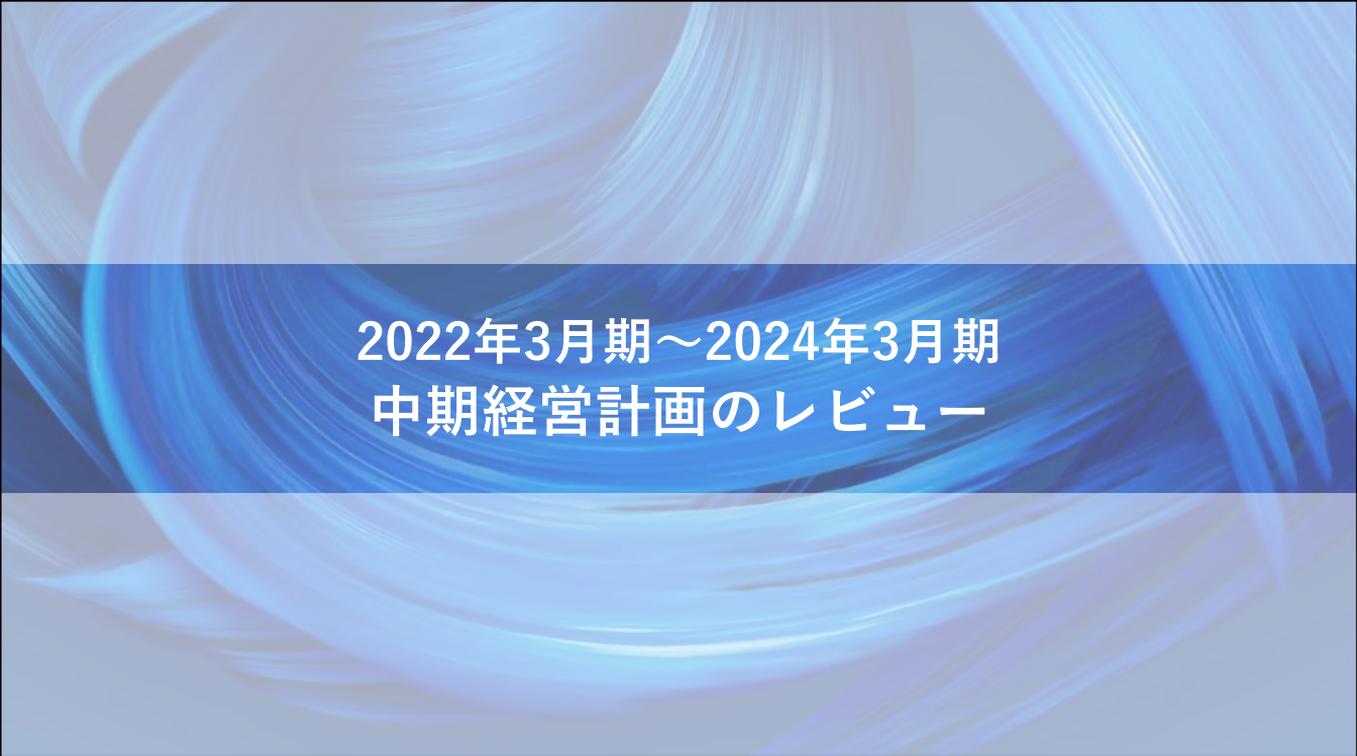


# 博報堂DYグループ 新中期経営計画

【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

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。



## 2022年3月期～2024年3月期 中期経営計画のレビュー

まずは、前中期経営計画の結果レビューです。

## 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

<b>中期基本戦略</b>	<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>														
<b>提供サービスと事業基盤の変革</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 変革を加速する横串機能の強化</li> <li>● 従来戦略に基づく変革の継続</li> <li>● サステナブルな企業経営のための基盤強化</li> </ul>														
<b>重点領域の目標水準 (2024年3月期)</b>	<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<sup>※1</sup></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<sup>※1</sup></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<sup>※1</sup></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 <sup>※1</sup>	: +10%以上	● インターネット領域	売上高年平均伸長率 <sup>※1</sup>	: +15%以上	● 海外事業領域	売上総利益年平均伸長率 <sup>※1</sup>	: +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 <sup>※1</sup>	: +10%以上													
● インターネット領域	売上高年平均伸長率 <sup>※1</sup>	: +15%以上													
● 海外事業領域	売上総利益年平均伸長率 <sup>※1</sup>	: +15%以上													
<b>中期経営目標 (2024年3月期)</b>	<table border="0"> <tr> <td>のれん償却前営業利益</td> <td><b>650億円以上</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td>(2024年3月期上期時点に500億円に下方修正)</td> </tr> <tr> <td>調整後<sup>※2</sup>売上総利益年平均成長率</td> <td><b>+7%以上</b></td> </tr> <tr> <td>調整後のれん償却前営業利益年平均成長率</td> <td><b>+7%以上</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">〈重点指標〉</td> </tr> <tr> <td>・ 調整後のれん償却前オペレーティング・マージン</td> <td><b>15%程度</b></td> </tr> <tr> <td>・ のれん償却前ROE</td> <td><b>10%以上</b></td> </tr> </table>	のれん償却前営業利益	<b>650億円以上</b>		(2024年3月期上期時点に500億円に下方修正)	調整後 <sup>※2</sup> 売上総利益年平均成長率	<b>+7%以上</b>	調整後のれん償却前営業利益年平均成長率	<b>+7%以上</b>	〈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	<b>15%程度</b>	・ のれん償却前ROE	<b>10%以上</b>
のれん償却前営業利益	<b>650億円以上</b>														
	(2024年3月期上期時点に500億円に下方修正)														
調整後 <sup>※2</sup> 売上総利益年平均成長率	<b>+7%以上</b>														
調整後のれん償却前営業利益年平均成長率	<b>+7%以上</b>														
〈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	<b>15%程度</b>														
・ のれん償却前ROE	<b>10%以上</b>														

※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

記載に有りますような計画にのっとり、各種取り組みを進めました。

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月に目標を500億円へ下方修正しました。

## 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)	<b>501億円</b>
	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 <b>+8.0%</b>
	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 <b>▲3.6%</b>
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	<b>11.2%</b>
	のれん償却前 ROE	10%以上	<b>11.5%</b>

