Hakuhodo DY holdings

Integrated Report 2023

統合報告書 2023

Contents

01 Who We Are

4 トップメッセージ
10 経営理念／ポリシー
11 事業領域の拡大 ＝ 広告会社からの進化
15 KEY FIGURES

02 Value Creation

18 価値創造モデル
19 マテリアリティ
22 「人」を源泉とした価値創造
23 生活者発想
24 研究所・シンクタンク

03 Strategy

26 CFOインタビュー
30 中期経営計画
34 博報堂DYグループのデジタル戦略
38 博報堂DYグループの領域拡大
42 博報堂DYグループのテクノロジー戦略

04 Sustainability

46 博報堂DYグループのサステナビリティ
47 DE&I（ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン）
51 ワークスタイル変革
52 健康経営
53 人権方針
54 気候変動などを含む環境課題解決への取り組み
56 グループ会社におけるサステナブルな取り組み
57 グループ会社における環境への取り組み
58 グループ会社における地域貢献への取り組み
59 グループ会社における教育貢献への取り組み
60 公益財団法人 博報堂教育財団

05 Governance

62 会長メッセージ
66 社外取締役メッセージ
68 コーポレート・ガバナンス
77 コンプライアンスへの取り組み
78 経営体制

06 Corporate Data

80 10ヵ年財務サマリー
81 種目別 ・業種別売上高データ
82 国内広告市場規模と博報堂DYグループ国内売上高の推移
83 政策保有株式および株主還元に関する基本方針
84 ESGデータ
88 株式情報
89 会社情報

編集方針

当社グループは、持続的な成長と企業価値の継続的な向上の実現には、利益成長とともに、事業を通じた社会課題解決への取り組みが重要だと考えています。
企業としての社会的な責任を果たしていくためには、社会や環境に対する取り組みについても詳しくご紹介させていただくことが望ましいと考え、当社グループのサステナビリティとESGに関する活動報告も包摂した統合報告書の作成を通じて、ステークホルダーの皆様に当社への理解を深めていただけるよう情報発信を行っています。

免責事項

博報堂DYグループに関連する業績見通し、計画、方針、経営戦略、目標、予定、将来の数値・数額、事実の認識・評価等といった、将来に関する情報をはじめとする歴史的事実以外のすべての記述は、当社グループが現在入手している情報に基づく、現時点における予測、期待、想定、計画、認識、評価等を基礎としているものです。また、見通し・予想数値を算定するためには、過去に確定し正確に認識された事実以外に、見通し・予想を行うために不可欠となる一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）については、その性質上、客観的に正確であるという保証も、また将来その通りに実現するという保証もありません。

01 Who We Are

4 トップメッセージ
10 経営理念／ポリシー
11 事業領域の拡大 ＝ 広告会社からの進化
15 KEY FIGURES

Top Message

生活者一人ひとりの想いがあふれ、
いきいきと生活できる社会を目指し、
当社のクリエイティビティによる
課題の解決に取り組みます

代表取締役社長
水島 正幸

トップメッセージ

はじめに

博報堂DYホールディングスが誕生したのは、2003年10月1日。2023年は博報堂DYグループが誕生してから、ちょうど20年となりました。国内の広告会社3社の経営統合によって生まれた当社グループは、今や海外を含め400社以上のグループとなり、25,000人を超える社員がともに働き、広告ビジネスの枠組みにとらわれることなく事業領域を拡大し続ける存在となっています。

私たちの強みであるクリエイティビティを活かしながら、企業のマーケティングの進化に貢献する価値創造パートナーとなることで持続的な事業成長を遂げるとともに、生活者のパートナーとして、社会の発展に寄与する新しい価値を創造し続けることを目指してきました。次の節目に向けて、グループ一体となって新しい価値創造に挑戦しています。

一方で、2023年2月に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する独占禁止法違反の疑いで当社グループの従業員が起訴されました件につき、株主をはじめステークホルダーの皆様に多大なご迷惑、ご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

ビジネスコンプライアンスのいっそうの徹底を図ることにより、全力で当社グループの信頼回復に努めていく所存です。

中期経営計画目標の達成に向けて

この20年の間にデジタル化の進展によって広告業界は大きく変わりました。当社グループも既に広告セクターを超えた企業グループとして様々な領域にビジネス活動を展開しています。また現中期経営計画期間中には、コロナ禍による社会・経済への大きなインパクトも加わるなど、想定外の出来事もありました。

私たちが提唱する戦略の基礎となる環境変化「オールデジタル化の進行」が加速する中、この変化へ柔軟かつスピーディーな対応をすべく戦略のアップデートを行い、「提供サービスの変革」「変革を加速する横串機能の強化」「従来戦略に基づく変革の継続」「サステナブルな企業経営のための基盤強化」を進め、目標の達成に向けた取り組みを着実に実践できているものと評価しています。

詳細 page 30–33 中期経営計画進捗特集ページ

事業領域の拡大によって、提供サービスを変革する

私たちの事業は、広告ビジネスを中心にしながらも大きく変化してきています。クライアントの事業も、業種・業態に限らずデジタル化による変革が急速に進んでいます。

そうした動きに対応すべく、博報堂DYグループは、強みである「生活者データ」を駆使してあらゆるマーケティング局面をカバーする“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を軸に、クライアント企業のマーケティングやビジネスの進化に寄与するために活動領域を拡張してきました。

グループを構成する事業会社や専門会社の陣容を一覧するとお分かりいただけると思いますが、私たちは、いわゆる「広告会社」の枠組みを超えた多様な機能やサービス提供を行う企業体となっています。

詳細 page 11–14 事業領域の拡大、 page 38–41 江花専務メッセージ

さらにはこれまでの収益基盤でもあったメディアビジネスを変革すべく、データとテクノロジーの強化に基づくDXを進め、独自のAaaS（Advertising as a Service）モデルを開発し、導入してきました。メディア（媒体社）とクライアント企業の双方に高付加価値を提供する取り組みは着実に進展し、数多くの実績を生み出しています。

主にクライアントを対象とするマーケティングDXにおいても、グループ横断組織HAKUHODO DX_UNITEDを通じてマーケティング基盤の構築やデータ分析に関する様々なソリューションを提供してきました。両輪であるメディアのDXとマーケティングのDXを掛け合わせることによって、当社グループの提供サービスは大きく変革しています。

詳細 page 34–37 矢嶋副社長メッセージ

私たちは、いわゆる「広告会社」の枠組みを超えた多様な機能やサービス提供を行う企業体となっています

グループ競争力を高めるための共通基盤としての組織づくり

グループの実態が広告会社の枠組みを超える中、グループ全体の競争力をさらに高めるためには、テクノロジー基盤の強化が特に重要であると認識し、2022年4月に「博報堂テクノロジーズ」を設立、優秀なエンジニアなどテクノロジストの採用に力を入れながら、グループ内の先端テクノロジーの知見の集約と高度化を進めています。また、グループ全体を管轄し、コーポレート機能の高度化・効率化を図るべく、2023年4月に「博報堂DYコーポレートイニシアティブ」を設立しました。これによって、従来のメディア機能（博報堂DYメディアパートナーズ）に加え、グループ内に3つのグループ共通基盤を持つ形へと進化しました。

これらをコアとして機能させながら、さらなるグループシナジーの発揮により博報堂DYグループ全体の価値創造力の向上を目指していきます。

着実に進めてきたグローバルとイノベーションへの取り組み

グローバル事業の拡大については、特にアジア地域におけるM&Aを効果的に進めながら、マーケティングコミュニケーション事業を中心に着実な伸長を実現しています。さらにグループの専門性と先進性を高めていく戦略事業組織であるkyuにおいても、ユニークでエッジの利いた企業を新たに迎えるなど、引き続き戦略的にM&Aを行いつつ、先進的なコンサルティングサービスを中心とした機能拡張を行っています。2023年3月期には、当社の海外事業領域の売上総利益は連結全体の25.8%*まで拡張しています。

また、外部連携によるイノベーションの加速についても、博報堂など中核事業会社において専門組織（ミライの事業室ほか）を組成し、様々なジョイントベンチャー案件や新会社の立ち上げを行ったり、CVCである博報堂DYベンチャーズが運営するHAKUHODO DY FUTURE DESIGN FUNDを通じたスタートアップへの投資案件も50件を超えるなど、積極的な活動を展開中です。

* 2023年3月期における海外事業領域の連結売上総利益（投資事業を除いたもの）に占める割合を指す。

グループの専門性と
先進性を高めていく戦略的な
M&Aによる機能拡張を
行っています

人財の多様性と成長を重要テーマと捉えるサステナブルな企業経営

中長期的な視点に立った、サステナブルな企業経営のための基盤強化にも取り組んでいます。

2022年4月にはサステナビリティ推進室を新設し、グループのサステナブル経営のハブとしての機能整備を進めています。私たちの価値創造の源泉となるのはなんといっても“クリエイティビティ人財”です。人が最大の資産である当社グループにとっては、とりわけ人財の多様性と成長、そして人権の尊重が重要なテーマとなります。2022年度から着手しているDE&Iの推進や人権デュー・ディリジェンスについては着実に進捗しているところです。

またESG領域のE（環境）については、気候変動対応としてTCFD提言に基づく目標設定と開示を行い、SDGsターゲットである2030年とその先のカーボンニュートラル実現目標となる2050年を見据えた活動を展開しています。2023年度は、中核事業会社である博報堂にとどまらずグループ会社それぞれの活動を加速させています。

詳細 page 46–60 サステナビリティセクション

コンプライアンス意識とインテグリティの追求

私たちが最も大切にしている生活者発想とパートナー主義を具現化していく上では、まずもって生活者や社会から信頼されることが不可欠です。そのためには一人ひとりが高いコンプライアンス意識を持ち、ビジネスにおいてもインテグリティ（誠実性・高潔性）を追求することが強く求められます。

人権の尊重や気候変動をはじめとする環境課題、さらには社会課題全般への対応を含め、様々なステークホルダーとの共存・共生のために常に進歩していかなければならず、そのための仕組みづくりや意識を高めていく取り組みに全力を挙げ、グループ全体のガバナンスシステムをよりいっそう強化していきたいと考えています。

そのような意味でも東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に絡む独占禁止法違反の疑いで世間をお騒がせしたことについて責任を痛感しています。既に再発防止策については着手していますが、これらをできるだけ早く確実に進め、今一度ビジネスにおけるコンプライアンス意識とインテグリティの追求を全グループ社員に徹底させていきたいと強く決意しています。

最大の資産「人財」について、多様性と成長、人権の尊重を重要テーマとして取り組んでいます

グループのさらなる成長に向けて

グループ規模や事業領域は拡大していますが、私たちの出発点は常に、生活者一人ひとりの想いを大切にすること、そしてその想いが描く社会や生き方を実現するためには何が必要なのかといった本質的な問いに向き合うことです。時代の変化によってクライアント企業や社会に生じる新たな課題を解決するための新しいアイデアを創造し、アウトプットまで実装を行い、ソリューションを実現させる。その過程で、どこにも負けない“未来をつくるクリエイティビティ”を発揮し、難易度が高いと言われる課題を解決する。そのような独自の価値創造力を持った企業として、クライアント企業やすべての取引先企業、株主、社員を含めたステークホルダーに最大の価値を提供していきます。

新しい中期経営計画は2024年に発表しますが、これまでの戦略投資と事業拡張を経て「広告会社グループ」の枠を超えた企業体として、新たな事業領域を目指していく大きな方向性に変わりはありません。

デジタルテクノロジーを存分に活用しながらも、生活者一人ひとりの想いがあふれる素晴らしい社会をつくることを目指し、そうした社会の中で私たち博報堂DYグループがキープレイヤーとなっていけるよう、さらなる成長を続けていきます。

代表取締役社長

水島正幸

Philosophy

経営理念

博報堂DYグループは、以下の7つの経営理念を掲げ、ビジネスを実践することにより、ステークホルダーの皆様、さらには社会の発展に貢献してまいりたいと考えております。

1. 顧客に対して、常に最善のサービスを提供し、ビジネス価値の向上に貢献する。
2. メディアの革新と向き合い、メディア価値の向上に貢献する。
3. 世界的にネットワークを展開し、サービス網の充実をはかる。
4. 生活者から発想することで、人々の次世代の豊かさを創造し、社会の発展に寄与する。
5. 自由と自律を尊重し、多様な個性とチーム力を価値創造の源泉とする。
6. 自立と連携の精神で新しい挑戦を続け、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、世界一級の企業集団を目指す。
7. 企業価値の継続的な向上をはかり、株主からの信頼と期待に応える。

Policy

ポリシー

私たちは、設立以来、基本的なグループポリシーとして、「生活者発想」と「パートナー主義」の2つを掲げています。

「生活者発想」

博報堂DYグループの発想の原点。人々を単に「消費者」として捉えるのではなく、多様化した社会の中で主体性を持って生きる「生活者」として捉え、深く洞察することから新しい価値を創造していこうという考え方。
生活者を誰よりも深く知っているからこそ、広告主と生活者、さらにはメディアとの架け橋をつくれるのだと考えます。

「パートナー主義」

博報堂DYグループのビジネスの原点。常に生活者視点に立ち、広告主・媒体社のビジネスを共に見つめ、語り合い、行動することからソリューションを提供していこうという考え方。
パートナーとして広告主・媒体社と長期的な関係を築き、継続性のある一貫したソリューションを提供していくことを常に目指しています。

これからの時代、私たちはこのポリシーに新たなイノベーションを起こす時を迎えていると考えます。
広告主との間では、マーケティングソリューション全領域においてビジネス価値の向上を共に目指すパートナーとして。
媒体社やコンテンツホルダーとの間では、多様化するメディアやコンテンツの価値向上を共に目指すパートナーとして。
私たちは生活者発想とパートナー主義のイノベーションを通して、質の高いワンランク上のサービスを提供してまいります。

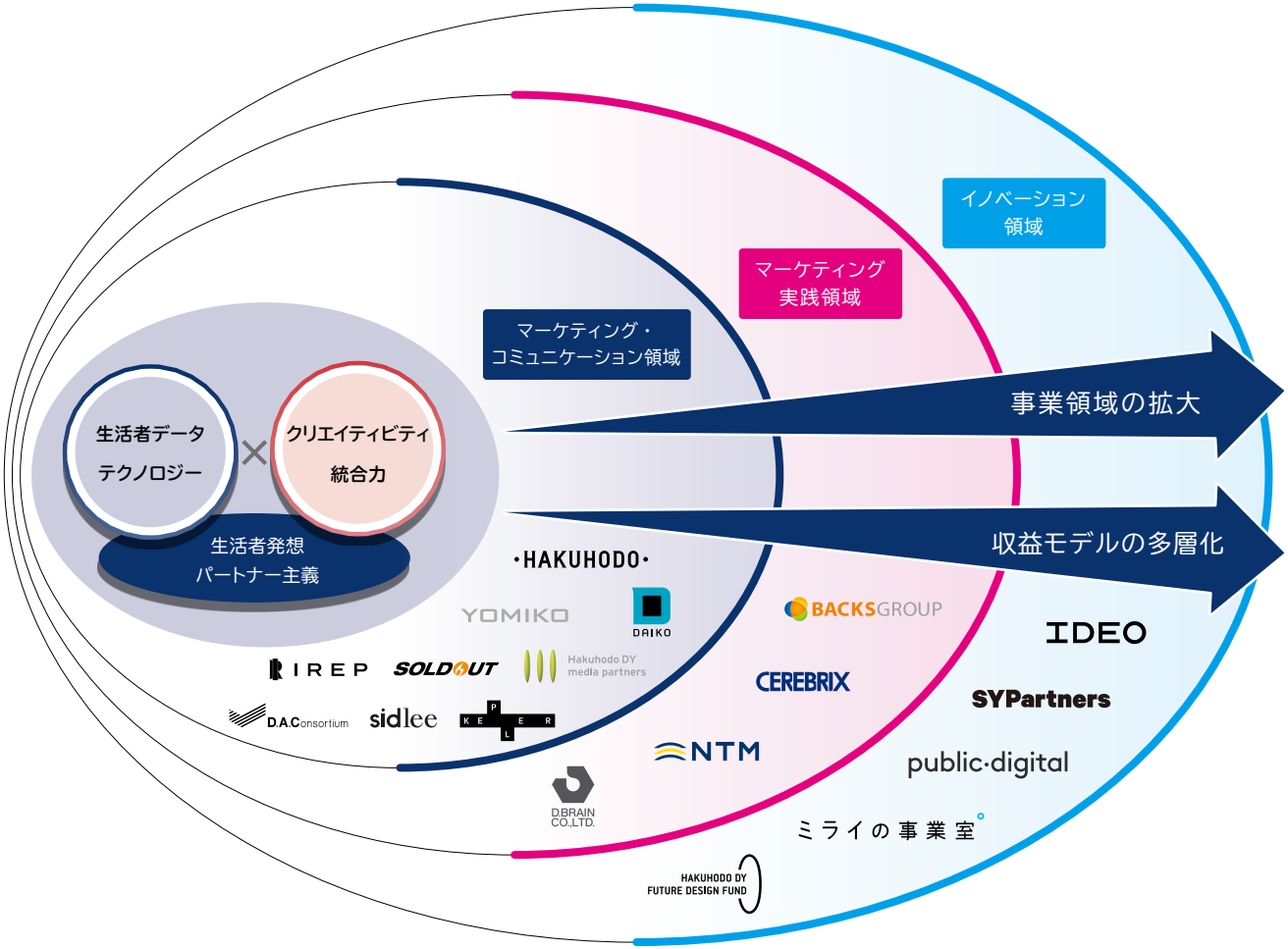
事業領域の拡大 ＝ 広告会社からの進化

マーケティング・コミュニケーション領域からイノベーション領域まで、
複雑化・高度化するクライアント企業の課題解決に向けた事業ポートフォリオの進化

事業領域拡大の目的とポリシー

当社グループは、生活者や社会の変化に伴うクライアント企業のマーケティング課題の複雑化・高度化に対応するため、中核事業であるマーケティング・コミュニケーション領域の強化・拡張に加え、マーケティングのフルファネルでの支援に向けたマーケティング実践領域、さらには先進性と専門性を持ったソリューションスキルを発揮できるイノベーション領域へと事業領域を拡大しています。

事業領域拡大にあたっては、当社グループが創業以来培ってきた強みである生活者発想とクリエイティビティが十分に発揮できる新たな事業や機能を取り込むことをポリシーとしています。



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

より安定的かつ継続的な収益成長へ

収益モデルの多層化

事業領域の拡大により、従来のコミッション型を中心とする収益構造から、サービスに対する対価であるフィー型、さらには投資事業による収益や共同事業収益など、収益モデルの多層化を図り、より安定的かつ継続的な収益成長を目指します。

事業領域の拡大 ＝ 広告会社からの進化

マーケティング・コミュニケーション領域

グループの中核事業会社（博報堂、大広、読売広告社）は、クライアント（広告主）のマーケティング活動を支援する「クライアントの代理店（パートナー）」として発展を遂げ、広告やプロモーションを中心としたコミュニケーション領域のサービスを強化してきました。1990年代以降のインターネット普及に伴い、生活者とのコミュニケーション手法が多様化する中、デジタルメディア&デジタルマーケティングに強みを持つ会社をグループに加えながら統合マーケティング・ソリューションの提供体制の強化を継続しています。

生活者発想を基軸とした“クリエイティビティ”と“統合力”によって、クライアント企業のマーケティング活動を支援

統合マーケティング

HAKUHODO　DAIKO　YOMIKO　Hakuhodo DY media partners　Hakuhodo DY MATRIX　TBWA\HAKUHODO

制作／プロダクション

PRODUCT'S　WEDO　YOMIKO CROSSCOM

デジタルマーケティング

IREP　SOLDOUT　D.A.Consortium　CARRAC　HAKUHODO I-STUDIO

領域特化型マーケティング

HAKUHODO MEDICAL　GRAVITY HAKUHODO

PR／IR

OZMA PR　EDGE International

クリエイティブ

Kettle HAKUHODO　H/design　SIX　HAKUHODO CREATIVE VOX　HAKUHODO Casting & Entertainment

グローバル

sidlee　PEER　GIMC-HAKUHODO 省广博报堂整合营销　HAKUHODO BANGKOK　SOUTHPAW　D.A.C Asia　HAKUHODO TAIPEI INVESTMENT GROW/ HAKUHODO　ICG　SQUARE COMMUNICATIONS

Company Spotlight

地方、中小・ベンチャー企業のデジタルビジネスに貢献

SOLDOUT

ソウルドアウトグループは2022年4月に博報堂DYグループに加わった地方、中小・ベンチャー企業向けのデジタルマーケティングエージェンシーです。「挑戦者の大志に寄り添い、事業発展を実現させる」というグループパーパスを掲げ、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領域でお客様を支援しています。

現在は、全国に23の拠点を持ち 、対面ベースでのお客様支援を可能としています。事業のスタートアップから既存事業のアクセラレートまで、テクノロジーを活用して日本全国の中小・ベンチャー企業が秘めている潜在能力を引き出し、寄り添うスタンスでともに挑戦しています。創業からデジタル×マーケティングの領域で事業展開し、中小・ベンチャー企業の成長を支援してきました。企業の売上を拡大し、稼ぐ力を養い、雇用を生むこと。引き続き、こうした活動を通じて、日本経済の成長へ貢献していきます。

事業領域の拡大 ＝ 広告会社からの進化

マーケティング実践領域

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ります。当社グループは企業の顧客獲得から顧客維持管理に至るフルファネルでのマーケティングに対してソリューションを提供できるよう、専門会社群を幅広くそろえ、体制を強化しています。

“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によって、クライアント企業のマーケティングの進化を支援

ダイレクトマーケティング

HAKUHODO CONNECT・ / D CREATE

コンタクトセンター

NTM / IBS

マーケティングシステム・基盤構築

HAKUHODO MARKETING SYSTEMS

人材サービス

CEREBRIX / BACKSGROUP

店舗・空間デザイン

EXPERIENCE・D / D.BRAIN CO.,LTD. / ENVIRONMENTAL PLANNING LABORATORY INC.

Company Spotlight

新たな価値を創造し デジタル販促市場を牽引

SP EXPERT'S

SP EXPERT'Sは、2018年に社内プロジェクトとして立ち上がり、2022年4月にグループ会社として法人化したデジタル販促ソリューション企業です。

「販促を通じて生活者の心を動かす体験を提供する」ことをビジョンに掲げ、販促・デジタルテクノロジー・データマーケティングの知見を統合した、OMO販促市場における総合的な課題解決に取り組んでいます。

生活者・小売・メーカーだけでなく、「社会」という視点でも販促市場を捉え、新しい価値を創造し、デジタル販促市場を牽引します。

事業領域の拡大 ＝ 広告会社からの進化

イノベーション領域

テクノロジーの進化が起点となり、市場の垣根が融解するなど、産業構造の転換が起きつつある中、産業や国、企業を問わず、ダイナミックなイノベーションが求められています。複雑化・高度化するクライアントの課題に対してソリューションを提供するために、当社グループは最先端でユニークな企業をグループ内へ取り込むなど、ケイパビリティを強化しています。加えて、新規事業開発やベンチャー投資を通じたイノベーション創出にも取り組んでいます。

先進性／専門性に基づくコンサルティングの提供や、お取引先企業／スタートアップとの連携によってイノベーションを生み出す

イノベーションコンサルティング

IDEO

コンサルティング／プラニング

HAKUHODO CONSULTING

Hakuhodo Planning House

新規事業開発

ミライの事業室

組織トランスフォーメーション

SYPartners

スタートアップ投資

HAKUHODO DY FUTURE DESIGN FUND

UNITED

DX戦略コンサルティング

public·digital

行動経済学に基づくコンサルティング

BEworks

Company Spotlight

公益に資するデジタルトランスフォーメーション

public·digital

ロンドンに本社を置くPublic Digitalは、デジタルトランスフォーメーション（DX）を支援するコンサルティング会社です。先行きが不透明な状況においても、クライアントが優れたサービスを提供し、確かなインパクトをもたらすことができるよう、クライアントの組織を根本から変革します。メンバーの多くが設立以前から英国政府のデジタル化を支援しており、その結果同政府は国連の電子政府ランキング1位に輝きました。

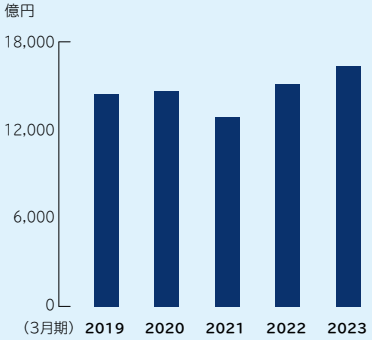
現在、同社にはリーダーシップ、テクノロジー、戦略、サービス設計、データ&プロダクトマネジメント等、多様な専門家がそろっています。クライアントの多くは、公共性が高く、人々の生活の向上を目的とする国際基金や政府機関、多国籍企業で、これまでに世界銀行、国連開発計画、ビル&メリンダ・ゲイツ財団、カナダ政府、カリフォルニア州政府、マダガスカル政府等のDXを支援してきました。Public Digitalは、グローバルな課題に取り組みながら、極めて専門性の高い知見や経験によって、独自の競争力を発揮しています。

KEY FIGURES

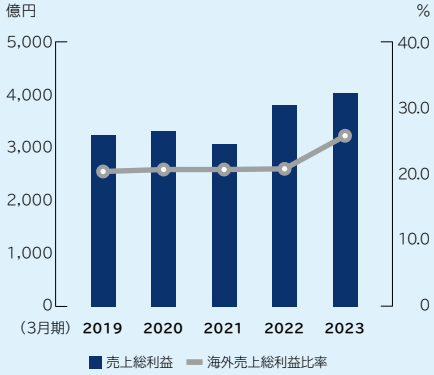
（2023年3月期）

マーケティングの進化

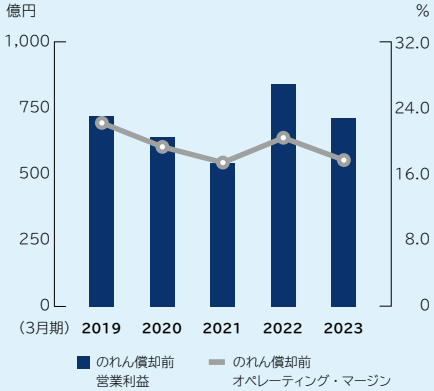
■ 売上高



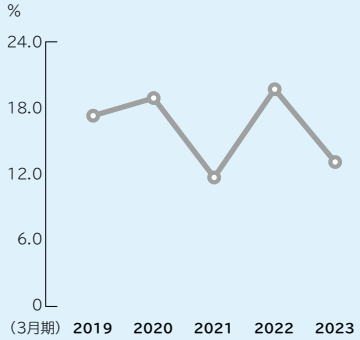
■ 売上総利益／海外事業領域売上総利益比率*1



■ のれん償却前営業利益*2／のれん償却前オペレーティング・マージン*3



■ のれん償却前ROE*4



*1 連結売上総利益に占める海外セグメントの割合を指す。
*2 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を指す。
*3 のれん償却前オペレーティング・マージンは、売上総利益に対するのれん償却前営業利益の比率を表示している。
*4 のれん償却前ROE＝のれん償却額等（持分法適用会社分含む）を除外した親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本（期首・期末平均）
*5 国内事業を対象に集計。コロナ関連のBPO業務を除く。
*6 対象は国内事業の外部売上高に基づく。
*7 2021年3月期を基準年とする年平均成長率

■ マーケティング実践領域売上総利益*5

年平均成長率*7 **＋9.6**%

■ インターネット領域売上高*6

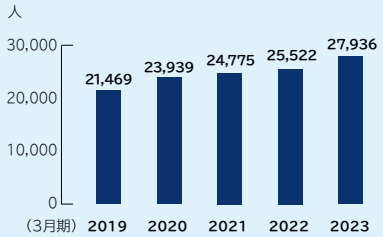
年平均成長率*7 **＋15.2**%

■ 海外事業領域売上総利益

年平均成長率*7 **＋26.6**%

人財マネジメント

■ グループ社員数



■ 「1年前と比較して成長した」と回答した社員の割合*1

72.0%

■ 人財育成のための教育投資額（社員1人当たりの金額）*2

21.6億円（**23.8**万円）

■ 社員1人当たりの年間平均研修時間*2

19.7時間

■ 女性管理職比率*2

11.5%／2030年度目標 **30**%

対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日
対象範囲：*1 博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ
*2 博報堂、大広、読売広告社、博報堂DYメディアパートナーズ、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム、アイレップ、ソウルドアウト

KEY FIGURES

生活者や社会との共生

■ 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への対応の進捗状況

項目	目標	2019年度（基準）	2022年度実績	2022年度達成状況
CO_2排出量 スコープ1＋スコープ2*1	2030年度50%削減（2019年度比）、2050年度ニュートラル	11,174トン	6,959トン	37.7%減
CO_2排出量 スコープ3*1	2030年度30%削減（2019年度比）	30,063トン	17,747トン	41.0%減
再エネ導入目標*1	2030年度60%、2050年度100%	0%	1.8%	1.8%
省エネルギー目標*1	30%削減（2019年度比）	5,372kl	2,858kl	46.8%減
廃棄物削減目標*2	平均50%以上削減を維持（2019年度比）	486トン	228トン	53.1%減
リサイクル率*3	85%以上	82.2%	79.0%	79.0%

*1 博報堂、大広、読売広告社、博報堂DYメディアパートナーズ、博報堂プロダクツの合算
*2 博報堂東京本社の廃棄物排出量と削減目標
*3 博報堂東京本社のリサイクル率

サステナビリティに関する外部評価

■ 環境調査による評価・コミットメント

CDP気候変動質問書*1　評価A-

エコバディス社*2

読売広告社　博報堂

■ ESG投資指数構成銘柄に選定

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*3

*1 CDP：企業に対して気候変動への対応戦略や温室効果ガスの排出量に関する情報公開を求める、機関投資家と連携したNGO
*2 エコバディス社：企業のサステナビリティに関連する方針、施策、実績を調査するためのプラットフォームを提供するフランスの調査機関
*3 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index：各セクターにおいて相対的に、ESGについて優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計された指標

クリエイティビティ

国内外の広告賞で高い評価を獲得

第62回ACC TOKYO CREATIVITY AWARDS*1	グランプリ**4**個、ゴールド**10**個ほか多数の賞を獲得
カンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバル2023*2	金**4**個、銅**5**個を受賞
アジア太平洋広告祭（ADFEST）2023	金**5**個、銀**3**個、銅**4**個を獲得
スパイクス・アジア（Spikes Asia）2023*3	グランプリ**1**個、金賞**2**個を含む、**11**の賞を獲得

