中期経営計画の進捗（2025年3月期～2027年3月期）

目指す姿

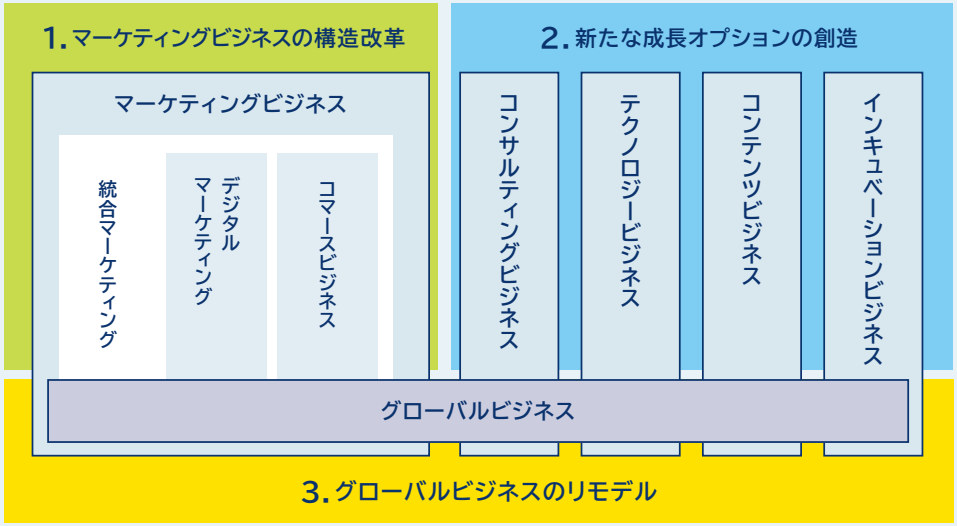
クリエイティビティ・プラットフォーム

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、未来を創造する企業グループ

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。

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、下図の6領域を設定しました。各領域が独自のビジネスモデルで収益を拡大させるだけでなく、領域間の有機的な連携を深めることで、さらなる成長と事業基盤の安定化を図ります。



現中期経営計画における事業構造の変革に向けた強化施策

「事業構造の変革に向けた強化施策」として、2025年3月期から2027年3月期までの3ヵ年を「**収益性改善と成長オプションの創造期**」と位置付け、3つの観点で変革に取り組んでいます。

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へのニーズが高度化・複雑化する中、事業会社間の連携強化と収益モデルの多様化を進め、グループとして最適なサービス提供体制を構築しています。特に成長著しいデジタルおよびコマース領域を強化し、事業規模のさらなる拡大を実現します。

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

海外に拠点を置くグループ各社が、それぞれ個別戦略の推進とサービス提供エリアの拡張を遂行すると同時に、グループ内連携を強化します。戦略事業組織kyuの持つ専門性・先進性と、博報堂の生活者発想を掛け合わせることで、デジタルマーケティング領域を中心に収益力を強化します。加えて、M&Aによる非連続な成長機会の探索を継続します。

中期経営計画の進捗

中期経営目標

中期経営計画最終年度へ向け着実に進捗

当社グループの最重要指標である調整後のれん償却前営業利益は、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。調整後売上総利益は目標未達であったものの、プラス成長を維持しました。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表れています。一方、のれん償却前ROE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が、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を基本方針とし、目標水準の達成に向けて着実に取り組んでいきます。

調整後*1のれん償却前営業利益 年平均成長率*2
+14.3%
／中期目標+10%以上（2027年3月期）

調整後*1売上総利益 年平均成長率*2
+2.3%
／中期目標+5%以上（2027年3月期）

調整後*1のれん償却前 オペレーティング・マージン
14.1%
／中期目標13%以上（2027年3月期）

のれん償却前ROE
7.6%
／中期目標10%以上（2027年3月期）

*1 （株）メルカリの株式売却益除く
*2 基準年は2024年3月期

モニタリング指標

構造改革の進展と成長基盤の強化が進む

3つの強化施策についてはモニタリング指標を設定し、各領域で取り組みを推進しています。マーケティングビジネスの構造改革では、グループ各社の統合や一体運営といった機能再編が収益性の向上や案件獲得に大きく寄与し、国内デジタルマーケティング領域の売上総利益が市場成長を上回る伸長を示し、のれん償却前オペレーティング・マージンも中期目標水準を上回りました。

