

## 中期経営計画

# 新中期経営計画

2025年3月期～2027年3月期

博報堂DYグループは、2027年3月期を最終年度とする中期経営計画を発表しました。

同計画の概要は以下の通りです。

### 環境認識

#### メガトレンド

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。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、常時変革が求められる時代になりつつあります。



不確実な環境の中、常時変革が求められる時代へ

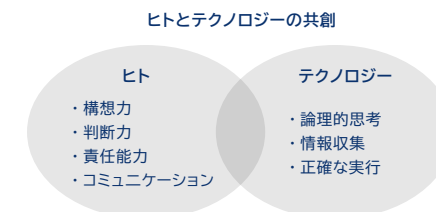
#### 社会の変化 “with S”

生活者 (S) があらゆるものの中心となる「生活者主導社会」が本格的に到来しています。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 (S)」が重要なファクターとなりつつあります。



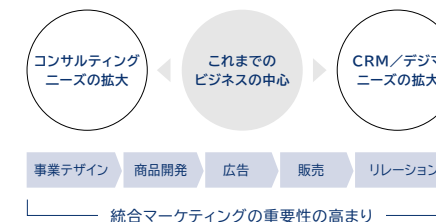
#### テクノロジーの変化 “beyond Tech”

急速なテクノロジーの進展により、産業構造、ビジネス構造、ヒトの役割の再定義が進行しています。テクノロジーが人間の能力や可能性を拡張し、共創することで最大の価値を生み出すことがより重要になります。



#### 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も増加しています。広告を超えた、「どのような価値を創造するか」や、「どのように生活者とつながり続けるか」などのより幅広い課題の解決へと企業ニーズが広がっています。



## グローバルパーパスと目指すべき姿

## The Hakuodo DY Group's Global Purpose

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。

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。

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合い」について、改めて確認し、国内外のグループ会社参画のもと、約半年をかけて、策定しました。

## 目指すべき姿

当社グループは、このグローバルパーパスを実現するために、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。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、その範囲を拡張することで、当社グループ全体の成長をつくり出します。

