DAC BR

Business Report 2016

DAC Fit 20

LOOK AHEAD TO THE FUTURE

DAC AR3

DAC×AR三兄弟
コラボレーション企画

DACビジネスレポートに スマホをかざして ARを体験しよう！

DACビジネスレポート内にある、
DAC AR3 アイコンがついている写真に、
ARアプリ「DAC×AR3」を
インストールしたiPhoneをかざすと、
様々なギミックを体験することができます。

■未来グラフ

P03-04のグラフに
iPhoneをかざしてグラフをスワイプすると、
DACの過去や未来予想を見ることができます。

■DAC社員の声

P08-09の社員の写真にiPhoneをかざすと、
しゃべりだします。

■巨匠カメラ

P15の写真をiPhoneで撮影すると、
巨匠が描いた肖像画に加工されます。
どんな巨匠が描いたかは実際に撮影してみて
お楽しみください！（全5パターン）

アプリインストールはこちらから››

対応機種：iPhone5s以上
推奨環境：iOS7.0以上

D.A.Consortium

デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社　https://www.dac.co.jp/

これからの20年へ向けてDACは新たなステージへ

新設する共同持株会社「D.A.コンソーシアムホールディングス株式会社」は、グループ全体の戦略方針を決定し、同時にグループ横断で取り組むR&Dやテクノロジー、グローバル、オペレーション等のプラットフォームとしての機能をつかさどっていきます。DACおよびアイレップは、共同持株会社のもと、事業会社として業務を推進します。
DACグループは、インターネット広告およびデジタルマーケティングのエキスパートとして2,000名におよぶグループ全体の人材リソースをダイナミックに活用しながら、さらなる付加価値の創出を目指します。

□ 体制変更前

D.A.Consortium　東証JASDAQ上場 証券コード:4281

57%

irep　東証第二部上場 証券コード:2132

□ 新設する共同持株会社概要

D.A.コンソーシアムホールディングス

東証第二部上場予定

〈グループ戦略統括〉
（R&D、グローバル等）

商号	D.A.コンソーシアムホールディングス株式会社
所在地	東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号
代表取締役社長	矢嶋 弘毅
取締役副社長	紺野 俊介
設立	2016年10月3日
資本金	4,000百万円
業務内容	子会社等の経営管理 およびこれらに附帯又は関連する一切の事業

100%　100%

D.A.Consortium
〈パートナー事業〉

[商号] デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社
[所在地] 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号 YGPタワー
[代表取締役会長CEO] 矢嶋 弘毅
[代表取締役社長COO] 島田 雅也
[設立] 1996年12月
[業務内容] インターネットメディアレップ事業、アドテクノロジー事業、オペレーション事業等

irep
〈クライアント事業〉

[商号] 株式会社アイレップ
[所在地] 東京都千代田区永田町二丁目11番1号 山王パークタワー
[代表取締役社長CEO] 紺野 俊介
[設立] 1997年11月
[業務内容] リスティング広告を中心とした運用型広告、SEO、コンテンツマーケティング、Web解析などのデジタルマーケティング事業

2016年12月2日
DACは創業20周年を迎えます

1996年、日本のインターネット元年とも言えるこの年に
DACは創業しました。

社員4名でスタートしたDACは、
現在グループ全体で2,000名におよぶ規模となり、
第1期に1億71百万円だった売上高は
第19期（2016年3月期）には
1,449億80百万円となりました。

そして2016年、
DACグループは創業以来の大きな体制変更を行います。

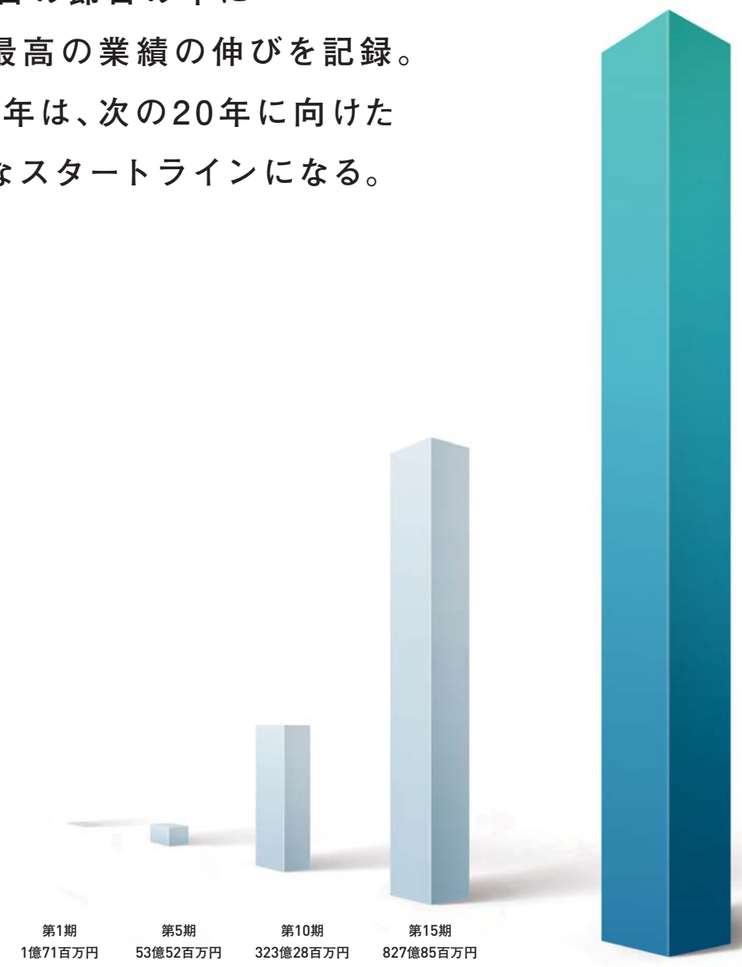
2016年10月3日、DACは連結子会社のアイレップと共同持株会社D.A.コンソーシアムホールディングスを設立します。

2016年10月3日、DACは連結子会社の株式会社アイレップと共同持株会社を設立し、経営統合いたします。
DACおよびアイレップが属するインターネット広告市場は年率二桁の成長を続けており、今後も持続的な発展が見込まれます。また、インターネット広告に関わる技術革新は著しく、膨大なコンテンツやデータが日々蓄積され、データを活用したマーケティングがグローバル規模で進んでいます。大きな環境変化を伴いながら拡大する市場において、変化に適切に対応し、飛躍的に成長するために、DACおよびアイレップの両社がそれぞれの事業領域を保ちつつ、より有機的に連携していきます。

