

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

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

1

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、昨年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。

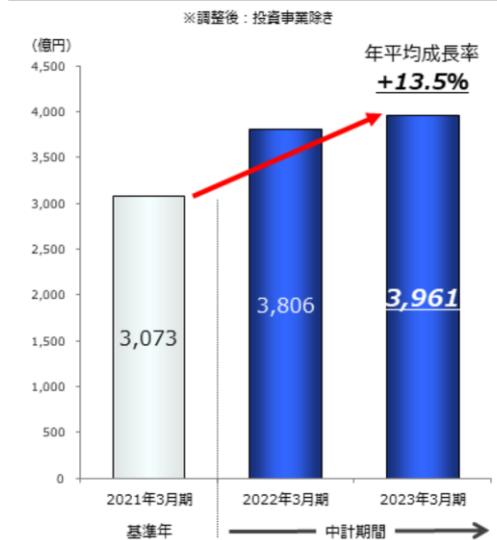
同期間を、得意先のマーケティングとイノベーション両課題の解決をリードし、得意先・自社のサステナブルな成長を実現するために「提供サービスと事業基盤の変革を加速する期間」と位置付け、各種取り組みを進めております。

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や為替影響による押し上げ効果もあり増収
- 調整後のれん償却前営業利益は、積極的な戦略投資や活動費の戻りの影響を受けつつも、基準年からの年平均成長率では二桁増を継続

調整後※売上総利益



調整後のれん償却前営業利益/OM



2

まずは、2023年3月期の損益状況についてです。

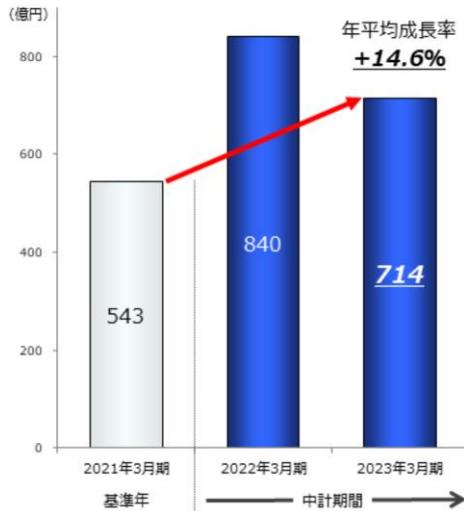
投資事業の影響を除いた「調整後売上総利益」は、
 広告需要の回復の取り込みに加えて、
 為替影響やM&Aの押し上げ効果によって増収となり、
 基準年からの年平均成長率はプラス13.5%の伸びとなりました。

「調整後のれん償却前営業利益」では、
 積極的な戦略投資や活動費の戻りの影響を受けつつも、
 基準年からの年平均成長率は二桁増を継続しており、
 「同オペレーティング・マージン」は、15%を上回る水準を維持しております。

2023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、基準年から二桁増の714億円
- のれん償却前ROEは、前年の特別利益の反動減はあるものの、二桁以上の水準を維持

のれん償却前営業利益



のれん償却前ROE



3

続いて、投資事業の損益を含めた「のれん償却前営業利益」ですが同様に、基準年からの年平均成長率は二桁増となり、714億円となりました。

「のれん償却前ROE」については、前年の投資有価証券売却益などの特別利益の反動減はあるものの、二桁以上の水準を維持しております。

提供サービスと事業基盤の変革に向けた取り組み

- 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”フルファン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。

- 提供サービスと事業基盤の変革の加速に必要な戦略投資を継続
- M&A以外にも、人材やデータ/システム等のグループ共通基盤の構築へ積極的に投資を行い、中長期での継続的な事業成長を目指す

デジタル領域	デジタル領域専門人材： 1,400名 規模の増員
テクノロジー領域	博報堂テクノロジーズ： 300名超 の体制構築 共通基盤構築等への投資： 100億円 規模
海外事業領域	海外拠点人員数： 1,600名 規模の増員

