

HakuhodoDY holdings

2019年3月期 通期 連結決算概要

2019.5.14

見通しに関する注意事項と会計監査について

この資料に記載されている、当社又は当社グループに関連する業績見通し、計画、方針、経営戦略、目標、予定、将来の数値・数額、事実の認識・評価などといった、将来に関する情報をはじめとする歴史的事実以外のすべての事実は、当社が現在入手している情報に基づく、現時点における予測、期待、想定、計画、認識、評価等を基礎としているものであります。また、見通し・予想数値を算定するためには、過去に確定し正確に認識された事実以外に、見通し・予想を行うために不可欠となる一定の前提（仮定）を使用しています。これらの事実または前提（仮定）については、その性質上、客観的に正確であるという保証も、また将来その通りに実現するという保証もありません。

これらの事実または前提（仮定）が、客観的には不正確であったり将来実現しないこととなりうるリスクや不確定要因は多数ありますが、以下のものが含まれます。

- (1) 広告業界全般に関するリスク（景気変動や取引慣行の変化など広告業界の動向）
- (2) 法規制の改正に関するリスク
- (3) 広告主およびメディア会社に関するリスク（取引先ニーズの変化への的確な対応）
- (4) 競合によるリスク（他の広告会社や新規参入企業等との競合状況）
- (5) 市場構造変化を捉えた事業領域の拡充に関するリスク
- (6) グローバルな事業展開に関するリスク
- (7) 訴訟等に関するリスク

なお、かかるリスクや要因はこれらの事項に限られるものではありません。

本資料内にあります業種別売上高、種目別売上高ならびに主要な子会社の業績概要につきましては、当社独立監査人の監査を受けておりません。

2019年3月期 通期 連結業績

2019年3月期 通期 連結業績（1）

中期経営目標、のれん償却前営業利益570億円を達成

以下（ ）内は、株式会社メルカリ 株式売却の影響（以下、メルカリの影響）を除いた金額、増減額及び増減（%）。詳細は、P.5

- ◎ 売上高：1兆4,456億円、前年同期比+8.3%（1兆4,319億円、+7.3%）
 - ・強みである統合マーケティング・ソリューションの提供による国内の伸び、海外におけるM&Aなど新規連結子会社の寄与、営業投資有価証券売却などにより増収。
 - 》業種別売上高：増加業種「外食・各種サービス」「情報・通信」「流通・小売業」
：減少業種「自動車・関連品」「食品」「家庭用品」
 - 》種目別売上高：「4マスメディア計」は、「新聞」「雑誌」「テレビ」などで減収。
：「4マスメディア以外計」は、インターネットメディアを中心にマーケティング／プロモーションとクリエイティブが好調に推移し増収。
- ◎ 売上総利益：3,249億円、前年同期比+525億円、+19.3%（3,113億円、+390億円、+14.3%）
- ◎ 売上総利益率：22.5%、前年同期比2.1ポイント向上（21.7%、+1.3ポイント）
 - ・メルカリ株式売却益による売上総利益率押し上げ効果は0.7ポイント程度。
 - ・フィー型ビジネスの割合が高い海外の伸びによる売上総利益率押し上げは1.1ポイント程度。
- ◎ 販管費：2,595億円、前年同期比+393億円、+17.9%（2,593億円、+392億円、+17.8%）
 - ・海外におけるM&Aなど新規連結子会社の費用取り込み、のれん等償却額の増加などにより、販管費はメルカリの影響を除いた売上総利益の増加額をわずかに上回る。
- ◎ 営業利益：653億円、前年同期比+132億円、+25.3%（520億円、-1億円、-0.3%）
- ◎ のれん償却前営業利益：722億円、前年同期比+164億円、+29.5%（589億円、前年同期比+31億円、+5.6%）
 - ・メルカリの影響を除いたのれん償却前営業利益は、31億円の増益で、589億円。中期経営目標を過達。
- ◎ M&Aによる増分影響：売上総利益 約+315億円、販管費(のれん等償却額を含む)約+292億円、営業利益 約+23億円
- ◎ 当期純利益：474億円、前年同期比+175億円、+58.9%
 - ・主要な子会社において、企業年金制度を確定給付から確定拠出に移行したことにより、退職給付制度終了益35億円と退職給付信託返還益162億円を特別計上したこともあり、当期純利益は大幅な増益。
- ◎ ROE：15.2%、前年の9.2%から5.9ポイント向上

2019年3月期 通期 連結業績 (2)

(単位: 百万円)

	上期				下期				通期			
	'18年3月期	'19年3月期	前年同期比		'18年3月期	'19年3月期	前年同期比		'18年3月期	'19年3月期	前年同期比	
			増減額	(%)			増減額	(%)			増減額	(%)
売上高	610,945	663,375	52,430	8.6%	724,085	782,239	58,153	8.0%	1,335,030	1,445,614	110,583	8.3%
売上総利益	122,877	155,262	32,384	26.4%	149,457	169,653	20,196	13.5%	272,335	324,916	52,581	19.3%
(売上総利益率)	(20.1%)	(23.4%)	(+3.3%)		(20.6%)	(21.7%)	(+1.0%)		(20.4%)	(22.5%)	(+2.1%)	
販管費	103,089	121,748	18,659	18.1%	117,057	137,775	20,717	17.7%	220,147	259,523	39,376	17.9%
営業利益	19,788	33,514	13,725	69.4%	32,399	31,878	(521)	-1.6%	52,187	65,392	13,204	25.3%
(オペレーティング・マージン)	(16.1%)	(21.6%)	(+5.5%)		(21.7%)	(18.8%)	(-2.9%)		(19.2%)	(20.1%)	(+1.0%)	
営業外損益	1,239	1,962	723		936	1,454	517		2,176	3,416	1,240	
経常利益	21,028	35,476	14,448	68.7%	33,335	33,332	(3)	0.0%	54,364	68,809	14,445	26.6%
特別損益	58	18,636	18,578		(3,793)	(1,579)	2,213		(3,735)	17,056	20,792	
税引前利益	21,086	54,113	33,027	156.6%	29,542	31,752	2,210	7.5%	50,628	85,866	35,237	69.6%
当期純利益	11,948	27,226	15,278	127.9%	17,886	20,181	2,294	12.8%	29,834	47,408	17,573	58.9%

のれん等償却額	1,824	2,803	978	53.6%	1,790	4,082	2,292	128.0%	3,615	6,886	3,270	90.5%
のれん償却前営業利益	21,613	36,317	14,704	68.0%	34,190	35,960	1,770	5.2%	55,803	72,278	16,475	29.5%
のれん償却前 オペレーティング・マージン	17.6%	23.4%	(+5.8%)		22.9%	21.2%	(-1.7%)		20.5%	22.2%	(+1.8%)	

(オペレーティング・マージン) = 営業利益/売上総利益

1株当たり配当金	13.0円	14.0円			13.0円	14.0円			26.0円	28.0円	2.0円	
----------	-------	-------	--	--	-------	-------	--	--	-------	-------	------	--

- (注) ① のれん等償却額とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等のこと。
 ② のれん償却前営業利益とは、企業買収によって生じるのれんの償却等を除外して算出される営業利益のこと。
 ③ 当期純利益とは、親会社株主に帰属する当期純利益のこと。

2019年3月期 通期 連結業績 (3)

【連結業績】

【(株)メルカリ株式売却の影響】

【(株)メルカリ株式売却の影響を除く】

(単位：百万円)

	通期				通期				通期			
	'18年3月期	'19年3月期	前年同期比		'18年3月期	'19年3月期	前年同期比		'18年3月期	'19年3月期	前年同期比	
	(実績)	(実績)	増減額	(%)	(実績)	(実績)	増減額	(%)	(実績)	(実績)	増減額	(%)
売上高	1,335,030	1,445,614	110,583	8.3%		13,638	13,638		1,335,030	1,431,975	96,945	7.3%
売上総利益	272,335	324,916	52,581	19.3%		13,544	13,544		272,335	311,372	39,037	14.3%
(売上総利益率)	(20.4%)	(22.5%)	(+2.1%)			(99.3%)			(20.4%)	(21.7%)	(+1.3%)	
販管費	220,147	259,523	39,376	17.9%		170	170		220,147	259,353	39,206	17.8%
営業利益	52,187	65,392	13,204	25.3%		13,373	13,373		52,187	52,019	(168)	-0.3%
(オペレーティング・マージン)	(19.2%)	(20.1%)	(+1.0%)			(98.7%)			(19.2%)	(16.7%)	(-2.5%)	
営業外損益	2,176	3,416	1,240			0	0		2,176	3,416	1,240	
経常利益	54,364	68,809	14,445	26.6%		13,373	13,373		54,364	55,436	1,071	2.0%
のれん等償却額	3,615	6,886	3,270	90.5%		0	0		3,615	6,886	3,270	90.5%
のれん償却前営業利益	55,803	72,278	16,475	29.5%		13,373	13,373		55,803	58,905	3,101	5.6%
のれん償却前 オペレーティング・マージン	20.5%	22.2%	(+1.8%)			98.7%			20.5%	18.9%	(-1.6%)	

(オペレーティング・マージン) = 営業利益 / 売上総利益

* '19年3月期実績は、ユナイテッド株式会社開示資料より

2019年3月期 通期 連結業績 (4)

(単位: 百万円)

	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期			通期		
	'19年3月期	前年同期比		'19年3月期	前年同期比		'19年3月期	前年同期比		'19年3月期	前年同期比		'19年3月期	前年同期比	
		増減額	(%)		増減額	(%)		増減額	(%)		増減額	(%)		増減額	(%)
売上高	323,870	22,706	7.5%	339,504	29,724	9.6%	391,080	43,507	12.5%	391,158	14,646	3.9%	1,445,614	110,583	8.3%
売上総利益	79,158	20,699	35.4%	76,104	11,685	18.1%	78,976	8,230	11.6%	90,677	11,966	15.2%	324,916	52,581	19.3%
(売上総利益率)	(24.4%)	(+5.0%)		(22.4%)	(+1.6%)		(20.2%)	(-0.2%)		(23.2%)	(+2.3%)		(22.5%)	(+2.1%)	
販管費	59,223	8,584	17.0%	62,525	10,074	19.2%	63,271	9,108	16.8%	74,503	11,609	18.5%	259,523	39,376	17.9%
営業利益	19,935	12,115	154.9%	13,578	1,610	13.5%	15,705	(878)	-5.3%	16,173	356	2.3%	65,392	13,204	25.3%
(オペレーティング・マージン)	(25.2%)	(+11.8%)		(17.8%)	(-0.7%)		(19.9%)	(-3.6%)		(17.8%)	(-2.3%)		(20.1%)	(+1.0%)	
営業外損益	1,582	556		380	166		751	50		702	467		3,416	1,240	
経常利益	21,517	12,671	143.2%	13,959	1,777	14.6%	16,456	(828)	-4.8%	16,875	824	5.1%	68,809	14,445	26.6%
特別損益	3,458	3,490		15,178	15,088		(35)	545		(1,544)	1,668		17,056	20,792	
税引前利益	24,976	16,161	183.4%	29,137	16,865	137.4%	16,421	(282)	-1.7%	15,331	2,492	19.4%	85,866	35,237	69.6%
当期純利益	9,837	5,418	122.6%	17,389	9,859	131.0%	10,395	214	2.1%	9,785	2,080	27.0%	47,408	17,573	58.9%

のれん等償却額	1,165	315	37.2%	1,638	662	68.0%	1,955	1,083	124.4%	2,127	1,208	131.5%	6,886	3,270	90.5%
のれん償却前営業利益	21,101	12,430	143.4%	15,216	2,273	17.6%	17,660	205	1.2%	18,300	1,565	9.4%	72,278	16,475	29.5%
のれん償却前 オペレーティング・マージン	26.7%	(+11.8%)		20.0%	(-0.1%)		22.4%	(-2.3%)		20.2%	(-1.1%)		22.2%	(+1.8%)	

(オペレーティング・マージン) = 営業利益 / 売上総利益

- (注) ① のれん等償却額とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等のこと。
 ② のれん償却前営業利益とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等を除外して算出される営業利益のこと。
 ③ 当期純利益とは、親会社株主に帰属する当期純利益のこと。

2019年3月期 通期 連結業績 (5)

【(株)メルカリ株式売却の影響を除く】

(単位:百万円)

	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期			通期		
	'19年3月期 (実績)	前年同期比		'19年3月期 (実績)	前年同期比		'19年3月期 (実績)	前年同期比		'19年3月期 (実績)	前年同期比		'19年3月期 (実績)	前年同期比	
		増減額	(%)												
売上高	310,977	9,813	3.3%	339,504	29,724	9.6%	391,080	43,507	12.5%	390,412	13,899	3.7%	1,431,975	96,945	7.3%
売上総利益	66,356	7,897	13.5%	76,104	11,685	18.1%	78,976	8,230	11.6%	89,935	11,224	14.3%	311,372	39,037	14.3%
(売上総利益率)	(21.3%)	(+1.9%)		(22.4%)	(+1.6%)		(20.2%)	(-0.2%)		(23.0%)	(+2.1%)		(21.7%)	(+1.3%)	
販管費	59,061	8,423	16.6%	62,525	10,074	19.2%	63,271	9,108	16.8%	74,494	11,599	18.4%	259,353	39,206	17.8%
営業利益	7,294	(526)	-6.7%	13,578	1,610	13.5%	15,705	(878)	-5.3%	15,440	(375)	-2.4%	52,019	(168)	-0.3%
(オA ^レ ・マ ^ジ ン)	(11.0%)	(-2.4%)		(17.8%)	(-0.7%)		(19.9%)	(-3.6%)		(17.2%)	(-2.9%)		(16.7%)	(-2.5%)	
営業外損益	1,582	556		380	166		751	50		702	467		3,416	1,240	
経常利益	8,876	30	0.3%	13,959	1,777	14.6%	16,456	(828)	-4.8%	16,143	92	0.6%	55,436	1,071	2.0%

(オA^レ・マ^ジン) = 営業利益/売上総利益

のれん等償却額	1,165	315	37.2%	1,638	662	68.0%	1,955	1,083	124.4%	2,127	1,208	131.5%	6,886	3,270	90.5%
のれん償却前営業利益	8,460	(210)	-2.4%	15,216	2,273	17.6%	17,660	205	1.2%	17,568	832	5.0%	58,905	3,101	5.6%
のれん償却前 オA ^レ ・マ ^ジ ン	12.7%	(-2.1%)		20.0%	(-0.1%)		22.4%	(-2.3%)		19.5%	(-1.7%)		18.9%	(-1.6%)	

2019年3月期 通期 連結業績 (6)

【通期実績と2018年11月発表見通しとの差異】

(単位：百万円)

	通期		通期			通期			通期実績と 11月9日発表見通し との差異	
	'18年3月期 (実績)	'18年11月9日 発表見通し	前年同期比		'19年3月期 (実績)	前年同期比		増減額	(%)	
			増減額	(%)		増減額	(%)			
売上高	1,335,030	1,454,000	118,969	8.9%	1,445,614	110,583	8.3%	(8,385)	-0.6%	
売上総利益	272,335	323,700	51,364	18.9%	324,916	52,581	19.3%	1,216	0.4%	
(売上総利益率)	(20.4%)	(22.3%)	(+1.9%)		(22.5%)	(+2.1%)		(+0.2%)		
販管費	220,147	258,100	37,952	17.2%	259,523	39,376	17.9%	1,423	0.6%	
営業利益	52,187	65,600	13,412	25.7%	65,392	13,204	25.3%	(207)	-0.3%	
(オペレーティング・マージン)	(19.2%)	(20.3%)	(+1.1%)		(20.1%)	(+1.0%)		(-0.1%)		
営業外損益	2,176	3,000	823		3,416	1,240		416		
経常利益	54,364	68,600	14,235	26.2%	68,809	14,445	26.6%	209	0.3%	
特別損益	(3,735)	17,100	20,835		17,056	20,792		(43)		
税引前利益	50,628	85,700	35,071	69.3%	85,866	35,237	69.6%	166	0.2%	
当期純利益	29,834	47,700	17,865	59.9%	47,408	17,573	58.9%	(291)	-0.6%	
1株当たり配当金	26.0円	28.0円			28.0円					

