

## 2019年3月期 通期 決算説明会 質疑応答要旨

2019年5月14日(火)

当社出席者：

代表取締役社長	戸田 裕一
代表取締役副社長	沢田 邦彦
取締役専務執行役員	松崎 光正
取締役	水島 正幸
常務執行役員	西岡 正紀
執行役員	禿河 毅

**Q：新中期経営計画では、広告主の広告費・宣伝費だけでなく、販売促進費の獲得を目指しているように感じたが、クライアントの窓口にも変化があると考えているのか？また、イノベーション領域については、フィー型の収益が増えてくるのか？**

A:

「企業の根幹の機能はマーケティングとイノベーションである」という言葉があるが、マーケティングの本質は顧客の創造、イノベーションの本質は市場の創造である。顧客の創造と市場の創造をベースで支えるのがデータテクノロジー基盤だと考えており、今回の中期経営計画のベースにもなっている。マーケティングにおいては、統合マーケティングが進んでいくなかでデジタルの領域が拡大しており、デジタル・アクティベーションのその一部になっている。そこでは、広告・宣伝部門に加えて、販促部門と接点が増えてくる。

イノベーションでは、既に商品開発やサービス開発、ビジネス開発などでクライアントのお手伝いをさせていただいている。ここに対するニーズが非常に大きくなってきており、収益拡大のチャンスがあると認識している。この領域については、クライアントの事業部や開発部との接点が増えてきている。イノベーションの収益獲得方法はフィーに限らず、多様な方法が想定される。

**Q：水島新社長が事業会社と持株会社の社長を兼任することにより、どのようなことが進めやすくなるか考えるか？**

A:

①デジタル化、②グローバル化、③イノベーション領域について、より連携の強化が進むと考えている。まず、事業会社がデジタル対応を強化するにあたり選択肢が増えると考えている。

例えば、博報堂は総合広告会社だが、HDY グループにはアイレップという次世代型のデジタルエージェンシーがある。クライアントのニーズにこたえるために、博報堂独自でやる場合もあるが、アイレップにある部分を切り分けてお願いするようやり方も取れる。今まで以上に巧みなフォーメーションで向き合うことができるようになると考えている。

次に、グローバル対応では、博報堂の海外事業は中国、インドを含むアジア圏での対応が中心になっている。ボーダーレス化のなかで、クライアントがほかのエリアに進出していく際、ホールディングス・kyu が欧米中心に先進性・専門性の拡充を行っているので、連携をより強化できる可能性があると考えている。

また、イノベーション・事業開発・サービス開発などについてのクライアントからの依頼が増えている。ホールディングス・事業会社の双方で組織を含めた基盤整備を行っているが、ホールディングスのCVC等を通じてスタートアップ・プレイヤーとの連携が増え、博報堂のクライアントのニーズとマッチングするようなことを期待している。

**Q：新中期経営計画策定にあたり、メディアの環境をどのように考えているか？ 5年間におけるインターネットメディア、そしてテレビを含む4マスの動向をどのように見ているか？**

A:

インターネットメディアについては、年間2桁程度の成長が続き、市場を牽引すると考えている。5年後には、最大のメディア種目になっていると考える。

4マスについては、それほど大きな伸びにはならないだろうと見ている。

なお、マス以外の種目については、堅調に推移しているものと考えている。

**Q：バランスシートについて、金融資産に対する方針、株主還元に対する考え方を教えてほしい。**

A:

株主還元については、2020年3月期に配当性向30%に相当する1株30円の配当金を予定している。今後も投資とのバランスを見ながら還元を実施していく。

また、政策投資の有価証券が、株価の上昇もあり、大きな金額になっているのは認識している。これら売却し投資の原資にすることについては、取引上の関係も含めて検討していきたい。

**Q：新中期経営計画における投資と調達規模感を教えてほしい。**

A:

計画通りに進むと5年間で約2,500億円の営業キャッシュ・フローが生まれると想定しており、ここから株主還元を行った残りの大半を投資に向けたいと思っている。現在の手元現預金水準の見直しも考慮すると、2,000億円程度の投資余力があると考えている。その全てを投資するかどうかはわからないが、規模感としてはそれくらいのイメージである。

**Q：オールデジタル化のなかで、競合企業や競争環境はどのように変わっていくと想定しているか？**

A:

従来の競合は総合広告会社を中心であった。しかし、データマーケティングの時代にはコンサルティング会社との競合が増えてくる。また、デジタル領域が拡大するので、いわゆるデジタルエージェンシーもブランド提案やクリエイティブ機能を付け加え、同じ土俵に上がってくると想定する。

そのような競争環境においては、データテクノロジーの基盤整備とともにデジタル時代のマーケティング全ての領域に対応できるよう裾野を広げていく必要がある。我々の原点であるクリエイティブについてもテクノロジー的要素を取り込んでいかななくてはならない。そのためにはグループ外のプレイヤーとの連携も重要になってくると考えている。

以上