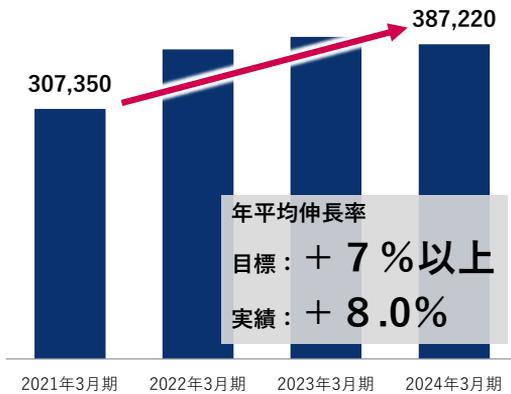
まず、数値計画の結果についてです。

2024年3月期ののれん償却前営業利益は**501億円**と、  
下方修正した目標は上回ることができましたが、当初目標は下回りました。

## 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%

その中で成長性を表す調整後売上総利益の伸長率は**8.0%**となり、当初計画を上回ることができました。

重点領域ごとに掲げた目標水準に対しましては、インターネット領域の売上高年平均成長率は目標を下回りましたが、3つの重点領域すべてにおいて、2桁台で成長することができました。



# 新中期経営計画

ここからは、新しい中期経営計画について説明します。

## 環境認識：メガトレンド



まずは、環境認識です。

当社グループを取り巻くビジネス環境は、これまで以上に大きく、かつ急激に変化しています。

都市化の進行、長寿化、女性の役割変化など、社会全体が変化し、購買行動の起点も、健康/サステナビリティといったものへのシフトがみられ、それに伴いブランドの重要性も高まっています。

経済/技術の観点では、新興国が台頭し、グローバル競争が激化し、生成AIなどによるデジタル化の流れも加速しています。

大きくかつ急激なパラダイムシフトが生まれ、将来の予測が困難なこの不確実な環境においては、当社グループも含めて、常時変革が求められる時代になってくると言えます。

## 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



これらの変化を、我々の目線で捉え直すと、「with S」というキーワードが浮かんできます。

企業から一方的な情報伝達を行う「to C」の時代から、「with C」の時代を経て、これからは、生活者があらゆるものの中心となる「生活者主導社会」が本格的に到来するといえます。一つ目のSです。

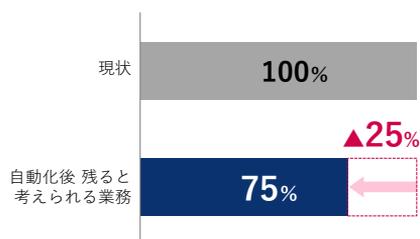
また、生活者、企業のすべての行動において「サステナビリティ」が重要なファクターとなりつつあります。二つ目のSです。

生活者とサステナビリティ、この「2つのS」を意識することが重要な時代に突入したということです。

## 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

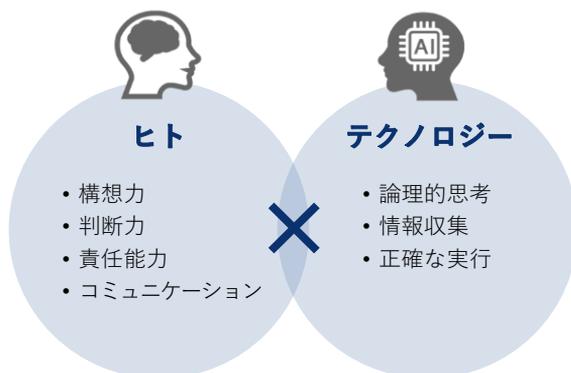
### AIによって自動化される可能性がある業務



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



また急速なテクノロジーの進展も重要なテーマです。

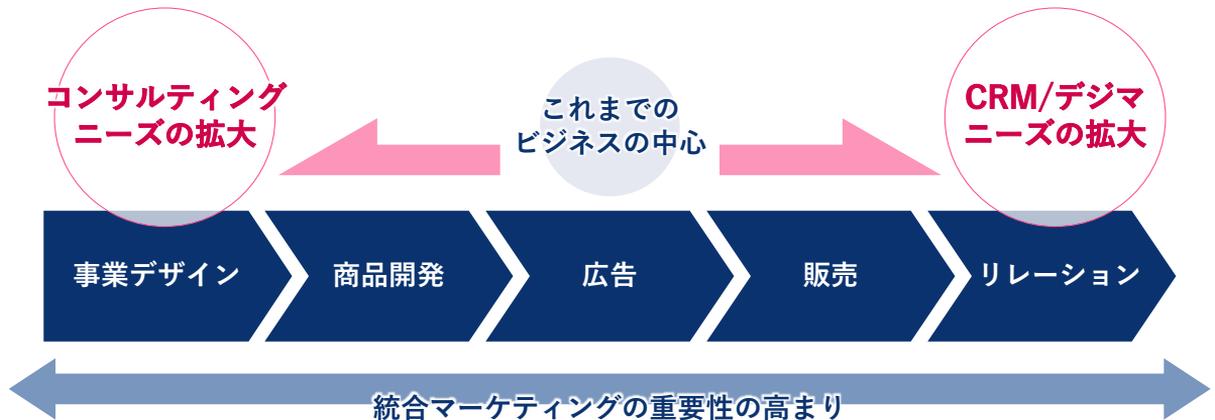
コロナ禍でデジタルインフラが普及しましたが、さらに生成AIの出現により、データを活用する術が急速に進化しました。AIによって様々な業務の自動化が進み、あらゆる産業/ビジネスの構造が変化します。

ただしすべての業務AIに置き換わっていくということではありません。ヒトとテクノロジーの共創により、クリエイティビティを拡張し、最大の価値を生み出すことが重要になってきます。テクノロジーが人の能力や可能性を拡張していくのだと思います。

「beyond Tech」という視点が重要な世の中になってくると、捉えています。

## 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



この大きな環境変化を受け、企業ニーズにも変化が見られます。

市場の成熟と破壊的イノベーションが繰り返される中で、第二創業期ともいえる抜本的な事業変革に取り組む企業も増加しています。

そのような状況下では、従来の「何を伝えるか」という広告の領域のみならず、「どのような価値を創造するか」という上流のコンサルティングニーズや、「どのように生活者とつながり続けるか」というCRMやデジタルマーケティングへのニーズが高まっています。

「beyond ad」という、広告を超えた、より幅広い課題の解決へと企業ニーズが広がりつつあります。



## グローバルパーパスと目指すべき姿

このように常時変革が求められる時代に、  
ブレない強固な価値観が必要と考え、  
当社グループは「グローバルパーパス」と「目指すべき姿」を定めました。

## 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

**VOC**  
VENTURES OF  
CREATIVITY

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



発表  
UNVEIL SESSION

共有  
GLOBAL PURPOSE DIALOG

共振  
GLOBAL PURPOSE DAY

実践  
VENTURES OF CREATIVITY

集約  
COLLECTION OF QUESTIONS

議論  
OPEN BRIEF SESSION



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

まずはグローバルパーパスについて、ご説明します。

このグローバルパーパスは、  
「当社グループの存在意義」や「当社グループで働くことの意味」について、  
国内外のグループ会社参画のもと、改めて確認し、約半年をかけて、策定しました  
。