(オペレーティング・マージン) = 営業利益/売上総利益

のれん等償却額	3,615	6,700	3,084	85.3%	6,886	3,270	90.5%	186	2.8%
のれん償却前営業利益	55,803	72,300	16,496	29.6%	72,278	16,475	29.5%	(21)	0.0%
のれん償却前 オペレーティング・マージン	20.5%	22.3%	(+1.8%)		22.2%	(+1.8%)		(-0.1%)	

- (注) ① のれん等償却額とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等のこと。
 ② のれん償却前営業利益とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等を除外して算出される営業利益のこと。
 ③ 当期純利益とは、親会社株主に帰属する当期純利益のこと。

地域別の業績（1）

(単位：百万円)		通期			
		'18年3月期	'19年3月期	前年同期比	
				増減額	(%)
日本	売上高	1,255,184	1,300,835	45,651	3.6%
	売上総利益	240,803	264,213	23,409	9.7%
	(売上総利益率)	(19.2%)	(20.3%)	(+1.1%)	
	営業利益	66,691	78,702	12,010	18.0%
	(株 ^レ ・マ ^ジ ン)	(27.7%)	(29.8%)	(+2.1%)	
海外	売上高	87,183	152,344	65,160	74.7%
	売上総利益	33,920	63,622	29,701	87.6%
	(売上総利益率)	(38.9%)	(41.8%)	(+2.9%)	
	営業利益	(318)	1,753	2,072	-
	(株 ^レ ・マ ^ジ ン)	(-0.9%)	(2.8%)	(+3.7%)	
計	売上高	1,342,367	1,453,180	110,812	8.3%
	売上総利益	274,723	327,835	53,111	19.3%
	営業利益	66,373	80,455	14,082	21.2%
消去 又は 全社	売上高	(7,336)	(7,565)	(228)	
	売上総利益	(2,388)	(2,919)	(530)	
	営業利益	(14,185)	(15,063)	(878)	
連結	売上高	1,335,030	1,445,614	110,583	8.3%
	売上総利益	272,335	324,916	52,581	19.3%
	(売上総利益率)	(20.4%)	(22.5%)	(+2.1%)	
	営業利益	52,187	65,392	13,204	25.3%
	(株 ^レ ・マ ^ジ ン)	(19.2%)	(20.1%)	(+1.0%)	

■ 日本：メルカリの影響 ■

- ・メルカリの影響を除いた業績は、P.11を参照。

■ 海外：売上総利益の動向 ■

海外の売上総利益は、kyuの拡大とアジアにおける新規M&Aの寄与により87.6%の伸び。

- ・中華圏は、台湾の好調に加え、新規M&Aの寄与が大きく、大幅増。
- ・アセアンは、タイ、ベトナムなどにおける新規M&Aの寄与が大きく、大幅増。
- ・欧米はkyuの拡大による寄与が大きく、海外売上総利益増分の多くの部分を占める。
- ・為替影響は、軽微。

地域別の業績 (2)

(単位：百万円)		上期				下期				通期			
		'18年3月期	'19年3月期	前年同期比		'18年3月期	'19年3月期	前年同期比		'18年3月期	'19年3月期	前年同期比	
				増減額	(%)			増減額	(%)			増減額	(%)
日本	売上高	572,314	595,522	23,207	4.1%	682,869	705,313	22,444	3.3%	1,255,184	1,300,835	45,651	3.6%
	売上総利益	107,998	126,234	18,236	16.9%	132,804	137,978	5,173	3.9%	240,803	264,213	23,409	9.7%
	(売上総利益率)	(18.9%)	(21.2%)	(+2.3%)		(19.4%)	(19.6%)	(+0.1%)		(19.2%)	(20.3%)	(+1.1%)	
	営業利益	26,474	39,840	13,366	50.5%	40,217	38,861	(1,356)	-3.4%	66,691	78,702	12,010	18.0%
	(株 ^o レティン ^g ・マージ ⁿ)	(24.5%)	(31.6%)	(+7.0%)		(30.3%)	(28.2%)	(-2.1%)		(27.7%)	(29.8%)	(+2.1%)	
海外	売上高	42,191	72,046	29,855	70.8%	44,992	80,297	35,305	78.5%	87,183	152,344	65,160	74.7%
	売上総利益	16,258	30,231	13,972	85.9%	17,661	33,391	15,729	89.1%	33,920	63,622	29,701	87.6%
	(売上総利益率)	(38.5%)	(42.0%)	(+3.4%)		(39.3%)	(41.6%)	(+2.3%)		(38.9%)	(41.8%)	(+2.9%)	
	営業利益	(236)	771	1,008	-	(82)	981	1,064	-	(318)	1,753	2,072	-
	(株 ^o レティン ^g ・マージ ⁿ)	(-1.5%)	(2.6%)	(+4.0%)		(-0.5%)	(2.9%)	(+3.4%)		(-0.9%)	(2.8%)	(+3.7%)	
計	売上高	614,505	667,568	53,063	8.6%	727,862	785,611	57,749	7.9%	1,342,367	1,453,180	110,812	8.3%
	売上総利益	124,256	156,465	32,208	25.9%	150,466	171,369	20,903	13.9%	274,723	327,835	53,111	19.3%
	営業利益	26,237	40,612	14,374	54.8%	40,135	39,843	(291)	-0.7%	66,373	80,455	14,082	21.2%
消去 又は 全社	売上高	(3,560)	(4,193)	(633)		(3,776)	(3,372)	404		(7,336)	(7,565)	(228)	
	売上総利益	(1,379)	(1,202)	176		(1,009)	(1,716)	(706)		(2,388)	(2,919)	(530)	
	営業利益	(6,449)	(7,098)	(649)		(7,735)	(7,965)	(229)		(14,185)	(15,063)	(878)	
連結	売上高	610,945	663,375	52,430	8.6%	724,085	782,239	58,153	8.0%	1,335,030	1,445,614	110,583	8.3%
	売上総利益	122,877	155,262	32,384	26.4%	149,457	169,653	20,196	13.5%	272,335	324,916	52,581	19.3%
	(売上総利益率)	(20.1%)	(23.4%)	(+3.3%)		(20.6%)	(21.7%)	(+1.0%)		(20.4%)	(22.5%)	(+2.1%)	
	営業利益	19,788	33,514	13,725	69.4%	32,399	31,878	(521)	-1.6%	52,187	65,392	13,204	25.3%
	(株 ^o レティン ^g ・マージ ⁿ)	(16.1%)	(21.6%)	(+5.5%)		(21.7%)	(18.8%)	(-2.9%)		(19.2%)	(20.1%)	(+1.0%)	

地域別の業績 (3)

地域別 (日本) の業績 【(株)メルカリ株式売却の影響を除く】

(単位: 百万円)	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期			通期		
	'19年3月期	前年同期比		'19年3月期	前年同期比		'19年3月期	前年同期比		'19年3月期	前年同期比		'19年3月期	前年同期比	
		増減額	(%)		増減額	(%)		増減額	(%)		増減額	(%)		増減額	(%)
売上高	284,478	1,801	0.6%	298,151	8,514	2.9%	342,017	12,759	3.9%	362,549	8,938	2.5%	1,287,197	32,013	2.6%
売上総利益	53,420	2,138	4.2%	60,012	3,294	5.8%	64,414	1,225	1.9%	72,822	3,206	4.6%	250,669	9,865	4.1%
(売上総利益率)	(18.8%)	(+0.6%)		(20.1%)	(+0.5%)		(18.8%)	(-0.4%)		(20.1%)	(+0.4%)		(19.5%)	(+0.3%)	
販管費	42,568	2,532	6.3%	43,663	2,175	5.2%	45,276	2,790	6.6%	53,831	3,729	7.4%	185,339	11,228	6.4%
営業利益	10,851	(393)	-3.5%	16,348	1,119	7.4%	19,137	(1,565)	-7.6%	18,991	(523)	-2.7%	65,329	(1,362)	-2.0%
(オペレーティング・マージン)	(20.3%)	(-1.6%)		(27.2%)	(+0.4%)		(29.7%)	(-3.1%)		(26.1%)	(-2.0%)		(26.1%)	(-1.6%)	

業種別売上高（新集計方法）（1）

（単位：百万円）

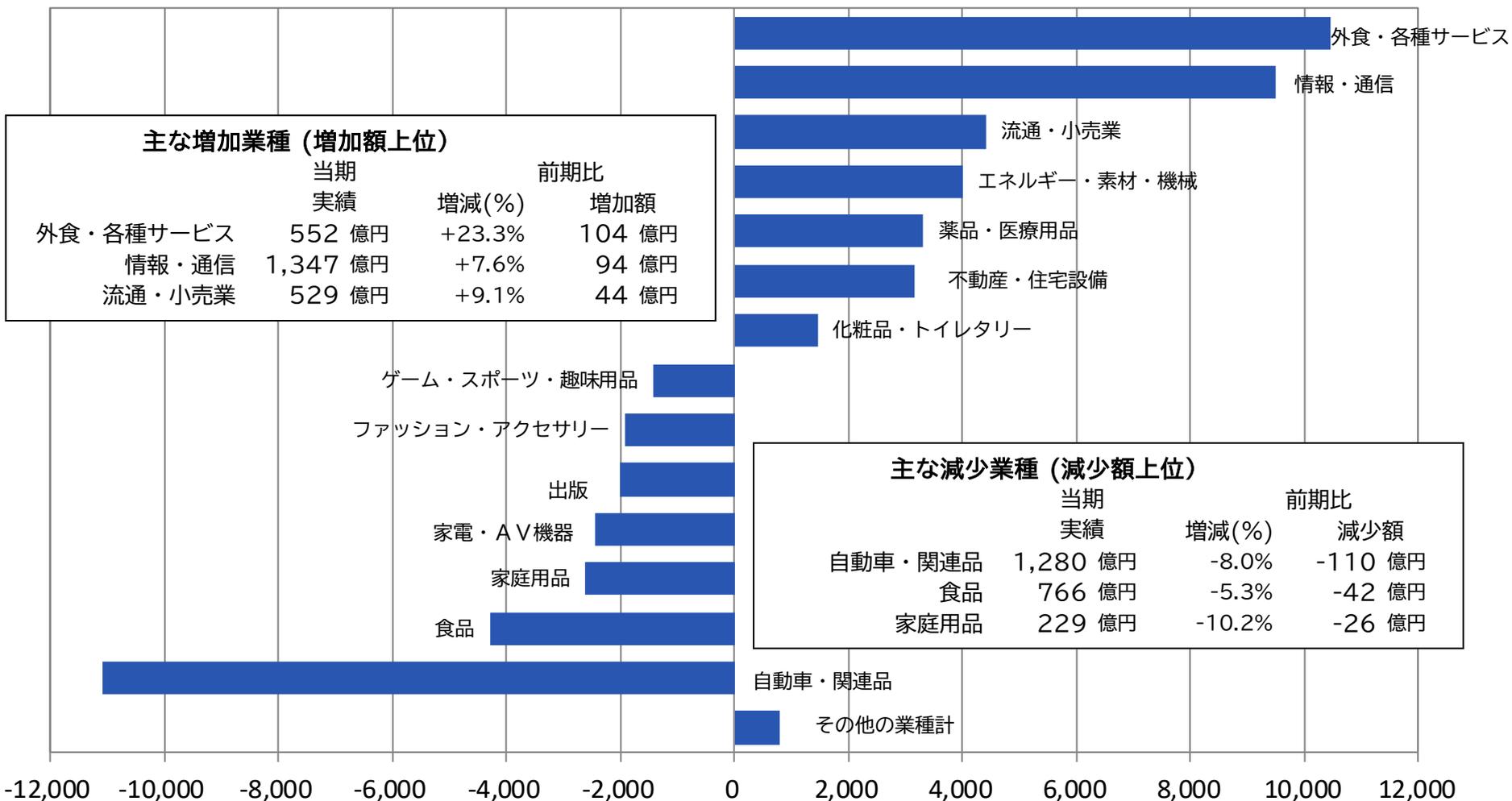
	通期		通期		前年同期比	
	'18年3月期	構成比	'19年3月期	構成比	増減額	(%)
自動車・関連品	139,097	12.7%	128,027	11.6%	(11,070)	-8.0%
情報・通信	125,302	11.5%	134,784	12.2%	9,482	7.6%
飲料・嗜好品	118,410	10.8%	119,396	10.8%	986	0.8%
食品	80,967	7.4%	76,690	7.0%	(4,277)	-5.3%
化粧品・トイレタリー	79,167	7.3%	80,631	7.3%	1,463	1.8%
金融・保険	67,645	6.2%	69,055	6.3%	1,410	2.1%
交通・レジャー	64,431	5.9%	65,032	5.9%	601	0.9%
流通・小売業	48,510	4.4%	52,915	4.8%	4,405	9.1%
不動産・住宅設備	48,184	4.4%	51,341	4.7%	3,157	6.6%
薬品・医療用品	46,821	4.3%	50,135	4.5%	3,315	7.1%
外食・各種サービス	44,794	4.1%	55,244	5.0%	10,450	23.3%
ゲーム・スポーツ・趣味用品	26,470	2.4%	25,040	2.3%	(1,431)	-5.4%
家庭用品	25,508	2.3%	22,900	2.1%	(2,608)	-10.2%
家電・AV機器	25,290	2.3%	22,841	2.1%	(2,449)	-9.7%
官公庁・団体	18,302	1.7%	18,222	1.7%	(80)	-0.4%
ファッション・アクセサリ	17,965	1.6%	16,034	1.5%	(1,932)	-10.8%
出版	17,582	1.6%	15,574	1.4%	(2,008)	-11.4%
エネルギー・素材・機械	16,451	1.5%	20,462	1.9%	4,011	24.4%
教育・医療サービス・宗教	14,729	1.3%	13,795	1.3%	(933)	-6.3%
精密機器・事務用品	9,000	0.8%	9,137	0.8%	137	1.5%
案内・その他	56,839	5.2%	55,524	5.0%	(1,316)	-2.3%
上記業種 計	1,091,466	100.0%	1,102,780	100.0%	11,314	1.0%
上記業種以外 計	243,565		342,835		99,270	40.8%
合計	1,335,030		1,445,614		110,583	8.3%

- 注① 業種別売上高での「上記業種計」と種目別売上高での「上記種目計」との金額が同額となっております。
これは、グループ会社の一部において、現在、売上高を種目別に区分できるものの、業種別に区分できない会社があるためです。
それらの会社の売上高は、種目別売上高において各種目別に集計しておりますが、業種別売上高においては業種別に集計していません。
- 注② 上記は、「上記業種以外計」「案内・その他」を除いて、2018年3月期通期における業種別売上高上位の金額の順に並べております。

