

中期経営計画の見直し

社長の水島でございます。

それでは、当社グループの中期経営計画の見直し内容についてご説明いたします。

現中期経営計画（2020年3月期～2024年3月期：5カ年計画）

- 2020年11月の決算発表時に、中期戦略については変更を行わず、**数値目標のみ取り下げ**

中期基本戦略	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。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。
成長基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 広義デジタル領域でのリーディングポジション確立 ● ポータル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 <p>「積極的な投資」 データ/テクノロジー/ インフラ/人材/M&Aなど</p>
成長のイメージ (2024年3月期)	<p>計画の前提となる経済/広告市場の見方に 大きな変動が生じたため、 中期経営計画の数値目標は取り下げ</p>
中期経営目標 (2024年3月期)	

1

当社グループは、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画に則り、各種取り組みを進めておりますが、数値目標につきましては、2021年3月期上期の決算発表時に、コロナ禍による経済や広告市場への影響を理由に、取り下げを発表しております。

現時点でも景気や広告市場の先行きは不透明な状況が続いておりますが、今回、戦略のアップデートや数値目標を含む、同計画の見直しを行いました。

次ページ以降で、これまでの戦略面、業績面での進捗をレビューし、そのあと、計画の内容についてご説明いたします。

- **中期戦略は一定の進捗があったものの、急激な環境変化の中、課題も散見される**

<p>成長基盤 の強化 ＜1＞</p>	<p>広義デジタル領域でのリーディングポジションの確立</p> <p>“生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化</p> <ul style="list-style-type: none"> • Data EX Platformや外部連携によるデータ基盤強化を推進 • Cookieレス対応など、個人情報保護を遵守した生活者データ利活用手法の開発が課題 <p>多様化するデジタルタッチポイントへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> • SP EXPERT'S、スマートシティなどの具体的な取り組みが進捗 • さらなる規模の拡大、取り組みの加速が課題 <p>成長するインターネットメディア領域での体制の拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> • 得意業種を中心にコロナ禍の影響を大きく受けたが、トップクラスのシェアを維持 • 業務急拡大に対する体制面の拡充が課題
<p>成長基盤 の強化 ＜2＞</p>	<p>ボーダレス化する企業活動への対応力強化</p> <ul style="list-style-type: none"> • M&Aによる体制/機能強化に一定の進捗も、コロナ禍からの業績回復、収益性向上は継続課題 • アジア圏におけるデータ利活用のための武器開発は、外部連携を極に推進
<p>成長基盤 の強化 ＜3＞</p>	<p>外部連携によるイノベーションの加速</p> <ul style="list-style-type: none"> • UNIVERSITY of CREATIVITYやコーポレートベンチャーキャピタルを通じて外部連携を強化 • ミライの事業室などを中心に新規事業開発にも着手

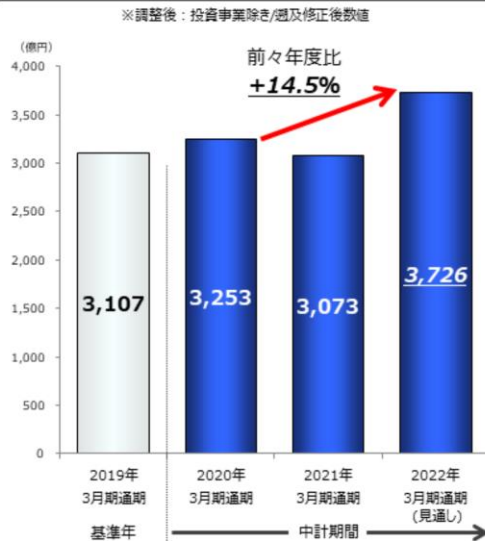
まずは、戦略面での進捗についてです。

ご覧の通り、これまで掲げてきた3つの成長基盤、
「広義デジタル領域でのリーディングポジションの確立」
「ボーダレス化する企業活動への対応力強化」
そして「外部連携によるイノベーションの加速」については、
一定の進捗があったものの、急激な環境変化の中、
新たに取り組むべき課題が出てきていると認識しております。

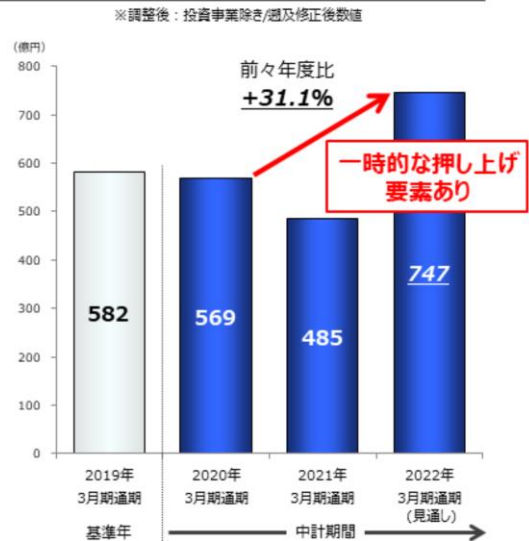
2022年3月期の損益状況

- 調整後売上総利益/のれん償却前営業利益ともに、**コロナ禍前を上回る水準まで復帰**する見通し
- 同見通しには、コロナ環境下特有の業務や活動費の未発生等、一時的な押し上げ要素が含まれる

調整後※売上総利益



調整後※のれん償却前営業利益



次に、2022年3月期の見通しを含む損益状況についてです。

2021年3月期には、調整後売上総利益、調整後のれん償却前営業利益ともに、コロナ禍の影響を受けてマイナス成長となっておりますが、2022年3月期については、コロナ禍前を上回る水準まで回復する見通しです。

調整後売上総利益については、前々年度を+14.5%上回り、調整後のれん償却前営業利益については同+31.1%と、大きく伸長する見込みです。

なお、今期の見通しには、コロナ環境下特有の業務や活動費の未発生など、一時的な押し上げ要素が含まれております。

環境認識

以上のレビューを踏まえ、
ここからは、中期経営計画の見直しの内容についてご説明いたします。

まずは、環境認識についてです。

オールデジタル化による環境の激変

- コロナ禍の影響により、**生活全体のデジタル化が進み、環境は激変**
 - オンラインサービスが急速に普及し、常時接続型のライフスタイルへ急速に変化
 - 業界の垣根を越えた新たなサービス/市場が勃興し、産業の枠組みの再定義が進行

