

アニュアルレポート 2019

2019年6月期

Mission

マクロミルグループはグローバルなマーケティング・リサーチ企業です。私たちの使命は、お客様のより良い意志決定を支援するために、お客様が心から満足し、感動するサービスを提供することです。そして、利益を追求し、企業価値を高めながら、社員がそれぞれの可能性に挑戦できる場所をつくっていきます。

Vision

私たちは、世界に誇れる実行力と、時代を変革するテクノロジーを統合し、唯一無二のグローバル・デジタル・リサーチ・カンパニーを目指します。

Values

Think New, Think Deep

Act Now, Act Together

Be True, Be Open

Own It, Enjoy It

MACROMILL
a Macromill Group company



コーポレートロゴについて

シンボルのモチーフにしたのは「矢印」です。そして、その矢印が四方に広がる様から、マクロミルの頭文字である「M」をかたどってシンボルマークを構成し、これを創業よりコーポレートカラーにしてきたマクロミルブルーに染めました。このシンボルマークには、2つの意思が反映されています。

クライアントの矢印

私たちが生み出す革新的なサービスをとおして、お客様のマーケティング課題解決にプラスのインパクトを与え、お客様の進むべき方向をつくり出します。

マクロミルの矢印

日本国内を中心としたネットリサーチ事業にとどまらず、より広いマーケティング領域で、より広いエリアで、私たちは前進し成長していきます。

目次

02	Snapshot
02	マクロミルグループの歩み
04	マクロミルグループの価値創造モデル
06	マクロミルグループのビジネスモデル
08	マクロミルグループの市場機会
12	投資家の皆様へ グローバルCEOメッセージ
15	特集：マクロミルグループ中期経営計画
16	日本事業担当執行役メッセージ
18	グローバル事業担当執行役メッセージ
20	グローバルCFOメッセージ
22	グローバルCHROメッセージ
24	経営基盤
24	コーポレート・ガバナンス
26	取締役および執行役紹介
28	企業文化
29	サステナビリティ
30	会社概要・株式データ
31	財務セクション

注意事項

本レポートに記載される業界、市場動向または経済情勢などに関する情報は、現時点で入手可能な情報に基づいて作成しているものであり、当社がその真実性、正確性、合理性および網羅性について保証するものではありません。

また、本レポートに記載される当社グループの目標、計画、見積もり、予測、予想その他の将来情報については、本資料の作成時点における当社グループの判断または考えにすぎず、実際の当社の経営成績、財政状態その他の結果は、国内外の経済情勢、企業の動向、他社との競争、人材・パネルの確保、技術革新、為替、その他経営環境などにより、本資料記載の内容またはそこから推測される内容と大きく異なることがあります。

Snapshot

マクロミルグループの歩み

当社グループは2000年の創業以来、マーケティング・リサーチ業界の先駆者として市場を切り拓いてきました。現在、デジタル化が進む世界で、顧客企業のマーケティング・リサーチのニーズに合わせた、高品質でスピーディーかつ費用効率の高いサービスを提供しています。イノベティブな企業文化、常に向上を目指す姿勢や強固な営業基盤が合わさって、日本におけるアドホック・オンライン・マーケティング市場でNo.1のシェアを獲得し、維持しています。

世界でNo.1の成長率を持つマーケティング・リサーチ・カンパニー※1
5年間のCAGR※2(2014/6～2019/6)

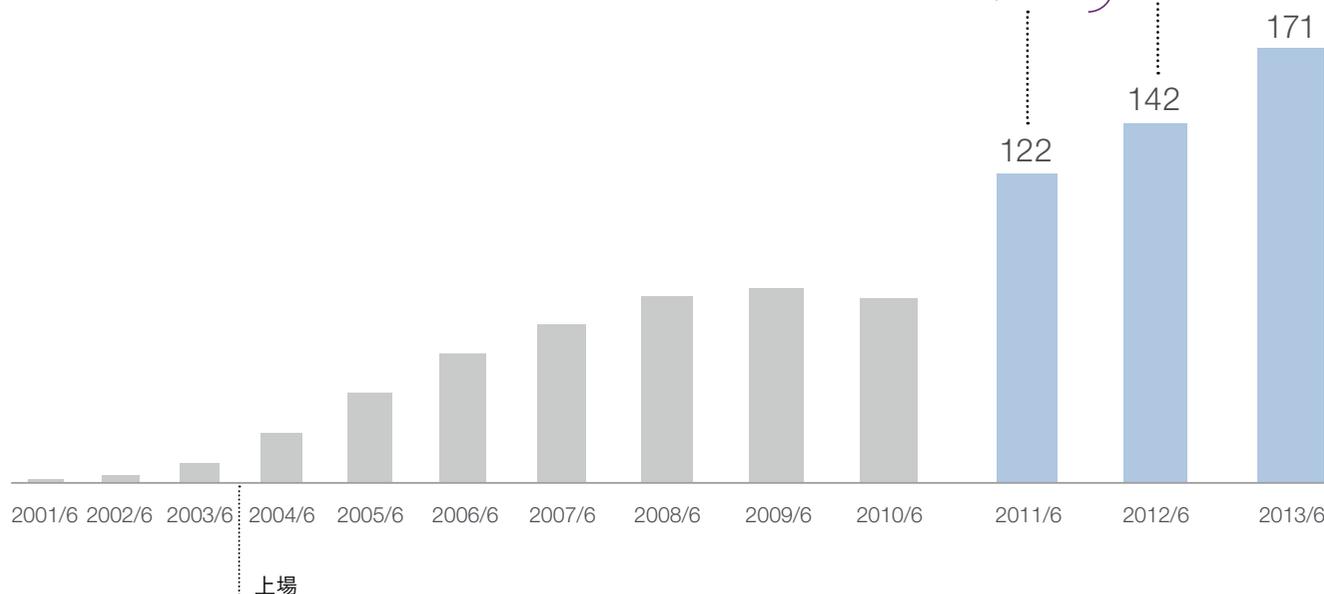
16%

国内プレゼンス伸長期

- 力強いオーガニック成長と、M&Aを通じて日本におけるプレゼンスの大幅な伸長を達成

創業～黎明期

- 2000年にオンライン・マーケティング・リサーチ専門企業として創業
- 業界のパイオニアとして市場をリードする存在に
- 2004年には東京証券取引所マザーズに上場、2005年に東証一部に市場変更

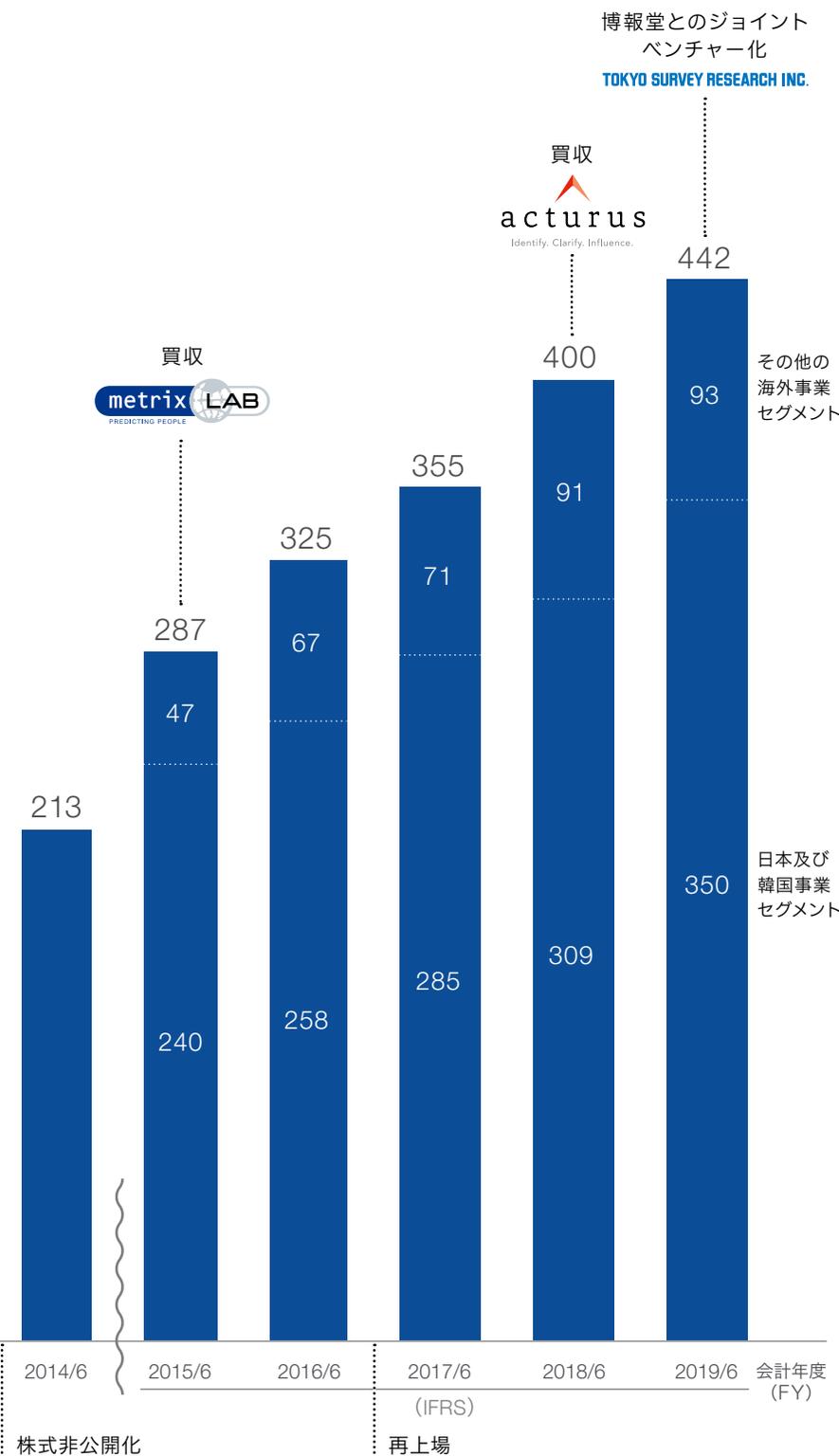
連結売上収益※3
(億円)

注記

※1 出所：ESOMAR Global Market Research 2013年/2014年/2018年。Macromillは2012年および2013年から2017年にかけての売上収益の4ヵ年および5ヵ年CAGR(年平均成長率)が同レポートに記載されているlargest 25 global marketing research companiesの中で最大(但しヘルスケアITサービスプロバイダーであるIQVIA(元QuintilesIMS Health)を除く)

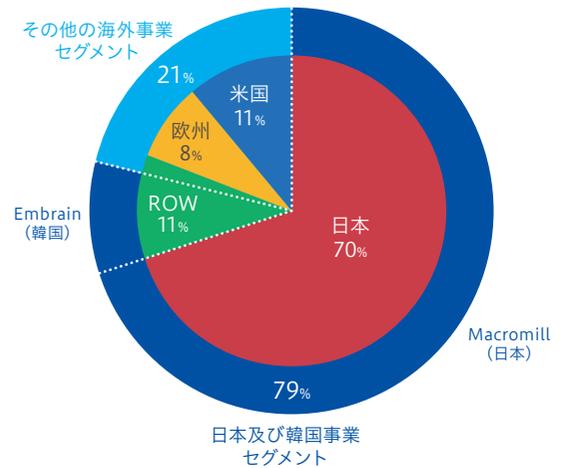
※2 2014年6月期から2019年6月期の5年間売上収益CAGR(J-GAAPに基づく2014年6月期およびIFRSに基づく2015年6月期から2019年6月期の年平均成長率)。5年間CAGRはJ-GAAPとIFRSに基づき計算されているため、必ずしも直接的に比較することが適切でない場合があります(この点については3ページの注記3をご参照ください)

グローバル拡大期



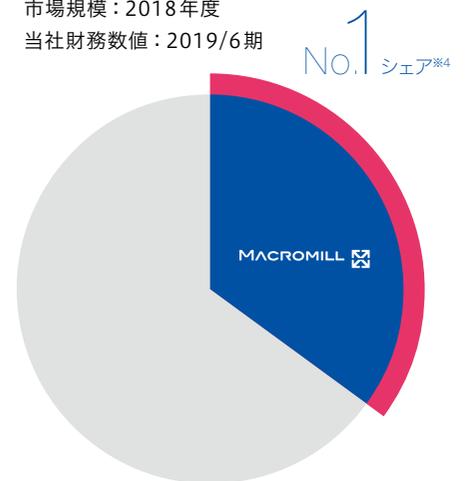
- 2014年に株式を非公開化し、グローバル市場での事業拡大に向けて企業体制の再構築などに取り組むとともに、デジタル・マーケティング領域の強化に着手
- 2014年のMetrixLabと2017年の米Acturusの買収により海外事業の展開を加速

2019/6期 連結売上収益 内訳



日本におけるアドホック・オンライン・マーケティング・リサーチ市場でNo.1のシェア^{※4}

市場規模：2018年度
当社財務数値：2019/6期



※3 2001年6月期から2014年6月期はJ-GAAPベース。2015年6月期からはIFRSベース。J-GAAPとIFRSは会計基準が異なるため、必ずしも直接的に比較することが適切でない場合があります。当社の見解では、当社の連結売上収益をJ-GAAPからIFRSに移行する上において特段重要な調整は行っていないため、IFRS移行後の2019年6月期までの5事業年度においても、適切に売上収益のトレンドを表していると考えています

※4 日本におけるアドホック・オンラインMRの市場シェア = (マクロミル単体、DMI、HMMの日本におけるオンラインサービス売上収益(2019/6期)) ÷ 日本マーケティング・リサーチ協会により計算された日本におけるアドホック・オンラインMRの売上収益の合計(2018年度)

Snapshot

マクロミルグループの価値創造モデル

当社グループは、1.1億人を超える消費者パネルにアクセスが可能であり、マーケティング・リサーチとデジタル・マーケティングにまたがった事業領域で、多様な社会・消費者ニーズを分析し、「的確な消費者インサイト」の提供を目指しています。これにより、顧客企業のより良い意思決定の実現に寄与し、社会・消費者ニーズにマッチしたサービスの提供と、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

持続可能な社会

マクロミル

Mission

Vis

目指す姿

唯一無二のグローバル
リサーチ・カンパニー

多様な社会・消費者ニーズ

社会・消費者

消費者の意識データ、
行動データ、生体データなど

マーケティング・リサーチ

MACRO
GROUP

- 多様化する消費者ニーズ
- グローバル・プラットフォーム("FAANG"など)の台頭
- 少子高齢化
- デジタル化の進展

1.1億人を超える

1,000
万人超
自社パネル

+

1億人超
提携パネル

コーポレート

Our Culture

の実現に貢献

SDGsへの貢献

当社グループは、ニーズの変化を先取りした「的確な消費者インサイト」を提供することで、顧客企業がより消費者のニーズに沿った製品やサービスを提供できるようになることを通じて、SDGsの達成にも貢献していきます。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



2015年の「国連持続可能な開発サミット」において「持続可能な開発のための2030年アジェンダ」が採択され、17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)」が掲げられました。

グループ
ion Values

バル・デジタル・

MILL デジタル・マーケティング

的確な消費者インサイト

当社の顧客
(企業・ブランド)

