

# 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

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"> <li>● 広義デジタル領域でのリーディングポジション確立</li> <li>● ポータレス化する企業活動への対応力強化</li> <li>● 外部連携によるイノベーションの加速</li> </ul>	<p>「積極的な投資」 データ/テクノロジー/ インフラ/人材/M&amp;Aなど</p>
成長のイメージ (2024年3月期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インターネットメディア売上高（国内事業）</li> <li>● 海外事業 ・ 売上総利益</li> <li>・ のれん償却前<sup>0</sup>レベリング<sup>0</sup>・マージン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>: 2倍以上*</li> <li>: 2倍以上*</li> <li>: 継続的な改善</li> </ul>
中期経営目標 (2024年3月期)	<p><u>のれん償却前営業利益</u> : 950億円</p> <p>〈 重点指標 〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 売上総利益年平均成長率*</li> <li>・ のれん償却前営業利益年平均成長率*</li> <li>・ のれん償却前<sup>0</sup>レベリング<sup>0</sup>・マージン</li> <li>・ のれん償却前ROE</li> <li>・ 株主還元</li> </ul>	
		<p>+7%以上 +8%以上 20%以上 15%以上</p> <p>調整後ベース (投資事業除き)</p> <p>安定/継続的な配当 業績や財務状態に応じた還元</p>

\* 基準年（2019年3月期）と2024年3月期を比較した数値

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。

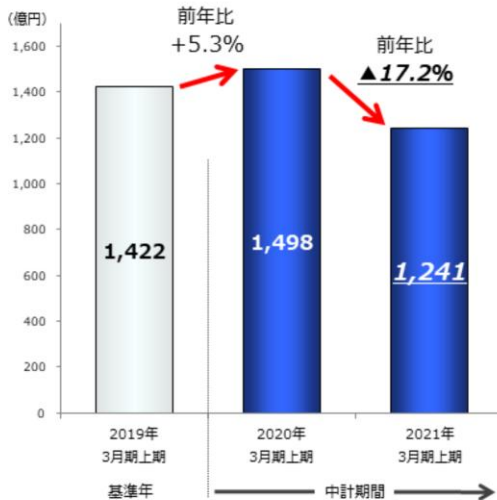
2021年3月期上期における進捗状況について、ご説明させていただきますので、次のページをご覧ください。

## 2021年3月期上期における進捗総括

- 投資事業を除いた調整後売上総利益は、中期経営計画の初年度である2020年3月期は順調に拡大したが、本上期は、コロナ禍のマイナス影響が大きく、前年を下回る結果となった。
- 一方、ニューノーマル時代を捉えた事例も出始めており、環境変化への対応は着実に進行。

## 調整後※売上総利益

※調整後：投資事業除き/過及修正後数値



## ＜ニューノーマル時代を捉えた動き＞

- 家で楽しむ新たな生活シーンの創造 / 自粛生活の応援
- 既存リアルイベント/コンテンツのDX化
- ブランド体験の非接触化  
→ 統合・継続的なDXの推進
- 企業・ビジネスのデジタル化支援
- 都市と地方の新しい住み方、新しい働き方の提案

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2021年3月期上期の「調整後売上総利益」は、中期経営計画の初年度である2020年3月期は順調に拡大したものの、本上期は、国内・海外ともにコロナ禍のマイナス影響が大きく、全体では前年比▲17.2%と、前年を下回る結果となりました。

一方、このような厳しい環境下においても、ニューノーマル時代の生活者のインサイトや企業のニーズをいち早く捉え、当社グループのさまざまなケイパビリティを活かした事例が生まれており、環境変化への対応も着実に進行しております。

