

HakuhodoDY holdings

2022年 3月期 第3四半期
連結決算概要

2022年 2月9日

2022年 3月期 第3四半期
連結業績

コロナ禍からの回復傾向が継続し、大幅な増収増益となる

- 広告需要の回復に加え、官公庁関連業務も貢献し、大幅な増収増益。
- トップラインが前々年水準に回復したうえで、売上総利益率が改善。売上総利益は前々年を上回る。
- 第3四半期における投資事業を除いた売上総利益および営業利益は過去最高。
- 国内ではインターネットメディアが引き続き強い伸びとなっていることに加え、官公庁のBPO業務・五輪関連業務によりマーケティング/プロモーションが大幅増。テレビ、クリエイティブも回復。
- 海外は中華圏、北米で回復傾向見られるうえ、M&Aも押し上げる。
- 投資事業を除いた売上高は前年同期比17.8%の大幅増（※）。
- 売上総利益は同22.3%増加。前々年実績を7.5%上回る水準に（※）。
- 一方で、販管費は9.2%増加におさえ、営業利益は282億円増益。前々年から23.4%増の水準（※）。

（※）投資事業を除く数値に基づく。

22年3月期 第3四半期（累計）

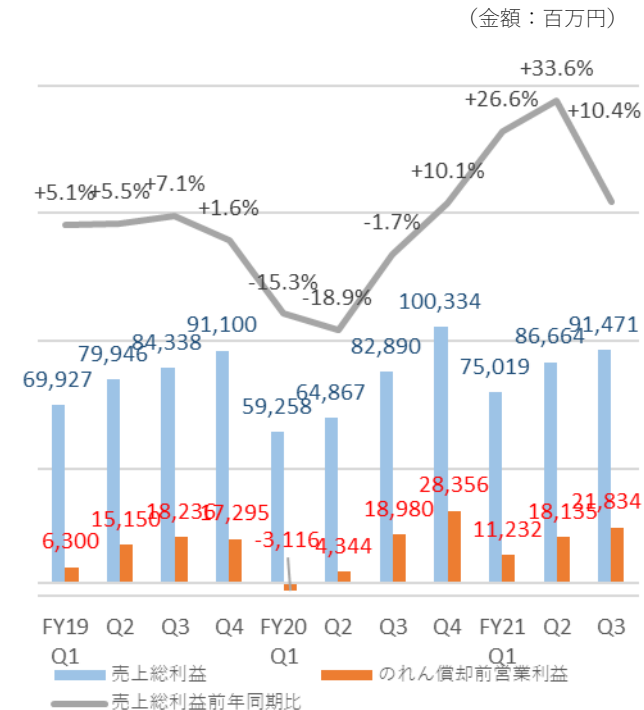
(金額：百万円)	実績	対前年同期比	
売上高	1,039,320	+156,281	+17.7%
収益	582,602	+110,564	+23.4%
営業利益	47,559	+28,698	+152.2%
経常利益	50,401	+28,999	+135.5%
親会社株主に帰属する四半期純利益	23,103	+14,012	+154.1%

- ・ 市況の回復を追風に、第2四半期に引き続き大幅増収増益。
- ・ 売上高は前年同期比17.7%増、収益は同23.4%増。
- ・ 営業利益は286億円増益の475億円、親会社株主に帰属する四半期純利益は140億円増益の231億円。
- ・ トップラインは前々期と同水準まで回復、売上総利益は過去最高の水準。

22年3月期 第3四半期（累計）

（金額：百万円）	実績	対前年同期比		対前々年同期比
売上高	1,032,855	+155,778	+17.8%	-2.9%
収益	576,137	+110,061	+23.6%	+0.6%
売上総利益	253,154	+46,138	+22.3%	+7.5%
売上総利益率	24.5%	+0.9pt		+2.4pt
販管費	211,757	+17,900	+9.2%	+4.9%
営業利益	41,397	+28,238	+214.6%	+23.4%
OM率	16.4%	+10.0pt		+2.1pt
のれん等償却額	9,805	+2,754	+39.1%	+33.0%
のれん償却前営業利益	51,202	+30,993	+153.4%	+25.1%
のれん償却前OM率	20.2%	+10.5pt		+2.8pt

売上総利益・のれん償却前営業利益の推移
（四半期（3ヶ月）ベース）



- ・ 売上高は前年同期比17.8%の増収、前々年比は-2.9%。
- ・ 売上総利益は同22.3%増加、前々年を7.5%上回り、第3四半期累計としては過去最高。
- ・ 販管費は同9.2%増加にとどめ、営業利益は282億円の増益。20年3月期と比較しても23.4%上回る。
- ・ のれん償却前営業利益は512億円。営業利益とともに、第3四半期累計として過去最高。

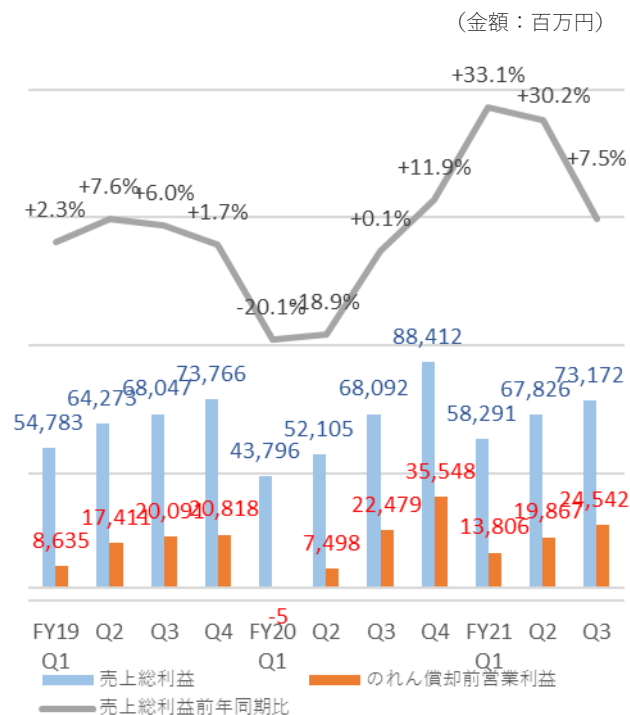
※ のれん等償却額とは、のれん償却額および企業結合により発生した無形資産の償却額の合計である。

22年3月期 第3四半期（累計）

（金額：百万円）

	実績	対前年同期比	対前々年同期比
売上高	911,735	+133,639 +17.2%	-4.3%
収益	455,017	+87,922 +24.0%	-1.5%
売上総利益	199,290	+35,295 +21.5%	+6.5%
売上総利益率	21.9%	+0.8pt	+2.2pt
販管費	141,930	+7,088 +5.3%	-0.4%
営業利益	57,360	+28,206 +96.8%	+28.7%
OM率	28.8%	+11.0pt	+5.0pt
のれん等償却額	857	+37 +4.6%	-44.8%
のれん償却前営業利益	58,217	+28,244 +94.2%	+26.2%
のれん償却前OM率	29.2%	+10.9pt	+4.6%

売上総利益・のれん償却前営業利益の推移
（四半期（3ヶ月）ベース）



- ・ 広告需要の回復を取り込んだほか、官公庁関連業務も貢献し17.2%の増収。
- ・ 売上総利益は前年同期比21.5%増となり、前々年と比較しても6.5%上回る水準。売上総利益率は前年から2.2pt改善。
- ・ 販管費は同5.3%増にとどまり、営業利益、のれん償却前営業利益とも282億円的大幅増益。
- ・ 前々年と比較すると、営業利益で28.7%、のれん償却前営業利益で26.2%それぞれ上回る。

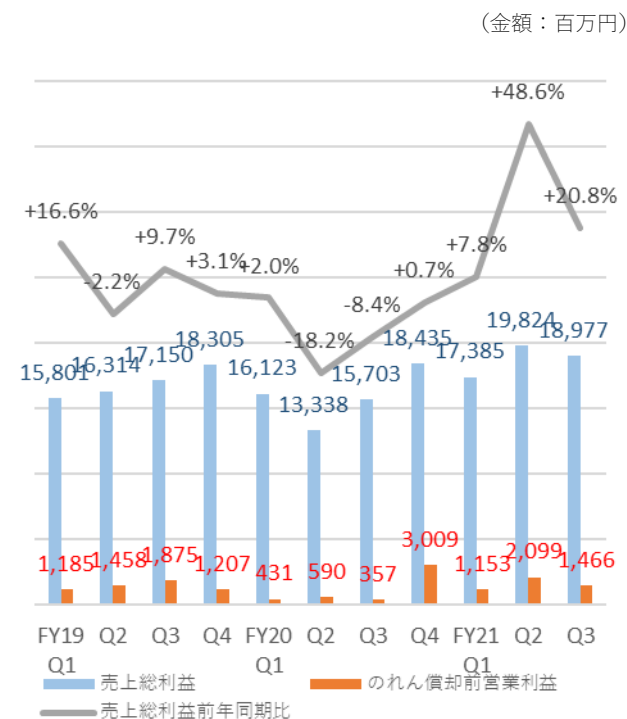
※ のれん等償却額とは、のれん償却額および企業結合により発生した無形資産の償却額の合計である。

22年3月期 第3四半期（累計）

（金額：百万円）

	実績	対前年同期比		対前々年同期比
売上高	125,734	+22,468	+21.8%	+8.5%
収益	125,734	+22,468	+21.8%	+8.5%
売上総利益	56,187	+11,021	+24.4%	+14.0%
売上総利益率	44.7%	+1.0pt		+2.2pt
販管費	60,416	+10,399	+20.8%	+19.5%
営業利益	-4,228	+622	n/a	n/a
OM率	-7.5%	+3.2pt		-4.9pt
のれん等償却額	8,948	+2,717	+43.6%	+53.8%
のれん償却前営業利益	4,719	+3,340	+242.1%	+4.4%
のれん償却前OM率	8.4%	+5.3pt		-0.8pt

売上総利益・のれん償却前営業利益の推移
（四半期（3ヶ月）ベース）



- ・ 売上総利益は前年同期比24.4%増加。
- ・ 欧米および中華圏では経済活動再開にともなうオーガニック成長に加えてM&A影響もあり、前年同期を大きく上回ったほか、ASEAN・その他アジアでもオーガニックでプラスに転じた。
- ・ 販管費も前年同期比20.8%増加したものの、のれん償却前営業利益は33億円増益。前々年水準以上に回復。

※ のれん等償却額とは、のれん償却額および企業結合により発生した無形資産の償却額の合計である。

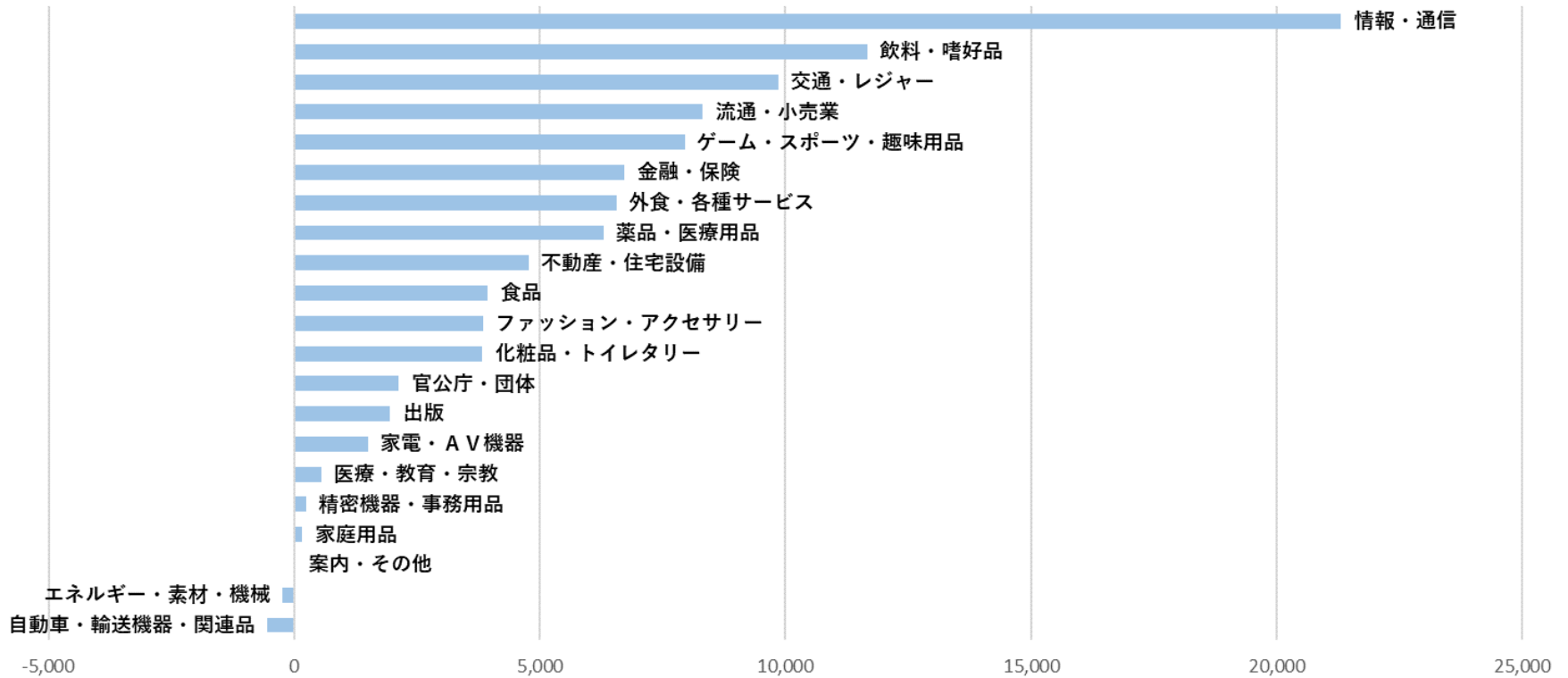
22年3月期 第3四半期（累計） 種目別売上高

（金額：百万円）	実績	対前年同期比		構成比	（参考）前々年同期比	
新聞	27,944	+1,846	+7.1%	3.1%	-4,336	-13.4%
雑誌	6,687	-1,131	-14.5%	0.7%	-6,788	-50.4%
ラジオ	8,754	-85	-1.0%	1.0%	-2,439	-21.8%
テレビ	290,127	+21,568	+8.0%	32.0%	-30,011	-9.4%
4マス計	333,514	+22,198	+7.1%	36.8%	-43,575	-11.6%
インターネットメディア	216,970	+44,886	+26.1%	23.9%	+32,508	+17.6%
アウトドアメディア	21,942	+2,353	+12.0%	2.4%	-9,489	-30.2%
メディア計	572,426	+69,438	+13.8%	63.2%	-20,556	-3.5%
クリエイティブ	107,006	+15,283	+16.7%	11.8%	+2,875	+2.8%
マーケティング／プロモーション	201,676	+51,808	+34.6%	22.3%	+35	+0.0%
その他（コンテンツ等）	25,235	+1,673	+7.1%	2.8%	-15,251	-37.7%
メディア以外計	333,918	+68,764	+25.9%	36.8%	-12,340	-3.6%
上記種目合計	906,344	+138,203	+18.0%	100.0%	-32,896	-3.5%
投資事業	6,464	+503				
その他	5,390					
国内売上高	918,200	+134,142	+17.1%		-40,229	-4.2%
インターネット領域売上高	262,000	+52,543	+25.1%	28.9%	+41,031	+18.6%