DAC Fit 20

LOOK AHEAD TO THE FUTURE

20年目の節目の年に
過去最高の業績の伸びを記録。
2016年は、次の20年に向けた
新たなスタートラインになる。



DAC AR3

第19期 1,449億80百万円
（2016年3月期）

グループの営業利益は前年の2倍超に

2016年3月期におけるDACグループの連結売上は、1449億80百万円。前年比でおよそ275億円の伸びだった。営業利益は前年比225%の50億62百万円を達成した。

好調な業績を支えたのは、多様な動画広告への取り組み、ソーシャルメディアやキュレーションメディアなど新しいメディアの取引の拡大、ASEAN地域を中心とするグローバルビジネスの伸長、そして、いよいよ本格化してきたデータビジネスへの挑戦だった。

未知の領域への挑戦を続け新しい歴史をつくる

インターネット広告が日本に誕生してから20年。そして、DAC創業から20年。その間、経済環境やビジネスモデル、テクノロジーは目まぐるしく変化し、デジタルビジネスの成長分野も移り変わってきた。動画、グローバル、データといったビジネス領域は、今後注力すべき成長分野であり続ける。しかしそれにとどまらず、絶え間ない変化の過程にあるデジタル分野において、挑戦すべき新しい領域は次々に現れるはずだ。

これまでの20年の経験を活かし、未知の領域へのチャレンジを続け、新しい20年の歴史をつくっていく。DACにとって、2016年は、そのスタートラインとなる年である。

[過去最大の躍進、その4つのポイント]

本格化するデータビジネス

インドネシアの大手自動車企業インドモビルグループと合弁でPT Data Arts Xperience（DAX）を設立、同国でデータ関連ビジネスを開始。また、DMP「AudienceOne®」をシンガポールNear社保有の位置情報データと連携させ、屋外行動データを活用したメディアサービスの共同開発も始動。ビッグデータを活用したターゲティング広告配信システムの特許取得など、新たな広告商品開発にも取り組む。

アジアでのビジネス拡大

タイ最大のポータルサイトを運営するSanook Online Limitedとの業務提携や、LINE公式アカウントを活用した、タイにおける日本観光誘致プロモーションの展開など、アジア向けの取り組みが活発化した。また、日本の食をテーマにした外国人向け動画メディアを運営するYummy Japan株式会社とも提携し、アジアのみならずグローバルでのインバウンド対応も拡大した。

成長メディアへの対応強化

様々なメディアの情報を集めて配信するキュレーションメディア「antenna*」を運営する株式会社グライダーアソシエイツと資本業務提携し、持分法適用関連会社化。連結子会社の株式会社トーチライトが、Facebook、Twitter、Instagramのオフィシャルパートナーに認定され、ソーシャルメディアにおけるグループの売上が拡大するなど、各種メディアとの新規ビジネスが大きく伸長した。

動画広告の拡大

DAC単体における2016年3月期の動画広告ビジネスの実績は約100億円と、前年比2倍以上に拡大した。動画サイト内で配信されるインストリーム型のほか、ソーシャルメディアなど掲載メディアの裾野が広がった。また、スマートフォンでの動画視聴が増えていることを受け、縦型動画プロモーション支援サービス「タテグミ」の提供も開始するなど、様々なメディア、フォーマットへの対応をさらに進めている。

※DAC ARについては裏表紙をご覧ください。

DAC Fit 20

キーワードで見るDAC20年の歩み

インターネット広告とデジタル技術が
絶え間なく変化し続けた20年間。
この激動の時代のDACの歩みをキーワードで振り返る。

1996– 創業期

インターネット広告スタートとともに創業3年でビジネスを飛躍的に拡大

DACが渋谷区上原のマンションの一室で創業したのは、Yahoo！JAPANのサービス開始と同じ1996年。インターネットの普及率が1%にも満たなかった時代である。当時の社員数は、現会長の矢嶋弘毅を含むわずか4名。DACがインターネット広告市場の拡大とともに大きく成長し始めたのは、設立から3年目を迎えた98年からである。前年の3倍以上となる6億13百万円の売上を記録し、本社を渋谷区恵比寿、渋谷区東へと移転。社員数も年々着実に増えていった。

1998– アドテクノロジー

1998年 アドネットワーク（現「impAct」）の提供開始
2002年 メディアプランニングシステム（現「XmediaOne」）の提供開始
2014年 媒体社向け統合プラットフォーム「FlexOne®」の提供開始

確かな技術開発力がビジネスの成長を支える

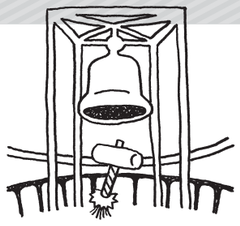
DACのビジネスを支えてきたのは、確かな技術開発力である。DACは創業当初よりアドテクノロジー事業に力を入れ、1998年には、複数の媒体を束ねて広告配信を行うアドネットワークの仕組みをいち早く開発。2002年には、日々多様化する媒体の活用を最適化するメディアプランニングシステムの提供も始めた。また、14年には、広告の運用効率を向上させ広告収益の安定化を実現しながら、新しい広告フォーマットへの対応も可能にする媒体社向け統合プラットフォーム「FlexOne®」も開発、提供している。

2000– モバイル広告

2000年に始まった新市場、スマホの登場で現在も拡大中

NTTドコモのiモードの爆発的普及とともに、モバイル広告という新しい市場が誕生。DACもいち早くその市場に参入した。その後のスマートフォンの登場によって、モバイル広告市場はPC広告に並ぶまでに拡大することとなった。モバイル広告市場は現在も発展を続けている。

2001 株式市場上場



2001年7月に上場、次の時代への地歩を固める

DACが上場プロジェクトに着手したのは2000年から。翌年7月、ナスダック・ジャパン市場（現東証JASDAQ）に上場を果たした。同時期に初のグローバル拠点となるニューヨークオフィスを開設。アドテクノロジー分野を中心に海外企業との連携も深めていった。

インターネット元年、インターネット広告黎明期

1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Windows95発売	Yahoo! JAPAN、Infoseek Japanサービススタート	バナー広告開始 / Google検索登場	Windows98発売 / 日本でのインターネット人口が1,000万人を突破	アフィリエイト広告開始	Google日本語版のサービス開始 / ネットオークションサービスの開始 / iモードが爆発的に普及	ブロードバンドサービスがスタート	検索連動型広告開始	モバイルのパケット定額制サービス開始	ブログサービス開始

