

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

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（見直し期間：2022年3月期～2024年3月期）

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。	
提供サービスと事業基盤の変革	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供サービスの変革：“生活者データ・ドリブン”フルファンネルマーケティングの実践 ● 変革を加速する横串機能の強化 ● 従来戦略に基づく変革の継続 ● サステナブルな企業経営のための基盤強化 	
重点領域の目標水準 (2024年3月期)	<ul style="list-style-type: none"> ● マーケティング実践領域 ● インターネット領域 ● 海外事業領域 	売上総利益年平均成長率 ^{※1} : +10%以上 売上高年平均成長率 : +15%以上 売上総利益年平均成長率 : +15%以上
中期経営目標 (2024年3月期)	のれん償却前営業利益 調整後 ^{※2} 売上総利益年平均成長率 調整後のれん償却前営業利益年平均成長率 〈重点指標〉 <ul style="list-style-type: none"> ・ 調整後のれん償却前ROE ・ のれん償却前ROE 	650億円以上 +7%以上 +7%以上 15%程度 10%以上

※1 基準年（2021年3月期）と2024年3月期を比較した数値
 ※2 調整後＝投資事業除き

当社グループは、2019年5月に2024年3月期を最終年度とする中期経営計画を発表し、各種取り組みを進めてきましたが、コロナ禍の影響によりビジネス環境が激変したことを受けて一旦目標を取り下げ、本年2月に、2022年3月期からの3ヶ年の見直し中期経営計画を発表いたしました。

コロナ禍でオールデジタル化が急激に進捗した環境変化に対応すべく、基本戦略は据え置いたまま、“生活者データ・ドリブン”フルファンネルマーケティングを実践するための提供サービスの変革に取り組むこと、変革を加速する横串機能を強化すること、サステナブルな企業経営のための基盤強化を進めることを、新たに掲げました。

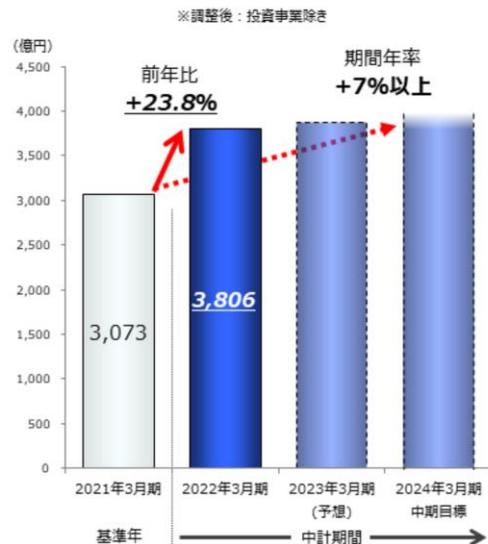
中期経営目標については、「成長性の維持・向上」と、中長期の継続的な成長に向けた「構造改革のための戦略投資」を踏まえた計画値として、のれん償却前営業利益を「650億円以上」と設定いたしました。その他、投資事業を除いた主力事業ベースでの成長率なども含め、ご覧の各種目標を設定しております。

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。

2022年3月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、広告需要の回復の取り込みに加え、コロナ環境下特有の業務や活動費の未発生等、一時的な押し上げ要因もあり、大きく伸長