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

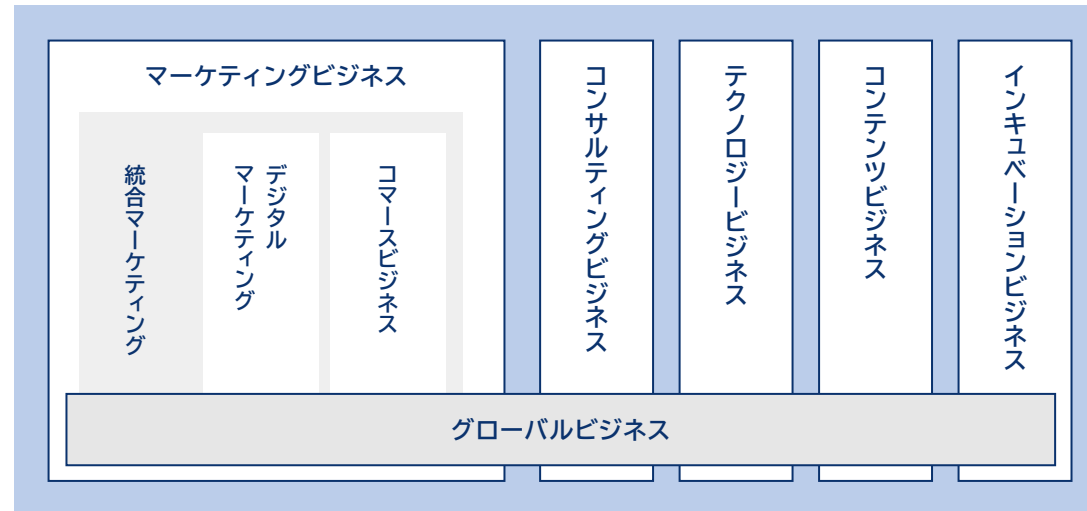


博報堂DYグループは、生活者を起点としたクリエイティビティで、生活者・企業・社会をつなぎ、新たな関係価値を生み出すことで、未来を創造するグループとなる

## 中期経営計画

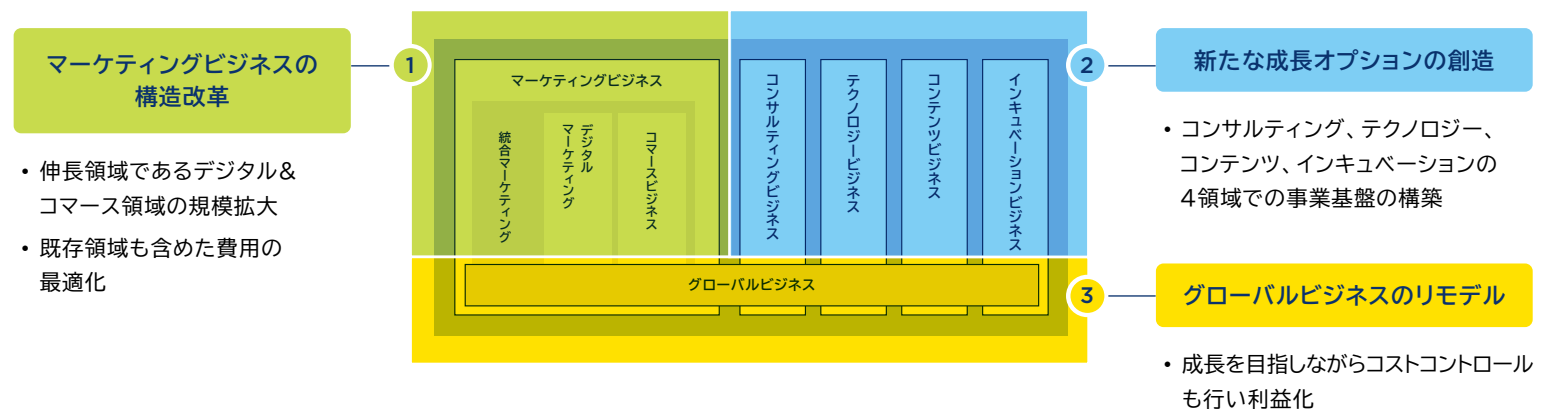
## クリエイティビティ・プラットフォームを構成する6つの事業領域

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、右図の6領域を設定しました。



## 事業構造の変革

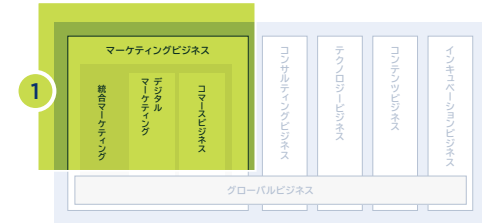
当中期経営計画期間を「収益性改善と成長オプションの創造」期と位置付け、右図の3つの観点で事業構造変革を進めます。6つの事業領域はそれぞれ異なるビジネスモデルとして成長し、さらに相互に連携し合う形へと事業構造を変革します。



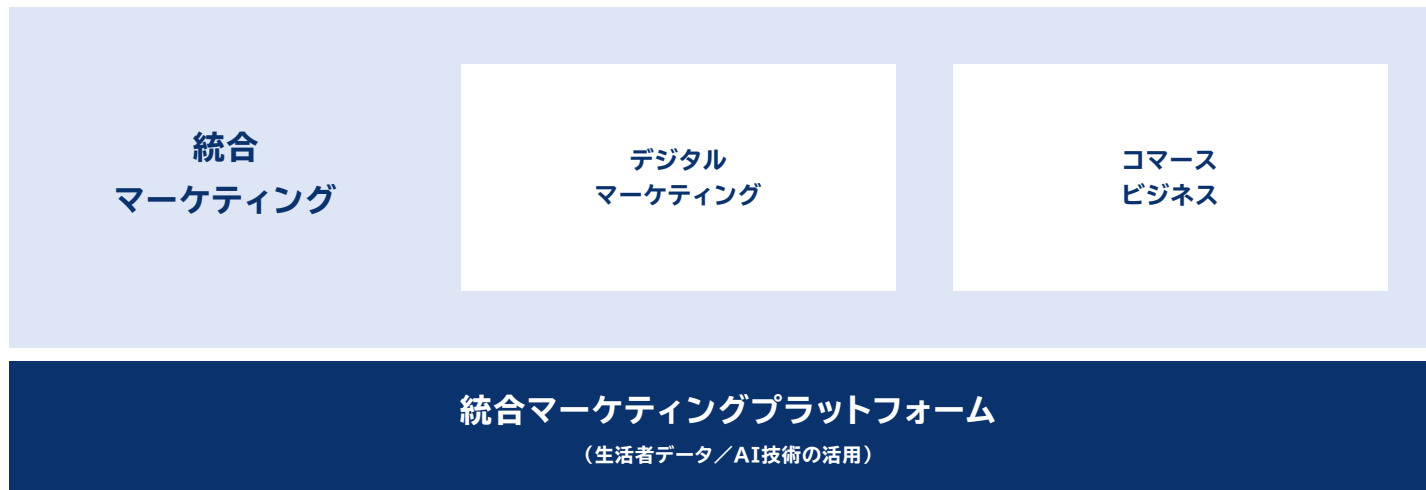
## 中期経営計画

## 1 マーケティングビジネスの構造改革

クライアントのニーズである「統合マーケティング」へ対応するために、マーケティングビジネス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します。加えて、生活者データやAI技術を日常の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“CREATIVITY ENGINE BLOOM (クリエイティビティ・エンジン・ブルーム)”を開発し、統合マーケティングの高度化・効率化を推進します。

