

博報堂DYホールディングス 新中期経営計画 (概要)

社長の水島です。

博報堂DYグループの「新中期経営計画」の概要についてご説明します。



現中期経営計画のレビュー

まずは、現中期経営計画の進捗のレビューします。

中期経営計画（見直し期間:2022年3月期～2024年3月期）※当初計画

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。</p> <p>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>	
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 	<p>売上総利益年平均伸長率※1 : +10%以上</p> <p>売上高年平均伸長率 : +15%以上</p> <p>売上総利益年平均伸長率 : +15%以上</p>
中期経営目標 (2024年3月期)	<p>のれん償却前営業利益 650億円以上</p> <p>調整後※2売上総利益年平均成長率 +7%以上</p> <p>調整後のれん償却前営業利益年平均成長率 +7%以上</p> <p>〈重点指標〉</p> <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 15%程度 ・ のれん償却前ROE 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、2024年3月期を最終年度とすることをご覧の中期経営計画に則り、各種取り組みを進めてきました。

なお、中期経営目標の のれん償却前営業利益については、足元の業績動向を踏まえ、昨年11月に500億円へ下方修正しております。

現中期計画の進捗レビュー

- 現中期経営計画で掲げた各種取り組みは、今後に向けた課題はあるが着実に進捗

提供サービスの変革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略的費用投下により、マーケティング実践/デジタル/テクノロジー領域の基盤を拡充 ・ 広告メディアビジネスの次世代型モデル「AaaS」の活用は、順調に拡大 ・ 生活者インターフェース市場での新たなビジネス創造は、規模/件数拡大フェーズへ
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ M&Aの押し上げもあり、当初計画以上に事業規模は拡大 ・ 専門性/先進性の取り込み、アジア圏におけるケイパビリティ/体制強化は着実に進捗
外部連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ ミライの事業室やUoC※、博報堂DYベンチャーズなど、外部との連携基盤を構築 ・ 今後は事業インパクト創出フェーズへ
横串機能	<ul style="list-style-type: none"> ・ 博報堂テクノロジーズ/博報堂DYコーポレートイニシアティブを設立し、共通基盤を強化 ・ グループ横断組織でAI技術などテクノロジー活用の研究/開発を推進
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ コーポレートアクションや従業員に対する啓蒙活動が進捗 ・ サステナビリティをテーマとしたクライアントサービスなど、様々な具体事例を創出

※ UNIVERSITY of CREATIVITY

現中期経営計画で掲げた各種取り組みは、今後に向けた課題が個別にはあるものの、全体としては着実に進捗させることができたと認識しています。

「提供サービスの変革」については、マーケティング実践やデジタル、テクノロジーといった重点領域の体制や基盤の整備が進みました。また、「AaaS」の活用促進、生活者インターフェース市場での事例創出といった面でも、一定の進捗が見られました。

「海外事業」は、事業規模の拡大とともに、必要なケイパビリティや体制の整備を行ってきました。なお、北米エリアで一部損益の悪化がみられましたが、すでにコスト削減施策を実行するなど、対策を進めております。

「外部連携」では、ミライの事業室、UNIVERSITY of CREATIVITY、博報堂DYベンチャーズなど、外部との連携基盤を構築いたしました。

「横串機能」では、グループの共通基盤となる2社を設立しました。博報堂テクノロジーズでは、AI技術などのテクノロジー活用の研究やツール開発を推進しました。

「サステナビリティ」について、コーポレートアクションや従業員に対する啓蒙活動が進捗し、またクライアントサービスの具体事例も多数創出しました。

中期経営目標 / 重点指標の進捗

- 売上総利益など「成長性」に関する指標は、当初計画を上回る進捗となる一方、「収益性」の観点では課題を残す状況

		中期目標	FY23 通期見通し
中期経営目標	のれん償却前営業利益	650億円以上	500億円
	調整後 売上総利益 伸長率	期間平均 +7%以上	期間平均 +8%程度
	調整後 のれん償却前営業利益 伸長率	期間平均 +7%以上	期間平均 ▲4%程度
重点指標	調整後 のれん償却前 OM率	15%程度	11%程度
	のれん償却前 ROE	10%以上	8%程度

