

## 質疑応答要旨

実施日：2018年8月10日（金）

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

取締役執行役員 五十嵐博

取締役執行役員 曾我有信

### 【海外事業の状況】

Q：米州など海外のオーガニック成長率が再加速しているが、今後の持続可能性は？

A：海外のオーガニック成長率は4四半期連続で改善しており、昨年下半年に獲得した新規扱いの貢献も見込まれることから、今下期も堅調に推移するとみている。

Q：海外事業の新規ビジネスの獲得は、昨年に比べるとペースが落ちている印象だが、どのようにみているのか。また、M1は新規獲得に貢献しているのか。

A：上期実績が昨年よりスローなのは事実。これはビジネスのサイクルおよびタイミングの問題でピッチの件数が少ないことや、ディフェンシブ(防衛)案件が比較的多かったことによる。下期については、すでにピッチのパイプライン数（案件数）が昨年同期より10%多く見込めており、しかもオフェンシブ(攻めの)案件が85%以上あることから、上期より期待できる。

M1は様々な形で貢献しているが、米国では特にその貢献は大きい。米国では多様なデータを活用できていることから、消費者インサイトに優れ、ターゲティングやメジャーメントの水準が非常に高いレベルにある。ただ、M1は共通プラットフォームとして各エージェンシーに組み込まれているため、M1だけの寄与度を抜き出すことは難しい。

Q：GDPRの影響について。欧州でもドイツ(独)とフランス(仏)が不調であることに影響しているようなことはあるか？

A：独仏の不振とGDPRは別個の問題。M1への影響を考慮し、クライアントやパートナーと共にGDPRへの準備を何か月もしてきたこと、さらにGDPRへの対応を進めているハイクオリティなパブリッシャーからのハイクオリティデータを扱っていることもあり、最小

限の影響にとどめることができた。GDPR 発効後の数日間に若干の問題があったのみで、それ以降はビジネスへの影響はみられない。

独仏の不振については GDPR とは別の問題。例えばドイツには新しいマネジメントチームを起用しており、ニューリーダーシップの効果がこれから出てくると期待している。以前はそれほどパフォーマンスが良くなかったスペイン、イタリア、ロシアというマーケットが、今ではけん引役になっているのと同じように、独仏の回復にも自信を持っている。

Q：海外グローバルクライアントのマーケティング費用抑制の動きをどうみているのか。また、中国ではBAT（バイドゥ、アリババ、テンセント）と広告主の直取引が増加しているようだが、どうみているのか？

A：グローバル広告主の広告出稿意欲は改善していると感じている。特にプロジェクトやキャンペーンが長期視点になってきている。メディアは横ばい。2017年に比べると、消費財メーカー、自動車、金融といった広告主の出稿意欲が回復しているように感じる。

現状では中国固有の問題である。市場成長のほとんどはBATで、広告主としてはローカルの中小企業からきている。大手グローバルクライアントとのビジネスは良好だが、ローカルの中小企業をどう取り込むかが課題。100日前くらいにローカルの新たなCEOを雇用した。ローカルの中小企業へアプローチすることを狙っていく。少し時間はかかるだろうが、成長軌道に戻れるよう取り組んでいる。

海外の事業環境について常に注視せねばならないと考えている。日本を含め中国以外の国が、中国のようになるかは未だ分からないが、少なくとも我々のビジネスが今までと同じやり方で同じような収益が上げ続けられることはないと思っている。非連続に変化する時代の中で、どうすれば顧客の新しい課題を解決していけるか、それができるだけのカイパリティを常に身に着けていかなければいけない。

#### 【国内事業の状況・労働環境改革関連】

Q：今期は働き方改革関連費用のために単体で130億円を見込んでいたとのことだが、上期にどの程度消化されたのか。また、通期では予定通り消化されるのか。2019年の同費用の考え方は？

A：上期で41%の消化率。通期については、項目ごとに入りはあるものの、全体的にはほぼ見込通りに着地するとみている。

この改革は2018年度までに完遂するという認識で費用投下を行っている。ただ、来以降も昨年、今年と緊急増員した有期雇用の人員にかかる人件費、効率化のために導入した種々のシステムのランニングコストなど、残る部分はある。

Q：国内のオーガニック成長について、Q3以降の見通し、イベント等が減る中でモメンタムが弱くなるのかどうか。

A：下期は世界陸上や東京モーターショーなどの反動減要因がある。また、期初から申し上げているとおり、今期は働き方改革に注力する中で、売上成長は追わないというスタンスをとっているため、通期で前年並みの売上高という予想は変えていない。

#### 【中期経営方針】

Q：事業開発・事業投資への挑戦について。投資会社としての側面が拡大するとみているのか。投資規模や投資に対するリターンについてはどう考えているか？

A：ビジネスモデルの多様化、中核ドメインの拡張、を目標としている。コミッション、マークアップという稼ぎ方から変えていく。そのために投資をしていく。単純に投資に対する利益ということではなく、事業構造の変革、中核ドメインの拡張にそうした投資を使っていきたいという考え。

顧客の事業をサポートすることがこれまでの本業。これを、顧客と共に、事業の当事者となって共に事業を拡大していこうということ。

Q：資金調達について。FCF、資産売却、外部調達など資金調達方法の考え方について。

A：BSにまだ余裕はある。持株会社移行検討の背景でもあるが、新しい人材を取り込むということも含めて、国内でもM&Aを積極的に行っていく。株売却によりとりあえず手元資金は大きくなったが、それですべてをまかなえるわけではない。今後も必要に応じ適切な資金調達方法を検討していく。そうした中でも、株主還元を念頭に置き、BSの効率化も常に考えていく。

スケジュール感については、現時点では、必要なものに、必要な時に投資をしていくとしか申し上げられないが、我々だけのタイミングで進められるものとそうではないものもある。ポスト2020のためにやることを全てやりたいという強い意志は持っている。

#### 【その他】

Q：カジノを含む統合型リゾート（IR）実施法案が成立したが、IRに参入することは何かしら可能性があるか。

A：IRについては、これまでも国内外のプレーヤーと研究や協議を重ねてきた。いろいろな協業のパターンがあると考えており、これからもいろいろな可能性を探っていく。

以上