## 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

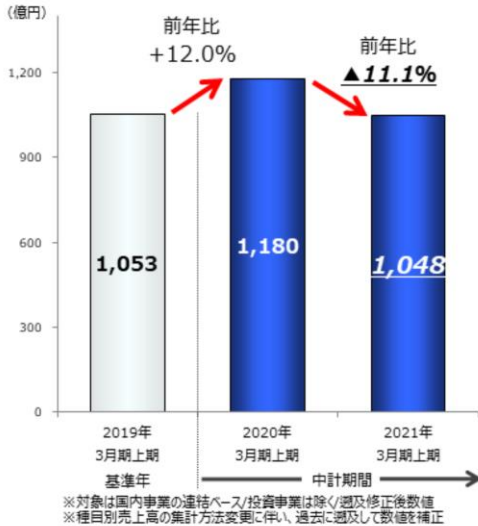
続いて、中期経営計画で掲げた3つの成長基盤を中心に、体制や対応力を強化してきた、ご覧の主な施策につき順番にご説明いたします。

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

- コロナ禍の影響が大きく、インターネットメディアの売上高は前年比▲11.1%と二桁減。
- オールデジタル化の加速に対応すべく、デジタルマーケティング機能の拡充に加え、DXソリューションやD2Cビジネスへの対応力強化にも注力。

### インターネットメディア売上高※



### トピックス

#### <デジタルマーケティング機能の拡充>

- Gunosy社との協業にて、TVCMによる獲得成果を最適化するプラットフォーム「Guhack」提供開始 (MP)
- Salesforceの統合マーケティングツールに強みを持つ「toBeマーケティング」との協業開始 (irep)

#### <DXソリューション提供>

- エンジニアリングとクリエイティブの両面からDXを支援する専門チーム「hakuhodo DXD」発足 (H)
- 顧客接点コミュニケーションを「非接触・非対面化」するDXソリューション「GOGO DX」を提供開始 (H)

#### <D2Cビジネス対応力の強化>

- 生活者発想でD2Cブランド開発を支援するプログラム「D2C Design Studio」を提供開始 (H)

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、これまで強い伸びを続けてきましたが、

本上期は、当社グループが強みを持つ業種においてコロナ禍の影響が大きく出たこともあり、前年比▲11.1%となりました。

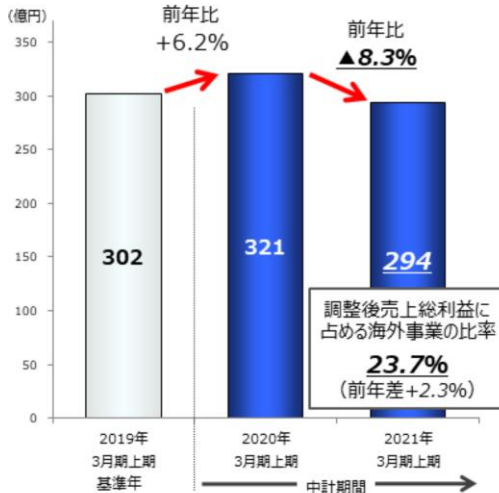
数字面では厳しい状況ではありましたが、先を見据えた新たな体制や対応力の強化は、着実に進んでおります。

具体的な施策については、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、M&Aによる押し上げもあり、アジアは前年並みの水準となったが、北米での落ち込みが大きく、全体としては前年比▲8.3%。
- 多様な専門性と先進性をもつ企業の取り込みやクリエイティビティの強化を継続。アジアではコロナ禍における生活者の変化を捉える動きも進めており、今後のビジネス拡大に注力。

### 海外事業の売上総利益の推移



### トピックス

#### <専門性/先進性の取り込み>

- ストーリーテリングと編集力を武器とするコミュニケーションファーム「Godfrey Dadich」が新たに参画 (kyu)
- 英国のDXコンサルティング会社「Public Digital」の株式を取得 (kyu)

**Godfrey Dadich.** **public digital**

#### <クリエイティビティの強化>

- Sid Leeが米国のTV業界の権威ある賞、エミー賞を受賞 (kyu)

#### <コロナ禍における生活者調査>

- 博報堂生活総研アセアン、博報堂生活総研上海がコロナ禍における生活者動向を調査、発表 (H)