※ 「その他」の主なものは、一部集計不能な国内子会社の売上高である。

22年3月期 第3四半期（累計） 業種別売上高 前年同期比増減額

金額単位：百万円



・ 主な増加業種

情報・通信	当期実績	1,036億円	前年同期比	+213億円	(+25.9%)
飲料・嗜好品		914億円		+116億円	(+14.6%)
交通・レジャー		356億円		+98億円	(+38.2%)

・ 主な減少業種

自動車・輸送機器・関連品	当期実績	765億円	前年同期比	-5億円	(-0.7%)
--------------	------	-------	-------	------	---------

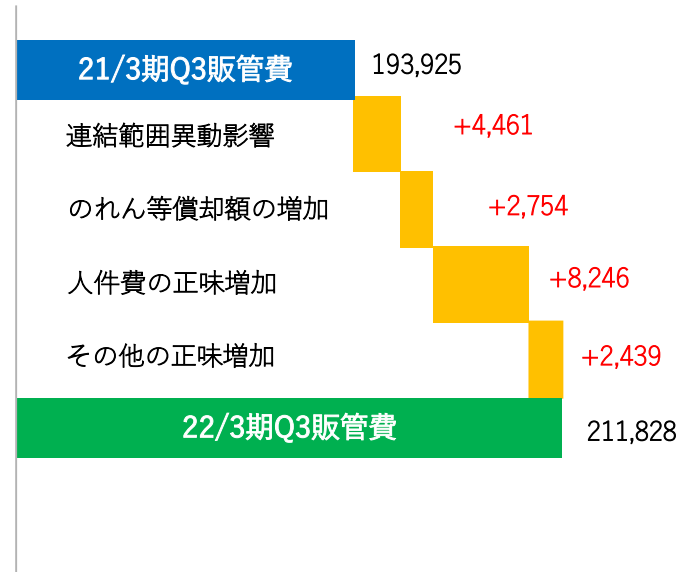
22年3月期 第3四半期（累計）

（金額：百万円）

	実績	対前年同期比	
人件費	144,786	+11,784	+8.9%
賃借料	13,836	+91	+0.7%
減価償却費	5,072	+523	+11.5%
のれん等償却額	9,805	+2,754	+39.1%
その他	38,327	+2,748	+7.7%
その他経費 計	67,041	+6,118	+10.0%
販売費及び一般管理費 計	211,828	+17,903	+9.2%

販売費及び一般管理費の主要増減要素

（百万円）



- ・ 販管費全体で前年同期比9.2%増加。
- ・ 人件費は同8.9%増加、その他経費は同10.0%増加。
- ・ 連結範囲異動影響、のれん等償却額を除いた販管費は同106億円増加。（前年同期の5.5%相当）
- ・ 21年12月末の従業員数は21年3月末から461名増の25,236名。

22年3月期 第3四半期（累計）

営業外損益

（金額：百万円）

実績
対前年同期比
営業外収益
3,572
-120

内 受取利息

223
+18

受取配当金

1,801
-558

為替差益

118
+118

投資事業組合利益

328
+328

持分法利益

-
-205
営業外費用
729
-421

内 支払利息

375
+6

為替差損

-
-361

持分法損失

31
+31
特別損益

（金額：百万円）

実績
対前年同期比
特別利益
806
-6,278

内 投資有価証券売却益

663
特別損失
5,180
+1,589

内 事務所移転費用

381

特別退職金

4,231

- ・ 特別退職金は博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ、読売広告社にて募集した早期退職制度の特別一時金39億円を含む。

2022年 3月期

業績予想・配当金予想

オミクロン株感染拡大や国際情勢等の不透明な要素はありながら、足元の広告市場は引き続き堅調に推移すると予測しております。

広告需要の回復を適切に取り組んだことに加え、従来から体制強化を進めてきたマーケティング実践領域におけるBPO業務やオリンピック・パラリンピック関連業務も貢献し、トップラインは前年を大きく上回ると思われます。

また、販管費の伸びも売上総利益と比較して緩やかにとどまることや、先日公表しました投資有価証券の売却も織り込み（※）、2022年3月期の業績予想を以下のとおり上方修正いたします。

（※）投資有価証券の売却織り込み額は、株式会社リクルートホールディングスが1月28日に公表しました自己株式の公開買付けにおいて、当社が応募した株数全てが買付けられることを前提としております。

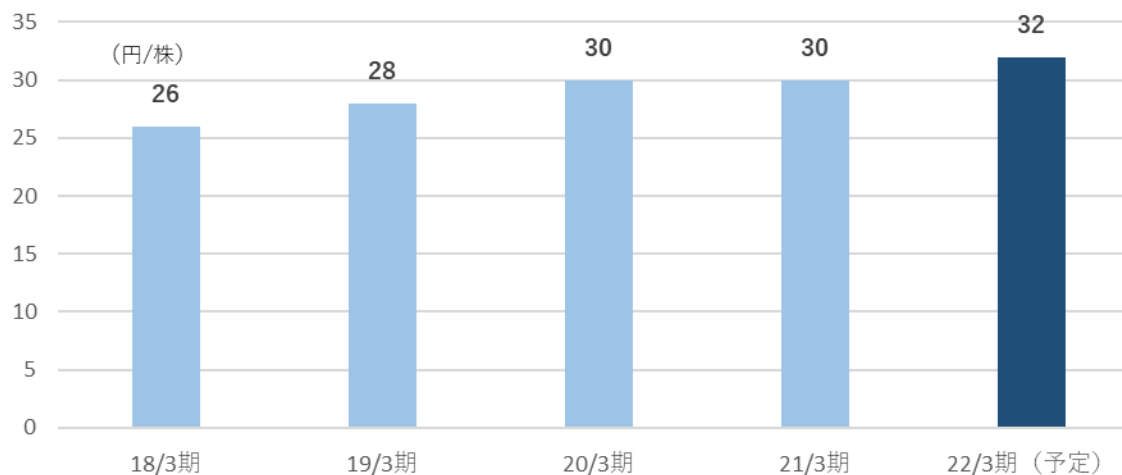
2022年3月期業績予想

(金額：百万円)	通期業績予想	対前年同期比		従来予想との差
売上高	1,566,000	+268,052	+20.7%	+86,000
営業利益	69,000	+23,966	+53.2%	+9,000
経常利益	72,000	+22,405	+45.2%	+9,000
親会社株主に帰属する当期純利益	54,000	+27,520	+103.9%	+19,000

当社は、安定かつ継続して配当を実施することを基本としながら、資金需要の状況、業績の動向及び内部留保の充実等を総合的に勘案の上配当金額を決定することとしております。

期末の配当金予想につきましては、通期業績予想を上方修正したことを鑑み、1株当たり2円増配の同17円、既に実施した中間配当と合わせて年間合計で1株当たり32円といたします。

年間配当金実績推移および予想



（見通しに関する注意事項）

この資料に記載されている、当社又は当社グループに関連する業績見通し、計画、方針、経営戦略、目標、予定、将来の数値・数額、事実の認識・評価などといった、将来に関する情報をはじめとする歴史的事実以外のすべての事実は、当社が現在入手している情報に基づく、現時点における予測、期待、想定、計画、認識、評価等を基礎としているものであります。また、見通し・予想数値を算定するためには、過去に確定し正確に認識された事実以外に、見通し・予想を行うために不可欠となる一定の前提（仮定）を使用しています。これらの事実または前提（仮定）については、その性質上、客観的に正確であるという保証も、また将来その通りに実現するという保証もありません。これらの事実または前提（仮定）が、客観的には不正確であったり将来実現しないこととなりうるリスクや不確定要因は多数ありますが、以下のものが含まれます。

- （1） 広告業界全般に関するリスク（景気変動や取引慣行の変化など広告業界の動向）
- （2） 法規制の改正に関するリスク
- （3） 広告主およびメディア会社に関するリスク（取引先ニーズの変化への的確な対応）
- （4） 競合によるリスク（他の広告会社や新規参入企業等との競合状況）
- （5） 市場構造変化を捉えた事業領域の拡充に関するリスク
- （6） グローバルな事業展開に関するリスク
- （7） 訴訟等に関するリスク
- （8） 天災、疫病の流行、紛争等によるリスク

なお、かかるリスクや要因はこれらの事項に限られるものではありません。

（会計基準の変更について）

当社は、2022年3月期第1四半期の期首より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）を適用しており、本資料は同基準適用後の数値に基づき作成しております。なお、2022年3月期以前の「収益」も可能な限り算出し、前年同期比較等に使用しております。また、同基準の適用により、従来の「売上高」は連結財務諸表等において掲載されませんが、当社グループの業績を把握するために有用であると判断し、本資料では2021年3月期に引き続き掲載しております。

（会計監査について）

本資料内の数値につきましては、独立監査人の監査を受けておりません。

補足資料

GAAP（日本基準）ベース連結損益計算書 2022年3月期 第3四半期

(金額：百万円)	累計（9か月）			四半期（3か月）					
	実績	対前年同期比		Q1実績	前年同期比	Q2実績	前年同期比	Q3実績	前年同期比
売上高	1,039,320	+156,281	+17.7%	326,964	+25.3%	334,409	+22.5%	377,946	+8.3%
収益	582,602	+110,564	+23.4%	172,378	+22.3%	198,524	+35.2%	211,699	+14.9%
売上総利益	259,387	+46,601	+21.9%	78,240	+21.0%	88,389	+35.9%	92,757	+11.6%
売上総利益率	25.0%	+0.9pt		23.9%	-0.8pt	26.4%	+2.6pt	24.5%	+0.7pt
販管費	211,828	+17,903	+9.2%	66,152	+3.0%	72,227	+13.5%	73,448	+11.2%
営業利益	47,559	+28,698	+152.2%	12,087	+2929.6%	16,161	+1053.1%	19,309	+13.2%
OM率	18.3%	+9.5pt		15.4%	+14.8pt	18.3%	+16.1pt	20.8%	+0.3pt
営業外収益	3,572	-120	-3.3%	1,605	+7.3%	750	-28.2%	1,217	+5.6%
営業外費用	729	-421	-36.6%	441	+25.4%	265	-4.0%	22	-95.6%
経常利益	50,401	+28,999	+135.5%	13,251	+759.1%	16,646	+667.3%	20,503	+15.9%
特別利益	806	-6,278	-88.6%	280	+141.0%	87	+159.4%	438	-93.7%
特別損失	5,180	+1,589	+44.3%	108	-45.9%	313	-31.3%	4,758	+62.1%
税金等調整前四半期純利益	46,027	+21,131	+84.9%	13,423	+820.0%	16,420	+839.8%	16,183	-25.4%
法人税等	20,013	+6,371	+46.7%	5,991	+120.7%	7,158	+232.4%	6,863	-21.8%
非支配株主に帰属する四半期純利益	2,910	+748	+34.6%	1,193	-34.2%	943	n/a	773	+97.6%
親会社株主に帰属する四半期純利益	23,103	+14,012	+154.1%	6,238	n/a	8,318	n/a	8,546	-31.8%
のれん等償却額	9,805	+2,754	+39.1%	2,328	+28.7%	3,680	+18.0%	3,796	+79.0%
のれん償却前営業利益	57,364	+31,453	+121.4%	14,416	+553.0%	19,842	+338.8%	23,106	+20.5%
のれん償却前OM率	22.1%	+9.9pt		18.4%	+15.0pt	22.4%	+15.5pt	24.9%	+1.8pt

※ のれん等償却額とは、のれん償却額および企業結合により発生した無形資産の償却額の合計である。

投資事業除き損益計算書（累計および四半期）

HakuhodoDY holdings

2022年3月期 第3四半期

投資事業除き損益 (金額：百万円)	累計（9か月）			四半期（3か月）					
	実績	対前年同期比	前年同期比	Q1実績	前年同期比	Q2実績	前年同期比	Q3実績	前年同期比
売上高	1,032,855	155,778	+17.8%	323,680	+26.6%	332,528	+21.9%	376,646	+8.0%
収益	576,137	110,061	+23.6%	169,094	+24.8%	196,643	+34.1%	210,399	+14.4%
売上総利益	253,154	46,138	+22.3%	75,019	+26.6%	86,664	+33.6%	91,471	+10.4%
売上総利益率	24.5%	+0.9pt		23.2%	-0.0pt	26.1%	+2.3pt	24.3%	+0.5pt
販管費	211,757	17,900	+9.2%	66,114	+3.0%	72,209	+13.5%	73,433	+11.2%
営業利益	41,397	28,238	+214.6%	8,904	n/a	14,454	+1080.7%	18,038	+7.0%
OM率	16.4%	+10.0pt		11.9%	+20.2pt	16.7%	+14.8pt	19.7%	-0.6pt
のれん等償却額	9,805	2,754	+39.1%	2,328	+28.7%	3,680	+18.0%	3,796	+79.0%
のれん償却前営業利益	51,202	30,993	+153.4%	11,232	n/a	18,135	+317.4%	21,834	+15.0%
のれん償却前OM率	20.2%	+10.5pt		15.0%	+20.2pt	20.9%	+14.2pt	23.9%	+1.0pt
投資事業 (金額：百万円)	実績	対前年同期比		Q1実績	前年同期比	Q2実績	前年同期比	Q3実績	前年同期比
売上高	6,464	+503		3,283	-2,166	1,880	+1,625	1,300	+1,043
収益	6,464	+503		3,283	-2,166	1,880	+1,625	1,300	+1,043
売上総利益	6,233	+462		3,221	-2,170	1,725	+1,548	1,286	+1,085
販管費	71	+3		37	-30	18	+18	14	+14
営業利益	6,162	+459		3,183	-2,140	1,707	+1,529	1,271	+1,070

※ のれん等償却額とは、のれん償却額および企業結合により発生した無形資産の償却額の合計である。

2022年3月期 第3四半期（累計） ※投資事業を含む

(金額：百万円)	実績	対前年同期比	
日本			
売上高	918,200	+134,142	+17.1%
収益	461,482	+88,425	+23.7%
売上総利益	205,523	+35,758	+21.1%
販管費	142,001	+7,091	+5.3%
営業利益	63,522	+28,666	+82.2%
海外			
売上高	125,734	+22,468	+21.8%
収益	125,734	+22,468	+21.8%
売上総利益	56,187	+11,021	+24.4%
販管費	60,416	+10,399	+20.8%
営業利益	-4,228	+622	n/a
消去または全社			
売上高	-4,614	-329	
収益	-4,614	-329	
売上総利益	-2,323	-178	
販管費	9,410	+412	
営業利益	-11,734	-590	
連結			
売上高	1,039,320	+156,281	+17.7%
収益	582,602	+110,564	+23.4%
売上総利益	259,387	+46,601	+21.9%
販管費	211,828	+17,903	+9.2%
営業利益	47,559	+28,698	+152.2%