そして現在グループ内で共有し、実践するためのプログラムを推進しています。

## 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、新しい生活がはじまる。  
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。

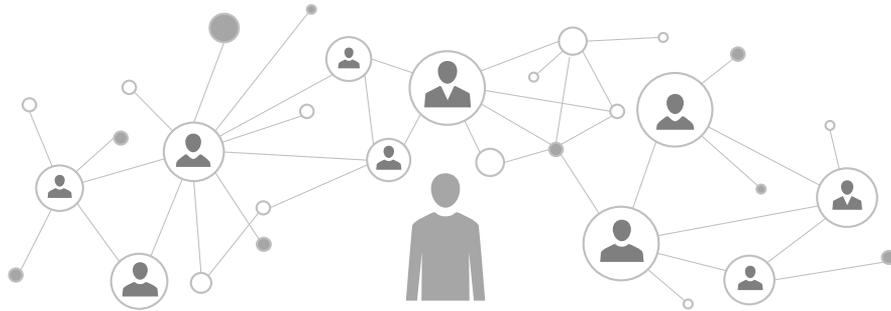
これが、博報堂DYグループのグローバルパーパスです。

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

我々は、このパーパスを起点に、全ての企業活動を行っていきます。

## 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

そして、このグローバルパーパスを実現するために、  
我々は、「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」ことを目指します。

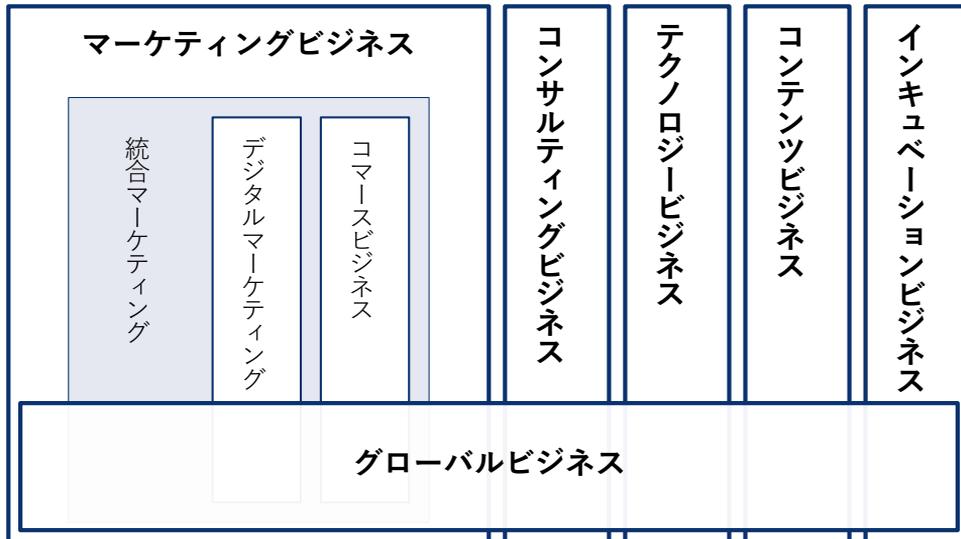
生活者を起点としたクリエイティビティをエッジに、  
生活者・企業・社会をつなぎ、  
新たな関係価値を生み出すことで、**未来を創造するグループ**を目指します。



## 6つの事業領域

それでは、ここからは「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、ご説明します。

## 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



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、

「マーケティングビジネス」

「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」の6つを設定しました。

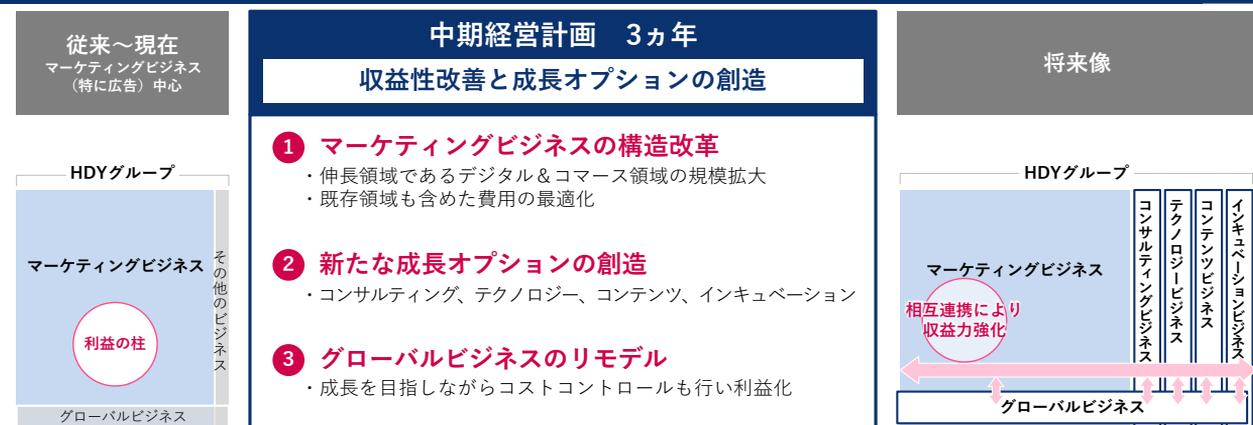
## 事業構造の変革

- 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



© HAKUHODO DY Holdings Inc. All Rights Reserved.

