

# 中期経営計画の進捗状況

【注】各頁における略称は下記のとおり  
(HC)：博報堂DYホールディングス、(H)：博報堂、(D)：大広、(Y)：読売広告社、  
(MP)：博報堂DYメディアパートナーズ、(HDYD)：博報堂DYデジタル、  
(HM)：Handy Marketing、(DAC)：デジタル・アドバイジング・コンソーシアム

社長の戸田でございます。

それでは、当社グループの中期経営計画の進捗状況についてご説明いたします。

## 中期経営計画（2015年3月期～2019年3月期：5カ年計画）

中期基本戦略	<p>企業のベスト・マーケティング・パートナーとして、世界一級のマーケティングサービス企業集団を目指す。</p> <p>先進的かつ創造的な統合マーケティング・ソリューションの提供を通じて、新たな市場やムーブメントを創造し、社会/生活者に活力を与え続ける存在になる。</p>
成長ドライバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● “生活者データ・ドリブン” マーケティング対応力の強化</li> <li>● アジアを中心とした新興国での体制強化</li> <li>● “専門性”と“先進性”の継続的な取り込み</li> </ul> <p>スピーディかつ着実な成長を支える「積極的な投資戦略」</p>
成長のイメージ	<p>計画期間中の「売上総利益増加額に占める割合」※2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● オガコック : M&amp;A = 50 : 50</li> <li>● 国内 : 海外 = 50 : 50</li> </ul> <p>(2019年3月期の売上総利益に占める海外比率を「20%」へ)</p>
中期経営目標※1 (2019年3月期)	<p>のれん償却前営業利益 : 570億円</p> <p>〈重点指標〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上総利益年平均成長率※2 +7～10%</li> <li>● のれん償却前オペレーティング・マージン 18～20%</li> <li>● のれん償却前ROE 10%以上</li> </ul>

※1 当初掲げた経営目標を達成したため、2016年11月に上方修正した計画値  
 ※2 売総増加額に占める割合は計画期間内（5カ年）の増加額、年平均成長率は2016年3月期～2019年3月期間の年平均成長率

2018年5月14日

2018年3月期 通期 連結決算概要

1

当社グループは、2019年3月期を最終年度とすご覧の中期経営計画に基づいて、積極的な事業活動を展開しております。

2016年11月に上方修正した中期経営目標の達成へ向けた、2018年3月期における各種取り組みの進捗状況について、ご説明させていただきます。

次のページをご覧ください。

## 2018年3月期における進捗総括

既存事業会社での伸長に加え、M&Aによる押し上げ効果もあり、売上総利益は中期経営目標見直し後、年率+8.2%の伸長。海外比率も12.5%まで拡大。



## 売上総利益の増加要因①

基準年: 2014年3月期

オーガニック

M&amp;A

基準年差

+548億円

+276億円

構成比

67%

33%

年平均成長率

+6.5%

-

## 売上総利益の増加要因②

国内

海外

基準年差

+578億円

+244億円

構成比

70%

30%

年平均成長率

+7.1%

+37.6%

売上総利益に占める海外比率 : 5.0%→12.5%

※オーガニック増分: 既存事業会社およびピボット等新規拠点における中計期間の売総増分の累計  
 ※M&A増分: 中計期間にP/L取り込みを行ったM&A対象会社の売総総額 (M&A後の対象会社の成長分を含む)

2018年5月14日

2018年3月期 通期 連結決算概要

2

まずは、売上総利益の状況についてです。

2018年3月期は、既存事業会社での伸長に加え、M&Aによる押し上げ効果もあり、売上総利益は前年比プラス9.5%の伸長となりました。

中期経営目標の見直し後、2年間の平均で見ますと、年率プラス8.2%、また、資料に記載はございませんが、本中期経営計画の進捗を見る上での基準年である2014年3月期からの4年間でも、年率プラス9.4%の強い伸びとなっております。