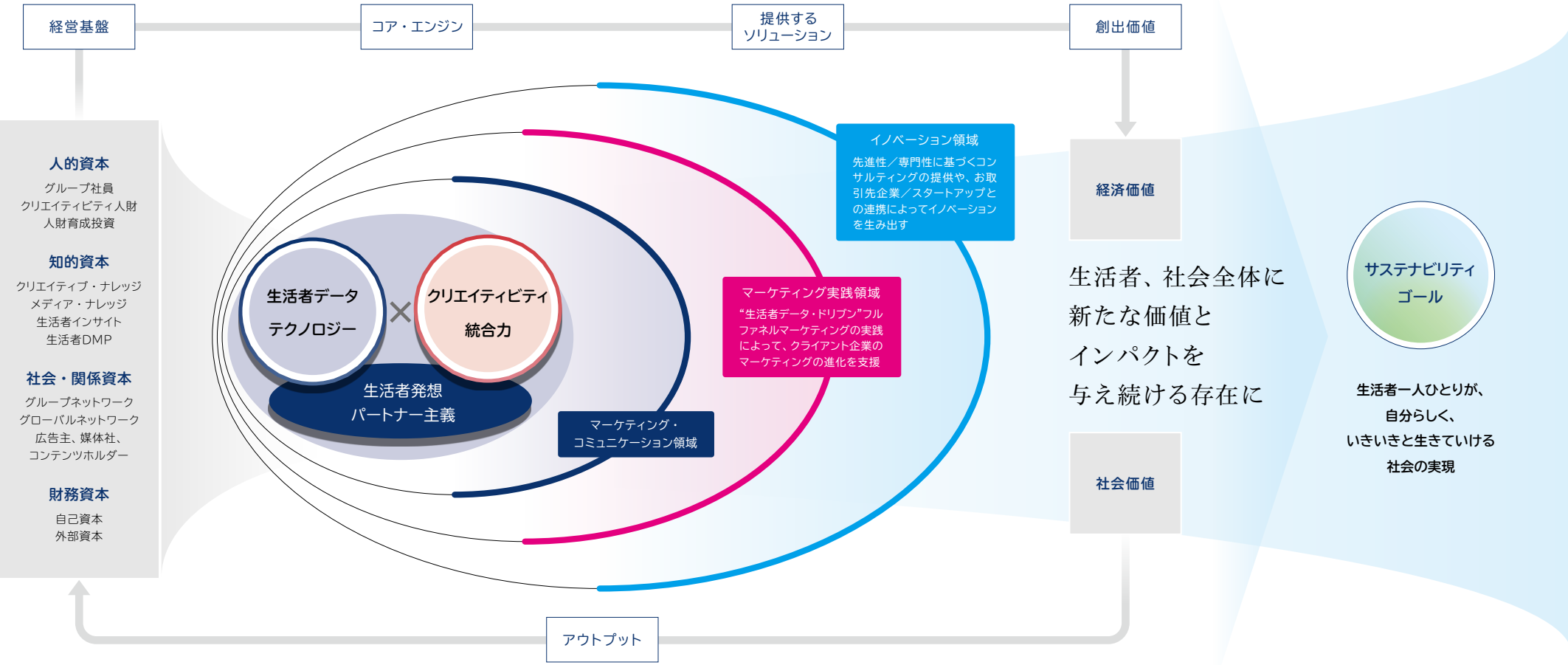
*1 日本国内最大規模の広告祭
*2 広告・コミュニケーション領域における世界最大規模の広告祭
*3 カンヌライオンズの地域版フェスティバルとして2009年にスタートしたアジア地域最大級の広告祭

02 Value Creation

18 価値創造モデル
19 マテリアリティ
22 「人」を源泉とした価値創造
23 生活者発想
24 研究所・シンクタンク

価値創造モデル

博報堂DYグループは、「生活者発想」と「パートナー主義」という2つのポリシーを基軸に、時代と社会の本質を捉え、お取引先である企業のマーケティングおよびビジネスにおけるダイナミックなイノベーションをリードするパートナーとして持続的な事業成長を遂げながら、同時に生活者のパートナーとして社会の発展に寄与する「新たな価値」を創造し続けていきます。



マテリアリティ

「3本の柱」のモニタリング指標管理を行いながら、
適切なPDCAサイクルを実践

詳細 page 19–21 マテリアリティ

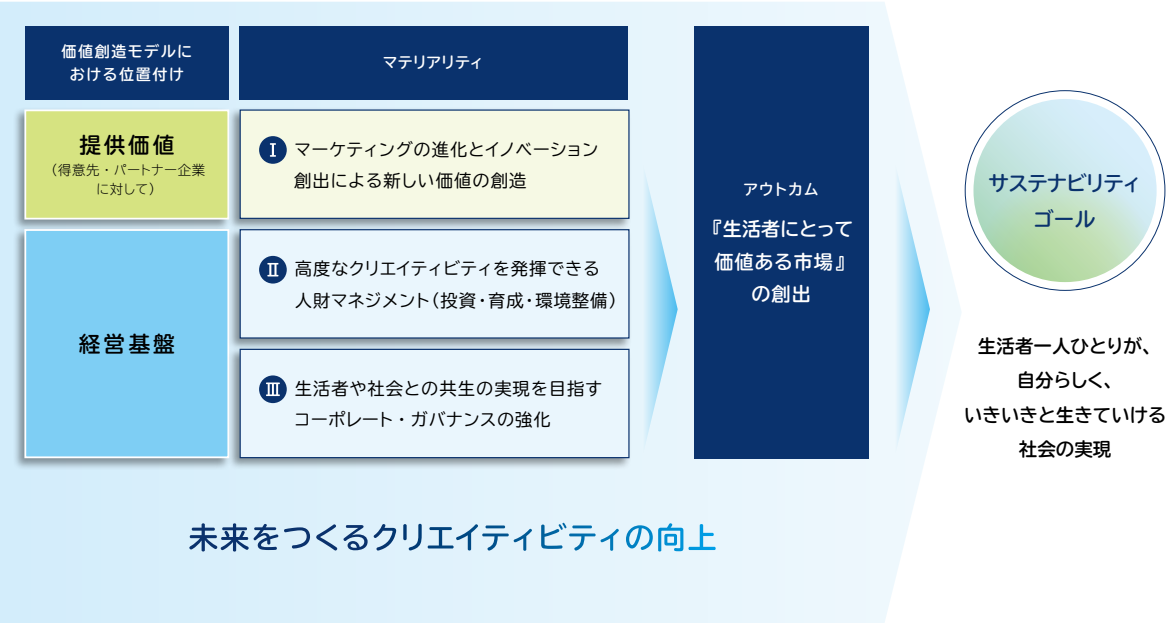
マテリアリティ（2023年3月期改訂）

当社グループでは、サステナビリティゴールの実現に向けて社会と当社グループが持続的成長を遂げるための重要課題として、マテリアリティを特定しています。2023年3月期に、経営環境を踏まえてマテリアリティの再整理を行い、重要課題解決に向けた取り組みの推進とモニタリングを行っています。

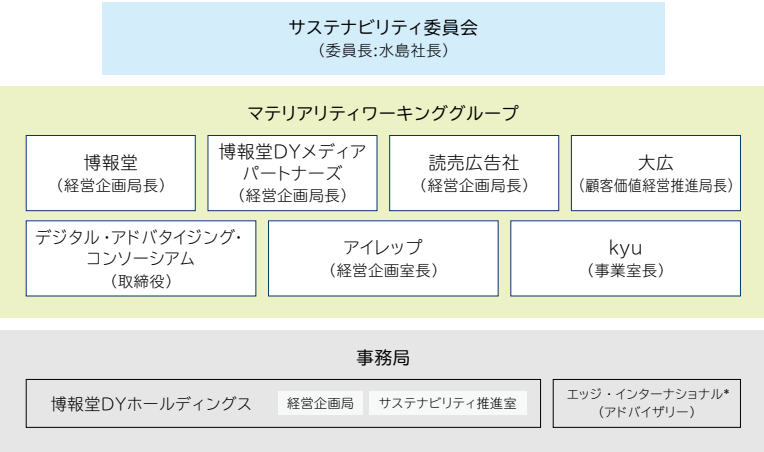
マテリアリティ運用方針

経営環境の変化に応じてマテリアリティを見直し、更新できる体制を維持しながら、適切なPDCAサイクルを実践していきます。

価値創造の構造とマテリアリティの位置付け

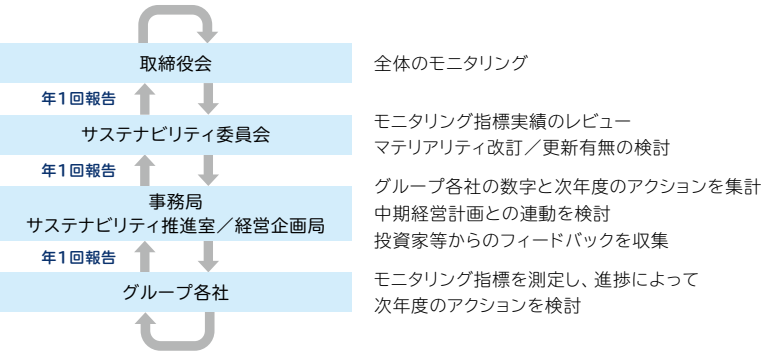


マテリアリティ推進体制



* 統合報告・IR・ESG領域のコンサルティングを行う当社連結子会社

マテリアリティPDCA体制



マテリアリティ

マテリアリティ	概要	取り組み	モニタリング指標	2023年3月期実績	目標数値	データ集計対象社
Ⅰ マーケティングの進化とイノベーション創出による新しい価値の創造	生活者発想を基軸にクリエイティビティと統合力、データ&テクノロジー活用力を融合し、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ための取り組みを推進する。 提供価値を高め、高収益化を実現する手段となる“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングを実践できる形に進化させるべく、価値創造型のDX（マーケティングDXとメディアDX）やマーケティング実践領域の機能の強化を行う。加えて、外部連携によるイノベーション創出や海外事業の拡大にも取り組むことで、当社グループのビジネスモデルを変革し、企業価値をさらに向上させる。併せて、デジタル広告市場やグループの事業活動における個人情報等の健全なデータ利活用を推進し、様々な権利マネジメントを強化していく。	• “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（価値創造型のDX、マーケティング実践領域の拡張、生活者データ利活用） • 外部連携によるイノベーション創出 • 海外事業の拡大	マーケティング実践領域の売上総利益伸長率	年平均成長率 +9.6%*1	年率+10%以上*2	HDYホールディングス
			インターネット領域売上高伸長率	年平均成長率 +15.2%*1	年率+15%以上*2	HDYホールディングス
			海外事業領域売上総利益伸長率	年平均成長率 +26.6%*1	年率+15%以上*2	HDYホールディングス
			テクノロジー人財およびイノベーション創出に関するモニタリング指標と目標数値の開示につき検討中			
Ⅱ 高度なクリエイティビティを発揮できる人財マネジメント（投資・育成・環境整備）	当社グループのサステナブル経営と中長期的な成長を支える最大の要素は「人財」。「未来をつくるクリエイティビティ」を発揮する人財の力で、ビジネス上の成果とともに、「生活者にとって価値ある市場」の創出を目指す。 アイデア開発から社会実装、事業創出、メディア、デジタル、グローバル等、多様な領域で卓越した専門性と先進性、複合的な創造性を発揮する「粒違い人財」を育成し、性別や国籍、人種はもちろんのこと、価値観や志向性などの違いも含めたDE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）をさらに推進する。 また、グループ内の事業会社の壁を越えたコラボレーションを実現する仕組み、健康経営、働き方改革の中で、在宅勤務下でもコラボレーションを促進する仕組みの構築を行いながらすべてのグループ所属員が成長実感を得られる環境を整備する。	• 卓越した専門性と先進性を発揮する人財の育成 • 健康経営（健康・健全な働き方）の推進 • DE&Iの推進	人財獲得・育成のための投資額	21.6億円	–	H、D、Y、I、MP、DAC、SO
			能力開発のための延べ面談時間	16,045時間	–	H、D、Y、I、MP、DAC、SO
			健康診断受診率	98.5%	–	H、D、Y、I、MP、DAC、SO
			健康維持・改善率	74.4%	–	H、MP
			女性管理職比率	11.5%	2030年度 30%	H、D、Y、I、MP、DAC、SO
			育児休暇からの復職率	96.2%	–	H、D、Y、I、MP、DAC、SO
			「1年前と比較して成長した」と回答した社員の割合（%）	72.0%	–	H、MP

*1 2021年3月期を基準とした年平均成長率
*2 2021年3月期を基準とした2024年3月期までの年平均成長率
H：博報堂、D：大広：Y：読売広告社、I：アイレップ、MP：博報堂DYメディアパートナーズ、DAC：デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム、SO：ソウルドアウト

マテリアリティ

マテリアリティ	概要	取り組み	モニタリング指標	2023年3月期実績	目標数値	データ集計対象社
Ⅲ 生活者や社会との共生の実現を目指すコーポレート・ガバナンスの強化	当社グループは、傘下の事業会社の「自立と連携」が促進される環境を整え、グループ全体の統治を行うため、コーポレート・ガバナンスの強化に注力する。生活者や社会から常に信頼されるために、グループ所属員それぞれが高いコンプライアンス意識を持ち、マーケティング活動のインテグリティ（誠実性・高潔性）を追求する。 生活者、社会の刻々と変化する課題を解決し、新たな価値を創造していくことにより、生活者と社会の「新しい幸せ」を生み出し、その幸せをつなげ、ともに広げていくというサステナビリティ理念に基づき、人権の尊重、気候変動をはじめとする環境課題、社会課題への対応を含め、ステークホルダーとの共存共栄、社会との共生を目指す。	• 人権の尊重 • コンプライアンス／高い倫理性の堅持やマーケティング活動のインテグリティ（誠実性・高潔性）追求 • 気候変動等を含む環境・社会課題解決への対応	人権DD（デュー・ディリジェンス）の活動報告を踏まえて、人権の尊重に関するモニタリング指標と目標数値の開示につき検討			
			CO_2排出量スコープ1+2	37.7%減	2030年度 50%削減 2050年度 ニュートラル	H、D、Y、MP、博報堂プロダクツ
			CO_2排出量スコープ3	41.0%減	2030年度 30%削減	H、D、Y、MP、博報堂プロダクツ
			再エネ導入目標	1.8%	2030年度 60%、2050年度 100%	H、D、Y、MP、博報堂プロダクツ
			省エネルギー目標	46.8%減	30%削減	H、D、Y、MP、博報堂プロダクツ
			廃棄物削減目標	53.1%減	平均50%以上削減維持	H東京本社
			リサイクル率	79.0%	85%以上	H東京本社

※ 気候変動対応項目の目標数値はいずれも2019年度比

H：博報堂、D：大広：Y：読売広告社、I：アイレップ、MP：博報堂DYメディアパートナーズ、DAC：デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム

「人」を源泉とした価値創造

当社グループでは、「自由と自律を尊重し、多様な個性とチーム力を価値創造の源泉とする」という経営理念を掲げています。いつの時代においても社会の変化をいち早く捉え、クリエイティビティを発揮し、自ら変化をつくり、仕掛けていく存在になることを目指し、社員一人ひとりが「自ら成長する」という強い意志を持って新しい領域に挑戦しています。

粒違いの能力を持つ「個」の力とお互いに高め合う「チーム」の力が高度なクリエイティビティを生む

研修プログラム

能力開発のための延べ面談*1
16,045時間

人財獲得・育成のための投資額*1
21.6億円

健康経営

健康診断受診率*1
98.5%

健康維持・改善率*2
74.4%

イノベーション

KSP（経営創発プログラム*3）参加人数
延べ618人

GAP（Growth Action Program*4）参加人数
延べ110人

DE&I推進

育児休暇からの復職率*1
96.2%

女性管理職比率*1
11.5%

日々の成長を超えた成長機会

社内講師を務めた社員数*1
延べ1,787人

「1年前と比較して成長した」と回答した社員の割合*5
72.0%

最大の資産であり競争力の源泉は
クリエイティビティを発揮する人財

人材開発の考え方

粒違いの能力を持つ「個」の力を引き出す

職能／能力／キャリア開発
内発的動機
粒違いの可視化

互いに高め合う「チーム」の力を引き出す

学習機会の提供
互いの強みの発見
HRマネジメント

高度なクリエイティビティを生み出す

生活者発想コミュニティ
ビジネス開発
リベラルアーツの学び

*1 集計範囲：国内主要7社（博報堂、大広、読売広告社、アイレップ、博報堂DYメディアパートナーズ、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム、ソウルドアウト）
*2 集計範囲：博報堂、博報堂DYメディアパートナーズの「健診戦」参加者
*3 博報堂DYグループ対象の経営人材育成研修
*4 博報堂DYグループ対象の30代を中心とした社員を対象とした人材研修
*5 集計範囲：博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ

生活者発想

当社グループの原点は生活者発想です。人々を単に「消費者」として捉えるのではなく、多様化した社会の中で主体性を持って生きる「生活者」として捉え、深く洞察することから新しい価値を創造しています。生活者を誰よりも深く知っているからこそ、広告主と生活者、さらにはメディアとの架け橋をつくれるのだと考えます。

生活者発想コミュニティ

生活者発想コミュニティとは、博報堂DYグループのポリシーである「生活者発想」を、グループ社員一人ひとりが理解し、新たな価値を生み出すためのグループ横断型の活動体です。

コロナ禍によって世界の環境が大きく変化し、デジタル化が急速に進展している状況で、事業拡張、競争力強化、新しいサービスやビジネスの創出には「生活者発想」が不可欠です。このコミュニティ活動を通じて、「生活者発想」を活用した仕事の方法や組織内コミュニケーションが促進され、博報堂DYグループらしい組織文化が根付くことを目指しています。

現在、国内主要7社からメンバーを募り、具体的な「生活者発想」活動の検討を行っています。推進体制は、若手を中心とした各社の代表メンバー、代表メンバーを支援する役員・局長レベルの推進委員、コミュニティマネージャーで構成されています。

Interview

生活者発想コミュニティに参加して（アイレップ）

アイレップはユーザー起点で考える文化があります。それは生活者発想と近いものだと考えていましたが、研修で具体的な手法やグループ会社の皆さんと対話する中で自分の意見を発信する・考えを深めることに新鮮な面白さを感じました。

アイレップなりに生活者発想を解釈して武器にするために、まずは一人ひとりが業務の中でどのように活かしていくのかについて考えを深める機会が必要と考えています。その取り組みの1つとして社内で有志を募り「生活者データ・ダイアローグ in IREP」という対話の場をつくりました。

今後も対話を重ねることで生活者発想に触れる社員を増やしていくとともに、業務に取り入れるヒントを得られるワークショップも継続して行っていきたいと考えています。

生活者発想コミュニティ参加メンバー

Interview

デジタル×生活者発想を追求し、新たなステージへ（アイレップ）

生活者発想は、アイレップがデジタルを起点とした統合マーケティング事業を展開していくにあたり欠かせないものであると考えています。生活者発想コミュニティに参加することで生活者発想を社内に取り入れ、様々な手法を活用して能力開発のプログラムを進化させ人的資本のさらなる充実につなげていきたいと考えています。そしてデジタルを起点とした統合マーケティングの高度化を実現していきます。

取締役
生活者発想コミュニティ推進委員
黒須 徹弥

研究所・シンクタンク

当社グループ独自の強みであるクリエイティビティを活かし、社会、企業、個人の課題解決に貢献する価値創造パートナーであり続けるために、研究所・シンクタンクの活動を続けています。生活者やマーケティング、クリエイティビティに関わる領域を深く探索し提言を行うだけでなく、研究成果や実験の場を広く社外に開示していることが活動の特徴です。当社グループの研究所・シンクタンクが生んだ研究成果が様々な場所で活用され、未来をつくるクリエイティビティの源泉となり、新たな市場の開拓や社会のさらなる発展につながることを目指しています。

博報堂生活総合研究所

博報堂生活総合研究所は、博報堂の企業哲学である「生活者発想」を具現化するために1981年に設立されたシンクタンクです。生活者の価値観の変遷を長期にわたって調べたり、会社の外に飛び出して街や暮らしの現場を覗き込むなど、多角的かつユニークな観点で研究を続けています。その成果はWebサイトやニュースリリースを通じて広く発信しており、得意先だけでなく官公庁や研究者からも高い評価をいただいています。

詳細 ▶ WEB 博報堂生活総合研究所

UNIVERSITY of CREATIVITY（博報堂）

UNIVERSITY of CREATIVITY（UoC）は創造性・クリエイティビティを研究・教育・実装する機関です。AI、IoT、ビッグデータ時代に創造性を人類最大の資本と捉え直し、みずみずしい未来の地図を描くための「クリエイティビティの港」を目指します。UoCは文理芸、産官学の壁を越え、様々な感性・アイデアを衝突させながら独自の研究・プロジェクト活動を行い、新しい世界をつくる方法を提案します。

詳細 ▶ WEB UNIVERSITY of CREATIVITY

メディア環境研究所（博報堂DYメディアパートナーズ）

メディア環境研究所は、メディア環境の「今」と「未来」を見立て、明るい次のベクトルを提言しています。2023年3月期は「2040年のメディア環境」をテーマに未来洞察を発表しました。最近ではTV番組のリアルタイム配信の視聴状況やZ世代のメディア・コンテンツ接触実態、生成AIやVR技術の進化による「リアリティ意識」の変化、メディア企業が行うべきSDGs促進アクションについての研究・提言を公式サイトなどから発信しています。

詳細 ▶ WEB メディア環境研究所

都市生活研究所（読売広告社）

市民や街に関わる人がその地域・街に対して持つ意識「シビックプライド」や、次世代サードプレイスなどの場の持つ価値など、都市と生活者の新たな関係性のデザインについて研究し、その知見を活かして新たなビジネスの可能性を拓くことを目指しています。

詳細 ▶ WEB 都市生活研究所

Interview

生活者発想をアセアン地域にて体現、伝播する組織（HILL ASEAN）

マネージングディレクター
伊藤 祐子

Hakuhodo Institute of Life and Living ASEAN（HILL ASEAN）は、日本、中国に続き2014年に設立された3拠点目の生活者研究に特化したシンクタンクです。

タイ・バンコクに組織を構えアセアン6ヵ国にある博報堂各拠点*から選抜されたナショナルスタッフを研究員として招き、家庭訪問や定量調査などアセアン生活者に関する調査研究を行っています。バックグラウンドの異なる研究員が様々な視点からアセアン生活者に対する深い洞察を行い、クライアントやメディア、社内の業務に役立つ新視点やマーケティング提言を創出し、研究成果は年に1回各国で開催するイベント「アセアン生活者フォーラム」やWebサイトで紹介しています。

国別に特化した生活者研究にも積極的に取り組んでおり、例えばHILL ASEAN（Thailand）では、タイ生活者の消費予測調査レポート“Thailand Consumption Forecast”の発行や、有名大学の学生と生活者インサイトを深掘りするワークショップを行っています。

* タイ、インドネシア、マレーシア、ベトナム、フィリピン、シンガポール

詳細 ▶ WEB HILL ASEAN

03 Strategy

26 CFOインタビュー
30 中期経営計画
34 博報堂DYグループのデジタル戦略
38 博報堂DYグループの領域拡大
42 博報堂DYグループのテクノロジー戦略

CFOインタビュー

「財務健全性」「成長投資」「株主還元」の3つの視点から適切なキャピタル・アロケーションを定め、中長期的な企業価値向上を実現します

西岡 正紀
代表取締役専務執行役員
CFO

Question

投資についての基本的な考え方を教えてください。また、現在の中期経営計画に基づき基盤整備のための投資を積極的に行っていますが、中期経営計画期間の投資計画についてどのようにお考えですか?

当社グループで「投資」というと、デジタルやテクノロジー人財の拡充をはじめとした基盤強化のための「戦略的な費用」の意味合いと、M&A等のバランスシートに直接影響するものがあります。

まず「戦略的な費用」とは、オーガニックでの中長期な成長を目的とするものであり、そのための種、肥料、水というべきものです。

デジタル化が急速に進んでいる中で、データマーケティングを実践していくための人財が必要となりますし、テクノロジー人財を増やし、育成する基盤整備を進めていくことが必要不可欠です。ChatGPTなどのAIやXRなどの新技術への対応も欠かすことができません。

また、こうした事業構造転換期においては働き方を改革し、サステナブルな体制にしていくことも必要です。足元ではコストプッシュとなりますが、現在投下している費用は、将来の成長の基礎となるものです。

今は基盤整備の時期なので、先行して多くの費用を投入しています。そのため、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画では、利益の伸びは通常よりも緩やかになります。

当社グループのビジネスは、多額の設備投資が必要なわけではなく、クリエイティビティを持った「人」が資産となりますので、営業活動によるキャッシュ・フローで投資と株主還元を賄うのが当社グループにおける財務規律の基本だと考えています。

それを踏まえ、現中期経営計画におけるキャピタル・アロケーションついてご説明すると、2022年3月期からの3年間のEBITDAは、2024年3月期に中期経営計画目標を達成すると仮定した場合、概ね2,500億円となります。そして、法人税等の支払いと配当金の支払いが2023年3月期と同水準と仮定した上で、2022年11月から2023年5月にかけて実施した自己株式の取得を考慮すると、3年間で約1,000億円のキャッシュが生まれており、この範囲内で投資を行っています。

投資の対象としては、主に有形、無形固定資産とM&Aが中心となります。

まず、有形固定資産と無形固定資産に対して、過去2年間で計280億円程度を支出しました。テクノロジーへの投資や生産性向上のためのオフィスの見直しは継続しており、2024年3月期も過去2年間と同水準で投資する予定です。

また、M&Aとしては、中型、小型のディールを多く実施したほか、2022年3月期はソウルドアウトへのTOBを行いました。相手がある話であり、現時点で2024年3月期にいくらを使うと明確にすることはできませんが、M&Aや資本提携によ

る機能強化は引き続き積極的に実施したいと考えています。

実際には、投資有価証券など保有資産の売却、中期経営計画を見直した時点でのネット・キャッシュ等も加えて考えていくこととなりますので、中長期で見てもテクノロジーやグローバルへの投資が必要になると想定される中で財務の健全性を維持しながら投資を実施していくことは十分に可能だと考えています。

Question

現在策定中の次期中期経営計画における投資の考え方について、可能な範囲でお話しいただけますか?

2025年3月期以降の次期中期経営計画は現在検討中です。ただ、どのような計画となるにしても成長のスピードを上げるためには、M&Aや資本提携といった手段により外部の機能や能力を取り込んでいくことも必要であると考えています。

特に、グローバル領域では、連結売上総利益に占める海外事業領域の比率は25%を上回ったところですので、よりいっそう強化していくためにM&Aが必須であると考えています。

国内においても、デジタル領域やマーケティング実践領域をはじめとしたビジネスの拡張に応じた機能の充実のため、M&Aを活用することも選択肢に入れています。また、テクノロジーの強化においても資本提携は有効な手段だと思っています。

ご注意いただきたいのですが、M&Aを単純な規模拡大の道具だとは考えていません。手薄な部分を補完する、品ぞろえを充実させる、相乗効果を求め、効率を向上させるといったことを目的としています。

Question

キャピタル・アロケーションに関するお話がありましたが、キャッシュ・ポジションについてはどのように考えていますか。

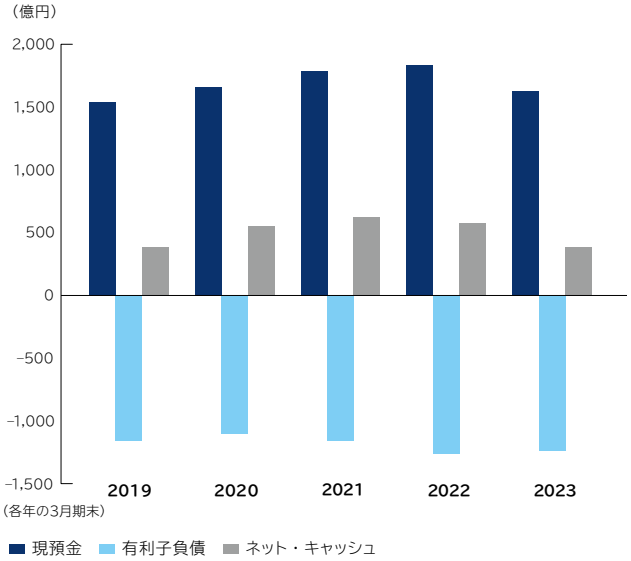
私たちのビジネスのサイクルからすると、売上高1ヵ月分程度の現金は持っておきたいと考えています。平準化すると、ひと月分の売上高は1,000億円強なので、その水準を意識して資金繰りを行っています。

2023年3月末の現金及び預金が1,629億円で有利子負債が1,242億円ですから、差し引き387億円のネット・キャッシュという状態です。

中期経営計画を見直す直前の2021年3月期末のネット・キャッシュが628億円でした。先ほどお話しした通り、戦略的な費用の投下とM&A等の投資を実施しても中期経営計画期間の収支は均衡させるのが基本方針なので、多少計画や収支タイミングにずれが生じることがあっても健全性は維持できると考えています。

先ほど、投資「枠」のあるべき姿についてお話ししましたが、投資にはタイミングがありますので、短期的に営業活動によるキャッシュ・フローを超える投資となることは否定しません。その場合には外部からの資金調達を活用することとなりますが、中長期的には均衡をとる、すなわち、中期的にネット・キャッシュの状態を維持したいと考えています。

過去5年度　期末日時点における現預金、有利子負債、ネット・キャッシュの残高



CFOインタビュー

Question

中期的にネット・キャッシュを維持するという方針のもとで、資金調達の考え方を教えてください。

2018年にデジタル・アドバタイジング・コンソーシアム（DAC）を完全子会社化した際の有利子負債が1,000億円余りありますが、資金調達についてもそうした現預金の水準と投資計画等を考慮して判断していくこととなります。金融市場を取り巻く環境にも変化が生じており、資金調達の多様化も課題であると認識しています。今後、マーケット環境を見ながら最適な調達手段を検討していきます。

なお、2022年9月、格付投資情報センター（R&I）よりA+の格付けを取得し、今年度も同格付けを維持しました。安定的な財務状態と評価していただいていると認識していますが、今後も同水準を維持すべく、財務健全性の維持に努めます。

Question

近年、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、「資本コストを意識した経営」が重要という指摘があります。

2023年3月、東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」「株主との対話の推進と開示」等について要請がありました。特に、前者の要請に関連して「PBR1倍割れ」という点に注目が集まっていると理解しています。幸い、2023年3月末時点の当社のPBRは1倍超ですが、超えていればよいというものではありません。この水準に満足することなく、投資家と適切な対話をしながら、その期待に応えるべく持続的に投資・資本効率を改善させなければならないと考えています。

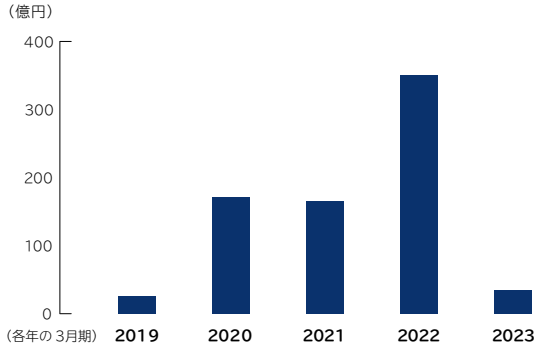
投資については当然それに見合う効果や採算を見ていくこととなりますが、基本的な考え方として資本コストを上回る効果を求めています。現在、当社グループの資本コストは8%前後と認識しており、主要な事業会社ではそれを意識したハードルレートを設定しています。今後も継続して資本コストを上回る資本収益性を達成し、持続的な成長を果たしていきます。

資本効率に関連して、資本市場から「政策保有株式が多すぎるのではないか」というご指摘をいただくことがあります。2023年3月末時点の投資有価証券の残高は1,327億円あります。この中には関連会社の株式も含まれており、すべてが政策保有株式ではありません。しかし、有価証券報告書で「特定投資株式」として開示しているものが合計で911億円あり、これが自己資本の23%にあたることを念頭においてのご指摘だと認識しています。

政策保有株式については、毎年その保有目的と経済効果をレビューして、合理的と言えないものは順次売却しています。政策保有株式を縮小することが時代の要請なのは理解していますので、相手先にご迷惑にならないような形で売却し、資本効率を高めていくつもりです。

実際この5年間で750億円の投資有価証券を売却しました。こうした姿勢にご理解いただきたいと思います。

過去5年度　投資有価証券の売却実績



※ 連結キャッシュ・フロー計算書における投資有価証券の売却による収入

CFOインタビュー

Question

株主還元についてはどのようなお考えでしょうか?

