

2024年 3月期 通期 連結決算概要

2024年6月4日



2024年 3月期 通期
連結業績

2024年3月期 通期 連結業績

● 修正後の業績予想（2024年2月20日公表）と同水準の着地

- 売上高は前年同期比3.4%減、収益は同4.5%減。
- 営業利益は38.1%減益の342億円。経常利益は37.4%減益の378億円。
- 主に北米における構造改革に伴う特別損失を計上したが、政策保有株式の売却等により255億円の特別利益を計上。
- 親会社株主に帰属する当期純利益は前年同期から19.6%減の249億円。

2024年3月期 通期

(金額：百万円)

	実績	対前年同期比		業績予想との差異	
売上高	1,579,350	-54,989	-3.4%	-20,649	-1.3%
収益	946,776	-44,360	-4.5%	-23,223	-2.4%
営業利益	34,288	-21,120	-38.1%	-711	-2.0%
経常利益	37,815	-22,563	-37.4%	+1,815	+5.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	24,923	-6,086	-19.6%	+923	+3.8%
のれん償却前営業利益	50,084	-21,319	-29.9%	+84	+0.2%

2024年3月期 通期 連結業績（投資事業除き）①

- 売上高は前年同期比3.4%の減収。売上総利益は同2.3%減少。売上総利益率は0.3pt上昇。
- 販管費は同3.3%増加。営業利益は前年同期から204億円減少し277億円。
- のれん償却前営業利益は前年同期比32.2%減益の434億円。

2024年3月期 通期

(金額：百万円)

	実績	対前年同期比	
売上高	1,571,546	-54,602	-3.4%
収益	938,972	-43,973	-4.5%
売上総利益	387,220	-8,973	-2.3%
売上総利益率	24.6%	+0.3pt	
販管費	359,519	+11,484	+3.3%
営業利益	27,700	-20,458	-42.5%
OM率	7.2%	-5.0pt	
のれん等償却額	15,795	-198	-1.2%
のれん償却前営業利益	43,496	-20,656	-32.2%
のれん償却前OM率	11.2%	-5.0pt	

※ 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。

2024年 3月期 通期 連結業績（投資事業除き）②

- 上期は「減収減益」であったが、BPOの反動影響がありながら、下期は「増益」に転じた。

上期実績～下期実績の変化

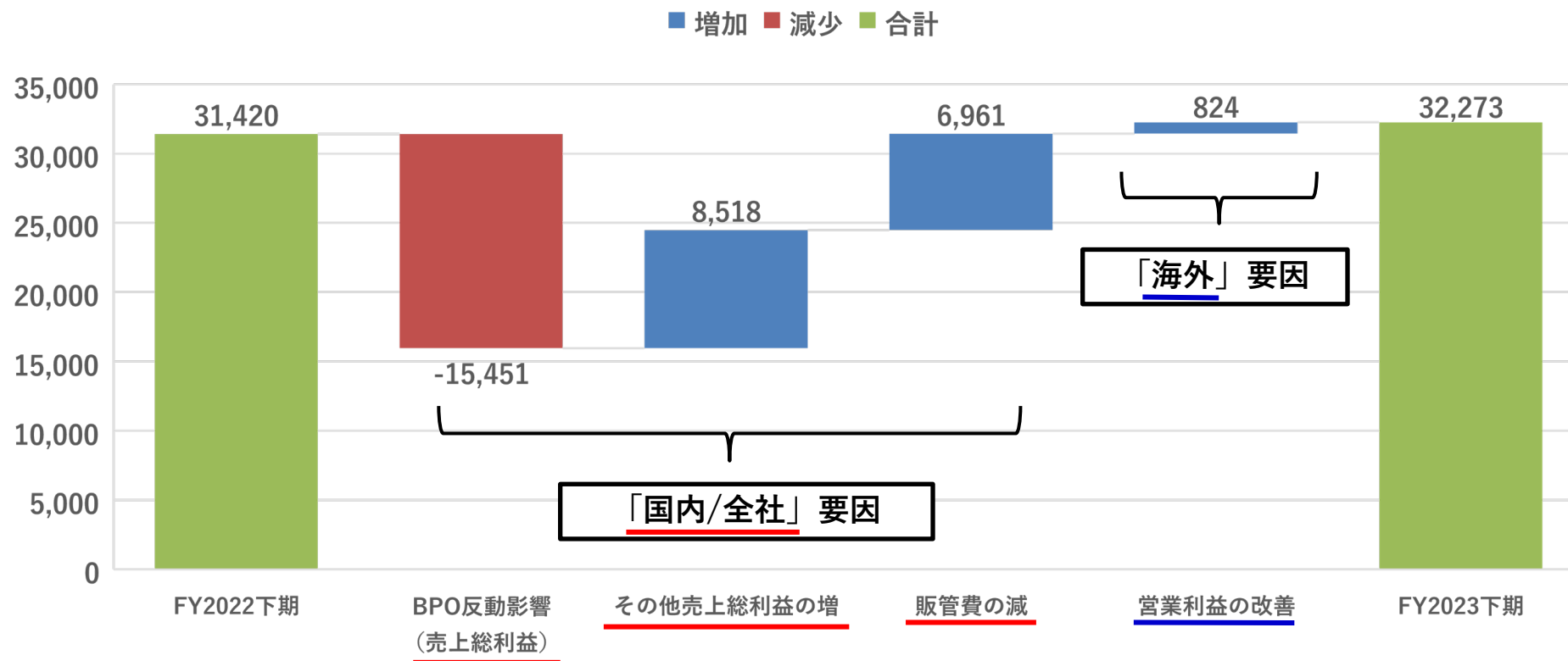
	上期（4-9月）実績		下期（10-3月）実績
売上高	6,915億円 (-3.4%)		8,799億円 (-3.4%)
売上総利益	1,689億円 (-2.5%)		2,182億円 (-2.1%)
販管費	1,735億円 (+10.8%)	➡	1,859億円 <u>(-2.8%)</u>
営業利益	-45億円 (-127.3%)		322億円 <u>(+2.7%)</u>
のれん償却前営業利益	31億円 (-87.4%)		403億円 <u>(+3.0%)</u>

2024年3月期 通期 連結業績（投資事業除き）③

● 下期の営業利益は、前年同期比で2.7%の増益。

- 国内：BPOの反動影響を受けたが、BPO以外の領域で売上総利益が伸長。費用コントロールの効果もあり、前年同水準の営業利益を確保した
- 海外：アジアの堅調が続くなか、費用構造の転換により販管費の伸びが売上総利益の伸びを下回り、増益に転じた

主要増減要素 （単位：百万円）

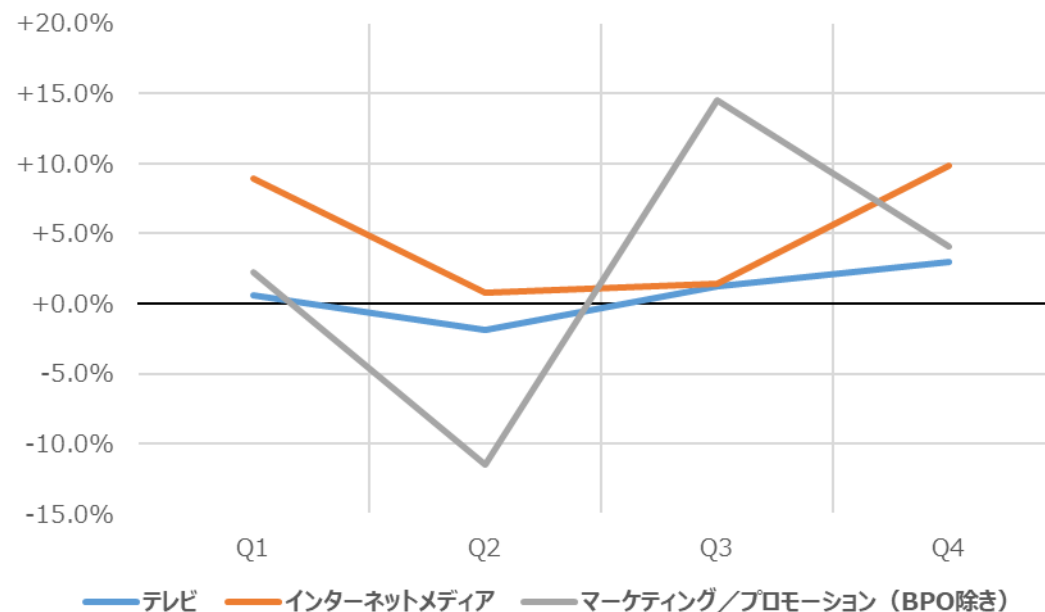


2024年 3月期 通期 連結業績（投資事業除き）④

● 下期増益の主な要因

- BPO除きの売上高/売上総利益の伸長（国内）
 - 下期の国内売上高（BPO除き）は前年同期比+5.4%、売上総利益（BPO除き）は同+7.5%の伸び
 - ✓ 種目別では、AaaSの活用やグループ連携の進展によりテレビが市場を上回る伸び、インターネットも着実に成長。
 - ✓ マーケティング/プロモーション（BPO除き）の売上高は、Q3・Q4ともに前年を上回る実績
 - ✓ 業種別では、行動制限撤廃やインバウンド拡大を背景に、「交通・レジャー」「流通・小売業」等が堅調に推移
- 費用コントロールの実施（国内/海外）
 - 下期に費用コントロールを実施、国内の販管費は前年同期比6.0%減

主要種目別売上高の四半期毎（Q1-Q4）前年同期比





2025年 3月期
業績予想

2025年 3月期 業績予想

- 2025年 3月期通期の業績予想は下記の通り。
 - なお、現時点の業績予想には、大きな特別損益を織り込んでおりません。

2025年3月期 通期業績予想

	通期業績予想	対前年同期比
売上高	1,675,000	+6.1%
収益	1,000,000	+5.6%
営業利益	36,000	+5.0%
経常利益	38,500	+1.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	15,000	-39.8%
のれん償却前営業利益	52,000	+3.8%
調整後売上総利益	415,000	+6.9%
調整後のれん償却前営業利益	49,000	+11.4%

*調整後：連結子会社であるユナイテッド株式会社が保有する、株式会社メルカリの株式売却益を除く

財務方針・株主還元

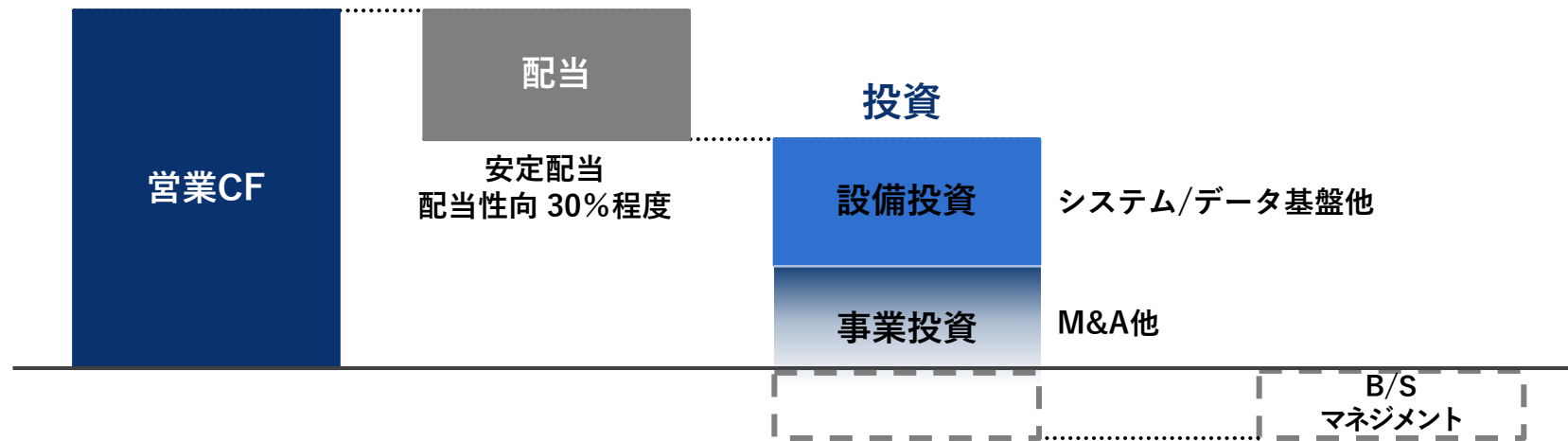
財務方針

● 財務方針

- 配当方針：安定配当を基本方針とし、配当性向（30%程度）、資金需要の状況及び内部留保の充実等を総合的に勘案の上決定
- 配当、設備投資および成長に向けたM&A等の事業投資は、中期的に営業キャッシュ・フローの範囲内で実施することを原則としつつ、バランスシートマネジメントも実施し、財務健全性（※）を維持

（※）「中長期的にネットキャッシュを維持すること」を基本方針とする

キャピタルアロケーション（イメージ）



配当金予想

● 配当金予想

- 2024年3月期の配当金予想は、実施済みの中間配当と合わせて、年間合計で1株当たり32円とする。
- 2025年3月期の配当金予想は、年間合計で1株当たり32円とする。

本資料ご利用上の注意事項について

（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2023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。

The background features a dynamic, abstract pattern of blue, wavy, and flowing lines that create a sense of movement and depth. The colors range from deep, dark blues to lighter, more vibrant shades, with the lines curving and swirling across the frame. A semi-transparent horizontal band is positioned in the center, providing a clear space for the text.

補足資料

損益計算書

GAAP（日本基準）ベース連結損益計算書 2024年3月期 通期

(金額：百万円)	累計（12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	Q4実績	前年同期比
売上高	1,579,350	-54,989	-3.4%	354,422	+1.5%	343,432	-7.3%	419,839	+3.7%	461,655	-9.5%
収益	946,776	-44,360	-4.5%	201,466	+3.0%	198,091	-11.5%	246,751	+5.6%	300,466	-11.1%
売上総利益	394,174	-9,389	-2.3%	89,189	+5.6%	85,900	-7.4%	103,011	+3.3%	116,072	-8.4%
売上総利益率	25.0%	+0.3pt		25.2%	+1.0pt	25.0%	-0.0pt	24.5%	-0.1pt	25.1%	+0.3pt
販管費	359,886	+11,731	+3.4%	85,420	+17.1%	88,323	+5.5%	88,728	+5.5%	97,413	-9.3%
営業利益	34,288	-21,120	-38.1%	3,768	-67.1%	-2,422	-126.8%	14,282	-8.3%	18,659	-3.4%
OM率	8.7%	-5.0pt		4.2%	-9.3pt	-2.8%	-12.6pt	13.9%	-1.8pt	16.1%	+0.8pt
営業外収益	9,264	+1,807	+24.2%	3,211	+8.9%	803	-40.9%	47	-93.5%	5,201	+115.9%
営業外費用	5,737	+3,250	+130.7%	1,004	+86.9%	793	+173.9%	896	+70.1%	3,042	+168.7%
経常利益	37,815	-22,563	-37.4%	5,975	-56.9%	-2,413	-123.8%	13,434	-14.9%	20,818	+1.0%
特別利益	25,579	+21,090	+469.9%	1,095	+199.3%	203	-88.3%	203	-57.6%	24,077	+1165.0%
特別損失	12,060	+6,403	+113.2%	745	+12.8%	5,268	+2218.1%	2,128	+229.6%	3,916	-5.0%
税金等調整前四半期純利益	51,334	-7,875	-13.3%	6,325	-53.4%	-7,478	-164.3%	11,509	-26.3%	40,978	+122.9%
法人税等	24,542	-1,182	-4.6%	5,462	-28.6%	2,588	-39.7%	5,814	-9.5%	10,676	+45.3%
非支配株主に帰属する四半期純利益	1,869	-606	-24.5%	1,655	+23.9%	12	-93.9%	128	-83.1%	72	-57.2%
親会社株主に帰属する四半期純利益	24,923	-6,086	-19.6%	-793	-117.3%	-10,079	-241.3%	5,566	-34.0%	30,230	+178.2%
のれん等償却額	15,795	-198	-1.2%	3,710	+51.6%	3,993	-30.8%	3,881	-0.5%	4,209	+8.5%
のれん償却前営業利益	50,084	-21,319	-29.9%	7,479	-46.2%	1,571	-89.4%	18,164	-6.7%	22,869	-1.4%
のれん償却前OM率	12.7%	-5.0pt		8.4%	-8.1pt	1.8%	-14.1pt	17.6%	-1.9pt	19.7%	+1.4pt