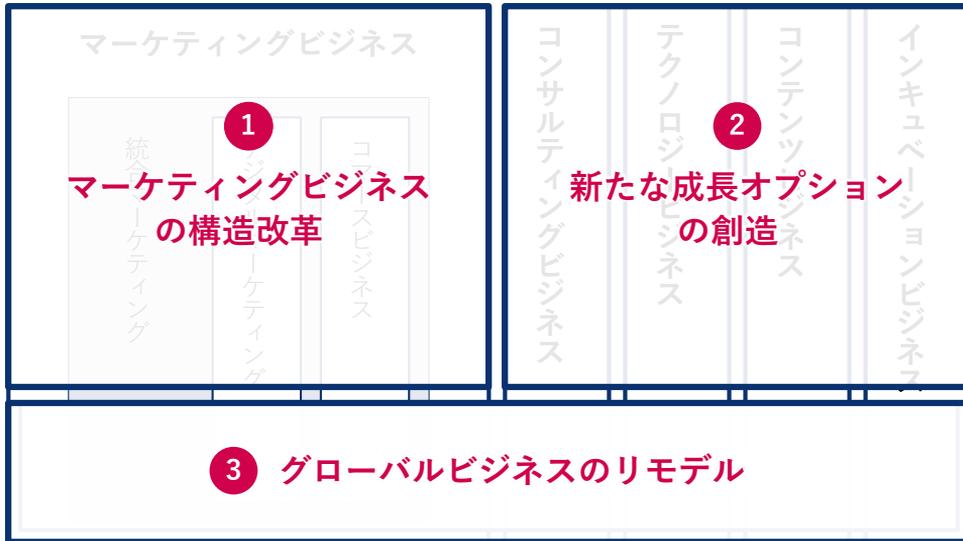
17

これまでの当社グループの収益の柱は、  
広告を中心としたマーケティングビジネスでした。  
これからは広告／マーケティングに留まらず、ビジネス領域を拡張します。

新たな中期経営計画の3カ年は  
「収益性改善と成長オプションの創造期」と位置づけ、  
3つの観点で事業構造変革を進めていきます。  
第一に「マーケティングビジネスの構造改革」  
第二に「新たな成長オプションの創造」  
第三に「グローバルビジネスのリモデル」です。

6つの事業領域はそれぞれ異なるビジネスモデルとして成長し、  
さらに相互に連携しあう形へと事業構造を変革していく、  
そのような将来像を目指していきます。

## 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



それでは、新たな中期経営計画 3カ年の「収益性改善と成長オプションの創造期」の事業構造変革を、3つのパートにわけて、順にご説明します。

## 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



まず、「マーケティングビジネスの構造改革」です。

クライアントのニーズは統合マーケティングへの対応にあり、この領域における最適なサービス設計、サービス提供体制を構築すべくデジタルマーケティング領域、コマースビジネス領域への対応力を強化いたします。

またグループ各社社員が生活者データやAI技術を日常業務で活用するためのシステム、「統合マーケティングプラットフォーム」を開発致しました。

## 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

© HAKUHODO DY Holdings Inc, All Rights Reserved.

20

マーケティングビジネスの構造改革の一つ目はデジタルマーケティング領域の強化施策です。

グループ傘下のアイレップとDACの2社を統合し、デジタルマーケティングのリソースやノウハウを集約した新会社「HAKUHODO DY ONE」が4月より始動いたしました。

新会社には、博報堂や博報堂DYメディアパートナーズから、合計200名以上の人材が合流し、高い専門性と強いフロント力が共存する会社です。

この新会社が競争力の強化、生産性の向上、収益力の強化を果たし、グループのインターネット領域売上高4200億円を大きく伸長させ、業界NO.1のポジションを目指していきます。

# 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

## コマース専門体制強化



マーケティングビジネスのもう一つの重要領域であるコマースビジネスについてです。

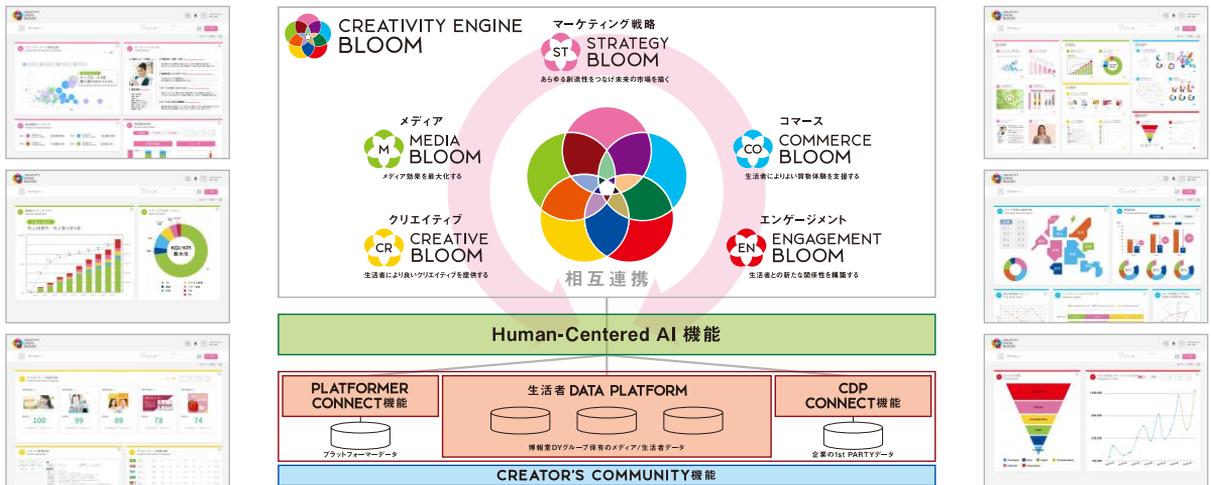
環境変化のパートでもご説明しましたが購買行動が大きく変化している中で、オンライン・オフラインを問わず生活者の購買体験をデザインすることがクライアントから求められております。

買い手、売り手両方の視点から、購買体験を全方位でデザインすることでコマース領域の事業変革パートナーとなることを目指し、博報堂は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しました。

この事業ユニットは、コンサルティング組織、クリエイティブ組織、20年以上の歴史を持つシンクタンク組織「買物研究所」などで構成され、博報堂プロダクツを始めとする様々な専門機能を持つグループ会社とも連携し、グループの収益多層化に貢献していきます。

# 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



© HAKUHODO DY Holdings Inc, All Rights Reserved.

