

Question - 2003年度の業績を総括してください。

Answer - 電通グループのビジネスの主要な市場である日本の経済は、2004年3月期における国内総生産の名目成長率が0.7%増と3年ぶりのプラスに転じました(2004年5月18日政府発表)。

電通グループは、こうした景気回復の兆しと、2004年3月期下期からの国内広告市場の復調にいち早く対応し、積極的な営業活動を展開しました。その結果、2004年3月期の収益は2,904億80百万円(前期比2.8%増)、営業利益は394億56百万円(前期比30.6%増)、当期純利益は225億62百万円(前期は当期純損失46億18百万円)となり、3年ぶりに前期を超える業績を達成することができました。

この好業績は、グループ社員ひとりひとりのたゆまぬ努力によって得られた顧客からの「信頼の証」であり、「価値創造の証」でもあると考えています。

Question - 2004年3月期の収益が前期を超えた理由をどのように考えていますか？

Answer - 2004年3月期の業績が好調であった背景には、現在進めている経営改革が着実に成果を上げつつあることがありますが、具体的な理由としては次の3つに要約できます。

第1に、広告主の発注先集約化の流れに迅速に対応したことです。電通グループの幅広いサービス領域と、それらをひとつの窓口を通して提供できるサービス体制、アカウントビリティの強化などが評価され、さまざまな業種において大型案件の扱いを獲得しました。

第2に、国内広告市場における業績の好調な業種に対する積極的な取り組みが功を奏したことです。「新・三種の神器」と呼ばれるDVDレコーダー(PVR)、薄型テレビ、デジタルカメラに関連する広告サービスの扱い拡大・獲得にいち早く取り組むことによって、成果を上げることができました。

第3は、海外市場や新市場での成長の実現です。海外市場においては、中国を中心とするアジアの広告市場拡大の波に乗って一層の成長を果たしました。また、コンテンツ・ビジネスの中核企業として期待されるジェネオン エンタテインメントおよびGeneon Entertainment (USA)を下期に新規連結しており、この両社の好業績も収益向上に貢献しました。

Question - 今後の日本の広告市場をどのように展望していますか？

Answer - 2003年(暦年)の日本の広告費は、5兆6,841億円、前年比0.3%減と、わずかに前年実績を下回り、3年連続の減少となっています(当社調べ)。しかし、国内広告市場は2003年後半から回復期に入ったと考えられます。国内広告市場の成長は、国内総生産や企業の設備投資などの景気指標との連動性が高く、それらの指標の動向から2005年3月期中は堅調に推移するものと予測されます。特に2004年の国内広告市場に好影響を与えるトピックスとしては、アテネオリンピックを中心としたスポーツ・イベントや参議院選挙などが挙げられます。また、2005年は3月から愛知万博が始まります。愛知万博は、自然との共生や循環型社会への関心を高め、新しい消費や生活を牽引する大きなイベントであり、関連広告の出稿や新しいマーケティング機会も拡大することが期待されます。

このような背景もあり、国内有力広告主を対象に日経広告研究所が実施している「広告動態調査」(2004年4月発表)では、2005年3月期の広告費予算は前期比0.2%増と、3年ぶりの増加見通しとなっています。さらに中長期では、社団法人日本経済研究センターが2004年(暦年)を前年比3.2%増、2005年を1.6%増と予測しています。当社の『日本の広告費』分析チームも、2004年(暦年)を前年比2.3%増(2004年2月発表)と予測しており、日本経済の緩やかな回復に合わせて、広告市場の成長は当面持続すると見えています。



Question - 俣木社長の経営ビジョンを教えてください。

●

Answer - 私は、経営ビジョンとして、2002年6月の社長就任時に「価値創造パートナー」を掲げました。「価値創造パートナー」とは、クライアント、メディア・コンテンツ、生活者をよく知り、それぞれの価値創造に貢献するとともに、この三者を最適につなぎ、社会を元気にする「経済循環の担い手」としての役割を果たす、という意味です。これは、従来から企業理念として掲げている「トータル・コミュニケーション・サービス」を、コミュニケーションのレベルから、ビジネス創造、コンテンツ創造、新しいライフスタイル創造などへと、さらに一歩進めた企業像であると考えます。