調整後※売上総利益



調整後のれん償却前営業利益/OM



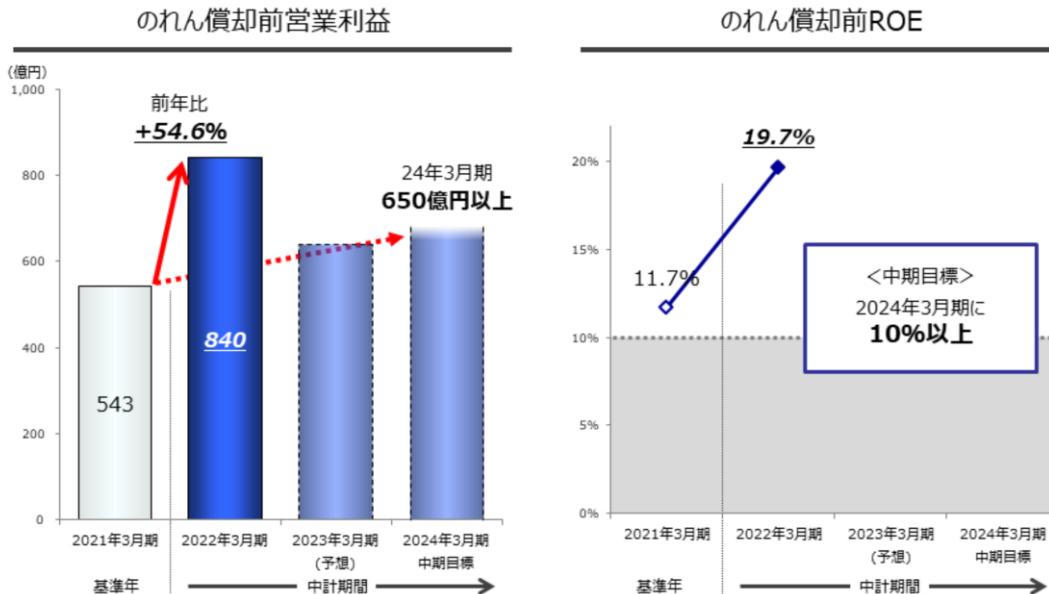
まずは、2022年3月期の損益状況についてです。

投資事業の影響を除いた「調整後売上総利益」は、
 広告需要の回復の取り込みに加えて、
 コロナ環境下特有の業務などの一時的な押し上げ要因もあり、
 前年比+23.8%の伸びとなりました。

「調整後のれん償却前営業利益」では、
 中期的な成長に向けた戦略的な費用投下を進めつつも、
 トップラインの拡大や、行動制限に伴う一部活動費の未発生、
 費用構造改革の効果などもあり、前年比+59.9%と大きく伸長し、
 同オペレーティング・マージンは20%を上回る水準となりました。

2022年3月期における進捗総括

- 投資事業を含めたのれん償却前営業利益は、840億円の過去最高益
- のれん償却前ROEは、投資有価証券売却益など特別利益の発生もあり、19.7%と高水準



続いて、投資事業の損益を含めた「のれん償却前営業利益」も同様に、前年から大きく伸長し、840億円の過去最高益となりました。

「のれん償却前ROE」については、投資有価証券売却益など特別利益の発生もあり、19.7%と高い水準での着地となっております。

- 中期経営計画にて掲げた4つの取り組みを進め、体制や対応力を強化

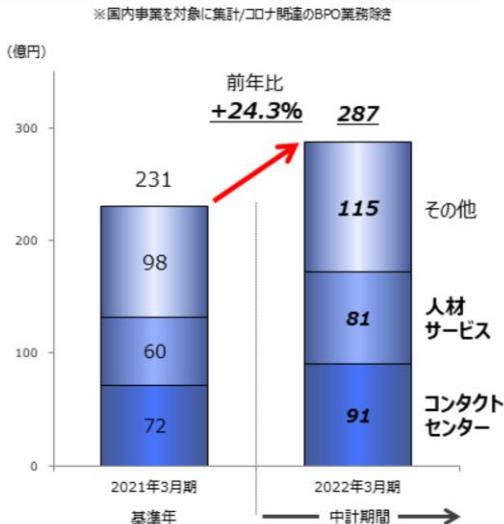
1	提供サービスの変革 “生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングの実践
2	変革を加速する横串機能の強化
3	従来戦略に基づく変革の継続
4	サステナブルな企業経営のための基盤強化

