



2015年12月期 決算説明会

2016年2月16日
株式会社 アサツー ディ・ケイ
(東証一部 証券コード：9747)

<免責事項>


本資料で記述されている業績予想ならびに将来予測は、本資料の発表日時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来計画とは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

<本資料中における記載数値の単位>

単位の記載がない場合、百万円未満を切り捨てたうえで、百万円単位にて表示しております。そのため、個別数値とそれらの合計額が一致しない場合があります。

<本資料中における用語の定義>

オペレーティングマージン	: 営業利益/売上総利益
人件費分配率	: 人件費/売上総利益
国内子会社	: 日本国内の連結子会社
中国圏子会社	: 中国本土、台湾、香港の連結子会社
アジア子会社	: 中国圏を除くアジア地域の連結子会社
欧米子会社	: ヨーロッパ、北米地域の連結子会社
テレビ広告	: タイム、スポット、コンテンツより構成
コンテンツ	: アニメコンテンツ、文化スポーツマーケティングなど
デジタルメディア	: インターネット、モバイル関連メディア（WEB制作・システム開発などのデジタルソリューションは、「マーケティング・プロモーション」）
OOHメディア	: アウト・オブ・ホームメディア。交通広告、屋外広告、折込広告など
マーケティング・プロモーション	: マーケティング、コミュニケーション・プランニング、プロモーション、イベント、P R、博覧会事業、デジタルソリューションなど



連結業績（2015年1月～12月）

連結損益計算書



	2014年 1-12月	2015年 1-12月	増減額	前期比	(期初計画) 2015年12月期	期初計画比
売上高	352,984	351,956	(1,027)	-0.3%	358,000	-1.7%
売上総利益	48,568	48,824	256	+0.5%	49,650	-1.7%
売上総利益率	13.8%	13.9%			13.9%	
(販売費及び一般管理費)	(44,470)	(43,923)	(547)	-1.2%	(44,850)	
(内 人件費)	(29,871)	(29,523)	348	-1.2%	(30,090)	
営業利益	4,097	4,901	804	+19.6%	4,800	+2.1%
営業外収益	3,355	3,898				
(営業外費用)	(201)	(209)				
経常利益	7,251	8,590	1,338	+18.5%	7,770	+10.6%
特別利益	1,284	1,293				
(特別損失)	(2,102)	(695)				
税金等調整前四半期純利益	6,433	9,189	2,755	+42.8%	7,600	+20.9%
(法人税等)	(2,599)	(3,579)				
(少数株主利益)	(137)	(246)				
当期純利益	3,696	5,362	1665	+45.1%	4,750	+12.9%
オペレーティングマージン	8.4%	10.0%			9.7%	
人件費分配率	61.5%	60.5%			60.6%	

連結業績の概況（地域別）



上段：2015 実績 下段：2014 実績		売上高	前期比	売上総利益	前期比	営業利益	前期比
ADK単体		306,801	+0.0%	32,925	-5.0%	2,983	-4.7%
		306,718	+3.6%	34,662	+7.7%	3,130	+168.3%
国内 子会社	12社	54,513	-3.3%	9,475	+11.4%	978	+295.2%
	11社	56,377	+6.4%	8,502	+10.3%	247	-
中国圏 子会社	8社	14,003	+4.1%	3,021	+5.7%	295	-10.2%
	8社	13,448	-14.9%	2,858	-5.1%	328	-34.7%
アジア 子会社	13社	14,056	+13.5%	3,111	+23.7%	778	+55.4%
	13社	12,384	+15.8%	2,514	+18.2%	501	+6.3%
欧米 子会社	6社	4,923	-10.6%	659	+18.5%	(162)	-
	5社	5,505	+6.5%	556	+12.4%	(128)	-
連結修正		(42,342)		(368)		28	
		(41,451)		(526)		17	
合計		351,956	-0.3%	48,824	0.5%	4,901	+19.6%
		352,984	+3.0%	48,568	+7.7%	4,097	+196.2%

国内子会社 : 2015年の新規連結2社、連結除外1社
 中国圏子会社 : 2015年の新規連結0社、連結除外0社
 アジア子会社 : 2015年の新規連結0社、連結除外0社
 欧米子会社 : 2015年の新規連結1社、連結除外0社（連結対象子会社一覧は、補足資料をご覧ください）

連結貸借対照表



資産の部	2014年12月	2015年12月	増減
流動資産			
現金及び預金	32,738	25,790	(6,947)
受取手形及び売掛金	87,112	84,326	(2,786)
有価証券	7,534	2,172	(5,361)
たな卸資産	8,088	7,048	(1,039)
その他	2,419	2,602	182
貸倒引当金	(687)	(568)	119
流動資産合計	137,205	121,370	(15,834)
固定資産			
有形固定資産	4,839	4,800	(39)
無形固定資産	1,672	2,186	514
投資その他の資産			
投資有価証券	93,185	101,516	8,330
その他	7,172	6,150	(1,021)
貸倒引当金	(756)	(819)	(62)
投資その他の資産合計	99,601	106,847	7,246
固定資産合計	106,112	113,834	7,722
資産合計	243,317	235,205	(8,111)
自己資本比率	55.1%	52.7%	
ROE	2.8%	4.2%	
BPS	3,204.87円	2,947.40円	