また、私は常々、社員に対して、「扱いは信頼の証」であり、「利益は価値創造の証」であると言っています。

電通グループのサービスの原点はクライアントからの信頼にあります。信頼関係を築くことができれば扱いが生まれてきます。クライアントに満足していただけるサービスを提供し、期待以上の成果を達成することが価値創造です。電通グループの収益はその価値創造によってもたらされると考えます。

Question - 電通の強みをどう考えていますか？

●

Answer - 電通グループの競争力は「挑戦と革新」の企業文化に見ることができます。

第1の強みは、常にベストなサービスへの「挑戦と革新」を欠かさないことです。

歴史を振り返れば、1950年代後半に本格的なマーケティングやパブリック・リレーションズ概念、近代的

な広告取引のあり方やマーケット・リサーチの手法を日本に導入するにあたり、電通グループは重要な役割を果たしてまいりました。1980年代からは、欧米のメガ・エージェンシーに先駆けて、「トータル・コミュニケーション・サービス」という統合型マーケティング・コミュニケーションを提唱し、マーケティング、流通対策、プロモーションを含めたワンストップ・サービスによって、クライアント・ニーズを満たしてまいりました。

また、オリンピックやFIFAワールドカップ™といったスポーツ・イベント、国際博覧会などの文化イベントでも、広告のみならず、イベント運営や放映権ビジネスなどで実績を重ね、コンテンツ・ビジネスにおいてもさまざまなノウハウを蓄積してまいりました。今後は、これら電通グループが持つビジネスの力を結集し、クライアント、メディア・コンテンツ、生活者を結ぶ「価値創造パートナー」として、マーケティングやコミュニケーションはもとより、幅広い価値創造を目指したいと考えます。

第2の強みは、電通グループとメディアやクライアントとの強い信頼関係にあります。

広告ビジネスが新聞や雑誌を中心に展開された時代から、電通グループは多くのメディア会社と広告業務を通じた信頼関係を維持しています。特に、日本における1951年の民放ラジオ、1953年の民放テレビのサービス開始に際して、電通は放送会社と緊密に連携し、会社設立や広告放送のノウハウ確立に大きな役割を果たしました。同時に、長い年月にわたって取引を継続していただいているクライアントの多さも、当社グループが誇るべき歴史です。

昨今の日本における地上デジタル放送の開始やインターネットのプロードバンド化などメディアの変化にも、電通グループは「挑戦と革新」の精神を持って、さまざまなビジネス開発や、普及に貢献しています。

第3の強みは、電通グループの人材です。人材の重要性はさまざまなビジネスで指摘されていますが、私は、人材こそが「挑戦と革新」の原動力であり、非常に得難い「資産」と考えています。当社は、世界の広告会

社のクリエイティブ力を評価する『ガン・レポート (Gunn Report) 2003』*1で単独広告会社として第7位にランクされ、日本においては「クリエイター・オブ・ザ・イヤー」*2賞の歴代受賞者15人中14人を輩出するなど、広告ビジネスを支えるクリエイティブ性にあふれる人材を多数擁しています。また、毎年発表される大学生の就職志望企業調査において高いランキングを維持しており、2006年3月期に就職予定の大学生を対象とした調査*3ではトヨタ自動車に次いで第2位になりました。

多くの優れた人材を集め、能力開発や実務経験の機会を数多く与え、チームとしての力を最大限に発揮させる仕組みをつくることで、当社グループの人材価値はさらに揺るぎないものになると確信しています。

*1 11月から翌10月までの世界の有力な広告賞受賞データを集計してまとめた広告クリエイティブの実績評価レポートで、世界における広告会社のクリエイティブ性を評価する権威ある指標。

*2 (社)日本広告業協会(JAAA)が主催し、毎年その年で最も傑出した広告キャンペーンで世の中を動かしたクリエイターに与えられる権威ある賞。

*3 (株)リクルートワークス研究所『大学生・大学院生の就職志望企業』調査(2004年3月30日発表)