※人員および投資金額の増分は、基準年（2021年3月期末）と2023年3月期末を比較した数値
※テクノロジー領域の投資額は、資産項目を償却費ベースで算定

初めに、提供サービスと事業基盤の変革の加速に必要な戦略投資についてご説明いたします。

冒頭でご説明した中期計画に基づき、2024年3月期までの3年間は、中長期的な大きな成長を目指す土台を盤石なものにするための戦略投資を継続しております。

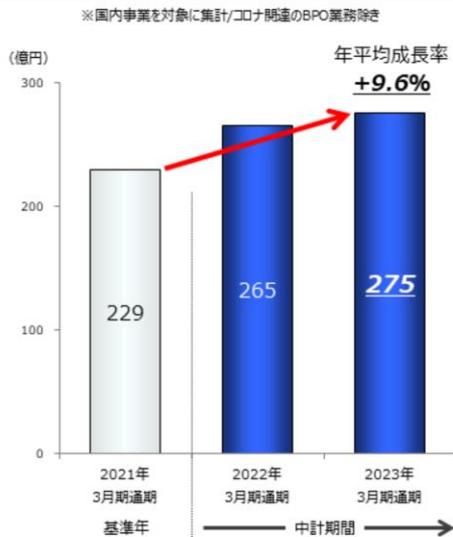
具体的には、主に「デジタル」「テクノロジー」「海外事業」の各領域において、M&A以外にも、人材の採用や育成、データ・システム等のグループ共通基盤の構築へ積極的に投資を行い、対応体制の強化を図っております。

引き続き、グループの変革を着実に進めることで、中長期での継続的な事業成長を目指してまいります。

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、人材サービス領域を中心に、基準年から年平均+10%程度の伸長
- 「CX(顧客体験)」や「販促/コマース」領域でのグループ各社の連携による体制/機能強化を継続

マーケティング実践領域売上総利益※



トピックス

オンライン/オフライン横断の顧客体験デザイン

- ・ 当社グループを中心に、総勢2,000人規模のクリエイティブチーム「HAKUHODO CX FORCE」発足
- ・ バリューチェーン全体のオンライン/オフラインを統合し、生活者価値起点の顧客体験を提供



リテールメディアを横断した広告運用を実現

- ・ リテールメディアに特化したワンストップ統合窓口「リテールメディアONE™」を新設
- ・ アプリ/デジタル広告/サイネージ等の流通小売各社のリテールメディアを束ねるネットワークを独自に構築

リテールメディアONE

続いて、「提供サービスの変革」の進捗についてご説明いたします。

まずは「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プラス10%程度の伸びとなっております。

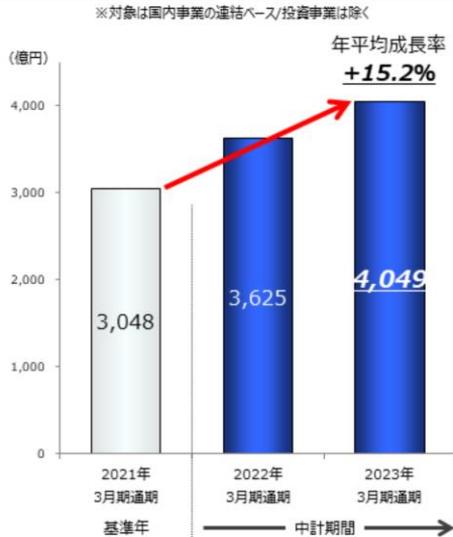
同領域では、バリューチェーン全体のオンラインとオフラインを統合し、優れた生活者起点の顧客体験を提供するためのクリエイティブチームの発足や、複数のリテールメディアを横断したワンストップ統合窓口の新設などの体制強化を継続しております。

詳細は、「トピックス」に記載の内容をご参照ください。

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+15.2%
- 広告メディアビジネスの次世代型モデル「AaaS」や、AI技術等のテクノロジーを活用したプロダクトの拡充により、同領域のイノベーションを推進

インターネット領域売上高※



トピックス

AaaSによる事業拡大の推進

- ・ 22年度の導入企業数が前年比約2.5倍の250社超となり、案件数も1,000件規模に拡大
- ・ AaaSを活用した戦略立案/クリエイティブ開発/メディア設計の一体型チーム「HAKUHODOサイクロン」も始動

