

博報堂 DY ホールディングス
2021年3月期 通期連結決算説明会 質疑応答集

2021年5月14日（金） 15:30～16:30

説明者：

代表取締役社長	水島正幸
取締役副社長	矢島弘毅
取締役専務執行役員	西岡正紀
専務執行役員	江花昭彦
執行役員	禿河毅

- ・ 今期の広告市場について、種目別にどのような回復を見込んでいるか。また、市場よりも高い回復を見込む競争力について教えてほしい。

今期の広告市場はコロナウイルスの影響を受けた昨年の反動で大きく伸びると予測している。従来から、景気の悪化以上に広告市場の数字は下がり、逆に景気が回復した際はそれ以上に広告市場の数字が上がる傾向にあり、コロナ影響もこれに沿うと考えている。今年度の国内経済が名目 GDP で 3,5 % 程度の回復予測であることに対して、広告市場は二桁程度の成長を見込んでいる。ただしそれでも 19 年度の水準には届かないため、シェアを拡大して 19 年度にキャッチアップしたい。

種目別ではインターネットメディアの戻りが早く、今期もさらに回復が進む見込み。また、テレビも昨年末ごろから数字が戻ってきている。一方で外出自粛もありイベントやプロモーション、アウトドアメディアは依然として厳しい状況にある。今後ワクチンの普及とともにこれらの種目についても回復すると考えている。

市場を上回る計画については、数年前から生活者 DMP をベースとしたデジタル化を進めてきたことで、昨今の DX 需要に対して素早く対応できていることが要因のひとつだと考えている。新たに発足した「HAKUHODO DX_UNITED」によって、DX への対応をより強く進めたい。

- ・ 今期 100 億円規模の先行投資を見込んでいるが、具体的にどういったものか。来期以降も同程度の投資を見据えているのか。

得意先のデジタルトランスフォーメーションにマーケティング DX とメディア DX の両輪で対応していくことを旗揚げし、その精緻化を進めている。コロナウイルスの影響によっ

てオールデジタル化が加速し、中期計画において5年スパンで考えていた計画を早めてここ1,2年で対応しようと考えている。コスト構造改革も引き続き取り組んでおり、その分の余力も合わせて100億円規模の投資を予定している。第一に人材への投資を、その他、システム・テクノロジーへの投資、具体的にはデジタル広告運用人材やデータ活用人材の採用育成、先端テクノロジーの開発を考えている。損益の状況次第だが、今後数年間に渡り、毎年100億円規模の投資を考えている。

- ・ マーケティングとメディアのDXに対応するための体制整備として、国内M&Aについてどのように考えているか。

「HAKUHODO DX UNITED」は博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ、DACの現有の組織の結集という形でスタートするが、今後の得意先のDXニーズから考えると、現状の700人強の体制ではまだまだ足りないと考えている。これに対しては人員の採用・育成に加え、フロントラインでDX対応のできる会社のM&Aや業務提携、資本提携など、いろいろな形での対応を検討している。今後ますますDXに関する技術・得意先ニーズが進化していくため、先進性、専門性を持った企業とのマッチングを図りたい。国内のみならず、海外にも視野を広げて機能整備をしたいと考えている。

- ・ コロナ禍の影響によりメディアの仕入れは今後どのように変化すると考えているか。クライアントのニーズと会社の対応の考え方を教えてほしい。

これまでのメディアはインターネットも含めて予約型が主だったが、運用型のニーズが高まってきている。そのため4マス媒体とインターネットというデジタル・非デジタルの分け方ではなく、予約型・運用型という分け方でメディアを考えている。仕入という言葉は予約型に対応する概念であり、運用型はメディア効果の成果が基準になる。デジタル広告はすでに8割が運用型で、テレビもスポットは今後運用型のモデルが求められると考えている。

デジタル広告の主な得意先業種は情報通信、自動車、金融だったが、今期は食品・トイレタリーでも運用型の広告を取り入れている。今後は「AaaS」という概念をもとに、運用型ニーズに合わせたサービスを強化したい。