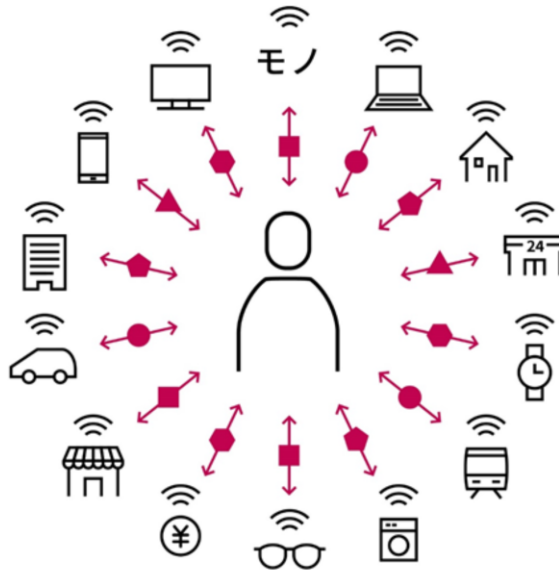


当社グループを取り巻く環境についてですが、
コロナ禍の影響により、生活全体のデジタル化が進み、
あらゆる面で、環境は激変しました。

例えば、オンラインサービスが急速に普及し、
常時接続型のライフスタイルが当たり前になってきていることや、
業界の垣根を越えた新たなサービスや市場が勃興し、
産業の枠組みの再定義が進行していることなどが挙げられます。

生活者インターフェース市場の拡大

- あらゆるモノがインターネットとつながる世界が現実となり、モノと生活者の関係は単なる「接点」ではなく、**相互に情報のやり取りをする「インターフェース」に進化**



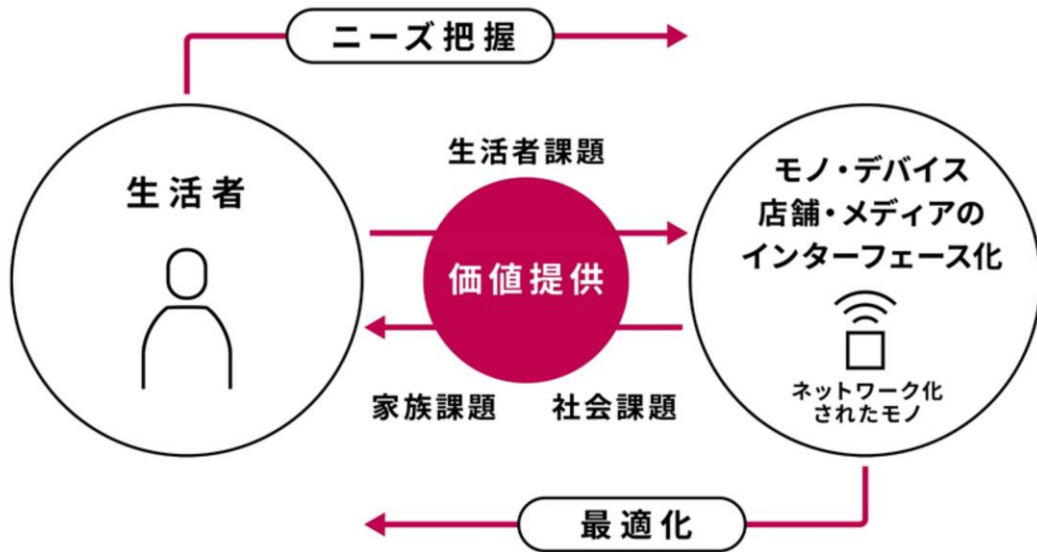
6

あらゆるモノがインターネットとつながる世界が現実となり、モノと生活者の関係は単なる「接点」ではなく、相互に情報のやりとりをする「インターフェース」に進化してきています。

この新しい市場のことを、我々は「生活者インターフェース市場」と名付けました。

生活者インターフェース市場の拡大

- 身の回りのモノがネットワークにつながり、データ化され、それらを活用して、**一人ひとりの生活者に最適化したサービスを提供**することが可能に



7

生活者インターフェース市場では、身の回りのモノ、デバイス、店舗、メディアがネットワークにつながり、データ化され、インターフェース化します。

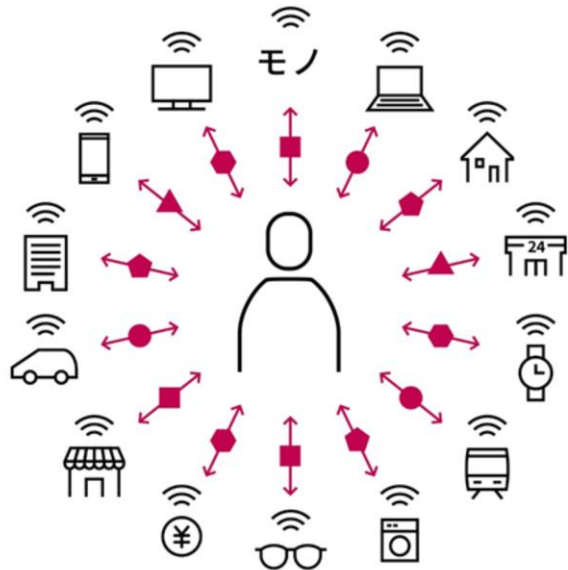
企業はそれらを活用することで、一人ひとりの生活者に最適化したサービスを提供することが可能になります。

生活者インターフェース市場の拡大

- ヒトとモノの境界線から新しい生活が始まり、新しい市場が生まれる世界へ変化
- コロナ禍がもたらしたデジタル化の加速により、この**新市場は予想を越えたスピードで拡大**

