

## 2017年12月期決算説明会

### 質疑応答要旨

実施日：2018年2月15日

当社出席者：

代表取締役社長執行役員 山本敏博

取締役執行役員 ティム・アンドレー

執行役員 五十嵐博

取締役執行役員 曾我有信

#### 【海外事業の状況】

Q：2018年の業績予想について、(獲得から喪失を差し引いた)ネット新規売上高52億ドルから勘案すると海外のオーガニック成長率の想定が低いと思えるが、マージンへのプレッシャーの影響か。また、OPMも悪化する想定だが、2019年以降改善は可能か？

A：2017年は業界全体にオーガニック成長へのプレッシャーがかかり、当社も平均並みの成長にとどまった。中核のクライアントを中心に、特にクリエイティブ領域のプロジェクトベースの発注が手控えられた。その背景にあるのはクライアント・サイドのビジネス・トランスフォーメーションだと思われる。

ただ、オーガニック成長が2017年の第2四半期をボトムに上向いてきていることに加え、52億ドルという過去最高のネット新規扱いを獲得できたこと、さらには第4四半期に比較的大きな扱いを獲得できていることから、2018年は競合他社をアウトパフォームするオーガニック成長が十分可能だと思っている。これによりオーガニック成長とM&Aのバランスも元に戻るであろう。また、この新規獲得の趨勢は当社が競争力を十分に発揮できている証左でもある。

2018年のOPM低下の要因は、以前から計画していた電通イージスネットワーク全体のインフラ整備等に費用をかけるためであるが、これは2019年以降のさらなる成長およびマージン改善に向けた先行投資である。

Q：2017年下期および2018年のオーガニック成長が、新規獲得の数字からすると物足りないと思うが、既存と新規の状況は？

A：2017 年下期のオーガニック成長は目標通りにはいかなかった。強気の目標を設定していたということもあるが、コアビジネスに減速感があった。特に中国・イギリスという 2 つの重要な国において、プロジェクトベースのビジネスが弱かった。しかし、2018 年については、不確定要因が多いことは事実であるが、競争を上回るオーガニック成長が可能であるとみている。また、マークルの M1 プラットフォームをアメリカ以外の地域への活用を推進することもあり、好調な新規獲得のモメンタムを維持できている。

Q：2018 年はピッチが多くなりそうなのか？

A：ピッチの数は多くなりそうだ。2018 年のピッチは当社にとっては、（既存扱いを守る）ディフェンシブよりオフェンシブなものの方が多くなりそうであるが、2017 年は極端にディフェンシブなピッチが少なかったため、2017 年と比べると 2018 年の方がディフェンシブなピッチの数が多い。

#### 【国内事業の状況・労働環境改革関連】

Q：2018 年の国内事業の売総成長率がほぼ横ばいと弱気に見えるが、前提はどのように置いているのか？

A：基本的に 2018 年はまだ改革の途上にある。一人当たりの労働時間を減らしながら、売総を増やしていくという、いわば反比例することの実現を目指して改革を進めているが、まずは法令を順守し、社員の健康を守るということが何よりも優先する。そのためにタイムラグが生じることは不可避であり、改革の完遂までは無理をして「量」を追わないという選択をしたということです。

そうした中、中期的な構造変革にも取り組んでいる。例えば、クライアントと一緒に投資を行うとか、リスクを負って協業を進めるような新しいビジネス展開について動き始めている。

Q：改革費用のうち人件費の比率はどれくらいか。また効率化投資のうち、既に始まっているもの（使うことが確定しているもの）の割合はどれくらいか？

A：2017 年実績としては、人員増強に 13 億円、業務効率化等に 40 億円、オフィス改革に 17 億円の計 70 億円を投入した。2018 年は総額で 130 億円を見込む。内訳は、人員増強 25 億円、業務効率化等 80 億円、オフィス改革 25 億円。人員増については、2017 年に有期雇用の契約社員・派遣社員を中心に約 300 名の増員を行った。2018 年は 100 名以上採用したいと思っているが、思うように採用できるかどうかは不確実である。いずれにせよ、改革は 2018 年中に目途をつけたいと考えている。

【その他】

Q：キャッシュ・マネジメントについて、業績が良くないとはいえ 1400 億円のフリー・キャッシュ・フローに、資産の売却も行われている中で、設備投資や M&A に振り向ける資金の額や株主還元の方針に変更はないか？

A：基本的な方針に変更はない。キャッシュ・マネジメントに関しては、運転資本の改善にも努めているところである。安定配当の継続、設備投資についても変更はない。

M&A は今後も継続的に行っていく。当社はすでに 140 か国以上にネットワーク展開しており、それぞれの地域において、多様なクライアントニーズに対応するため、ケーパビリティの充実が今後必要である。M&A について特に予算は設けていないが、少なくとも年間 500～600 億円程度になるのではないかと考えている。しかし、金額ありきではなく、ハードルレートを設け、個々の案件をしっかりとチェックしている。

以上