

博報堂DYグループ 新中期経営計画

【注】各頁における略称は下記のとおり
(H)：博報堂、(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

社長の戸田でございます。

それでは、当社グループの「新中期経営計画」についてご説明します。

現中期経営計画のレビュー

最初に、現中期経営計画の進捗状況からご説明します。

現中期経営計画（2015年3月期～2019年3月期：5ヵ年計画）

中期基本戦略	<p>企業のベスト・マーケティング・パートナーとして、世界一級のマーケティングサービス企業集団を目指す。</p> <p>先進的かつ創造的な統合マーケティング・ソリューションの提供を通じて、新たな市場やムーブメントを創造し、社会/生活者に活力を与え続ける存在になる。</p>
成長ドライバー	<ul style="list-style-type: none"> ● “生活者データ・ドリブン”マーケティング対応力の強化 ● アジアを中心とした新興国での体制強化 ● “専門性”と“先進性”の継続的な取り込み <p style="text-align: center;">▲</p> <p style="text-align: center;">スピーディかつ着実な成長を支える「積極的な投資戦略」</p>
成長のイメージ	<p>計画期間中の「売上総利益増加額に占める割合」※2</p> <ul style="list-style-type: none"> ● オーガニック：M & A = 50：50 ● 国内：海外 = 50：50 <p>(2019年3月期の売上総利益に占める海外比率を「20%」へ)</p>
中期経営目標※1 (2019年3月期)	<p>のれん償却前営業利益：570億円</p> <p>〈重点指標〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 売上総利益年平均成長率※2 +7～10% ● のれん償却前ホーレーティング・マージン 18～20% ● のれん償却前ROE 10%以上

※1 当初掲げた経営目標を達成したため、2016年11月に上方修正した計画値
 ※2 売総増加額に占める割合は計画期間内（5ヵ年）の増加額、年平均成長率は2016年3月期～2019年3月期間の年平均成長率

2019年5月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

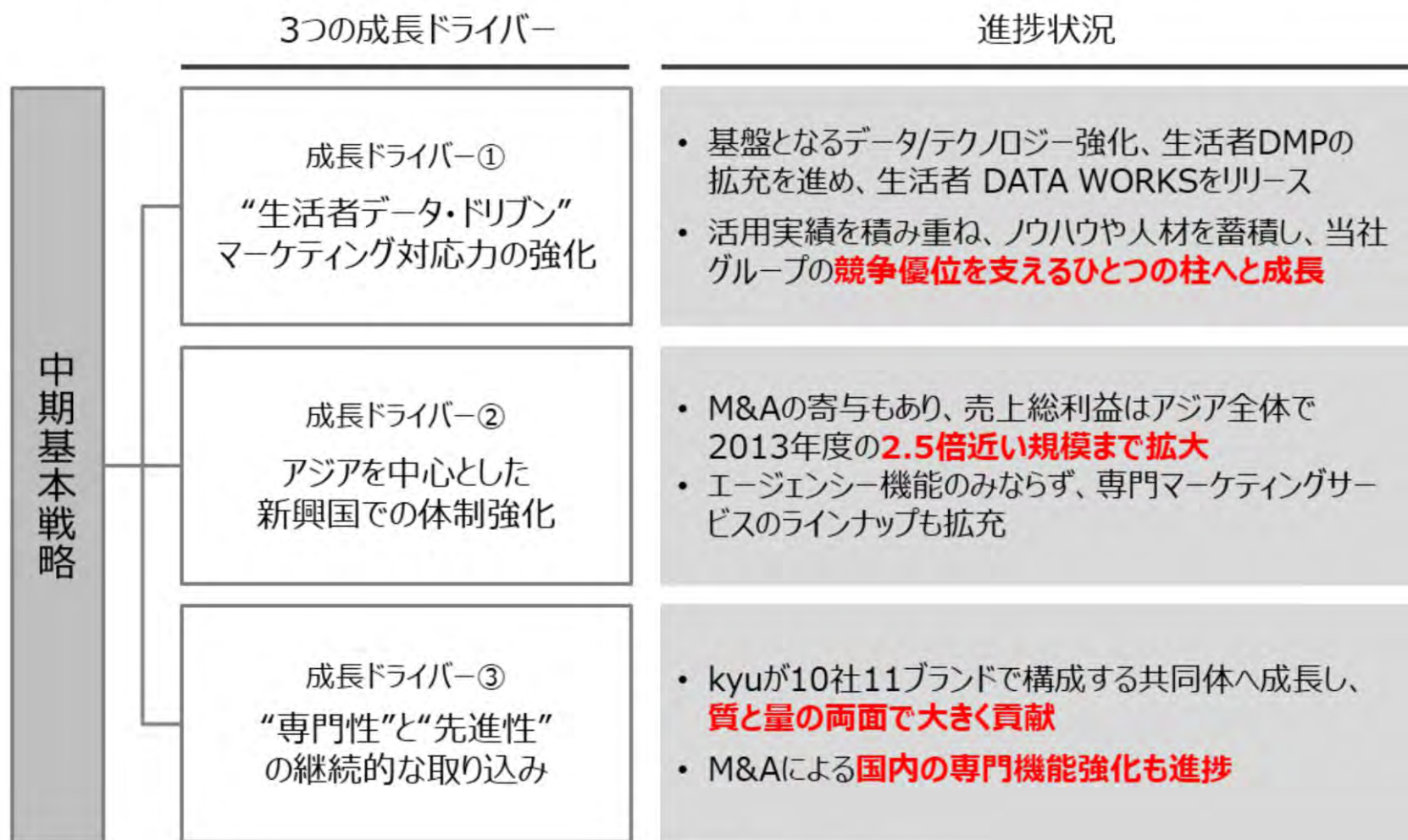
2

当社グループは、ご覧の中期経営計画を2013年11月に発表し、以降、5年間積極的な事業活動を展開してきました。

同計画に関しては、順調に進捗したことを受け、2016年11月に数値計画を上方修正しております。

中期戦略の進捗

成長ドライバーとして掲げた各種戦略は、積極的なリソースの投入により、大きく進捗。



2019年5月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

3

まず、戦略面の進捗についてです。

中期基本戦略の実現へ向けて掲げた「3つの成長ドライバー」は、積極的なリソースの投入により、大きく進捗しました。

“生活者データ・ドリブン” マーケティング対応力の強化については、基盤となるデータやテクノロジーの強化を行い、生活者DMPの拡充を進め、生活者データの活用実績を積み重ねてきました。結果、当社グループの競争優位を支えるひとつの柱へと成長させることができたと考えています。

2つ目の成長ドライバーについては、M&Aを積極的に実施したことも奏功し、アジアの売上総利益の規模は、2013年度の実績の約2.5倍近い規模まで拡大しました。体制面でも制作やPR、アクティベーション、デジタルなど、サービスラインナップの拡充を図ることができました。

3つ目の専門性と先進性の継続的な取り込みについては、戦略事業組織kyuが、様々な領域のユニークかつ先進的な会社をメンバーに加え、数値面でも、売上総利益が大きく拡大するなど、質/量の両面で当社グループの成長に大きく貢献しました。

さらに、国内でのM&Aも多数実行し、国内の専門機能強化も進捗しております。

数値計画の進捗（株メルカリ株式売却の影響除き）

掲げたすべての指標において、2016年11月に上方修正を行った目標水準を過達。

□ 中期経営目標

	中期目標	2019年3月期 通期実績
のれん償却前 営業利益	570億円	589億円
<重点指標>		
売上総利益 年平均成長率 (2016年3月期～2019年3月期)	3ヵ年平均 +7～10%	3ヵ年平均 +10.2%
のれん償却前 オペレーティング・マージン	18～20%	18.9%
のれん償却前 ROE (年金関連の特別利益影響除き)	10%以上	12%強