生活者 インター フェース市場

ヒトとモノの境界線から、
新しい生活が始まる。
新しい市場が生まれる。



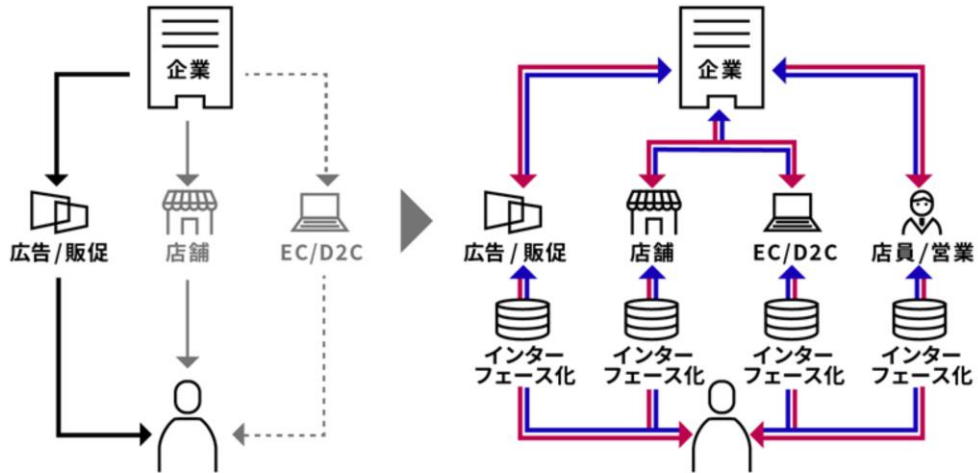
8

人とモノの境界線から新しい生活が始まり、
新しい市場が生まれる世界へと移り変わろうとしています。

コロナ禍がもたらしたデジタル化の加速は、
この「生活者インターフェース市場」という新たな市場を、
我々の予想を越えたスピードで拡大させていきます。

間接接点から直接接点への拡張

- 生活者インターフェース市場が拡大する中で、得意先のマーケティングニーズも変化
- 得意先と生活者のつながりは、従来の広告等の間接接点だけでなく、店舗やECサイトなども含む **直接接点まで拡張し、全体をデータで統合管理**することが求められる環境へ



9

「生活者インターフェース市場」が拡大する中では、
企業のマーケティングニーズも変化していきます。

これからの企業と生活者のつながりは、広告などの「間接接点」のみならず、
店舗やECサイトなどの「直接接点」が重要となり、
それら全体をデータで統合管理することが求められるようになると考えております。

計画見直しの方向性

続いて、中期経営計画の見直しの方向性についてご説明いたします。

中期経営計画見直しの位置づけ

- 当期から24年3月期を、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・自社の持続可能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**」と位置づける
- 中期基本戦略は継続しつつ、以下の取り組みを進め、グループ全体をアップデート

1	提供サービスの変革
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
4	持続可能な企業経営のための基盤強化

11

今回発表する計画では、当期から2024年3月期までの3年間を、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・自社の持続可能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」と位置付けます。

そして、これまで目指してきた「中期基本戦略」は継続しつつ、ご覧の4つの取り組みを進め、グループ全体をアップデートしてまいります。

1. 提供サービスの変革

それでは、1つ目の「提供サービスの変革」についてご説明いたします。

1. 提供サービスの変革

- これまで先行してきた“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できる形へと進化

“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

- (1) マーケティング実践領域の拡張
- (2) メディアビジネスの変革
- (3) 生活者起点でのDX推進

13

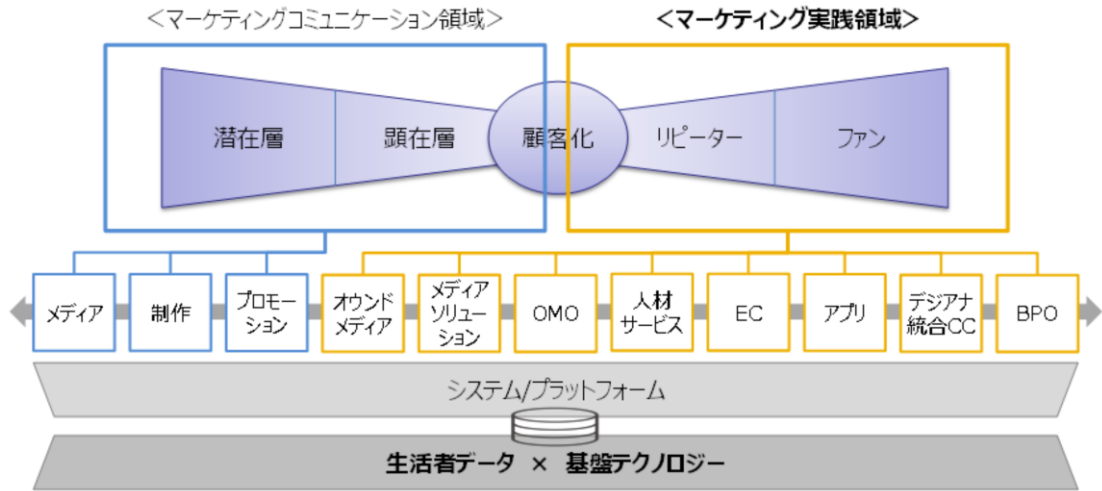
オールデジタル化が急速に進み、
企業と生活者が様々な接点で常時接続するようになる中で、
データをもとに、認知、興味、検討からCRMまで、一気通貫でアプローチする、
いわゆる「フルファネル型のマーケティング」に対するニーズが高まっています。

当社グループは、これまで先行してきた「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できる形へと進化させ、これらの企業のマーケティングニーズに
的確に応え、リードしていける存在になりたいと考えております。

そして、そのために、ご覧の3つの戦略施策を進めてまいります。

1 - (1) 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
- 生活者データと基盤テクノロジーをベースに、よりフラットかつ高度に統合管理を行う能力の強化が急務



【目標】 マーケティング実践領域：売上総利益伸長率 年率+10%以上

14

まずは、マーケティング実践領域の拡張についてです。

生活者インターフェース市場が拡大する中で、得意先企業と生活者のつながりは直接接点へと広がりを見せており、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。