モバイル広告、ブロードバンドの普及

2009–
グループ拡大

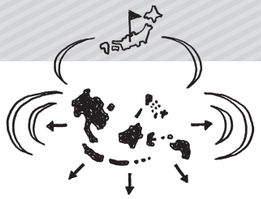
2009年 博報堂アイ・スタジオを連結子会社化
2010年 アイレップを連結子会社化
2011年 プラットフォーム・ワン設立、トーチライトを連結子会社化
2012年 ユナイテッドを連結子会社化

irep　UNITED　HAKUHODO i-studio　PLATFORM ONE　TORCHLIGHT

グループ経営によって変化への対応力を磨く

DACのグループ経営は、メディアや広告手法、デバイスの多様化による変化にいち早く対応すべく、拡大を続けている。現在の主要な連結子会社は9社。ほかにも多くの持分法適用関連会社、出資会社によってDACグループは構成されている。

2012–
ASEAN



2012年 DACアジア、i-dac設立
2012年 Innityと資本業務提携
2015年 Data Arts Xperience（DAX）設立

グローバルビジネス本部
グローバルアライアンス戦略部
マネージャー
一色 健人

成長を続ける東南アジアで試されるDACの底力

シンガポールに拠点を置くDACアジアが設立されたのは2012年。以後、ASEAN地域でビジネスを拡大し、とりわけ現在はインドネシアとタイに注力している。東南アジアでは、マーケティングのロジックやテクノロジーが「正解」だったとしても、取引先へのエモーショナルな働きかけがなければビジネスは決して成功しない。それぞれの国情に合わせて、どのようにビジネスを成長させていくかが重要である。

VOICE

東南アジアにおける広告ビジネスは、市場そのものをクライアントや媒体社と一緒になってつくっていくという状況にあります。我々がもっているテクノロジーやコンサルティングの力によって市場全体を大きくし、そこで確かな収益を上げていくことが、東南アジアにおけるビジネスモデルであると考えています。現在は、インドネシアとタイに注力していますが、今後、ベトナムやフィリピンも成長が期待される重要なマーケットとして対応を強化していきます。

2005
中国進出

2005年 北京DAC設立
2012年 長春アド・プロ設立
2013年 北京i-studio設立
2014年 北京アイレップ設立

急成長する中国に進出、アジア展開が本格スタート

DACのアジア進出がスタートしたのは2005年。この年、北京DACを設立し、インターネットビジネス市場が急速に拡大しつつあった中国に拠点をつくった。現在中国では、グループ企業の北京アイレップ、北京i-studio、長春アド・プロが活動している。

2007–
ソーシャルメディア

メディアサービス本部
トレーディングデスク局
第一トレーディングデスク部
兼 株式会社トーチライト
川下 のぞみ

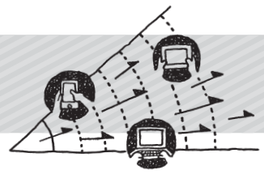
トータルなコンサルティングサービスを提供できる体制をつくる

ソーシャルメディアの広告ビジネスが本格化したのは2007年頃。DACは2011年にソーシャルメディアを専門に取り扱うトーチライトを連結子会社化し、広告運用提案やツール開発など、グループとしてトータルなコンサルティングを提供できる体制を整えた。

VOICE

FacebookやTwitterなどのソーシャルメディアでは、限られた広告枠を販売する従来の広告ビジネスとは異なった発想が求められます。テクノロジーやデータ活用のノウハウを駆使して、付加価値の高い広告展開をサポートしていきたいと思います。

2009–
運用型広告



2009年 DSP「MarketOne®」の提供開始
2011年 SSP「YIELD ONE®」の提供開始

オークションによって広告価格が決まる新しいモデル

オークションによって広告価格が決まるRTB（リアル・タイム・ビッティング）が始まったのは2010年。これによってインターネット広告ビジネスは一気に多様化することとなった。その後、広告主とプレミアムな広告枠を結ぶ自動取引の仕組みであるPMP（プライベート・マーケット・プレイス）も登場し、現在まさに普及の過程にある。

VOICE

PMPの登場によって、メディアはより適正な金額で広告枠を販売できるようになり、広告主は必要とする広告枠をいち早く購入できるようになりました。このような新しい広告技術や広告手法を世の中に「伝道」していくことが、DACの大きな役割であると考えています。

メディアサービス本部
トレーディングデスク局
第一プランニング部
マネージャー
津田 宗昭

◀ スマートデバイス広告の拡大 ▶ サーチ広告の拡大、ソーシャルメディアの普及 ▶

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
スマホゲーム市場の拡大	動画広告の普及	DMPの登場	LINEサービス開始	Instagramサービス開始	radiko.jp開局	RTB取引開始	LTEサービス開始	国内初のAndroid搭載端末発売	Twitter・Facebookの日本語版サービス開始	iPhone発売	SNS、動画共有サイトの台頭	行動ターゲティングの拡大	音楽配信サービス普及

※DAXについては裏表紙をご覧ください。

2013– データビジネス

2013年 DMP「AudienceOne®」の提供開始
2014年 「DialogOne」の提供開始

マーケティングコミュニケーションにおけるデータ活用が本格化する

国内最大級のDMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）「AudienceOne®」は、効果的なマーケティングコミュニケーションを実現するソリューションである。オンライン上のビッグデータに限らず、位置情報データなどとの連携も拡大している。また、データ解析や共同研究なども積極的に行っている。

VOICE

現在、デジタルコミュニケーションのあらゆる領域でデータが活用されています。DACはLINEなどのメッセージングサービス管理ソリューション「DialogOne」を開発、提供し、広告主とユーザーの双方向コミュニケーションを実現しています。これまでのデータ活用の蓄積を活かしながら、常に最新のサービスやソリューションを提供し続けていきたいですね。

プロダクト開発本部
アドプロダクト開発部
マネージャー
金野 将

メディアサービス本部
メディアセールス局
第三メディア部
大月 唯

2015– メディア事業

メディア特性に応じた広告コミュニケーションのあり方を模索していく

DACグループでは、自社メディアの開発、提供にも取り組んでいる。2015年、連結子会社ユナイテッドが出資先のワンダープラネットとの共同事業で提供開始したネイティブソーシャルゲーム「クラッシュフィーバー」が、300万ダウンロードを突破した。また、近年人気を集めているキュレーションメディアへの取り組みとして、DACでは2015年、「antenna*」を運営するグライダーアソシエイツと資本業務提携を行った。広告がコンテンツの一部のように表示され、ユーザーに自然に接してもらえるのがキュレーションメディアの大きな特徴だ。

VOICE

現在、キュレーションメディアを担当しています。メディアに関わる社員は、自分の担当だけではなく、あらゆるメディアに目配りをし、最新の動向を常に把握していなければなりません。そうして、メディアの価値を広告会社や広告主に正確に伝え、それぞれのビジネスに寄与していくこと。それが私たちの重要な役割であると考えています。