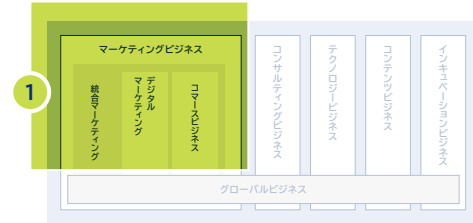


### クライアントのニーズに対応するサービス設計／提供体制の構築



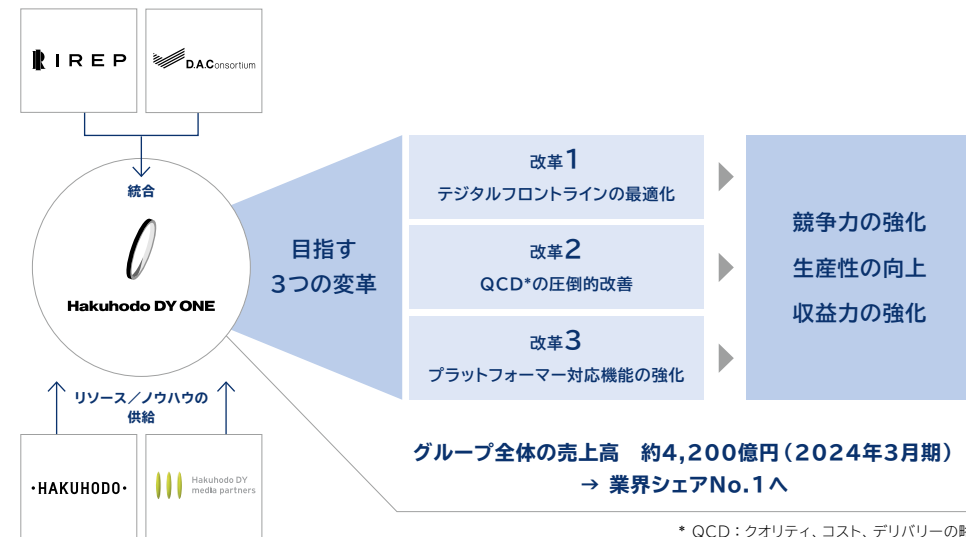
中期経営計画

# 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

デジタルマーケティング領域では、「Hakuhodo DY ONE」をコアに、グループのリソースやノウハウを集約し、競争力の強化、生産性の向上、収益力の強化を通じて、業界No.1のポジションを目指します。



\* QCD: クオリティ、コスト、デリバリーの略

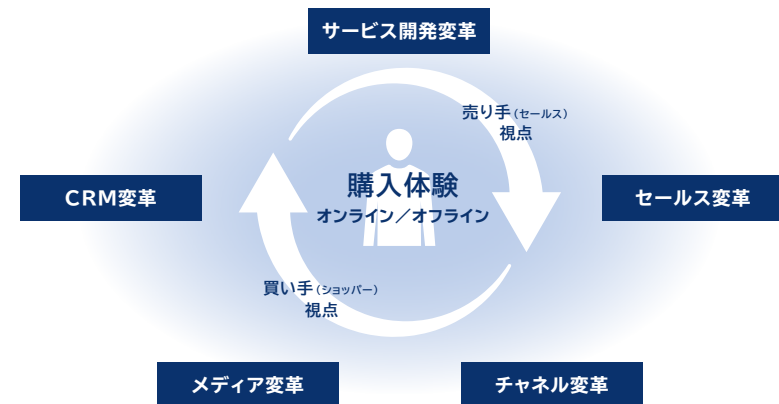
## コマースビジネス

購買行動が大きく変化している中で、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ます。

独自の“生活者データ”と“クリエイティビティ”を活用し、購買体験を核とした全方位の事業変革を推進します。

### 購入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



中期経営計画

## 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の各領域に対し、必要に応じて投資を行い、事業基盤を構築し、将来のグループの収益の柱として育成します。



## 3 グローバルビジネスのリモデル

欧米で専門・先進性のある企業をグループに招き入れてきた戦略事業組織kyuと、アジアで日系企業やローカル企業へマーケティング支援を提供してきた博報堂。この2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、新たな企業のニーズに対応していきます。



