

# 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、(DAC) : デジタル・アドバイジング・コンソーシアム、  
(irep) : アイレップ、(SO) : ソウルドアウト、(HP) : 博報堂プロダクツ、(九州H) : 九州博報堂

社長の水島です。

それでは、当社グループの中期経営計画の進捗状況についてご説明いたします。

# 中期経営計画（見直し期間:2022年3月期～2024年3月期）※当初計画

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。	
提供サービスと事業基盤の変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供サービスの変革：“生活者データ・ドリブン”フルファンネルマーケティングの実践</li> <li>● 変革を加速する横串機能の強化</li> <li>● 従来戦略に基づく変革の継続</li> <li>● サステナブルな企業経営のための基盤強化</li> </ul>	
重点領域の目標水準 (2024年3月期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マーケティング実践領域</li> <li>● インターネット領域</li> <li>● 海外事業領域</li> </ul>	売上総利益年平均伸長率※1 : +10%以上 売上高年平均伸長率 : +15%以上 売上総利益年平均伸長率 : +15%以上
中期経営目標 (2024年3月期)	のれん償却前営業利益 調整後※2売上総利益年平均成長率 調整後のれん償却前営業利益年平均成長率 〈重点指標〉 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調整後のれん償却前ホレーティング・マージン</li> <li>・ のれん償却前ROE</li> </ul>	650億円以上 +7%以上 +7%以上 15%程度 10%以上

※1 基準年（2021年3月期）と2024年3月期を比較した数値  
 ※2 調整後＝投資事業除き

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まいりましたが、ご説明させて頂いた通り、中計最終年度である本年度の通期業績見通しを下方修正させて頂きました。

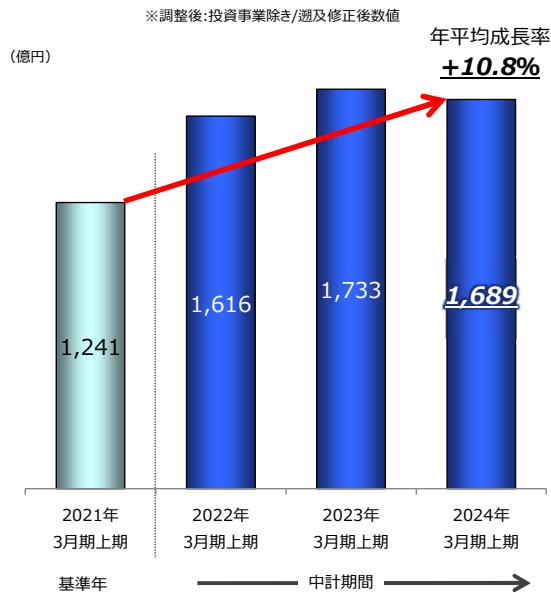
中期戦略および経営目標として掲げていた内容のうち、領域別のトップラインの伸びなど、事業の成長性に関する部分については概ね計画通りに進捗しておりますが、のれん償却前営業利益などボトムの利益面で、いくつかの要素が重なり、当初計画を達成することが困難な状況となっております。

すでに、必要な対応策には着手しておりますが、詳細について、次ページ以降でご説明させていただきます。

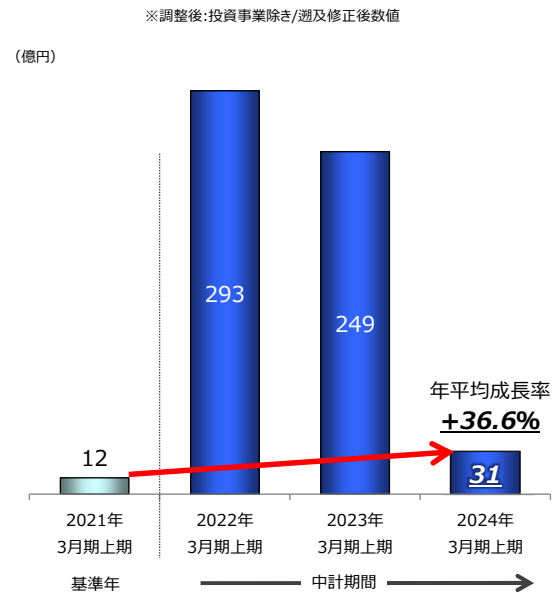
## 2024年3月期第2四半期における進捗総括

- 調整後売上総利益は、コロナ関連業務減少の影響もあり前年を下回ったが、基準年からは二桁成長
- 調整後のれん償却前営業利益は、いくつかの減益要因が重なり、前年を大きく下回る状況