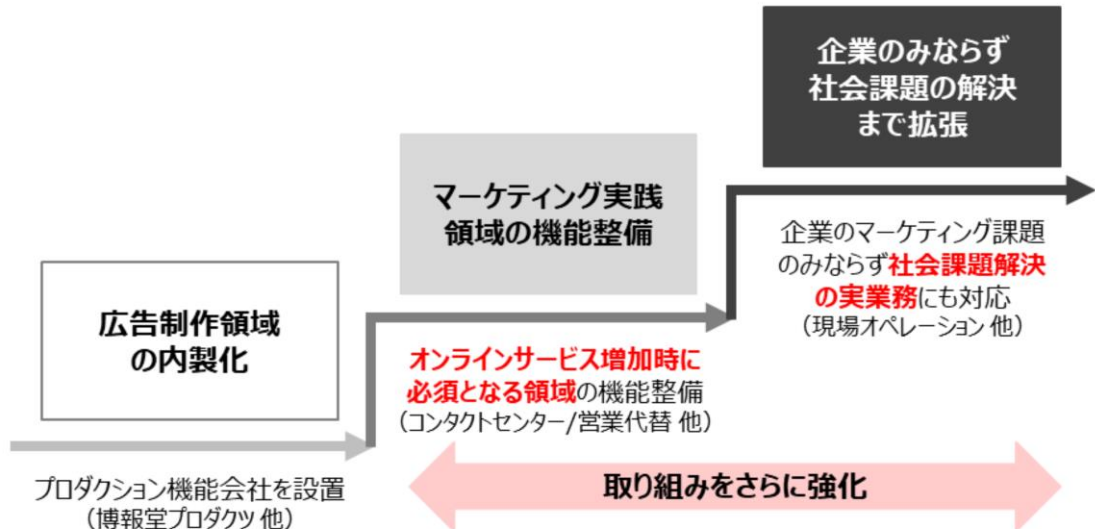
また、生活者データと基盤テクノロジーをベースに、よりフラットかつ高度に、フルファンネルでの統合管理を行う能力の強化が急務となっています。

今後もマーケティング実践領域の強化を継続し、リソースを積極投入し、フルファンネルマーケティング対応力を強化してまいります。

そして、本取り組みの進捗を測るために、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」の成長を中計期間の目標として設定いたします。

1 - (1) マーケティング実践領域の拡張

- 広告制作の**内製化による収益性の向上**を実現してきたが、企業のマーケティングニーズ変化を先取りし、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する機能を整備。
- マーケティング全体において、**戦略と実行の両機能をグループ内に保持**することで、スピーディーかつ高質なサービス提供と、高い収益性を確保する戦略を推進。
- 企業の課題解決に留まらず、**コロナ禍対応等、社会的な課題の解決にも貢献**



15

当社グループはこれまで、広告制作の内製化体制の構築に始まり、広告領域を超えたマーケティング活動の実践をサポートする機能の整備にも取り組んでまいりました。

これは、戦略機能だけでなく、実行に移す機能も合わせてグループ内に保持することで、得意先企業に対して、スピーディーかつ高質なサービス提供を行うことが可能になると同時に、当社グループとしても高い収益性を確保できる体制を構築しようという戦略に基づいた取り組みです。

これらの体制は、企業のマーケティング課題解決への対応を意図して整備してきたものですが、この体制をうまく活用することで、昨今のコロナ禍への対応など、社会的な課題の解決に貢献することができました。

今後も、引き続き、当社グループのこのケイパビリティを、企業の課題解決のみならず、社会課題の解決にも活かしていきたいと考えております。

1 - (2) メディアビジネスの変革

- **AaaSによるビジネス変革**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
- 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、地方/中小・ベンチャー企業ビジネスの強化、ロングテール市場の取り込みも含めたデジタルビジネスの拡大を志向

【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

AaaSTM
Advertising as a Service



【目標】 インターネット領域売上高伸長率 : **年率+15%以上**

続いて、メディアビジネスの変革についてです。

ひとつ目は、AaaSによるビジネス変革の推進です。

広告メディアビジネスは、「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変革が必要と考えております。この変革を推進する当社グループオリジナルの「AaaS」という新たなモデルの導入を促進することで、メディアの付加価値向上を図り、メディアビジネスの維持/拡大を進めてまいります。

また、デジタルビジネスのさらなる拡大を目指し、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。

そのために、これまで整備してきた高度デジタル運用や、オンオフ統合の体制に加え、地方や中小・ベンチャー企業に対応する機能の強化を図ります。

同領域の進捗を測る目標として、インターネット領域の売上高伸長率を、市場の成長率を上回る「年率+15%以上」と設定いたします。

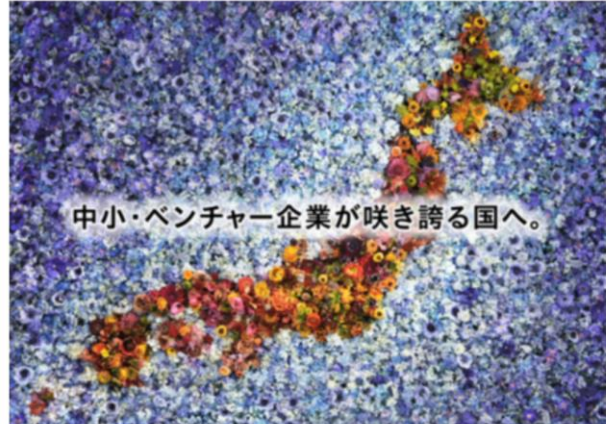
(参考) ソールドアウト社のご紹介

- 地方を含む日本全国の中小・ベンチャー企業の成長支援を、デジタルマーケティング、ソフトウェア、DX、メディアの領域で展開する、**同領域のリーディングカンパニー**
- 全国20拠点を中心に、地域密着型でスタートアップから既存事業のアクセラレートまでサポート

ともに覚悟する。ともに挑む。

SOLD OUT

- 会社名：ソールドアウト株式会社
- 設立年月日：2009年12月16日
- 従業員数：419名
(2021年9月 ※連結)
- 売上高：204億4,763万円
(2020年12月期通期)



中小・ベンチャー企業が咲き誇る国へ。

17

なお、地方や中小・ベンチャー企業に対してデジタルサービスを提供する機能を強化することを目的として、2022年2月9日に、東証一部に上場しているデジタルマーケティング会社、ソールドアウト株式会社の100%買収に向けた、株式の公開買付を発表しました。

