

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、(SO) : ソウルドアウト

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 	売上総利益年平均伸長率※1 売上高年平均伸長率 売上総利益年平均伸長率	: +10%以上 : +15%以上 : +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オペレーティング・マージン ・ 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。

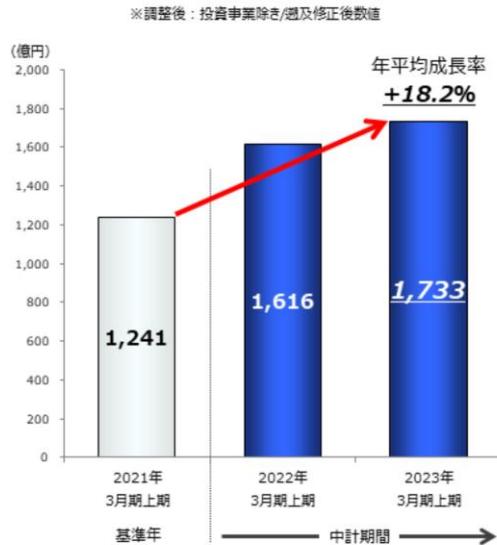
同期間を、得意先のマーケティングとイノベーション両課題の解決をリードし、得意先・自社のサステナブルな成長を実現するために「提供サービスと事業基盤の変革を加速する期間」と位置付け、各種取り組みを進めております。

次ページ以降、足元の進捗状況についてご説明させていただきます。

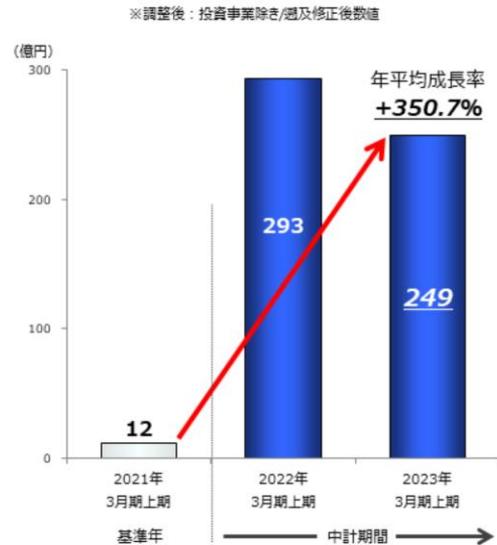
2023年3月期上期における進捗総括

- 調整後売上総利益は、広告需要の回復の取り込みにより国内外ともに伸長し、基準年から二桁増
- 調整後のれん償却前営業利益は、積極的な戦略的投資や活動費の戻りの影響を受けつつも、基準年から大幅増益

調整後※売上総利益



調整後※のれん償却前営業利益



まずは、2023年3月期上期の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「調整後売上総利益」は、
広告需要の回復の取り込みによって国内・海外ともに伸長し、
基準年からの年平均で**+18.2%**の伸びとなりました。

次に「調整後のれん償却前営業利益」については、
中期的な成長に向けた積極的な戦略的投資を進めるとともに、
活動費の戻りによる費用増の影響を受けつつも、
基準年からの年平均で大幅増益となっております。

- 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

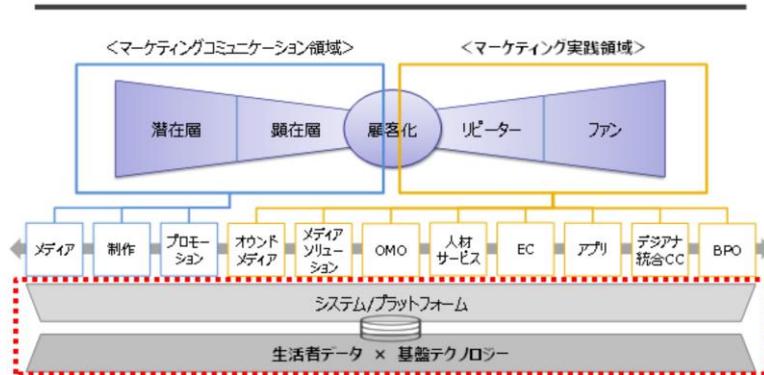
1	提供サービスの変革 “生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングの実践
2	変革を加速する横串機能の強化
3	従来戦略に基づく変革の継続
4	サステナブルな企業経営のための基盤強化