### 成長オプション 1

#### コンサルティングビジネス

新会社ENND PARTNERSを設立し、経営トップ層に対するプロフェッショナルサービスを提供

### 成長オプション 2

#### テクノロジービジネス

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

### 成長オプション 3

#### コンテンツビジネス

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、新たな収益機会を創出

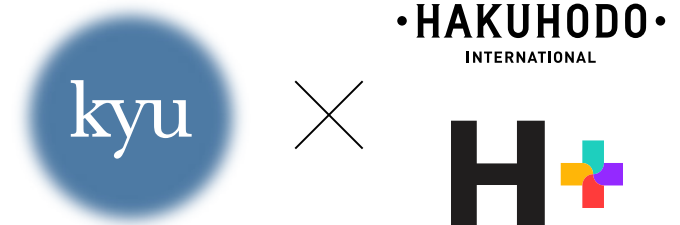
### 成長オプション 4

#### 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、次世代の核となるビジネスを開発

## 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



## 中期経営計画

## 中期経営目標

中期経営計画の目標として以下の数値を設定し、達成を目指します。

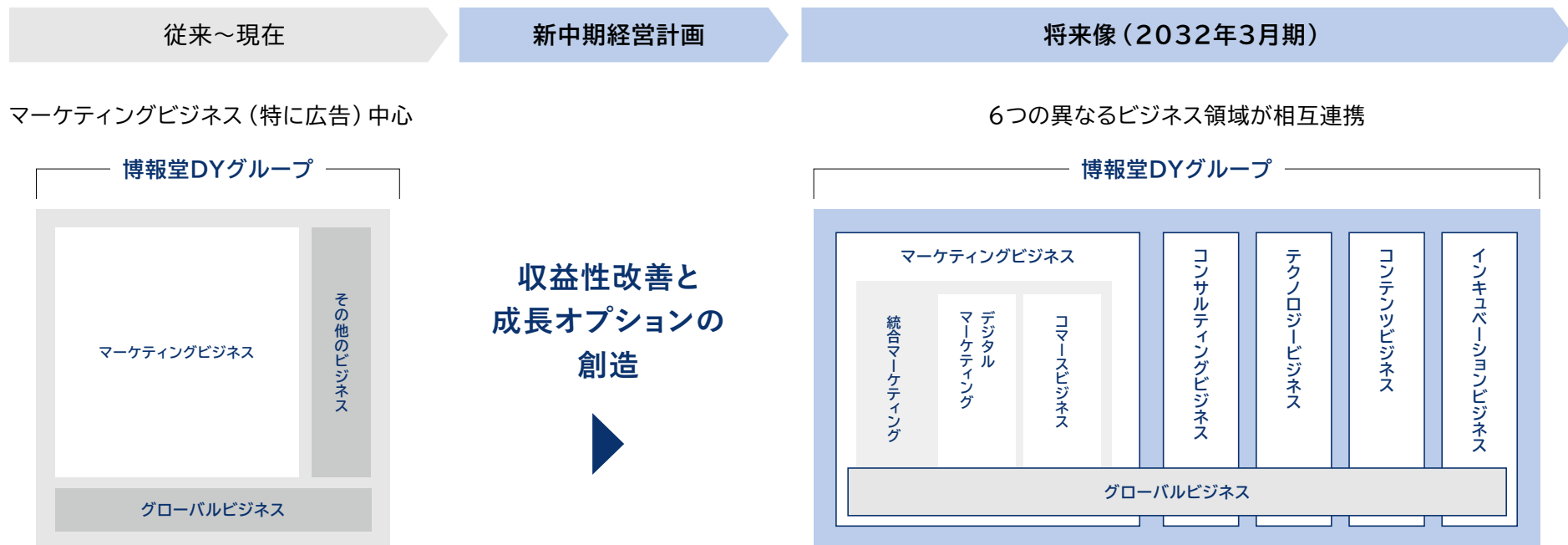


\* 調整後：メルカリ株売却益除く

## 中期経営計画

## 長期的な将来像

当中期経営計画以降も事業構造の変革を継続し、2032年3月期をターゲットに、成長領域\*で5割程度の利益を生み出す構造を目指します。



\* 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)