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。

海外事業の売上総利益は、M&Aによる押し上げもあり、アジアは前年並みの水準となりましたが、北米での落ち込みが大きく、

全体としては前年比▲8.3%と前年を下回る結果となりました。

一方、コロナ禍に伴うこの急激な売上総利益の減少に対して、いち早くコスト面での対策を進めることで、

スライドに記載はありませんが、海外事業全体ののれん償却前営業利益は、二桁億円の黒字を維持しております。

具体的な対応力強化の取組みについては、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

- 産業の枠を超えた多様なプレイヤーと連携しながら、「生活者発想」や「クリエイティビティ」を起点に、新事業推進のための取り組みが活発化。
- 未来創造の技術としての「クリエイティビティ」を強化するための基盤構築にも注力。

### 生活者が主役のスマートシティの実現へ

- 博報堂ミライの事業室は、生活者が主役のスマートシティを実現する活動「Smart Citizen Vision」を開始
- 多様なパートナーとの連携により、新事業を推進



<多様なパートナーとの連携>



グローバル・オープンイノベーション・プログラム『SmartCityX』に参画



三井物産とスマートシティ領域での新事業推進で連携

### 「UNIVERSITY of CREATIVITY」設立

- 未来創造の技術としてのクリエイティビティを研究/開発し、社会実験していく場「UNIVERSITY of CREATIVITY」 TOKYO Campusを設立
- 産官学/文理芸/社内外の壁を超えた創発ラーニングプラットフォーム



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。

本上期においては、スライドに記載の通り、産業の枠を超えた多様なプレイヤーと連携し、当社グループの「生活者発想」や「クリエイティビティ」を起点とした新事業を推進するための取組みが活発化しております。

また、未来創造の技術としての「クリエイティビティ」を強化するための基盤構築にも注力しております。

## 当社グループを取り巻く環境認識

- 本計画の戦略の基礎となる「オールデジタル化の進行」は、コロナ禍の影響により、さらに加速すると見ており、この変化への柔軟かつスピーディーな対応は今後も継続。
- 一方、足元の経済や広告市場は甚大なダメージを受けており、今後の景気や広告市場の回復の道筋については、依然として不透明な状況。

**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、  
現中期経営計画の数値目標は取り下げ**

新たな数値目標につきましては、中期的な市場の見通しが合理的に算定可能となった時点で検討を行い、適宜、公表させていただきます。

7

これまでご説明してきました通り、当社グループは2024年3月期を最終年度とする中期経営計画に沿って、各種戦略を推進しておりますが、本計画で掲げた戦略の基礎となる「オールデジタル化の進行」は、コロナ禍の影響により、さらに加速すると見ております。そして、この変化に、柔軟かつスピーディーに対応していくことに変わりはないと考えております。

一方で、足元の経済や広告市場は、コロナ禍により甚大なダメージを受けており、今後の景気や広告市場の回復の道筋については、依然として不透明な状況が継続しております。

現中期経営計画の数値目標設定にあたっては、計画期間内における国内経済（名目GDP）と広告市場は、ともに年率+1.5%程度の成長を前提としておりましたが、現在の状況としては、残念ながら、その前提に大きな変動が生じていると言わざるを得ません。

そのような現状を踏まえると、現在の数値目標を掲げ続けることは適切ではないと考えられ、数値目標については取り下げさせていただきます。

新たな数値目標については、中期的な市場の見通しが合理的に算定可能となったタイミングで検討を行い、適宜、公表させていただきます。





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いたしましたが、最後に私から一言申し添えさせていただきます。

コロナ禍を経て、生活者・企業・社会は大きく変化しつつあります。

以前の形に戻るのではなく、新しい価値観、新しいライフスタイル、新しい日常の形へと世の中は変わり始めていると感じています。

そして、得意先ニーズやマーケティングの在り方も変化しています。

この大きな変化に対して当社グループも柔軟に変化していく必要があると考えており、「提供サービス」のデジタルトランスフォーメーションと、「自社」の構造改革を推進すべく、グループ横断で検討を開始するなど、各種取り組みを進めております。

足元の広告市場の状況としては、第2四半期以降、種目別にバラつきはありながらも、広告市場全体としては持ち直しの動きがみられています。

下期のテレビスポットの市況についても当初の想定より回復が早いように感じていますし、インターネットメディアの市場も今後着実に上向いてくると見ております。

引き続き、全社一丸となって、この苦境に立ち向かい、競争力強化と継続的な事業成長の実現に注力し、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。