

中期経営計画の進捗状況

【注】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・アドバタイジング・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、 クリエイティブ、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 ・ 売上総利益 ・ のれん償却前^oレーティング^o・マージン 	<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^oレーティング^o・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

1

当社グループは、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画を昨年5月に発表しました。

中期基本戦略を、スライドに記載の通り、掲げております。

そして、データやテクノロジー、人材の他、M&Aなども含め積極的な投資を行い、3つの成長基盤を強化することで、

のれん償却前営業利益を「950億円」まで拡大する計画としました。

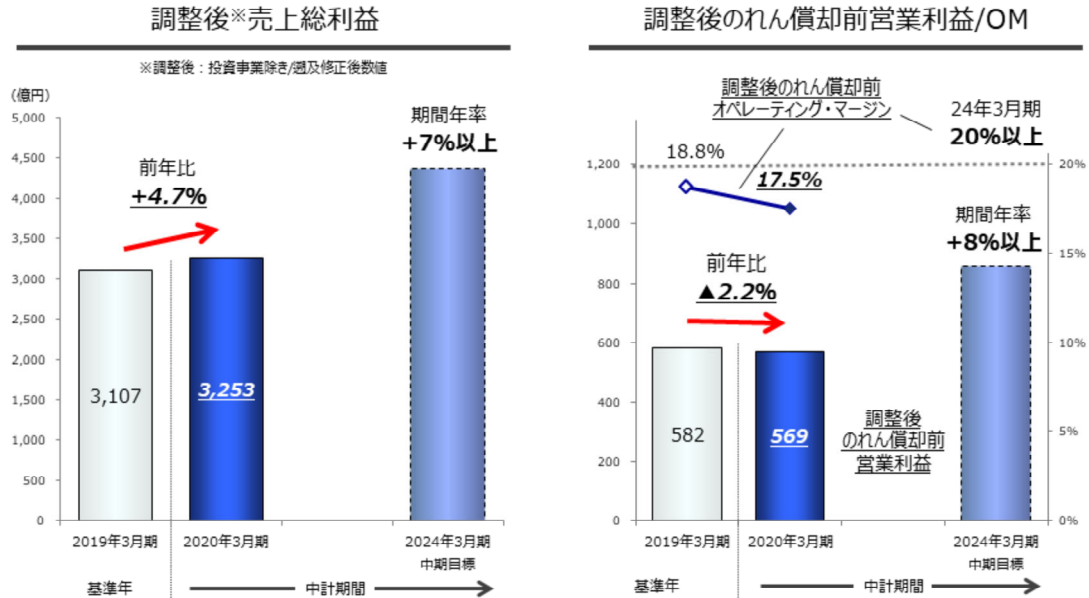
その他、投資事業を除いた主力事業ベースでの成長率なども含め、ご覧の各種重点指標も設定しております。

また、インターネットメディア売上高と海外事業の売上総利益を5カ年で2倍以上に拡大し、海外事業は収益性についても継続的に改善して、成長を加速していくことをお示しました。

同計画の初年度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ので、次のページをご覧ください。

2020年3月期における進捗総括

- 投資事業を除いた調整後売上総利益は、国内/海外ともに着実に伸長し、前年比+4.7%。
- 調整後のれん償却前営業利益は、新型コロナウイルス感染拡大の影響があったものの、前年に迫る水準まで積み上がった。