基準年から4年間の売上総利益の増分をセグメント別でみると、オーガニックは年平均でプラス6.5%の伸長となっております。

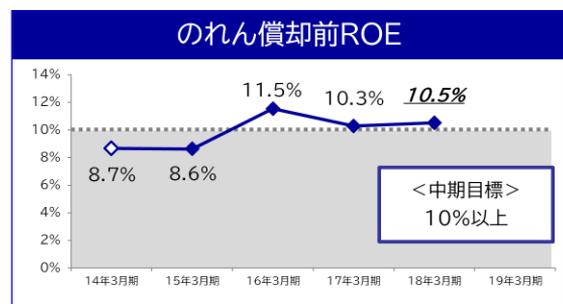
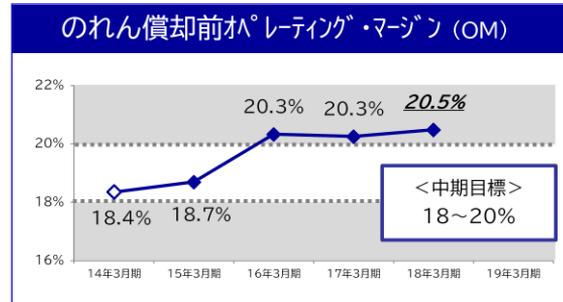
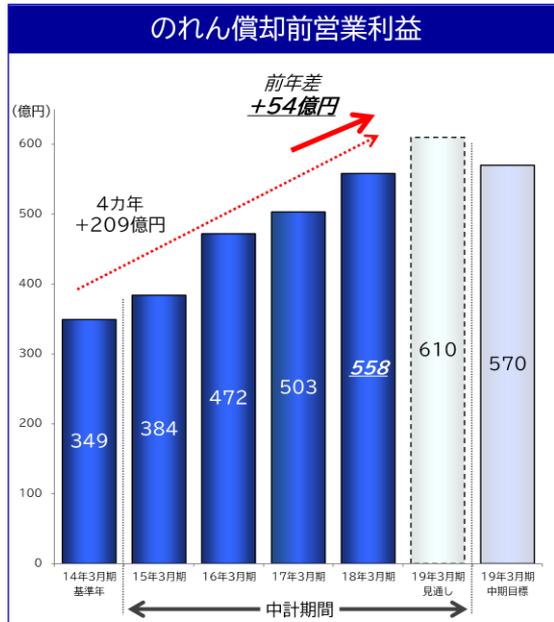
特に、主戦場である国内においては、シェアアップや売上総利益率向上の取り組みが奏功し、広告市場の成長を上回る強い伸びが継続しております。

M&Aについても、戦略事業組織kyuに加え、国内やアジアでのM&Aが進捗しており、本中計期間内にM&Aを行った対象会社の増分合計が、276億円の規模まで拡大いたしました。

そして、売上総利益に占める海外の比率は、12.5%となっております。

## 2018年3月期における進捗総括

売総の伸長と、のれん償却前OMを高い水準で維持したことにより、のれん償却前営業利益は54億円の増益。のれん償却前ROEは10.5%と中期目標を上回る水準。



2018年5月14日

2018年3月期 通期 連結決算概要

3

次に、最重要目標であるのれん償却前営業利益についてです。

売上総利益の力強い伸長と、のれん償却前オペレーティング・マージンを20.5%という高い水準で維持したことにより、のれん償却前営業利益は前年から54億円増益の558億円となりました。

また、のれん償却前ROEについては、10.5%と中期目標を上回る水準を維持しております。

## 3つの成長ドライバーを中心とした主な強化施策

- 中期経営計画にて掲げた3つの成長ドライバーを中心に、体制や対応力を強化。

### 主な強化施策

“生活者データ・ドリブン” マーケティング対応力の強化

アジアにおける体制の強化

最先端かつユニークな  
専門マーケティングサービス企業の取り込み

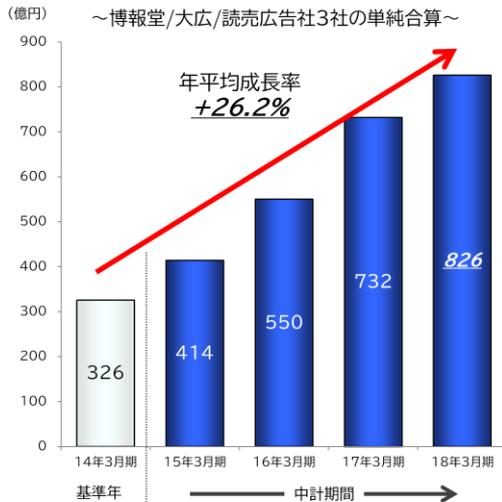
続いて、中期経営計画で掲げた3つの成長ドライバーを中心に、体制や対応力を強化してきた、ご覧の主な施策につき順番にご説明いたします。

