

# 中期経営計画の進捗状況

【注】 略称は下記のとおり

(HC)：博報堂DYホールディングス、(H)：博報堂、(D)：大広、(Y)：読売広告社、  
(MP)：博報堂DYメディアパートナーズ、(ONE)：Hakuhodo DY ONE、  
(HT)：博報堂テクノロジーズ

社長の西山です。

2024年4月からスタートいたしました中期経営計画の進捗状況について  
ご報告申し上げます。

## 中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）

### 中期戦略

#### ● 目指すべき姿：クリエイティビティ・プラットフォーム

- ✓ 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
- ✓ 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通じ、ダイナミックに事業構造の変革を進め、中長期での大きな成長と企業価値の向上を目指す

### 事業構造の 変革に向けた 強化施策

#### 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

### 中期経営目標 基本指標 (2027年3月期)

調整後のれん償却前 営業利益 年平均成長率	<b>+10%以上</b>
調整後売上総利益 年平均成長率	<b>+5%以上</b>
調整後のれん償却前 オペレーティング・マージン	<b>13%以上</b> (通期決算時に確認)
のれん償却前ROE	<b>10%以上</b> (通期決算時に確認)

※ 調整後：メルカリ株売却益除く

当社グループは、2027年3月期を最終年度とする、  
ご覧の中期経営計画に則り、各種取り組みを進めております。

## 中期経営目標の進捗：2026年3月期通期

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

	中期目標 (2027年3月期)	2026年3月期 通期実績
調整後のれん償却前 営業利益 年平均成長率	▶▶▶ +10% 以上	+14.3%
調整後売上総利益 年平均成長率	▶▶▶ +5% 以上	+2.3%
調整後のれん償却前 オペレーティング・マージン	▶▶▶ 13% 以上	14.1%
のれん償却前ROE	▶▶▶ 10% 以上	7.6%

※ 調整後：メルカリ株売却益除く

© HAKUHODO DY Holdings Inc. All Rights Reserved.

3

まず、数値計画の進捗です。

最重要指標である調整後のれん償却前営業利益ですが、目標の年平均プラス10%を大きく上回る、プラス14.3%の伸びとなりました。

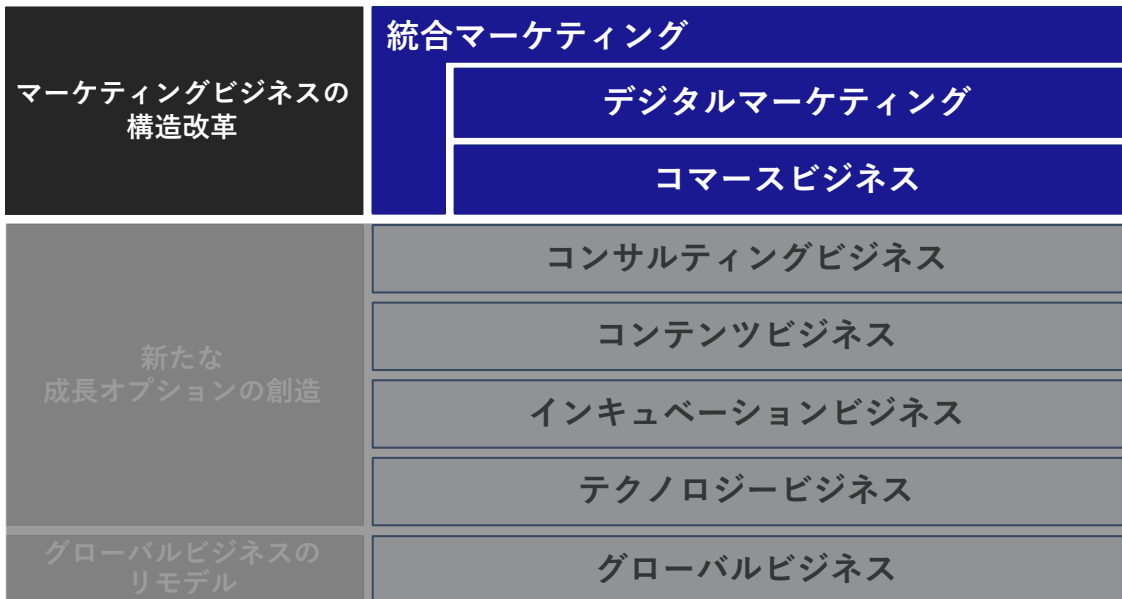
調整後売上総利益については、目標とする水準には届かなかったものの、プラス成長を維持することができました。

