

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）

<p>中期基本戦略</p>	<p>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。</p>
<p>成長基盤の強化</p>	<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 <p style="text-align: right;">「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</p>
<p>成長のイメージ (2024年3月期)</p>	<p>計画の前提となる経済/広告市場の見方に 大きな変動が生じたため、 中期経営計画の数値目標は取り下げ</p>
<p>中期経営目標 (2024年3月期)</p>	

1

当社グループは、2024年3月期を最終年度とすご覧の中期経営計画に則り、各種取り組みを進めております。

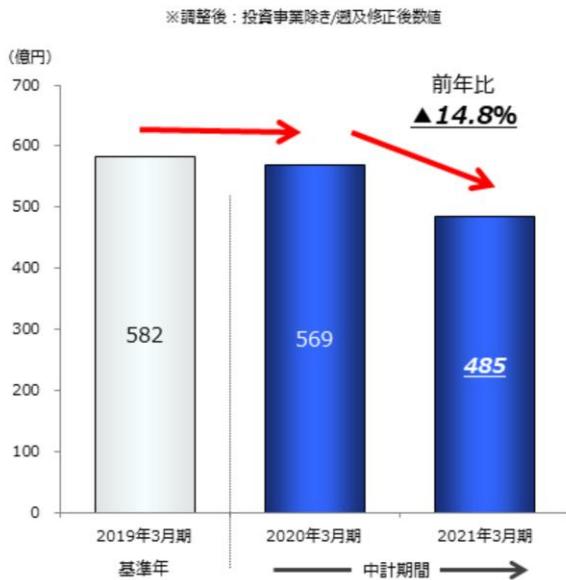
2021年3月期上期の決算発表時に、コロナ禍の影響を受け、同計画の前提としていた経済および広告市場の見方に大きな変動が生じたことを理由に、数値目標を取り下げる旨、発表致しました。

本日は、本計画の基礎となる「オールデジタル化の進行」が加速する中での、当社グループの取り組みの進捗についてご説明させていただきます。

2021年3月期における損益状況総括

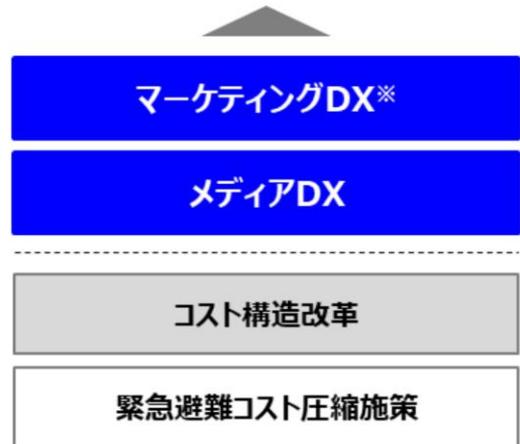
- 投資事業を除いた調整後のれん償却前営業利益は、積極的な戦略的投資を行った計画初年度は横ばいでスタートしたが、計画2年目は、コロナ禍のマイナス影響が大きく、前年を下回る
- 加速する変化に対応すべく、2つの提供サービス変革とコスト面での変革/改善施策に着手

調整後※のれん償却前営業利益



＜加速する変化への対応＞

- コロナ禍に伴う厳しい損益環境
- 生活者の行動/生活様式の変化



※DX：デジタルトランスフォーメーション

2

まずは、のれん償却前営業利益についてです。

投資事業の影響を除外した「調整後のれん償却前営業利益」は、計画初年度、M&Aに加え、人材、データ/システム基盤構築等への積極的な戦略的投資を行い、横ばいでスタートしました。

計画2年目に入ってから、緊急事態宣言が発出され、コロナ禍の影響により経済活動が急激に冷え込むなど、当社グループの業績へのマイナス影響も大きなものとなり、485億円の黒字を確保しつつも、減益での着地となりました。

損益環境の急速な悪化を受け、緊急避難的なコスト圧縮施策を実行に移すとともに、中長期的なコスト構造改革に向けた検討にも着手しました。

また、生活者の行動、生活様式が変化し、得意先ニーズの変化も加速しており、「マーケティングDX」「メディアDX」の2つの視点から、提供サービスの変革も進めております。