社会・消費者ニーズにマッチしたより良いサービスの提供

消費者パネルへの
アクセス

・ガバナンス
サステナビリティ 個人情報
保護

- 消費者接点(タッチポイント)の増加、複雑化
- DATAの「統合的」な取り扱い
- より「高度」なアナリティクス対応
- 「パートナー」としての関係
- リサーチプロセスの「高度化」

Snapshot

マクロミルグループのビジネスモデル

顧客のマーケティング・バリューチェーンの全ての局面においてマクロミルグループの
リサーチソリューションが活用されている



当社グループは、顧客のマーケティング・バリューチェーンの全てのフェーズにおいて「消費者の声」を届けることに取り組んでいます。より具体的には：

- ・ 顧客企業がどの市場に参入すべきか
- ・ どういったコンセプトが対象顧客の共感をえられるのか
- ・ どのような新商品を開発すべきか
- ・ どのような広告クリエイティブ、販促キャンペーンやプロモーションが最良で、それをどのように最適化できるのか

といった顧客のマーケティング課題に対する回答を提供していきます。

当社グループが提供する全てのソリューションは、可能な限り自社パネル(自社で保有・管理する消費者パネル)を通じて得られるデータで裏打ちすることを目指しています。グローバルで約1,000万人(日本：約120万人、海外：約880万人)に達するこの自社パネルとは、時間をかけて強固な信頼関係をつくり、その「品質」を高める取り組み(下図参照)を行っており、当社グループおよび顧客企業にとって、有益なデータと

消費者インサイトをもたらすものです。万が一、この約1,000万人の自社パネルから、プロジェクトに必要な幅や深さの消費者インサイトが得られない場合、提携パネルを活用することが可能です。これにより、追加的に約90カ国にまたがる約1億人を超える消費者パネルへのアクセスが可能です。

特に、日本においては人口の1%に相当する規模の自社パネルを保有していることから、多くの場合、顧客企業が持つ自社ユーザー・データの中に当社の消費者パネルが含まれており、顧客企業が活用するBig Data、AI、マーケティングツールと併用することで、その効果や精度を高めることが可能です。当社グループでは、引き続き、自社パネルの品質を高める取り組みを実施するとともに、自社パネルで十分なサンプル数が取得できない場合に備え、提携パネルの規模拡大にも努めていきます。

こうした独自の強み、包括的なソリューション、そして力強い執行力によって、当社グループは顧客のマーケティングの成功に貢献しています。

自社パネルの「品質」を高める取り組み

パネル登録時	パネル登録後
属性バランスを考慮したパネル獲得 性別・年齢・職業など特定の属性に偏らない	登録情報の強制更新 年に一度、属性データの更新がなければ調査に参加できない
登録情報のチェック 二重登録などの回避	回答方法のチェック 機械的な回答や短すぎる回答時間などをチェック
デジタル行動データの取得 クッキーやモバイル端末の固有ID(広告識別子)の取得承認依頼	回答内容のチェック 「トラップ質問」を通じて、回答内容そのものをチェック

当社の顧客

当社グループは、スピーディーで、コスト効率が高く、高品質なソリューションを提供することで、グローバルな優良クライアントと、強固な取引関係を構築してきました。そのため、大口顧客との取引継続率も高く、業界も多岐にわたる優良顧客ポートフォリオを持っています。また、日本では、広告代理店である電通と博報堂、それぞれのインハウス・マーケティング・リサーチ子会社を連結子会社化し共同運営を行っており、ユニークなポジショニングができていない点も強みの一つです。

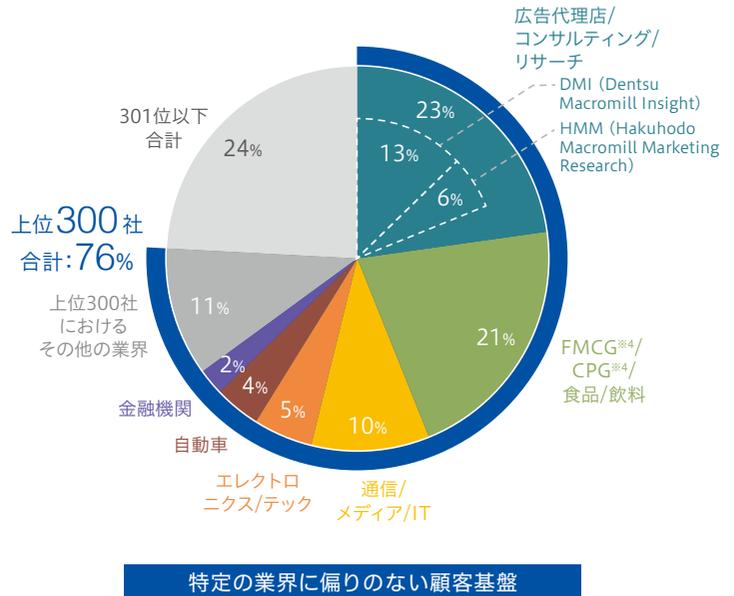
ポイント



注記

- ※1 年間売上高が1,000万円または10万ユーロ以上の顧客
- ※2 平均取引継続率(日本) = (前年度にマクロミルのサービスが提供されかつ請求書が交わされ、当該年度においてもマクロミルのサービスが提供されかつ請求書が交わされた年間売上高が1,000万円以上のマクロミル単体の大口顧客数) ÷ (前年度の年間売上高が1,000万円以上のマクロミル単体の大口顧客数)。2015年6月期から2019年6月期の5年間の平均値
- ※3 平均取引継続率(グローバル) = (前年度にサービスが提供されかつ請求書が交わされ、当該年度においてもサービスが提供されかつ請求書が交わされた年間売上高が10万ユーロ以上のMetricLabの大口顧客数) ÷ (前年度の年間売上高が10万ユーロ以上のMetricLabの大口顧客数)。2016年6月期から2019年6月期の4年間の平均値
- ※4 FMCG = Fast Moving Consumer Goods; CPG = Consumer Packaged Goods (日用消費財)

2019/6期 顧客業界別に見た売上収益の内訳



当社の提供するサービス

当社グループは、2000年初頭に、「ネットリサーチ」という新しいマーケティング・リサーチ・ソリューションの提供を開始し、アドホック型のオンライン・リサーチを主力サービスとして事業を展開してきました。また、世の中の最新テクノロジーをいち早く取り入れ、顧客ニーズにワンストップで対応可能な幅広いソリューション・ポートフォリオを形

成しています。また、昨今では、差別化され模倣が難しく、高成長なデジタル領域に注力しています。さらに、定性リサーチのオンライン化や脳波・心拍などの生体情報を活用したニューロ調査などの新しい領域にも積極的に投資・開発を実施しています。

	アドホック型		サブスクリプション型
	定性リサーチ(なぜ?)	定量リサーチ(どのくらい?)	データベース販売/データ提供など
オフライン・リサーチ (対面型)	インタビュー調査 FGI DI 属性データ (誰が?) X 意識データ (どう考えているか?)	来場調査 CLT 属性データ (誰が?) X 意識データ (どう考えているか?)	購買データ QPR MHS 属性データ (誰が?) X 意識データ (何を買っているか?)
オンライン・リサーチ	次世代領域 オンライン・インタビュー調査 Immerse Solution by METRIXLAB 属性データ (誰が?) X 意識データ (どう考えているか?)	オンライン・アンケート調査 QuickMill OrderMill 属性データ (誰が?) X 意識データ (どう考えているか?) など	TV視聴データ OTS 属性データ (誰が?) X 意識データ (何を観ているか?) など
デジタル領域	ニューロ調査 CENTAN 非意識データ (生体情報など) (どんな感情の?) X 属性データ (誰が?) X 意識データ (どう考えているか?) など	高成長・注力領域 広告効果測定 AccessMill デジタル行動データ (どんな行動をしている?) X 属性データ (誰が?) X 意識データ (どう考えているか?) など	高成長・注力領域 DMPソリューション 顧客などが運用するDMPの中に含まれるマクロミル・パネルについて各種データなどを提供(属性・行動・意識) など

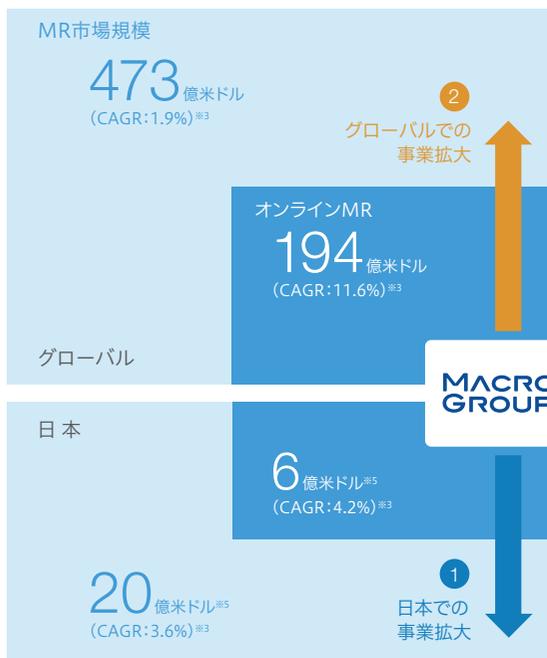
Snapshot

マクロミルグループの市場機会

巨大な市場機会※1

マーケティング・リサーチ(MR)

マーケティング・リサーチ市場規模：2018A
CAGR(実績値ベース)：2013A-2018A



デジタル・マーケティング※2

広告市場規模：2018A
CAGR(予想値ベース)：2018A-2023E



出所：

Global Market Research spending: ESOMAR- Global Market Research (2019/9)

Japan Market Research spending: Japan Marketing Research Association (2014/7, 2019/7)

Ad spending: eMarketer- Worldwide Ad Spending (2019/9)

注記

※1 上記図表は例示を目的としたもので、市場規模との相関性や各市場における当社グループの収益性を表したものではありません

※2 デジタル広告市場全体を表しており、現時点では当社グループが提供していないサービスに起因する売上も含む。当社としてはデジタル広告市場全方位に拡大していく計画はないが、デジタル広告市場全体は当社が提供するデジタル・マーケティング事業と密接に関係するため、事業の成長性をご理解いただくための参考として掲載している

※3 実績値CAGR：2013年～2018年

※4 予想値CAGR：2018年～2023年

※5 為替レート：1米ドル=110円

日本のマーケティング・リサーチの市場規模は、20億米ドルで年平均成長率3.6%と徐々に成熟化が進みつつあるように見えますが、そのうちの6億米ドルを占めるオンライン・マーケティング・リサーチ市場は年平均成長率4.2%と市場全体を上回るペースで成長しています。

グローバル・ベースでのマーケティング・リサーチの市場規模は473億米ドルとなっており、なかでもオンライン・マーケティング・リサーチ市場は、年平均成長率11.6%と大きく成長しており、今後もこの傾向が続くと予想されます。

今後も消費者の行動や関心はますます複雑化していく中で、顧客企業はビジネスのより良い意思決定に役立つ、信頼性の高いデータやインサイト、インテリジェンスを必要としており、マーケティング・リサーチに対する需要はますます拡大するものと考えられます。

特にデジタル・マーケティングの市場規模は急速に拡大しており、グローバルな広告費が全体で6,221億米ドル、年平均成長率6.2%であ

るのに対して、デジタル広告費は、年平均成長率11.9%とはるかに早いペースで拡大しています。Webサイトやネット動画、携帯電話、SNSなどを中心としたデジタル広告へのシフトが、大きく加速していることがその背景にあります。そうした中で顧客企業は、より細分化された消費者ターゲティングと、それに合わせたより高度で洗練されたマーケティング戦略やキャンペーンを検討する必要があり、それを実現する上で当社グループの提供するデジタル・マーケティング・ソリューションが活用される機会は増加すると見込んでいます。このため、当社グループの事業はさらなる成長が期待できると考えています。

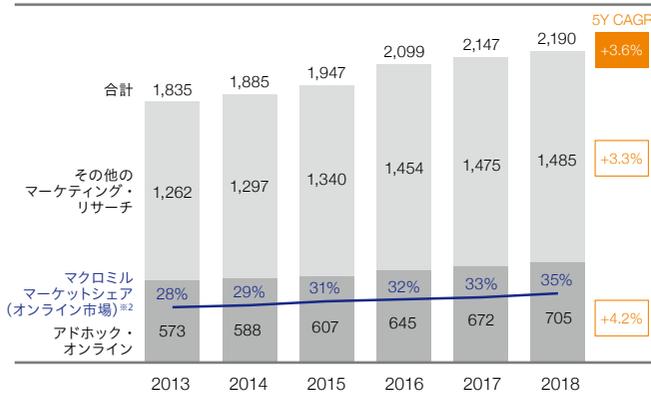
当社グループは、この日本およびグローバルなマーケティング・リサーチ市場における成長機会を捉えるとともに、高い成長性が期待できるデジタル領域の市場機会も併せて追求し、唯一無二のグローバル・デジタル・カンパニーとなることを目指しています。

日本市場の成長余地

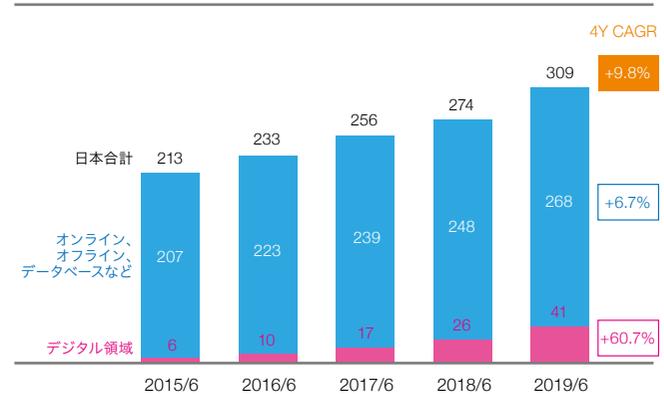
日本のマーケティング・リサーチ市場は、年平均成長率3.6% (5Y CAGR) で成長しており、当社グループの連結売上収益は、デジタル

領域に力強く牽引される形で市場シェアを拡大することにより、市場を上回るペースで伸ばしています。

市場トレンドー日本のマーケティング・リサーチ市場
JMRA^{※1}
(億円)



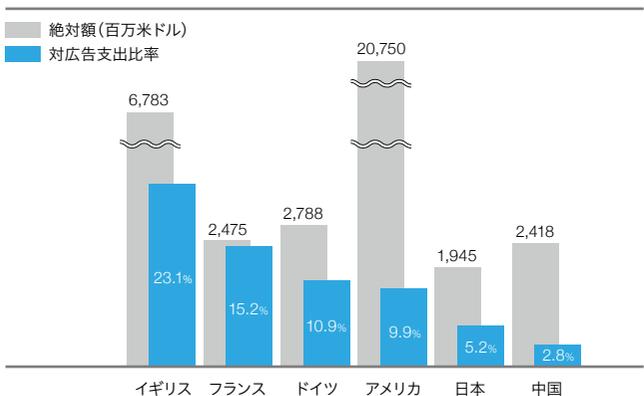
当社の売上収益トレンドー日本における売上収益
連結 (IFRS)
(億円)