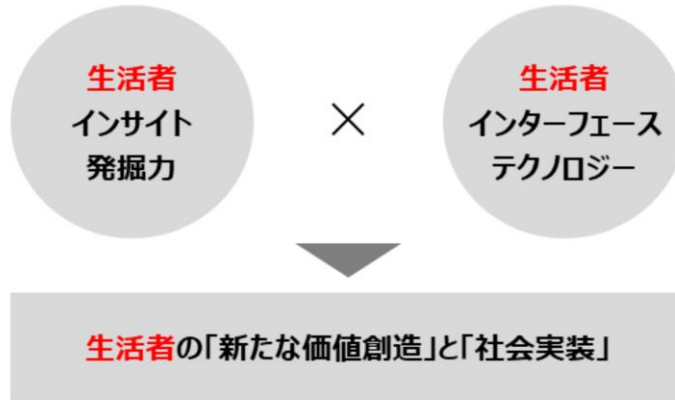
ソールドアウト社は、地方を含む日本全国の中小・ベンチャー企業の成長支援を、デジタルマーケティング、ソフトウェア、DX、メディアの領域で展開する、同領域のリーディングカンパニーです。

全国20拠点を中心に、地域密着型でスタートアップから既存事業のアクセラレートまでサポートを行っており、当社グループ企業とも、様々な連携が可能であると考えております。

今後、公開買付の進捗や結果につきましては、適宜ご報告させていただきます。

1 - (3) 生活者起点でのDX

- 当社グループのDX業務は、**生活者起点で企業のマーケティングや事業そのものの変革、さらには社会の変革**を目指すもの

生活者起点での事業/社会のトランスフォーメーション

企業のマーケティングや事業そのもの、さらには社会の変革を実現する

18

次は、生活者起点でのDXについてです。

当社グループが提供するDX業務は、生活者を起点としながら、企業のマーケティングや事業そのものに変革をもたらし、さらには社会に変革を生み出すことを目指しております。

生活者のインサイト発掘力と、生活者インターフェーステクノロジーを掛け合わせることで、生活者の「新たな価値創造」と「社会実装」を実現できる点が特徴です。

次ページに事例を用意しておりますので、ご覧ください。

(参考) 生活者起点でのDX事例

- 当社グループの多様なケイパビリティをもとに**得意先企業と生活者のインターフェースをデザインし、生活者や社会全体に新たな価値を提供**したDX事例も生まれてきている

【マイカー乗り合い公共交通サービス】 ～ノッカルあさひまち～

- ドライバーの高齢化や免許返納による移動難民の増加、公共交通の赤字化等の地方の移動課題に対し、“ついで送迎”を現代的によみがえらせたモビリティサービス
- 地域の住民同士が気遣い、助け合う「コミュニティモビリティ」をデジタルの力で実現し、移動が便利になるだけでなく、出かけたくなる気持ちまで動かすサービスを創出



【3Dアバター試着サービス】 ～じぶんランウェイ～

- リアル店舗への来店の代替ニーズに対し、最新の3Dアバター技術を活用し、瞬時に同時複数の試着体験を可能とする「試着サービスプロトタイプ」を開発
- 利便性を超えた「楽しい」という買物本来の価値を生活者に提供するとともに、ニーズを捉えた生産量コントロールにより、企業の環境負荷低減にも貢献



スライドの左側は、地域住民同士でのマイカー乗り合いによる公共交通サービスの導入事例です。

もうひとつの事例は、3Dアバター技術を活用した試着サービスの開発事例です。

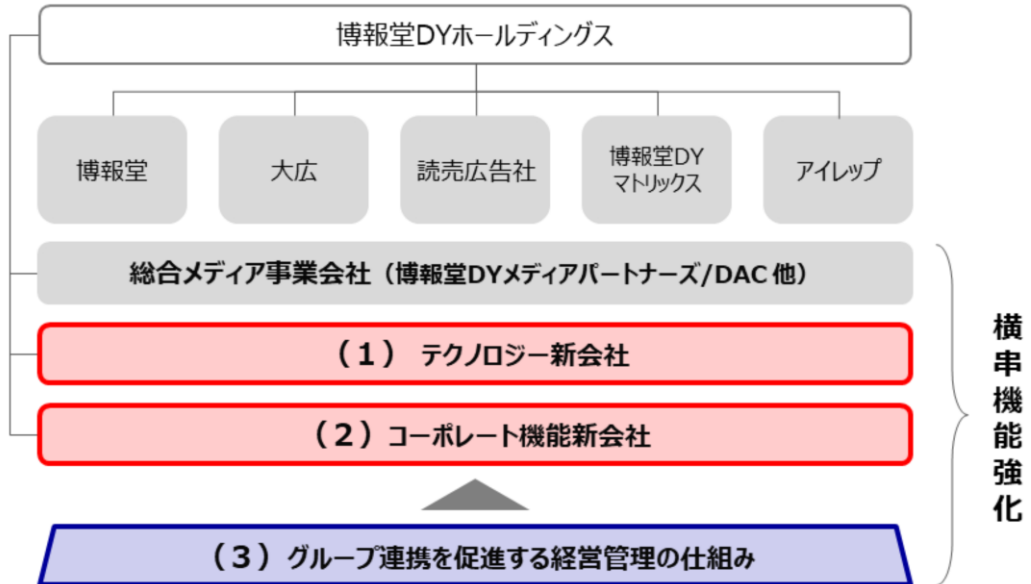
今後も様々な、生活者起点での価値創造型のDXを実現させてまいります。

2. 変革を加速する横串機能の強化

それでは、中期経営計画の2つ目の取り組み、「変革を加速する横串機能の強化」についてです。

2. グループ総体としての競争力強化

- 変革を加速するため、従来のメディア機能に加え、新たに**3つのグループ横串機能の強化**を推進し、グループ全体最適の視点を、より重視した経営へ
 - 横串機能の強化は、まずは国内から着手し、将来的には海外への展開も想定



21

当社グループの変革を加速し、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、新たにご覧の「3つのグループ横串機能の強化」を推進してまいります。

- 1つ目は、グループのテクノロジー基盤となる新会社の設立
- 2つ目は、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の設立
- 3つ目は、グループ連携を促進する経営管理の仕組みの強化です。

