

中期経営計画

※コロナ禍を踏まえた見直し期間:2022年3月期~2024年3月期

2019年5月に発表した5カ年の中期経営計画について、コロナ禍の影響による事業環境の変化を踏まえ、2022年2月に修正計画を発表しました。当社グループは、2022年3月期から2024年3月期までの3年間で、「提供サービスと事業基盤の変革を加速する期間」と位置付け、中長期的に大きな成長を目指す土台を盤石なものにしていきます。

数値目標 (2024年3月期)

調整後*1売上総利益年平均成長率*2	: +7%以上	
調整後のれん償却前営業利益年平均成長率*2	: +7%以上	
のれん償却前営業利益	: 650億円以上	
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
	のれん償却前ROE	: 10%以上

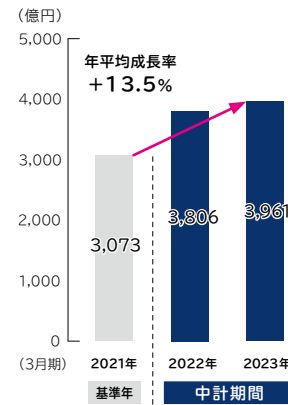
重点領域の目標水準

マーケティング実践領域売上総利益年平均成長率*2	: 10%以上
インターネット領域売上高年平均成長率*2	: 15%以上
海外事業領域売上総利益年平均成長率*2	: 15%以上

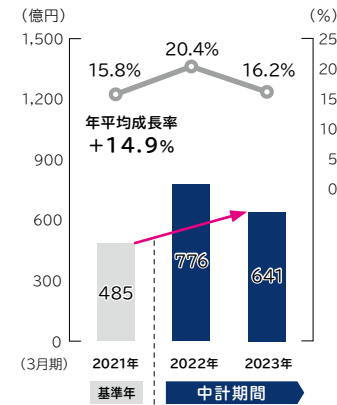
*1 調整後=投資事業除き
*2 基準年(2021年3月期)から2024年3月期までの年平均成長率

2023年3月期における進捗

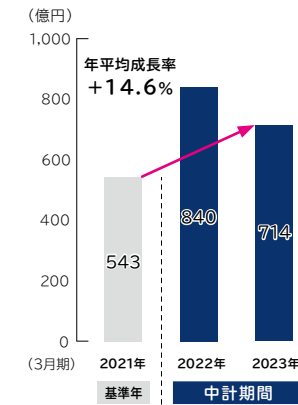
■ 調整後*1売上総利益



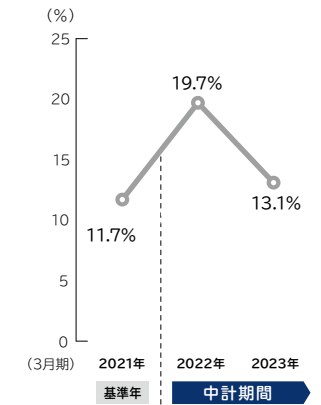
■ 調整後のれん償却前営業利益 / オペレーティング・マージン



■ のれん償却前営業利益



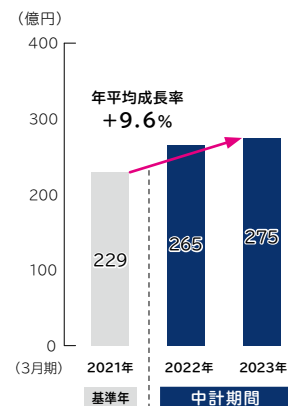
■ のれん償却前ROE



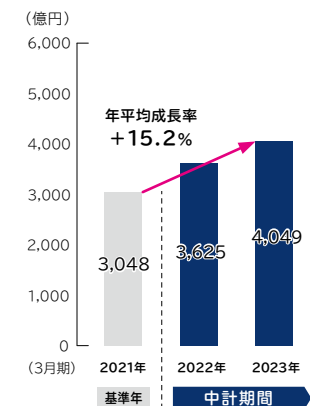
※ 棒グラフ/左軸: 調整後のれん償却前営業利益
折れ線/右軸: 調整後のれん償却前オペレーティング・マージン