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：“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

- “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の要となる、生活者データの基盤強化をデータプライバシーに配慮しながら、積極的に推進

“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



次世代データソリューションの研究/開発 (HC)

- ・ 楽天と「楽天データソリューションズ」を設立し、両社のデータと知見により企業のマーケティングを支援

Rakuten

次世代マーケティングDX推進 (H/MP/DAC/irep)

- ・ ポストクッキー時代の広告効果計測/サイト解析サービス「DATA GEAR Connect」の提供を開始

DATA GEAR
Connect

1つ目は、「提供サービスの変革」の進捗についてです。

デジタル化の進展で企業と生活者が様々な接点で常時接続できるようになる中、データをもとに、潜在層の認知獲得から、顧客化、ファン化まで一気通貫でアプローチする、いわゆる「フルファネル型のマーケティング」に対するニーズが高まっています。

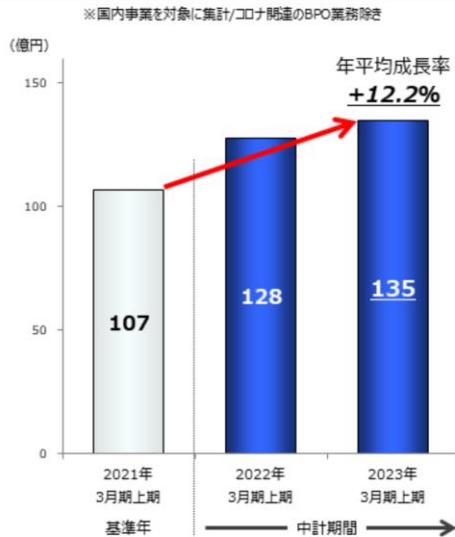
こうした環境のもと、当社では、グループ独自のデータやテクノロジーに、外部データを掛け合わせ、様々なマーケティング活動をフルファネルで統合する“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングの実践に注力しております。

具体的には、生活者データの基盤を強化し、フルファネルでの統合管理能力を向上させる取組みとして、次世代型データソリューションの研究・開発や、ポストクッキー時代のマーケティングDXの推進に取り組んでおります。詳細は、スライドをご参照ください。

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、人材サービス領域を中心に、基準年から年平均+12.2%と伸長
- 企業や生活者の変化を捉え、既存事業の拡大や成長が見込まれる市場での取り組みが進行

マーケティング実践領域売上総利益※



トピックス

各領域の事業会社が着実に伸長

- ・ 人材サービス領域では、社会的な営業代行ニーズの高まりを捉え、事業拡大を継続
- ・ セレブリックスでは、800名超の営業のプロ人材を紹介する人材マッチングサービスの提供を開始



ライブコマース市場での新価値創造 (MP)

- ・ 強力なインフルエンサーを多数抱えるUUUM社と合併会社「HUUM」設立に関する基本契約を締結
- ・ 放送局とインフルエンサーの連動により、高い信頼と訴求力を持つライブコマースの実現を目指す



次に、「マーケティング実践領域の拡張」についてです。

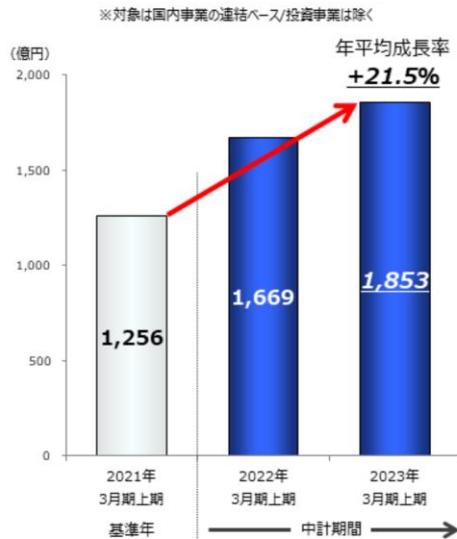
マーケティング実践領域の売上総利益は、人材サービス領域を中心に、コロナ関連BPO業務などの一時的な押し上げを除いても基準年から年平均で+12.2%の伸びとなっております。