デジタル社会の本格化

2013	2014	2015
インターネット選挙活動解禁	ネイティブアドの登場	定額制動画配信サービスの利用拡大
ウェアラブル端末の登場	日本のインターネット広告市場が1兆円を突破	AI活用の拡がり
	PMPの登場	TV番組の見逃し配信サービス本格化

デジタル未来展望

プロダクト開発本部 広告技術研究室長
永松 範之

数年前から語られていたIoT（Internet of Things）がいよいよ現実化しようとしています。今後、あらゆるデバイスがネットワークでつながるのが当たり前の時代になっていくでしょう。おそらくこれからの10年ほどで新たな事業が次々に生まれ、その環境変化がビジネスにもたらす影響が明らかになり、さらにその後の10年でデジタルマーケティングの世界においても、ビジネスの重要な柱になっていくことになるのではないかと私は見ています。

例えば、自動車がネットワーク化され、運転が自動化されれば、車内はこれまでとは異なったくつろぎの空間となるでしょう。電車内がメディア化されたように、現在の自動車内の空間が新しいメディアになることも当然予想されます。広範なデジタル広告ビジネスを手掛けてきたDACが、そこにどのようなビジネスチャンスを見出していくか。今まで以上に挑戦しがいのある時代になると言っていいのではないでしょうか。

一方、デジタルビジネスに関わる企業には、デバイスの安全性を注視したり、ネット上の有害な情報から未成年を守ったりするモラルもこれまで以上に求められることになります。これからも、デジタルビジネスのリーディングカンパニーであり続けるためには、技術力、商品開発力、マーケティング力に加えて、社会的責任を果たす力が求められることになると考えています。

取締役専務執行役員CMO
徳久昭彦と永松の共著である
『改訂2版 ネット広告ハンドブック』が好評発売中。

Beyond 2016

これからの20年へ向けて、
DACは新たなステージへ

創業から20年、上場から15年。
日本のインターネット広告の歴史もちょうど20年を迎えた。
PC、モバイル、スマートデバイス、
ソーシャルメディア、キュレーションメディアと、
インターネット広告は
その領域を次々に広げてきた。

マーケティングにおける
データ活用が本格化し、
様々なプラットフォームが進化を続け、
グローバル競争はいよいよ激しさを増している。
これからの20年も、変わらぬ「変化対応力」で
DACはデジタルの未来を切り拓いていく。

Group message 01

株式会社アイレップ

テクノロジーやデータ活用の連携が今後いよいよ本格化していく

株式会社アイレップ 代表取締役社長CEO　紺野 俊介

アイレップとDACがビジネスパートナーとして取引を始めたのは2006年の頃です。1997年に創業したアイレップは、当時、検索ワードに関連する広告を表示させる、いわゆる検索連動型広告ですでに国内トップにありました。その後、2010年の12月にアイレップがDACの連結子会社となることで、2社は同じグループ内でビジネスを展開することになったわけです。

アドテクノロジーに強みがあり、大手メディアとの取引の蓄積もあったメディアレップであるDACと、検索連動型広告を含む運用型広告に強みがあり、広告主企業と直接の取引をするエージェンシーであるアイレップ。この2社がグループ企業となることによって、互いのビジネスを大きく拡大していくことができる、そう私たちは考えました。一方、当時としては比較的新しい広告手法だった運用型広告を得意とするアイレップと、それまでバナー広告などを主に取り扱ってきたDACとの間にカルチャーや社員のスキルセットの違いがあったのも確かです。その違いを互いに尊重しながら、よりよい協業のあり方を探ってきたのが、連結後の5年間だったと言えます。

この5年の間、とりわけグローバルにおいて、DACとタッグを組むことによってビジネスを大きく伸長させることができたのが私たちの最大の成果でした。一方、テクノロジーやデータにおける連携は、これからいよいよ本格化していくことになりそうです。DACの創設20周年は、次のステップに踏み出す一つの区切りであると感じています。

アイレップは、DACグループの中で最も広告主企業の近くにいる企業です。企業の先には一人ひとりの生活者がいます。エンドユーザーである生活者に提供できる価値を最大化することで、広告主企業の業績を伸ばし、それによってアイレップならびにDACグループ全体のビジネスを成長させていく。その点は、今後も変わりはないでしょう。これからもグループ各企業と力を合わせ、デジタルビジネスを牽引していきたいと思います。

c o l u m n

異なる立ち位置をもつ企業が力を合わせることでシナジーが生まれる

この4月にDACに籍を置きながら、アイレップのCOOの任に就きました。メディアレップとしてのDACの役割はメディアの売上を最大化することであり、エージェンシーであるアイレップの役割は広告主企業の業績向上に寄与することにあります。広告ビジネスにおいて異なる立ち位置をもつDACとアイレップがより関係を深めることによって、強力なシナジーが生まれ、グループ全体の力を大きく向上させることができると私たちは考えています。今後、人材交流などをさらに活発化させながら、新たな20年に向けて挑戦を続けていきます。

DAC取締役／アイレップ取締役COO
高梨 秀一

Group message

DACを支えるグループ力

日々変わり続けるデジタルビジネス。
その激しい変化に対応し、新しいサービスやソリューションを生み出していく。
それを可能にするのが、DACのグループ力だ。

連結子会社

(株)アイレップ	リスティング広告を中心とした運用型広告、SEO、コンテンツマーケティング、Web解析などのデジタルマーケティング事業
ユナイテッド(株)	スマートフォンアプリ事業およびアドテク事業
(株)博報堂アイ・スタジオ	インターネット広告領域全般における企画制作、システム開発、CRM事業
(株)プラットフォーム・ワン	インターネット広告取引のプラットフォームサービスの提供
(株)アド・プロ	インターネット広告におけるスケジュール管理、送稿、掲載確認などの進行管理業務
(株)トーチライト	オウンドメディアと広告を中心としたソーシャルメディアの活用支援サービスを提供
北京迪愛慈広告有限公司(北京DAC)	中国におけるインターネット広告事業
DAC ASIA PTE.LTD.(DACアジア)	東南アジア地域における、インターネット広告の戦略立案、事業開発、市場リサーチ、グループ各社のアジア進出の支援
I-DAC PTE.LTD.(i-dac)	東南アジア地域における、統合デジタルマーケティングソリューションなどの提供

