

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・アドバイジング・コンソーシアム、
(irep) : アイレップ、(HP) : 博報堂プロダクツ、(上海H) : 上海博報堂

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	<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>
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 <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>
成長のイメージ (2024年3月期)	<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>
中期経営目標 (2024年3月期)	

2021年11月12日

2022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が、数値目標につきましては、1年前の2021年3月期上期決算発表時に、コロナ禍による経済や広告市場への影響を理由に、取り下げを公表しております。

その後、景気や広告市場の先行きが見えない状況が続いておりましたが、ようやく状況も落ち着きを見せ始めており、ある程度合理的な将来の見立ても可能な状況になってきていると認識しています。

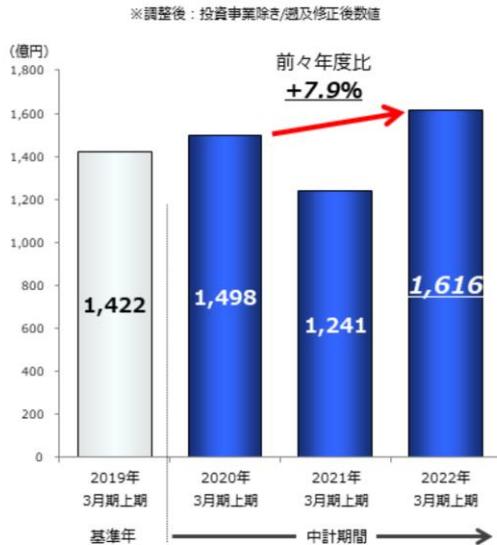
現在、数値目標を含む、同計画の見直し内容について検討を進めており、年明け2月に予定しております、第3四半期決算時に新たな目標等を発表させて頂きたいと考えております。

次ページ以降、足元の各種取り組みの進捗についてご説明させていただきます。

2022年3月期上期における進捗総括

- 調整後売上総利益/のれん償却前営業利益は、広告需要の回復とコロナ環境下における各種ニーズへの適切な対応に加えて、活動費の圧縮や構造改革の効果もあり、コロナ禍前を上回る水準

調整後※売上総利益



調整後※のれん償却前営業利益



2021年11月12日

2022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。

投資事業の影響を除外した2022年3月期上期の「調整後売上総利益」は、広告需要の回復の取り込みに加え、これまで強化してまいりました「マーケティング実践領域」の体制づくりにより、コロナ環境下における各種ニーズに適切に対応することができていることも重なり、前年を大きく上回るとともに、コロナ禍前であります前々年度を+7.9%上回る結果となりました。

次に「調整後のれん償却前営業利益」では、一時的な押し上げ要因に加えて、活動費の圧縮や構造改革の効果もあり、前々年度比+36.9%と、大きく伸長する結果となりました。

下期は、中期的な成長に向けた戦略的な費用投下をより積極的に行っていくことを想定しております。

また、本社機能の高度化/効率化に向けて、別会社化も含めた検討を進めるなど、構造改革の取り組みも緩めることなく、推進してまいります。

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

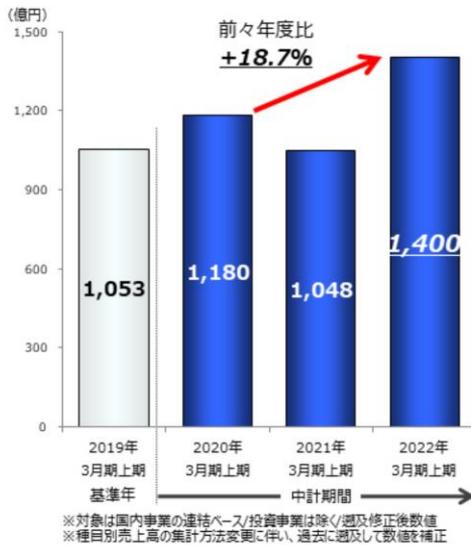
続いて、中期経営計画で掲げた3つの成長基盤を中心に、体制や対応力を強化してきた内容について、順番にご説明いたします。

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

- インターネットメディアの売上高は、一部でコロナ禍の影響が残りながらも、前々年度比+18.7%
- オールデジタル化の加速に伴う企業のDXニーズへの対応力強化や、外部連携も含めたデジタル領域の体制拡充にも注力

インターネットメディア売上高※



2021年11月12日

2022年3月期 上期 連結決算概要

トピックス

<企業のマーケティングDX・メディアDX推進>

- グループ7社との連携で、BtoB企業のマーケティングDXを統合的に推進する「GRIP & GROWTH」提供開始 (H)
- 通信・メディア業界のDX推進のためのSaaS型プラットフォーム提供に向けた「日本IBM社」との協業開始 (DAC)
- 広告メディアビジネスの次世代型モデル「AaaS」のサービスを4つの新たなサービス群として展開 (MP)

Analytics AaaS. Tele-Digi AaaS.
TV AaaS. Digital AaaS.