これらのグループ横串機能の強化を通じて、グループ全体最適の視点をより重視した経営を進めてまいります。

テクノロジー新会社については、もう少し詳しく説明いたします。次のページをご覧ください。

テクノロジー新会社の設立

- よりテクノロジードリブンな企業体へ進化するため、**グループ共通基盤としてテクノロジー新会社を設立**
- グループに点在するリソースを集約するとともに、専門機能会社としてエンジニアにマッチした人材マネジメント体系を担保し、外部専門人材の採用・育成を強化



22

これからの競争力強化には、テクノロジーの活用は不可欠と考えております。当社グループが、よりテクノロジードリブンな企業体へ進化するための「コア」となるグループ共通の基盤として、テクノロジー新会社を設立いたします。

グループ内に点在するリソースを集約するとともに、専門機能会社として、エンジニアにマッチした人材マネジメント体系を整備することで、外部専門人材の採用、育成を進めてまいります。

まずは200人強の専門人材が所属し、100億円規模の開発予算をもった企業体としてスタートすることを予定していますが、中計期間中に、さらに100人規模でエンジニアの採用を行うなど、順次機能強化を進めてまいります。詳細については、決まり次第、改めてお知らせいたします。

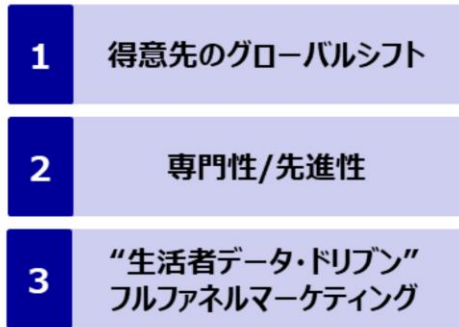
3. 従来戦略に基づく変革の継続

3つ目は、従来戦略の方向性を継続しつつ、バージョンアップを図っていく戦略についてです。

3 - (1) ボーダレス化する企業活動への対応力強化

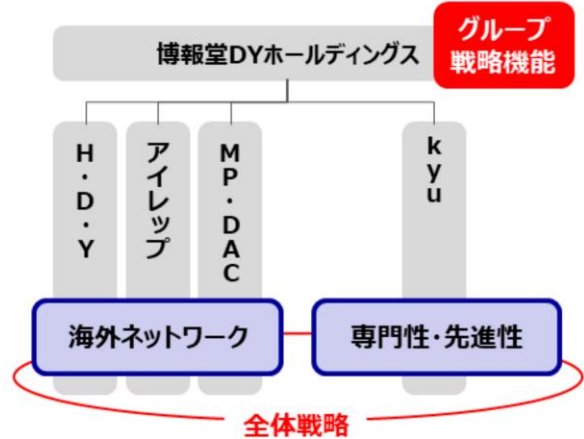
- 成長市場である海外への積極的な投資を行い、3つの要素を起点とした海外事業の強化を継続
- 加えて、「海外ネットワーク機能」と、kyuの「専門性/先進性」の連携を強化し、グループ総体としての海外事業拡大を推進する**ホールディングスのグループ戦略機能を強化**

<3つの要素を起点とした海外事業強化>



積極投資を継続

<グループ戦略機能の強化>



【目標】 海外売上総利益伸長率 : **年率+15%以上**

24

まずは、「ボーダレス化する企業活動への対応力強化」についてです。

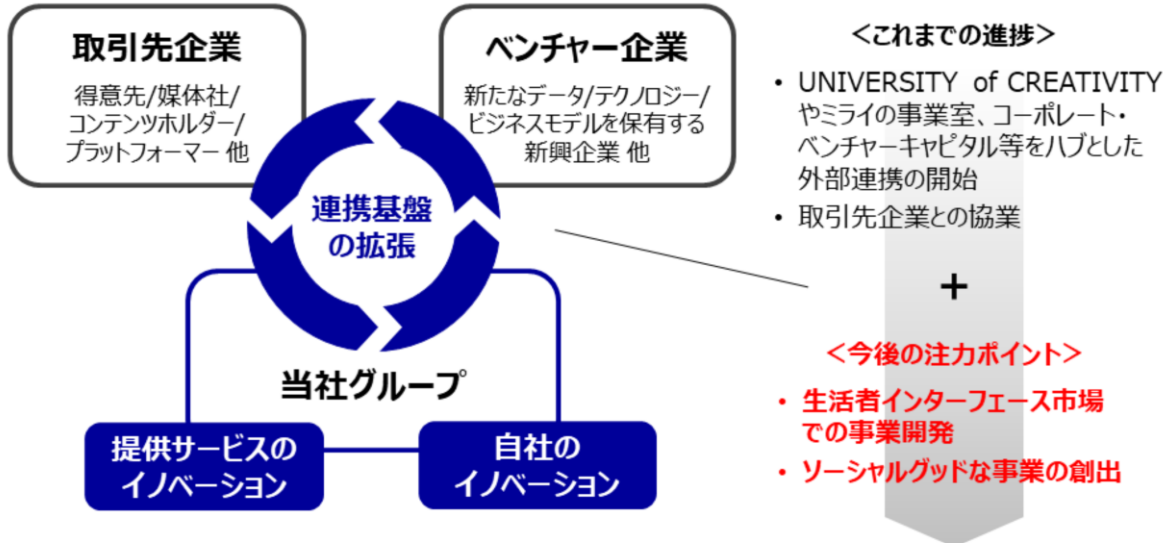
当社グループは、今後も成長市場である海外への積極的な投資を行い、これまで掲げてきた3つの要素を起点とした海外事業の強化を継続いたします。

加えて、博報堂などの「海外ネットワーク」と、kyuの「専門性/先進性」の連携を強化し、グループ総体としての海外事業のさらなる拡大を推進してまいります。そのために、ホールディングスのグループ戦略立案・推進機能を強化いたします。