負債の部	2014年12月	2015年12月	増減
流動負債			
支払手形及び買掛金	71,574	74,130	2,556
短期借入金	46	96	49
その他	12,232	10,329	(1,902)
流動負債合計	83,853	84,556	703
固定負債			
繰延税金負債	21,578	22,966	1,387
退職給付に係る負債	1,605	935	(669)
その他	1,280	1,258	(22)
固定負債合計	24,464	25,160	695
負債合計	108,317	109,716	1,398
純資産の部			
株主資本			
資本金	37,581	37,581	-
資本剰余金	11,982	11,982	0
利益剰余金	42,265	24,336	(17,928)
自己株式	(569)	(210)	358
株主資本合計	91,260	73,690	(17,570)
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	40,118	48,188	8,069
繰延ヘッジ損益	5	0	(6)
為替換算調整勘定	2,819	1,859	(960)
退職給付に係る調整累計額	(20)	266	287
その他の包括利益累計額合計	42,923	50,314	7,390
新株予約権	40	23	(17)
少数株主持分	775	1,461	686
純資産合計	134,999	125,488	(9,510)
負債・純資産合計	243,317	235,205	(8,111)

連結キャッシュ・フロー計算書



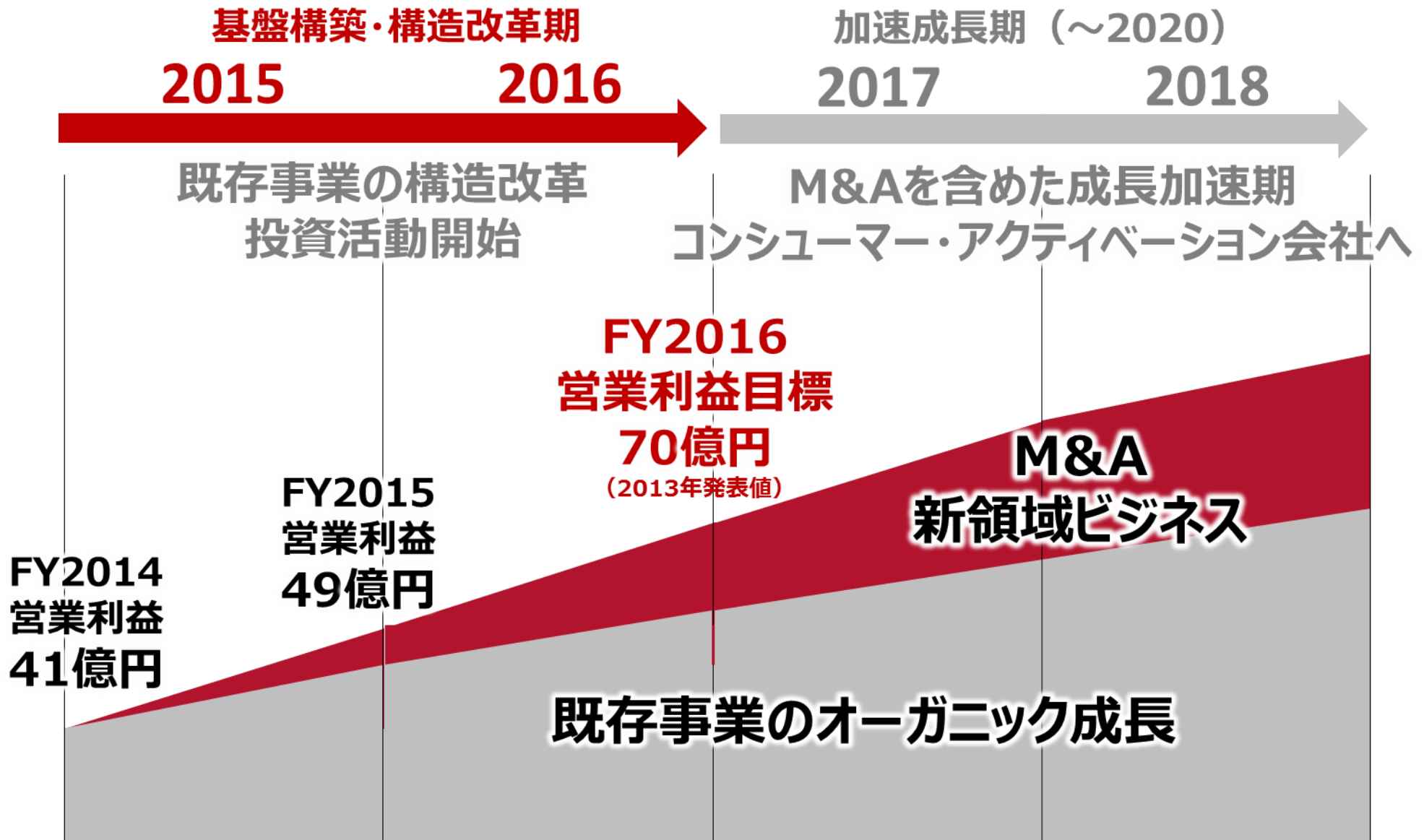
	2014年 1-12月	2015年 1-12月
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,169	10,192
税金等調整前四半期純利益	6,433	9,189
賞与引当金の増減額（減少）	581	(655)
売上債権の増減額（増加）	(5,081)	2,046
仕入債務の増減額（減少）	4,849	1,870
その他	1,387	(2,257)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(177)	5,046
定期預金の預入による支出	(9,173)	(3,668)
定期預金の払戻による収入	9,161	6,658
有形固定資産の取得による支出	(2,049)	(673)
投資有価証券の取得による支出	(1,660)	(70)
差入保証金の回収による収入	2,654	1,496
その他	890	1,305
財務活動によるキャッシュ・フロー	(6,640)	(23,803)
自己株式の純増減額	(367)	358
配当金の支払額	(5,816)	(23,909)
その他	(456)	(252)
現金及び現金同等物に係る換算差額	846	(651)
現金及び現金同等物の増減額	2,197	(9,214)
現金及び現金同等物の期首残高	32,410	35,082
現金及び現金同等物の四半期末残高	35,082	25,924