※ のれん等償却額は、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

2024年3月期 通期

累計（12か月）

四半期（3か月）

投資事業除き損益

（金額：百万円）

	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	Q4実績	前年同期比
売上高	1,571,546	-54,602	-3.4%	348,568	+0.8%	343,007	-7.2%	419,261	+4.2%	460,707	-9.3%
収益	938,972	-43,973	-4.5%	195,612	+1.7%	197,667	-11.3%	246,173	+6.4%	299,518	-10.9%
売上総利益	387,220	-8,973	-2.3%	83,378	+2.7%	85,584	-7.1%	102,725	+5.4%	115,532	-7.8%
売上総利益率	24.6%	+0.3pt		23.9%	+0.4pt	25.0%	+0.0pt	24.5%	+0.3pt	25.1%	+0.4pt
販管費	359,519	11,484	+3.3%	85,322	+17.0%	88,212	+5.4%	88,645	+5.5%	97,339	-9.3%
営業利益	27,700	-20,458	-42.5%	-1,943	-123.5%	-2,628	-131.0%	14,079	+4.8%	18,193	+1.2%
OM率	7.2%	-5.0pt		-2.3%	-12.5pt	-3.1%	-12.3pt	13.7%	-0.1pt	15.7%	+1.4pt
のれん等償却額	15,795	-198	-1.2%	3,710	+51.6%	3,993	-30.8%	3,881	-0.5%	4,209	+8.5%
のれん償却前営業利益	43,496	-20,656	-32.2%	1,766	-83.5%	1,365	-90.4%	17,961	+3.6%	22,402	+2.5%
のれん償却前OM率	11.2%	-5.0pt		2.1%	-11.1pt	1.6%	-13.9pt	17.5%	-0.3pt	19.4%	+1.9pt

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	Q4実績	前年同期比
売上高	7,804	-386	5,853	+2,595	424	-352	577	-1,645	947	-983
収益	7,804	-386	5,853	+2,595	424	-352	577	-1,645	947	-983
売上総利益	6,954	-415	5,810	+2,597	316	-284	285	-1,907	540	-820
販管費	366	+246	98	+78	111	+90	82	+24	74	+53
営業利益	6,587	-662	5,712	+2,519	205	-374	203	-1,932	466	-874

※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。

地域別業績

2024年3月期 通期

(金額：百万円)

	実績	対前年同期比	対前年同期比
日本			
売上高	1,346,044	-45,185	-3.2%
収益	713,471	-34,556	-4.6%
売上総利益	297,685	-9,851	-3.2%
販管費	224,210	+3,352	+1.5%
営業利益	73,474	-13,204	-15.2%
海外			
売上高	249,989	-3,034	-1.2%
収益	249,989	-3,034	-1.2%
売上総利益	108,164	+6,114	+6.0%
販管費	116,689	+7,730	+7.1%
営業利益	-8,524	-1,615	n/a
消去または全社			
売上高	-16,684	-6,769	
収益	-16,684	-6,769	
売上総利益	-11,674	-5,652	
販管費	18,985	+648	
営業利益	-30,660	-6,301	
連結			
売上高	1,579,350	-54,989	-3.4%
収益	946,776	-44,360	-4.5%
売上総利益	394,174	-9,389	-2.3%
販管費	359,886	+11,731	+3.4%
営業利益	34,288	-21,120	-38.1%

地域別業績（累計および四半期）

2024年3月期 通期

累計（12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		Q4実績		対前年同期比	
売上高	1,338,240	-44,798	-3.2%	297,790	-0.2%	287,738	-8.0%	362,124	+5.9%	390,586	-9.2%									
売上総利益	290,730	-9,436	-3.1%	62,137	+1.4%	62,710	-8.7%	78,657	+7.9%	87,225	-10.4%									
売上総利益率	21.7%	+0.0pt	20.9%	+0.3pt	21.8%	-0.2pt	21.7%	+0.4pt	22.3%	-0.3pt										
販管費	223,844	+3,105	+1.4%	53,607	+14.5%	55,365	+7.0%	56,030	+7.5%	58,841	-16.0%									
営業利益	66,886	-12,541	-15.8%	8,529	-41.0%	7,344	-56.6%	22,626	+9.1%	28,384	+4.0%									
OM率	23.0%	-3.5pt	13.7%	-9.9pt	11.7%	-12.9pt	28.8%	+0.3pt	32.5%	+4.5pt										
のれん等償却額	2,574	+650	+33.8%	559	+144.7%	608	+9.4%	562	+0.2%	843	+46.1%									
のれん償却前営業利益	69,461	-11,890	-14.6%	9,089	-38.1%	7,953	-54.5%	23,189	+8.9%	29,228	+4.9%									
のれん償却前OM率	23.9%	-3.2pt	14.6%	-9.3pt	12.7%	-12.8pt	29.5%	+0.3pt	33.5%	+4.9pt										

海外

（金額：百万円）

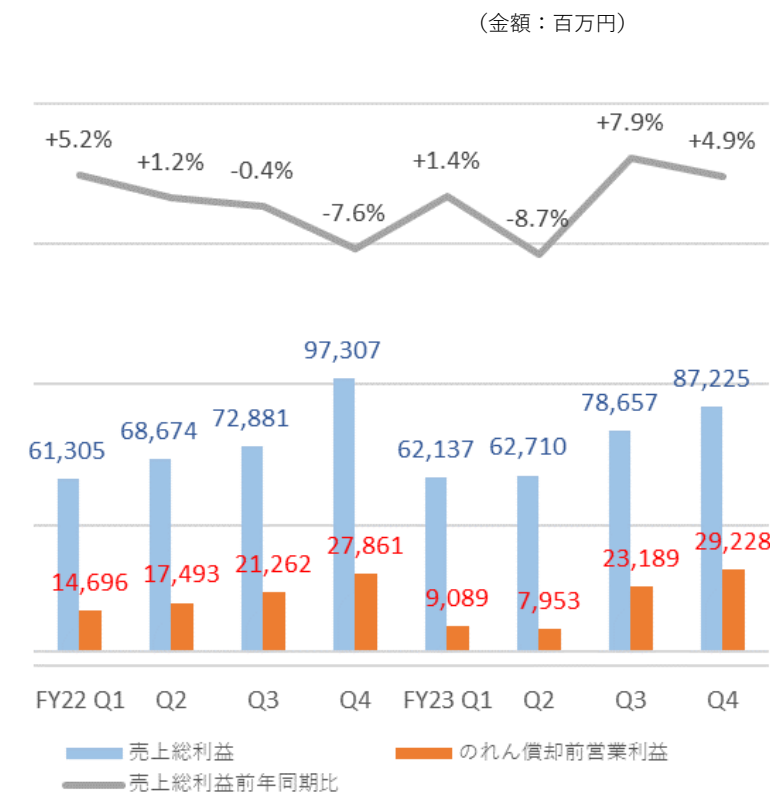
	累計実績		対前年同期比		Q1実績		対前年同期比		Q2実績		対前年同期比		Q3実績		対前年同期比		Q4実績		対前年同期比	
売上高	249,989	-3,034	-1.2%	55,156	+11.4%	59,677	+0.6%	61,424	-2.4%	73,730	-9.2%									
売上総利益	108,164	+6,114	+6.0%	24,074	+13.3%	26,035	+3.7%	27,178	+4.6%	30,875	+4.0%									
売上総利益率	43.3%	+2.9pt	43.6%	+0.7pt	43.6%	+1.3pt	44.2%	+3.0pt	41.9%	+5.3pt										
販管費	116,689	+7,730	+7.1%	27,684	+25.0%	28,989	+2.3%	28,281	+2.0%	31,733	+3.2%									
営業利益	-8,524	-1,615	n/a	-3,609	n/a	-2,954	n/a	-1,102	n/a	-858	n/a									
OM率	-7.9%	-1.1pt	-15.0%	-10.8pt	-11.3%	+1.5pt	-4.1%	+2.6pt	-2.8%	+0.8pt										
のれん等償却額	13,220	-849	-6.0%	3,150	+42.0%	3,385	-35.0%	3,319	-0.6%	3,365	+2.0%									
のれん償却前営業利益	4,695	-2,464	-34.4%	-459	-134.8%	431	-78.3%	2,216	+37.6%	2,507	+11.8%									
のれん償却前OM率	4.3%	-2.7pt	-1.9%	-8.1pt	1.7%	-6.2pt	8.2%	+2.0pt	8.1%	+0.6pt										

地域別業績（日本：投資事業除き）

2024年3月期 通期

(金額：百万円)	実績	対前年同期比	
売上高	1,338,240	-44,798	-3.2%
収益	705,666	-34,169	-4.6%
売上総利益	290,730	-9,436	-3.1%
売上総利益率	21.7%	+0.0pt	
販管費	223,844	+3,105	+1.4%
営業利益	66,886	-12,541	-15.8%
OM率	23.0%	-3.5pt	
のれん等償却額	2,574	+650	+33.8%
のれん償却前営業利益	69,461	-11,890	-14.6%
のれん償却前OM率	23.9%	-3.2pt	

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)



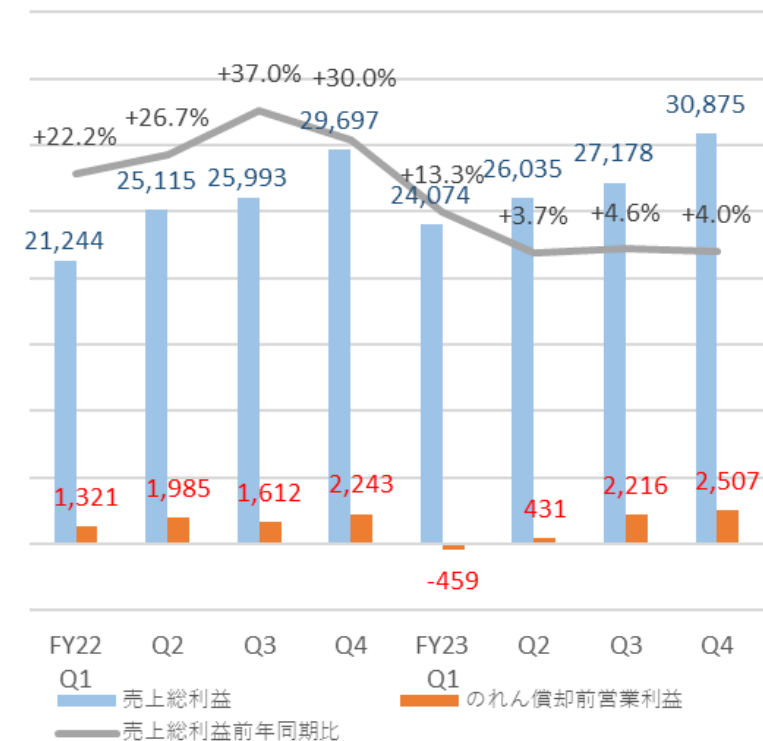
地域別業績（海外）

2024年3月期 通期

(金額：百万円)	実績	対前年同期比	
売上高	249,989	-3,034	-1.2%
収益	249,989	-3,034	-1.2%
売上総利益	108,164	+6,114	+6.0%
売上総利益率	43.3%	+2.9pt	
販管費	116,689	+7,730	+7.1%
営業利益	-8,524	-1,615	n/a
OM率	-7.9%	-1.1pt	
のれん等償却額	13,220	-849	-6.0%
のれん償却前営業利益	4,695	-2,464	-34.4%
のれん償却前OM率	4.3%	-2.7pt	

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)

(金額：百万円)



種目別売上高

2024年3月期 通期

(金額：百万円)

	実績	対前年同期比		構成比
新聞	32,136	-1,734	-5.1%	2.5%
雑誌	7,392	-621	-7.8%	0.6%
ラジオ	9,905	-1,466	-12.9%	0.8%
テレビ	384,946	+3,162	+0.8%	29.4%
4マス計	434,381	-659	-0.2%	33.2%
インターネットメディア	354,900	+18,088	+5.4%	27.1%
アウトドアメディア	32,166	-863	-2.6%	2.5%
メディア計	821,448	+16,565	+2.1%	62.7%
クリエイティブ	151,879	-1,746	-1.1%	11.6%
マーケティング／プロモーション	291,613	-75,404	-20.5%	22.3%
その他（コンテンツ等）	44,467	+1,852	+4.3%	3.4%
メディア以外計	487,959	-75,298	-13.4%	37.3%
上記種目合計	1,309,407	-58,732	-4.3%	100.0%
投資事業	7,804	-386		
その他	28,832			
国内売上高	1,346,044	-45,185	-3.2%	
インターネット領域売上高	422,478	+17,535	+4.3%	32.3%
マーケティング実践領域売上高	109,286	-80,857	-42.5%	8.3%

※ 「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。

種目別売上高（累計および四半期）

2024年3月期 通期

(金額：百万円)	累計（12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	Q4実績	前年同期比
新聞	32,136	-1,734	-5.1%	7,130	-2.0%	6,917	-2.5%	8,443	-8.5%	9,643	-6.1%
雑誌	7,392	-621	-7.8%	1,690	+8.8%	1,876	-9.4%	2,113	-14.6%	1,712	-10.6%
ラジオ	9,905	-1,466	-12.9%	2,524	-11.9%	2,505	-9.4%	2,376	-16.6%	2,498	-13.5%
テレビ	384,946	+3,162	+0.8%	91,831	+0.6%	85,260	-1.9%	104,830	+1.2%	103,023	+2.9%
4マス計	434,381	-659	-0.2%	103,177	+0.2%	96,560	-2.3%	117,765	-0.3%	116,878	+1.5%
インターネットメディア	354,900	+18,088	+5.4%	87,284	+8.9%	76,817	+0.8%	90,045	+1.5%	100,752	+9.9%
アウトドアメディア	32,166	-863	-2.6%	6,939	-10.0%	7,200	-14.3%	8,950	+6.6%	9,075	+6.5%
メディア計	821,448	+16,565	+2.1%	197,401	+3.5%	180,578	-1.6%	216,761	+0.7%	226,707	+5.3%
クリエイティブ	151,879	-1,746	-1.1%	32,206	-3.3%	29,615	-15.4%	42,703	+10.9%	47,353	+1.1%
マーケティング/プロモーション	291,613	-75,404	-20.5%	53,646	-18.7%	62,258	-23.3%	82,459	+13.1%	93,249	-36.5%
その他（コンテンツ等）	44,467	+1,852	+4.3%	8,432	+13.9%	9,641	-3.2%	12,574	+7.5%	13,818	+2.0%
メディア以外計	487,959	-75,298	-13.4%	94,286	-11.7%	101,514	-19.5%	137,737	+11.9%	154,421	-25.5%
上記種目合計	1,309,407	-58,732	-4.3%	291,687	-2.0%	282,092	-8.9%	354,498	+4.8%	381,128	-9.8%
上記種目以外	36,636	+13,547		11,956		6,070		8,203		10,406	
国内売上高	1,346,044	-45,185	-3.2%	303,644	+0.6%	288,163	-8.0%	362,702	+5.4%	391,534	-9.4%
インターネット領域売上高	422,478	+17,535	+4.3%	100,639	+7.6%	91,753	-0.1%	108,146	+1.5%	121,939	+7.9%