株主の皆様には長期的に経済的なメリットを享受していただきたいと思っており、安定配当を基本としています。

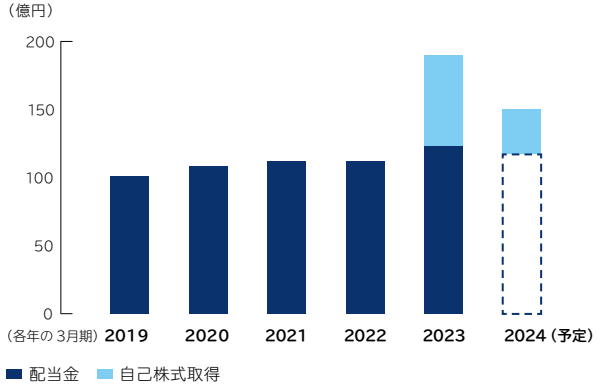
コロナ禍による一時的な減益が生じた場合も含めてこれまで配当を維持、増加させてきました。2024年3月期の業績予想における純利益は減益を予定していますが、配当金は据え置く計画としています。

また、以前から自己株式の取得を追加的な還元や資本効率向上の手段として位置付けていましたが、業績や資金需要、財務状況、株価動向などを総合的に勘案し、2022年11月に100億円を上限とする自己株式の取得を決定しました。

自己株式の取得を公表してから、ステークホルダーの皆様から「株主還元の方針が変わったのか」というご質問を頂戴することが増えましたが、株主還元のベースに配当金があり、補完的な位置付けとして自己株式の取得を検討するという基本的な考え方は変わっていません。

ただ、安定配当が「どのように安定的なのか」という点も含めて、株主還元の考え方がステークホルダーの皆様にご理解いただきづらい可能性があるという問題意識は持っており、キャピタル・アロケーションや資本効率とともに、次の中期経営計画に向けて議論を深めていきます。

配当金および自己株式取得による支出額の推移



* 2024年3月期については、2023年6月30日現在の発行済株式数から自己株式数を除した数値に、2023年5月11日公表の配当金予想(1株当たり32円)を乗じて算出

Question

最後にCFOとして読者に伝えたいことはありますか?

2024年3月期は現在の中期経営計画の最終年度であり、次の計画に関して申し上げられることは限られますが、ステークホルダーの皆様からのご期待や当社の成長機会などを様々な角度から分析し、「財務健全性」「成長投資」「株主還元」の3つの視点から適切なキャピタル・アロケーションを定め、中長期的な企業価値向上を実現することがCFOである私の役割だと考えています。引き続きご指導ご鞭撻のほどよろしくお願いします。

中期経営計画

※コロナ禍を踏まえた見直し期間:2022年3月期～2024年3月期

2019年5月に発表した5ヵ年の中期経営計画について、コロナ禍の影響による事業環境の変化を踏まえ、2022年2月に修正計画を発表しました。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、中長期的に大きな成長を目指す土台を盤石なものにしていきます。

数値目標（2024年3月期）

	調整後*1売上総利益年平均成長率*2	:+7%以上
	調整後のれん償却前営業利益年平均成長率*2	:+7%以上
	のれん償却前営業利益	:650億円以上
重点指標	調整後のれん償却前オペレーティング・マージン	:15%程度
重点指標	のれん償却前ROE	:10%以上

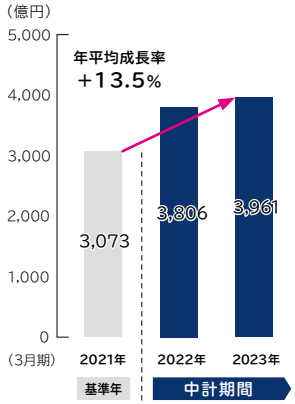
重点領域の目標水準

マーケティング実践領域売上総利益年平均成長率*2	:10%以上
インターネット領域売上高年平均成長率*2	:15%以上
海外事業領域売上総利益年平均成長率*2	:15%以上

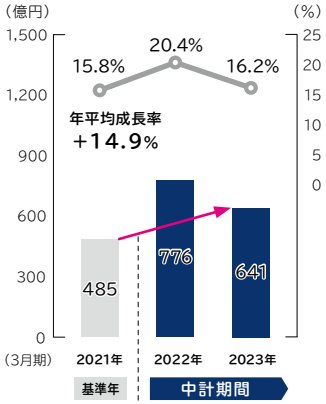
*1 調整後=投資事業除き
*2 基準年（2021年3月期）から2024年3月期までの年平均成長率

2023年3月期における進捗

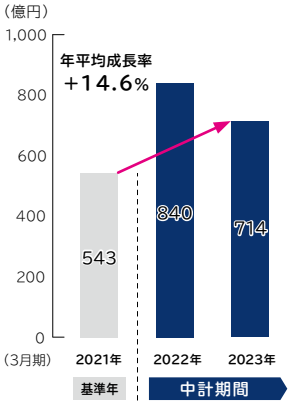
調整後*1売上総利益



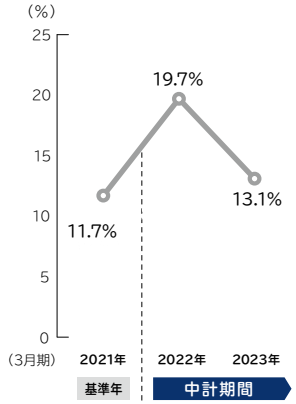
調整後のれん償却前営業利益／オペレーティング・マージン



のれん償却前営業利益



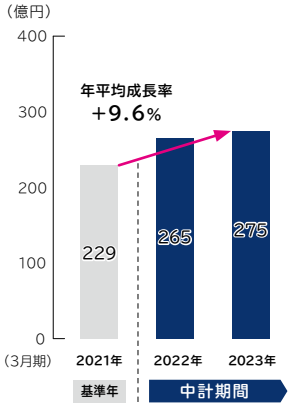
のれん償却前ROE



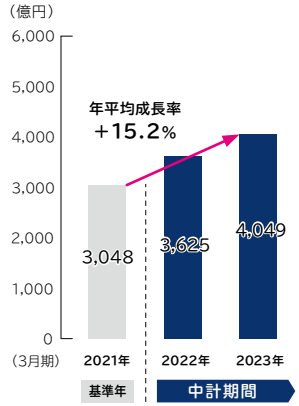
※ 棒グラフ／左軸：調整後のれん償却前営業利益
折れ線／右軸：調整後のれん償却前オペレーティング・マージン

重点領域の目標水準

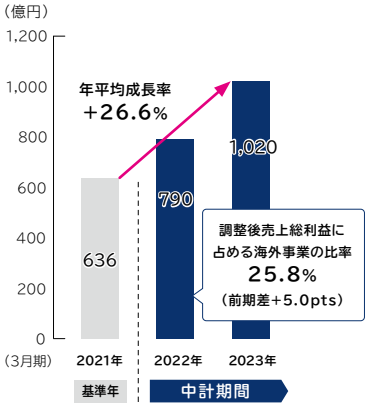
マーケティング実践領域売上総利益*2



インターネット領域売上高*3



海外事業領域売上総利益



*1 調整後=投資事業除き
*2 国内事業を対象に集計／コロナ関連のBPO業務除き
*3 対象は国内事業の外部売上高に基づく

中期経営計画

環境認識と基本戦略

ビジネス環境の変化を受け、これまで掲げてきた中期基本戦略は継続しつつ、提供サービスと事業基盤の変革に向け、グループ全体をアップデートする右記の4つの取り組みを進めていきます。2022年3月期から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・自社のサステナブル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」と位置付けています。

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。

当社グループを取り巻く環境の変化

- コロナ禍による環境の激変
- オールデジタル化による環境の激変
- 生活者インターフェース市場の拡大
- 間接接点から直接接点への拡張

▼

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

提供サービスと事業基盤の変革に向けた4つの取り組み

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**
   ボーダレス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
4. **サステナブルな企業経営のための基盤強化**

戦略投資

M&Aのほか、人財やデータ／システム等のグループ共通基盤の構築へ積極的に投資を行い、中長期での継続的な事業成長を目指しています。

デジタル領域	デジタル領域専門人財	**1,400人** 規模の増員
テクノロジー領域	博報堂テクノロジーズ	**300人超** の体制構築
	共通基盤構築等への投資	**100億円** 規模
海外事業領域	海外拠点人員数	**1,600人** 規模の増員

中期経営計画

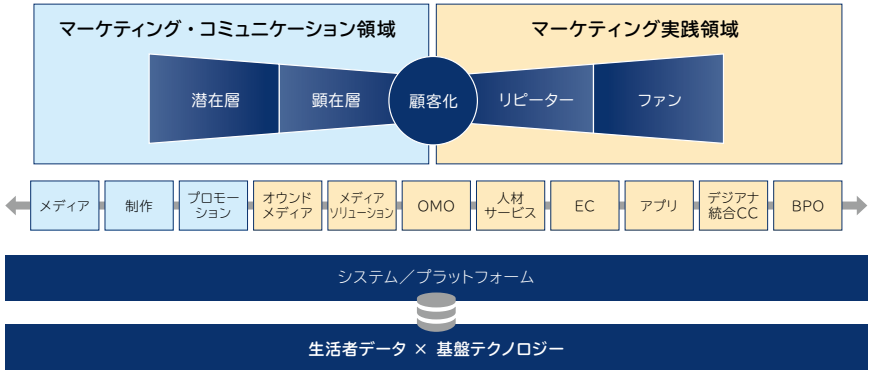
提供サービスと事業基盤の変革に向けた取り組み

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

急速なオールデジタル化を背景に、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「フルファネル型マーケティング」へのニーズが高まっています。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する形へ変化させるために、以下の戦略施策を進めています。

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となっています。今後もマーケティング実践領域を強化し、フルファネルマーケティング対応力を強化します。また、オンラインサービス増加時に必須となる領域の機能整備、社会課題解決の実業務など広告領域を超えて、マーケティング活動の実践をサポートしていきます。本施策の進捗を測るため、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」を中期経営計画期間の目標として設定しました。2023年3月期は、人材サービス領域を中心に、コロナ関連BPO業務などの一時的な押し上げを除いても、基準年である2021年3月期から年平均で+10%程度の伸びとなっています。



具体的なアクション

- 優れた生活者起点の顧客体験を提供するためのクリエイティブチーム「HAKUHODO CX FORCE」の発足により、バリューチェーン全体でオンラインとオフラインを統合
- 複数のリテールメディアを横断したワンストップ統合窓口「リテールメディアONE™」の新設

メディアビジネスの変革

AaaSによって「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／拡大を推進します。また、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。インターネット領域の売上高伸長率目標は年率+15%以上と設定しています。2023年3月期は、既存事業会社の伸長に加え、2022年にM&Aを行ったソウルドアウトの損益取り込み開始による押し上げもあり、基準年である2021年3月期から年平均で+15.2%の伸びとなりました。

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

AaaS™
Advertising as a Service

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

具体的なアクション

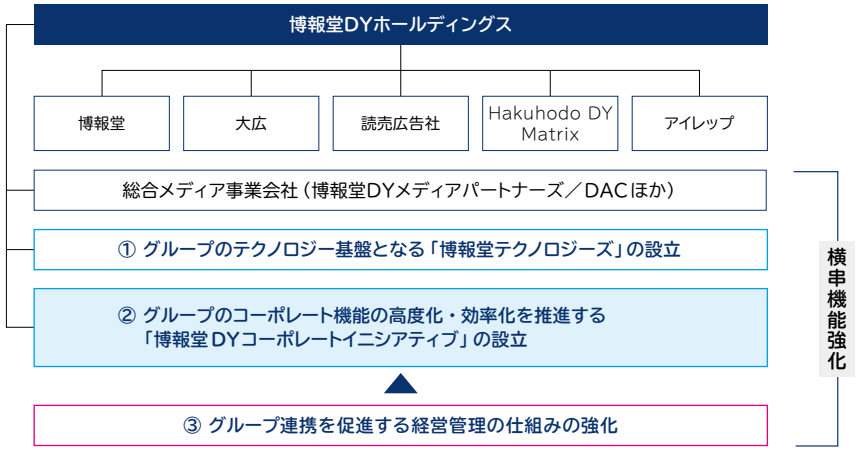
- 広告メディアビジネスの次世代型モデルとして提唱する「AaaS」による事業拡大の推進。2023年3月期の導入企業数は前期比約2.5倍の250社超、案件数も1,000件規模に拡大
- クリエイティブ領域における自動生成AIツール「H-AIシリーズ」等のプロダクト開発の継続

中期経営計画

提供サービスと事業基盤の変革に向けた取り組み

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。



当社グループは、この時代における競争力強化にはテクノロジーの活用が不可欠という考えのもと、よりテクノロジードリブンな企業体へ進化するため、グループ共通の基盤として「コア」となるテクノロジー新会社「博報堂テクノロジーズ」を2022年4月に設立しました。

また、2023年4月に、当社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として「博報堂DYコーポレートイニシアティブ」を設立しました。グループを横断した横串機能の強化を進めています。

HAKUHODO Technologies　Hakuhodo DY Corporate Initiative

3 従来戦略に基づく変革の継続

ボーダーレス化する企業活動への対応力強化

当社グループでは海外事業の対応力強化に注力しています。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、中華圏やアセアンの復調に加えて、為替変動やM&Aによる押し上げもあり、基準年である2021年3月期から年平均+26.6%の伸びとなり、調整後売上総利益に占める海外の比率は、25.8%に拡大しました。

具体的なアクション
- M&Aによる機能拡充の継続
- クロスボーダーマーケティング支援強化

外部連携によるイノベーションの加速

取引先企業に加え、先進的なテクノロジー企業など外部企業との連携基盤を構築し、提供サービスおよび自社のイノベーションを加速させています。

具体的なアクション
- 日本発ブロックチェーン開発元との協働による、企業のWeb3.0市場参入支援
- 先端テクノロジーや新たなビジネスモデルを有する50社超のスタートアップ企業への投資を継続

4 サステナブルな企業経営のための基盤強化

今後も当社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いう認識のもと、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、研修プログラムやDE&I推進に向けた制度の整備など各種取り組みを進めています。

具体的なアクション
- 「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン方針」の策定
- 2030年度までに女性管理職比率を30%とする目標を設定

博報堂DYグループのデジタル戦略

AaaSを基軸に DXを推進し、新たなビジネスを創出

変化する広告業界における
デジタル戦略を推進し、新たな広告市場の
リーディングポジションを目指します

矢嶋 弘毅
取締役副社長

デジタル時代のクライアントニーズに応じた戦略フォーメーションを組織

広告業界はデジタルテクノロジーの進化によって、これまで約5年に一度、大きな変革に直面してきました。1990年代半ばにインターネットが普及し始め、Webブラウザ中心のインターネット広告が拡大しました。2000年代に入るとモバイル広告が生まれ、さらにゲームコンテンツが大きな人気を博しました。2005年頃にはスマートフォンが現れ、巨大なアプリマーケットが誕生しました。2022年にはWeb3.0やメタバースなど、従来と異なるWebの仕組みが市場を席巻し、新たな節目となる5年の始まりと捉えることもできるでしょう。決済手段となるアプリも登場し始め、これまでになかった斬新なビジネスが次々と誕生し、それらをサポートする周辺ビジネスも大きく変化を遂げようとしています。メディアビジネスにおいては、改めて「コンテンツ」の重要性がより高まっているとも言えます。

デジタル広告市場は、今や「デジタル広告」と一括りにすることはできなくなっています。検索連動型広告から動画広告、アドネットワーク広告など多岐にわたっており、それぞれが非常に専門性の高いものとなっています。各領域に特化した様々なプレイヤーも出てきている中、いかにしてクライアントのニーズに合わせた最適な組み合わせを提供するかがポイントとなっています。私たちは、総合広告会社と専門性の高い広告会社によるフォーメーションによってあらゆるタイプのクライアントに対応できる企業グループとして、こうした変革を

先取りした体制の構築を進めてきています。当社グループのメディア事業を担ってきた博報堂DYメディアパートナーズを中心にしながらも、グループを横断した統合的な組織としてDXソリューションを推進するHAKUHODO DX_UNITED、グループのテクノロジー基盤開発の整備と高度化を行う博報堂テクノロジーズなどを含め、クライアントのありとあらゆる課題に対応できる戦略フォーメーションを組織しています。

メディアのIP・ID戦略に呼応し、新たなビジネスを創出

現在、メディア各社はコンテンツホルダーとして「IP（知的財産）戦略」を進めようとしています。彼らの制作した番組や作品などのコンテンツは、自社のネットワークで放送・配信されるだけでなく、サードパーティのプラットフォームで配信されるようになってきており、コンテンツ自体をIPとして世界に向けて発信するビジネスが広がっています。

さらにこのIPがデジタルプラットフォームを形成し、データが蓄積され、その上で獲得されるID（Identification）が新たなビジネスにつながるという循環が出来上がりつつあります。

メディアやコンテンツホルダー企業がコンテンツプロバイダーとしてビジネスを展開する際に、私たちが、そのIP化をどのようにサポートし、ID化をどう推進し、新たなビジネスをどうやって創出するのか、とても重要な課題に直面しています。

放送局がIP資産を形成し、新聞社、出版社もIP・ID戦略へと舵を切る。メディア各社がIP・ID戦略を推進していく中で、私たちもその動きを見極め、しっかりと事業機会を捉えていきたいと考えています。

AaaSをDX戦略の中核と位置付け、テレビとデジタルメディアの融合を図る

広告業界は、これまでの「広告枠の取引」による、いわゆる予約型広告ビジネスのモデルから、「広告効果の最大化」による運用型広告ビジネスモデルへ移行しています。そうした業界の転換期を見越して、博報堂DYグループでは、広告メディアビジネスの次世代型モデル「AaaS（Advertising as a Service）」の開発を進めてきました。

AaaSをより高度なマーケティング機能を備えたサービスにしていくために不可欠な要素が「インテグレーション」「ダイナミックデータ」「ビジュアライゼーション」です。

「インテグレーション」は、例えば、テレビの視聴率データおよびデジタルメディアのパフォーマンスデータをデータベース化し、効果測定したものを統合データにすることです。「ダイナミックデータ」は動的データの活用です。従来の広告プラニングが過去のデータ、いわば静的データを活用して次のキャンペーンで改善していくものだったのに対し、AaaSでは動的かつリアルタイムのデータを集積し、「可視化（ビジュアライゼーション）」して、同じキャンペーン中に改善施策を提供できるようになります。

より高度なマーケティング機能を付加したサービス提供に不可欠な要素が「インテグレーション」「ダイナミックデータ」「ビジュアライゼーション」です

博報堂DYグループのデジタル戦略

AaaSは、メディアDX戦略の中核となるクライアント向けの新たなソリューションサービスとして、2023年3月期には導入企業数が前期比約2.5倍の250社超、案件数としては1,000件を超える規模にまで達しています。

事業としてのAaaSはまだ初期フェーズではありますが、ここまでは確かな成果を得ることに成功しています。今後さらなる開発を進める過程で、大事にしている要素が3つあります。

第一が安全性。プライバシーポリシーを確立し、安全性の高いサービスを提供することは極めて重要です。第二に高いパフォーマンスを達成すること。これは今後よりシビアに評価・管理されていくでしょう。そして、最後にアドバンストテクノロジーです。先端的なテクノロジーを駆使した広告サービスがまさに市場から求められています。

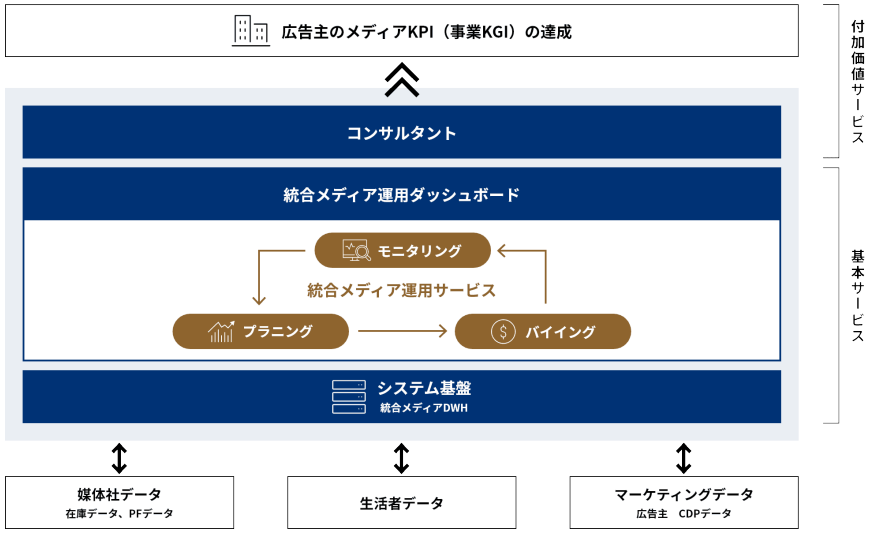
この3つの要素は、私たちが広告メディアビジネスを発展させるために不可欠な要素であり、次世代型モデルとなるAaaSのDNAとして組み入れているものです。

さらに、私たちはAaaSを初期フェーズから次のステージへバージョンアップさせるための準備を進めています。基本コンセプトであるテレビとデジタル分野の融合・統合という側面においては、既に有効なサービスを展開していますが、インターネットに接続されたテレビ型デバイスのCTV、屋外広告・屋外メディアであるODM（OOH）も含め、メディアのカバレッジを広げながら、より高度なパフォーマンスを発揮していきたいと考えています。

また、生成AIの活用も進めています。クリエイティブ分野においてパフォーマンスの高いAIモデルを構築し、得られたデータをクリエイティブ制作にどのようにフィードバックさせていくか、より高品質のサービスをいかに提供するか、これらの仕組みをAaaSにも導入していきます。

デジタル広告の中で検索連動型広告は依然高いシェアを有してはいますが、AIの登場によって今までの検索連動型広告とは異なるモデルが生まれ、大変革を起こす可能性も高いため、しっかりと注視していかなければなりません。

AaaSによる、広告主の事業成果への貢献



クライアントのデータを活用した新しいマーケティングモデル構築に挑戦

クライアントのマーケティング活動がさらに進化を遂げていく中で、AaaSをベースとした新たなマーケティング・コミュニケーションモデルを確立すべく、メディアデータを起点とした先進的なコンサルティングサービスもいっそう充実させ、フィー型のビジネスモデルを確立していく計画です。さらに、AaaSを基幹システムとして、例えばSIer企業のように他の広告会社に外販するビジネスの拡大にも取り組み始めています。また、インハウスエージェンシーに近い形でクライアント企業のマーケティングシステムにより密接に関わっていくことにも着手しており、クライアント側のファーストパーティデータを活用したマーケティングモデルの構築にも取り組んでいます。企業の顧客データと紐づいたテレビやデジタル広告等のメディア効果を統合管理するシステムをつくり上げることで、これまで以上に広告の効果を最大化することも可能となるでしょう。場合によっては、クライアント企業とのジョイントベンチャーに発展するビジネスの創造までを具体的に構想しています。

博報堂DYグループのデジタル戦略

メディアのDXとマーケティングのDXとの掛け合わせによってマーケティング・コミュニケーション領域でのリーディングポジションを目指します

新たな広告市場におけるリーディングポジションを目指して

テレビの視聴者が大きく減って広告産業も衰退するという論調がありますが、私は単純にそうなるとは考えていません。テレビ、スマートフォン、タブレット端末など「メディアのモニター」という意味では明らかに増加しています。モニターがあらゆるところに存在し、テレビの視聴時間は減少しても、モニターとして見た視聴時間は確実に増えています。ですからテレビビジネスではなくモニタービジネスと捉えれば、その総視聴時間は今後も飛躍的に伸びていくでしょう。YouTubeなどもまとめてモニターの広告在庫と考えると、その量は膨大です。そう考えると、動画広告市場はいっそう拡大し、私たちのビジネスチャンスも広がっていきます。このようなメディア環境の変化と広告市場の拡大を考えると、前述したようにデジタル広告を検索連動型広告、動画広告、アドネットワーク広告などと分類した上で、動画広告をテレビ広告やODM（OOH）などと合わせた「モニター広告市場」というセグメント視点でマーケットを捉え直すことができます。そうするとその成長率は極めて高いことがお分かりいただけるでしょう。こうした考え方も含めて、メディアビジネスのDXとして開発したのがAaaSであるとも言えます。

メディアのDXとマーケティングのDXとの掛け合わせによってマーケティング・コミュニケーション領域でのリーディングポジションを目指すことが、私たちの大きな戦略の1つであり、中長期的な勝ち筋になるものと考えています。メディアのDXにおいては私たちの持つAaaSが大きな強みになっていく一方で、もう1つの軸であるマーケティングのDXにおいては、また別のプレイヤーとの仕組みを構築する必要があり、HAKUHODO DX_UNITEDを中心に急速にその体制整備を進めているところです。

5年に1度の変革の中で、Web3.0やメタバースなどによってこれまでにないリッチな体験価値を生活者に提供することができるようになっていくでしょう。私たちは2つのDXを進めながら、ビジネスモデルや組織体制の変革に挑み、激しく変化を続ける広告業界においてアップデートされていく新たな広告市場をリードしていきたいと考えています。

博報堂DYグループの領域拡大

事業領域の拡大を通じて グループの提供価値を強化 根幹には“生活者発想”

パートナー企業との共創やM&A、
グループシナジーの強化によって、
マーケティング実践領域やイノベーション領域への
拡大を推進しています。

江花 昭彦
取締役専務執行役員

クライアント企業の課題の複雑化・多様化に対応するための領域拡大

博報堂DYグループの事業は、広告を中心とするマーケティング・コミュニケーション領域におけるクライアント企業に対するサービス提供を出発点としています。2003年にマーケティング・コミュニケーション領域に軸足を持つ博報堂、大広、読売広告社の3社が経営統合し、博報堂DYグループが発足しました。

その後、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム（DAC）やアイレップの連結子会社化をはじめとするデジタル領域の強化や戦略事業組織kyuを中心としたグローバル事業の拡大、さらにはコンタクトセンターや人材派遣企業等をグループ内に取り込むなど、事業領域を次々と拡大しています。その背景には、クライアント企業の課題が従来のマーケティング・コミュニケーション領域には収まりきらない範囲にまで多岐にわたって複雑化・高度化してきていることがあります。

デジタル化の加速に伴って、企業が生活者から選ばれ続けるために対応すべきことが格段に広がりました。インターネットと常時接続した生活者と企業との関係は、情報を一方的に流す単なる「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」に進化しました。また、生活者の行動が購買時点だけでなく購買前、購買後までトレース可能となり、それぞれの時点での施策をデータと連携させながら最適化させるなど、企業のマーケティングニーズは大きく変化しています。また、そのような環境のもと、既存の事業に限界を感じ、

博報堂DYグループの領域拡大

新たな時代に即した事業やイノベーションを追求する企業も増えてきています。

当社グループはこうしたクライアント企業が抱えている新たな課題、あらゆるマーケティングニーズや企業のイノベーション／新規事業開拓のニーズに応えられる企業体であることを目指しています。そこで、これまで市場のリーダーとして対応してきたマーケティング・コミュニケーション領域だけではなく、クライアント企業のマーケティング活動におけるフルファネル対応を可能とするマーケティング実践領域、新規事業や事業変革をリードするイノベーション領域にまで機能やケイパビリティを拡張し、企業のありとあらゆる課題を解決できるよう体制強化を進めています。

事業ポートフォリオの拡張

2024年3月期を最終年度とする中期経営計画においても、提供サービスの変革を掲げ、事業ポートフォリオは着実に進化してきました。現在のポートフォリオは、マーケティング・コミュニケーション領域の拡大と同時に、コンサルティングやテクノロジー領域など多岐にわたっており、クライアント企業の企業活動全体に及ぶソリューションを提供できるまでに拡張しています。

クライアント企業のビジネスの手法までもが変わっていく中で、当社グループがお手伝いできる領域も変化してきています。例えば、ECによる買い物が完全に普及した中で、モノが一番売れるのは深夜の時間帯になりました。販売店のサポート対応時間が終了した時間帯での顧客からの問い合わせにどのように対応するかといった課題が出てきました。そこで私たちはクライアントに対してコンタクトセンターやコールセンターのサービスを提供し、問い合わせ内容をデータ化したマーケティングアプローチを行うなど、具体的な生活者のニーズにダイレクトに応えるサービスまで提供するようになっています。つまり、クライアント企業のビジネスプロセスそのものに入り込んだソリューションが重要と考えたわけです。

