

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、(DAC)：デジタル・アドバイジング・コンソーシアム、
(irep)：アイレップ

社長の水島でございます。

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（2020年3月期～2024年3月期：5カ年計画）

中期基本戦略	博報堂DYグループは、生活者発想を基軸に、クリエイティビティ、統合力、データ/テクノロジー活用力を融合することで、オールデジタル時代における企業のマーケティングの進化と、イノベーション創出をリードする。そのことで、生活者、社会全体に新たな価値とインパクトを与え続ける存在になる。	
成長基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 広義デジタル領域でのリーディングポジション確立 ● ボードレス化する企業活動への対応力強化 ● 外部連携によるイノベーションの加速 	「積極的な投資」 データ/テクノロジー/ インフラ/人材/M&Aなど
成長のイメージ (2024年3月期)	<ul style="list-style-type: none"> ● インターネットメディア売上高（国内事業） ● 海外事業 	<ul style="list-style-type: none"> ： 2倍以上※ ： 2倍以上※ ： 継続的な改善
中期経営目標 (2024年3月期)	<p>のれん償却前営業利益：950億円</p> <p>重点指標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 売上総利益年平均成長率※ ・ のれん償却前営業利益年平均成長率※ ・ のれん償却前⁰レティン^g・マージン ・ のれん償却前ROE ・ 株主還元 	
		<ul style="list-style-type: none"> +7%以上 +8%以上 20%以上 15%以上 <p>調整後ベース (投資事業除き)</p> <p>安定/継続的な配当 業績や財務状態に応じた還元</p>

※ 基準年（2019年3月期）と2024年3月期を比較した数値

2019年11月12日

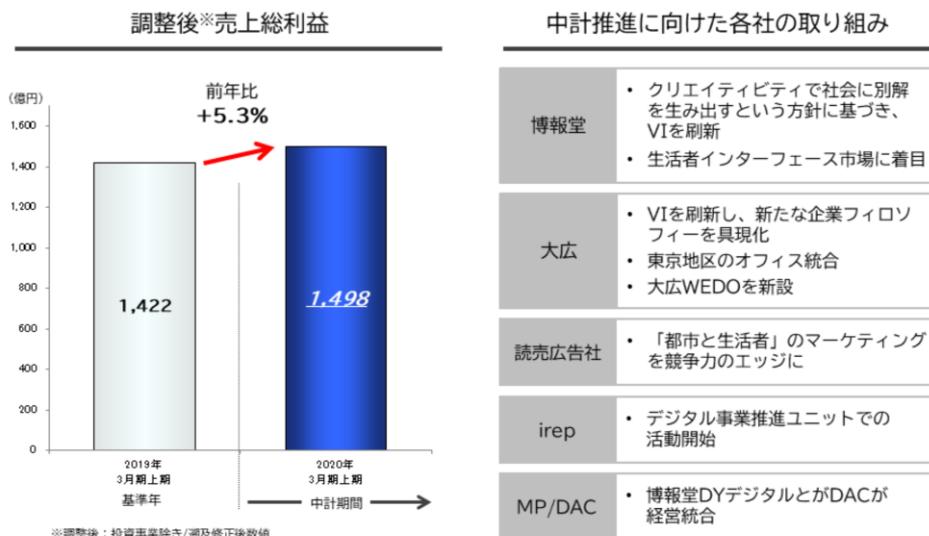
2020年3月期 上期 連結決算概要

1

当社グループは、2024年3月期を最終年度とする新たな中期経営計画を策定し、5月に発表いたしました。同計画に則り、すでに具体的な取り組みを開始しております。

2020年3月期上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。

- 投資事業を除く調整後売上総利益は、国内/海外ともに伸長し、全体では前年比+5.3%。
- 各事業会社において、中期経営計画の推進に向けた取り組みが活発化。



2019年11月12日

2020年3月期 上期 連結決算概要

2

まずは、売上総利益の状況についてです。

本中期経営計画では、メルカリ株式以外も含めた投資事業全体の影響を除外した「調整後売上総利益」の年平均成長率をモニタリング指標としております。

上期の調整後売上総利益は、主戦場である国内の広告市場が弱い動きとなる中、シェアアップと収益率向上により、市場成長率を上回る伸びを確保し、海外においても着実に伸長した結果、全体では前年比+5.3%となりました。