22

こちらが、統合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“CREATIVITY ENGINE BLOOM”の全体像です。

当社グループ独自の生活者データと、プラットフォームのデータやクライアント企業のデータを連携し、AI技術を組み合わせた5つのモジュールから構成されています。

マーケティング戦略、メディア、クリエイティブ、コマース、エンゲージメントの5つのモジュールを、  
当社グループ社員が活用することで、クリエイティビティを拡張し、スピーディーに高度な統合マーケティングサービスを、クライアント企業のみならず、提供していきます。

## 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

岩淵 匡敦



CO-Founder &  
Principal Advisor

Tim Brown

続いて、「新たな成長オプションの創造」の1つ目、コンサルティングビジネスについてです。

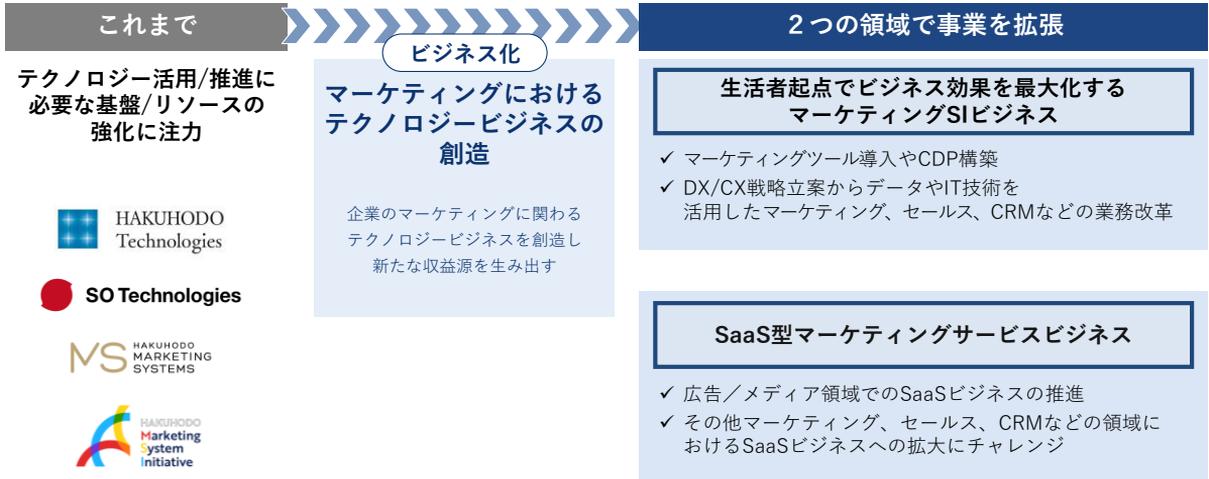
これまで当社グループでは、マーケティング領域でのコンサルティングが中心でしたが、対応領域を拡張し、経営トップ層に対するプロフェッショナルサービスをスタートしました。

グループ傘下の**IDEO**の名誉会長でありデザイン経営の第一人者であるティム・ブラウン、グローバルでのコンサル経験が豊富な岩淵 匡敦(いわぶちまさのぶ)を共同ファウンダーとして迎え、人間中心・クリエイティビティを起点としたコンサルティングサービスを提供する新会社「**ENND PARTNERS**」を、この4月に設立しました。

同社と、kyuや博報堂グループを中心とした当社グループの専門性・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します。

## 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



新たな成長オプションの2つ目は、テクノロジービジネスです。

前中計期間では、  
 広告のDXを推進するソリューション“**AaaS**”の開発や、  
 グループのテクノロジー人材を集約した博報堂テクノロジーズを設立するなど、  
 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してきました。

今後はこれらの基盤やリソースを生かし、  
 マーケティングに関わる新たなテクノロジービジネスを生み出していきます。

具体的には、  
 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**」ビジネスや、  
 「**SaaS**型マーケティングサービス」の事業化を想定しています。

## A I 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<sup>※3</sup>に就任

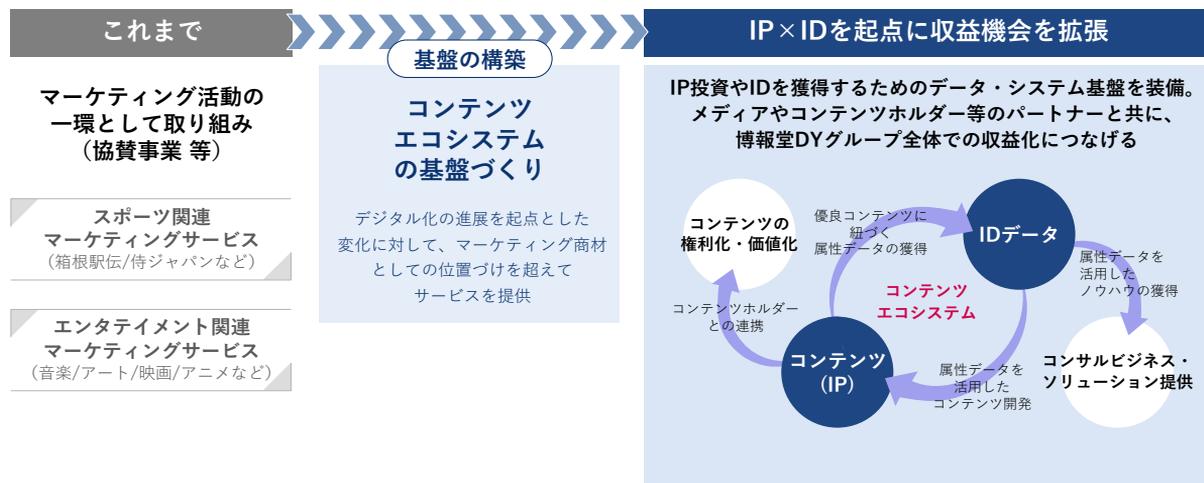
※3 CAIO : Chief AI Officer

AI領域では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「Human-Centered AI Institute」を  
2024年4月に設立しました。

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(もりまさや)を、  
グループChief AI OFFICERとして迎え、  
人のクリエイティビティを拡張するAI技術の研究および実装を推進します。

## 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じ、新たな収益機会を生み出していくことを目指す



新たな成長オプションの3つ目は、コンテンツビジネスです。

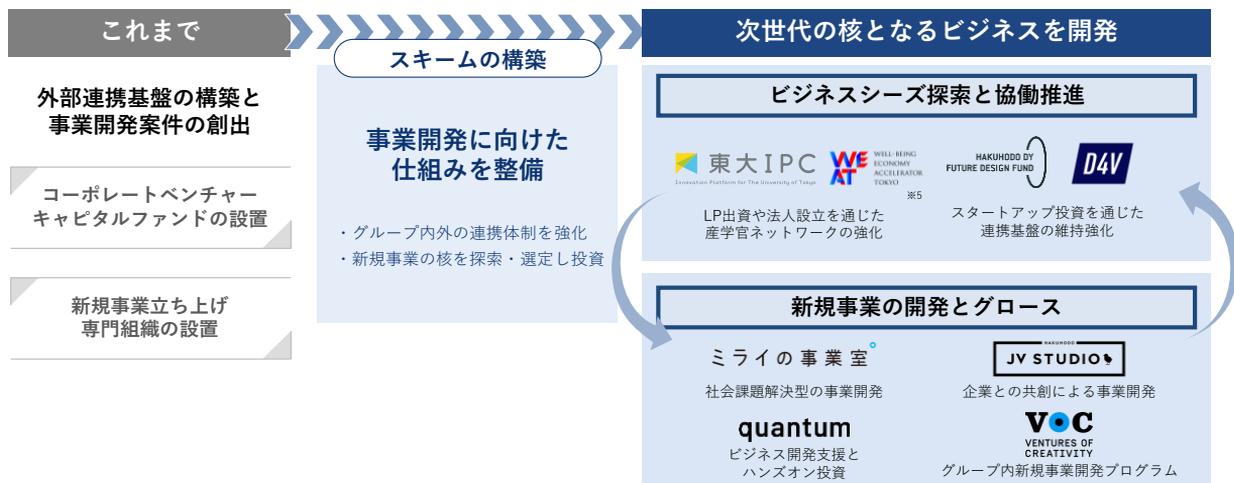
これまで野球、駅伝などのスポーツ領域や音楽、アートなど文化領域を、クライアント企業のマーケティング活動の一環として展開する協賛事業を中心に進めてきました。  
またスポーツのデータを活用した事業やNFTなどのビジネスにも取り組んできました。