次のページをご覧ください。

## “生活者データ・ドリブン” マーケティング対応力の強化

- これまで4年間の生活者DMP強化と多様なソリューション開発、得意先企業への導入実績の積み重ねにより、同領域が、当社グループの競争優位性を支えるひとつの柱へと成長。
- 本取組みとの関係性が深い「インターネットメディア売上高」が、マスメディアとの統合を推進する広告事業会社において、年率+26.2%で急成長するなど、効果が顕在化。

### インターネットメディア売上高推移



### トピックス

#### <ソリューションラインナップの拡充>

- オンライン、オフラインデータの活用促進
- 「Handy TV insight」の開発 (MP, HM)
  - 「ACTAG™」の提供開始 (MP, HDYD)

#### <企業のデジタルトランスフォーメーション支援>

- システム開発・分析・改修を通じた、企業のマーケティング業務プロセスのデジタル革命支援
- 博報堂マーケティングシステムズ設立 (H)

#### <外部パートナーとの連携強化>

- 外部知を活用した新規テクノロジー開発
- 公募型共同開発プログラム開始 (HC)
  - 人工知能 (AI) 技術を活用したビジネス開発
  - Preferred Networksと資本業務提携 (HC)

2018年3月期 通期 連結決算概要

5

まずは、“生活者データ・ドリブン” マーケティング対応力の強化についてです。

これまでの4年間の取り組みを通じて、生活者の情報行動・購買行動から意識までを含めた「生活者データ」の充実を図るとともに、生活者DMPを活用した多様なソリューションの開発と得意先企業への導入を進め、実績を積み上げてまいりました。

結果として、同領域は、当社グループの競争優位性を支えるひとつの柱へと成長してきております。

本取り組みと関係性が深いと考えられるインターネットメディア領域において、マスメディアとの統合を推進する博報堂・大広・読売広告社3社合算の売上高が、本中計期間中、年平均プラス26.2%で伸長するなど、数値面での貢献も着実に顕在化しております。

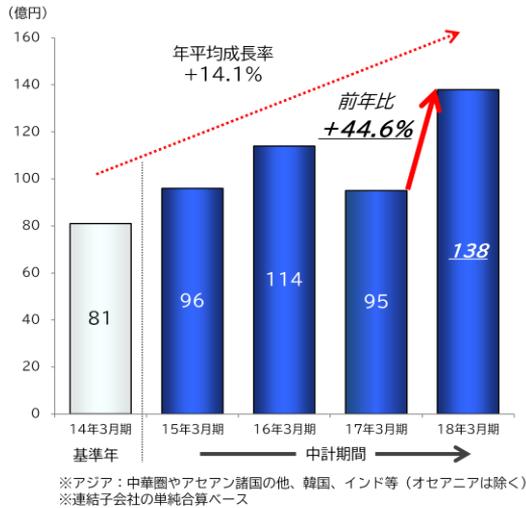
当期の具体的な施策については、スライドの「トピックス」の項目をご参照ください。

今後も、同領域での競争優位性の盤石化へ向けて、様々な取り組みを進め、さらなる実績を積み上げてまいります。

## アジアにおける体制の強化

- 中華圏の復調とアセアンでの大幅な伸長により、アジア全体で前年比+44.6%となり、前年のマイナス成長から反転し、成長軌道へ復帰。
- 新規拠点設立やM&Aにより、統合マーケティング・ソリューション提供体制を拡充。

### アジアの売上総利益



### トピックス

#### <中華圏における体制強化>

##### 新規拠点の設立

- 台湾：博報堂ZETA、博報堂SEESAW (H)

#### <アセアンにおける体制、プレゼンスの強化>

##### M&Aによるネットワーク強化 (H)

- フィリピン：IdeasXMachina Advertising
- ベトナム：Square Communications JSC
- タイ：Future Marketing Communications Group

博報堂インドネシアがインドネシア広告祭2017にて「アドバタイジング・エージェンシー・オブ・ザ・イヤー」を2年連続で受賞 (H)

2018年5月14日

2018年3月期 通期 連結決算概要

6

次に、アジアにおける体制の強化についてです。

アジアの売上総利益は、前年低調な動きとなった中華圏が復調したことに加え、アセアンがM&Aによる押し上げもあり前年の2倍近い規模に拡大するなど、大幅に伸長し、アジア全体で前年比プラス44.6%となりました。

