



HakuhodoDY holdings

Integrated Report 2022

統合報告書 2022



Contents

Corporate Vision

- 4 トップメッセージ
- 11 経営理念／ポリシー

Who We Are

- 13 沿革
- 14 事業領域の拡大
- 15 グループ概要

Strategy

- 18 “生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティング実践に向けた提供サービスの変革
- 22 人財・サステナブル経営の強化
- 26 中期経営計画
- 30 CFOインタビュー

Value Creation

- 35 価値創造モデル
- 36 競争力の源泉
- 37 マテリアリティ
- 41 クリエイティビティを活かした新たなソリューション創出（事例）
- 54 クリエイティビティ人財の開発

Sustainability

- 57 サステナビリティの考え方
- 58 サステナブルな取り組み（事例）
- 63 健康・健全な働き方
- 64 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン
- 65 人権方針
- 67 気候変動等を含む環境課題解決への取り組み

Governance

- 70 会長メッセージ
- 74 新任社外取締役メッセージ
- 75 コーポレートガバナンス
- 82 コンプライアンスへの取り組み
- 83 経営体制

Financial Information

- 85 10ヵ年財務サマリー
- 86 種目別・業種別売上高データ
- 87 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
- 88 政策保有株式および株主還元に関する方針
- 89 株式情報
- 90 会社情報
- 91 主要なグループ会社一覧

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。これまで、アニュアルレポートでは、経営戦略や事業活動、財務情報等を中心とした報告を行ってきましたが、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、2018年3月期より当社グループのサステナビリティとESGに関する活動報告を包摂した統合報告書として作成しています。

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、将来に関する情報は、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

Corporate Vision



4 トップメッセージ

11 経営理念／ポリシー



Top Message

価値創造の連鎖を起こし、 社会課題解決のキープレイヤー企業へ

私たちが目指すのは、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であり、社会の発展に寄与する新しい価値を
創造し続ける生活者のパートナーです

代表取締役社長
水島 正幸

トップメッセージ

私たちの変わらぬ価値観と進化し続ける提供価値

私たち博報堂DYグループは、7つの経営理念と「生活者発想」「パートナー主義」の2つのポリシーを軸とした不変の価値観に基づき、時代と社会の変化をいち早くつかみながら企業のマーケティング・コミュニケーション活動におけるプロフェッショナル集団として、従来の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、成長を遂げてきました。

独自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います。これにより、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」を達成していきます。

提供サービスと事業基盤の変革を加速

2019年5月に発表した5か年の中期経営計画については、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。当初の計画策定時に前提としたデジタルテクノロジーの進展による生活者の情報接触行動や購買行動の変化は想定以上に進んでいます。私たちが提唱している「オールデジタル時代」を見据えた大きな方向性には変わりはありません。戦略のアップデートと計画の見直しをしつつ、「提供サービスの変革」「変革を加速する横串機能の強化」「サステナブルな企業経営のための基盤強化」の取り組みを進めています。

特に、提供サービスの変革の柱となる“生活者データ・ドリブン”フルファンネルマーケティングの実践は重要な成長ドライバーとなります。当社グループが以前から推進してきた生活者データ・ドリブン・マーケティングをフルファンネル、すなわち認知、興味、検討からCRMまで一気通貫で実践できる体制にすることによって、新たな市場や価値の創造につながるマーケティングサービスの提供領域を拡張することを可能にします。

“

持続的な事業成長と社会の発展に寄与する
新たな価値創造によってサステナビリティゴールを
実現していきます

”

詳細 ▶ page 11
経営理念／ポリシー

詳細 ▶ page 35
価値創造モデル

詳細 ▶ page 26-29
中期経営計画

トップメッセージ

コアとなるケイパビリティとして、クリエイティビティを基軸に、膨大なデータと最新のテクノロジーを掛け合わせてクライアント企業のマーケティング進化を実現させる“価値創造型のDX”を提供する機能を着実に強化しています。

さらに、グループ子会社の機能拡充や事業拡大は、コンタクトセンターや人材サービスによる営業代行業務などのマーケティング実践領域にまで広がっており、生活者や社会の変化に合わせて企業のマーケティング活動全般をシームレスにカバーできるよう、提供サービスを拡張させています。

120年以上前に広告取次業としてスタートした当社ですが、企業としてのあり方については時代とともに変遷してきました。広告代理店から広告会社、そしてマーケティング企業となってきた私たちは、生活者をエンパワーメントする、新しいクリエイティブ産業とも言える存在になっていくと考えています。

私たちが中長期的に目指すのは、企業がマーケティング活動を進化させていく中で、クリエイティビティを駆使したあらゆるソリューションを提供する存在となることです。まだまだ道半ばではありますが、まずはフルファネルマーケティング実践に向けた機能拡張に取り組みます。



グループシナジー創出に向けて組織力を強化

当社グループはこの数年、グループ総体としての競争力を高める機能強化を行うべく、専門性や先進性の獲得を狙いとしたM&A等を通じてグループの規模拡大と業容の拡張を行ってきました。現在は、これに加え、提供サービスの変革を加速するための横串機能の強化にも取り組んでいます。

この横串機能は、多様で多面的なグループ傘下の事業会社間の連携を図りながらシナジーを創出し、全体最適の視点でグループの事業ポートフォリオを構築していくために必要な共通基盤となるべきものです。

とりわけ必須となるのがテクノロジー機能です。広告ビジネスや企業のマーケティングのデジタル化がさらに進展していく中、グループ全体のケイパビリティを拡張していくためには、優秀なエンジニアを採用・育成し、最新のテクノロジー

詳細 page 18-21

“生活者データ・ドリブン”フルファネル
マーケティング実践に向けた提供サービスの変革

トップメッセージ

を取り込んでいく必要があります。そこで、2022年4月「博報堂テクノロジーズ」を立ち上げました。

博報堂テクノロジーズは、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コアとなるグループ共通基盤です。まずは200人強の専門人財とともにスタートしましたが、現中期経営計画の期間中にさらに100人規模でエンジニアの採用を行い、順次機能強化を進めていく予定です。博報堂テクノロジーズ設立の最大の狙いは、これまでクリエイターやマーケターが中心となっていたチームにエンジニアが加わり、まさに三位一体で新たな市場である「生活者インターフェース市場」に向けた新サービスやソリューションを開発・提供することです。

海外事業についても、デジタル領域のさらなる強化に加えkyuネットワークの先進的な知見やノウハウを博報堂の米国現地法人やアジア地域のグループ会社に移植・共有するなどグローバル規模で横展開することで、競争力の強化や新規事業の創出を図っていく考えです。

“人財”こそが「クリエイティビティ」の源泉

当社グループ最大の強みはやはり「クリエイティビティ」です。広告ビジネスやマーケティング手法がどのように変わろうとも、モノやサービスを動かすためのヒトとヒトとの接点には必ずコミュニケーションが発生し、そこにはアイデアが不可欠です。卓越したアイデアがあるからこそ、消費者や生活者から選んでもらい、使ってもらうことができるわけで、そうしたアイデアの根幹にあるのがクリエイティビティなのです。

私たちのもう1つの強みは「生活者発想」です。ビジネスのフィールドがBtoBであれBtoCであれ、またどれだけデジタル技術やAIが発展しようとも、ビジネスの相手はあくまでもヒトです。どうやってヒトの心を動かし、行動に移してもらい、モノやサービスを好きになってもらうか、そのベースにあるのは生活者発想にほかなりません。

これら2つの強みと価値創造の源泉となるのが多様な人財です。社員一人ひとりが多様なバックボーンや個性を持つ

“

最大の強みは「クリエイティビティ」と
「生活者発想」、そして価値創造の源泉となるのが
多様な人財です

”

詳細 page 22-25
人財・サステナブル経営の強化

詳細 page 36
競争力の源泉

トップメッセージ

「粒ちがい」として、それぞれが独自のクリエイティビティを發揮し、それをチームワークの中で高め合いながら新たな知恵やアイデアを生んでいくことこそ、我々が価値創造を行うことができる源泉なのです。

生活者発想をさらに研ぎ澄ませ、クリエイティビティの力をさらに高めていくためには、一人ひとりの絶え間ない自己研鑽によって日々成長し続ける必要があります。そのためにはグループ人財の成長をいかにして会社が支援できるかがとても大事だと考えています。成長を促す対象は若手社員だけでなく、シニア層を含めたすべての社員です。博報堂と博報堂DYメディアパートナーズでは、MBAや財務・会計分野に至る広範な学び直しの機会を提供するリスキリング・プログラムを2023年3月期より開始しています。粒ちがい人財をさらに磨き上げることで、人的資本が強化され、創出される価値も増幅し、グループ全体として成長することができます。グループに所属するすべての人財が、デジタル/テクノロジー分野やグローバル対応領域に至るまで高度なクリエイティビティを最大限發揮できるよう、短期的にはコスト先行となる施策も含めた「人財」への積極投資など、投資・育成・環境整備の観点で人財マネジメントのさらなる強化を図っています。

サステナブル経営の強化に向けてマテリアリティを改訂

より中長期的な視点に立った、サステナブルな経営環境の整備も重要なテーマとして位置付けています。2022年4月に、グループのサステナブル経営をより積極的に推進する役割を担うべくサステナビリティ推進室を新設し、具体的なアクションを開始しています。

ESG領域の中で2023年3月期はまず環境の分野、気候変動対応としての気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に基づく目標設定と開示を行い、SDGsターゲットとなっている2030年とその先の脱炭素社会(カーボンニュートラル)実現目標となる2050年を見据えた企業グループとしての基盤強化に着手しました。

さらにマテリアリティの改訂と数値目標の設定、人権方針の策定を行い、本統合報告書で開示します。また、DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)に関するタスクフォースの活動を目下展開中です。

“

粒ちがい人財がクリエイティビティを最大限發揮できる環境を整えるために、「人財」への積極投資を行っています”

詳細 page 41-53
クリエイティビティを活かした
新たなソリューション創出(事例)

詳細 page 54-55
クリエイティビティ人財の開発

詳細 page 65-66
人権方針

詳細 page 67-68
気候変動等を含む環境課題解決への取り組み

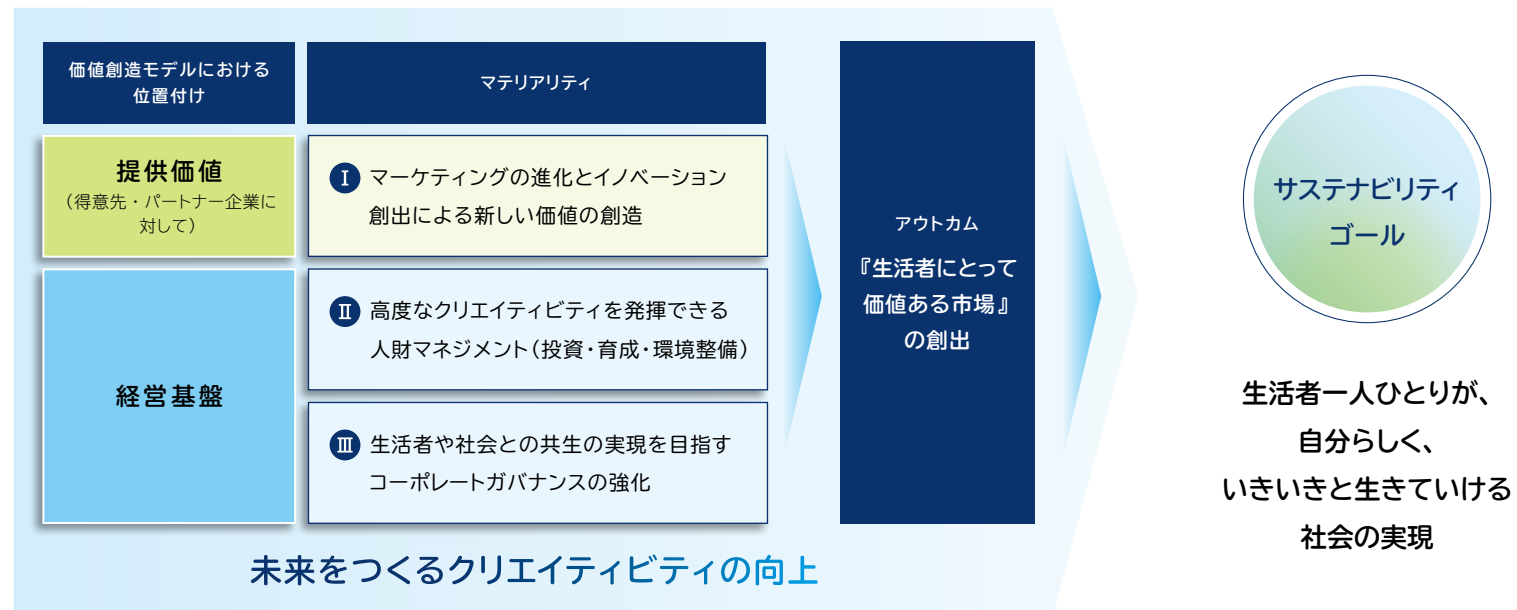
トップメッセージ

マテリアリティについては、持続的な成長のための重要課題という観点から、2021年3月期に設定した8項目をさらに見直し、整理を行うことで、3本の柱に絞り込みました。1つ目は「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」で、グループの提供価値に直結するものです。2つ目の「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」と3つ目の「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」は、経営基盤の根幹を担うものです。

私たちは、不変の価値観を大事にしながら、生活者や社会との共生の実現を目指す取り組みをさらに進め、企業としての持続可能性を高めていきます。

詳細 ▶ **page 37-40**
マテリアリティ

価値創造の構造とマテリアリティの位置付け



トップメッセージ

社会課題解決のキープレイヤー企業になる

私たち広告業界の歴史は、新聞・雑誌といった紙媒体の時代から音声媒体であるラジオ、映像媒体であるテレビ、さらにはインターネットの登場による急速なデジタルメディアの進化といった、新しいメディアと人々のコミュニケーション手段の誕生とともに移り変わってきました。そのたびに業界に携わる多くの方が自分たちの仕事に不安を感じたとも言われますが、同時に新たな広告手法やマーケティング施策も次々と開発されてきました。

ビジネスの環境が不安定になるのは、実は常に起こってきたことであり、だからこそ新たな道を切り拓く者に次なるチャンスが舞い込むのです。変化が激しい世の中で、社会や企業の課題は日に日に複雑化していますが、その変化をいかに面白がることができるかが鍵ではないかと思っています。そして、当社グループに所属する人材の特長はそうした変化を誰よりも面白がることにあるのです。より難しい課題や複雑な問題を目の前にすると自然とワクワクする人たちが多く、その中でアイデアを出し合い、新たな企画をつくり、実現するために生みの苦しみをともに味わいながら、一緒にゴールを目指していくことを楽しめる、そうした企業風土が当社グループ最大の特長だと言えるでしょう。

グループ全体の規模が拡大する中、多種多様な機能を組み合わせながら、時代の変化によって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過程でグループのシナジーが生まれる、そうした“**知の連鎖**”を起こしていくことが、クライアント企業やすべての取引先企業、株主、社員を含めたあらゆるステークホルダーにとって最も価値あることだと信じています。

私たち特有の粒ちがいとチームワークを大事にする企業文化はこの先も維持・強化していきながら、どこにも負けない“**未来をつくるクリエイティビティ**”を発揮できる企業であり続けます。そして、難易度が高いと言われるような**社会課題を解決するキープレイヤー企業**として、社会から頼りにされる存在でありたいと考えています。



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け、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。

02

Who We Are



- 13 沿革
- 14 事業領域の拡大
- 15 グループ概要

沿革

1895

瀬木博尚が「出版を通じて、青少年の教育に貢献する」という志のもと、教育雑誌の広告取次事業として博報堂を創業

1893 大広創業
1929 読売広告社創業

1981

「生活者」の視点に立つ発想による広告会社初のシンクタンクとして、博報堂生活総合研究所を設立

1981 博報堂、マーケティング・エンジニアリング企業宣言
1991 博報堂、グランド・デザイン・パートナー宣言

1996

博報堂、読売広告社、ほか5社の共同出資により、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム (DAC) を設立。1998年には大広に参加

2001 博報堂、大広・読売広告社と業務提携
2002 博報堂、パワーブランド・パートナー宣言

2003

共同持株会社「博報堂DYホールディングス」を設立

2003 博報堂DYメディアパートナーズ設立
2005 東証1部上場
2006 博報堂DYメディアパートナーズとアイレップが資本業務提携

2014

戦略事業組織 kyu 組成

2006 TBWA\HAKUHODO 設立
2009 DAC を連結子会社化
2010 DAC、アイレップを連結子会社化

2018

D.A. コンソーシアムホールディングスを完全子会社化

2019 CVC* 組成
2021 HakuHodo DY Matrix 設立
2022 博報堂テクノロジーズ設立
ソウルドアウトを連結子会社化
* HAKUHODO DY FUTURE DESIGN FUND

1900s

1980s

1990s

2000s

2010s

2020s

クリエイティブへの高い評価

多くの人々の注目を集め、広告表現を印象づけ、企業メッセージを訴求するクリエイティブの力は重要です。世界最大の広告祭「カンヌライオンズ」で、博報堂は2度グランプリを獲得するなど、国内外の主要な広告祭において数多くの受賞を重ねています。

生活者発想＝博報堂生活総合研究所を設立

「クライアントのパートナー」として認められるには、クライアント企業の先にいる生活者を誰よりも良く知らなければなりません。生活者をより深く洞察することを目的に、博報堂生活総合研究所を1981年に設立し、その後、海外にも展開しています。

経営統合、博報堂DYグループの誕生

2003年10月、国内2位の博報堂、5位の大広、6位の読売広告社は、共同持株会社博報堂DYホールディングスの設立による経営統合を行い、また同年12月、日本初の総合メディア事業会社博報堂DYメディアパートナーズを設立しました。

2009年に発表した中期経営計画で「統合マーケティング・ソリューション」の推進を掲げ、2019年発表の現中期経営計画*では、オールデジタル時代の到来を見据えた成長戦略として、生活者データとテクノロジーの活用とクリエイティビティを掛け合わせた“生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化を図っています。

* 2022年2月に修正計画を発表

グループのデジタル戦略強化

デジタルマーケティング領域での優位性を獲得するために、DACとアイレップによる共同持株会社として設立されたD.A. コンソーシアムホールディングスを2018年10月に完全子会社化しました。また、2022年4月には博報堂テクノロジーズを設立し、さらに、ソウルドアウトをTOBにより連結子会社化しました。広義デジタル領域におけるリーディングポジションを確立すべく、グループのデジタル戦略をいっそう強化しています。

戦略事業組織「kyu」

専門領域において唯一無二かつ先端的な欧米企業をM&Aし、クリエイティブ企業の集合体を形成することを目的として、2014年に「kyu」を組成しました。「イノベーションコンサルティング」「行動経済学に基づくコンサルティング」「人間中心のデザイン思考に基づくコンサルティング」など、多彩かつユニークな企業集団を形成しています。

