



Hakuhodo DY holdings

株主の皆様へ

2022年3月期
2021.4.1 ~ 2022.3.31

株式会社博報堂DYホールディングス

株主の皆様へ

お取引先、生活者、社会全体の 価値創造パートナーへ

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。

(中期基本戦略)



代表取締役社長
水島 正幸

将来情報に関するご注意

本書に掲載される情報のうち、歴史的事実以外の情報は当社の計画及び見込みに基づく将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確実な要因が含まれており、実際の成果や業績と異なる可能性があります。

株主の皆様には、ますますご清祥のことと、お慶び申し上げます。

2022年3月期は、国内外において回復する広告需要を積極的な事業展開で取り込めたことに加え、これまで取り組んできたマーケティング実践領域の拡張により、多様なニーズに対応することができたことで、過去最高益の実績をあげることができました。

当社グループは、2022年2月に中期経営計画の見直しを行い、2024年3月期までを「提供サービスと事業基盤の変革を加速する期間」と位置付けています。

デジタルビジネスの拡大を目指し、ソウルドアウト(株)の株式取得による完全子会社化、(株)博報堂テクノロジーズの設立を行うなど、急激に加速するデジタル化に対応するための基盤整備も進んでいます。こうした取り組みは、不可逆な変化への対応であり、歩みを止めることなく、変革を進めていきたいと考えています。

経済動向など不透明感が強い状況にありますが、新たに掲げた各種変革を着実に進めることで、グループの中長期的な大きな成長を目指す土台をより盤石なものとし、企業価値の一層の向上に努めていきます。

株主の皆様の日頃のご支援に心から感謝申し上げますとともに、引き続き当社グループへのご指導ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

2022年6月

株式会社博報堂DYホールディングス
代表取締役社長

水島正幸

業績の概況／連結業績ハイライト

当期の業績

2022年3月期の日本経済は、持ち直しの傾向にあるものの、変異株の感染拡大に伴う行動制限長期化の影響や、サプライチェーン停滞に伴う生産や輸出の回復鈍化もあり、力強さを欠く動きとなりました。一方、国内広告市場^{※1}は、前期の大幅な落ち込みからの反動増もあり、期初から強い伸びが継続し、通期で前期比2桁増となるなど、着実な回復が見られています。

このような環境下、当社グループは、コロナ禍への対応に配慮しつつも、積極的な事業展開を継続しました。その結果、売上高は1兆5,189億21百万円（前期比17.0%の増収）、収益は8,950億80百万円（同25.3%の増収）と大きく前期を上回りました。

売上高を種目別に見ますと、雑誌とラジオを除く全ての種目で前期を上回りました。中でも、マーケティング／プロモーションでは大型案件の貢献もあり大きく前期を上回り、インターネットメディアも高い伸びとなりました。

また、得意先業種別では、サプライチェーン停滞の影響が大きい「自動車・輸送機器・関連品」などが前期を下回りましたが、「官公庁・団体」、「情報・通信」及び「交通・レジャー」で前期を大きく上回ったほか、そのほかの業種も多くが前期を上回りました^{※2}。

2023年3月期の見通し

資源価格の上昇、サプライチェーンの停滞、新型コロナウイルスの感染状況等、不透明な要素はあるものの、国内広告市場は回復基調が続くと見込んでいます。

売上高は市場を上回る伸びを計画しているほか、M&Aや為替変動影響も織り込み、前期比7.3%増の1兆6,300億円と予想します。

一方で、売上総利益率が2020年3月期の水準に戻ると想定しているほか、中期経営計画に基づく基盤整備や活動費の回復により販管費が増加することを織り込み、営業利益及び経常利益の予想

売上総利益に関しても、3,870億93百万円（同23.6%増加）と前期より738億75百万円の増加となりました。なお、このうち国内事業については3,110億58百万円と23.2%の増益、海外事業については北米や中華圏における回復基調に加えて連結範囲の拡大もあり、790億34百万円と24.3%の増益となりました。販売費及び一般管理費（販管費）において、戦略的な投資を行うとともに連結範囲が拡大したことによる費用の増加があったものの、営業利益は716億42百万円（同59.1%増加）、経常利益は757億40百万円（同52.7%増加）となりました。