2019年5月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

4

次に、数値計画の進捗についてです。

2019年3月期は、メルカリ株式売却にともなう一時的な損益の押し上げが発生したため、同影響を除外した実質比較にて説明します。

ご覧の通り、掲げたすべての指標において、2016年11月に上方修正を行った目標水準を上回ることができました。

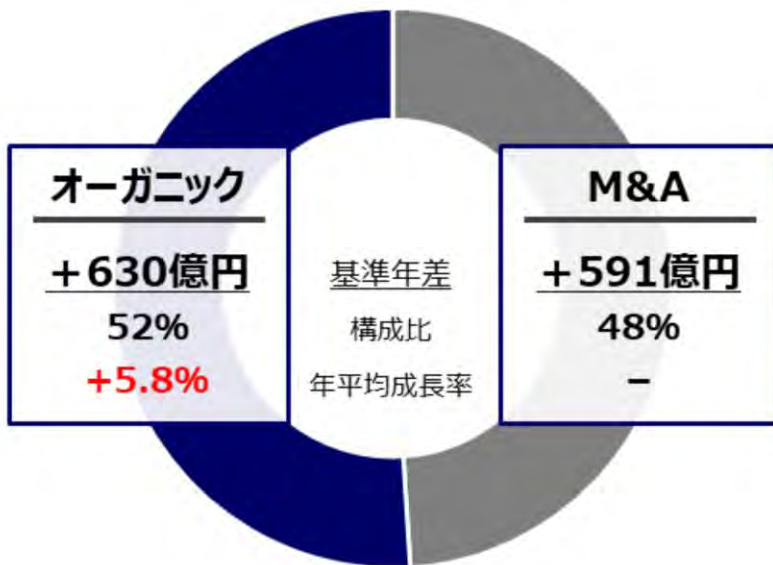
最重要指標であるのれん償却前営業利益は、メルカリ株式売却の影響を除いても589億円と計画を過達。売上総利益は直近3ヵ年平均で二桁成長を実現し、経営効率も高い水準を維持しました。

また、のれん償却前ROEは、メルカリ株式売却の他、年金関連の一時的な押し上げ要素を除いても、12%強と目標水準を上回る着地となりました。

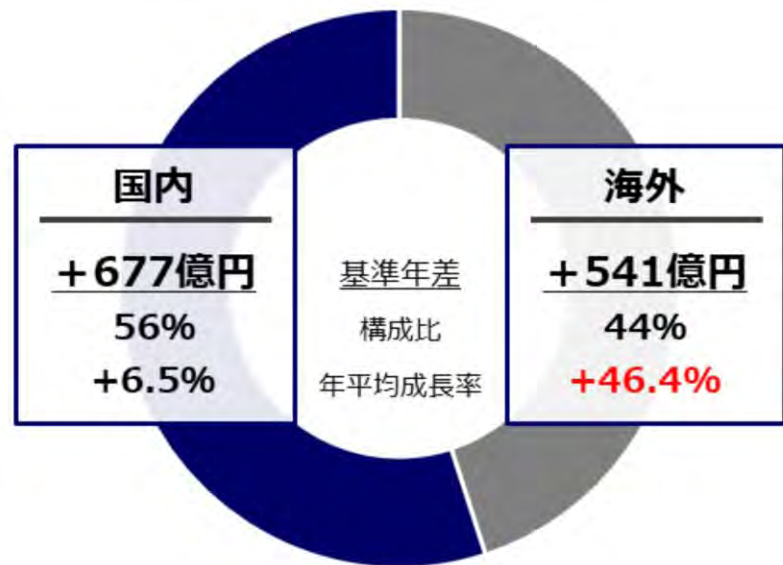
数値計画の進捗（株メルカリ株式売却の影響除き）

既存事業会社の強い伸びと、M&Aによる押し上げにより、売上総利益は大幅に伸長。アジアおよびkyuの事業拡大に伴い、売総の海外占有率は20%超の水準まで拡大。

＜売上総利益の増加要因①＞



＜売上総利益の増加要因②＞



- ※ オーガニック増分：既存事業会社およびビジュアルアクト等新規拠点における中計期間の売総増分の累計
- ※ M&A増分：中計期間にP/L取り込みを行ったM&A対象会社の売総総額（M&A後の対象会社の成長分を含む）
- ※ 基準年：2014年3月期

＜売上総利益に占める海外比率＞

2014年3月期 5.0% ▶ 2019年3月期 **20.4%**

計画当初掲げた成長イメージについても、概ね想定通りの進捗となったと言えます。

主戦場である国内の広告市場が伸び悩む中、各種戦略の推進により競争力を強化し、市場シェアの拡大と、年率+5.8%という強いオーガニック成長を実現しました。

また、機能強化のためのM&Aも積極的に実行し、数値面でも600億円規模の売総拡大に寄与しております。

海外事業についても、アジアおよびkyuの事業拡大により、年率+46.4%のスピードで成長し、売総に占める海外比率も当初計画した20%を上回る結果となりました。

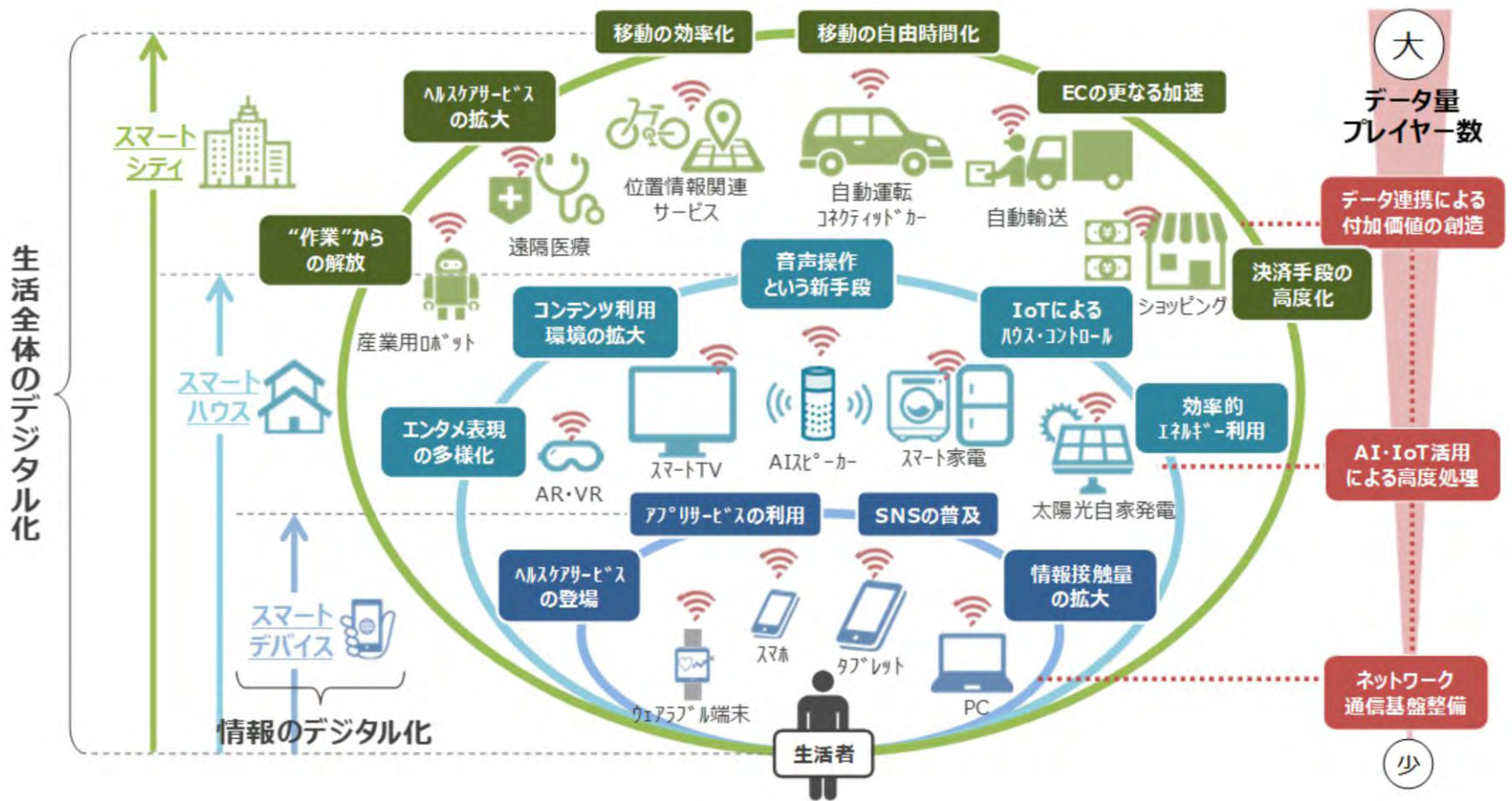
新中期経営計画について

(計画期間：2020年3月期～2024年3月期の5ヵ年計画)