続いて、中期経営計画で掲げた4つの取り組みを中心に、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。

1. 提供サービスの変革 : マーケティング実践領域の拡張

- コロナ関連のBPO業務を除いたマーケティング実践領域の売上総利益は、前年比+24.3%と伸長
- コロナ禍に伴い生活者の購買行動や企業ニーズが大きく変化する中、コンタクトセンター/人材サービス領域を中心に構造的な営業代行ニーズの高まりを的確に捉え、業容を拡大

マーケティング実践領域売上総利益※



トピックス

グループ内製化やEC市場への対応力強化 (HP)

- ・「日本トータルテレマーケティング」では、コンタクトセンター業務に加えて、フルフィルメント業務の内製化を拡大
- ・2022年4月に「川越フルフィルメントセンター」を開設し、EC市場拡大で高まる物流ニーズへの対応力を強化



企業の営業代行ニーズの取り込み (H/HP)

- ・人材サービス領域では、コロナ禍による企業の人員削減や非対面営業ニーズにより、営業代行業務が好調



1つ目は、「提供サービスの変革」の進捗についてです。

“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングの実践に必要な提供サービスとして、「マーケティング実践領域の拡張」「メディアビジネスの変革」「生活者起点のDX推進」という、大きく3つの戦略施策を推進していくことを掲げました。

まずは「マーケティング実践領域の拡張」についてです。

コンタクトセンター、人材サービスを中心に、マーケティング実践領域の売上総利益は大きく拡大しました。

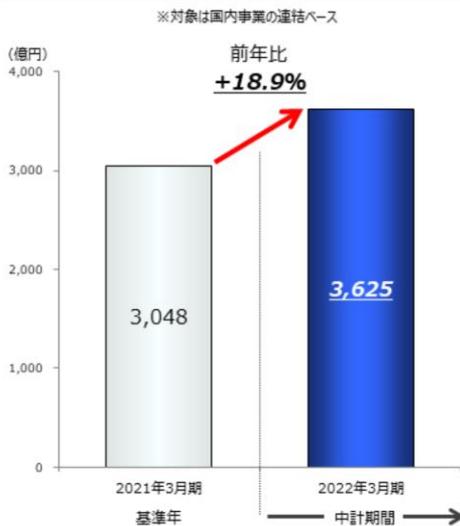
コロナ関連BPO業務などの一時的な押し上げを除いても、前年比+24.3%と強い伸びとなっております。

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。

1. 提供サービスの変革 : メディアビジネスの変革

- インターネット領域の売上高は、総合広告会社と次世代型デジタルエージェンシーが共に伸長し二桁増
- ソールドアウトの参画による「地方/中小・ベンチャー企業への対応力強化」など、グループ総体でのデジタルビジネスのさらなる拡大や、ポストクッキー対応などデータ活用領域での取り組みにも注力

インターネット領域売上高※



トピックス

地方/SMB向けデジタルビジネスの拡大 (HC)

- ・ 日本全国の地方/中小・ベンチャー企業に対し、デジタルサービスを提供する「ソールドアウト」の連結子会社化
- ・ 地方/中小・ベンチャー企業に対応する機能を強化し、グループ内連携によってデジタルビジネスを拡大

ともに覚悟する。ともに挑む。

SOLD OUT

ポストクッキー対応の推進 (H/MP/DAC/irep)

- ・ グループ4社が結集し、ポストクッキー時代の1st Partyデータ活用支援専門チーム「DATA GEAR」を組成
- ・ Google等のソリューションを駆使し、メディアに留まらずオウンド・CRMを横断してワンストップで課題を解決

DATA GEAR

・HAKUHODO・ HAKUHODO DX UNITED

次に、「メディアビジネスの変革」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領域売上高については、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共に伸長し、前年比+18.9%の伸びとなりました。

同領域では、ソールドアウトの参画による「地方/中小・ベンチャー企業への対応力強化」など、グループ総体でのデジタルビジネスのさらなる拡大や、ポストクッキー対応などデータ活用領域での取り組みにも注力しております。