業種別売上高

2024年3月期 通期

(金額：百万円)	実績	対前年同期比		構成比
情報・通信	128,111	-13,953	-9.8%	11.6%
飲料・嗜好品	116,176	+147	+0.1%	10.5%
自動車・輸送機器・関連品	108,981	+4,592	+4.4%	9.9%
食品	80,461	+1,218	+1.5%	7.3%
外食・各種サービス	77,870	+5,054	+6.9%	7.1%
金融・保険	71,027	+1,343	+1.9%	6.4%
化粧品・トイレットリー	69,342	+1,233	+1.8%	6.3%
流通・小売業	61,686	+5,202	+9.2%	5.6%
薬品・医療用品	59,561	+626	+1.1%	5.4%
不動産・住宅設備	50,768	+1,931	+4.0%	4.6%
交通・レジャー	50,499	+10,560	+26.4%	4.6%
官公庁・団体	47,846	-70,034	-59.4%	4.3%
ファッション・アクセサリ	27,730	+2,826	+11.4%	2.5%
ゲーム・スポーツ・趣味用品	27,518	-772	-2.7%	2.5%
家庭用品	20,963	-568	-2.6%	1.9%
エネルギー・素材・機械	20,712	-332	-1.6%	1.9%
家電・AV機器	17,837	-5,379	-23.2%	1.6%
出版	14,997	-1,289	-7.9%	1.4%
医療・教育・宗教	12,370	-1,069	-8.0%	1.1%
精密機器・事務用品	11,410	+2,674	+30.6%	1.0%
案内・その他	26,846	-527	-1.9%	2.4%
上記業種計	1,102,723	-56,513	-4.9%	100.0%
投資事業	7,804	-386		
上記業種以外 計	235,517			
国内売上高	1,346,044	-45,185	-3.2%	

業種別売上高

● 主な増加業種

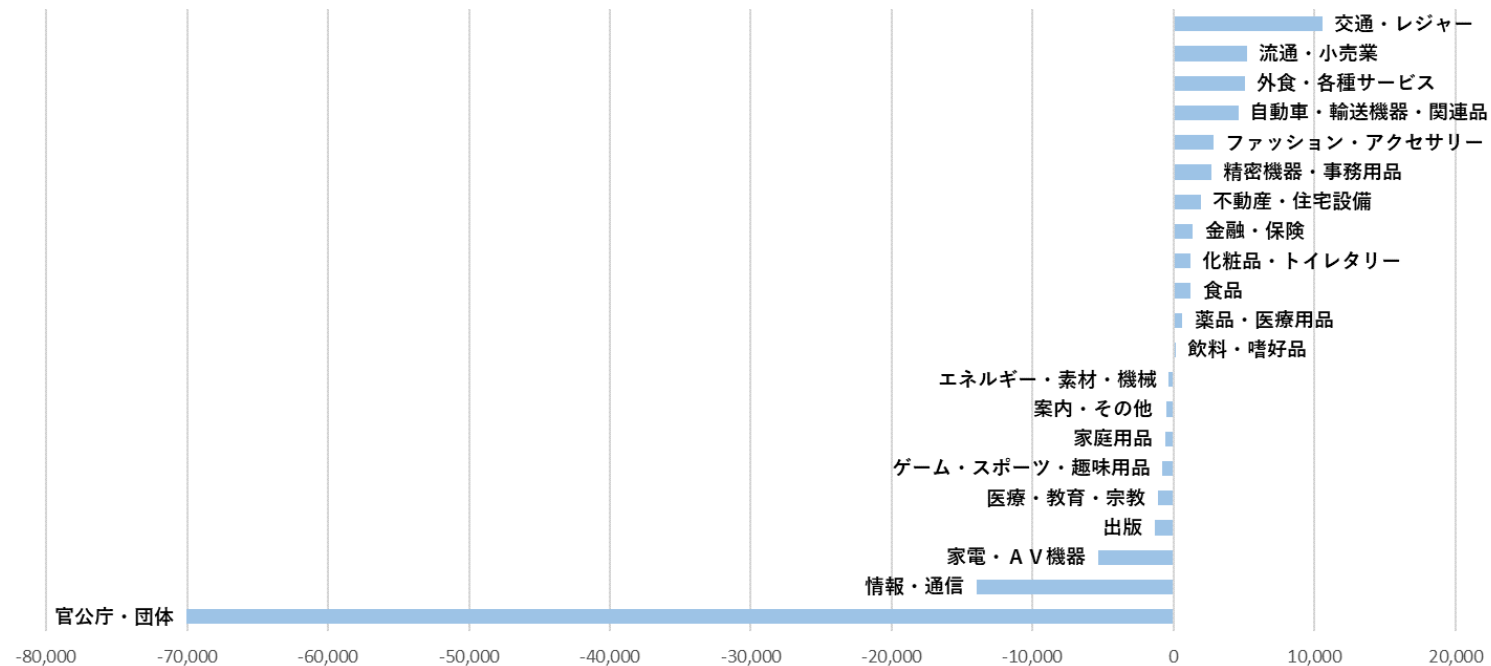
– 交通・レジャー	当期実績	504億円	前年同期比	+105億円 (+26.4%)
– 流通・小売業		616億円		+52億円 (+ 9.2%)

● 主な減少業種

– 官公庁・団体	当期実績	478億円	前年同期比	-700億円 (-59.4%)
– 情報・通信		1,281億円		-139億円 (- 9.8%)

2024年3月期 通期 前年同期比増減額

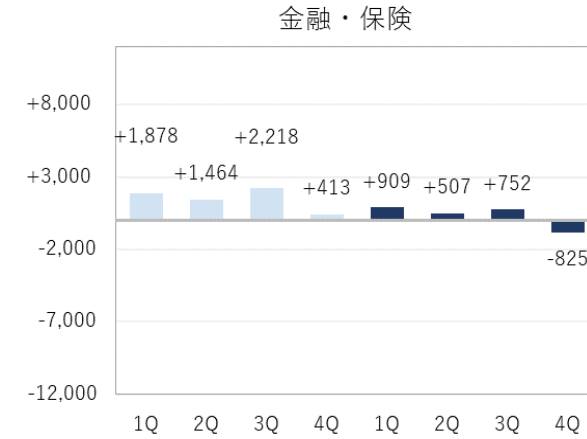
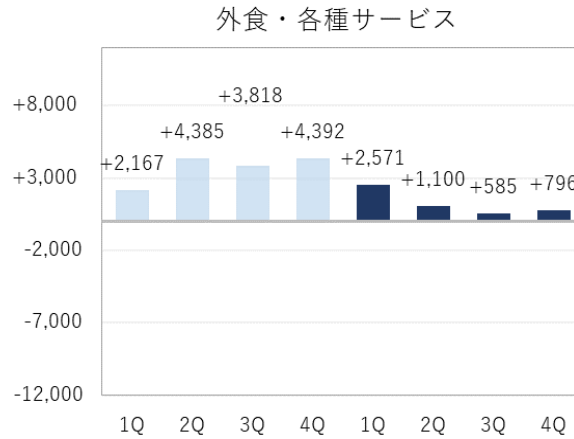
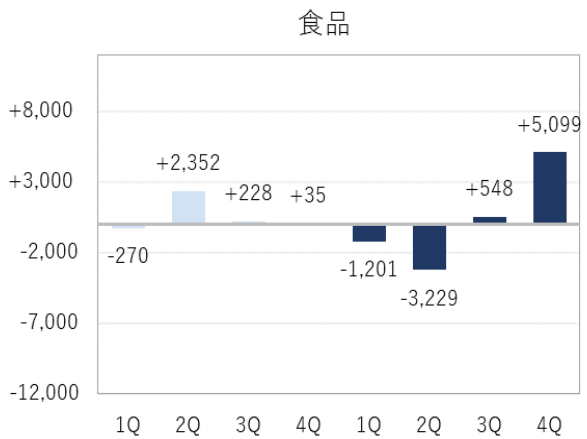
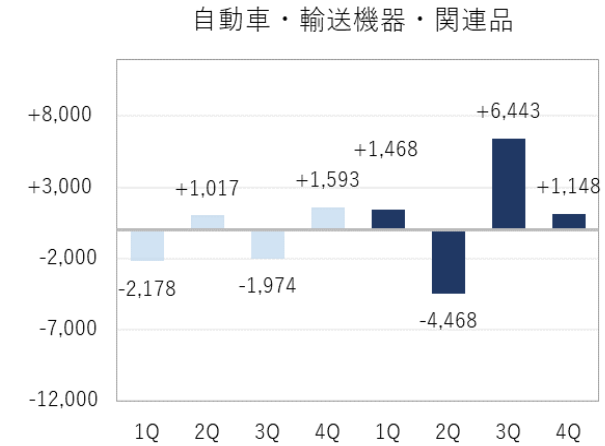
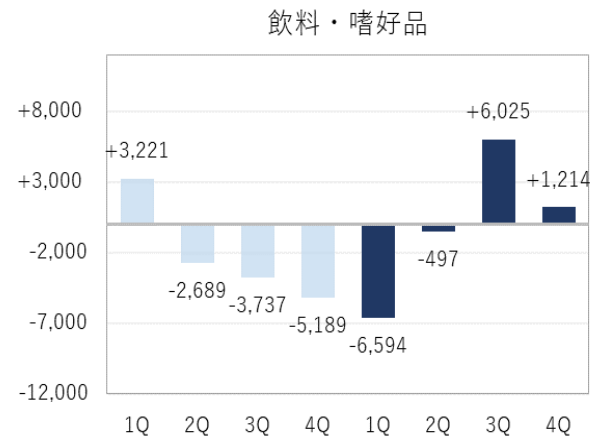
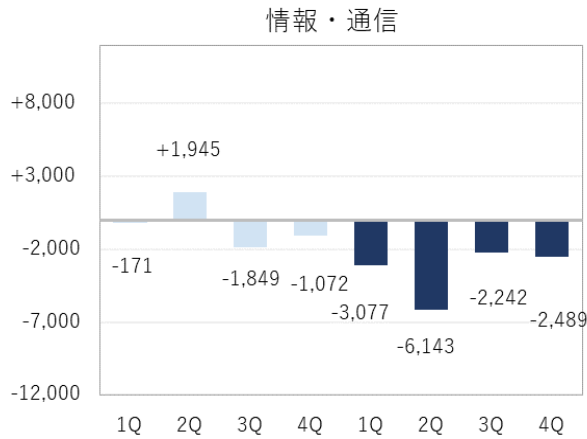
金額単位：百万円



業種別前年同期比（四半期単位）（1）

23年3月期 24年3月期

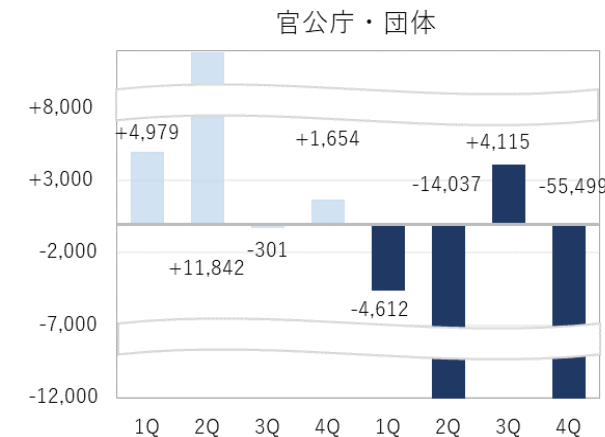
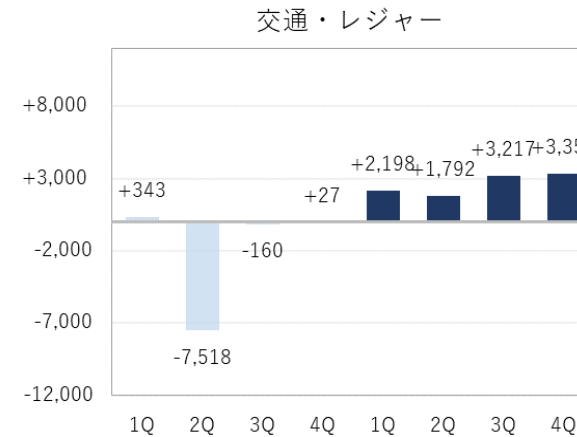
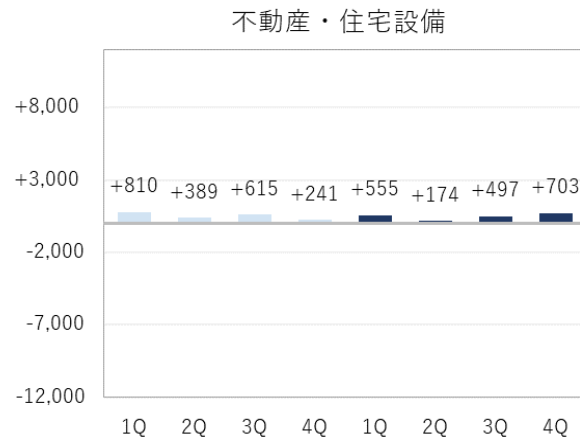
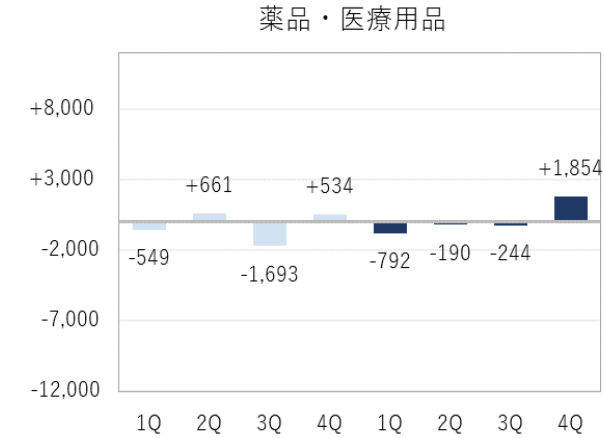
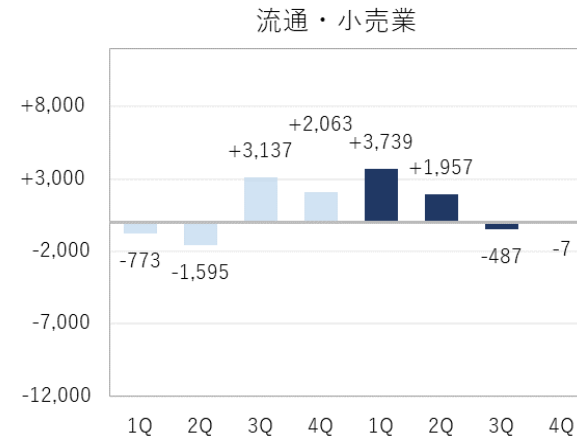
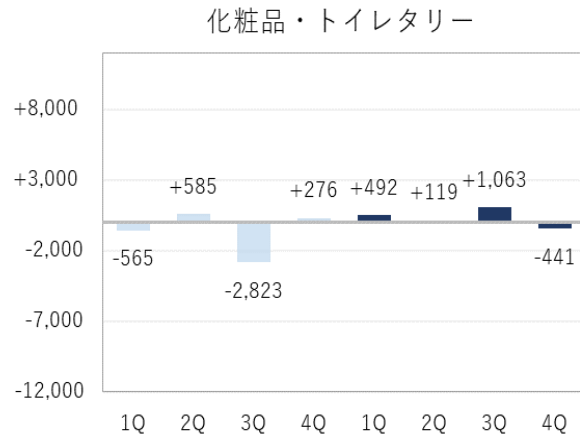
金額：百万円