業種別売上高（新集計方法）（2）

2019年3月期 通期 前年同期比増減額

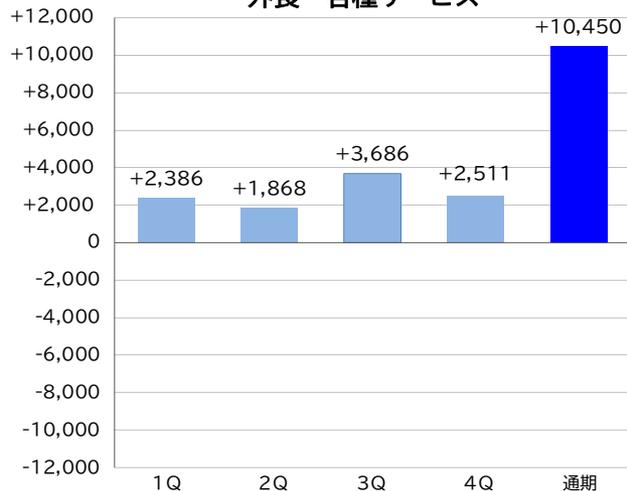
（単位：百万円）



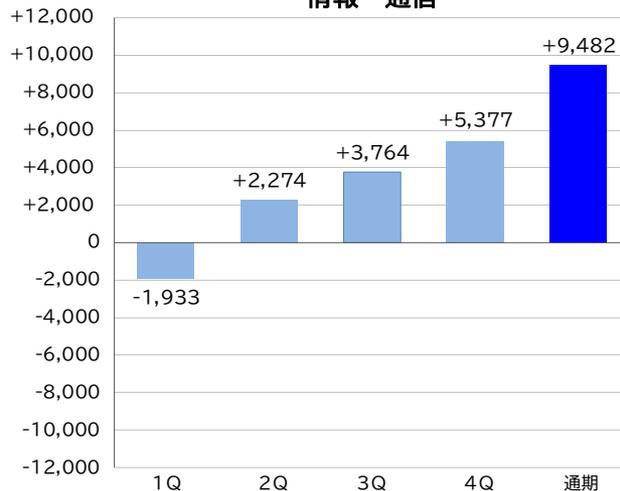
業種別売上高（新集計方法）（3）

四半期別 前年同期比 増減額推移①（通期 増加額/減少額 上位各3業種）（単位：百万円）

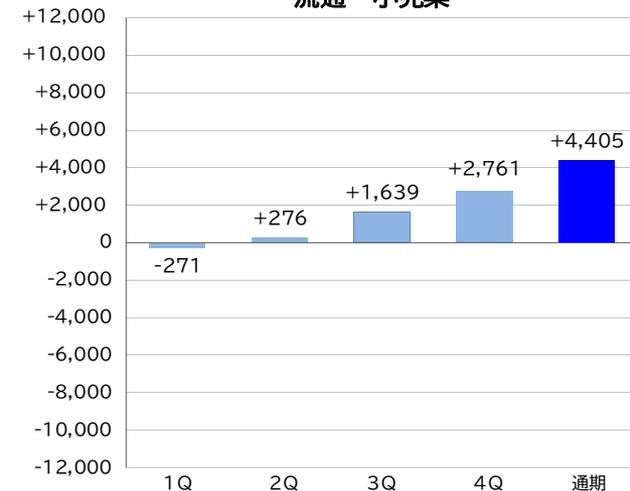
外食・各種サービス



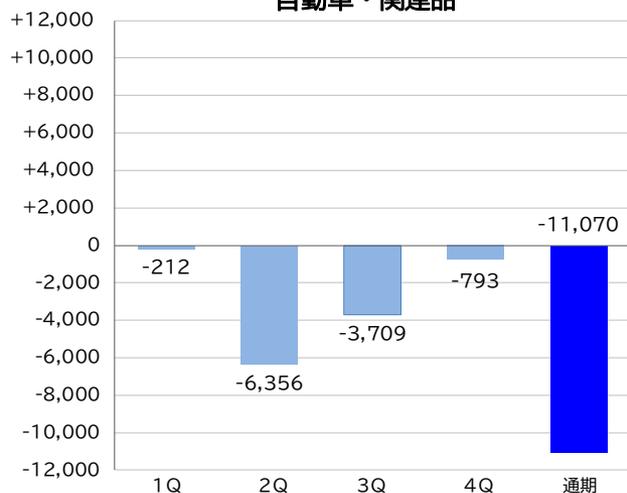
情報・通信



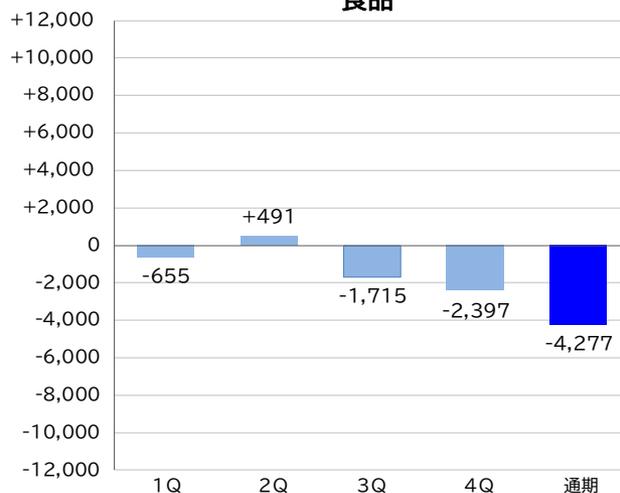
流通・小売業



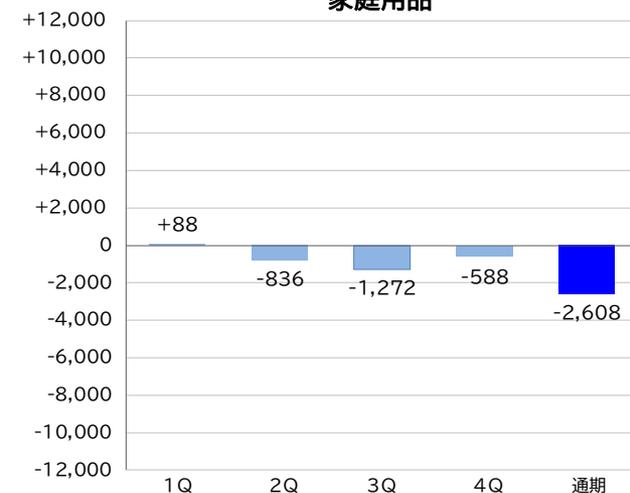
自動車・関連品



食品



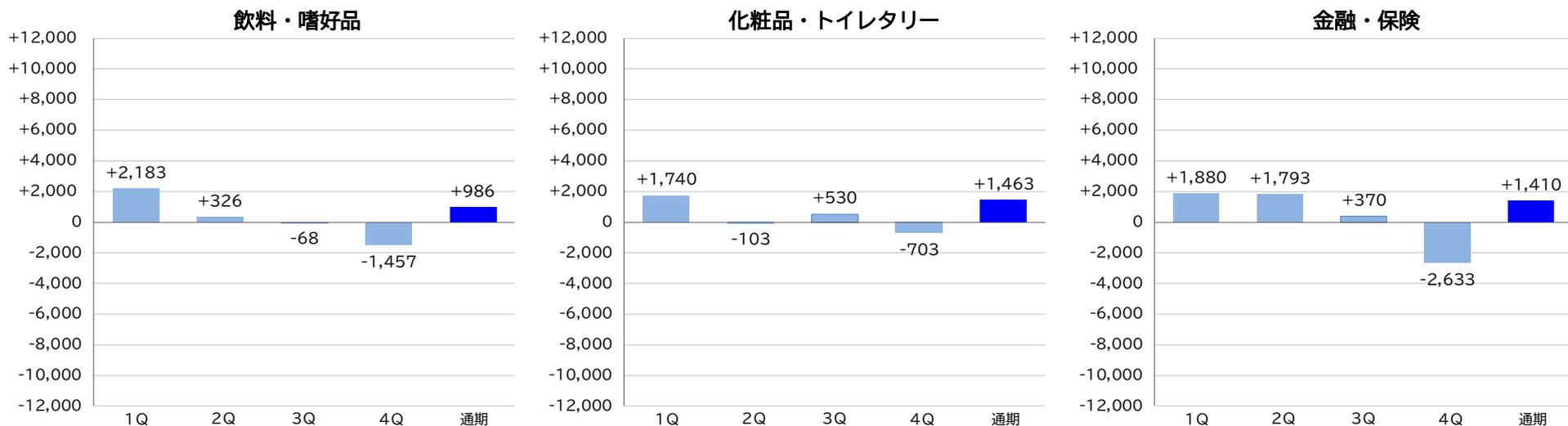
家庭用品



業種別売上高（新集計方法）（4）

四半期別 前年同期比 増減額推移②（その他主要業種）

（単位：百万円）



業種別売上高（新集計方法）（5）

（単位：百万円）

	第1四半期			前年同期比			第2四半期			前年同期比			第3四半期			前年同期比			第4四半期			前年同期比			通期			前年同期比		
	'19年3月期	増減額	(%)	'19年3月期	増減額	(%)	'19年3月期	増減額	(%)	'19年3月期	増減額	(%)	'19年3月期	増減額	(%)	'19年3月期	増減額	(%)	'19年3月期	増減額	(%)									
自動車・関連品	26,890	(212)	-0.8%	29,726	(6,356)	-17.6%	34,625	(3,709)	-9.7%	36,786	(793)	-2.1%	128,027	(11,070)	-8.0%															
情報・通信	25,431	(1,933)	-7.1%	28,949	2,274	8.5%	40,595	3,764	10.2%	39,809	5,377	15.6%	134,784	9,482	7.6%															
飲料・嗜好品	34,747	2,183	6.7%	29,503	326	1.1%	25,745	(68)	-0.3%	29,401	(1,457)	-4.7%	119,396	986	0.8%															
食品	19,304	(655)	-3.3%	19,495	491	2.6%	19,349	(1,715)	-8.1%	18,543	(2,397)	-11.4%	76,690	(4,277)	-5.3%															
化粧品・トイレタリー	21,613	1,740	8.8%	17,990	(103)	-0.6%	22,655	530	2.4%	18,372	(703)	-3.7%	80,631	1,463	1.8%															
金融・保険	15,003	1,880	14.3%	14,986	1,793	13.6%	16,502	370	2.3%	22,564	(2,633)	-10.4%	69,055	1,410	2.1%															
交通・レジャー	15,496	937	6.4%	13,251	(166)	-1.2%	17,459	(96)	-0.5%	18,826	(75)	-0.4%	65,032	601	0.9%															
流通・小売業	11,260	(271)	-2.4%	10,890	276	2.6%	15,407	1,639	11.9%	15,357	2,761	21.9%	52,915	4,405	9.1%															
不動産・住宅設備	10,460	(1,378)	-11.6%	13,608	1,591	13.2%	11,809	1,731	17.2%	15,464	1,213	8.5%	51,341	3,157	6.6%															
薬品・医療用品	10,404	(468)	-4.3%	11,636	1,122	10.7%	14,202	1,183	9.1%	13,893	1,477	11.9%	50,135	3,315	7.1%															
外食・各種サービス	11,988	2,386	24.8%	12,198	1,868	18.1%	15,151	3,686	32.2%	15,908	2,511	18.7%	55,244	10,450	23.3%															
ゲーム・スポーツ・趣味用品	4,680	(494)	-9.6%	5,834	(1,102)	-15.9%	6,601	(1,364)	-17.1%	7,924	1,530	23.9%	25,040	(1,431)	-5.4%															
家庭用品	6,148	88	1.5%	5,755	(836)	-12.7%	6,246	(1,272)	-16.9%	4,752	(588)	-11.0%	22,900	(2,608)	-10.2%															
家電・AV機器	5,015	(115)	-2.2%	5,103	(1,041)	-16.9%	6,834	123	1.8%	5,890	(1,416)	-19.4%	22,841	(2,449)	-9.7%															
官公庁・団体	2,183	(120)	-5.2%	2,943	614	26.4%	4,102	(1,005)	-19.7%	8,993	430	5.0%	18,222	(80)	-0.4%															
ファッション・アクセサリ	3,426	(1,027)	-23.1%	3,875	378	10.8%	4,973	(681)	-12.0%	3,758	(603)	-13.8%	16,034	(1,932)	-10.8%															
出版	3,546	(1,192)	-25.2%	3,851	(500)	-11.5%	3,755	(284)	-7.0%	4,422	(32)	-0.7%	15,574	(2,008)	-11.4%															
エネルギー・素材・機械	3,511	(374)	-9.6%	4,640	1,175	33.9%	4,282	648	17.8%	8,030	2,563	46.9%	20,462	4,011	24.4%															
教育・医療サービス・宗教	3,625	344	10.5%	2,837	(218)	-7.1%	2,729	(430)	-13.6%	4,605	(630)	-12.0%	13,795	(933)	-6.3%															
精密機器・事務用品	1,526	210	16.0%	1,527	(18)	-1.1%	2,596	175	7.2%	3,488	(231)	-6.2%	9,137	137	1.5%															
案内・その他	13,191	(485)	-3.5%	13,683	(328)	-2.3%	14,666	(429)	-2.8%	13,984	(74)	-0.5%	55,524	(1,316)	-2.3%															
上記業種 計	249,446	1,043	0.4%	252,283	1,241	0.5%	290,283	2,797	1.0%	310,768	6,233	2.0%	1,102,780	11,314	1.0%															
上記業種以外 計	74,425	21,663	41.1%	87,222	28,483	48.5%	100,797	40,711	67.8%	80,391	8,413	11.7%	342,835	99,270	40.8%															
合計	323,870	22,706	7.5%	339,504	29,724	9.6%	391,080	43,507	12.5%	391,158	14,646	3.9%	1,445,614	110,583	8.3%															

注① 業種別売上高での「上記業種計」と種目別売上高での「上記種目計」との金額が同額となっております。

これは、グループ会社の一部において、現在、売上高を種目別に区分できるものの、業種別に区分できない会社があるためです。

それらの会社の売上高は、種目別売上高において各種目別に集計しておりますが、業種別売上高においては業種別に集計していません。

注② 上記は、「上記業種以外計」「案内・その他」を除いて、2018年3月期通期における業種別売上高上位の金額の順に並べております。

業種別売上高（新集計方法）（6）

【参考：新集計方法による2018年3月期 実績】

(単位：百万円)