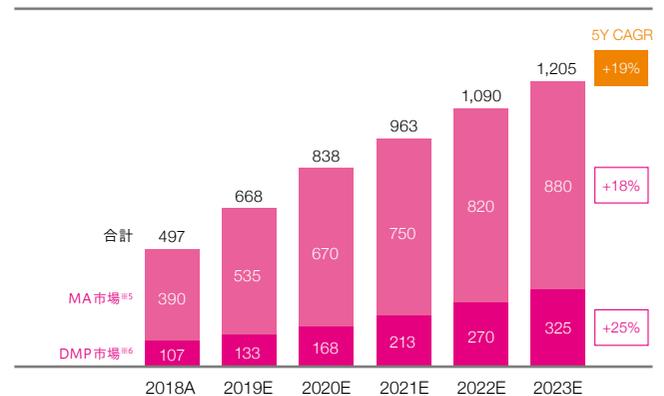
日本では、マーケティング・リサーチにかかる金額が世界の主要な先進国と比べて少なく、日本のマーケティング・リサーチ市場の規模は未だ限定的です。このため今後の市場全体の成長余地が大きいと考えています。また、デジタル・マーケティング関連市場は今後5年間で急拡

大が見込まれています。当社グループは、マーケティング・リサーチ市場全体の成長に加え、デジタル領域の成長を取り込み、市場を上回るペースでの売上成長を目指しています。

国別マーケティング・リサーチ市場規模 (絶対額および対広告支出比率)
ESOMAR^{※3}
CY2018



デジタル・マーケティング関連市場 市場規模推移・予測
矢野経済研究所^{※4}
(億円)



注記

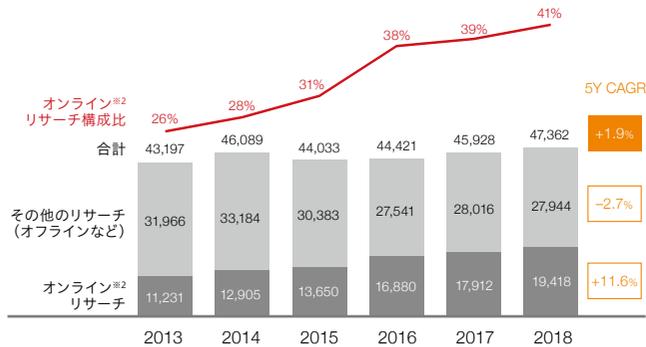
- ※1 出典 日本マーケティングリサーチ協会 (JMRA) 一経營業務実態調査 (2019/7) AD-HOCインターネット調査をアドホック・オンラインとして表記している
- ※2 マクロミルのマーケット・シェア = (マクロミル単体、DMI、HMMの日本におけるオンラインサービス売上収益) ÷ 日本マーケティング・リサーチ協会により計算された日本におけるアドホック・オンラインMRの売上収益の合計
- ※3 出典 ESOMAR, Global Market Research (2019/9)
- ※4 出典 矢野経済研究所, DMP/MA市場規模推移・予測 (2018年は実績値、2019年は見込値、2020年以降は予測値) (2019/11/12)
- ※5 MA (Marketing Automation)とは、大量の見込み顧客や既存顧客のデータを一元化し、自動的に評価し、設計したシナリオに基づいて、シナリオを自動実行させ、顧客を個別に育成することで確度の高い商談を創出するシステムやサービスを指す
- ※6 DMP (Data Management Platform)とは、様々な販売チャネルにおける顧客の行動データを集約して分析することで、顧客の特徴を明らかにし、広告/メール/DMなどのマーケティング施策を最適化するシステムやサービスを指す。DMPは、自社サイト以外の第三者が保有する顧客データを活用するパブリックDMPと、自社サイトの顧客データを活用するプライベートDMPの2種類に区分され、プライベートDMPには顧客個人を軸としたデータ管理を行うCDP (Customer Data Platform)を含む

グローバル市場の成長余地

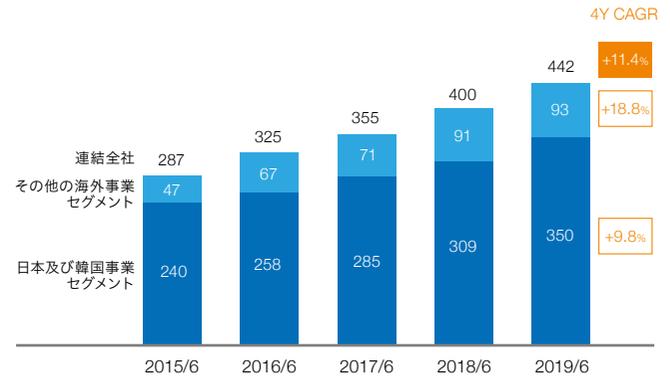
グローバルのマーケティング・リサーチ市場は、オンライン化の進展が市場の成長を牽引しており、当社グループの連結売上収益は、グロー

バルなオンライン・マーケティング・リサーチ市場とほぼ同じペースで成長しています。

市場トレンドーグローバル・マーケティング・リサーチ市場
ESOMAR^{※1}
(百万米ドル)



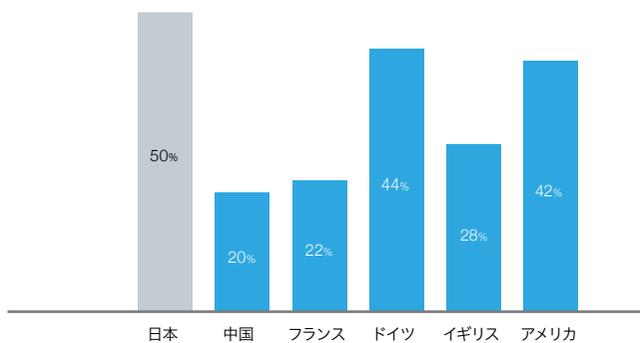
当社グループの売上収益トレンドー連結全社
連結(IFRS)
(億円)



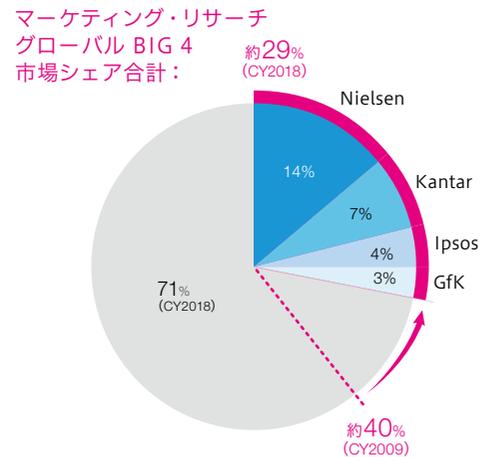
グローバルでは、マーケティング・リサーチのオンライン化が今後もさらに進み、市場成長を牽引する見通しです。当社グループは、オンライン領域に強みを持ち、新興勢ながらもグローバルなフランチャイズ

を持つユニークな存在として、大手の老舗マーケティング・リサーチ会社に対するディスラプター/チャレンジャーという立場から市場シェアの拡大を目指しています。

マーケティング・リサーチ市場のオンライン化率^{※3}
ESOMAR^{※1}
CY2018



グローバル・マーケティング・リサーチ市場の市場シェア
ESOMAR^{※4}
CY2018



注記

※1 出典 ESOMAR, Global Market Research (2019/9)

※2 オンライン定量調査のみ、ESOMAR資料においても除外されているオンライン定性調査を含まない

※3 オンライン化率=各国におけるオンライン定量調査(PCオンライン+モバイル/スマートフォンオンライン)に対する支出額÷各国におけるマーケティング・リサーチ支出総額

※4 出典 ESOMAR, Global Market Research (2019/9, 2010/9)

M&A戦略の3つの柱

当社グループは、オーガニック成長に加えて、M&Aを活用したインオーガニックな成長の獲得も目指しています。これまでの

M&Aによる価値創造の実績と統合ノウハウを活かし、今後も以下の3つの視点からM&Aの機会を追求していきます。

1 地理的/ウォレットシェア拡大

2 パネルアクセスの拡大

3 テクノロジー/ソリューションの強化

M&Aおよび戦略的提携の実績

2010年 買収*

日本



☑ パネル基盤の倍増

2011年 買収

オランダ



☑ ソーシャルメディア分析機能の獲得

2012年 買収

韓国



☑ アジアクライアントおよびパネルへのアクセス獲得

2012年 ジョイントベンチャー設立

日本

電通マクロミル



☑ 安定収益獲得と新領域へのサービス開発力

2013年 買収

アメリカ



☑ アメリカパネルへのアクセス

2014年 買収

オランダ



☑ グローバルアクセスおよび高付加価値ソリューション

2015年 戦略的提携

日本



☑ 官公庁案件へのソリューション強化

2017年 戦略的提携・資本提携
2018年 買収

日本



☑ 脳波/生体情報を活用したソリューションへの取り組みを開始
☑ 10%持分の取得>51%保有の連結子会社化

2017年 買収

アメリカ



☑ アメリカ・イギリスにおけるノウハウ、顧客基盤、インフルエンサー・ソリューションの拡大

2017年 戦略的提携・資本提携
2019年 買収

インドネシア
タイ
ベトナム



☑ 東南アジアクライアントおよびパネルへのアクセス獲得
☑ 第三者割当増資による10%持分の取得>51%保有の連結子会社化

2018年 買収

日本

TOKYO SURVEY RESEARCH INC.



☑ ウォレットシェア拡大機会の獲得とオンライン/オフライン統合ソリューション提供力の強化

2019年 資産買収

インドネシア
タイ
ベトナム



☑ 東南アジアにおける消費者パネル規模の拡大
☑ 各国のオンライン・パネル資産のみを承継取得

注記

※ マーケティング・リサーチ事業のみ

投資家の皆様へ

グローバルCEOメッセージ

「唯一無二のグローバル・デジタル・リサーチ・カンパニー」となる ビジョン実現に向けて



ACT NOW,
ACT TOGETHER

スコット・アーンスト

取締役兼代表執行役社長 グローバルCEO

前中期経営計画の最終年度となった2019年度は、私たちにとってチャレンジの多い年となりました。前中期経営計画で掲げた目標のうち一部のKPIは達成することはできませんでしたが、3年間の売上収益の年平均成長率は11%と力強い成長を遂げ、「グローバル・デジタル・リサーチ・カンパニー」として独自の市場ポジションを築くことができました。今日、マーケティング・リサーチ市場は、大きな変化の中にありますが、新しい中期経営計画を実行していくことで、市場を上回る成長を実現し「グローバルTOP 10」および「日本およびアジアNo. 1」となることを目指していきます。

前中期経営計画を振り返って

マーケティング・リサーチの市場規模は、グローバルで473億米ドル、年平均成長率は1.9%^{*1}、日本は20億米ドル^{*2}、年平均成長率3.6%^{*1}です。デジタル・マーケティング市場と密接なつながりのあるデジタル広告費の市場規模は2,853億米ドル、年平均成長率11.9%^{*3}で、大きく成長しています。マーケティング・リサーチとデジタル・マーケティングの2つが私たちの事業領域であり、ここに巨大な市場機会があると考えています。前中期経営計画では、この目の前に広がる巨大な市場機会において、日本での事業拡大、グローバル戦略の加速、次世代デジタルサービスの強化という3つの戦略を推進し、市場の開拓を目指しました。また、これらのオーガニックな成長戦略に加えて、地理的/ウォレットシェア拡大、パネルアクセスの拡大、テクノロジー/ソリューションの強化の3つの領域でM&Aを通じた成長を追求しました。

個別目標の結果を振り返ってみると、売上成長では、デジタル領域は全体の売上を牽引する力強い成長を実現して目標を達成しましたが、グローバル領域では社内体制の整備などに課題があり、目標を達成することができませんでした。M&Aは、国内外で4件の案件を実施し、優れた人材、ソリューション、テクノロジーがグループに加わったことで、シェアの拡大を加速させることができ、満足できる結果だったと考えています。結果として、M&Aを除くと、特に最終年度にかけてオーガニック成長が鈍化したことで、売上収益、利益に関しては若干の未達成となり、課題を残す結果となりました。一方、財務レバレッジは、強力なキャッシュ・フローを活用して、純有利子負債(Net Debt) / EBITDA倍率を、3倍を下回るところまで改善することができました。

当社グループは、業界トップのオペレーション効率と収益性を備え、市場および競合よりも早く成長することができています。

前中期経営計画の3年間では、当社グループのグローバル・マーケティング・リサーチ業界におけるポジションは、4ランク上昇し13位※4となりました。しかし、私たちはこれがゴールであるとは考えていません。消費者データの多様化、マーケティング手法の複雑化に伴い、データ活用とリサーチ領域の融合が進展しつつあり、マーケティング・リサーチ市場は新たな局面を迎えています。この市場変化に対して、現状はまだソリューションの提供体制や提案力に課題があるものの、それらを解決するアクションを着実に実行し、この変化を新たな成長機会へとつなげたいと考えています。

※1 実績値 CAGR: 2013年~2018年

※2 為替レート: 1米ドル=110円

※3 eMarketer - Worldwide Ad Spending 2019

※4 ESOMAR/AMA 2018 Report

新しい中期経営計画について

新しい中期経営計画を策定するにあたり、140を超える社内外のインタビュー、日本および海外において複数のワークショップを行いました。また、当社グループの本質的な価値お

よび取り巻く環境を分析し、業界、顧客、競合他社に対する個別戦略を話し合い、何が最適であるかを、議論し決定しました。

新中期経営計画で私たちは、2024年までに「グローバルTOP 10」および「日本およびアジアNo. 1」を目指すことにしました。市場を上回る売上成長の維持、売上成長に応じた利益成長にコミットメントし、業界トップのオペレーション効率と収益性を維持していきます。具体的な数値目標については、市場や業界環境を見ながら毎年、年間の業績予想値を提示することで進捗をお伝えしていきたいと考えています。また、キャピタル・アロケーションの方針として、安定的な増配に機動的な自己株式の取得を新たな選択肢として加え、株主還元を強化していきます。

事業面では、最重要市場である日本のシェアを拡大していくこと、グローバルの売上収益を拡大していくこと、デジタルを重要な成長ドライバーとしてソリューション開発を加速すること、という前中期経営計画の戦略を進化させ、それぞれの領域で「成長に向けた強みの強化」と「新たな取り組みの拡大」に取り組めます。

前中期経営計画—個別目標数値に係る達成度

個別目標数値	前中期経営計画の結果	
売上収益 10%成長 (3Y CAGR)	ほぼ達成	<ul style="list-style-type: none"> M&Aによる貢献分を含めれば3Y CAGR +11%となり達成 インオーガニック(M&A)成長分を除くと同+9%となり若干の未達
M&A	十分に達成	<ul style="list-style-type: none"> 3年間でターゲット企業4社の買収案件をクローズ 売上収益成長の「加速装置」として効果的に機能
グローバル 売上収益構成比 30%→40%	満足できず	<ul style="list-style-type: none"> 構成比は36%に留まり、満足いかない結果となった M&Aによる加算もあったが、オーガニック成長のボラティリティが高かった
デジタル 売上収益構成比 10%→20%	十分に達成	<ul style="list-style-type: none"> 四半期ベースで20%、年次ベースで19%と、想定とおりの成長 外部環境の変化(例: Google / YouTube問題)があったにもかかわらず達成できた
利益 EBITDA +15% 親会社の所有者に帰属する 当期利益 +20% (3Y CAGR)	ほぼ達成 だが満足できず	<ul style="list-style-type: none"> EBITDAは3Y CAGR +12%、親会社の所有者に帰属する当期利益は同+18%となり若干の未達 オーガニック成長の鈍化とM&A(低マージン企業の連結)が原因
レバレッジ 純有利子負債(Net Debt) / EBITDA倍率 3.0x以下	十分に達成	<ul style="list-style-type: none"> 想定を上回るベースでの改善が進んだ 目標レバレッジ・レシオを2019/6期Q3に1四半期前倒しで達成

