

博報堂 DY ホールディングス

2025 年 3 月期 通期 連結決算説明会 質疑応答集

2025 年 5 月 13 日（火） 16:00～17:00

説明者：

代表取締役社長	水島	正幸
取締役副社長	矢嶋	弘毅
取締役副社長	江花	昭彦
代表取締役	西岡	正紀
専務執行役員	多田	英孝
常務執行役員	禰河	毅

- ・ 米国の構造改革の進捗度合いについて、今期のトップラインへの寄与度を含め教えてほしい。

一昨年より kyu 事業に関する構造改革を進めてきており、オフィスの効率化やオフショア人材の活用を実施するなど収益性改善の土台を作り上げてきた。2024 年度には kyu 傘下のマーケティングビジネスを担う会社 8 社で、「kyu Pulse」という連合体を組成した。これにより、博報堂や Hakuhodo DY ONE の海外関係会社と kyu がより連携を高めることができると考えている。その結果、足元 2025 年 1～3 月では OM 率を改善できており、クライアントの獲得数も昨年に比べ上昇傾向にあり、トップラインの拡大も見込んでいる。関税影響もあり不透明感は強いものの、コンサルティング業務が復調傾向にあり、25 年度は期待している。

- ・ 2025 年度ガイダンス策定における想定成長率を国内、海外に分けて教えてほしい。

国内市場は、前年比+3～4%程度の成長を見込んでいる。市場の伸びに対して、調整後売上総利益では国内で同+6%強の計画である。事業領域の拡大に伴い、販管費の伸びが同等かそれ以上の伸びになるため、営業利益については大きく伸びない計画としている。海外については売上総利益で同+4%弱の計画である。台湾やアセアンが高い伸びになると考えており、北米では一昨年より進めてきた構造改革の削減効果が利益には寄与してくると見込んでいる。

- ・ 自社株取得の実施に至った背景と配当額を決定するに至る背景を社内議論内容とともに教えて頂きたい。配当性向が御社基準を大きく上回っているが配当の考え方に変化が生じたのか。

自社株取得については常に検討していた。業績や財務状況、株式市場の動向を総合的に勘案した結果である。過去 3 年間自社株取得を実施していなかったが、その間は成長投資に注力していた。社内ではキャピタルアロケーションや財務状況について議論が行われてい

たが、現在の市場環境では株主に対するメッセージとして自社株買いを行うのが重要であり、最も合理的な施策であると判断した結果である。

当社の配当方針は安定配当を基本とし、年間の配当性向は 30%を基準にしているため、今回の配当性向はその基準からは乖離していることは認識している。配当額の決定に至った背景としては、経常利益までは前年を上回っていること、本業に関して堅調に推移していること等を勘案したためである。今後も安定配当を基本としていく

- ・ 4Q でのテレビとインターネットの状況や背景、フジテレビ影響についてもコメント頂きたい。

フジテレビの影響としては、他局およびインターネットへの振替などを行っており、業績全体に与える影響は大きくないが、テレビという種目で見た場合では前年を下回っている。

インターネットメディアの前年比が弱く見えるのは、ソウルドアウト社が会計期間の変更を行ったため、前年は 15 カ月の数値を取り組んでおり、今期はその反動減としての要因が大きい。仮にこの特殊要素がなければ、市場成長を上回ったと認識している。

- ・ 国内の事業構造改革について、今後の投資領域やスケジュールを教えてください。

昨年組成した Hakuodo DY ONE は、人事制度やシステムの統合を考慮すると、今年が初年度であると捉えている。今年度からは組織として整ったことで、グループ会社との連携も進み、デジタルコア領域は成長軌道に乗っていく。4 月より博報堂と博報堂 DY メディアパートナーズを統合し、得意先および媒体社に対する提案力の強化をフルファネルのデータを使いながら積極的に進め、より競争力を高めていく。新しい博報堂として作る基盤をグループ会社へも強いソリューションとして共有し、グループとして成長させていく。さらに、4 月に設立したコンタクトセンターの事業基盤もフォーメーション再編の 1 つである。他にも検討している内容もあるが、詳細が決まり次第ご紹介したい。国内マーケティング市場が 3%の伸びの中で収益を確保していくにあたり、競争力を上げながら費用構造を変えていくことには終わりがないと考えている。