	第1四半期			前年同期比			第2四半期			前年同期比			第3四半期			前年同期比			第4四半期			前年同期比			通期			前年同期比		
	'18年3月期	増減額	(%)	'18年3月期	増減額	(%)	'18年3月期	増減額	(%)	'18年3月期	増減額	(%)	'18年3月期	増減額	(%)	'18年3月期	増減額	(%)	'18年3月期	増減額	(%)									
自動車・関連品	27,102	2,569	10.5%	36,082	4,590	14.6%	38,334	5,219	15.8%	37,579	(301)	-0.8%	139,097	12,077	9.5%															
情報・通信	27,364	1,502	5.8%	26,675	1,859	7.5%	36,831	1,531	4.3%	34,432	2,000	6.2%	125,302	6,892	5.8%															
飲料・嗜好品	32,563	1,112	3.5%	29,177	(1,377)	-4.5%	25,813	(3,252)	-11.2%	30,857	(211)	-0.7%	118,410	(3,728)	-3.1%															
食品	19,959	(136)	-0.7%	19,004	(649)	-3.3%	21,064	1,344	6.8%	20,940	(123)	-0.6%	80,967	436	0.5%															
化粧品・トイレタリー	19,873	241	1.2%	18,094	65	0.4%	22,126	707	3.3%	19,075	1,559	8.9%	79,167	2,572	3.4%															
金融・保険	13,123	702	5.7%	13,193	(473)	-3.5%	16,132	1,204	8.1%	25,197	7,486	42.3%	67,645	8,920	15.2%															
交通・レジャー	14,558	2,276	18.5%	13,417	1,842	15.9%	17,555	3,545	25.3%	18,901	3,659	24.0%	64,431	11,322	21.3%															
流通・小売業	11,531	(1,827)	-13.7%	10,615	(2,212)	-17.2%	13,769	(2,096)	-13.2%	12,596	(3,940)	-23.8%	48,510	(10,075)	-17.2%															
不動産・住宅設備	11,839	2,425	25.8%	12,017	944	8.5%	10,078	(114)	-1.1%	14,251	(472)	-3.2%	48,184	2,782	6.1%															
薬品・医療用品	10,872	(816)	-7.0%	10,514	(363)	-3.3%	13,019	(274)	-2.1%	12,415	1,618	15.0%	46,821	166	0.4%															
外食・各種サービス	9,602	2,370	32.8%	10,330	1,544	17.6%	11,465	2,228	24.1%	13,397	2,177	19.4%	44,794	8,320	22.8%															
ゲーム・スポーツ・趣味用品	5,175	259	5.3%	6,936	3,081	79.9%	7,966	3,019	61.0%	6,394	1,988	45.1%	26,470	8,346	46.1%															
家庭用品	6,060	1,537	34.0%	6,591	(192)	-2.8%	7,518	722	10.6%	5,339	262	5.2%	25,508	2,329	10.0%															
家電・AV機器	5,130	(223)	-4.2%	6,144	528	9.4%	6,710	(659)	-8.9%	7,306	614	9.2%	25,290	259	1.0%															
官公庁・団体	2,304	(757)	-24.7%	2,329	(1,998)	-46.2%	5,106	2,631	106.3%	8,563	2,077	32.0%	18,302	1,954	11.9%															
ファッション・アクセサリ	4,453	538	13.7%	3,497	(271)	-7.2%	5,654	310	5.8%	4,361	(737)	-14.5%	17,965	(160)	-0.9%															
出版	4,739	1,174	32.9%	4,351	56	1.3%	4,038	(267)	-6.2%	4,453	(1,203)	-21.3%	17,582	(240)	-1.3%															
エネルギー・素材・機械	3,885	1,276	48.9%	3,465	311	9.9%	3,634	620	20.6%	5,467	(130)	-2.3%	16,451	2,077	14.5%															
教育・医療サービス・宗教	3,281	441	15.5%	3,054	331	12.1%	3,159	853	37.0%	5,234	(460)	-8.1%	14,729	1,165	8.6%															
精密機器・事務用品	1,315	18	1.4%	1,545	(425)	-21.6%	2,421	(122)	-4.8%	3,719	(467)	-11.2%	9,000	(996)	-10.0%															
案内・その他	13,675	1,406	11.5%	14,011	473	3.5%	15,095	484	3.3%	14,058	369	2.7%	56,839	2,732	5.0%															
上記業種 計	248,403	16,087	6.9%	251,042	7,663	3.1%	287,487	17,634	6.5%	304,535	15,765	5.5%	1,091,466	57,149	5.5%															
上記業種以外 計	52,762	5,969	12.8%	58,739	7,677	15.0%	60,086	5,750	10.6%	71,978	3,010	4.4%	243,565	22,406	10.1%															
合計	301,164	22,056	7.9%	309,780	15,340	5.2%	347,572	23,384	7.2%	376,512	18,775	5.2%	1,335,030	79,555	6.3%															

種目別売上高（1）

（単位：百万円）

	通期		通期		前年同期比	
	'18年3月期	構成比	'19年3月期	構成比	増減額	(%)
新聞	55,664	4.7%	48,022	4.0%	(7,642)	-13.7%
雑誌	20,753	1.8%	17,984	1.5%	(2,769)	-13.3%
ラジオ	13,209	1.1%	13,690	1.1%	481	3.6%
テレビ	442,514	37.7%	439,036	36.5%	(3,478)	-0.8%
4マスメディア 計	532,140	45.3%	518,732	43.1%	(13,408)	-2.5%
インターネットメディア	200,842	17.1%	233,570	19.4%	32,728	16.3%
アウトドアメディア	42,722	3.6%	38,273	3.2%	(4,449)	-10.4%
クリエイティブ	134,888	11.5%	141,212	11.7%	6,324	4.7%
マーケティング／プロモーション	235,460	20.1%	243,225	20.2%	7,765	3.3%
その他（コンテンツ等）	27,816	2.4%	27,354	2.3%	(462)	-1.7%
4マスメディア以外 計	641,728	54.7%	683,634	56.9%	41,906	6.5%
上記種目 計	1,173,868	100.0%	1,202,366	100.0%	28,498	2.4%
(株)メルカリ株式売却の影響	0		13,638		13,638	
その他 計	161,163		229,610		68,447	42.5%
合計	1,335,030		1,445,614		110,583	8.3%

◎ 「4マスメディア 計」は、「ラジオ」が前年同期を若干上回ったものの、「新聞」「雑誌」「テレビ」が減少し、前年同期を下回った。

◎ 「4マスメディア以外 計」は、インターネットメディアを中心にマーケティング／プロモーションとクリエイティブが好調に推移し増収。

（注） 種目別売上高での「上記 種目 計」と業種別売上高での「上記 業種 計」の金額が同額となっております。

これは、グループ会社の一部において、現在、売上高を種目別に区分できるものの、業種別に区分できない会社があるためです。

それらの会社の売上高は、種目別売上高において各種目別に集計しておりますが、業種別売上高においては業種別に集計しておりません。

種目別売上高 (2)

(単位：百万円)

	第1四半期			前年同期比			第2四半期			前年同期比			第3四半期			前年同期比			第4四半期			前年同期比			通期			前年同期比		
	'19年3月期	増減額	(%)	'19年3月期	増減額	(%)	'19年3月期	増減額	(%)	'19年3月期	増減額	(%)	'19年3月期	増減額	(%)	'19年3月期	増減額	(%)	'19年3月期	増減額	(%)									
新聞	10,603	(2,083)	-16.4%	10,667	(1,100)	-9.3%	12,138	(2,507)	-17.1%	14,614	(1,952)	-11.8%	48,022	(7,642)	-13.7%															
雑誌	4,042	(605)	-13.0%	4,560	(512)	-10.1%	5,013	(1,030)	-17.1%	4,369	(622)	-12.5%	17,984	(2,769)	-13.3%															
ラジオ	3,235	(4)	-0.1%	3,337	55	1.7%	3,619	306	9.2%	3,499	124	3.7%	13,690	481	3.6%															
テレビ	103,840	(4,488)	-4.1%	103,010	(316)	-0.3%	116,588	(1,840)	-1.6%	115,598	3,166	2.8%	439,036	(3,478)	-0.8%															
4マスメディア 計	121,720	(7,180)	-5.6%	121,574	(1,873)	-1.5%	137,358	(5,072)	-3.6%	138,080	716	0.5%	518,732	(13,408)	-2.5%															
インターネットメディア	54,909	9,994	22.2%	50,907	5,596	12.4%	61,732	9,074	17.2%	66,022	8,065	13.9%	233,570	32,728	16.3%															
アウトドアメディア	9,451	(1,540)	-14.0%	8,733	(881)	-9.2%	9,676	(174)	-1.8%	10,412	(1,854)	-15.1%	38,273	(4,449)	-10.4%															
クリエイティブ	29,486	330	1.1%	32,914	1,506	4.8%	35,834	2,949	9.0%	42,979	1,540	3.7%	141,212	6,324	4.7%															
マーケティング/プロモーション	51,031	2,826	5.9%	55,719	469	0.8%	64,753	710	1.1%	71,723	3,760	5.5%	243,225	7,765	3.3%															
その他(コンテンツ等)	4,971	(277)	-5.3%	5,936	497	9.1%	6,136	(74)	-1.2%	10,311	(607)	-5.6%	27,354	(462)	-1.7%															
4マスメディア以外 計	149,847	11,333	8.2%	154,208	7,186	4.9%	178,132	12,485	7.5%	201,446	10,903	5.7%	683,634	41,906	6.5%															
上記種目 計	271,568	4,153	1.6%	275,782	5,313	2.0%	315,490	7,413	2.4%	339,526	11,619	3.5%	1,202,366	28,498	2.4%															
(株)メルカリ株式売却の影響	12,892	12,892		0	0		0	0		746	746		13,638	13,638																
その他 計	39,410	5,660	16.8%	63,722	24,411	62.1%	75,590	36,095	91.4%	50,887	2,281	4.7%	229,610	68,447	42.5%															
合計	323,870	22,706	7.5%	339,504	29,724	9.6%	391,080	43,507	12.5%	391,158	14,646	3.9%	1,445,614	110,583	8.3%															

(注) 種目別売上高での「上記 種目 計」と業種別売上高での「上記 業種 計」の金額が同額となっております。
これは、グループ会社の一部において、現在、売上高を種目別に区分できるものの、業種別に区分できない会社があるためです。
それらの会社の売上高は、種目別売上高において各種目別に集計しておりますが、業種別売上高においては業種別に集計しておりません。

販管費の増減（1）

(単位：百万円)

	上期		前年同期比		下期		前年同期比		通期		前年同期比	
	'18年3月期	'19年3月期	増減額	(%)	'18年3月期	'19年3月期	増減額	(%)	'18年3月期	'19年3月期	増減額	(%)
人件費	69,370	81,235	11,864	17.1%	77,462	91,539	14,077	18.2%	146,832	172,774	25,942	17.7%
その他経費 合計	33,719	40,513	6,794	20.1%	39,595	46,235	6,640	16.8%	73,314	86,749	13,434	18.3%
賃借料	7,120	8,078	958	13.5%	7,286	8,432	1,146	15.7%	14,406	16,511	2,104	14.6%
減価償却費	1,775	2,350	575	32.4%	1,813	2,641	828	45.7%	3,588	4,992	1,403	39.1%
のれん等償却額	1,824	2,803	978	53.6%	1,790	4,082	2,292	128.0%	3,615	6,886	3,270	90.5%
その他	22,998	27,280	4,281	18.6%	28,705	31,078	2,373	8.3%	51,703	58,359	6,655	12.9%
販管費 合計	103,089	121,748	18,659	18.1%	117,057	137,775	20,717	17.7%	220,147	259,523	39,376	17.9%
人件費比率 (人件費/売上総利益)									53.9%	53.2%		

(注) ① のれん等償却額とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等のこと。

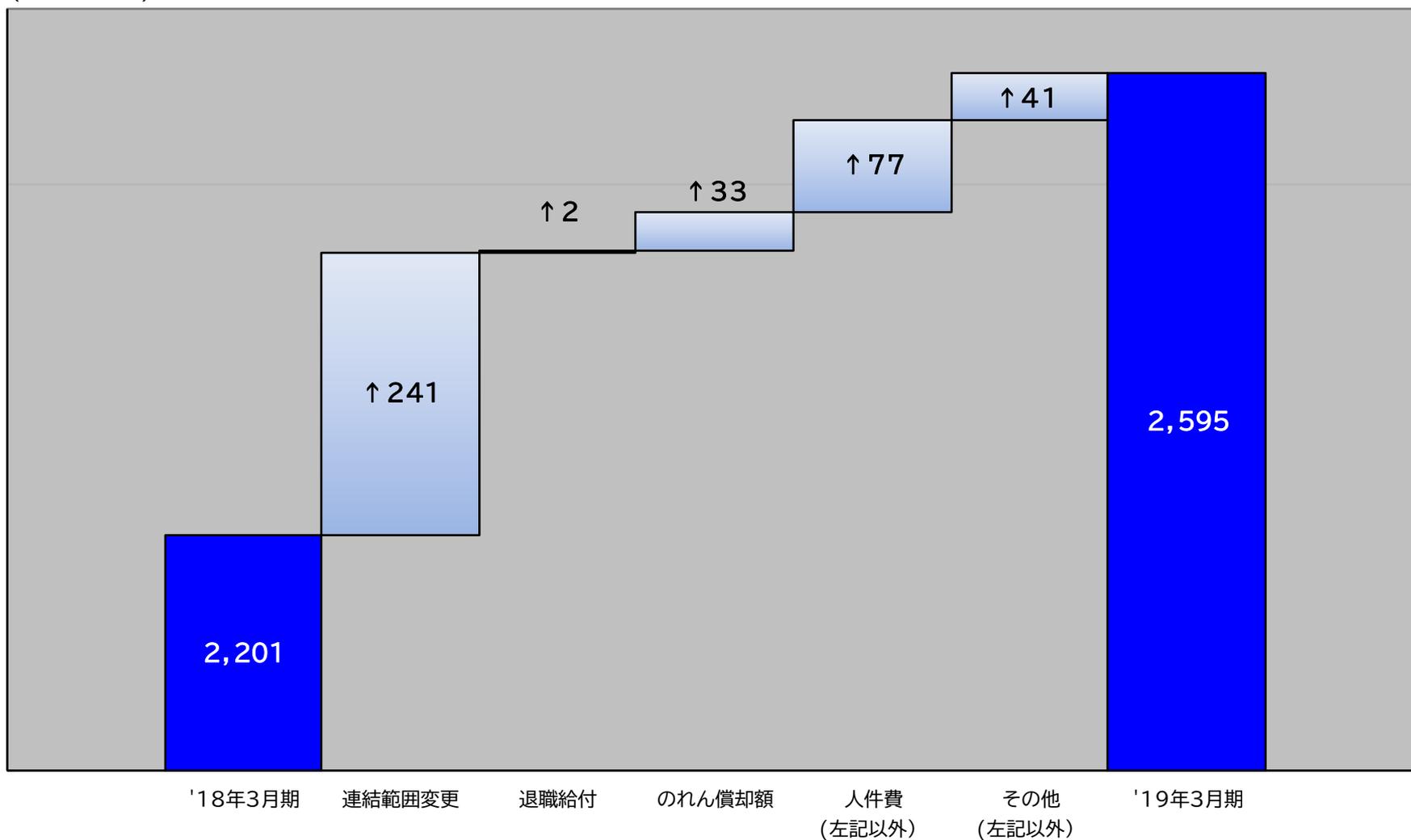
【海外におけるM&Aなど新規連結子会社の費用取り込み、のれん等償却額増で販管費増加】

- ◎ 連結範囲異動（新たに損益を取り込んだM&Aや新規設立会社等）による費用増は、約241億円。
- ◎ 連結範囲異動の影響を除いた販管費は、前年同期比+6.8%。

販管費の増減（2）

2019年3月期 通期 販管費 増減要因

(単位：億円)



2000

営業外損益および特別損益の増減

(単位：百万円)

	上期		前年同期比		下期		前年同期比		通期		前年同期比	
	'18年3月期	'19年3月期	増減額	(%)	'18年3月期	'19年3月期	増減額	(%)	'18年3月期	'19年3月期	増減額	(%)
営業外収益	1,602	2,228	625	39.1%	1,204	1,946	741	61.6%	2,807	4,175	1,367	48.7%
営業外費用	362	265	(97)	-26.7%	268	492	224	83.6%	631	758	127	20.1%
営業外損益	1,239	1,962	723	58.3%	936	1,454	517	55.3%	2,176	3,416	1,240	57.0%

◎ 金融収支（受取利息-支払利息）：	'18年3月期	+85 百万円	'19年3月期	-81 百万円	前年同期比	166 百万円減
◎ 受取配当金：	'18年3月期	1,508 百万円	'19年3月期	1,900 百万円	前年同期比	391 百万円増
◎ 持分法による投資損益：	'18年3月期	258 百万円	'19年3月期	375 百万円	前年同期比	116 百万円増
◎ 投資事業組合運用益：	'18年3月期	195 百万円	'19年3月期	910 百万円	前年同期比	715 百万円増