新中期経営計画の策定の枠組み



具体的に「成長に向けた強みの強化」では、リサーチシステムのさらなる自動化、独自パネルとデータの拡大および強化を行い、より競争優位性を高めます。また、商習慣の異なる地域でグローバルなサービスを展開しているからこそ、全社的なコーポレート・ガバナンスの強化や従業員の働く環境の改善にも取り組み、グループ全体の連携を強化する必要があると考えています。「新たな取り組みの拡大」では、ソリューションの拡大、事業領域の拡大、地理的拡大の3つの軸のアクションを推進していきます。

そして、このような取り組みを通じて、マクロミルは「リサーチ」×「DATA」の会社への進化を目指します。消費者のタッチポイントが増え、データの収集と分析を基礎とした経営が重要視される中、顧客企業も自社データを蓄積し活用する動きが加速しています。ただ、例えば登録時点に一度属性情報を取得しただけの会員データなどは、マーケティング施策の策定において単独で活用するには情報量が粗く、不十分な情報だと言わざるをえません。また、購買習慣や消費者の実行動など、より価値のある情報を得ることは、個人情報保護やプライバシー規制がますます強化される中で、より難しくなっています。

こうした状況のなか、よりの確に消費者の行動や考え方(インサイト)を把握し、理解するためには、様々なデータを統合的に扱う必要があります。さらに、そこから構築した仮説を検証するために、消費者から直接的なフィードバックを得る必要があります。そのための手法としては、マーケティング・リサーチが依然として最も有効な方法であると確信しています。

当社グループは、マーケティング・リサーチに特化した自社パネルをグローバルに約1,000万人保有しており、その消費者パネルとの間の強固な信頼関係が、当社の重要な差別化要因になっています。引き続き、強みであるこの自社パネルを強化し、より広範な、より深さのある、より多くのデータを収集し、リサーチ結果とあわせて分析、提供することで、顧客企業のマーケティング課題の解決にともに取り組み「パートナー」になりたいと考えています。

投資家の皆様へのメッセージ

前中期経営計画では、全てのKPIを達成することはできませんでしたが、グローバルな市場ポジションは大きく改善することができました。新しい中期経営計画でも、市場より早く成長し、アグレッシブなビジョンの実現を追求していきます。マーケティング・リサーチ市場は、市場変化が速く新しいイノベーションが次々に生まれるからこそ、市場の成長余地は非常に大きいと考えています。この市場機会を確実に捉え、「唯一無二のグローバル・デジタル・リサーチ・カンパニー」となるビジョンを実現していきます。2020年に私が追求するMy Valuesとして選んだのは「Act Now, Act Together: 私たちは、経営においても実務においても、あらゆる考えを速やかに実行に移し、絶え間なく変化する環境に適応し続けます。そして常にチームワークとコラボレーションの精神を忘れず、部門・会社・国境などあらゆる壁を越えて連携します」です。このMy Valuesを体現するとともに、新しい中期経営計画を推進し実現していきます。今後も、Mission、Vision、Valuesの実現に向け、全社一丸となり企業価値の向上に努め、投資家の皆様の期待に応えていきたいと思っております。

スコット・アーンスト

取締役兼代表執行役社長 グローバルCEO

特集：マクロミルグループ中期経営計画

マクロミルグループは、さらなる成長を実現するため、2019年8月に2020年から2022年までの新たな中期経営計画を発表しました。「顧客」「パネル」「データ」「テクノロジー」「MVV」をキーワードに、中期経営計画の実現に向けて、様々な取り組みを推進していきます。そして2024年までにオーガニックな成長とインオーガニックな成長を組み合わせ、"グローバルTOP 10"および"日本およびアジアNo. 1"を目指していきます。

マクロミルグループ中期経営計画

市場ポジション	2024年までに“グローバルTOP 10” および“日本およびアジアNo. 1”を目指す
売上収益	市場を上回る売上成長の維持
利益	売上成長に応じた利益成長の実現 費用の増加分 ^{*1} を売上の伸び以下に留める～テクノロジー（AI、RPAなど）の積極活用を継続 ※1 M&Aなどの新規事業の寄与分を除く
レバレッジ	純有利子負債（Net Debt） / EBITDA倍率：2.5-2.0倍
キャピタル・アロケーション	株主還元強化 安定的増配+機動的な自己株式の取得（新たな選択肢として追加）

中期経営計画の実現に向けて

顧客	「パートナー」としての関係性の構築 個別取引ベースの関係ではなく
パネル	「自社パネル」の拡大と強化 デジタル時代において、垂直統合ビジネスモデルを堅持
データ	様々なデータを「統合的」に活用 消費者接点（タッチポイント）の増加に伴い
テクノロジー	“テクノロジーとイノベーション（AI、RPAなど）”の積極活用 より高度なアナリティクスや、プロダクトへの新たな付加価値の付与
MVV	Mission、Vision、Valuesの実現に向けたコミットメントを継続 ～SDGsの実現に向けた顧客の意思決定のサポート

特集：マクロミルグループ中期経営計画

日本事業担当執行役メッセージ

Be True,
Be Open佐々木 徹
代表執行役副社長 日本代表日本およびアジアNo. 1への挑戦
「リサーチ」×「DATA」の会社へと進化

前中期経営計画を振り返って

日本のマーケティング・リサーチ市場は2,190億円、年平均成長率3.6% (5Y CAGR)、そのうちオンライン・マーケティング・リサーチ市場は705億円、年平均成長率4.2% (5Y CAGR) に達する※1規模になり、引き続き底堅い成長が続いています。

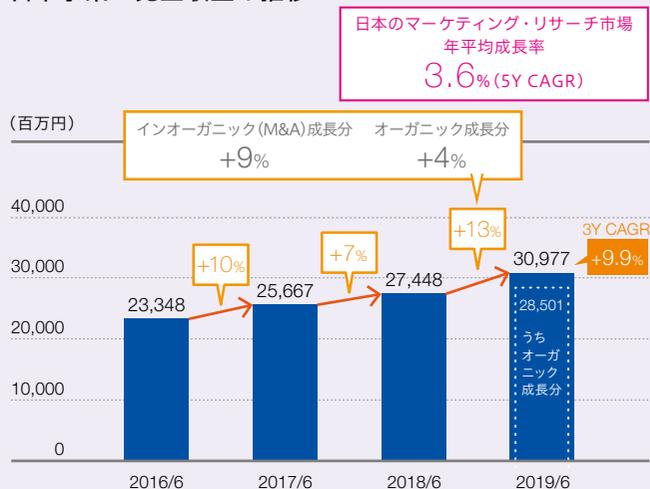
このような環境のもと、前中期経営計画の期間における日本事業の売上収益は年平均成長率9.9% (3Y CAGR) となり、市場や競合よりも早いスピードで成長することができました。特に、成長ドライバーと位置付けているデジタル領域のサービスについては、積極的に人材や技術開発への投資を行い、社内体制を強化した結果、年平均成長率50% (3Y CAGR) を超える成長を実現しました。また、前期 (2019年6月期) にはマーケティング・リサーチ予算が大きい博報堂の子会社であったH.M. マーケティングリサーチ (旧：東京サーベイリサーチ) の株式の51%を取得しました。これにより、当社は、電通、博報堂の両社と、それぞれの合併事業を営む国内唯一のリサーチ企業となり、マーケティング・リサーチ市場での存在感を高め、マーケットシェアを拡大することができました。

前中期経営計画においては、このような成果があった一方で、2019年6月期の下期よりオーガニック成長率が鈍化しており、この点は大きな課題だと考えています。底堅い市場の伸びが示すとおり、マーケティング・リサーチが持つ価値がなくなったわけではありません。しかし、消費者タッチポイントなどの増加

がもたらす取得データの増大とBig Dataの活用、AIなどのテクノロジーの発展、マーケティング領域のツールの多様化など、顧客企業のマーケティングを取り巻く環境が急速に変化しており、限られた予算の投下先の選定がシビアになっています。このため、市場変化への対応を、これまで以上に迅速に進める必要があると考えています。

※1 2019年7月に一般社団法人日本マーケティング・リサーチ協会 (JMRA) が発表した「第44回 経營業務実態調査」による。

日本事業 売上収益の推移



新しい中期経営計画について

新しい中期経営計画では、「リサーチ」と「DATA」を正しくハンドルし、顧客企業のマーケティング課題の解決にともに取り組み「パートナー」へと進化することを目指しています。当社グループは、国内では2,500社を超える企業と取引があります。顧客企業の中には、マーケティング工程の全般にわたり深くお付き合いできている企業もありますが、その数はまだまだ少なく、マーケティング工程の中で「リサーチが必要」と判断されたタイミングで案件をいただき、その工程の一部で関与することがほとんどです。今後は、この「リサーチ会社」という立ち位置を、マーケティング課題の解決にともに取り組み「パートナー」へと進化させたいと考えています。具体的には、リサーチ・データに限らず、的確な消費者インサイトを導くために必要なデータの選定と取得、データを元に仮説を構築・検証し、マーケティング戦略を策定・実行するなど、時としてリサーチという枠を超えた課題にともに取り組みでいきたいと考えています。そのために、1) 既存事業の強化、それに加えた新たな取り組みとして、2) 統合的なデータを扱うデジタル領域のさらなる発展、3) コンサルティング領域などの新たな挑戦、4) 顧客企業からの需要が高まる東南アジアなどの海外での対応力の強化、といったそれぞれの領域での成長を進める必要があると考えています。

まず、既存事業の強化については、既に国内No. 1、約35%のマーケットシェアを有するオンライン・リサーチ領域において、引き続き、きめ細かな営業体制および柔軟な受注体制を活かし、より一層のシェアの拡大に注力します。また、オフライン・リサーチ領域のシェアは約10%と、今後の拡大余地が十分にあるため、対面インタビューのオンライン化、実務プロセスのデジタル化、アウトプットの自動化・可視化など、マクロミルらしい方法で差別化を追求していきます。

デジタル領域は、日本事業にとって引き続き成長ドライバーに

なります。なかでも競争優位性が高く強固な信頼関係が構築できている自社パネルから取得するマーケティング・データが成長の鍵になります。当社は、個人情報保護に係るルールを遵守し許諾を得た上で、デジタル行動ログを取得できる自社パネルの数を90万人にまで拡大できています。常に最新に保たれた属性データに、業界最大規模のデジタル行動ログを掛け合わせた分析を既の実現しており、今後も様々なデータの取得と分析が可能になるようにしていく予定です。直近では、ECデータや、beaconを活用した位置情報の取得など、広告効果測定をより深いレベルに高める新しいサービスを開発しており、引き続き、付加価値の高いソリューションの展開を強化していきます。

コンサルティング領域については、出向プログラムや産学連携などを通じて社内教育の充実化を図るとともに、マクロミル・コンソーシアム(MC)の設立などを通じた、外部とのアライアンスも強化し、必要なケイパビリティの向上に注力します。

地理的拡大については、東南アジアに2019年4月より本格的に進出し、現在、アジア地域最大規模の自社パネルを有しています。東南アジアは、顧客企業からのマーケティング・リサーチ需要が高く、また、オンライン・リサーチ市場の成長も期待できます。海外でも引き続き、営業力の強化および生産性の向上、自社パネルのさらなる拡大、そしてパネルIDを軸としたマーケティング・データの拡充などを進めていきます。

以上のように、当社グループには、強固な信頼関係が構築できている国内最大規模の消費者パネルや、使用許諾のある各種マーケティング・データ、2,500社を超える顧客企業を網羅する強固な営業力など、独自の強みがあり、「リサーチ」×「DATA」の会社への進化を追求する基礎は既にできています。既存事業をより一層強化し、さらなるシェアの拡大を図るとともに、これまで培ってきた事業基盤を元に新たな価値の創出にも挑戦し、日本およびアジアNo. 1を目指していきます。

中期的成長戦略(日本事業)



特集：マクロミルグループ中期経営計画

グローバル事業担当執行役メッセージ



Own it Enjoy it

ウィレム・マティス・エリアス
執行役副社長 欧米担当 MatrixLab CEO

グローバルTOP 10を目指し、イノベーションを加速

前中期経営計画を振り返って

グローバルなマーケティング・リサーチ市場は473億米ドル、年平均成長率1.9% (5Y CAGR)、そのうちオンライン・マーケティング・リサーチ市場は194億米ドル、年平均成長率11.6% (5Y CAGR)に達する*1 規模となり、成長を続けています。

このような環境のもと、前中期経営計画の期間におけるグローバル事業の売上収益は年平均成長率13.1% (3Y CAGR)と、市場を大きく上回るスピードで成長しました。これには2017年に米Acturusを買収した影響も含まれます。この買収により、グローバルで最大の市場規模を持つ米国での事業展開を加速することができました。また、従業員数は650名を超え、海外拠点の数は27拠点から33拠点へと増加しました。

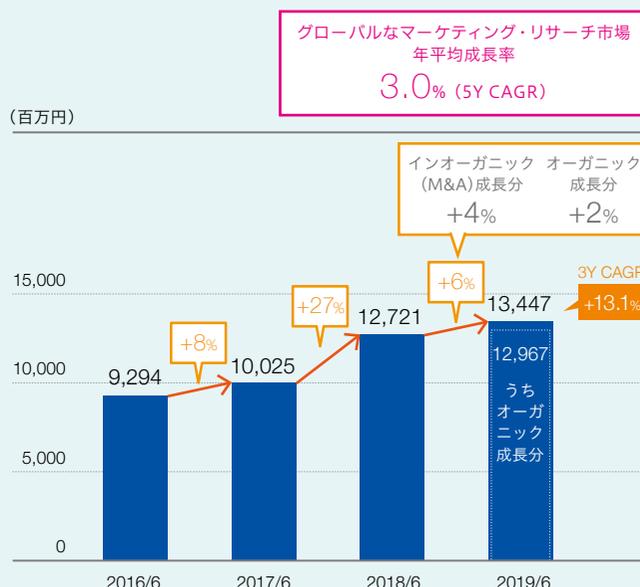
一方で、2019年6月期後半はオーガニックな成長が鈍化しました。米国で大型プロジェクトを失ったことが主要因でしたが、それに加えてFMCG業界を中心とした「ゼロ・ベース・パッケージング」による影響もありました。これは、顧客企業がより効果のあるマーケティング手法を活用するために、予算の立て方を毎年ゼロから見直す動きであり、当社が新たな顧客やプロジェクトを獲得する上で、有利になることもありますが、この期間においては、ネガティブな影響がありました。

マーケティング・リサーチ業界をめぐる市場環境は変化し続けており、AIや機械学習などをはじめとするテクノロジーの進化や、新たなイノベーションの登場を受けて、より高度な

アナリティクス対応や、各種DATAを統合的に取り扱うことなどで、提供するソリューションやプロダクトに顧客にとってより高い付加価値を付与し続けることが重要になっています。日本と同様に海外でも、「サーベイ会社」から「消費者インサイト」×「DATA」の会社への進化が求められていると考えます。

※1 2019年9月にESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research) が発表した「ESOMAR Global Market Research 2019」による。