中期経営計画の見直し

および

2016年12月期計画について



定性目標	成果
CAB <small>(※コンシューマー・アクティベーション・ビジネス)</small> 戦略基盤の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎となる固有のデータベースの開発 (Axival) ・d-rightsの買収
収益体質の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・「事業体別採算制 (PMU)」の導入 ・グループ内製化の推進 ・国内外子会社の統廃合と改革
資本効率化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・余剰キャッシュの圧縮と保有有価証券の売却 ・これらを原資にした株主還元実施による資本圧縮 ・ROEは2.9%(FY2013) ⇒4.2%(FY2015)に上昇し、改善傾向

**国内外グループ会社の構造改革は進展
単体業績の改善は遅い**

	2013年12月期 実績	2015年12月期 実績	2016年12月期 2013年8月公表 中期経営計画目標値
売上総利益	451億円	488億円	529億円
営業利益	13億円	49億円	70億円
オペレーティング マージン	3.1%	10.0%	13.2%
ROE	2.9%	4.2%	6%

着実に業績改善傾向
中期経営計画比での伸びは漸進的

定性目標	課題
CAB戦略基盤の拡充	<ul style="list-style-type: none">・CABのグループへの浸透速度が鈍い・M&Aの進捗が遅い（当初400億円規模の投資枠）・WPPとの事業面での連携が限定的
収益体質の改善	<ul style="list-style-type: none">・利益管理体制の構築途上・子会社も含めたバリューチェーン構築の遅延
資本効率化の推進	<ul style="list-style-type: none">・保有WPP株式の時価増加が影響し、資本圧縮は限定的

課題に対応し、CAB基盤を確立するには
さらなる時間と投資が必要

基盤構築・構造改革期

2015

2016

加速成長期に移行するには時期尚早
と判断し、構造改革を継続

既存事業の構造改革
投資活動開始

FY2014
営業利益
41億円

FY2015
営業利益
49億円

FY2016
営業利益目標
54億円

- ✓ VISION2020の方向性は堅持
- ✓ 基盤構築・構造改革の継続

営業利益：
2020年に向け、オーガニックで**年率
10%前後**の連結営業利益の伸長

ROE：中長期的に**8%水準**を目指す

	2015年 通期実績	2016年 通期計画	増減額	前期比
売上高	351,956	354,000	+2,043	+0.6%
売上総利益	48,824	49,960	+1,135	+2.3%
売上総利益率	13.9%	14.1%		
(販売管理費)	(43,923)	(44,560)	+636	+1.4%
(内 人件費)	(29,523)	(30,190)	+666	+2.3%
営業利益	4,901	5,400	+498	+10.2%
経常利益	8,590	8,550	(40)	-0.5%
税金等調整前当期純利益	9,189	8,510	(679)	-7.4%
当期純利益	5,362	5,500	+137	+2.6%
オペレーティングマージン	10.0%	10.8%		
人件費分配率	60.5%	60.4%		

2016年12月期 連結業績見通し（地域別）



上段：FY2016計画 下段：FY2015実績		売上高	前期比	売上総利益	前期比	営業利益	前期比
ADK単体		307,000	+0.1%	33,836	+2.8%	3,300	+10.6%
		306,801	+0.0%	32,925	-5.0%	2,983	-4.7%
国内 子会社	13社	57,727	+5.9%	9,933	+4.8%	1,025	+4.8%
	12社	54,513	-3.3%	9,475	+11.4%	978	+295.2%
中国圏 子会社	8社	17,108	+22.2%	2,912	-3.6%	184	-37.4%
	8社	14,003	+4.1%	3,021	+5.7%	295	-10.2%
アジア 子会社	13社	13,892	-1.2%	3,187	+2.4%	832	+6.9%
	13社	14,056	+13.5%	3,111	+23.7%	778	+55.4%
欧米 子会社	4社	3,364	-31.7%	532	-19.2%	29	-
	6社	4,923	-10.6%	659	+18.5%	(162)	-
連結修正		(45,093)		(441)		28	
		(42,342)		(368)		28	
合計		354,000	+0.6%	49,960	+2.3%	5,400	+10.2%
		351,956	-0.3%	48,824	0.5%	4,901	+19.6%