(単位：百万円)

	上期		前年同期比		下期		前年同期比		通期		前年同期比	
	'18年3月期	'19年3月期	増減額	(%)	'18年3月期	'19年3月期	増減額	(%)	'18年3月期	'19年3月期	増減額	(%)
特別利益	483	20,746	20,263		1,226	1,101	(124)		1,709	21,848	20,138	
特別損失	425	2,110	1,684		5,019	2,681	(2,337)		5,445	4,792	(653)	
特別損益	58	18,636	18,578		(3,793)	(1,579)	2,213		(3,735)	17,056	20,792	

◎ 投資有価証券売却益：	'18年3月期	14 百万円	'19年3月期	1,337 百万円	前年同期比	1,323 百万円増
◎ 関係会社株式売却益：	'18年3月期	380 百万円	'19年3月期	229 百万円	前年同期比	150 百万円減
◎ 退職給付制度終了益：	'18年3月期	— 百万円	'19年3月期	3,564 百万円		
◎ 退職給付信託返還益：	'18年3月期	— 百万円	'19年3月期	16,232 百万円		
◎ 投資有価証券評価損：	'18年3月期	206 百万円	'19年3月期	766 百万円	前年同期比	560 百万円増
◎ 自己新株予約権消却損：	'18年3月期	— 百万円	'19年3月期	1,374 百万円		

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2018年3月末		2019年3月末		前期末比	
	金額	構成比	金額	構成比	増減額	(%)
流動資産	538,905	67.5%	613,795	67.8%	74,890	13.9%
固定資産	259,230	32.5%	291,751	32.2%	32,521	12.5%
資産合計	798,135	100.0%	905,547	100.0%	107,411	13.5%
流動負債	390,851	49.0%	427,544	47.2%	36,692	9.4%
固定負債	39,916	5.0%	161,308	17.8%	121,392	304.1%
負債合計	430,768	54.0%	588,852	65.0%	158,084	36.7%
株主資本	282,439	35.4%	226,862	25.1%	(55,576)	-19.7%
その他の包括利益累計額	60,679	7.6%	55,701	6.2%	(4,977)	-8.2%
新株予約権	454	0.0%	180	0.0%	(274)	-60.4%
非支配株主持分	23,793	3.0%	33,950	3.7%	10,156	42.7%
純資産 合計	367,367	46.0%	316,694	35.0%	(50,672)	-13.8%
負債純資産合計	798,135	100.0%	905,547	100.0%	107,411	13.5%

◎ 現金及び預金+有価証券（流動資産）：	'18年3月末	1,507 億円	'19年3月末	1,964 億円	457 億円増加
◎ 受取手形及び売掛金：	'18年3月末	3,380 億円	'19年3月末	3,661 億円	280 億円増加
◎ 投資有価証券：	'18年3月末	1,198 億円	'19年3月末	1,631 億円	432 億円増加
◎ のれん+無形資産(PPA)：	'18年3月末	355 億円	'19年3月末	453 億円	98 億円増加
◎ 支払手形及び買掛金：	'18年3月末	2,977 億円	'19年3月末	3,136 億円	159 億円増加
◎ 長・短借入金：	'18年3月末	99 億円	'19年3月末	1,161 億円	1,061 億円増加

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	通期		前年同期比 増減額
	'18年3月期	'19年3月期	
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,372	53,522	21,150
投資活動によるキャッシュ・フロー	(20,499)	(22,815)	(2,316)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(14,401)	(21,974)	(7,572)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(308)	(860)	(551)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(2,837)	7,872	10,709
現金及び現金同等物の期首残高	146,688	143,850	(2,837)
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	0	432	432
現金及び現金同等物の期末残高	143,850	152,154	8,304

【参考(1)：減価償却費及び固定資産の取得】

減価償却費	5,174	7,088	1,913
有形固定資産の取得による支出	(2,938)	(5,314)	(2,376)
無形固定資産の取得による支出	(3,474)	(4,828)	(1,353)
固定資産の取得 計	(6,413)	(10,143)	(3,730)

【参考(2)：上記以外の主な当期の項目】

<営業活動によるキャッシュ・フロー>

税引前利益 +858億円、のれん等償却額 +68億円、売上債権 増加 -186億円、仕入債務 増加 +64億円、たな卸資産 減少 +26億円、法人税等 支払 -210億円、賞与引当金 増加 +15億円

<投資活動によるキャッシュ・フロー>

連結範囲変更を伴う子会社株式の取得 -115億円、子会社株式及び出資金の取得 -20億円

<財務活動によるキャッシュ・フロー>

配当金支払 -100億円、非支配株主への配当金支払 -17億円、連結範囲変更を伴わない子会社株式の取得 -1,131億円、長期借入金 増減額 +1,045億円

主要な子会社の業績概要

(単位：百万円)

	通期		前年同期比	
	'18年3月期	'19年3月期	増減額	(%)
博報堂（連結）				
売上高	947,054	998,909	51,854	5.5%
経常利益	34,220	39,175	4,955	14.5%
当期純利益	20,424	36,279	15,855	77.6%
大広（連結）				
売上高	167,636	159,855	(7,781)	-4.6%
経常利益	3,866	3,107	(758)	-19.6%
当期純利益	2,451	2,204	(247)	-10.1%
読売広告社（連結）				
売上高	73,025	73,756	730	1.0%
経常利益	1,591	2,040	448	28.2%
当期純利益	1,003	1,307	304	30.3%

◎売上高は、前年同期比+518億円（+5.5%）の増収。
 増加業種：「外食・各種サービス」「情報・通信」
 減少業種：「自動車・関連品」「ファッション・アクセサリ」

◎博報堂単体の堅調な伸びとアジアにおける新規M&Aの寄与で増収。
 ◎増収と売上総利益率の向上により販管費増を吸収し経常利益は増益。
 また、年金制度変更で特別利益の計上があり、当期純利益は大幅増益。

◎売上高は、前年同期比-77億円（-4.6%）の減収。
 増加業種：「金融・保険」「薬品・医療用品」
 減少業種：「飲料・嗜好品」「案内・その他」

◎前年同期に大きく伸びた得意先の反動減などもあり減収。
 ◎売上総利益率は向上したものの、減収による売上総利益減と販管費増により、経常利益、当期純利益ともに大幅な減益。

◎売上高は、前年同期比+7億円（+1.0%）の増収。
 増加業種：「エネルギー・素材・機械」「飲料・嗜好品」
 減少業種：「自動車・関連品」「食品」

◎増収に加え、売上総利益率の向上、販管費コントロールにより経常利益、当期純利益ともに大幅増益。

* 博報堂、大広、読売広告社の各社の連結数値は社内管理上の集計数値で、個々に監査を受けておりません。

* 当期純利益とは、親会社株主に帰属する当期純利益のこと。

2020年3月期 連結業績見通し

2020年3月期 連結業績見通し（1）

新中期経営計画初年度は、緩やかな利益成長

【メルカリの影響を除いた連結業績見通しの考え方】

- ◎ マクロ環境：国内広告市場の伸びは、+1.5%程度と想定
 - ・ 世界経済：米中通商問題等の下振れリスクは残るものの、年後半から復調すると見ている。
 - ・ 国内広告市場：景気拡大、各種トピックスによるマーケティング活動活発化で+1.5%程度の伸びを想定する。
- ◎ 売上高：1兆5,000億円、前年同期比+4.8%
- ◎ 売上総利益：3,300億円、前年同期比+6.0%、◎ 売上総利益率：22.0%、0.3ポイント向上
 - ・ 国内：強みである“生活者データ・ドリブン”マーケティングへの対応をベースに、市場の伸びを上回る成長を目指す。
 - ・ 海外：オーガニックな成長に加え、2019年3月期に行ったM&Aの業績取り込み通年化も寄与。
- ◎ 販管費：2,770億円、前年同期比+6.8%
 - ・ 費用効率化に努めるものの、デジタル人材の拡充、働き方改革、データ/テクノロジー基盤強化など各種先行投資に加え、のれん等償却額が増加する見通し。
- ◎ 営業利益：530億円、前年同期比+1.9%
 - ・ 各種先行投資などもあり、緩やかな増益見通し。
- ◎ のれん償却前営業利益：620億円、前年同期比+5.3%
 - ・ のれん償却前オペレーティング・マージンは、18.8%と高い水準を維持。

【メルカリの影響も含んだ連結業績見通しの考え方】

- ◎ 売上高：1兆5,050億円、前年同期比+4.1%
 - ◎ 売上総利益：3,350億円、前年同期比+3.1% ◎ 売上総利益率：22.3%、前年同期比-0.3ポイント
 - ◎ 営業利益：580億円、前年同期比-11.3%
 - ◎ 当期純利益：370億円、前年同期比-22.0%
 - ・ 2019年3月期に年金制度移行に伴い特別利益を計上したこと等もあり、当期純利益は減益見通し。
 - ◎ 1株当たり配当金：安定配当の考え方を基本とするが、業績の動向などを総合的に勘案し、前期の28円から2円増配し、年間30円の予定。
- 注）メルカリ株式売却の見通しは、ユナイテッド株式会社の中期経営計画に基づいているが、売却の時期は、当社では分からないため、上期、下期の見通しでは、下期に入れている。

2020年3月期 連結業績見通し (2)

【連結業績】

【(株)メルカリ株式売却の影響】

【(株)メルカリ株式売却の影響を除く】

2019年5月14日現在 (単位：百万円)	通期				通期				通期			
	'19年3月期 (実績)	'20年3月期 (見通し)	前年同期比		'19年3月期 (実績)	'20年3月期 (見通し)	前年同期比		'19年3月期 (実績)	'20年3月期 (見通し)	前年同期比	
			増減額	(%)			増減額	(%)			増減額	(%)
売上高	1,445,614	1,505,000	59,385	4.1%	13,638	5,000	(8,638)	-63.3%	1,431,975	1,500,000	68,024	4.8%
売上総利益	324,916	335,000	10,083	3.1%	13,544	5,000	(8,544)	-63.1%	311,372	330,000	18,627	6.0%
(売上総利益率)	(22.5%)	(22.3%)	(-0.2%)		(99.3%)	(100.0%)			(21.7%)	(22.0%)	(+0.3%)	
販管費	259,523	277,000	17,476	6.7%	170	0	(170)		259,353	277,000	17,646	6.8%
営業利益	65,392	58,000	(7,392)	-11.3%	13,373	5,000	(8,373)	-62.6%	52,019	53,000	980	1.9%
(オペレーティング・マージン)	(20.1%)	(17.3%)	(-2.8%)		(98.7%)	(100.0%)			(16.7%)	(16.1%)	(-0.6%)	
営業外損益	3,416	3,000	(416)		0	0	0		3,416	3,000	(416)	
経常利益	68,809	61,000	(7,809)	-11.3%	13,373	5,000	(8,373)	-62.6%	55,436	56,000	563	1.0%
のれん等償却額	6,886	9,000	2,113	30.7%	0	0	0		6,886	9,000	2,113	30.7%
のれん償却前営業利益	72,278	67,000	(5,278)	-7.3%	13,373	5,000	(8,373)	-62.6%	58,905	62,000	3,094	5.3%
のれん償却前 オペレーティング・マージン	22.2%	20.0%	(-2.2%)		98.7%	100.0%			18.9%	18.8%	(-0.1%)	

(オペレーティング・マージン) = 営業利益/売上総利益

* '19年3月期実績は、ユナイテッド株式会社開示資料より

* '20年3月期見通しは、ユナイテッド株式会社中期経営計画より

- (注) ① のれん等償却額とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等のこと。
 ② のれん償却前営業利益とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等を除外して算出される営業利益のこと。
 ③ 当期純利益とは、親会社株主に帰属する当期純利益のこと。

2020年3月期 連結業績見通し (3)

【(株)メルカリ株式売却の影響を除く】

2019年5月14日現在

(単位: 百万円)

	上期				下期				通期			
	'19年3月期 (実績)	'20年3月期 (見通し)	前年同期比		'19年3月期 (実績)	'20年3月期 (見通し)	前年同期比		'19年3月期 (実績)	'20年3月期 (見通し)	前年同期比	
			増減額	(%)			増減額	(%)			増減額	(%)
売上高	650,483	678,000	27,518	4.2%	781,494	822,000	40,507	5.2%	1,431,975	1,500,000	68,024	4.8%
売上総利益	142,460	150,500	8,040	5.6%	168,912	179,500	10,588	6.3%	311,372	330,000	18,627	6.0%
(売上総利益率)	(21.9%)	(22.2%)	(+0.3%)		(21.6%)	(21.8%)	(+0.2%)		(21.7%)	(22.0%)	(+0.3%)	
販管費	121,587	131,500	9,913	8.2%	137,766	145,500	7,734	5.6%	259,353	277,000	17,646	6.8%
営業利益	20,873	19,000	(1,873)	-9.0%	31,146	34,000	2,854	9.2%	52,019	53,000	980	1.9%
(オペレーティング・マージン)	(14.7%)	(12.6%)	(-2.0%)		(18.4%)	(18.9%)	(+0.5%)		(16.7%)	(16.1%)	(-0.6%)	
営業外損益	1,962	1,800	(162)		1,454	1,200	(254)		3,416	3,000	(416)	
経常利益	22,835	20,800	(2,035)	-8.9%	32,601	35,200	2,599	8.0%	55,436	56,000	563	1.0%

のれん等償却額	2,803	5,000	2,197	78.4%	4,083	4,000	(83)	-2.0%	6,886	9,000	2,113	30.7%
のれん償却前営業利益	23,676	24,000	324	1.4%	35,229	38,000	2,771	7.9%	58,905	62,000	3,094	5.3%
のれん償却前 オペレーティング・マージン	16.6%	15.9%	(-0.7%)		20.9%	21.2%	(+0.3%)		18.9%	18.8%	(-0.1%)	

(オペレーティング・マージン) = 営業利益/売上総利益

- (注) ① のれん等償却額とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等のこと。
 ② のれん償却前営業利益とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等を除外して算出される営業利益のこと。
 ③ 当期純利益とは、親会社株主に帰属する当期純利益のこと。

2020年3月期 連結業績見通し (4)

【連結業績 見通し】

2019年5月14日現在

(単位：百万円)

	上期				下期				通期			
	'19年3月期 (実績)	'20年3月期 (見通し)	前年同期比		'19年3月期 (実績)	'20年3月期 (見通し)	前年同期比		'19年3月期 (実績)	'20年3月期 (見通し)	前年同期比	
			増減額	(%)			増減額	(%)			増減額	(%)
売上高	663,375	678,000	14,624	2.2%	782,239	827,000	44,760	5.7%	1,445,614	1,505,000	59,385	4.1%
売上総利益	155,262	150,500	(4,762)	-3.1%	169,653	184,500	14,846	8.8%	324,916	335,000	10,083	3.1%
(売上総利益率)	(23.4%)	(22.2%)	(-1.2%)		(21.7%)	(22.3%)	(+0.6%)		(22.5%)	(22.3%)	(-0.2%)	
販管費	121,748	131,500	9,751	8.0%	137,775	145,500	7,724	5.6%	259,523	277,000	17,476	6.7%
営業利益	33,514	19,000	(14,514)	-43.3%	31,878	39,000	7,121	22.3%	65,392	58,000	(7,392)	-11.3%
(オ ^h レーティング・マジック)	(21.6%)	(12.6%)	(-9.0%)		(18.8%)	(21.1%)	(+2.3%)		(20.1%)	(17.3%)	(-2.8%)	
営業外損益	1,962	1,800	(162)		1,454	1,200	(254)		3,416	3,000	(416)	
経常利益	35,476	20,800	(14,676)	-41.4%	33,332	40,200	6,867	20.6%	68,809	61,000	(7,809)	-11.3%
特別損益	18,636	500	(18,136)		(1,579)	1,000	2,579		17,056	1,500	(15,556)	
税引前利益	54,113	21,300	(32,813)	-60.6%	31,752	41,200	9,447	29.8%	85,866	62,500	(23,366)	-27.2%
当期純利益	27,226	12,500	(14,726)	-54.1%	20,181	24,500	4,318	21.4%	47,408	37,000	(10,408)	-22.0%
1株当たり配当金	14.0円	15.0円			14.0円	15.0円			28.0円	30.0円	2.0円	