Question - 今後の成長に向けての戦略を教えてください。

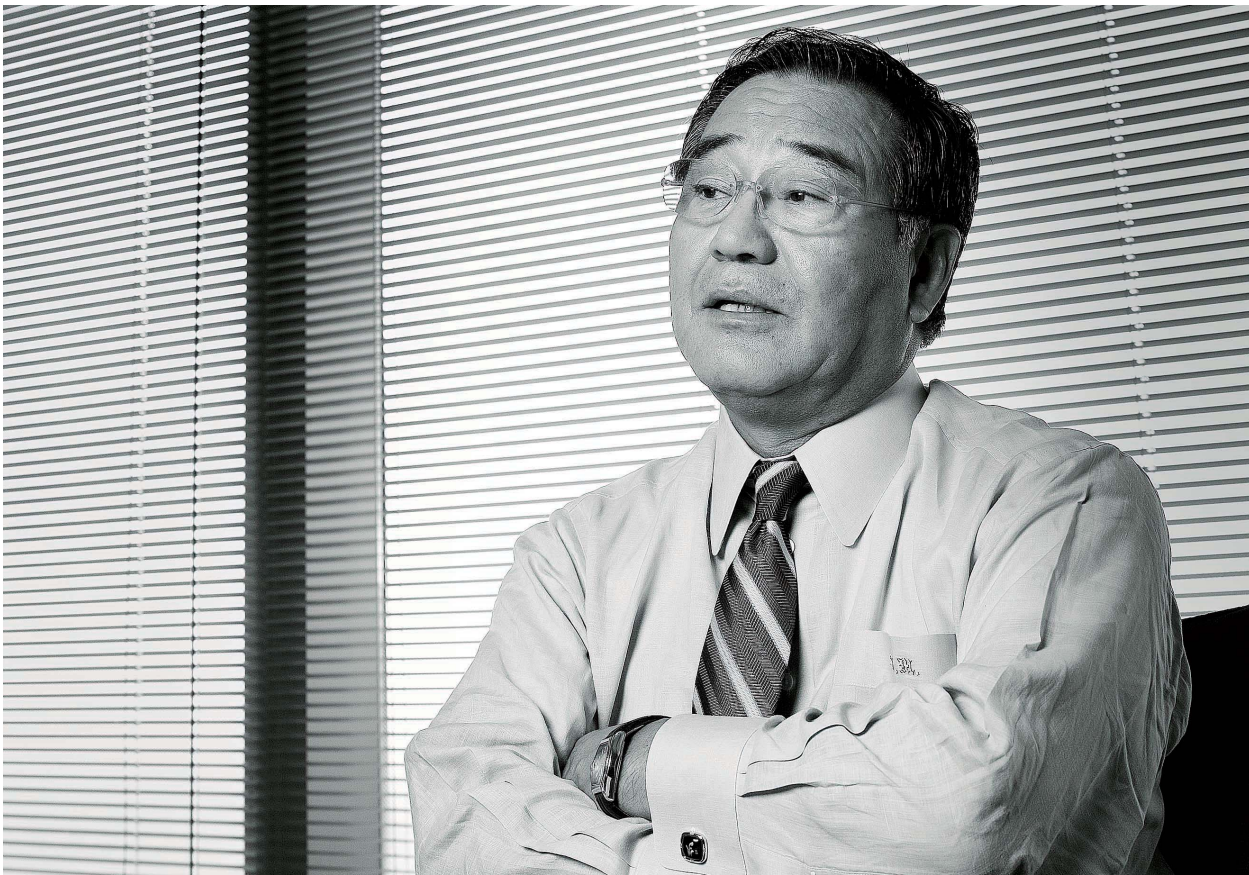
●

Answer - 私たちは「価値創造パートナー」であり続けることを目指して「4・2・2戦略」を掲げ、グループ全体で共有しています。

「4」は、電通グループが注力する国内広告市場、広告周辺市場、新市場、海外市場の4つの市場を示しています。

最初の「2」は、これらの市場における2つの活動を示しています。電通グループは、4つの市場において、現在のビジネスモデルをさらに強化する活動と、新たなビジネスモデルを創造するイノベーション活動を積極的に展開していきます。

そして最後の「2」は、成長戦略の鍵となる「強い個人」の育成と能力開発を進め、切磋琢磨し合う「強いチー



ム」の編成を推進するという方針を示したものです。電通のサービスの源泉および成長のベースは、さまざまなアイデアをぶつけ合い、創発し合い、戦略思考を深める人的資産にある、という考えに基づいた戦略です。