次に、数値計画の進捗についてです。

調整後売上総利益の伸長率など、「成長性」に関する指標は、当初計画を上回る進捗となる見通しです。

記載はありませんが、領域ごとに掲げた成長目標、インターネット領域の売上高「年率+15%」、マーケティング実践領域の売上総利益「年率+10%」、海外事業の同「年率+15%」という成長目標については、概ね計画に近い水準でそれぞれ進捗しています。

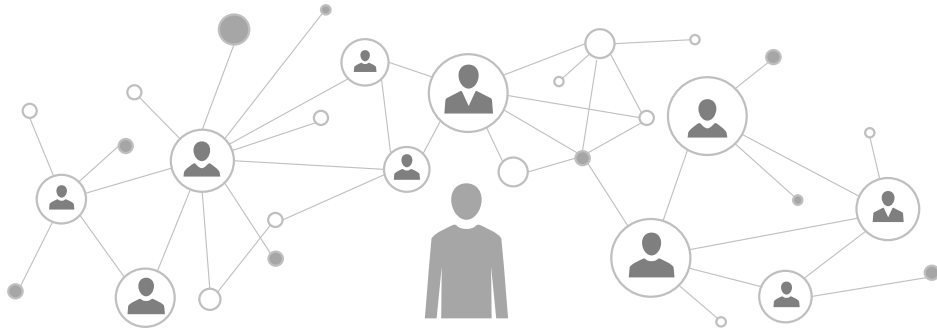
一方、収益性に関する指標については、のれん償却前営業利益の目標を下方修正しており、その他の指標も計画を下回るなど、課題を残す状況にあります。



新中期経営計画の骨子

ここからは、新しい中期経営計画の骨子について説明いたします。

「広告会社グループ」から「**クリエイティビティ・プラットフォーム**」へ
 a creativity platform



博報堂DYグループは、生活者を起点としたクリエイティビティをエッジに、生活者・企業・社会をつなぎ、新たな関係価値を生み出すことで、未来を創造するグループとなる

ビジネス環境が激変する中で、当社グループが戦う領域や収益モデルなど、あらゆる面で大きな変革が必要と認識しております。

そして大きな変革の岐路においては、グループとしてどのように変化し、どのような方向で成長していくのかを示すことが重要であると考え、「目指すべき姿」を定めることとしました。

我々の目指すべき姿は、「従来の“広告会社グループ”の枠を超え、“クリエイティビティ・プラットフォーム”へと進化していく」というものです。

当社グループは、生活者を起点としたクリエイティビティをエッジに、生活者・企業・社会をつなぎ、新たな関係価値を生み出すことで、未来を創造するグループになります。

当社グループにはこれを実現するために必要な、「生活者発想」「共創」「チーム」を大事にするカルチャーが存在し、「多様な人材」「グローバルネットワーク」「人間中心のテクノロジー活用」といった武器もあります。

グローバルで様々な人と知恵を掛け合わせることで、生活者を起点としたクリエイティビティの発揮領域を、広告/マーケティング支援に留まらず、イノベーション支援、事業成長支援、社会課題解決、新ビジネス創造といった領域にも拡張し、社会的価値と、経済価値を両立しながら、成長を続けていきたいと考えています。