以上の現中期経営計画のレビューを踏まえ、ここからは、新しい中期経営計画について説明させていただきます。

なお、計画期間は、2020年3月期から2024年3月期までの5ヵ年です。

「オールデジタル」化による大変革時代の到来



2019年5月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

7

まず、当社グループを取り巻く環境変化についてですが、一言で申し上げますと、「オールデジタル化による大変革時代が到来する」と考えています。

情報端末を中心に進化してきたデジタル化が、家、都市といった単位で生活全体に広がる動きや、それに伴うデータ量の増大、新たなインフラ／サービスの拡充、更にはデジタルテクノロジーを駆使する様々なプレイヤーが出現するなど、まさに大変革時代を迎えている、ということです。

当社グループを取り巻く環境の変化

情報のデジタル化 → 生活全体がデジタル化

- 多様なデジタルタッチポイントを通じて、いつでもどこでも誰とでも繋がるのが可能に
- 生活者が世の中のあらゆる動きをリードする**生活者中心の社会が本格的に到来**

テクノロジー進化による産業構造の転換 → イノベーションの時代へ

- デジタルテクノロジーの進化が起点となって、市場の垣根は融解し、産業構造が転換
- 産業や国、企業を問わず、**ダイナミックなイノベーションが求められる時代へ**

企業活動のボーダレス化が加速

- 企業が海外での事業拡大を目指す「グローバルシフト」の動きは今後も継続
- さらにオールデジタル化の流れが加わり、**企業活動のボーダレス化が加速**

2019年5月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

8

この「オールデジタル化」による変革には、大きく3つの動きがあるとみています。

まず、これまでなかったサービスやインフラが整備され、情報のデジタル化が日々の生活に波及し、生活全体がデジタル化する動きです。生活者は、身の回りの様々な場所に出現する、いわゆる「デジタルタッチポイント」を通じて、情報行動、購買行動など世の中のあらゆる動きをリードするようになります。つまり、生活者が中心となる社会がいよいよ本格的に到来する、ということです。

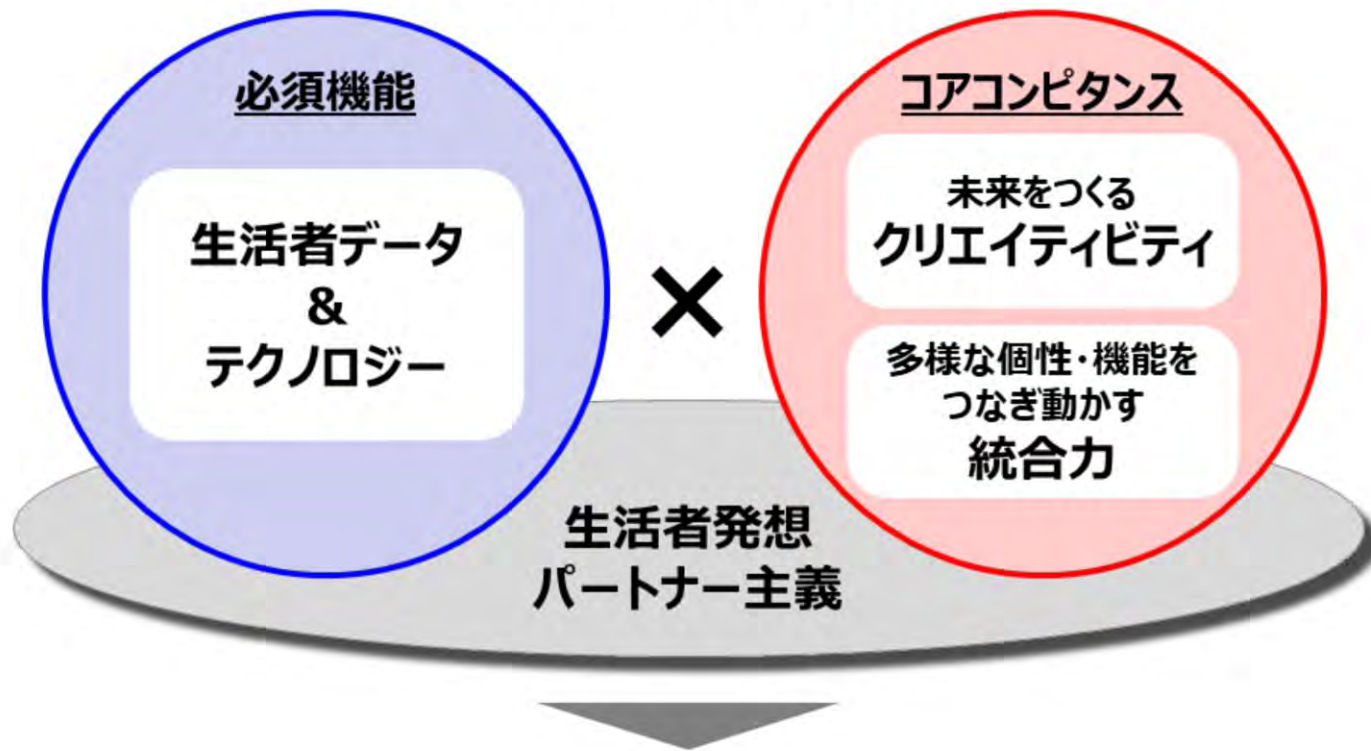
また、ビッグデータ/IoT/AI/ロボットなどのデジタルテクノロジーの進化が起点となって、これまでの市場の垣根が融解し、産業構造の転換が進んでいきます。それに伴い、企業はこれまで以上に、先端テクノロジーの取り込みやビジネスモデルの変革など、ダイナミックなイノベーションの必要性に迫られるようになります。

さらに、オールデジタル化は、企業活動のボーダレス化を加速します。これまで、国内企業は海外での事業拡大を目指し「グローバルシフト」を進めてきました。この動きは今後も継続すると見ていますが、それに、オールデジタル化の流れが加わることで、企業活動の、「国境という概念を越えた“ボーダレス化”」が、ますます加速していくとみています。

当社グループの強み

生活者発想を起点に、「生活者データ/テクノロジー」の活用基盤と、未来をつくる「クリエイティビティ」多様な個性・機能をつなぎ動かす「統合力」を融合し、あらゆるパートナーと協働できることが、競争力の源泉。

＜当社グループの競争力の源泉＞



オールデジタル化する社会でこそ活かされる強み

そのような環境変化の中、当社グループの強み、競争力の源泉は何か。

それは、当社グループのポリシーでもある「生活者発想」を起点に、「生活者データとテクノロジー」の活用基盤と、未来をつくる「クリエイティビティ」、それに、多様な個性や機能をつなぎ動かす「統合力」を融合することができること。