事業領域の拡大

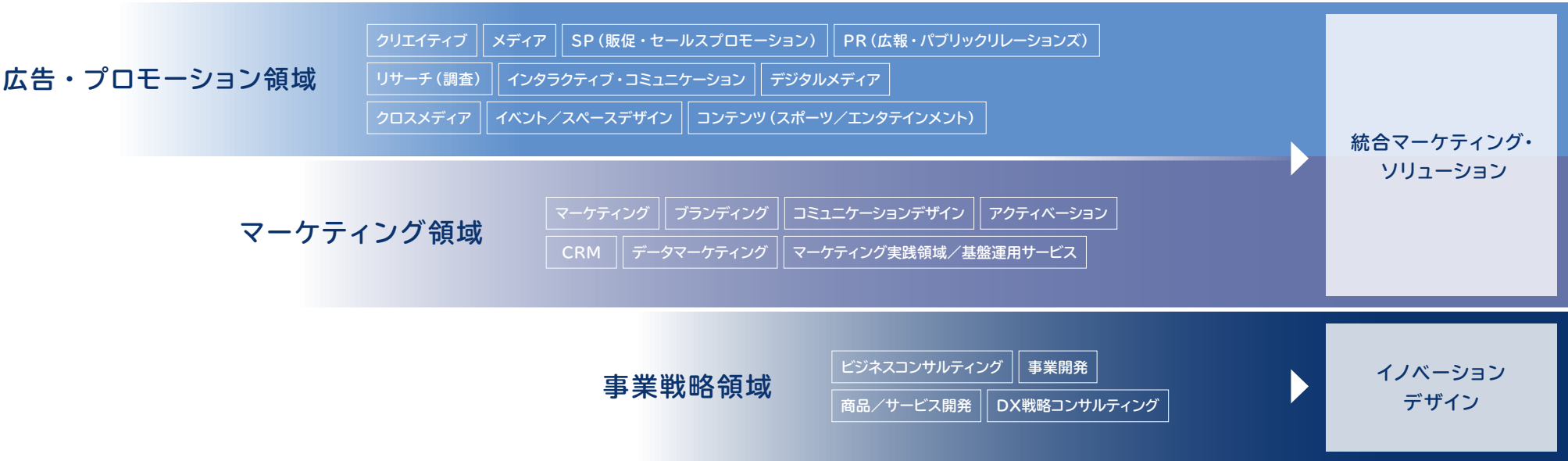
明治維新後、次々と創刊された新聞、雑誌のために広告を集める「メディアの代理店（パートナー）」であることが、当時の広告会社の役割でした。1950年代に入り、ラジオに加えてテレビの放送が始まり、メディアの拡張に対応して広告会社は急速な発展を遂げました。中核事業会社である博報堂は、クライアント（広告主）のマーケティング活動を支援する「クライアントの代理店（パートナー）」へと役割を大きく進化させ、事業領域を積極的に広げてきました。

1990年代以降はインターネットが急速に普及するなど、生活者が主役となり、「マーケティング・コミュニケーション」は新しい時代に突入しました。2003年、博報堂と大広、読売広告社の3社は共同持株会社「博報堂DYホールディングス」を設立し、経営統合を果たしました。2024年3月期を最終年度とする中期経営計画に基づき、お取引先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企業集団として、すべてのお取引先の「価値創造パートナー」となることを目指しています。

1900s (創業期)

2000s

2022 (現在)



グループ概要

Hakuhodo DY holdings

純粋持株会社

- ・持株会社体制の優位性
- ・グループ経営基盤強化
- ・シナジー効果の醸成

広告事業会社

総合広告会社

広告事業会社

グループの中核を担ってきた3社に、次世代型デジタルエージェンシーおよびウエルネス領域に特化したエージェンシーを加えた新体制によってフロントライン機能をさらに強化

総合メディア事業会社

媒体社、コンテンツホルダーとの強固なパートナーシップに加え、デジタルメディア領域における連携体制を強化

戦略事業組織

広告領域にとらわれない、唯一無二のクリエイティブ企業群によるコレクティブ。各社の持つクリエイティビティを融合させ、経済と社会を前進させる

・HAKUHODO・



博報堂は1895年に創業し、「生活者発想」と「パートナー主義」という変わることをないフィロソフィーのもとで、日々革新を続けています。高いクリエイティビティを持つプロフェッショナルがチームを編成し、広告領域のみならず、経営・事業領域から社会 이슈まで、あらゆる領域でクライアントの皆様の国内外における課題解決をお手伝いしています。これからも「クリエイティビティの力」で生活や社会、事業構造の変革に寄与するような「新しい価値」を提供し続けていきます。

「我々は、企業と顧客と、社会を敬愛する。」をフィロソフィーに掲げ、顧客の重要さを実感し、「顧客にとっての価値を見極める力」を大切にしています。そして「顧客を主語」に『顧客価値』を積み重ね、『顧客体験』をつくる『ブランドアクティベーション』を推進しています。得意先が企業活動全体で行うブランドの支援を『顧客を主語』にした『顧客価値』創造を起点に、企業が進める顧客との事業共創パートナーとしてサポートしていきます。

YOMIKO

読売広告社は、ビジネスと社会のサステナブルな成長のために、ともに変化へ挑戦するパートナー「GAME CHANGE PARTNER」となることを目指しています。私たちに、裂古破今（れっこはこん：古きを裂き、今さえも破る）という創業当時から受け継がれるDNAがあります。生活者と深くつながり、「価値創造」に成功した組織やサービスだけが成長を続けられる時代だからこそ、600人のゲームチェンジャーが、時代に翻弄されることなく、それぞれの個性や本質を捉え、ともに新たな価値を創出し、変革へ伴走できるパートナーとして皆様とともに目指すべき「次」へ挑戦していきます。



人生100年時代と言われる中、ウエルネス領域に特化した総合広告会社はありませんでした。そんな中で生まれたのがHakuhodo DY Matrixです。私たちは、グループ内外より、ヘルスケア領域に知見のあるクリエイター、マーケター、テクノロジスト、CRMスペシャリスト、外部有識者など、専門性の高いスペシャリストを結集しました。一人ひとりの専門性を最高度に発揮させ、そしてその力を掛け合わせることで、100年生活時代に新しいソリューションを生み出していきます。そのために、ヘルスケア領域の企業マーケティング活動のサポートのみならず、Well-beingのためのあらゆる活動をサポートしていきます。

グループ概要

次世代型デジタルエージェンシー



アイレップは1997年に創業したデジタルマーケティングエージェンシーで、運用型広告の黎明期から主にリスティング広告手法によってクライアントビジネスの成長を支援し、デジタルマーケティング市場でのリーディングカンパニーとしての地位を確立してきました。

2006年博報堂DYメディアパートナーズとの資本提携以降は博報堂DYグループの一員として事業拡大を続けています。インターネット普及から20年が経ち、ユーザーの情報行動は大きく変化し、デジタル広告の技術・手法も高度化・多様化していく中、運用型広告を軸としたフルファンネルでの高度なソリューションを提供し、デジタル広告市場での存在感を高めていきます。



ソウルドアウトは2022年4月に博報堂DYグループに加わった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」「デジタルマーケティングを駆使し、志ある挑戦者が報われる次世代社会を創出する」というグループパーパスを掲げ、日本全国の中小・ベンチャー企業の成長支援をデジタルマーケティング、ソフトウェア、メディア制作・運営、DXの領域で支援しています。

博報堂DYグループの一員として、「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」の構築、地方・中小・ベンチャー企業ビジネス対応力の強化やロングテール市場の取り込みも含めたデジタルビジネスの拡大に貢献していきます。

総合メディア事業会社



博報堂DYメディアパートナーズは、博報堂、大広、読売広告社の3広告会社のメディア機能を統合して設立された「総合メディア事業会社」です。

博報堂DYグループのメディアビジネス、コンテンツビジネスを担い、同領域におけるプランニング、プロデュース、バイイング、トラフィック、ナレッジを主要な機能として駆使し、また、デジタル領域については、デジタル・アドバイジング・コンソーシアムとの強固な連携のもと、グループの広告事業会社と協働して、広告主、媒体社、コンテンツホルダーに対し、最適な課題解決力を提供します。

「生活者」を読者・視聴者・観客として捉え、消費者・顧客へとつなげていく新しいメディア価値の創造。このようにメディアを広義に捉え、「メディア効果をデザインする」ことが私たちの目指すメディア・コンテンツビジネスです。



戦略事業組織

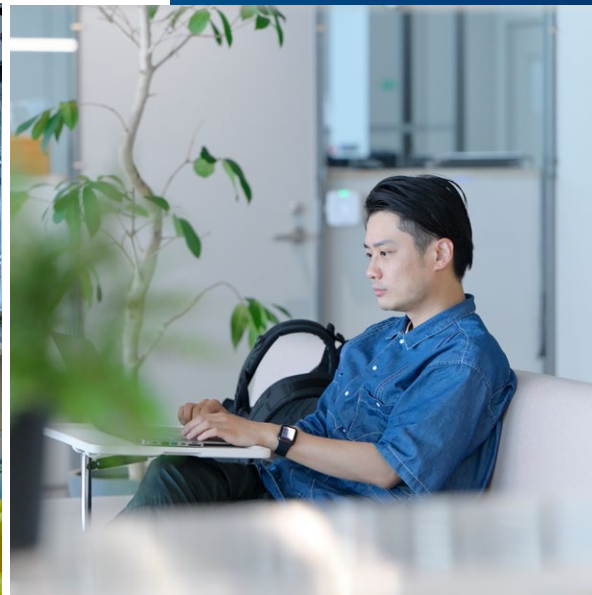
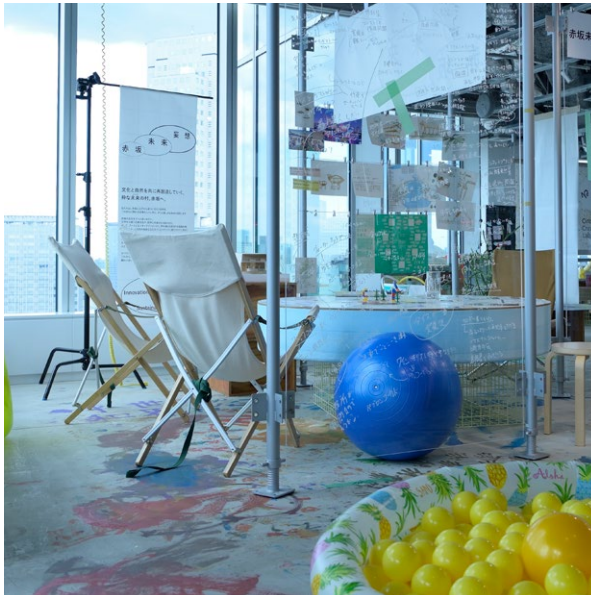


2014年5月に組成された博報堂DYホールディングスの戦略事業組織であり、博報堂DYグループの専門性と先進性を継続的に高めていくための組織です。

kyuは戦略的に選別され、意図的に数を制限したパートナー企業で構成されたコレクティブです。コレクティブとしても、また個々の会社としても自らのクリエイティビティを駆使して経済や社会を変容させ、画期的な商品やサービスをつくり、ブランディングに再度意味を持たせ、より大きな社会ムーブメントの火付け役となることを目指します。

03

Strategy



- 18** “生活者データ・ドリブン”
フルファネルマーケティング実践に
向けた提供サービスの変革
- 22** 人財・サステナブル経営の強化
- 26** 中期経営計画
- 30** CFOインタビュー

“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティング実践に向けた提供サービスの変革



矢嶋 弘毅

取締役副社長
デジタル事業推進ユニット長

「生活者インターフェース市場」の拡大に向けて 2つのDXを加速し、提供サービスの変革を実現します

オールデジタル化の進展によって、ヒトとモノの境界線に新たな生活者インターフェース市場が誕生し、加速度的に拡大しています。当社グループはマーケティングDXとメディアDXを融合し、これまで先行してきた“生活者データ・ドリブン”マーケティングをフルファネルで実践できる形へと進化させ、変化する企業のニーズに応えていきます。

オールデジタル化社会により、企業のマーケティングニーズが変化

コロナ禍をきっかけにオンラインサービスの普及が加速し、生活全体のデジタル化がいっそう進んでいます。モノと生活者の関係も単なる「接点」から、相互に情報が行き来する「インターフェース」へと進化し、当社グループが以前より提唱している「生活者インターフェース市場」がどんどん生まれ、そして拡大しています。

生活者の身の回りのモノ、デバイス、店舗、メディアがネットワークにつながる中、広告などの間接接点と店舗やECサイトなどの直接接点において得られるデータを統合して管理・活用することによって、生活者一人ひとりに最適な商品・サービスを提供することが可能となり、企業のマーケティング活動も大きく変わってきています。また、テレビ、タブレット、スマートフォン、車、家電、住宅など、あらゆるところに「モニター」が使われ接触頻度が増えています。モニターを起点とした様々なコミュニケーション手法が新たに生まれることで、私たちのビジネス機会はさらに大きく広がると期待しています。

より高度なマーケティング・コミュニケーションサービスへ

これまでは広告コミュニケーション開発が当社グループ事業の中心領域でしたが、企業のマーケティング活動全般に関わるデータがすべてデジタル化し、コミュニケーションデータ

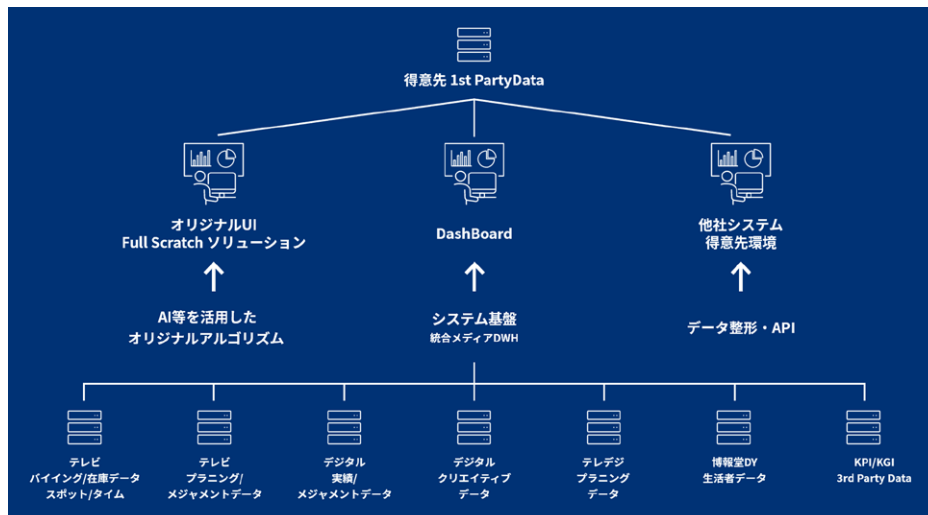
“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティング
実践に向けた提供サービスの変革

“

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「統合ソリューションの提供」
「ダイナミックデータの活用」
「可視化モデルの推進」です

”

統合データ基盤の活用方法



との融合が進んだことから、より高度なマーケティング機能を付加したサービスを提供し、その効果と成果にまでコミットすることが求められるようになっていきます。

当社グループにとっては、特に以下の3つの要素が不可欠となってきます。

1つ目は、インテグレーション、「**統合ソリューションの提供**」です。

認知拡大や好意度向上などを主眼としたコミュニケーション効果と、WEBサイトへの誘導や商品・サービスの販売、顧客獲得に至るまでのマーケティング活動全体の効果をつなぎ合わせ、統合ソリューションとして提供することが求められています。また、メディアに関しては、テレビとデジタルに関して

は、同じ指標を用いて運用していく必要があります。そのためにはベースとなるプラットフォームも必要となります。

2つ目は、「**ダイナミックデータの活用**」です。

調査データなどのこれまで蓄積されてきた静的なデータに加え、インターネットのアクセスデータやログ履歴などの動的データ、つまりはダイナミックデータ的重要性が高まっており、ダイナミックデータをベースにしながら、ク

ライアント企業のマーケティング活動に寄与するサービスに進化させなければなりません。

3つ目は、ビジュアライゼーション、「**可視化モデルの推進**」です。

運用型広告は常時接続を前提にPDCAを非断続的に回すモデルです。それを実現するためには、データや広告効果を可視化するシステムをつくる必要があります。これまで広告の効果は見えない要素がありましたが、テクノロジーによって、「見える化モデル」へ変えていかなければなりません。

フルファネルマーケティング実践のために2つのDXを推進

提供サービスの変革に向けて、これまで業界で先行してきた「**生活者データ・ドリブン**」マーケティングを、認知、興味、検討、購入からリピート、CRMまで一気通貫でアプローチするフルファネルマーケティングへと進化させるため、2つのDXである「**マーケティングDX**」「**メディアDX**」を推進しています。

マーケティングDXでは、クライアント企業からお預かりするデータに加えて、当社グループやメディア側が保有するデータを活用したマーケティング提案を強化するとともに、プラットフォームとの連携スピードの向上を図っています。

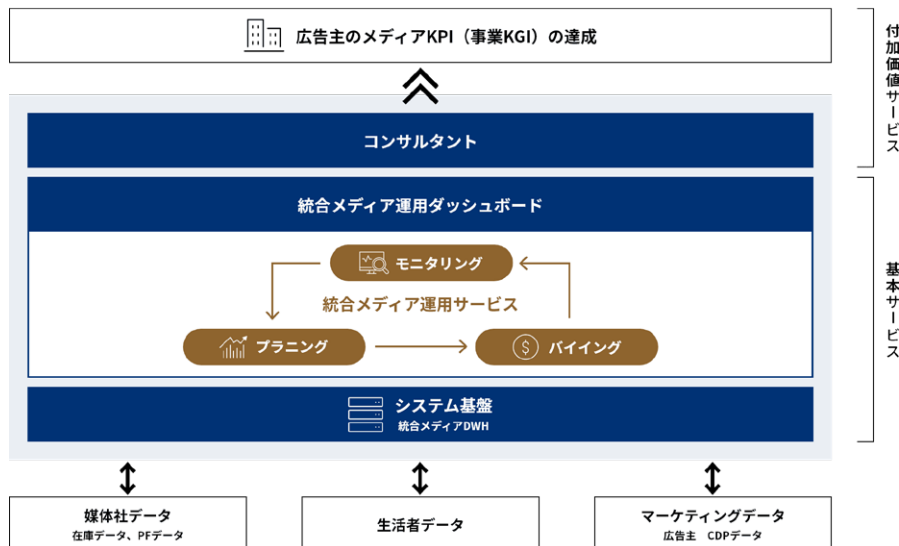
メディアDXにおいては、生活者との媒体・接点となるメ

“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティング 実践に向けた提供サービスの変革

ディアやプラットフォームが多様化、分散化する中で、あらゆる広告メディアを横断的・統合的に運用しながら、マーケティングDXで得られたデータやナレッジを融合し、コミュニケーション効果とマーケティング成果の両面を保証した高度なクライアントサービスへと変革していきます。

マーケティングDXとメディアDXの推進に向けたソリューション開発体制の整備については、2021年4月に発足したグループ横断戦略組織「HAKUHODO DX_UNITED」のもとで取り組みを進めており、1年目としては一定の成果と手応えを得ることができました。博報堂、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

AaaSによる、広告主の事業成果への貢献



(DAC)の3社のスペシャリストが700人規模でスタートしたHAKUHODO DX_UNITEDは、現在1,000人規模へと拡大しています。

パフォーマンスとエンゲージメントを向上させる 最先端テクノロジー

メディアDX推進の中核として、2020年12月に発表、サービス導入を開始した広告メディアの次世代型モデル：AaaS (Advertising as a Service) の展開をさらに加速しています。AaaSが提唱するのは、単にメディアの広告枠を売るビジネスから、あらゆる広告メディアを横断的・統合的に運用し、クライアント企業の事業貢献につながる「効果」を提供するビジネスへの進化であり、収益モデルもコミッション型だけでなくフィー型のウェイトが高くなりますから、パフォーマンス（運用効率）とエンゲージメント（関係構築）の2つがKPIとなります。

パフォーマンスの向上には、「マーケティング」「テレビ×デジタル」「テレビ」「デジタル」の各レイヤーにおいてAaaSの

システムおよびデータウェアハウスを提供しています。当社グループは2018年からこの領域の強化に取り組んできており、業界でも最先端のサービスになっていると確信しています。

エンゲージメントの向上については、AaaSを活用するとともに、2022年に新設したブランドインテグレーション部門で、新しいコンテンツ等を活用したブランドイメージ確立手法への取り組みを進めています。

エンゲージメント効果を高めるには、やはりクリエイティブの力が重要です。クリエイティブには広義の意味があります。1つは企業のこれまでのマーケティング活動によって取得されたデータやメディア接触データなどをベースに、より効果的な表現やデザインといったクリエイティブを開発していくという当社グループの従来の強みをさらに進化させたものです。もう1つは、予約型広告から運用型広告へのシフトに伴ってPDCAが高速化する中で、適時適切に広告素材（クリエイティブ）を量産するテクノロジーを含んだケイパビリティを指します。2022年1月に発足したグループ横断型の研究開発組織「Creative technology lab beat」ではクリエイティブの自動生成AIツールの開発に取り組むなど、長年培ってきたクリエイティブ・ノウハウに最新のテクノロジーを導入しています。

フルファネルマーケティングサービスの拡張と進化に向けて

ECや電子決済が拡大する中、フルファネルマーケティングの拡張に向けては、データ活用によってマーケティング効率を

“生活者データ・ドリブン”フルファンネルマーケティング
実践に向けた提供サービスの変革

“
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”