AaaS **サイクロン**
Advertising as a Service

AI技術を活用したプロダクト開発

- ・ クリエイティブ領域における自動生成AIツール等の開発を継続し、クリエイティブ業務の革新を推進

H-AI SEARCH H-AI EYE TRACKER
H-AI MOVIE RESIZER H-AI UpRes
H-AI TD GENERATOR H-AI IMAGES

次に、「メディアビジネスの変革」についてです。

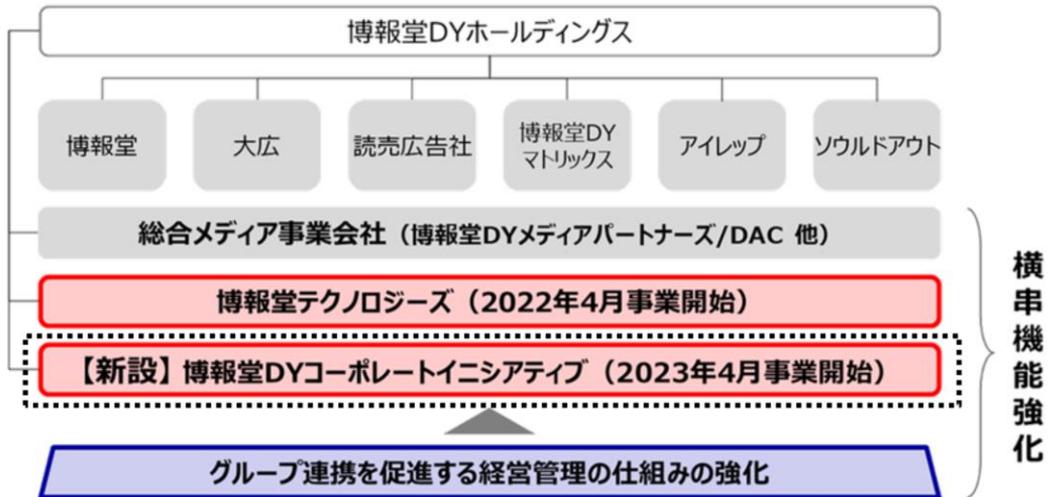
同領域の進捗を示す一つの指標であるインターネット領域売上高については、総合広告会社および「次世代型デジタルエージェンシー」であるアイレップなど既存事業会社の伸長に加え、昨年M&Aを行ったソウルドアウトの損益取り込み開始による押し上げもあり、基準年から年平均でプラス15.2%の伸びとなりました。

また、広告メディアビジネスの次世代型モデルとして提唱する「AaaS」による事業拡大の推進や、クリエイティブ領域における自動生成AIツール等のプロダクト開発も継続しており、同領域のイノベーション推進に注力しております。

詳細は、「トピックス」に記載の内容をご参照ください。

2. 変革を加速する横串機能の強化

- コーポレート機能の高度化・効率化を推進する新会社「博報堂DYコーポレートイニシアティブ」を設立し、2023年4月1日より事業を開始



2つ目は、「変革を加速する横串機能の強化」についてです。

昨年4月のテクノロジー専門会社「博報堂テクノロジーズ」の設立に続き、本年4月に、当社グループのコーポレート機能の高度化・効率化を推進する新会社として「博報堂DYコーポレートイニシアティブ」を設立し、グループを横断した横串機能の強化を進めております。

2. 変革を加速する横串機能の強化

- 育成/採用などによるコーポレート機能のケイパビリティ強化や、業務集約/標準化およびDXなどによるグループ横串機能としてのシナジー創出を推進



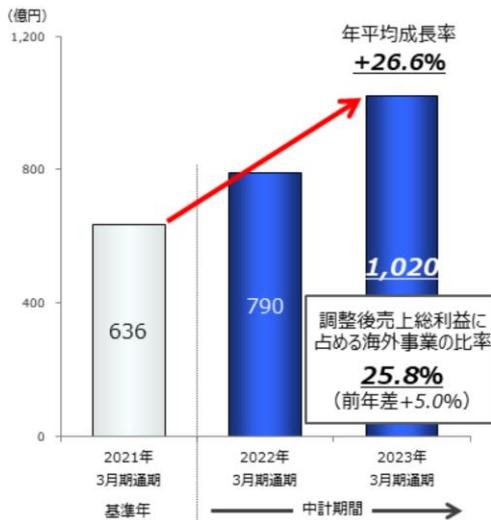
9

新会社では、グループ各社のコーポレート機能を担う人財を集約し、育成・採用などによるコーポレート機能のケイパビリティ強化や、業務集約・標準化およびDXなどによるグループ横串機能としてのシナジー創出を推進し、当社グループの市場価値向上に貢献してまいります。