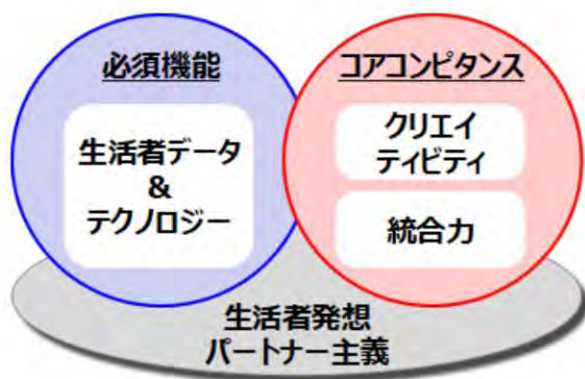
そして、生活者、企業、メディアをはじめ、あらゆるプレーヤーとパートナー関係を構築し、チーム一体となって協働できること。

その事こそが、他社が持ちえない当社グループの競争力の源泉であり、オールデジタル化する社会でこそ活かされる強みであると考えています。

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。

<当社グループの強み>



<企業>

得意先・媒体社・コンテンツホルダー
 ・プラットフォーム・共同事業体他



<社会/生活者>

新たな価値



インパクト

2019年5月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

10

以上を踏まえ、

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。

ことを中期基本戦略とします。

未来をデザインし、社会実装を進め、
 生活者一人ひとりが自分らしく生きいきと生きられる「生活者中心の社会づくり」に貢献していきたい
 と考えています。

「3つの成長基盤」の強化

積極的な投資により「3つの成長基盤」を強化



2019年5月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

11

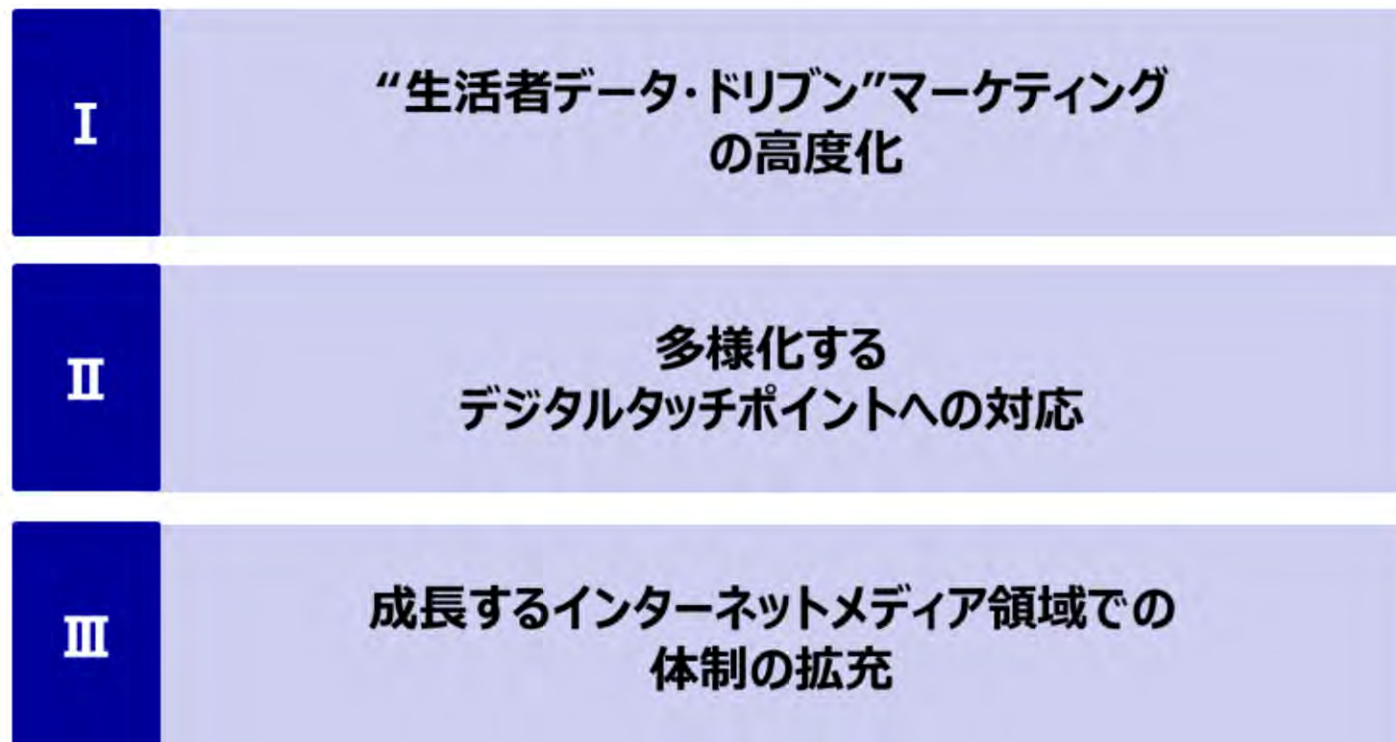
次に、当社の描く中期基本戦略の実現へ向けて設定した「3つの成長基盤」の強化について、ご説明します。

- 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」
- 2つ目は、「ボーダレス化する企業活動への対応力強化」
- 3つ目は、「外部連携によるイノベーションの加速」です。

これら3つの成長基盤に、M&Aのみならず、データやテクノロジー、システムインフラや人材など幅広く投資を積極化し、スピーディーかつ着実な成長を目指します。

< 1 > 広義デジタル領域でのリーディングポジション確立

オールデジタル時代を見据えた、
広義デジタル領域でのリーディングポジション確立



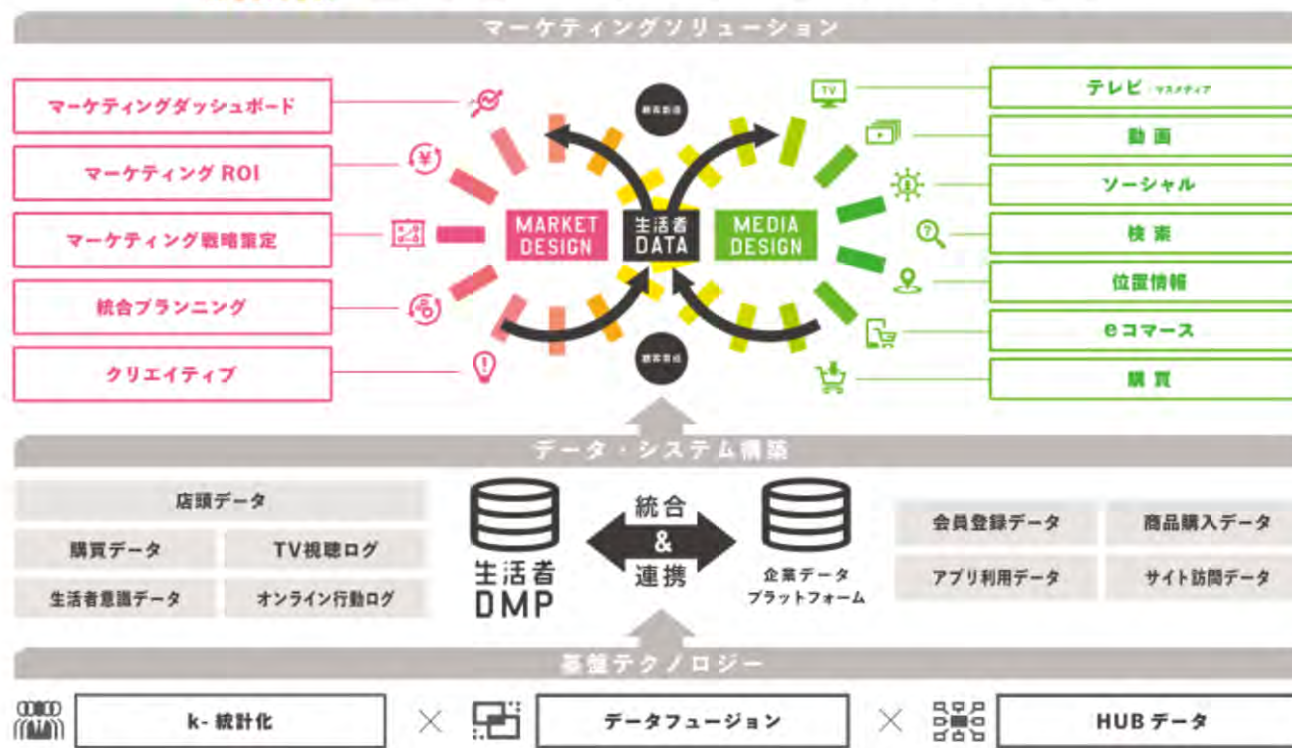
1つ目の「広義デジタル領域でのリーディングポジション確立」についてです。

オールデジタル時代を見据えると、インターネットメディアのみならず、新たに生成されるデジタルタッチポイントも含めた広義のデジタル領域に対応できる機能、体制を兼ね備えた「同領域でのリーディングポジションを確立」することが必須となります。そのため、ご覧の3つの戦略施策を進めていきます。