2022年3月期 第3四半期

累計（9か月）

四半期（3か月）

日本（投資事業除き）

（金額：百万円）

	累計実績			対前年同期比		Q1実績		対前年同期比		Q2実績		対前年同期比		Q3実績		対前年同期比	
	累計実績					Q1実績		対前年同期比			Q2実績		対前年同期比	Q3実績		対前年同期比	
売上高	911,735	+133,639	+17.2%	284,874	+30.2%	291,169	+19.0%	335,691	+6.7%								
売上総利益	199,290	+35,295	+21.5%	58,291	+33.1%	67,826	+30.2%	73,172	+7.5%								
売上総利益率	21.9%	+0.8pt	20.5%	+0.4pt	23.3%	+2.0pt	21.8%	+0.2pt									
販管費	141,930	+7,088	+5.3%	44,764	+1.7%	48,250	+7.4%	48,915	+6.6%								
営業利益	57,360	+28,206	+96.8%	13,527	n/a	19,576	+170.6%	24,256	+9.2%								
OM率	28.8%	+11.0pt	23.2%	+23.9pt	28.9%	+15.0pt	33.1%	+0.5pt									
のれん等償却額	857	+37	+4.6%	279	-3.6%	291	+10.0%	286	+8.1%								
のれん償却前営業利益	58,217	+28,244	+94.2%	13,806	n/a	19,867	+165.0%	24,542	+9.2%								
のれん償却前OM率	29.2%	+10.9pt	23.7%	+23.7pt	29.3%	+14.9pt	33.5%	+0.5pt									

海外

（金額：百万円）

	累計実績			対前年同期比		Q1実績		対前年同期比		Q2実績		対前年同期比		Q3実績		対前年同期比	
	累計実績					Q1実績		対前年同期比			Q2実績		対前年同期比	Q3実績		対前年同期比	
売上高	125,734	+22,468	+21.8%	40,301	+5.0%	43,054	+46.4%	42,378	+19.4%								
売上総利益	56,187	+11,021	+24.4%	17,385	+7.8%	19,824	+48.6%	18,977	+20.8%								
売上総利益率	44.7%	+1.0pt	43.1%	+1.1pt	46.0%	+0.7pt	44.8%	+0.5pt									
販管費	60,416	+10,399	+20.8%	18,280	+6.2%	21,114	+35.3%	21,020	+22.2%								
営業利益	-4,228	+622	n/a	-895	n/a	-1,289	n/a	-2,043	n/a								
OM率	-7.5%	+3.2pt	-5.1%	+1.6pt	-6.5%	+10.5pt	-10.8%	-1.2pt									
のれん等償却額	8,948	+2,717	+43.6%	2,048	+34.9%	3,389	+18.7%	3,510	+89.1%								
のれん償却前営業利益	4,719	+3,340	+242.1%	1,153	+167.2%	2,099	+255.7%	1,466	+310.1%								
のれん償却前OM率	8.4%	+5.3pt	6.6%	+4.0pt	10.6%	+6.2pt	7.7%	+5.5pt									

種目別売上高（累計および四半期）

2022年3月期 第3四半期（累計）

(金額：百万円)	累計（9か月）			四半期（3か月）					
	累計実績	対前年同期比		Q1実績	前年同期比	Q2実績	前年同期比	Q3実績	前年同期比
新聞	27,944	+1,846	+7.1%	9,201	+44.2%	8,222	-0.1%	10,519	-8.4%
雑誌	6,687	-1,131	-14.5%	1,907	-20.2%	2,126	-4.3%	2,653	-17.2%
ラジオ	8,754	-85	-1.0%	2,887	+5.9%	2,880	+0.4%	2,986	-8.0%
テレビ	290,127	+21,568	+8.0%	95,622	+27.0%	87,687	+4.2%	106,817	-2.1%
4マス計	333,514	+22,198	+7.1%	109,619	+26.3%	100,917	+3.5%	122,976	-3.2%
インターネットメディア	216,970	+44,886	+26.1%	75,665	+38.8%	64,420	+27.8%	76,884	+14.4%
アウトドアメディア	21,942	+2,353	+12.0%	6,595	+6.5%	6,642	+19.8%	8,704	+10.9%
メディア計	572,426	+69,438	+13.8%	191,880	+30.1%	171,980	+12.1%	208,565	+3.2%
クリエイティブ	107,006	+15,283	+16.7%	31,719	+41.0%	33,904	+11.3%	41,382	+6.7%
マーケティング/プロモーション	201,676	+51,808	+34.6%	52,943	+30.5%	75,744	+57.9%	72,988	+19.0%
その他（コンテンツ等）	25,235	+1,673	+7.1%	7,585	+15.4%	7,373	+2.2%	10,276	+5.1%
メディア以外計	333,918	+68,764	+25.9%	92,248	+32.5%	117,022	+36.6%	124,647	+13.4%
上記種目合計	906,344	+138,203	+18.0%	284,128	+30.9%	289,003	+20.9%	333,212	+6.8%
上記種目以外	11,855	+503		4,029		4,046		3,778	
連結売上高	918,200	+134,142	+17.1%	288,158	+28.5%	293,049	+19.7%	336,991	+7.0%
インターネット領域売上高	262,000	+52,543	+25.1%	87,630	+38.5%	79,294	+27.2%	95,074	+13.4%

2022年3月期 第3四半期（累計）

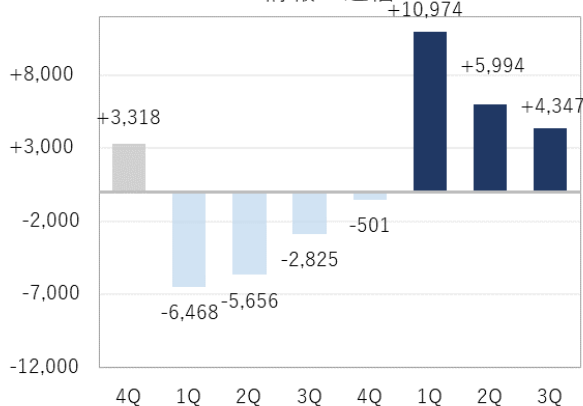
(金額：百万円)	実績	対前年同期比		構成比	(参考) 前々年比	
情報・通信	103,693	+21,317	+25.9%	13.5%	+6,366	+6.5%
飲料・嗜好品	91,462	+11,667	+14.6%	11.9%	+2,309	+2.6%
自動車・輸送機器・関連品	76,505	-551	-0.7%	9.9%	-25,242	-24.8%
食品	56,763	+3,934	+7.4%	7.4%	-3,577	-5.9%
化粧品・トイレタリー	55,492	+3,837	+7.4%	7.2%	-7,263	-11.6%
薬品・医療用品	46,796	+6,301	+15.6%	6.1%	+3,901	+9.1%
金融・保険	42,733	+6,731	+18.7%	5.6%	-5,534	-11.5%
外食・各種サービス	40,445	+6,566	+19.4%	5.3%	-190	-0.5%
流通・小売業	40,136	+8,317	+26.1%	5.2%	+35	+0.1%
交通・レジャー	35,681	+9,862	+38.2%	4.6%	-18,083	-33.6%
不動産・住宅設備	31,268	+4,769	+18.0%	4.1%	-1,930	-5.8%
ゲーム・スポーツ・趣味用品	20,705	+7,958	+62.4%	2.7%	+5,392	+35.2%
官公庁・団体	17,954	+2,125	+13.4%	2.3%	+81	+0.5%
ファッション・アクセサリ	17,480	+3,856	+28.3%	2.3%	-1,710	-8.9%
家庭用品	15,834	+154	+1.0%	2.1%	-1,497	-8.6%
家電・A V機器	14,023	+1,506	+12.0%	1.8%	-370	-2.6%
出版	13,098	+1,953	+17.5%	1.7%	+1,306	+11.1%
エネルギー・素材・機械	12,853	-231	-1.8%	1.7%	-4,297	-25.1%
医療・教育・宗教	8,792	+555	+6.7%	1.1%	-901	-9.3%
精密機器・事務用品	5,382	+258	+5.0%	0.7%	-2,469	-31.4%
案内・その他	22,587	+24	+0.1%	2.9%	-1,978	-8.1%
上記業種計	769,693	+100,916	+15.1%	100.0%	-55,653	-6.7%
投資事業	6,464	+503			+751	
上記業種以外 計	142,042	+32,722			+14,672	
国内売上高	918,200	+134,142	+17.1%		-40,229	-4.2%

業種別前年同期比（四半期単位） (1)

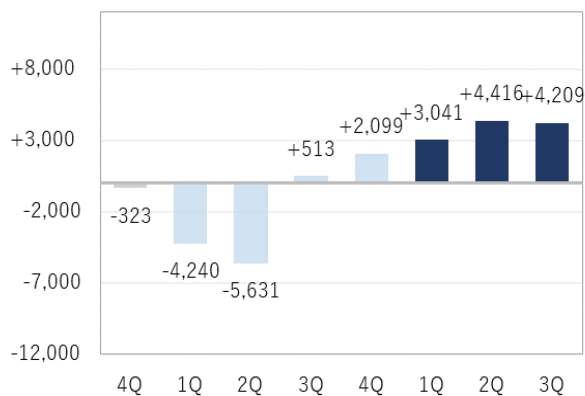
20年3月期
 21年3月期
 22年3月期

金額：百万円

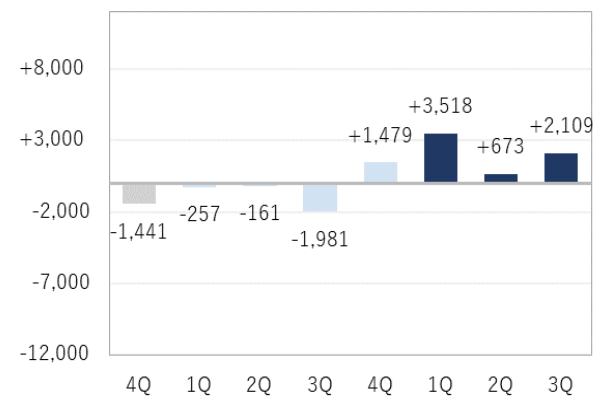
情報・通信



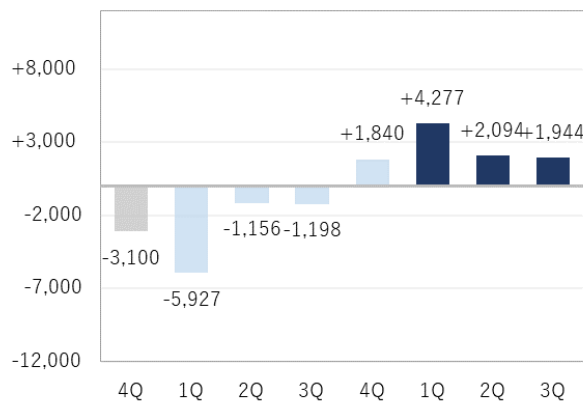
飲料・嗜好品



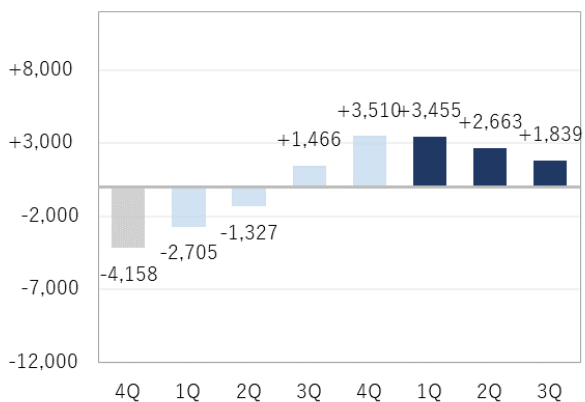
薬品・医療用品



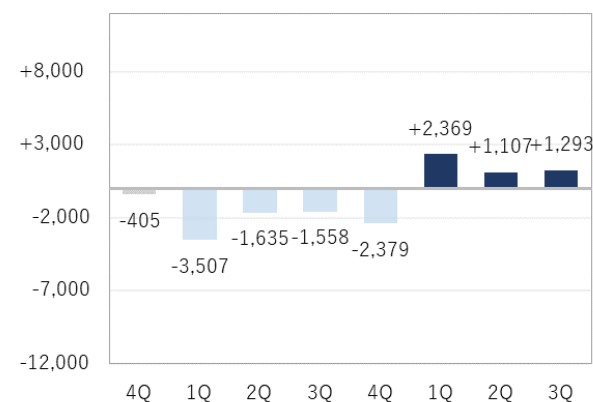
流通・小売業



ゲーム・スポーツ・趣味用品



不動産・住宅設備

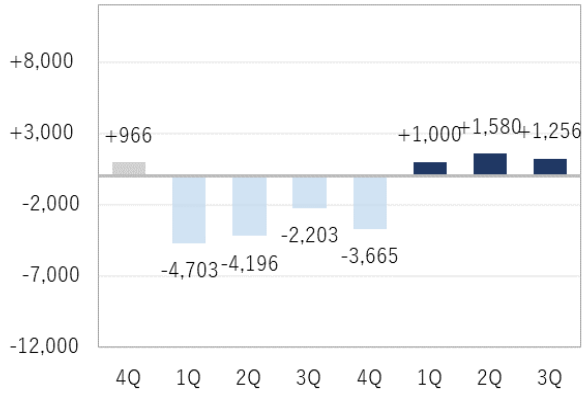


業種別前年同期比（四半期単位） (2)