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+26.6%の伸びとなり、海外の比率は25.8%に拡大
- M&Aによる多様な専門性と先進性をもつ企業の取り込みや、プラットフォーム連携による新サービス開発など、海外事業の対応力を強化

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 (H/kyu)

- ・ インドの独立系ブランドエージェンシーグループ「MA&TH Entertainment」を博報堂が子会社化
- ・ 米国のデジタル系制作会社「Upstatement」が新たにkyuに参画

(ma+th) Upstatement

クロスボーダーマーケティング支援強化 (HC/DAC)

- ・ 中国最大級のプラットフォーム「美团」・「大衆点評」の約7億のユーザーデータをベースにしたソリューション開発
- ・ 訪日前/訪日中/訪日後の多様なファネルでの「新・生活者リサーチソリューション」のテスト運用を開始

美团 美团 大众点评

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、中華圏やアセアンの復調に加えて、為替変動やM&Aによる押し上げもあり、基準年から年平均プラス26.6%の伸びとなり、調整後売上総利益に占める海外の比率は、25.8%に拡大しました。

また、M&Aによる機能拡充を継続するとともに、中国最大級のプラットフォームとの新サービス開発を進めるなど、海外事業の対応力強化に注力しております。

詳細は、「トピックス」に記載の内容をご参照ください。

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

- 注目の高まるweb3市場への企業の参入支援や、コーポレート・ベンチャーキャピタルによる出資を通じたスタートアップ企業とのイノベーション創出など、外部企業との連携を引き続き強化

企業のweb3市場への参入支援 (H)

- Astar Networkと連携しweb3ハッカソンを企画/運営する新会社「博報堂キースリー」設立
- 企業タイアップ型ハッカソンの第一弾を、トヨタ自動車の協賛により世界中のweb3エンジニアと共に開催



スタートアップ投資の継続 (HC)

- 先端テクノロジー/ビジネスモデルを有する50社超の企業への投資を継続、新規上場企業も出現
- 企業へのマーケティングDX提案、ソリューション開発など、連携による提供サービス/自社のイノベーションを推進



2019年7月設立以降の
ベンチャー企業への投資件数※

51社
(2023年3月期：13社)

※対外公表ベース

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。

近年注目の高まるweb3市場への企業の参入支援に向けて、日本発のパブリックブロックチェーンの開発元企業と、web3ハッカソンの企画・運営を行いながら、企業と共にweb3サービスを開発する新会社を設立しました。

また、先端テクノロジーや新たなビジネスモデルを有する50社超の企業への投資を継続しており、出資先の中には新規上場する企業も出てきています。提供サービスや自社のイノベーション推進に向けて、外部企業との連携を引き続き強化してまいります。

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、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン方針」を策定
- 社員一人ひとりのクリエイティビティを通じて、多様性ある社会の実現を目指す

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン方針

博報堂DYグループでは、生活者である社員一人ひとりが、自らのクリエイティビティを通じて、生活者や社会の様々なテーマとつながり、未来をつくる存在として、あらゆる人が、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現を目指しています。