同領域では、構造的な営業代行ニーズの高まりを捉えた事業拡大の継続や、放送局とインフルエンサーを連動させた高い信頼と訴求力を持つライブコマースの実現を目指すなど、コロナ禍による企業や生活者の変化を捉えた取り組みを進めております。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：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、既存事業会社の伸長に加え、M&Aの押し上げもあり、年平均+21.5%
- グループ内連携の進展によるデジタル領域の体制拡充や、急速に広がりつつあるメタバース領域での次世代型メディア事業へ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対応に向けたグループ連携開始 (SO)

- ・ 日本全国の地方/中小・ベンチャーにデジタルサービスを提供する「ソールドアウト」の損益取り込みを開始
- ・ グループ各社との速やかな連携体制の構築も進展し、デジタルサービス提供のエコシステム構築を推進

ともに覚悟する。ともに挑む。

SOLD OUT

次世代型メディア事業への取り組み (DAC)

- ・ ゲーム/XRコンテンツ等のバーチャル空間内での広告展開サービス「arrova」の取り組みが活発化
- ・ 米国Super League Gaming社と提携し、メタバース領域で国内初の広告販売も開始

arrova

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、総合広告会社および「次世代型デジタルエージェンシー」であるアイレップなど既存事業会社の伸長に加え、本年M&Aを行ったソールドアウトの損益取り込み開始による押し上げもあり、基準年から年平均で+21.5%の伸びとなりました。

同領域では、地方を含む中小・ベンチャー企業への対応体制の強化を加速させるとともに、メタバース領域における次世代型メディア事業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

- 「デジタル田園都市国家構想」の主要事業に採択された、地方の社会課題解決を目的としたDXプロジェクトや、ARを活用した生活者の新たな体験価値の創出に向けた取り組みを推進

デジタル田園都市国家構想の社会実装 (H)

- ・ 富山県朝日町と博報堂の共助/共創型サービスが、国が推し進める「デジタル田園都市国家構想」に採択
- ・ 「地域教育」「地域交通」「地域活性」の各分野で、地域コミュニティ/自治体サービスをDXで再構築

仮想空間上でのコンテンツ体験の提供 (H)

- ・ イオンモールとの共同で、AR技術を活用した新しい顧客体験創出の実証実験を開始
- ・ リアル体験をより豊かにするARコンテンツ体験のあり方を検証し、企業のコミュニケーション活動の変革を推進



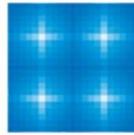
次に、「生活者起点のDX推進」についてです。

国が推し進める「デジタル田園都市国家構想」の主要事業として採択された地方の社会課題解決を目的としたDXプロジェクトでは、「地域教育」「地域交通」「地域活性」の各分野において、DXによる地域コミュニティと自治体サービスの再構築に取り組んでおります。

また、5GやIoTの普及に伴い、生活領域がデジタル方向に大幅に拡張する中、AR技術を活用した生活者の新たな体験価値の創出に向けて、商業施設での実証実験を開始しました。リアルでの体験をより豊かにするARコンテンツ体験のあり方を検証することで、企業のコミュニケーション活動の変革を推進してまいります。

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、本年4月に設立した「博報堂テクノロジーズ」が8月より営業活動を開始し、エンジニア等の積極採用に注力



HAKUHODO
Technologies

MISSION	マーケティング×テクノロジーによって 社会と生活者に新しい価値・体験を提供する
VISION	世界一級のマーケティング×テクノロジー会社になる
VALUE	<ol style="list-style-type: none"> 1. プロフェッショナルであること 2. オーナーシップを発揮すること 3. 新しい価値を生み出すことに果敢にチャレンジすること

8

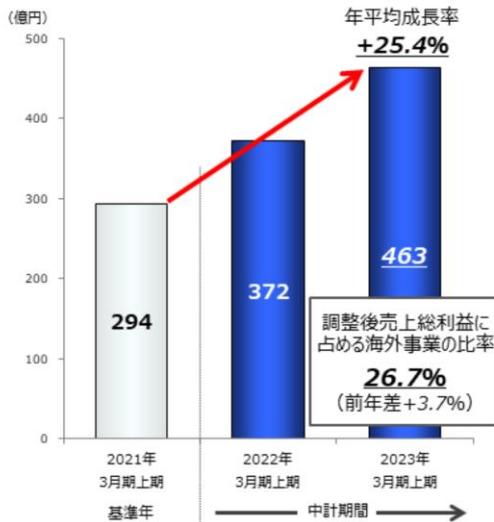
2つ目は、「変革を加速する横串機能の強化」についてです。

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新会社として、本年4月に設立した「博報堂テクノロジーズ」が、8月より営業を開始しました。グループ内のリソースを集約するとともに、新たにエンジニア等の外部人材の積極採用にも注力しており、マーケティング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、世の中を魅了するテクノロジー開発を進めてまいります。