また、調整後のれん償却前オペレーティング・マージンは、中期経営計画の2027年3月期の目標水準を超える結果となり、構造改革の成果が確実に現れています。

のれん償却前ROEについては、国内海外における構造改革に伴う一時的な費用などの影響を受け、目標の10%を下回る結果となりました。

これは一過性の要因と捉えており、引き続き利益成長を通じた資本効率の向上を基本方針に据え、目標水準の達成に向けて着実に取り組んでまいります。

## ① マーケティングビジネスの取り組み



まず、主力の国内マーケティングビジネスの進捗についてご説明します。

## ① マーケティングビジネス：グループアカウント戦略の推進（国内）

「グループアカウント戦略室」を新設し、グループ全体での競争力最大化を推進  
**グループ全体で 売上総利益 +5.9% / OM率14% を目指す**



- ☑ 各社の強みを結集した最適チーム編成
- ☑ 業種別戦略とナレッジの蓄積
- ☑ グループ内リソース配置の最適化

**提供価値の最大化と効率の向上**

「マーケティングビジネスの構造改革」を加速させる新たな推進体制である、「グループアカウント戦略室」についてご説明いたします。

当社グループには、博報堂の総合力はもちろんですが、さらに大広の「ダイレクトマーケティング」、読売広告社の「都市・不動産領域におけるマーケティング」、さらにはデジタルやコンサルティング領域を担うグループ各社が揃っており、それぞれが独自の専門性を備えております。

近年クライアント課題が高度化・複雑化する中で、今年度より始動しました「グループアカウント戦略室」は、ホールディングス主導でアカウント戦略全体を統合し、これらの多様なリソースを集約して・最適化する「戦略的な機能」として推進してまいります。

本組織では、これまで蓄積してきた業種別やマーケティングタイプ別などの高度なナレッジと各社の専門性を掛け合わせ、実践を通じてさらなるナレッジの蓄積と高度化を図りながら、重要案件に対し、専門性と効率性を高い次元で両立する「最適フォーメーション」を機動的に構築してまいります。

これらの取り組みを通じて、売上総利益の5%以上の成長と、高いOM率の実現を目指してまいります。

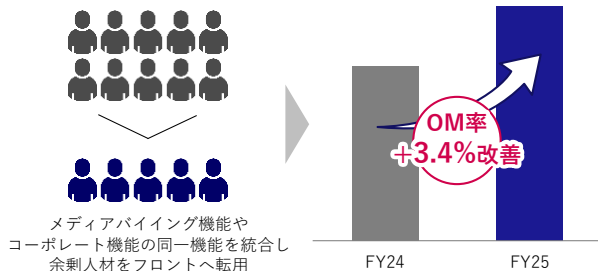
## ① マーケティングビジネス：デジタル領域の成長加速

ONEの統合効果の発現により収益性が改善。デジタルホールディングスの参画により、

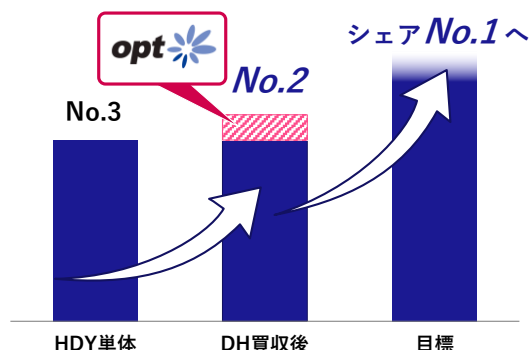
**国内デジタル広告売上シェア 第2位** へ

## 統合効果発現によるONEのOM改善

前身のDAC/アイレップの統合シナジーが発現  
重複機能の統合を進め、OMが+3.4%改善



## デジタルホールディングスがグループイン



© HAKUHODO DY Holdings Inc. All Rights Reserved.

6

続いて、デジタルマーケティング領域の成長加速についてです。

Hakuhodo DY ONEでは、DACとアイレップの統合による相乗効果が着実に成果となって現れております。運用体制の集約等により効率化が進み、OM率はプラス3.4%と、収益性が順調に向上しています。

さらに、この成長基盤を非連続に拡大させるのが、デジタルホールディングスのグループインです。同社の中核であるオプトが培ってきた、クライアントの事業成長を長期的に支援する「LTVマーケティング戦略」や「100社を超えるインハウス支援実績」といった高度な専門ノウハウを、グループ共通の武器として最大限に活用してまいります。

これにより、同社の顧客基盤へのアプローチに加え、グループの既存クライアントに対しても、より深化したデジタルマーケティングを提供し、相互のクロスセルによる収益の最大化を狙います。