マーケティング活動を起点とした事業領域の拡大は着実に進展していますが、世の中や企業の変革のスピードを考えると決して十分とは言い切れません。クライアント企業のサービスがテクノロジーによってますます変化する中、サービス全体を一気通貫ですべてサポートできるというところまでカバーできるよう、さらなる対応を進めているところです。

“生活者データ・ドリブン”
フルファネルマーケティング

データの活用が進むにつれ、マーケティング・コミュニケーションの活動は、いわゆる運や勘に頼らず、様々な種類のデータを掛け合わせてより効率的かつ効果的に実行することが可能になりました。言い換えれば、データドリブンな手法を通じて、まさに科学的なマーケティングが実現できるようになったということです。

生活者の購買データや行動データを活かしたマーケティングでは、従来のマス広告では難しかったダイレクトなマーケ

変化の兆しをつかんで未来を予測し、データやテクノロジーによってクライアント企業のマーケティングの進化、イノベーションの創出につなげていきます

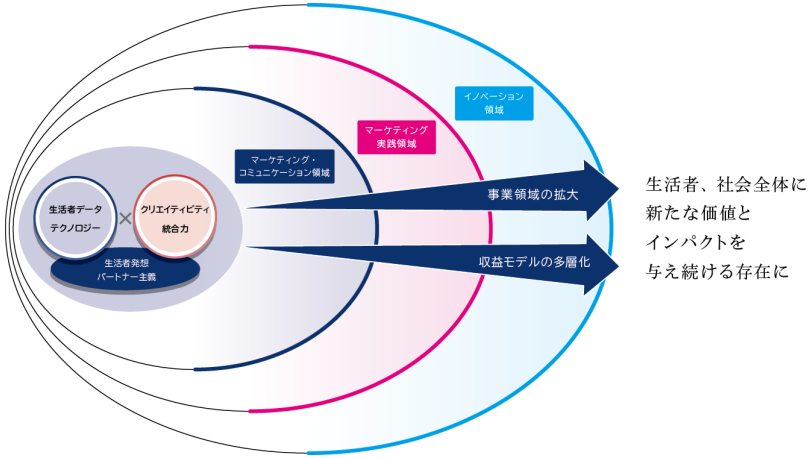
博報堂DYグループの領域拡大

ティング、つまり一人ひとりに的確なメッセージを投げかけることができ、クライアント企業と生活者とのより深い関係性を構築することができるようになります。企業と企業の顧客（＝生活者）とのコミュニケーションをデザインする際、土台となるデータとして、私たちが長年培ってきた生活者データが当社グループならではの強みとなります。

これまでマス広告を中心にアプローチしていた「認知」の領域に加え、認知→興味→検討→購買からその後のCRMまで一気通貫でアプローチする「フルファネル」の支援が求められていることが、マーケティング・コミュニケーション領域を超えて事業領域拡大を進めている大きな理由の一つです。

私たちがグループ横断で事業領域拡大を推進していくため、2022年4月に博報堂テクノロジーズを設立しました。同社は、当社グループがよりテクノロジードリブンな企業体へと進化するためのテクノロジー基盤のコアとなるべく、デジタルマーケティング基盤の強化やAI等の先進技術のマーケティング導入などの取り組みを主導する役割を担うことになります。

事業領域の拡大



イノベーション&コンサルティングサービスの提供

クライアント企業の課題がマーケティング領域を超えて広がりつつあることを背景に、専門的かつ先進的なマーケティング手法やソリューションを提供する「専門マーケティングサービス企業」をグループ内に取り込むことで、イノベーションやコンサルティングサービスにも事業領域を拡大しています。その中心となっているのがグローバル戦略事業組織kyuです。

kyuでは、先進的・専門的なサービスを提供する企業を次々とグループに加えていますが、その選定においても、当社グループが大事にしてきた“生活者発想によるクリエイティビティ”という企業哲学・価値観に共感・共鳴し、メンバーとしてシナジーを発揮できる企業や事業であることを重視しています。

2016年にkyuの一員となったIDEOは、生活者発想と極めて近い「人間中心（Human-Centered）」という考え方に基づくデザインを通じて、プロダクト開発から企業や社会の課題解決に至るまで、実に様々な分野でイノベーションや事業成長の起爆剤となる活動を展開しています。

また、同じくkyu傘下のPublic Digitalは、国連をはじめ、各国の政府機関や民間企業のDX業務全般を支援し、短期間でゼロからのデジタル化を実現するアジャイル型のサービス推進を行うコンサルティング会社です。

2022年には、都市開発領域においてグローバルなリーディングカンパニーとの評価を受けるGehlもメンバーに加わりました。Gehlは「人間を中心に据えた都市づくり」をすべての立脚点とし、その空間や周辺環境を利用する人々が抱える課題やニーズを徹底的に調査・分析した高度な戦略プラニング力を強みとしています。

また国内では、博報堂と博報堂DYメディアパートナーズの新規事業開発組織「ミライの事業室」が多様なパートナー企業と連携した事業の立ち上げに取り組んでいます。“生活者発想によるクリエイティビティ”を強みとする私たち自身がオーナーとなって主体的に事業開発を推進し、その先にある未来の生活や社会の創造を目指しています。

事業領域拡大による収益構造の多層化

クライアント企業の課題解決が私たちの事業領域拡大の最大の目的ですが、同時に領域の拡大によって収益モデルを多層化させ、安定的・継続的に成長していく企業グループとなることも目指しています。

マーケティング・コミュニケーション領域では、これまでメディアのマージンやコミッションが収益の中心でしたが、マーケティング実践領域、イノベーション領域へとサービスを拡張しながら、収益モデルもサービスフィー、コンサルティング

博報堂DYグループの領域拡大

強みであるクリエイティビティ、コミュニケーション設計力、統合力を武器に、イノベーションの創出を図ります

フィー、投資事業によるキャピタルゲインや共同事業運営におけるレベニューシェアなど、実に多様化しています。また、マーケティング・コミュニケーション領域においても、AaaS（Advertising as a Service）によって従来のメディアの「広告枠」を売るビジネスからクライアント企業の事業貢献に直結する「効果」を提供するビジネスへと進化させることで、フィー型モデルのウエイトを高めています。グループ全体としてはまだまだコミッション型の収益割合が大きいものの、これらの取り組みを通じて様々な価値を提供し、収益モデルを多層化させながら、これからの事業成長を支える仕組みを実現したいと考えています。

生活者発想を基軸とする企業として不可欠なサステナブル経営

くり返しとなりますが、当社グループが最も大事にしているのは「生活者発想」です。この考え方から外れることなく、より先進的なサービスを提供していくことこそ、他社には真似できない博報堂DYグループならではの価値創造につながると確信しています。生活者発想を軸に据える上では、私たち自身が一生活者としていきいきと生活していなければなりません。そのような意味でも、サステナブル経営はどの企業よりも推進していかなければならないと考えています。

2022年4月にサステナビリティ推進室を設置し、サステナブル経営をよりいっそう推進していく体制を整備しました。当社グループにとって特に重要な課題だと考えているのは「人

への投資」です。多様な人材にとって魅力的で働きやすい環境をつくることをミッションと捉え、制度や評価指標の整備に順次取り組んでいます。また、生活者発想やクリエイティビティを養うことができる機会もこれまで以上に充実させるなど、強みである「生活者発想」をベースとしたクリエイティビティの源泉である「人」に対する取り組みを重点的に推進していきます。

クリエイティビティの基本は、常に楽しいことや面白いことを考えたり仕掛けたりすることだというのが私の考えです。テクノロジーやAI等の技術革新ももちろん重要ですが、社員一人ひとりが存分にクリエイティビティを発揮できるような環境を用意することが、グループの提供価値の向上に直結するものだと考えています。

博報堂DYグループのテクノロジー戦略

目指すのは「博報堂DYグループ＝テクノロジーに強い企業」

当社グループの事業領域は従来の広告・マーケティングにとどまらず、クライアント企業の経営のパートナーとして事業課題全体、そして社会課題解決に向けたソリューション提供にまで拡大しています。その背景にあるのは、生活のオールデジタル化です。広告・マーケティングにおいては、私たちが長年蓄積してきた生活者データとクライアントの持つ顧客や販売に関するデータ、そしてメディアやマーケティングに関するデータを安全な形で連携し活用する技術開発と実践に、いち早く取り組んできました。現在その中核となっているAaaS（Advertising as a Service）は、業界でも先進性を認めていただいており、強力に推し進めているところです。さらに、クライアントの事業課題や社会課題においても、デジタル・テクノロジーは大きな力を発揮します。私たちの固有の強みである生活者発想に基づく、クリエイティビティとテクノロジーを融合した独自のソリューションの開発・提供に取り組んでいます。

CTOとして目指すのは、広告業界のみならず、広く社会全体に「“博報堂DY”＝テクノロジーに強い企業」と思っていただける企業グループになることです。よりいっそう、グループのテクノロジー領域を強化し、広告・マーケティング領域と同様にクライアントの事業パートナーとしてもトップクラスのプレゼンスを確かなものにしていきます。

グループ全体で生成AIに注力

当社グループでは、注目が高まっている生成AIへの取り組みにグループ全体で注力しています。2022年に発足したグループ横断の研究開発組織「Creative technology lab beat」を中心に、AIなどのテクノロジーを活用し、効率性の追求だけでなく生活者の心を動かすクリエイティブを生み出すための先進的な研究、プロダクト・ソリューションの開発を行っています。広告制作では、デジタルクリエイティブのプラニング、生成、評価を果たすプラットフォームを開発し、現場での活用も進んでいます。加えて、ブランディング、Web制作、動画制作、CRMなどの各領域でのクリエイティブ業務プロセスをサポートするAIプロダクトやLLM（大規模言語モデル）を用

いたプラニング支援ソリューションの開発に、継続的に取り組んでいます。

従来のAIが既存のデータにより認識、判別、分類、予測などを行うのに対し、生成AIはデータのパターンを学習し、いわば無から有を生み出すことが最大の特徴です。生成AIの活用には業務の効率化とサービスの高度化・拡張と、大きく2つの目的がありますが、特にサービスの高度化・拡張において軸となるのが、当社独自の強みである生活者発想です。人がテクノロジーに刺激され、これまでになかったクリエイティビティを発揮していくこと、すなわち「技術と人のクリエイティビティの共創」が生まれることを念頭に、生成AIの開発・活用を推進しています。

外部組織とのアライアンスを積極的に推進

変化のスピードが激しい技術領域であるWeb3.0やNFT（非代替性トークン）、XR（クロスリアリティ）およびメタバース領域に関しては、自社開発に加えて、先進的な技術を持つスタートアップ企業や研究機関とのアライアンスにも積極的に取り組んでいます。

▶ Web3.0領域

次世代のインターネットとして注目を集めるWeb3.0は、ブロックチェーンをはじめとする分散技術の活用により、ユーザー自らがデータを管理・共有する世界へと進化しています。Web3.0サービスを開発する博報堂キースリーでは、「日本から世界を代表するWeb3.0サービスを生み出す」ことをビジョンに掲げ、web3ハッカソンの企画・運営に加え、企業向けデータウォレットサービス「wappa」や大手企業とWeb3.0関連のスタートアップ企業のハブとなるサービス「KEY3 STUDIO」を提供しています。

▶ NFT領域

NFTは、ブロックチェーンを基盤にして作成される代替不可能なデジタルデータであり、データのオリジナル性や希少性の証明を可能にする技術です。「ミライの事業室」では、2022年よりプロスポーツとファンのエンゲージメントを高めるNFTコンテンツ発行プラットフォーム「PLAY THE PLAY」の提供を開始しています。スポーツ競技団体や放送局などが保有する映像をNFT化し、グッズ、アイテム、トレーディングカードなど、希少性の高いアイテムをファンにお届けしています。

▶ XR・メタバース領域

XR・メタバース領域では、リアル体験の拡張、バーチャル空間とリアル空間をつなぐ体験設計を提供する技術活用や社会実装実験が進んでいます。博報堂テクノロジーズでは、ユーザー自身の3Dアバター生成や、自らの価値観や世界観を表すキャラクターアバターの作成、複数のアバターを使ったサービスなどが可能となる独自のサービス「アバターサービスプラットフォーム構想」の実現を目指しています。3Dアバター活用の先進事例として、博報堂グループの定期健康診断で従業員自身の3Dアバターを生成し、自身のアバターがパーソナルトレーナー「じぶんトレーナー」となり、目指すべき体型を可視化したり、改善に向けたエクササイズ等を教えるなど、社員一人ひとりの健康をサポートする取り組みを行っています。

また、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム（DAC）ではメタバース領域のメディア専門事業会社「ARROVA（アローバ）」を設立しました。ARROVAはゲームプラットフォー

博報堂DYグループのテクノロジー戦略

ARROVA事業概要

コンサルティング プラニング	サービス／ コンテンツ開発	広告プロダクト開発	広告プロダクト販売	タイアップ コラボレーション	ブランド コンテンツ制作	二次拡散
ゲーム／XR領域における事業者／広告主向けの戦略立案	ゲーム／XRを用いたサービス／コンテンツの設計・開発および支援	プラグインツールによるゲーム空間内の広告枠の設置・開発 ゲーム／XRを用いた広告プロダクト開発	複数のゲーム空間を横断し配信可能な運用型広告商品の販売	MAU*100万人以上の大型ゲームとのコラボレーションを提供 *MAU：Monthly Active Users（月間アクティブユーザー）	Fortniteや「あつまれどうぶつの森」など大型プラットフォーム上にブランド独自のゲームを制作・運用 ARを活用した体験・操作可能な広告コンテンツの制作	e-Sports大会の企画テレビと連動したパッケージ商品の提供など

ムや、AR・VRといったXR領域、イマーシブメディアと呼ばれるバーチャルコンテンツを新たなメディア領域と見立て、3D空間を活用したメディアプロダクトの開発や広告サービスを展開していきます。ARROVAでは既に広告枠の開発・販売などによる広告出稿の実績が多数あり、また、XR技術やメタバース領域でのサービスやコンテンツ開発のコンサルティング事業も展開しています。

差別化を実現するプライバシーテック

テクノロジー領域における当社グループの優位性の1つがプライバシーテックです。生活者のプライバシー意識の変化に伴い、個人情報保護法やサードパーティクッキー規制の動きなど、プライバシー保護に関する規制や要請が高まる中、企業のマーケティング活動においてファーストパーティデータの活用が重要なテーマになっています。ただし、その活用に際しては個人情報を取り扱うリスクが伴うため、適法性の担保と個人特定性の排除をしたデータに加工し、組み合わせて活用する技術（データフュージョン技術）が必要となります。当社グループは長年にわたり、このデータの安全な利活用技術の開発・改良と実装に注力してきました。その取り組みはマーケティング業界の中でもトップクラスであると自負しています。また、当社グループは、クライアント企業の購買・顧客などのデータに、当社グループが長年蓄積してきた生活者の意識・行動などの生活者データとメディアや市場のデータを掛け合わせてマーケティングを高度化する技術・ナレッジにも定評があり、他社との差別化につながっています。

当社グループは、プライバシー保護と生活者の利便性を両立するために、データの適切な利活用に向けたデータ連携技術を蓄積し、これまでに10件を超える特許を取得しました。さらには、秘密計算技術の高度化に向けた同分野の先進企業である（株）Acompanyと提携したほか、生活者にとって最適な同意のあり方の研究など、プラットフォーマーやデータホルダーを含む業界横断での技術研究にも取り組んでいます。今後も、生活者にとっての価値創造を中心に据えた技術開発を進めていきます。

企業・生活者間で価値創造するための テクノロジーを追求

私たちが先進技術の開発と活用に関して最も重視しているのは、単に便利なテクノロジードリブンのサービスやソリューションをつくるということではなく、テクノロジーの適切な活用によって企業と生活者の間で新たな価値を創造するということです。技術は単に、人が一方的に、便利に使うだけのものではありません。人は自らつくり出した技術によって、人としての新たな能力に目覚め、進化する、という側面を持っています。それが人と技術の関係の長い歴史であり、技術と人の社会は互いにそのような「再帰性」を有しています。生活者発想をポリシーとして持っている私たちは、そのような思想のもとに先端技術に取り組み、“人のクリエイティビティを活かす技術”にこだわっていきます。そうすることで、“博報堂DY”が世界の中でユニークな“テクノロジーブランド”になることを目指していきたいと思います。

04 Sustainability

46 博報堂DYグループのサステナビリティ
47 DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）
51 ワークスタイル変革
52 健康経営
53 人権方針
54 気候変動などを含む環境課題解決への取り組み
56 グループ会社におけるサステナブルな取り組み
57 グループ会社における環境への取り組み
58 グループ会社における地域貢献への取り組み
59 グループ会社における教育貢献への取り組み
60 公益財団法人 博報堂教育財団

博報堂DYグループのサステナビリティ

当社グループは、企業経営において「生活者発想」と「パートナー主義」という2つのポリシーを基軸に、社員、株主、取引先、メディア、コンテンツホルダー、各種団体をはじめとするマルチステークホルダーとの適切な協働に取り組み、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しています。
クリエイティブ、マーケティング&イノベーション、データ／テクノロジー基盤により、より良い未来を描いていくことが、社会から強く求められている当社グループの役割であると考えます。

サステナビリティの考え方

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

Advanced Sustainability

「日々の仕事」を通し、また自らの「クリエイティブの力」「伝える力」「一人ひとりの個性」を主体的に発揮しながら、生活者と社会のために果たすべき責任

生活者発想／パートナー主義 ▶ クリエイティブの力を活かす / 一人ひとりの個性で動く / 伝える力を活かす / 日々の仕事を通じて取り組む

Basic Sustainability

国際規格や法令、「博報堂DYグループ行動規範および遵守事項」など、企業として果たすべき義務

組織統治 / 人権 / 労働慣行 / 環境 / 公正な事業慣行 / 消費者課題 / コミュニティへの参画・コミュニティの発展

サステナビリティ推進体制

グループサステナビリティ委員会

博報堂DYホールディングスに「博報堂DYグループサステナビリティ委員会」を設置しています。社長を委員長とし、社内取締役が委員を務めます。グループサステナビリティに関する方針や戦略、各種施策の検討・策定を行う役割を担っています。

サステナビリティ推進本部

グループの事業会社各社とともに、より実効力を持ったサステナビリティ活動を推進すべく、2024年3月期よりサステナビリティ推進本部を設立しました。

E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）の各部会ごとに、各テーマの方針・目標・活動について議論を行っています。

▶ 2023年3月期の議題

第1回グループサステナビリティ委員会	第2回グループサステナビリティ委員会
• マテリアリティの改定 • 人権方針の策定	• ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン方針の策定

DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）

当社グループでは、社員一人ひとりが持つ個のクリエイティビティとチームによる共創を価値の源泉としており、DE&Iの推進は企業活動に欠かすことのできない礎です。多様な社員が自分のスキルを十分に発揮しながらのびのびと働けるよう、様々な取り組みを推進しています。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン方針

博報堂DYグループでは生活者である社員一人ひとりが、
自らのクリエイティビティを通じて、生活者や社会の様々なテーマとつながり、
未来をつくる存在として、あらゆる人が、自分らしく、いきいきと生きていける社会の
実現を目指しています。

DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）は博報堂DYグループの
DNAである生活者発想そのものであり、イノベーションの源泉です。
当グループは、その経営方針の一環として、グループ全体で
DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）を推進します。

詳細 ▶ WEB 方針全文

推進体制

当社グループでは、DE&Iを経営トップのコミットメントのもと推進しています。

サステナビリティ管轄部門である「サステナビリティ推進室」は、サステナビリティ担当取締役のもと、本方針の浸透およびDE&I全般に関する取り組みを推進します。

DE&I推進へ向けた3つの取り組み

2023年5月には、グループ経営方針の一環として、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン方針を策定・公表するとともに、ジェンダー平等における目標として、2030年度までに管理職の女性比率30%を目指すことを宣言しました。

博報堂DYホールディングスらしいDE&Iの実現に向けて、各種取り組みを推進していきます。

DE&I（ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン）

働きやすい環境づくり

育児や介護などの状況にあっても、すべての社員が生活と仕事を両立し、自らのクリエイティビティを発揮しながら安心してキャリア形成できるよう、様々な制度や支援策の整備を進めています。

両立社員の支援（博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ）

ライフプランとの両立を支援する各種制度を整備しています。

		ライフステージ		
		妊娠前～妊娠中	出産後～育児休業中	復職後
育児	特定積立休暇（妊活）	妊娠前		
育児	妊娠中の通勤緩和措置	妊娠中		
育児	通院時間の就業免除*1	妊娠中～出産後1年間		
育児	産前休暇	出産当日を含む6週間（多胎出産の場合14週間）		
育児	産後休暇		出産日翌日から8週間	
育児	配偶者出産休暇 男性対象 *2	産前6週間～産後8週間の間に3日間取得可能		
育児	出生時育休 男性対象 *3		出生後8週間以内に4週間まで（2回に分けて取得可能）	
育児	育児休業		最大で子が2歳となった次の4月まで	
育児	復職前キャリア面談（任意）		復帰前1～2ヵ月に実施	
育児	時短勤務		1歳未満：最大2時間、小学3年生以下：最大1時間	
育児	ベビーシッター補助			
育児	事業所内保育所		生後3ヵ月～2歳クラスまで	
育児	看護休暇*4		対象となる子1人につき、年間5日間、1時間単位で取得可能	
育児	通期サポート・窓口	妊活相談窓口、育児に関する相談窓口、キャリア相談、カフェテリアプラン、家事代行サポート		

介護	休暇・休業	介護休業	通算で93日間利用可能（3回まで分けて取得可能）
介護	休暇・休業	介護休暇*4	対象となる要介護人1人につき、年間5日間、1時間単位で取得可能
介護	休暇・休業	特定積立休暇（介護・看護）	残存年次有給休暇を介護・看護目的で利用可能
介護	セミナー・相談窓口	両立相談窓口（社内・社外）	介護に関する相談窓口を社内外に設置
介護	セミナー・相談窓口	介護セミナー・交流の機会	外部講師によるセミナーや、社内の当事者同士が交流する座談会等を開催

*1 法令で定められた健康診査または健康診査に基づく保健指導
*2 同性パートナーの場合は男性に限らず対象
*3 養子等の場合、女性も取得可能
*4 対象者が2人以上の場合は年間10日まで

TOPICS

2023年3月期男性育休100%達成（読売広告社）

2022年10月、読売広告社は2024年までに男性社員が育児休業（育休）を100%取得できることを目指して、（株）ワーク・ライフバランスの「男性育休100%宣言」に賛同しました。読売広告社では、原則、出産後1年以内の男性社員の育休取得を必須とし、期間は2週間を目標としています。全社員に向けた子育てハンドブックを配布したほか、性別にかかわらず社員が育休を取得できるよう、育休取得者をサポートする周囲のチームメンバーへのインセンティブ支給などの施策を実施し、男性社員の育休取得を推進しています。

2023年3月期は、9名の社員全員が育休を取得し、100%を達成することができました。

Interview

チームで挑む「パパ育休100%取得」（読売広告社）

第1ビジネスプロデュース局
第1部 担当部長
木村 浩尚

2人目の時に育児のための休みを約1ヵ月半取得しました。育児を通じて家族と向き合うことの大切さを実感でき、何より、子どもと一緒に過ごした時間はこれ以上なく幸せでした。

チームリーダーというポジションで育休を取得することに業務上の不安はありましたが、部署全体のサポートもあり、前もって業務を棚卸しして他のチーム員に任せることで、クライアントの理解と協力も得られて、チーム全体の経験値が上がりました。結果的に、会社のレピュテーション向上につながり、とても良かったと思っています。当社独自の育休制度があり、活用することで心理的不安も払拭できました。復職後はタイムマネジメントをより意識して業務にあたり、夕方以降は妻と協力して育児時間を確保しています。

DE&I（ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン）

働きがいの実現

当社グループでは、社員一人ひとりがその属性にかかわらず、自らの力を発揮し、働きがいを実感できる職場風土づくりを目指しています。

女性社員の活躍推進

ジェンダーにかかわらず社員が活躍できる風土を実現する指標として、2030年度までに管理職の女性比率30%の達成を目標としています。すべての女性社員が自分らしいキャリアを見つけ、歩むことができるよう、人材育成や環境の整備など、様々な施策を通して女性活躍推進に取り組んでいます。

新卒採用女性比率	48.9%
管理職女性比率	11.5%
育児休暇からの復職率	96.2%

（2023年3月期）
※対象：博報堂、大広、読売広告社、アイレップ、博報堂DYメディアパートナーズ、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム、ソウルドアウト

2030年度
グループの管理職の女性比率目標
30%

アンコンシャスバイアス研修（読売広告社）

読売広告社では2023年3月期よりアンコンシャスバイアスに関する取り組みを開始し、役職員全員必須のオンライン研修、現場マネジメントを担うチームリーダーに対する対面研修を実施しました。また、社長が自身の気づきを全社員へシェアする取り組みも行いました。一人ひとりがバイアスに気づける組織体となることで、自社のDE&Iを推進していきます。

Interview

女性のリーダーシップ発揮に向けて（大広／大広WEDO）

「人の成長が財産」推進局
育成チーム
チーム＆マネジメントリーダー
細谷 由美子

大広／大広WEDOでは、多様なメンバーがお互いの価値観やキャリアについて尊重し、認め合える文化や風土を組織の中で醸成していきたいと考えています。

まずは多様性の中でも、女性管理職が少ないという現状を鑑み、ジェンダーバイアスの払拭という観点から、女性のリーダーシップを育成する研修を2023年3月期よりスタートしました。

管理職になることだけを目的とせず、自身の強みを活かしたリーダーシップスタイルの気づきと、職場での実践を通じて、マネジメントも含めた様々なキャリアの選択肢の中から、今後の自分らしいキャリアを描き、その実現に向けて前向きなアクションを考え、一歩を踏み出すための研修と位置付け、1ヵ月おきに全3回で構成しています。

対象は、今後リーダーシップの発揮を期待する中堅層の女性社員約30人、およびその上長です。周囲の意識変容も重要であることから、直属の上長向け研修も並行して開催しています。

研修では、多様なリーダーシップスタイル、自身の強みなどのマインド面から、コミュニケーション、問題解決、意思決定などリーダーシップを発揮するためのスキルを学び、職場で実践・振り返りをするところまでをカバーしています。

当初、女性限定の研修を疑問視する声もありましたが、終了後、受講者からは、「女性社員だけの研修で良かった」「社内における女性のキャリアパスの参考が増えた」「自身のキャリアを見直す機会になった」という感想が寄せられました。

今後も、ジェンダーバイアスの是正に向けて、本研修にとどまらず多様なアプローチを検討していく予定です。

DE&I（ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン）

誰もが活躍できる社会

当社グループでは、多様な生活者一人ひとりが個性や能力を十分に発揮できる社会の実現を目指しています。社内施策の実行だけでなく、社外コミュニケーションおよびビジネスにつながる取り組みも積極的に行うことで、社会全体にインパクトを生み出していきます。

LGBTQに関する取り組み（博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ）

すべての社員が、性的指向およびジェンダーアイデンティティにかかわらず自らの力を発揮できる環境を整えるため、LGBTQに関する取り組みを推進しています。

▶ 相談窓口「カラフル窓口」の設置

2021年11月より、ダイバーシティ相談室を設置しており、ダイバーシティや性のあり方などの困りごとに関して匿名で窓口に相談することができます。

▶ 配偶者要件の範囲拡大

2022年11月より、配偶者要件を「事実婚のパートナーおよび同性パートナー」に拡大し、各種人事制度や福利厚生の適用対象としています。

TOPICS

多様な性のあり方で発想し、社会に新たな価値を創造する「LGBT総合研究所」（大広／大広WEDO）

LGBTQなど多様な性のあり方に特化した専門シンクタンクとして2016年に設立しました。「生活者発想」で多様な性のあり方を調査・研究し、LGBTQと企業や自治体をつなぐ架け橋としてDE&I推進活動やマーケティング活動をサポートしています。2021年には、全国約43万人を対象に「LGBT 意識行動調査2021」を実施しました。今後もLGBTQなど性的少数者に対するさらなる理解や向き合いが求められると考え、本調査などを活用し、LGBTQとの共創社会の実現を目指していきます。

LGBT総合研究所
Japan LGBT Research Institute, inc.