詳細は、「トピックス」をご参照ください。

1. 提供サービスの変革 : 生活者起点でのDX推進

- 販促領域のDX支援や、バーチャル空間における新たな広告サービスの開発など、当社グループの多様なケイパビリティを活用した成長市場の取り込みを推進

デジタル化する販促領域の取り込み (MP/HP)

- 集客から購買まで含めた販促領域にて、小売/メーカーの販促DXを支援し、生活者に新たな買物体験を提供する事業会社「SP EXPERT'S」設立
- 様々な広告会社、印刷会社、専業代理店等とも広く連携し、デジタル販促業界全体の更なる事業成長、提供価値向上に貢献



バーチャル空間における広告サービス開発 (H/MP)

- XR領域のクリエイティブ/ソリューション開発プロジェクト「hakuhodo-XR」にて、バーチャル空間での広告体験、配信システム、効果測定サービス開発を開始
- 第一弾として、三越伊勢丹の仮想都市空間「REV WORLDS」との共同実証実験開始。バーチャル空間におけるブランド体験のあり方や効果測定方法を検証



次に、「生活者起点のDX推進」についてです。

販促領域のDX支援や、バーチャル空間における新たな広告サービスの開発など、ケイパビリティを強化し、成長市場を取り込んでおります。

販促DX領域では新会社「SP EXPERT'S」を設立し、集客から購買までを含めた、小売/メーカーの販促DXの支援体制を強化しました。

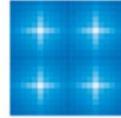
また、5GやIoTの普及に伴い、バーチャル空間のコミュニケーションが活発化している中、XR領域のクリエイティブやソリューション開発を行う「hakuhodo-XR」が、企業と共同で実証実験を開始するなど、バーチャル空間における新たな広告サービスの開発を進めています。

2. 変革を加速する横串機能の強化

- グループのテクノロジー開発と基盤整備のコアとなる新会社や、クリエイティブ領域におけるAI技術等のテクノロジー活用を推進する研究開発組織など、提供サービス変革のための体制を強化

テクノロジー起点での競争力強化 (HC)

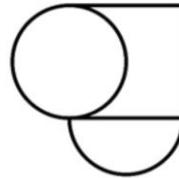
- グループのテクノロジー開発と基盤整備のコアとなる「博報堂テクノロジーズ」を設立
- 今後積極的な投資を行い、博報堂DYグループのクリエイティビティとテクノロジーの融合により、マーケティングビジネスのイノベーションを推進



HAKUHODO
Technologies

クリエイティブ業務のDX・自動化を推進 (HC)

- クリエイティブ領域におけるAI技術等のテクノロジー活用を推進するグループ横断型の研究開発組織「Creative technology lab beat」を発足
- 産学連携の学術研究や自動生成AIツールの開発、クリエイティブ制作業務のワークスタイル研究などを行う



Creative
technology lab
beat

2つ目は、「変革を加速する横串機能の強化」についてです。

2022年4月に、当社グループのテクノロジー開発と基盤整備のコアとなる「博報堂テクノロジーズ」を設立しました。

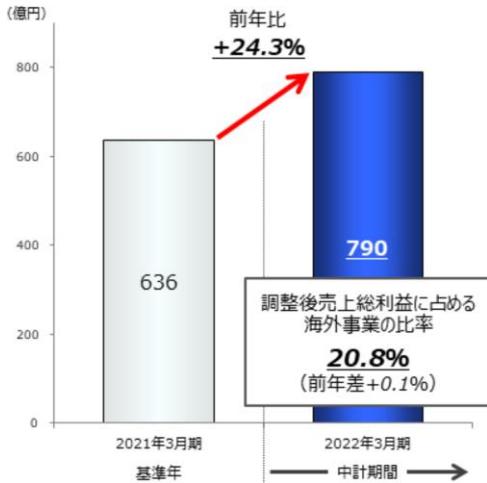
グループ内のリソースを集約するとともに、新たに100名規模での外部人材の採用・育成を行い、クリエイティビティとテクノロジーの融合による、マーケティングビジネスのイノベーションを推進していきます。