国内子会社：2016年の新規連結1社、連結除外0社

中国圏子会社：2016年の新規連結0社、連結除外0社

アジア子会社：2016年の新規連結0社、連結除外0社

欧米子会社：2016年の新規連結1社、連結除外3社

（連結対象子会社一覧は、補足資料をご覧ください）

定性目標	今後の方向性
CAB戦略基盤の拡充 【中期～長期】	<ul style="list-style-type: none">・投資枠400億円の活用・WPPとの提携関係強化・一層の投資積極化(人材・システム等への投資)
収益体質の改善 【短期～中期】	<ul style="list-style-type: none">・セクター新設を含めた組織改編と、セクターによる収益管理体制の確立・グループによるバリューチェーン構築
資本効率化の推進 【短期～中期】	<ul style="list-style-type: none">・ROEに加え、「事業」そのものの収益性・効率性を追求・株主還元を通じた余剰資本効率化

コンシューマー・アクティベーションを実現する
「組織」「人材」「財務基盤」を確立

■組織改編

- ⇒ 事業毎に専門性やシナジーを高め、付加価値を向上
- セクターを新設。セクター内に関係会社も含めたバリューチェーン構築
 - セクター単位での利益責任と、収益意識の醸成

セクター	主要事業領域
国内基幹事業	営業・ダイレクトビジネス・クリエイティブ・プランニングなど
ADKグローバル	海外事業（アウトバウンド・インバウンド）
メディア&データインサイト	マスメディア+デジタル、データマネジメント
コンテンツ・ビジネス	コンテンツ事業
エンタテインメント&スポーツマーケティング	オリンピック・パラリンピック・文化スポーツ事業など

（2016年1月より）

国内基幹事業セクター

営業機能×クリエイティブ・ソリューション機能×子会社 による共創
⇒付加価値を利益に転換する体制へ

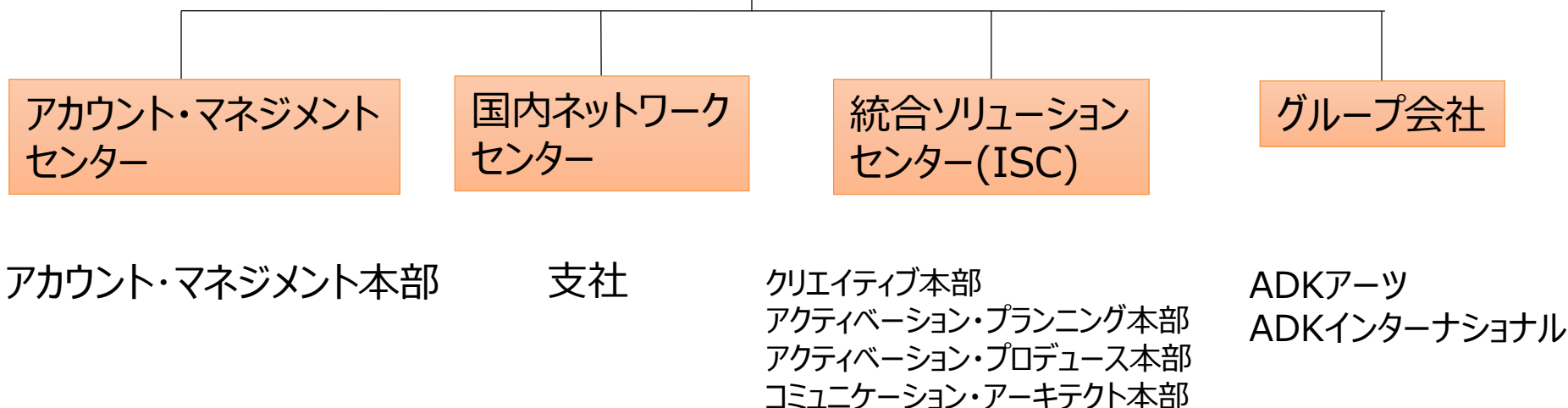


セクター統括 植村好貴

執行役員（取締役就任予定）

1986年第一企画入社。

クリエイティブ、ISC、支社担当上席執行役員を経て
2016年1月より国内基幹事業セクター統括



ADKグローバルセクター

シンガポールをハブとしたネットワーク・マネジメント体制の確立

⇒多国籍ネットワーク・エージェンシーへ



Rob Sherlock

Operating Officer, ADK Global CEO

FCB等を経て2014年ADK入社。

2016年1月より執行役員ADKグローバルセクター統括

ADKグローバル東京

欧米現地法人



Chris Gurney
Regional ECD, APAC



Nick Morgan
ECD, APAC

ADKグローバルアジア

中国、タイ、
インドネシアほか
アジア現地法人



Kelvin Leong
ECD, China

■「人材」への投資を積極化

● プロフェッショナル人材の獲得(クリエイティブ・デジタル・経営戦略等)