障がい者雇用の促進

障がいの有無にかかわらず、すべての社員が博報堂DYグループの一員として働きがいを感じることのできるよう、合理的配慮に基づいた環境整備および障がいのある方の積極的雇用を進めています。

当社グループの障がい者雇用比率
グループ算定で **2.50%**
（2023年3月31日現在）

TOPICS

多様な社員が活躍し、障害者活躍企業の認証を取得（博報堂DYアイ・オー）

博報堂DYアイ・オーは、当社グループの特例子会社で、グループ各社のシェアードサービスを担っており、2023年4月現在、従業員170人のうち半数以上を占める93名に障害があります。

「アイ・オー」は、創業当時の主要業務であるInputとOutput（入出力）の頭文字に由来し、「仕事で貢献する」という強い意識の表れであり、障害者と健常者が、障害の有無にかかわらず対等な従業員同士のチームとして働くことが特徴です。お互いの個性も障害も認め合いながら、助け合い、切磋琢磨することでいきいきと業務を遂行しています。

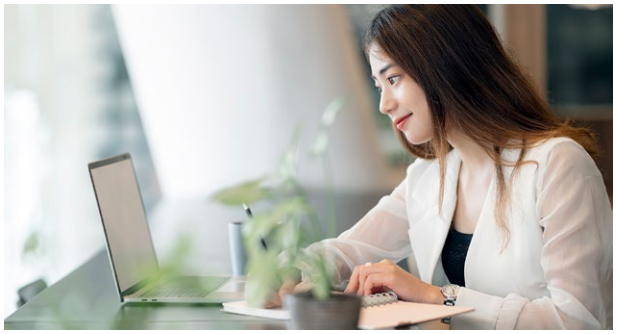
現在は、入出力にとどまらず、グループ各社の経理業務や、伝票照合・チェック業務、サイト開発、データ処理といった様々な業務を担当しています。

TOPICS

精神障がい者の雇用拡大とキャリアアップを支援する新会社「SUPERYARD」（博報堂）

SUPERYARDは、2023年2月に博報堂と三井不動産（株）の合弁で立ち上げられました。三井不動産の働き方・オフィス活用に関する知見と、博報堂が広告業務で培ってきた良い部分を見極めて周囲に知ってもらうノウハウを掛け合わせ、一人ひとり特性の異なる精神障がい者が様々な企業で活躍し、キャリアを積んでいける社会の実現に挑戦しています。

ワークスタイル変革



社員一人ひとりがクリエイティビティを最大限に発揮し、自分らしくいきいきと活躍することのできる職場環境の整備は、サステナビリティゴールの実現に向けた重要な基盤です。社会環境の変化が大きい現代において、社員が自分らしく楽しく働きながら充実したワークライフを送ることができるよう、働き方の変革に向けた様々な取り組みを推進しています。

ワークスタイル変革に向けた取り組み（博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ）

2023年3月期より、中核事業会社である博報堂および博報堂DYメディアパートナーズでは、ワークスタイル変革推進委員会を立ち上げ、2022年12月には、新たなワークスタイル変革の指針「Time Value Management」および新しい働き方ビジョン「はたらくと人生を、もっといい関係に。」を策定しました。整備された環境と適切な業務変革のもと、多様な個人がそれぞれのスキルを磨き、“チーム”としてお互いの生産性を意識しながら最大のクリエイティビティを発揮できるよう、各種施策を推進していきます。

Time Value Management

はたらくと人生を、
もっといい関係に。

ワークスタイル制度一覧

働き方のルール	プラ休5	プライベートの時間をプラニングし、自分や仕事にプラスを生み出す休暇「プラ休」を新設し、月に少なくとも1日、平日に年次有給休暇を取得し、心身の健康と知恵の充電に充てる。
	インターバル11	業務終了から業務開始までの時間を11時間以上空ける「インターバル」を取ることで、翌日の業務にて十分なクリエイティビティの発揮ができるように心身ともに体調を整える。
働き方のマナー	スラッシュ7	社内における会議、打ち合わせのコアタイムは午後7時までとし、効率的な打ち合わせの進行を心掛けると同時に、個人でアイデアを考えたり、充電するための時間確保を目指す。
	サイレント10	平日午後10時以降および土・日曜日については不要不急の連絡や返信の要請を控え、“一緒に働く人同士の時間を大切にする”という風土を醸成する。
その他制度	プラ休7	プラ休5を5日取得した場合に、9月～翌年3月の7ヵ月間に限り、月1日付与される特別休暇
	振替休日	休日に3時間以上労働した場合に1日付与される休暇
	健康休暇	オーバーワーク基準の超過月でその月末時点で振替休日の保有がない場合、翌月から2ヵ月を期限に1日付与される休暇
	フリーバカンス休暇	年2回付与される5日連続取得の休暇
	ステップ休暇	勤続10年、20年、30年に達した翌年の1月に付与される最大15日連続で取得可能な休暇
	テレワーク勤務	日本国内での自宅やオフィスに準ずる場所でのテレワークが可能

健康経営

当社グループを支えるのは、社員一人ひとりが、その能力を十分に発揮し、自分らしくいきいきと活躍することができる環境づくりです。DE&I推進、ワークスタイル変革とともに、健康経営に関する課題解決に向けてグループ全体の推進力を強化し、様々な取り組みをしています。

健康経営に向けた取り組み（博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ）

健康宣言

博報堂は「人が資産」の会社です。
（中略）つねに、プロフェッショナルとして、自分のコンディション（健康）維持と能力伸長に心を寄せ、チームメンバーの健康と生活にも思いをはせながら、仕事をしている。
博報堂で働く全ての人それぞれが、「仕事が人生を豊かにし、人生が仕事を豊かにする」環境を享受している。
その土台には、一人ひとりの「健康」が有ります。
博報堂は今後も、社員と会社の持続的な成長を支え、世の中に新たな価値を提供し続けるために「健康経営」を推進してまいります。

詳細 ▶ WEB 博報堂
詳細 ▶ WEB 博報堂DYメディアパートナーズ

推進体制

CHO（健康経営最高責任者）として、統合マネジメントセンター長兼博報堂健康保険組合理事長の西岡代表取締役専務執行役員を任命しました。人事戦略局健康推進部や健康サポートセンター、社内診療所の医療職スタッフや健康保険組合などと連携し、博報堂らしい健康経営を目指します。

健康経営推進サイクル

カラダCHANTO! プロジェクト

社員のヘルスリテラシー向上を目指し、様々な健康推進施策カラダCHANTO! プロジェクトを実施

セミナー開催数*
6回
累計参加人数*
1,448人

健診戦

産官学連携で開発した社員一人ひとりへ向けた行動変容促進プログラム「健診戦」

健康維持・改善率*
74.4%
健診戦参加人数*
1,049人

* 対象期間：2023年3月期
対象範囲：博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ

人権方針

当社グループでは2022年、グループ人権方針を制定しました。2023年には重要分野として顕著な人権課題を特定し、同年2月のサステナビリティ委員会にて報告しました。人権デュー・ディリジェンスガイドラインを策定し、グループの人権デュー・ディリジェンスを4つのサイクル（特定評価、防止軽減、モニタリング、情報開示）に基づいて実施しています。

博報堂DYグループ人権方針

～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のために～

私たち、博報堂DYグループは、最大の資産であるクリエイティビティを発揮する人財を通じて、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」を目指しています。
人権の尊重はグループの存立基盤であり、倫理的かつ持続可能なビジネスの根幹をなすものとして推進しています。私たちは、人権を尊重する責任をよりいっそう果たすべく、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」が掲げる保護・尊重・救済のフレームワークに依拠し、グループの人権方針を制定しました。

詳細 ▶ WEB 人権方針全文

推進体制

博報堂DYグループの取締役会は、本方針で規定する人権尊重の活動全般を持続的に監督する責務を持ちます。とりわけ顕著な人権課題への取り組みに関するモニタリング機能を果たしながら、人権侵害への直接的または間接的な関与を回避するため、合理的措置を講じます。サステナビリティ管轄部門である「サステナビリティ推進室」は、サステナビリティ担当取締役のもと、本方針の浸透および人権尊重全般に関する取り組みを推進します。

人権デュー・ディリジェンス

顕著な人権課題

人権課題		人権への負の影響を受ける可能性のあるライツホルダー		
		従業員	調達先*	生活者
表現・情報発信	制作プロセスにおける表現の制約	中	中	—
	表現および情報発信を起因とする差別など	—	—	高
	個人情報の流出・プライバシーの侵害	低	—	高
労働	就業における差別やハラスメント	高	高	—
	採用における差別	低	低	—
	過重労働・長時間労働／安全と健康	高	高	—
	強制労働	低	中	—
	児童労働	低	中	—
宗教	宗教の自由	中	中	—

*主に協力機関

詳細 ▶ WEB 特定プロセスや判断基準

救済措置

人権侵害を受けた方が救済を受けられるよう全役職員から企業内通報・相談を受け付ける救済窓口を設置し、モニタリングや対応策の検討、およびグループコンプライアンス委員会への報告を行っています。

詳細 ▶ WEB 救済メカニズム（対応窓口）

気候変動などを含む環境課題解決への取り組み

当社グループは事業活動において、環境に関する法律・条例および業界基準などを遵守し、環境負荷低減に自主的に努めていくとともに、社員一人ひとりが持つクリエイティビティや行動力・実現力を活かし、お取引先とのビジネスなどを通じ、持続可能な社会の実現と発展を目指していきます。

基本理念

博報堂DYグループは、「生活者発想」と「パートナー主義」をポリシーとし、
お取引先や社会の課題解決を通して、「生活者と社会の幸せを生み、
幸せをつなげ、ともに広げていくこと」を目指しています。
環境対応への意識が日々高まる中、持続可能な社会の実現と発展を目指す取り組みは、
生活者や社会の幸せのためにも不可欠なものとなっています。
博報堂DYグループは事業活動において、環境に関連する法律・条例および
業界基準等の順守を行い、環境負荷低減に自主的に努めていくとともに、
社員一人ひとりが持つクリエイティビティや行動力・実現力を活かし、
お取引先とのビジネスなどを通じ、持続可能な社会の実現と発展を目指してまいります。

詳細 ▶ WEB 基本理念

推進体制

博報堂DYグループサステナビリティ委員会の傘下にグループ全体の環境活動の責任者として博報堂DYグループ環境管理責任者を配置しています。その下部組織としてE（環境）部会を設置し、四半期に1度、定期的に気候関連課題の評価と対応策の取りまとめを行います。

取締役会は、サステナビリティ委員会より、気候関連課題の評価や状況、目標管理についての報告を受けるとともに、気候関連の課題を考慮し、経営戦略の策定などについて総合的な意思決定を行っています。

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同

当社グループは「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同しており、シナリオ分析に際してサステナビリティ委員会（委員長:代表取締役社長）、環境管理責任者の下部にE（環境）部会を設置しました。本部会に本社およびグループ各社の関連部門が参画し、気候変動が及ぼす重要リスク・機会の洗い出しと、定量的な財務面の評価を2023年3月期に初めて実施し、推奨開示項目に沿ってグループ全体で情報開示を進めています。

詳細 ▶ WEB 気候変動およびTCFDへの対応

リスクと機会

当社グループでは、SDGsの達成に向けた社会と当社グループが持続的成長を遂げるための重要課題として、マテリアリティを2021年3月期に特定・評価しました。気候関連課題も含めたマテリアリティについては、そのリスクを「グループコンプライアンス委員会」にて進捗管理や見直しを都度行い、適切なリスク管理体制を構築していきます。

戦略:シナリオ分析

シナリオ分析の範囲として、当社グループの主要事業地域である日本国内を中心に、研究開発・調達・生産・サービス供給までのバリューチェーン全体を、2つのシナリオ（21世紀末の地球の平均気温が産業革命前と比較して1.5°C上昇以内に抑えられるシナリオ→1.5°Cシナリオ※一部2°Cシナリオも併用、4°C前後上昇するシナリオ→4°Cシナリオ）で、2030年以降の長期想定で考察しました。

気候変動などを含む環境課題解決への取り組み

指標と目標

当社グループでは2050年度のカーボンニュートラルを達成するために、中間目標として2030年度のスコープ1+2の排出量を2019年度（2020年3月期）比で50%削減、2030年度のスコープ3の排出量を2019年度（2020年3月期）比で30%削減を設定しました。

また、その実現のために、従来のエネルギー削減活動だけでなく、再生可能エネルギー由来電力の比率を2030年度時点で全体の60%、2050年時点で100%の導入を目指します。再生可能エネルギー導入、省エネルギー（ペーパーレス）、廃棄物削減、リサイクルの主要4分野に関しても推進しています。

詳細 ▶ WEB 気候変動およびTCFDへの対応

ISO14001取得状況

博報堂DYグループ環境方針のもと、一部組織では環境の国際規格ISO14001に基づいたマネジメントを実施しています。現在、博報堂およびグループ会社であるオズマピーアール、博報堂アイ・スタジオにおいてISO14001認証を取得しています。

再生可能エネルギー導入

2022年4月に再生可能エネルギーを導入している読売広告社に次いで2023年4月より博報堂DYグループ各社が入居している赤坂Bizタワーで使用する電力を「グリーン電力*1」に切り替えました。当社グループが「グリーン電力提供サービス*2」を活用することで、2023年度における赤坂Bizタワーの年間電力使用量の100%が実質グリーン化となります。

*1 グリーン電力：FIT（固定価格買取制度）による電力の買い取り期間を終えた住宅用太陽光発電由来の環境価値がついた実質的な再生可能エネルギー。三井不動産（株）と東京電力エナジーパートナー（株）が、オフィスビル等における「使用電力のグリーン化に関する包括協定」を締結し、テナント企業へ安定的に提供する。
*2 グリーン電力提供サービス：オフィスビルなどで使用する電力を非化石証書の活用によって実質的に再生可能エネルギーとして提供する、三井不動産により独自に構築されたサービス。SBT（企業が設定する温室効果ガス排出削減目標）などの目標達成を目指すテナントニーズに対応し導入割合などを柔軟に設計可能。

第三者保証

2022年3月期のCO_2排出量スコープ1、2、3に関しては、Webサイトで開示している「CO_2排出量 算定報告書」において、デロイト トーマツ サステナビリティ（株）より独立した第三者保証を受けています。2023年3月期のCO_2排出量スコープ1、2、3に関しては、第三者保証取得の取り組みを進めています。

詳細 ▶ WEB 「CO_2排出量 算定報告書」（「独立した第三者保証報告書」含む）

項目	目標	2019年度（基準）	2022年度実績	2022年度達成状況
CO_2排出量 スコープ1+スコープ2*1	2030年度50%削減（2019年度比）、2050年度ニュートラル	11,174トン	6,959トン	37.7%減
CO_2排出量 スコープ3*1	2030年度30%削減（2019年度比）	30,063トン	17,747トン	41.0%減
再エネ導入目標*1	2030年度60%、2050年度100%	0%	1.8%	1.8%
省エネルギー目標*1	30%削減（2019年度比）	5,372kl	2,858kl	46.8%減
廃棄物削減目標*2	平均50%以上削減を維持（2019年度比）	486トン	228トン	53.1%減
リサイクル率*3	リサイクル率85%以上	82.2%	79.0%	79.0%

*1 博報堂、大広、読売広告社、博報堂DYメディアパートナーズ、博報堂プロダクツの合算
*2 博報堂東京本社の廃棄物排出量と削減目標
*3 博報堂東京本社のリサイクル率

グループ会社におけるサステナブルな取り組み

HOTAMET（TBWA\HAKUHODO）

社会課題となっていたホタテの貝殻を地域を支える重要な資源に

HOTAMETは、甲子化学工業（株）と北海道猿払村の協力のもと開発されたヘルメットです。

猿払村はホタテ水揚げ量日本一に何度も輝く国内有数の生産地であることから、同村の位置する宗谷地区では年間約4万トンものホタテ貝殻が廃棄物として発生しており、地上保管による環境への影響や堆積場所の確保などが地域の社会課題になっていました。

そこで甲子化学工業とTBWA\HAKUHODOは、同村の余剰ホタテ貝殻の状況を解決すべくホタテ貝殻の主成分が炭酸カルシウムであることに着目し、新素材の材料として再利用するための開発に着手。廃棄ホタテ貝殻と廃棄プラスチックを組み合わせたエコプラスチック新素材「カラスチック®」を開発しました。

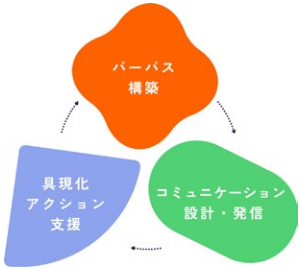
新品のプラスチックや石灰岩由来のエコプラスチックよりもCO_2排出量の削減が可能であるほか、ホタテ貝の構造を模倣したことで強度も向上しています。

素材開発から設計に至るまで環境への負担が少なく、持続可能性に配慮したプロダクトであることから、カンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバル2023において合計3つの賞を受賞しました。

詳細 ▶ WEB HOTAMET

SUSTAINABLE ENGINE（博報堂プロダクツ）

企業のサステナビリティアクションを加速させる専門プロジェクトチーム



博報堂プロダクツは、サステナビリティ領域における企業のコミュニケーション課題に対し、総合制作事業会社としての強みを活かし、広告・プロモーション領域の専門性と実施力に加え、サステナブル領域の知識と実績を兼ね備えたエキスパートからなる専門プロジェクトチーム「SUSTAINABLE ENGINE」を発足しました。企業課題に合わせ、パーパス構築、コミュニケーション設計・発信、具現化アクション支援という3つのプロセスごとに各事業領域それぞれの専門性を発揮しながら、互いの知見を融合させることによって総合的なソリューションを提供できるのが特徴です。

脱炭素社会の実現とサプライチェーンにおける環境・人権への配慮に向けて、トレーサビリティ確保、クリーンエネルギー工場での生産、エコ輸送から、アップサイクルまで、ものづくりを基点としたサーキュラーエコノミーの実現も支援しています。

詳細 ▶ WEB SUSTAINABLE ENGINE

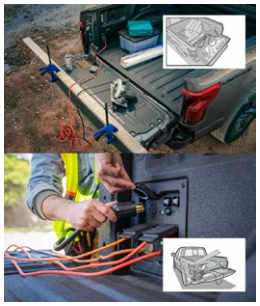
グループ会社における環境への取り組み

気候変動ラボ　クリエイティビティとデザインの力で変革を起こす（IDEO／kyu）

IDEOはkyuコレクティブの主要企業です。人間中心のデザイン思考のパイオニアとして、環境問題、金融、輸送、教育、食品などあらゆる分野の商品やサービス、組織のデザインとイノベーションをクライアントに提供しています。現在、7拠点にオフィスを構え、約480人の従業員が横断的にチームを組んで課題に対応しています。

IDEOはこれまでもサステナブルな商品やサービスをデザインしてきましたが、気候変動ラボは「クリエイティビティとデザインの力によって、企業の気候変動時代への対応を手助けする」ため、2023年にスタートしました。私たちは現代を「気候の時代」と捉えています。これまでの「産業の時代」および「デジタルの時代」を経て、ネットゼロ・廃棄ゼロの世界で成功するには気候変動を起点にしたビジネスモデルや、組織の変革を通じて、サステナブルであることが生活者から求められています。私たちは、このようなニーズに対し「人間中心思考によるイノベーションデザインと組織変革」を企業に提供しています。

世界のリーダー企業の多くは気候変動に関する目標を掲げていますが、「環境に配慮した商品は既存のものより価格が高くなりがちな上に、性能が低く、デザインもいまひとつで、ユーザーの満足度が下がる」ことに悩んでいます。IDEOは、「価格が高くなったとしても“サステナブル”かつ“品質の良いもの”」を提供することを念頭に置いています。



例えば、フォード社のF-150 ライトニングのプロジェクトでは、同社のベストセラーである自動車のF-150をEV化するだけでなくパワフルで高性能な電源を備えてアウトドアレジャーで充電できるようにしたほか、荷台を電子器具が使える作業スペースとして活用できるようにしました。

これからは、組織やコミュニティを超えたコラボレーションに挑戦したいと考えています。気候変動をはじめとする社会課題の解決のためには、国や企業だけではなく、異なる世代や地域の生活者をつなぎ、対話をしていくことが重要となります。そのため、エレン・マッカーサー財団などの非営利団体とセクターを横断して連携し、廃棄物削減と自然の再生を実現する循環型経済に移行できるように取り組んでいきます。

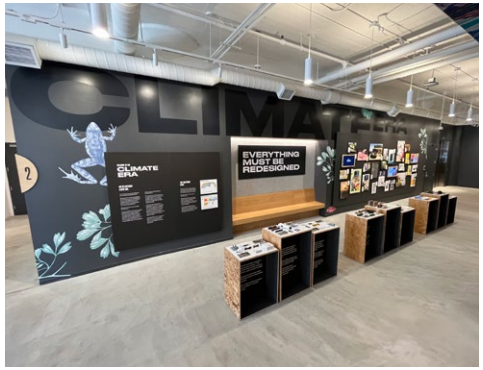
クリエイティビティとデザインにこそ、縦割り組織のサイロを壊し、水平的な協働を実現する力があると、私たちは確信しています。

詳細 ▶ WEB IDEO

社名	IDEO LP
拠点	サンフランシスコ、シカゴ、ケンブリッジ、ロンドン、ミュンヘン、上海、東京
設立	1991年
kyu参画	2016年
従業員数	480人（2023年7月現在）
事業内容	プロトタイピング、ブランディング、製品／サービス・体験／ビジネスのデザイン、デザイン研究、ストーリーテリング、UXデザイン、DX

パートナー 兼
マネージングディレクター
ブライアン・ウォーカー

パートナー
ルイス・シリミングラス



サンフランシスコ事務所

ロンドン事務所

グループ会社における地域貢献への取り組み

地域活性化起業人制度の協定締結（ソウルドアウト）

地方自治体・地場企業との協業による、地域の宝の再発見

ソウルドアウトは設立以来、「中小・ベンチャー企業が咲き誇る国へ。」をミッションに掲げ、全国の中小・ベンチャー企業の課題やその独自性を理解し、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領域で支援しています。

2021年には、岩手県釜石市と「地域活性化起業人制度」の協定を締結しました。これは、総務省による、3大都市圏にある民間企業の社員が一定期間、地方自治体へ出向し、知見や経験を活かして地域活性化へつなげる業務に従事する制度で、ソウルドアウトからは岩手県釜石市と島根県雲南市へ社員を派遣しています。

岩手県釜石市においては、ストラテジックプランナーの池井戸葵を派遣し、これまで企業や自社のミッションステートメント策定に携わった実績、自社内でPR領域の新サービス立ち上げに尽力した経験をもとに、釜石市のシティプロモーションや、地元食品関連企業のマーケティング支援を行っています。地域を改めて見つめ直すことで「地域の宝」を再発見し、釜石市を訪れる人と市民との間で生まれる交流を通じた産業の発展を目指していきます。

詳細 ▶ WEB 地域活性化起業人制度

Interview

ストラテジックプランナー
釜石市　地域経済活性化推進研究員
池井戸 葵

観光コンセプトの定義見直しから着手し、市役所のWebサイトやリーフレットの制作を担当しました。直近では、魚の加工品を扱うECサイトを立ち上げ、事業拡大に向けて活動中です。釜石市は多くの外部人材を受け入れているためオープンな土地柄で、地元の方が架け橋となるネットワークや外部人材コミュニティを通じた情報共有の基盤が整っています。初めての地方での一人暮らしは不安でしたが、地元の方と朝釣りへ行く機会が増え、自然の恵みを感じる生活を送っています。交流を通じて人の中の多面性が見えるようになり、「地方＝人の集合体」という先入観から「地方＝多面性のある人の集まり」という視点に変わっていきました。一人ひとりにサービスが行き届くことを念頭に業務に取り組んでいます。

FULL SWAN CUP（DAC）

新潟で未来のデジタルマーケティング人材を育てる

デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム（DAC）は、2019年に新潟拠点を開設して以来、県や市をはじめ、教育機関などからも支援していただきながら、新潟におけるデジタルマーケティング人材の育成に注力しています。2023年2月にプロサッカークラブの「アルビレックス新潟」のデジタルマーケティングパートナーとして契約を締結し、7月には学生を対象に「デンカビッグスワンスタジアム*を満員にする」をテーマとしたマーケティングコンテスト「FULL SWAN CUP」を共同開催しました。地域ならではのテーマ設定により、未来を担う若い世代からデジタルマーケティングに親しみ、関わっていただくことを目指しています。参加した学生からは、「自分の力、知恵、仲間と一緒に頑張る経験が得られた」「企画や壁打ちなど、本格的なマーケティングに挑戦できる貴重な実践の場だった」といった感想や、参加をきっかけに「マーケティングへの興味や新潟への愛着が今まで以上に深まった」という声が多く聞かれ、本コンテストが新潟に根ざすデジタルマーケティング人材育成の一助となりました。

今後も、“Empowering the digital future デジタルの未来に、もっと力を。”というミッションのもと、人材育成や、活躍できる環境の提供に尽力します。

*アルビレックス新潟のホームスタジアム

詳細 ▶ WEB FULL SWAN CUP 2023

グループ会社における教育貢献への取り組み

デジタルマーケティング業界の多様性の実現を目指して（Kepler／kyu）

Kepler Academyは、デジタルマーケティング業界の雇用の多様性を実現するために、2020年に設立された無償のオンラインスクールです。広告業界は歴史的に見てとても同質性が高く、ジェンダーや人種、国籍などが偏ってしまう傾向がありました。Kepler Academyでは、あらゆる背景を持つ人がデジタルマーケティング業界に就職するために必要なスキルを身につけるための支援をしています。

8週間にわたるコースは、社内カリキュラムをもとにした実践的な分析やノウハウが学べる構成となっており、業界のパートナーや広告主にも協力を得ています。プログラム管理、カリキュラムデザイン、トレーニング、メンタリング、指導のすべてをKepler社員が担当しています。受講資格はあえて設けておらず、大学を卒業したばかりの人、キャリア転換を考えている社会人など、誰でも受講できるようになっています。

卒業生のうち85%が卒業後6ヵ月以内に就職しており、その就職者の78%は、Keplerやその他の大手企業など業界内で働いています。1期当たりの卒業生は着実に増加しており、2023年末には卒業生が累計300人を超えると予想しています。

将来的には、受講者数を増やし、卒業生との強力なネットワークを維持しながら、非営利組織化によって外部からの出資を実現することでより良いプログラムを提供できるようにしたいと考えています。

詳細 ▶ WEB Kepler Academy

プログラム概要

メディアの基礎知識
1～3週目

メディアプラニング実践演習
4～7週目

卒業制作 就職準備
7～8週目

卒業生のコメント

マイカ・J（3期生）

「Kepler Academyのおかげで、必要なスキルを幅広く学ぶことができました」

オルガ・L（5期生）

「Kepler Academyは、間違いなく100点満点中120点のプログラムです。デジタルマーケティングに必要なスキルとツールをたくさん学びました」

サラ・A（4期生）

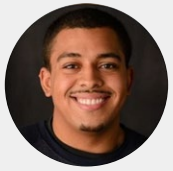
「ペイドサーチキャンペーンのつくり方を学びました。Kepler Academyを強くお勧めします」

レイモンド・L（5期生）

「働けない状況から抜け出すために寄り添っていただき、ありがとうございました」

Interview

メンタリングを担当するのは若手社員です。これには、2つの効果があります。このプログラムを通じ、働く上で重要なスキルであるリーダーシップ、マネジメントスキルを身につけることができます。さらに、受講者の取り組みに伴走することで、成長に貢献できます。卒業後、同僚として業界に入ってくるのは、自分のことのようにうれしいものです。



アソシエイトバイスプレジデント
ジャスティン・ロバーツ

社名	Kepler Group LLC
拠点	ニューヨーク、フィラデルフィア、ボストン、シカゴ、サンフランシスコ、トロント、サンホセ、ロンドン、シンガポール
設立	2012年
kyu参画	2018年
従業員数	556人（2023年7月現在）
事業内容	デジタル・マーケティング戦略、DX、総合メディア・CRMサービス、データ・テクノロジー・コンサルティング

公益財団法人 博報堂教育財団

博報堂教育財団は、児童に対する国語教育と視覚・聴覚障がい者に対する教育を助成し、併せてその活動に関する調査を行うことで、健全な人間形成に寄与することを目的に、1970年に財団法人博報児童教育振興会として誕生しました。2011年に公益認定を受け、2020年に現在の名称に変更しています。優れた教育実践を顕彰するために創設された「博報賞」をはじめ、「児童教育実践についての研究助成」「教職育成奨学金」を基幹事業とし、『子ども×ことば×教育』の領域において、「日本語交流プログラム」「社会啓発事業」「日本語教育プログラム」「調査研究事業」などの活動を行っています。

詳細 ▶ WEB 博報堂教育財団

博報賞

児童教育現場の活性化と支援を目的として、財団創立とともにつくられました。「国語教育」「特別支援教育」「国際文化・多文化共生教育」など6つの領域において、教育現場で尽力されている学校・団体・教育実践者による波及効果が期待できる草の根的な活動と貢献を顕彰しています。また、その成果の共有と、活動の継続と拡大の支援も行っています。第54回（2024年3月期）は、12件が博報賞として選出されました。

第53回「博報賞」贈呈式

児童教育実践についての研究助成

小・中学生を対象とした、「ことばの力」を育む研究と児童教育実践の質の向上を目指す研究に対して、1年間または2年間の助成をし、新しい視点を持つ研究成果が、実践の場で反映、継続され児童教育の基盤が充実していくことを目指しています。第18回（2024年3月期）は全国から79件の応募があり、審査を経て16件の助成が採択されました。

教職育成奨学金

小学校教員、特別支援学校教員、中学校・高等学校の国語科教員を目指す学生を対象に奨学金を給付しています。2024年3月期は、全国から97名が採用され、総勢247名の奨学生が在籍しています。また、教員になってからも続くネットワーク構築のため、集合研修や地域別交流プログラムを定期的に開催しています。

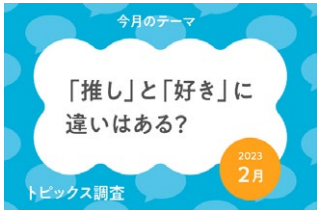
社会啓発事業

財団設立50周年を記念してスタートした当事業は、初回のキャンペーンテーマを「子どもの読書機会の拡大」と設定し、好きな本の推薦文を書く、「お気に入りの一冊をあなたへ 読書推せん文コンクール」を2021年3月期より開催しています。自分の感動を言語化し、想いを伝えるための考える力と表現力を育むことを目的としています。

調査研究事業（こども研究所）

小・中学生を対象に、子どもを取り巻く様々なテーマについて聞く「こども定点調査」「トピックス調査」などの定量調査や、子どもたちが自身で撮った「好きなこと」の写真にまつわる話を聞く定性調査を中心に、独自の取り組みで子どもたちのありのままの姿を捉え、WebサイトやSNSを通じて発信しています。

博報堂教育財団
こども研究所

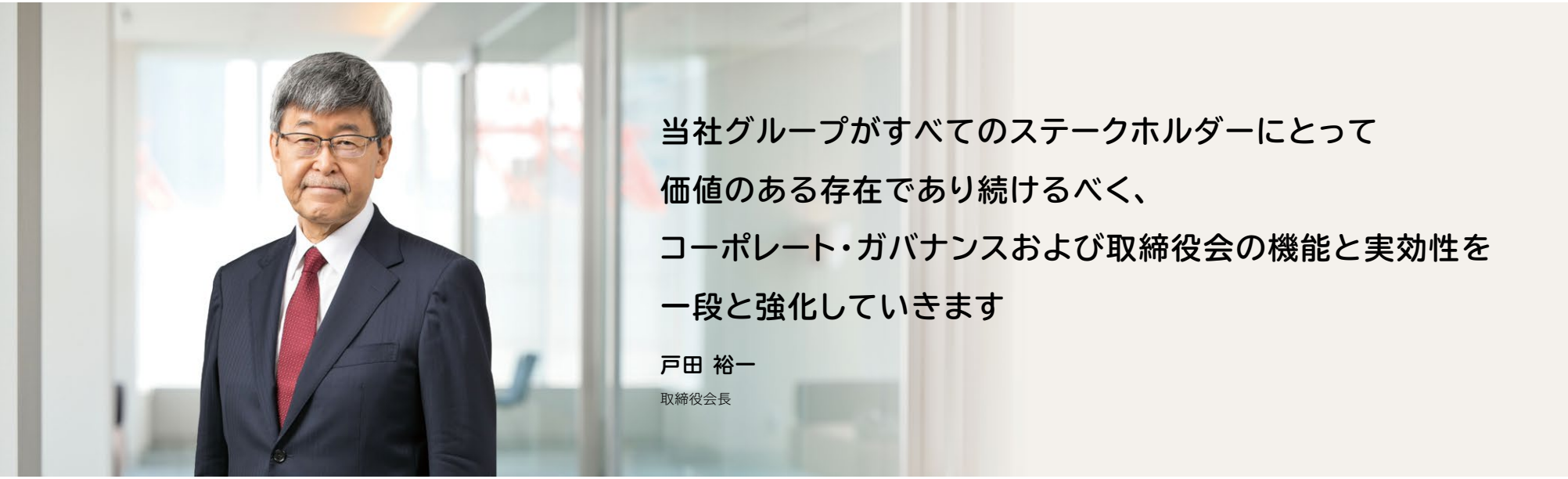


詳細 ▶ WEB こども研究所 Instagram ありのままの子ども

05 Governance

62 会長メッセージ
66 社外取締役メッセージ
68 コーポレート・ガバナンス
77 コンプライアンスへの取り組み
78 経営体制

会長メッセージ



当社グループがすべてのステークホルダーにとって価値のある存在であり続けるべく、コーポレート・ガバナンスおよび取締役会の機能と実効性を一段と強化していきます

戸田 裕一
取締役会長

博報堂DYグループのゴール（目的）

企業の本質は価値の創造です。

企業の根幹の機能はマーケティングとイノベーション、と言われています。私たちの生業は、クライアントのマーケティングとイノベーションのお手伝いをすることです。

マーケティングの本質は顧客の創造です。

イノベーションの本質は市場の創造です。

マーケティングとイノベーションはお互いを補い合う関係にあります。市場の創造は、顧客の創造なしにはありえません。一方、顧客の創造は、市場の創造によって、限界を超えていかなければなりません。