クリエイティビティ・プラットフォームを構成する6つの事業領域

- 生活者を起点としたクリエイティビティで、新たな関係価値を生み出す6つの領域

1 コンサルティングビジネス

4 テクノロジービジネス

2 マーケティングビジネス

5 コンテンツビジネス

3 グローバルビジネス

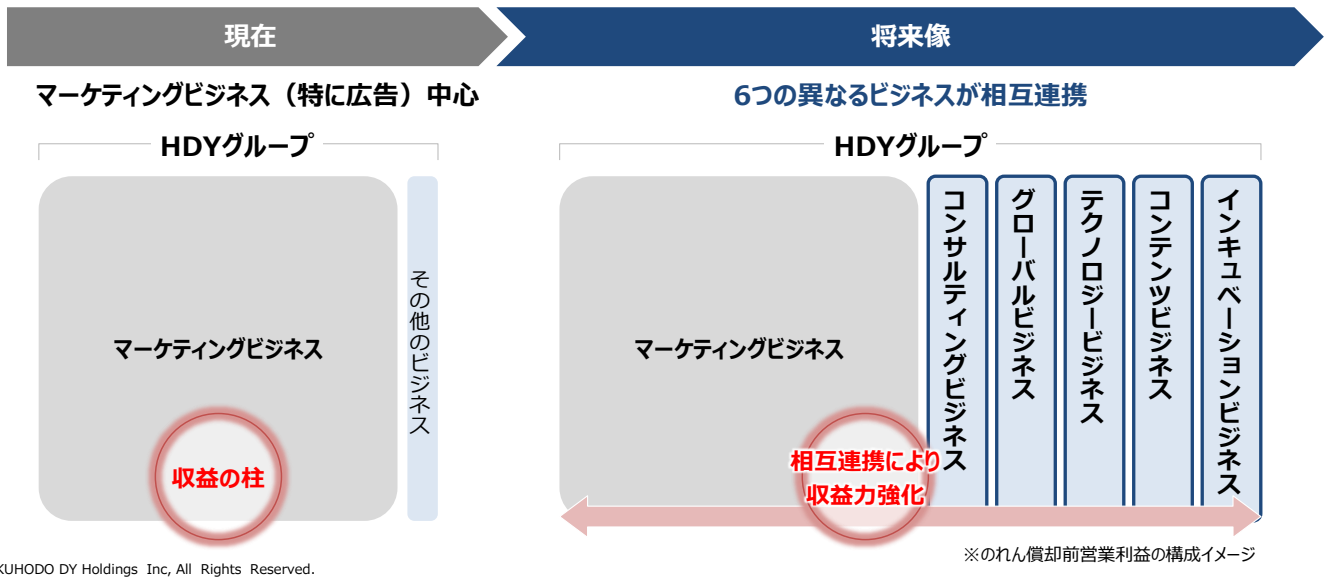
6 インキュベーションビジネス

クリエイティビティ・プラットフォームを構成する事業領域について、ご説明いたします。

当社グループが、生活者を起点としたクリエイティビティで、新たな関係価値を生み出すことのできる事業領域として、「コンサルティングビジネス」「マーケティングビジネス」「グローバルビジネス」「テクノロジービジネス」「コンテンツビジネス」「インキュベーションビジネス」の6つを設定しました。

事業構造の変革

- 6つの事業それぞれが収益を拡大、相互連携によるグループ収益力強化を目指す
- グループ横断の**変革を推進する専門組織を組成**、事業領域の拡張と収益構造の変革を実現



© HAKUHODO DY Holdings Inc, All Rights Reserved.

8

現在、当社グループの収益の柱はマーケティングビジネス領域です。

今後は、6つの事業が、それぞれが異なるビジネスモデル、目標を持ち、収益を拡大していくとともに、各ビジネス領域が相互に連携しあって、さらに収益力を強化できる形へと、事業構造を変革していきます。