今回のグループインにより、当社グループの国内デジタル広告シェアは第2位となりました。グループの総力を結集し、早期の業界ナンバーワンを目指して、デジタル領域の成長を一段と加速させてまいります。

## ① マーケティングビジネス：機能再編/連携効果の発現

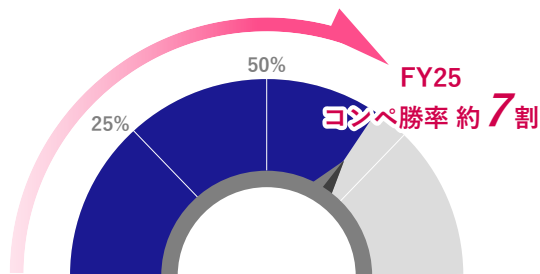
博報堂を中心としたグループ内の機能再編・連携の効果が発現

## 競合牙城を崩す象徴的な成果 を創出

博報堂/MP統合によるフロント×メディアの一体化

伸長する次世代型動画広告領域にて  
300億円超の売上を創出

博報堂/ONE一体運営による統合力×デジタルの実践

博報堂/ONE一体型チームにて  
デジタル大型案件で高い勝率

© HAKUHODO DY Holdings Inc. All Rights Reserved.

7

次に、マーケティングビジネスの構造改革における、博報堂を中心とした機能再編・連携の成果についてご説明します。

1点目は、博報堂と博報堂DYメディアパートナーズの統合成果です。フロントの「戦略性」とメディアの「機動力」を一体化させたことで、急成長する次世代型動画広告領域の需要を強力に取り込んでいます。

具体的には、NetflixやAmazon、TVerに加え、MetaやTikTok、さらには日本テレビのスグリーに代表される「運用型テレビ」まで、あらゆる動画メディアを幅広く網羅し、他社に先んじた提案で大型案件を獲得しています。その結果、統合初年度から300億円を超える売上を創出いたしました。

2点目は、博報堂とHakuhodo DY ONEとの一体運営による成果です。フロントとデジタルの「統合力」に、デジタル領域の「実践力」を掛け合わせたことで、デジタル大型案件のコンペ勝率は約7割に達しており、今年度の収益拡大に大きく貢献することが見込まれています。

## ① マーケティングビジネス：AIの開発・活用

グループ全体でAI readyなプランニング環境・リテラシーを整備

### AIによる業務高度化・効率化 を推進

#### 独自AIソリューションの開発・活用

多様なAIソリューションを共有知化し、グループ内各社で活用推進  
すでにクライアント導入や大型案件獲得、工数削減に大きく貢献



#### グループ全社員のAIスキル向上

延べ3万人超の社員に生成AI研修を実施  
若手が経営層に教えるメンター制度も



© HAKUHODO DY Holdings Inc. All Rights Reserved.

8

続いて、グループでのAI活用についてご説明します。

当グループでは、全体で「AI ready」なプランニング環境とリテラシーの整備を強力に進めており、AIによる業務の高度化と効率化を、戦略の柱の一つとして位置づけています。

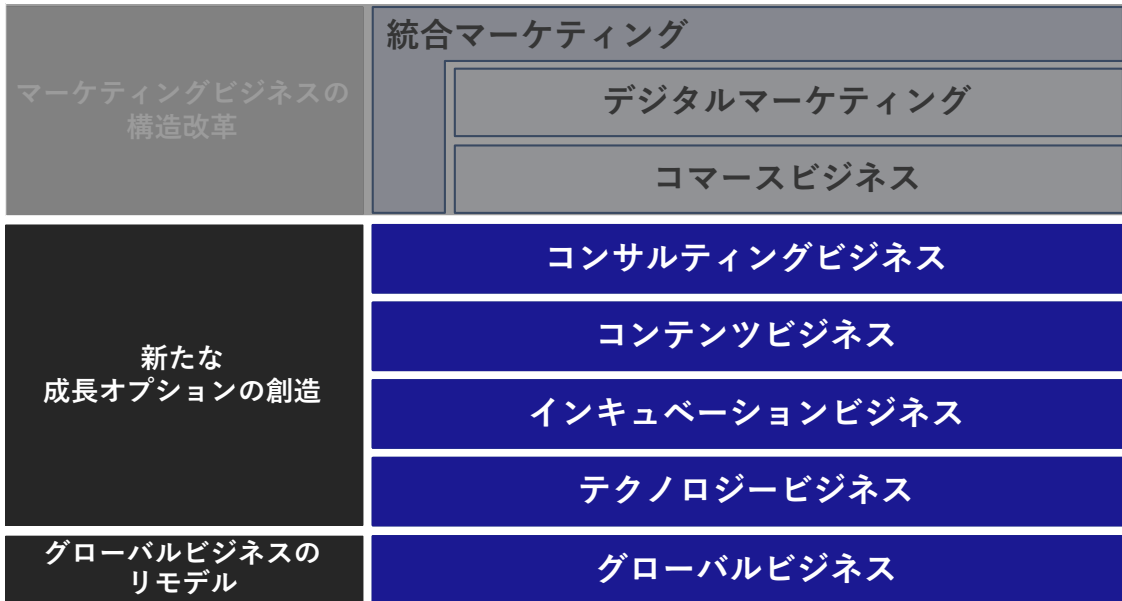
具体的には、独自のAIソリューションである「バーチャル生活者」や「BLOOM」などを、グループが持つ膨大なデータ基盤と連携させ、実務への実装を深めています。