私たちには、生活者発想という大切な考え方があります。これは、顧客を生活者として捉えるということです。それに対して、顧客を消費者として捉える、という考え方もあります。むしろ、こちらの方が一般的かもしれませんが、それは採りません。

私たちは、人々を、単に消費の対象としての消費者というよりも、自らの生活を主体的にデザインしている生活者と捉えます。その生活者を一番良く知っている。そこから発想して最高のクリエイティビティを発揮する—これを「生活者発想」と名付け、大切なポリシーとしています。

もう1つ、大切にしているポリシーは「パートナー主義」です。これは、生活者視点に立つから、クライアントと課題を共有し、一貫した課題解決を提供することができる。結果として、長期的な関係（パートナー関係）を構築することができるというものです。

私たちは、顧客を生活者として捉え、生活者の幸せをパートナーとともに実現していくことをゴール（目的）として考えています。

生活者は、安心安全な社会を望んでいます。

生活者は、自己実現できる社会を望んでいます。

生活者は、持続可能な社会を望んでいます。

企業の本質は価値の創造である、と申し上げました。私たち博報堂DYグループの場合、価値の創造は「生活者一人ひ

最重要のステークホルダーである株主、投資家の皆様の信頼に応えるべく、不断の企業価値向上を目指します

とりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」を目指すということになります。それを、最高のクリエイティビティで、パートナーとともに実現する、ということです。

それでは、創造した価値を提供する相手（ステークホルダー）は誰でしょうか。

先ほども申し上げたように、生活者（その集合が社会です）、そしてクライアントは、最も重要な価値を提供する相手です。それだけではありません。メディアやコンテンツホルダー、プロダクションなどの協力機関も大事なステークホルダーです。

また、従業員も極めて大切なステークホルダーです。私たちには「人が資産」というポリシーがあります。これは、私たちの仕事が、頭脳労働中心のサービス業だからです。アイデアの生産手段は、従業員の頭の中にあります。私たちは、「従業員満足」を大切にし、個の尊重、「人のクリエイティビティ」の開発、「チーム力」の向上に、特別に力を入れています。そして、それを「顧客満足」につなげていきます。

さらに、株主や投資家の皆様は、最重要のステークホルダーです。私たちは、その投資を活かし、不断の企業価値向上を目指します。株主、投資家の皆様の信頼に応えるべく努力を重ねていきます。

博報堂DYグループの構造（ストラクチャー）

博報堂DYグループは持株会社体制をとっています。

持株会社は、一言でいうと、会社をデザイン（計画）する会社、グループをデザインする会社です。なぜ、それが必要かというと、価値創造を最大化するために必要だと、考えているからです。

では、どうやって会社（グループ）をデザインするか。

1つは、明日の成長のためのグループ戦略を立て、それを推進します。その成長戦略を達成するために、投資することになります。

事業会社は、どちらかというと、今日の競争に勝つために戦略を立て、クライアントやメディアに密着して、競争戦略を推進します。

2つめの役割は、事業会社が価値創造を最大化できるように、支援することです。

何によって支援するかというと、計画の共有であったり、ファイナンス（経理財務）の支援であったり、情報（システム）の統合であったり、間接（バックオフィス）業務の共有化であったりします。

3つめは、以上によって企業価値を高める方向づけをし、それを株主の皆様をはじめステークホルダーに説明し、評価をいただくことです。

博報堂DYホールディングスは、公開会社として、グループの価値創造をデザインし、資本市場をはじめとしたステークホルダーに約束し、推進する仕事をしています。

博報堂DYグループの企業統治（コーポレート・ガバナンス）

博報堂DYグループは「自立と連携」という運営モデルに基づいて運営されています。

「自立」は、①それぞれの事業会社が「らしさ」＝「強み」を確立して成長し、②その結果、持株会社との約束である計画を全うする、ということです。これを踏まえ、持株会社は資本市場をはじめとしたステークホルダーに、グループ全体の計画を約束します。

約束という言葉には、ゴール（目的）という定性的なものと、計画（数値）という定量的なものの両方の意味を込めています。そして、博報堂DYグループは、この「約束の連鎖」で運営されている、ということになります。

「連携」は、事業会社が「強み」と「強み」を持ち寄ることで、高度な「連携」を実現し、生活者やクライアント、メディアに新しい価値を提供する、ということです。

これによって、部分の総和より大きな全体を創出できることになり、成長が加速されます。

ステークホルダー–持株会社–事業会社の「約束の連鎖」を確実に達成するために、コーポレート・ガバナンスが重要な役割を果たします

ステークホルダー — 持株会社 — 事業会社の「約束の連鎖」を確実に達成するために、企業統治（コーポレート・ガバナンス）が重要な役割を果たします。

博報堂DYグループの企業統治の中心に、博報堂DYホールディングスの取締役会があります。

取締役会では、グループの成長戦略を議論し、中期経営計画をつくります。また単年度の予算を議論し、年度計画をつくります。この中期経営計画と年度計画は、資本市場をはじめとしたステークホルダーに「約束」として発表します。事業会社もまたそれぞれの中期経営計画、年度計画をつくり、ホールディングスと「約束」します。

私たちは、取締役会において、長期視点で「持続可能な成長は可能か」を議論しなければなりません。一方、中期的、短期的視点で計画を作成します。長期の目的や目標にどんなに価値があっても、中期、短期の成功なくして、それを達成することはできないと考えるからです。

取締役会の構成

博報堂DYホールディングスの取締役の員数は、現在10名です。このうち独立社外取締役は4名で、4割を占めています。

社内取締役は中核事業会社の取締役を兼ねています。これは、株主をはじめとするステークホルダーに対して、持株会社—事業会社の「約束の連鎖」を確実に機能させるための構成です。戦略は実行されなければ意味がない、と考えるからです。

また、独立社外取締役には、次のようなことを期待しています。「事の外に立ちて、事の内に屈せず」という言葉がありますが、自らを「外の目」で見ることは、会社を正しく成長させるために欠かせないことです。社外取締役には、「外の目」（ステークホルダーの目）で、客観的に業務執行を監督していただいています。また、社内だけでは必ずしも十分でない専門性を発揮して、ご意見、ご助言をいただいています。

社外取締役は、それぞれ法曹界、企業経営、投資銀行、官公庁での豊富な経験を持たれています。取締役会では、「鳥の目」と「虫の目」を行き来しながら、闊達に議論が交わされている、と認識しています。

取締役会（2023年6月末現在）

詳細 page 68–76
「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。

取締役の指名と報酬

取締役会には、任意の諮問機関として、指名委員会と報酬委員会が設けられています。

両委員会とも社外取締役4名、代表取締役を含む取締役3名によって構成されています。どちらも、委員長は社外取締役が務めています。指名委員会の役割は、「取締役、執行役員の人事案の作成」および「指名に関する重要な規定の制定」です。この委員会で審議された案が、取締役会に上程され、決議されることになります。

指名の中で最も重要なものは、社長の指名です。指名委員会では、社長の後継者計画を作成しています。

後継者計画では、まず「リーダーシップ要件」を定めました。リーダーシップを「持続的成長と企業価値向上のために、組織の能力を最大化する力」とし、その評価指標を「勇・知・仁、企業風土への貢献」としました。勇は実効力、知は洞察力、仁は人望力です。企業風土への貢献は、「生活者発想」「パートナー主義」「人が資産」という理念・文化・行動を前向きに発展させていく力です。

次に後継者候補となりうる役員には、複数領域での経験を積むことができるように、担務の変更、拡大を行います。これを踏まえて、社長は、「リーダーシップ要件」の評価に基づき、

複数の候補者を選定します。その際、社外人材からの選定の可能性も排除しません。

社長は、指名委員会の委員（社外取締役）に個々の候補者を選定した理由を、これまでの実績、評価も含め説明します。また、委員（社外取締役）の「外の目」（ステークホルダーの目）を活かせるよう、審議に先駆け、候補者と個別に接する機会を設けます。この接点に役員研修の場などを活用します。最終段階では、社長は当社グループを取り巻く経営環境を踏まえ、「リーダーシップ要件」に照らして、次期社長について評価を行い、後継者を1名に絞ります。これについて、指名委員会で審議し、最終案とします。社長は、この最終案を取締役会に提案し決議する、ということになります。

報酬委員会の役割は、「取締役、執行役員の報酬制度、報酬額（案）の作成」および「報酬に関する重要な規定の制定」です。この委員会で審議された案が、取締役会に上程され、決議されることになります。

役員報酬の基本方針は、株主の皆様をはじめステークホルダーとの価値意識を共有し、中長期的な企業価値向上を動機づける、ことです。また、当社の取締役、執行役員の役割と責務にふさわしい、優秀な人材を確保、維持できる水準であることにも留意しています。

報酬項目は「年額報酬」「年次賞与」（短期インセンティブ）「株式型報酬」（中長期インセンティブ）で構成されています。業績に応じて金額や価値が変動する「年次賞与」と「株式型報酬」の占める割合を、標準的な業績の場合、4割となるように設定しています。

役員報酬は、ステークホルダー ― 持株会社 ― 事業会社の「約束の連鎖」を、リーダーとして責任を持って遂行する上で、極めて重要な要である、と認識しています。

指名委員会・報酬委員会（2023年6月末現在）

指名委員会 7名	社内取締役	3
	社外取締役	4
報酬委員会 7名	社内取締役	3
	社外取締役	4

詳細 page 68–76
「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。

今後のガバナンスのあり方について

私たちを取り巻く環境は、大きく変化しています。生活者が変わり、企業が変わり、社会が変わります。そこでは「変化に柔軟に対応する力」が問われることになるでしょう。

私たちは、ステークホルダーに対して、なぜ、何を、いかに価値創造するか、仮説を立て、実行し、成果を上げていかなければなりません。ゴール（目的）は、いわば北極星であり不変です。社会の土台が変化する中で、その実現に向けた道筋をどのように立てて実行していくか―そのケイパビリティをいっそう強化していかなければならないと考えています。

変化が加速する時代には、企業価値を「高める」ことと、ちょうど釣り合う力で「守る」ことも重要です。

2023年2月28日、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会における各テストイベント計画立案等業務委託契約等に関し、独占禁止法違反（不当な取引制限）の疑いがあるとして、当社の国内子会社である博報堂、また博報堂DYメディアパートナーズの社員が公正取引委員会から告発され、東京地方検察庁より起訴されました。ステークホルダーの皆様に多大なご迷惑とご心配をおかけしました。コンプライアンスは最重要テーマであると認識しています。

当社グループとしては今回の事態を厳粛に受け止め、再発防止とコンプライアンスの徹底に取り組むために、独立社外取締役を委員長とする特別検証委員会を設置し、再発防止に向けた検討を重ね、2023年5月11日、特別検証委員会から当社取締役会に対して報告書が提出されました。提言を真摯に受け止め、再発防止策の実行、コンプライアンスの遵守、そしてガバナンスの強化を行っていきます。

そのためには、コーポレート・ガバナンスの中核にある取締役会がその機能を一段と高めていく必要がある、と考えています。当社グループがすべてのステークホルダーにとって価値のある存在であり続けるべく、努力していきます。

社外取締役メッセージ

社外取締役
松田 昇

私が果たすべき役割

私は社外取締役として、常に「社外の目」を意識し、これまでの多様な経験（検察・法務行政、預金保険機構、弁護士、他社の社外役員等）を活かし、当社のガバナンスの強化に務め、企業価値の向上と持続的発展に寄与したいと願っています。とりわけ、「攻めのガバナンス」はもとより、「守りのガバナンス」にも留意し、その視点も加味した経営への助言と監督に注力する所存です。

取締役会の実効性向上と課題

コーポレート・ガバナンスを強化するためには、取締役会の実効性向上が不可欠です。この点では、ここ1、2年の取り組みは徐々に前進していると認識しています。まず社外取締役が1名増員され、行政経験豊かな女性社外取締役が選任されたことで、取締役会の多様性等がより充実しました。また、指名委員会および報酬委員会の構成も社外取締役が多数となり独立性が向上しました。取締役会での審議をより深化させるため、社外取締役に対する議案等の事前説明と社内行事や各種研修等への参加の機会が増加し、社外役員だけの意見交換も活発化しています。今後の課題は、より中長期的問題を議題とするための努力を継続すること、さらなる多様性の見地から社外取締役の増員を検討することにあると考えます。

当社の今後に望むこと

当社グループが置かれている状況を踏まえて、

- コロナ禍以後の不透明な事業環境を見据え、何よりもこの大変化の時代を勝ち抜くために必要な気概と能力を持つ人材の確保・育成等に注力すること
- 最近の不祥事の発生等に鑑み、企業は社会の公器であり、社会から誠実な企業と認知されなければ健全な発展はないことを改めて周知・徹底させ、コンプライアンス（ガバナンスと車の両輪）尊重の社風をより強化・定着させるよう格段の努力をすること

を強く期待しています。

社外取締役
服部 暢達

重視するのは資本市場の代表としての視点

私はこれまでの経歴、専門領域を踏まえ、当社の株主価値の拡大・成長と資本市場との正しい対話に向けた助言を行っています。社外取締役としての自身の役割を資本市場の代表として位置付け、資本市場が抱くと予想される疑問や意見を取締役会で投げかけています。ステークホルダーは等しく重要ですが、株主価値を拠り所にすることが、すべてのステークホルダーに対して最もバランスの良い結果を生むと考え、物差しとして株主価値を重視しています。

ガバナンスに対する評価と課題

当社の社外取締役に就任した2015年当時の取締役会は必ずしも活発な議論が交わされているとは言えませんでしたが、社外取締役が2名、3名、4名と増えるに従い、取締役会が非常に活性化した実感があります。社外取締役が増えたことで異なる視点から様々な意見が投げかけられ、良い意味で緊張感が生まれたのでしょう。当社のガバナンスは着実に向上しつつあると感じています。

変化する事業環境への対応を

今、広告業界は新たなビジネスモデルが台頭し、100年に1度の事業環境の変革期を迎え、グループ全体で変化に対応することが求められています。ここ数年、当社はデジタル分野と海外事業の拡大に大きく投資しています。デジタル分野は勝ち組となる技術プラットフォームの見極めが重要ですが、当社はM&Aを含む積極的な投資を敢行し、その実効性がこれから試されます。また海外分野においても、クリエイティブに特化した比較的小規模の事業体をポートフォリオとして構成するというkyuプロジェクトの投資が既に一定の規模を達成し、まさにこれからkyu内部とグループ全体へのシナジーを実現し、当社の株主価値に目に見える貢献を実現する時期に来ています。

引き続き客観的な視点で助言を行い、当社グループの成長と株主価値向上に資する様々なサポートを行っていきます。

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンスの潮流

社外取締役
山下 徹

コーポレート・ガバナンスの議論において、従来は社外取締役の比率や多様性、ガバナンス体制など外形的な話が中心に置かれてきましたが、これからは中身を中心に考える必要があります。企業や社会を取り巻く環境が急激に変化する中、社外取締役についても監督面の役割を果たすのみならず、事業変革への貢献が問われる時代だと認識しています。

大変革の時代の中で博報堂DYグループに求められる役割

社会における当社グループの使命は、広告やマーケティング支援を通じた新しい価値の創造、より良き社会の実現への貢献だと考えています。そのためには、法令を遵守し社会に受け入れられることが大前提であり、その上で、社会の変化をリードするグループであり続けなければなりません。

格差や分断によっていっそう進むグローバル社会の複雑化や新型コロナウイルスの感染拡大で加速した社会のDX化、さらにはシンギュラリティの到来を想起させる生成AIの出現といった変化が積み重なり、誰も経験したことがない大変革の時代へと突入しています。特に広告業界の核心であるクリエイティブ分野にとって、生成AIは多大な影響をもたらします。このため、これまで進めてきたビジネスモデルの変革に向けた取り組みをさらに強化するとともに、真にクリエイティブな人材の育成が当社の課題だと認識しています。

次期中期経営計画への期待と社外取締役として果たす役割

こうした大変革の時代において、現在策定中の次期中期経営計画は、将来に向けて大変重要な役割を持っています。変革の実行には様々な困難が生じますが、社外取締役としてともに歩む伴走者としての役割を果たし、当社グループの持続的な発展に貢献していきたいと考えています。そのためにも、私自身がこれまでの経験や知見のみに頼ることなく、積極的に社会の変化や新技術の動向などに関心を払い、必要な知識を吸収するよう努めていきます。

活発な意見が交わされる取締役会

社外取締役
有松 育子

2022年6月の就任以来、「社会の目」の代理として、今までにない立場と視点から臆することなく意見を発信するという想いで務めてきました。取締役会は、それぞれ異なるバックグラウンドを持った社外の取締役や監査役が活発に意見を述べ、交換できる良い雰囲気があります。私自身も、「空気を読む」ことなく、疑問や意見を率直に述べていますが、それに対する執行側の対応は真摯だと思いますし、他の役員の意見に触発されることもあり、議論を通じて学ぶことが多いと感じています。社外役員に対する事前の説明や事業に関するセミナーの開催など、知識と情報提供に熱心なことも高く評価しています。

DE&Iの取り組みの進展

私はとりわけDE&Iに関心を持ってきましたが、2024年3月期は社内体制が強化され、現状分析や目標設定、対外発信に積極的に取り組み、徐々に成果が上がってきていることは大変うれしく、引き続き重要課題として注目していきます。

一方、不適切な事例が発生したことに関しては、非常に残念であり、コンプライアンス意識の徹底とガバナンスの強化に向けて今後いっそう取り組みを進めていくことが必要です。

当社グループが目指す社会に向けて

当社グループの大きな特徴として、様々なプロジェクトにグループ横断で多くの社員が関わり、オープンでクリエイティブな議論がなされることが挙げられます。これこそが当社グループの価値の源泉であり、「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」を目指す上で、大事にしていきたい点です。当社グループが今後とも企業価値の向上と社会への貢献を継続できるよう、社外取締役としてその方向性を注視し、役割を果たしていきたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、持続的な成長と企業価値の継続的な向上の実現のため、様々なステークホルダーからの信頼と期待に応え、クリエイティビティの力をもとに、マーケティングの進化とイノベーションの創出をリードする世界一級の企業集団として、生活者の豊かな未来を創造し、経済を伸長させ、社会を発展させることへの貢献を目指しています。

そのために、当社は、持株会社として傘下の多彩な事業会社の「自立と連携」が促進される環境を整え、各社の連携が単なる総和以上の価値を発揮できるように、グループ全体の経営管理を強化することを経営の重点課題の1つであると認識し、その改善に努め、当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスの強化・充実に積極的に取り組んでいきます。

なお、傘下の事業会社のうち上場企業に対しても、その独立性を尊重しつつ、グループとしての連携も図ることとしています。

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

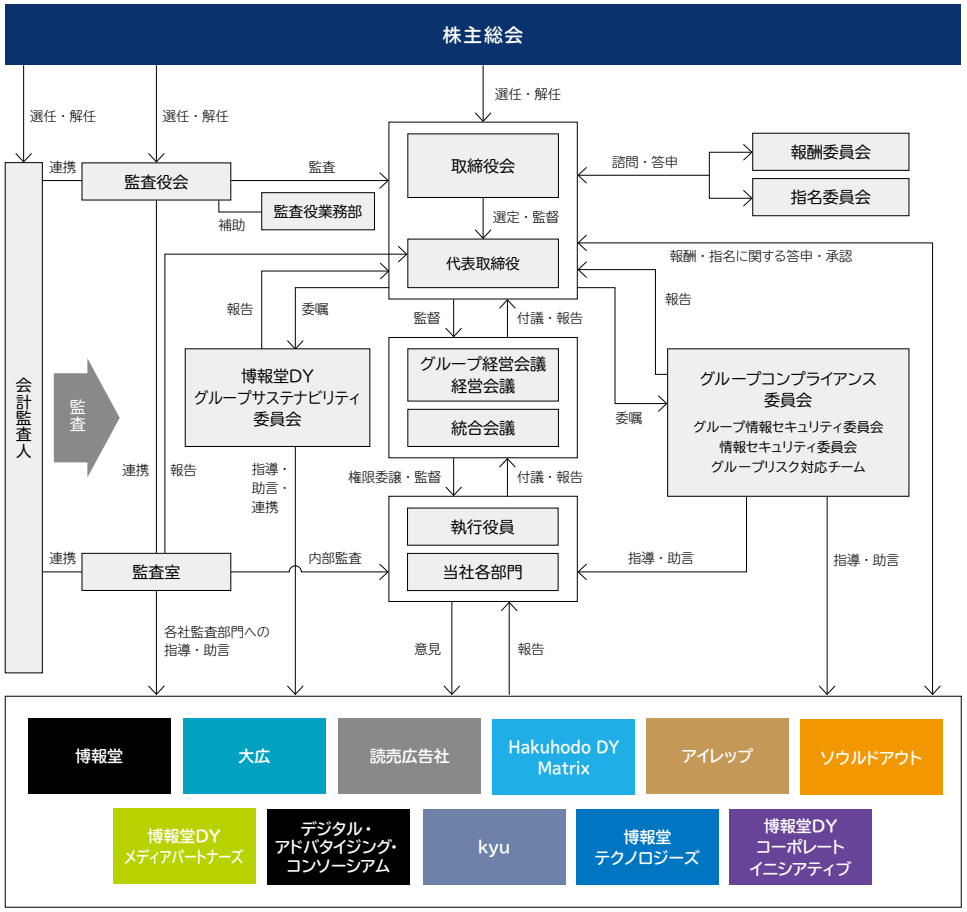
	2004年3月期	2005年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
監督と業務執行の分離および監督・監視機能の強化	● 当社および中核事業会社*の常勤監査役の連絡会を設置			● 執行役員制度の導入	● 独立社外取締役を2名選任 ● 社外取締役・社外監査役との責任限定契約締結の開始 ● 監査役への報告体制規程の制定 ● 監査役補助体制規程の制定	● 社外役員（独立社外取締役・独立社外監査役）の会合の開始		● 独立社外取締役を3名に増員 ● 取締役会の実効性評価開始			● 取締役会構成員の1/3を独立社外取締役に	● 女性社外取締役を選任	
報酬・指名	● 報酬・指名会議の設置				● 監査役に対する退職慰労金制度の廃止	● 報酬・指名委員会の設置（独立社外取締役を委員長とする）	● 取締役・執行役員の報酬制度の改定（業績連動比率の向上・株式型報酬の導入） ● 役員評価・後継者計画の策定	● 報酬・指名委員会を報酬委員会および指名委員会として分離設置			● 報酬委員会・指名委員会構成員の過半数を独立社外取締役に		
コンプライアンスの強化		● グループコンプライアンス委員会の設置									● チーフ・コンプライアンス・オフィサーの設置		● チーフ・リスク・オフィサーの設置
その他取り組み			● 株式分割の実施			● 政策保有株式のモニタリング開始		● 事業会社管理規程の改定（当社取締役会への付議基準の改定）					

*博報堂、大広、読売広告社、博報堂DYメディアパートナーズの4社。現在は対象会社を拡大し「グループ常勤監査役連絡会」として運営

コーポレート・ガバナンス

博報堂DYグループのコーポレート・ガバナンス体制

2023年6月末日現在



取締役会

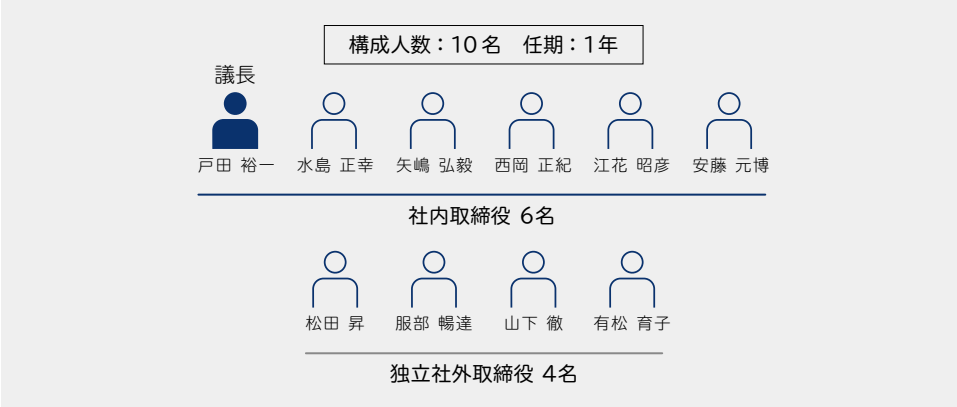
取締役会の役割・責務

当社の取締役会は、株主に対する受託者責任、説明責任を踏まえ当社グループの基本的な理念に従い、生活者の豊かな未来の創造、経済の伸長、社会の発展に資するよう、当社グループ全体の経営の大きな方向づけを行います。その上で、会社の業績等の適切な評価や個々の重要な業務執行の意思決定、取締役や執行役員に対する実効性の高い監督、正確で適切な情報開示、内部統制やリスク管理体制の整備とその運用の監督を行います。

取締役の選任に関する方針

当社は社員一人ひとりの「クリエイティビティ」と、それをぶつけ合い、尊重し、高め合うチームの「統合力」によって、生活者にとっての「新しい価値」をクリエイトすることで、世の中に良い変化をもたらし、「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」を目指しています。そのため、当社グループは世界に類を見ないほど、多様なクリエイティビティを有する人財を擁しています。

取締役会も同様に、全体としての知識・経験・能力等のバランスを考慮しながら、当社グループに精通した社内取締役と豊富な経験と幅広い見識を有する社外取締役を複数名選任し、個性豊かでクリエイティビティに富んだチームとして取締役会を構成することで、当社グループの企業価値向上のための取締役会の実効性を確保しています。



取締役および監査役のスキル・マトリックス

取締役および監査役の専門知識や経験等のバックグラウンドは、以下の〇印の通りです。

	氏名	役職名	経営	ファイナンス	HR	コーポレート・ガバナンス	CSR	デジタル	グローバル	企業文化の発展・継承
			・事業会社経営経験	・財務 ・会計	・人事・人材開発 ・ダイバーシティ&インクルージョン	・法務 ・コンプライアンス	・サステナビリティ ・SDGs	・テクノロジー ・データ／システム	・国際ビジネス	・「生活者発想*1」 ・「パートナー主義*2」 ・「人が資産*3」
取締役	戸田 裕一	取締役会長	○			○			○	○
取締役	水島 正幸	代表取締役社長	○			○			○	○
取締役	矢嶋 弘毅	取締役副社長	○			○		○	○	○
取締役	西岡 正紀	代表取締役専務執行役員		○	○	○	○			○
取締役	江花 昭彦	取締役専務執行役員	○				○		○	○
取締役	安藤 元博	取締役常務執行役員						○		○
取締役	松田 昇	社外取締役				○	○			○
取締役	服部 暢達	社外取締役		○		○			○	○
取締役	山下 徹	社外取締役	○		○	○	○	○	○	○
取締役	有松 育子	社外取締役			○	○	○			○
監査役	西村 治	常勤監査役			○	○				○
監査役	今泉 智幸	常勤監査役			○	○				○
監査役	友田 和彦	社外監査役		○		○				○
監査役	菊地 伸	社外監査役				○			○	○
監査役	矢吹 公敏	社外監査役				○	○		○	○

(注)本表は各取締役・監査役が有するすべてのスキルを表すものではありません。

*1 博報堂DYグループの発想の原点。人々を単に「消費者」として捉えるのではなく、多様化した社会の中で主体性を持って生きる「生活者」として捉え、深く洞察することから新しい価値を創造していこうという考え方。生活者を誰よりも深く知っているからこそ、広告主と生活者、さらにはメディアとの架け橋をつくれるのだと考えます。

*2 博報堂DYグループのビジネスの原点。常に生活者視点に立ち、広告主・媒体社のビジネスをともに見つめ、語り合い、行動することからソリューションを提供していこうという考え方。パートナーとして広告主・媒体社と長期的な関係を築き、継続性のある一貫したソリューションを提供していくことを常に目指しています。

*3 従業員を極めて大切なステークホルダーと考える「人が資産」というポリシー。アイデアの生産手段は、従業員の頭の中にあります。私たちは、「従業員満足」を大切にし、個の尊重、「人のクリエイティビティ」の開発、「チーム力」の向上に、特別に力を入れています。そして、それを「顧客満足」につなげていきます。

取締役会の出席状況（2023年3月期）

取締役会は、原則として月1回以上開催するほか、必要に応じて臨時に開催しており、当事業年度では計20回開催しました。各取締役の出席状況については、以下の通りです。

役職名	氏名	出席状況（出席率）
取締役会長	戸田 裕一	20回／20回（100%）
代表取締役社長	水島 正幸	18回／20回 （90%）
取締役副社長	矢嶋 弘毅	20回／20回（100%）
代表取締役専務執行役員	西岡 正紀	20回／20回（100%）
取締役専務執行役員	江花 昭彦	20回／20回（100%）
取締役常務執行役員	安藤 元博	13回／15回 （86%）
社外取締役	松田 昇	20回／20回（100%）
社外取締役	服部 暢達	20回／20回（100%）
社外取締役	山下 徹	20回／20回（100%）
社外取締役	有松 育子	15回／15回（100%）