この変革は、短期間で達成できるものとは考えておらず、まず、3年で素地を固め、その先の5年で右の形にまで持っていくことを想定しています。

グループを横断した専門組織を組成し、事業領域の拡張および収益構造の変革を推進していきます。

各事業領域における戦略

1 コンサルティングビジネス

マーケティング領域でのコンサルティング

・HAKUHODO・ IDEO SYPartners
 ブランドデザイン
 コンサルティング デザインコンサルティング

これまで

2 マーケティングビジネス

個社の特性を活かした成長

・HAKUHODO・ DAIKO YOMIKO
 IREP SOLDOUT
 Hakuohodo DY
 media partners DAConsortium

今後

経営トップ層に対して
 プロフェッショナルサービスを提供する
 新会社を設立

クライアントニーズに対応する
 コア機能の強化と
 最適なサービス設計/提供

各事業領域における戦略の概要についてご説明します。

1つ目は、コンサルティングビジネスです。

これまでは、博報堂が「ブランドデザイン」、IDEOが「プロダクトやサービスのデザイン」と、マーケティング領域のコンサルティングを中心に取り組んできました。

いま、あらゆる企業が大きな変革にさらされる中で、

マーケティング課題に限らず、より上流の事業や経営といった、

経営トップ層の課題にも対峙することが求められるようになっていきます。

この経営トップ層の課題に対して、プロフェッショナルサービスを提供する新会社を設立する予定です。

詳細は、決まり次第、発表させていただきます。

次にマーケティングビジネスについてです。

これまでは広告市場の緩やかな拡大基調が続く中、グループの各社がそれぞれの特性を活かし、個別の成長を積み上げる形で、グループ全体として大きく成長してまいりました。

しかし、広告市場の成長は鈍化し、競争環境も日々厳しさを増す中で、

クライアントのマーケティング課題に対応するためには、

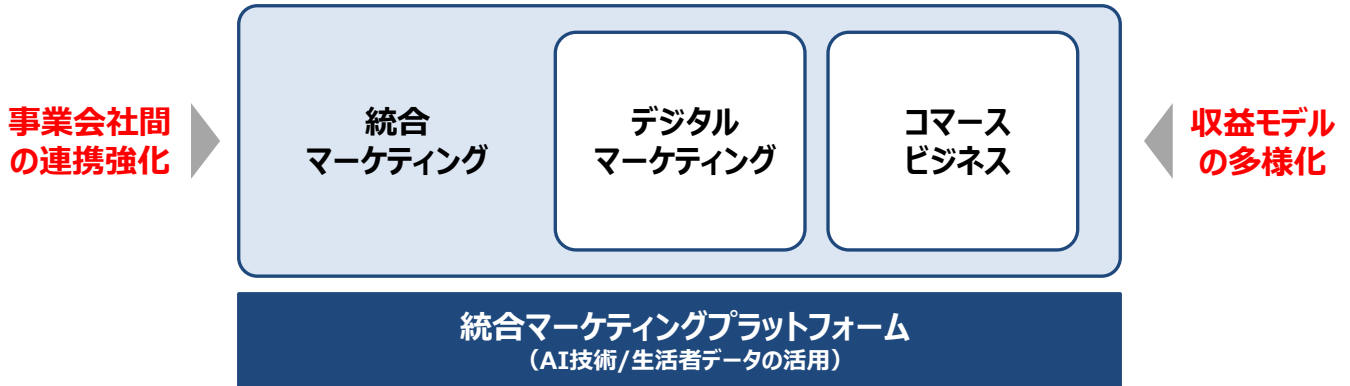
グループ全体として最適な体制を構築することが必要な局面であると考えています。

少し詳細にご説明します。

マーケティングビジネスの強化

- 事業会社間の連携強化と収益モデルの多様化を推進
- 統合マーケティング、デジタルマーケティング、コマースビジネスを推進する機能を強化
- AI技術などの活用により、“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングの高度化/効率化を推進する
「統合マーケティングプラットフォーム」を実装