グローバル事業 売上収益の推移



新しい中期経営計画について

グローバルなマーケティング・リサーチ市場では、BIG 4 (Nielsen, Kantar, Ipsos, GfK)と呼ばれる老舗のマーケティング・リサーチ会社が大きな地位を占めています。この市場でグローバルに成功するためには、このBIG 4と競合し勝つ必要があります。当社は、オンラインとデジタル領域に強みがあり、従来型のコンベンショナル・リサーチが主力であるBIG 4と比較して、サービスの柔軟性やスピード、価格面に競争優位性があります。また、新興勢力であるにもかかわらず、世界19カ国に49拠点を有し、グローバルで一気通貫のリサーチができることも強みです。

新しい中期経営計画では、これらの既存事業の強みを強化するとともに、ソリューションの拡大、事業領域の拡大、地理的な拡大の3つを柱に、新たな取り組みを拡大します。

まず、既存事業においては、世界最大の市場規模を持つ米国に引き続き注力します。また、有力企業と強固な取引関係を持つアルコールおよび飲料業界、映画およびエンタテインメント業界などを中心に、業界別の差別化を追求します。また、ソリューション面では、ブランドと消費者とのコミュニケーションを支援するブランドエンゲージメント(BE)領域、および市場での成長機会や新商品開発におけるイノベーションを支援するプロダクトイノベーション(PI)領域に注力します。具体的には、直観的な印象と論理的な思考を組み合わせたリサーチを可能にする次世代型のブランド・トラッキング・ソリューション「TEMPO」や、AIベースの予見システムを使用した広告コピー・テスト・システム「Act Instant」など、当社独自の優位性を持つソリューションの展開を加速させる方針です。

次に、新たな取り組みの第1の柱となるソリューションの拡大では、オンライン定性領域にチャンスがあると考えています。

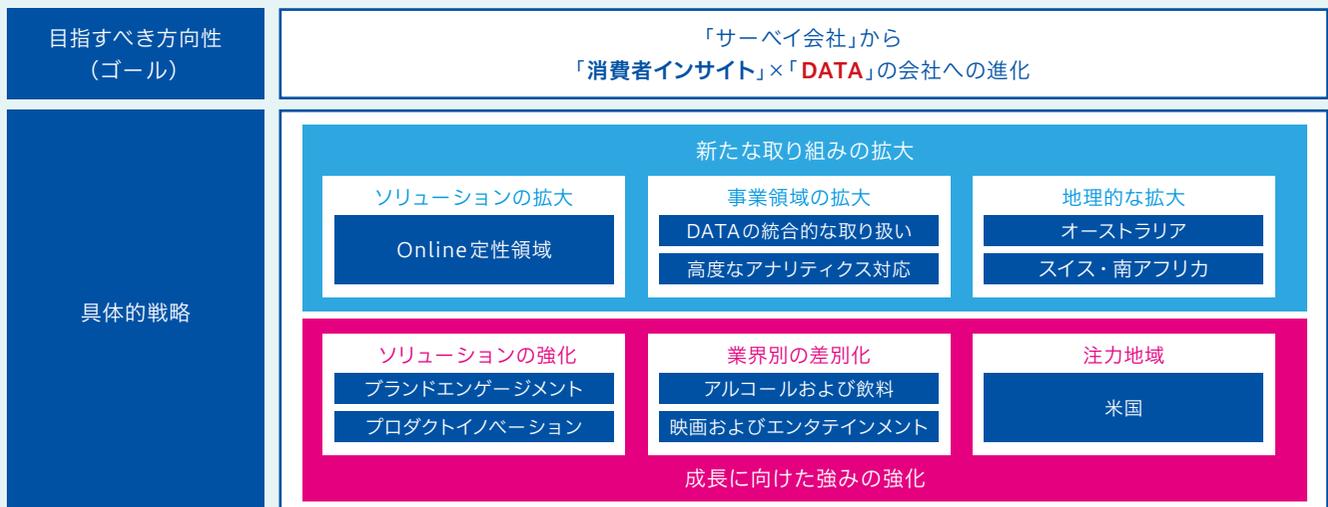
例えば、消費者からのフィードバックをAIでリアルタイムに分析できる「Immerse」は、定量分析に足るサンプルサイズを確実に担保しながら、定性リサーチがもたらす「深さ」と「インスピレーション」を測ることができるため、大手フードチェーン店などでの新商品開発に向けたリサーチで採用されるなど、高い評価を得ています。このような新しいテクノロジーを活用した創造的なソリューションを、顧客ニーズに合わせて進化させていきたいと考えています。

第2の柱となる事業領域の拡大では、「DATA」の統合的な取り扱いと、より高度なアナリティクス対応の実現が鍵になります。現在、消費者の行動をより正確に理解するには、インターネット視聴、TVその他のメディアの視聴、ソーシャルデータなど、増加している様々なタッチポイントからのデータを統合的に把握することが必要です。また、そうした統合データを用いた高度なアナリティクスへの対応が、ソリューション提供の前提となっています。当社グループでは、この取り組みを実現するため、グループ内での戦略的なコラボレーションを強化しています。

第3の柱となる地理的な拡大では、グローバルな顧客企業のリサーチ・ニーズを踏まえた対応を行う方針です。2019年10月には世界で8番目に大きなリサーチ・マーケット市場があるオーストラリアに拠点を開設しました。また、グローバル企業の関心が高く、リサーチ関連の支出額が増加しているスイスと南アフリカへの展開も検討しています。

今後も、拠点・地域の枠を超えて連携を深め、グループがOne teamとなり、「消費者インサイト」と「DATA」を組み合わせた価値提供を行う会社へと進化するとともに、グローバルTOP 10入りに向けた成長の機会を確実に捉えることを目指します。

中期的成長戦略(グローバル事業)



特集：マクロミルグループ中期経営計画

グローバルCFOメッセージ



BE TRUE,
BE OPEN

清水 将浩
執行役員 副社長 グローバルCFO

戦略的キャピタル・アロケーション方針のもと、 継続的な成長に向けたバランスを追求

前中期経営計画を振り返って

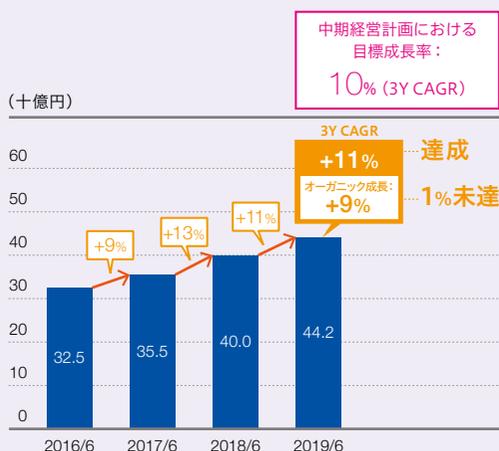
前中期経営計画では、売上収益の年平均成長率10%をベースに、M&Aによる追加的な成長を目指すという、マーケティング・リサーチ業界としては、高い目標を掲げて取り組んできました。結果、3年間で国内外4社の買収案件をクローズするなど、M&Aによる売上成長の加速は上手くいったものの、オーガニック成長は9%と若干の未達となりました。しかし、高い目標を掲げたからこそ、色々な課題が明確になった、非常に学びのある3年間だったと考えています。

利益面では、売上のオーガニック成長が若干鈍化したこと、

M&Aにより相対的に低マージンの会社を加わったこともあり、EBITDA^{※1}の成長率は年平均12%増、親会社の所有者に帰属する当期利益は同18%増となりました。前中期経営計画の策定時の想定を少し下回る水準ではあるものの、当社グループの高い収益性を維持しつつ、売上成長を上回る利益成長を実現することができました。

財務面では、純有利子負債(Net Debt)^{※2}/EBITDA^{※1}倍率を2.8倍まで引き下げることができ、同倍率を3倍以下にという目標を十分に達成することができました。また、2018年7月には、R&I(格付投資情報センター)からBBB+の信用格付を取得した上で、

売上収益



EBITDA^{※1}



親会社の所有者に帰属する当期利益



100億円の円建普通社債を発行しました。これにより、2~3%という高い金利水準であったドル建・ユーロ建ローンのリファイナンスを行い、金利水準の圧縮も実現することができました。

新しい中期経営計画について

新しい中期経営計画では、堅実なキャッシュ・フロー創出力をベースに、引き続き戦略的なキャピタル・アロケーションを行う方針です。すなわち、継続的な成長の実現に向け、成長投資、負債の返済、株主還元の3つの資金使途のバランスを追求していきます。

この3つの中では、成長投資に最も高いプライオリティを置いています。ROIやROICなど投資効率を重視し、資本コストを上回る潜在リターンを持つ投資機会を、M&Aも含めて追求します。特に、グローバルやデジタル領域での成長を加速する投資や、業務効率を向上させ、提供する付加価値を高めるための投資を優先します。例えば、グローバル領域では、日本の顧客企業のリサーチ需要が高い東南アジア地域での投資を、デジタル領域では、様々なデータを、より簡便かつ安価に統合し取り扱うことができるようにするための投資を行います。業務効率の

改善や付加価値の向上では、AIRsという日本を中心に使用している当社のリサーチ・コア・システムのクラウド化や、集計システムの処理スピードの高速化とユーザー・インターフェースの最新化、AIやRPAの積極活用など、リサーチ・プロセスの高速化とさらなる低コスト化を目指した投資などを実施しています。

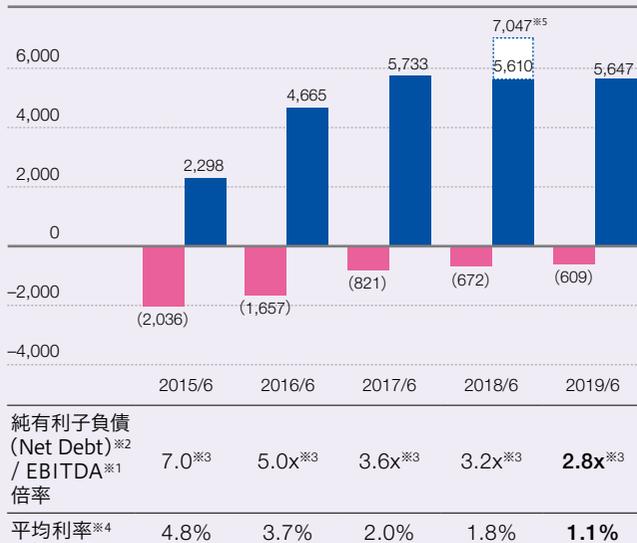
負債の返済については、純有利子負債(Net Debt)^{※2} / EBITDA^{※1}倍率を2.0倍から2.5倍とすることを新たな目標値として掲げ、レバレッジ水準の引き下げを継続していきます。

株主還元については、これまで毎年1株当たり2円の増配を行ってきていますが、今後も安定的で継続的な増配の実現を目指していきます。また、新たな選択肢として、機動的な自己株式の取得も検討していきます。

2020年6月期は、中期経営計画に掲げた“グローバルTOP 10”および“日本およびアジアNo. 1”の達成に向けた「投資の年」と位置付けています。2021年6月期以降はその成果を活かしながら、戦略的なキャピタル・アロケーションを継続し、市場を上回る売上成長を目指します。併せて売上収益の伸長の範囲内でのコスト増、その結果として、売上成長に応じた利益成長の実現を目指したいと考えています。

堅実なキャッシュ・フロー創出力

(百万円)



■ 支払利息 ■ 営業キャッシュ・フロー

注記

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費及び償却費 + 固定資産除却損 + 減損損失

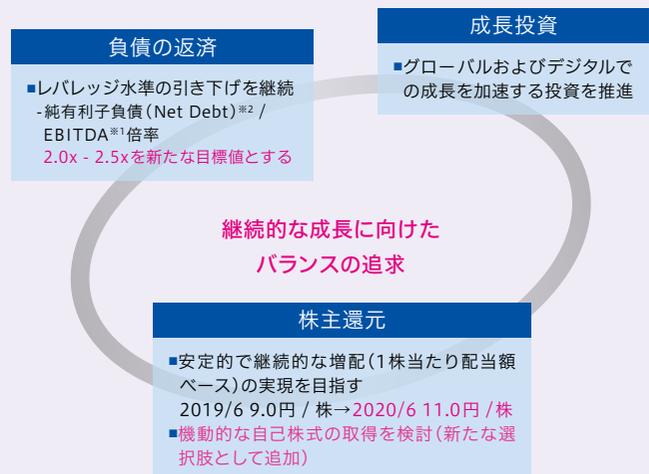
※2 純有利子負債(Net Debt) = 有利子負債(短期借入金 + 1年以内返済予定の長期借入金 + 長期借入金 + リース債務) - 現金及び現金同等物

※3 調整後EBITDAベース。調整後EBITDA = EBITDA + マネジメントフィー + 上場関連費用 + 非公開化関連費用 + リファイナンス関連費用 + M&A関連費用 + 退任役員退職金

※4 平均利率 = (損益計算書における支払利息) ÷ (前年度と当該年度の年度末における借入金の平均)。借入金 = 短期借入金 + 1年以内返済予定の長期借入金 + 長期借入金。但し、2019/6期Q1における平均利率は、当該四半期中に100億円の普通社債の発行を行ったため、右記の形で平均金利の算出を行っている：2019/6期Q1平均利率 = (Q1における既存借入金に係る支払金利 + Q1における当該社債に係る金利) × 4 ÷ (既存借入金について2018/6/30と2018/9/26(期限前弁済の前日)の平均残高 + 期中発行を行った社債額)

※5 特別な一時的支出項目を除くベース(開示資料における掲載額5,610百万円(2018/6)または2,379百万円(2018/6期Q1-3) + 子会社のDMIにおける売掛金に係るファクタリング実施の中止に伴う影響額1,437百万円(2018/6)または1,537百万円(2018/6期Q1-3))

キャピタル・アロケーションの優先順位



特集：マクロミルグループ中期経営計画

グローバルCHROメッセージ



Own it!
Enjoy it!!