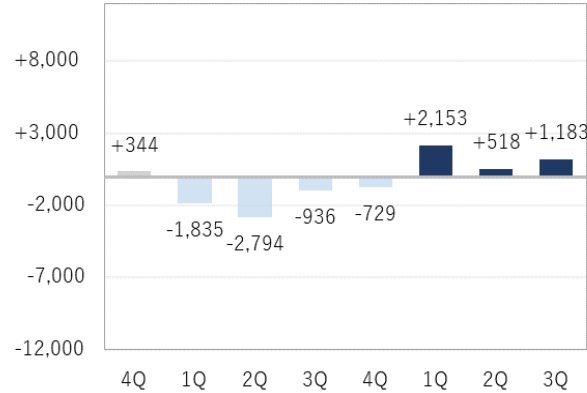
20年3月期
 21年3月期
 22年3月期

金額：百万円

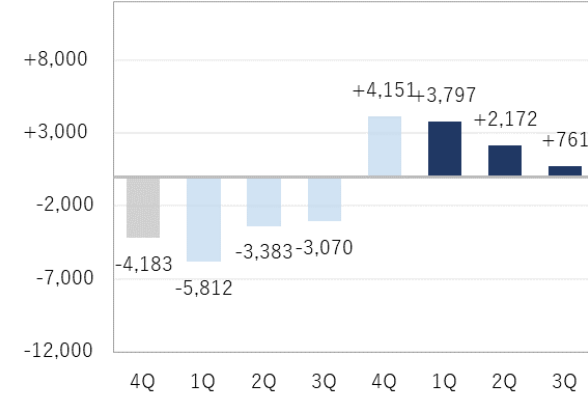
化粧品・トイレタリー



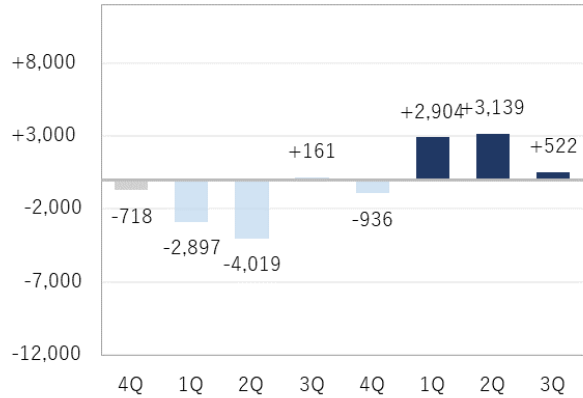
ファッション・アクセサリ



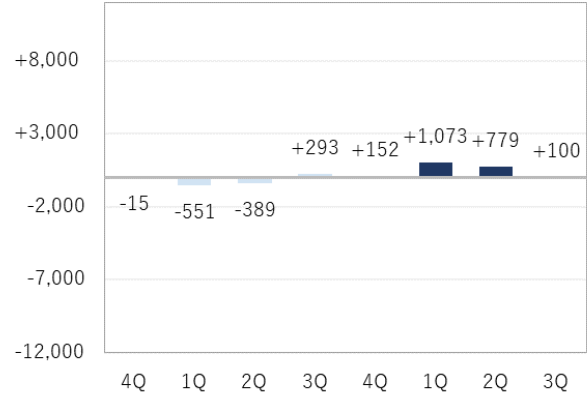
金融・保険



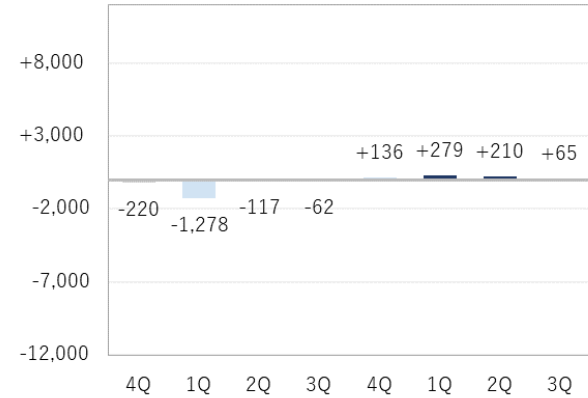
外食・各種サービス



出版



教育・医療サービス・宗教

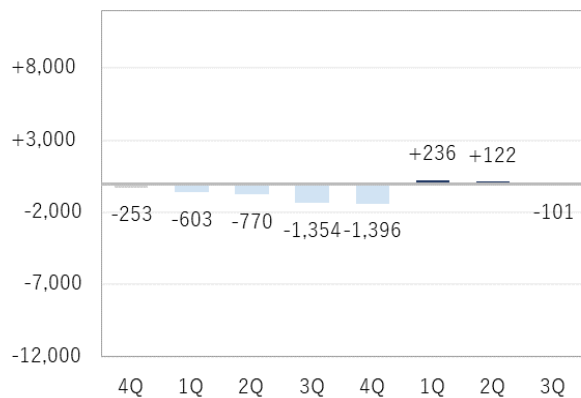


業種別前年同期比（四半期単位） (3)

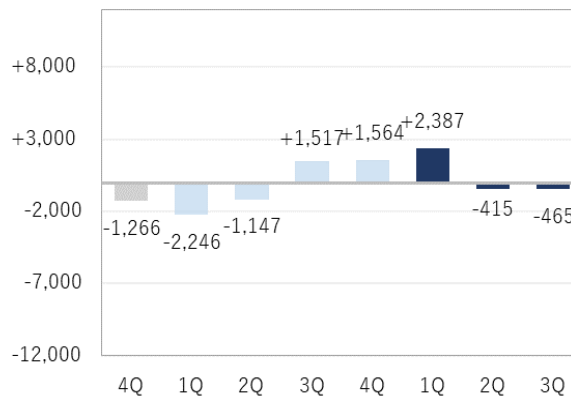
20年3月期
 21年3月期
 22年3月期

金額：百万円

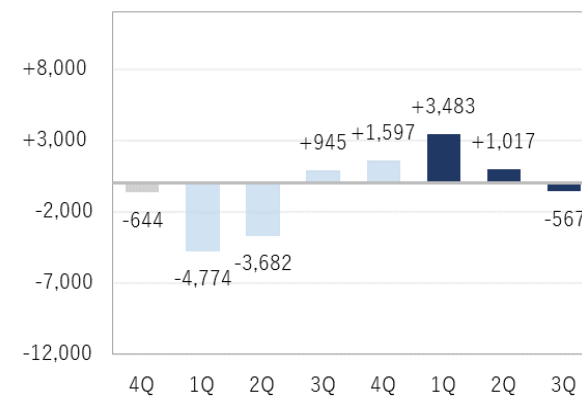
精密機器・事務用品



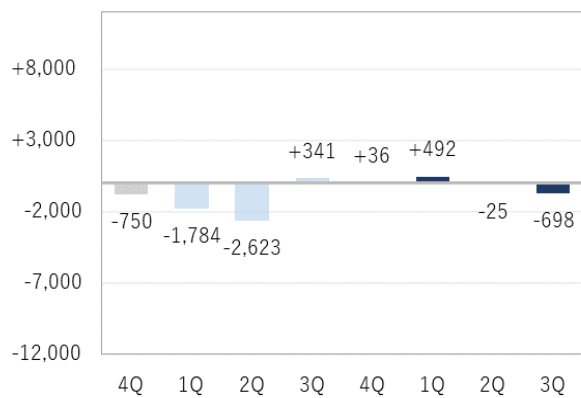
家電・AV機器



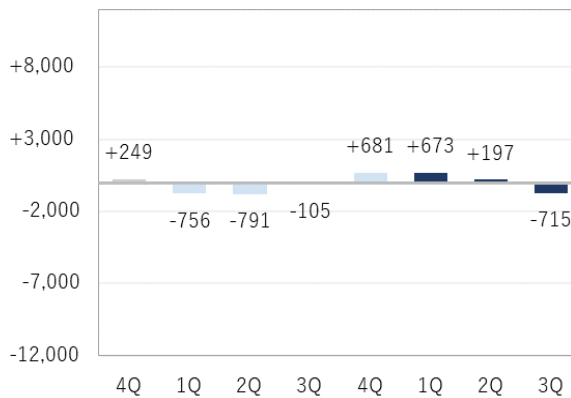
食品



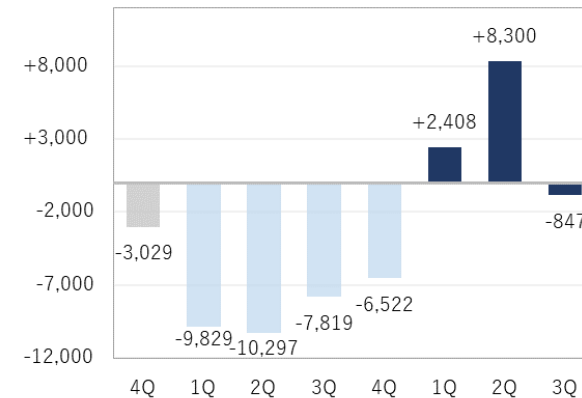
エネルギー・素材・機械



家庭用品



交通・レジャー

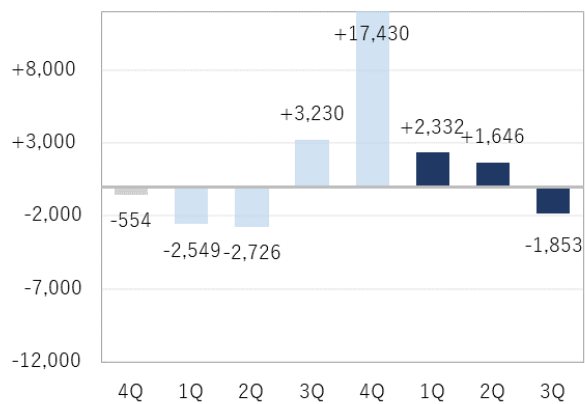


業種別前年同期比（四半期単位） (4)

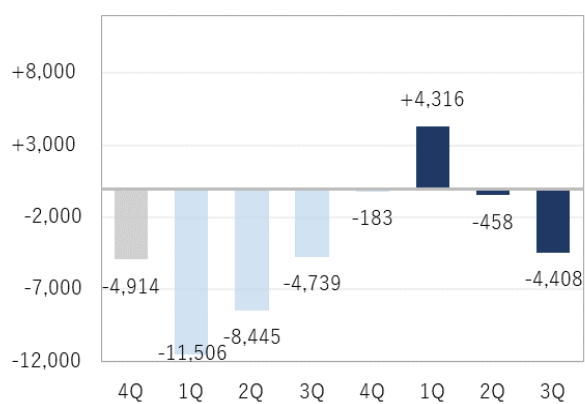
20年3月期
 21年3月期
 22年3月期

金額：百万円

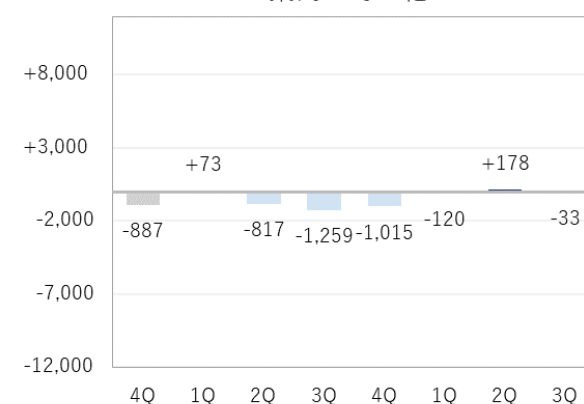
官公庁・団体



自動車・関連品



案内・その他



(金額：百万円)	21年12月末	前期末比	構成比
流動資産	666,218	+39,486	66.7%
内 現金及び預金	180,329	+1,017	
受取手形及び売掛金	341,996	-18,727	
固定資産	332,605	+18,233	33.3%
有形固定資産	36,242	+1,326	
無形固定資産	71,400	+2,349	
内 のれん	44,580	+2,779	
投資その他の資産	224,962	+14,558	
内 投資有価証券	185,240	+14,046	
資産合計	998,824	+57,720	100.0%
流動負債	434,855	+18,516	43.5%
内 支払手形及び買掛金	264,954	-16,652	
短期借入金	24,482	+20,211	
固定負債	175,098	+12,472	17.5%
内 長期借入金	112,541	+2,224	
負債合計	609,953	+30,989	61.1%
株主資本	287,304	+11,107	28.8%
資本金	10,790	+142	
資本剰余金	0	-37	
利益剰余金	287,886	+11,002	
自己株式	-11,372	-	
その他の包括利益累計額	69,628	+15,399	7.0%
新株予約権	282	+35	0.0%
非支配株主持分	31,654	+188	3.2%
純資産合計	388,870	+26,730	38.9%

2022年3月期 第3四半期（累計）

(金額：百万円)	実績	前年同期比
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,027	+7,510
投資活動によるキャッシュ・フロー	-17,822	-7,504
有形固定資産の取得による支出	-3,425	-1,184
無形固定資産の取得による支出	-3,439	+825
投資有価証券の取得による支出	-6,170	-3,660
投資有価証券の売却による収入	4,010	-4,352
子会社株式及び出資金の取得による支出	-5,577	+567
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得支出	-1,285	+3,534
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,636	+8,267
短期借入金の純増減	20,150	+10,644
長期借入金・社債の純増減	774	-451
配当金の支払額	-10,702	-24
非支配株主への配当金の支払額	-1,068	-395
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の取得支出	-600	+57
現金及び現金同等物の期首残高	176,042	+12,743
現金及び現金同等物の期末残高	177,890	+24,239

中期経営計画の見直し

現中期経営計画（2020年3月期～2024年3月期：5カ年計画）

- 2020年11月の決算発表時に、中期戦略については変更を行わず、**数値目標のみ取り下げ**

<p>中期基本戦略</p>	<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>
<p>成長基盤の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 広義デジタル領域でのリーディングポジション確立 ● ボード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 <p>「積極的な投資」 データ/テクノロジー/ インフラ/人材/M&Aなど</p>
<p>成長のイメージ (2024年3月期)</p>	<p style="text-align: center;">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、 中期経営計画の数値目標は取り下げ</p>
<p>中期経営目標 (2024年3月期)</p>	

中期戦略の進捗

- **中期戦略は一定の進捗があったものの、急激な環境変化の中、課題も散見される**

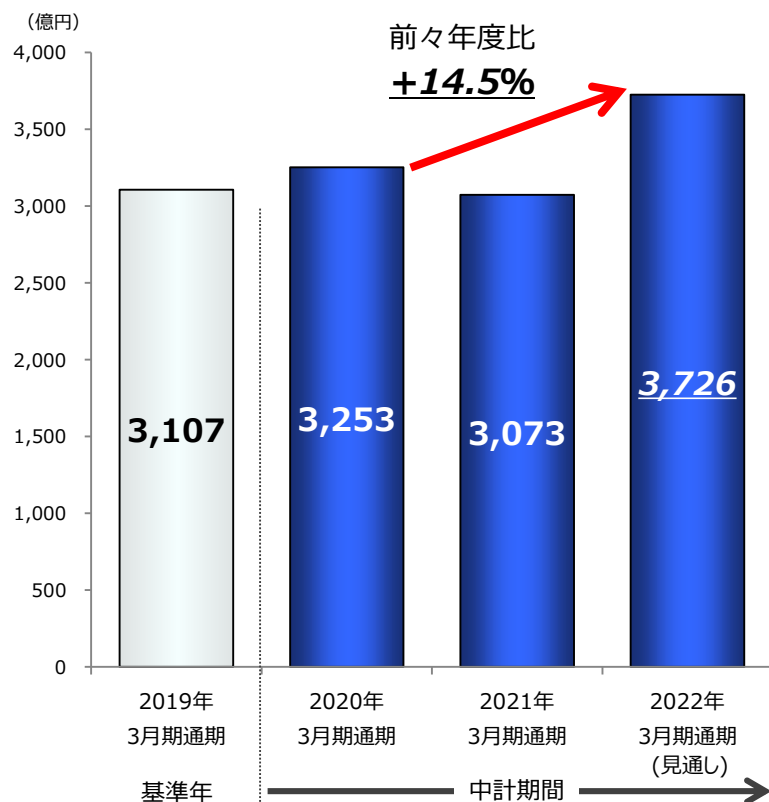
<p>成長基盤 の強化 < 1 ></p>	<p><u>広義デジタル領域でのリーディングポジションの確立</u></p> <p>“生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化</p> <ul style="list-style-type: none"> • Data EX Platformや外部連携によるデータ基盤強化を推進 • Cookieレス対応など、個人情報保護を遵守した生活者データ利活用手法の開発が課題 <p>多様化するデジタルタッチポイントへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> • SP EXPERT'S、スマートシティなどの具体的な取り組みが進捗 • さらなる規模の拡大、取り組みの加速が課題 <p>成長するインターネットメディア領域での体制の拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> • 得意業種を中心にコロナ禍の影響を大きく受けたが、トップクラスのシェアを維持 • 業務急拡大に対する体制面の拡充が課題
<p>成長基盤 の強化 < 2 ></p>	<p><u>ボーダレス化する企業活動への対応力強化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • M&Aによる体制/機能強化に一定の進捗も、コロナ禍からの業績回復、収益性向上は継続課題 • アジア圏におけるデータ利活用のための武器開発は、外部連携を挺に推進
<p>成長基盤 の強化 < 3 ></p>	<p><u>外部連携によるイノベーションの加速</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • UNIVERSITY of CREATIVITYやコーポレートベンチャーキャピタルを通じて外部連携を強化 • ミライの事業室などを中心に新規事業開発にも着手