（注）安藤元博取締役および有松育子取締役の出席状況は、2022年6月に取締役に就任した後に開催された取締役会を記載しています。

具体的な上程事項

取締役会における具体的な上程事項は、以下の通りです。

上程事項	主な内容
決議事項	株主総会関連、取締役会の実効性評価、役員人事・報酬、株主還元（自己株式取得、配当）、経営戦略、（四半期ごとの）当社グループ予算・決算、事業会社における出資・M&A・会社設立等の重要な事項 等
報告事項	株主総会の議決権行使結果、株主構成の状況、有価証券報告書・内部統制報告書の提出、報酬委員会および指名委員会の審議内容、政策保有株式のモニタリング実施、資金運用の状況、財務報告に係る内部統制評価、監査役会監査計画、会計監査人の監査報酬、（四半期ごとの）当社グループ業績 等
審議事項	取締役会の実効性の自己評価、グループ予算編成方針 等

取締役会の諮問機関および取締役会の意思決定を補佐する会議体

当社は、取締役会の諮問機関および取締役会の意思決定を補佐する会議体として以下の会議体を設置しています。

会議体	目的・活動内容	構成メンバー
報酬委員会	73ページに記載の通りです。	73ページに記載の通りです。
指名委員会	73ページに記載の通りです。	73ページに記載の通りです。
経営会議	取締役会の意思決定を補佐することを目的に設置しており、主に予算、中期計画、組織および投融資案件等、経営上の重要事項について事前審議を行うこととしています。	議長：水島正幸 代表取締役社長 構成員：戸田裕一 取締役会長、 矢嶋弘毅 取締役副社長、 西岡正紀 代表取締役専務執行役員、 江花昭彦 取締役専務執行役員、 安藤元博 取締役常務執行役員、 その他議長の指名する者
グループ経営会議	取締役会の意思決定を補佐することを目的に設置しており、当社グループ全体に係る予算、中期計画、組織および投融資案件等、経営上の重要事項について事前審議を行うこととしています。	議長：水島正幸 代表取締役社長 構成員：戸田裕一 取締役会長、 矢嶋弘毅 取締役副社長、 西岡正紀 代表取締役専務執行役員、 江花昭彦 取締役専務執行役員、 安藤元博 取締役常務執行役員、 泉恭雄 執行役員、菊地英之 執行役員、 その他議長の指名する者
統合会議	グループ連結業績および広告事業会社・総合メディア事業会社の業績等に係る報告、意見交換を行うことにより、定期的に利益計画の進捗状況を把握・管理することを目的に設置しており、当社および広告事業会社・総合メディア事業会社等の取締役（社外取締役を除く）を中心に構成しています。	議長：水島正幸 代表取締役社長 構成員：戸田裕一 取締役会長、 西岡正紀 代表取締役専務執行役員、 江花昭彦 取締役専務執行役員、 安藤元博 取締役常務執行役員、 多田英孝 常務執行役員、 徳久昭彦 執行役員、禿河毅 執行役員、 青木雅人 執行役員、平塚泰俊 執行役員、 議長の指名する主要なグループ会社の 各代表者、その他議長の指名する者
博報堂DYグループサステナビリティ委員会	当社グループにふさわしいサステナビリティや環境に関する基本方針、テーマおよび施策案の検討・策定を行うことを目的に設置しています。また、当該委員会より取締役会に対し、気候関連課題の評価や状況、目標管理について報告を行うとともに、気候関連の課題を考慮し、経営戦略の策定などについて総合的な意思決定を行っています。	委員長：水島正幸 代表取締役社長 構成員：戸田裕一 取締役会長、 矢嶋弘毅 取締役副社長、 西岡正紀 代表取締役専務執行役員、 江花昭彦 取締役専務執行役員、 安藤元博 取締役常務執行役員

取締役会の実効性評価

取締役会の特長や強み、課題の把握によるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を目的に、外部機関を活用し、2023年3月期を対象とした取締役会の実効性評価を実施しました。

〈具体的なプロセス・評価方法〉

① 2023年2月に「取締役会評価に関する質問票」をすべての取締役および監査役に配布
② 回答を外部機関が客観的な立場から取りまとめ、その集計・分析結果に基づき、2023年5月に取締役会における分析・評価を実施

〈質問項目〉

① 取締役会の役割・機能	⑤ 社外取締役への機会の提供
② 取締役会の構成・規模	⑥ 株式・投資家との関係
③ 取締役会の運営	⑦ 総括
④ 監査機関との連携	

調査結果

取締役会の構成、運営、審議内容等は、概ね適切であり、持株会社の取締役会としてあるべき姿が共有され、適切にモニタリングを実施するなど、必要かつ十分な議論が実施されていること、社外役員を含めた取締役会全体として多様なスキル・専門性、多彩なバックグラウンドを有しており、活発な議論を経て、適切な意思決定が担保される仕組みとされていることが強みとして確認されました。

2023年3月期調査における主な課題と改善策

今回の調査・分析の結果より、下表の通り主な課題を3点抽出し、各課題に対して改善策を予定しています。

主な課題		主な改善策（予定）
取締役会におけるさらなる議論の活性化や中長期課題に関する議論の充実化	▶	議案および中長期課題に関する議論の時間の確保を目的に、よりコンパクトな説明とするよう説明者等へガイドし、引き続き関連部門に働きかけて中長期的な課題および経営戦略に関する審議や報告等の機会を充実させる。
株主との対話の体制および実施状況等に関する情報提供	▶	決算説明会における資料およびアナリストとの質疑の共有を継続するとともに、機関投資家等との対話状況について当社取締役会にて報告を実施する。
対話・情報開示の方法・資料等の改善の検討	▶	広報・IR担当部門と課題を共有し、改善に向けた検討を行う。

そのほか、後継者計画に関する適切な議論のための指名委員会の活用、ガバナンス体制のさらなる拡充、取締役会におけるさらなる多様性の確保等を、取締役会の実効性をさらに高めていくために中期的に取り組むべき課題として認識しています。

当社取締役会は、評価の結果を踏まえ、取締役会のさらなる実効性の向上のために継続的な取り組みを行っていきます。

（ご参考）【2022年3月期調査における主な課題と実施した改善策】

2022年3月期調査では、下表の通り主な課題を2点抽出し、各課題に対してそれぞれ改善策を実施しました。その結果、今回（2023年3月期）調査において、評価の向上が認められました。一方で、さらなる改善を求める意見もあったため、今後も継続的な取り組みを行い、改善に努めていきます。

主な課題		主な改善策
社外取締役・社外監査役の理解促進のための機会提供	▶	社外取締役・社外監査役を対象者として、当社グループの事業や課題に関する理解促進のため、社内施策等のオブザーブ参加の機会提供や、研修を実施。
取締役会における議論の活性化や中長期課題に関する議論の充実化	▶	議案および中長期課題に関する議論の時間の確保を目的に、要点を絞ったコンパクトな説明とするよう事務局から説明者に対して事前にガイドを行った。また、関連部門に働きかけ、中長期的な課題に関する審議や報告等の機会を増やした。

社外役員向けトレーニングの実施

社外役員が当社グループの事業や課題についてより深い理解を得ることを目的に、テーマ別の研修動画の提供、当社グループ各社が社内外に向けて行うセミナーへの参加機会の提供、当社グループが提供するマーケティングサービスに関する研修等を実施しました。今後も、取締役会における議論の充実、監督機能の発揮につながるような施策を検討・実施していきます。

報酬委員会・指名委員会

当社は、取締役会の諮問機関として「報酬委員会」および「指名委員会」を設置し、当社の取締役・執行役員の選解任・報酬の決定に係る審議を行い、取締役会にて決議を行うことにより、選解任・報酬の決定のプロセスにおける透明性および合理性を確保しています。各委員会の出席状況については、以下の通りです。

役割	氏名	役職名	出席状況（出席率）	
			報酬委員会	指名委員会
委員長	松田 昇	独立社外取締役	3回／3回（100%）	1回／1回（100%）
委員	服部 暢達	独立社外取締役	3回／3回（100%）	1回／1回（100%）
委員	山下 徹	独立社外取締役	3回／3回（100%）	1回／1回（100%）
委員	有松 育子	独立社外取締役	1回／1回（100%）	1回／1回（100%）
委員	戸田 裕一	取締役	3回／3回（100%）	1回／1回（100%）
委員	水島 正幸	取締役	3回／3回（100%）	1回／1回（100%）
委員	西岡 正紀	取締役	1回／1回（100%）	1回／1回（100%）

（注）有松育子取締役および西岡正紀取締役の両氏の報酬委員会における出席状況は、2022年7月の委員就任後に開催された報酬委員会を記載しています。また、指名委員会については上記の開催回数のほか、委員会審議があったものとみなす書面審議を1回行っています。

報酬委員会の活動状況

2023年3月期に係る取締役の報酬等の決定過程における報酬委員会の活動内容は次の通りです。

報酬委員会の開催回数	3回
主な審議内容	• 当社役員の年額報酬および総報酬水準の妥当性検証 • 年次賞与枠（総額） • 個別の年額報酬額・年次賞与額・株式型報酬 • 当委員会の委員長選定　等

指名委員会の活動状況

2023年3月期に係る取締役等の指名の決定過程における指名委員会の活動状況は以下の通りです。

指名委員会の開催回数	1回
主な審議内容	• 取締役および執行役員の任免ならびに担当職務の変更 • 後継者計画の策定 • 取締役および監査役のスキル・マトリックスの策定 • 当委員会の委員長選定　等

（注）指名委員会について、上記の開催回数のほか、委員会審議があったものとみなす書面審議を1回行っています。

取締役会は、事業年度期間に開催された報酬委員会および指名委員会の審議内容の概要について、両委員会の委員長である社外取締役より報告を受けています。

監査役会

監査役会は、社外監査役3名を含む5名で構成され、定期的（原則月1回）または必要に応じて臨時の監査役会を開催しています。監査役は、取締役会のほか、重要な会議体へ出席するとともに、取締役および重要な使用人との意見交換、広告事業会社および総合メディア事業会社等の業務状況の報告を受けること等により、持株会社の監査役としてのグループの視点で取締役の職務執行につき監査を行っています。

監査役会の活動状況（2023年3月期）

監査役会は、原則として毎月1回以上開催するほか、必要に応じて臨時に開催しています。当事業年度では計23回開催し、年間の上程事項数は81件です。また、各監査役の出席状況については、以下の通りです。

役職名	氏名	出席状況（出席率）
常勤監査役	西村 治	23回／23回（100%）
常勤監査役	今泉 智幸	16回／16回（100%）

役職名	氏名	出席状況（出席率）
社外監査役	友田 和彦	23回／23回（100%）
社外監査役	菊地 伸	16回／16回（100%）
社外監査役	矢吹 公敏	2023年6月就任

（注）常勤監査役 今泉智幸および社外監査役 菊地伸の出席状況は、2022年6月に監査役に就任した後に開催された監査役会を記載しています。

具体的な上程事項

監査役会における具体的な上程事項は、以下の通りです。

決議事項	・監査役会議長の選定 ・常勤監査役の選定、特定監査役の選定 ・監査役の報酬等の決定、監査計画（監査方針・重点監査項目・職務分担等）の決定 ・監査役選任議案に関する同意 ・会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定 ・株主総会における議案等の調査・確認 ・会計監査人の報酬等に関する同意 ・監査役の報酬等の決定 ・監査報告書の作成・提出 等
報告事項	・常勤監査役の職務執行状況報告 ・計算書類等および附属明細書ならびに連結計算書類の受領および概要報告 ・（四半期ごとの単体・連結）決算および業績概要報告 ・会計監査人の選解任に関する意見報告 ・会計監査人および監査室の監査計画の報告 ・会計監査人による四半期レビュー ・会計監査人監査結果報告 ・金融商品取引法監査結果報告 ・財務報告に係る内部統制システムの整備・運用状況および評価調書の報告 ・グループコンプライアンス委員会の活動報告 等
審議事項	・会計監査人の選解任 ・監査役会監査報告書に関する審議 ・代表取締役および取締役等へのヒアリングに関する審議 等

社外役員の会合

当社は、独立社外役員の独立・客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るため、常勤監査役がオブザーバーとなり、独立社外役員を構成員とする会合を定期的に実施することとしており、2023年3月期は2022年6月9日に実施しています。

役員報酬

取締役の報酬制度の基本方針

- グループ経営理念に根ざしたものであること
- 株主の皆様との価値意識を共有し、中長期的な企業価値向上を動機づけるものであること
- 当社の取締役の役割と責務にふさわしい、優秀な人材を確保・維持できる水準であること
- 報酬決定のプロセスにおいて透明性や合理性が担保されていること

■ 報酬構成

取締役が受け取る報酬項目は、「年額報酬」「年次賞与」「株式型報酬」で構成しています。なお、社外取締役の報酬については、その役割と独立性の確保の観点から「年額報酬」のみとしています。

報酬項目の割合については、標準的な業績の場合に、業績に応じて金額や価値が変動する「年次賞与」および「株式型報酬」の占める割合を、総報酬に対して40%となるように設定しています。

① 年額報酬

年額報酬は、各取締役の役位と担務における創出成果と期待成果等に応じて決定します。

② 年次賞与（短期インセンティブ）

年次賞与は、単年度の業績達成を強く動機づけるため、各事業年度における当社グループの利益水準、経営指標の達成状況および取締役個人の単年度の成果を総合的に勘案して決定します。

③ 株式型報酬（中長期インセンティブ）

株式型報酬は、取締役が中長期的な企業価値の向上を動機づけられ、株主の皆様と価値意識を共有することを目的として、譲渡制限付株式を毎年付与するものです。

■「年次賞与」の算定方法等

「年次賞与」は、各取締役に設定された基準額（「年額報酬」の12分の1）に賞与係数を乗じたものに、各取締役の単年度の成果に対する評価を加減算して支給します。

連結のれん償却前営業利益を主な指標とし、その他の指標として、連結損益計算書における経常利益および税金等調整前当期純利益等を勘案します。

賞与係数は、目標達成時を100%として、0～200%の範囲で変動するものとしています。

各取締役の単年度の成果の評価については、期初に設定した個々の目標の達成度を定性的に評価して決定します。

■「株式型報酬」（譲渡制限付株式）の交付方法等

譲渡制限付株式の交付に際し、取締役は、各取締役に設定された金額で金銭報酬債権の付与を受け、当社との間で譲渡制限付株式の割当契約を締結し、当該債権を当社に現物出資することで株式の交付を受けるものとします。

割当契約における譲渡制限期間は30年とし、譲渡制限期間中に取締役が任期満了等その他取締役会が正当と認める理由により退任する際には、譲渡制限は解除することとします。

取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、譲渡制限期間満了前に取締役が退任した場合等には、それまでに付与した譲渡制限付株式を当社が当然に無償で取得することとします。

■ 報酬等の決定について

取締役会の諮問機関として、委員の半数以上を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役を委員長とする報酬委員会を設置しています。

「年額報酬」「年次賞与」「株式型報酬」の各取締役への支給額の決定は、取締役会決議に基づき代表取締役社長に委任します。取締役会は、当該権限を代表取締役社長に委任するに際し、透明性と合理性を確保するため、代表取締役社長による原案が報酬委員会の審議を経ていることを条件として決議しています。

監査役の報酬の内容に関する決定方針

監査役の報酬は、「監査役報酬内規」の定めにより年額報酬のみで構成し、監査役の協議により決定しています。

役員の報酬等に関する株主総会の決議内容について

取締役および監査役の報酬等に関する株主総会の決議内容については、以下の通りです。

対象とする役員	決議内容の概要	株主総会の決議日	決議時点の役員の員数
取締役	「年額報酬」および「年次賞与」の限度額を、年額800百万円とする	2017年6月29日 第14期定時株主総会	14名 （うち社外取締役2名）
取締役 （社外取締役を除く）	「株式型報酬」（譲渡制限付株式に関する報酬として支給する金銭報酬債権）の限度額を、年額200百万円とする	2017年6月29日 第14期定時株主総会	12名 （社外取締役を除く）
監査役	報酬の限度額を、年額100百万円とする	2022年6月29日 第19期定時株主総会	5名 （うち社外監査役3名）

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分		報酬等の種類別の総額					
		年額報酬		年次賞与		株式型報酬	
	報酬等の総額（百万円）	員数（名）	総額（百万円）	員数（名）	総額（百万円）	員数（名）	総額（百万円）
取締役 （社外取締役を除く）	424	6	240	5	129	5	54
社外取締役	49	4	49	—	—	—	—
監査役 （社外監査役を除く）	45	3	45	—	—	—	—
社外監査役	35	4	35	—	—	—	—
合計	554	17	370	5	129	5	54

コーポレートガバナンス・ガイドライン

コーポレートガバナンス・ガイドラインは、グループの持株会社である当社のコーポレート・ガバナンスについて、その考え方と概要をまとめたものです。ガイドラインの内容は、当社の取締役会の決議により決定され、1年に1度、その内容を取締役会で検討し、アップデートしています。最新のガイドラインはこちらをご覧ください。

詳細 ▶ WEB コーポレートガバナンス・ガイドライン

コンプライアンスへの取り組み

博報堂DYグループでは、法令遵守はもとより社会の一員として、社会が当社に寄せる期待や要請に誠実に応えることが重要と考え、コンプライアンスを推進しています。

博報堂DYグループの活動指針「行動規範および遵守事項」を制定

当社グループで働く全役職員を対象とした「行動規範および遵守事項」の規定に基づき、企業および社員一人ひとりに求められる基本的な責任を果たしていきます。

→ 「行動規範および遵守事項」に関するコンプライアンス研修受講率 **100%**（2023年3月期）

行動規範

博報堂DYグループで働く私たちは、一人ひとりがクリエイティビティを発揮し、生活者、企業、メディアのパートナーとして信頼され続けるために、以下の規範に明確な責任を負うことを自覚し、高潔な倫理観と高いコンプライアンス意識をもって公正に行動します。

1. 高品質のサービスを提供します。	私たちは、取引先の機密情報・権利を適正にマネジメントし、質の高い統合マーケティング・ソリューションを提供します。
2. 社会から常に信頼されることを目指します。	私たちは、法令遵守はもとより社会の一員として、社会が私たちに寄せる期待や要請に誠実に応えます。
3. 個の力を最大限に発揮し、かつ尊重し合います。	私たちは、「資産は人」であることを認識し、責任と誇りを忘れず常に挑戦する勇気をもって行動します。
4. 高い透明性と公正な姿勢に基づき行動します。	私たちは、必要な情報を積極的かつ適時に明らかにするとともに、法令等を遵守し、公正に行動します。

コンプライアンス推進体制

チーフ・コンプライアンス・オフィサーの設置

当社グループでは、コンプライアンス意識の充実、強化を推進する最高責任者として、チーフ・コンプライアンス・オフィサーを置いて、各社におけるコンプライアンスを実践しています。

グループコンプライアンス委員会の設置

当社グループの広告事業会社・総合メディア事業会社の社長を中心に構成される「グループコンプライアンス委員会」を設置し、グループ全体のコンプライアンスに関わる指導、啓発を図っています。「グループコンプライアンス委員会」は、グループ役職員のコンプライアンスマインドの向上、コンプライアンス・企業倫理等の重要事項に関する方針の策定、運営体制の整備、グループ各社におけるコンプライアンス活動の進捗管理、助言、指示、指導等を主な役割としています。

情報セキュリティ体制の整備

情報管理の不備による社会的信用の失墜および企業価値の多大なる毀損を防止するため、「グループコンプライアンス委員会」の下部組織として「グループ情報セキュリティ委員会」および「情報セキュリティ委員会」を設置しています。情報セキュリティ委員会は、「ISO/IEC27001:2013」および「JIS Q 27001:2014」の認証基準における要求事項に適合する当社の情報管理体制の整備・改善を推進しています。

リスク管理

重大なリスク事案への不適切な対応による当社グループの社会的信用の失墜および企業価値の多大なる毀損を未然に防止すべく、「危機管理規程」を制定し、対象となるリスク事案およびリスク対応体制を明確化することにより、リスク事案発生時の迅速かつ適切な対応を強化しています。

チーフ・リスク・オフィサーの設置

当社グループのリスク全般を管理し、危機管理を強化・推進する最高責任者としてチーフ・リスク・オフィサーを置いて、グループ横断のリスクマネジメントを実践しています。

社員の意識啓発施策

コンプライアンスに関連した各種情報サイトの周知やガイドブック配布など、当社グループで働くすべての社員に対して常にメッセージを発信し、不祥事防止とモラルの維持を図っています。

企業内通報・相談窓口の設置

当社グループでは、不正行為の早期発見と是正を図るため、職員等からの組織的または個人的な法令違反等に関する通報・相談の適正な処理の仕組みである「企業内通報・相談窓口」を設置しています。

経営体制

2023年6月末日現在

取締役

取締役会長
戸田 裕一
博報堂取締役会長

代表取締役社長
水島 正幸
博報堂代表取締役
社長

取締役副社長
矢嶋 弘毅
博報堂DYメディア
パートナーズ
代表取締役社長

代表取締役
専務執行役員
西岡 正紀
博報堂DYコーポレート
イニシアティブ
代表取締役社長

取締役
専務執行役員
江花 昭彦

取締役
常務執行役員
安藤 元博

社外取締役
松田 昇

社外取締役
服部 暢達

社外取締役
山下 徹

社外取締役
有松 育子

監査役

常勤監査役
西村 治

常勤監査役
今泉 智幸

社外監査役
友田 和彦

社外監査役
菊地 伸

社外監査役
矢吹 公敏

執行役員

会長
戸田 裕一

社長
水島 正幸
CCO

副社長
矢嶋 弘毅
デジタル事業推進ユニット長

専務執行役員
西岡 正紀
CFO、CHO、
マネジメント統括担当

江花 昭彦
グループ戦略統括担当

マイケル・バーキン
kyu CEO

近藤 暢章

常務執行役員
赤木 直人
グループ戦略統括担当補佐
（kyu事業室、海外事業戦略室、
イノベーション推進グループ担当）
経営創発プログラム・
Growth Actionプログラム担当

安藤 元博
CTO、
テクノロジー統括担当

多田 英孝
マネジメント統括担当補佐
（グループ総務局、グループ人事戦略局、
グループ人材開発戦略局担当）

執行役員
徳久 昭彦
グループ戦略統括担当補佐
（戦略投資推進室担当）

禿河 毅
マネジメント統括担当補佐
（グループ法務室、グループ広報・IR室、
グループ経理財務局、コーポレート機能
会社設立準備室担当）

青木 雅人
テクノロジー統括担当補佐

菊地 英之
田中 雄三
小坂 洋人
米谷 修
荒波 修
平塚 泰俊
泉 恭雄

06 Corporate Data

80 10ヵ年財務サマリー
81 種目別・業種別売上高データ
82 国内広告市場規模と博報堂DYグループ国内売上高の推移
83 政策保有株式および株主還元に関する基本方針
84 ESGデータ
88 株式情報
89 会社情報

10ヵ年財務サマリー

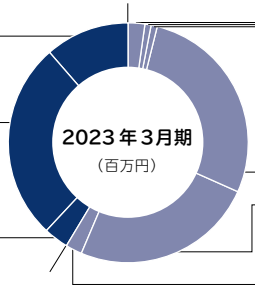
（百万円）

各表示年の3月31日に終了した会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
売上高[1]	¥1,095,909	¥1,131,064	¥1,214,996	¥1,254,979	¥1,334,638	¥1,444,524	¥1,466,249	¥1,297,947	¥1,518,921	**¥1,634,340**
収益[1]	—	—	—	—	673,692	773,519	802,617	714,560	895,080	**991,137**
売上総利益	190,150	205,867	232,398	248,476	272,410	324,809	332,499	313,217	387,093	**403,564**
販売費及び一般管理費	156,233	169,045	187,503	201,379	220,147	259,523	277,367	268,184	315,450	**348,154**
営業利益	33,916	36,821	44,895	47,097	52,263	65,285	55,131	45,033	71,642	**55,409**
税金等調整前当期純利益	37,039	38,924	46,152	44,795	50,703	85,758	74,871	53,669	94,708	**59,210**
親会社株主に帰属する当期純利益	18,721	19,879	28,493	25,825	29,861	47,235	44,893	26,479	55,179	**31,010**
のれん償却前営業利益[2]	34,900	38,494	47,185	50,217	55,878	72,171	64,170	54,365	84,029	**71,403**
総資産	¥ 583,970	¥ 633,904	¥ 677,572	¥ 720,556	¥ 796,216	¥ 902,002	¥ 859,887	¥ 941,103	¥1,053,016	**¥1,026,415**
純資産	254,510	282,729	293,899	325,569	367,169	316,421	316,147	362,139	387,414	**389,814**
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 31,846	¥ 33,314	¥ 29,698	¥ 16,288	¥ 32,372	¥ 53,522	¥ 27,366	¥ 36,212	¥ 20,852	**¥ 38,035**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(7,605)	(7,563)	(20,686)	(4,280)	(20,499)	(22,815)	3,372	(9,831)	(11,292)	**(32,792)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,362)	(12,484)	(5,290)	(7,803)	(14,401)	(21,974)	(19,434)	(12,767)	(8,698)	**(28,839)**
現金及び現金同等物の期末残高	125,875	140,133	143,298	146,688	143,850	152,154	163,299	176,042	180,697	**159,081**
1株当たり（円）[3]										
当期純利益（潜在株式調整前）	¥ 49.31	¥ 53.22	¥ 76.46	¥ 69.30	¥ 80.10	¥ 126.64	¥ 120.30	¥ 70.92	¥ 147.70	**¥ 83.16**
当期純利益（潜在株式調整後）	49.27	53.16	76.33	69.30	79.92	126.39	120.29	70.91	147.68	**83.16**
配当金	12.00	15.00	18.00	24.00	26.00	28.00	30.00	30.00	32.00	**32.00**
配当性向（%）	24.3	28.1	23.5	34.6	32.5	22.1	24.9	42.3	21.7	**38.5**
純資産	¥ 629.66	¥ 707.30	¥ 732.83	¥ 817.34	¥ 920.01	¥ 756.73	¥ 774.84	¥ 884.69	¥ 957.72	**¥ 986.05**
比率（%）										
売上総利益率	17.4	18.2	19.1	19.8	20.4	22.5	22.7	24.1	25.5	**24.7**
のれん償却前オペレーティング・マージン[4]	18.4	18.7	20.3	20.2	20.5	22.2	19.3	17.4	21.7	**17.7**
オペレーティング・マージン[5]	17.8	17.9	19.3	19.0	19.2	20.1	16.6	14.4	18.5	**13.7**
自己資本利益率（ROE）	8.1	7.9	10.6	8.9	9.2	15.1	15.7	8.5	16.0	**8.6**
自己資本比率	40.9	41.6	40.3	42.3	43.1	31.3	33.6	35.1	34.0	**35.5**
投資事業除きの主要データ[6]										
売上高[1]	—	—	—	—	—	1,430,154	1,458,618	1,291,822	1,512,146	**1,626,148**
収益[1]	—	—	—	—	—	773,519	802,617	714,560	888,305	**982,946**
売上総利益	—	—	—	—	—	310,754	325,313	307,350	380,624	**396,194**
営業利益	—	—	—	—	—	51,400	47,945	39,233	65,247	**48,159**
のれん償却前営業利益[2]	—	—	—	—	—	58,287	56,984	48,565	77,634	**64,153**
売上総利益率（%）	—	—	—	—	—	21.7	22.3	23.8	25.2	**24.4**
のれん償却前オペレーティング・マージン（%）[4]	—	—	—	—	—	18.8	17.5	15.8	20.4	**16.2**
オペレーティング・マージン（%）[5]	—	—	—	—	—	16.5	14.7	12.8	17.1	**12.2**

1. 2022年3月期より、収益認識基準を適用しています。売上高については、2022年3月期より連結損益計算書に表示していませんが、本統合報告書においては読者の理解を助けるため参考情報として表示しています。なお、収益については2018年3月期まで遡及して表示していますが、それ以前は記載していません。
2. のれん等償却額とは、企業買収によって生じるのれん等の償却額のことです。また、のれん償却前営業利益とは、のれん等償却額等を除外して算出される営業利益のことです。
3. 2013年10月1日付で、普通株式1株につき10株の割合をもって株式分割を行いました。本統合報告書においては、過去からの推移や比較を考慮し、株式分割前実績についても、株式分割後の株数に基づく数値で記載することとしました。これにより、1株当たり配当金については2014年3月期第2四半期末配当以前の数値に修正を加えています。
4. のれん償却前オペレーティング・マージンは売上総利益に対するのれん償却前営業利益の比率を表示しています。
5. オペレーティング・マージンは、売上総利益に対する営業利益の比率を表示しています。
6. 2019年3月期より、投資事業除きデータを集計しており、2018年3月期以前は記載していません。
* 2020年3月期より、当社の一部の子会社において会計方針の変更を行っており、2016年3月期から2019年3月期までの数値は遡及修正後の数値を記載していますが、2015年3月期以前は遡及修正していません。

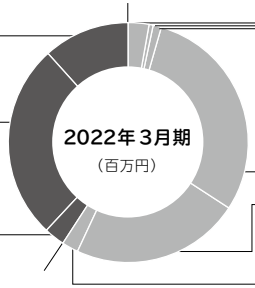
種目別・業種別売上高データ

種目別売上高・構成比



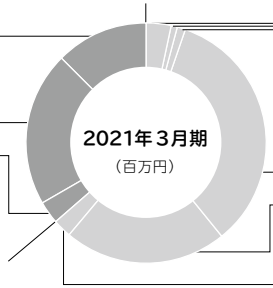
メディア以外		
クリエイティブ	153,626	11.2%
マーケティング／プロモーション	367,017	26.8%
その他(コンテンツ)	42,614	3.1%
合計	563,258	41.2%

メディア		
新聞	33,871	2.5%
雑誌	8,014	0.6%
ラジオ	11,371	0.8%
テレビ	381,783	27.9%
インターネットメディア	336,811	24.6%
アウトドアメディア	33,030	2.4%
合計	804,882	58.8%



メディア以外		
クリエイティブ	150,642	11.4%
マーケティング／プロモーション	347,878	26.4%
その他(コンテンツ)	37,922	2.9%
合計	536,442	40.7%

メディア		
新聞	39,466	3.0%
雑誌	7,740	0.6%
ラジオ	11,821	0.9%
テレビ	393,918	29.9%
インターネットメディア	298,359	22.6%
アウトドアメディア	30,449	2.3%
合計	781,755	59.3%