こうしたテクノロジーの活用は、すでに大型案件の獲得や、実務の大幅な効率化など、提案力と収益性の向上に繋がる確かな成果を生み出しています。

さらには、グループで延べ3万人規模のAIスキルのアップデートや、若手社員が経営層にレクチャーを行う「AIメンタリング」などを通じ、組織全体のリテラシーを底上げしています。

このように、AIを組織の「実行基盤」として多角的に浸透させることで、分析のスピードと提案の精度を飛躍的に高め、専門性と生産性を高い次元で両立させてまいります

## ② 5領域の取り組み

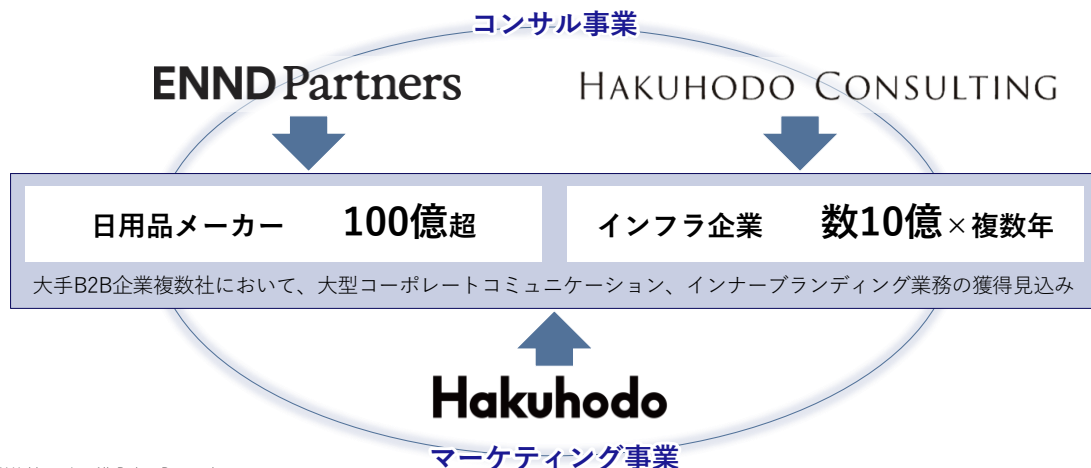


続いて、中期経営計画で掲げる、新たな成長の柱となる重点領域についての主な進捗をご説明します。

## ② 5領域：コンサルティングビジネスの伸長

「コンサル事業×マーケティング事業」のグループ連携エコシステム

100億円超の **大型アカウント/業務** を獲得



© HAKUHODO DY Holdings Inc. All Rights Reserved.

10

まず、コンサルティングビジネスの進捗についてです。

本領域では、戦略コンサルティングを入り口として、グループの主軸であるマーケティング業務へと繋げる「収益拡大のエコシステム」が着実に成果を上げ始めています。

経営層への直接提言を行う「ENND Partners」や、ブランド起点の経営変革を支援する「博報堂コンサルティング」が、最上流の経営アジェンダを多数獲得しております。具体的な成果として、大手日用品メーカーでは、事業戦略の策定を通じてCEOとの強固な信頼関係を構築した結果、100億円を超える大型マーケティング業務の獲得に直結しました。

また、大手インフラ企業においては、経営層向けの意識変革研修から入り込み、その後の事業戦略の策定へとプロジェクトを深化させました。これにより経営陣へのプレゼンスを大幅に高めることができ、結果として複数年にわたり数十億円規模の扱いが続く、大型のマーケティング案件の競合勝利に大きく貢献いたしました。

さらに、これまで広告会社が入り込みにくかった大手B2B企業や商社に対しても、中長期経営計画やブランド戦略といった最上流から深く関与しており、将来的な大型案件のパイプラインも着実に積み上がっております。