< 1 > - I . “生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化

オールデジタル化に向けて、テクノロジー/データ・システム/ソリューションをアップデートするとともに、クリエイティビティとの掛け算による**“生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化**を推進。

生活者データ・ドリブン・マーケティング



高度化の視点

- オールデジタル時代に適した体系へ
- より統合的/効率的な運用力
- クリエイティビティとの掛け算による新たな価値創造
- 新たに生成されるデータへの対応
- 個人情報保護への配慮
- アドテクノロジー/マーケティングテクノロジーの進化

2019年5月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

13

まずは、“生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化についてです。

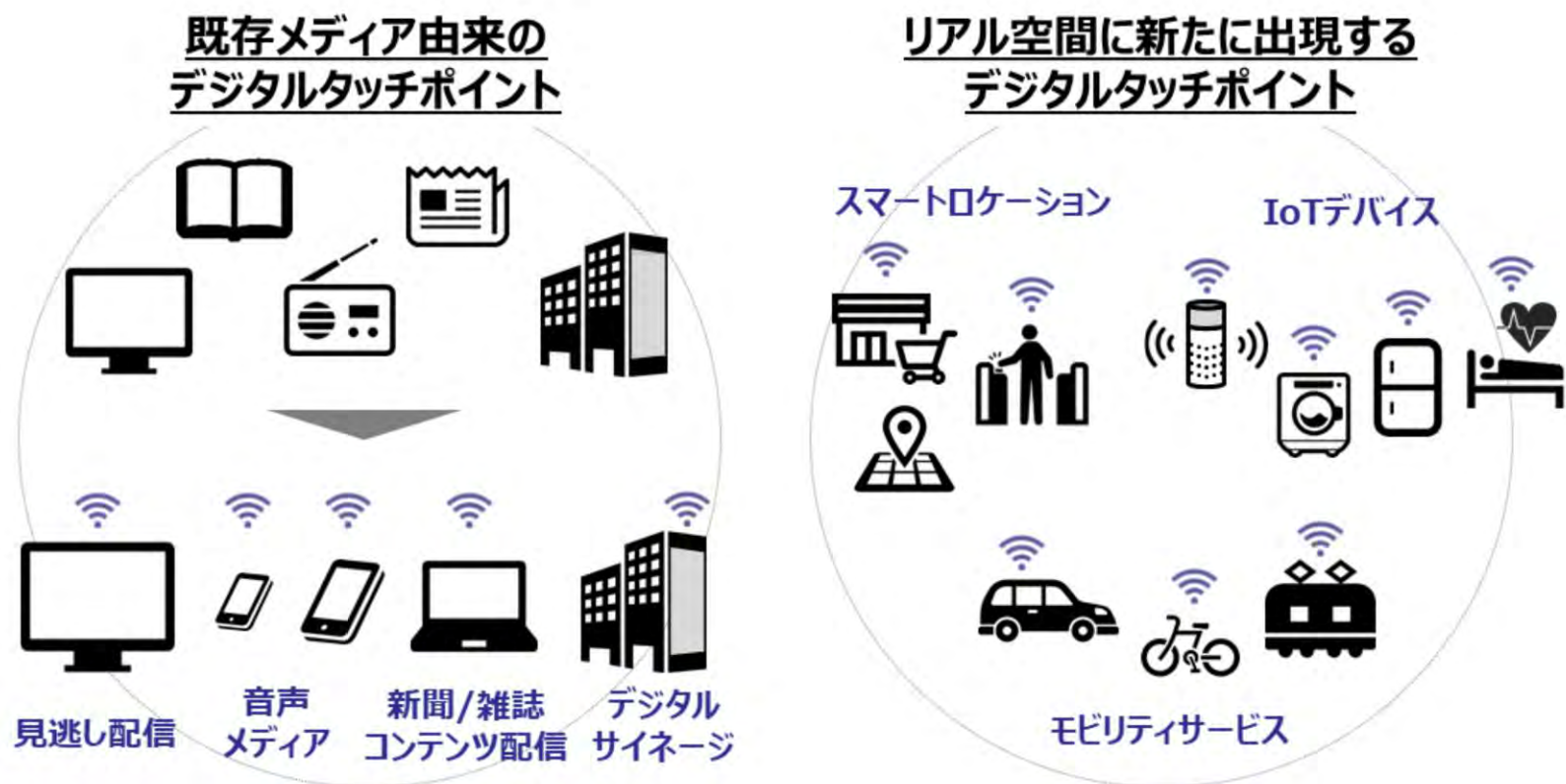
オールデジタル化を見据え、テクノロジー/データ・システム/ソリューションを常時アップデートし続けることが必要となります。

また、如何に統合的かつ効率的に運用できるかという観点のみならず、クリエイティビティとの掛け算により、新たな市場や生活者価値の創造に繋がるような、より高付加価値なソリューションの提供が求められるフェーズへと移行しつつあります。

同領域には、引き続き、リソースを積極投入し、機能強化を進めるとともに、クリエイティビティとの掛け算による“生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化を推進していきます。