より高める提案力の強化が鍵を握ります。ECにおける配送や実店舗での接客などラストワンマイルにおいて最適なサービスを提供し、獲得されたデータを改めて次のコミュニケーション施策やマーケティング戦略設計に活かしていくという流れをつくることで、マーケティング全体工程におけるPDCAサイクルを実装することができるようになります。

また、メディアビジネスの強化に向けて、地方を含む日本全国の中小・ベンチャー企業へのアプローチも強化していきます。デジタル広告と同様にPDCAを回す運用型テレビスポット市場は拡大傾向にあり、その市場規模は現在の100億円から2025年頃には1,000億円規模になると予想されます。当社グループは、広告効果を最大化するテレビCMの運用サービス「TV AaaS」を活用し、SMB (Small to Medium Business) の開拓も進めていきます。2022年4月には、主に日本全国の地方で活動する中小企業やベンチャー企業に対し、地域密着型のデジタルマーケティングサービスを提供するソウルドアウトを連結子会社化しました。ローカルのテレビ局や新聞社への展開を強化するとともに、今後様々な連携を図っていきます。

さらに中長期的には、収益の多層化に向けて、サービス領域の拡大や進化への取り組みを進めていきます。モニター起点のマーケティング・コミュニケーション業務が増大する中、コミッション取引を引き続き収益の柱として維持しながら、よりいっそう広告効果を訴求するフィー型の取引を拡大させていきます。また、データ解析ツールなどのASPサービスや、ク

ライアント企業との密接な連携・提携を図る共同事業などの推進による事業収益の獲得を目指します。

クリエイティビティとコミュニケーション設計力&統合力によって、さらなる成長を実現

私たちの一番の強みは、**クリエイティビティ**と**コミュニケーション設計力**であり、これだけは他社に絶対に負けない自信があります。そこに時代が求める**データ運用力**、**パフォーマンス力**をさらに磨き、すべての**ケイパビリティ**を統合させることで、より高い競争力を発揮することができます。この**統合力**も私たちの大きな武器です。

またそれだけでなく、デジタルコミュニケーションの世界でも常に最先端でいなければなりません。目下**ミライの事業室**や**マーケティング・テクノロジー・センター (MTC)**などを中心に、**メタバース**や**Web3**などの新しいサービス開発にも力を入れ、生活者に常に**魅力的な体験価値**を提供しながらイノベーションの創出を図っていきます。

まさに当社グループが経営理念に掲げている「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」を目指していきます。

人財・サステナブル経営の強化



江花 昭彦
取締役専務執行役員

グループの人的資本を強化し、 サステナブルな成長と発展へ

マーケティング変革とイノベーション創出を生み出すためのテクノロジーへの投資とクリエイティビティの源である人財への投資を進め、当社の価値を高めるとともに、サステナビリティゴールの実現を目指していきます。

“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

当社グループは、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画において、「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」ことを目指しています。

私たちは、長年にわたって生活者を深く洞察し、研究を続けながら、膨大なデータを蓄積してきました。これまでは広告会社として「こうなったらいいな、面白いな」といった「アイデア」を形にすることが求められていましたが、近年は、こうした私たちの経験や感性に加え、リアルタイムに得られる生活者データを駆使することによって、アイデアを精緻化し、社会が求めているものや喜ばれることをより具体的に実装・実現できるようになりました。わかりやすくいうなら、そのメソッドが“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングです。

膨大なデータが取得できるようになる中、クライアント企業のご要望に応えるためには、この“生活者データ・ドリブン”マーケティングをこれまでの認知を中心としたマーケティングコミュニケーション領域に限らず、「フルファネル」で実践することが重要となります。単に広告を打てば商品が売れる時代ではなくなっている中、広告だけでなく店頭やECサイトでのマーケティングなど、どのような場面でどう情報を伝えれば生

“
 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”

拡大するマーケティングサービス



活者に響くのか、認知→興味→検討からCRMまで一気通貫でアプローチし、実行することが求められているのです。

多彩な事業ポートフォリオでクライアント企業の活動全体をサポート

当社は博報堂、大広、読売広告社の広告会社3社の経営統合により、共同持株会社として2003年に発足しました。その後、DACやアイルuppの連結子会社化によるデジタル領域の強化や、戦略事業組織kyuを中心とする海外事業の拡大を果たしてきました。そして現在、国内・海外における当社グループの事業ポートフォリオは、マーケティングコミュニケーション領域をベースとして、メディア領域、コンサルティング領域、

ブランドエージェンシー領域、デジタルエージェンシー領域、テクノロジー領域と多岐にわたっており、クライアント企業の広告宣伝部に加え、営業部、お客様相談室、商品開発部など、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成長してきました。その結果、以前はメディアの売上が全体の9割を占めていましたが、現在はメディアとそれ以外の事業領域の割合が半々近くにまで変化しており、「広告会社からマーケティング企業グループ」へと拡大しています。

また、私たちの新たな提供価値となっているのがイノベーションの創出です。企業は常に新たな価値創造に取り組まなければすぐに淘汰される時代が訪れたと言えるでしょう。社会や生活者がこれから何を望むかがわからないようでは、イノベーションなど生み出せません。それには、人がどう考えるか、どう行動するかを洞察し、データを組み合わせ、次の時代を予測していくことがより重要になります。膨大なデータそのものに価値があるのではなく、そこから何かを読み取って、つかみ取る能力にこそ私たちの最大の強みがあります。生活者や社会を動かす広告づくりをしてきたクリエイティブティノウハウを活かし、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を駆使していくことにより、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へとつなげていきます。

多様な人財の採用・育成と環境整備を推進

イノベーションを生み出していくためのクリエイティブティを發揮する仕組みとは、「粒ちがひ」の人財が掛け合わせることによって新しい知恵やアイデアが生み出される「共創モデル」と言えるでしょう。広告領域以外の人財や、独自の価値観を持つ人財、DE&Iを体現する多様な人財がぶつかり合っこそ、卓越したアイデアが生まれ、私たちの提供価値を高めることができるのです。

中期経営計画では、重要なテーマの1つに「人的資本の強化」を掲げ、人財への投資をさらに推進しています。また、クリ

人財・サステナブル経営の強化

エイティビティを最大限に発揮できる環境づくりにも注力しています。フレキシブルな勤務時間、テレワークの有効活用、育休制度をはじめとした休暇取得制度の推奨など、多様な人材が働きやすい環境を整備し、社員が自由にやりたいことを行い、アイデアを出し合うことで、より良い企業活動につなげ、その結果としてより良い社会を実現する力を引き出していきます。

“もっと先のこと” “もっと新しいこと” を生み出すグループ

私たちには、イノベティブで先取的な風土が根付いており、社員は「こういうことをやればもっと面白くなるのではないか」「こういうニーズをつかんだらもっと良くなるのではないか」といったことを様々な領域でいつも考えています。テクノロジーの進化や領域の拡大に伴って、新しいことに対してチャレンジする機会はさらに多くなりました。もっと先のこと、もっと新しいものを考えられる企業グループになれると考えています。

そして、その強みをよりいっそう活かすためには、テクノロジーが不可欠です。もはや感覚や感性だけは通用しない時代です。とはいえ技術やデータだけでは、生活者にとってより良いものは生まれてきません。大切なことは、クリエイティビティとテクノロジーを掛け合わせて、生活者にとって本当に良いアイデアを具現化するプロダクトやサービスをつくり出すことであり、そのための取り組みをさらに強化していく必要があります。

例えば、グローバルな戦略事業組織kyu傘下のデザイン／イノベーションファームIDEOは、ヒューマンセントリックで人間を中心に考えるデザインシンキングという思想や企業哲学を持っていますが、さらにテクノロジーを活用することで、新たなアイデア、新たなビジネスを展開することを進めています。

国内では、2022年4月にグループのテクノロジー開発と共通基盤のコアとなる博報堂テクノロジーズを設立しました。グループ内リソースを集約するなど200人規模のテクノロジー専門会社としてスタートし、新たに100人規模の外部人材の採用・育成を進めています。まさにクリエイティビティとテクノロジーを融合し、マーケティングビジネスのイノベーションを加速させる基盤組織と言えるでしょう。

さらに、広告ビジネスを超えた新規事業開発を志向する組織である博報堂と博報堂DYメディアパートナーズの「ミライの事業室」では、我々自身がオーナーとなって多様な外部パートナーと連携した大型事業の実現を目指しています。最も強みとする生活者発想というクリエイティビティを活かした事業創造を通じて、未来の生活創造、社会創造に挑戦しています。

また、未来創造の技術としてのクリエイティビティを研究・開発し、社会実験を行う研究機関「UoC (UNIVERSITY of CREATIVITY)」では、世界中の『知』を集めています。グループ社員はもとより、社外の人々ともコラボレーションすることで新たなアイデアを生み出し、グローバルで無限の『知』を追い求める場にしたいと考えています。

“

大切なことはクリエイティビティとテクノロジーを掛け合わせ、生活者にとって本当に良いアイデアを具現化するプロダクトやサービスをつくり出すこと。そのための取り組みをさらに強化していきます

”

”

新たな領域へのチャレンジ

<デザインシンキング×テクノロジー>

IDEO

<マーケティング×テクノロジー>

 HAKUHODO
Technologies

<新規事業×クリエイティビティ>

ミライの事業室

<クリエイティビティの研究・開発・社会実験>

UNIVERSITY
of
CREATIVITY

“

当社グループが社会をより良く
するためには、まず私たち自身が
サステナビリティ先進グループに
なっていくことが大切です

”

サステナビリティゴールを見据えた取り組みの推進

中期経営計画における重点施策の1つが、「サステナブルな企業経営のための基盤強化」です。当社グループが社会をより良くするためには、まず私たち自身がサステナビリティ先進グループになっていくことが大切です。

2022年4月、「博報堂DYグループサステナビリティ委員会」を発足し、「サステナビリティ推進室」を新たに設置しました。同部門を中心に、経営戦略と一体となって、ステークホルダーとの対話や脱炭素に向けた企業としての対応、そして、サプライチェーンや人権、ダイバーシティといった経営テーマへの取り組みを推進していきます。

2023年3月期においては、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言に則した目標設定および情報開示を実施し、新たに温室効果ガスの総排出量を指標とした削減目標を設定しました。具体的には、2030年度のCO₂排出量(スコープ1+2)を2019年度比50%削減し、さらに2050年度にカーボンニュートラルを達成することを目標としました。この目標達成に向けて、オフィスでの再生可能エネルギーの導入など、さらなる環境負荷低減のための適切なアクションに取り組み、脱炭素社会の実現を目指していきます。

また、2023年3月期には、マテリアリティの再整理を行うとともに、モニタリング指標を新たに設定しました。新たな体制・方針のもと、サステナビリティゴールである「生活者一人

ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」に向けた取り組みを推進し、新たに特定した重要課題については、次期中期経営計画に組み込んでいく考えです。

まずは私たち自身がいきいきと過ごせるかどうか

私たちのサステナビリティゴールとは、一人ひとりがより良く生きていくこと、どこにいても心地良くいられることにほかなりません。だからこそ、当社グループは生活者発想を大切にしています。

サステナビリティゴールの実現のためには、まず私たち博報堂DYグループの社員一人ひとりが、どのライフステージにおいてもいきいきと暮らせていなければいけません。それができて初めて、仕事や生活の中で周囲の人々や社会に対してポジティブな影響を与えることができるのだと思います。社会に新しい価値とインパクトを与えるアクションとしては、既に様々な企業や団体とともに当社グループが中心となって取り組んでいる事例も数多く生まれ始めています。次章ではそのうちのいくつかをご紹介しますと思います。

サステナブルな経営環境をさらに整備し、社員のサステナビリティ意識をより高めていくことが、より良い社会につながっていくと信じて、これからも当社グループならではのサステナビリティ活動を追求していきます。

中期経営計画 (2020年3月期~2024年3月期*)

※コロナ禍を踏まえた見直し期間:2022年3月期~2024年3月期

中期経営計画の見直し

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

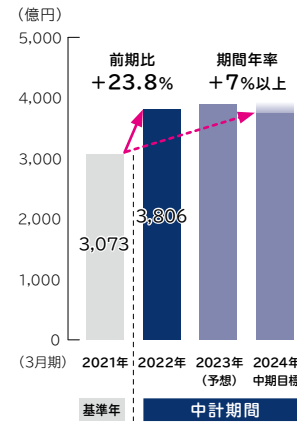
数値目標

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。

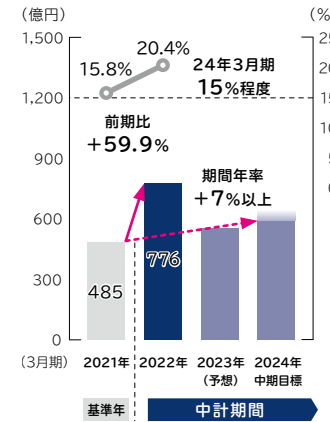
調整後売上総利益年平均成長率	:+7%以上
調整後のれん償却前営業利益年平均成長率	:+7%以上
のれん償却前営業利益	:650億円以上
重点指標	
調整後のれん償却前オペレーティング・マージン	:15%程度
のれん償却前ROE	:10%以上

2022年3月期における進捗

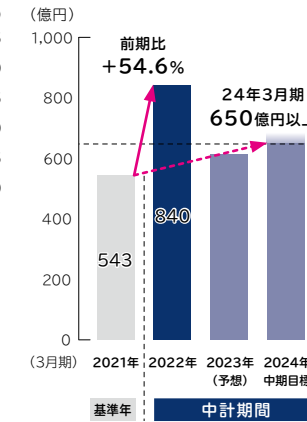
■ 調整後*1売上総利益



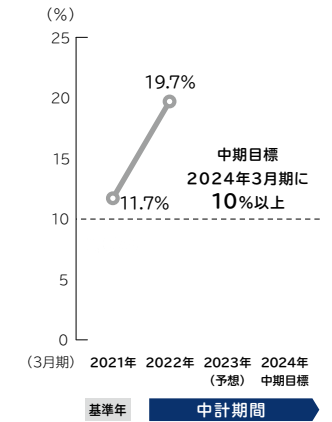
■ 調整後のれん償却前営業利益 / オペレーティング・マージン



■ のれん償却前営業利益



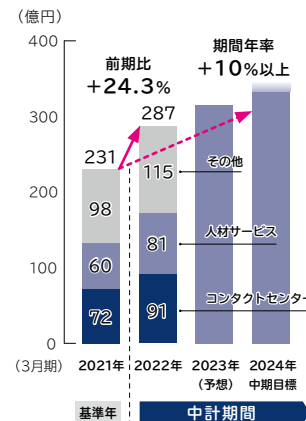
■ のれん償却前ROE



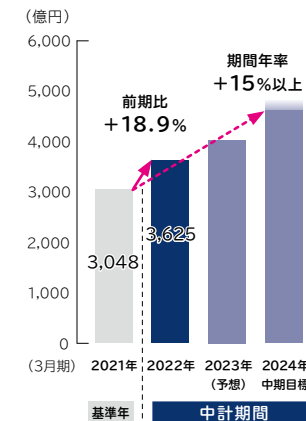
※ 棒グラフ/左軸: 調整後のれん償却前営業利益
折れ線/右軸: 調整後のれん償却前オペレーティング・マージン

重点領域の目標水準

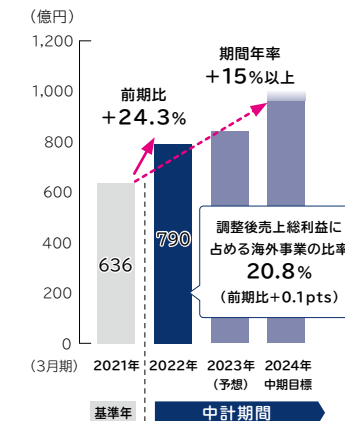
■ マーケティング実践領域売上総利益*2



■ 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 対象は国内事業の連結ベース

中期経営計画

環境認識と基本戦略

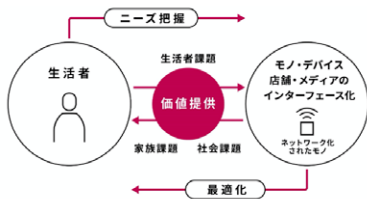
環境認識

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



オールデジタル化による環境の激変

オンラインサービスが急速に普及し、常時接続型へとライフスタイルが急速に変化しました。業界の垣根を越えた新たなサービス／市場が勃興し、産業の枠組みの再定義が進行しています。あらゆるモノがインターネットとつながる世界が現実となり、モノと生活者の関係は単なる「接点」ではなく、相互に情報のやりとりをする「インターフェース」に進化してきています。

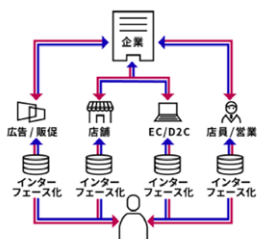


生活者インターフェース市場の拡大

生活者インターフェース市場では、身の回りのモノ、デバイス、店舗、メディアがネットワークにつながり、データ化され、インターフェース化します。企業はそれらを活用することで、一人ひとりの生活者に最適化したサービスを提供することが可能になります。

間接接点から直接接点への拡張

「生活者インターフェース市場」が拡大する中では、企業のマーケティングニーズも変化していきます。これからの企業と生活者のつながりは、広告などの「間接接点」のみならず、店舗やECサイトなどの「直接接点」が重要となり、それら全体をデータで統合管理することが求められるようになって考えています。



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。

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、グループ全体をアップデートする下記の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年間で、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」と位置付けます。

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

グループ全体をアップデートする4つの取り組み

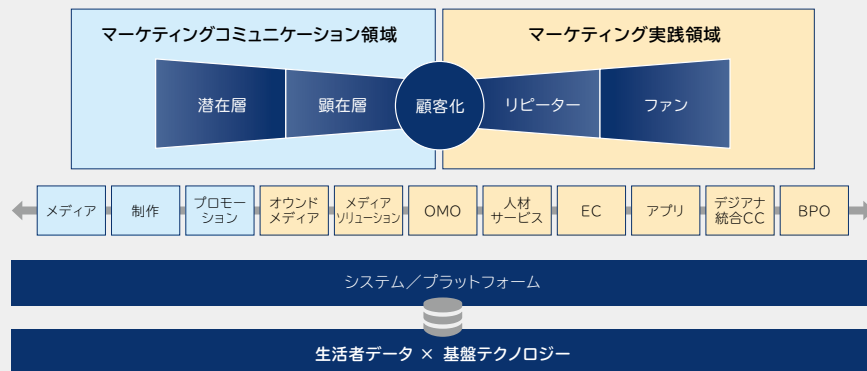
1 提供サービスの変革 “生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングの実践

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、3つの戦略施策を進めます。

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す。



メディアビジネスの変革

AaaSによる「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を年率+15%以上と設定します。

広告枠から広告効果の提供へ

- ・テレビ×デジタル推進
- ・既存ビジネスの維持/拡大

デジタルビジネスの拡大

- ・得意先の成長に合わせたサービス体制
- ・地方/SMB、ロングテール市場の獲得

AaaSTM
Advertising as a Service



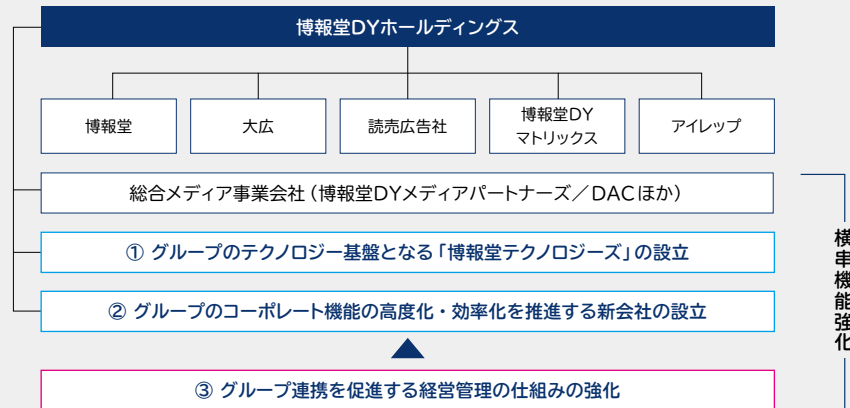
生活者起点でのDX推進

生活者起点でのDX推進

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

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。



これから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考えています。当社グループは、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」を設立しました。今後積極的な投資を行い、博報堂DYグループのクリエイティビティとテクノロジーの融合により、マーケティングビジネスのイノベーションを推進していきます。