特別損益について、特別利益は（株）リクルートホールディングス等の株式売却による投資有価証券売却益236億27百万円などを計上した結果、合計で258億12百万円となり、特別損失は一部の連結子会社において早期退職制度を実施したこと等に伴う特別退職金43億26百万円などを計上した結果、合計で68億44百万円となりました。以上を加味した税金等調整前当期純利益は947億8百万円（同76.5%増加）、親会社株主に帰属する当期純利益は551億79百万円（同108.4%増加）と、全ての利益項目において過去最高益となりました。

※1 経済産業省「特定サービス産業動態統計調査（2022年3月分確報）」によります。
※2 当社の社内管理上の区分と集計によります。

はそれぞれ同28.8%、30.0%減の510億円、530億円とします。なお、のれん償却前営業利益は中期経営計画で想定している年平均成長率+7%[※]を上回る進捗となる640億円程度となり、目標である2024年3月期における650億円にあと10億円の水準を見込んでいます。

また、現時点においては特段の特別損益は織り込まず、親会社株主に帰属する当期純利益は260億円と予想します。

※ 2021年3月期を基準とした成長率

実績及び業績予想

	百万円	
	2022年3月期 実績	前期比
売上高	1,518,921	+17.0%
売上総利益	387,093	+23.6%
営業利益	71,642	+59.1%
経常利益	75,740	+52.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	55,179	+108.4%

(注1) 2022年3月期より「収益認識基準」を適用していますが、ここでは株主の皆様にとって有用であると考えことから従来の売上高を示しています。

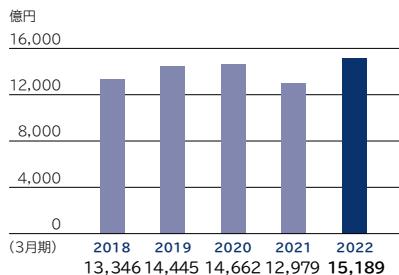
	百万円	
	2022年3月期 実績	前期比
オペレーティング・マージン	18.5%	+4.1pt
のれん償却前営業利益	84,029	+54.6%
のれん償却前オペレーティング・マージン	21.7%	+4.4pt

(注2) オペレーティング・マージン=営業利益/売上総利益

(注3) のれん償却前営業利益とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等を除外して算出される営業利益