- ・ 今期の販管費の予算について。コロナ対策によって必要になったものとそうでないものに分けて詳細をお聞きしたい。

今期の計画では、売上総利益で300億程度、販管費はそれを若干下回る程度の伸長を予

定している。前述した先行投資に加えて、2020年度に150億規模で緊急避難的にコスト削減をした人件費や戦略費についてはトップラインの回復に合わせ2019年度水準近くまで回復させる必要がでてくる。一方でコスト構造改革も進めており、その効果が数十億円規模で見込まれる。構造改革は現在も検討を続けており、今後はオフィス改革や間接コスト削減、テクノロジーによる業務改善などを進めたい。

- ・ マーケティングDXに関わる業務について。現状の売上規模と、中長期的に見込んでいる規模それぞれお聞きしたい。

マーケティングDXについて現時点で明確な数字を出すことはできないが、収益の多様化を目指して推進している。メディアではテレビとインターネットの掛け合わせに加えてオウンドメディアやCRM、D2Cなど、博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ、DACと会社を跨って色々なビジネスが生まれていくと考えている。

また、グループ会社である博報堂プロダクツの傘下にはコールセンターや人材派遣の機能があり、ECやD2Cのビジネスに対して全体的なマーケティングDXを提案できる。こうしたマーケティングの実践領域についても今後機能を増やしていきたい。今期「HAKUHODO DX UNITED」を発足して、グループを横断してどういったビジネスが生まれるのか、どのようなストーリーを描けるか、挑戦したい。

- ・ インターネット領域の売上について。博報堂、大広、読広各社の成長率に比べてグループ全体の成長率が半分程度にとどまっているが、主要3社以外の成長の鈍化要因と、それをふまえた今後の成長について、どのように考えているか。

総合広告会社は、大規模クライアントが中心で、上期は非常に苦労したが、下期は数字が順調に戻り、通期でも前年を上回る実績となった。それに対しアイレップの伸びは弱く見えるが、クライアントに旅行、運輸関係の比率が高く、コロナ禍の影響が大きかった。2021年度は提案内容やポートフォリオの改善を進めることで回復し、総合広告会社と合わせグループ全体では二桁以上の成長を見込んでいる。

- ・ 「AaaS」について、基本は月極契約でフィーをもらうようなモデルを想定しているのか、報酬の形態をお聞きしたい。

「AaaS」はシステムの名称というよりも運用型広告にシフトするためのひとつのビジョンであり、4つの収益モデルがある。ひとつはテレビxデジタルもしくはIrepでのデジ・

テレを通じたマージン取引、次に、デジタルアナリシスやプランニング領域についてはフィー取引になる。また、月極契約に近いものとして、ASP を必要とするクライアントに対しては AaaS を ASP 用に作り、提供する。そして最後にデータシステムを作っていく、カスタマイズしていくモデルがあり、収益モデルを多層化させていくつもりである。まずはテレ・デジおよびデジ・テレのマージン取引と、付随するフィー取引を推進したい。

・ DX 推進について、kyu はどのように貢献しているのか。

メディア DX についてはアメリカの Kepler 社が先進的な取り組みをしており、ユーザーの解析やメディアバイイングについては日本にも転用できると考えている。また Kepler が買収した会社にはシンガポールに拠点があるので、ASEAN にある博報堂等の各拠点との連携を進めたい。

マーケティング DX については昨年 Godfrey Dadich 社を買収したが、今後もデジタル化したメディアプラットフォームや SNS 領域で、ブランドエクスペリエンスを設計する先進性のある企業をグループ化していきたい。また従前から力を入れている IDEO でもビジネス設計やサービス開発にはグループで見習うべきところがあり、ナレッジの共有を進めている。kyu 傘下の各社との交流によってシナジーが生まれ、国内でのサービス力が向上すると考えている。

以 上