3 従来戦略に基づく変革の継続

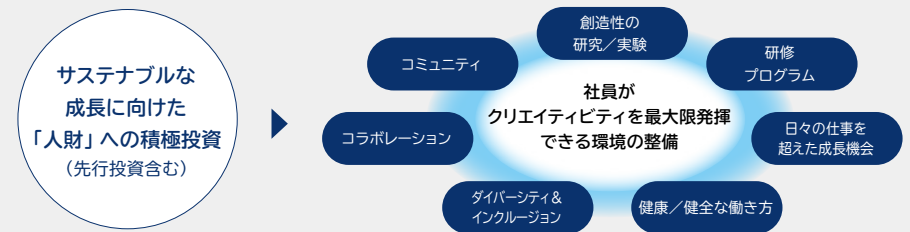
従来戦略を継続しバージョンアップを図る戦略では、「ボーダーレス化する企業活動への対応力強化」については、得意先のグローバルシフト、専門性・先進性、“生活者データ・ドリブンフルファンネルマーケティング”の3つの要素を起点とした海外事業の強化を継続します。また、「外部連携によるイノベーションの加速」については、これまでの連携基盤強化を継続しつつ、生活者に対して新たな価値を提供する新規事業開発を推進していきます。

外部連携によるイノベーションの加速



4 サステナブルな企業経営のための基盤強化

当社グループの成長を支える最大の要素は「ヒト」であり、今後もグループが中長期的に大きく成長し、かつ魅力的な企業になるためには、「人財」への積極投資が最も重要であると認識しています。短期的にはコスト先行となるような施策も含め、下記のような様々な取り組みを進め、社員が「クリエイティビティを最大限発揮できる環境の整備」を目指します。



CFOインタビュー

将来の成長に資する投資とそれを
支える財務基盤を構築し、
当社グループの企業価値向上に
つなげていきます

西岡 正紀

代表取締役専務執行役員
CFO、
マネジメント統括担当



Q

投資についての基本的な考え方を教えてください。

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的な成長

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て基盤整備を進めていくことが必要不可欠です。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かななくてはなりません。今投下している費用は、こうしたことを着実に実行していくための基礎となるものです。

効果が表れるには少し時間がかかるかもしれません。今は基盤整備の時期なので、通常よりも多くの費用を投入しています。そのため、利益の伸びは通常よりも緩やかになると想定しています。

現在の中期経営計画が終わった後も投資を継続する必要はあるでしょうが、一定の基盤が整備された後には、販管費を売上総利益の伸びの範囲内でおさめ、オペレーティング・マージンを改善させていくのが基本的な考え方になります。

また、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の比率は2割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「品ぞろえ」を充実させるためにM&Aを活用することも選択肢に入れていきますし、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。

CFOインタビュー

Q

費用については、原則売上総利益の伸びの範囲内というお話でしたが、設備やM&Aなどの「投資」の規律について考え方を教えていただけますか？

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7%前後と認識していますが、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。

また、投資の「枠」については、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あるべき姿だと考えています。

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っていきたいという考えです。

言い方を変えると、中期的にネット・キャッシュの状態を維持したいと思っています。

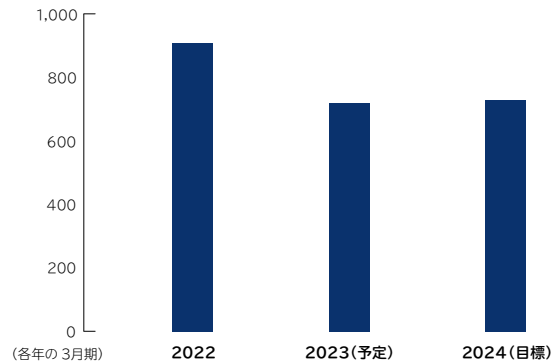
Q

中期経営計画では、基盤整備のための投資を積極的に行うとありますが、損益に直接影響する「費用」を除いて、どの程度の投資を計画しているのでしょうか？

2024年3月期を最終年度とする中期経営計画の期間でご説明すると、2022年3月期からの3年間のEBITDAは、2022年3月期の実績、2023年3月期のガイダンス、そして最終年度である2024年3月期の中期経営計画目標を達成

2022年3月期～2024年3月期のEBITDAイメージ

(億円)

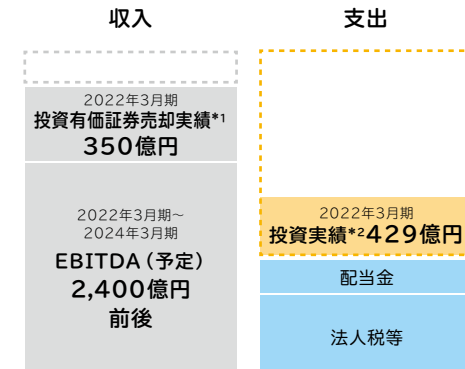


※ EBITDAはのれん償却前営業利益に減価償却費を加算して算出

※ 2023年3月期および2024年3月期については、一定の前提に基づく概数の予定金額であり、正確性を保証するものではありません。

した場合、概ね2,400億円となります。そして、同期間の法人税等の支払いと配当金の支払いが2022年3月期と同水準で推移すると仮置きすると、約1,000億円のキャッシュが残ると考えられます。これが先ほどの投資「枠」の目安となります。これに2022年3月期に実施した投資有価証券の売却や今後の保有資産の売却、中期経営計画を見直した時点でのネット・キャッシュ等を考慮すると、財務の健全性を維持しながらもそれ以上の金額を投下することも可能です。

2022年3月期～2024年3月期の収支イメージ



※ EBITDA、配当金、法人税等については一定の前提に基づく概数の予定金額であり、正確性を保証するものではありません。

*1 2022年3月期連結キャッシュ・フロー計算書における投資有価証券の売却による収入
*2 同、投資有価証券の取得による支出、出資金の払込による支出、連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による支出、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入、子会社株式及び出資金の取得による支出、連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出、(投資活動によるキャッシュ・フローの) その他の合計

CFOインタビュー

一方で2022年3月期には有形固定資産と無形固定資産に対して約100億円の支出をしています。テクノロジーへの投資やオフィスの見直しを積極的に行っていますので、残りの2年間でそれ以上のペースで投資をしていくことになるでしょう。

また、2022年3月期はソウルドアウトへのTOBを行いました。M&Aや資本提携による機能強化も積極的に実施する予定です。ただ、これに関しては相手がありますので、現時点でいくら使うと明確にいうことはできません。

結論として、事業基盤の整備に3年間で1,000億円以上を投下する意思と財務的な能力を持っていることはお伝えしたいと思います。



Q

3年間で1,000億円以上の投資を行った上で、ネット・キャッシュを維持するとのお話でしたが、今の財務状況をどのように見えていますか？

我々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。

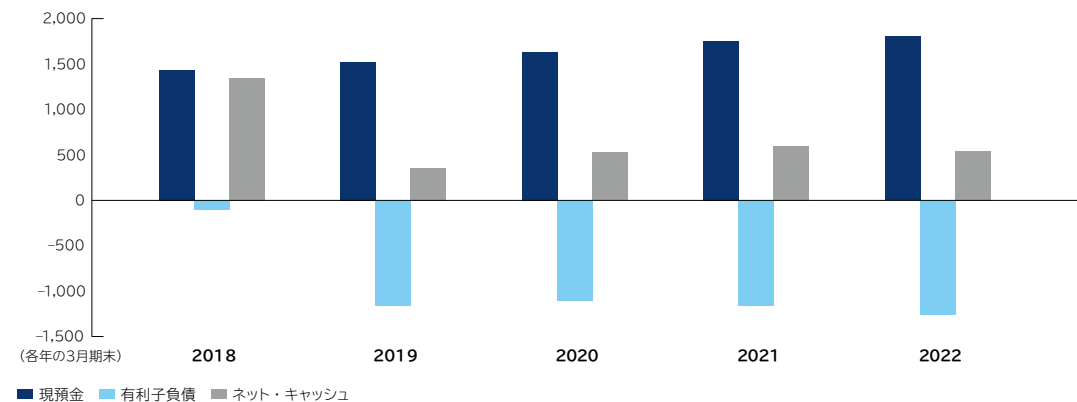
2022年3月末の現金及び預金が1,839億円で有利子負債が1,264億円ですから、差引575億円のネット・キャッシュという状態です。

2018年にDACを完全子会社化した際の有利子負債が1,000億円あまりありますが、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いますので、資金調達の多様化も課題であると認識しています。

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すると考えられますので、多少計画や収支タイミングにずれが生じて健全性は維持できると考えています。

2022年9月、格付投資情報センター(R&I)よりA+の格付けを取得しました。格付機関から見ても、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。

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
(億円)



CFOインタビュー

Q

**資本市場からは政策保有株式が多すぎるのではないかと
の声も聞こえます。**

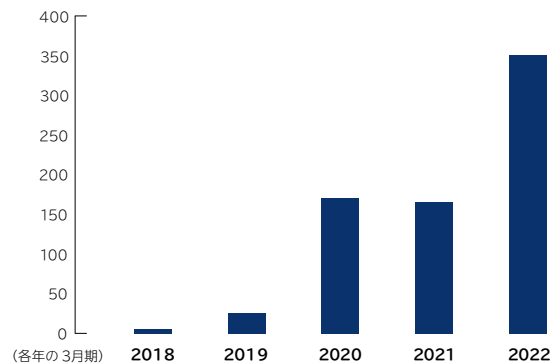
確かにそのようなご指摘をいただくことがあります。

2022年3月末時点の投資有価証券の残高は1,366億円あります。この中にはいわゆる関連会社の株式もありますのですべてが政策保有株式ということではありませんが、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802億円あり、これが自己資本の22%とな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

過去5年度 投資有価証券の売却実績

(億円)



※ 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

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717億円の投資有価証券を売却しました。特にこの3年間は686億円を売却しています。こうした姿勢にご理解いただきたいと思います。

Q

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。2023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。

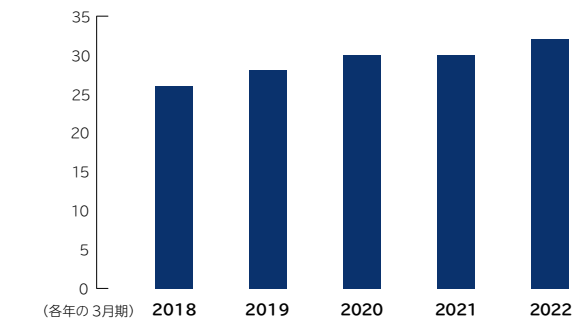
また、追加的な還元や資本効率の向上の手段として、自己株式の取得も都度検討しています。

先ほど健全性の目安としてネット・キャッシュの維持という話をしましたが、諸々のリスクを考慮しても十分な資金があると思われる場合は株主に還元することも選択肢に入れる必要があるかと思っています。十分かどうかは、例えばネット・キャッシュの自己資本に対する割合なども見ながら検討していくこととなります。

ただし、自己株式取得は、経営環境の変化に応じて機動的に実施していくものであり、財務状況や業績、資金需要、株価動向等を総合的に勘案して判断することとなります。単純に預金の水準だけを見て決めるというわけにはいきません。

過去5年度 年間配当金実績

(円/株)



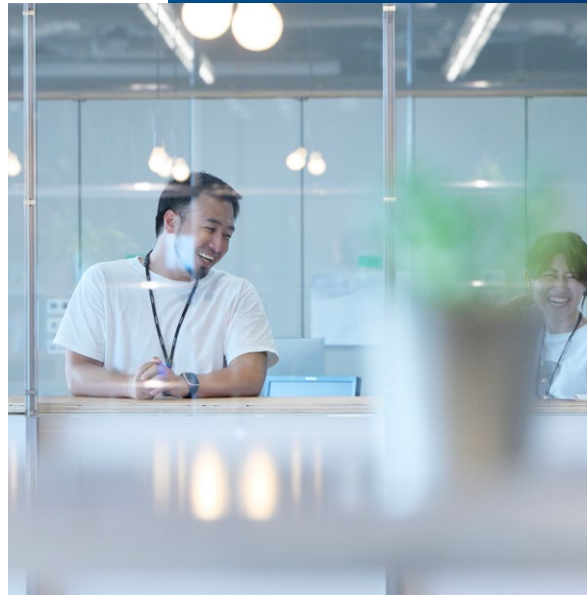
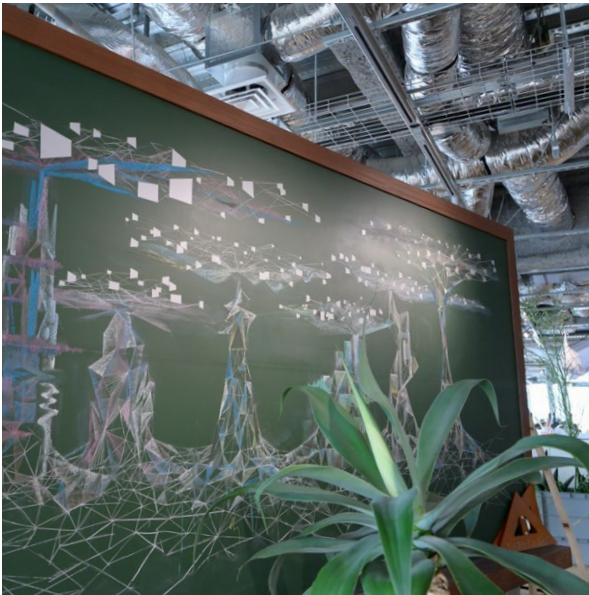
Q

最後にCFOの立場で読者に伝えたいことはありますか？

投資は将来の成長に不可欠なものです。投資から成長への健全なサイクルを支える財務基盤を構築し、企業価値向上につなげるのが私の役割だと思っています。引き続きご指導ご鞭撻のほどよろしくお願いいたします。

04

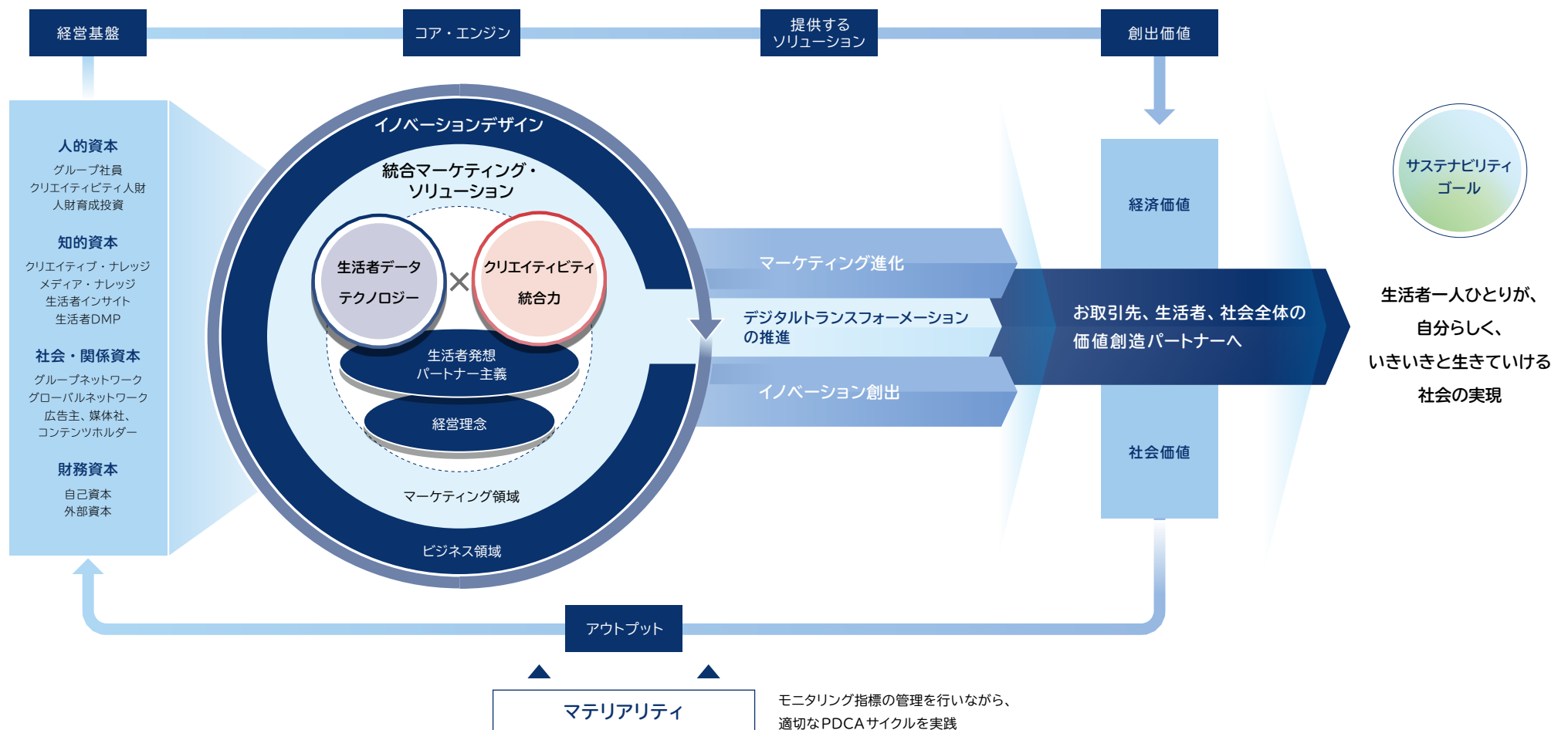
Value Creation



- 35 価値創造モデル
- 36 競争力の源泉
- 37 マテリアリティ
- 41 クリエイティビティを活かした
新たなソリューション創出（事例）
- 54 クリエイティビティ人財の開発

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「新しい価値」を創造し続けていきます。



競争力の源泉

当社グループの価値創造におけるコア・エンジンであり、競争力の源泉となるのは、生活者データとテクノロジーの活用基盤、未来をつくるクリエイティビティ、多様な個性や機能をつなぎ動かす統合力の融合、そして、生活者、企業、メディアをはじめ、社会のあらゆるステークホルダーを結び付け、チーム一体となって協働できる力です。それを実現するのは、当社グループの人的資本の要となるクリエイティビティ人財です。

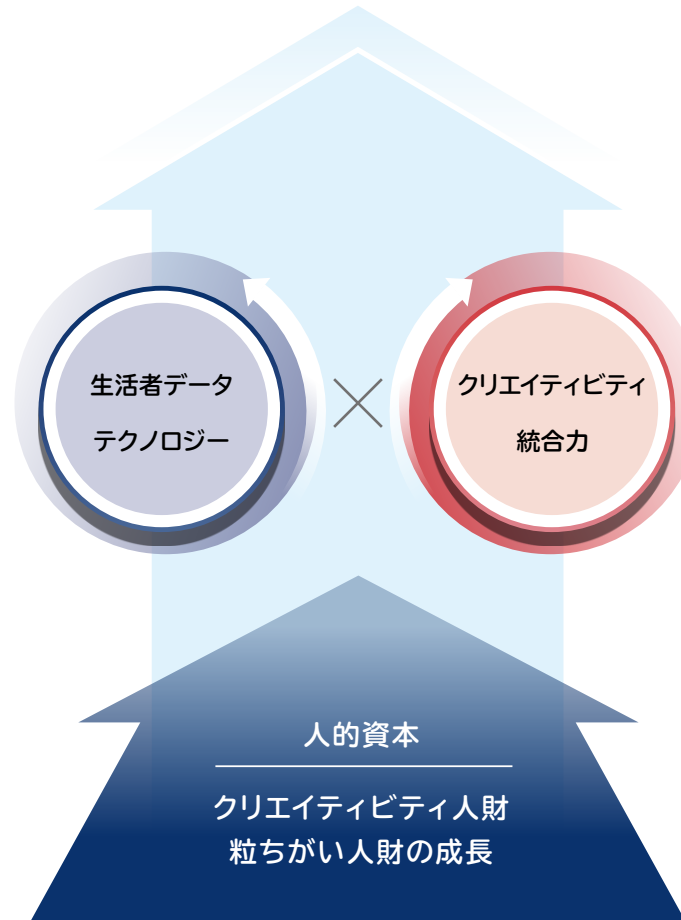
人財の成長が会社の成長につながります。マーケティング戦略構築からイノベーション創出まで、様々な場面でクリエイティビティを発揮し、未来をデザインし、社会にインパクトを与えることにより、生活者一人ひとりが自分らしく、いきいきと生きていける「生活者中心の社会づくり」に貢献していきます。

