成長を実現するため、事業への投資も継続します。キャッシュ創出力の高い私たちのバランスシートは、DANの競争力の源なのです。

2017年には多くの課題に直面しましたが、DANは2020年までに50億ポンドの収益を達成することを目標に、混乱の嵐をも飲み込んで、より強くより成功した、そしてクライアントにとって一層価値の高い存在へと成長していきます。

強固なネットワークとユニークな事業運営方法はDANの強みです。「革新的な方法でブランドを構築する」というビジョン、デジタルに関わるビジネスの割合を2020年までに100%にする。という私たちの戦略はいずれもユニークなものです。DANはデジタルエコノミーが生み出す混乱を受け入れつつ、そこに生まれる機会を的確に捉え、機敏に対応していきます。

## M & A戦略



執行役員  
電通イー・ジェス・ネットワークCFO

## ニック・プライデイ

### 試練の年となった2017年

2017年におけるDANの業績は、売上総利益が36億ポンド、売上総利益成長率が17.1%<sup>\*1</sup>となりました。オーガニック成長が厳しい中、2017年の成長は主にM&Aからの貢献によって実現されました。

2017年はDANにとって、そして当社のクライアントと広告業界全体にとって試練の年となりました。全体でも3つの地域それぞれにおいても予算を達成できなかったという結果は、業界比で卓越した実績を持つ当社にとって決して満足とは言えない業績です。ただし、同業他社の業績はさらに厳しいものでした。

モメンタムは年末に向けて改善していきました。比較的好調だった第1四半期の後、第2四半期は急激に減速し2017年最低の四半期となりました。第3四半期は業績が安定し、第4四半期に伸びが回復して1.2%のオーガニック成長を記録しました。

2018年は、2017年に新規獲得したビジネスとそのモメンタム、市場環境の改善等にもなうオーガニック成長により、市場成長率を上回る成長軌道へと回帰する見込みです。2018年およびそれ以降はオーガニック成長とM&Aによる成長のバランスが良くなるものと想定しています。

### 新規ビジネス獲得額で過去最高を記録

2017年は、新規ビジネスの獲得額においては記録的な年となりました。獲得から喪失を差し引いたネットベースでの新規メディア売上高では52億ドルとなりましたが、これは過去3年間の数値を優に上回っているだけでなく、2016年実績の2倍以上に相当する獲得額でもあります。

これらは、当社の有能な人材とケーパビリティ、そしてサービスの競争力が生み出した成果です。2017年に新規獲得したビジネスは、2018年のオーガニック成長率を1~2%押し上げ、2018年のオーガニック成長率改善と、市場を上回る成長軌道への回帰の原動力になるものと期待されます。

### スケール、ケーパビリティ、インフィル\*<sup>2</sup>の補完、 そして企業家精神を持った人材獲得のためのM&A

DANは、2016年に策定したM&Aの戦略的ビジョンを引き続き推進しています。2017年には合計で31件のM&Aと出資を実行しており、うち25件は新規のM&Aでした。これにより、DANのトランスフォーメーションを今後担っていく約3,000名の素晴らしい人材を獲得するという大きな成果を挙げることができました。

M&Aはデータ、CRM、パフォーマンスマーケティングビジネスの領域に重点を置き、3つの地域すべてにわたって実施しました。また、デジタルタレントマネジメント企業であるグリーン・フューチャーズ社のように、革新的なケーパビリティを当社グループに新たにもたらすM&Aも行いました。

### キャッシュの状況

綿密な運営資本管理の結果、DANは強固なキャッシュ・ポジションを持った状態で2017年を終えることができました。上級管理職に対するボーナスの枠組みにキャッシュパフォーマンスメトリックを導入したことがこの結果につながったのです。

我々は、EBITDA有利子負債倍率(有利子負債 / EBITDA)をレバレッジの指標としています。

2017年、DANは2年連続でセクター内のM&Aリーグテーブルで頂点に立ったにも関わらず、電通グループの期末のEBITDA有利子負債倍率は、2016年よりも低い1.1倍でした。この成果は、DANが今後とも対象とする買収案件に対して投資を続行できることを意味しています。

### 2018年はビジネス・トランスフォーメーションの 加速に向けた投資の年

2017年は、収益の減少に伴って調整後営業利益オペレーティング・マージンが低下しました。このマージンの縮小は、計画されていた投資と厳しい市場環境下での売上総利益成長の鈍化によるものです。2018年も、事業管理に用いるネットワーク共通のプラットフォームやグローバルシステムへの投資を継続します。これにより、事業スケールの拡大と効率性の向上を両立し、持続的成長を実現します。

また、社内システムや技術プラットフォームなど一層の投資を行うことで事業活動を標準化し、迅速な意思決定と効率性の向上を支援します。これらの投資の結果、2018年にはさらなるマージンの低下が見込まれますが、2019年および2020年は成長軌道への回帰を見込んでいます。

### 事業全体の成長を加速する

業界最高のシステムとプラットフォームの運用開始は、DANの戦略にとって重要な成功の鍵となるでしょう。効率性の向上に関しては、2018年を通して数多くの重要な取り組みを実行していきます。

DANの発足から5年の間に、私たちは大いなる変革を成し遂げてきました。今後とも、クライアントの期待を上回るため、また、将来の成長を確実にするため、DANはより速く、より一層の進化を続けていきます。

\*1 為替レートを一定とする

\*2 スケール=地域カバレッジの拡大

インフィル=国・地域内でのサービス領域の拡大