2022年3月期の損益状況

- 調整後売上総利益/のれん償却前営業利益ともに、**コロナ禍前を上回る水準まで復帰**する見通し
- 同見通しには、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素が含まれる

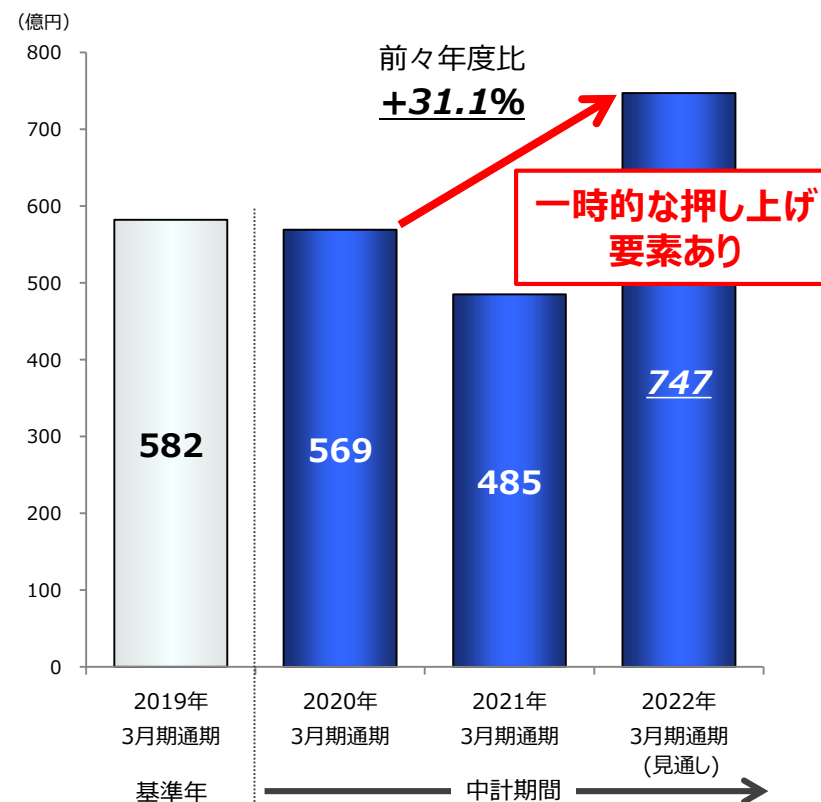
調整後※売上総利益

※調整後：投資事業除き/遡及修正後数値



調整後※のれん償却前営業利益

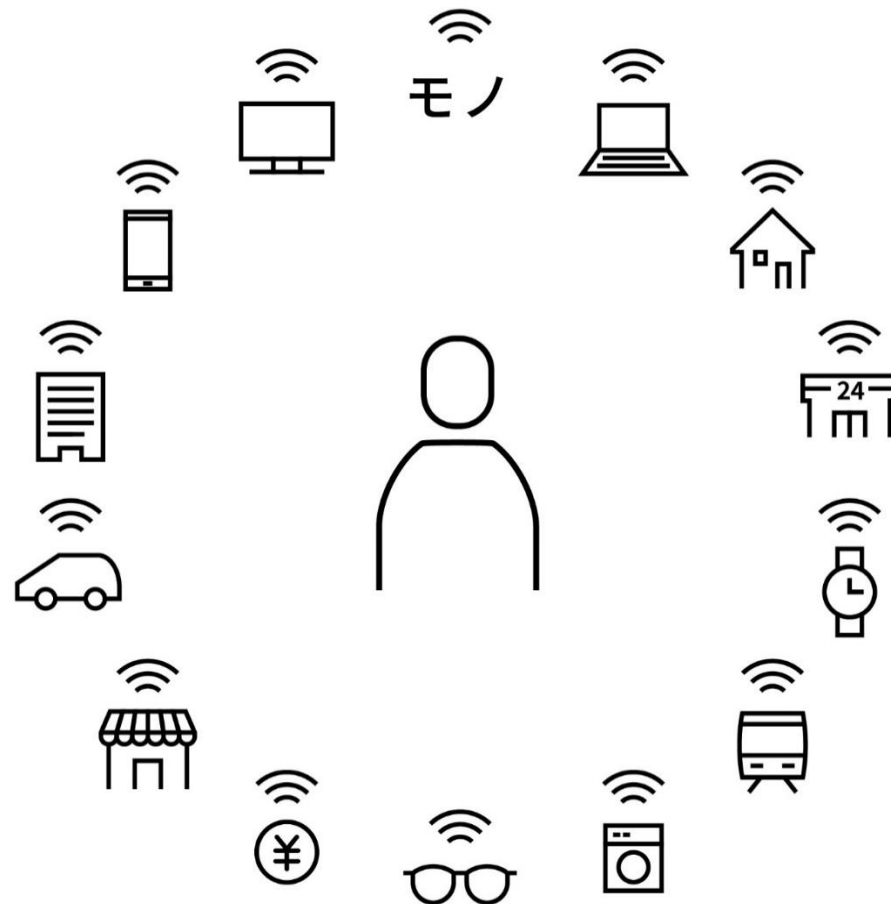
※調整後：投資事業除き/遡及修正後数値



環境認識

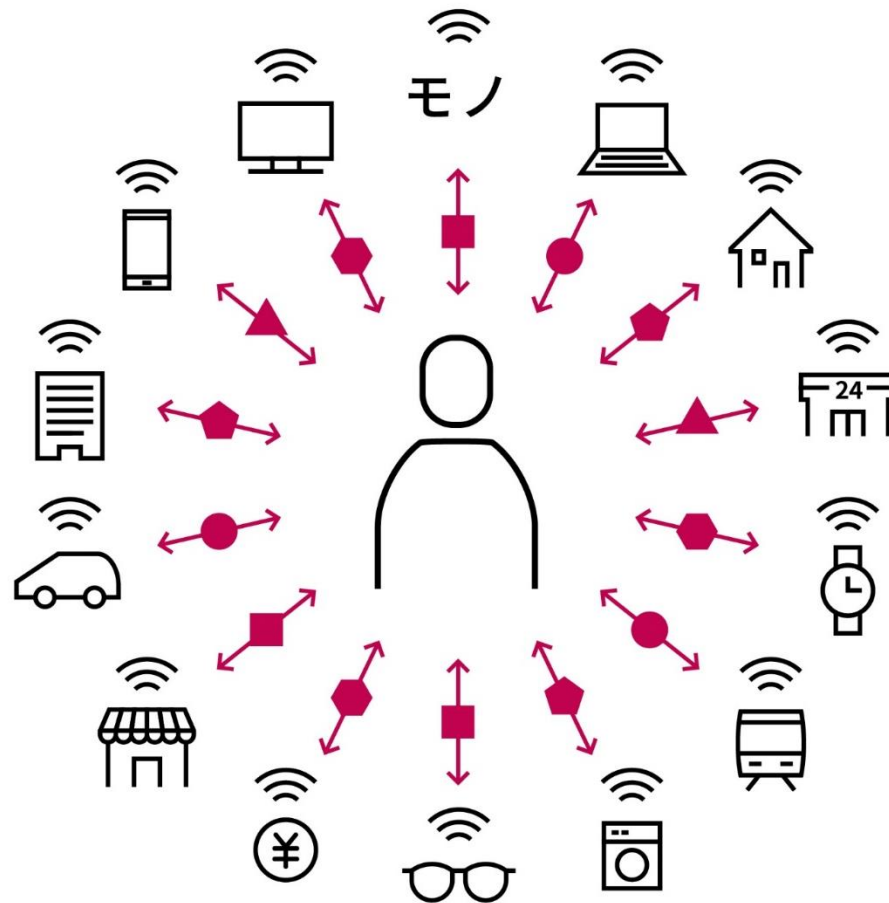
オールデジタル化による環境の激変

- コロナ禍の影響により、**生活全体のデジタル化が進み、環境は激変**
 - オンラインサービスが急速に普及し、常時接続型のライフスタイルへ急速に変化
 - 業界の垣根を越えた新たなサービス/市場が勃興し、産業の枠組みの再定義が進行



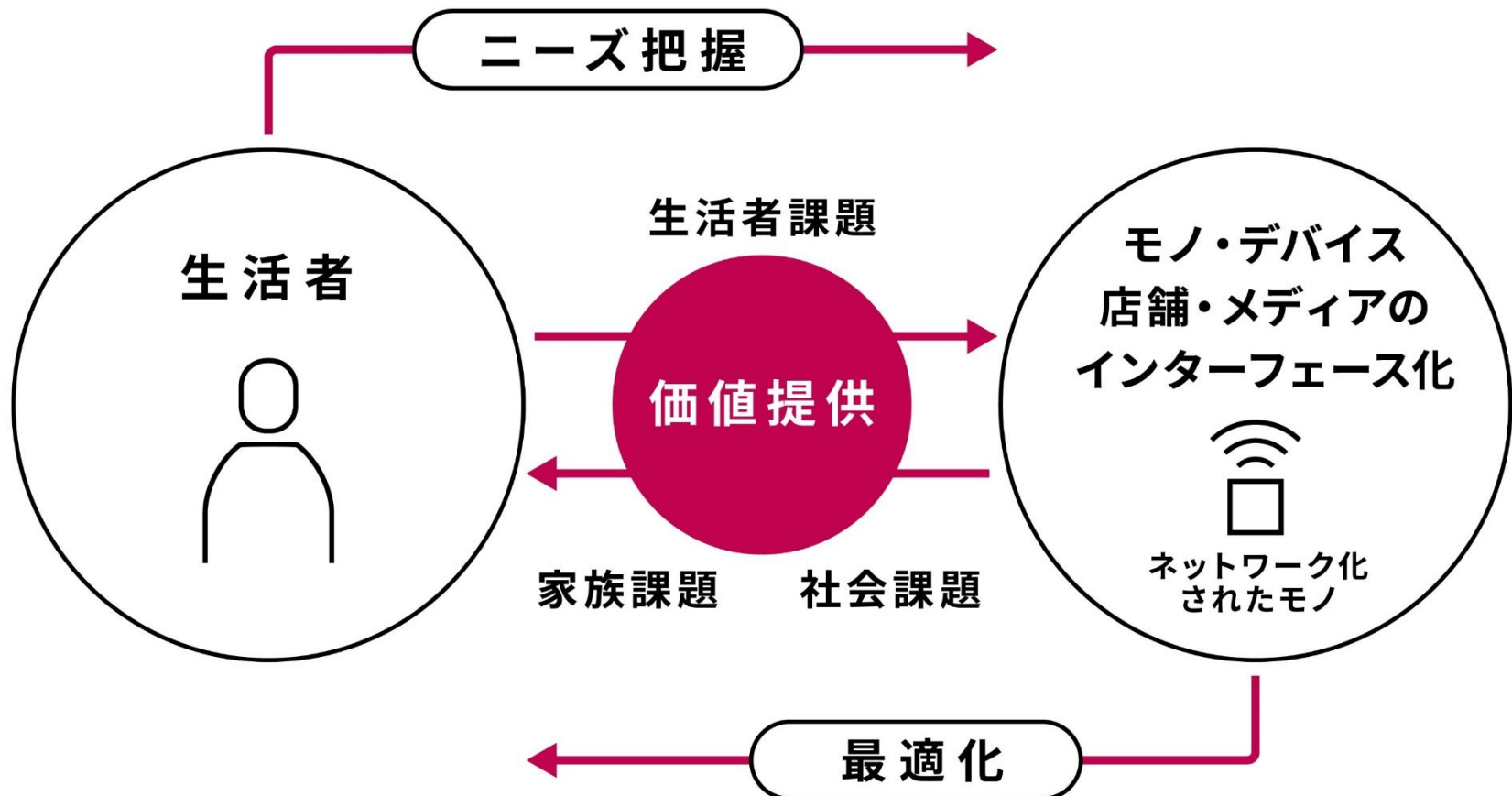
生活者インターフェース市場の拡大

- あらゆるモノがインターネットとつながる世界が現実となり、モノと生活者の関係は単なる「接点」ではなく、**相互に情報のやり取りをする「インターフェース」に進化**



生活者インターフェース市場の拡大

- 身の回りのモノがネットワークにつながり、データ化され、それらを活用して、**一人ひとりの生活者に最適化したサービスを提供**することが可能に

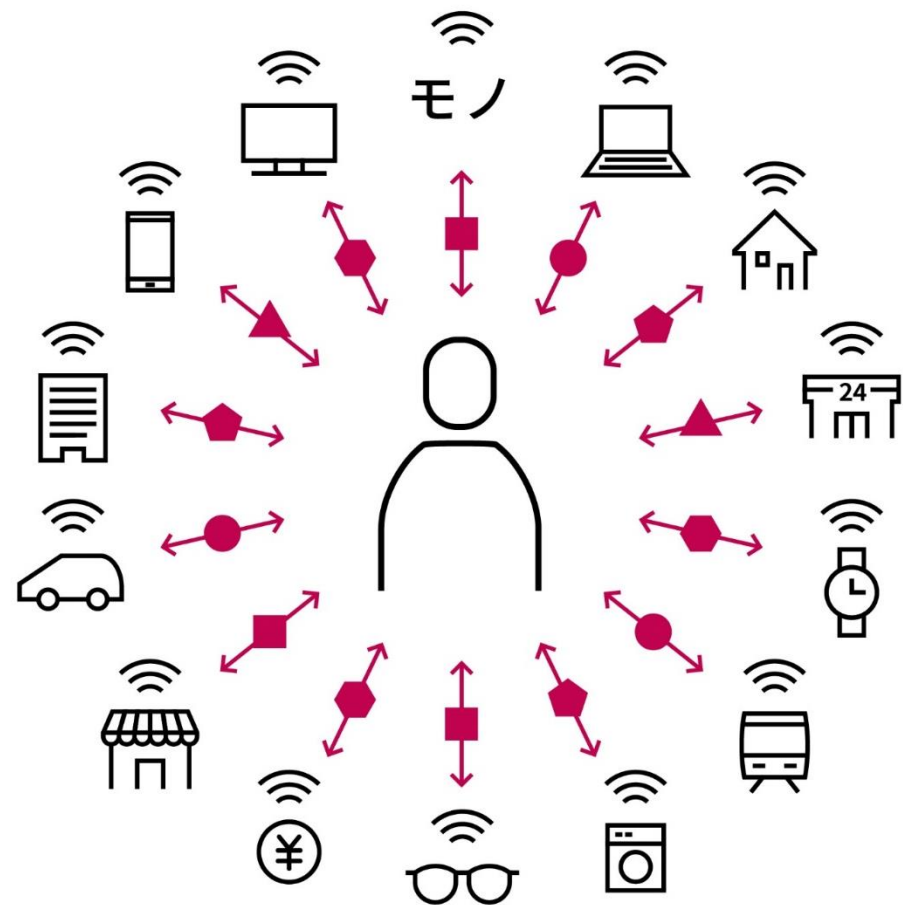


生活者インターフェース市場の拡大

- ヒトとモノの境界線から新しい生活が始まり、新しい市場が生まれる世界へ変化
- コロナ禍がもたらしたデジタル化の加速により、この**新市場は予想を越えたスピードで拡大**