▶ “生活者データ・ドリブン” マーケティング対応力のさらなる進化

国内最大級の生活者データをベースとした統合データ基盤を駆使し、マーケティング戦略とメディア施策を有機的に実践・運用しています。顧客創造・獲得から顧客育成までフルファンネルでの成果創出を約束する統合マーケティング・ソリューションを核に、質の高いマーケティング支援を行い、得意先企業の課題解決に貢献するとともに、新たな顧客の創造に挑戦していきます。

▶ 生活者インサイト

生活者発想を具現化するために、博報堂は1981年に「博報堂生活総合研究所」を設立しました。博報堂生活総合研究所は、人間を「まるごと」観て、生活の未来を考える「生活者発想」を実践・推進する研究所です。以来、当社グループ内に数多くのシンクタンク・専門組織・プロジェクトが立ち上がり、様々な研究・開発を通じて、生活者の変化の兆しをいち早く捉え、多様化する生活者への深い洞察を続けています。



▶ 未来をつくるクリエイティビティ

生活者の心を動かし、体験価値を提供し、行動を誘発するための鍵となるのは、“徹底した生活者発想から生まれたクリエイティビティ”です。クリエイティビティに強みを持つ当社グループこそ、オールデジタル化する社会においても新しい物語をつむぎ、イノベーションをデザインすることができると思います。クリエイティビティを常にアップデートさせ、チームの力として結集させることにより、新たな生活や社会風景を構想し、実装へと導いていきます。

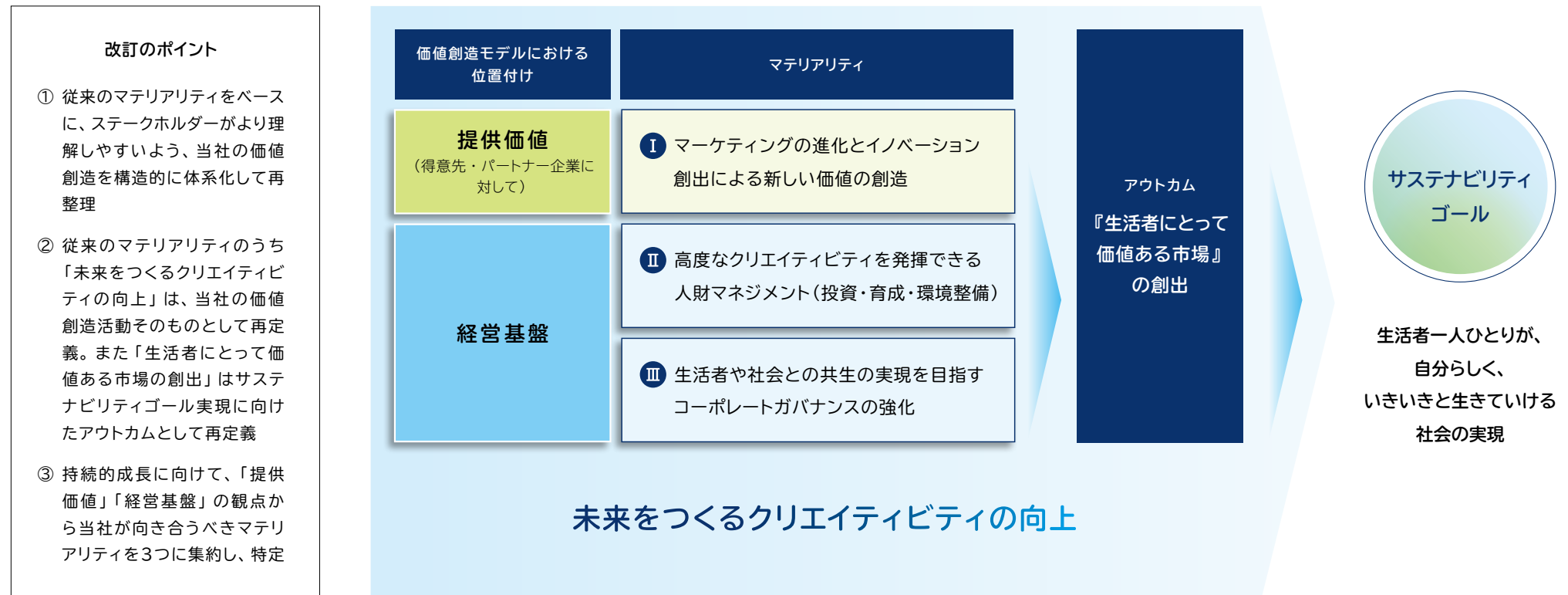
▶ 多様な個性と機能をつなぎ動かす統合力

社員自らが起点となり、社内外を巻き込み、大きなチームを組成し、クリエイティビティをぶつけ合うことで、新しいアイデアを生み出し、実現していきます。生活者と社会の幸せにつながる価値ある市場を生み出すために、クリエイティビティを通じて社会の様々なテーマと向き合い、生活者／企業／メディアをはじめとした社会のあらゆるステークホルダーを結び付け、新しい生活やビジネス、サービスの開発に取り組んでいます。

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、新型コロナウイルス感染症拡大など現在の経営環境を踏まえてマテリアリティの再整理を行うとともに、モニタリング指標(次頁)を設定しました。

価値創造の構造とマテリアリティの位置付け



改訂のポイント

- ① 従来のマテリアリティをベースに、ステークホルダーがより理解しやすいよう、当社の価値創造を構造的に体系化して再整理
- ② 従来のマテリアリティのうち「未来をつくるクリエイティビティの向上」は、当社の価値創造活動そのものとして再定義。また「生活者にとって価値ある市場の創出」はサステナビリティゴール実現に向けたアウトカムとして再定義
- ③ 持続的成長に向けて、「提供価値」「経営基盤」の観点から当社が向き合うべきマテリアリティを3つに集約し、特定

マテリアリティ

改訂版マテリアリティ

マテリアリティ	概要	取り組み	モニタリング指標	目標数値	2022年3月期実績	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”フルファン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。	<ul style="list-style-type: none"> “生活者データ・ドリブン”フルファンネルマーケティングの実践（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	年率+10%以上*	前期比+24.3%	HDYホールディングス
			インターネット領域売上高伸長率	年率+15%以上*	前期比+18.9%	HDYホールディングス
			海外売上総利益伸長率	年率+15%以上*	前期比+24.3%	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重要指標と目標の開示を検討			
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「粒ちがひ人財」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。	<ul style="list-style-type: none"> 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	来期以降、目標の開示を検討	23.2億円	H、D、Y、I、MP、DAC
			能力開発のための延べ面談時間		15,983時間	H、D、Y、I、MP
			健康診断受診率		99.8%	H、D、Y、I、MP、DAC
			健康維持・改善率		76.4%	H、MP
			女性管理職比率		9.6%	H、D、Y、I、MP、DAC
			育児休暇からの復職率		95.7%	H、D、Y、I、MP、DAC
			「1年前と比較して成長した」と回答した社員の割合（%）		博報堂 71.6% 博報堂DYメディアパートナーズ 69.0%	H、MP

* 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

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	目標数値	2022年3月期実績	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	<p>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）を追求する。</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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）追求 気候変動等を含む環境・社会課題解決への対応 	人権およびコンプライアンスに関する重要指標と目標の開示を検討			
			CO ₂ 排出量スコープ1+2	2030年度 50%削減 2050年度 ニュートラル	14.3%減	H、D、Y、MP、 博報堂プロダクツ
			CO ₂ 排出量スコープ3	2030年度 30%削減	36.2%減	H、D、Y、MP、 博報堂プロダクツ
			再エネ導入目標	2030年度 60%、 2050年度 100%	0%	H、D、Y、MP、 博報堂プロダクツ
			省エネルギー目標	30%削減	13.4%減	H、D、Y、MP、 博報堂プロダクツ
			廃棄物削減目標	平均50%以上 削減維持	36.0%減	H東京本社
			リサイクル率	85%以上	84.6%	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

マテリアリティ

改訂の背景と運用方針

改訂の狙い

「マテリアリティ=持続的な成長のための重要課題」という観点で改めて整理を実施するとともに、現在の経営環境を踏まえてアップデートを行いました。また、マテリアリティのよりいっそうの社内浸透とモニタリング強化に向けて、新たにモニタリング指標を設定しました。

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。今後はマテリアリティを中長期戦略や中期経営計画に組み込むことを目指します。

マテリアリティ推進体制



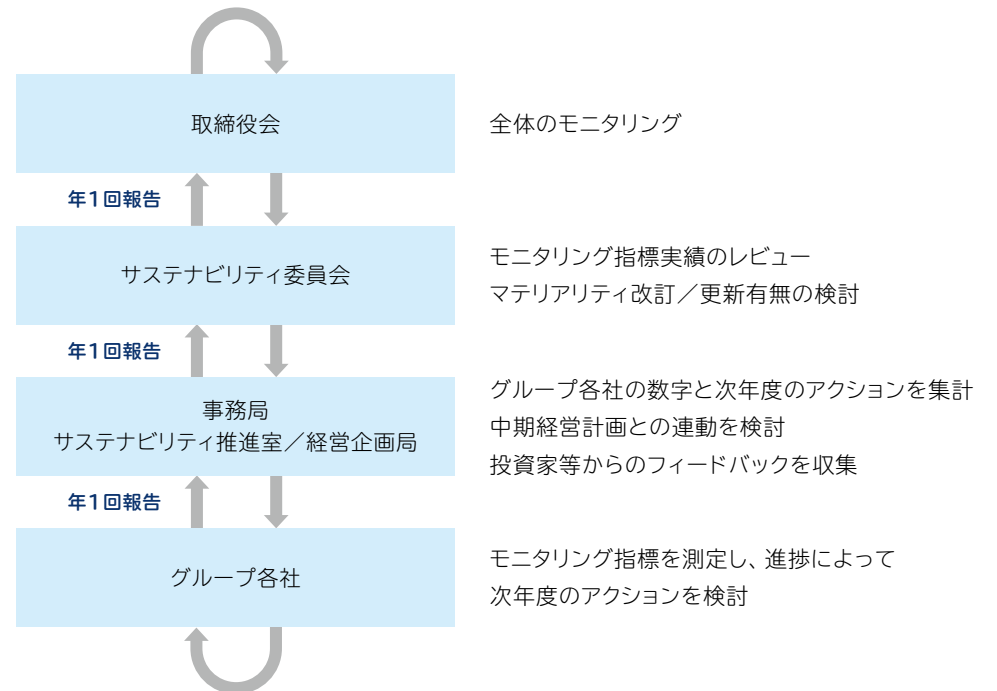
* 統合報告・IR・ESG領域のコンサルティングを行う当社連結子会社

マテリアリティ改訂プロセスおよびPDCA体制

改訂に係る主なプロセス

- ・ サステナビリティに関する研修会開催
- ・ モニタリング指標議論・策定
- ・ 参加メンバーによるプレゼンテーション実施
- ・ 運用方針、PDCA体制議論・策定
- ・ マテリアリティ改訂案議論・策定
- ・ サステナビリティ委員会承認

マテリアリティPDCA体制



Special feature

クリエイティビティを活かした 新たなソリューション創出

当社グループ最大の資産であり、競争力の源泉となるのは「クリエイティビティ人財」です。
高度なクリエイティビティを発揮するグループ社員によって生み出された先進的なソリューション事例をご紹介します。

- 42 地域の社会課題解決を目指す共助・共創モデル開発
— ノックル
- 44 脱炭素社会を推進するプラットフォーム
— Earth hacks
- 46 ジェンダーの平等な社会実現に向けてできることを
— サワイジェンダーアクション
- 48 ドラマで定住促進にアプローチ
— しまねがドラマになるなんて!
- 50 地域創生と放送局の新たなBtoC収益を目指す
LIVEコマースサービス— クラフトーク
- 52 全米でのPCR検査普及に向けて
— プロジェクト・キオスク



クリエイティビティを活かした新たなソリューション創出（事例）

地域の社会課題解決を目指す共助・共創モデル開発 — ノッカル

・HAKUHODO・



博報堂 MaaSプロジェクトメンバー

（左から）畠山、堀内

日本の地方においては、公共交通機関の衰退や高齢に伴う運転免許返納者の増加が進む中、「移動すること」における生活者課題が顕在化しています。博報堂はこの課題解決を目指し、様々なステークホルダーと連携しながら新しい公共交通サービスを開発し、地域の皆様とともに社会に根付かせていく「生活者発想型MaaS*」構想の実装プロジェクトを推進しています。

* MaaS: Mobility as a Service

[詳細](#) WEB ノッカルあさひまち紹介記事

畠山 「ノッカルあさひまち」（ノッカル）は、博報堂が富山県朝日町、パートナー企業様（スズキ（株））と連携して2020年8月から実証実験を開始したMaaSプロジェクトで、2021年10月以降は、朝日町の正式な公共交通として運行されています。自家用車を活用し、買い物などの移動をサポートすることで、移動する機会を増やし、地域を活性化することが狙いです。

ノッカルは、自家用車を持っている地域の方に、どこかへ出かけるついでに、同じ地域の方の送迎を行っていただくサービスです。ドライバーの方が車を出せる時間を事前に登録し、同乗を希望する方が移動したい時間を選択します。専用の停留所が設置されており、ドライバーの方には予約時間に停留所まで利用者をピックアップしていただきます。

プロジェクト発足のきっかけは、私の個人的な経験にありました。「田舎に1人で住む母親が、免許返納後にどうやって移動するのだろうか」という、一人の生活者としての「問い」が社会の課題でもあるという気づきとなり、この生活者課題の解決に取り組む決断に至ったのです。

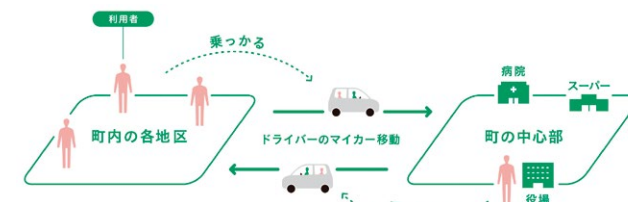
朝日町は高齢化率が44%で、高齢に伴う運転免許返納者の増加などにより、住民の公共交通サービスへの需要が高まっています。鉄道の駅やコミュニティバス、タクシーと一通り公共交通機関がそろっていますが、持続性には様々な課題があります。そこにノッカルが加わることで、地域全体で移動

課題の持続的な解決を目指しています。

元々、朝日町ではどこかへ出かけるついでに地域の方を送迎するといったことを行っている方もいたそうです。ただ、慣習的にお礼を返すということがあったりして、乗せてもらうことをためらう方もいました。ノッカルという形でサービス化されたことで、「お金を払う方が気軽に利用できる」といった声が上がりました。またノッカル側（運転する側）からも、地域に貢献したいという想いがあったものの、今一つピンとくるものがなかった中で、この仕組みならノリやすいということで参加していただいた方もいます。

「ノッカル」の名前も評判が良く、住民の方々には「ノッカルさん」の愛称で親しまれています。90歳代の方が、ノッカルの利用を契機に数年ぶりに出かけた、というお話も伺いました。介護担当の方が、「ノッカルなら出かけやすいよ」と勧めてくれたそうです。

博報堂が主体となって開発・社会実装に成功したマイカー乗合交通サービス『ノッカル』の取り組みを通じて、博報堂の



クリエイティビティを活かした新たなソリューション創出（事例）



生活者発想が社会課題を解決する1つのモデルケースが生まれました。広告会社として培ったクリエイティビティを駆使した生活者発想型MaaSによって、産業を運び、社会を豊かにする。

このように、持続可能なビジネスを設計するノウハウを活かしたノッカル サービス拡張の取り組みは、国土交通省の2022年度『地域交通共創モデル実証プロジェクト』にも採択され、全国多くの自治体で共通の課題となっている地域交通再編のサービスモデル開発を手掛けています。

また、移動課題だけでなく地域全体の社会課題解決を目指した朝日町での取り組みは、政府による『デジタル田園都市国家構想』の実現に向けて、推進交付金Type3の採択を受けた6つのモデルプロジェクトのうちの1つになりました。博報堂では「生活者主導社会を導く社会課題解決プロジェクト」を立ち上げ、交通／教育／経済活性／健康など多岐にわたるテーマにおけるサービス／ソリューション／システムの開発・共創にも着手しています。

堀内 ノッカルは社会のOSをつくるような事業です。ノッカル の仕組みで公共交通を整えることはそれ自体価値のある取り組みですが、地元の方からすればそういったことは「行政がやってくれて当たり前」のことであります。どうやったら移動だけでなく町全体の課題解決につながるかを発想し、ノッカルで住民が活発に移動するようになった結果、町内のコミュニケーション



が活性化され、幸せを感じていただけるようになることがゴールです。

ノッカル サービス設計のポイント、町の生活者や事業者になじみやすいプランニングを徹底したことです。大前提として、赤字が当然のようになってしまっている地域交通ですから、外野である博報堂が余計なコストのかかるソリューションを持ち込まないよう、地域の既存アセットをフル活用する設計を志しています。最大の特徴は、日本の地方部ならどこでも当てはまる「車社会」をアセットとして捉えたクリエイティビティ。地域に住んでおられる一般の「マイカードライバーとその車両」を主役とし、ご近所さんをついで送迎する「マイカー公共交通」として社会実装しています。

ノッカルは、国土交通省が定めた新制度「事業者協力型自家用有償旅客運送」の日本第1号モデルです。朝日町役場がサービス提供主体となった「自治体が運行する公共交通」として設計しています。また、朝日町内の交通事業者「(有)黒東自動車商会」がドライバー管理や予約オペレーション主体となることで、地域のドライバーだけでなく、自治体や地域の事業者と共創する「地域の、地域による、地域のための公共交通」という特徴を持っています。

自治体がサービス提供し、地域の事業者が管理し、地域のドライバーが運行する「共創型の公共交通」ですから、当然、地域の生活者の皆さんにとってもなじみやすい交通手段になっています。ノッカルは、地域の方々が自分たちの公共交通を改めて考えるきっかけにもなっており、地域のタクシーやバスとともに、地域全体での移動課題解決を目指しています。また、移動の先にある町全体の活性化も叶えたいですね。

地域の社会課題解決を目指す共助・共創モデル開発 — ノッカル（博報堂）

ノッカル のシステムは、博報堂グループ内で自社開発しているものですが、メインの利用者となる高齢者でも使いやすい仕組みを構築しています。よくある机上論は全く通用しなかったというのが本音で、高齢者が集まる朝日町内の各自治会の寄り合いや、地元の病院、スーパー、さらには、予約管理を行う(有)黒東自動車商会などに何度も足を運ぶなど、地元の方々に常に意見を聞きながら改修を繰り返す地道な活動に取り組みました。当初は、デジタルでの予約や決済システムをメインで考えていましたが、スマホを持たない高齢者が多い朝日町においては、ユーザーが使うものは既存の仕組みを活用したアナログをメインにしています。例えば、バスのダイヤや停留所は既存バスと共有する形に。電話での予約も用意し黒東タクシーのオペレーターさんが対応。料金支払いは使い慣れた紙のバス券をそのまま流用し、ユーザーは既存の公共交通と同様に使える仕様になっています。一方で、既存交通とは大きく異なる、一般ドライバーが運行するマイカー公共交通ですから、ドライバーさん向けには「ドライバーアプリ」を開発し、安心安全な運行を担保。デジタルに慣れたユーザーにはLINE予約システムも提供しています。また、役場の方やオペレーターさんが使う「予約・運行管理システム」などバックエンドは完全にデジタル化し、運行データなどを活用したPDCAが可能な設計を実現。まさに、アナログ×デジタルの公共交通DXだと考えています。



クリエイティビティを活かした新たなソリューション創出（事例）

脱炭素社会を推進するプラットフォーム — Earth hacks

・HAKUHODO・



Earth hacks プロジェクトメンバー

（左から）伊藤（博報堂ケトル）、清水（SIGNING）、
関根（博報堂・ミライの事業室）、
山本（博報堂・ミライの事業室）

生活者一人ひとりのアクションで脱炭素社会を推進する共創型プラットフォーム「Earth hacks」は、広告事業を超えた新規事業開発を目指す博報堂の「ミライの事業室」、博報堂ケトル、SIGNINGと三井物産（株）による共同プロジェクトです。