業種別前年同期比（四半期単位）（2）

■ 23年3月期 ■ 24年3月期

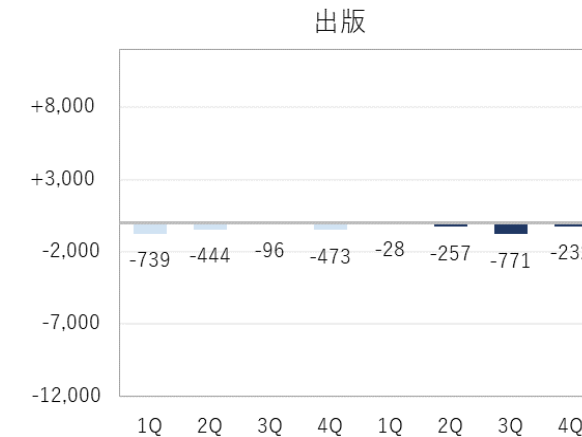
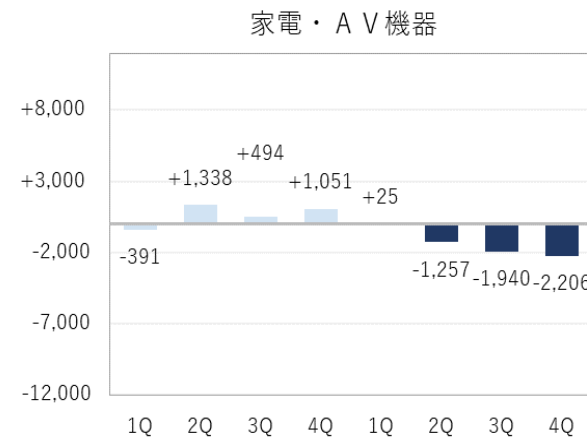
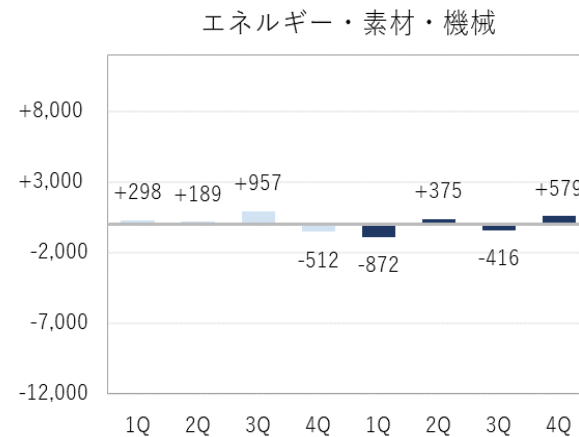
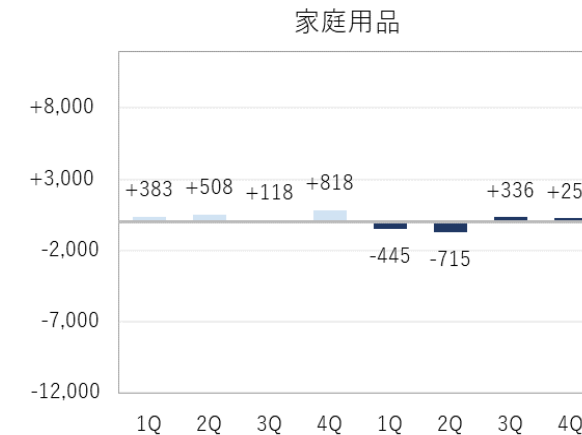
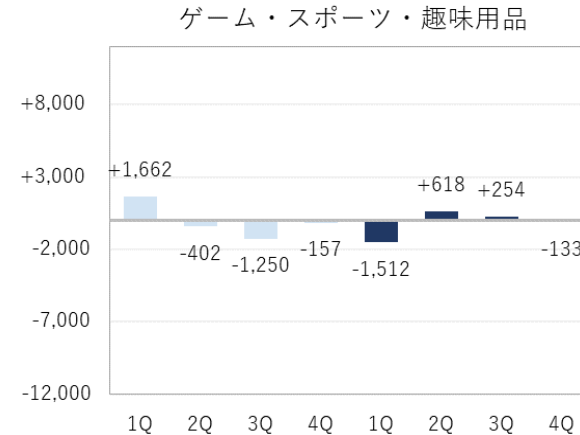
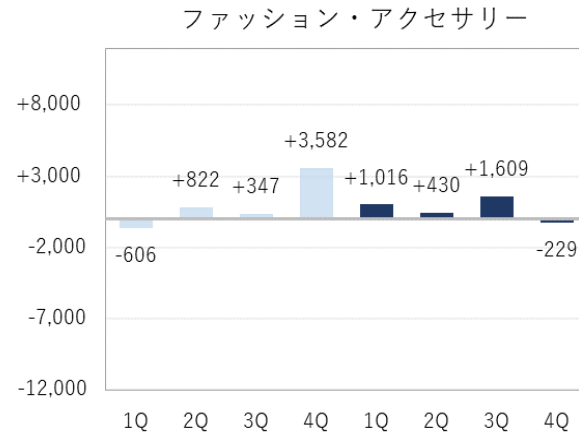
金額：百万円



業種別前年同期比（四半期単位）（3）

■ 23年3月期 ■ 24年3月期

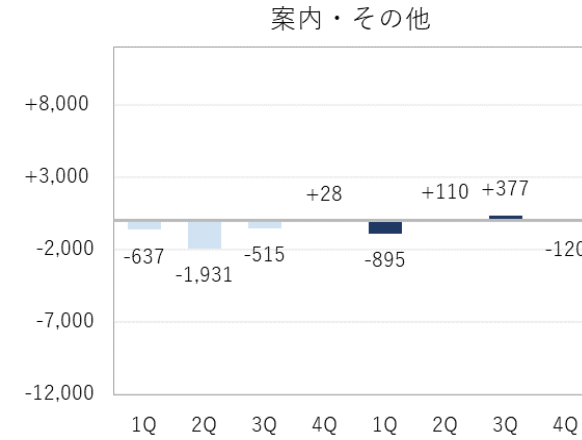
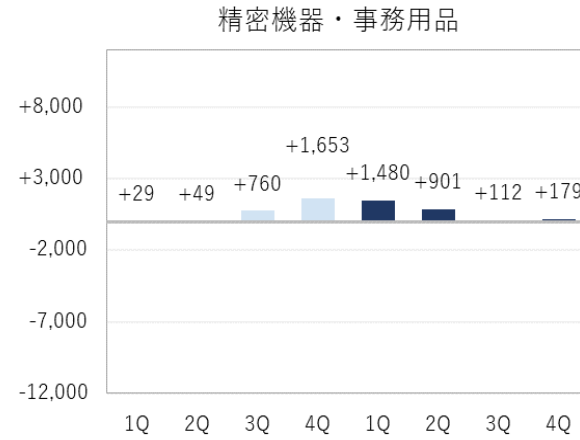
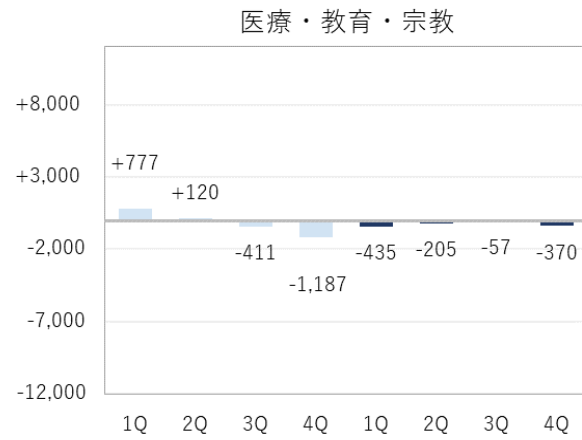
金額：百万円



業種別前年同期比（四半期単位）（4）

■ 23年3月期 ■ 24年3月期

金額：百万円

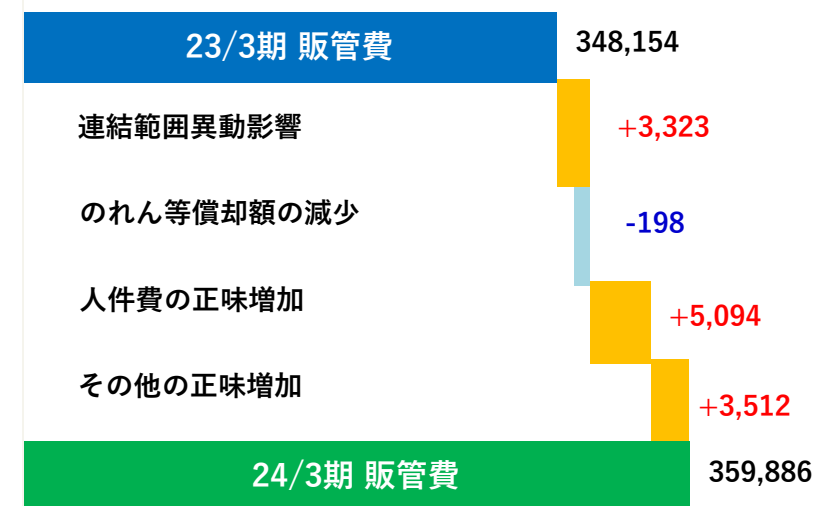


販売費及び一般管理費

2024年3月期 通期

(金額：百万円)	実績	対前年同期比	
人件費	238,507	+7,586	+3.3%
賃借料	20,767	+958	+4.8%
減価償却費	10,095	+1,823	+22.0%
のれん等償却額	15,795	-198	-1.2%
その他	74,720	+1,561	+2.1%
その他	121,378	+4,144	+3.5%
販売費及び一般管理費 計	359,886	+11,731	+3.4%

販売費及び一般管理費の主要増減要素 (百万円)



営業外損益・特別損益

2024年3月期 通期

営業外損益

(金額：百万円)

	実績	対前年同期比
営業外収益	9,264	+1,807
内 受取利息	486	+51
受取配当金	2,277	+54
為替差益	1,358	+413
条件付取得対価に係る公正価値変動額	3,379	+1,695
営業外費用	5,737	+3,250
内 支払利息	1,139	+469
持分法損失	2,070	+1,875
投資事業組合運用損	652	+54

特別損益

(金額：百万円)

	実績	対前年同期比
特別利益	25,579	+21,090
内 投資有価証券売却益	25,261	
関係会社株式売却益	21	
特別損失	12,060	+6,403
内 特別退職金	4,242	
減損損失	1,468	
投資有価証券評価損	4,205	
固定資産除却損	641	

貸借対照表

(金額：百万円)	24年3月末	前期末比	構成比
流動資産	690,388	+9,659	66.7%
内 現金及び預金	184,527	+21,545	
受取手形及び売掛金	402,158	-8,949	
固定資産	344,625	-1,061	33.3%
有形固定資産	60,968	+2,548	
無形固定資産	104,482	-3,984	
内 のれん	65,075	-6,603	
投資その他の資産	179,175	+374	
内 投資有価証券	138,836	+6,049	
資産合計	1,035,014	+8,598	100.0%
流動負債	438,894	-126,956	42.4%
内 支払手形及び買掛金	265,557	-34,913	
短期借入金	15,343	+6,404	
1年内返済予定長期借入金	1,174	-105,004	
固定負債	186,919	+116,169	18.1%
内 長期借入金	134,634	+125,477	
負債合計	625,813	-10,787	60.5%
株主資本	337,730	+8,144	32.6%
資本金	10,790	-	
利益剰余金	347,977	+11,257	
自己株式	-21,038	-3,112	
その他の包括利益累計額	47,220	+12,906	4.6%
新株予約権	211	-12	0.0%
非支配株主持分	24,037	-1,653	2.3%
純資産合計	409,200	+19,385	39.5%

キャッシュ・フロー計算書

2024年3月期 通期

(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	9,883	-28,152
投資活動によるキャッシュ・フロー	6,329	+39,121
有形固定資産の取得による支出	-6,738	+265
無形固定資産の取得による支出	-10,228	+674
投資有価証券の取得による支出	-5,086	-734
投資有価証券の売却による収入	28,148	+24,706
子会社株式及び出資金の取得による支出	-2,647	+5,982
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得支出	-1,829	+5,531
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,097	+29,936
短期借入金の純増減	4,663	+7,111
長期借入金・社債の純増減	19,874	+17,416
自己株式の取得による支出	-3,286	+3,427
配当金の支払額	-11,768	+557
非支配株主への配当金の支払額	-2,057	-1,317
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の取得支出	-5,522	-3,580
現金及び現金同等物の期首残高	159,081	-21,615
現金及び現金同等物の期末残高	180,067	+20,985

博報堂DYグループ 新中期経営計画

【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、(SO) :ソウルドアウト



2022年3月期～2024年3月期
中期経営計画のレビュー

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

<h2>中期基本戦略</h2>	<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>												
<h2>提供サービスと事業基盤の変革</h2>	<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 												
<h2>重点領域の目標水準 (2024年3月期)</h2>	<table border="0"> <tr> <td>● マーケティング実践領域</td> <td>売上総利益年平均伸長率※1</td> <td>:</td> <td>+10%以上</td> </tr> <tr> <td>● インターネット領域</td> <td>売上高年平均伸長率※1</td> <td>:</td> <td>+15%以上</td> </tr> <tr> <td>● 海外事業領域</td> <td>売上総利益年平均伸長率※1</td> <td>:</td> <td>+15%以上</td> </tr> </table>	● マーケティング実践領域	売上総利益年平均伸長率※1	:	+10%以上	● インターネット領域	売上高年平均伸長率※1	:	+15%以上	● 海外事業領域	売上総利益年平均伸長率※1	:	+15%以上
● マーケティング実践領域	売上総利益年平均伸長率※1	:	+10%以上										
● インターネット領域	売上高年平均伸長率※1	:	+15%以上										
● 海外事業領域	売上総利益年平均伸長率※1	:	+15%以上										
<h2>中期経営目標 (2024年3月期)</h2>	<p>のれん償却前営業利益 650億円以上 (2024年3月期上期時点に500億円に下方修正)</p> <p>調整後※2売上総利益年平均成長率 +7%以上 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

中期経営目標のレビュー

- 売上総利益は目標以上の成長率で拡大、のれん償却前営業利益は、当初の目標(650億円)を下回る結果に

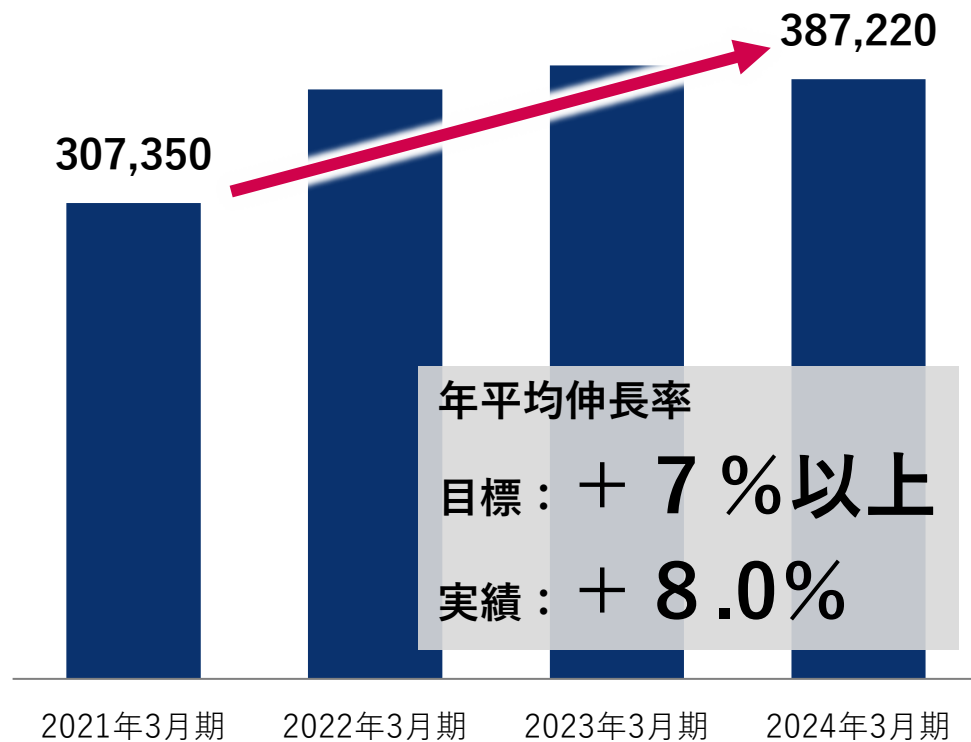
		中期目標	2024年3月期
中期経営目標	のれん償却前営業利益	500億円以上 (2024年3月期上期時点の修正見通し)	501億円
	調整後売上総利益 年平均成長率	期間平均 +7%以上	期間平均 +8.0%
	調整後のれん償却前営業利益 年平均成長率	期間平均 +7%以上	期間平均 ▲2.7%
重点指標	調整後のれん償却前 オペレーティング・マージン	15%程度	11.2%
	のれん償却前 ROE	10%以上	11.5%