## 調整後※売上総利益



## 調整後※のれん償却前営業利益



2

まずは、2024年3月期第2四半期の売上総利益の状況についてです。

投資事業の影響を除外した「調整後売上総利益」は、コロナ関連業務の減少の影響もあり、前年を若干下回りましたが、基準年との比較では、年率+10.8%と、二桁成長をキープしております。

「調整後のれん償却前営業利益」については、過去2年との比較では、いくつかの要因が重なり、大幅な減益となりました。

## 主要な減益要因

1

**海外事業における増収減益**

- ✓ 海外事業のトップラインは拡大しているが、利益ベースで見ると、北米での人件費高騰や、アジアにおけるデジタル領域の先行投資増加等による影響

2

**コロナ関連業務の反動減**

- ✓ 直近2年間、一時的に発生していたコロナ関連のBPO業務が、コロナ収束に伴い減少したことによる影響

3

**中長期視点での戦略的な先行投資の継続**

- ✓ 環境変化に対応すべく、体制構築等の人的投資やシステム投資を戦略に則り継続
- ✓ 戦略投資の効果の兆しは見えているが、大半は次期中計期間以降に発現する想定

3

本年上期における前年からの主な減益要因としては、  
3つ挙げられます。

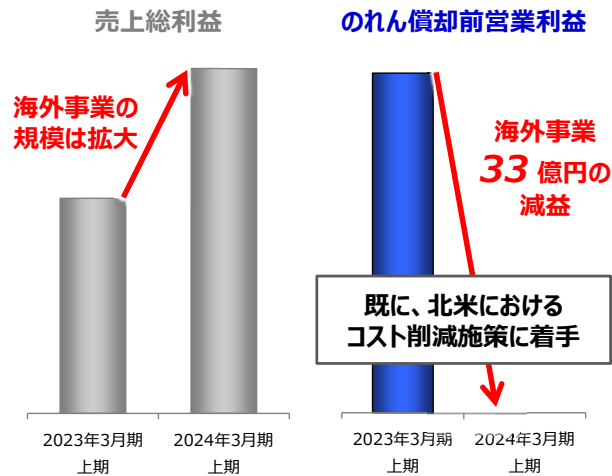
1つ目は海外事業における増収減益、  
2つ目がコロナ関連業務の反動減、  
3つ目は中長期視点での戦略的な先行投資の継続  
です。

## 参考：主要な減益要因（詳細）

- 海外事業は規模が拡大する一方、北米での人件費高騰の影響や一部拠点の不調、アジアにおけるデジタル領域の体制強化など先行投資の影響も重なり減益となったが、既に、コスト削減施策に着手
- コロナ関連のBPO業務が、コロナ収束に伴い急速に減少したことも減益の一因に

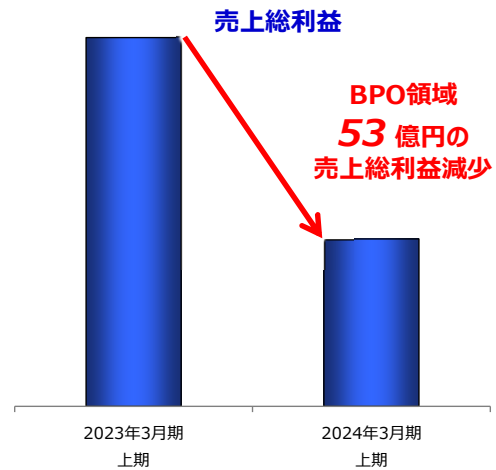
## 海外事業の増収減益

※全エリアを含む海外事業全体の数値



## BPO業務の減少

※コロナ関連以外のBPO業務を含む数値



4

まず、海外事業については、

売上総利益は、為替による影響を除いても前年を上回っており、

ビジネス規模については拡大しています。

一方、利益面では、北米での人件費高騰に伴うコスト増や、一部拠点の不調、アジアにおけるデジタル領域の体制強化など先行投資によるコスト増の影響も重なり、30億円規模での減益となりました。