日本では2030年度までの温室効果ガス46%削減（2013年度比）が目標として掲げられています。その実現のためには家庭部門の排出量を66%削減することが必要となりますので、生活者の暮らしの中での脱炭素行動をいかに促進できるかがますます重要な課題となっています。

Earth hacksは、Z世代をはじめとする既に脱炭素に関心がある人だけでなく、まだよく知らないという人に対しても脱炭素に向けた活動を身近に感じてもらえるよう、具体的に自分の生活にも取り入れたいと思えるライフスタイルやエシカルな商品の情報を提供したり、生活者の声をもとにした脱炭素関連商品・サービスや事業の開発を目指す共創型のプラットフォームです。

最大の特徴は、CO₂e*1排出量を従来の製品と比較して差分を出すというユニークなアプローチによって商品に新しく価値付けを行うことで、決して企業主体ではなく、生活者が楽しみながら脱炭素に貢献できる仕組みを提供するという新しい取り組みです。

2022年1月には、パートナー企業の脱炭素関連商品・

サービスを紹介するメディアを開始しており、Earth hacksのInstagramやWEBサイトでは、素材や輸送手段、製造過程においてCO₂eを抑えた商品を紹介するとともに、従来の素材や手法でつくられた製品と比較した時の差分としての削減量が一目でわかる仕組みを提供しています。

さらに7月からは新たなサービスとして、スウェーデンのインパクトテック企業DoconomyのCO₂e排出量可視化ツール“The 2030 Calculator”などを活用した「CO₂e削減率」を「デカボスコア*2」として算出し、企業や団体向けに提供し始めています。

*1 CO₂eとは、CO₂相当量に換算した値のこと

*2 「デカボスコア」は商標登録出願中です。



デカボスコア

🌀 Earth hacks

詳細 WEB Earth hacks Instagram Earth hacks

クリエイティビティを活かした新たなソリューション創出（事例）

「デカボ」とは、脱炭素を意味するデカーボナイゼーション（decarbonization）の略です。生活の中で脱炭素への貢献度を実感しやすいよう、「CO₂排出量〇kg」といった絶対値で環境価値を表示するのではなく、セール品の価格や食べ物のカロリーと同じように「〇%オフ」の表示形式を採用。従来品との差分を明確に示し、生活者がより環境価値のある商品を選びやすくなる、そんな生活者の脱炭素アクションの第一歩につながる指標として「デカボスコア」を開発しました。

商品やサービスの“環境価値”が消費者や生活者にとって、これからの新しい選択基準となるような社会的なムーブメントを起こしていきながら、未来の社会創造に寄与することを目指しています。

博報堂グループの生活者視点やクリエイティビティと、三井物産（株）の脱炭素ソリューションや国内外のネットワークを掛け合わせ、情報発信やコンテンツ開発を行っていくことで、生活者を巻き込み、生活者とともに社会へインパクトをもたらす脱炭素の取り組みへと成長させていく予定です。博報堂の新規事業開発組織である「ミライの事業室」、企業のサーキュラーエコノミー化を支援する専門チームを有する「博報堂ケトル」、社会の課題解決と企業の新たな成長のためのソリューションを提供するソーシャルビジネススタジオ「SIGNING」が共同で推進していきます。



脱炭素社会を推進するプラットフォーム— Earth hacks（博報堂）



清水 社会全体が急速に持続可能性に舵を切る中、広告会社にできることはなんだろう、と常に考えています。多くの企業と関係を持つ広告会社が今挑むべきことは、新しい社会の姿の構想とそのためへの仕組みの実装です。Earth hacksは変化の潮流の1つ「脱炭素化」に向けて、構想され、実装されました。生活者側から変化のうねりをつくることで、日本社会全体の脱炭素化に貢献していきます。

関根 今や脱炭素後進国である日本において、海外の先進的なソリューションを積極的に取り入れていくことは必要不可欠です。また、海外のソリューションを生活者が自分ごと化し主体的なアクションを起こしていかなければ脱炭素社会の実現は不可能です。そこでEarth hacksでは商社と広告会社のお互いの強みを最大限掛け合わせることで、この課題を解決し、生活者とともに無理のない笑顔あふれる脱炭素社会づくりに挑戦していきます。



山本 Earth hacksでは博報堂が「広告代理店」の枠を飛び越え、企業と「共創パートナー」となり、日本を脱炭素社会に変えるチャレンジをしています。既に企業、行政、メディア、生活者から大きな反響があり、大きな第一歩を踏み出したことを実感しています。博報堂のDNAである生活者発想を基軸に、博報堂の3,000以上のクライアントとともに大きなムーブメントを生み出し、生活者にとって本当に必要な脱炭素社会の実装を目指します。

伊藤 環境問題を世の中ごとにするにはどうするべきか。ニュースで目にする機会が増えること？企業が積極的に取り組むこと？両方とも大切です。でも一番大切なことは生活者が自発的に行動をすることだと考えています。一方的に答えを与えて強制するのではなく、“選択肢”を提示するEarth hacksを通じて、一人でも多くの生活者が自発的に行動し、脱炭素を日本社会全体で世の中ごとにするようチャレンジしていきます。



クリエイティビティを活かした新たなソリューション創出（事例）

ジェンダーの平等な社会実現に向けてできることを — サウイジェンダーアクション



大広 サウイジェンダーアクションメンバー

（後方左から）澁谷、奥村、中牟田、田中
（前方左から）伏江、上野、松田

企業の存在意義が問われている時代。企業活動を通して社会に貢献するのはもちろん、企業が社会課題について発信したり、解決に向けてアクションを起こしたりするというコミュニケーションも増えてきました。

「サウイジェンダーアクション」は、そんな新しいコミュニケーションを沢井製薬（株）とともに模索して実現できたお仕事です。沢井製薬（株）は「なによりも患者さんのために」という理念のもと、サステナビリティの取り組みにも力を入れており、社会の公器としての意識を強く持たれている会社です。そんな一面を知ってもらうことで、企業の存在価値をさらに高め、多くのステークホルダーからの賛同を得ることができるのではないかと考えました。

そこで着目したのが、企業の原点。実は沢井製薬（株）は「澤井乃よ」という女性が営む小さな薬局から始まった会社でした。約100年前、農家の娘は進学せず、結婚して家庭に入るのが当たり前の時代。乃よさんは上京しひたすら勉学に励み、当時はまだ珍しかった女性薬剤師になり「澤井薬局」を開業しました。「病気で困っている人が必要としている薬を、必要としている時に提供する」という乃よさんの信条は、沢井製薬（株）が掲げる「なによりも患者さんのために」という理念の原点だったのです。

チームで社史を読み込み、このエピソードは昔話ではなく、今にも通じる話だと感じました。乃よさんが性別という枠に

とらわれず、自分の道をひた走ることができたからこそ、沢井製薬（株）は生まれた。一人ひとりが自分らしく輝くことができれば、新しいものももっとも生まれるはず。そのメッセージとともに、アクションを起こすことにしました。

そして、2022年3月8日、国際女性デーに「サウイジェンダーアクション」をローンチ。日経新聞の15段広告で、乃よさんのエピソードとジェンダー平等に向けたメッセージを語りました。さらに、今回は既存の広告だけでなく「アクション」として社会貢献にもつながるコミュニケーションをとることにこだわりました。チームで検討を重ね、新しい試みとして「ドネーションアド」を実施。ドネーションアドとは、生活者の動画広告視聴回数に応じて、広告主企業が特定の団体へ寄付をすることができる、生活者と広告主企業、寄付先団体をつなぐ動画広告ソリューションです。生活者は、サウイジェンダーアクションの広告を視聴するだけで、ジェンダー平等に向け活動しているNPOなどを選択して寄付することができます。ジェンダー平等へのメッセージに共感してもらい、そのままSDGsアクションに負担なく参加できる仕組みです。



詳細 WEB サウイジェンダーアクション 特設サイト

詳細 WEB サウイジェンダーアクション YouTube

クリエイティビティを活かした新たなソリューション創出（事例）

ドネーションアドはアジア初の実施ということもあり、調整が大変な部分もありましたが、博報堂DYメディアパートナーズの皆さんと大広チームで連携し、総額557万円の寄付をすることができました。コミュニケーションだけでなく、企業としての社会貢献アクションにまでつながる、新しい取り組みとなりました。

また、同時に立ち上げた「サワイジェンダーアクション」サイトでは、乃よさんについて書かれた社史が読めるようにし、企業ストーリーへの共感をさらに深めてもらう設計に。期間限定のキャンペーンサイトではなく、沢井製薬（株）のアクション内容を発信していく場所として機能させています。

ローンチ後、沢井製薬（株）の担当者さんからも「社内外から取り組みに対する好意的な意見が届いている」「女性がさらに働きやすい会社をつくる社内プロジェクトが立ち上がった」といった話を聞き、アクションの広がりを感じています。今後も取り組みの進捗を報告するなど、継続的なコミュニケーションを実施していく予定です。

企業は、メッセージを発信するだけでなくアクションを重ねることで、顧客にとっての価値を生み出すことができます。アクションの宣言と実行、そしてコミュニケーションによって社内外にそのアクションの輪を広げ、さらに次のアクションを発信するという循環を意識し、パートナーとして企業と向き合うことが大切だと改めて感じています。企業と顧客と社会を見つめ、三方の幸せを目指して、これからもチームでいい仕事をくり続けたいです。

ジェンダーの平等な社会実現に向けてできることを — サワイジェンダーアクション（大広）



奥村 普段の業務では、広告におけるデジタルの役割を「数値」や「効率性」という視点で捉えがちですが、今回実施した「ドネーションアド」はそのような枠を超え、広告×デジタルの視点や可能性を広げてくれたような気がします。企業と社会の新しいコミュニケーションの形を生み出すことができたことを嬉しく思いますし、一緒に新しいチャレンジに取り組んでいただいた得意先にも感謝したいです。

中牟田

事業を通じた社会貢献はもちろんのこと、企業と顧客と社会を見つめることで、その企業ならではのストーリーを起点にした社会貢献もできるんだ!と思った仕事でした。アウトプットが決まっていないところから、チームみんなできつくりあげる楽しさも実感でき、広告会社のクリエイティビティをさらにいろんな領域で活かしたいと思いました。



上野 100年近くも受け継がれた一人の女性の信念が、今では製薬という社会にとって欠かせない大きな役割の1つになっている。3月8日にこの事実に戻ることが、現代に生きる女性にとって、今はもっと道が開かれているじゃないか!と前向きに気づききっかけになり、勇気が湧く。そんなメッセージになればいいなと思い制作していきました。

田中

得意先とのデジタル勉強会での紹介がドネーションアド起用の始まりでしたが、「これは得意先に理解してもらえる!」と鋭い嗅覚で推してくれた営業に感謝します。広告は新しい情報を得るきっかけになる、それって楽しい!と考えこの業界に入りましたが、その先に行く社会課題解決アクションにまでつながる仕事に携わることができ、初心に立ち返るとともに感慨深い仕事となりました。



クリエイティビティを活かした新たなソリューション創出（事例）

ドラマで定住促進にアプローチ— しまねがドラマになるなんて!

YOMIKO



読売広告社「しまねがドラマになるなんて!」チーム
(左から)角田、吉野、糠塚、田中

「しまねがドラマになるなんて!」は、生まれも育ちも島根の男子高校生3人組がふるさとを持たない転勤族の転校生・東京子と出会い、自分たちのふるさと・島根の魅力と出会い直していく青春連続ミニドラマです。読売広告社が企画制作し、パートナー企業である地元テレビ局・新聞社と連携。地元媒体社×ドラマという新しい手法により山陰地区で最高視聴率19.1%と高い反響を呼ぶなど若年層の地元に対する魅力再発見とイメージ向上に貢献しました。

島根県は日本の中でも2番目に人口が少ない県。日本全体の少子高齢化に加え、大学進学・就職を機に、島根県を離れてしまう若者が多く、また一度離れてしまったらなかなか戻ってこないという状況に置かれています。

課題は、島根県民の、ふるさと・島根への肯定感が低いため、ふるさとへの肯定感を上げることでした。その上で、特に中高生に、島根県で暮らす、またいずれ戻ってくることのメリットを知ってもらい、自分の人生の舞台の選択肢に島根が積極的に想起されるようになることを目指しました。



- ① 進路・ふるさとへの様々な想いを持つ登場人物で構成。どの中高生が見ても、感情移入しやすいように工夫。
- ② 転勤族でふるさとなない、東京からの転校生をヒロインとして設定。都会の視点で見た島根の魅力に自然と気づけるように設計。
- ③ 各話「しまネタ」と呼ばれる島根の人にしかわからない地元ネタをモチーフに採用。バラパンは「君はバラパンより美しい」、木次牛乳は「今すぐKisuki」、石見神楽は「石見神楽の怪人」など有名な映画や歌謡曲のタイトルになぞらえて展開。地元の何気ない日常をドラマにし、島根の日常をヒーロー化。
- ④ 1話5分で完結!いつ見てもわかりやすく、あまり構えずに、すぐに見られる手軽さを追求。

ドラマでは多くの島根県民が当たり前だと思っている日常を「自分ごととして楽しめるエンタテインメント」としてドラマの主役に昇華することで地元への肯定感を高めることを狙いました。特に中高生を中心とした島根県民の島根に対する肯定感を醸成するため、上記4つのポイントを押さえた企画・表現を設計しました。

話題化を図るために、地元媒体社の発信力×若年層に届けるデジタルを最大限活用、県内高校生の認知率は85%を超えました。

クリエイティビティを活かした新たなソリューション創出（事例）

このメディア戦略では、以下4つのポイントを押さえた設計を行いました。

ドラマ開始前の事前盛り上げを創出

島根県民の7割以上が購読している山陰中央新報、ドラマ放送局であるTSK、Twitter、TikTok、Instagramなどで島根県民にターゲットを絞り、告知。

ドラマ放送当日の朝にリマインド

山陰中央新報で、各回の「しまネタ」をフックにドラマを見たい気になる気持ちを後押し。

見やすい環境づくり

ドラマはテレビのゴールデンタイムに放送。WEBでも見られるようにし、中高生にもすぐに見やすい環境を設計。

ドラマ放送翌日におさらい広告を展開

ドラマ放送翌朝の山陰中央新報に、各回に沿った島根のメリットを記事広告として出稿。ドラマの内容と併せて島根の良さを理解してもらいやすい場を設定。

島根県内の高校生アンケートでは、ドラマを視聴した高校生の半数を超える54.7%が島根のことが好きになったと回答するなど、地元の魅力発見につながり、ドラマを通じて定住意向が高まったと言える結果となりました。

ドラマの感想も多数寄せられ、「見慣れた景色が当たり前ではないことを知ることができた」「自分が帰れる場所があるって素敵なこと」など狙い通りの反響を呼ぶことができました。

2021年の反響を受け、2022年も続編の制作が進行中です。このドラマを通して、多くの方の「島根を見る目」が変わることを期待しています。

ドラマで定住促進にアプローチ—しまねがドラマになるなんて！（読売広告社）

角田 島根県庁様2年越しのチャレンジ。前回のプロポーザルでは、競合関係で参加していた当社、(株)山陰中央新報社、山陰中央テレビジョン放送(株)の3社すべて敗退し、今回こそは絶対に勝ち取るという思いから3社コンソーシアムで参加するという異例中の異例のタッグチーム。座組が成立するのに時間を要しましたが、この座組こそが大きな勝ちポイントの1つであったことは間違いありません。地元メディアとの結び付きは非常に重要だと改めて感じた取り組みでした。

糠塚

「島根の人に、島根をふるさととして代えがたいものと思ってもらう」ことをゴールにする仕事は、企業ブランドを好きになってもらう仕事とは別の責任があると感じました。地元の方々と一体になってプロジェクト全体を進められたことは貴重な経験です。



吉野 得意先と制作チームが同じ視点でプロジェクト進行できたため、いいことを詰め込んだPRドラマではなく、ドラマ自体が価値あるコンテンツになり全話高視聴率をキープできた。また地元最強のコンソーシアムを組めた結果、ドラマだけでなく新聞や高校など県内各所が協力して本プロジェクトを成功につなげることができた取り組みでした。

田中

通常の広告プロモーションとは異なり、日を追うごとにプロモーションに人格が形成され、どんどんコンテンツに変化していくような、面白い仕事でした。



肥後 自分の出身地の魅力を、観光資源でない部分から突き詰めて考えることなんて滅多にないので、貴重な体験でした。参加型企画への島根県民の方のモチベーションもとても高く、島根の良さを改めて実感しました。

小池

「しまドラ」をつくると決まった時から、「エキストラ募集」や「しまドラテスト」などのデジタルの仕掛けを実行するまで、終始心躍るプロジェクトでした。島根県庁様の決断力は、しまドラ実現には欠かせなかったと感じます。



クリエイティビティを活かした新たなソリューション創出（事例）

地域創生と放送局の新たなBtoC収益を目指すLIVEコマースサービス— クラフトーク



博報堂DYメディアパートナーズ
クラフトーク チームメンバー
(左から) 矢原、蒲地、伊藤

クラフトーク概要

放送エリア	21放送エリア
放送局	22放送局（各エリア1放送局 ※富山県のみBBTとKNB） RNB（愛媛県）NKT（鳥取県・島根県）RAB（青森県）YBS（山梨県）KTK（石川県） CTV（愛知県・岐阜県・三重県）KBC（福岡県）HBC（北海道）TSS（広島県）YTS（山形県） FTV（福島県）TSB（長野県）BBT（富山県）KNB（富山県） FBC（福井県）KSB（岡山県・香川県） RKC（高知県）NCC（長崎県）STS（佐賀県）TOS（大分県） KKB（鹿児島県）QAB（沖縄県）
配信スケジュール	2022年5月中旬より毎週配信中
配信プラットフォーム	HandsUP （17LIVE（株）が提供するライブコマースツールおよび配信コンテンツコンサルティングサービスの提供）

デジタル化の進展によって、生活者の購買行動のオンライン化が進む中、Eコマース市場は急速に拡大を続けています。利便性の追求によって通信や物流はますます整備され、物理的な制約が少なくなる一方で、販売される商品の種類が多様化し商品特性や機能的価値による差別化が難しくなっている現状もあります。商品の価値をより魅力的に伝えるコンテンツを制作できるか、またどのような方法で伝え理解を促すことができるかなど、いかに生活者の感情を動かすことができるかがEコマース市場における重要な要素と言えるでしょう。

テレビ広告市場においては、OTTサービスなどのインターネットサービスの台頭による可処分時間の奪い合いが激化し、放送局はデジタル時代の新たな収益方法を模索しなくてはならなくなっています。

博報堂DYメディアパートナーズ発の新サービス「クラフトーク」では、各放送局の持つローカルネットワーク力を活かして地元の商品を選定し、熟練されたノウハウを通じて商品の魅力をあますところなく伝えるコンテンツを制作します。配信にあたっては、テレビ放送枠や保有するスマートフォンアプリケーションなどデジタルメディアによる発信力を活用。さらにはすべてのEコマースコンテンツをライブやアーカイブで配信するプラットフォームを通して、地域の生産者・販売者と直接コミュニケーションをとりながらショッピングができる仕組みも提供します。

生産者・販売者は、商品に対するこだわりなど機能面にとどまらない情緒的な価値を説明し、視聴者との双方向コミュニケーションを活用して各地域の商品を訴求。視聴者は、配信を見ながら商品を購入します。クラフトークは、親近感や安心感を醸成しながら、生活者の感情に訴求する“エモーショナルなLIVEコマースサービス”を目指しています。

生産者・販売者と直接触れ合うようなリアルなショッピング体験機会が減少している今日、特に県外の人に対し、地元放送局だからこそ知っている「これぞ」という商品を紹介することによって、新たな出会いをデジタル上で提供できるようになります。

これまで地域に根ざした映像制作やイベント活動などを通じ、地域の方々と喜怒哀楽をともにしながら強固な関係を築



WEBサイト

クリエイティビティを活かした新たなソリューション創出（事例）

き上げてきた放送局が、「クラフトーク」の提供する新たな手法により地域経済の活性化に貢献することができるようになりました。さらに、双方向のデジタル配信やプラットフォームの活用によって、新たなBtoC収益機会の創出も期待されます。まさに放送局のこれからのビジネスの方向性を支援する仕組みとなっていくでしょう。