岡 慎一郎
執行役副社長 グローバルCHRO

「Mission」「Vision」「Values」を実現 ともに成長を続ける企業グループへ

前中期経営計画を振り返って

前中期経営計画では、国内事業と海外事業がそれぞれオーガニックに成長し、M&Aを通じてその成長を加速させる形を目指しました。その結果、既存事業で積極的な人材採用を行い、M&Aによる新たな従業員も加わり、従業員数は3年間で約770人増加し、3年前の約1.5倍の規模に拡大。そうした中で、グループとして共通のゴールや価値観をいかに設定・共有するか、そしてグループとしての人材育成にどう取り組むかが課題になりました。まず、2016年4月にグループ企業間でコーポレートロゴを統一し、7月にはグループとしての「Mission」「Vision」「Values」を策定しました(その内容については、本誌の表紙裏をご参照ください)。このうち、グループとして目指す姿や存在意義を示す「Mission」「Vision」の決定は経営陣が主導し、グループとして共通した価値観を示す「Values」については、従業員が主導して決める形にしました。具体的には、全従業員を対象に「Values Survey」を実施し、収集した全従業員の意見を基に、7ヵ国から18人の従業員が集まった「Values Committee 合宿」において、アイデアを煮詰めていきました。こうして決定したマクロミル「Values」は、従業員の皆が自分たちに共通する価値観だと共感できるものになったと考えています。オフィスや会議室、名刺などの身近な場所に掲出するとともに、毎年1つ自分が追求する「Values」の項目を決め、それを体現した個人やチームを表彰するなど、グループに共通する企業文化の「核」を目に見える形にすることができたと思っています。

人材育成については、グループ内の国・拠点・会社を超えた人材交流の実現を目指し、「Talent Exchange Program」という短期留学制度を設け、グループ内の相互理解、ナレッジ共有、人材開発を促進しました。また、社内報やイントラネットを充実させるとともに、グループ全体の表彰プログラムを導入するなど、社内コミュニケーションを活性化させ、サクセスストーリーを共有することで、従業員がそれぞれの可能性に挑戦できる企業文化の醸成を目指してきました。一方、当事業を取り巻く環境が

従業員数※1



注記

※1 臨時雇用を含まない

変化している中で、人材育成には課題も残っています。具体的には、変化に対応できる人材の採用・育成と、その体制づくりが必要になっていると考えます。

新しい中期経営計画について

新しい中期経営計画では、マクロミルの進化を目指す方針が掲げられ、従業員の能力やケイパビリティの拡大が求められています。中期経営計画の実現を担う人材を揃えるためには、よりプロアクティブな人事戦略のもとで、必要な人材採用を進め、教育・人事評価を行い、かつ、その実効性を継続的に高めていく工夫が必要です。

人材採用については、市場の変化に対応し、これまでとは違うアプローチで、当社グループの成長戦略をリードする人材を採用することが重要だと考えています。現在、新卒採用、中途採用ともに活発に行っていますが、スピード感をもってさらに必要な人材を揃え、変化と成長を実現する強い組織づくりを進めます。

教育・人事評価については、特に日本において変えていく必要があります。マクロミルが顧客のマーケティング課題にともに取り組みパートナーになるためには、従業員に対して、従来のリサーチ領域に加え、マーケティング領域や、データ・コンサルティング領域について、深く学ぶ場を提供する必要があります。顧客企業やマクロミル・コンソーシアム参加企業への出向などは、その有効な手法の一つだと考えています。従業員が

様々な場所で、多様な経験を積むことと、それを適切に評価する体制が必要だと考えています。こうした取り組みの実効性を継続的に高めていくために、従業員満足度を重要な経営指標の一つにしています。グループ全体で定期的に従業員満足度調査を実施し、問題点の洗い出しを行っています。従業員から寄せられた問題点は、その解決に向けたアクションプランを作成し、全社会議や社内報で報告するなど、働く環境の改善や従業員の期待に着実に応えることを目指しています。

また、SDGsの達成に向けた取り組みも重要なテーマです。当社が「的確な消費者インサイト」を提供することは、顧客企業が社会・消費者ニーズにマッチした、より良い製品・サービスを提供することにつながり、持続的な社会の実現に貢献していると考えます。加えて、ダイバーシティ推進、社会貢献活動「Goodmill」などにも積極的に取り組んでいます。当社グループはグローバルに拠点があり、各地で従業員の自発的な社会貢献活動が行われている点も良いカルチャーだと思っています(29ページのサステナビリティもご参照ください)。

当社グループには、国籍も文化も歴史も違う2,400名を超える多様な人材がいます。「Mission」「Vision」「Values」の実現に向けたコミットメントを継続し、プロアクティブな人事戦略に基づく施策を通じて、従業員一人ひとりが専門性をもったエキスパートとなり、そのパフォーマンスを發揮できるようにすることで、中期経営計画の実現を目指していきます。

多様な人材が集まる マクロミルグループ

(2019年6月30日現在)

拠点数

世界49拠点

外国人従業員数/従業員の国籍

966人/38カ国

連結従業員数

2,400人超

従業員の男女比率

男性
51.5%

セールス/リサーチ人員数

約660人/約1,400人

女性
48.5%

育児休暇取得者数/復職率(マクロミル単体)

64人/96%

MACROMILL GROUP

MACROMILL
a Macromill Group company

METRIXLAB
a Macromill Group company

EMBRAIN
a Macromill Group company

DENTSU
MACROMILL
INSIGHT
a Macromill Group company

H. M. MARKETING
RESEARCH
a Macromill Group company

M-CUBE
a Macromill Group company

MACROMILL
CARENET
a Macromill Group company

CENTAN
a Macromill Group company

MACROMILL
SOUTHEASTASIA
a Macromill Group company

OXYME
a Macromill Group company

PRECISION
SAMPLE
a Macromill Group company

経営基盤

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、当社グループの役員および従業員に対して日常の業務遂行において遵守すべき事項の礎として「マクロミル行動規範」を定めています。「マクロミル行動規範」は、マクロミルの経営理念を根底に、マクロミルにおける全ての役員および従業員(正社員、契約社員、パート・アルバイト、嘱託社員、派遣社員および出向社員を含む)があらゆる企業活動のなかで、必要な社会的責任を十分に認識し、社会倫理に適合した行動をとることがマクロミルの適正かつ健全な発展に必要な不可欠であるという方針のもと、「法令等の遵守」「社会との関係」「人権の尊重」「誠実な企業活動」の各項目について詳細な行動規範を定めています。当社グループは、「マクロミル行動規範」を基に健全性および透明性の高い経営を実現すべく、コーポレート・ガバナンス体制を確立するとともに、継続的な見直しと充実を図っていきます。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、適時情報開示を積極的に行うことで経営の透明性と公正性を高め、遵法経営を念頭に置きながら永続的利益の追求による企業価値の最大化を図っていきます。また社会環境の変化に迅速に対応し得る経営組織を構築し維持することおよび当社のステークホルダーとの調和をとりながら、株主重視を意識した経営の舵取りをしていくことで、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を構築することが重要であると認識しています。

経営監督機能

■取締役会

取締役会は経営の最高意思決定機関として、毎月1回以上開催され、当社では、会社法第416条に規定する専権事項を中心とした重要事項について決定することとしています。取締役会は、6名の取締役により構成されており、うち4名は社外取締役です。当社では、次の委員会を設置しています。

(1) 指名委員会

株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する機関です。指名委員会は、取締役3名から構成されており、そのうち2名は社外取締役です。

(2) 報酬委員会

取締役および執行役の個人別の報酬内容を決定する機関です。報酬委員会は、社外取締役3名により構成されています。

(3) 監査委員会

取締役および執行役の業務執行に関する違法性および妥当性についての監査ならびに株主総会に提出する会計監査人の選任および解任に関する議案の内容を決定する機関であり、原則毎月1回開催されています。監査委員会は、取締役3名により構成されており、そのうち2名は社外取締役となっています。

■取締役会の実効性に関する評価結果

当社は、各取締役に対して取締役会の実効性についてのアンケート調査を行いました。評価の結果、アンケート項目全般にわたっておおむね適切であることが確認され、取締役会の実効性は確保されているとの評価にいたりしました。当社取締役会は、取締役会の実効性をさらに高めていくために、取締役会の実効性に関する今回の評価結果を踏まえて、課題への対応策を検討および実施し、取締役会の機能向上に努めていきます。

業務執行機能

■代表執行役、執行役

当社は、執行役のなかから代表執行役2名を選任しています。代表執行役は、業務執行最高責任者として当社を代表し、取締役会の決議に基づき委任を受けた業務を執行します。また代表執行役は、取締役会に対し、月次決算の状況について毎月1回の月次決算に関する報告に加えて、四半期に1回、業務執行状況の報告を行っています。執行役は代表執行役を補佐し、業務執行の推進責任および監督責任を負っています。

■執行役会

代表執行役および執行役により構成され、取締役会の決議により委任を受けた業務執行の重要事項を多数決により決議します。

監査委員会監査および内部監査

監査委員会は、取締役1名、社外取締役2名により構成され、監査を実施しています。なお、日常的な監査については、監査委員会決議により選任された監査補助者2名により行われています。また、当社は、内部監査を担当する部署として、内部監査室を設置しています。内部監査室には専任の内部監査室長1名を置き、当社内部監査規定に基づいて監査および内部統制の有効性評価を実施しています。監査体制や監査範囲などに関し、内部監査室と監査委員会および会計監査人は緊密に連携して活動しています。

コンプライアンス推進会

当社は、全社的なコンプライアンス体制の強化・推進を目的にコンプライアンス推進体制を整備、コンプライアンス最高責任者を代表執行役とし、法務・総務部門を管掌する執行役を会長とするコンプライアンス推進会を設置しています。コンプライアンス推進会では、コンプライアンスに関する方針・施策の検討と推進、コンプライアンス体制の推進と改善、企業理念・企業行動基準の周知徹底と遵守の総括管理を行っています。

役員報酬など

当社は、報酬委員会を設置しており、取締役および執行役の報酬などの額の決定に関する方針を定めています。同委員会は、3名の社外取締役で構成されており、委員自身の報酬などに関する事項が議論される場合には、当該委員の出席はできないものとしています。またその決定方法の概要は以下のとおりです。

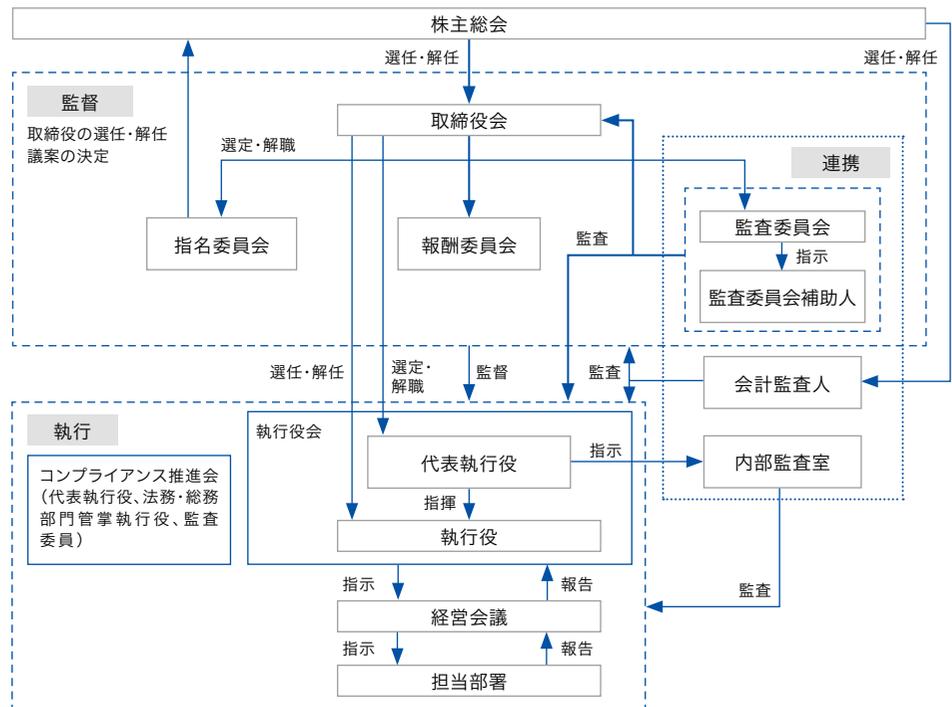
■取締役

取締役の報酬は、経歴、専門的知識および能力水準、これまでの報酬実績、担当する役割ならびに他社の報酬水準に関する調査結果などを勘案して、報酬委員会において個人別の報酬額を決定しています。執行役を兼務しない取締役の報酬については、職務の内容に応じた額を基本報酬(固定)として支給します。

■執行役

執行役の報酬は、委任された職務において、求められる役割、与えられる権限、果たすべき責任の大きさ、他社の報酬水準に関する調査結果などを勘案した上で、報酬委員会において個人別の報酬額を決定します。報酬額は、「基本報酬(固定)」および「業績連動報酬」で構成されています。業績連動報酬は、報酬内容の決定方針に基づき、当社グループの企業価値向上に対するインセンティブとして機能するように、業績評価に係る指標として当社グループ

コーポレート・ガバナンス体制



における売上収益およびEBITDAを選定しており、具体的には以下の方法により支給総額を決定しています。

支給総額 = 各執行役における目標基準額の総額

× {(当期の当社グループにおける売上収益目標に対する達成率に応じた係数 × 40%)
+ (当期の当社グループにおけるEBITDA目標に対する達成率に応じた係数 × 60%)}

2019年6月期の役員報酬実績

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
執行役	283	149	62	71	6
社外取締役	34	34	—	—	4
計	317	183	62	71	10

経営基盤

取締役および執行役紹介

2019年9月25日現在

取締役



スコット・アーンスト

取締役兼代表執行役社長 グローバルCEO

1988年、東芝メディカルシステムズ社(米)入社。2002年にCompete社を創業、2008年に同社CEOに就任。同社がWPPグループのマーケティング・リサーチ企業であるKantarグループに売却されたことに伴い、同グループのデジタル・マーケティング・ソリューションの提供を担うMillward Brown Digital最高経営責任者などを経て、2015年、当社取締役兼代表取締役 グローバルCEOに就任。



西 直史

取締役、監査委員、指名委員

2004年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。2007年、ペインキャピタル・アジア・LLC(現ペインキャピタル・プライベート・エクイティ・ジャパン・LLC)入社。2014年、当社執行役に就任。2017年、当社取締役に就任。



入山 章栄

社外取締役(独立役員)、指名委員、報酬委員

1998年、(株)三菱総合研究所 入社。2013年、早稲田大学ビジネススクール准教授に就任。2016年、当社社外取締役に就任。2019年、早稲田大学ビジネススクール教授に就任。

選任理由

株式会社三菱総合研究所でのコンサルタントとしての経験および現在の早稲田大学ビジネススクールの教授としての研究・教育活動や、企業へのアドバイスなどの実績を踏まえ、社外の立場から見た、健全で透明性のある経営・企業統治へのモニタリング・アドバイスおよび経営学者としての立場からの企業経営・ガバナンスへのアドバイスをいただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。

執行役

スコット・アーンスト

代表執行役社長 グローバルCEO

佐々木 徹

代表執行役副社長 日本代表

岡 慎一郎

執行役副社長 グローバルCHRO

清水 将浩

執行役副社長 グローバルCFO

ウィレム・マティス・エリアス

執行役副社長 欧米担当 MetrixLab CEO



水島 淳

社外取締役(独立役員)、監査委員、指名委員

2005年、西村ときわ法律事務所(現西村あさひ法律事務所)入所。2016年、西村あさひ法律事務所パートナー弁護士に就任。同年、当社社外取締役に就任。

選任理由

コンプライアンス・ガバナンス体制の強化を図るための企業グループのコンプライアンスに関する高い識見、監督能力およびグローバル展開に必要な国際法務に関する知見を有しており、当社の社外取締役として適任であると判断し、選任しています。



ローレンス・ウェバー

社外取締役(独立役員)、報酬委員

1981年、Figgie International入社。1996年にグローバル最大手のPR会社のひとつWeber ShandwickのCEOに就任。その後、グローバルな広告代理店InterpublicグループのAdvanced Marketing Services社のCEOなどを経て、2006年にRacepoint Global CEOに就任。2016年、当社社外取締役に就任。

選任理由

デジタル・マーケティング領域に関する豊富な知見や企業経営者としての長年の経営経験を有しており、グローバル・デジタル・リサーチ・カンパニーを目指す当社において、経営力の一層の強化に資すると判断し、社外取締役として選任しています。



西山 茂

社外取締役(独立役員)、監査委員、報酬委員

1984年、監査法人サンワ事務所(現有限責任監査法人トーマツ)入所。2016年、早稲田大学経営管理研究科 教授に就任。2018年、当社社外取締役に就任。

選任理由

公認会計士、早稲田大学の教授としての高度な専門性、職業倫理および監督能力、ならびに上場企業での社外取締役・社外監査役としての豊富な経験を活かし、特に当社の財務会計領域におけるガバナンスの強化に資すると判断し、社外取締役として選任しています。