- 海外をはじめ、クリエイティブ領域でのプロフェッショナル人材獲得
- 投資戦略・資本政策などに長けた、M&A人材・財務担当等の積極登用
- 独自性の高い採用選考による優秀な人材の獲得

● 人材育成・能力開発 (マネジメント系・専門系)

- 教育プログラムの充実
- 国内外の研究機関との連携、海外留学、WPPグループへの派遣など

■事業収益性・効率性の管理

- ROE : 2.8%(FY2014) ⇒ 4.2%(FY2015) ⇒ 中期目標5%以上
- 保有有価証券（WPP株式など）時価変動
 - 時価増加 ⇒ ROEを押し下げる
 - 時価減少 ⇒ ROEを押し上げる
- 「事業」の効率性評価指標として有価証券の時価変動の影響を排除した指標を「Operating ROE」とする
 - RからWPPからの受取配当金を取り除く
 - EからWPP関連資本を差し引く（包括利益など）

■WPP株式について

- 資本提携・業務提携により保有
- 包括利益 + 配当を考慮すると高いリターン



補足資料

連結/単体 業績の推移



連結	2014年			2015年						2016年							
	上期実績	下期実績	通期実績	上期		下期		通期		上期		下期		通期			
				実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比	計画	前期比	計画	前期比	計画	前期比		
売上高	174,489	178,494	352,984	175,108	+0.4%	176,847	-0.9%	351,956	-0.3%	非開示							
売上総利益	24,625	23,942	48,568	24,496	-0.5%	24,327	+1.6%	48,824	+0.5%							354,000	+0.6%
売上総利益率	14.1%	13.4%	13.8%	14.0%		13.8%		13.9%								49,960	+2.3%
販売管理費	(22,497)	(21,973)	(44,470)	(21,560)	-4.2%	(22,362)	+1.8%	(43,923)	-1.2%							(44,560)	+1.4%
(内 人件費)	(15,243)	(14,628)	(29,871)	(14,798)	-2.9%	(14,725)	+0.7%	(29,523)	-1.2%							(30,190)	+2.3%
営業利益	2,128	1,968	4,097	2,936	+38.0%	1,965	-0.2%	4,901	+19.6%							5,400	+10.2%
経常利益	3,966	3,285	7,251	5,157	+30.0%	3,432	+4.5%	8,590	+18.5%							8,550	-0.5%
税金等調整前当期純利益	2,488	3,944	6,433	5,446	+118.9%	3,742	-5.1%	9,189	+42.8%							8,510	-7.4%
当期純利益	1,255	2,440	3,696	3,155	+151.4%	2,206	-9.6%	5,362	+45.1%							5,500	+2.6%
オペレーティングマージン	8.6%	8.2%	8.4%	12.0%		8.1%		10.0%									
人件費分配率	61.9%	61.1%	61.5%	60.4%		60.5%		60.5%									

単体	2014年			2015年						2016年							
	上期実績	下期実績	通期実績	上期		下期		通期		上期		下期		通期			
				実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比	計画	前期比	計画	前期比	計画	前期比		
売上高	152,205	154,513	306,718	153,658	+1.0%	153,142	-0.9%	306,801	+0.0%	非開示							
売上総利益	18,096	16,565	34,662	17,244	-4.7%	15,681	-5.3%	32,925	-5.0%							307,000	+0.1%
売上総利益率	11.9%	10.7%	11.3%	11.2%		10.2%		10.7%								33,836	+1.4%
販売管理費	(16,103)	(15,428)	(31,531)	(14,728)	-8.5%	(15,214)	-1.4%	(29,942)	-5.0%							(30,536)	+2.0%
(内 人件費)	(10,652)	(9,908)	(20,561)	(9,756)	-8.4%	(9,546)	-3.7%	(19,303)	-6.1%							(19,963)	+3.4%
営業利益	1,993	1,137	3,130	2,515	+26.2%	467	-58.9%	2,983	-4.7%							3,300	+10.6%
経常利益	3,864	2,085	5,950	4,716	+22.1%	6,395	+206.6%	11,112	+86.8%							—	
税引前当期純利益	2,521	3,087	5,609	5,044	+100.0%	7,079	+129.3%	12,124	+116.1%							—	
当期純利益	1,541	1,942	3,484	3,284	+113.0%	6,292	+224.0%	9,577	+174.9%							—	
オペレーティングマージン	11.0%	6.9%	9.0%	14.6%		3.0%		9.1%								9.8%	
人件費分配率	58.9%	59.8%	59.3%	56.6%		60.9%		58.6%		59.0%							