中期経営目標 / 重点領域の目標水準 レビュー

- 売上総利益の拡大に伴い、重点領域と設定した3領域はいずれも2桁台で成長

調整後売上総利益

重点領域



	目標水準	実績
マーケティング 実践領域 売上総利益 年平均伸長率	+10 %	+11.9 %
インターネット 領域 売上高 年平均伸長率	+15 %	+11.5 %
海外事業 領域 売上総利益 年平均伸長率	+15 %	+19.4 %



新中期経営計画

環境認識：メガトレンド

社会の変化



都市化の進行



長寿化



女性の
役割の変化

購買行動の変化



健康的な
ライフスタイル



サステナビリティ
志向



ブランドの
重要性UP

経済/技術の変化



新興国の台頭



グローバル競争
の激化



デジタル化の
更なる進展

不確実な環境の中、**常時変革が求められる時代へ**

環境認識：社会の変化 “with S”

- 生活者(S)があらゆるものの中心となる、生活者主導社会が本格的に到来
- 「サステナビリティ(S)」の意識は一般化し、生活者・企業のあらゆる活動の主要ファクターになる

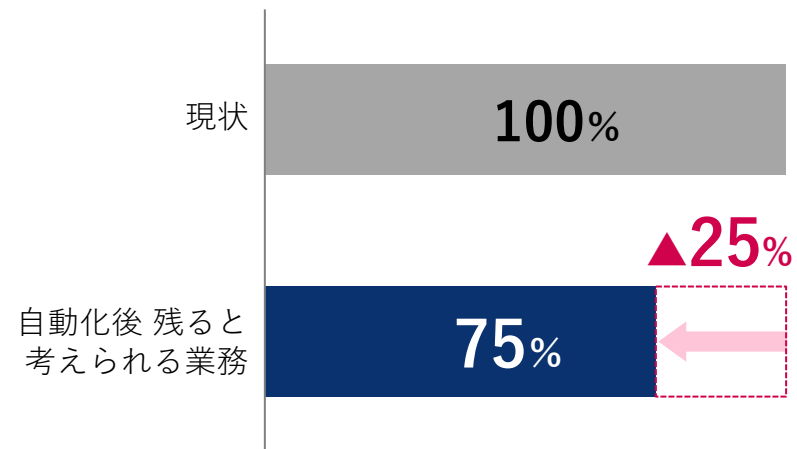
生活者主導社会の進展に伴う考え方



環境認識：テクノロジーの変化 “beyond Tech”

- 急速なテクノロジーの進展により、産業/ビジネス構造、ヒトの役割の再定義が進行
- ヒトとテクノロジーの共創がクリエイティビティを拡張し、新たな世界を創る

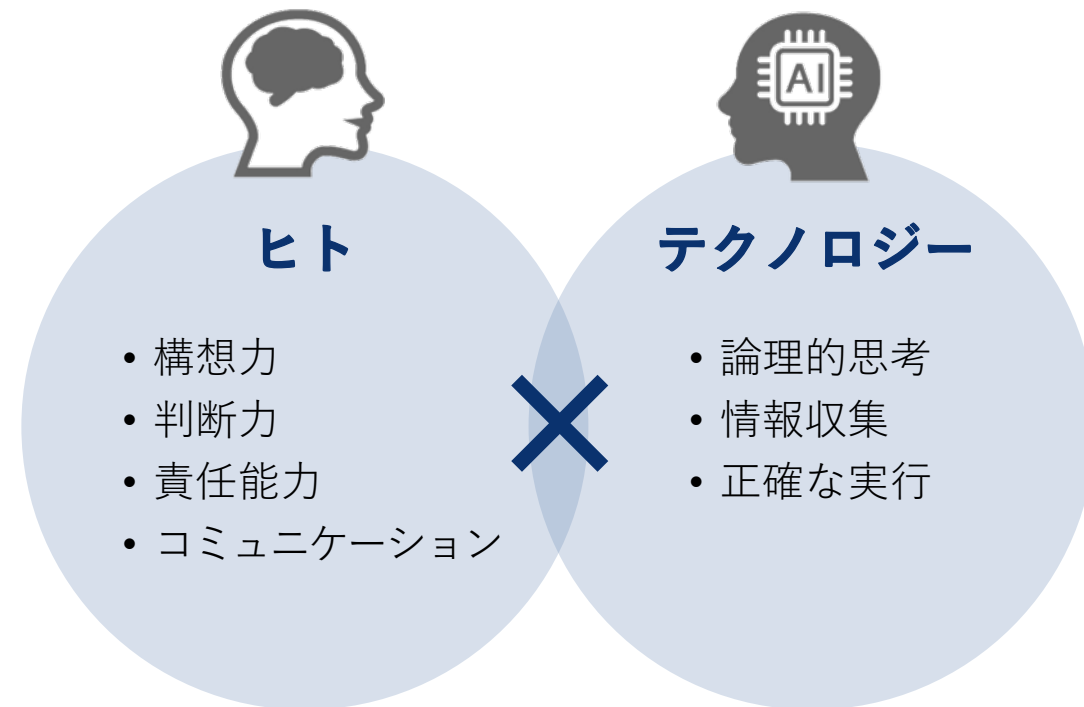
AIによって自動化される可能性がある業務



ルールや過去事例に基づく業務を中心に、約25%の業務が自動化される可能性がある

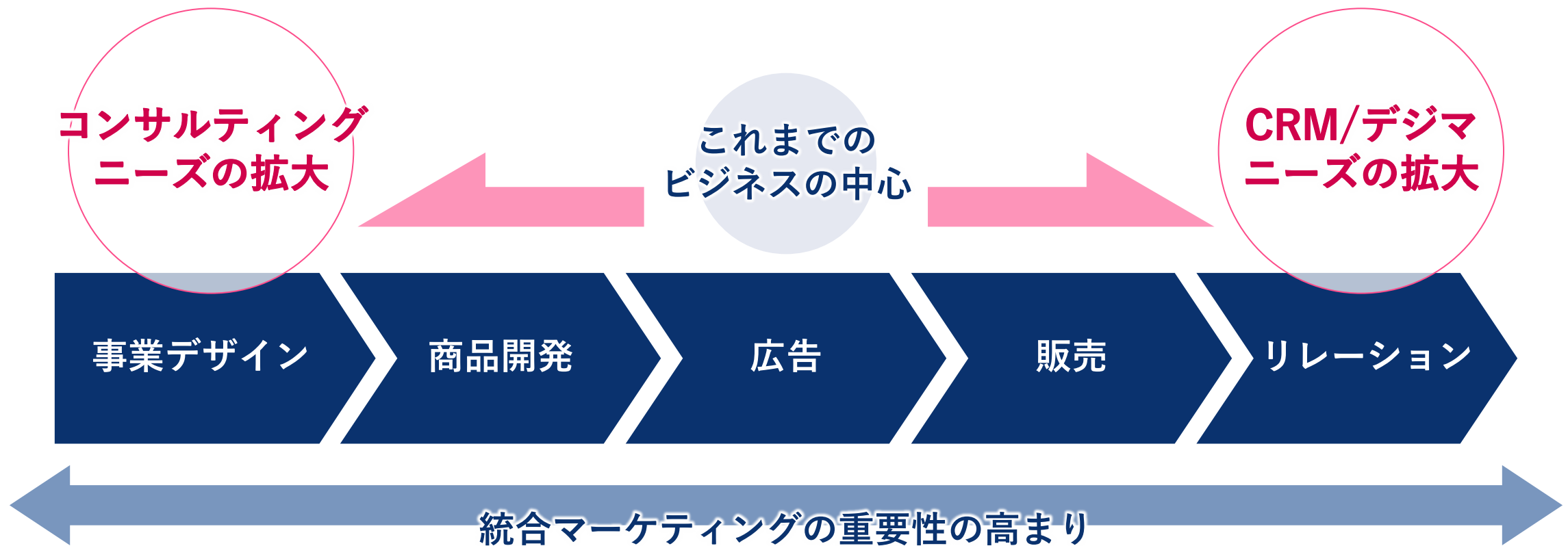
(出典) ゴールドマンサックス、BCGの資料をもとに編集

ヒトとテクノロジーの共創



環境認識：企業ニーズの変化 “beyond ad”

- 市場の成熟と破壊的イノベーションの中で、抜本的な事業変革に取り組む企業が増加
- 「どのような価値を創造するか」、「どのように生活者とつながり続けるか」というポイントが重要



グローバルパーパスと目指すべき姿

グローバルパーパスの策定/浸透

- 当社グループ全社員参加型のパーパス策定・浸透プロジェクトを実施
- プロジェクトを通して博報堂DYグループの「存在意義」や「働くことの意味」を再確認し、パーパスを全ての企業活動の起点に

グループ社員の想いを抽出するアンケートを実施。
グループ社員4,067人が回答



グローバルパーパスを
起点にした企業活動

社員それぞれの想いをカタチにする
社内の新規事業開発プログラム



実践
VENTURES OF CREATIVITY

共振

GLOBAL PURPOSE DAY

共有

GLOBAL PURPOSE DIALOG

発表

UNVEIL SESSION

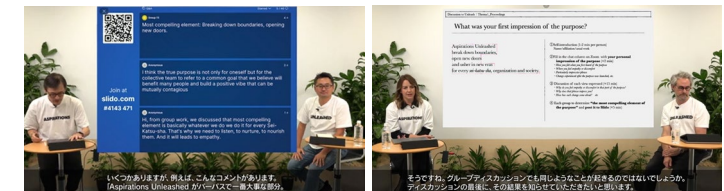
集約

COLLECTION OF QUESTIONS

議論

OPEN BRIEF SESSION

CREATIVITY / U35 with CEO / GLOBAL / BIZ&TECHの4つのテーマで、パーパスに関する4日間にわたる議論を世界同時中継



Japan / Greater China / Americas / APAC-EMEAの4セッションを開催。職種・会社・国の垣根を越えて、グループ社員1,799人が議論に参加



グローバルパーパスについて
グループ各社/各組織で対話を実施

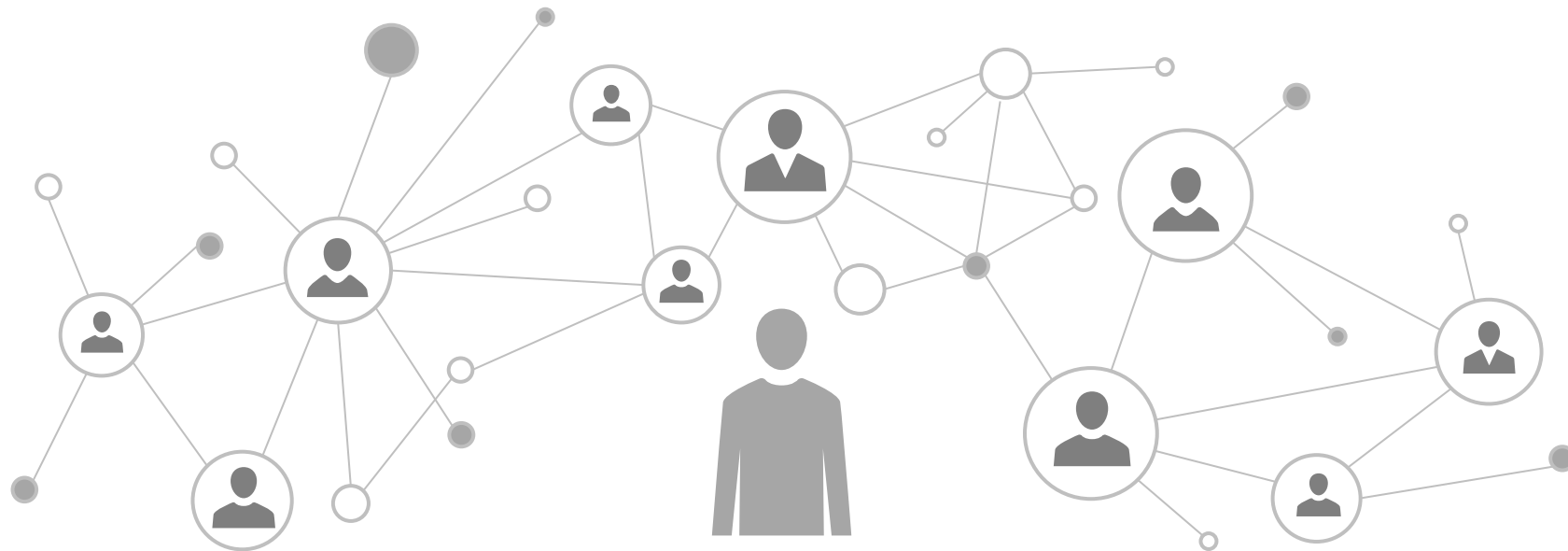
グローバルパーパス（存在意義）

生活者、企業、社会。
それぞれの内なる想いを解き放ち、
時代をひらく力にする。
Aspirations Unleashed

白紙に未来を描くなら、私たちはまず真ん中に人を描く。
次に想像する。その人は胸にどんな想いを秘めているだろう。
想いをカタチにすれば、新しい技術が生まれる、
新しい行動が生まれる、新しい生活が始まる。
やがて、新しい文化が育っていく。
すべてが最適化され、解決策がひとつに見える時代に。
私たちは、ひとりひとりが持つ、
ほかの誰とも違う「想い」を解放したい。
それが、どれだけ非効率なことだとしても。
意志や、情熱や、希望や、野望や、理想。
多様な想いをつなぎ、時代をひらく力にする。
私たちの持つ創造性のすべては、そのために。

目指すべき姿

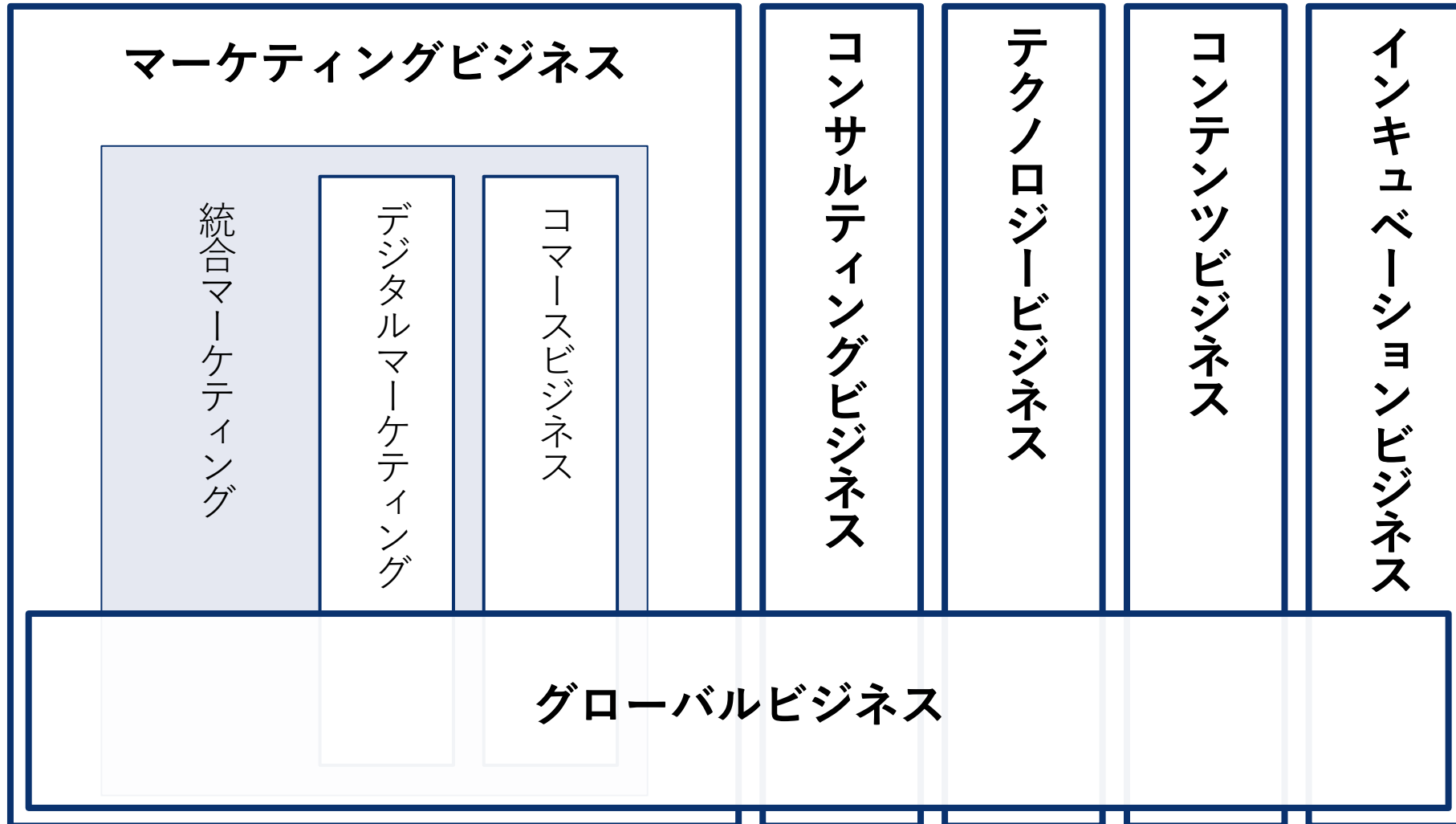
「広告会社グループ」から「クリエイティビティ・プラットフォーム」へ
a creativity platform