(注4) のれん償却前オペレーティング・マージン=のれん償却前営業利益/売上総利益

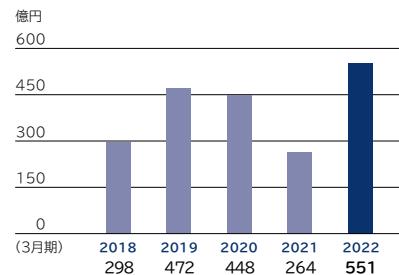
売上高



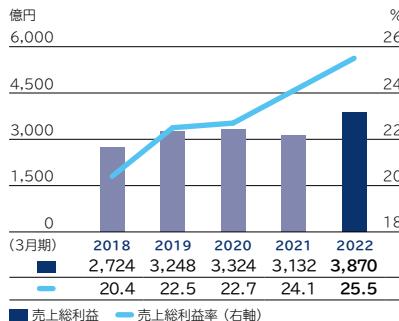
営業利益/オペレーティング・マージン



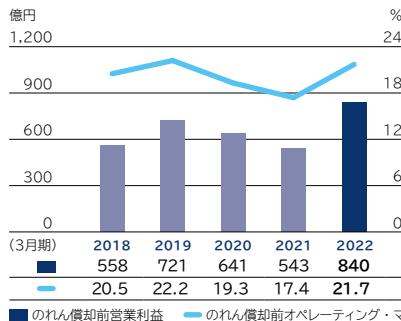
親会社株主に帰属する当期純利益



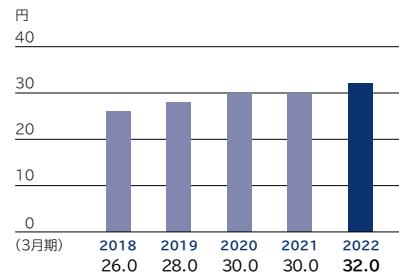
売上総利益/売上総利益率



のれん償却前営業利益/ のれん償却前オペレーティング・マージン



1株当たり配当金



(注) 2020年3月期より、当社の子会社において売上の計上基準に係る会計方針の変更を行っています。2018年3月期～2019年3月期は、関連する経営指標等について遡及処理を反映させた数値を記載しています。

中期経営計画の見直し

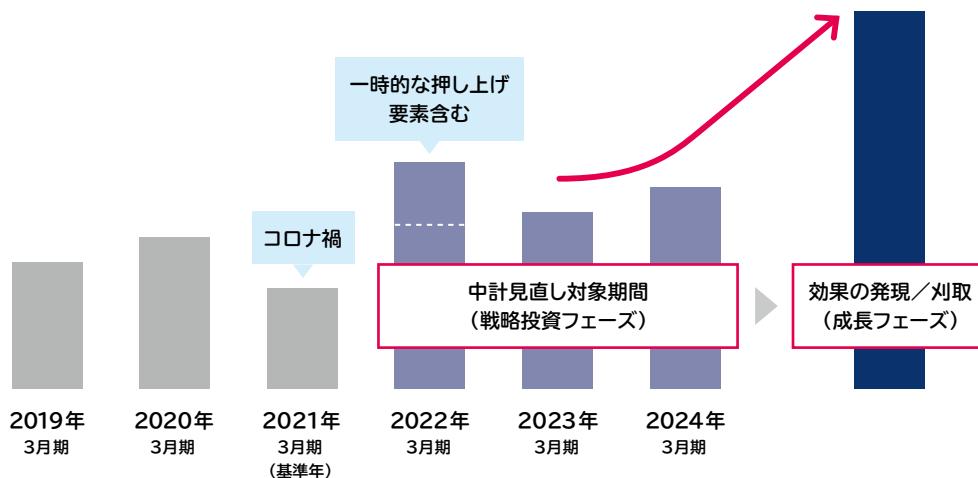
当社グループは、2019年5月に2024年3月期を最終年度とする中期経営計画を発表し、各種取り組みを進めてきましたが、コロナ禍の影響によりビジネス環境が激変したことを受け一旦目標を取り下げ、2022年2月に、2022年3月期から3年間の見直し中期経営計画を発表しました。

中長期での成長イメージ

下記のグラフ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。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」と位置付けています。この3年間は、短期的な利益成長を追うのではなく、「事業構造の変革」を進める期間とし、中長期的な大きな成長を目指す土台を盤石にしていきたいと考えています。

調整後^{*}のれん償却前営業利益の成長イメージ

^{*} 調整後:投資事業除き



中期経営計画見直しの概要

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。この環境変化に対応するため、各種変革を加速していくことを前提に、中期経営目標は「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しました。

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

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

と定めました。

そして、これまで掲げてきた「中期基本戦略※」は継続しつつ、下記の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いきます。