重点領域の目標水準

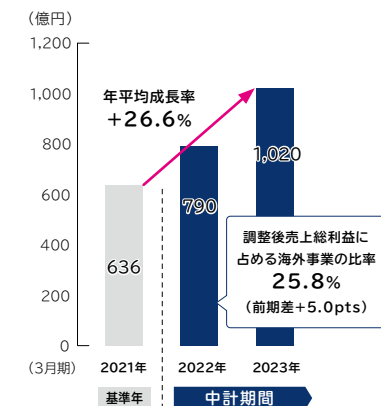
■ マーケティング実践領域売上総利益*2



■ インターネット領域売上高*3



■ 海外事業領域売上総利益



*1 調整後=投資事業除き
*2 国内事業を対象に集計/コロナ関連のBPO業務除き
*3 対象は国内事業の外部売上高に基づく

中期経営計画

環境認識と基本戦略

ビジネス環境の変化を受け、これまで掲げてきた中期基本戦略は継続しつつ、提供サービスと事業基盤の変革に向け、グループ全体をアップデートする右記の4つの取り組みを進めていきます。2022年3月期から2024年3月期までの3年間で、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・自社のサステナブル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」と位置付けています。

中期基本戦略

博報堂DYグループは、生活者発想を軸に、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。

当社グループを取り巻く環境の変化

- コロナ禍による環境の激変
- オールデジタル化による環境の激変
- 生活者インターフェース市場の拡大
- 間接接点から直接接点への拡張



2022年3月期から2024年3月期までの3年間で、「提供サービスと事業基盤の変革を加速する期間」と位置付け

提供サービスと事業基盤の変革に向けた4つの取り組み

- 1 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
- 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
ボーダ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
- 4 サステナブルな企業経営のための基盤強化

戦略投資

M&Aのほか、人財やデータ/システム等のグループ共通基盤の構築へ積極的に投資を行い、中長期での継続的な事業成長を目指しています。

デジタル領域	デジタル領域専門人財	1,400人 規模の増員
テクノロジー領域	博報堂テクノロジーズ	300人超 の体制構築
	共通基盤構築等への投資	100億円 規模
海外事業領域	海外拠点人員数	1,600人 規模の増員

中期経営計画

提供サービスと事業基盤の変革に向けた取り組み

1 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

急速なオールデジタル化を背景に、データをもとに認知、興味、検討からCRMまで一気通貫でアプローチする「フルファネル型マーケティング」へのニーズが高まっています。生活者データ・ドリブン・マーケティングをフルファネルで実践する形へ変化させるために、以下の戦略施策を進めています。

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となっています。今後もマーケティング実践領域を強化し、フルファネルマーケティング対応力を強化します。また、オンラインサービス増加時に必須となる領域の機能整備、社会課題解決の実業務など広告領域を超えて、マーケティング活動の実践をサポートしていきます。本施策の進捗を測るため、マーケティング実践領域での売上総利益伸長率「年率+10%以上」を中期経営計画期間間の目標として設定しました。2023年3月期は、人材サービス領域を中心に、コロナ関連BPO業務などの一時的な押し上げを除いても、基準年である2021年3月期から年平均で+10%程度の伸びとなっています。

メディアビジネスの変革

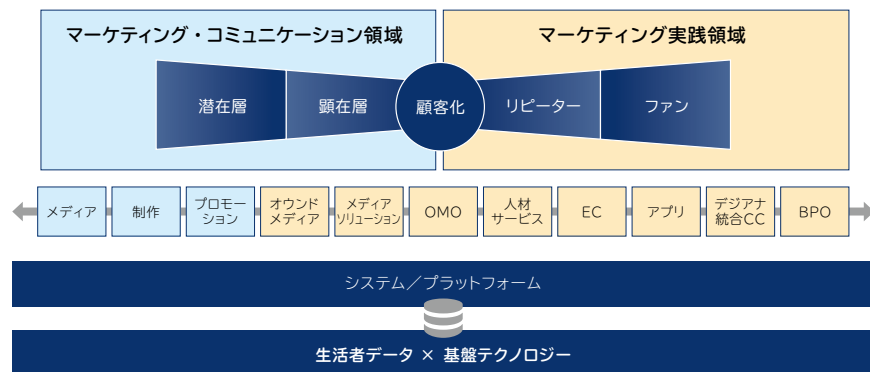
AaaSによって「広告枠」というモノを売る産業から、広告効果の最大化という「サービス」を提供する産業へのビジネス変革に注力し、メディアの付加価値向上による既存ビジネスの維持／拡大を推進します。また、グループ内に得意先の成長に合わせたデジタルサービス提供のエコシステムを構築します。インターネット領域の売上高伸長率目標は年率+15%以上と設定しています。2023年3月期は、既存事業会社の伸長に加え、2022年にM&Aを行ったソウルドアウトの損益取り込み開始による押し上げもあり、基準年である2021年3月期から年平均で+15.2%の伸びとなりました。