Group message 04

株式会社博報堂アイ・スタジオ

クリエイティブの力で生活者を魅了し
デジタルの力で確かな成果を生み出す

株式会社博報堂アイ・スタジオ 代表取締役社長　**平林 誠一**

デジタル領域の制作を手掛ける博報堂アイ・スタジオのビジネスは、これまで大きく4つの段階で変化してきました。制作者の集団としてスタートし、ネットキャンペーンやプロモーションを手掛けるインターネット広告制作会社としての地歩を固め、さらに大規模サイトの運営など大きなプロジェクトを担う会社となり、2008年頃にはデジタル制作の手腕を活かしながらお客さまの課題を解決するソリューションビジネスの段階に入りました。私たちがDACグループの一員となったのは、まさに、この4つ目の段階に入った時期です。それ以降、私たちが「スマソークラ」と呼ぶ、スマートフォン、ソーシャルメディア、クラウドの時代を迎え、いよいよ「ビジネスのど真ん中にあるのがデジタル」という認識が定着したことを実感しています。私たちの強みは、クリエイティブの力によって生活者の心を捉えながら、同時にデジタルの力によってビジネスの確かな成果を獲得していくことにあります。従来の広告制作をデジタル力で拡大させる「超制作」「超広告」をこれからも追求していきます。

Group message 02

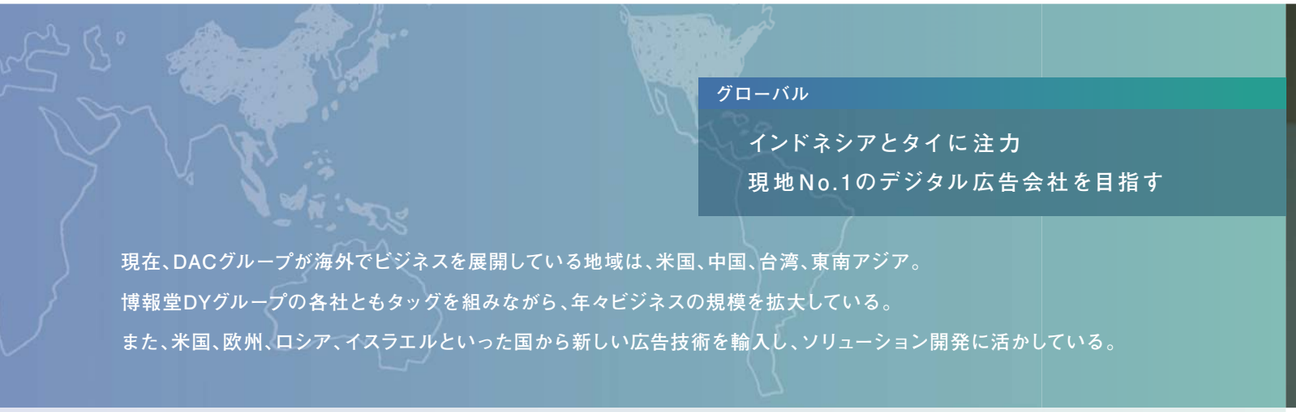
ユナイテッド株式会社

生活者との接点における
新しいビジネスに挑戦していきたい

ユナイテッド株式会社 代表取締役社長COO　**金子 陽三**

2012年のDACグループ加入以降、スマートフォンに特化した広告とアプリ事業を強化してきました。昨年から今年にかけては、ソーシャルゲーム事業に参入し、オンライン教育事業を展開する会社を買収するなど、事業の多角化にも着手しています。

この20年間、商習慣や生活スタイルの幅広い領域がデジタル化されてきました。しかし、デジタル化が及んでいない分野はまだまだたくさんあります。今後、社会のデジタル化がさらに進むことにより、新しいプラットフォームが生まれ、新しいデバイスが開発されることになるでしょう。その中で、私たちのビジネスも変化を余儀なくされるはずです。ユナイテッドはこれまで、スマートフォンを通じて生活者との直接的な接点をもってきました。その強みを生かしながら、どのような新しい領域を開拓していくか。これからのチャレンジがより重要になってくると思います。個々のグループ企業がそれぞれの強みにいっそう磨きをかけ、その強みが組み合わさることでグループ全体の力が向上していく。そんな未来を目指していきたいと考えています。



グローバル

インドネシアとタイに注力
現地No.1のデジタル広告会社を目指す

現在、DACグループが海外でビジネスを展開している地域は、米国、中国、台湾、東南アジア。
博報堂DYグループの各社ともタッグを組みながら、年々ビジネスの規模を拡大している。
また、米国、欧州、ロシア、イスラエルといった国から新しい広告技術を輸入し、ソリューション開発に活かしている。

執行役員 中国・アジアビジネス担当　**大丸 充雄**

中国にオフィスを構えてからの10年間、DACグループはアジアにおけるビジネスを着々と広げてきました。昨年からは東南アジア、とりわけインドネシアとタイの2カ国に注力する体制を整備しています。この2カ国は現在も人口増加が続いており、インターネット広告ビジネスが大きく伸びていくことが予想される国です。すでに現地企業とデータビジネスの合弁会社をつくるなど、基盤を着々と固めています。

これまで、海外でのビジネスは、現地で活動する日系企業との取引が中心でした。今後は、各国のローカル企業との関係構築が重要になっていくでしょう。日本や中国で培ってきたビジネスの経験や技術力を活かし、各国でナンバーワンのデジタル広告会社になっていくこと。それがこれからの大きな目標です。

Group message 03

株式会社トーチライト

DACグループの挑戦を
先導できる企業でありたい

株式会社トーチライト 代表取締役CEO　**矢吹 岳史**

Facebook、Twitter、Instagramなどのソーシャルメディアは、企業とユーザーのOne to Oneに近いコミュニケーションが成立する空間です。トーチライトは、そのソーシャルメディアの広告運用やソリューション開発を手掛けています。昨年には、上記3社の公式パートナーに認定され、技術仕様やビジネスのロードマップを共有できることになりました。

ソーシャルメディアの登場と爆発的な普及は、この20年間のインターネットの最も大きな変化の一つであると私は考えています。ソーシャルメディアは、今では人々の生活になくてはならないプラットフォームとなっています。今後、AI（人工知能）やVR（仮想現実）などのテクノロジーによって、プラットフォームビジネスはさらに新しい段階に入っていくでしょう。DACグループは、過去の常識にとらわれず、テクノロジーの力を活かしながら、これまでになかったビジネスモデルに果敢に挑戦していかなければなりません。その挑戦をグループ内で先導できる企業でありたい。それが私たちのビジョンです。

CEO
COO
Message

激動の20年を過ぎて
次の新しい時代へ

代表取締役会長CEO
矢嶋 弘毅

1984年、博報堂入社。
96年、DAC創設に関わり代表取締役社長に就任、
2016年6月、会長職に。
博報堂DYメディアパートナーズ取締役のほか、
日本インタラクティブ広告協会（JIAA）副理事長、
新経済連盟幹事なども務める。