経営基盤

企業文化

マクロミルは、経営理念(Our Mission)において、「社員がそれぞれの可能性に挑戦できる場所をつくる」ことを掲げています。また、行動指針(Our Values)の一つとして、「Own It, Enjoy It」を挙げており、社員一人ひとりが主体的に仕事に取り組み、その過程や達成を楽しむことを大切にしています。そのための文化づくりや制度づくりを推進しています。

社員同士の交流機会の創出

Face to Faceでの交流機会の創出を積極的に支援しています。また、社内メディアも充実させることで、社内コミュニケーションの活性化を図っています。

社内報「ミルコミ」・Web社内報「NOW」

社内報「ミルコミ」は、社内の出来事 of 背景を深掘ってマクロミルの“リアル”を伝えるため、四半期に一度発行しています。コンセプトはユニーク・ユーモア・クリエイティブ。経営のチェックを通さずに広報担当が自由に切り込む内容で、誌面デザインにも徹底してこだわっています。また、マクロミルの“今”を伝えることをコンセプトにしたWeb社内報「NOW」では、全社で共有すべきニュースや社員の活躍などを毎日更新しています。この取り組みは、一般社団法人経団連事業サービス社内広報センターが主催する2018年度経団連推薦社内報審査において、Web社内報「NOW」がイントラネット社内報部門で最も優れたイントラネット媒体として「優秀賞」に選出されました。また、社内報「ミルコミ」も雑誌・新聞型社内報部門において「総合賞」を受賞しました。「NOW」「ミルコミ」ともに、2年連続のダブル受賞となりました。



称え合う文化の醸成

MVP表彰制度や、社員同士が互いを称える制度があり、会社全体として“称え合う”文化を大切にしています。

Recognition Club

「Recognition Club」はマクロミルグループ全体の表彰プログラムです。年間を通じてマクロミルグループに対して大きな貢献をしたチームが各社よりノミネートされ、グループの全役員による選考会を経て、貢献度の高かったチームを表彰しています。受賞したチームのメンバーには、貢献への感謝の意を込めて報奨旅行が授与されます。



挑戦と成長を支援

社員がそれぞれの可能性に挑戦し、自らの成長を実感できるように様々なサポートを行っています。

プレゼンテーションイベント「わたしのしごと」

マクロミルグループでは、社員が自分の経歴、仕事内容、身につけてきたスキルなどを他の社員の前でプレゼンテーションするイベントが定期的開催されています。この機会を通じて、プレゼンテーションする側はこれまでを振り返り、整理することで成長の実感を得られ、参加者の側は、同僚の仕事ぶりやスキルから自分のキャリアを見つめ直す機会となっています。この取り組みは、株式会社リクルートキャリア主催の「グッド・アクション」の受賞をはじめ、多数のメディアでも紹介されました。



サステナビリティ

マクロミルは、事業活動を通じた新たな価値の創造と課題解決により、持続可能な社会の実現に貢献します。

ダイバーシティ推進

マクロミルグループは、Mission, Visionの実現やValuesの体現のためには、ダイバーシティを推進することが重要だと考えています。2000年に創業したマクロミルは、今やグループ全体で2,400名を超える規模となり、様々なライフステージの変化を迎える社員が増えてきました。また、19カ国49拠点でグローバルビジネスを展開しており、社内のみならず、顧客も多様化しています。こうした背景を踏まえ、マクロミルグループは、ダイバーシティを推進し、社員一人ひとりが互いの違いを尊重して、最大限に能力を発揮できる環境を創出しています。そして、社員が顧客にとっての新しい価値を生み出すことで、持続的な成長・発展を実現していきます。



ダイバーシティ推進委員会

社員一人ひとりが互いの違いを尊重し、最大限に能力を発揮できる環境を創出することを旨として発足したダイバーシティ推進委員会は、役員や各部署のマネジャー陣を中心としたメンバーで活動しています。毎週1回の定例会議を行い、テーマごとに改善策を実施しています。

活動実績

- ・リモートワーク制度の改定に向けた支援
- ・産育休取得社員の活躍推進
- ・仕事と介護の両立支援
- ・女性活躍の推進



仕事と育児の両立アシストブック



Women's day



社会貢献活動「Goodmill」

社会貢献活動「Goodmill」は、「リサーチで、世の中をもっと良くできる」という想いから、2018年4月より推進している社会貢献活動です。「非営利活動組織のマーケティング・リサーチ技術支援」「災害発生時の多面的な支援活動」「社員発信の社会貢献活動」を活動の3本柱として、社会課題解決の支援に取り組んでいます。



支援の事例

非営利活動組織への「Questant」「ミルトーク」特別無償プランの提供

マクロミルが提供するセルフ型リサーチサービス「Questant」と「ミルトーク」をご活用いただくことで、課題の可視化や仮説検証をスピーディーに行うことができます。

非営利活動組織向けのリサーチ支援活動

非営利活動組織の世の中へ向けた課題提起や解決をサポートする活動です。

NPO向けリサーチ支援開始 第1弾は「NPOカタリバ」休眠預金活用法施行を背景に求められるNPO活動の成果の可視化を支援(2018年12月20日)

各オフィスにおける社員の社会貢献活動



こどものみらい古本募金(日本)



地域の清掃活動への参加(日本)



チャリティ活動(Clean Plate Campaign)への参加(シンガポール)



ボランティア活動に積極的に参加した社員を表彰する取り組み(フランス)

会社概要・株式データ

会社概要 (2019年6月30日現在)

会社名 株式会社マクロミル
 本社所在地 〒108-0075 東京都港区港南2-16-1
 品川イーストワンタワー11F
 設立年月日 2000年1月31日
 資本金 971百万円
 従業員数 1,063名(単体)
 2,463名(連結)
 IR情報 <https://www.macromill.com/ir/>

株式情報 (2019年6月30日現在)

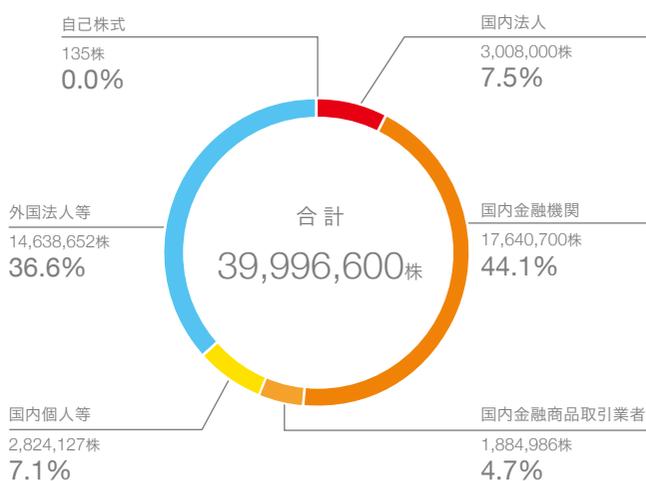
発行済株式総数 39,996,600株
 株主数 6,705名
 上場市場 東京証券取引所 市場第一部
 証券コード 3978
 定時株主総会 9月
 株主名簿管理人 みずほ信託銀行株式会社

大株主の状況 (上位10名、2019年6月30日現在)

	持株数	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	9,104,400	22.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,483,300	8.7
株式会社電通	2,930,000	7.3
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,062,493	2.7
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,023,300	2.6
INDUS JAPAN LONG ONLY MASTER FUND, LTD	945,500	2.4
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	723,287	1.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	681,300	1.7
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	647,200	1.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	623,400	1.6

注記:持株比率は自己株式(135株)を控除して計算しています。

株式分布状況 (2019年6月30日現在)



株価・出来高の推移



注記:TOPIXはマクロミルの2018年7月2日終値(2,673円)で指数化しています。

財務セクション

経営成績、財政状態に関する分析	32
連結財政状態計算書	35
連結損益計算書.....	36
連結包括利益計算書	36
連結持分変動計算書	37
連結キャッシュ・フロー計算書	38

経営成績、財政状態に関する分析

経営成績の概況

当連結会計年度(2018年7月1日～2019年6月30日)における世界経済は、米国と中国との貿易摩擦の激化や、それによる中国経済の先行きを含む海外経済の動向と政策に関する不確実性、金融資本市場の変動の影響などに懸念があるものの、穏やかな景気の回復傾向が続いていると認識しています。一方で日本経済は、一部に弱さも見られるものの、企業収益や雇用環境の改善などを背景に、消費者マインドの持ち直しが見られ、今後も穏やかな景気回復が期待される状況にあると考えています。

こうした中で、グローバルなマーケティング・リサーチ市場は473億米ドル、そのうち当社グループが主に手掛けるオンライン・マーケティング・リサーチ市場は194億米ドルに達し^{*1}、日本のマーケティング・リサーチ市場は2,190億円、そのうちオンライン・マーケティング・リサーチ市場は705億円に達する^{*2}規模になったと認識しています。国内、海外ともに市場は緩やかな拡大を続けており、特にオンライン・マーケティング・リサーチが市場全体を上回るペースで成長しています。

このような経済・市場環境のもとで当社グループは、国内外においてさらに多様化やグローバル化が進む顧客企業のマーケティング課題の解決ニーズに対応すべく、マーケティング・リサーチ・サービスのラインナップの拡充を進めています。具体的には、当社が独自に保有する消費者パネルから得られる多種多様な膨大なデータ(属性、消費・購買、行動、意識、生体情報など)を統合的に扱うことで得られる革新的なインサイトについて、顧客企業への提供を強化しています。また、とりわけデジタル関連領域においては、国内外における企業のデジタル広告支出の最適化に資するデータ提供を中心とした事業の拡充に取り組んでいます。なお、本年度は欧州における個人情報保護規制(GDPR)の施行や、米国の大手SNS企業における個人情報流出に端を発し、デジタル関連事業の運営上、向かい風となるような状況も散見されましたが、中長期的な視点で見れば、顧客企業におけるマーケティング活動のデジタル化の推進は止まることのない大きな潮流であると考えています。

国内においては、デジタル・マーケティング関連商材やグローバル・リサーチ商材の販売が、広告代理店、サービス業、不動

産、自動車、流通といった様々な業界の顧客に対して堅調に推移しました。また、2018年7月に株式会社博報堂から51%の持分を取得して子会社化した株式会社H.M.マーケティングリサーチ(2018年10月1日付で株式会社東京サーベイ・リサーチから社名変更)の業績が加わったことも追い風となり、結果として国内全体では前年同期比で12.9%成長となる売上収益(30,977百万円)を記録しました。

海外においては、為替による悪影響がありつつも、グローバルなアルコール飲料メーカー、化粧品メーカー、さらに韓国の手自動車メーカーや電機メーカーなどを中心とした取引が堅調に推移しました。また、第1四半期までは2017年10月に子会社化した米Acturus社の業績が加わったことによる影響が残り、第4四半期からは2019年4月に子会社化した株式会社マクロミル・サウスイーストアジア(2019年7月1日付でW&Sホールディングス株式会社から社名変更)の業績が加わっています。結果として、海外では前年同期比5.7%増となる売上収益(13,447百万円)を記録しました。

一方で費用面では、国内外での業容拡大に伴う人員拡充・オフィス増床に加え、上述のとおり、M&Aを通じて国内外で子会社化した企業の業績取り込みに伴う費用増により、営業費用が売上収益の増加ペースを上回って増加しました。また、第1四半期には、2018年7月に発行した普通社債により、金利水準が高まりつつあった外貨建ての既存借入金をリファイナンスしたことに伴う一時的な費用の計上の影響があり、昨年対比で金融収支は悪化しました。但し、結果として第2四半期以降の支払金利は着実に低下しており、インタレスト・カバレッジ・レシオ(直近12ヵ月で算定^{*3})は12.89倍(前年同期間11.22倍)に改善しました。

これらの結果、当連結会計年度の売上収益は44,279百万円(前年同期比10.6%増)、営業利益に減価償却費等を加えたEBITDA(利払・税引・償却前利益)^{*4}は9,167百万円(同5.9%増)、営業利益7,751百万円(同1.9%増)、税引前利益7,285百万円(同1.2%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益は4,702百万円(同0.4%減)となりました。また、親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE、直近12ヵ月で算定)は17.1%(前年同期間比3.6ポイント減)となりました。

	百万円		増減率
	2018	2019	
売上収益	¥40,024	¥44,279	+10.6%
日本及び韓国事業	30,948	35,020	+13.2%
その他の海外事業	9,198	9,385	+2.0%
EBITDA ^{※4}	8,660	9,167	+5.9%
日本及び韓国事業	7,667	8,073	+5.3%
その他の海外事業	992	1,093	+10.2%
営業利益	7,607	7,751	+1.9%
日本及び韓国事業	7,030	7,091	+0.9%
その他の海外事業	576	659	+14.4%
税引前利益	7,372	7,285	-1.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益	¥ 4,719	¥ 4,702	-0.4%

セグメントの業績

当社は、国内外においてM&Aなどを活用した事業基盤の強化や拡大を積極的に目指していくなかで、以下セグメント別の業績においては、各事業から生み出されるキャッシュ・フローの規模を通じた業績の把握や比較を適切に行うことができるEBITDA^{※4}および営業利益を用いて、各セグメントの収益性に係る状況を記載しています。

また、第2四半期より、セグメント名称を「マクロミルグループ」から「日本及び韓国事業」、「MetrixLabグループ」から「その他の海外事業」へ変更しています。当該変更は名称変更のみであり、セグメント情報に与える影響はありません。

日本及び韓国事業

日本及び韓国事業セグメントにおいては、国内の売上収益が堅調に推移し、韓国の子会社の取引拡大が継続したことに加えて、2018年7月に子会社化した博報堂との合併事業であるH.M.マーケティングリサーチ社の業績と、2019年4月に子会社化したマクロミル・サウスイーストアジア社の業績を取り込んだ影響があり、セグメント全体の売上収益が大きく伸長しました。一方、費用面では、業容拡大に伴う人員・オフィスの拡充に加えて、上記2社の新規連結開始に伴う費用増もあって、営業費用が前年同期比で大きく増加しました。

以上の結果、日本及び韓国事業セグメントの当連結会計年度における売上収益は、35,020百万円(前年同期比13.2%増)、EBITDA^{※4}は8,073百万円(同5.3%増)、セグメント利益は7,091百万円(同0.9%増)となりました。

その他の海外事業

北米、欧州、中南米、中東および日本と韓国などを除く一部アジア地域で事業を営むその他の海外事業セグメントにおいては、前述のとおり、為替による悪影響がありつつも、グローバル・キー・アカウント^{※5}向け調査を中心に、主力の広告プリテスト商材や広告・キャンペーン効果測定商材の販売が進み、売上収益は堅調に推移しました。一方、費用面では、海外事業の強化に向けた人員や事業拠点の拡充を力強く推進しており、営業費用は前年同期比で増加しているものの、売上収益の増加の影響が当該費用増を上回る水準だったため、売上収益を上回るペースでの利益増の実現につながりました。

以上の結果、その他の海外事業セグメントの当連結会計年度における売上収益は、9,385百万円(前年同期比2.0%増)、EBITDA^{※4}は1,093百万円(同10.2%増)、セグメント利益は659百万円(同14.4%増)となりました。

注記

※1 2019年9月にESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research) が発表した「ESOMAR Global Market Research 2019」による。