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年平均+25.4%の伸びとなり、海外の比率は26.7%に拡大
- M&Aによる機能拡充の継続や、APACのグループ各社のネットワーク化により、グローバル企業の事業拡大やDX化支援などの対応体制を強化

海外事業領域売上総利益



トピックス

M&Aによる機能拡充 (kyu/H)

- ・ イギリス屈指のパブリック・アフェアーズコンサルティング会社「Lexington」がkyuに参画
- ・ マレーシアの独立系デジタルエージェンシー「Kingdom Digital」を博報堂が子会社化

lexington

KINGDOM
DIGITAL

グループ一体でのグローバル企業支援 (H/DAC)

- ・ APACにおける企業のマーケティングDXやメディアDX推進のための戦略ネットワーク「H+」を発足
- ・ 企業のDXをグループ一体で支援し、グローバル視点での企業と生活者の新たな絆づくりに貢献



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、同領域のモニタリング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中華圏やアセアンの復調により、基準年から年平均+25.4%の伸びとなり、調整後売上総利益に占める海外の比率は、26.7%に拡大しました。

同領域では、M&Aによる機能拡充を継続するとともに、APACで戦略ネットワークを発足するなど、海外事業の対応体制の強化に注力しております。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

- 日本発のパブリックブロックチェーン開発企業や、即時配達サービス企業/体験型ストアの運営企業など、多様なパートナーとの事業創造を継続

WEB3.0の新しい顧客体験開発 (H)

- 日本発パブリックブロックチェーン「AstarNetwork」開発元の「Stake Technologies」と、企業のWEB3.0参入/普及を目指す新会社設立に合意
- 多様なパートナー企業と共にWEB3.0の体験を創造し、より多くの生活者がWEB3.0に参加できる世界の構築を目指す



新たなマーケティング事業の共同開発 (H)

- 日本発のQコマース(即時配達サービス)企業である「OniGO」と資本業務提携を締結



新規事業の受容性検証手法の共同開発 (H)

- 体験型ストアb8taを運営する「b8ta Japan」と新規事業のテストマーケティング手法の提供開始



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。

本上期においても、多様なパートナーとの新規事業創造に向けた連携強化を継続しております。

日本発のパブリックブロックチェーンの開発元の企業とともに、企業のWEB3.0市場への参入支援を開始いたしました。

また、日本発の即時配達サービス企業との新たなマーケティング事業の共同開発や、体験型ストア運営会社との、展示空間を活用した新規事業のテストマーケティング手法を共同開発するなど、多様なパートナーとの新規事業創造に向けた連携基盤強化を図っております。

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、社員と会社の持続的な成長を支える「健康経営」を強化
- 気候変動対策等のESGの継続的な取り組み強化により、ESG投資指標の構成銘柄に選定

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：「健康経営」の推進



CHOの任命
(健康経営最高責任者)



健康白書のリリース



健康経営支援プログラム「健診戦」
(2020年「厚生労働省健康局長優良賞」受賞)