代表取締役社長COO
島田 雅也

1990年、博報堂入社。
2000年にDACに入社し、06年に取締役に就任。
戦略統括本部長や営業本部長、常務執行役員COOを経て、
16年6月より現職。グループ企業数社の取締役も務める。

DAC AR3

テクノロジーの力でまったく新しいビジネスモデルをつくりたかった

――20年前の創業時に掲げていたビジョンはどのようなものだったのでしょうか。

矢嶋 特定のポータルサイトの広告枠を販売することが当初のDACの主なミッションでした。インターネット広告市場がまったく確立していない中でのスタートでしたから、ビジネスのあり方を一から模索しなければなりませんでしたね。

もっとも私自身は、広告枠の販売にとどまらず、これまでにない新しい広告ビジネスのモデルをつくれないかと考えていました。メディア、クリエイティブ、マーケティングの3つが従来の広告ビジネスの主な要素でしたが、それにテクノロジーを加えた4つの柱で新しいビジネスモデルをつくるというビジョンを当時から掲げていました。

島田 私がDACに入ったのは、創業から丸4年が経った2000年で、ちょうどそのビジョンが徐々に現実味を帯びてきた時期でした。テクノロジーが我々のビジネスのドライバーになる、それによって新しい広告ビジネスを自分たちの手でつくり出すことができる。そんな思いをマネージャークラスの全員が共有していました。

――この20年間で最も苦しかった時期はいつ頃でしたか。

矢嶋 苦しかった時期は何度もありました。創業時はもちろん、上場の2カ月後にアメリカでテロが起きた時も、この危機をどう乗り越えていくべきか、試行錯誤の連続でした。乗り越えることができた今になってみれば苦労話で済みますが、当時は本当に必死でした。

島田 上場後になかなか業績が上がらなかったことは、私もよく覚えています。株主の皆様に毎日のようにお叱りを受けて、「何とかしなければならない」という思いを胸に刻みました。ビジネスがはっきり軌道に乗ってきたのは、2003年くらいからでしたね。

矢嶋 Yahoo! JAPANの広告を取り扱うようになって、検索連動型広告という新しい手法が普及し始めたのが2003年でした。確かにあの時期が大きな分岐点になっています。

島田 その後、グループ経営を加速させましたが、はじめはなかなか成果が見えず、苦労しました。シナジーが生まれるようになったのは、3年ほど経ってからでしょうか。グループ各社の力が結びついて全体の成長をもたらす、確かな流れを実感しました。

※DACについては裏表紙をご覧ください。

会社の成長を支えた変化対応力、人材力、チーム力

――20年の間、移り変わりの激しいデジタルビジネスの世界で生き残ってきただけでなく、業績やグループの規模を何倍にも拡大できた一番の要因はどこにあると考えていますか。

矢嶋　折に触れて口にしていることですが、変化への対応力があったこと、それに尽きると思います。インターネット広告やデジタル技術の目まぐるしい変化に、発想や組織の形を変えることで柔軟に対応できた。だからこそ生き残ることができたし、一歩一歩着実に成長することができたと考えています。

島田　その変化対応力をテクノロジーが支えてきたわけですよね。

矢嶋　そうですね。テクノロジーの力があったから、変化に対応するだけでなく、変化を先取りすることもできたのだと思います。

島田　私は人材の力も大きいと感じています。この20年の間にDACのビジネス領域は大きく広がりました。それにともなって、人材もどんどん厚みを増していきました。多様な人材の力が私たちの競争力の源泉になっていると言っていいと思います。

――DACに変わらない「DNA」があるとすれば、それは何でしょうか。

矢嶋　チーム力でしょうね。チームが一丸となって目標に向かっていくカルチャー。これは創業時から変わっていません。クリエイティブを専業とする会社であれば、コピーライターやプランナーの個性がビジネスを引っ張っていくということがあっていい。しかし、私たちのビジネスに求められるのは、突出した個の力よりも、チームによる総合力です。一人ひとりの社員、一つひとつのグループ会社が力を出し合って変化に常に対応していく文化。それこそがDACのDNAであると言えます。

島田　社員が明るく前向きであることも、DACの一貫した特徴ですね。仕事では誰しもいろいろな壁にぶつかるものですが、そこで落ち込んだりせずに、ポジティブに乗り越えて、次のステップを目指す。業務を離れたプライベートでも仲が良く、クラブ活動も活発です。

新しい組織体制で時代に合った価値を提供していく

――持株会社を設立することを発表しました。狙いはどこにあるのでしょうか。

矢嶋　これまでは、グループ各社がそれぞれ異なるサービスを提供してきました。サービスの独自性、あるいはお客さまとの個別の関係性は今後も尊重されるべきですが、一方、事業会社を横断して使える「武器」がないと、お客さまのニーズに合ったビジネスを展開することが難しくなっています。持株会社が先導して共通の「武器」をつくり、広告会社、媒体社、広告主、生活者に提供する価値を最大化していくこと。それが今回の再編の狙いです。

――社長交代の意図も聞かせてください。

矢嶋　若い世代にバトンを渡していくということです。これからの20年に向けて新しいスタートを切るには、若い人たちが会社を引っ張っていかなければならないと考えました。

――新社長の役割とは何でしょうか。

島田　これまでの経験値やリソースを引き継いでいくことはもちろん大切ですが、それ以上に、これからの時代に合った新しい価値を提供できる会社にDACを生まれ変わらせなければなりません。より魅力的なDACをつくっていくこと。それが最大のミッションです。

――今後のビジョンを聞かせてください。

島田　事業会社としてのDACの軸足の一つは、これからも広告事業にあります。広告の手法や形は変わっていくとしても、広告モデルによって多様なサービスをビジネスとして成立させるというあり方は今後も有効なはずです。広告がもつ、いわば社会的機能を最大限に活かして、デジタル社会に引き続き貢献していきたいと考えています。

矢嶋　「デジタルの未来に、もっと力を。」、それが私たちのブランドスローガンです。この言葉の意味が、いよいよ重みを増していると感じています。20年という節目の年に組織を変革したのも、新しい時代に会社をフィットさせ、デジタルの未来を自ら切り拓いていく体制を整えるためです。これからのDACグループにぜひ期待していただきたいと思います。

Empowering the digital future
デジタルの未来に、もっと力を。

デジタルの力によって、世界は驚くべき速さで変化し、多様化し続けています。
デジタルは、仕事のスタイルを変え、ビジネスの仕組みを変え、
さらに社会のあり方までも大きく変えようとしています。
これからも、誰もが夢見たことや、誰も思いもつかなかったものがデジタルを通じて、
一つずつ現実となっていくでしょう。