クライアントニーズに対応する グループ最適視点でのサービス設計/提供体制の構築



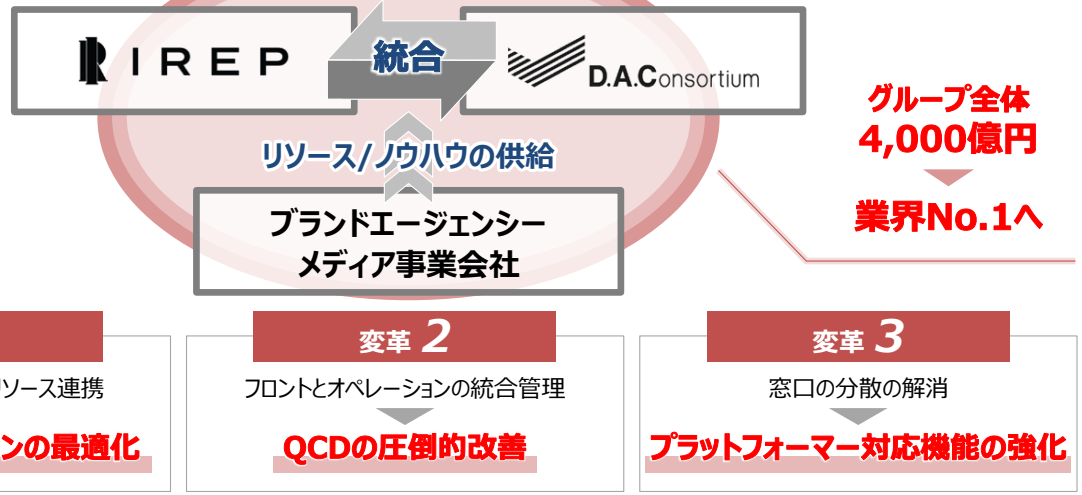
マーケティングビジネスの領域では、
 事業会社間の連携強化と収益モデルの多様化を進めます。
 ひとつは、成長を続けるデジタルマーケティング領域、
 二つ目は、得意先ニーズの高まっている「販売からCRMまでの変革」を推進するコマースビジネス領域
 の強化、さらに、それら全体を統合する機能を強化していきます。

そして、これまで強化してきた機能やノウハウ、AI技術、生活者データを結集し、
 グループ共通インフラであり、“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングの高度化、効率化を
 実現するシステムである「統合マーケティングプラットフォーム」を実装していきます。
 すでに開発に着手しており、2024年4月からベータ版の活用を開始していく予定であります。

デジタルコアの組成

- アイレップとDACを統合し、グループのリソース/ノウハウの集約した新会社を設立
- 成長するデジタル市場で競争力強化と生産性向上を推進し、グループとして業界No.1を目指す

「デジタルコア新会社」設立



© HAKUHODO DY Holdings Inc, All Rights Reserved.

※QCD：クオリティ、コスト、デリバリーの略

11

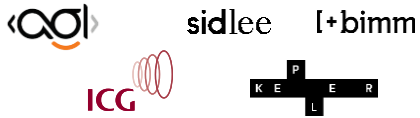
また、デジタルマーケティング領域の強化施策の一つとして、アイレップとDACの2社を統合するとともに、博報堂や博報堂DYメディアパートナーズのリソースやノウハウを集約し、同領域のグループの基盤となる「デジタルコア新会社」を2024年4月に設立します。

新会社では、「デジタルフロントラインの最適化」、「フロントとオペレーションの統合管理による“クオリティ、コスト、デリバリー”の圧倒的改善」そして「プラットフォーム対応機能の強化」を取り組むべき大きな3つの変革と捉えております。そしてグループ全体のインターネット領域の売上高を現状の4000億円から大きく伸長させ、業界NO.1のポジションを目指します。

各事業領域における戦略

3 グローバルビジネス

「国内外一体運営」と
「専門性/先進性」を軸に拡大



これまで

kyuとHakuhodoが
個別戦略強化と対象エリアを拡張し
両者が連携する
モダンネットワークを形成

今後

4 テクノロジービジネス

テクノロジー活用に必要な
基盤/リソースの強化に注力



生活者体験を創造する
テクノロジービジネスを
マーケティングSI/SaaS領域で展開

続いて、3つ目、グローバルビジネス領域についてです。

同領域では、これまで、博報堂が中国アジアを中心とした「国内外一体運営」を、kyuが「専門性と先進性の取り込み」を軸に、事業を拡大してきました。

今後は、それぞれの個別戦略を引き続き強化しながら、対象エリアの拡大を行うとともに、既存のグローバルネットワークとは異なる、ユニークなモダンネットワークを構築し、高い連携効果の見込まれる領域から、両者のコラボレーションを進めていきます。