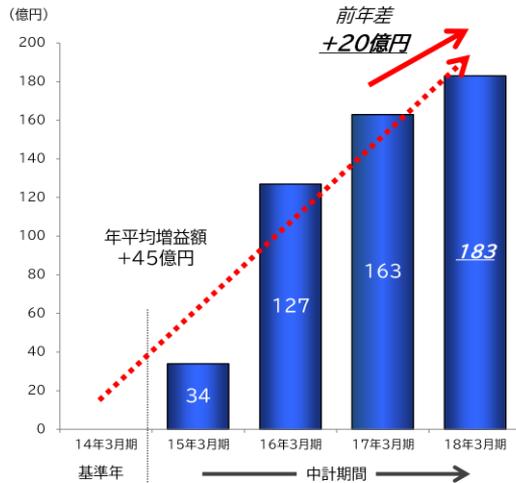
前年のマイナス成長から反転し、成長軌道へ復帰しており、本中計期間の4年間の平均では年率プラス14.1%の伸びとなっております。

また、中華圏、アセアンにおける新規拠点設立やM&Aにより、統合マーケティング・ソリューション提供体制を拡充いたしました。

詳細は、「トピックス」をご参照ください。

- kyuは、発足以降、様々な領域の最先端かつユニークなメンバーを着実に増やし、売上総利益は183億円の規模まで拡大。
- 米国のデジタルマーケティングエージェンシー「Kepler Group」が、kyuメンバーに参画。加えて、グループ内におけるシナジー創出へ向けた取り組みを継続。

kyuの売上総利益の推移



トピックス

<新たな専門性と先進性の取込み>

新たに米国のデジタルマーケティングエージェンシー「Kepler Group」がkyuメンバーに参画

- 独自のデータプラットフォームを活用し、戦略立案からメディアバイイングまでをワンストップで提供

kepler group

<シナジー創出へ向けた取り組み>

kyuメンバー間、およびkyuと中核事業会社間のシナジー創出へ向けた取り組みの具体化

- kyu Studiosの開設
- kyu Maru Programの実施

2018年5月14日

2018年3月期 通期 連結決算概要

7

続きまして、最先端かつユニークな専門マーケティングサービス企業の取り組みについてです。

kyuは2014年5月の発足以降、様々な領域の最先端かつユニークなメンバーを着実に増やし、売上総利益は183億円の規模まで拡大しました。

前年との比較では、既存会社の拡大に加え、BE WorksやHornall Andersonの新規損益取り込みによる押し上げ効果もあり、前年差プラス20億円と着実に伸長しております。

また、このたび新たに、米国のデジタルマーケティングエージェンシー「Kepler Group」が、kyuメンバーに参画しました。

加えて、シナジー創出へ向けた取り組みも進めております。

詳細は、「トピックス」をご参照ください。

## Hakuhodo DY holdings

博報堂DYホールディングス

本資料では、株式会社博報堂がユニバーサルデザインの発想に基づき、誤認を防ぐこと、可読性を高めることを目的に、株式会社タイプバンク、慶應義塾大学と共同開発した独自のフォントである「つたわるフォント」を使用しています。



以上、当社グループの中期経営計画の進捗状況についてご説明いたしました。最後に私から一言申し添えさせていただきます。

2018年3月期は、国内を中心とするオーガニックでの力強い伸びと、M&Aの着実な進捗を背景に、のれん償却前営業利益が前年より50億円以上の増益となるなど、中期経営目標の達成へ向けて大きく前進した一年でした。

計画4年目を終え、本中期経営計画の最終年度となる今期の通期見通しは、中期経営目標として掲げたのれん償却前営業利益「570億円」を40億円上回る「610億円」としております。

国内外の経済動向は、各種下押しのリスクはありますが、堅調な動きとなることが予想され、

主戦場である国内広告市場も、2018年3月期は低調な動きとなりましたが、2019年3月期は復調してくるとみております。

各種戦略施策の総仕上げを行うとともに、市場の動向を注視しつつ、中期経営目標の達成のみならず、もう一段高い目標へ向けて、グループ一丸となって取り組んでまいります。

私からは以上です。

どうもありがとうございました。