

株式会社 博報堂 DY ホールディングス  
2024年3月期 第3四半期 連結決算説明会 質疑応答集

2024年2月9日（金） 17:00～18:00

説明者：

代表取締役社長	水島 正幸
取締役副社長	矢嶋 弘毅
代表取締役専務執行役員	西岡 正紀
取締役専務執行役員	江花 昭彦
執行役員	禿河 毅

・ 国内の広告市況の見通しを業種別・種目別に教えてほしい。

「飲料・嗜好品」では酒税法改正に伴い、ビールメーカーを中心にマーケティング活動が活発である。「自動車関連」においてもジャパンモビリティショーの開催をきっかけに上昇基調である。またデジタルサービス関連では、インボイス制度の開始に伴い会計サービス関連の出稿や、マッチングアプリのTV コマーシャル解禁等の影響を受けて増加傾向にある。第4四半期でも第3四半期の流れが続くと見ており、クライアントの期余り予算の投下にも期待している。来期はオリンピックイヤーであり、企業のマーケティング意欲が高まる傾向があるため、本格的な需要拡大を期待している。

広告市場動向は、景気や消費意向の回復を背景に前年比 1%程度増と緩やかな伸びとなる見通しとなっている。4マスメディアでは緩やかな減少傾向が継続する見通しであり、インターネットメディアは5%程度の伸長、屋外交通広告は増加するとみている。

・ 北米事業における今後の業績と費用の考え方を、受注や費用削減の動向を踏まえて教えてほしい。

北米のコンサルティング業務は厳しい状況が継続している。一方、第3四半期では費用構造改革の効果が現れだし、利益も改善している。通期では販管費のコントロール影響もあり、のれん償却前営業利益で黒字を確保できる見通しである。

来期については、不透明な環境やリセッションの不安などのリスクを認識した上で、収益拡大と費用構造改革を両方行うための目標設定を議論している。

・ デジタルコア新会社の設立は、インターネットの成長に伸び悩む課題を解決するための決断なのか。

当社グループにおけるデジタル領域の成長は、博報堂など総合広告会社の扱いは堅調であるものの、DACの直販の伸び悩みもあり、鈍化しているように見えるが、市場全体も一桁成長の見通しであり、以前とは異なり成熟期に入っていると認識している。テクノロジーやメディアが変化していく中で、クライアントの課題を解決するためにグループ内でフォーメーションを組んで取り組んできたが、それ以上のスピード感で将来に向けた新たなデジタルビジネスを構築する必要

があると考え、今回の新会社設立に至った。

- ・ AaaSによる収益は、現在どの程度の規模感なのか。テレビ種目が好調要因となるほどのインパクトを持つのか。

AaaSを使った業務決定件数は20%近く伸びている。フィー等の直接的な収益でも15%程度伸びている。企業への導入も250社を超え、適用案件も1000件を超える規模にまで拡大している。

また、テレビとデジタルの広告効果の可視化がクライアントに評価されており、業務獲得に効果があったことも、今期のテレビ種目の好調要因だと考えている。

- ・ デジタル新会社設立について、どの領域に注力するのか。また、コスト削減が図れるのか。

DACとIREPの統合だけでなく、ブランドエージェンシーや、博報堂DYメディアパートナーズの機能も掛け合わせていく。これによりデジタルサービス業務を一気通貫で行い、より精度を上げ、得意先の課題を解決しながら新たな収益モデルを作ることが第一の目的である。その中でバックヤードの統合や自動化に取り組み、デジタルマーケティングの最適なフォーメーションを構築することで収益向上を図る。その結果、クライアントニーズに合わせた新たな事業構造を作っていく予定である。

- ・ バランスシートのスリム化について、株主還元を含めた資本政策への注目度が高まる中で、どのような選択肢を検討しているのか。また今期に限った施策ではなく、次期中期経営計画の期間でも取り組むのか。

詳細は本日お話できないが、資産の売却を検討している。売却で得た資金の配分については、事業投資や株主還元といった選択肢も含めて検討している。資本効率を上げていく考え方は短期的なものではなく、中長期的に考えて、実施する必要があると考えている。また、戦略投資や株主還元等の選択肢も検討しながら、財務的な健全性を保つことが重要だと考えており、詳細は5月発表予定の次期中期経営計画で説明したいと思う。

- ・ 次期中期経営計画の期間でも様々な戦略投資が必要になると考えるが、従来掲げていたOM率15%、ROE10%がKPIの基準になる想定か。

過去の数字をベンチマークとして活用する。また、収益性を戻していく必要はあると認識しているが、多角化する事業の中でどう表現するかは現在検討中である。

- ・ 今後の業績の方向感や、業績回復に対する自信を教えてください。

「情報・通信」や「自動車」関連も含め、今後回復していく業種での収益獲得は継続的に実行していく。ただし業績を向上させる方向性として、広告市場の自然増だけに期待するのではなく、低成長の中でもシェアを上げていくことを重視している。来期からはこれまでの戦略投資を回収し、デジタル領域を中心に成果を出していく想定である。

- ・ 次期中期経営計画で設定する6つの領域について、現状の組織を切り出すのか、新たなケイパビリティを獲得していくのか、将来像の築き方を教えてほしい。

設定した6つの領域は当社グループの各事業会社に既に何らかの基盤があるものであり、全くケイパビリティが無いものではない。最初は事業会社間の連携を深め、不足したケイパビリティはM&Aにより獲得し、グループの競争力を高めていく戦略である。そのため現在の組織をベースにしつつ、将来に向けた最適な形を構築していく考えである。

- ・ 「クリエイティビティ・プラットフォーム」について、国内・海外の競合と比べた時に博報堂DYグループが目指す方向性のユニークさ、強みの肝を教えてほしい。

当社グループが元来強みとしている、人間を中心に様々なモノの関係価値を考えていく「生活者発想」は、海外においてもIDEO等を中心に"Human-Centered"として広めているものである。この発想をベースにして、世界中にいる従業員のアイデアと、人間の個性を掛け合わせることで、新しいものが生まれ、世の中の課題を解決することができると思う。この生活者発想とクリエイティビティを掛け合わせることができる人材が多数いることが強みである。

- ・ デジタルコア新会社に博報堂DYメディアパートナーズが参画することで、どのような売上シナジーが生まれるのか。その役割を教えてほしい。

現在デジタルエージェンシーにおいても、デジタル以外の様々な手法を使ってクライアントにサービスを提供するようになっている。その中で、テレビとデジタルの最適な効果のプランニングなど、博報堂DYメディアパートナーズが持つメディアプランニング機能を加えることで、競合に比べて幅広いサービスを提供できるようになる。

以上