個のクリエイティビティ尊重

- 一人ひとりのクリエイティビティを信じる
- 自分とは違う視点をもつ人に耳を傾け、尊重する

自由と自律

- 自発的なクリエイティビティの発揮
- 成長の支援とビジネスへの貢献
- 自発的な挑戦の支援とキャリア自律

チームによる共創

- 個性をチームでぶつけあい高めあうことで社会に新しい価値を生み出す

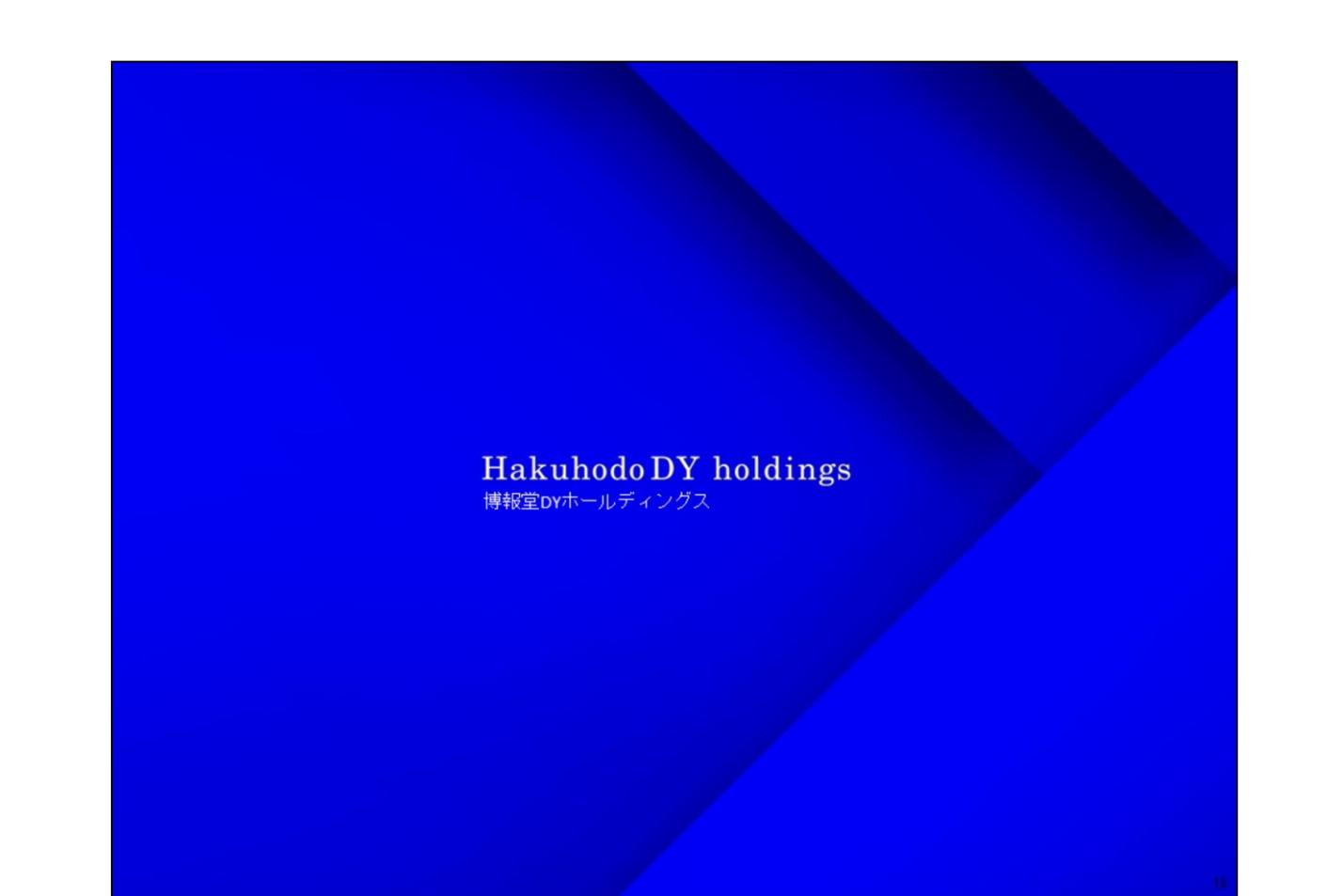
ジェンダー平等における目標設定

2030年度までに女性管理職比率を **30%** にすることを旨す

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。

当社グループのサステナビリティゴールの実現に向けて、この度、新たに「DE&I方針」を策定いたしました。社員ひとりひとりが、自らのクリエイティビティを通じて生活者や社会にとっての新しい価値を生み出すことで、多様性ある社会の実現を目指してまいります。

また、ジェンダー平等における目標設定として、2030年度までに女性管理職比率を30%にすることを掲げ、女性社員のキャリア形成と継続のための人財育成を進めることで、多様な人財が活躍する、サステナブルな経営環境の整備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、最後に一言申し添えさせていただきます。

2022年度における日本経済の回復は、急激な円安や物価高の影響を受け、力強さを欠くものとなりました。

23年度以降の先行きは、依然として不透明な状況にあるものの、新型コロナウイルスの5類移行や水際対策の終了など、内需を中心とした経済の拡大や、企業のマーケティング活動活性化を期待させる動きもあります。

本中期経営計画の最終年度となる今年度は、市場の動向を注視しつつ、引き続き、中長期の継続的な成長に向けた各種改革を着実に進め、中期経営目標の達成に向けて、グループ一丸となって取り組んでまいります。

どうもありがとうございました。