私たちは、この「4・2・2戦略」をベースに、着実にビジネスを展開することによって、中長期の持続的な成長を達成してまいります。

Question - 4つの市場における戦略を教えてください。

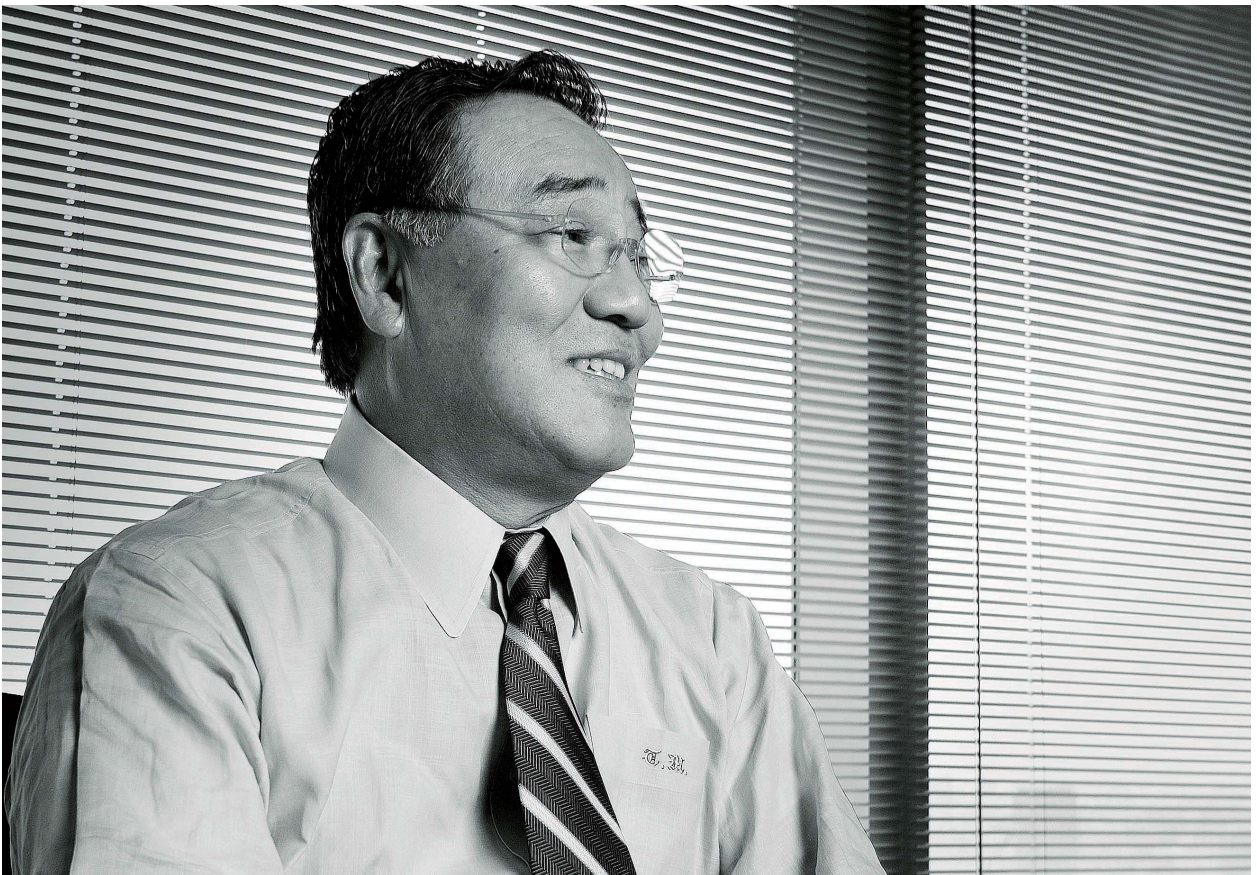
●
国内広告市場

Answer - 国内広告市場においては、クライアント・ニーズに的確に応え、シェアを拡大していくことが基本戦略です。

ここ数年、広告費の効率化やさまざまなマーケティング

グ活動の統合というニーズから、メディア・サービスの集約化や広告会社の絞り込みを進める広告主が増えてきました。その結果、広告業界において上位広告会社への発注の集中化が進み、メディア・バイング力の強化、収益性の確保に向けた再編・統合が進んでいます。