単体：業種別売上高の実績



	2014年1-12月		2015年1-12月		前期比	
	売上高	構成比	売上高	構成比	増減額	増減率
エネルギー・素材・機械	2,865	0.9%	3,792	1.2%	927	32.4%
食品	25,109	8.2%	26,122	8.5%	1,012	4.0%
飲料・嗜好品	22,527	7.3%	24,735	8.1%	2,208	9.8%
薬品・医療用品	15,766	5.1%	15,818	5.2%	51	0.3%
化粧品・トイレタリー	32,698	10.7%	30,137	9.8%	(2,560)	-7.8%
ファッション・アクセサリ	13,082	4.3%	14,236	4.6%	1,154	8.8%
精密機器・事務用品	2,435	0.8%	2,635	0.9%	199	8.2%
家電・A V機器	2,878	0.9%	2,789	0.9%	-89	-3.1%
自動車・関連品	18,358	6.0%	18,140	5.9%	(218)	-1.2%
家庭用品	1,288	0.4%	1,368	0.4%	79	6.2%
趣味・スポーツ用品	20,006	6.5%	18,501	6.0%	(1,505)	-7.5%
不動産・住宅設備	8,332	2.7%	9,374	3.1%	1,041	12.5%
出版	2,902	0.9%	2,624	0.9%	(278)	-9.6%
情報・通信	28,744	9.4%	35,027	11.4%	6,282	21.9%
流通・小売業	27,904	9.1%	25,726	8.4%	(2,189)	-7.8%
金融・保険	29,574	9.6%	25,845	8.4%	(3,728)	-12.6%
交通・レジャー	8,158	2.7%	8,568	2.8%	409	5.0%
外食・各種サービス	10,050	3.3%	8,709	2.8%	(1,330)	-13.2%
官公庁・団体	15,044	4.9%	14,362	4.7%	(681)	-4.5%
教育・医療サービス・宗教	5,788	1.9%	5,625	1.8%	(162)	-2.8%
案内・その他	13,198	4.3%	12,659	4.1%	(538)	-4.1%
合計	306,718	100.0%	306,801	100.0%	83	0.0%

単体：業務区分（媒体）別売上高の実績



	2014年1-12月		2015年1-12月		前期比	
	売上高	構成比	売上高	構成比	増減額	増減率
雑誌	13,205	4.3%	13,261	4.3%	56	0.4%
新聞	19,148	6.2%	19,076	6.2%	(71)	-0.4%
テレビ	142,966	46.6%	147,424	48.1%	4,458	3.1%
タイム	54,615	17.8%	55,634	18.1%	1,018	1.9%
スポット	75,196	24.5%	77,991	25.4%	2,795	3.7%
コンテンツ	13,153	4.3%	13,798	4.5%	644	4.9%
ラジオ	3,172	1.0%	3,059	1.0%	(112)	-3.6%
4媒体合計	178,492	58.2%	182,822	59.6%	4,329	2.4%
デジタルメディア	16,058	5.2%	17,195	5.6%	1,137	7.1%
OOHメディア	7,509	2.4%	8,333	2.7%	823	11.0%
マーケティング・プロモーション	63,202	20.6%	59,623	19.4%	(3,578)	-5.7%
制作	36,051	11.8%	34,792	11.3%	(1,259)	-3.5%
その他	5,403	1.8%	4,034	1.3%	(1,369)	-25.3%
4媒体以外合計	128,225	41.8%	123,979	40.4%	(4,246)	-3.3%
総合計	306,718	100.0%	306,801	100.0%	83	0.0%

単体：業務区分（媒体）別売上高の月次推移



	2015/1	2015/2	2015/3	2015/4	2015/5	2015/6	2015/7	2015/8	2015/9	2015/10	2015/11	2015/12	TOTAL
売上高	19,510	22,471	39,192	22,776	21,739	27,968	23,635	20,771	27,939	23,574	25,617	31,603	306,801
雑誌	544	1,034	1,553	1,118	945	1,120	867	945	1,462	1,237	1,444	986	13,261
新聞	1,553	1,534	2,184	1,407	1,735	1,408	1,487	1,096	1,323	1,810	1,603	1,930	19,076
テレビ	10,834	11,299	15,543	11,843	10,876	12,286	11,940	10,980	12,037	12,031	12,868	14,881	147,424
ラジオ	260	253	253	251	238	237	222	254	240	259	276	310	3,059
デジタルメディア	902	1,164	2,169	1,206	1,246	1,639	1,139	1,100	1,503	1,480	1,523	2,118	17,195
OOHメディア	549	523	984	721	531	859	597	593	1,026	450	467	1,026	8,333
マーケティング・プロモーション	2,642	3,939	9,572	3,568	3,992	5,704	4,477	3,687	6,798	3,742	4,893	6,604	59,623
制作	1,991	2,269	5,760	2,466	1,879	4,306	2,736	1,891	3,236	2,399	2,318	3,536	34,792
その他	230	451	1,170	192	292	405	165	221	309	163	221	208	4,034