すでに北米エリアでは人員調整などのコスト削減施策に着手し、ビジネスの迅速な立て直しを図っております。

また、コロナ収束に伴い、BPO業務が減少し、

売上総利益で50億円規模の反動減が発生したことも

減益の一因として挙げられます。

現状では、コロナ関連以外のBPO業務の拡大に注力しております。

## 参考：主要な減益要因（詳細）

- テクノロジー関連投資は短期的にはコスト増となるが、中期的には競争力強化や業務効率化に寄与
- 働き方改革に向けた人材投資により、1人あたりの労働時間は減少傾向。短期的に生産性は低下するが、従業員満足度（ES）向上などによる中長期的なリターンを見込む

## AI活用等のテクノロジー関連投資

## HDYグループ独自のAIプロダクト群

H-AI SEARCH H-AI UpRes

H-AI EYE TRACKER

H-AI TD GENERATOR

H-AI IMAGES

HDYグループ独自の  
デジタルクリエイティブワークフローシステム

CREATIVE TABLE

PING-PONG

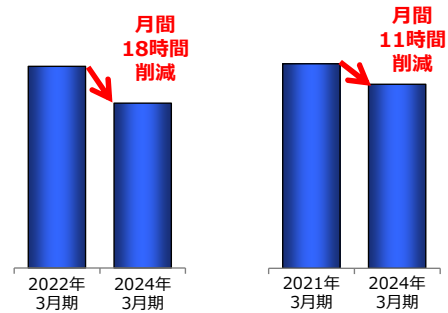
競争力強化や業務効率化による  
中期的な収益貢献の拡大を見込む

## 働き方改革に向けた人材投資

## 月間平均労働時間の推移

&lt;博報堂&gt;

&lt;MP&gt;

ES向上などによる  
中長期的なリターンを見込む

5

戦略的な先行投資については、  
中期的な事業成長の観点から必須であると判断し、  
内容を精査しながらも投資を継続しております。

先行投資の効果の大半は次の中計期間以降に発現する想定ですが、  
AIプロダクトの充実や業務基盤整備といったテクノロジーの利活用推進や  
働き方改革による従業員満足度の向上など、  
徐々にではありますが、その成果の兆しが見えてきております。

- 中期経営計画にて掲げた4つの取り組みを進め、体制や対応力を強化

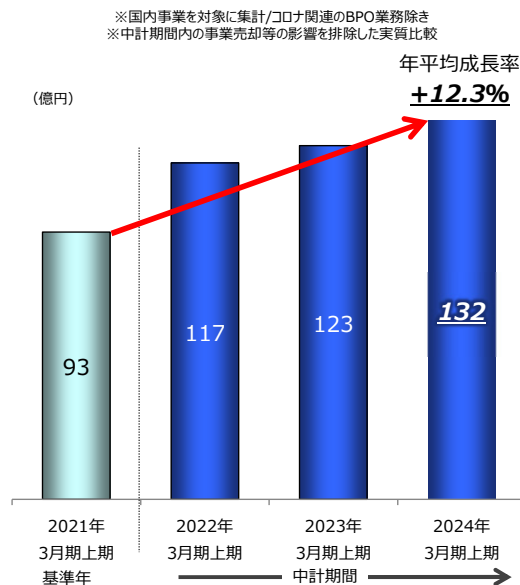
1	<b>提供サービスの変革</b> “生活者データ・ドリブン”フルファンネルマーケティングの実践
2	<b>変革を加速する横串機能の強化</b>
3	<b>従来戦略に基づく変革の継続</b>
4	<b>サステナブルな企業経営のための基盤強化</b>

以上、足元の減益要因についてご説明してきましたが、ここからは、中期経営計画で掲げた4つの取り組みの進捗について、主要なポイントをご説明致します。

## 提供サービスの変革：マーケティング実践領域の拡張

- コロナ関連のBPO業務を除いたマーケティング実践領域の売上総利益は、人材サービス領域に加え、空間デザイン領域の業務も拡大し、基準年から年平均+12.3%と二桁成長を継続
- グループ横断での体制強化や、生成AIなどの先端テクノロジー活用による競争力強化に注力