< 1 > - II. 多様化するデジタルタッチポイントへの対応

既存メディアのデジタル化、リアル空間に新たに出現するデジタルタッチポイントなど、
多様化するデジタルタッチポイントへの対応体制を幅広く整備。



2019年5月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

14

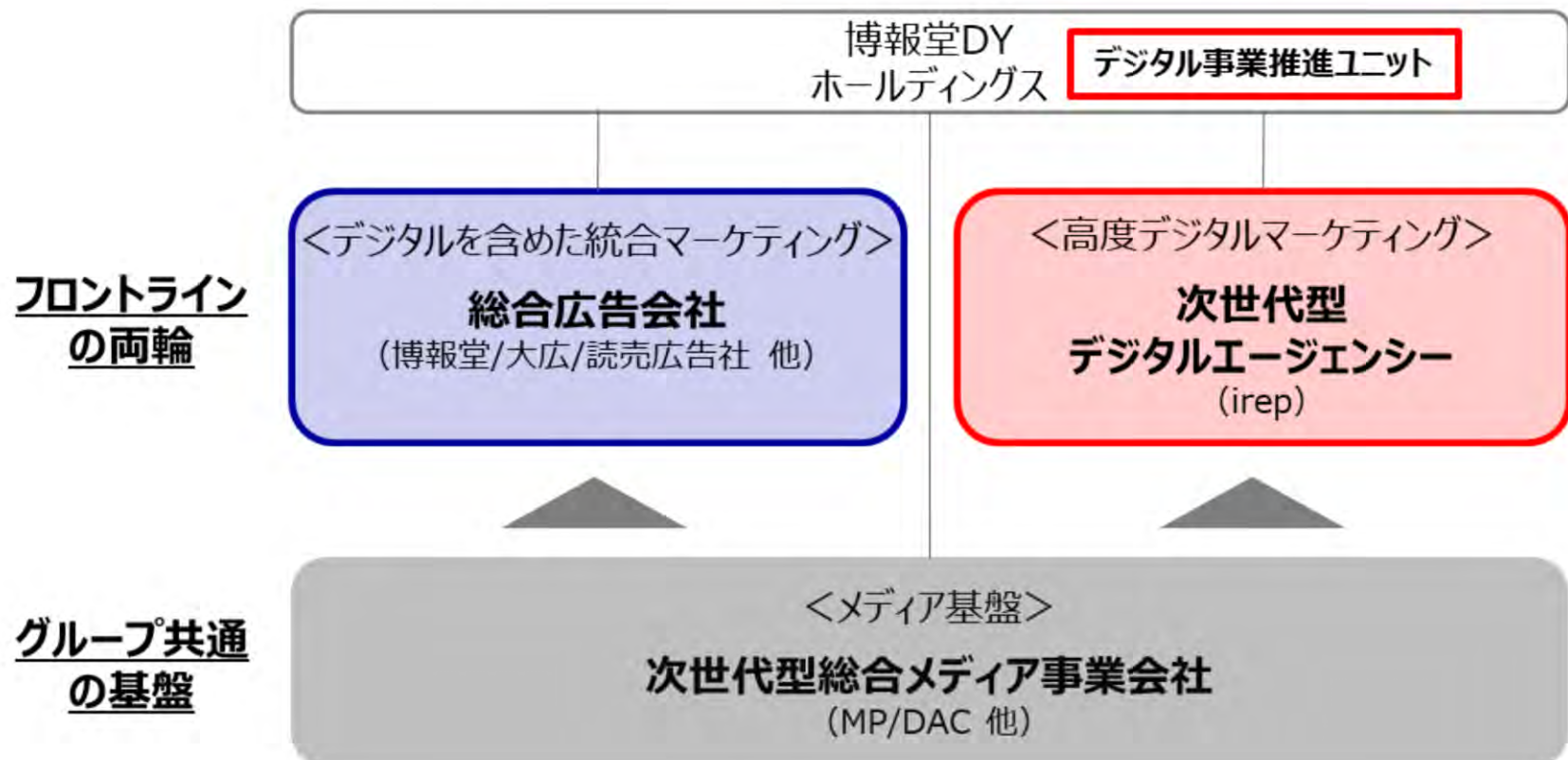
次に、多様化するデジタルタッチポイントへの対応についてです。

オールデジタル時代においては、4マスメディアやアウトドアメディアなど従来のオフラインメディアのデジタル化によって新たな市場が生まれることはもとより、AIスピーカーやコネクテッドカー、スマートストアなど、リアル空間に新たなデジタルタッチポイントが次々と出現します。

多様化し、拡大する各種デジタルタッチポイントにおけるメディア開発やマーケティングへの活用、ビジネス開発などに積極的に取り組み、これらを推進するための機能強化、対応体制の整備を進めてまいります。

<1>-Ⅲ. 成長するインターネットメディア領域での体制の拡充

- 多様な得意先ニーズに応じた最適なサービス提供体制を整備するため、**総合広告会社の機能強化**に加え、高度なデジタルソリューションの提供に軸足を置いた「**次世代型デジタルエージェンシー**」機能を拡充。
- 両輪となるフロントラインを支える**総合メディア事業会社もオールデジタル時代に適した次世代の形へ**。



2019年5月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

15

もうひとつの戦略施策である「成長するインターネットメディア領域での体制の拡充」についてです。

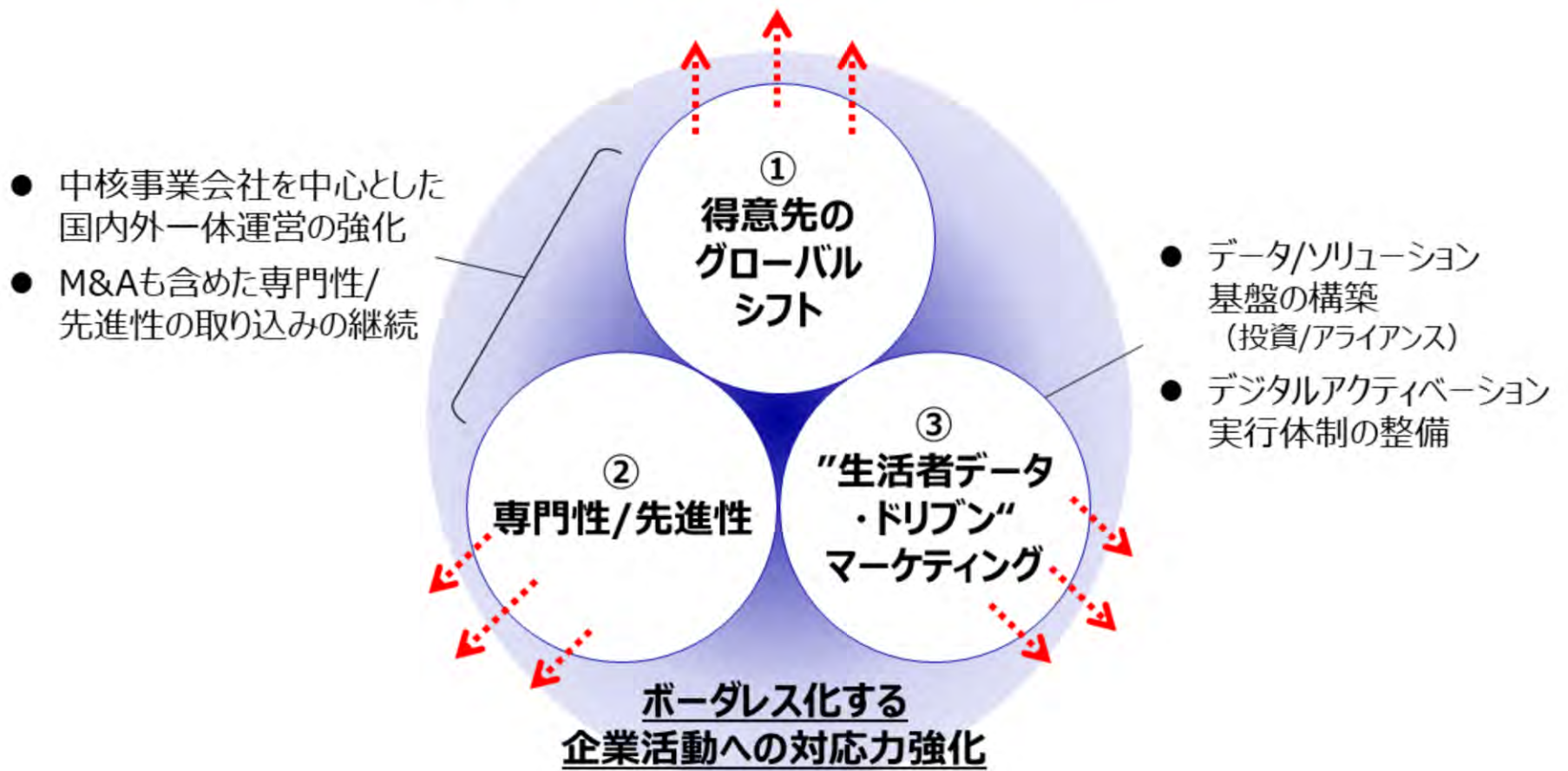
多様な得意先ニーズに応じた最適なサービス提供体制を整備することが重要であると考えています。当社グループは、すでに博報堂/大広/読売広告社などの総合広告会社という強いサービスラインを保持していますが、さらにインターネットメディア領域での機能/体制の強化を図っていきます。加えて、高度なデジタルソリューション提供を行い、いわゆるインターネット専門の市場に対応する「次世代型デジタルエージェンシー」の機能拡充にも注力します。

また、両輪となるフロントラインを支える総合メディア事業会社もデジタルトランスフォーメーションを進め、オールデジタル時代に適した次世代の形へと進化させていきます。

昨年10月のD.A.コンソーシアムホールディングスグループの完全子会社化や、博報堂DYデジタルとDACの経営統合などの取り組みは、本戦略施策の推進を目的としたものです。

