CFOインタビュー



Q 今年度は中期経営計画の最終年度となります。改めて、CFOとしての役割と目標達成に向けた意気込みをお聞かせください。

現行の中期経営計画が最終年度を迎えるにあたり、CFOである私に課せられた使命は極めて明確です。それは、これまで当社が大切にしてきた「財務健全性」を強固な土台としながら、「成長投資」と「株主還元」の最適なバランスを見極め、効果的なキャピタル・アロケーションを通じて中長期的な企業価値向上を牽引していくことに他なりません。

今年度は、当社グループにとって極めて重要な節目にあたります。当社グループは、既存の広告事業中心のビジネスモデルから、コンサルティングやテクノロジー領域へと事業を拡張し、「クリエイティビティ・プラットフォーム」へと進化する途上にあります。これまで私たちは、データマーケティング基盤の強化やAIなどのテクノロジー人材の拡充といった「戦略的な費用」を、将来の成長を見据えた先行投資として投下していきました。

本年度におきましても、こうした事業基盤をより強固なものとするための努力を継続していくとともに、これらの投資が将来的な利益成長へと結びつくよう、着実に取り組みを進めていくフェーズであると認識しています。CFOとして、中計で掲げた各種財務目標の達成に向けて、適切な投資と財務運営によって事業推進を継続してバックアップしていく所存です。

Q 中期経営計画最終年度における、キャピタル・アロケーションの具体的な考え方を教えてください。

投資の原資となる「キャッシュ・イン」については、営業活動から創出される「営業キャッシュ・フロー」を基本財源と考えています。これに加えて、成長投資の機会を確実に捉え、かつ目標達成に向けた推進力を高めるために、後述する政策保有株式の売却などを含む「B/Sマネジメント」をこれまで以上に積極的に進め、追加の財源を確保していく方針です。

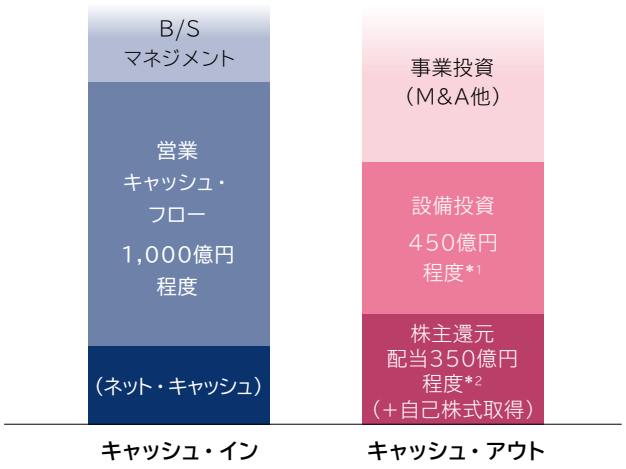
資金の使途である「キャッシュ・アウト」については、営業キャッシュ・フローの範囲内で、マーケティング基盤強化などのための設備投資と株主還元を着実に実施します。その上で、当社が重要な資金使途として位置付けているのが「成長投資」です。とりわけM&Aは単純な規模拡大のためではなく、事業領域の拡張に向けた新たな機能の獲得や、相乗効果の創出を目的としています。加えて、今後の競争力の源泉となるAIなどのテクノロジー領域に対する設備投資についても、

継続して積極的に推進していきます。

M&Aによるグループ参画後の子会社に対するガバナンスにつきましても、当社グループとしての重要な責務と認識しています。持株会社として、各社の自主性・独立性を尊重しつつも、グループ全体の経営方針との整合性を確保するため、定期的な業績のモニタリングや内部統制の状況確認を実施し、適切なグループ・マネジメント体制の構築・運用に努めています。ただ、技術の進歩や世界情勢の変化が想像を超えるスピードで進む現状においては、事業環境の急激な変化により、当初の想定通りに進捗しないケースも出てくると認識しています。そのような場合には、状況変化に合わせた改革に速やかに取り組むとともに、適時・適切な会計処理を行うことも、透明性の高い経営を支えるCFOの重要な責務であると考えています。

案件次第では営業キャッシュ・フローの範囲に収まらない可能性もありますが、B/Sマネジメントで創出した資金も機動的に活用し、こうした規律に基づく投資機会を逃さない体制を整えています。

中期経営計画期間中のキャピタル・アロケーション



*1 1年当たり150億円前提
*2 1株当たり32円前提

Q 資本市場からコーポレート・ガバナンスや「資本コストや株価を意識した経営」が強く求められています。当社の取り組みを教えてください。

社会や資本市場からの要請は、当社グループの持続的な成長に向けた重要な対話の機会と捉え、真摯に議論を重ねてまいりました。コーポレートガバナンス・コードが示す精神を尊重し、ステークホルダーの皆様と価値意識を共有しながら、透明性の高い経営を推進することは当社の責務です。