### マーケティング実践領域売上総利益※



### トピックス

#### 「マーケティングシステム・イニシアチブ」を発足 (H)

- ・ マーケティングシステム領域の専門人材が集結するグループ6社の専門人材とナレッジを集約
- ・ クライアントのマーケティングシステムの構想・実装・運用を包括支援



#### コンタクトセンター事業への生成AI導入 (HP)

- ・ 巨大言語モデルの社会実装を専門とするAI企業、Spiral.AI社との共同プロジェクトをスタート
- ・ 生成AIを活用し、次世代型コンタクトセンターの新たな事業領域を開発

・PRODUCT'S・



まず、提供サービスの変革の取り組みの一つである「マーケティング実践領域の拡張」についてです。

コロナ関連のBPO業務の影響を除外したマーケティング実践領域の売上総利益は、人材サービス領域に加え空間デザイン領域の業務も拡大し、基準年から年平均で+12.3%と二桁成長を継続しています。

同領域では、マーケティングシステム領域のビジネスニーズに応えるべく、グループ内の専門人材とナレッジを集約し、対応体制を強化するとともに、コンタクトセンター事業へ生成AIを導入するなど、先端テクノロジー活用による競争力強化にも注力しております。

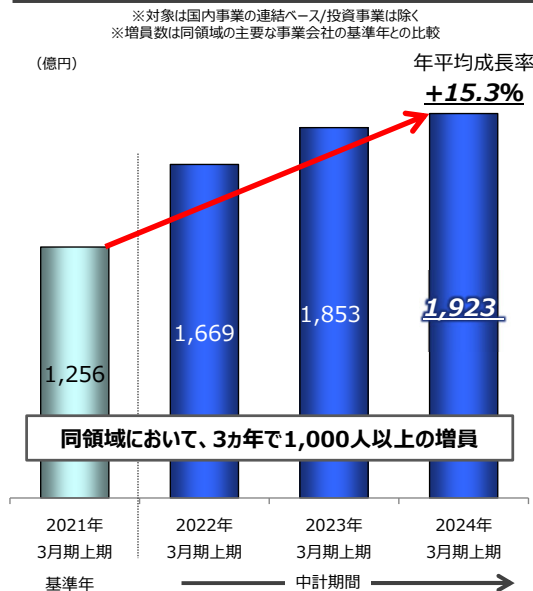
詳細は「トピックス」に記載の内容をご参照ください。



## 提供サービスの変革：メディアビジネスの変革

- インターネット領域の売上高は、同領域での戦略的な人員増強やM&Aによる体制強化の効果もあり、基準年から年平均+15.3%の伸び
- 成長が見込まれる新興デジタル広告領域への取り組みや、AaaSの新サービス導入を加速

### インターネット領域売上高※



### トピックス

#### 新興デジタル広告領域の業務拡大 (MP)

- ・ ECメディア/OTT※/デジタルオーディオ合計の取扱高金額が100億円を超え、基準年から年率+30%以上の成長  
※インターネット回線を通じてコンテンツを配信するストリーミングサービス
- ・ 直近では、デジタル音声広告事業を手掛ける株式会社オトナルと資本業務提携を行い、機能を拡充



#### 地上波とCTV広告を統合運用する新サービス (MP)

- ・ 地上波TVCMとコネクテッドTV※広告を統合モニタリングするサービス「Tele-Digi AaaS for CTV」がスタート  
※インターネット回線に接続されたテレビ端末のこと
- ・ 地上波CMとコネクテッドTV広告を常時モニタリング、効果比較を即座に実施することが可能に

## Tele-Digi AaaS™

次に、「メディアビジネスの変革」についてです。

同領域の進捗を示す指標のひとつであるインターネット領域の売上高は、この3か年で1,000人規模で人員増強してきたことやM&Aによる機能強化の効果もあり、基準年から年平均で+15.3%の強い伸びとなっております。

同領域では、ECメディア/OTT/デジタルオーディオなど、今後成長が見込まれる新興デジタル広告領域における業務の拡大や、AaaSの新サービス導入を加速するなど、さらなる成長へ向けた取り組みを進めております。