<デジタル領域の体制拡充>

- アプリマーケティングに強みを持つデジタルエージェンシー「アドウェイズ社」との資本業務提携関係を強化 (HC/MP)



- 博報堂プロダクツとテンタ、東北エリア8社のSI企業が共同で「博報堂プロダクツテクノロジー東北」を設立 (HP)

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。

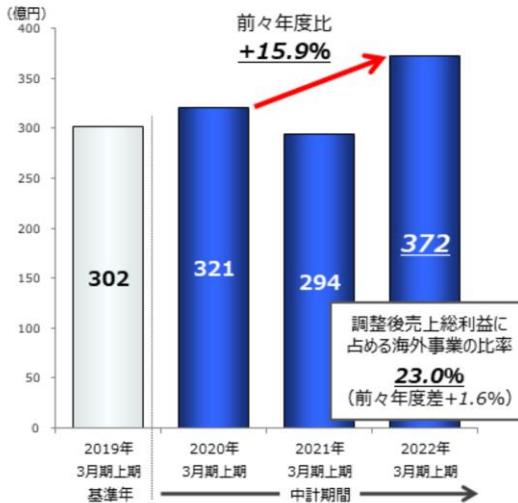
同領域の進捗を示す一つの指標であるインターネットメディア売上高については、当社グループが得意とする一部業種でコロナ禍の影響が強く残っておりますが、博報堂を中心とする総合広告会社、および「次世代型デジタルエージェンシー」であるアイレップがともに大きく伸長し、インターネットメディア全体では前年比+30%以上、前々年度比でも+18.7%となりました。

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、中華圏と北米の復調に加え、M&Aによる押し上げ効果もあり、前々年度比+15.9%、調整後売上総利益に占める海外の比率も23.0%まで拡大
- M&Aによる機能拡充やプラットフォーム連携によるデータ活用、クリエイティブの強化を継続

海外事業の売上総利益の推移



トピックス

<M&Aによる機能拡充>

- テクノロジー領域のエグゼクティブ人材に強みを持つ人材会社「Rich Talent Group」がkyuに参画 (kyu)
- ロシアのデジタルクリエイティブエージェンシー「Ailove Digital」を子会社化 (H)

<プラットフォーム連携によるデータ活用推進>

- バイドゥ社のビッグデータを活用した、日中クロスボーダービジネス支援ソリューションの提供を開始 (HC/DAC)
- アリババ傘下「Tモール(天猫)」の購買データを活用した中国市場におけるEC事業の支援を開始 (上海H)

<クリエイティブの強化>

- アジア太平洋広告祭「ADFFEST 2021」にて博報堂が「ネットワーク・オブ・ザ・イヤー」受賞 (H)
- Campaign誌「2020 Global Agency of the Year Awards」にてIdeasXMachina Groupが4部門で受賞 (H)

2021年11月12日

2022年3月期 上期 連結決算概要

5

2つ目は、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、経済活動の正常化が進む中華圏と北米の復調に加え、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効果もあり、前々年度比+15.9%と、コロナ禍前を上回る水準となりました。調整後売上総利益に占める海外の比率は23%に拡大しております。

対応力強化の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。

外部連携によるイノベーションの加速

- コロナ禍の影響が残る中、多様なパートナーとの新規事業創造に向けた連携基盤の強化を継続
- 当社グループの「生活者発想」や「クリエイティビティ」と、協働企業のアセットを掛け合わせることで、ソーシャルグッドな事業の創造に注力

多様なパートナーとの連携基盤強化

- 博報堂ミライの事業室は、「Hakuhodo JV Studio」プログラムを設置し、クライアント企業とのJVによる新規事業共創を本格開始（H）



- 東大IPC「オープンイノベーション推進1号ファンド」やベンチャー投資ファンド「WiL Ventures III, L.P.」への出資により、アカデミアやスタートアップとの連携を強化（H/MP/DAC）



ソーシャルグッドな事業創造

- UNIVERSITY of CREATIVITYは、都市の遊休地や屋上を活用したアーバンファームという生活文化の創造を推進（H）

Tokyoを
食べられる森
にしよう



- 大阪・関西万博「TEAM EXPO 2025」プログラムの共創パートナーとして、『未来を変える買い物 EARTH MALL』の取り組みを通じ、未来社会の共創に貢献（H）



2021年11月12日

2022年3月期 上期 連結決算概要

6

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。

コロナ禍の影響が残る中でしたが、多様なパートナーとの新規事業創造に向けた連携基盤の強化を継続しております。

博報堂のミライの事業室では、クライアント企業との新規事業共創を進める「Hakuhodo JV Studio」を設置しました。

また、アカデミアやスタートアップとのイノベーション創出に向けた投資ファンドへの出資を進めるなど、多様なパートナーとの連携を図っております。

さらに、当社グループの生活者発想やクリエイティビティと協働企業のアセットを掛け合わせ、ソーシャルグッドな事業創造にも注力しています。



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、最後に一言申し添えさせていただきます。

コロナウイルス感染拡大の長期化により、上期における国内経済の回復は力強さを欠くものとなりました。

しかし、緊急事態宣言も解除され、下期に向けては経済活動正常化への期待が高まっており、特にこれまでコロナ禍で制約を受けていた業種においては、需要の回復・拡大も想定されます。

変化する企業や生活者のニーズを捉えた、当社グループらしい価値創造型の提案を行い、企業のビジネス変革の支援や、生活者の新しい体験価値の提供に積極的に取り組むことで、回復需要の取り込みを着実に進めてまいります。

また、コロナ禍がもたらしたオールデジタル化の加速に対応し、当社グループの中長期的な成長を実現するために、戦略的投資や構造改革を進めてまいります。今後の具体的な戦略の方向性については、2月の中計見直し内容の発表時に、ご説明させていただきます。

どうもありがとうございました。