2

まずは、売上総利益の状況についてです。

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2020年3月期の「調整後売上総利益」は、

主戦場である国内の広告市場が前年を下回る低調な動きとなる中、収益率の向上などにより、国内の既存事業会社を中心に着実に伸長し、

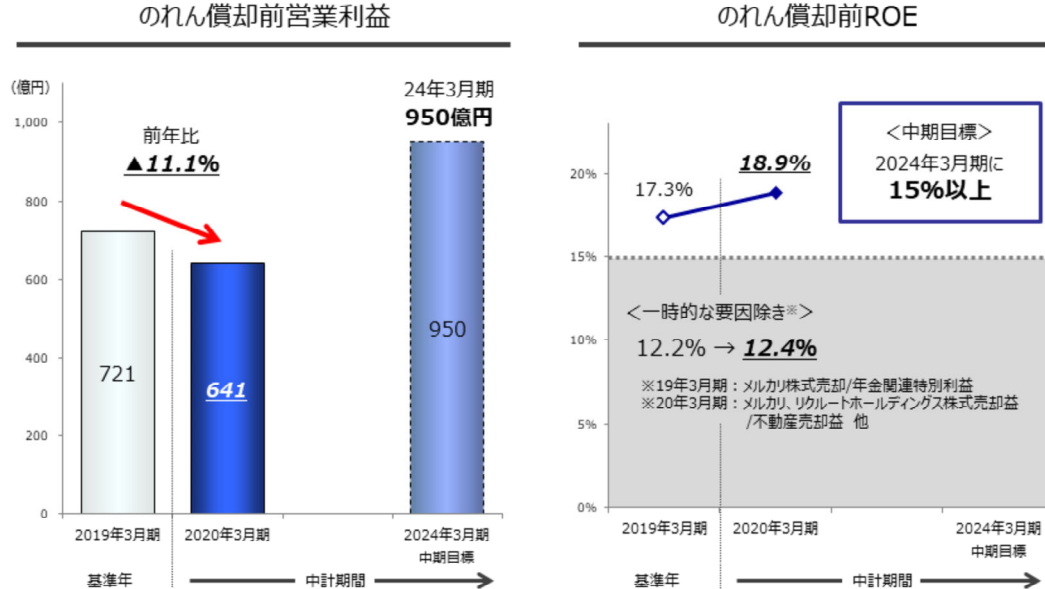
海外においても前年を上回り、全体では前年比+4.7%の伸びとなりました。

調整後のれん償却前営業利益については、第4四半期に新型コロナウイルス感染拡大の影響が出る中、前年に迫る水準まで積み上げることができました。

期初より、計画に則り、中期的な成長に向けた戦略的な費用投下を進めつつも、メリハリをつけたコストコントロールを行うことで、同オペレーティング・マージンは17.5%となりました。

2020年3月期における進捗総括

- 中期経営目標であるのれん償却前営業利益は、メルカリ株式売却の反動減の影響もあり、前年比二桁減。
- のれん償却前ROEは、18.9%と高水準。一時的な押し上げ要素を除いても、前年より改善。



3

次に、中期経営目標である、メルカリ株式や、それ以外の投資事業の影響も含めた、のれん償却前営業利益についてですが、

こちらは、新型コロナウイルス感染拡大の影響に加え、前年に130億円規模のメルカリ株式売却益が発生したことの反動減もあり、前年比▲11.1%と二桁減となっております。

のれん償却前ROEについては、18.9%と高い水準での着地となりました。メルカリ株式売却益や、リクルートホールディングスの株式売却益といった一時的な押し上げ要素を除いた実質比較においても、前年より改善しております。