詳細は「トピックス」に記載の内容をご参照ください。

## 提供サービスの変革：生活者起点でのDX推進

- 生活者や企業、社会の課題に向き合いながら、最新技術を活用した新たなサービスの開発や社会インフラの提供を推進

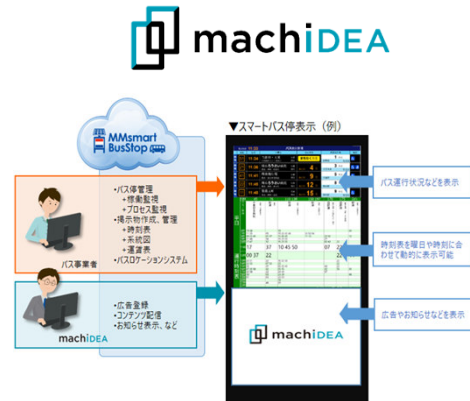
### 自分自身のアバターが健康をサポート (HC/H/MP)

- 高速3Dアバター生成技術を活用し、健康診断会場で健康診断受診者自身を3Dアバター化
- 生成された自身のアバターが健康を促すことで、受診者の行動変容や企業の健康経営へ与える効果を検証



### 「新たな情報の社会インフラ」を提供 (九州H)

- バス運行に関わる新サービスとして「スマートバス停」を運営する合弁会社を設立
- バス運行情報に加え、テレビや新聞の情報との連動企画によりコンテンツの充実を図るなどデータドリブンなサービスを提供



9

続いて、「生活者起点のDX推進」についてです。

同領域では、生活者や企業、社会の課題に向き合いながら、最新技術を活用した新たなサービス開発や社会インフラの提供を進めています。

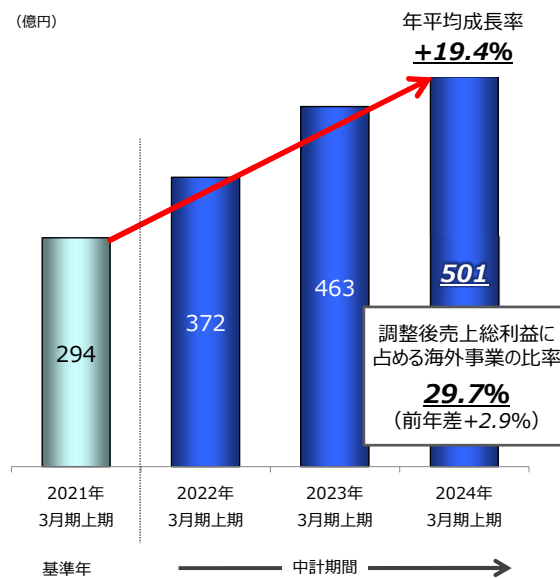
具体的には、

高速3Dアバター生成技術を活用した、新たなヘルスケア体験を創出する取り組みや、「スマートバス停」を運営する合弁会社を設立し、新たな情報の社会インフラを提供する取り組みなどを推進しております。

## 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

- 海外事業の売上総利益は基準年から年平均+19.4%の伸びとなり、海外の比率も29.7%に拡大
- アジアでは、プロモーション領域やデジタル領域での業務拡大に加え、リージョナルアカウント獲得に向けた体制強化も推進

### 海外事業領域売上総利益



### トピックス

#### プロモーション/デジタル領域の業務拡大 (H)

- ・ コロナ収束に伴うプロモーション業務の需要回復をとりえ、GROWWW（台湾）などで業績が伸長
- ・ AdGlobal360（インド）など、デジタル領域での体制強化が奏功し、業務が拡大



#### リージョナルアカウント獲得に向けた体制強化 (H/DAC)

- ・ アジアパシフィック地域の博報堂・DACの戦略ネットワーク『H+』が体制を強化
- ・ 複数の海外テクノロジー企業との資本業務提携や連結子会社化を相次いで実施



次は、「従来戦略に基づく変革の継続」についてです。

まず、「ボーダレス化する企業活動への対応力強化」についてですが、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、為替影響やM&Aによる押し上げ効果も含め、基準年から年平均+19.4%の伸びとなり、調整後売上総利益に占める海外の比率は、29.7%まで拡大しました。

アジアでは、プロモーション領域やデジタル領域での業務が拡大していますが、加えて、複数の海外テクノロジー企業との資本提携や連結子会社化を進めるなど、リージョナルアカウント獲得に向けた体制強化も推進しております。