※2 2019年7月に一般社団法人日本マーケティング・リサーチ協会(JMRA)が発表した「第44回 経營業務実態調査」による。

※3 インタレスト・カバレッジ・レシオ=(営業利益+受取利息+受取配当金)/支払利息

※4 EBITDA: Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortizationの略。当社ではEBITDA = 営業利益 + 減価償却費及び償却費+固定資産除却損 + 減損損失と定義しており、各事業から生み出されるキャッシュ・フローの規模をより適切に把握することができるため、各事業の収益性を測るための主要な経営指標として用いている。

※5 グローバルに事業を展開し、調査・マーケティング予算を多額に有する顧客企業のうち、当社グループのさらなる成長の鍵となる顧客(キー・アカウント)として、グローバルに営業強化の対象としている企業群のこと。

財政状態の概況

当連結会計年度の資産は、78,321百万円となり、前連結会計年度末に比べ3,091百万円増加しました。これは主に現金及び現金同等物の増加978百万円、その他の無形資産の増加638百万円などの増加要因があったためです。

負債は、46,039百万円となり、前連結会計年度末に比べ1,723百万円減少しています。これは主に、未払法人所得税等の減少784百万円、その他の流動負債の減少610百万円などの減少要因があったためです。なお、社債及び借入金は、借入金の返済が12,507百万円ありましたが、社債発行による収入が9,947百万円あり、結果として当連結会計年度末時点の純有利子負債(Net Debt) / EBITDA倍率は2.79倍となりました。

資本は、32,282百万円となり、前連結会計年度末に比べ4,814百万円増加しました。これは主に、配当金の支払額507百万円がありましたが、当期利益5,262百万円の発生などがあったためです。

キャッシュ・フローの概況

当連結会計年度における現金及び現金同等物(以下、「資金」という。)は、前連結会計年度末に比べ978百万円増加し、10,102百万円となりました。当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況と要因は次のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は、5,647百万円(前年同期比37百万円増)となりました。

これは主に、税引前利益7,285百万円、減価償却費及び償却費1,411百万円がありましたが、営業債権及びその他の債権の増加979百万円、利息の支払額371百万円、法人所得税の支払額2,841百万円などがあったためです。

なお、法人所得税の支払額は所得金額の増加や欠損金の繰越控除終了により前年同期比1,574百万円の増加となりました。営業債権の回転期間は78.3日(前年同期比0.4日短期化)、営業債務およびパネルポイント引当金の回転期間は51.5日(前年同期比5.0日長期化)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果支出した資金は、1,819百万円(前年同期比281百万円減)となりました。

これは主に、有形固定資産の取得による支出421百万円、無形資産の取得による支出1,666百万円などがあったためです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果支出した資金は、2,845百万円(前年同期比32百万円増)となりました。

これは主に、社債発行による収入9,947百万円がありましたが、短期借入金の返済による支出621百万円、長期借入金の返済による支出11,885百万円などがあったためです。

配当政策

当社は、株主に対する利益還元を重要な経営上の施策の一つとして認識しています。一方で、将来の成長投資に必要となる内部留保の充実と、財務基盤の確立、株主への利益還元を総合的に勘案することが大切だと考えており、当社の資本コストを上回る投資案件がある場合には、企業価値向上につながる戦略的投資を実行し、持続的な売上収益および利益成長を実現することと、それを可能とする健全な財務基盤の確立を優先することが、株主の皆様との共通の利益の実現に資すると考えています。

従って当社は、長期的には20%～30%程度の連結配当性向を目標としつつ、当面の間は上記政策に沿う範囲の中で、株主の皆様に対して、安定的かつ継続的な増配を実現する形で剰余金の配当を行うことを基本方針とします。併せて、自己株式の取得につきましても、事業展開、投資計画、内部留保の水準、業績動向などを総合的に勘案しながら、利益還元策の一環として機動的な実施を検討していく方針です。

また当社は、定款に「剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項については、法令に別段の定めがある場合を除き、株主総会の決議によらず取締役会の決議によって定める」旨を規定しており、機動的な配当および自己株式の取得の実施を可能としています。

連結財政状態計算書

株式会社マクロミルおよび子会社
2018年および2019年6月30日現在

	百万円		千米ドル
	2018	2019	2019
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	¥ 9,124	¥10,102	\$ 93,719
営業債権及びその他の債権	8,744	7,717	71,592
契約資産	—	1,860	17,255
その他の金融資産	4	6	55
その他の流動資産	536	948	8,794
流動資産合計	18,409	20,634	191,427
非流動資産			
有形固定資産	1,152	1,370	12,709
のれん	46,957	46,886	434,975
その他の無形資産	6,605	7,244	67,204
持分法で会計処理されている投資	31	32	296
その他の金融資産	1,379	1,341	12,440
繰延税金資産	690	810	7,514
その他の非流動資産	2	0	0
非流動資産合計	56,820	57,687	535,179
資産合計	¥75,230	¥78,321	\$726,607
負債及び資本			
負債			
流動負債			
借入金	¥ 2,500	¥ 1,651	\$ 15,316
営業債務及びその他の債務	3,008	3,698	34,307
契約負債	—	406	3,766
その他の金融負債	164	394	3,655
未払法人所得税等	1,756	971	9,008
引当金	1,020	1,197	11,104
その他の流動負債	2,439	1,829	16,968
流動負債合計	10,890	10,150	94,164
非流動負債			
社債及び借入金	34,534	33,963	315,084
その他の金融負債	550	148	1,373
退職給付に係る負債	190	313	2,903
引当金	208	264	2,449
繰延税金負債	1,339	1,189	11,030
その他の非流動負債	48	9	83
非流動負債合計	36,871	35,888	332,943
負債合計	47,762	46,039	427,117
資本			
資本金	880	971	9,008
資本剰余金	11,312	11,507	106,753
自己株式	(0)	(0)	(0)
その他の資本の構成要素	(96)	(248)	(2,300)
利益剰余金	13,165	17,496	162,315
親会社の所有者に帰属する持分合計	25,262	29,726	275,776
非支配持分	2,205	2,556	23,712
資本合計	27,468	32,282	299,489
負債及び資本合計	¥75,230	¥78,321	\$726,607

注記:日本円金額から米ドル金額への換算は国外の利用者の便宜のために行っており、2019年6月30日の為替レートである1米ドル=107.79円を使用しています。

連結損益計算書

株式会社マクロミルおよび子会社
2018年および2019年6月30日終了の連結会計年度

	百万円		千米ドル
	2018	2019	2019
売上収益	¥ 40,024	¥ 44,279	\$ 410,789
営業費用	(32,404)	(36,510)	(338,714)
その他の営業収益	42	28	259
その他の営業費用	(57)	(47)	(436)
持分法による投資利益	2	2	18
営業利益	7,607	7,751	71,908
金融収益	528	227	2,105
金融費用	(763)	(693)	(6,429)
税引前利益	7,372	7,285	67,585
法人所得税費用	(2,201)	(2,022)	(18,758)
当期利益	5,170	5,262	48,817
当期利益の帰属			
親会社の所有者	4,719	4,702	43,621
非支配持分	450	559	5,186
当期利益	¥ 5,170	¥ 5,262	\$ 48,817
1株当たり当期利益			
		円	米ドル
基本的1株当たり当期利益(円)	¥ 120.21	¥ 117.90	\$ 1.093
希薄化後1株当たり当期利益(円)	115.60	114.94	1.066

注記: 日本円金額から米ドル金額への換算は国外の利用者の便宜のために行っており、2019年6月30日の為替レートである1米ドル=107.79円を使用しています。

連結包括利益計算書

株式会社マクロミルおよび子会社
2018年および2019年6月30日終了の連結会計年度

	百万円		千米ドル
	2018	2019	2019
当期利益	¥5,170	¥5,262	\$48,817
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	(35)	(131)	(1,215)
確定給付制度の再測定	0	4	37
純損益に振り替えられることのない項目合計	(34)	(127)	(1,178)
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額	(64)	(148)	(1,373)
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(64)	(148)	(1,373)
税引後その他の包括利益	(98)	(276)	(2,560)
当期包括利益	¥5,071	¥4,986	\$46,256
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者	¥4,641	¥4,548	\$42,193
非支配持分	429	437	4,054
当期包括利益	¥5,071	¥4,986	\$46,256

注記: 日本円金額から米ドル金額への換算は国外の利用者の便宜のために行っており、2019年6月30日の為替レートである1米ドル=107.79円を使用しています。

連結持分変動計算書

株式会社マクロミルおよび子会社
2018年および2019年6月30日終了の連結会計年度

百万円

	親会社の所有者に帰属する持分												
	その他の資本の構成要素											非支配 持分	合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の 包括利益を通じて 公正価値で 測定する金融資産	確定給付制度の 再測定	在外営業 活動体の 換算差額	新株 予約権	合計	利益 剰余金	合計			
2017年7月1日時点の残高	¥674	¥11,044	¥(0)	¥ 93	¥—	¥(293)	¥200	¥0	¥ 8,627	¥20,346	¥2,005	¥22,352	
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	4,719	4,719	450	5,170	
その他の包括利益	—	—	—	(15)	0	(63)	—	(78)	—	(78)	(20)	(98)	
当期包括利益合計	—	—	—	(15)	0	(63)	—	(78)	4,719	4,641	429	5,071	
新株の発行	205	292	—	—	—	—	(89)	(89)	—	408	—	408	
自己株式の取得	—	—	(0)	—	—	—	—	—	—	(0)	—	(0)	
株式に基づく報酬取引	—	—	—	—	—	—	84	84	—	84	—	84	
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	(194)	(194)	(231)	(425)	
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	—	(12)	(0)	—	—	(13)	13	—	—	—	
子会社に対する所有持分の変動	—	(25)	—	—	—	—	—	—	—	(25)	1	(23)	
所有者との取引額合計	205	267	(0)	(12)	(0)	—	(5)	(18)	(180)	274	(230)	44	
2018年6月30日時点の残高	880	11,312	(0)	64	—	(356)	195	(96)	13,165	25,262	2,205	27,468	
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—	—	—	—	(93)	(93)	(89)	(182)	
会計方針の変更を反映した当期首残高	880	11,312	(0)	64	—	(356)	195	(96)	13,071	25,168	2,116	27,285	
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	4,702	4,702	559	5,262	
その他の包括利益	—	—	—	(71)	2	(84)	—	(153)	—	(153)	(122)	(276)	
当期包括利益合計	—	—	—	(71)	2	(84)	—	(153)	4,702	4,548	437	4,986	
新株の発行	90	138	—	—	—	—	(48)	(48)	—	180	—	180	
自己株式の取得	—	—	(0)	—	—	—	—	—	—	(0)	—	(0)	
株式に基づく報酬取引	—	—	—	—	—	—	49	49	—	49	—	49	
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	(277)	(277)	(230)	(507)	
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	—	2	(2)	—	—	0	(0)	—	—	—	
子会社に対する所有持分の変動	—	56	—	—	—	—	—	—	—	56	(87)	(30)	
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	319	319	
所有者との取引額合計	90	195	(0)	2	(2)	—	0	0	(278)	8	2	11	
2019年6月30日時点の残高	¥971	¥11,507	¥(0)	¥ (4)	¥—	¥(441)	¥196	¥(248)	¥17,496	¥29,726	¥2,556	¥32,282	

千米ドル

	親会社の所有者に帰属する持分												
	その他の資本の構成要素											非支配 持分	合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の 包括利益を通じて 公正価値で 測定する金融資産	確定給付制度の 再測定	在外営業 活動体の 換算差額	新株 予約権	合計	利益 剰余金	合計			
2018年6月30日時点の残高	\$8,164	\$104,944	\$(0)	\$593	\$—	\$(3,302)	\$1,809	\$(890)	\$122,135	\$234,363	\$20,456	\$254,828	
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—	—	—	—	(862)	(862)	(825)	(1,688)	
会計方針の変更を反映した当期首残高	8,164	104,944	(0)	593	—	(3,302)	1,809	(890)	121,263	233,491	19,630	253,131	
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	43,621	43,621	5,186	48,817	
その他の包括利益	—	—	—	(658)	18	(779)	—	(1,419)	—	(1,419)	(1,131)	(2,560)	
当期包括利益合計	—	—	—	(658)	18	(779)	—	(1,419)	43,621	42,193	4,054	46,256	
新株の発行	834	1,280	—	—	—	—	(445)	(445)	—	1,669	—	1,669	
自己株式の取得	—	—	(0)	—	—	—	—	—	—	(0)	—	(0)	
株式に基づく報酬取引	—	—	—	—	—	—	454	454	—	454	—	454	
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	(2,569)	(2,569)	(2,133)	(4,703)	
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	—	18	(18)	—	—	0	(0)	—	—	—	
子会社に対する所有持分の変動	—	519	—	—	—	—	—	—	—	519	(807)	(278)	
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2,959	2,959	
所有者との取引額合計	834	1,809	(0)	18	(18)	—	0	0	(2,579)	74	18	102	
2019年6月30日時点の残高	\$9,008	\$106,753	\$(0)	\$(37)	\$—	\$(4,091)	\$1,818	\$(2,300)	\$162,315	\$275,776	\$23,712	\$299,489	

注記：日本円金額から米ドル金額への換算は国外の利用者の便宜のために行っており、2019年6月30日の為替レートである1米ドル=107.79円を使用しています。

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社マクロミルおよび子会社
2018年および2019年6月30日終了の連結会計年度

	百万円		千米ドル
	2018	2019	2019
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益	¥ 7,372	¥ 7,285	\$ 67,585
減価償却費及び償却費	1,052	1,411	13,090
金融収益	(528)	(227)	(2,105)
金融費用	763	693	6,429
持分法による投資損益(益)	(2)	(2)	(18)
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	(2,237)	(979)	(9,082)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	62	174	1,614
その他	840	485	4,499
小計	7,323	8,841	82,020
利息及び配当金の受取額	11	19	176
利息の支払額	(456)	(371)	(3,441)
法人所得税の支払額	(1,267)	(2,841)	(26,356)
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,610	5,647	52,388
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出	(357)	(421)	(3,905)
無形資産の取得による支出	(669)	(1,666)	(15,455)
子会社の取得による支出	(1,044)	(84)	(779)
子会社の取得による収入	—	360	3,339
投資の取得による支出	(185)	(42)	(389)
投資の売却による収入	5	3	27
その他	149	31	287
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,101)	(1,819)	(16,875)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入れによる収入	1,007	98	909
短期借入金の返済による支出	(1,225)	(621)	(5,761)
長期借入金の返済による支出	(2,411)	(11,885)	(110,260)
社債の発行による収入	—	9,947	92,281
新株の発行による収入	408	180	1,669
配当金の支払額	(193)	(277)	(2,569)
非支配持分への配当金の支払額	(231)	(230)	(2,133)
その他	(167)	(56)	(519)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(2,813)	(2,845)	(26,393)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	696	982	9,110
現金及び現金同等物の期首残高	8,447	9,124	84,646
現金及び現金同等物に係る換算差額	(18)	(3)	(27)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 9,124	¥ 10,102	\$ 93,719

注記:日本円金額から米ドル金額への換算は国外の利用者の便宜のために行っており、2019年6月30日の為替レートである1米ドル=107.79円を使用しています。

**Innovative
insights
for all**



〒108-0075 東京都港区港南2-16-1 品川イーストワンタワー 11F
TEL: 03-6716-0700
<https://www.macromill.com/>