	2014/1	2014/2	2014/3	2014/4	2014/5	2014/6	2014/7	2014/8	2014/9	2014/10	2014/11	2014/12	TOTAL
売上高	18,825	21,646	38,101	22,829	22,500	28,301	22,644	21,894	29,008	23,677	25,316	31,970	306,718
雑誌	564	852	1,653	1,125	970	1,113	766	1,020	1,424	1,245	1,398	1,070	13,205
新聞	1,699	1,591	2,612	1,311	1,362	1,542	1,417	1,101	1,390	1,708	1,699	1,711	19,148
テレビ	9,737	11,149	13,931	12,101	11,442	12,088	10,933	10,718	11,755	11,396	13,232	14,477	142,966
ラジオ	239	210	234	253	245	246	254	282	334	289	304	276	3,172
デジタルメディア	780	1,007	1,584	1,173	1,238	1,431	1,192	1,086	1,541	1,604	1,520	1,894	16,058
OOHメディア	522	389	1,184	790	442	558	666	601	663	396	482	810	7,509
マーケティング・プロモーション	2,690	3,273	10,102	3,537	4,136	7,401	4,745	4,562	7,807	3,707	3,832	7,406	63,202
制作	2,184	2,666	5,595	2,217	2,510	3,406	2,381	2,288	3,629	2,930	2,463	3,778	36,051
その他	407	505	1,202	318	151	512	286	232	460	398	381	545	5,403

	2013/1	2013/2	2013/3	2013/4	2013/5	2013/6	2013/7	2013/8	2013/9	2013/10	2013/11	2013/12	TOTAL
売上高	18,283	22,327	36,048	25,362	23,342	26,569	21,333	20,139	26,783	22,166	23,967	29,741	296,065
雑誌	676	1,035	1,501	1,327	1,142	1,197	901	982	1,488	1,397	1,431	1,083	14,167
新聞	1,633	1,740	2,206	1,620	1,749	1,966	1,773	1,210	1,515	1,519	1,811	1,787	20,536
テレビ	9,154	11,173	13,810	13,642	10,871	9,685	10,578	9,574	10,958	11,471	11,823	13,462	136,207
ラジオ	220	263	321	280	251	242	233	261	263	250	249	228	3,066
デジタルメディア	546	742	1,272	899	898	895	740	879	1,233	869	947	1,289	11,215
OOHメディア	742	900	1,007	1,000	863	848	626	534	1,047	743	604	642	9,563
マーケティング・プロモーション	2,943	3,482	8,772	3,185	4,750	7,410	3,429	3,753	6,196	2,714	4,206	6,385	57,232
制作	1,829	2,519	6,030	2,866	2,384	3,804	2,543	2,500	3,445	2,699	2,329	3,842	36,793
その他	534	469	1,125	539	429	518	505	442	635	499	564	1,019	7,282

		2014年12月末		2015年12月末	
流動	■有価証券				
	公社債投信等	7,111		84	
	債券	0	0銘柄	0	0銘柄
	投資信託、その他	422	5銘柄	2,087	4銘柄
	流動合計	7,534		2,172	
固定	■投資有価証券	93,185		101,516	
	上場株式	89,071		97,346	
	WPP plc	78,725	31,295,646株 (2.4%)	87,450	31,295,646株 (2.4%)
	他、上場株式	10,345	86銘柄	9,896	70銘柄
	非上場株式	4,004		4,079	
	関連会社株式	1,786	9銘柄	1,946	7銘柄
	子会社株式	440	11銘柄	394	10銘柄
	他、非上場株式	1,777	61銘柄	1,739	61銘柄
	債券	0	0銘柄	0	0銘柄
	投資信託、その他	109	2銘柄	90	2銘柄
	■その他				
関係会社出資金	399	6銘柄	178	5銘柄	
出資金	140	8銘柄	137	8銘柄	
	固定合計	93,725		101,832	

連結：設備投資および減価償却費の状況



	設備投資額			減価償却費		
	単体	連結子会社	連結	単体	連結子会社	連結
建物	139	87	227	175	146	322
構築物	-	-	-	-	0	0
車両	11	8	19	10	20	31
器具備品等	273	152	426	218	191	410
土地	-	-	-	-	-	-
営業権	-	-	-	-	-	-
ソフトウェア	458	40	499	620	54	675
リース資産	1	48	50	44	30	74
その他	-	-	-	9	21	30
計	885	338	1,223	1,078	465	1,544

連結：人件費関連指標（年度毎）



	2010/12期	2011/12期	2012/12期	2013/12期	2014/12期	2015/12期
売上総利益	42,028	45,836	46,169	45,104	48,568	48,824
販管費	42,006	41,983	42,993	43,721	44,470	43,923
うち、人件費	28,276	28,338	28,838	29,487	29,871	29,523
人件費分配率	67.3%	61.8%	62.5%	65.4%	61.5%	60.5%
連結従業員数 (人)	3,229	3,416	3,376	3,330	3,430	3,420
うち、ADK単体 (人)	1,936	1,925	1,916	1,841	1,869	1,853

連結：一株当たり指標（年度毎）



	2010/12期	2011/12期	2012/12期	2013/12期	2014/12期	2015/12期
一株当たり 当期純利益 (円)	▲110.28	54.37	65.83	81.79	88.32	127.72
一株当たり 配当金 (円)	20	109	111	141	571	248 (予想)
発行済み 株式総数 (株)	45,155,400	45,155,400	42,655,400	42,155,400	42,155,400	42,155,400