詳細は「トピックス」に記載の内容をご参照ください。

## 従来戦略に基づく変革の継続：外部連携によるイノベーションの加速

- スタートアップグロース支援や、リスキリングサービス事業の展開、新市場開拓に向けた協業、アバターサービスの共同開発など、多様なパートナーとの事業創造を継続

### 外部協業によるスタートアップグロース支援 (H)

- ・ スタートアップを通じた次世代基幹産業の創出を目指した合弁会社を、日本テレビ放送網株式会社と設立



### 生活者データに基づき新市場を共同開拓 (H)

- ・ デジタル接点を活用し、若年女性の「ホームプロケア市場」開拓を目指す新会社をホーユー株式会社と設立



### 外部協業によるリスキリング支援 (H)

- ・ リスキリングプラットフォームの構築を軸に新たな人材事業を展開する新会社を株式会社ユーキャンと設立



### アバターソリューションの共同開発 (MP)

- ・ 自身の3Dデータを元にしたアバターを作成できるサービスの共同開発を株式会社小学館とスタート



続いて、「外部連携によるイノベーションの加速」についてです。

同領域では、多様なパートナーとの連携による新たな事業創造の取り組みを継続しております。

次世代基幹産業の創出に向けたスタートアップグロース支援に特化した新会社や、リスキリングプラットフォームを展開する新会社、デジタル技術を活用した新市場開拓を目指すための新会社の設立の他、3D技術を活用したアバターサービスの共同開発など、多くの取り組みが具体化してきております。

## サステナブルな企業経営のための基盤強化

- 「サステナビリティゴール」の実現に向け、各事業会社にて新ビジネス創出に向けた活動がスタート
- 気候変動対策、人権対応等の継続的な取り組み強化により、高い外部評価を獲得

### サステナビリティゴール

#### 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

サステナブルなビジネスを推進する  
事業会社の活動

SUSTAINABLE  
ENGINE

サステナブルなビジネス実装をすすめる  
専門プロジェクトチームの発足 (HP)

🌱 Earth hacks & Co.

“生活者が主体”となり脱炭素社会を実現する  
ための活動体を三井物産株式会社と設立 (H)

RESILIENT LIFE PROJECT  
レジリエントライフ プロジェクト、はじまる。

様々なリスクを乗り越え、より豊かな100年を目指す  
プロジェクトへの参画 (H)

サステナビリティに関する  
取り組みに対する外部評価

CDP 22年環境調査:「A-」取得 (HC)



環境コミットメントの発表と  
赤坂Bizタワーへの再エネ導入などの  
気候変動に関する活動について

work with Pride:「silver」受賞 (H/MP)



同性婚制度の拡充などLGBTQへの  
対応について

最後に、「サステナブルな企業経営のための基盤強化」についてです。

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」に向けた  
取り組みの一環として、各事業会社にてサステナブルなビジネスを推進していく  
複数の新しい活動がスタートしております。

あわせて、気候変動対策や、LGBTQへの対応についての様々な取り組みについて、  
高い外部評価をいただいております。

今後も、サステナブルな経営環境の整備に注力してまいります。

## Hakuhodo DY holdings

博報堂DYホールディングス

以上、当社グループの中期経営計画の進捗状況についてご説明しましたが、最後に一言申し添えさせていただきます。

現中計期間も残すところ、あと半年弱となりました。ご説明してきた通り、中期戦略として掲げた内容のうち、「成長性」に関する部分は概ね計画通りに進捗していますが、「収益性」の観点で、課題を残す状況にあります。

経済環境、産業構造、テクノロジー、サステナビリティなど、世の中全体が、多様な観点で大きな変化の分岐点に立っており、競争環境が激変する中で、当社グループは、本中計期間で積み残しとなった課題の解決に限らず、より大きな変革を推し進めていかなければならないと考えております。

すでに次の中期経営計画の検討には着手しており、発表は来年5月を予定していますが、その骨子については、早ければ来年2月の段階でご説明できるよう準備を進めています。

下期に向けて、国内外の経済環境について不透明な部分も多いですが、修正した業績見通しの達成とさらなる上積みに向けて、グループ一丸となって取り組んでまいります。

私からは以上です。ありがとうございました。