(オ^hレーティング・マジック) = 営業利益/売上総利益

のれん等償却額	2,803	5,000	2,196	78.3%	4,082	4,000	(82)	-2.0%	6,886	9,000	2,113	30.7%
のれん償却前営業利益	36,317	24,000	(12,317)	-33.9%	35,960	43,000	7,039	19.6%	72,278	67,000	(5,278)	-7.3%
のれん償却前 オ ^h レーティング・マジック	23.4%	15.9%	(-7.4%)		21.2%	23.3%	(+2.1%)		22.2%	20.0%	(-2.2%)	

- (注) ① のれん等償却額とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等のこと。
 ② のれん償却前営業利益とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等を除外して算出される営業利益のこと。
 ③ 当期純利益とは、親会社株主に帰属する当期純利益のこと。

博報堂 D Y グループ 新中期経営計画

【注】各頁における略称は下記のとおり

(H)：博報堂、(MP)：博報堂DYメディアパートナーズ、

(DAC)：デジタル・アドタイジング・コンソーシアム、(irep)：アイレップ

現中期経営計画のレビュー

現中期経営計画（2015年3月期～2019年3月期：5か年計画）

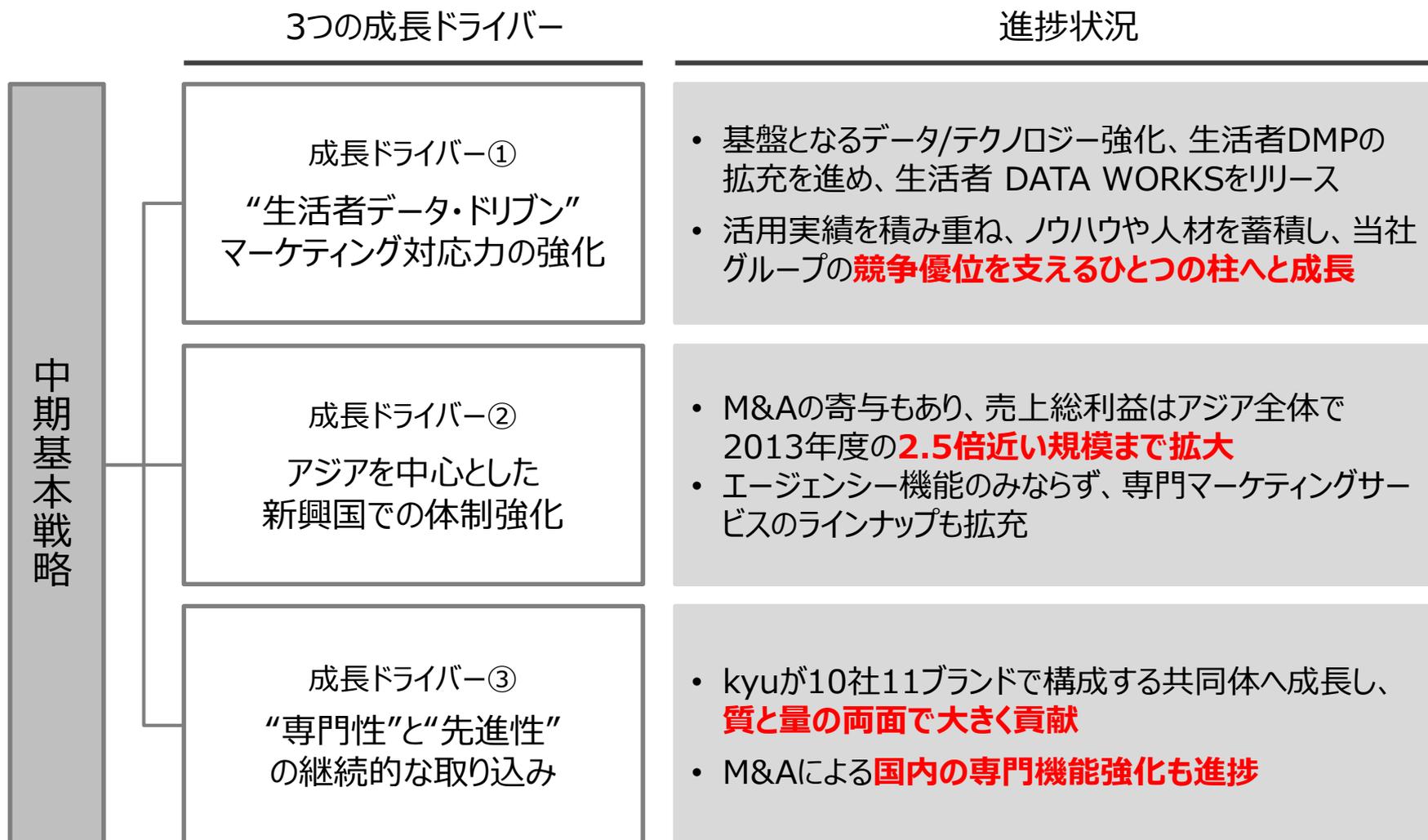
<p>中期基本戦略</p>	<p>企業のベスト・マーケティング・パートナーとして、 世界一級のマーケティングサービス企業集団を目指す。 先進的かつ創造的な統合マーケティング・ソリューション の提供を通じて、新たな市場やムーブメントを創造し、 社会/生活者に活力を与え続ける存在になる。</p>		
<p>成長ドライバー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● “生活者データ・ドリブン”マーケティング対応力の強化 ● アジアを中心とした新興国での体制強化 ● “専門性”と“先進性”の継続的な取り込み <p style="text-align: center;">▲</p> <p style="text-align: center;">スピーディかつ着実な成長を支える「積極的な投資戦略」</p>		
<p>成長のイメージ</p>	<p>計画期間中の「売上総利益増加額に占める割合」※2</p> <ul style="list-style-type: none"> ● オーガニック : M & A = 50 : 50 ● 国内 : 海外 = 50 : 50 <p>(2019年3月期の売上総利益に占める海外比率を「20%」へ)</p>		
<p>中期経営目標※1 (2019年3月期)</p>	<p>のれん償却前営業利益 : 570億円</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: middle;">↑ 重点 指標 ↓</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ● 売上総利益年平均成長率※2 : +7～10% ● のれん償却前^oレーティング・マージン : 18～20% ● のれん償却前ROE : 10%以上 </td> </tr> </table>	↑ 重点 指標 ↓	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上総利益年平均成長率※2 : +7～10% ● のれん償却前^oレーティング・マージン : 18～20% ● のれん償却前ROE : 10%以上
↑ 重点 指標 ↓	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上総利益年平均成長率※2 : +7～10% ● のれん償却前^oレーティング・マージン : 18～20% ● のれん償却前ROE : 10%以上 		

※1 当初掲げた経営目標を達成したため、2016年11月に上方修正した計画値

※2 売総増加額に占める割合は計画期間内（5か年）の増加額、年平均成長率は2016年3月期～2019年3月期間の年平均成長率

中期戦略の進捗

成長ドライバーとして掲げた各種戦略は、積極的なリソースの投入により、大きく進捗。



数値計画の進捗（株メルカリ株式売却の影響除き）

掲げたすべての指標において、2016年11月に上方修正を行った目標水準を過達。

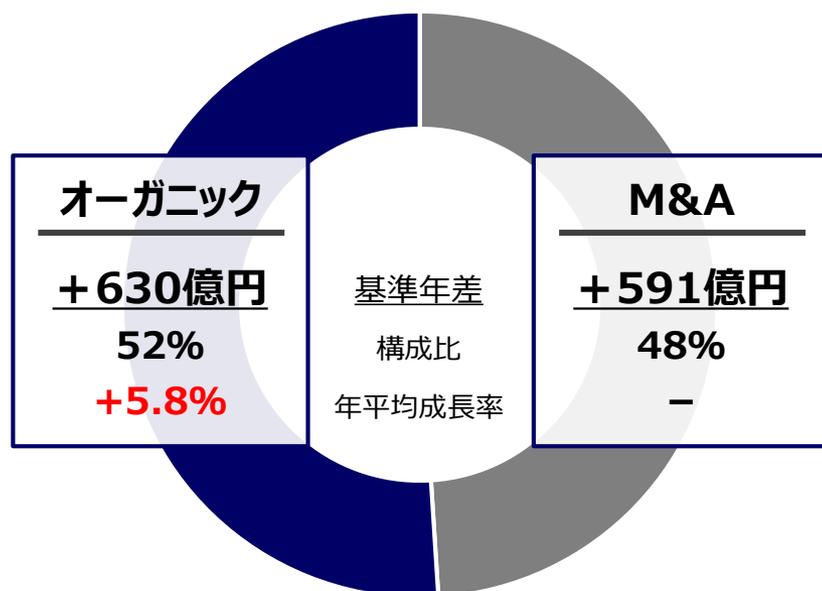
□ 中期経営目標

	中期目標	2019年3月期 通期実績
のれん償却前 営業利益	570億円	589億円
<重点指標>		
売上総利益 年平均成長率 (2016年3月期～2019年3月期)	3年平均 +7～10%	3年平均 +10.2%
のれん償却前 オペレーティング・マージン	18～20%	18.9%
のれん償却前 ROE (年金関連の特別利益影響除き)	10%以上	12%強

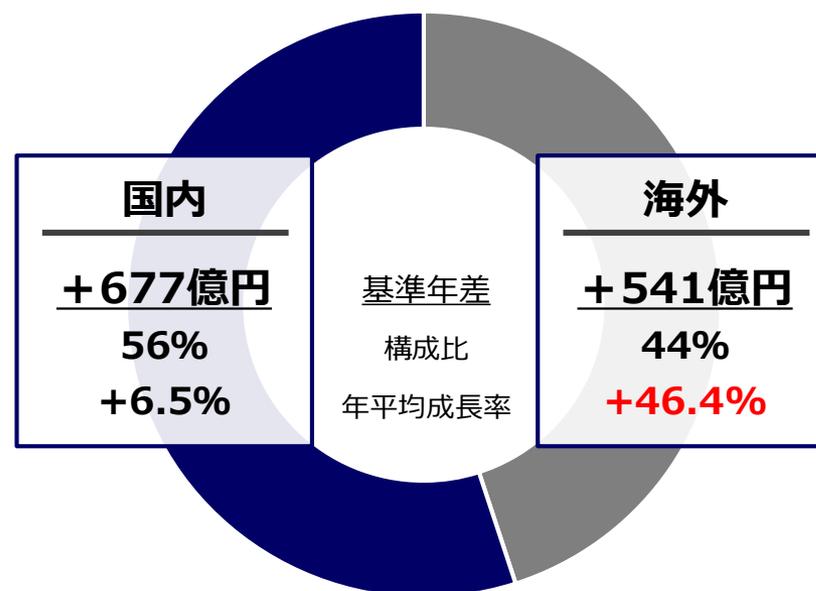
数値計画の進捗（株メルカリ株式売却の影響除き）

既存事業会社の強い伸びと、M&Aによる押し上げにより、売上総利益は大幅に伸長。
アジアおよびkyuの事業拡大に伴い、売総の海外占有率は20%超の水準まで拡大。

＜売上総利益の増加要因①＞



＜売上総利益の増加要因②＞



- ※ オーガニック増分：
既存事業会社およびスポット外等新規拠点における中計期間の売総増分の累計
- ※ M&A増分：
中計期間にCP/L取り込みを行ったM&A対象会社の売総総額
(M&A後の対象会社の成長分を含む)
- ※ 基準年：2014年3月期

＜売上総利益に占める海外比率＞

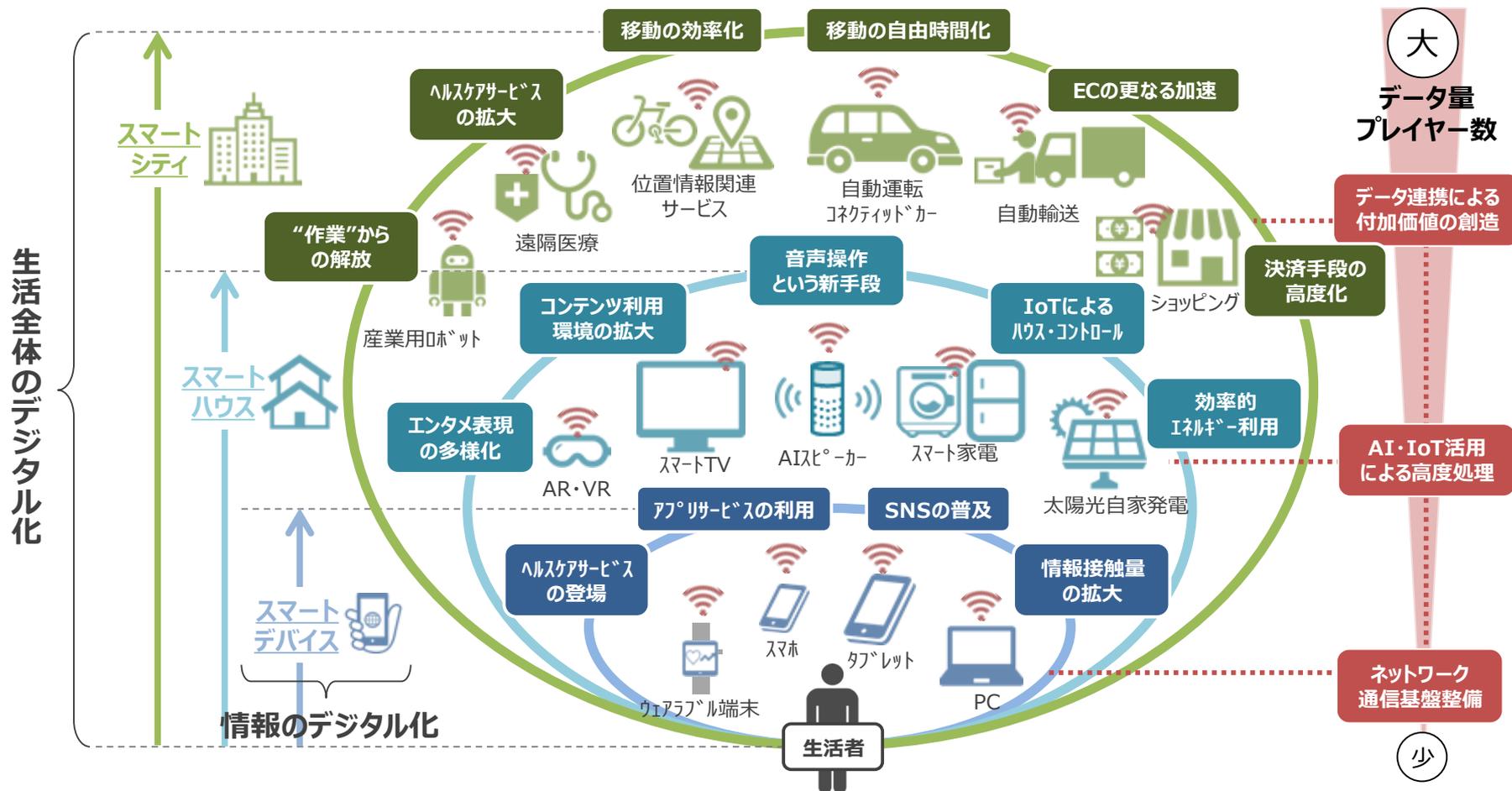
2014年3月期 5.0%  2019年3月期 **20.4%**

新中期経営計画について

(計画期間：2020年3月期～2024年3月期の5ヵ年計画)