- ・ 北米における御社の競争力と競争環境をどう考えているのか。

kyu グループの組成はもともと日本で行っていたマーケティング事業の未来像であり、専門性・先進性を取り入れ、新しい事業を持っている会社を仲間に入れてきた。国内の生活者発想と海外の人間中心という同様の考え方を掛け合わせながら、グローバルでビジネス拡張ができるのが我々の強みである。クライアントの課題に真摯に向き合い、新しい解決方法を探していく企業体を目指していく。我々の強みは人間中心の哲学、すなわち生活者発想で、クライアントや社会の課題を解決していくことである。

- ・ 25 年度の計画において、国内の費用計画をどのように考えているのか。調整額（全社費用）の伸びと共に教えてほしい。

計画上、売上総利益の伸びと調整額の伸びは同程度としている。調整額の増加としては、グループ全体での人件費の増加やケイパビリティ強化のための人員強化に伴う関連費用が入る。加えて、DX や AI などのテクノロジー関連の費用の増加により、その他経費の伸びを織り込んでいる。

- ・ 自己株式取得の決定要因にあたり、資本コストの考えがポイントにあるのか。今後も利益率が資本コストを下回った場合、自社株取得を行うのか。

資本コストの考えは自社株買いの 1 つの要因ではあるが、ROE が資本コストを下まわったことのみが決定要因というわけではない。株価や利益、キャッシュの状況を総合的に勘案した結果である。資本コストと ROE の関係が 1 つの指標であることは間違いないが、あくまで様々な要因を考慮した上で今後も判断していく。ROE が資本コストを下回る場合に自己株式取得を必ず行うわけではなく、逆に下回らない場合に自己株式取得を行わないというわけではない。

- ・ ROE 改善に向けた考え方について、バランスシート改善との併用も想定しているのか。

分母よりも分子、つまり利益の成長を第一に取り組むことに変更ない。株主還元も行っていくが、優先度合いとしては利益成長、中期経営計画の着実な実行を考えている。分子を大きくするにあたり、事業投資や設備投資などの成長に対する投資を行う。成長投資は、手持ち資金や営業キャッシュフローに加えて、政策保有株式の売却を含めた BS マネジメントを通じても行っていく。BS マネジメントをせず利益成長のみで ROE を改善していくわけではない。

- ・ 自己株取得に関するマネジメントのスタンスについて。

今回が特別なタイミングというわけではなく、每期検討してきたものであり、今後も行う可能性はある。成長投資と株主還元は二者択一ではなく、可能な限り両立していくスタンスである。構造改革も進んでおり今後も余力を創出し、来期以降も前向きな株主還元と成長投資を行っていききたい。

- ・ 合併会社を設立し、IT コンサル領域への参入とのことだが、中期経営計画に利益成長をどの程度織り込んでいるのか。

設立した合併会社については 4 月からスタートのため、今年度に大きく利益計上は想定していない。これから、本格的に領域に参入していくことで、来期や次期中計では大きくマネタイズすることを目指している。

- ・ 今年度の国内得意先動向についてコメント頂きたい。

国内広告市場は、景気回復や消費マインドなどの改善により 3～4%成長すると考えている。情報通信は外資系のプラットフォーマーを中心にマーケティング活動が活発である。飲料嗜好品では、ビールメーカーは堅調に推移するだろう。食品については、円安を背景とした原材料高による価格転嫁も一巡してきており、新しい価格帯の中で生活者に支持されるようにブランディングに力を入れており、活性化が見込まれる。自動車関連は関税の懸念もあるが、今期はジャパンモビリティショーが秋に開催されるなど、ある程度の規模の計上があるだろう。また大阪万博関連業務や、これを契機とした堅調なインバウンド需要による交通レジャーの伸びにも期待している。

以 上