このように、上流のコンサルティングがトリガーとなり、数10億、100億単位のマーケティング業務を引き出す成長モデルが、確実に構築されてきております。これを当社グループ独自の勝ち筋として、より一層の連携を強化してまいります。

## ② 5領域：コンテンツ領域における事業拡張とIPビジネスの本格展開

企業の課題解決のためのコンテンツ活用

to Cを含めた新たなマネタイズモデル

to B ビジネス

+

IPビジネス

音楽IP

**Chapter-I**

グローバルで事業を幅広く展開する、  
韓国エンターテインメント大手のCJ ENMと  
合併会社「Chapter-I」を設立

スポーツIP

**AS**

日米トップアスリートをマネジメントする  
Amuse Sports Holdings社の株式を取得し、  
「HAKUHODO Athlete Solution Inc.」として事業開始

続いて、コンテンツビジネス領域です。

従来の我々の強みである、toB主体の課題解決型のコンテンツ活用に加え、  
今後、音楽やアニメなど、自社でIPを持ち、  
toCも含めたストック型の新たなマネタイズモデルへの拡張を加速させます。

昨年度においては、韓国エンターテインメント大手の  
CJ ENM（シージェイ・イーエヌエム）との合併会社「Chapter-I（チャプター・アイ）」  
を設立しました。  
今後、グッズ販売、チケット販売など多層的なファンビジネスを展開してまいります。

また、スポーツ領域においては、MLB選手や日本代表クラスなど  
約60名の日米トップアスリートをマネジメントする、  
団野村氏が率いる「Amuse Sports Holdings」（アミューズスポーツホールディングス）  
の株式を取得し、  
「HAKUHODO Athlete Solution Inc.」（博報堂アスリートソリューション）として  
始動しました。  
これにより、自社主導によるグローバルなライセンスビジネスを押し進めていきます。

これら全ての基盤となるのが、我々の強みである生活者データと最新のAI技術です。  
これらを掛け合わせ、ヒットの確率を科学的に高める独自のIP開発エコシステムを  
構築することで、この領域をグループの新たな利益の柱へと成長させてまいります。

## ② 5領域：新たな成長オプション創造の推進体制強化

意思決定の迅速化のため全社アセット統合へ

### グループ内機能集約と外部知の掛け合わせ で成長加速

#### 組織変革

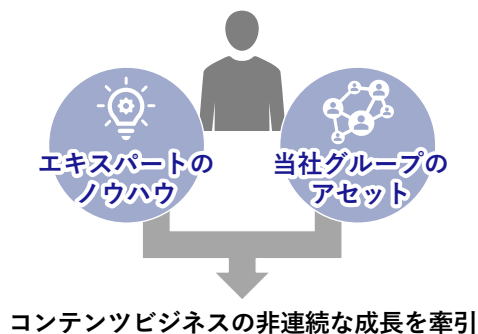
グループ内のリソース/アセットを統合し、  
投資や事業化の意思決定を一元化

Hakuhodo DY holdings



#### 専門性の強化

コンテンツ・IPビジネスの司令塔の参画



×

© HAKUHODO DY Holdings Inc. All Rights Reserved.

12

さらに2026年度から、成長領域を支える体制を刷新しております。

これまで各事業会社に分散していた「コンテンツ」および「インキュベーション」の各機能と子会社を、持株会社であるホールディングスへと集約いたしました。

狙いは、グループ全社のアセットを統合し、投資判断を一元化することで、ビジネスのスピードを高めることにあります。

さらに、この体制刷新に、強力な「外部知」を掛け合わせます。  
例えばコンテンツ領域においては、大手キャラクター企業でIPビジネスの「データドリブン化」を牽引したトップスペシャリストを新たに招聘いたしました。データサイエンスを活用したIPのブランド管理ノウハウを、我々の強みである「生活者データ」や「クリエイティビティ」と融合させ、ビジネスの拡大を強力に推進してまいります。

また、インキュベーション領域においても同様に、外部の専門的な視点を積極的に取り入れ、新事業の早期収益化を図る体制を構築しております。

ホールディングス主導の全社最適と、スペシャリストによる専門性の掛け算。  
この両輪によって、新たな成長オプションの社会実装を一段と加速させていきます。



# Hakuhodo DY holdings

博報堂DYホールディングス

最後になりますが、本年度は、現中期経営計画の最終年度となります。

これまでの構造改革で築いた筋肉質な体質をベースに、  
より一層トップラインの成長に向けた取り組みを、着実に進めてまいります。

引き続き、皆様のご支援を賜りますようお願い申し上げます。  
本日はありがとうございました。