当社グループを取り巻く環境の変化

「オールデジタル」化による大変革時代の到来



当社グループを取り巻く環境の変化

情報のデジタル化 → 生活全体がデジタル化

- 多様なデジタルタッチポイントを通じて、いつでもどこでも誰とでも繋がることが可能に
- 生活者が世の中のあらゆる動きをリードする**生活者中心の社会が本格的に到来**

テクノロジー進化による産業構造の転換 → イノベーションの時代へ

- デジタルテクノロジーの進化が起点となって、市場の垣根は融解し、産業構造が転換
- 産業や国、企業を問わず、**ダイナミックなイノベーションが求められる時代へ**

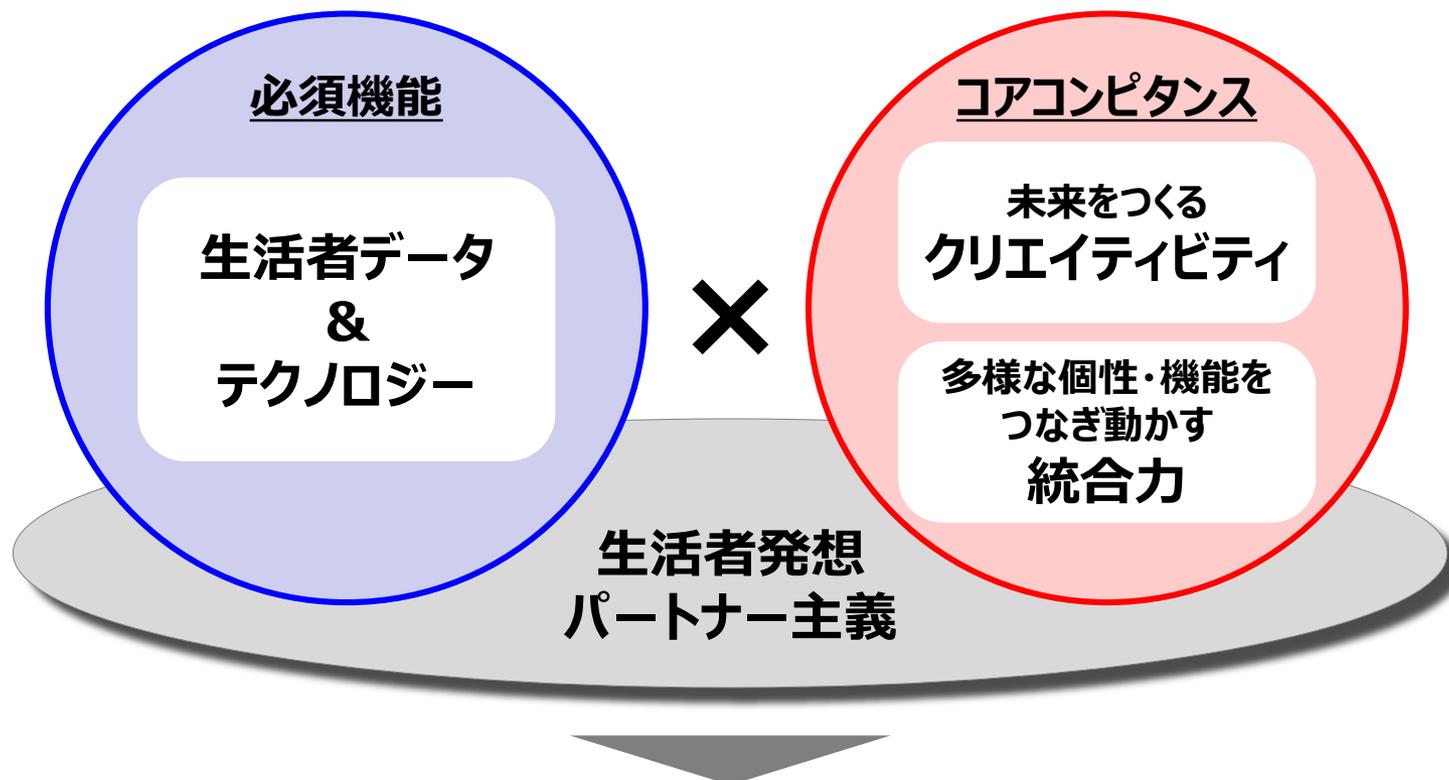
企業活動のボーダレス化が加速

- 企業が海外での事業拡大を目指す「グローバルシフト」の動きは今後も継続
- さらにオールデジタル化の流れが加わり、**企業活動のボーダレス化が加速**

当社グループの強み

生活者発想を起点に、「生活者データ/テクノロジー」の活用基盤と、未来をつくる「クリエイティビティ」
多様な個性・機能をつなぎ動かす「統合力」を融合し、あらゆるパートナーと協働できることが、競争力の源泉。

＜当社グループの競争力の源泉＞

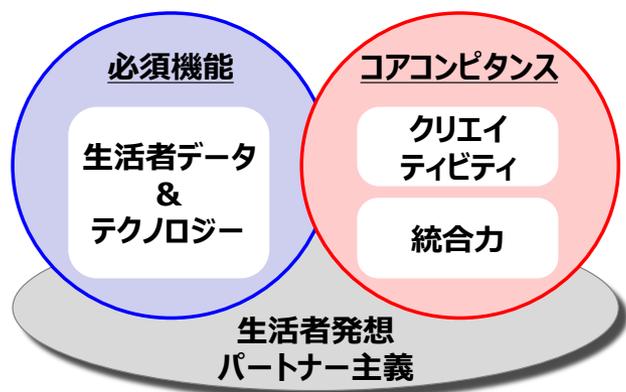


オールデジタル化する社会でこそ活かされる強み

中期基本戦略

博報堂DYグループは、生活者発想を基軸に、
 クリエイティビティ、統合力、データ/テクノロジー活用力を融合することで、
 オールデジタル時代における
 企業のマーケティングの進化と、イノベーション創出をリードする。
 そのことで、生活者、社会全体に新たな価値とインパクトを与え続ける存在になる。

＜当社グループの強み＞



＜企業＞

得意先・媒体社・コンテンツホルダー
 ・プラットフォーム・共同事業体他

＜社会/生活者＞



新たな価値



インパクト

「3つの成長基盤」の強化

積極的な投資により「3つの成長基盤」を強化

< 1 >

広義デジタル領域での
リーディングポジション確立

< 2 >

ボーダレス化する企業活動
への対応力強化

< 3 >

外部連携による
イノベーションの加速

積極的な投資

データ/テクノロジー/インフラ/人材/M&Aなど
幅広く投資を積極化

< 1 > 広義デジタル領域でのリーディングポジション確立

オールデジタル時代を見据えた、
広義デジタル領域でのリーディングポジション確立

**I**

“生活者データ・ドリブン”マーケティング
の高度化

II

多様化する
デジタルタッチポイントへの対応

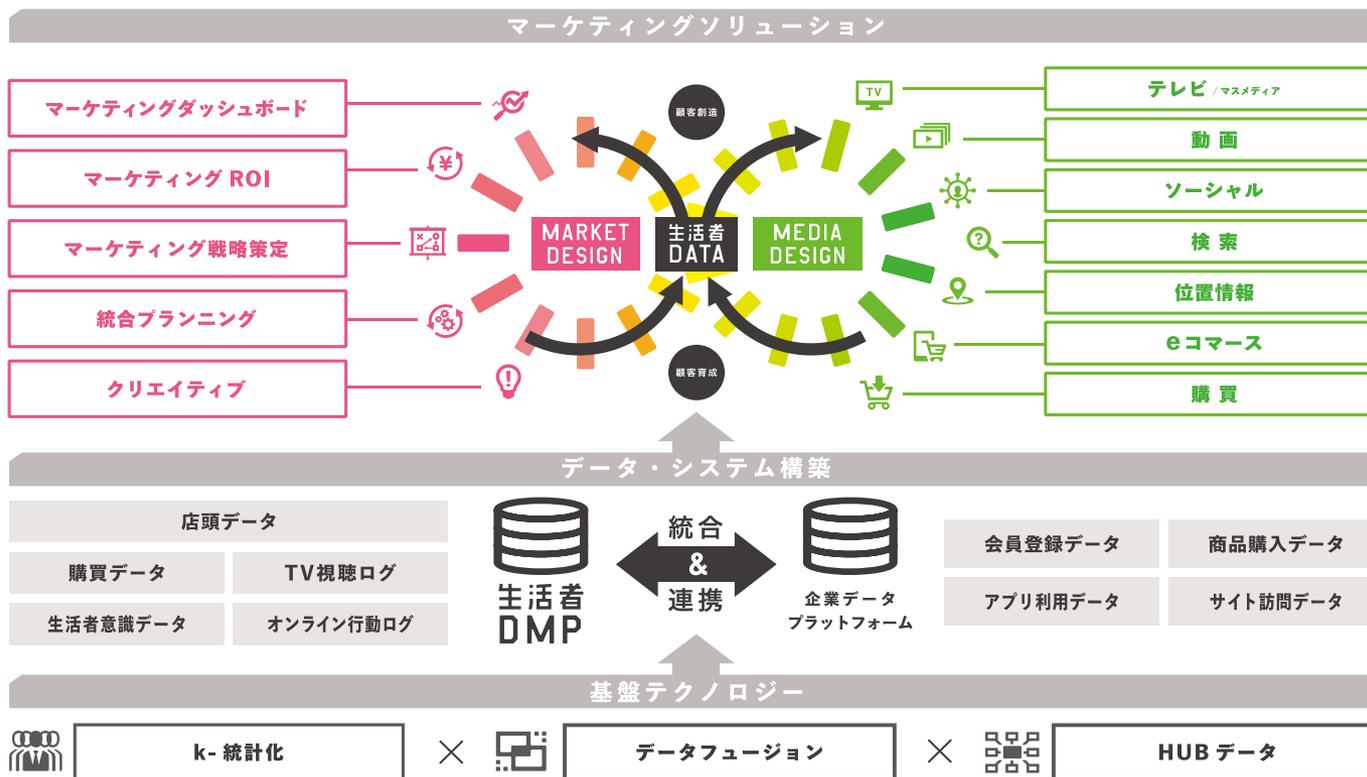
III

成長するインターネットメディア領域での
体制の拡充

<1> - I . “生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化

オールデジタル化に向けて、テクノロジー/データ・システム/ソリューションをアップデートするとともに、クリエイティビティとの掛け算による**“生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化**を推進。

生活者データ・ドリブン・マーケティング



高度化の視点

- オールデジタル時代に適した体系へ
- より統合的/効率的な運用力
- クリエイティビティとの掛け算による新たな価値創造
- 新たに生成されるデータへの対応
- 個人情報保護への配慮
- アドテクノロジー/マーケティングテクノロジーの進化