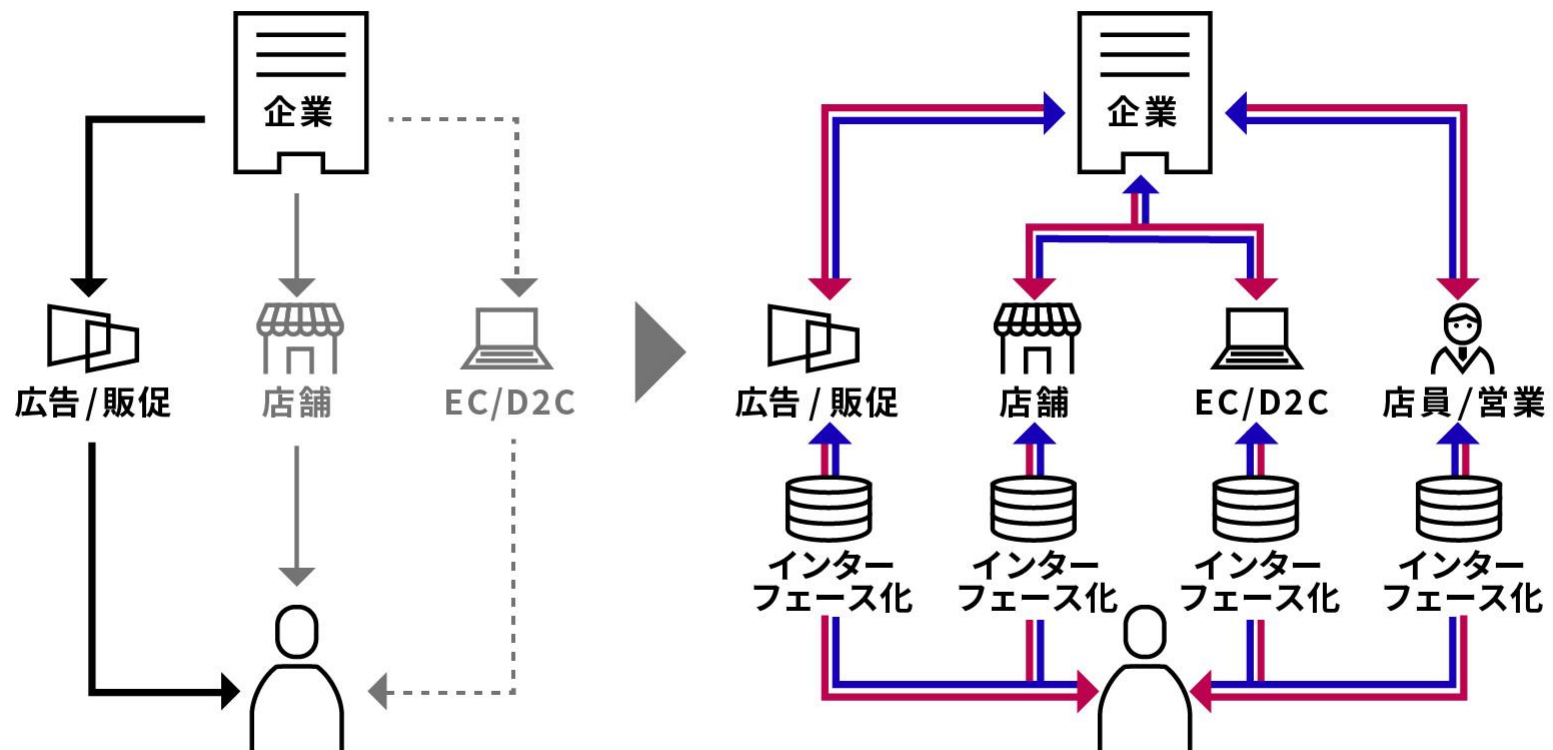
生活者 インター フェース市場

ヒトとモノの境界線から、
新しい生活が始まる。
新しい市場が生まれる。



間接接点から直接接点への拡張

- 生活者インターフェース市場が拡大する中で、得意先のマーケティングニーズも変化
- 得意先と生活者のつながりは、従来の広告等の間接接点だけでなく、店舗やECサイトなども含む **直接接点まで拡張し、全体をデータで統合管理**することが求められる環境へ



計画見直しの方向性

中期経営計画見直しの位置づけ

- 当期から24年3月期を、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・自社の持続可能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**」と位置づける
- 中期基本戦略は継続しつつ、以下の取り組みを進め、グループ全体をアップデート

1**提供サービスの変革****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****持続可能な企業経営のための基盤強化**

1. 提供サービスの変革

1. 提供サービスの変革

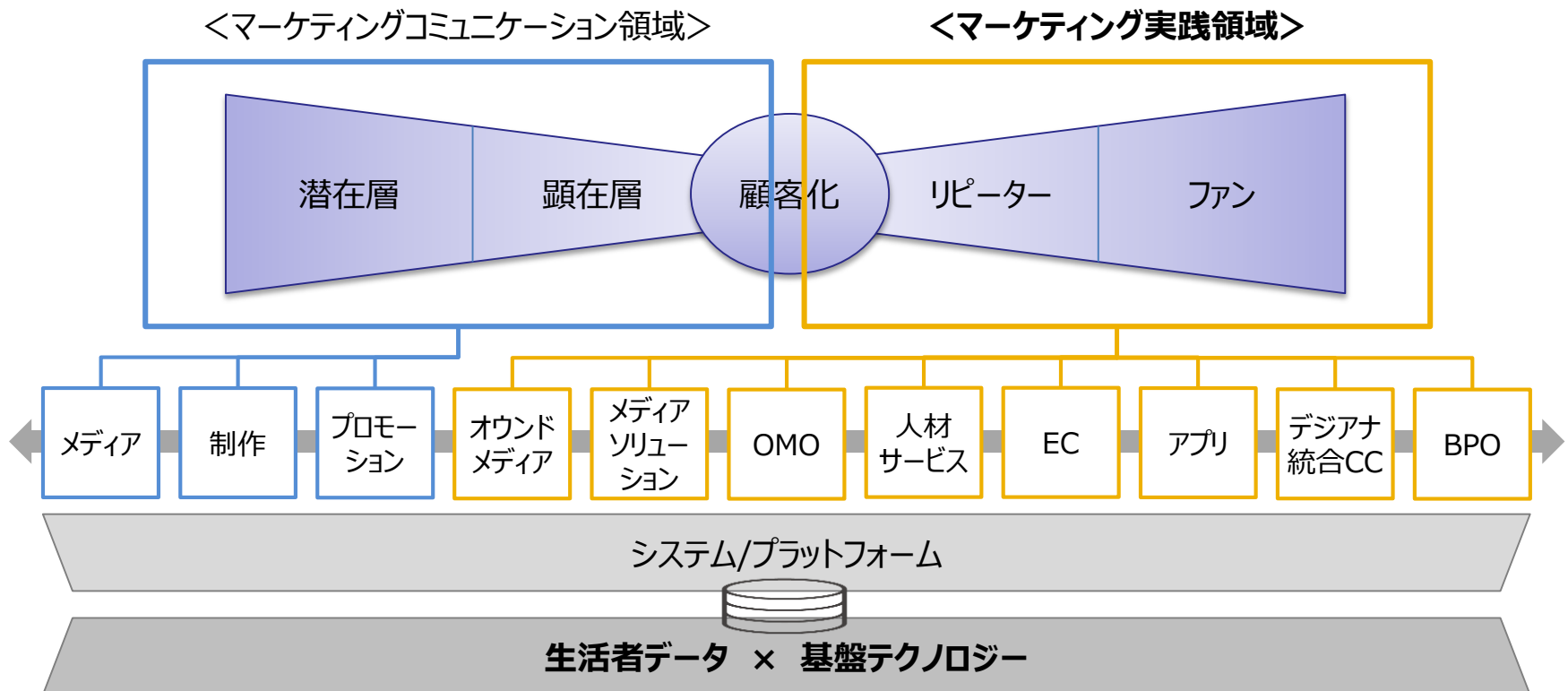
- これまで先行してきた“生活者データ・ドリブン”マーケティングを、フルファンネルで実践できる形へと進化

“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

- (1) マーケティング実践領域の拡張
- (2) メディアビジネスの変革
- (3) 生活者起点でのDX推進

1 - (1) マーケティング実践領域の拡張

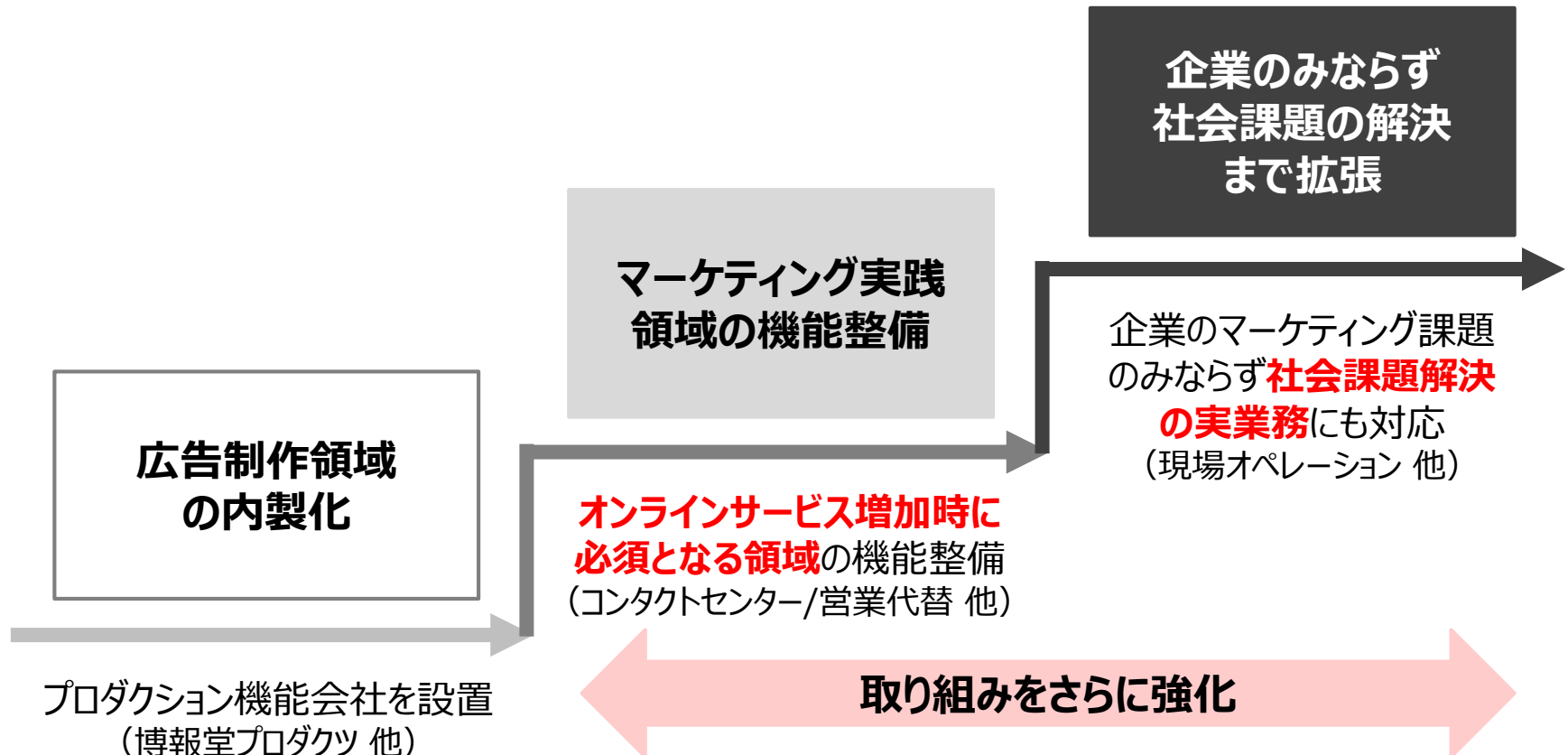
- 生活者インターフェース市場が拡大する中で、**マーケティング実践領域への機能拡張**は必須要件
- 生活者データと基盤テクノロジーをベースに、よりフラットかつ高度に統合管理を行う能力の強化が急務



【目標】 マーケティング実践領域：売上総利益伸長率 **年率+10%以上**

1 - (1) マーケティング実践領域の拡張

- 広告制作の**内製化による収益性の向上**を実現してきたが、企業のマーケティングニーズ変化を先取りし、広告領域を超えて、マーケティング活動の実践をサポートする機能を整備。
- マーケティング全体において、**戦略と実行の両機能をグループ内に保持**することで、スピーディーかつ高質なサービス提供と、高い収益性を確保する戦略を推進。
- 企業の課題解決に留まらず、**コロナ禍対応等、社会的な課題の解決にも貢献**



1 - (2) メディアビジネスの変革

- **AaaSによるビジネス変革**に注力し、メディアの付加価値向上による既存ビジネスの維持/拡大を推進
- グループ内に「**得意先の成長に合わせたデジタルサービス提供のエコシステム**」を構築し、地方/中小・ベンチャー企業ビジネスの強化、ロングテール市場の取り込みも含めたデジタルビジネスの拡大を志向

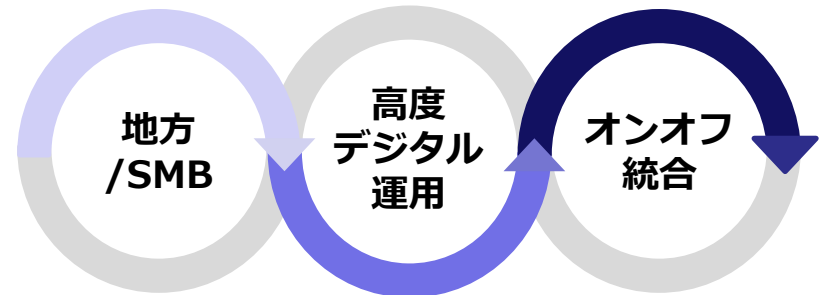
【広告枠から広告効果の提供へ】

- テレビ×デジタル推進
- 既存ビジネスの維持/拡大

AaaSTM
Advertising as a Service

【デジタルビジネスの拡大】

- 得意先の成長に合わせたサービス体制
- 地方/SMB、ロングテール市場の獲得

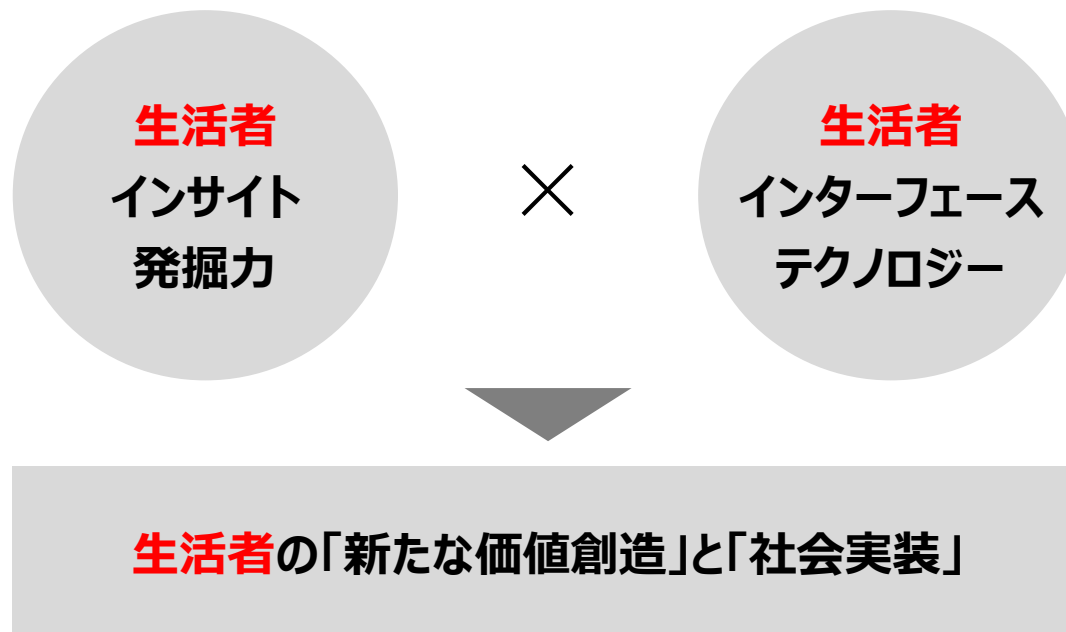


【目標】 インターネット領域売上高伸長率 : **年率+15%以上**

1 - (3) 生活者起点でのDX

- 当社グループのDX業務は、**生活者起点で企業のマーケティングや事業そのものの変革、さらには社会の変革**を目指すもの

生活者起点での事業/社会のトランスフォーメーション



企業のマーケティングや事業そのもの、さらには社会の変革を実現する

(参考) 生活者起点でのDX事例

- 当社グループの多様なケイパビリティをもとに**得意先企業と生活者のインターフェースをデザインし、生活者や社会全体に新たな価値を提供**したDX事例も生まれてきている