博報堂DYメディアパートナーズがネットワークのハブとなって、放送局の系列を横断する広範囲なサービス提供を実現し、各エリアの売上をお互いに助け合う連合体の構築を目指しています*。

また、視聴データを分析することで、最適な配信時間帯・番組内容・商品・広告・出演者などを見極め、生産者・販売者、放送局の最適解を追求しています。

* 2022年5月現在、全国32放送エリアのうち21放送エリアで配信。随時拡大予定。系列に関係なく多数の放送局が参加



配信映像（アーカイブ）

地域創生と放送局の新たなBtoC収益を目指すLIVEコマースサービス— クラフトーク（博報堂DYメディアパートナーズ）



蒲地 クラフトークを立ち上げたきっかけは、2020年からの新型コロナウイルス感染症の流行により、放送局も博報堂DYメディアパートナーズもテレビ広告ビジネスの面で大きな影響を受けたことです。社内で会議を重ね、放送局の地域ネットワークと良質なコンテンツ制作力を活用して地元の生産者のこだわりを伝えるLIVEコマースを実施するに至りました。このクラフトークが国内におけるLIVEコマースの成功事例になることを目標にしています。将来的には、海外の方々にも購入していただける仕組みの構築とクラフトークのプラットフォーム化を目指し、他の事業にも展開していきたいと考えています。

伊藤 クラフトークは、従来の大手ECサービスでは伝えることが難しい、情緒的な価値を伝えることを主軸にしたサービスです。放送局と一体となり、今までにない日本発掘型のエモーショナルなECサービスを目指しています。クラフトークにより、全国にはまだ知られていない、各エリアで良いモノをつくっているクラフトパーソンの想いを知っていただき、地域活性化や、放送局と博報堂DYグループの新たな収益機会の獲得につながる「三方良し」のサービスを提供したいと考えています。



矢原 放送局の中には、自らECサイトを持ち通販ビジネスに力を入れているところもありますが、顧客の多くは放送エリアの生活者にとどまっています。クラフトークの特徴は、全国の生活者を対象に系列を超えて放送局が連携し、自社放送枠、自社制作番組、局アプリやSNSなど、告知面で協力し合うという点であり、これは今までにない新しい取り組みだと思っています。放送局がBtoCビジネスを始めるにあたり課題は多いですが、博報堂グループがハブとなって改善施策を打ち出していき、系列を超えた放送局と一緒に様々な事業展開をしていきます。

クリエイティビティを活かした新たなソリューション創出（事例）

全米でのPCR検査普及に向けて — プロジェクト・キオスク



Gehl「プロジェクト・キオスク」メンバー

（上段左から）ブレイン・マーカ、ソフィー・クヴィスト、
サイモン・ソチャス

（下段左から）アドリアーナ・エイカース、レベッカ・クック

Gehl社の概要

社名	Gehl Architects Holding ApS
事務所所在地	コペンハーゲン（本社）、ニューヨーク、サンフランシスコ
創業	2000年
kyu参画	2022年
従業員数	86人（2022年3月末現在）
事業内容	都市開発戦略や計画の提案、共用スペースなどのデザイン、 空間開発のマスタープランの設計、都市開発に関連する地域・ 行政などのステークホルダーの合意形成・プロジェクト進行、 インフラ稼働後の調査、モビリティ戦略・企画開発

詳細 WEB Gehlの概要

ワクチンにより新型コロナウイルスから人々が守られるようになるまで、PCR検査の普及は学校や職場、公共空間の安全な再開の鍵を握っていました。今ではファイザーやモデルナのようなワクチンを開発した企業の急速な技術革新によって、自宅でできるPCR検査もほぼ当たり前になりました。しかし、当初はわからないことが多く、トライアンドエラーを繰り返すしかない状況が続いていました。

コロナ禍の当初、PCR検査に対する需要は常に供給を上回っていました。検査ができるようになって、PCR検査をする必要性が最も高い人々が検査を受けにくい状況でした。統計的に見て、社会的弱者の感染リスクが高いことを考えれば、これは特に不当な事実と言えるでしょう。また、効率的に検査しやすい都心部への通勤・通学をせず、家にとどまる人が増える中で、多数の人に集団PCR検査を受けさせることも難しくなっていました。

コロナ禍の中でPCR検査とワクチン接種の普及を図ったことで有名になった新型コロナ検査関連スタートアップのCurativelは、非侵襲的の口腔スワブPCR検査を発明し、この分野で草分け的なパイオニアの1つとなりました。しかしながら、Curativelは、全米の都市に自社のサービスを普及させる手段を持っていませんでした。この課題を解決するため、Curativelは地域社会をインフラとして活用し、最も検査を必要とする人々が検査を受けられるようにするためのPCR検査

普及システムの開発をkyu参画企業のGehl Architects Holding (Gehl) に依頼しました。

2020年7月にプロジェクトを立ち上げたGehlチームは、この問題の解決には、(1) 人間中心のデザインによるPCR検査体験の開発と(2) 全米規模で運用可能な展開戦略という、2つのレベルの解決策が必要であることを認識しました。その実現を図るためには、効率と品質設計とのバランスの間で効果的なサービスを提供しつつ、刻々と拡大する世界的パンデミックに対処する必要がありました。



地域住民へのヒアリング

クリエイティビティを活かした新たなソリューション創出（事例）

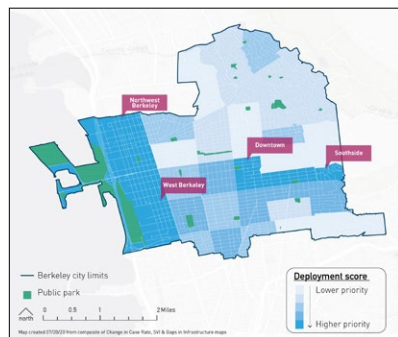
全米でのPCR検査普及に向けて — プロジェクト・キオスク (kyu)



プロトタイプ作成



簡素化したPCR検査ステップ



導入優先度スコア（カリフォルニア州パークレー）

Gehlチームはわずか数週間で、サービスのプロトタイプと展開戦略を開発しました。こうして生まれたのが「プロジェクト・キオスク」です。Gehlのデザインチームはキオスクのプロトタイプとして、医療従事者を必要とせず、かつ安全で簡単な自分一人で行える独自のPCR検査キットを備えた、約50平方フィート（約4.6m²）の移動式検査キオスクを開発しました。同時に、Gehlの戦略チームは、Curativeとその実装パートナーが新たな検査会場を戦略的に特定し、最も必要とされる場所に検査キオスクを設置するためのデータドリブン・ツールも開発しています。この移動式検査キオスクとデータドリブンの会場設定手段により、Curativeは既存の検査システムのギャップを埋め、より均等かつ公平な検査ネットワークを全米規模で展開できるようになりました。

デザインの構想と開発の段階で、Gehlは情報デザイナーとの連携により、年齢や能力、背景の異なるあらゆる人々が、一人で簡単にPCR検査をできるように、検査のステップとプロセスを徹底的に見直し、通常26工程あった検査のステップを6工程に減らし、劇的に簡素化しました。GehlはGISモデルを

採用し、都市の中でも疫学的必要性が高く、かつ、十分なサービスを受けられていない人々に手を差し伸べられる可能性が最も高いエリアを特定し、検査会場候補地の立地要因を洗い出しました。また、チームは現地の事情に柔軟に適應できるような候補地の立地選定モデリング・ツールを設計しました。キオスクの設計と立地を、Gehlの人間中心のデータドリブンのアプローチと組み合わせることで、Curativeは全米の30カ所を超える都市に、より均等かつ公平に分布する検査ネットワークを整備しました。

2020年の協業以来、CurativeにとってのGehlの役割はより大きくなっています。BEworksやIDEO、SYPartnersといった他のkyuメンバー企業の支援も受けながら、Gehlは2022年にテキサス州オースティンで立ち上げられた地域密着型医療システムの構想と開発についても、Curativeと協業しています。Gehlは新型コロナウイルスへの対処に貢献するだけでなく、全米の健康公平性の向上にも一役買っているのです。



ブレイン・マーカ

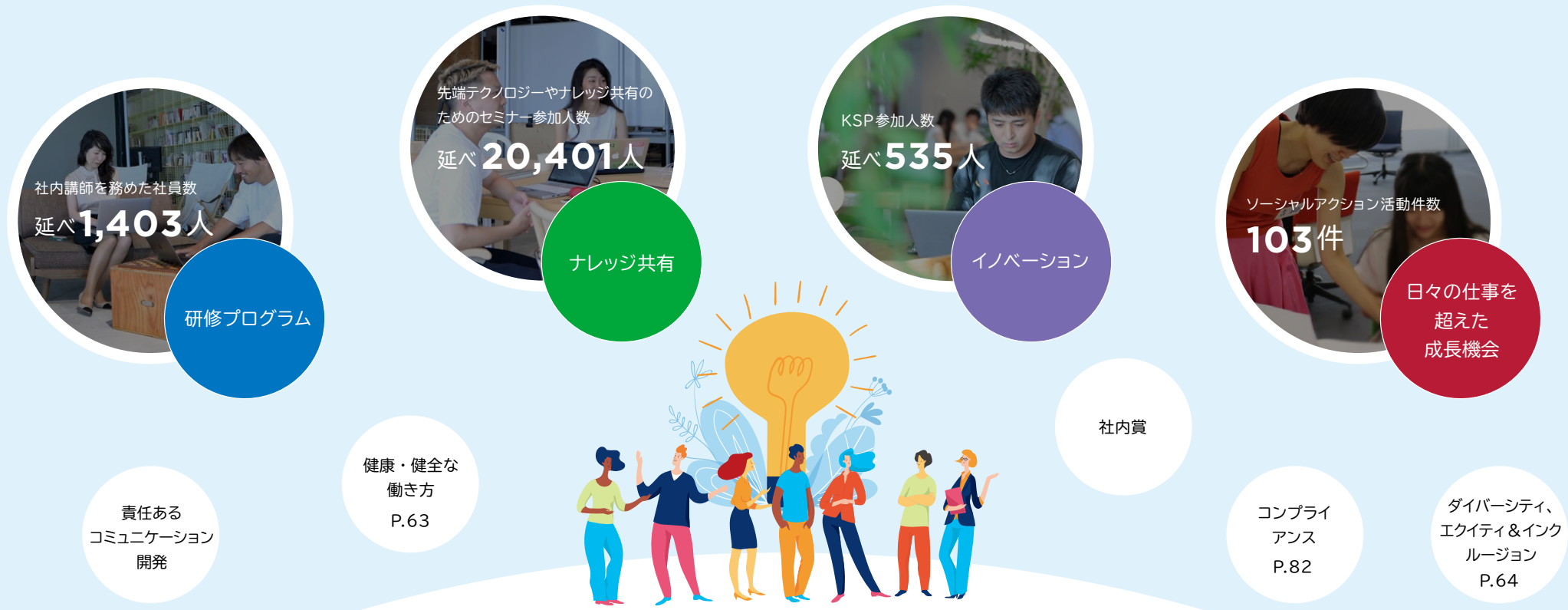
Gehl Architects Holding取締役
パートナー兼気候変動対策責任者

新型コロナウイルスのPCR検査は、疫学的な課題にとどまりません。それは都市計画の課題でもありません。街路や公共空間、都市が、どのようにして人々に検査を促す機能を果たすかを理解しなければならいからです。Gehlはこの理解に基づき、サービス提供上の問題について革新的な地域密着型のソリューションを考案しました。このソリューションは現在、あらゆる場所の人々が公平かつ広範な検査を受けられるよう、幅広く活用されています。

クリエイティビティ人財の開発

社員と会社の成長をつなげ、社員一人ひとりの成長のための多様な機会を提供

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。



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

クリエイティビティ人財の開発

▶ 多様な研修プログラム

当社グループのすべての研修には、クリエイティビティを磨く要素が入っています。そして、クリエイティビティは日々自ら学び、考え、仕事を通して実践するという繰り返しの中で磨かれていくもので、研修はそのきっかけを与える役割を果たしています。また、当社グループの社員が講師を務めるオリジナル研修が大半を占め、様々な社員が持つ多様なクリエイティビティの形に接することができるのが大きな特徴です。

成長を一時的なものではなく、持続的なものにするためには、社員一人ひとりの成長計画を会社と社員が共有し、中長期的なキャリア計画を実現するための仕組みをつくることが重要です。スキル強化にとどまらず、当社グループのDNAやWAYにも触れて習得するプログラム等も導入し、社員一人ひとりの成長を最大限引き出すための多様な機会を提供しています。

▶ 社員の能力発揮を支えるセミナー

当社グループが取引先に提案していく領域は、事業変革やイノベーション等へも広がっています。テクノロジーが日々進展する変革期をチャンスと捉え、未来をつくるクリエイティビティを磨き、社員が新たな領域にチャレンジしていくための研修・セミナーを拡充しています。

社内講師を務めた社員数
延べ**1,403**人

対象：2022年3月期 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

先端テクノロジーやナレッジ共有のためのセミナー開催数/参加人数

全**141**回/
延べ**20,401**人の社員が参加

対象：2022年3月期
博報堂、大広、読売広告社、博報堂DY
メディアパートナーズが主催したセミナー
への当社グループ社員の参加数

▶ イノベーション

イノベーションを生み出す人財を育成する2つのプログラムをグループ横断で実施しています。

「経営創発プログラム (KSP)」は、変化の激しい時代に求められる経営人財を育成することを目的とし、変化に積極的に取り組み、組織としてイノベーションを起こしていく次期経営層育成のための研修プログラムです。グループ各社の役員・部門長、それに準ずる社員を対象とし、「Value Profit Chain」と「イノベーション理論」を柱とした本プログラムは、合宿等を含む2年のカリキュラムで構成されています。

「Growth Action Program (GAP)」は、競争環境が激変する中で、自らの力で現状を突破し、イノベーションを起こすための力を身に付け、変化を生み出す人財を育成するための研修として、2020年5月よりスタートしたプログラムです。30代を中心とした社員を対象として半年のカリキュラムを通して学んでいきます。

▶ 日々の仕事を越えた成長機会

SDGsが示す様々な課題とそのゴールに対し、本業である日々の仕事を通じて貢献するとともに一人の生活者として社員が自発的にソーシャルアクションに取り組んでいます。

KSP参加人数
延べ**535**人が参加
(2022年3月期)

GAP参加人数
63人が参加
(2022年3月期)

活動に参加した社員数
延べ**525**人

2022年3月期の
ソーシャルアクション活動件数
103件

対象：博報堂DYグループ

UNIVERSITY of CREATIVITY (博報堂)

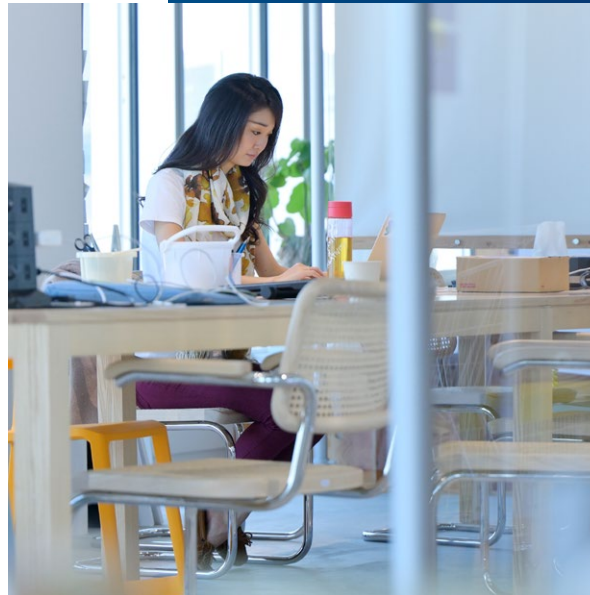
博報堂は、未来を創造する技術としてのクリエイティビティを研究・開発し、社会実験を行う専門機関「UNIVERSITY of CREATIVITY (UoC)」を2020年に設立しました。創造性を人類最大の資本と捉え直し、みずみずしい未来の地図を描くために「社会のためのクリエイティビティの港」となることを目指します。

世代、業界、専門を超えて様々な感性を衝突させながら、「DE&Iで解放される創造性」「AIと共創する創造性」や「地球にとってサステナブルな創造性」を研究する活動に取り組んでいます。2022年3月期には、地域創生やカーボンニュートラル(脱炭素)などをテーマとしたオンラインイベントを開催。博報堂DYグループ社員30人を含む154人のカタリストが登壇し、延べ23,117人が視聴しました。



05

Sustainability



- 57 サステナビリティの考え方
- 58 サステナブルな取り組み（事例）
- 63 健康・健全な働き方
- 64 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン
- 65 人権方針
- 67 気候変動等を含む環境課題解決への取り組み

サステナビリティの考え方

私たちは、顧客を生活者、市場を生活者のための市場として捉え、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として考えています。生活者は、安心安全な社会、自己実現できる社会、持続可能な社会を望んでいます。私たちが目指すべき価値の創造とは、新しい社会、新しい生活をデザインするクリエイティビティにより、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です。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**

当社グループが考える価値創造とは、「生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」に向けて、当社グループならではの強みや資産を活かしながら、事業活動を通じて貢献することです。当社グループにとって、生活者と社会に新たな価値を創造するための源泉であり、最大の資産はクリエイティビティを発揮する人財です。生活者の社会課題への関心が高まる中、SDGsが示す様々な課題とそのゴールに対し、本業である日々の仕事を通じて貢献するとともに、一人の生活者として社員が自発的にソーシャルアクションに取り組んでいます。社会課題に取り組むというチャレンジによって得られた経験や知識、ネットワークは社員の成長を支え、会社の成長につながっています。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ委員会

博報堂DYホールディングス代表取締役社長を委員長とし、取締役から構成される「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。博報堂DYホールディングス、博報堂、大広、読売広告社、博報堂DYメディアパートナーズ、およびその子会社・関連会社を含む、博報堂DYホールディングス傘下のグループ横断の委員会とし、当社グループにふさわしいサステナビリティに関する基本方針、テーマおよび施策案の検討・策定を行います。

サステナビリティ推進室

2022年4月、博報堂DYホールディングスにサステナビリティ推進室を新設し、グループ経営課題としてサステナビリティに取り組んでいます。サステナビリティ委員会事務局のほか、サステナビリティテーマおよびグループ横断の施策案に関するマネジメント、モニタリングKPIの計測・管理、広報、プロデュースの各機能を担い、活動を推進しています。

サステナブルな取り組み



博報堂DYグループは、国連関係機関やアカデミア、企業、省庁・自治体、NPO・NGO等の様々なステークホルダーと協働し、いち早くSDGsの普及・啓発に向けた活動を推進してきました。2030年の先の未来を見据え、SDGsを社会実装していくための取り組みを積極的に展開し、「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。

SDGs社会実装に向けた取り組み

博報堂SDGsプロジェクト

博報堂

クライアント企業が経済的インパクトと社会的インパクトを同時に達成し、さらなる成長を遂げることを目指して、SDGs視点からの経営コンサルティング、事業開発支援、マーケティング支援などを行っています。また、様々なSDGsアクションのプラットフォームを活用した企業やメディアとの共創活動も幅広く展開しています。



コンサルティング領域／イノベーション共創

企業経営にSDGsの視点を取り入れた経営コンサルティングや社内浸透施策、イノベーション共創活動を展開しています。



自動車、飲料、食品、住宅メーカー、
商社、エネルギー、化粧品・トイレタリー、
アパレル、メディア等多岐にわたる
業種クライアントでサービス実施中

事業開発領域／クライアント企業・メディアとの協業

持続可能な社会づくりのための商品やサービスの共同開発をはじめ、ダイバーシティや環境課題解決など、多様なテーマで事業開発の協働推進を行っています。

サステナブルな取り組み（事例）

国内

社員食堂から始まるサステナビリティ施策—

国産バイオマス素材「ライスレジン®」プロダクト開発

博報堂プロダクツ

博報堂プロダクツでは、新潟博報堂が業務提携している（株）バイオマスレジホールディングスグループと開発した、食用に適さないお米を独自技術でプラスチック樹脂化した国産バイオマス素材「ライスレジン®」による、プロダクト開発サービスの提供を開始しました。その先駆けとして、東京・豊洲本社内にある博報堂DYグループの社員食堂「5615 cafe & deli」において、ライスレジン®ストロー*を試験導入しています。