また、各事業会社において、スライドに記載の通り、中期経営計画の推進に向けた取り組みが活発化しております。

次のページで、いくつか具体的な動きについて、ご紹介させていただきます。

<博報堂>



新VIによる企業広告



HAKUHODO Executive Forum (10/28)

<大広>

我々は、企業と顧客と、社会を敬愛する



ビジネス
プロデュース力



顧客体験の創造
と実行力

企業フィロソフィー・VIの刷新と
会社分割による新会社設立



東京オフィスの統合

2019年11月12日

2020年3月期 上期 連結決算概要

3

まず、博報堂についてです。

「クリエイティビティで社会に別解を生み出す」という方針を掲げ、ビジュアルアイデンティティ(VI)を変更し、社内外に情報発信を行っております。

また、生活全体がデジタル化する中で、あらゆるタッチポイントが生活者に新たな体験とサービスを提供するインターフェースとなり、そこに新たなビジネスチャンスが生まれることに着目し、博報堂は、それを「生活者インターフェース市場」と名付けました。

先日、博報堂はこの市場をどのように捉え、如何に事業成長へつなげていくかを示すフォーラムを開催し、皆様から高い評価を頂いております。

大広も、中期経営計画の推進へ向けた体制整備に取り組んでおります。

まず、本年度より、企業フィロソフィーを刷新するとともに、VIを変更しました。

また、先月10月1日より、大広は会社分割により、クリエイティブとプロモーション領域における制作・キャスト機能「大広WEDO(ウィードゥー)」として別会社化しました。

さらに、東京地区のオフィス統合も行っており、会社としての一体感を高めるとともに、業務効率の向上や働き方改革に繋がるオフィス環境の整備を進めております。

- 中期経営計画にて掲げた3つの成長基盤を中心に、体制や対応力を強化。

主な強化施策

広義デジタル領域でのリーディングポジション確立

ボーダレス化する企業活動への対応力強化

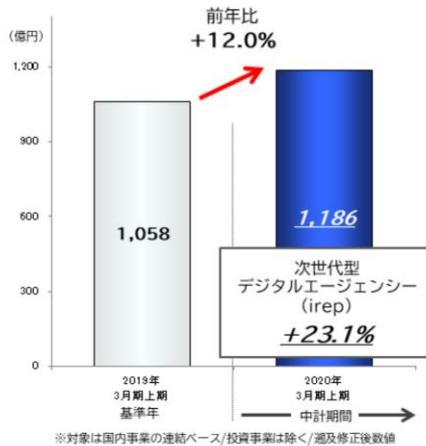
外部連携によるイノベーションの加速

続いて、中期経営計画で掲げた3つの成長基盤を中心に、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。

広義デジタル領域でのリーディングポジション確立

- 次世代型デジタルエージェンシーの伸びが全体を牽引し、インターネットメディア売上高は二桁成長が継続。
- 生活者データ利活用の高度化や、多様化するデジタルタッチポイントへの対応も進捗。

インターネットメディア売上高*



トピックス

<生活者データ利活用の高度化>

安心・安全なデータ利活用の推進

- Data EX Platformの設立 (HC)
- 「モデル転移型データフュージョン」の特許取得 (HC)

データ活用による企業の変革支援

- インキュデータの設立 (H)

AI技術の活用推進および体制強化

- TISと協働で「AIプレストスパーク」を開発 (H)
- negociaと資本業務提携 (irep)

<多様化するデジタルタッチポイントへの対応>

「リアル×デジタル/テクノロジー」の推進

- 視聴後来店率を最大化する「movisit」を始動 (H)
- スターティアラボと協働でAR広告の提供開始 (MP)
- LINE×店頭販促ソリューションを開発 (MP)

2019年11月12日

2020年3月期 上期 連結決算概要

5

1つ目は、広義デジタル領域でのリーディングポジションの確立についてです。

成長するインターネットメディア領域での機能強化にあたり、総合広告会社に加え、いわゆるインターネット専門の市場に対応する「次世代型デジタルエージェンシー」の機能拡充にも注力することを新しい中期経営計画で掲げました。

同機能を担うアイレップ社の売上高は連結ベースで前年比+23.1%と大きく伸長。総合広告会社である博報堂・大広・読売広告社の3社単純合算においても二桁以上の伸びを確保し、全体では+12.0%と、インターネットメディア売上高の強い伸びが継続しております。