なお、同領域の進捗を測る目標水準として、海外売上総利益伸長率「年率+15%以上」を設定いたします。

3 - (2) 外部連携によるイノベーションの加速

- 取引先企業/ベンチャー企業/当社グループをつなぐ**連携基盤を拡張**し、3者の強みの相乗効果による「提供サービスと自社のイノベーション」を加速
- 生活者インターフェース市場における新たな事業の開発、ソーシャルグッドな事業の創出など、生活者に対して新たな価値を提供する新規事業開発を、「**クリエイティビティ×テクノロジー**」を**起点**に推進



25

次に、「外部連携によるイノベーションの加速」についてです。

これまで、取引先企業/ベンチャー企業/当社グループをつなぐ連携基盤を拡張し、3者の強みの相乗効果による「提供サービスと自社のイノベーション」を加速してきました。

今後もこの戦略は継続しつつ、生活者インターフェース市場における新たな事業の開発、ソーシャルグッドな事業の創出など、生活者に対して新たな価値を提供する新規事業開発を、「クリエイティビティ×テクノロジー」を起点に推進してまいります。

(参考) 外部連携によるイノベーション創出事例

- UNIVERSITY of CREATIVITYやミライの事業室、コーポレート・ベンチャーキャピタル等をハブとした外部連携によるイノベーション創出事例が多数生まれてきている

【新規事業開発】

- 三井物産と共同で、生活者一人ひとりのアクションで脱炭素社会を推進する共創型プラットフォーム「Earth hacks」を開始
- ウェルビーイング診断指標「生活者ウェルビーイング21因子」を開発
- 生産者と生活者をつなぐコミュニティ型ECサイト「FAVOUR MARKET」を開始

ミライの事業室

HAKUHODO



【クリエイティビティのアップデート】

- 『CREATIVITY FUTURE FORUM 2021』を開催(12月)



【スタートアップ投資】

- CVC設立以来37社のスタートアップ企業に投資を行い、連携を推進



ご参考までに、当該領域の事例についてご紹介いたします。

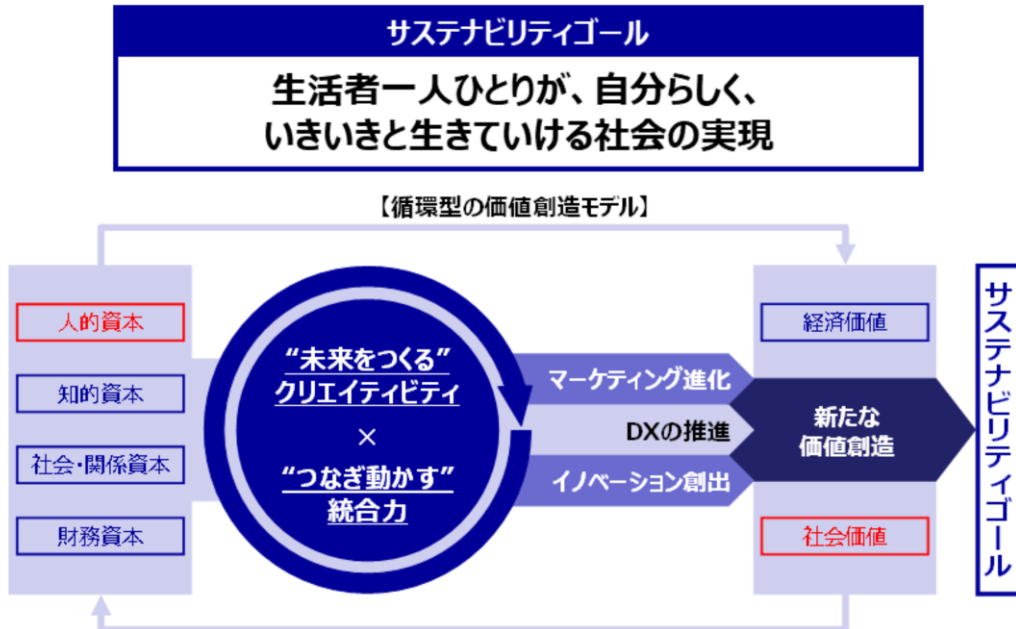
スライドでお示ししているように、ミライの事業室、UNIVERSITY of CREATIVITY、そして、コーポレート・ベンチャーキャピタルをハブとした、外部連携によるイノベーション創出事例が多数生まれてきております。

4. サステナブルな企業経営のための基盤強化

4つ目の取り組みは、「サステナブルな企業経営のための基盤強化」です。

4. サステナブルな経営環境の整備

- 循環型の価値創造モデルに基づき、**サステナビリティゴールの実現を目指す**
 - 取り組みの推進に向け、ホールディングスの機能強化を想定



28

昨年発表いたしました統合報告書の中で、当社グループは、循環型の価値創造モデルに基づき、サステナビリティゴールである「生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」を目指すことを掲げました。

今後は中期経営計画の重要な1つのテーマとして、グループを挙げて、サステナブルな経営環境を整備してまいります。
当社グループが、経済価値のみならず様々な社会価値を創造していくために、特に重要なポイントは、「人的資本の強化」だと考えております。

次ページでその内容についてご説明いたします。

人財への積極投資

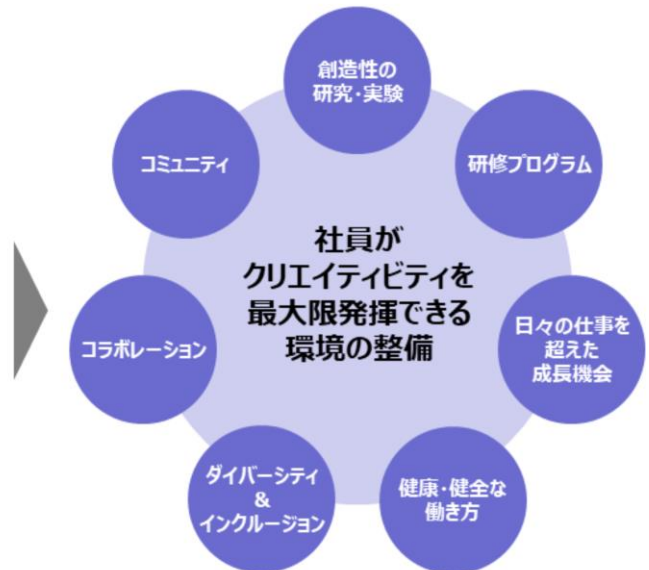
- 当社グループの持続可能な成長を支える最大の要素は「ヒト」であり、**短期的にはコスト先行となるような施策も含めた「人財投資」を推進**
- 社員が「クリエイティビティを最大限発揮できる環境の整備」を目指す