そして、最先端のマーケティング手法をいち早く探求し、変化するクライアントのニーズに合わせて最適化されたサービスをグローバルにおいても提供していきます。

4つ目は、テクノロジービジネス領域です。

これまで、テクノロジー活用に必要な基盤やリソースの強化に注力し、一昨年は博報堂テクノロジーズを設立しました。

今後は生活者体験を創造するテクノロジービジネスをひとつの収益獲得のエンジンとして成長させていきます。

特に当社グループのナレッジや実績の活きる生活者起点のマーケティングSIやマーケティングSaaSの領域で事業を展開してまいります。

各事業領域における戦略

5 コンテンツビジネス

マーケティングサービスの一環としての取り組み



これまで

IP投資や周辺ビジネス開発など
コンテンツ事業として
新たな収益モデルを構築

今後

6 インキュベーションビジネス

連携基盤や事業開発案件の創出



グループ内のインキュベーション機能を
10年後の当社グループを
支える事業の柱へ

5つ目は、コンテンツビジネスです。

これまで同領域は、マーケティングサービスの一環としての取り組みを中心に進めてきました。

今後、コンテンツは生活者体験設計における重要性が増してくる領域であり、かつテクノロジーの進化などにより構造変革が進むことで、大きなビジネスチャンスが広がる領域と捉えております。

IP投資や周辺ビジネスの開発などを含めた事業として育成してまいります。

最後はインキュベーションビジネスです。

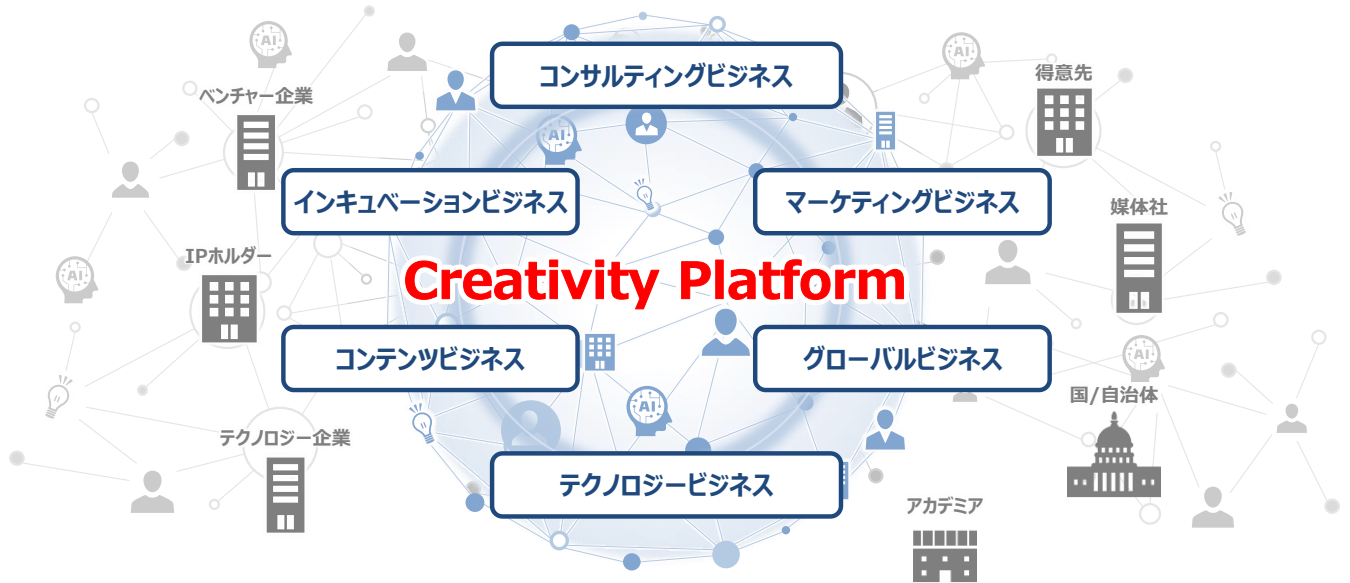
これまでミライの事業室や博報堂DYベンチャーズなど、外部連携基盤を構築するとともに、グループ内で様々な事業開発案件の創出に取り組んできました。