新たな成長オプションの創造では、各領域でビジネスモデルの構築、収益性の向上が進んできています。2026年3月期は国内4事業領域合計の売上総利益が大きく伸長し、コンサルティングビジネスは前期の2倍以上の成長を達成しています。

グローバルビジネスのリモデルでは、北米事業の構造改革による一時的な費用の発生やアジア地域における市場減速の影響はあったものの、全体としての利益体質は整ってきています。2026年3月期のグローバルビジネスの売上総利益は前期並みを維持し、収益性も着実に改善しました。

		モニタリング指標（2027年3月期）	2026年3月期 実績
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*2	+4%程度	+3.2%
	のれん償却前オペレーティング・マージン	15%以上	19.4%
国内デジタルマーケティング	売上総利益 年平均成長率*2	市場以上の伸長率 +9%程度*3	+3.4%
2. 新たな成長オプションの創造			
国内4事業領域*4合計	売上総利益 年平均成長率*2	+10%以上	+14.4%*5
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*2	+5%程度	(0.4)%
	のれん償却前オペレーティング・マージン	10%程度	4.9%

*3 当社推計
*4 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
*5 ユナイテッド社の連結除外影響除く

中期経営計画の進捗

各領域での取り組み

1.マーケティングビジネスの構造改革

2025年4月、博報堂と博報堂DYメディアパートナーズを統合しました。これにより、プラニングから実行までを一体的に担う体制が整い、クライアントのフルファネルマーケティングニーズへの対応力を強化しました。2026年3月のデジタルホールディングスの当社グループ参画により、より強固なデジタルマーケティング体制の構築、新規アカウント開拓力のいっそうの強化、顧客価値および顧客基盤の拡張、ならびに持続的なコスト最適化を推進しています。また、統合マーケティングプラットフォーム「CREATIVITY ENGINE BLOOM」を活用し、生活者データやAI技術を実務に組み込むことで、コマースビジネスをはじめとする領域への対応力強化と、統合マーケティングの高度化・効率化を進めています。

2.新たな成長オプションの創造

テクノロジー領域では、2025年2月に(株)NTTデータ(株)アイリッジそれぞれとの合弁会社を設立し、IT実装・運用までをワンストップで提供できる体制を強化しました。コンテンツ・インキュベーション領域では、2027年3月期より各事業会社に分散していた機能・子会社をホールディングスへ集約し、投資や事業化の意思決定を一元化しました。コンテンツ領域では、招聘した専門家のもとで生活者データ等と融合したIP管理を推進するとともに、インキュベーション領域では、スタートアップへの出資支援や、新規事業創出プログラム「WESION」を展開しています。

3.グローバルビジネスのリモデル

欧米の専門性・先進性ある企業を擁する北米の戦略事業組織kyuでは、経営体制を刷新し、収益性改善を最優先課題として取り組んでいます。kyuは2024年に「kyu Pulse」を設立しました。Sid Lee、Kepler、BIMMなど9社を結び付け、クリエイティブ・メディア・データ・AI・CRM・エクスペリエンスの専門家でクライアントごとにチームを編成することで、単一エージェンシーでは対応できない高度かつ複合的なニーズに応えています。さらに成長市場であるASEAN地域では、博報堂とHakuhodo DY ONEの一体運営を開始しました。

さらなるトップラインの成長へ向けた取り組み

マーケティングビジネスの構造改革では、2026年4月よりグループアカウント戦略室を設置し、ホールディングス主導でグループ各社(博報堂・大広・読売広告社等)の専門性とナレッジを結集し、重要案件に対して最適なチームを機動的に編成することで、顧客課題の高度化に対応していきます。

新たな成長オプションでは、ホールディングス主導の全社最適と外部専門人材による専門性強化を両輪に、グループ内機能集約と外部知を掛け合わせることで、非連続な成長と収益化に向けた事業基盤づくりを進めていきます。