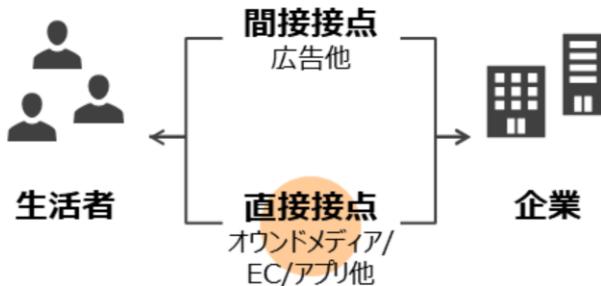
いくつかの具体的な動きについて、ご紹介させていただきますので、次のページをご覧ください。

「マーケティングDX」と「メディアDX」

- オールデジタル化に伴い、生活者と企業が直接つながる機会が増えており、それら直接接点での対応や、企業のマーケティングDXニーズに対応可能な体制整備に注力
- メディア領域においても、ビジネス変革を見据え、「AaaS（Advertising as a Service）」を発表

マーケティングDX

オールデジタル化に伴い
直接接点の重要度が向上



CRM・EC/D2C・オウンドメディア・
店舗等の領域におけるDX対応体制整備

メディアDX



情報接触の多様化
常時接続化



メディア/プラットフォーム横断
による高い効果への期待

AaaSTM
Advertising as a Service

広告メディアの統合運用サービスによる
「メディア効果の最大化」

まず、マーケティングDXについてです。

コロナ禍にともなう外出自粛や接触回避の流れもあり、オールデジタル化は加速しています。そのような中で、生活者と企業は、オウンドメディアやアプリなどを通じて直接的につながる機会が増えており、それら直接接点での対応や、新しい環境に順応した形へ企業のマーケティング活動を変革する、いわゆるマーケティングDXニーズが高まっています。

このような、CRM・EC/D2C・オウンドメディア・店舗等の領域におけるDXニーズに対応すべく、新たなソリューション開発や体制整備を行いました。

次に、メディア領域についてです。

昨年、広告メディアビジネスの次世代型モデル「AaaS」を発表し、広告メディアの新たな統合運用サービスの提供を開始しました。

デジタルテクノロジーの進展により、生活者の情報接触は、様々なメディア・デバイス・プラットフォームを通じて多様化しており、しかも常時接続化が進んでいます。

そのため、企業のマーケティングコミュニケーション施策も、多様なメディアやプラットフォームを横断した、より高い効果が期待されるようになってきています。

AaaSは、「広告枠の取引」によるビジネスから、「広告効果の最大化」によるビジネスへの転換を見据えた、広告メディアビジネスの次世代型モデルであり、このAaaSモデルを前提とした、広告メディアの統合運用サービスの提供により、メディア効果を最大化し、企業の事業成長に貢献することを目指します。

マーケティングDXとメディアDXの統合

- 企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）を、マーケティングDXとメディアDXの両輪で統合的に推進する戦略組織「HAKUHODO DX_UNITED」を発足（H/MP/DAC）
- 潜在需要を発掘し、生活者の新たな好意・行動を喚起し、よりよい生活、社会を創り出す「価値創造型」のDXを推進



4

そして、企業のデジタルトランスフォーメーションを、マーケティングDXとメディアDXの両輪で、統合的に推進する戦略組織「博報堂DXユナイテッド」を発足しました。

博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ、DACが有する8つの専門機能と、各領域の約700名のスペシャリストを結集した、3社横断の戦略組織であり、効率化/コストダウン視点に留まらず、“潜在需要を発掘し、生活者の新たな好意・行動を喚起し、よりよい生活、社会を創り出す”、価値創造型のDXを推進していきます。

その他の指標の進捗総括

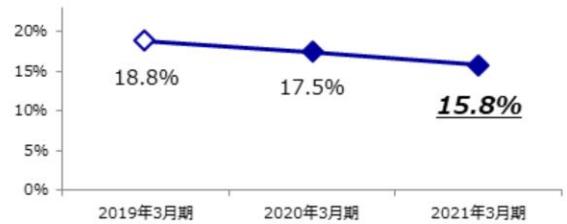
- 主戦場である国内広告市場が二桁の落ち込みとなる中、調整後売総は5.5%減に留まる
- 調整後のれん償却前OMは、緊急避難的な費用圧縮も奏功し、15%を上回る水準
- のれん償却前ROEは、二桁以上の水準を維持