持続可能な成長に向けた

「人財」への積極投資 (先行投資含む)

<取り組みイメージ>

- ・ 健康健全な働き方
- ・ 在宅勤務下でもコラボレーションを促進可能な仕組みの構築
- ・ 成長実感を得られる環境整備
- ・ ダイバーシティ&インクルージョンの更なる推進 … etc



29

当社グループの成長を支える最大の要素は「ヒト」であると考えており、今後も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認識しております。

短期的にはコスト先行となるような施策も含め、ご覧の様々な取り組みを進め、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」を目指してまいります。

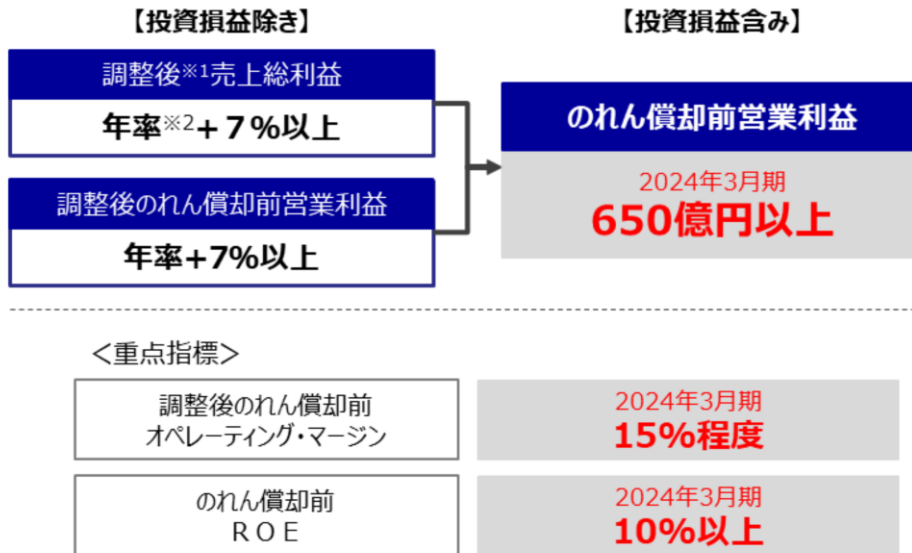
中期経営目標

最後に、中期経営目標についてご説明いたします。

中期経営目標

■ 「成長性の維持・向上」と、中長期の継続成長に向けた「構造改革」のための戦略投資を実施

□ 中期経営目標（2024年3月期） ※1 調整後=投資事業除き
※2 2021年3月期～2024年3月期



31

冒頭にご説明した通り、
今回発表する中期経営計画の見直しにおいては、
当期から2024年3月期までの3年間を、
「提供サービスと事業基盤の変革を加速する期間」と位置付けております。
そのため、中期経営目標についても、
「成長性の維持・向上」と、中長期の継続的な成長に向けた「構造改革」のための
戦略投資を踏まえた計画値といたしました。

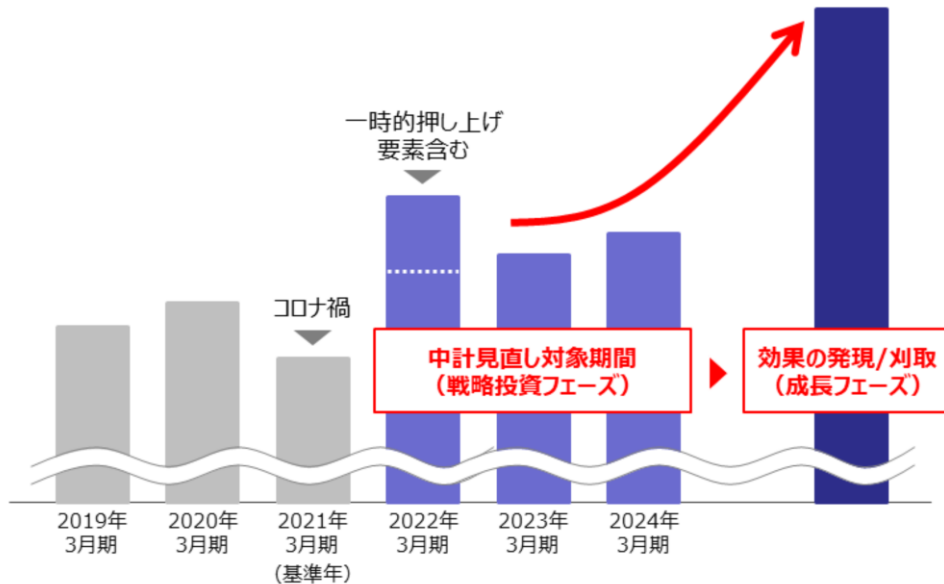
新たな中期経営目標は
投資事業を除いた、調整後売上総利益年平均成長率 +7%以上
同じく、調整後のれん償却前営業利益年平均成長率 +7%以上
中計最終年度である2024年3月期の
投資事業も含んだのれん償却前営業利益を650億円以上と設定いたします。

また重点指標は、
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
といたします。

中長期での成長イメージ

- 短期的な利益成長を追うのではなく、大きな変革期に差し掛かっている足元の3年間で、事業構造の**変革を進め、中長期的な大きな成長を目指す土台を盤石なものとする**

【調整後のれん償却前営業利益の成長イメージ】



32

本ページは、当社グループの中長期での成長イメージを表すものです。

2024年3月期までの3年間は、短期的な利益成長を追うのではなく、大きな変革期に差し掛かっている足元の3年間に「事業構造の変革」を進め、中長期的な大きな成長を目指す土台を盤石なものとしていきたいと考えております。



Hakuhodo DY holdings
博報堂DYホールディングス

以上が、当社グループの中期経営計画の見直し内容になります。

本計画に則り、グループの変革を着実に進め、
中長期での大きな成長と、企業価値の向上を目指してまいります。

どうもありがとうございました。