こうしたなか、電通グループでは、クライアント・サービス強化の観点から、機動的な営業体制や統合的なソリューションを提供するためのサービス体制整備を進めています。特に、クライアントを最もよく知り、クライアントの最先端のニーズに直接向き合う営業チームが働きやすい組織づくりと、クライアントごとに異なるニーズに柔軟に対応するためのフラットでカスタマイズされた体制づくりを工夫しています。また、メディア・サービスを効率化するとともに、最適なメディア・プランをクライアントに提案するためのツール開発や広告



効果のアカウントビリティに関する調査研究などにも力を入れており、高い評価をいただいています。

また、国内広告市場においては、成長戦略の重要課題のひとつとして、「グループの強化」にも着手しています。2004年3月期は、国内各地域の広告サービスを担う地域電通の再編、プランニング・ブティックやファッション専門広告会社の設立などを行いました。

さらに、今後も高い成長が期待されるインターネット広告市場やダイレクト・レスポンスなどの新しいサービス分野においては、電通とグループ各社がそれぞれの専門性を活かし、連携しながら広告市場における新しい収益源の開拓に取り組んでいます。

広告周辺市場

Answer - 広告周辺市場は、セールスプロモーション、パブリック・リレーションズ、マーケット・リサーチ、ダイレクト・

マーケティング、e-ソリューションなどの一層の高度化・専門化によって、さらなる成長が見込まれる領域です。

近年では、インターネットやモバイルなどの活用により、販売促進活動や店頭プロモーションの手法が大きく変わり始めています。

このような変化をチャンスとして捉え、さまざまな広告周辺市場において専門性を高め、コスト競争力を向上させることで、電通グループによる「トータル・コミュニケーション・サービス」をさらに高度化し、積極的な事業拡大とさらなる成長を実現したいと考えます。

具体的な施策のひとつとしては、クライアントの新たなマーケティング領域における戦略立案などのプランニングやシステム構築などを行う電通イーマーケティングワンを立ち上げ、2004年4月1日から営業を開始しています。

新市場

Answer - 電通グループは、1984年のロサンゼルスオリンピックのころから、幅広くスポーツマーケティングの可能性を追求してきました。特に、2002FIFAワールドカップ™では、大会の招致活動からテレビ放映権の仲介、番組販売、オフィシャル・スポンサー権、サプライヤー権のセールス、さらに大会の実施・運営業務まで、グループの総力を挙げて取り組み、これまで蓄積してきたスポーツマーケティング領域における電通グループ独自のさまざまなノウハウを発揮できたと考えています。また、近年ではメディア・ビジネスとも密接な関係にある映画やアニメーションへの投資と、それらコンテンツのキャンペーン利用やプロダクト・プレースメントなど、エンタテインメントの事業領域にも注力しています。

電通グループには、このようなスポーツやエンタテインメントの市場において、制作者や権利元とクライアントやメディア、生活者をつなぐことのできるノウハウの蓄積があります。近年、コンテンツとしてのスポーツやエンタテインメントの重要性がますます高まるなかで、電通グループの強みをさらに確固たるものにするため、グループ会社のiSe(インターナショナル・スポーツ・アンド・エンタテインメント)とジェネオン エンタテインメントを中心として、新たな収益モデル構築に向けた挑戦と海外への事業拡大を図ります。

海外市場

Answer - 海外市場においては、クライアントのグローバルなパートナーとして長期的なリレーションを築き、グローバル・レベルでの「価値創造パートナー」を目指すことで成長していきます。ピュブリシスグループとの戦略的提携によって、ピュブリシスグループを通じてグローバルにサービスを提供していくほか、電通独自のネットワークでは各市場の特性やクライアント・ニーズに応じた最適なサービスを提供していきます。