今後は、これら多様なインキュベーション機能をさらに強化し、将来の当社グループを支える一つの柱へと育成していきたいと考えています。

生活者接点に関わる領域で、グループ内外のネットワークを駆使して、新たなシーズを発見し、当社グループのクリエイティビティを掛け合わせることで、社会にインパクトを与える新たな事業を生み出していきます。

当社グループの創出する関係価値のひろがり

- クリエイティビティ・プラットフォームを中心に広く世の中と繋がり、当社グループの創出する関係価値の範囲は拡張していく



以上の6つの事業領域に強みを持つ「クリエイティビティ・プラットフォーム」は、グループ内外の「人/企業/アイデア/テクノロジー」といった、あらゆるものを広くつなぎ、新たな関係価値を創出することで、当社グループ自体も成長していく、そのような姿を目指してまいります。

社会的責任を重視した経営

- 企業としての社会的責任を果たすため、今後もコンプライアンス強化やサステナビリティの推進に注力

企業の社会的責任

社会的インパクト創出

E nvironment	<ul style="list-style-type: none"> ● CO2排出量2030年50%削減目標へのチャレンジ <ul style="list-style-type: none"> - 国内は再エネ導入などの活動に着手 - 2025年までに海外拠点を含めた計測終了予定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会課題に対する社員啓発活動 <ul style="list-style-type: none"> - 気候変動をテーマとしたグループイベントの実施 ● グループ社会貢献活動 <ul style="list-style-type: none"> - 将来世代との共創プログラムの開発
S ocial	<ul style="list-style-type: none"> ● 「グループ女性管理職目標30%」に向けた取組みの推進 <ul style="list-style-type: none"> - 評価登用のバイアス払しょくに向けた研修の開始 ● 「クリエイティビティ発揮に向けたDE&I」の推進 <ul style="list-style-type: none"> - グループ間でのナレッジ連携による推進加速 	
G overnance	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネス意識と行動改革を推進する委員会の設置 <ul style="list-style-type: none"> - 行動指針などコンプライアンスの再確認 - グループ1万人規模の人権研修の実施 	

なお、企業としての社会的責任を果たすことは必須要件であり、コンプライアンス強化やサステナビリティ推進といった視点が、これまで以上に重要になると考えております。

今後も、E、S、Gそれぞれの観点で、社会的インパクトの創出につながるような様々な取組みを推進し、社会的責任を重視した経営を行ってまいります。
特に、コンプライアンスについては、当社に専門組織を組成する予定となっており、来期以降更なるグループのコンプライアンス強化に努めてまいります。

Hakuhodo DY holdings

博報堂DYホールディングス

【注】 略称は下記のとおり
(DAC) : デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム

以上、新たな中期経営計画の骨子についてご説明いたしました。
この戦略に基づく、定量的な中期経営目標や株主還元方針、
その他の各種取り組みの詳細については、
2024年5月の通期決算説明会のタイミングでお示しします。

当社グループは大きな変革の岐路に立たされていると認識しています。
先行投資の刈り取り、収益性の改善を進め、当社グループの企業体力をより盤石なものとしつつ、
これまでの形に捉われることなく、ダイナミックに事業構造の変革を進めていきたいと考えております。

現在の中計期間もあとわずかとなりました。
まずは、通期業績見通しの達成に向けて、グループ一丸となって取り組んでまいります。

私からは以上です。ありがとうございました。