コンテンツ領域もデジタル化の進展で、製作手法や見せ方に劇的な革新が起きており、またファンとの直接の繋がりやマネタイズの多様化などが進んでいます。

今後は、  
IP×IDが重要になると捉えており新たな収益機会を生み出していきたいと考えています。  
メディアやコンテンツホルダーとのアライアンスも含め、  
IP投資やIDを獲得しながらコンテンツのエコシステムを構築して参ります。

## 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「WEAT」ロゴは「WEAT」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(商標2023-111782)です。

新たな成長オプションの4つ目は、インキュベーションビジネスです。

これまででは

博報堂DYベンチャーズの投資活動による外部連携基盤の構築や、博報堂・MPの専門組織による事業開発案件の創出を進めてきました。

これからは、

グループ内外の連携体制を整備しつつ、産学官ネットワークやスタートアップ企業との連携基盤を強化します。

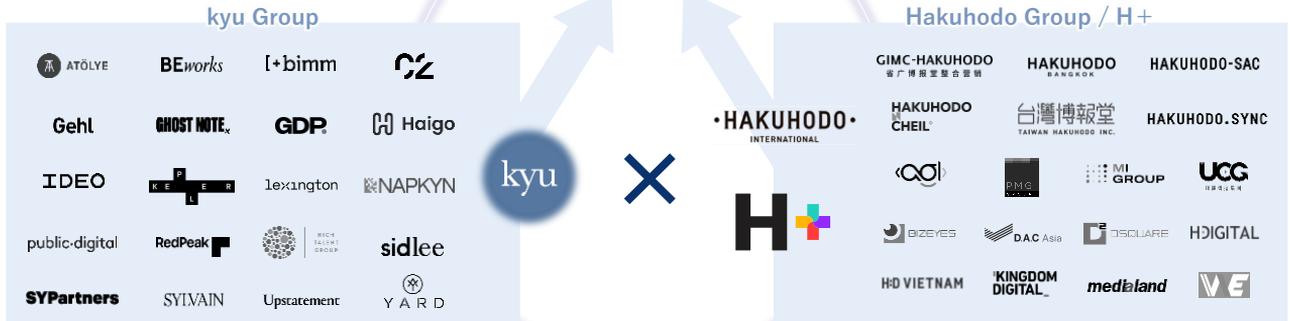
そのうえで、当社グループならではのクリエイティビティを活かし、様々な形で、社会にインパクトを与える新たな事業を産み出し、未来の利益創出の柱へと成長させていきます。

### 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年間で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



最後に、「グローバルビジネスのリモデル」です。

欧米では戦略組織kyuが専門性、先進性のある企業をグループに招き入れ大きく拡大してきました。

一方、アジア各国は博報堂中心に日系企業、ローカル企業のマーケティング支援を進め

さらにデジタルマーケティング対応強化を計って来ました。

これからは、アジアでは国をまたいだリージョナルチームを設置しクライアントニーズに対応して成長を目指すとともに、成長市場であるインドでのさらなる事業拡大や、新市場グローバルサウスへの進出を検討してまいります。

今後はKYUグループと博報堂グループ、ふたつの事業体が主にデジタルマーケティング領域で連携して

ユニークな「モダンネットワーク」を形成することで対応力強化していきます。

そして、グローバルビジネス全体で、収益性を向上させ、

中期経営計画3ヵ年において、のれん償却前オペレーティング・マージン2桁を目指し、利益貢献の基盤を作ってまいります。



## サステナビリティ経営

ここからは、当社グループがサステナビリティの観点で取り組んでいく内容について、ご説明します。

## 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

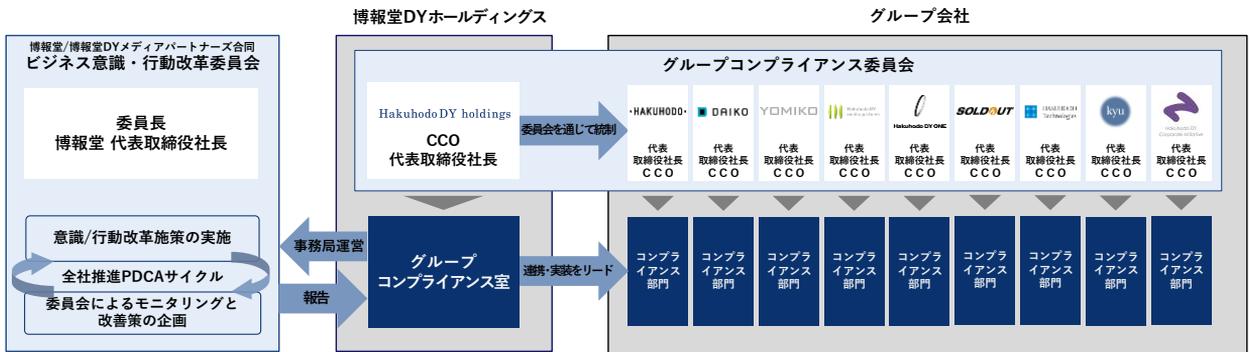
博報堂DYグループは、  
人を中心としたサステナブルな経営を推進することで、  
社会価値創出を目指しています。

そのために、E、S、Gそれぞれの観点で  
様々な取り組みを行う事に加え、社会課題に対応する人財の育成も進め、  
生活者の想いがあふれ、いきいきと活躍できる社会を実現していきます。