< 2 > ボーダレス化する企業活動への対応力強化

3つの要素を起点に海外事業を強化し、
ボーダレス化する企業活動への対応体制を拡充。



2019年5月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

16

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。

環境認識で言及した通り、国境という概念を越えた企業活動のボーダレス化は、オールデジタル化の流れにより、一層加速しています。

当社グループは、ご覧の3つの要素を起点に、海外事業の強化を行い、ボーダレス化する企業活動への対応体制の拡充を図っていきます。

これまで、中核事業会社を中心に「国内外一体運営」を掲げ、得意先のグローバルシフトへの対応を進めてきました。さらに、kyuの機能拡充の他、アジアでの専門企業の買収なども進め、「専門性と先進性」を起点とした海外事業の強化も進めてきました。

引き続き、M&Aも含め、積極的なリソースの投下を行い、これらの取り組みを継続、強化していきます。

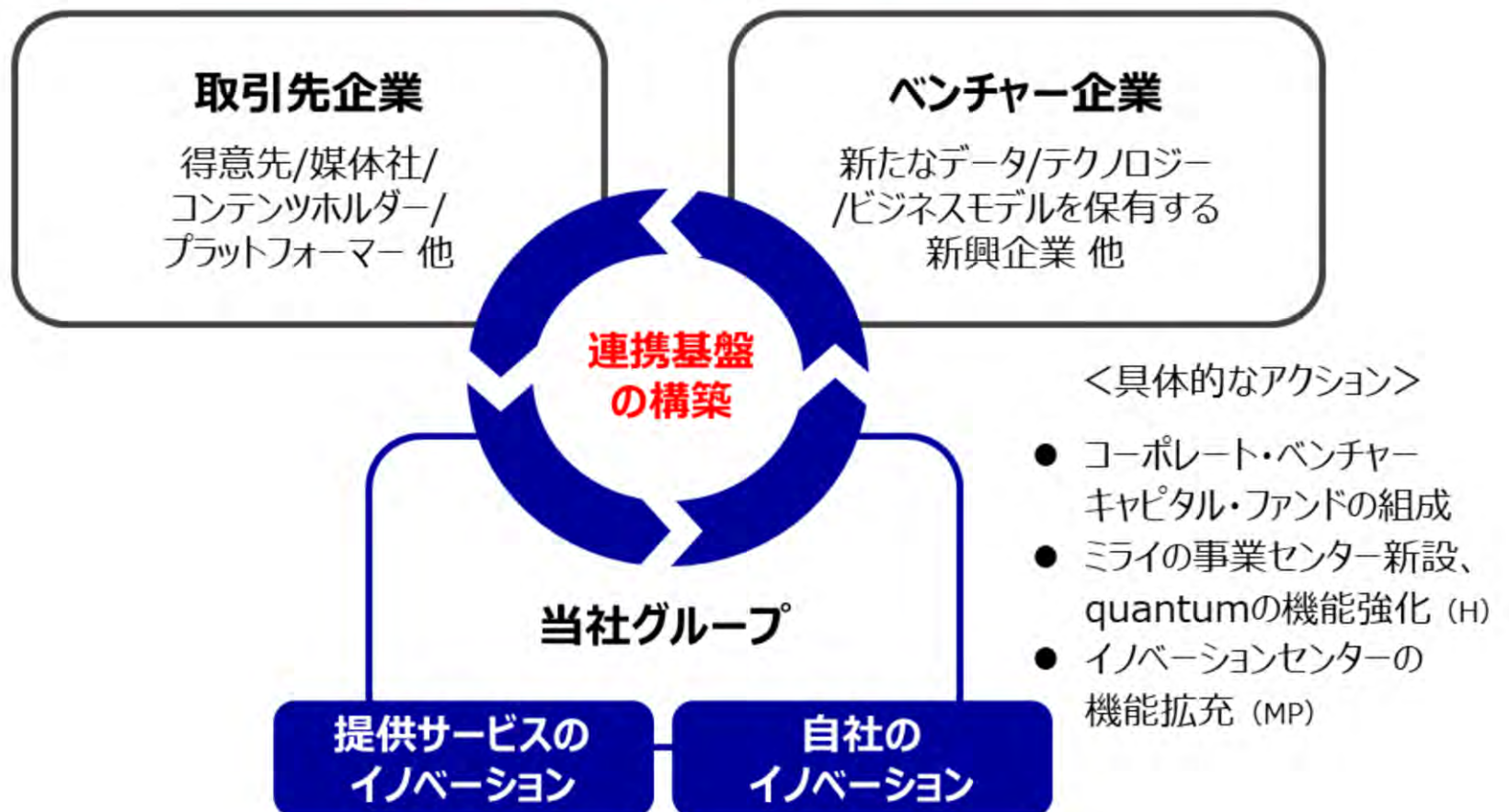
また、「生活者データ・ドリブン」マーケティングの有効性は、万国共通であると考えています。

海外においても、生活者データやソリューション基盤の構築を進めるべく、積極的な投資と外部企業とのアライアンスを強化し、

メディアのみならず、CRM/デジタルプロモーション/EC対応など、幅広くデジタルアクティベーション領域の実行体制を整備していきます。

< 3 > 外部連携によるイノベーションの加速

取引先企業に加え、先進的なテクノロジー企業など**外部企業との「連携基盤」を構築し、提供サービス、および自社のイノベーションを加速**する。



2019年5月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

17

3つ目は「外部連携によるイノベーションの加速」です。

オールデジタル化に伴い、企業は先端テクノロジーの取り込みやビジネスモデルの変革など、ダイナミックなイノベーションの必要性に迫られるようになります。

そして、これからの時代のイノベーションには、当社グループの持つ生活者発想、クリエイティビティ、生活者データの活用力のみならず、得意先や媒体社、コンテンツホルダーなど当社グループの取引先の持つ各種リソースや、先進的な外部企業のテクノロジーを統合していくことが重要であると考えています。

多様な外部企業との連携基盤を構築し、提供サービスのイノベーションのみならず、自社のイノベーションも加速していきます。

なお、具体的な施策として、新中計の期間内に100億円規模のベンチャー投資を行う、コーポレート・ベンチャーキャピタル・ファンドを組成する他、グループ各社においても上記のような各種取り組みを進めています。

その他の主要な対処すべき課題

以下の項目は、新中期経営計画の計画期間に留まらず、継続的に注力すべきテーマとして認識。

SDGsへの 取り組み

- 中期基本戦略を実現する取り組みを通じて、企業、生活者、そして社会全体に貢献。
- グループ社員一人ひとりのクリエイティビティや情報発信力を活かして、取引先企業と共に課題解決に取り組むことで、生活者と社会の新しい幸せを生み、その幸せをつなぎ広げていくことに尽力する。

働き方改革

- 社員が生きいきと活躍できる環境づくりを推進することで、健康経営を実現するとともに、業務の生産性向上にも繋げていく。
- 事業会社に専門組織を設置し、システム/テクノロジーを活用した業務プロセスイノベーションも視野に、各種取り組みを加速する。

その他、主要な対処すべき課題として「SDGsへの取り組み」と「働き方改革」があると認識しています。

これらのテーマは、新中計の計画期間に留まらず、継続的に注力すべきテーマであると考えています。

各テーマについて、上記の方針に則り、積極的に取り組みを進めてまいります。

中期経営目標

□ 中期経営目標 (2024年3月期)

のれん償却前 営業利益	950億円
------------------------	--------------

＜重点指標＞ 調整後＝投資事業除き

調整後	売上総利益 年平均成長率	5年平均※ +7%以上	※ 2019年3月期～ 2024年3月期
	のれん償却前営業利益 年平均成長率	5年平均※ +8%以上	
	のれん償却前 オペレーティング・マージン	20%以上	
	のれん償却前 ROE	15%以上	
	株主還元	安定/継続的な配当 業績や財務状況に応じた還元	