※ 中期基本戦略:株主通信冒頭に記載

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
4	サステナブルな企業経営のための基盤強化

上記4項目の具体的な内容は、次ページの通りです。

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

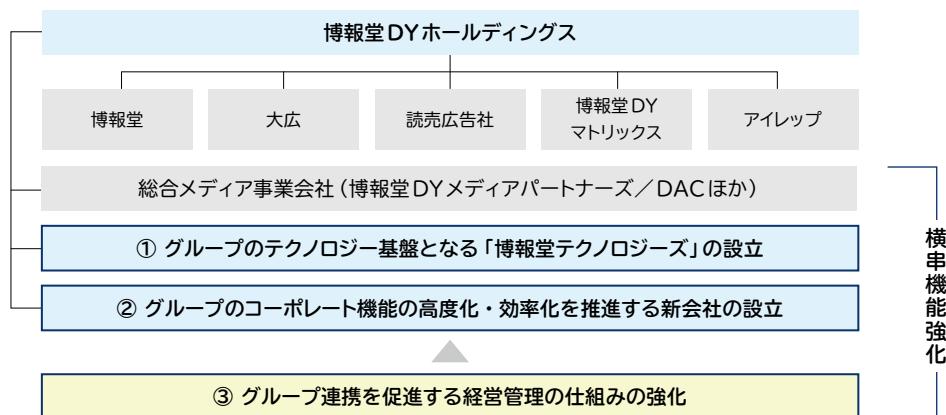
当社グループは、これまで先行してきた「生活者データ・ドリブン・マーケティング」をフルファネルで実践できる形へと進化させ、データをもとに認知・興味・検討からCRM※まで一気通貫でアプローチしたいという企業のニーズに的確に応え、リードしていける存在になりたいと考えています。そのために下記の3つの戦略施策を進めていきます。

※ CRM：Customer Relationship Management



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。



3 従来戦略に基づく変革の継続

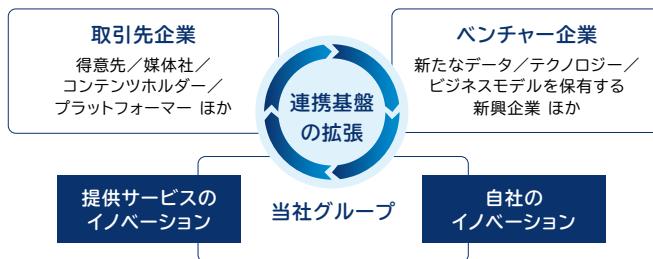
当社グループが進めてきた2つの従来戦略「ボーダーレス化する企業活動への対応力強化」と「外部連携によるイノベーションの加速」を継続しつつ、一層のバージョンアップを図っていきます。

ボーダーレス化する企業活動への対応力強化

- 1 得意先のグローバルシフト
- 2 専門性／先進性
- 3 “生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティング

▲
積極投資を継続

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

当社グループの成長を支える最大の要素は「ヒト」であり、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います。短期的にはコスト先行となるような施策も含め、下記のような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」を目指します。

サステナブルな成長に向けた「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さらなる促進 ほか



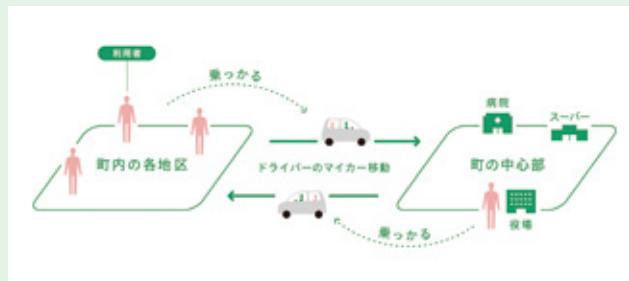
TOPICS

01 MaaSシステムを使った移動支援サービス「ノッカルあさひまち」を推進

「ノッカルあさひまち」（ノッカル）は、住民の普段のマイカー移動を活用しながら、住民同士助け合う気持ちを形にした新しい交通サービスです。「地元でのお出かけをもっと気軽に、もっと手軽に。」をテーマに、当社グループが開発したMaaS*システムを用いて、移動したい住民と、自分のお出かけのついでに誰かを乗せることができる住民ドライバーをマッチングします。

ノッカルはの推進にあたり、富山県朝日町と2021年10月に締結したデジタルトランスフォーメーション（DX）連携協定を拡張させ、DX・カーボンニュートラル・情報発信に特化した朝日町の新部署「みんなで未来！課」を官民連携で推進しています。日本の課題先進地域である朝日町での取り組みが、生活者発想を起点に、テクノロジーとクリエイティビティを掛け合わせた地域活性化のショーケースとなるよう目指します。