私たち DAC の使命。それは、このデジタル社会の未来に、活力を与えること。
これからのデジタル社会をよりアクティブにし、デジタルの更なる可能性を切り拓いていくことです。

実現するのは、ネットビジネスの先駆者として培った経験と、
デジタルエキスパートとしての知見が生み出す、
未来を見据えた創造性ある提案力。そして、それを裏づける技術力。
また、日々変化するデジタル社会に対応できるフレキシビリティも DAC の強みです。

私たちは約束します。まだ見ぬ人と人、企業と企業がデジタルを通じてめぐり逢い、
共に新しい夢を描ける社会をつくっていくことを。
すべての人が、デジタルで新しい幸せを見つけられるように。

業績概況

5年間の主要財務データ

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
会計年度（百万円）					
売上高	82,785	96,319	105,335	117,463	144,980
売上総利益	11,783	14,188	14,392	16,400	20,555
販売費及び一般管理費	9,548	12,530	12,411	14,153	15,492
営業利益	2,234	1,658	1,980	2,246	5,062
経常利益	2,295	1,704	2,017	2,518	4,974
親会社株主に帰属する当期純利益	1,369	804	2,022	1,050	2,026
会計年度末（百万円）					
純資産	16,453	16,472	20,045	22,998	25,437
総資産	31,545	31,344	37,499	43,897	54,252
1株当たり（円）					
当期純利益※1	27.27	16.57	41.66	21.64	41.73
配当金※2	6	6	6	8	12
比率（%）					
売上総利益率	14.2	14.7	13.7	14.0	14.2
オペレーティング・マージン※3	19.0	11.7	13.8	13.7	24.6
自己資本比率	34.1	36.0	35.7	34.7	30.8
ROE	12.6	7.3	16.4	7.3	12.7

※1 2013年4月1日付で普通株式1株につき100株の株式分割を行っております。2012年度以前につきましては、連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益を算定しています。

※2 2013年4月1日付で普通株式1株につき100株の株式分割を行っております。2012年度以前につきましては、当該株式分割が行われたと仮定して、配当金を記載しております。

※3 オペレーティング・マージンは、売上総利益に対する営業利益の比率を表示しています。

【 2015年度の業績 】

2015年のインターネット広告市場は、前年に引き続き広告市場全体の伸びを上回る成長が続き、インターネット広告費は前年比10.2%増の1兆1,594億円となり、総広告費の18.8%を占める規模となりました。インターネット上の行動データや位置情報データなど、オンラインとオフラインのデータを共に活用するなど広告配信方法が多様化し、運用型広告費は前年比21.9%増の6,226億円と大きく増加しました。

このような環境の下、DACグループは、さらなる市場拡大が予想される動画広告への取り組みや、コミュニケーションメディア、キュレーションメディアなどの新しいメディアの成長が市場を牽引しているスマートデバイス広告への取り組みを推進してきました。また、グループ横断で顧客の目的を的確に達成するための取り組みを進め、データを活用した広告取引やグローバルでの取引推進に努めました。さらに、投資先の新規上場の影響もあり、インベストメント事業についても好調に推移いたしました。

その結果、2015年度の連結業績は、売上高1,449億円（前年同期比23.4%増）、営業利益は50.6億円（前年同期比125.3%増）、経常利益は49.7億円（前年同期比97.5%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は20.2億円（前年同期比92.9%増）と大幅な増収増益となりました。

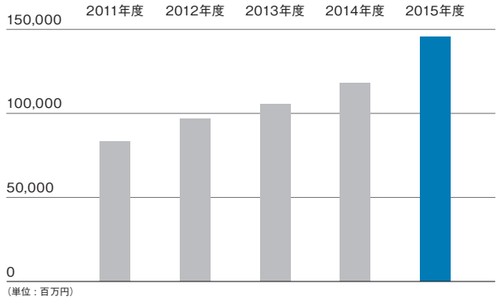
【 配当方針 】

当社は、株主の皆様への利益還元を充実させることを経営の重要課題と認識し、中長期的な企業価値の向上を目指し、資金需要の状況、業績の動向等を総合的に勘案しながら、安定した配当を継続的に実施したいと考えております。

配当については、年1回（期末配当）を基本方針としており、2016年3月期（第19期）の期末剰余金の配当は、前期より4円増配の1株あたり12円といたしました。

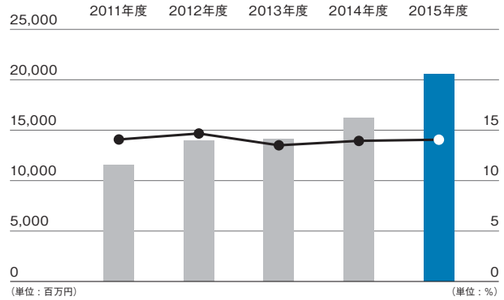
主要指標推移

■売上高



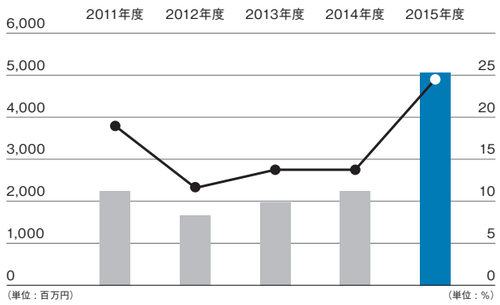
売上高 144,980 百万円

■売上総利益／売上総利益率



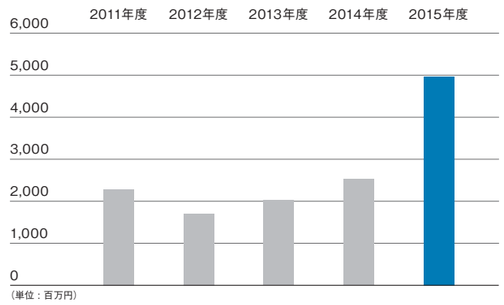
売上総利益 20,555 百万円
売上総利益率 14.2 %

■営業利益／オペレーティング・マージン



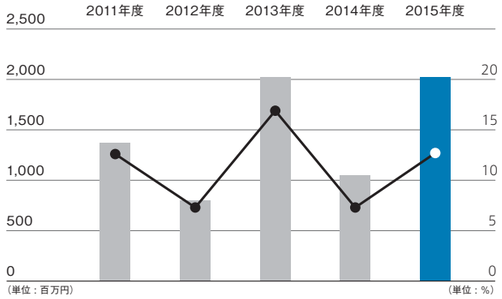
営業利益 5,062 百万円
オペレーティング・マージン 24.6 %

■経常利益



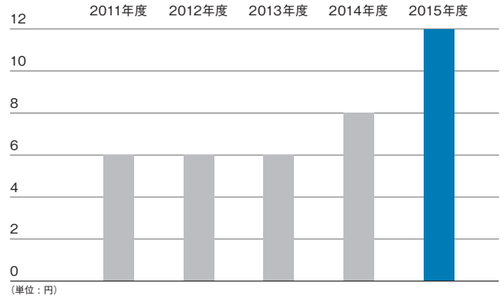
経常利益 4,974 百万円

■親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



親会社株主に帰属する当期純利益 2,026 百万円
ROE 12.7 %

■1株当たり配当金※1



1株当たり配当金 12 円

※1 2013年4月1日付で普通株式1株につき100株の株式分割を行っております。2012年度以前につきましては、当該株式分割が行われたと仮定して、配当金を記載しております。