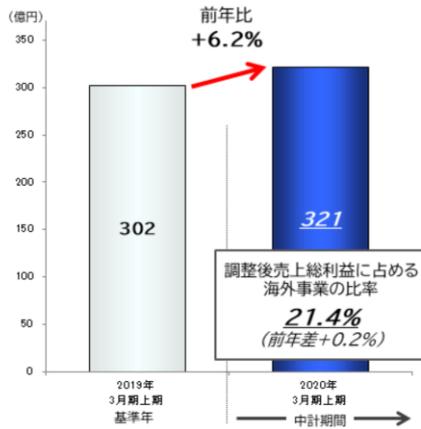
上期の具体的な施策については、スライドの「トピックス」の項目をご参照ください。

引き続き、同領域にはリソースを積極投入し、機能強化を進め、広義デジタル領域でのリーディングポジションの確立に努めてまいります。

ボーダレス化する企業活動への対応力強化

- 海外事業の売上総利益は、規模の大きなアジア/北米がともに前年を上回り、前年比+6.2%。調整後売上総利益に占める海外比率は、21.4%まで拡大。
- M&Aや外部企業との連携による体制強化、海外マーケットでのプレゼンス強化も進捗。

海外事業の売上総利益の推移



2019年11月12日

2020年3月期 上期 連結決算概要

トピックス

<専門性/先進性の取り込み>

- トルコのイノベーションプラットフォーム「ATÖLYE」の株式を取得 (kyu)

<アジアの機能拡充>

- 中国ローカルNo1総合広告会社「広東省広告集団股份有限公司」と戦略的パートナーシップ締結 (H)
- 中国最大手の独立系データマーケティングソリューション企業「iClick Interactive Asia」と技術開発面で独占戦略パートナーシップを締結 (DAC)
- 韓国のデジタルエージェンシーeMFORCEを連結子会社化 (DAC)

<クリエイティブ力の強化>

- SidLeeがカンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバルでDesign Lions受賞 (kyu)
- 博報堂インドネシアが釜山国際広告祭、D&AD Awardsで受賞 (H)

6

次に、ボーダレス化する企業活動への対応力強化についてです。

海外事業の売上総利益は、既存事業会社の伸長に加え、昨年度M&Aを行った会社の損益取り込み期間通年化による押し上げもあり、規模の大きなアジアと北米がともに前年を上回り、前年比+6.2%の伸びとなりました。

調整後売上総利益に占める海外の比率も、21.4%と前年より0.2%拡大しております。

上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。

外部連携によるイノベーションの加速

- 外部企業との連携基盤強化の一環として、コーポレート・ベンチャーキャピタル・ファンドを新たに組成。
- 事業会社においては、新たな事業の創造に向けた体制整備や外部企業との協働が活発化。

ファンドの組成

ベンチャー企業への出資を通じ、共に未来をデザインするファンドを組成

**HAKUHODO DY
FUTURE DESIGN FUND**

<出資先企業>

 **Idein Inc.**
エッジコンピューティング技術

 **FLOW**
リテールテック

 **toBe**
marketing
MA/CRM

新たな事業の創造

<博報堂>

事業アイデアのインキュベーションを推進



<MP>

dAppsゲーム領域で、ブロックチェーン技術を活用した新規事業開発を行うプロジェクト

 **PlayAsset**

2019年11月12日

2020年3月期 上期 連結決算概要

7

最後は、外部連携によるイノベーションの加速についてです。

中期経営計画発表時に、100億円規模のコーポレート・ベンチャーキャピタル・ファンドを組成する旨お伝えしましたが、本年7月に、「博報堂DY フューチャー・デザイン・ファンド」を組成し、すでにご覧の企業への投資を開始しています。

また、事業会社においても、新たな事業創造に向けた体制整備や外部企業との連携が始まっています。

HakuhodoDY 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しましたが、最後に私から一言申し添えさせていただきます。

上期は、経済環境および広告市場が期初想定を下回る弱い動きとなる中、主力事業ベースの調整後売上総利益の伸び率は前年比+5%以上となり、最重要指標である投資事業も含めたのれん償却前営業利益も、期初公表の見通しを上回る着地となるなど、新中期経営計画はまずまずの形でスタートを切ることができたと考えております。

下期は、依然として先行き不透明感の強い状況が続いていますが、ビジネス環境の見極めに一層の注意を払いつつ、引き続き、中期経営計画の実現へ向けた戦略投資は積極的に行い、競争力強化と大きな事業成長を目指してまいります。

どうもありがとうございました。