調整後※売上総利益

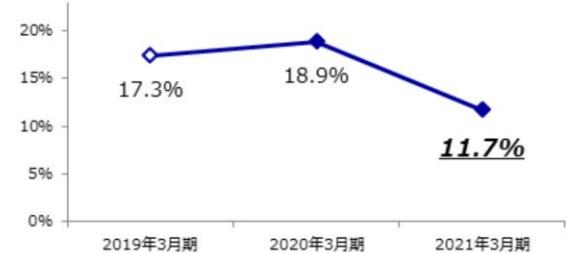
※調整後：投資事業除き/週及修正後数値



調整後のれん償却前OM



のれん償却前ROE



続きまして、のれん償却前営業利益以外の指標について、ご説明します。

調整後売上総利益は、主戦場である国内広告市場が、二桁の落ち込みとなる中、前年比5%程度の減少に留めることができました。

上期の厳しい時期からの積極的な提案活動が実を結び、下期に入って、テレビスポットやデジタルメディア、デジタル制作種目の売上高を前年を上回る水準まで引き上げられたこと、加えて、売上総利益率向上の取り組みも引き続き継続していることなどが主な要因となります。

調整後のれん償却前オペレーティング・マージンは、緊急避難的なコスト圧縮施策の効果もあり、15%以上の水準をキープし、のれん償却前ROEは二桁以上の水準を維持するなど、厳しい環境下においても、一定の水準を維持しております。

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

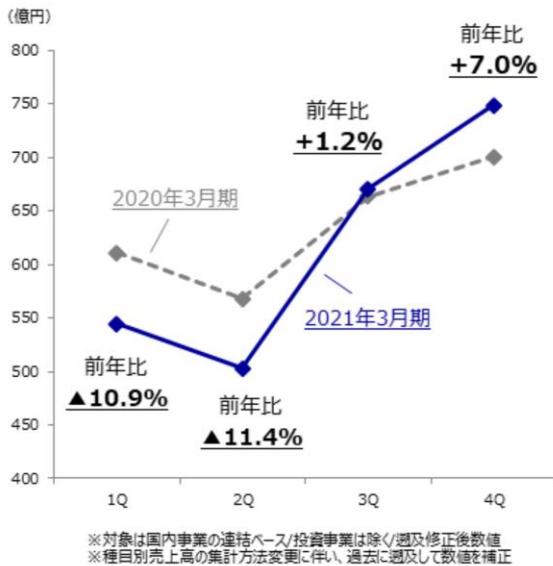
それでは、中期経営計画で掲げた3つの成長基盤を中心に、体制や対応力を強化してきた内容について、順番にご説明いたします。

次のページをご覧ください。

広義デジタル領域でのリーディングポジション確立

- コロナ禍の影響により、上期は前年を下回ったが、下期に入って急速に復調し、前年比プラス域へ
- 成長が加速しているEC/D2Cビジネス関連のサービス開発に加え、先端テクノロジーを活用した生活者の新たな体験価値の創出にも注力

インターネットメディア売上高※



トピックス

<企業のマーケティングDX・メディアDX推進>

- 広告メディアビジネスの次世代型モデル「AaaS」を提唱し広告メディアの統合運用サービスの提供開始 (MP)
- 価値創造型のDXを推進する戦略組織「HAKUHODO DX_UNITED」発足 (H/MP/DAC)
- マーケティングシステム基盤の最適化をサポートする「HAKUHODO Marsys Assessment」提供開始 (H)

<企業のEC/D2Cビジネス支援>

- ShopifyPlusパートナーであるフラクタ社との協業にて、大企業向けの迅速なD2Cサイト構築支援ソリューション「D2C Gate」開発 (H)
- ECサイトの運用型広告最適化プラットフォーム「Commerce Flow」提供開始 (DAC/irep)

<先端テクノロジーを活用した新たな体験価値創出>

- XR技術を活用し、新たな生活者の体験価値創出を目指すグループ横断プロジェクト「hakuhodo-XR」始動 (H/MP)

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。

同領域の進捗を示す一つの指標であるインターネットメディア売上高については、当社グループが強みを持つ業種においてコロナ禍の影響が大きく出たこともあり、上期は二桁のマイナス成長となりましたが、下期に入って復調し、第4四半期には前年比+7%程度のプラス成長に転じております。

