

2026年5月26日(火)

博報堂 DY ホールディングス

2026年3月期 通期 連結決算説明会 質疑応答要旨

説明会日時：2026年5月12日(火) 15:00~16:00

説明者：

代表取締役社長 西山 泰央

取締役副社長 矢嶋 弘毅

取締役副社長 江花 昭彦

取締役専務執行役員 多田 英孝

取締役常務執行役員 禿河 毅

- ・ 2027年3月期のガイダンスを策定するにあたり、広告市場の成長率を国内・海外に分けて教えてほしい。

国内は、現時点で年率3%台半ばの成長を見込んでいます。現状、中東情勢が業績へ与える影響は確認されていないため、市場予測には織り込んでいません。

海外は、地域ごとにばらつきがあるが、全体では広告市場は8%台半ばの高い成長を見込んでいます。一方で、中東情勢の影響は国内よりも受けやすく、特にASEAN地域では影響が出る可能性があります。このため、実際の成長率は想定よりやや低下する前提で、今回のガイダンスを策定しています。

- ・ 2027年3月期のガイダンスにおいて、戦略的な投資の費用増加やその効果としての費用減少など、総合的にどのように織り込んでいるのか。

販管費については、デジタルホールディングスの連結化を織り込み、全体で約6%の増加を見込んでいます。一方、同社を除くベースでは、約3%前後の伸びを想定しています。増加要因としては、AI化の進展に伴うシステム投資により、減価償却費の増加を見込んでいます。人件費については、物価上昇に対応したベースアップは実施するものの、前期に実施した構造改革(早期退職や間接部門の集約化)の効果により、伸びは抑制されると見ています。この結果、デジタルホールディングスの影響を除いた販管費は、約3%前後の増加にとどまる想定です。なお、インセンティブを含む費用は業績動向に応じて変動するため、業況を踏まえながら適切にコントロールしていきます。

- ・ コンペ勝率7割の定義について、インターネットメディアやインターネット領域を中心とした案件が貢献しているのか、または他の種目なのか詳細を教えてください。

当社が示している勝率7割は、主にデジタル領域での案件を対象としたものです。クライアントの課題はデジタル単独の場合と統合的な対応を求められる場合の両方があります

が、当社としては特に成長市場であるデジタル領域での競争力強化を重視しています。一方で、実際の案件はデジタルだけで完結するものではなく、テレビやその他のソリューションと組み合わせて受注するケースも多く、こうした形で付随的な効果にもつながっていると認識しています。

- ・ 2027年3月期の計画において、現時点では特別損失が見込まれていないとのことだが、今後の特別損失のリスクの考え方を教えてほしい。

ここ数年、構造改革により特別損失を計上してきましたが、今期は大きな特別損益は見込んでいません。計画どおりに進めば追加の費用は不要と見ていますが、業績が構造的に下振れした場合には、追加の費用が発生する可能性があります。また、政策保有株の株式売却は継続しますが、現時点では大きな特別利益および特別損失は見込んでいません。

- ・ 2027年3月期における海外の成長率が改善する見込みとのことだがどの地域で改善するのか。また、中東情勢がなければ事業環境や競争力が改善してきているのか。

当社グループはこれまで、海外事業の収益体質の強化に取り組んできました。その結果、北米では構造改革により収益性が改善し、アジアでも中国市場の減速はあったものの、全体として利益体質が整ってきています。

今期はこの基盤をもとに成長を見込んでいます。中華圏は底打ちからの回復を、インドは引き続き高成長を期待しています。北米については、収益性を維持しながら売上拡大を目指します。

全体として高い成長を見込んでおり、現時点では想定通りに推移すると見ています。

ただし、中東情勢が長期化した場合には、アジアおよび北米への影響が懸念されます。その場合でも、現状並みの収益性は維持する方針です。

- ・ 中期経営計画の進捗について、収益性の目標は順調な一方で、売上総利益の成長率がやや弱含んでいる印象だがこの要因と施策を教えてほしい。

2026年度3月期時点では、売上総利益の伸びは中期計画の目標に対して未達となりました。連結範囲の変動などの要因もありますが、今後の売上総利益の成長が重要な課題と認識しています。

今後の伸長に向けた主な施策は2点です。

まず、博報堂および博報堂DYメディアパートナーズの統合とHakuhodoDY ONEとの一体運営により、デジタル領域での勝率は約7割まで向上しています。この成果は今期に本格的に寄与し、売上総利益の底上げにつながると見込んでいます。