## 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



次に、コンプライアンス徹底の取り組みについてです。

コンプライアンスの遵守、  
及びガバナンスの改善、強化に向けた取り組みを進めています。

博報堂DYグループの社長である私が  
グループのCCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)です。  
グループ会社社長をそれぞれの会社のCCOに任命しております。

グループCCOが委員長、  
グループ各社CCOを委員とするグループコンプライアンス委員会を通じて、  
グループ全体のコンプライアンス活動を統制していくことに加え、  
各グループ会社でのコンプライアンス徹底を推進しています。

加えて専門組織「グループコンプライアンス室」を新設いたしました。

さらに、博報堂とメディアパートナーズでは信頼回復に向けて、  
「ビジネス意識・行動改革委員会」を設置し、  
コンプライアンス強化を推進しております。

今後もコンプライアンス徹底の取り組みを推進していきます。



## 中期経営目標

最後に、新中期経営計画で目指す目標について、ご説明します。

## 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<sup>※6</sup>のれん償却前 営業利益 年平均成長率

+10% 以上

調整後<sup>※6</sup> 売上総利益 年平均成長率

+5% 以上

調整後<sup>※6</sup>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

© HAKUHODO DY Holdings Inc, All Rights Reserved.

33

冒頭にご説明した通り、  
中期経営計画として当期から2027年3月期までの3年を  
「収益性改善と成長オプションの創造期」と位置づけています。

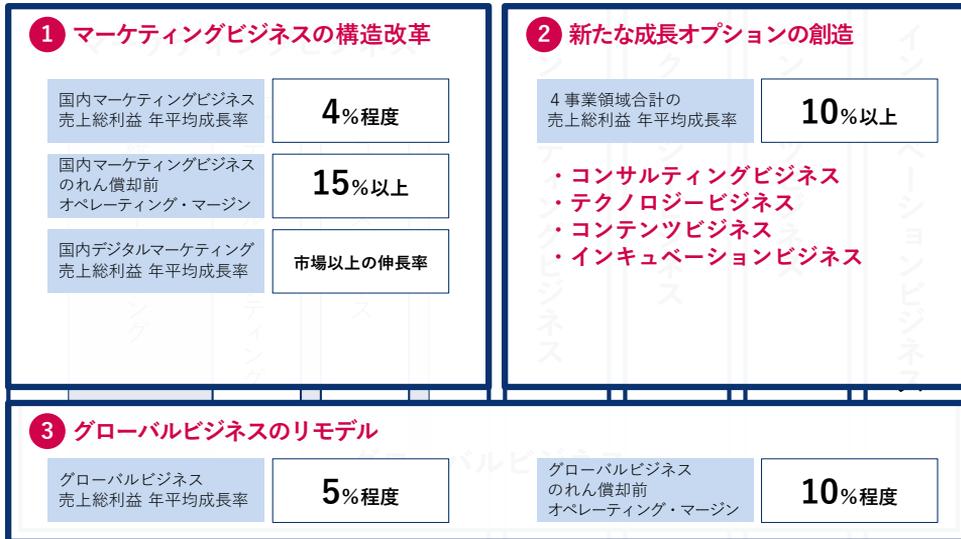
新中計における当社グループの新たな成長性をわかりやすく示すために、  
数年来、収益に影響の大きかったメルカリ社株式売却益を除いた業績を、  
調整後として指標をお示しします。

最重要指標は、  
調整後のれん償却前営業利益とし、年平均成長率は+10%以上を目標とします。

また、調整後売上総利益 年平均成長率 +5%以上、  
調整後のれん償却前オペレーションマージン 13%以上、  
のれん償却前ROE 10%以上 を目標とします。

## 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



続いて、中期経営目標の達成に向けて3か年のモニタリング指標についてです。まずは「マーケティングビジネスの構造改革」です。低成長が予測される国内広告市場ですが、デジタルやコマース領域を拡大しつつ統合マーケティングの高度化/効率化を進め、利益ある成長を生み出していきます。

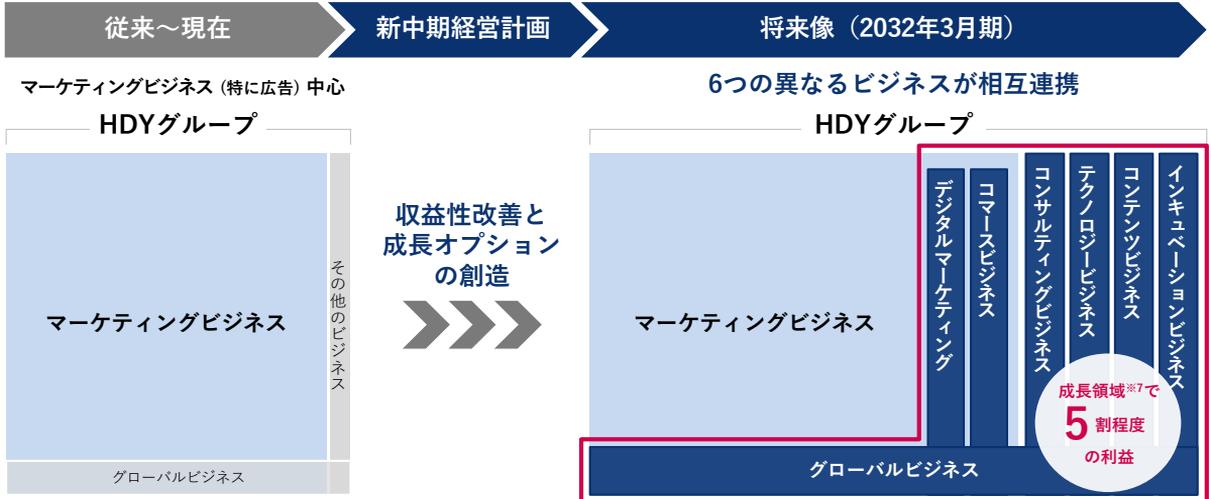
モニタリング指標は、国内マーケティングビジネス領域での売上総利益 年平均成長率4%程度、のれん償却前オペレーティング・マージン15%以上、国内デジタルマーケティング領域での売上総利益 年平均成長率は、市場以上の伸長率が目標です。

また、「新たな成長オプションの創造」では、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の4事業領域それぞれで将来のためのビジネスモデルの確立を目指します。この3年間の4事業領域合計の売上総利益年平均成長率を10%以上とします。

そして、「グローバルビジネスのリモデル」では、引き続き売上総利益の成長を実現させながら、利益を生み出す構造に改革していきます。指標としては、売上総利益年平均成長率を5%程度、のれん償却前オペレーティング・マージンで10%程度を設定します。

## 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<sup>※6</sup>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)

© HAKUHODO DY Holdings Inc, All Rights Reserved.