※ MaaS：Mobility as a Service



3Dアバター技術を活用した試着サービス「じぶんランウェイ」

「じぶんランウェイ」は、生活者が自身の3Dアバターを専用筐体で生成し、試着してみたいファッションコーディネートを選択すると、ランウェイ形式で複数の自分のスタイルフィッティングを360度見ることができるだけでなく、後ろ姿や動いている姿を瞬時に確認・比較しながら検討することが可能なスマホアプリのサービスプロトタイプです。いくつもの試着をしてみたいなど、店舗での実試着をとまどうような場面でも、気軽にアプリを使用することで試着へのハードルが下がり、商品の検討から購入における時間の短縮化、購入決定の最後の一押しや、買物の納得感の醸成にも寄与すると考えています。

さらに、バーチャル空間における実試着場面の再現だけでなく、「何人ものじぶんのアバターが同時にランウェイを歩き、それを自由な視点で比較検討できる」という現実世界では不可能な、デジタルならではの心躍る買物体験を生み出すことが可能になります。



当社グループはメディアビジネスの変革にあたり、デジタルビジネスのさらなる拡大を目指し、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。

その施策として、2022年2月9日に、東証一部上場(当時)のデジタルマーケティング支援会社・ソールドアウト(株)の完全子会社化に向けた株式の公開買付を公表しました。その結果、4月1日、ソールドアウト(株)は当社グループに加わりました。

ソールドアウト(株)は、日本全国の中小・ベンチャー企業が抱える課題解決のため、デジタルマーケティング、ソフトウェア、メディア制作・運営、DXの各事業を展開しています。全国に20拠点を設置し、地方、中小・ベンチャー企業を対象とするデジタル市場の活性化におけるリーディングカンパニーであり、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います。

今後、連携の進捗や結果につきましては適宜ご報告いたします。

ともに覚悟する。ともに挑む。

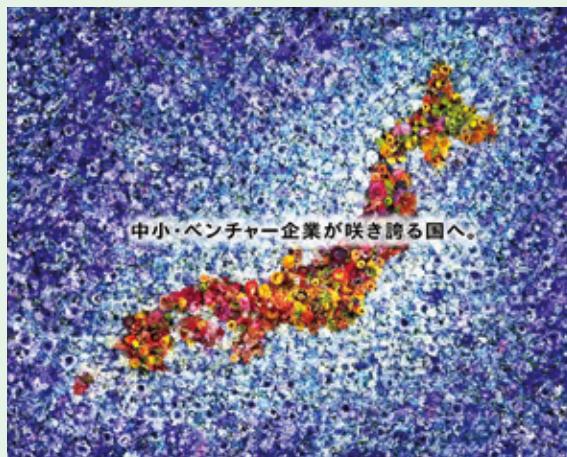
SOLD OUT

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
-------	-------------

連結従業員数	415名 (2021年12月現在)
--------	----------------------

売上高	223億4,715万円 (2021年12月期)
-----	----------------------------



中小・ベンチャー企業が咲き誇る国へ。

04

Grabの広告事業部門GrabAdsとのパートナーシップ契約を締結

当社グループは、Grabの広告事業部門であるGrabAdsと複数年にわたるパートナーシップ契約を締結しました。これにより両社は、東南アジアの生活者にとって、より有意義で革新的なソリューション、キャンペーンの共同開発を加速していきます。

Grabは、東南アジアにおけるフードデリバリー、モビリティ、金融サービスを提供する「スーパーアプリ」を運営する企業です。今回の締結により、当社グループ各社はGrabAdsが有する東南アジアの生活者の嗜好や行動に関するファーストパーティーデータを活用したインサイト開発や、GrabCar、GrabFood、GrabMart、GrabPayといったGrabスーパーアプリ機能を活用したフルファンネルでのコンバージョン獲得が可能となりました。これらを駆使して、東南アジア全域におけるクライアント企業の様々な課題を解決するソリューションを開発し、提供していく予定です。