3つの成長基盤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

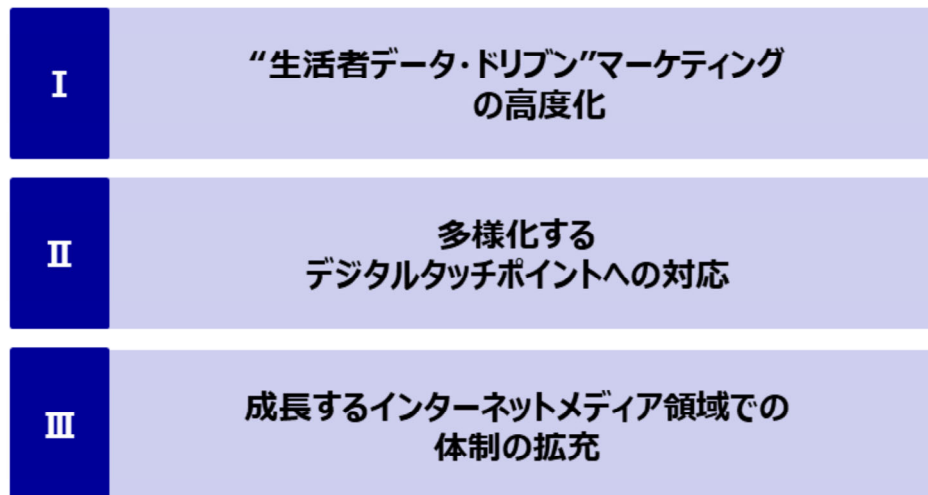
国内における専門機能の強化

4

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。

次のページをご覧ください。

オールデジタル時代を見据えた、
広義デジタル領域でのリーディングポジション確立



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。

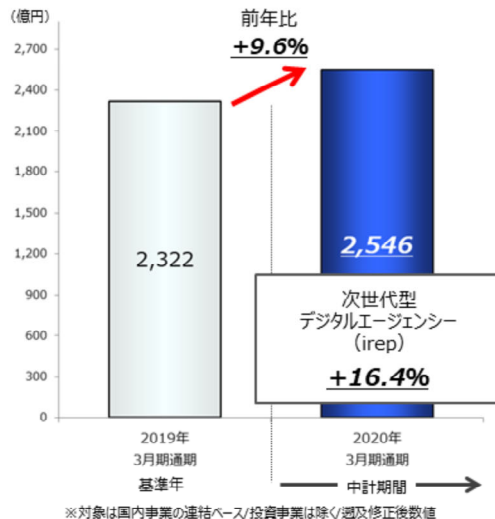
本資料は昨年5月に中期経営計画を発表した際の資料の再掲になりますが、同領域では、オールデジタル時代を見据え、上記スライドに記載の大きく3つの戦略施策を進め、インターネットメディアに留まらず、広義デジタル領域でリーディングポジションの確立していくことを目指しております。

そして、インターネットメディア領域の売上高は、5カ年で2019年3月期の2倍以上の規模に拡大していくことを掲げました。

広義デジタル領域でのリーディングポジション確立

- インターネットメディアの売上高は前年比+9.6%。次世代型デジタルエージェンシーは特に強い伸びとなった。
- 外部企業連携によるアプリ/ソリューション領域での実施体制強化、デジタルとの掛け算による効果最大化、購買導線におけるデジタル化の推進体制強化にも注力。

インターネットメディア売上高※



トピックス

<デジタルマーケティングの実施体制強化>

- アプリプロモーション領域において「アドウェイズ社」と資本業務提携 (MP)
- 吉積ホールディングスと共同でGoogleの技術活用に特化した新会社「D.Table」を設立 (DAC)

<デジタルとの掛け算による効果の最大化>

- テレビ×デジタル：TVdigi expertsを発足 (MP)
- オンライン行動×オリコミ：チラデジプランナーを開発 (MP)
- SNS～マスメディアのインフルエンサーマーケティング：インフルエンサーマーケティング EXRERT'Sを組成 (MP/DAC)

<購買導線におけるデジタル化推進>

- 世界最大級のデジタルサイネージソリューション企業「STRATACACHE社」とパートナー契約締結 (HC)
- ビーディーシー社と共同で店頭デジタルマーケティングサービス「売場サイネージソリューション」を提供開始 (H)