また、クリエイティブ領域におけるAI技術等のテクノロジー活用を推進するグループ横断型の研究開発組織「Creative technology lab beat」を発足し、クリエイティブ業務のDXや自動化に向けた取り組みも活発化しております。

3. 従来戦略に基づく変革の継続：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前年比+24.3%、海外の比率は20.8%に伸長
- プラットフォーマー連携による新サービス開発や、専門性/先進性をもつ企業の取り込みを継続し、海外事業を強化

海外事業領域売上総利益



トピックス

プラットフォームとの新サービス開発 (HC)

- ・ 東南アジアのスーパーアプリの運営企業Grabの広告事業部門「GrabAds」とのパートナーシップ契約を締結
- ・ 東南アジアの生活者にとって、より有意義で革新的なソリューション、キャンペーンの共同開発を加速

GrabAds

持続可能な都市開発サービスの提供体制強化 (kyu)

- ・ 公共スペース・都市開発領域のリーディングカンパニー「Gehl Architects Holding」が新たにkyuに参画
- ・ 「人間を中心に据えた都市づくり」を強みとし、グループ全体の更なる価値提供力の向上を目指す

Gehl

3つ目は、「従来戦略に基づく変革の継続」についてです。

まず、「ボーダレス化する企業活動への対応力強化」について、同領域の指標である海外事業の売上総利益は、経済活動の正常化が進む北米や中華圏の復調により、前年比+24.3%と伸長し、調整後売上総利益に占める海外の比率は、20.8%と前年より拡大しました。

プラットフォーム連携による新サービス開発や、専門性/先進性をもつ企業の取り込みを継続し、海外事業の強化を図っておりますが、詳細は、「トピックス」をご参照ください。

3. 従来戦略に基づく変革の継続：外部連携によるイノベーションの加速

- 社会における新たな価値創造に挑戦するベンチャー企業との連携や、大企業・世界各国のスタートアップ企業との事業共創プログラムへの参画など、業種や国を超えたイノベーション創出に注力

CVC部門の年間出資件数1位を獲得 (HC)

- フォースタートアップス社が提供するSTARTUP DBにて、事業会社&CVCによるスタートアップへの2021年出資件数ランキングで博報堂DYベンチャーズが1位を獲得
- 2019年の設立以来約40社へ出資し、連携も進む中、当社グループのナレッジや協業/支援ノウハウ提供により出資先の成長を支援する新たなプログラムも開始

ウェルビーイングの実現による新領域開拓 (H)

- “多様なウェルビーイングの実現”をテーマにしたグローバル・オープンイノベーション・プログラム『Well-BeingX』に参画
- 業種を超えた企業間や世界各国のスタートアップとの協業により、多様な一人ひとりの能力が発揮される社会づくりに向けた事業共創に取り組む

**HAKUHODO DY
FUTURE DESIGN FUND**



次に、「外部連携によるイノベーションの加速」についてです。

当社グループのコーポレートベンチャーキャピタルである博報堂DYベンチャーズが2021年のCVC部門年間出資件数ランキングで1位を獲得するなど、有望なスタートアップ企業への出資を継続し、外部連携基盤の充実を図っております。加えて、当社グループのナレッジ提供によって、出資先の成長を支援するプログラムも開始しており、外部企業との連携を深める動きも進んでおります。

また、ウェルビーイングの実現による新たな事業領域開拓に向けて、グローバル・オープンイノベーション・プログラム『Well-BeingX』に参画するなど、大企業や世界各国のスタートアップとのイノベーション創出にも注力しております。