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で、
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

6つの事業領域

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



事業構造の変革

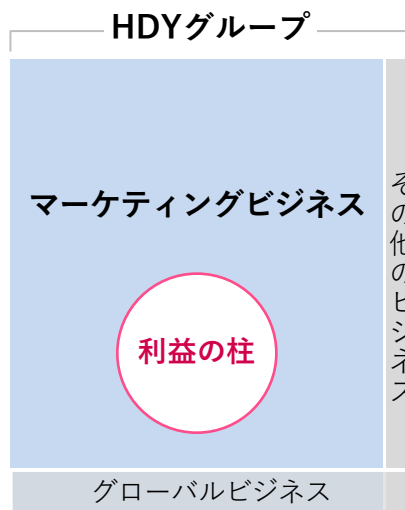
- グループの“既存主要事業の構造改革”と“新たな成長オプションの創造”を、新中期経営計画 3カ年で推進
- その先の5カ年でグループの利益構造変革を目指す

2024年3月期

2027年3月期

2032年3月期

従来～現在
マーケティングビジネス
(特に広告) 中心

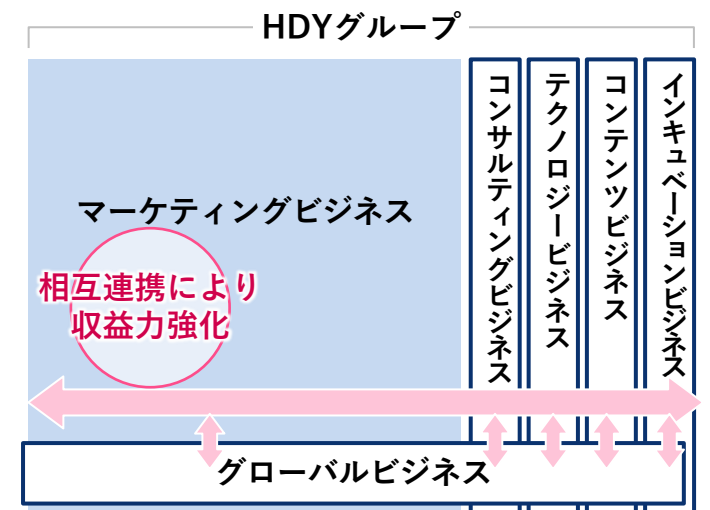


中期経営計画 3カ年

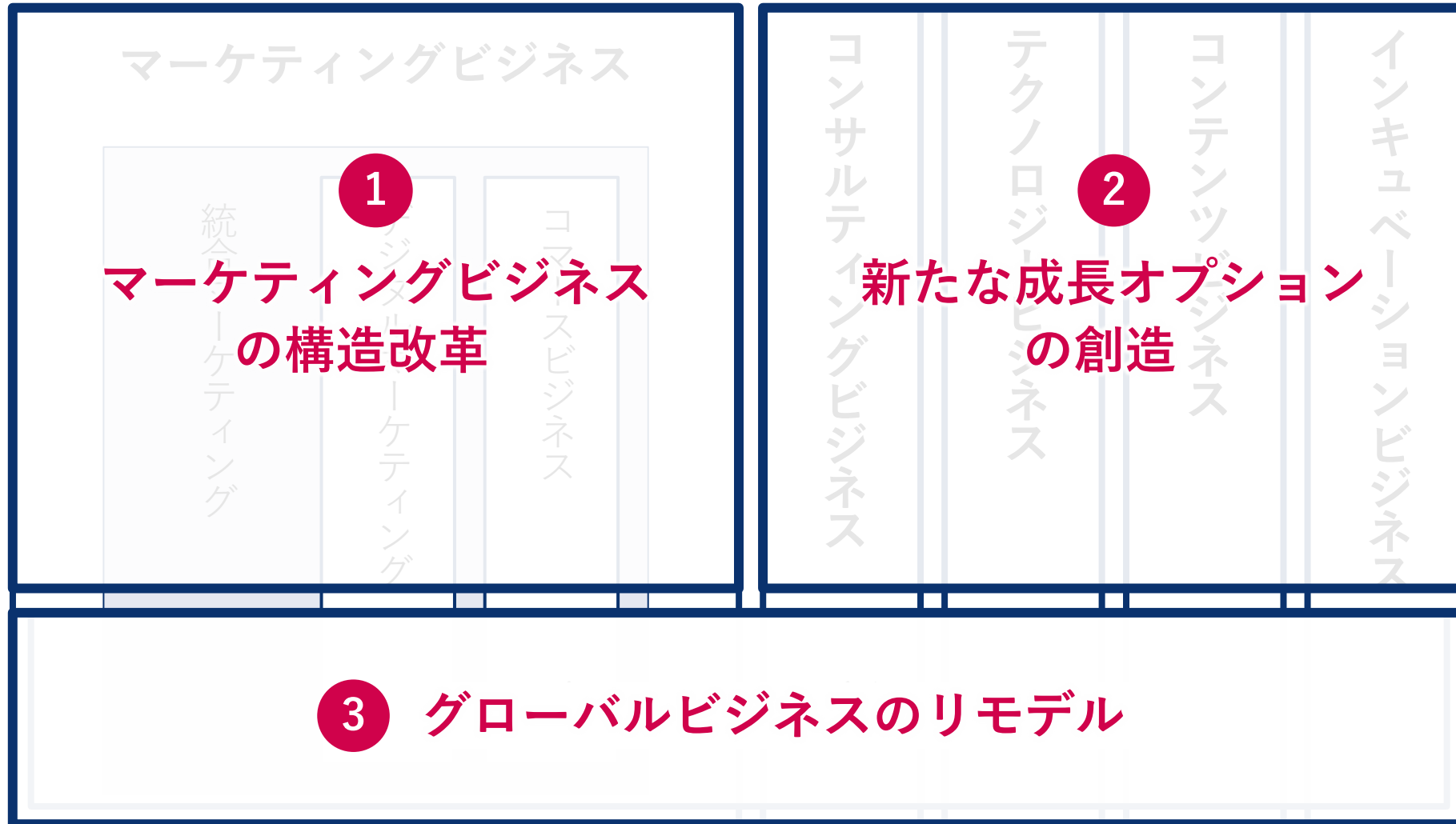
収益性改善と成長オプションの創造

- 1 マーケティングビジネスの構造改革**
 - ・ 伸長領域であるデジタル&コマース領域の規模拡大
 - ・ 既存領域も含めた費用の最適化
- 2 新たな成長オプションの創造**
 - ・ コンサルティング、テクノロジー、コンテンツ、インキュベーション
- 3 グローバルビジネスのリモデル**
 - ・ 成長を目指しながらコストコントロールも行い利益化

将来像



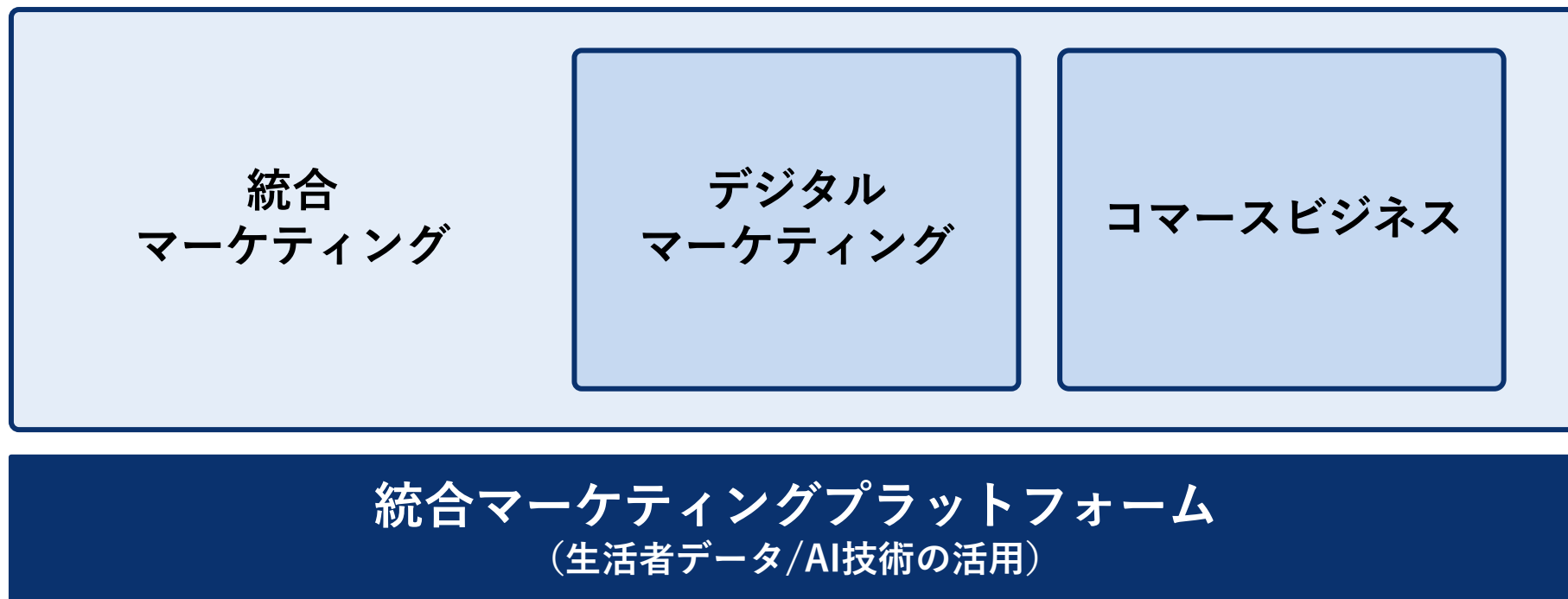
3カ年の「収益性改善と成長オプションの創造」の事業構造変革



① マーケティングビジネスの構造改革

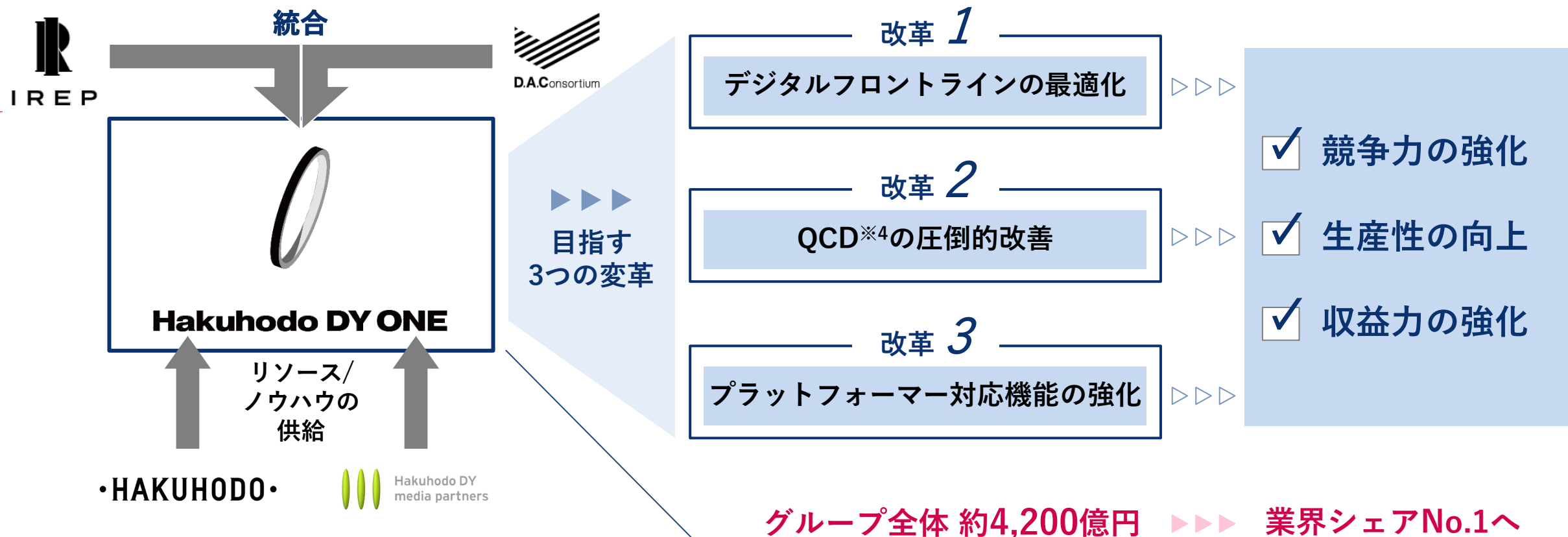
- 成長領域である「デジタルマーケティング」、「コマースビジネス」を強化
- 独自の「統合マーケティングプラットフォーム」を基盤に、マーケティングの高度化/効率化を推進

クライアントニーズに対応するサービス設計/提供体制の構築



① マーケティングビジネスの構造改革：デジタルマーケティング

- グループのリソース/ノウハウを集約した新会社 “Hakuhodo DY ONE”が始動
- 博報堂およびMPからフロント人財含め200名以上が合流し、高い専門性と強いフロント力が共存する会社へ
- 業界シェアNo.1を目指すとともに、統合効果や自動化などにより高収益化