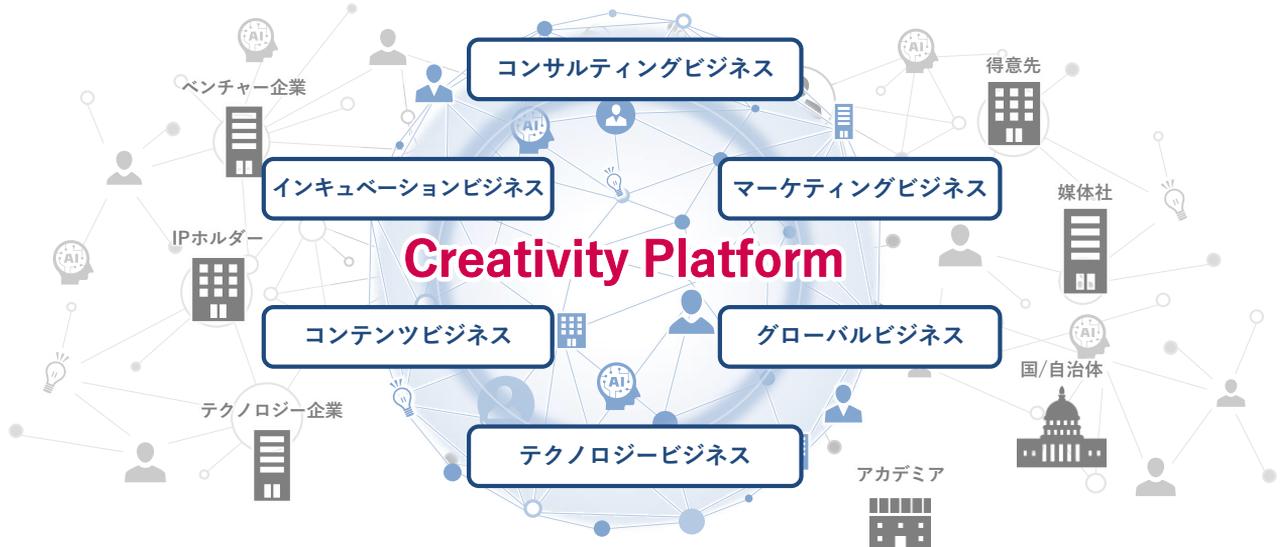
35

最後に、2032年3月期をターゲットとする長期的な将来像についてです。

マーケティングビジネス内のデジタルマーケティングとコマースビジネス、成長オプションである、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、そしてグローバルビジネスを加えた成長領域で、2032年3月期には5割程度の利益を生み出す構造を目指します。

## 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

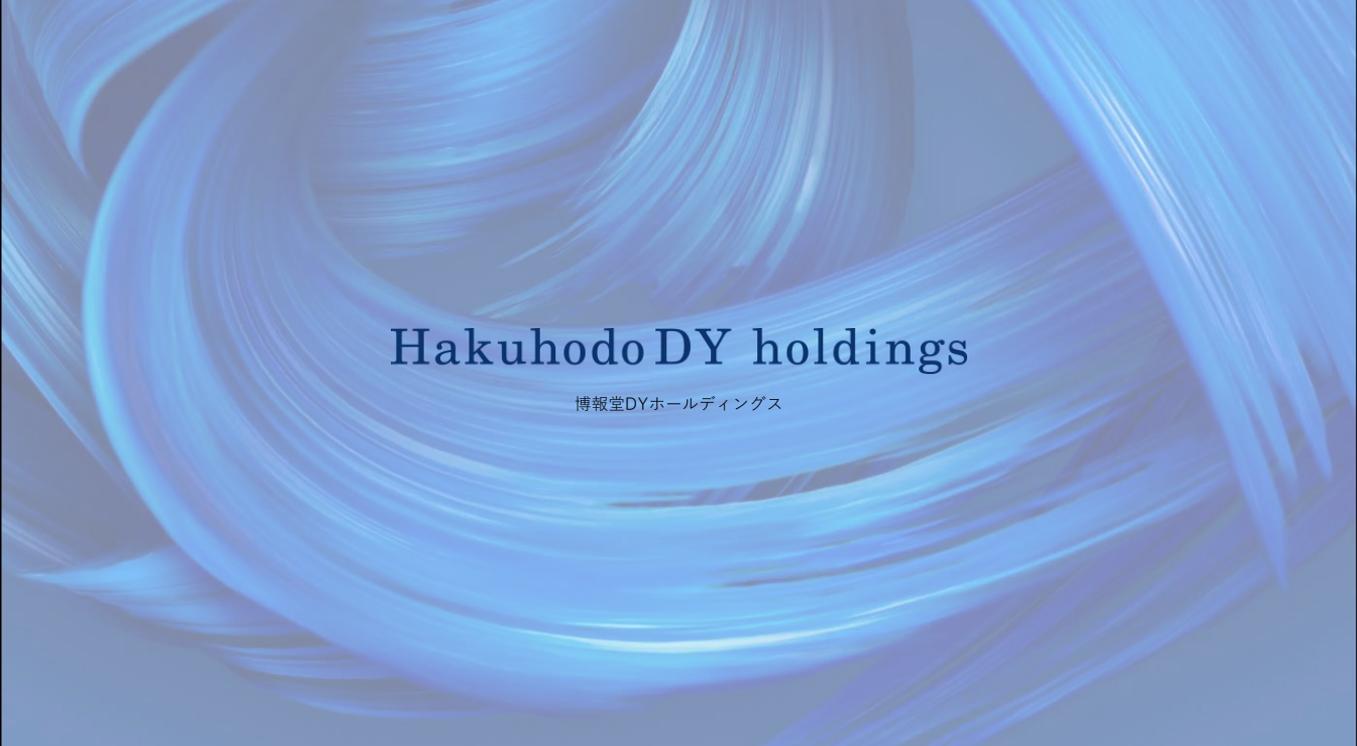


以上、新中期経営計画をご説明いたしました。

当社グループは、  
新たに策定した「グローバルパーパス」を前提に、  
「従来の“広告会社グループ”の枠を超え、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”」への進化を目指します。

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  
広くつなぐことで新たな関係価値を創出し、  
また、その範囲を拡張していくことで、  
当社グループ自体の成長をつくりだしていきたいと考えています。

そのためには、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つつ、  
中長期での大きな成長を生み出し、企業価値の向上に努めてまいります。



# Hakuhodo DY holdings

博報堂DYホールディングス

私からは以上です。ありがとうございました。