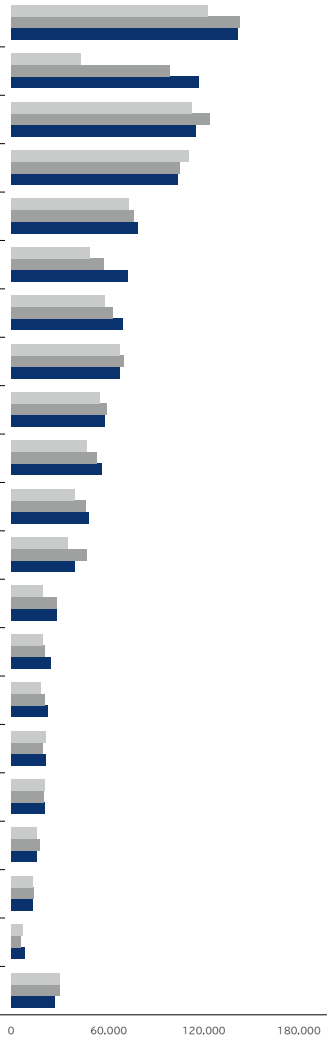


メディア以外		
クリエイティブ	140,005	12.4%
マーケティング／プロモーション	234,077	20.8%
その他(コンテンツ)	35,422	3.1%
合計	409,505	36.4%

メディア		
新聞	37,623	3.3%
雑誌	10,265	0.9%
ラジオ	11,982	1.1%
テレビ	381,672	33.9%
インターネットメディア	247,068	21.9%
アウトドアメディア	28,335	2.5%
合計	716,947	63.6%

業種別売上高

百万円	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
情報・通信	123,519	143,212	142,064
官公庁・団体	43,340	99,705	117,880
飲料・嗜好品	112,992	124,422	116,028
自動車・輸送機器・関連品	111,120	105,931	104,389
食品	73,445	76,896	79,243
外食・各種サービス	49,488	58,051	72,815
金融・保険	58,463	63,709	69,683
化粧品・トイレタリー	67,893	70,635	68,108
薬品・医療用品	55,269	59,981	58,934
流通・小売業	47,419	53,651	56,483
不動産・住宅設備	39,695	46,781	48,837
交通・レジャー	35,350	47,247	39,939
ゲーム・スポーツ・趣味用品	19,909	28,437	28,290
ファッション・アクセサリー	19,461	20,757	24,903
家電・AV機器	18,818	20,723	23,216
家庭用品	21,549	19,703	21,532
エネルギー・素材・機械	21,095	20,113	21,045
出版	16,072	18,041	16,287
医療・教育・宗教	13,331	14,142	13,440
精密機器・事務用品	7,146	6,243	8,735
案内・その他	30,572	30,430	27,374



※ 種目別売上高、業種別売上高は、ともに国内売上高の数値を示しています。

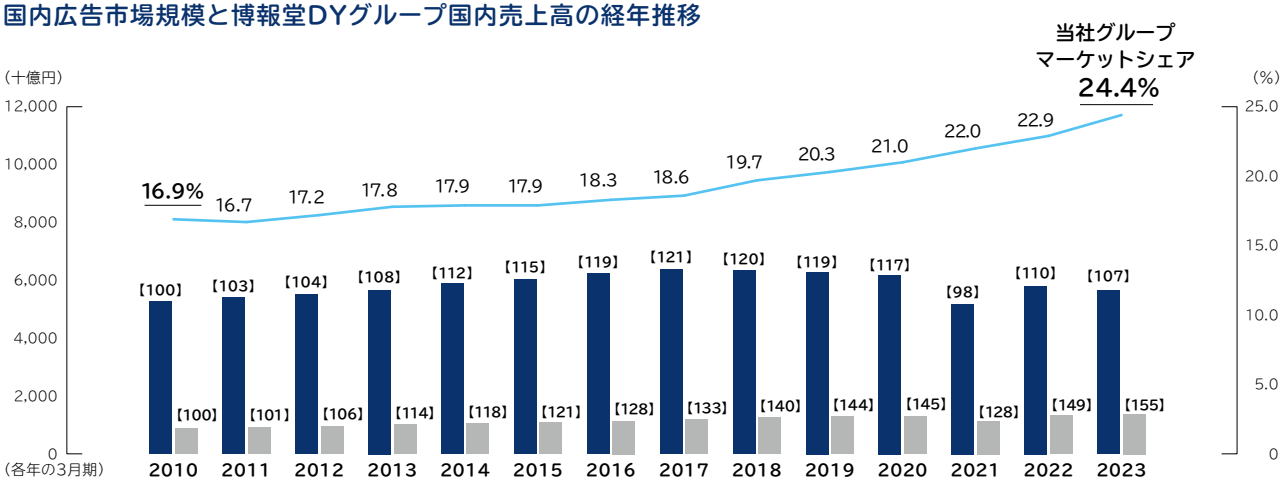
国内広告市場規模と博報堂DYグループ国内売上高の推移

国内の広告市場は、リーマンショック後の2010年3月期を底に回復後、横ばい圏にありましたが、2021年3月期はコロナ禍によって大幅なマイナス成長となりました。その後は、回復基調が継続しています。一方、企業のマーケティング活動のデジタル化という構造転換は継続しており、インターネットメディアは、伸び率こそ鈍化しているものの堅調に推移しています。

このような市場環境下、当社グループでは、他社に先駆けて生活者データやテクノロジーを活用したマーケティングに取り組んできました。さらには、広告メディアビジネスの次世代型モデル「AaaS」を提唱し、テレビ×デジタルなどメディアの付加価値向上を推進するとともに、広告のみならず、企業のマーケティング活動の実践をサポートする領域へと機能を拡張し、フルファネルでのサービス提供を強化しています。

その結果、2023年3月期の当社国内売上高は、2010年3月期の1.55倍となり、当社推計のマーケットシェアは、2010年3月期の16.9%から2023年3月期には24.4%へ着実に拡大しています。

国内広告市場規模と博報堂DYグループ国内売上高の経年推移



（左軸）■ 国内広告市場　■ HDY連結（国内）売上高　（右軸）— マーケットシェア
【　】は、2010年3月期を100とした時の指数

*1 国内広告市場のデータは、「特定サービス産業動態統計調査」（経済産業省）に基づいています。同調査で公表されている実数データは、調査対象の変更等の影響により一部不連続が生じているため、伸び率データを用いて補正した数値を使用しています。

*2 国内広告市場規模と当社国内売上高の経年推移をご確認いただくため、2010年3月期を基準値（100）として、以降各年度の指数を算出しています。

*3 マーケットシェアは、「HDY連結（国内）売上高／国内広告市場」として算出しています。なお、HDY連結（国内）売上高は、2019年3月期以降は投資事業影響を除いています。

政策保有株式および株主還元に関する基本方針

政策保有株式に関する方針

当社グループは、取引関係の維持強化を目的として、取引先の株式を保有しています。

株式取得にあたっては、取引関係の維持強化によって得られる当社グループの利益と投資額等を総合的に勘案して、その投資可否を判断しています。また、保有する取引先の株式について、当社グループの資本コストも意識した上で、個別銘柄ごとに、定期的、継続的に保有の意義を検証し、その意義が乏しいと判断される銘柄については、取引や事業面で考慮すべき事情や市場への影響等に配慮しつつ縮減していきます。一方、その意義が認められる銘柄については、保有を継続します。

当社および広告事業会社・総合メディア事業会社では、保有する取引先の株式について保有の意義の検証を行い、当社の取締役会に報告を行います。なお、広告事業会社・総合メディア事業会社は、事前に各社の取締役会に報告を行うこととしています。2023年2月開催の当社取締役会において、当社グループが保有する取引先の株式について検証を行い、その意義が乏しいと判断された銘柄について、売却を進めています。

議決権の行使は、当該投資先企業の経営方針・戦略等を十分尊重した上で、当社の出資目的・意義に合致した提案内容であるか否か、企業価値を毀損する内容となっていないか、などの観点から個別議案ごとに内容を精査の上、賛否を総合的に判断し、議決権行使を行っています。

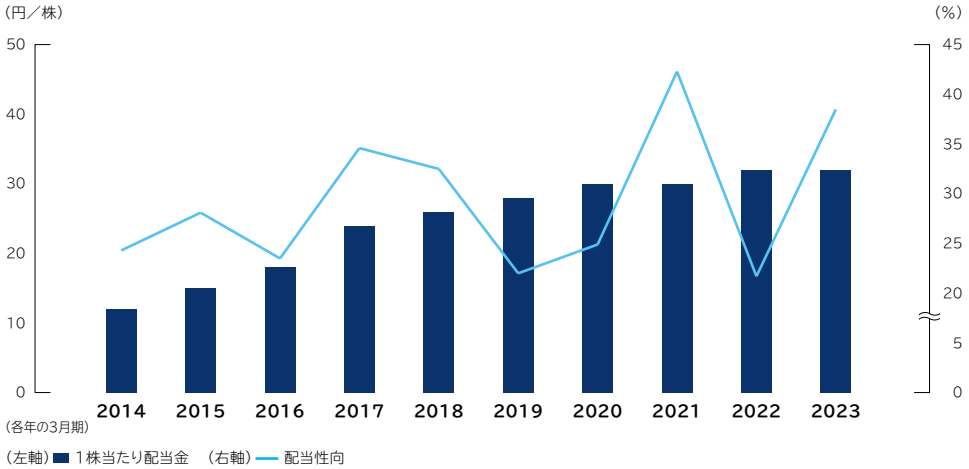
当社は、政策保有株主による当社の株式の売却等を妨げる行為や、会社や株主共同の利益を害するような政策保有株主との取引は行いません。

株主還元に関する基本方針

配当については、安定的かつ継続して実施することを基本としています。また、配当額を決定する際は、資金需要の状況、業績の動向および企業競争力強化のための内部留保の充実等を総合的に勘案の上決定し、業績動向等に不測の事態が発生しない限り、1株当たり5.0円を下限とする方針です。

自己株式の取得については、株主還元および資本効率向上のための手段として、また経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行のため、適宜検討の上、必要に応じ、実施していく方針です。

1株当たり配当金



ESGデータ

環境データ

温室効果ガス

	目標	基準年（2019年度）	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2022年度達成状況
CO_2総排出量（トン）	—	41,237	23,480	26,991	24,706	40.1%減
CO_2排出量 スコープ1+2（トン）	2030年度50%削減 2050年度ニュートラル	11,174	9,434	9,607	6,959	37.7%減
CO_2排出量 スコープ3（トン）	2030年度30%削減	30,063	14,046	17,385	17,747	41.0%減
再生可能エネルギーの導入率	2030年度60% 2050年度100%	0%	0%	0%	1.8%	1.8%
省エネルギー（kl）	30%削減	5,372	4,560	4,652	2,858	46.8%減

※集計範囲：博報堂、大広、読売広告社、博報堂DYメディアパートナーズ、博報堂プロダクツ

廃棄物

	目標	基準年（2019年度）	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2022年度達成状況
廃棄物発生量（トン）	平均50%以上削減を維持	486	262	311	228	53.1%減
リサイクル率	85%以上	82.2%	84.8%	84.6%	79.0%	79.0%

※集計範囲：博報堂東京本社（赤坂Bizタワー）

水

	目標	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績
水使用量（m^3）	—	280	253	252

※集計範囲：博報堂東京本社（赤坂Bizタワー）

社会データ

集計範囲については、各項目に以下表記に従い注記しています。

表記	対象範囲
博報堂DYグループ	博報堂DYホールディングスとその連結子会社すべて
博報堂DYホールディングス	博報堂DYホールディングス単体
博報堂・MP	博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ
国内主要4社	博報堂、大広、読売広告社、博報堂DYメディアパートナーズ
国内主要5社	博報堂、大広、読売広告社、アイレップ、博報堂DYメディアパートナーズ
国内主要6社	博報堂、大広、読売広告社、アイレップ、博報堂DYメディアパートナーズ、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム
国内主要7社	博報堂、大広、読売広告社、アイレップ、博報堂DYメディアパートナーズ、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム、ソウルドアウト

対象期間については、注記のないものは各年3月31日時点の数値を記載しています。

ガバナンスデータ

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
取締役の人数（人）	13	12	9	10	10
うち社外取締役の人数（人）	3	3	3	4	4
うち独立社外取締役数（人）	3	3	3	4	4
独立社外取締役比率	23%	25%	33%	40%	40%
女性取締役数（人）	0	0	0	0	1
取締役の女性比率	0%	0%	0%	0%	10%

※集計範囲：博報堂DYホールディングス

従業員の状況

グループ従業員数

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
従業員（人）	21,469	23,939	24,775	25,522	27,936
臨時従業員（人）	9,923	10,142	10,793	10,361	11,027

※集計範囲：博報堂DYグループ

従業員構成

		2021年度				2022年度			
		合計	男性	女性	うち外国籍	合計	男性	女性	うち外国籍
人数（人）	従業員数	8,227	5,261	2,966	—	9,101	5,683	3,418	175
	正社員	—	—	—	—	8,287	5,356	2,931	156
	契約社員	—	—	—	—	768	304	464	18
	パート	—	—	—	—	9	8	1	0
	アルバイト	—	—	—	—	37	15	22	1
比率	従業員数	100.0%	63.9%	36.1%	—	100.0%	62.4%	37.6%	1.9%
	正社員	—	—	—	—	91.1%	58.9%	32.2%	1.7%
	契約社員	—	—	—	—	8.4%	3.3%	5.1%	0.2%
	パート	—	—	—	—	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%
	アルバイト	—	—	—	—	0.4%	0.2%	0.2%	0.0%

※集計範囲：2021年度は国内主要6社、2022年度は国内主要7社
※集計期間：海外は2022年4月1日時点

ESGデータ

地域別従業員構成

		2022年度		
		合計	男性	女性
人数（人）	合計	14,660	8,268	6,392
	日本	9,101	5,683	3,418
	アジア（日本除く）	5,463	2,542	2,921
	米州	6	3	3
	欧州	90	40	50
	その他	—	—	—
比率	合計	100.0%	56.4%	43.6%
	日本	62.1%	38.8%	23.3%
	アジア（日本除く）	37.3%	17.3%	19.9%
	米州	0.0%	0.0%	0.0%
	欧州	0.6%	0.3%	0.3%
	その他	—	—	—

※集計範囲：日本は国内主要7社、海外は博報堂・MPの海外子会社
※集計期間：海外は2022年4月1日時点

年代別従業員構成

		2021年度			2022年度		
		合計	男性	女性	合計	男性	女性
人数（人）	合計	3,712	2,587	1,125	9,101	5,683	3,418
	～30歳未満	651	379	272	2,883	1,496	1,387
	30～39歳	1,234	825	409	2,900	1,783	1,117
	40～49歳	904	667	237	1,844	1,256	588
	50～59歳	797	604	193	1,242	946	296
	60歳以上	126	112	14	232	202	30
比率	合計	100.0%	69.7%	30.3%	100.0%	62.4%	37.6%
	～30歳未満	17.5%	10.2%	7.3%	31.6%	16.4%	15.2%
	30～39歳	33.2%	22.2%	11.0%	31.9%	19.6%	12.3%
	40～49歳	24.4%	18.0%	6.4%	20.3%	13.8%	6.5%
	50～59歳	21.5%	16.3%	5.2%	13.7%	10.4%	3.3%
	60歳以上	3.4%	3.0%	0.4%	2.5%	2.2%	0.3%

※集計範囲：2021年度は博報堂・MP、2022年度は国内主要7社

平均年齢と平均勤続年数

	2020年度	2021年度	2022年度
平均年齢（歳）	43.9	43.2	43.9
平均勤続年数（年）	16.7	13.7	13.6

※集計範囲：博報堂DYホールディングス

男女の賃金の差異

	合計	正社員	パート・有期労働者
博報堂	70.1%	77.4%	80.0%
大広	72.9%	75.6%	70.2%
読売広告社	77.8%	82.5%	76.7%
アイレップ	74.5%	74.1%	112.8%
博報堂DYメディアパートナーズ	67.4%	77.8%	84.0%
デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム	78.0%	77.1%	133.5%
ソウルドアウト	73.3%	80.7%	98.1%

※女性の平均年間賃金／男性の平均年間賃金　で算出

管理職の状況

		2020年度				2021年度				2022年度			
		合計	男性	女性	うち外国籍	合計	男性	女性	うち外国籍	合計	男性	女性	うち外国籍
人数（人）	合計	—	—	—	—	659	604	55	5	1,356	1,200	156	8
	うち新卒採用者	—	—	—	—	—	—	—	—	759	676	83	3
	うち中途採用者	—	—	—	—	—	—	—	—	597	524	73	5
比率	合計	100.0%	89.5%	10.5%	—	100.0%	91.7%	8.3%	0.8%	100.0%	88.5%	11.5%	0.6%
	うち新卒採用者	—	—	—	—	—	—	—	—	56.0%	49.9%	6.1%	0.2%
	うち中途採用者	—	—	—	—	—	—	—	—	44.0%	38.6%	5.4%	0.4%

※集計範囲：2020年度、2021年度は博報堂・MP、2022年度は国内主要7社

地域別管理職の状況

		2022年度								
		合計			役員			管理職		
		合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
人数（人）	合計	2,328	1,733	595	131	111	20	2,197	1,622	575
	日本	1,431	1,272	159	75	72	3	1,356	1,200	156
	アジア（日本除く）	897	461	436	56	39	17	841	422	419
	米州	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	欧州	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—
比率	合計	100.0%	74.4%	25.6%	100.0%	84.7%	15.3%	100.0%	73.8%	26.2%
	日本	61.5%	54.6%	6.8%	57.3%	55.0%	2.3%	61.7%	54.6%	7.1%
	アジア（日本除く）	38.5%	19.8%	18.7%	42.7%	29.8%	13.0%	38.3%	19.2%	19.1%
	米州	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	欧州	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—

※集計範囲：日本は国内主要7社、海外は博報堂・MPの海外子会社（アジアのみ）
※集計期間：日本は2023年3月31日時点、海外は2023年1月23日時点
※国内の役員は執行役員および役員が対象。海外の役員は副社長および社長が対象

ESGデータ

採用・離職

新卒採用の状況

	2020年度				2021年度				2022年度			
	合計	男性	女性	うち外国籍	合計	男性	女性	うち外国籍	合計	男性	女性	うち外国籍
人数（人）	—	—	—	—	—	—	—	—	464	237	227	14
比率	100.0%	50.1%	49.9%	—	100.0%	55.0%	45.0%	—	100.0%	51.1%	48.9%	3.0%

※集計範囲：2020年度、2021年度は国内主要6社、2022年度は国内主要7社

新卒採用　3年後定着率

	2022年度			
	平均	男性	女性	うち外国籍
定着率	74.7%	74.9%	74.6%	66.7%

※集計範囲：国内主要7社

キャリア採用の状況

		2022年度			
		合計	男性	女性	うち外国籍
キャリア採用	人数（人）	926	495	431	29
	比率	100.0%	53.5%	46.5%	3.1%

※集計範囲：国内主要7社

離職率

	2020年度				2021年度				2022年度			
	平均	男性	女性	うち外国籍	平均	男性	女性	うち外国籍	平均	男性	女性	うち外国籍
離職率	2.2%	—	—	—	6.4%	—	—	—	5.3%	5.2%	5.6%	10.3%

※集計範囲：2020年度、2021年度は博報堂・MP、2022年度は国内主要7社

ワークスタイル変革

労働時間

	2020年度	2021年度	2022年度
1人当たり平均総労働時間（時間）	—	—	2,119
平均残業時間（時間／月）	27.1	26.4	47.3
勤務時間の削減（前年度比%）	98.1%	102.9%	99.2%

※集計範囲：2020年度、2021年度の平均残業時間は博報堂・MP
：2020年度、2021年度の勤務時間の削減は国内主要6社、2022年度は国内主要7社

年次有給休暇の取得

	2020年度	2021年度	2022年度
1人当たり平均取得日数	10.8	10.0	10.6
1人当たり平均取得日数（特別有給休暇を含む）	—	—	18.0
1人当たり平均取得率	—	—	56.7%

※集計範囲：2020年度、2021年度の1人当たり平均取得日数は国内主要6社
：2022年度の1人当たり平均取得日数、1人当たり平均取得率は国内主要7社
：2022年度の1人当たり平均取得日数（特別有給休暇を含む）は博報堂・MP

ダイバーシティ

育児休業等の取得状況

	2021年度			2022年度		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性
取得者数（人）	—	—	—	253	125	128
取得率	—	—	—	69.1%	58.7%	83.7%
取得日数（日）	—	—	—	180	20	335
復職率	95.7%	—	—	96.2%	96.7%	95.6%

※集計範囲：2021年度は国内主要6社、2022年度は国内主要7社
※取得者数・取得率・取得日数：グループ企業の一部には育児目的休暇の取得を含んで算出
※復職率：2021年度より計算方法を見直し、当該年度の育休後復帰者／（当該年度の育休後復帰者＋育休後離職者）で算出

介護休業の取得状況

		2022年度
介護関連法定休業	取得者数（人）	5
介護関連法定外休暇等	取得者数（人）	20

※集計範囲：国内主要7社

障がい者雇用の状況

	2020年度	2021年度	2022年度
雇用率	2.48%	2.54%	2.50%

※集計範囲:博報堂DYホールディングスの障がい者雇用率

健康経営

健康診断

	2020年度	2021年度	2022年度
健康診断受診率	93.0%	99.8%	98.5%
人間ドック受診率	85.0%	84.3%	73.7%

※集計範囲：2020年度、2021年度の健康診断受診率は国内主要6社
：2020年度、2021年度の人間ドック受診率は博報堂のみ、2022年度は国内主要7社

健診戦*

	2020年度	2021年度	2022年度
参加人数（人）	1,160	1,087	1,049
参加者の健康維持・改善率	76.4%	76.4%	74.4%

*健診戦とは博報堂DYホールディングスが開発した健康経営支援プログラム　※集計範囲：博報堂・MP

社員の健康リテラシー向上のための研修・セミナー・イベント

	2022年度
開催数（回）	6
参加人数（人）	1,448

※集計範囲：博報堂・MP

ストレスチェック

	2022年度
受検率	78.2%

※集計範囲：国内主要7社

ESGデータ

人材育成

教育のための投資

	2020年度	2021年度	2022年度
年間教育投資額（億円）	16.8	23.2	21.6
社員1人当たりの年間教育投資額（万円／人）	21.1	27.7	23.8
社員1人当たりの年間平均研修時間（時間／人）	27.5	24.0	19.7
目標管理、能力開発のための年間面談時間（時間）	15,249	15,983	16,045
社員1人当たりの年間面談時間（時間／人）	2.3	2.3	1.8

※集計範囲：2020年度、2021年度の年間教育投資額、社員1人当たりの年間教育投資額は国内主要6社、2020年度、2021年度の社員1人当たりの年間平均研修時間、目標管理、能力開発のための年間面談時間、社員1人当たりの年間面談時間は国内主要5社、2022年度は国内主要7社

「1年前と比較して成長した」と回答した社員の割合

	2020年度	2021年度	2022年度
博報堂	73.9%	71.6%	—
博報堂DYメディアパートナーズ	74.9%	69.0%	—
博報堂・博報堂DYメディアパートナーズ	—	—	72.0%

※集計範囲：博報堂・MP

能力開発に関する各種研修・セミナー

		2020年度	2021年度	2022年度
経営創発プログラム：KSP*1	延べ参加者累計（人）	493	535	618
Growth Action Program：GAP*2	延べ参加者累計（人）	25	63	110
SDGsビジネス化に向けたセミナー	参加人数（人）	1,160	1,280	531
先端テクノロジーやナレッジ共有のための研修・セミナー・イベント	開催数（回）	116	141	156
	延べ参加人数（人）	19,822	20,401	26,746
社内講師を務めた社員数	延べ人数（人）	1,346	1,403	1,787

※集計範囲：2020年度、2021年度のKSP、GAP、SDGsビジネス化に向けたセミナーは国内主要6社、2020年度、2021年度の先端テクノロジーやナレッジ共有のための研修・セミナー・イベントは国内主要4社、2020年度、2021年度の社内講師を務めた社員数は国内主要5社、2022年度は国内主要7社

*1 博報堂DYグループ対象の経営人材育成研修　*2 博報堂DYグループ対象の30代を中心とした社員を対象とした人材研修

労働安全

労働災害度数率

	2020年度	2021年度	2022年度
労働災害度数率	0.0	0.0	0.2

※集計範囲：2020年度、2021年度は博報堂・MP、2022年度は国内主要7社

労働災害による死亡者数

	2020年度	2021年度	2022年度
労働災害による死亡者数（人）	0	0	0

※集計範囲：2020年度、2021年度は博報堂・MP、2022年度は国内主要7社

コンプライアンス

コンプライアンス意識向上のための研修

	2020年度	2021年度	2022年度
情報セキュリティに関する研修　受講率	100.0%	100.0%	100.0%
コンプライアンスに関する研修　受講率	100.0%	100.0%	100.0%

※集計範囲：博報堂・MP

株式情報

2023年3月31日現在

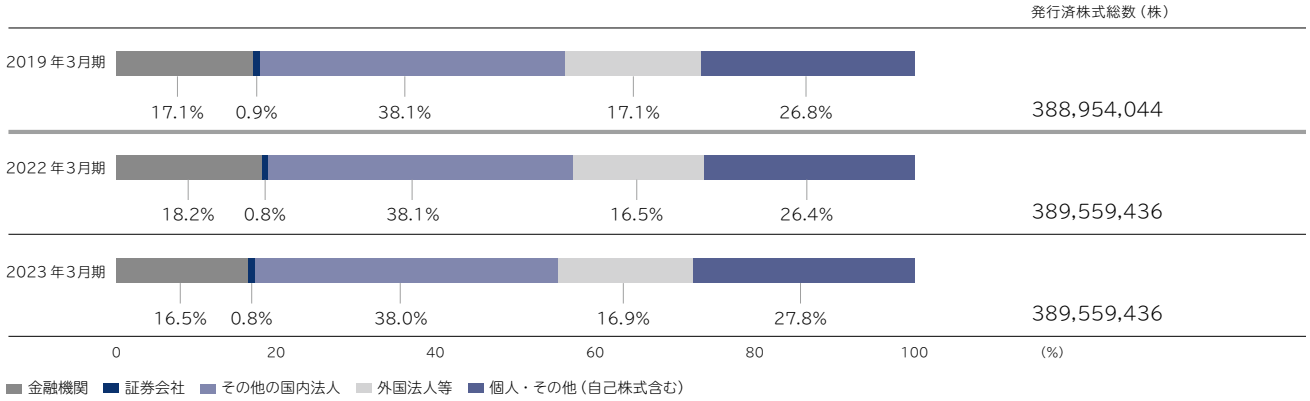
大株主（上位10名）

		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	19.24
2	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	35,081,400	9.50
3	一般社団法人博政会	18,320,000	4.96
4	株式会社朝日新聞社	11,223,490	3.04
5	一般社団法人フラタニテ	11,000,000	2.98
6	株式会社日本カストディ銀行（信託口）	10,821,800	2.93
7	日本テレビ放送網株式会社	8,620,000	2.33
8	博報堂DYホールディングス社員持株会	7,921,817	2.14
9	第一生命保険株式会社	6,930,500	1.87
10	株式会社読売新聞東京本社	6,872,400	1.86

（注）1. 当社は、自己株式20,510,809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	8,108名

所有者株式分布状況



株価および出来高の推移

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
期間高値	2,048	1,875	1,980	2,037	1,573
期間安値	1,429	914	1,024	1,368	998
期末株価	1,778	1,090	1,845	1,545	1,495

■ 株価 ■ 出来高

会社情報

2023年6月30日現在

株式会社博報堂DYホールディングス

設立：2003年10月1日
資本金：10,790百万円
〒107-6320　東京都港区赤坂五丁目3番1号
URL：https://www.hakuhodody-holdings.co.jp

お問い合わせ先
株式会社博報堂DYホールディングス グループ広報・IR室IRグループ
電話：03-6441-9033
Email：HC.IR@hakuhodody-holdings.co.jp

博報堂

会社名	株式会社博報堂
本社所在地	〒107-6322 東京都港区赤坂五丁目3番1号
創業	1895年10月
設立	1924年2月
代表取締役社長	水島 正幸
社員数(連結)	15,724人
URL	https://www.hakuhodo.co.jp

大広

会社名	株式会社大広
東京本社所在地	〒105-8658 東京都港区芝二丁目14番5号
大阪本社所在地	〒530-8263 大阪市北区中之島二丁目2番7号
創業	1893年
設立	1944年2月
代表取締役社長	泉 恭雄
社員数(連結)	1,467人
URL	https://www.daiko.co.jp

読売広告社

会社名	株式会社読売広告社
本社所在地	〒107-6105 東京都港区赤坂五丁目2番20号
創業	1929年6月
設立	1946年7月
代表取締役社長	菊地 英之
社員数(連結)	820人
URL	https://www.yomiko.co.jp

Hakuhodo DY Matrix

会社名	株式会社Hakuhodo DY Matrix
本社所在地	〒105-8658 東京都港区芝二丁目14番5号
設立	2021年4月
代表取締役社長	近藤 暢章
社員数	172人
URL	https://hdy-matrix.co.jp

アイレップ

会社名	株式会社アイレップ
本社所在地	〒150-6021 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号 恵比寿ガーデンプレイスタワー21F
設立	1997年11月
代表取締役社長	小坂 洋人
社員数（連結）	1,279人
URL	https://www.irep.co.jp

ソウルドアウト

会社名	ソウルドアウト株式会社
本社所在地	〒112-0004 東京都文京区後楽一丁目4番14号 後楽森ビル19F
設立	2009年12月
代表取締役社長	荒波 修
社員数（連結）	489人
URL	https://www.sold-out.co.jp

博報堂DYメディアパートナーズ

会社名	株式会社博報堂DYメディアパートナーズ
本社所在地	〒107-6321 東京都港区赤坂五丁目3番1号
設立	2003年12月
代表取締役社長	矢嶋 弘毅
社員数（連結）	6,860人
URL	https://www.hakuhodody-media.co.jp

デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム

会社名	デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社
本社所在地	〒150-6033 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号 恵比寿ガーデンプレイスタワー
設立	1996年12月
代表取締役社長 執行役員CEO兼 CCO（Chief Compliance Officer）	田中 雄三
社員数（単体）	1,896人
URL	https://www.dac.co.jp

博報堂テクノロジーズ

会社名	株式会社博報堂テクノロジーズ
本社所在地	〒107-6320 東京都港区赤坂五丁目3番1号
設立	2022年4月
代表取締役社長	米谷 修
社員数（単体）	277人
URL	https://www.hakuhodo-technologies.co.jp

kyu

会社名	kyu Investment Incorporated
本社所在地	395 Hudson Street, 8th Floor New York, NY 10014
設立	2014年5月
CEO	Michael Birkin
社員数（連結）	2,262人
URL	https://kyu.com

お問い合わせ先

株式会社博報堂DYホールディングス
グループ広報・IR室IRグループ
電話：03-6441-9033　FAX：03-6441-9065
Email：HC.IR@hakuhodody-holdings.co.jp

Hakuhodo DY holdings