次に、デジタルホールディングスのグループ化による売上総利益の拡大です。同社の売上総利益が純増することに加え、同社のデジタル領域の知見と総合広告会社の強みを組み合わせることでシナジー創出を図り、デジタル以外の領域も含めた粗利拡大を推進していま

す。なお、ガイダンスには両社のシナジー効果を限定的にしか織り込んでいないため、想定通り進展すれば、上振れ余地があると考えています。

- ・ 海外事業の利益トレンドについて、前期の営業利益は黒字となったが、今後四半期ごとも黒字が継続するか。

前期は構造改革の効果により、北米や中国では大きな成長には至らなかったものの、一定の利益を確保できる体質へと改善しました。一方、ASEAN は各国の事情によりトップライクの伸びが鈍く、特にタイは厳しい状況でした。インドは引き続き好調に推移しています。

今期については、海外事業は地域ごとの影響を受けやすいため、四半期ごとに業績の変動はあると見込んでいます。ただし、通期では安定した利益の確保を目指しています。

- ・ コンサルティングビジネスについて、競合はどのような企業か、また競合と比較してどのような点を評価いただけることが多いのか。

当社グループのコンサルティングの強みは、大手コンサルファームとは異なるアプローチにあります。

一つは、人間中心の組織・事業変革です。IDEO や SY Partner グループの知見を活かし、企業を「人の集団」と捉え、人を起点とした変革を提案しています。

もう一つは、ブランドを軸とした経営支援です。博報堂コンサルティングでは、これまで培ってきたマーケティングの知見を基に、企業活動全体におけるブランドの活用を提案しています。更に、博報堂、大広、読売広告社などのフロントラインが日常的に顧客と接点を持ち、課題が顕在化する前から提案できる点も強みです。加えて、当社はコンサル単体ではなく、マーケティングなどの多様なアセットと組み合わせてグループ全体で価値を提供できる点も特徴です。こうした独自のアプローチにより、差別化を図っていきます。

- ・ AI が急速に進展し従来型の広告枠の価値や広告制作の価値が少しずつ変容する中、広告代理の収益構造はどのように変化していくのか。例えば、AI を活用による収益化や経営戦略としての AI 戦略をどう考えているのか、また AI が浸透することで経営・事業運営上、何が減っていくのか。

広告ビジネスは、従来のマーケティングコミュニケーション中心の領域から、フルファンネルへと拡張しています。これに伴い、従来のプロモーション領域は CRM へと進化し、当社はその CRM とマーケティングコミュニケーションを、AI とデータドリブンマーケティングでつなぐ取り組みを進めています。この変化により、広告枠の価値も変わりつつあります。従来は認知やブランド理解を目的としたものでしたが、購買データと連動することで、より実効性の高いメディア価値が生まれています。例えば、リテールメディアのような新たな広告形態が拡大しています。当社では、広告は単なるコストではなく投資と捉え、AI を活用した新しい広告モデルの構築に取り組んでいます。

- ・ AI 活用により、労働集約型から人員構成の変化はあるか。また、広告単価上昇は可能なのか。

直近では AI の普及により、検索行動にも変化が見られています。検索クエリ自体は増加していますが、AI の活用により、検索結果からウェブサイトへの流入は減少しています。一方で、広告効果はむしろ高まっており、それに伴い広告単価は上昇傾向にあります。また、従来の検索連動型広告に加え、動画を活用した広告の比重が高まっており、市場全体でもこうしたシフトが進んでいます。当社においても動画広告の売上は大きく伸びています。この結果、広告市場全体では総量は抑制される可能性があるものの、単価の上昇により価値は高まっていくと見ており、引き続き付加価値向上に取り組んでいきます。

- ・ 2027 年 3 月期の計画において、デジタルホールディングスの連結効果を除くオーガニックの成長の考え方を教えてほしい。加えて、テレビとインターネットのメディア別の市場の見通しも伺いたい。

今回のガイダンスにおけるオーガニック売上高は、3%強の成長を見込んでいます。媒体別では、テレビは概ね横ばいで、わずかな増加にとどまる見通しです。一方、インターネット広告は一部大型案件の影響を踏まえつつ、約 7%の成長を想定しています。

- ・ 2027 年 3 月期の計画において、インターネット成長率を 7%と見込んでいる背景は何か。

デジタル領域では、特に動画、OTT、リテールメディアの伸長により、市場全体で約 7%の成長を見込んでいます。当社においても、博報堂 DY ONE を中心としたデジタル体制の強化や OPT とのシナジー創出により、高い成長を前提に今回のガイダンスを策定しています。

以 上