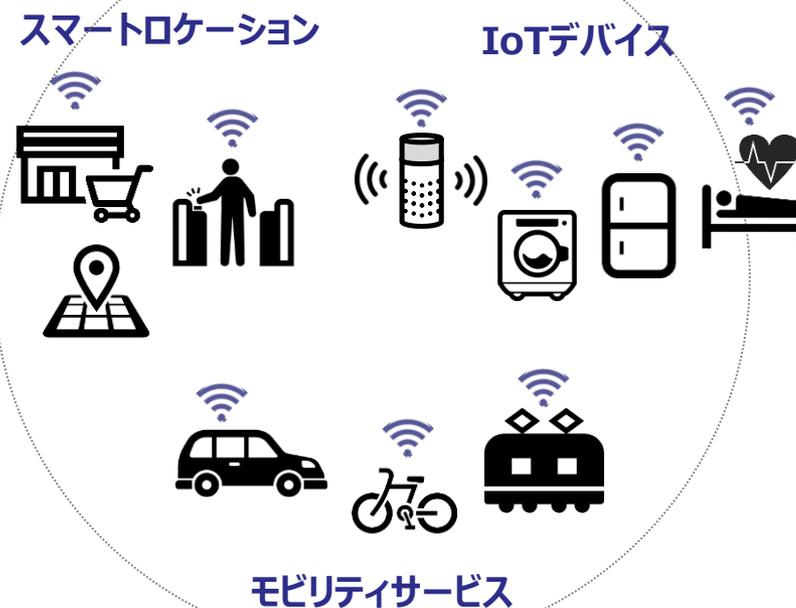
< 1 > - II . 多様化するデジタルタッチポイントへの対応

既存メディアのデジタル化、リアル空間に新たに出現するデジタルタッチポイントなど、
多様化するデジタルタッチポイントへの対応体制を幅広く整備。

既存メディア由来の デジタルタッチポイント

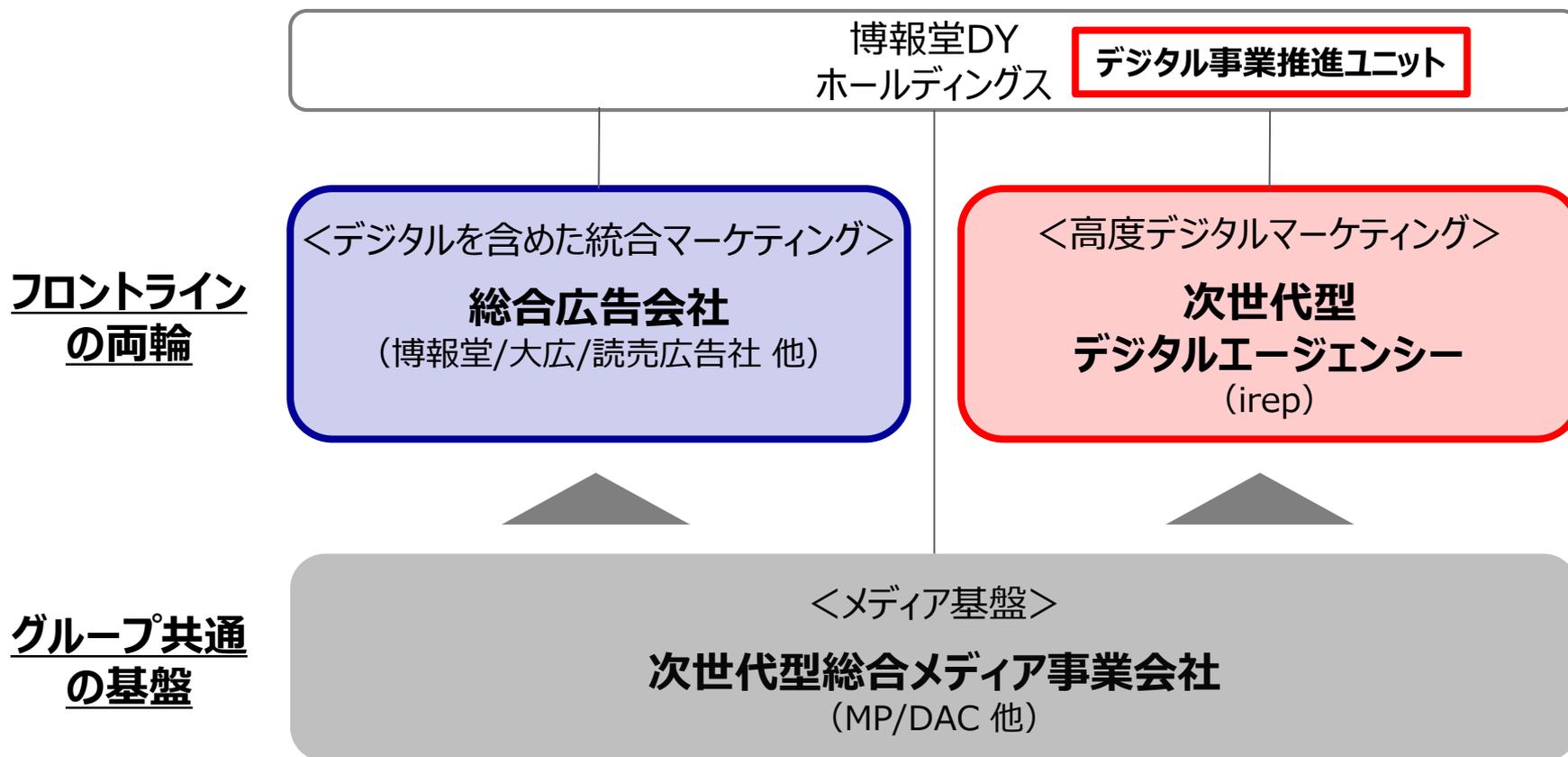


リアル空間に新たに出現する デジタルタッチポイント



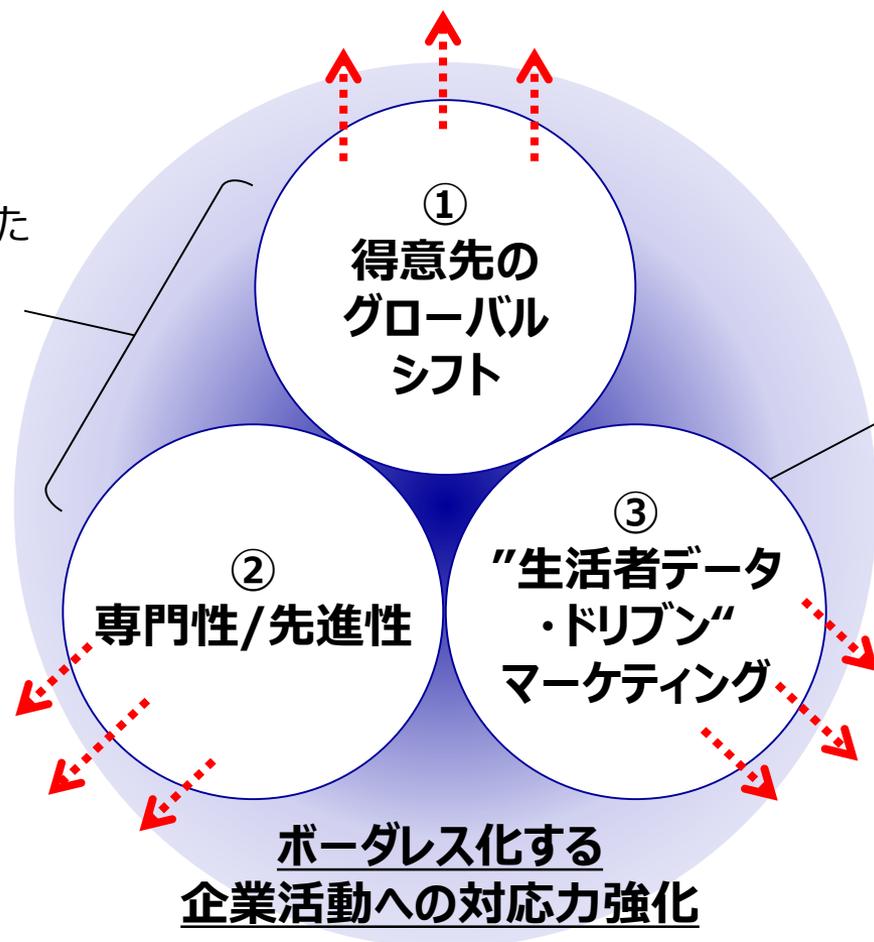
< 1 > -Ⅲ. 成長するインターネットメディア領域での体制の拡充

- 多様な得意先ニーズに応じた最適なサービス提供体制を整備するため、**総合広告会社の機能強化**に加え、高度なデジタルソリューションの提供に軸足をおいた**「次世代型デジタルエージェンシー」機能を拡充**。
- 両輪となるフロントラインを支える**総合メディア事業会社もオールデジタル時代に適した次世代の形へ**。



< 2 > ボーダレス化する企業活動への対応力強化

3つの要素を起点に海外事業を強化し、
ボーダレス化する企業活動への対応体制を拡充。

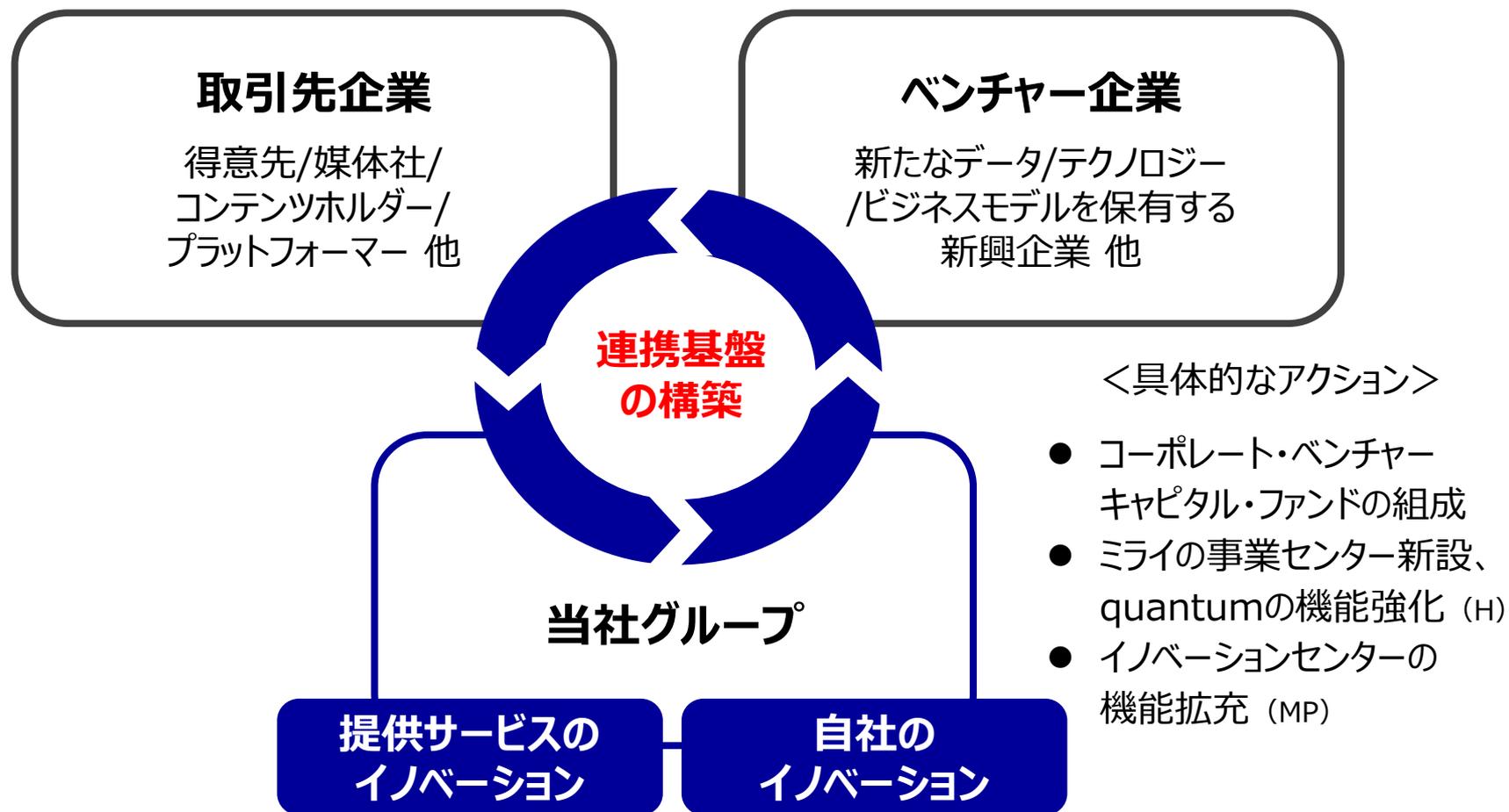


- 中核事業会社を中心とした国内外一体運営の強化
- M&Aも含めた専門性/先進性の取り込みの継続

- データ/ソリューション基盤の構築
 (投資/アライアンス)
- デジタルアクティベーション
 実行体制の整備

< 3 > 外部連携によるイノベーションの加速

取引先企業に加え、先進的なテクノロジー企業など**外部企業との「連携基盤」を構築し、提供サービス、および自社のイノベーションを加速**する。



その他の主要な対処すべき課題

以下の項目は、新中期経営計画の計画期間に留まらず、継続的に注力すべきテーマとして認識。

SDGsへの 取り組み

- 中期基本戦略を実現する取り組みを通じて、企業、生活者、そして社会全体に貢献。
- グループ社員一人ひとりのクリエイティビティや情報発信力を活かして、取引先企業と共に課題解決に取り組むことで、生活者と社会の新しい幸せを生み、その幸せをつなぎ広げていくことに尽力する。

働き方改革

- 社員が生きいきと活躍できる環境づくりを推進することで、健康経営を実現するとともに、業務の生産性向上にも繋げていく。
- 事業会社に専門組織を設置し、システム/テクノロジーを活用した業務プロセスイノベーションも視野に、各種取り組みを加速する。

中期経営目標

□ 中期経営目標 (2024年3月期)

**のれん償却前
営業利益**

950億円

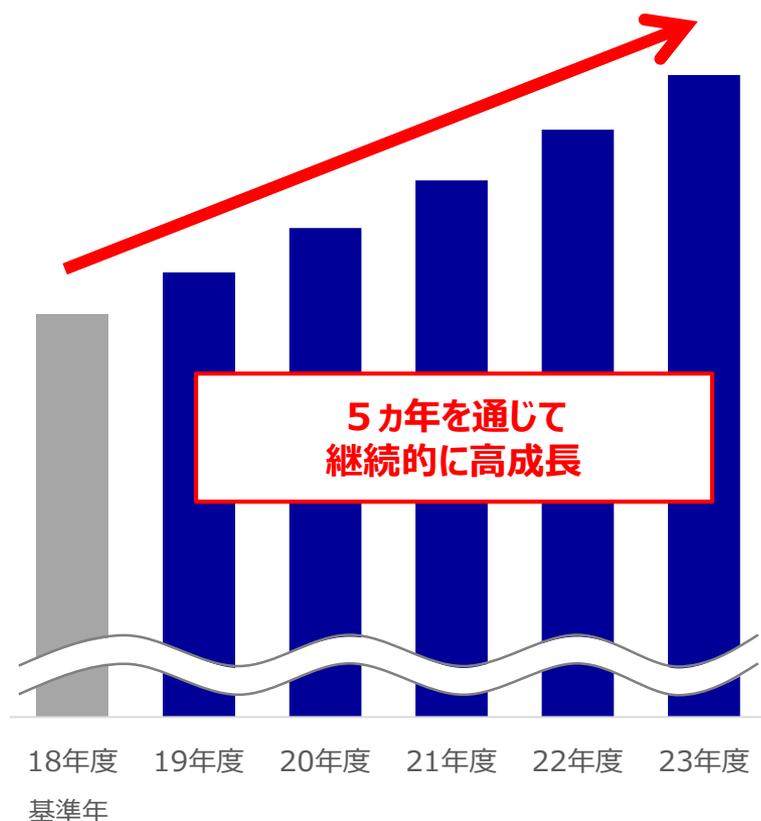
＜重点指標＞ 調整後 = 投資事業除き

調整後	売上総利益 年平均成長率	5年平均※ +7%以上	※ 2019年3月期～ 2024年3月期
	のれん償却前営業利益 年平均成長率	5年平均※ +8%以上	
	のれん償却前 オペレーティング・マージン	20%以上	
	のれん償却前 R O E	15%以上	
	株主還元	安定/継続的な配当 業績や財務状況に応じた還元	

中期経営目標 : 成長イメージ

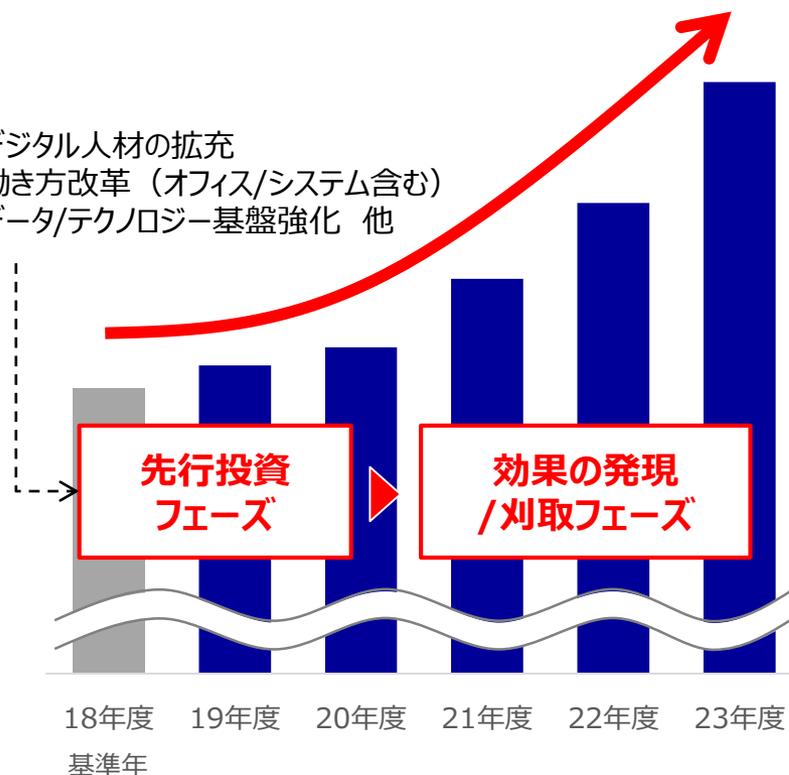
“調整後”売上総利益は、5カ年を通じて継続的に高成長となることを想定するが、基盤/体制強化のための先行投資を見込んでおり、“調整後”のれん償却前営業利益の伸びは、計画期間の後半に強くなることを想定。

＜“調整後”売上総利益＞



＜“調整後”のれん償却前営業利益＞

- デジタル人材の拡充
- 働き方改革（オフィス/システム含む）
- データ/テクノロジー基盤強化 他



中期経営目標 : 成長イメージ

前述の戦略に基づく「インターネットメディア事業」と「海外事業」の成長イメージは以下の通り。

インターネットメディア事業の 「面の拡大」

グループ連結
インターネットメディア売上高
「2倍以上」

2018年度
2300億円
↓
**2023年度
5000億円以上**

海外事業の 「利益ある成長」

売上総利益規模
「2倍以上」
(2018→2023年度比)

のれん償却前
オペレーティング・マージン
「継続的な改善」

※ 上記の数値は国内事業を対象としています。

Hakuhodo DY holdings

博報堂DYホールディングス

本資料では、株式会社博報堂がユニバーサルデザインの発想に基づき、誤認を防ぐこと、可読性を高めることを目的に、株式会社タイプバンク、慶應義塾大学と共同開発した独自のフォントである「つたわるフォント」を使用しています。