【マイカー乗り合い公共交通サービス】

～ノッカルあさひまち～

- ドライバーの高齢化や免許返納による移動難民の増加、公共交通の赤字化等の地方の移動課題に対し、“ついで送迎”を現代的によみがえらせたモビリティサービス
- 地域の住民同士が気遣い、助け合う「コミュニティモビリティ」をデジタルの力で実現し、移動が便利になるだけでなく、出かけたくなる気持ちまで動かすサービスを創出



【3Dアバター試着サービス】

～じぶんランウェイ～

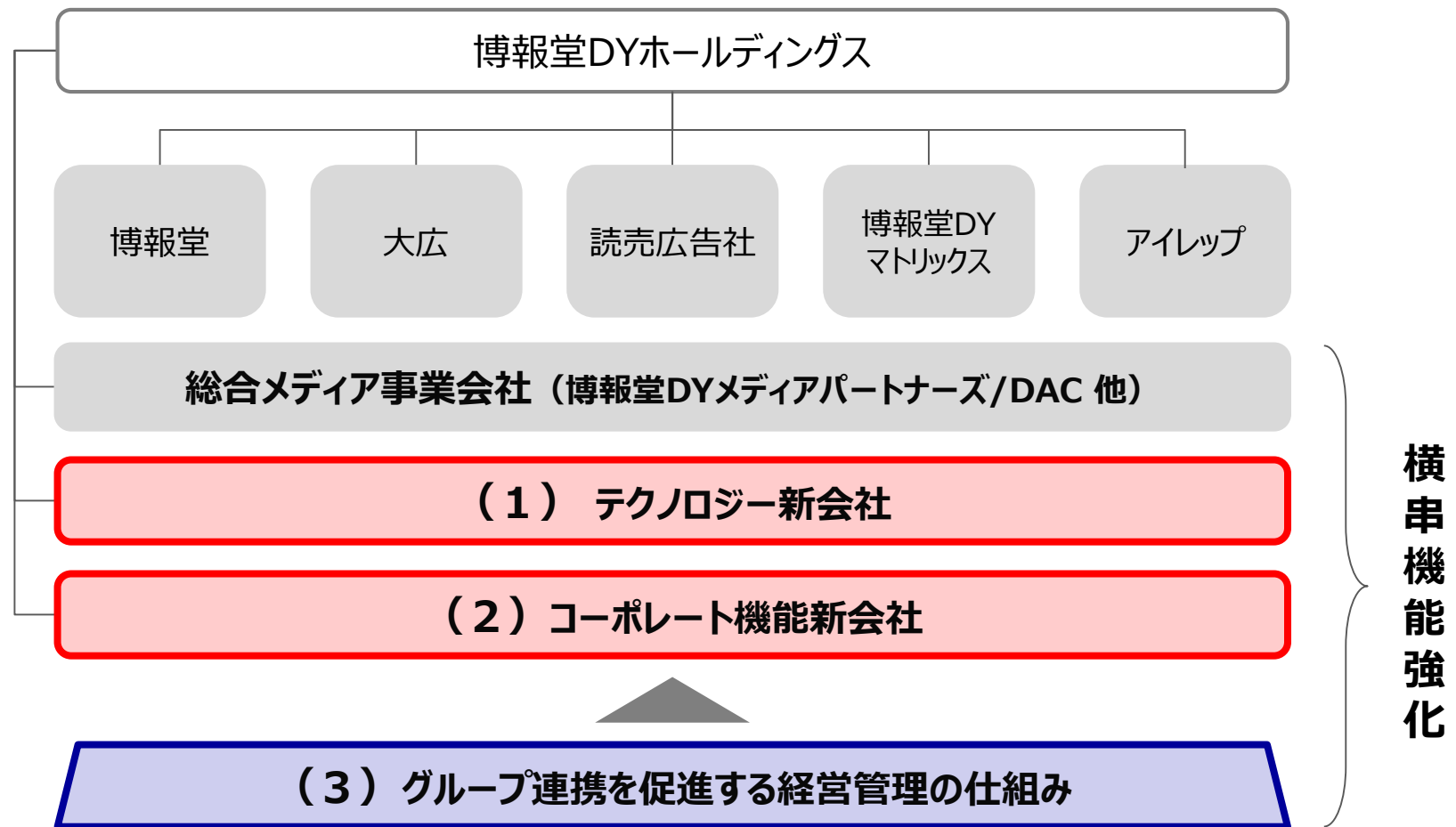
- リアル店舗への来店の代替ニーズに対し、最新の3Dアバター技術を活用し、瞬時に同時複数の試着体験を可能とする「試着サービスプロトタイプ」を開発
- 利便性を超えた「楽しい」という買物本来の価値を生活者に提供するとともに、ニーズを捉えた生産量コントロールにより、企業の環境負荷低減にも貢献



2. 変革を加速する横串機能の強化

2. グループ総体としての競争力強化

- 変革を加速するため、従来のメディア機能に加え、新たに**3つのグループ横串機能の強化**を推進し、グループ全体最適の視点を、より重視した経営へ
 - 横串機能の強化は、まずは国内から着手し、将来的には海外への展開も想定



テクノロジー新会社の設立

- よりテクノロジードリブンな企業体へ進化するため、**グループ共通基盤としてテクノロジー新会社を設立**
- グループに散在するリソースを集約するとともに、**専門機能会社としてエンジニアにマッチした人材マネジメント体系を担保し、外部専門人材の採用・育成を強化**

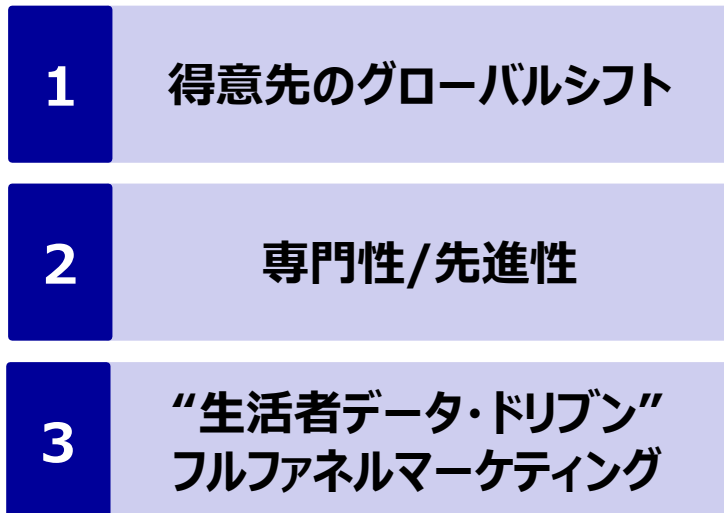


3. 従来戦略に基づく変革の継続

3 - (1) ボーダレス化する企業活動への対応力強化

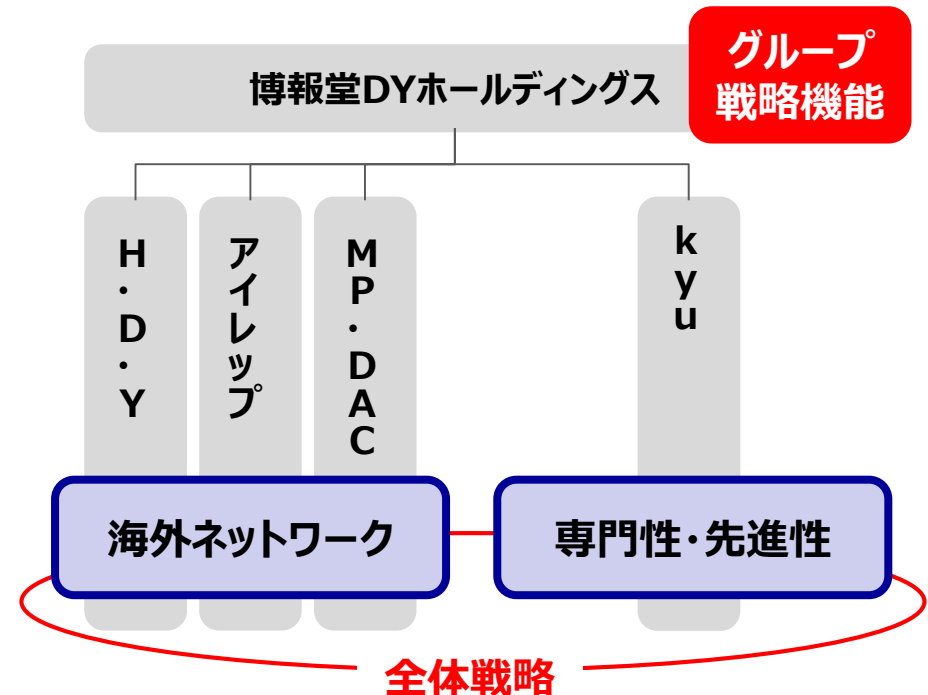
- 成長市場である海外への積極的な投資を行い、3つの要素を起点とした海外事業の強化を継続
- 加えて、「海外ネットワーク機能」と、kyuの「専門性/先進性」の連携を強化し、グループ総体としての海外事業拡大を推進する**ホールディングスのグループ戦略機能を強化**

<3つの要素を起点とした海外事業強化>



積極投資を継続

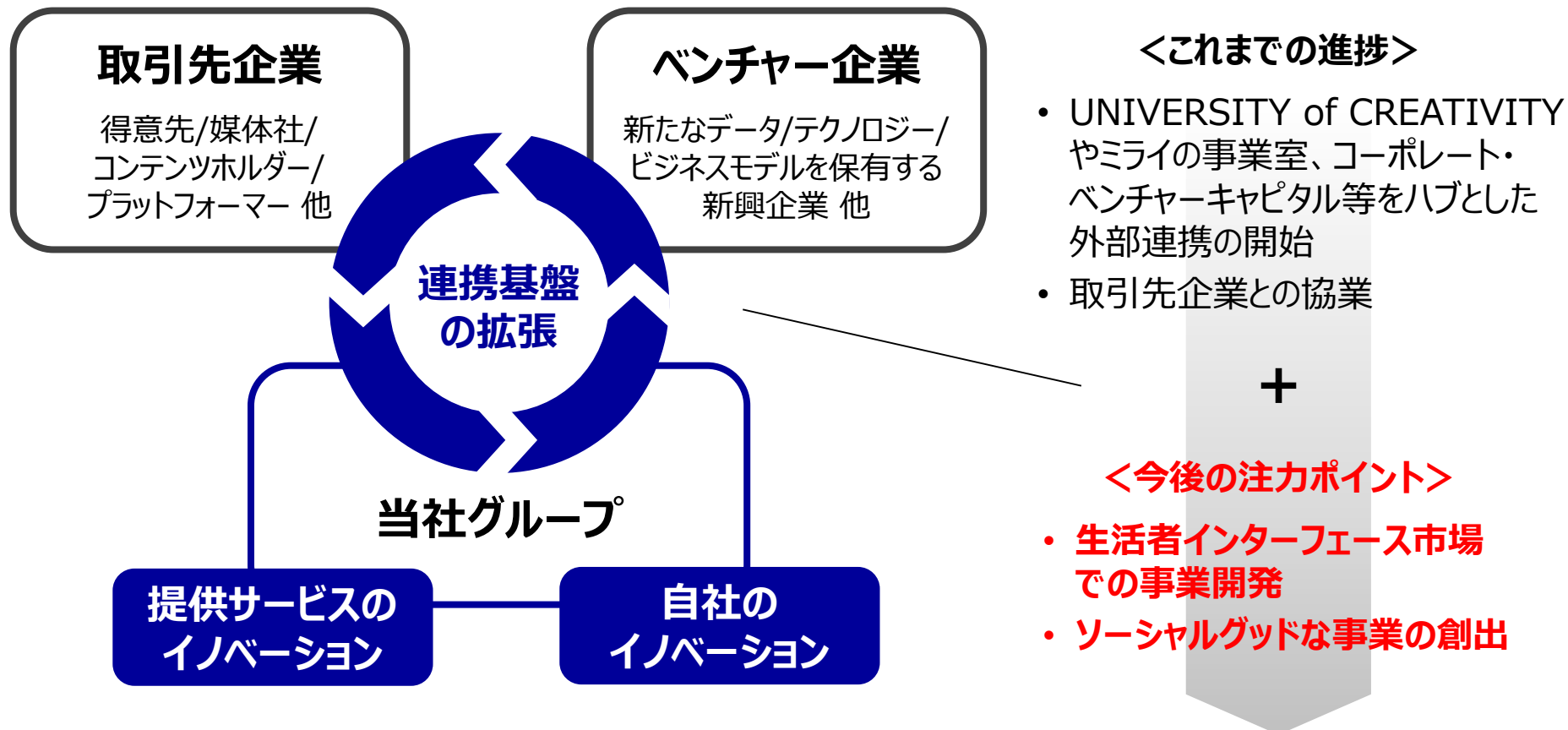
<グループ戦略機能の強化>



【目標】 海外売上総利益伸長率 : **年率+15%以上**

3 - (2) 外部連携によるイノベーションの加速

- 取引先企業/ベンチャー企業/当社グループをつなぐ**連携基盤を拡張**し、3者の強みの相乗効果による「提供サービスと自社のイノベーション」を加速
- 生活者インターフェース市場における新たな事業の開発、ソーシャルグッドな事業の創出など、生活者に対して新たな価値を提供する新規事業開発を、「**クリエイティビティ×テクノロジー**」を**起点**に推進



(参考) 外部連携によるイノベーション創出事例

- UNIVERSITY of CREATIVITYやミライの事業室、コーポレート・ベンチャーキャピタル等をハブとした外部連携によるイノベーション創出事例が多数生まれてきている