4. サステナブルな企業経営のための基盤強化

- 「サステナビリティゴール」の実現に向けて、各ステークホルダーとの対話や経営テーマへの取り組みなど、具体的なアクションを推進するための体制を整備し、グループ全体としての取り組みを加速

「博報堂DYグループサステナビリティ委員会 / サステナビリティ推進室」の設置

- 「サステナビリティゴール」の実現に向けた具体的なアクションを推進
- ✓ 各ステークホルダーとの対話や脱炭素への企業としての対応
 - ✓ サプライチェーンや人権、ダイバーシティといった経営テーマへの取り組み

サステナビリティゴール

生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現

＜足元の主な取り組み＞

【気候変動対応】

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に基づく目標設定/開示

4つ目は、「サステナブルな企業経営のための基盤強化」についてです。

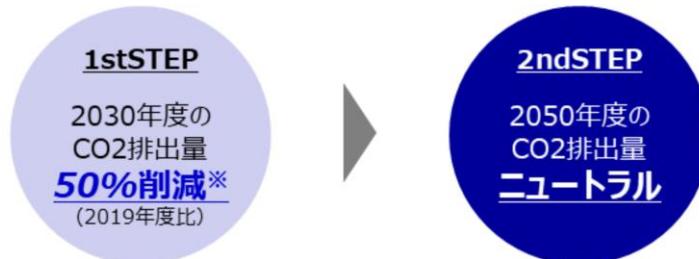
本年4月に、ホールディングスに「博報堂DYグループサステナビリティ委員会」および「サステナビリティ推進室」を新たに設置しました。

同組織を中心に、サステナビリティゴールである「生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」に向けた具体的なアクションを推進していきます。

足元の主な取り組みとしては、「気候関連財務情報開示タスクフォース」の提言に則した目標設定および情報開示を実施しました。

(参考) 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への取り組み

- 当社グループは「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言に賛同しており、同フレームワークに則した情報開示を実施

気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への取り組み**【温室効果ガス (CO₂) 削減目標】**

※対象はCO₂排出量スコープ1+2
(スコープ3では30%削減)

<環境負荷低減への取り組み>

オフィスでの再生可能
エネルギーの導入



テレワーク導入による
移動に伴うCO₂排出削減



紙使用量削減や
リサイクル等の3R活動

当社グループは、同提言への賛同表明以降、気候変動に対する取組みを強化していくなかで、新たに温室効果ガスの総排出量を指標とした削減目標を設定しました。具体的には、2030年度のCO₂排出量を2019年度比50%削減とし、さらに2050年度のカーボンニュートラルを目標といたしました。

この削減目標の達成に向けて、オフィスでの再生可能エネルギーの導入など、さらなる環境負荷低減のための適切なアクションに取り組み、脱炭素社会の実現を目指してまいります。

サステナブルな企業経営のための基盤強化といたしましては、その他に、マテリアリティや人権方針等の具体的な評価指標を、本年度中に設定する予定です。

また、サステナブルな成長のための人材への積極的投資、社員がクリエイティビティを最大限発揮できる環境の整備、取締役会のさらなる多様性確保のため女性取締役の就任など、さまざまな取組みを進めてまいります。



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、最後に一言申し添えさせていただきます。

見直しを行った中計期間の初年度は、一時的な押し上げ要素もありましたが、トップラインがコロナ禍前の水準を上回るところまで回復し、のれん償却前営業利益も過去最高益となるなど、順調な滑り出しであったと言えます。

足元では、ウクライナ問題の終息が見えず、コロナ禍も新たな変異株が発見されるなど、22年度以降の先行きは、不透明感が非常に強い状況にありますが、見直し中計で掲げた各種変革は、不可逆な変化への対応であり、歩みを止めることなく、変革を進めていくべきであると考えています。

経済動向は注視しつつも、事業構造の変革を着実に進め、中長期的な大きな成長を目指す土台をより盤石なものとし、企業価値の一層の向上に努めてまいります。

どうもありがとうございました。