05

ADFEST2022で、「THE FIRST TAKE」がグランプリを受賞

「ADFEST (アジア太平洋広告祭) 2022」の授賞式が2022年4月7日にオンラインで開催され、TBWA\HAKUHODOが企画した「THE FIRST TAKE」が、Branded Entertainment Lotus部門のグランプリにあたるグランデを受賞しました。ADFESTはアジア太平洋地域で最も権威のある広告賞の一つで、今回は27都市から総数1,311のエントリーがあり、全20部門で競われました。

また、日本広告業協会 (JAAA) 主催の、年間で優れたクリエイター個人を顕彰する「2021年クリエイター・オブ・ザ・イヤー」に、「THE FIRST TAKE」YouTubeチャンネルなどを手掛けた博報堂の山崎博司氏が輝きました。



「2021年クリエイター・オブ・ザ・イヤー」に選ばれた山崎博司氏

連結財務諸表（要旨）

連結貸借対照表の要旨

科 目	百万円	
	2021年 3月31日現在	2022年 3月31日現在
資産の部		
流動資産	626,731	754,854
固定資産	314,372	298,162
有形固定資産	34,915	37,124
無形固定資産	69,051	72,317
投資その他の資産	210,404	188,720
資産 合計	941,103	1,053,016

連結損益計算書の要旨

科 目	百万円	
	2021年3月期	2022年3月期
収益	714,560	895,080
売上原価	401,342	507,986
売上総利益	313,217	387,093
販売費及び一般管理費	268,184	315,450
営業利益	45,033	71,642
営業外収益	5,633	7,683
営業外費用	1,072	3,585
経常利益	49,594	75,740
特別利益	14,658	25,812
特別損失	10,582	6,844
税金等調整前当期純利益	53,669	94,708
法人税等	24,548	35,846
当期純利益	29,121	58,862
非支配株主に帰属する当期純利益	2,641	3,683
親会社株主に帰属する当期純利益	26,479	55,179

科 目	百万円	
	2021年 3月31日現在	2022年 3月31日現在
負債の部		
流動負債	416,338	505,640
固定負債	162,625	159,961
負債 合計	578,964	665,601
純資産の部		
株主資本	276,197	319,176
その他の包括利益累計額	54,228	38,678
新株予約権	247	225
非支配株主持分	31,466	29,335
純資産 合計	362,139	387,414
負債純資産 合計	941,103	1,053,016

連結キャッシュ・フロー計算書の要旨

科 目	百万円	
	2021年3月期	2022年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,212	20,852
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,831	△11,292
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,767	△8,698
現金及び現金同等物に係る換算差額	△870	3,793
現金及び現金同等物の増減額	12,743	4,654
現金及び現金同等物の期首残高	163,299	176,042
現金及び現金同等物の期末残高	176,042	180,697

※ 表示単位未満切捨

会社概要・株式の状況

会社概要

会社名	株式会社博報堂DYホールディングス (英文名: HAKUHODO DY HOLDINGS INCORPORATED)
設立	2003年10月1日
資本金	107億円(2022年3月31日現在)
事業内容	広告主等に対しマーケティング・コミュニケーション サービス全般の提供を行う子会社の経営管理等
主要な子会社	株式会社博報堂 株式会社大広 株式会社読売広告社 株式会社博報堂DYメディアパートナーズ 株式会社博報堂プロダクツ 株式会社TBWA\HAKUHODO デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社 株式会社アイレップ
本社所在地	〒107-6320 東京都港区赤坂五丁目3-1 赤坂Bizタワー
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場(2022年4月4日現在) 証券コード: 2433
URL	http://www.hakuhodody-holdings.co.jp/

取締役・執行役員及び監査役

2022年6月29日現在

取締役会長	戸田 裕一	執行役員	徳久 昭彦
代表取締役社長	水島 正幸	執行役員	禿河 毅
取締役副社長	矢嶋 弘毅	執行役員	青木 雅人
代表取締役専務執行役員	西岡 正紀	執行役員	落合 寛司
取締役専務執行役員	江花 昭彦	執行役員	菊地 英之
取締役常務執行役員	安藤 元博	執行役員	田中 雄三
社外取締役	松田 昇	執行役員	小坂 洋人
社外取締役	服部 暢達	執行役員	米谷 修
社外取締役	山下 徹	執行役員	荒波 修
社外取締役	有松 育子	常勤監査役	西村 治
専務執行役員	マイケル・バーキン	常勤監査役	今泉 智幸
専務執行役員	近藤 暢章	社外監査役	山口 勝之
常務執行役員	赤木 直人	社外監査役	友田 和彦
常務執行役員	多田 英孝	社外監査役	菊地 伸