同領域の進捗としては、

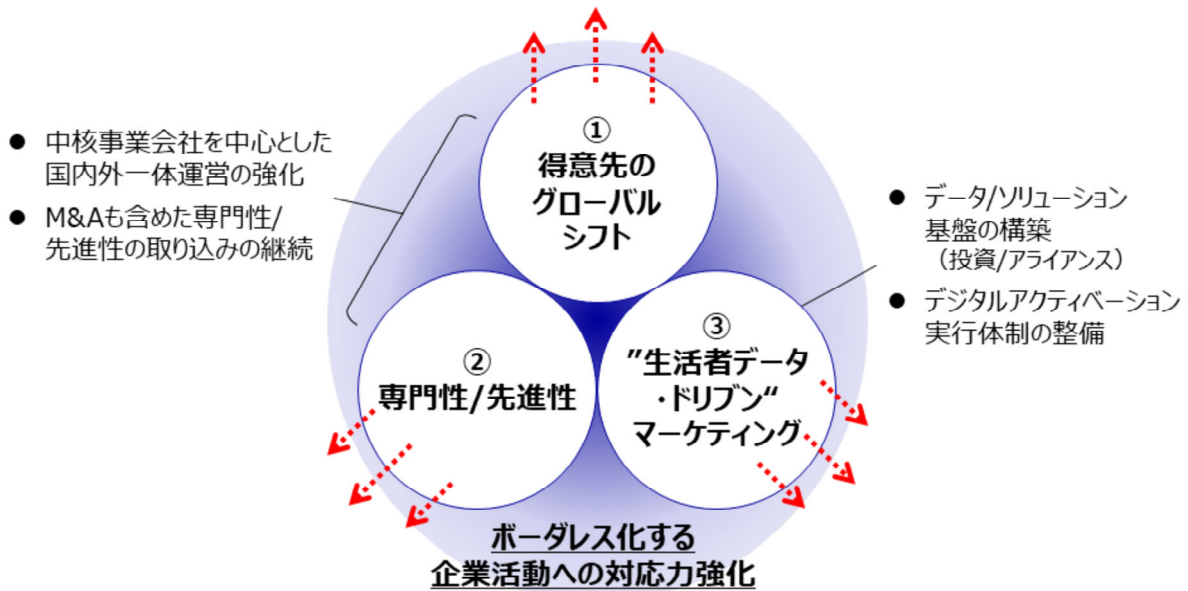
まず、成長するインターネットメディア領域において、人材など体制強化への投資を進めることで、同領域の売上高は前年比+9.6%と二桁近い伸びとなりました。

中でも、いわゆる「インターネット専門市場」に対応する次世代型デジタルエージェンシー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+16.4%と、特に強い伸びとなっております。

さらなる機能/体制強化に向けた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。

＜2＞ ボーダレス化する企業活動への対応力強化

3つの要素を起点に海外事業を強化し、
ボーダレス化する企業活動への対応体制を拡充。



7

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。

中期的に、国内外一体運営の強化による「得意先のグローバルシフトへの対応」と、M&Aも含めた「専門性と先進性の継続的取り込み」を強化し、

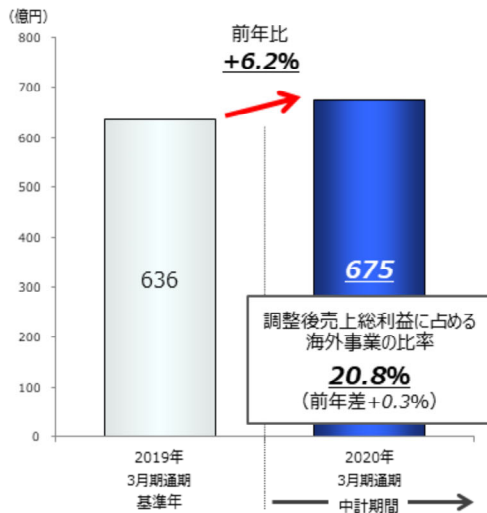
加えて、“生活者データ・ドリブン”マーケティングを起点に、幅広くデジタルアクティベーション領域の実行体制を整備していくことを掲げました。

そして、海外事業の売上総利益を5カ年で2倍以上に拡大し、収益性についても継続的に改善していくことで、グループ全体の成長を加速していきたいと考えています。

ボータ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/北米がともに伸長し、前年比+6.2%。調整後売上総利益に占める同事業の比率は20.8%まで拡大。
- アジアでは、M&A等によりデジタル領域を中心に機能を拡充。アセアンにおけるプレゼンス向上も進捗。