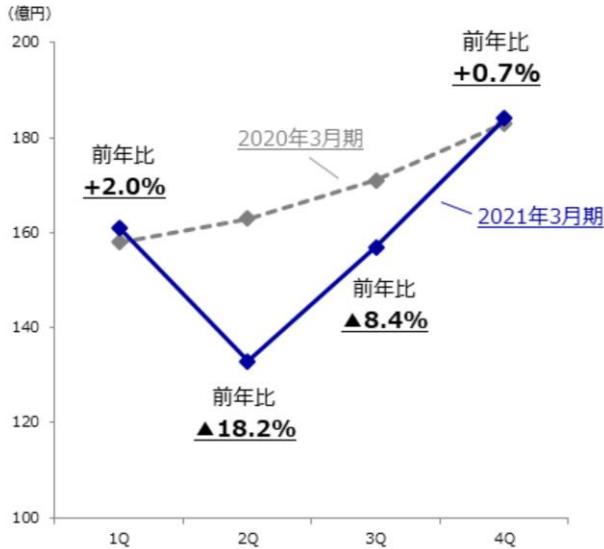
特に博報堂を中心とした総合広告会社群で、下期は二桁成長となるなど強い伸びとなっており、インターネット専業広告会社に対応する次世代型デジタルエージェンシー機能を担うアイレップも、下期はプラスに転じています。

同領域での具体的な取り組みについては、スライドの「トピックス」の項目をご参照ください。

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、コロナ禍の影響により第2Qに二桁減となったが、その後、M&Aによる押し上げもあり、第4Qには、前年を上回る水準まで回復
- コロナ禍においても、M&Aや外部連携による専門領域の体制強化や、クリエイティブの強化を継続

海外事業の売上総利益



トピックス

<損益取り込み開始による業績貢献>

下期より新たに損益取り込みを開始した会社の押し上げもあり、第4Qは前年を上回る水準へ

- Growww Media (H)、Godfrey Dadich (kyu) 他

<専門領域の体制強化>

- プログラマティック広告に強みを持つデジタルエージェンシー Infectious MediaがKeplerグループに参画 (kyu)
- インド大手ITサービス企業Wiproグループの「Appirio」と戦略的パートナーシップを締結 (H)

<クリエイティブの強化>

Campaign Asia-Pacific 誌「Agency of the Year 2020」にて受賞

- IdeasXMachina Advertising : フィリピン (H)
- Winter Agency : タイ (H)

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、コロナ禍の影響により、第2四半期は二桁減となりましたが、その後、M&Aによる押し上げもあり、第4四半期には前年を上回る水準まで回復しました。

特に中華圏は、早期に新型コロナウイルスの感染が抑制されたため、相対的に回復の速度が速く、M&Aの押し上げを除いたオーガニックベースでも通期で前年を上回っております。

また、コロナ禍に伴うこの急激な売上総利益の減少に対して、いち早くコスト面での対策を進めることで、海外事業全体ののれん償却前営業利益は、40億円強の黒字で着地することができました。

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。

外部連携によるイノベーションの加速

- クリエイティビティを起点とした外部連携、イノベーション創発の動きが活発化
- コロナ環境下、ないしアフターコロナの世の中においても成長が見込まれるスタートアップへの投資を継続し、外部連携を引き続き強化

クリエイティビティのアップデート

- 「未来創造の技術」としてのクリエイティビティ
- 2020年9月、UNIVERSITY of CREATIVITY TOKYO Campus 開港
- 産官学・文理芸・社内外の壁を超えた創発ラーニングプラットフォーム
- 開催セッションへの参加者は延べ7,000名超



スタートアップ投資の継続

- 外部企業との連携基盤強化の一環として、2019年7月にコーポレート・ベンチャーキャピタル・ファンドを組成し、投資活動を開始
- 有望なスタートアップ企業への投資を継続し、外部連携を強化

HAKUHODO DY
FUTURE DESIGN FUND

2021年3月期における
ベンチャー企業への投資件数*

11社
(2020年3月期：5社)