【新規事業開発】

- 三井物産と共同で、生活者一人ひとりのアクションで脱炭素社会を推進する共創型プラットフォーム「Earth hacks」を開始
- ウェルビーイング診断指標「生活者ウェルビーイング21因子」を開発
- 生産者と生活者をつなぐコミュニティ型ECサイト「FAVOUR MARKET」を開始

【クリエイティビティのアップデート】

- 『CREATIVITY FUTURE FORUM 2021』を開催(12月)



ミライの事業室

HAKUHODO

The infographic features 'Earth hacks' with a circular logo and 'FAVOUR MARKET' with a wooden cutting board background. Below are three columns of benefits:

活動 (身体)	暮らし (精神)	役割 (社会)
ウェルネス	ニューネス	コミュニティ
適度な運動	人との出会い	社会貢献
休養時間	新しい発見	相互協力
バランスよい食事	生涯の学び	信用・信頼
自然との触れ合い	おいしい食事	積極的な参加
外見のきれいさ	有意義な時間	仲間との時間
ストレスフリー	挑戦できる環境	家族の成長・安心
良質な睡眠	心地よい空間	感謝・賞賛

【スタートアップ投資】

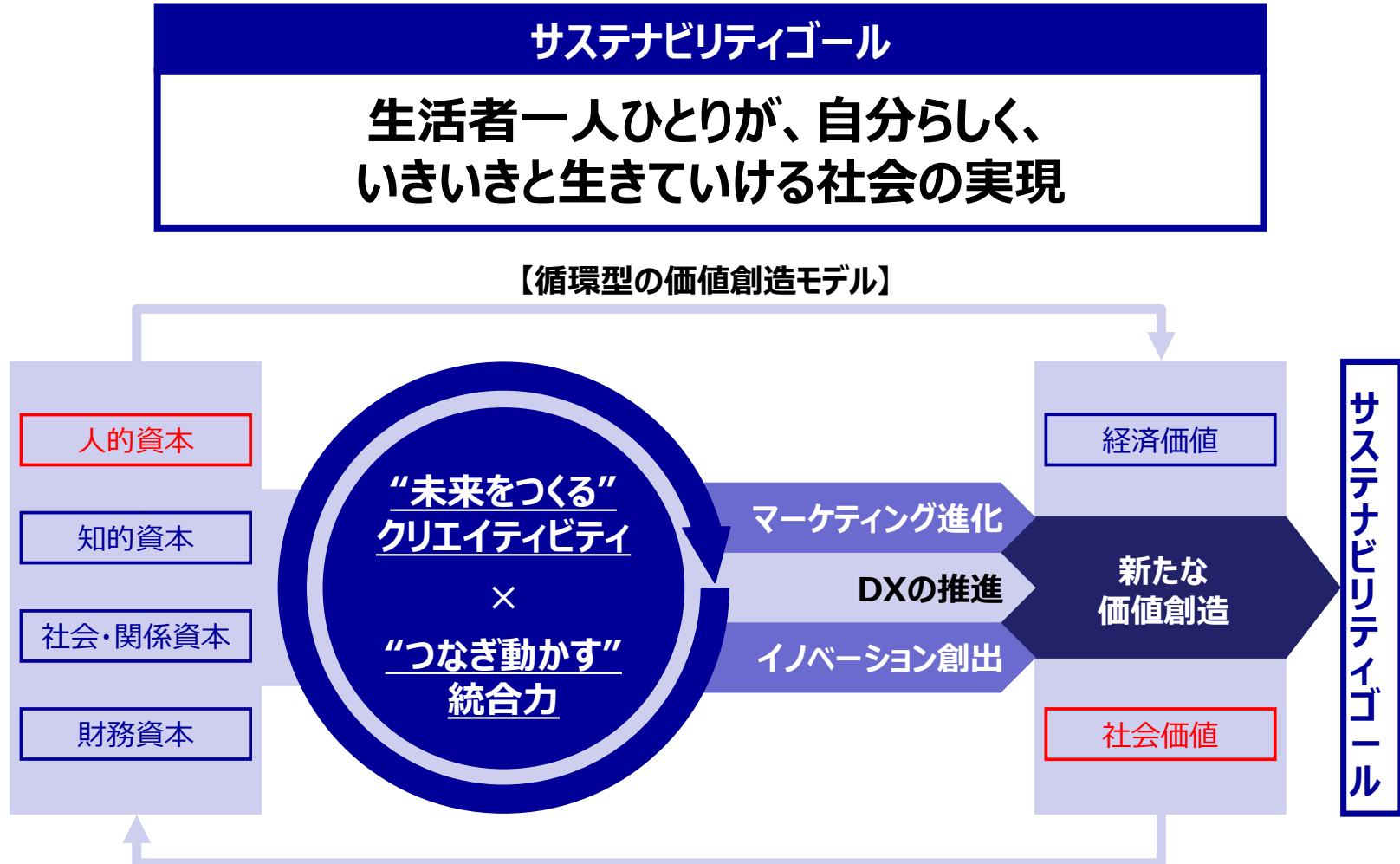
- CVC設立以来37社のスタートアップ企業に投資を行い、連携を推進



4. サステナブルな企業経営のための基盤強化

4. サステナブルな経営環境の整備

- 循環型の価値創造モデルに基づき、**サステナビリティゴールの実現を目指す**
 - 取り組みの推進に向け、ホールディングスの機能強化を想定



人財への積極投資

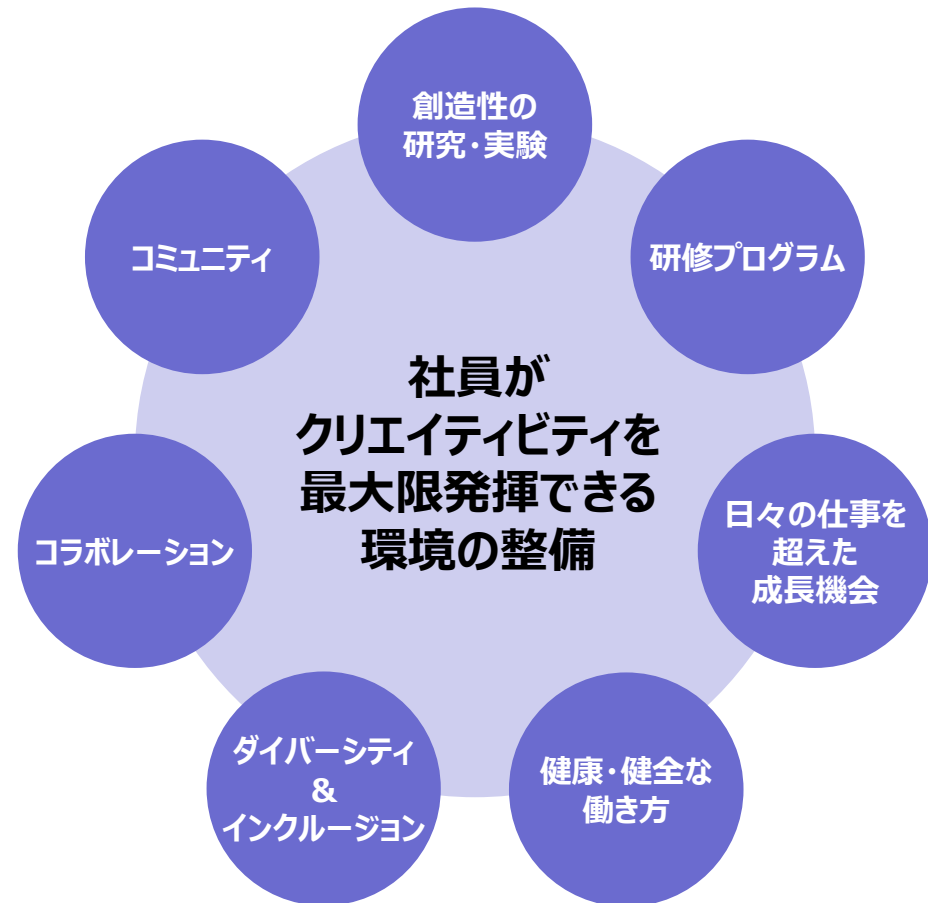
- 当社グループのサステナブルな成長を支える最大の要素は「ヒト」であり、**短期的にはコスト先行となるような施策も含めた「人財投資」を推進**
- 社員が「クリエイティビティを最大限発揮できる環境の整備」を目指す

サステナブルな成長に向けた

「人財」への積極投資 (先行投資含む)

<取り組みイメージ>

- 健康健全な働き方
- 在宅勤務下でもコラボレーションを促進可能な仕組みの構築
- 成長実感を得られる環境整備
- ダイバーシティ&インクルージョンの更なる推進 … etc

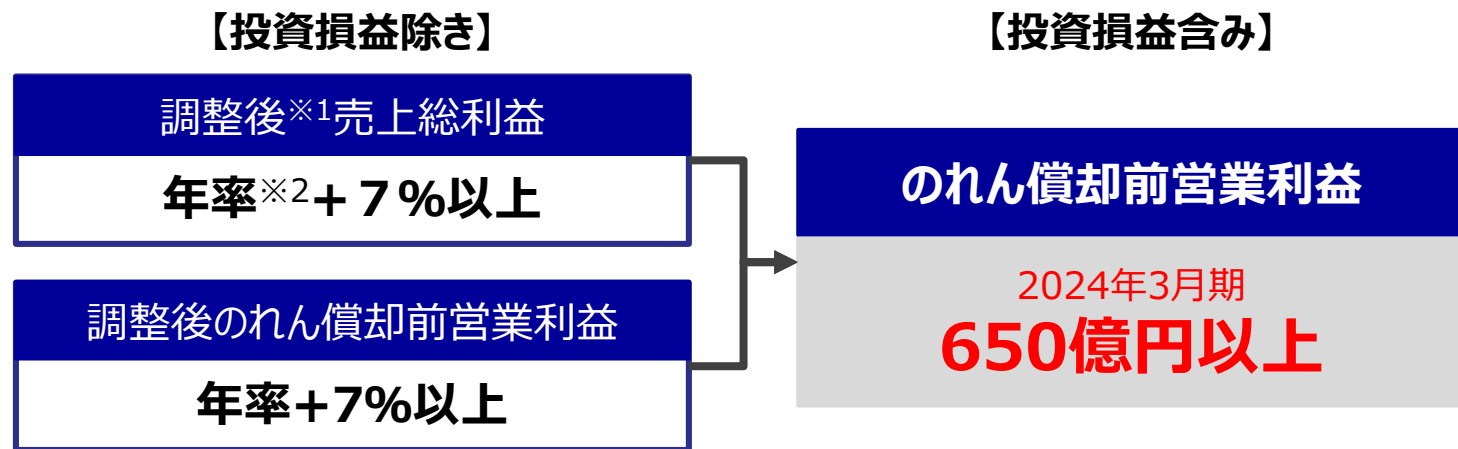


中期經營目標

中期経営目標

- 「成長性の維持・向上」と、中長期の継続成長に向けた「構造改革」のための戦略投資を実施

- 中期経営目標（2024年3月期）
 - ※1 調整後＝投資事業除き
 - ※2 2021年3月期～2024年3月期



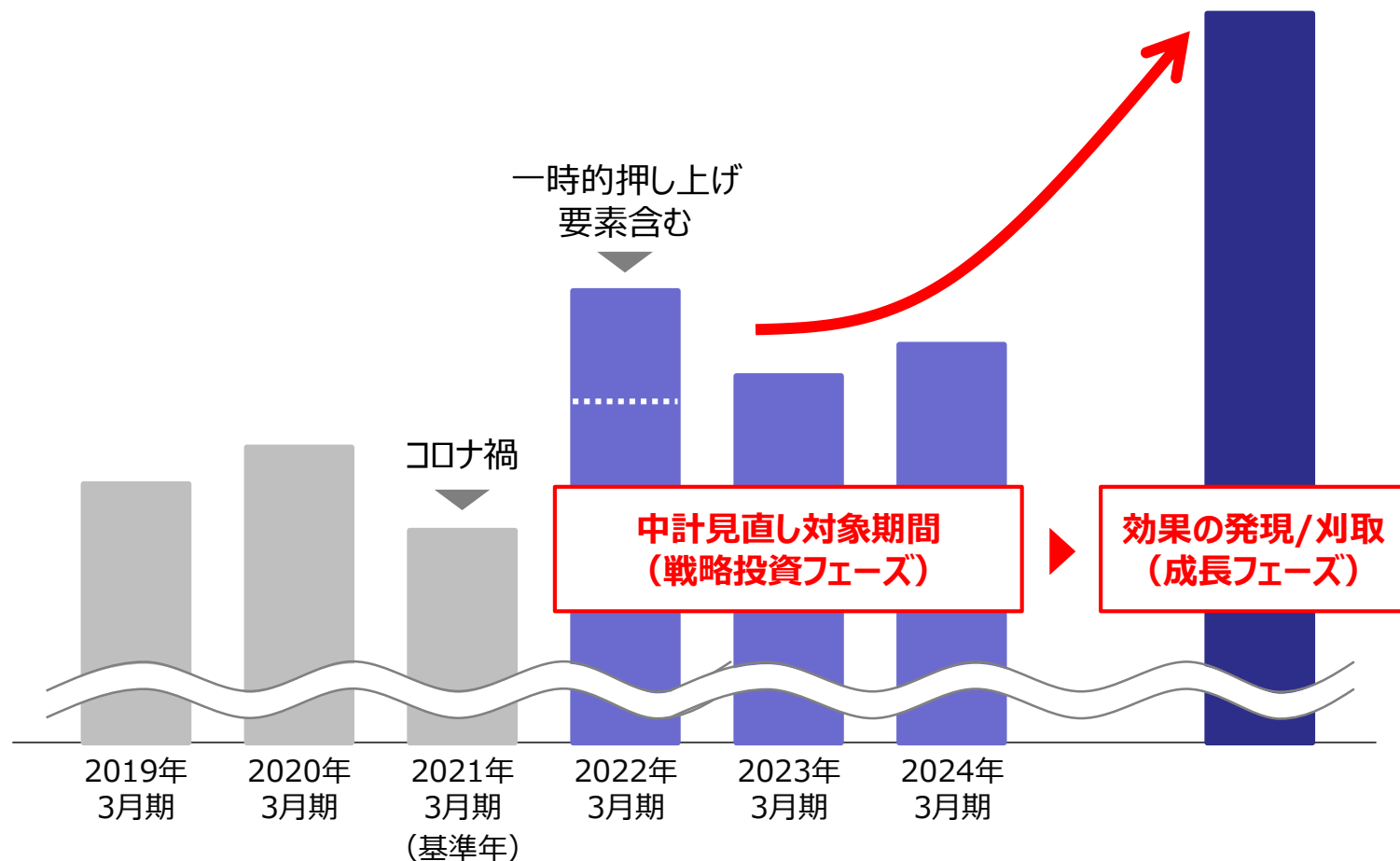
<重点指標>

調整後のれん償却前 オペレーティング・マージン	2024年3月期 15%程度
のれん償却前 ROE	2024年3月期 10%以上

中長期での成長イメージ

- 短期的な利益成長を追うのではなく、大きな変革期に差し掛かっている足元の3年間で、事業構造の**変革を進め、中長期的な大きな成長を目指す土台を盤石なものとする**

【調整後のれん償却前営業利益の成長イメージ】



HakuhodoDY holdings

博報堂DYホールディングス