会社概要

会社概要（2016年3月31日時点）

社　　名	デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社
設　　立	1996年12月2日
資 本 金	4,031百万円
所 在 地	【東京本社】 〒150-6033 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号 YGPタワー33F TEL：03-5449-6300　FAX：03-5449-6301 【関西支社】 〒530-0003 大阪府大阪市北区堂島一丁目2番5号 堂北ダイビル6F TEL：06-4797-9223　FAX：06-4797-9224 【中部支社】 〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄三丁目4番15号 鏡栄ビル4F TEL：052-249-3340　FAX：052-249-3341 【九州支社】 〒810-0073 福岡県福岡市中央区舞鶴一丁目1番3号 リクルート天神ビル5F TEL：092-406-3351　FAX：092-406-3361 【ニューヨークオフィス】 C/O ARCtangent. Inc. 55 Broad Street 18th Floor New York, NY 10004-2501 USA
役職員数	単体：398名　連結：2,175名（役員、臨時雇用者、出向者を含む）
事業内容	○インターネット広告スペースの購入、販売 ○インターネット広告、マーケティングプロモーション、 PR活動の企画、運営、コンサルテーション ○インターネット広告に関する効果の調査受託 ○インターネット広告に関する情報提供サービス及び研究開発、 情報システムの販売　ほか

役員一覧（2016年6月27日時点）

取締役	代表取締役会長CEO	矢嶋弘毅
	代表取締役社長COO	島田雅也
	取締役専務執行役員CMO	徳久昭彦
	取締役専務執行役員CFO	大塔達也
	取締役執行役員CRO	豊福直紀
	取締役	高梨秀一
	取締役	野沢直樹
	取締役	三神正樹
	取締役	五十嵐真人
	社外取締役	渡部恒弘
	社外取締役	西村行功
監査役	監査役（常勤）	寺井久春
	社外監査役（常勤）	森嶋士郎
	監査役	西岡正紀
	社外監査役	水上　洋

グループ企業

連結子会社
- ㈱アイレップ
- ユナイテッド㈱
- ㈱博報堂アイ・スタジオ
- ㈱プラットフォーム・ワン
- ㈱アド・プロ
- ㈱トーチライト
- 北京迪愛慈広告有限公司（北京DAC）
- DAC ASIA PTE.LTD.（DACアジア）
- I-DAC PTE.LTD.（i-dac）

持分法適用関連会社
- ㈱メンバーズ
- ㈱スパイスボックス
- アドイノベーション㈱
- ベビカム㈱
- livepass㈱
- ㈱グライダーアソシエイツ
- Innity Corporation Berhad

その他の主な出資会社
- デジタルカタパルト㈱
- データスタジアム㈱
- ㈱ビデオリサーチインタラクティブ
- ㈱オウチーノ
- ㈱ボルテージ
- ㈱mediba
- ㈱ゆめみ
- ㈱ココア
- ㈱ALBERT
- ㈱インフォバーングループ本社
- ㈱Origami
- データセクション㈱
- Yummy Japan㈱
- ㈱ユビレジ
- ㈱Handy Marketing
- ZEDO,Inc.
- IPONWEB Holdings Limited

株式状況

■株式情報

●証券コード：4281　●上場証券取引所：東京証券取引所（JASDAQ）　●単元株式数：100株
●事業年度：4月1日～翌年3月31日　●期末配当金受領株主確定日：3月31日　●定時株主総会：毎年6月
●株主名簿管理人、特別口座の口座管理機関：三菱UFJ信託銀行株式会社
●同連絡先：三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 TEL.0120-232-711（通話料無料）
●公告の方法：電子公告により行う　公告掲載URL　https://www.dac.co.jp/
（ただし、電子公告によることができない事故、そのほかのやむを得ない事由が生じたときには、日本経済新聞に公告いたします）

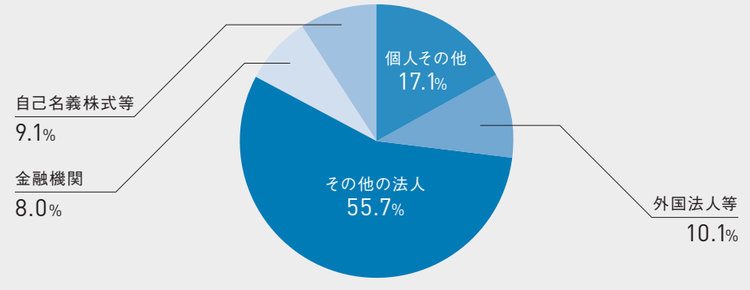
■株式の状況（2016年3月31日時点）

発行可能株式総数　90,000,000株
発行済株式総数　53,442,300株
株主数　8,384名

〈大株主〉

株主名	持株数（株）	議決権比率（%）
株式会社博報堂DYメディアパートナーズ	23,269,500	47.9
株式会社博報堂	4,500,000	9.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	1,127,700	2.3
株式会社東急エージェンシー	1,000,000	2.1
MSCO CUSTOMER SECURITIES	783,900	1.6
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	769,600	1.6
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	635,294	1.3
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	480,000	1.0

〈所有株主別の株式数構成比〉



【ご注意】
1. 株主様の住所変更、買取請求その他各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関（証券会社等）で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問合せください。株主名簿管理人（三菱UFJ信託銀行）ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
2. 特別口座に記録された株式に関する各種お手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、上記特別口座の口座管理機関（三菱UFJ信託銀行）にお問合せください。なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店にてもお取次ぎいたします。
3. 未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店でお支払いいたします。
4. 当社および株式会社アイレップは共同株式移転の方法により、平成28年10月3日をもちまして株式移転設立完全親会社D.A.コンソーシアムホールディングス株式会社を設立いたします。つきましては、株式移転による新株式を当社普通株式1株に対しD.A.コンソーシアムホールディングス株式会社普通株式1株の割合で割当てをさせていただきます。なお、本件について株主様に特段お手続をいただく必要はございません。