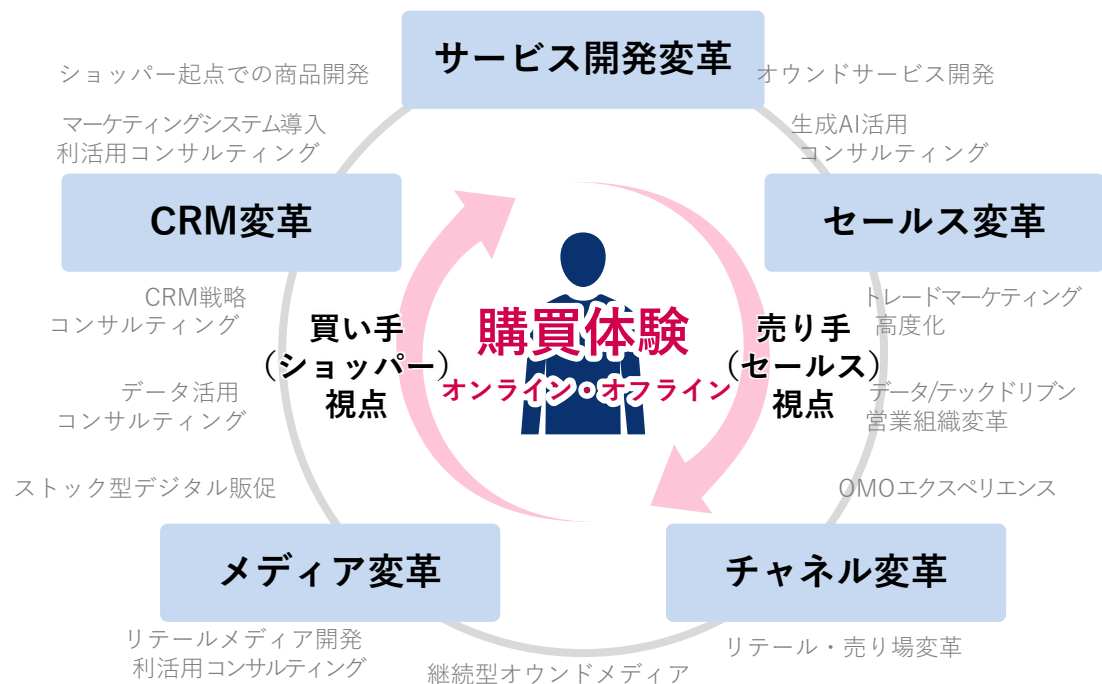
※4 QCD：クオリティ、コスト、デリバリーの略

① マーケティングビジネスの構造改革：コマースビジネス

- 買い手・売り手両方の視点から、購買体験を核とした全方位の事業変革パートナーを目指す
- 博報堂内に、専門フロント組織を含む、コマースビジネスのフルサービスが提供可能な事業ユニットを組成

購買体験を全方位でデザインする事業変革パートナー

買い手/売り手両方の視点で
独自の“生活者データ”と“クリエイティビティ”を武器に事業変革を推進

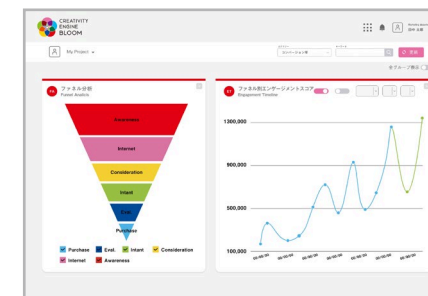
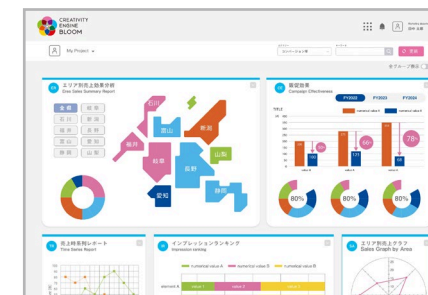
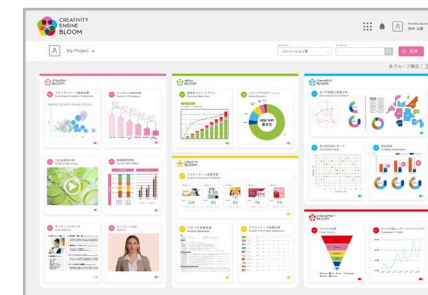
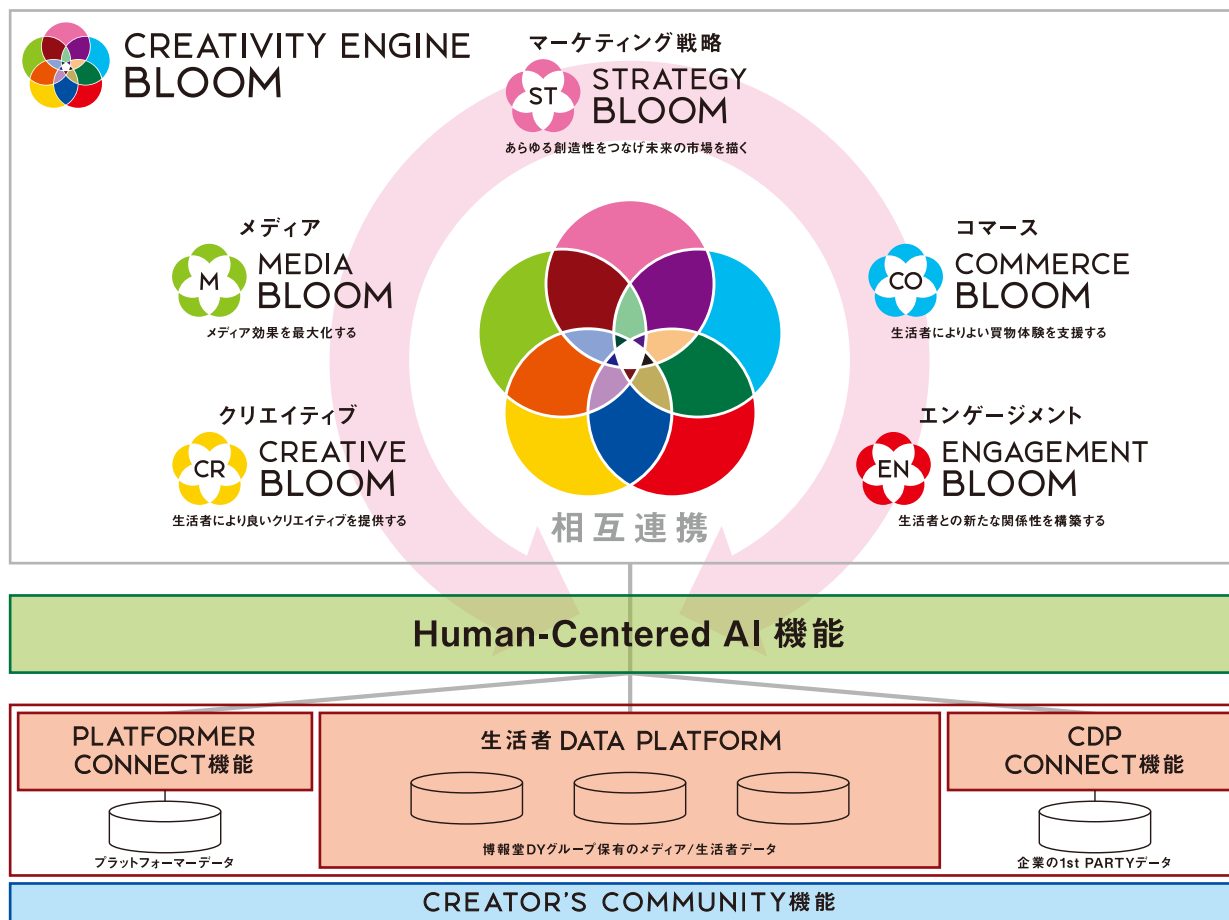
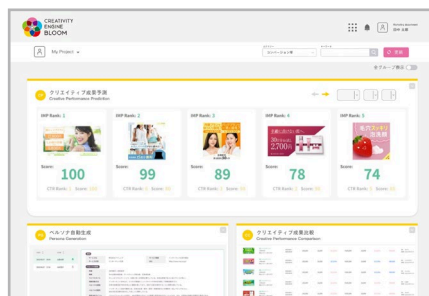
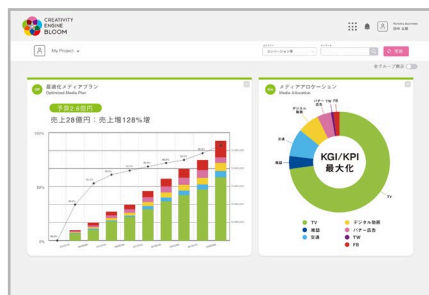


コマース専門体制強化



① マーケティングビジネスの構造改革：統合マーケティングプラットフォーム

- 統合マーケティングの高度化・効率化を推進する“CREATIVITY ENGINE BLOOM”を段階的に提供開始
- クリエイティビティを拡張するAI技術を組み合わせた5つのモジュールを提供



②-1 新たな成長オプションの創造：コンサルティングビジネス

- 人間中心・クリエイティビティを起点とした独自のプロフェッショナルサービスを提供する新会社「ENND PARTNERS」を設立
- kyuや博報堂グループを中心とした専門性・先進性を掛け合わせることで、グループの競争力強化を目指す

これまで

マーケティング領域での
コンサルティング中心

ブランドデザインコンサルティング

• **HAKUHODO** •

HAKUHODO CONSULTING

デザインコンサルティング

IDEO

SYPartners

領域を拡張

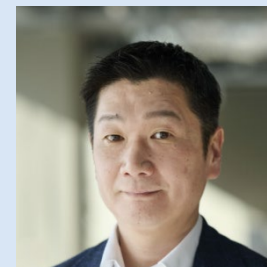
経営トップ層に対する
プロフェッショナル
サービス

- ・ 創造的意思決定
- ・ デザイン経営
- ・ CXやEXなど、人間中心主義に根差した重要アジェンダを支援

2024年4月～ 営業開始

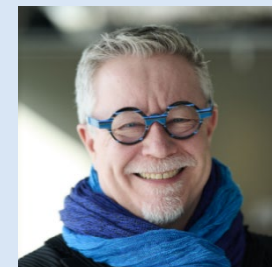
ENND PARTNERS

- ・ 人・社会・環境を調和させた新しい企業経営、社会システム、公共セクターのあり方を、志ある日本やアジアのリーダー達と共にデザインしていく会社
- ・ kyuとの連携を通し、日本とアジアにおける事業展開



CO-Founder & CEO

岩瀬 匡敦



CO-Founder &
Principal Advisor

Tim Brown

②-2 新たな成長オプションの創造：テクノロジービジネス

- テクノロジー基盤・リソースを活用し、企業のマーケティングに関わるテクノロジービジネスを創造
- 生活者起点でのマーケティングSI、SaaS型ビジネスを構築し、新たな収益源に

これまで

テクノロジー活用/推進に
必要な基盤/リソースの
強化に注力



ビジネス化

マーケティングにおける
テクノロジービジネスの
創造

企業のマーケティングに関わる
テクノロジービジネスを創造し
新たな収益源を生み出す

2つの領域で事業を拡張

生活者起点でビジネス効果を最大化する
マーケティングSIビジネス

- ✓ マーケティングツール導入やCDP構築
- ✓ DX/CX戦略立案からデータやIT技術を活用したマーケティング、セールス、CRMなどの業務改革

SaaS型マーケティングサービスビジネス

- ✓ 広告/メディア領域でのSaaSビジネスの推進
- ✓ その他マーケティング、セールス、CRMなどの領域におけるSaaSビジネスへの拡大にチャレンジ

AI活用

- 人間中心のアプローチでAI技術の先端研究開発を行う研究所を24年4月に設立
- クリエイティブノウハウを反映したAI研究、人のクリエイティビティ拡張に資する研究を統合マーケティングプラットフォームの各種ツールに活用

新研究機関「Human-Centered AI Institute」を設立

活動内容

人のクリエイティビティを拡張するAI技術の研究

Human-CenteredなAIビジョンの確立

グループのAI実装力の最大化を牽引



Human-Centered AI Institute
代表 兼
博報堂DYホールディングス
Chief AI Officer

森正弥

大手コンサルティング会社等にて
AI領域を束ねてきた森正弥が
グループCAIO^{※3}に就任

※3 CAIO : Chief AI Officer

②-3 新たな成長オプションの創造：コンテンツビジネス

- 外部パートナーとのアライアンスも含め、IPへの投資やIDデータを獲得するための基盤を整備
- コンテンツビジネスにおけるエコシステムの構築を通し、新たな収益機会を生み出していくことを目指す

これまで

マーケティング活動の一環として取り組み
(協賛事業等)

スポーツ関連
マーケティングサービス
(箱根駅伝/侍ジャパンなど)

エンタテインメント関連
マーケティングサービス
(音楽/アート/映画/アニメなど)