海外事業の売上総利益の推移



トピックス

<アジアの機能拡充>

- タイのフルサービス・デジタルエージェンシー「Winter Agency」の株式取得 (H)
- インドのフルサービス・デジタルエージェンシー「AdGlobal360」の株式取得 (H)
- ベトナムのフルサービス・デジタルエージェンシー「Hakuhodo Digital Vietnam」営業開始 (H)
- 台湾の広告エージェンシー・グループ「GROWWW Media」を子会社化 (H)

<クリエイティブ力の強化>

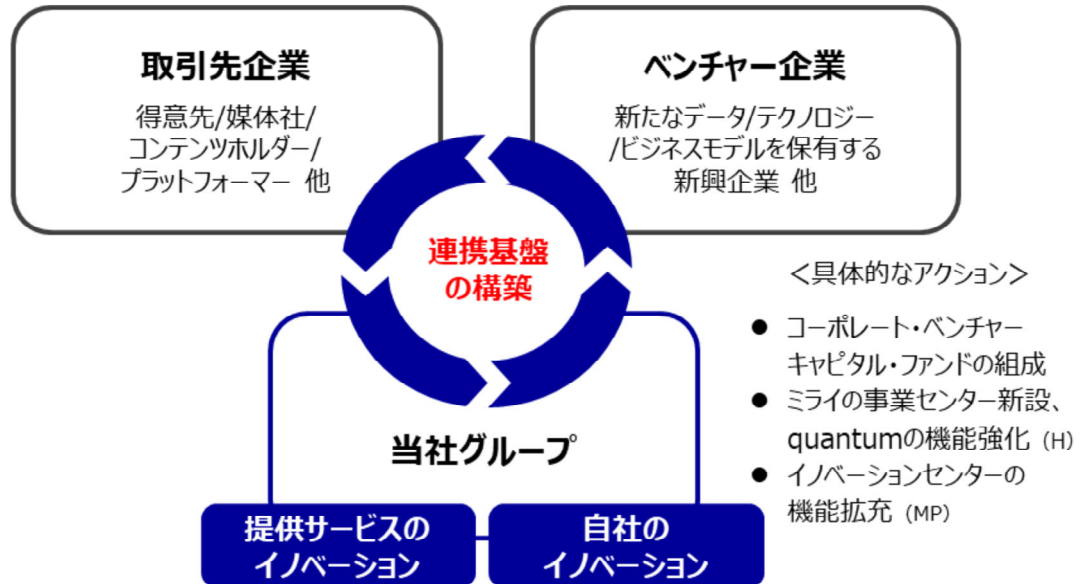
- Campaign Asia-Pacific 誌「Southeast Asia Agency of the Year 2019」にて受賞
- IdeasXMachina Advertising : フィリピン (H)
 - Winter Agency : タイ (H)

今ご説明した海外事業の売上総利益の進捗状況についてですが、損益取り込み期間通年化、および新たなM&Aによる押し上げ効果もあり、規模の大きなアジアと北米がともに前年を上回り、全体では前年比+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、20.8%と前年より0.3%拡大しております。

具体的な対応力強化の取組みについては、スライドの「トピックス」の項目をご参照ください。

< 3 > 外部連携によるイノベーションの加速

取引先企業に加え、先進的なテクノロジー企業など**外部企業との「連携基盤」を構築し、提供サービス、および自社のイノベーションを加速**する。



9

3つ目は、外部連携によるイノベーションの加速についてです。

オールデジタル時代におけるイノベーションには、自社の強みはもとより、取引先企業や先端的なテクノロジー企業など外部企業との連携が必要不可欠になります。

外部企業との連携基盤を構築/強化し、提供サービスのイノベーションのみならず、自社のイノベーションも加速していきたいと考えております。

外部連携によるイノベーションの加速

- 新規事業や新サービス創造の起点となる運動体を組成し、外部企業との連携を加速。
- 「音」や「ブロックチェーン」など、各領域における先端テクノロジー強化への投資、技術活用促進に向けた取り組みも積極化。