2019年5月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

19

ここまで、具体的な成長戦略についてご説明してきましたが、この戦略に基づく、中期経営目標についてご説明します。

最重要指標であるのれん償却前営業利益は、計画期間の最終年度である2024年3月期に「950億円」の規模まで拡大する計画とします。

これは、M&Aに伴い発生するのれん等を償却する前の営業利益であり、投資事業も含めた数値です。

また、重点指標として、投資事業を除いた主力事業ベースで、

売総は期間年平均+7%以上の伸びを実現し、のれん償却前営業利益の成長率は、売総の伸長率を上回る+8%以上。

のれん償却前オペレーティング・マージンは、2023年度時点では、現状より改善し、20%以上の高水準を目指します。

そして、のれん償却前ROEは、欧米企業との比較でも遜色のない15%程度の水準を、2023年度時点での目標水準とします。

なお、株主還元については、安定/継続的な配当をベースに、業績動向やキャッシュフローなどの財務状況を勘案し、株主への適切な利益還元を意識した経営を行っていきます。

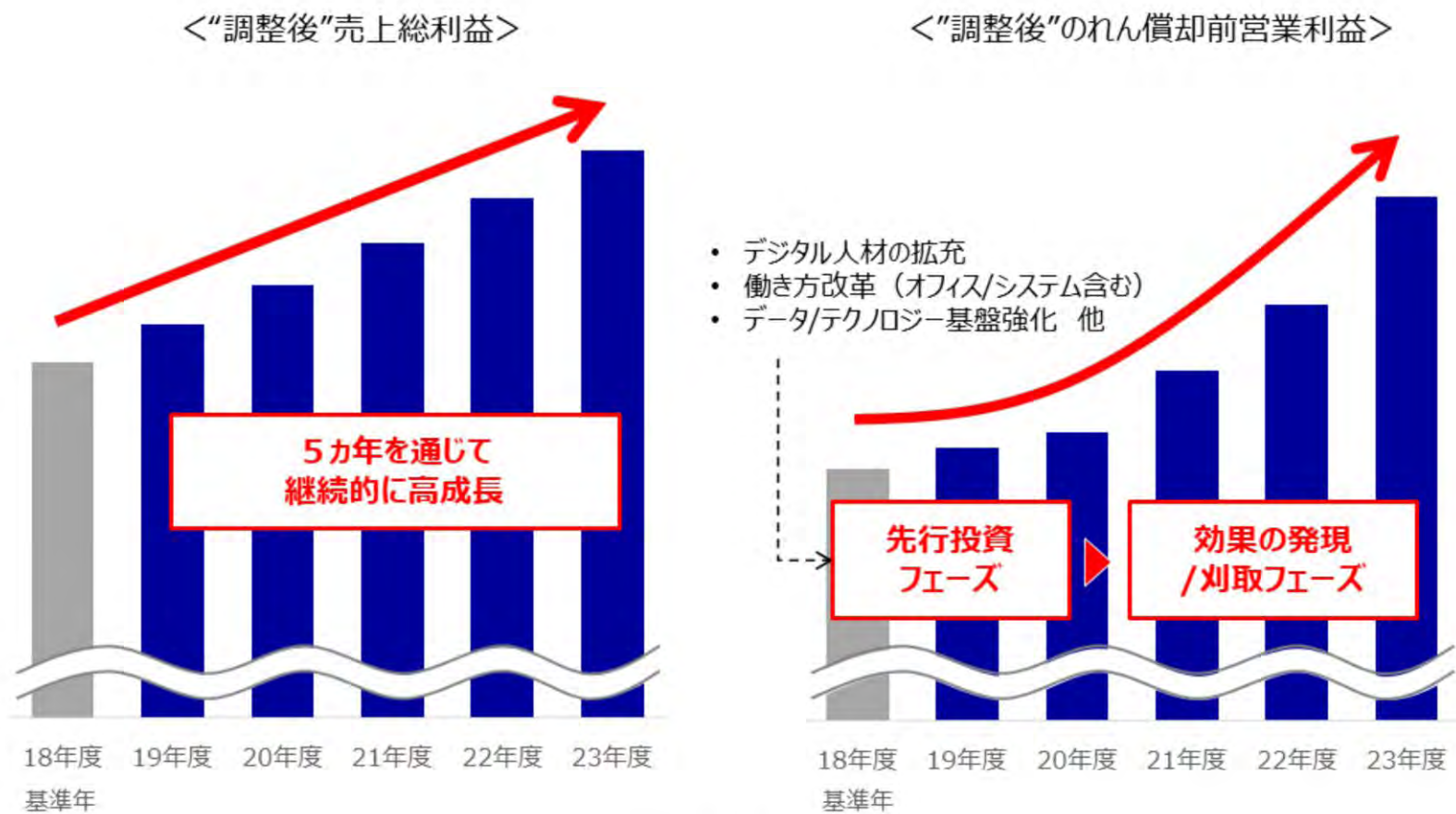
※中期経営目標/重点指標の前提条件

新中期経営計画の計画期間内における国内経済（名目GDP）、および広告市場は、ともに年率+1.5%程度の成長を前提に、上記数値計画を設定。

前提条件に大きな変動が発生した場合は、計画を見直す可能性があります。

中期経営目標 : 成長イメージ

“調整後”売上総利益は、5カ年を通じて継続的に高成長となることを想定するが、基盤/体制強化のための先行投資を見込んでおり、“調整後”のれん償却前営業利益の伸びは、計画期間の後半に強くなることを想定。



2019年5月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

20

最後に、新中計期間の成長イメージについて説明します。

投資事業を除く、調整後売上総利益は、多少の上下の振れを伴いながらも、基本的には5カ年を通じて継続的に高い成長を見込んでいますが、

中期的にこの大きな成長を達成するためには、計画期間の前半で、「デジタル人材の拡充」「働き方改革」「データ/テクノロジー基盤強化」などへの先行投資が必要だと考えています。

先行投資のフェーズでも増益は担保しつつ、計画期間の後半に強い利益の伸びを実現してまいります。

なお、調整後のれん償却前オペレーティング・マージンは一時的に低下することになりますが、先行投資の効果発現後の2023年度には、現状より改善する想定です。

中期経営目標 : 成長イメージ

前述の戦略に基づく「インターネットメディア事業」と「海外事業」の成長イメージは以下の通り。

インターネットメディア事業の 「面の拡大」

グループ連結
インターネットメディア売上高
「2倍以上」

2018年度
2300億円



**2023年度
5000億円以上**

※ 上記の数値は国内事業を対象としています。

海外事業の 「利益ある成長」

売上総利益規模

「2倍以上」
(2018→2023年度比)

のれん償却前
オペレーティング・マージン
「継続的な改善」

また、ご説明した戦略の推進に基づく「インターネットメディア事業」と「海外事業」の定量的な成長イメージについても、触れさせていただきます。

インターネットメディア事業は、面を拡大していくことを計画しています。規模感としては、5カ年で現状の2倍以上、実額では5000億円以上の水準を目指します。

海外事業は、これまでの5カ年で急拡大してきましたが、引き続き、M&Aも含め大幅に成長させる想定であり、売上総利益規模を現状の2倍以上とすることを目指します。さらに、のれん償却前オペレーティング・マージンの継続的な改善を図り、利益ある成長を実現していきたいと考えています。

Hakuhodo DY holdings

博報堂DYホールディングス

本資料では、株式会社博報堂がユニバーサルデザインの発想に基づき、誤認を防ぐこと、可読性を高めることを目的に、株式会社タイプバンク、慶應義塾大学と共同開発した独自のフォントである「つたわるフォント」を使用しています。



以上が、当社グループの新中期経営計画になります。

足元の経済環境は、米中通商問題の激化や中国の成長鈍化など、景気の下押しリスクが高まっており、先行き不透明感が強まっていますが、

この新しい中期経営計画に則り、積極的な事業展開を行い、大きな成長を実現してまいります。

ありがとうございました。