特に、日本以外のアジアの広告市場は、数年以内に日本に匹敵する規模へ急成長すると考えられており、当社グループでは最重点市場と位置づけて取り組んでいます。

中国市場においては、さまざまな業種の広告展開が急増しており、電通グループも北京、上海、広州、深圳などの拠点ネットワークを充実させています。中国広告協会の「2003年中国広告会社営業収入ランキング」(2004年6月発表)によれば、1994年に設立した北京電通が、営業収入(前年比69%増)で前年の3位から1位へと躍進するなど、広告業界でトップクラスの実績を上げています。

また、中国以外のアジア地域にも積極投資を行っています。2001年、シンガポールにアジア地域統括会社として電通アジアを設立し、2003年にはベトナムに電通ベトナムを、インドに電通コミュニケーションズ(バンガロール)をそれぞれ設立、アジア主要地域での独自拠点ネットワークを完成させました。インドにおいては、2004年2月に電通マーコムも設立するなど、営業拠点を拡大しています。

さらに、アジアにおけるサービス領域の拡大とともに、営業体制強化にも努めています。独自のメディア・エージェンシーとして、1999年設立のメディア・パレット(台湾)に続き、電通メディア・パレット(タイランド)が2003年5月から営業を開始しました。また、同年11月には、アジア地域のクリエイティブ・プランニング・ブティック・ネットワークの中核会社としてクリッパーマザーアジア(100%出資子会社)を香港に設立しました。

今後も電通グループ独自の「トータル・コミュニケーション・サービス」を拡充し、海外においてもクライアントに対して日本と同様の高いレベルのサービスを提供することで、収益の拡大を目指していきます。

Question - かねてより取り組んでいる経営基盤の整備は今後どのように進めていく方針ですか？

●

Answer - 2004年3月期の業績が好調であった背景には、経営改革の進捗とグループ内への浸透があったと考えます。着実な成長を成し遂げるためには、想定されるさ

さまざまな環境変化を乗り越えるための経営改革が不可欠です。私は、当社グループの成長戦略を支えるために、「経営改革の三本柱」を掲げ、経営基盤整備に努めています。

まず、第1に「人材づくり」です。働く個人の能力を最大限に発揮させるために、2005年3月期以降も抜本的な人事制度改革を実施していきます。

第2に「環境づくり」です。経営陣はもちろんのこと、現場のリーダーを支援する経営情報に関するインフラを高度化し、マネジメント・プロセスの再構築を図るための新しい業務・管理会計システムを、2004年4月から段階的に導入しています。

第3に「組織づくり」です。まず全社的な組織の簡素化・フラット化を進め、よりビジネス現場に近いところで、迅速かつ最適な意思決定ができる体制の構築を目指していきます。

Question - 電通グループが社会から求められる使命は何だと考えますか？

Answer - 現在、世界は地球環境問題、経済格差の拡大、民族紛争、文化摩擦など、非常に解決が難しい多くの課題を抱えています。このような時代にこそ、私たちひとりひとりが、自らの手で新しい価値を創造することが大切になってきます。

そのようななか、私は、電通グループが創造する価値を、ビジネスの視点からはもちろん、社会的使命という、より大きな視点からも捉えています。それは、クライアント、メディア・コンテンツ、生活者のために、「幸せを創る」「元気を創る」「平和を創る」という使命です。

少し詳しく述べますと、「幸せを創る」ということは、電通グループが専門とするコミュニケーションの力でクライアントやメディア・コンテンツの事業の成功や生活者の豊かな暮らしに貢献し、三者に「幸せ」をもたらすことです。2つ目の「元気を創る」ということは、私たちの事業領域であるスポーツやエンタテインメントなど

を通して、国民全体が沸き立つムーブメントを起こすことによって世の中を活性化し、消費意欲を喚起して世の中に「元気」を生み出すことです。3つ目の「平和を創る」ということは、人々の幸せや活発な経済活動の基礎である「平和」の実現に貢献するということです。

電通では、従来から社員のボランティア活動の支援や資源リサイクル等を推進してきました。2003年10月には社会貢献部を設置し、さまざまな社会貢献活動への全社的な取り組みを開始しています。新しい活動のひとつとして、2004年から、教育の機会を創造するために「ユネスコ世界寺子屋運動」くるりんばプロジェクトへの協力を開始しました。電通グループならではの知恵や努力を提供し、社会の平和を生み出す運動を世界に広げることも、私たちの社会的使命であると考えます。