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

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



- 具体的なアクション
- 優れた生活者起点の顧客体験を提供するためのクリエイティブチーム「HAKUHODO CX FORCE」の発足により、バリューチェーン全体でオンラインとオフラインを統合
 - 複数のリテールメディアを横断したワンストップ統合窓口「リテールメディアONE™」の新設

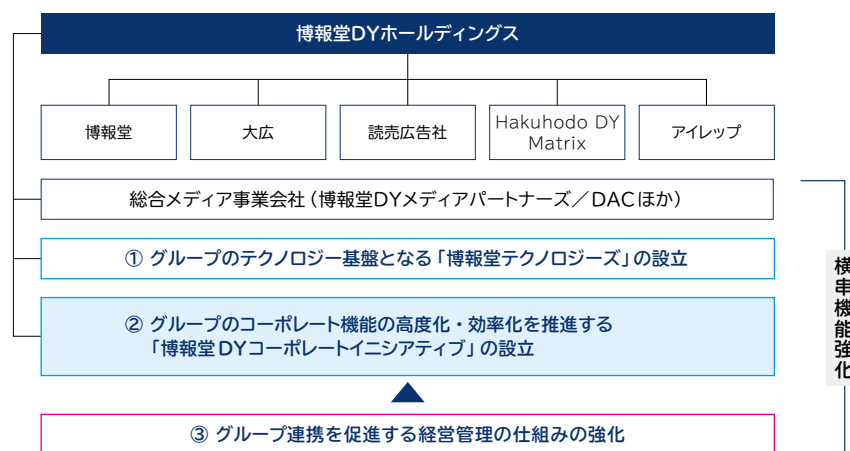
- 具体的なアクション
- 広告メディアビジネスの次世代型モデルとして提唱する「AaaS」による事業拡大の推進。2023年3月期の導入企業数は前期比約2.5倍の250社超、案件数も1,000件規模に拡大
 - クリエイティブ領域における自動生成AIツール「H-AIシリーズ」等のプロダクト開発の継続

中期経営計画

提供サービスと事業基盤の変革に向けた取り組み

2 変革を加速する横串機能の強化

変革を加速し、グループ総体としての競争力を高めるために、従来のメディア機能に加え、新たに下図の「3つのグループ横串機能の強化」を行い、グループ全体最適の視点をより重視した経営を進めていきます。



当社グループは、この時代における競争力強化にはテクノロジーの活用が不可欠という考えのもと、よりテクノロジードリブな企業体へ進化するため、グループ共通の基盤として「コア」となるテクノロジー新会社「博報堂テクノロジーズ」を2022年4月に設立しました。

また、2023年4月に、当社グループのコーポレート機能の高度化・効率化を推進する新会社として「博報堂DYコーポレートイニシアティブ」を設立しました。グループを横断した横串機能の強化を進めています。



3 従来戦略に基づく変革の継続

ボーダーレス化する企業活動への対応力強化

当社グループでは海外事業の対応力強化に注力しています。同領域のモニタリング指標である海外事業の売上総利益は、中華圏やアセアンの復調に加えて、為替変動やM&Aによる押し上げもあり、基準年である2021年3月期から年平均+26.6%の伸びとなり、調整後売上総利益に占める海外の比率は、25.8%に拡大しました。

- 具体的なアクション
- ・ M&Aによる機能拡充の継続
 - ・ クロスボーダーマーケティング支援強化

外部連携によるイノベーションの加速

取引先企業に加え、先進的なテクノロジー企業など外部企業との連携基盤を構築し、提供サービスおよび自社のイノベーションを加速させています。

- 具体的なアクション
- ・ 日本発ブロックチェーン開発元との協働による、企業のWeb3.0市場参入支援
 - ・ 先端テクノロジーや新たなビジネスモデルを有する50社超のスタートアップ企業への投資を継続

4 サステナブルな企業経営のための基盤強化

今後も当社グループが中長期的に大きく成長し、かつ魅力的な企業になるためには、「人財」への積極投資が最も重要であるという認識のもと、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」を目指し、研修プログラムやDE&I推進に向けた制度の整備など各種取り組みを進めています。

- 具体的なアクション
- ・ 「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン方針」の策定
 - ・ 2030年度までに女性管理職比率を30%とする目標を設定