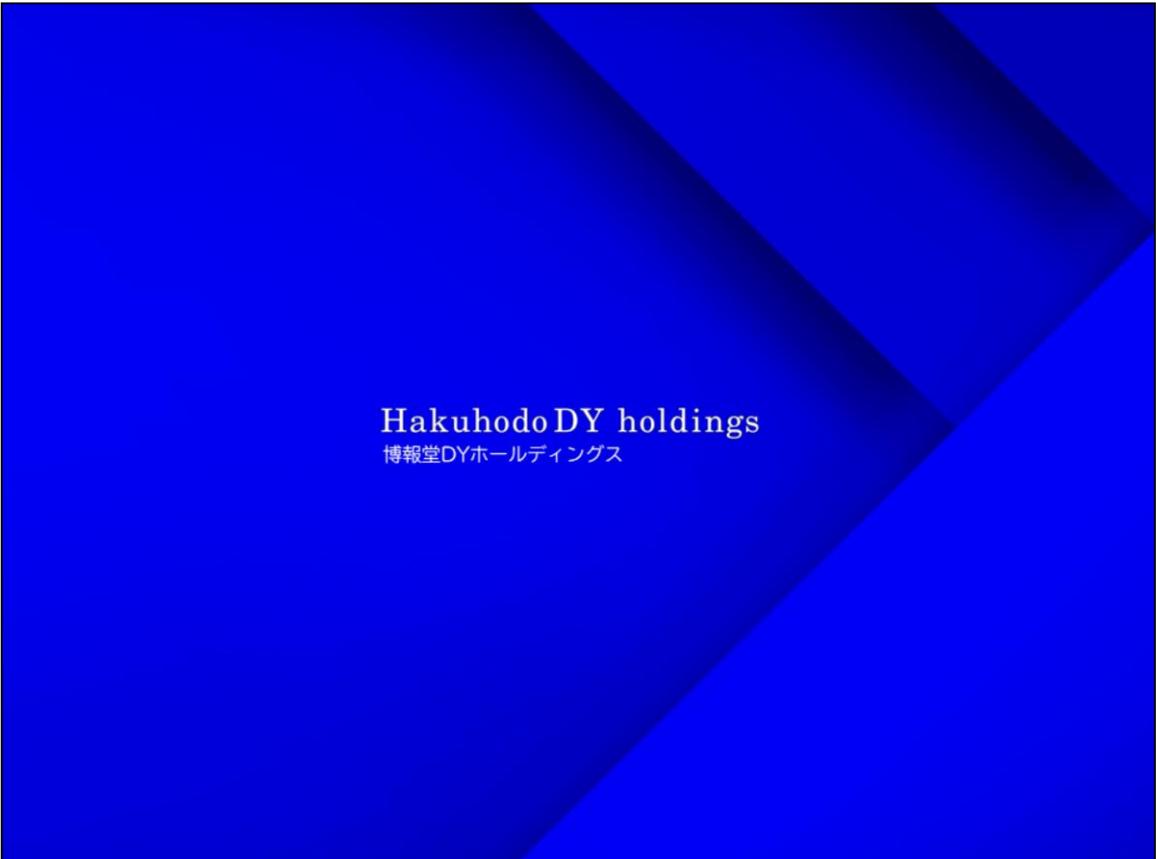
※対外公表ベース

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。

引き続き、クリエイティビティを起点とした外部連携、イノベーション創発の動きが活発化しております。

「UNIVERSITY of CREATIVITY」は、「未来創造の技術」としてのクリエイティビティを議論・研究・実験する、産官学・文理芸・社内外の壁を超えた創発ラーニングプラットフォームとして設置され、昨年9月にTOKYO Campusを開港し、本格的に稼働しました。

また、スタートアップ企業との連携基盤強化については、厳しい経済環境下にあることを前提に、慎重な投資判断を行いつつも、有望な企業への投資を継続し、外部連携を引き続き強化しております。



HakuhodoDY 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から約1年が経過し、世の中は大きく変化しています。当社グループも、この大きな変化に対応し、さらにはその半歩先への進化を果たすべく、いくつかの取り組みを先行して進めながら、昨年取り下げを行った数値目標を含む、中期経営計画の見直しに着手しております。

2022年3月期の国内経済および広告市場は、前年からの反動増もあり、大きくプラスに転じることが予想されます。

短期的な回復の流れをしっかりと掴みつつ、並行して、中長期的な成長に向けた取り組みも進めてまいります。

どうもありがとうございました。