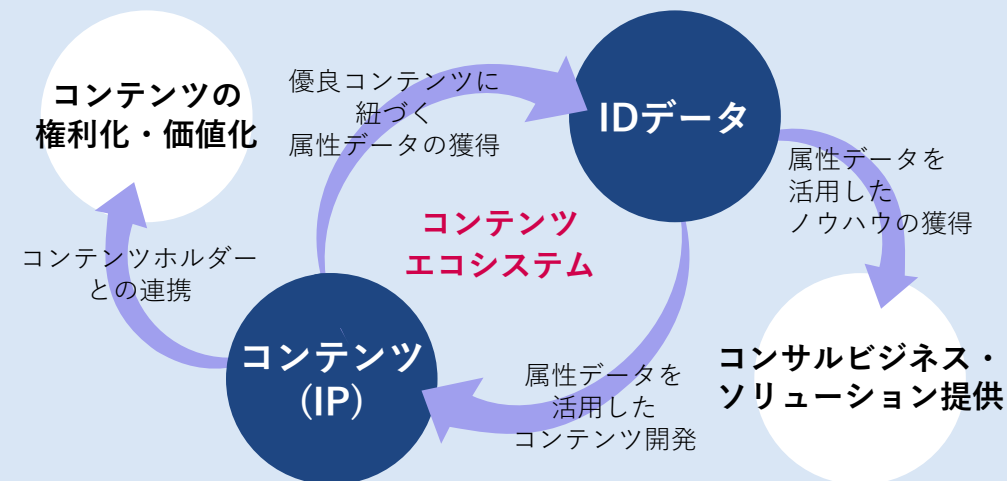
基盤の構築

コンテンツ
エコシステム
の基盤づくり

デジタル化の進展を起点とした変化に対して、マーケティング商材としての位置づけを超えてサービスを提供

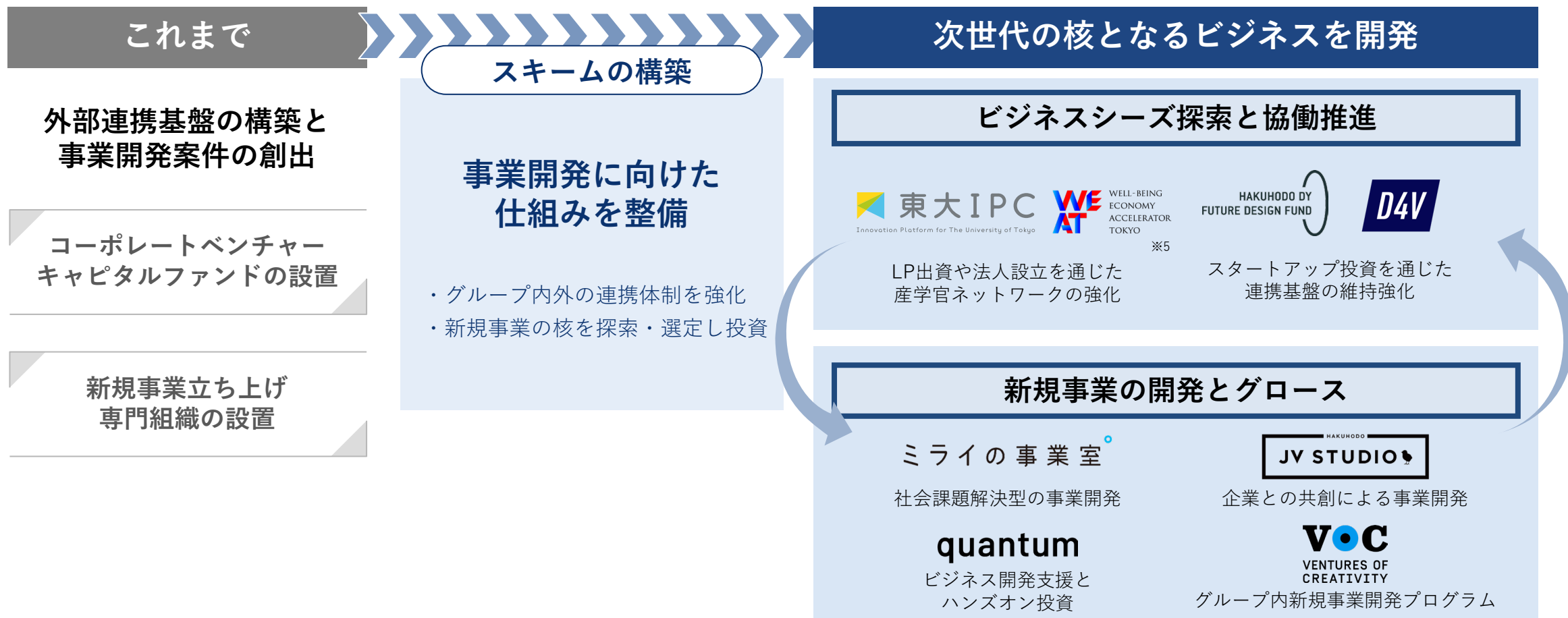
IP×IDを起点に収益機会を拡張

IP投資やIDを獲得するためのデータ・システム基盤を装備。
メディアやコンテンツホルダー等のパートナーと共に、
博報堂DYグループ全体での収益化につなげる



②-4 新たな成長オプションの創造：インキュベーションビジネス

- 当社グループのクリエイティビティやネットワークを活かし、社会にインパクトを与える新たな事業を未来の利益創出の柱へ



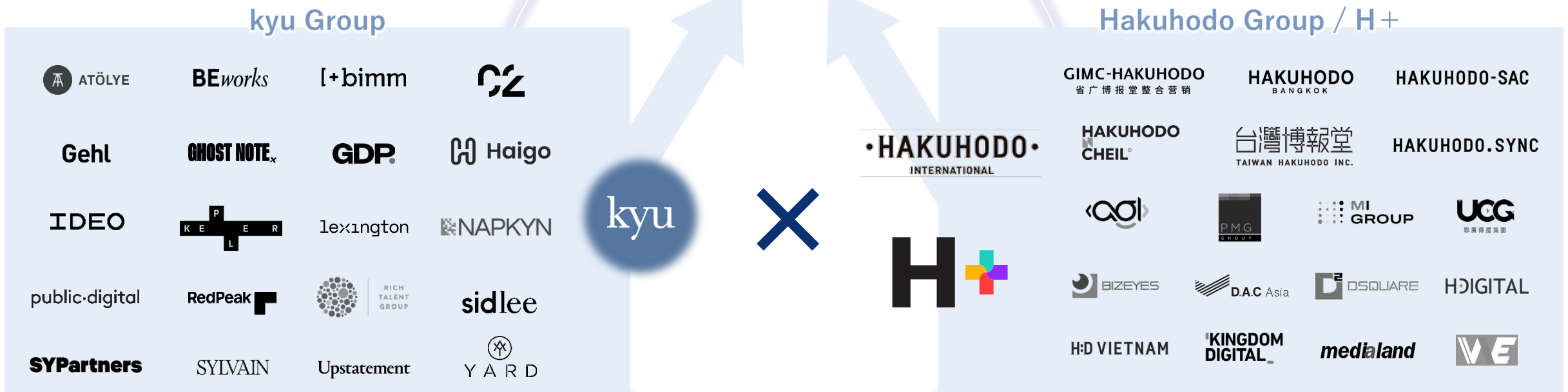
※5 「WE AT」ロゴは「WE AT」の取り組みを体現したブランドロゴとして、東京大学から出願された商標(商願2023-111782)です。

③ グローバルビジネスのリモデル

- 戦略組織kyuと、博報堂を中心としたリージョナルチームの連携を強化、ユニークなネットワークを形成
- 収益性を向上させ、3年間のれん償却前オペレーティング・マージン2桁を目指す

「ユニークな“モダンネットワーク”を形成」

欧米とアジアを中心に拡大してきた両グループが、今後3年間は、デジタルマーケティング領域で連携を強化



サステナビリティ経営

サステナビリティ経営

- 博報堂DYグループは、「人を中心としたサステナブルな経営」により、社会への価値創出を目指す

Environment

気候変動をはじめとする環境への対応

- CO2排出量2030年50%、2050年ゼロへ
- 再エネ導入など低減活動の確実な遂行

Governance

コンプライアンス意識とインテグリティの追求

- コンプライアンスの徹底・ガバナンス強化
- 人権デュー・ディリジェンスの推進

Social

多様な個性の尊重と成長

- グループの女性管理職比率2030年30%
- 多様な個性の尊重と成長への環境整備

社会課題に対応する人材の育成

- 社員に向けた環境や社会の知識啓発
- 生活者発想による課題解決型プログラムを将来世代に向けて提供

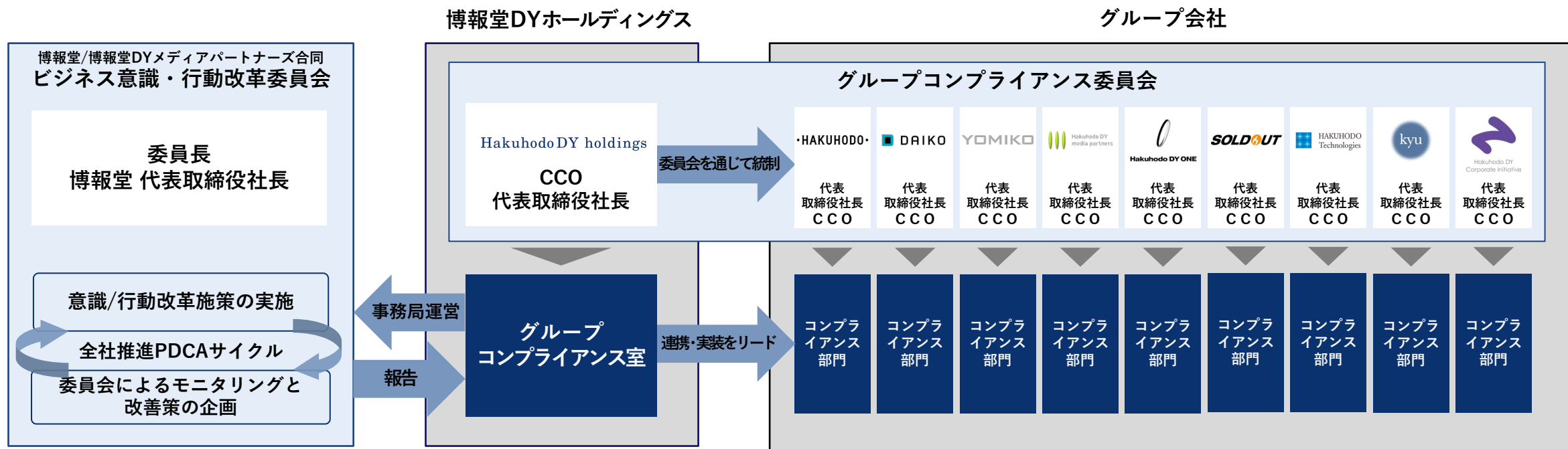
人を中心としたサステナブルな経営

生活者の想いがあふれ、いきいきと活躍できる社会の実現

コンプライアンス徹底の取り組み

- 当社社長を委員長、主要グループ会社の社長を委員とするグループコンプライアンス委員会を通じ、コンプライアンス活動を統制
- グループ会社の社長をCCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)に任命し、各グループ会社でのコンプライアンス徹底を推進
- 博報堂社長を委員長とする「ビジネス意識・行動改革委員会」を設置
- 当社グループのコンプライアンス強化推進の専門組織「グループコンプライアンス室」を新設

グループ全体のコンプライアンス推進構造





中期経営目標

中期経営目標

2024年3月期

2027年3月期

2032年3月期

従来～現在

マーケティングビジネス
(特に広告) 中心

中期経営計画期間 3ヵ年

収益性改善と成長オプションの創造

将来像

調整後^{※6} のれん償却前 営業利益 年平均成長率

+10% 以上

調整後^{※6} 売上総利益 年平均成長率

+5% 以上

調整後^{※6} のれん償却前 オペレーティング・マージン

13% 以上

のれん償却前ROE

10% 以上

※6 調整後：メルカリ株売却益除く

モニタリング指標

- 27年3月期までの3年間の“既存主要事業の構造改革”と“新たな成長オプションの創造”をモニタリング

① マーケティングビジネスの構造改革

国内マーケティングビジネス
売上総利益 年平均成長率

4%程度

国内マーケティングビジネス
のれん償却前
オペレーティング・マージン

15%以上

国内デジタルマーケティング
売上総利益 年平均成長率

市場以上の伸長率

② 新たな成長オプションの創造

4 事業領域合計の
売上総利益 年平均成長率

10%以上

- ・コンサルティングビジネス
- ・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

③ グローバルビジネスのリモデル

グローバルビジネス
売上総利益 年平均成長率

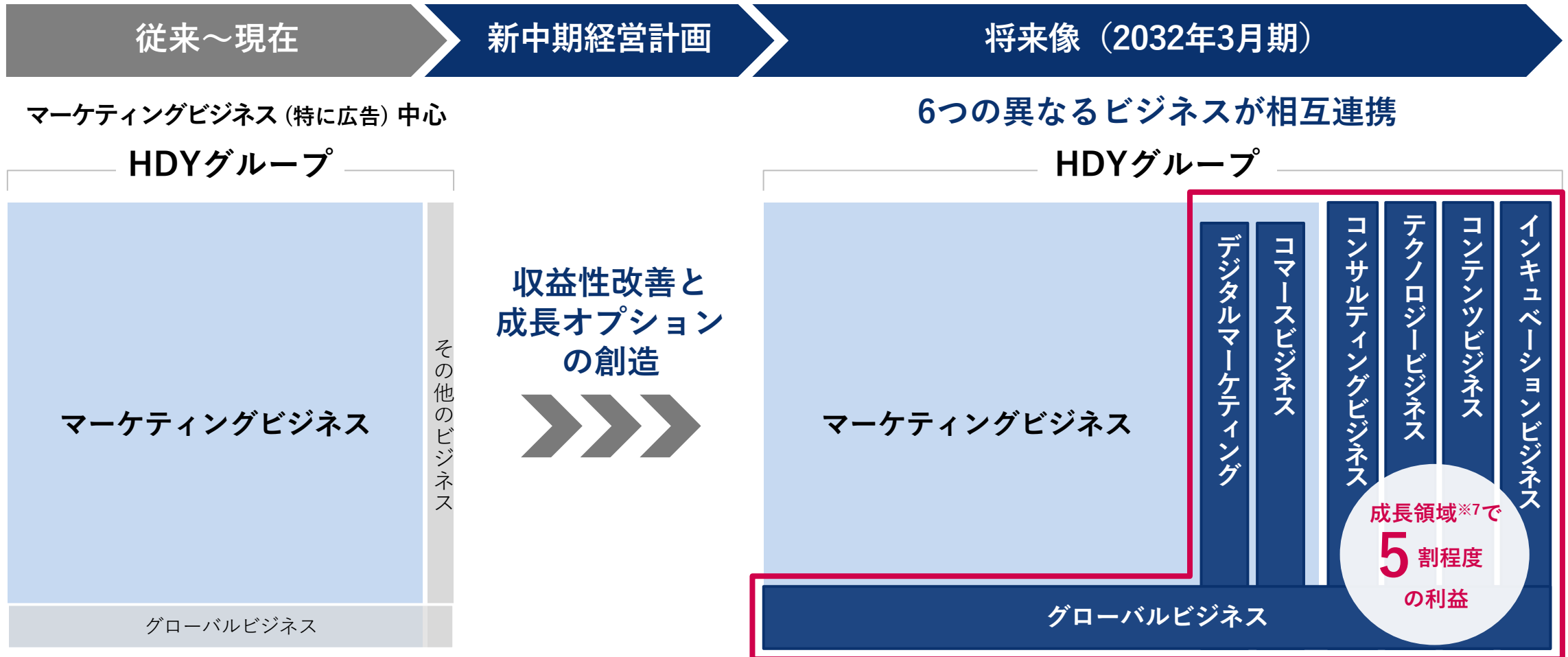
5%程度

グローバルビジネス
のれん償却前
オペレーティング・マージン

10%程度

将来像

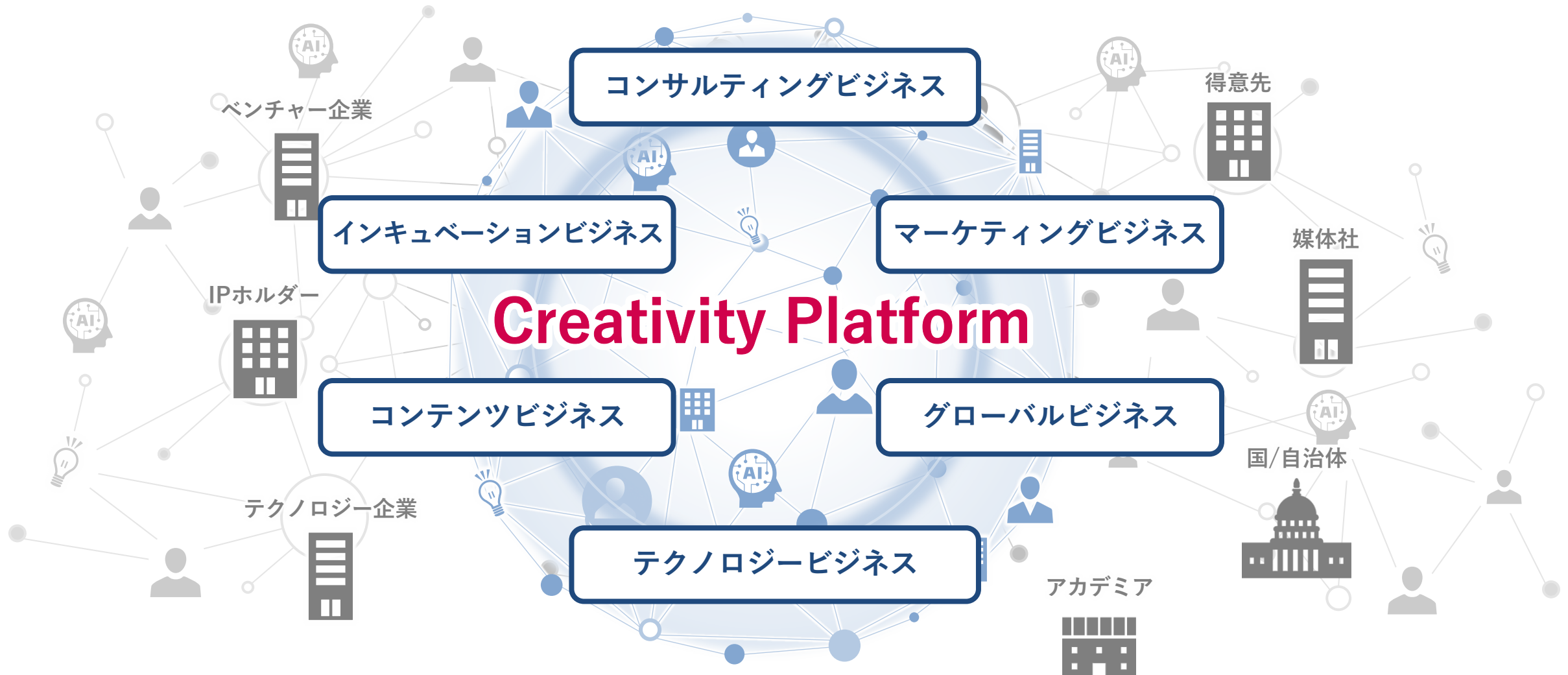
- 6つの異なるビジネス領域が相互連携し新たな成長と利益を生み出す事業構造に変革する
- 成長領域※6で、グループののれん償却前営業利益の5割程度を生み出す構造を目指す



※7 成長領域：デジタルマーケティング+コマースビジネス+コンサルティングビジネス+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+グローバルビジネス（重複除く）

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



Hakuhodo DY holdings

博報堂DYホールディングス