資本効率に関して、当社の株主資本コストは各種計算方法を用いた多角的な分析の結果、「6～8%程度」であると認識しています。これを安定的に上回る資本収益性を達成すべく、中期経営目標として掲げている「のれん償却前ROE 10%以上」を資本効率のKPIとして明示しています。

ROEを改善するアプローチとして、株主還元を強化して分母である自己資本を減らす方法もありますが、当社は事業領域の拡大を通じて持続的な成長を目指す途上にあります。したがって、まずは成長投資を優先し、分子である利益を拡大させることによってROEを向上させていくことを基本方針としています。

Q 資本効率に関連して、政策保有株式の縮減についてはどのようにお考えですか。

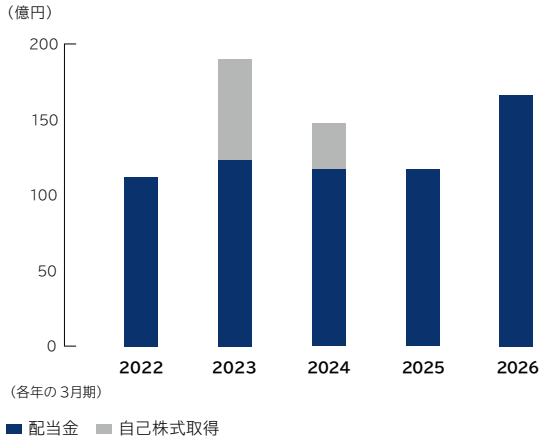
政策保有株式に関する当社の方針は一貫しており、毎年その保有目的と経済効果を厳格にレビューし、合理性が認められないものについては順次売却を進めています。

昨今の資本市場の潮流や投資家の皆様からのご期待も十分に認識しており、中計最終年度においては、この取り組みをこれまで以上に加速させていく考えです。議決権行使助言会社が示す「対純資産比率」といった外部の客観的な基準も常に意識しながら、着実に縮減を進めてまいります。

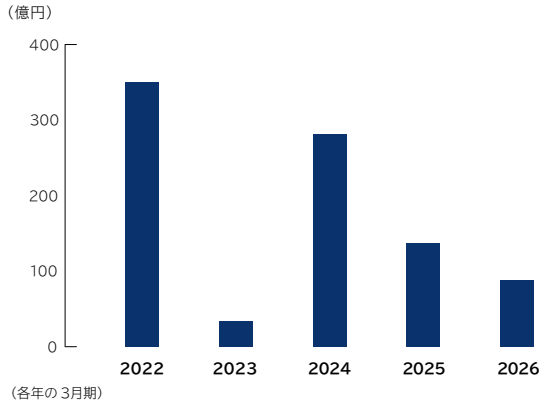
政策保有株式の売却を進めることは、資本効率を直接的に高めるだけでなく、中計目標達成に向けた成長投資（M&Aなど）の重要な財源を確保することに直結します。B/Sの適正化を図りながら、企業価値の最大化に向けた攻めの財務戦略を展開してまいります。

CFOインタビュー

配当金および自己株式取得による支出額の推移



投資有価証券の売却実績



※ 連結キャッシュ・フロー計算書における投資有価証券の売却による収入

Q 株主還元（配当や自己株式取得）についての方針を詳しく教えてください。

株主の皆様への還元は、経営の最重要課題のひとつです。配当については「安定配当」を継続するという基本方針に一切変更はありません。

還元方針をより分かりやすくお伝えするため、「配当性向30%程度」という目安を設けていますが、当社はM&Aを積極的に活用しているため、会計上の利益は「のれん償却費」の影響を大きく受けます。そのため、より実質的な収益力を反映する「のれん償却前」の利益水準や、単年度の業績変動に左右されない複数年度の動向を総合的に勘案して判断する方針です。

また、自己株式の取得についても、追加的な還元や資本効率向上の有効な手段として認識しています。成長投資とのバランスを第一に考慮しつつ、政策保有株式の売却などによる資金余剰の状況、株価水準、市場環境などを総合的に判断し、機動的な取得を柔軟に検討してまいります。

Q 最後に、株主・投資家の皆様へのメッセージをお願いします。

当社グループにとって最も重要な経営課題は、持続的な企業価値の向上に他なりません。そのためには、何よりもまず現在進行中の中期経営計画の目標を確実に達成することが求められます。

ビジネスモデルが大きく変化する変革期において、当社の本質的な強みである「生活者発想を起点としたクリエイティビティ」や「多様な人材」といった無形資産を、いかにして利益やキャッシュの創出に結びつけ、資本効率の改善につなげるか。CFOとして、この課題に真正面から取り組み、財務面からグループの成長を全力で支えてまいります。

株主・投資家の皆様におかれましては、引き続き当社グループの成長にご期待いただくとともに、よりいっそうのご支援を賜りますようお願い申し上げます。