新規事業/新サービス創造の起点

ミライの事業室

- 博報堂が「事業創造への挑戦」の推進組織を設置
- チーム企業型での新規事業創造を目指し、外部企業4社と業務提携



Growth Studio of Creativity

- クリエイティビティで企業の成長を生み出す“Growth Studio”として体制を強化
- 蔦屋家電エンタープライズとBtoBビジネスで協業
- テロイトトーマツとクリエイティブ×ファイナンスで協業開始

先端テクノロジーへの投資



<音>

- Hmcomm社と博報堂DYホールディングスが資本業務提携
- 音データ解析領域における産総研からの技術移転ベンチャー企業

<ブロックチェーン>

- ブロックチェーン技術を活用した、新しいビジネスやサービスの開発を推進する博報堂のプロジェクト
- ケンタウロスワークス、原本とデジタルコンテンツの著作権保護サービスを共同開発



HAKUHODO
BLOCKCHAIN
INITIATIVE

10

連携基盤強化という観点では、

上記スライドにあるような、新規事業や新サービス創造の起点となる各種運動体を組成、強化しており、外部企業との連携が加速しております。

また、イノベーションのトリガーとなり得る、先端テクノロジーへの投資や、技術活用促進に向けた取り組みも積極化しております。

国内における専門機能の強化

- 2020年4月に、大広WEDOと大広ONESを合併し、大広グループにおける制作/実施機能を強化。
- 博報堂は、昨年子会社化した西広と九州支社の事業を統合し、九州エリアにおける体制を強化。

大広グループの制作/実施機能強化

両社を合併し、新「大広WEDO」発足



九州エリアの体制強化

・HAKUHODO・

九州博報堂

博報堂
九州支社

NISHIKO

- ・生活者発想
- ・デジタルマーケティングノウハウ

- ・地域に根差したビジネス推進力

11

最後に、国内における専門機能強化の取り組みについてご紹介します。

大広は、昨年10月に会社分割を行い、同社のクリエイティブとプロモーション領域における制作・キャスティング機能を「大広WEDO(ウィードゥー)」として別会社化しましたが、2020年4月より、大広WEDOと同グループの制作子会社である大広ONESを合併し、大広グループの制作/実施機能をさらに強化しました。

また、博報堂グループは、昨年6月に子会社化した、地域に根差したビジネス推進力を持つ西広と、生活者発想やデジタルマーケティングノウハウを持つ博報堂の九州支社の事業を統合し、九州エリアにおける体制を強化しております。

今後も、中期経営計画で掲げた3つの成長基盤の強化はもとより、各種専門機能の強化にも、引き続き積極的に取り組んでまいります。



Hakuhodo DY holdings
博報堂DYホールディングス

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。

新型コロナウイルスの感染拡大により、人々の生活、企業活動、国内外の経済は大きな打撃を受け、社会は未曾有の危機に直面しています。

当然ながら、その影響は当社グループにも及んでおり、本中計の初年度は、非常に厳しい環境下でのスタートとなったと言わざるを得ません。

しかし、この社会の危機に対して、当社グループは「生活者発想」と「クリエイティビティ」で、新たな価値を提供していきたいと考えています。

今回のことで、本中計の環境認識の基礎である「オールデジタル化」の流れは加速することが予想されます。

生活者の動向は大きく変化し、マーケティングのあり方も多様な変化にさらされることとなります。新型コロナウイルス収束までの社会、アフターコロナの社会を見据え、掲げた中期戦略の推進に注力し、企業価値の一層の向上に努めてまいります。

なお、現在、先行きの不透明感が非常に強い状況にあり、本中計の数値目標の見直しの必要性の有無についても、現時点では検証が困難な状況にあります。

今後の動向を注視しながら、然るべきタイミングで検証を行い、必要に応じて適切なタイミングで情報開示を行ってまいります。

どうもありがとうございました。