ESG投資指標の構成銘柄に選定

FTSE4Good Index Series
FTSE Blossom Japan Index
4年連続で選定

FTSE Blossom Japan Sector
Relative Index
初選定

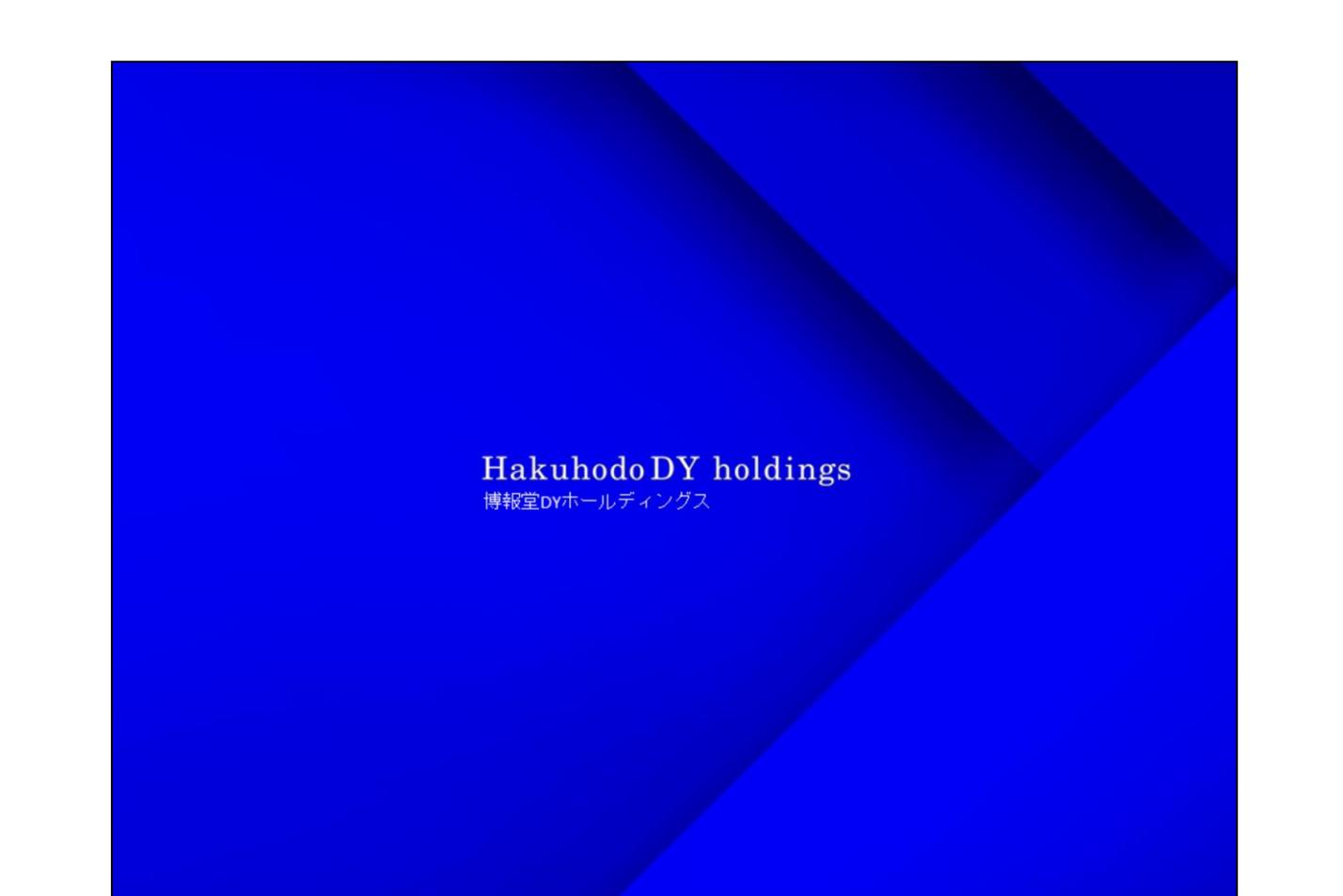
4つ目は、「サステナブルな企業経営のための基盤強化」についてです。

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」に向けた足元の主な取り組みとして、社員と会社の持続的な成長を支え、世の中に新たな価値を提供し続けるための「健康経営」を推進しております。

また、TCFDコミットメントによる気候変動の取組み強化など、ESGに関するマネジメントや取組みが評価されたことにより、当社はESG投資指標の構成銘柄に選定されております。

今後も、グループを挙げてサステナブルな経営環境を整備してまいります。



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。

足元の国内経済は、資源価格高騰や世界的なインフレと利上げ、そして急速な円安進行など、景気の下押しリスクが高まっており、先行きの不確実性が極めて強い状況にあります。

しかし一方で、国内で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・拡大の兆しがみられているのも事実です。

リスクとチャンスが混在した状況にあると言えます。

経済動向を注視しつつも、得意先企業のビジネス拡大、回復の機会にしっかりと寄り添い、抜きの獲得に邁進するとともに、中期戦略に則った投資や構造改革を積極的に進め、競争力強化と中長期での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。