株式の状況

2022年3月31日現在

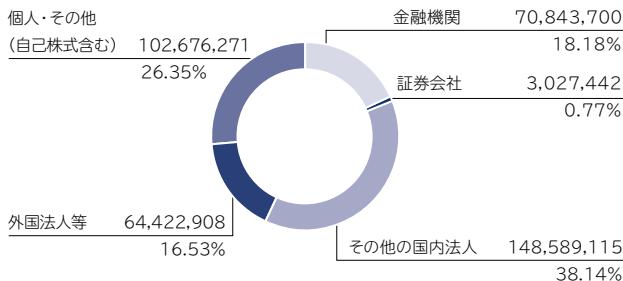
大株主(上位10名)	持株数(株)	持株比率(%)
1 公益財団法人博報堂教育財団	71,005,350	19.00
2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	38,965,000	10.42
3 一般社団法人博政会	18,619,700	4.98
4 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,392,900	3.04
5 株式会社朝日新聞社	11,223,490	3.00
6 一般社団法人フラタニテ	11,000,000	2.94
7 日本テレビ放送網株式会社	8,620,000	2.30
8 博報堂DYホールディングス社員持株会	7,966,117	2.13
9 第一生命保険株式会社	6,930,500	1.85
10 株式会社読売新聞東京本社	6,872,400	1.83

(注) 1. 当社は、自己株式15,905,408株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

発行可能株式総数	1,500,000,000株
発行済株式総数	389,559,436株
株主数	7,347名

所有者別株式分布状況

持株数(株)



株主メモ

事業年度	4月1日から翌3月31日まで
定時株主総会	6月中
基準日	定時株主総会議決権 3月31日 期末配当 3月31日 中間配当 9月30日
単元株式数	100株
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
特別口座の管理機関	
同連絡先	みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部 〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 ☎ 0120-288-324 (フリーダイヤル)
公告方法	日本経済新聞に掲載

	証券会社等に口座をお持ちの場合	証券会社等に口座をお持ちでない方（特別口座の場合）
郵送物送付先	お取引のある証券会社等になります。	〒168-8507 東京都杉並区和泉2-8-4 みずほ信託銀行 証券代行部
お問い合わせ先		☎ 0120-288-324 (フリーダイヤル) (土・日・祝日を除く 9:00 ~ 17:00)
各種手続きお取扱店 (住所変更、株主配当金受取り 方法の変更等)		みずほ信託銀行 本店及び全国各支店* ※トラストラウンジではお取扱できませんのでご了承ください。
未払配当金のお支払	上記お取扱店に加え、みずほ銀行の本店及び全国各支店	
ご注意	支払明細発行につきましては、右の「特別口座の場合」の郵送物送付先・お問い合わせ先・各種手続きお取扱店をご利用ください。	特別口座では単元未満株式の買取以外の株式売買はできません。証券会社等に口座を開設し、株式の振替手続きを行っていただく必要があります。

(注) 確定申告の際には、同封の配当金計算書をご利用いただけます。株式数比例配分方式を選択された株主様については、お取引のある証券会社にご確認ください。



ユニバーサルデザイン仕様の「つたわるフォント」を採用しました
当報告書では、株式会社博報堂がユニバーサルデザインの発想に基づき、株式会社タイプバンク、慶應義塾大学と共同開発した独自フォントである「つたわるフォント」を使用しています。誤認防止、読みやすさ向上のため、慶應義塾大学による学術的な実証実験を経て開発されたものです。



この冊子はFSC® 認証紙を使用し、環境に配慮したNon-VOCインキで印刷しています。