連結：為替および新規連結に伴う利益への影響



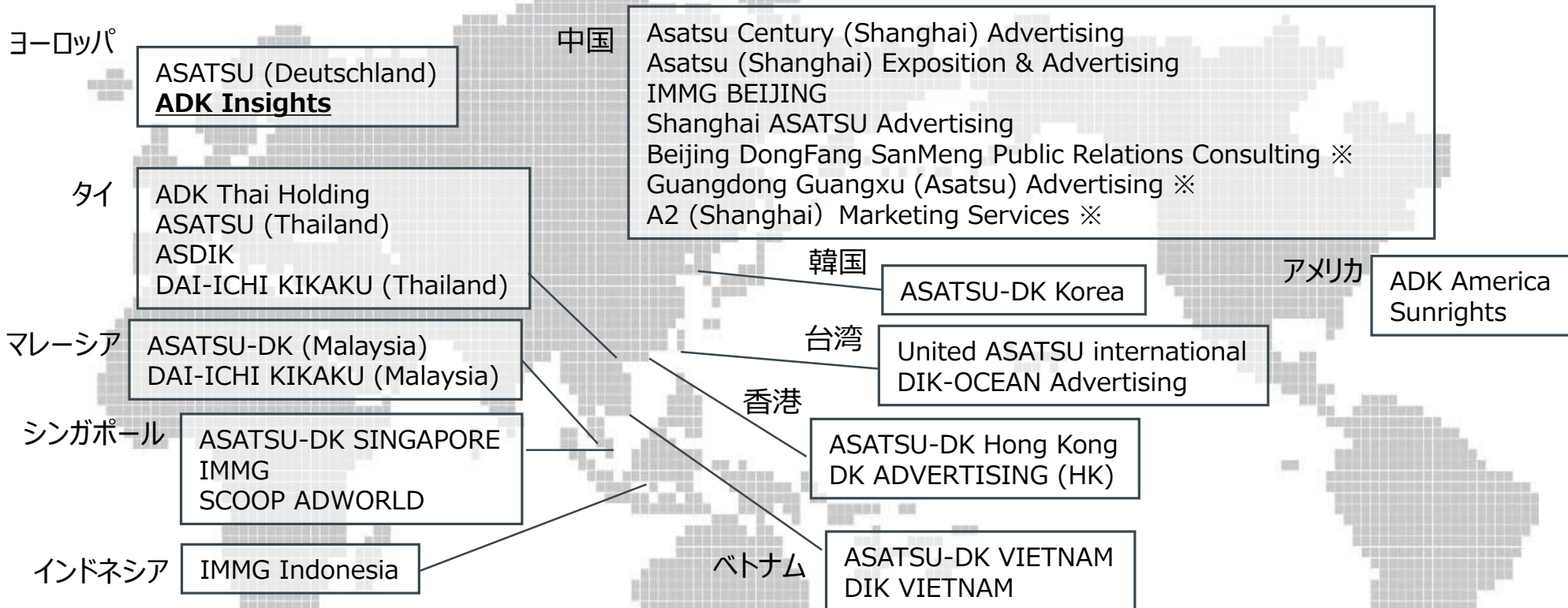
		営業利益	経常利益	当期純利益
(A)	2015年12月期 連結実績	4,901	8,590	5,362
(B)	海外現地法人における 為替変動の影響額	73	88	64
(C)	WPP株からの受取配当金に係る 為替変動の影響額	0	115	74
(B)+(C)=(D)	為替変動の影響額合計	73	203	138
	利益に対する割合 (D)/(A)	1.5%	2.4%	2.6%
(E)	新規連結*による影響額	307	325	195
	利益に対する割合 (E)/(A)	6.3%	3.8%	3.6%
(D)+(E)=(F)	為替変動 + 新規連結 による影響額合計	380	529	333
	利益に対する割合 (F)/(A)	7.8%	6.2%	6.2%

*2015年12月期新規連結は3社

主要為替 レート	2014年12月期	2015年12月期
USD/JPY	105.79	121.10
EUR/JPY	140.35	134.31
GBP/JPY	175.61	184.10

連結対象会社 (2016年1月1日現在)

	国内子会社	中国圏子会社	アジア子会社	欧米子会社	合計
連結子会社	13社	8社	13社	4社	38社
持分法適用会社	4社	3社	0社	0社	7社
合計	17社	11社	13社	4社	45社



日本

広告業： ADKアーツ ADKインターナショナル ADKダイアログ ADKデジタル・コミュニケーションズ
 エイケン 協和企画 中国物語 ディーライツ ライトソング音楽出版 **アクシバル**
 エイスピー※ DAサーチ&リンク※ ドリル※ プレミア・クロスバリュー※

その他： ADK保険サービス 日本文芸社 バイオメディス インターナショナル

**下線の企業は2016年より
新規連結/持分法適用対象**

※持分法適用会社

ADK<