キャンペーンやプロモーションに関わる多種多様なプロダクトの企画・開発・デザイン・製造から品質管理までをワンストップで提供する博報堂プロダクツプレミアム事業本部では、専門領域を持ったメンバーから構成されるSDGsプロジェクトチームを結成し、ものづくりの観点からSDGsの実現に向けて取り組んでいます。

* 原料にお米が20%使われているため、焼却時にCO₂の発生を20%削減できるカーボンニュートラルの特質を持つ



販促現場でのサステナビリティ施策—

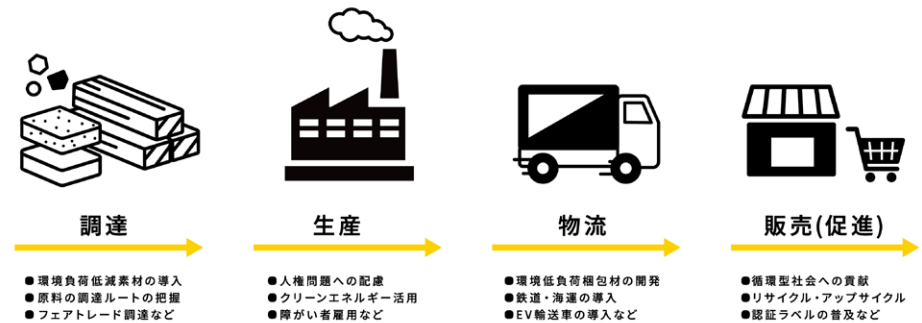
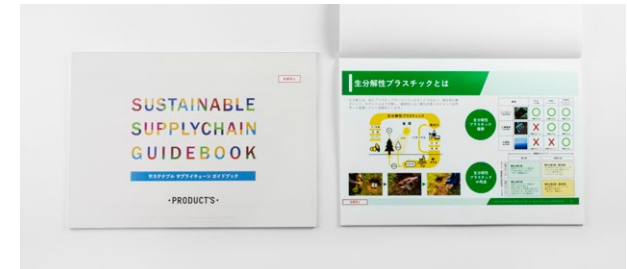
「サステナビリティサプライチェーンガイドブック」開発

博報堂プロダクツ

博報堂プロダクツは、社会環境変化を踏まえ、販促現場でのSDGsへの取り組みを得意先、生活者へ提供する「サステナブルサプライチェーンガイドブック」を作成しました。

本ガイドブックは企業のSDGsの実装をサポートする手口集です。サプライチェーンにおける「調達」「生産」「物流」「販売（促進）」の4つのプロセスで適切なソリューションをご提供します。

ものづくりの現場を熟知したスタッフが世界基準を踏まえながら、実現可能性の高い調達基準を設計できるというのが博報堂プロダクツの強みです。今すぐ実装できることから、中長期的に大きなインパクトをもたらすことまで様々な課題に対応できるソリューションを提供しています。



サステナブルな取り組み（事例）

国内

クライアントとの連携で地方活性化を目指すプロジェクト—
「AD“VAN”TURE」

TBWA\HAKUHODO

TBWA\HAKUHODOは、クライアントとの連携で全国の地方自治体や地方事業者が抱える課題解決を目指すプロジェクトを開始します。その第一弾として、日産自動車（株）と茨城県高萩市による共同実証実験「AD“VAN”TURE」を始動しました。これは、アウトドアアクティビティと車中泊車による観光振興および、これまででない自動車利用シーン拡大を目指すプロジェクトです。

高萩市は、豊富な自然を活かし、「アウトドアのまち高萩」として、雄大な自然の中でアウトドアが楽しめるまちとして認知拡大を図っています。一方、日産自動車（株）が展開する日産キャラバンは、コロナ禍でのアウトドア需要の拡大により、商用だけでなくプライベートユースとして多くのお客様にご利用いただいています。そこで、新たなライフスタイル・宿泊手段として注目を集めている車中泊を観光産業の手段として活用すれば、地域の観光課題を解決する新しい観光体験プランの創出ができると考え、自治体・観光協会と連携した観光事業の活性化に取り組みました。



P&GとWEコネクト・インターナショナル合同開催の女性起業家育成プログラム—
P&G Academy for Women Entrepreneursに参画

TBWA\HAKUHODO

TBWA\HAKUHODOは、P&Gジャパン（合）とWEConnect Internationalが女性起業家を対象として2022年2月1日から3月8日にかけてオンラインにて開催した女性起業家育成プログラム『P&G Academy for Women Entrepreneurs』の企画・運営に協力しました。新事業領域進出、人材不足や開発、経営ビジョンの示し方、ワークライフバランス、事業環境の変化への対応など、様々な悩みや課題を持って参加していた企業家に対して、P&Gジャパン（合）とTBWA\HAKUHODO、WEConnect Internationalの門外不出とされるノウハウを提供するカリキュラムで構成されました。

2020年に17人の女性起業家を対象に第1回目の女性起業家育成プログラムを開催しました。第2回目となる2022年は日本全国から製造、運送、建設、ヘルス、キャリア支援を含む幅広い業界から、年齢や企業規模も様々な21人の女性起業家の皆様が参加されました。



サステナブルな取り組み（事例）

国内

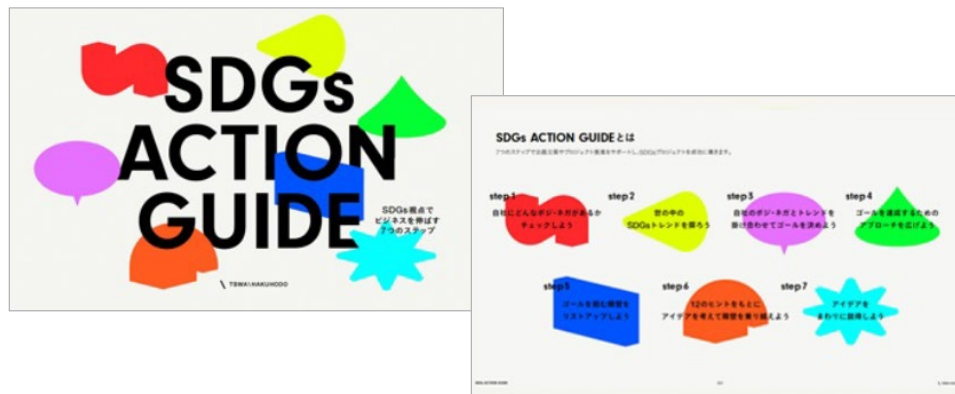
企業のSDGsプロジェクトを成功に導くー

「SDGs ACTION GUIDE」

TBWA\HAKUHODO

TBWA\HAKUHODOは、SDGs活動の推進に悩みを抱えている企業の担当者に向けて、プロジェクトを円滑に進めるためのヒントをまとめた「SDGs ACTION GUIDE」を無料公開しました。多くの企業がSDGsに関心を持ち、様々なプロジェクトが立ち上がっている一方で、SDGsプロジェクトの推進は難しく、途中で頓挫するなど、継続的に取り組めないといった声も多く寄せられています。そこでTBWA\HAKUHODOは、企業のSDGsプロジェクトを成功に導くフレームワークを開発しました。ゴール設定の仕方やアイデアの考え方、社内外の協力者を増やしていくための企画説明の方法など、プロジェクトを前に進めていくためのヒントを体系化したのが本GUIDEです。

TBWA\HAKUHODOが長年培ってきたアイデア開発のノウハウやトレンドをつかむ方法論などを活用し、企業のSDGsプロジェクトを成功に導くことを通してより良い社会づくりに貢献していきます。本GUIDEは、新興アパレルブランドや住宅設備機器メーカーの社内プロジェクトなどでも活用されました。



海外

数千トンのプラスチック削減に貢献ー

ゼロ・プラスチックの紙の包装パッケージ開発

IDEO

kyu参画企業のIDEOとH&M Groupは共同で、サステナブルでカスタマイズも簡単なパッケージ・ソリューションとして、新たなゼロ・プラスチックの紙の包装パッケージを開発しました。

H&M GroupのCEOヘレン・ヘルマーソン氏は就任の際、意欲的なサステナビリティ目標を定めていました。ファッション業界のリーダーとして、同社の環境への影響を削減し、有意義な成長を目指すというものです。H&M GroupはIDEOの一步先を行くデザイン主導のアプローチを採用することによって、プラスチック使用量の削減に成功しました。IDEOと共同で開発した新しい紙包装パッケージが数千トンのプラスチック削減につながり、IDEOはH&M Groupとその顧客が目指すサステナビリティ目標の達成に貢献しました。



サステナブルな取り組み（事例）

海外

ファッションの未来を再設計するための完全版ガイドブックを共創—

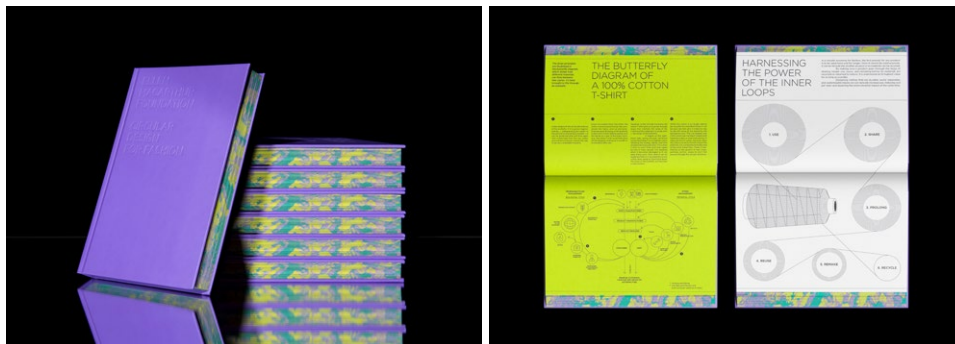
「循環型ファッション・デザイン (Circular Design for Fashion)」

Sid Lee

世界の産業による水質汚染の5分の1は、繊維工場に起因しています。循環経済の実現を目標に掲げるエレン・マッカーサー財団は、ファッションの未来を再設計するための完全版ガイドブックの共創をkyu参画企業のSid Leeに委託しました。こうしてでき上がった指南書「循環型ファッション・デザイン (Circular Design for Fashion)」は、無駄の排除、商品の再利用、自然の再生という循環型デザイン3原則の応用方法をデザイナーに示すものとなっています。

徹底した循環を図るという意味で、このガイドブック自体も100%再生可能エネルギーで製作され、廃棄物を出さない地球環境に優しい印刷工程で作成されています。紙面を最大限に利用するページ構成から、水もアルコールも使わないオフセット印刷に至るまで、製作のあらゆる段階で脱炭素への配慮が行われています。

全世界から有名ブランドや独立系レーベル、ファッションデザイナー、製造業者、再販売のスペシャリストを含むデザイン関係者80人以上が連携したことで、このプロジェクトは巨大なファッションコミュニティに多大なインスピレーションを与える結果となりました。



公益性の高い企業に対して与えられる国際的な認証制度—

「Bコープ認証」を取得

ATÖLYE

SYLVAIN

kyu参画企業のATÖLYEは2021年、Bコープ認証を取得しました。Bコープ認証は、米国の非営利団体B Labが定めた、透明性や説明責任等の厳しい基準をクリアし、環境や社会に配慮した事業を行っている公益性の高い企業に対して与えられる国際的な認証制度です。

ATÖLYEは、コミュニティを核とし、全世界のクライアントとクリエイティブ専門家の両方にサービスを提供するクリエイティブ・サービス・ファームです。「パーパスドリブン」であることを心掛けており、経済と社会を前進させるクリエイティビティの源になることを目指すkyu Collectiveの一員として、今後も社会により良いインパクトを創造できるように取り組んでいきます。

ニューヨークを本拠とするイノベーション・ブランドデザイン・コンサルティング企業で、2022年kyuに参画したSYLVAINも、2018年にBコープ認証を取得しています。



SYLVAIN

健康・健全な働き方



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。プロフェッショナルとして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馳せながら、仕事をする心を掛けています。社員と家族、取引先の方々の健康を第一とし、社会全体の経済を活性化していくために、様々な働き方の変革に向けた取り組みを推進しています。

カラダ CHANTO! プロジェクト

博報堂DYグループでは、社員のヘルスリテラシー向上を目指し「カラダ CHANTO! プロジェクト」として、セミナーやイベント、定期的な情報発信など、様々な健康推進施策を実施しています。

カラダ
CHANTO!
プロジェクト

行動変容促進プログラム「健診戦」(博報堂DYグループ)

産官学連携で開発した健康経営支援プログラム「健診戦」は、社員一人ひとりの定期健康診断の結果をヘルスデータで可視化し、昨年と比較して特に健康維持・改善した社員を表彰することによって、社員の健康増進を促すヘルスエンタテインメントとして提供しています。当社グループにおいても導入し、1,087人が参加し、参加者の76.4%が健康維持・改善を達成する

など、健康改善の意識向上に貢献しています。また、社員同士で声をかけ合いながら健康を増進していくことを目的に、企業対抗による団体戦「健診戦VS」を実証実験として開始、企業同士で楽しみながら健康維持・改善した人の割合を競い合い、健康改善に取り組んでいます。

参加人数

1,087人

健康維持・改善率

76.4%

(2022年3月期)

TOPICS

▶ パートナー企業様の健康への取り組み

テレワーク環境下でも従業員の“楽しさ”や“意欲”を喚起して社員のセルフ・ケアを促進するため、博報堂DYグループのパートナー企業である味の素(株)でも2020年より「健診戦」を導入し、健康増進の一助としていただいています。

▶ 「健康白書」の公開

社員の健康状態・意識・働き方等のデータから複数のタイプに分けて分析し、最適な改善行動を導く「健康クラスター分析」と過去5年の定期健康診断結果をもとに作成した「経年変化」について説明した「健康白書」を公開し、健康診断後のサポート強化を行っています。この白書をきっかけに、日々の生活習慣を振り返り、その先の行動につなげていくことを目的としています。



ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン



「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」が当社グループのサステナビリティゴールです。多様性の時代には、自分とは異なる価値観を持つ人への想像力が求められます。当社グループでは、多様な人財が活躍し、社員一人ひとりがクリエイティビティを最大限発揮するための環境を整備しています。

女性活躍推進

女性社員のキャリア形成と継続のための人財育成や環境の整備を進め、女性の活躍推進に取り組んでいます。

新卒採用女性比率	45.0%	女性管理職比率	9.6%
中間採用女性比率	44.2%	育児休暇からの復職率	95.7%

(2022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・アドバイジング・コンソーシアム

TOPICS

大広は、2022年3月に、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づく優良企業として、厚生労働省より3つ星ランクの「えるぼし認定」を取得しました。女性が自分の“働き方をデザインできる会社”となるために、社長を座長として「女性が心おきなく活躍する職場創りプロジェクト（COCO-Project）」を2017年に発足して以来、継続的に活動を続けてきた結果と受け止め、引き続き、多様な働き方を支援するとともにさらなる議論・検討を行ってまいります。



キャリア入社者

博報堂・博報堂DYメディアパートナーズではマーケティング・イノベーション価値創出に向け、近年中途採用を強化しています。2021年からはデジタル分野でさらなる成長を遂げるため、博報堂DYメディアパートナーズ、DACとともにデジタル人財の採用や、第二新卒者の採用を強化しています。

キャリア入社者*に対しては、入社後のオンボーディングにおいて様々なプログラムによるスキルアップに加えて社員同士のコミュニティづくりを支援するなど、風土に定着するための仕組みも実施しています。

* 当社では中途入社者のことを「キャリア入社者」と呼称しています。

キャリア入社者比率	31.9%	管理職における 中間入社者数比率	40.5%
-----------	--------------	---------------------	--------------

(2022年3月期)
 ※ 対象:博報堂

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

社員の成長に向けて

社会経済環境が予測困難な時代において、より高い業績や成果を持続的に達成するためには、社員が本来持っている多様な成長ポテンシャルに着目し、社員の「主体的な成長」に投資し、パフォーマンスを上げることが最も重要と考えています。博報堂・博報堂DYメディアパートナーズでは、これを推進するためのタレントマネジメントシステム（人事制度）を導入し、社員の成長を促す職務付与、強みを伸ばすためのキャリア設計等を実施することで、変化の激しい時代を勝ち抜くための、多様な人材を育成しています。また2023年3月期は博報堂・博報堂DYメディアパートナーズにおいてリスキリング・プログラムを開始し、各自のニーズに応じた成長機会を提供しています。

キャリア面談に かけた総時間	博報堂	5,736 時間	KSP/GAPの 参加人数	KSP	42 人 (延べ535人)
	博報堂DY メディアパートナーズ	1,264.5 時間		GAP	38 人 (延べ63人)

(2022年3月期)

障害者雇用の促進

当社グループの特例子会社「博報堂DYアイ・オー」は、1989年12月に社員14人で設立し、2022年4月現在で社員160人（障害者87人、健常者73人 ※出向者を除く）に成長した当社グループ各社のシェアードサービス会社です。業務はデータ入力・印刷出力・帳票チェック等がベースとなり、障害のある社員と健常者が協働しています。2017年12月には、厚生労働省委託事業受託団体である全国障害者雇用事業所協会より、「障害者活躍企業」としての認証を受けました。今後も多様な社員一人ひとりが力を合わせてチームの力を発揮し、博報堂DYグループに高いサービスを提供し続けるとともに、博報堂DYアイ・オーだからできる新しい価値を生み続けていきます。

当社グループの障害者雇用率	グループ算定で 2.54%
---------------	----------------------

(2022年4月1日現在)

人権方針



人権方針

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材を通じて、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。

人権方針の適用範囲

本人権方針（以下、本方針）は、博報堂DYグループ（博報堂DYホールディングス〈以下、当社〉および連結子会社）で働く全役職員等（役員、正社員、契約社員、派遣社員のすべて）を適用の対象としています。また、私たちのすべての取引先企業に対しても、本方針に従って行動することを期待します。

人権方針

人権尊重に対するコミットメント

博報堂DYグループは、事業活動によって引き起こされる可能性のある人権に対する様々な影響に対して誠意を持って対応し、その上で、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ます。

さらに、グループのDE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の取り組みをいっそう推進するために、以下のコミットメントを表明します。

私たちは、国際的規範として「国際人権章典」に規定されている人権、「労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関（ILO）宣言」、および国連グローバル・コンパクトで表明されている基本的人権に関する原則、ユニセフ・国連グローバル・コンパクト・セーブ・ザ・チルドレン「子どもの権利とビジネス原則」に対する理解を踏まえ、事業全体において「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に沿い、人権の尊重に努めます。

事業活動を行うそれぞれの国と地域における国内法および規制を遵守し、国際的に認められた規範との間に矛盾がある場合には、それぞれの国と地域の法令に配慮しながら、国際的に認められた規範を尊重する方法を追求します。私たちは、人種、民族、国籍、出身、言語、宗教、ジェンダー、年齢、政治的意見、財産、性自認、性的指向、障害、出生などを理由とした差別や人権侵害を行いません。また、人身売買、強制労働や児童労働を禁止し、法律で認められている結社の自由、団体交渉権に関する従業員の基本的人権を尊重し、事業活動を行う国と地域の法令を遵守の上、適切な労働時間と賃金等を確保することで、従業員が健康に働ける職場環境を整えます。

事業活動を通じて、人権に負の影響を生じさせた場合には是正に向けて適切に対処し、負の影響を助長することを回避し、グループのバリューチェーンにおける人権への負の影響についても防止、軽減するよう努めます。

さらに、表現の自由、ハラスメント、プライバシーの侵害など生活者の人権に影響が及ぶ可能性のある事案に留意し、私たちの事業活動を通して人権侵害の排除に向けた取り組みを積極的に行い、人権の保護に資する活動の普及・啓発に努めます。私たちは、上記に関する取り組みや活動の内容について定期的に評価を行い、さらに今後、社会状況や事業活動の変化に伴い発生しうる顕著な人権課題を特定し、それらの課題に対しても重点的に取り組んでいきます。

ガバナンスおよび社内体制

当社の取締役会は、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

博報堂DYグループは、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権尊重の責任を果たすために人権デュー・ディリジェンスを実施することで、グループの事業活動による人権面での影響について説明責任を果たすよう努めていきます。

さらに、人権デュー・ディリジェンスの結果をもとに、顕著な人権問題に対する取り組みに注力するよう努めます。さらには既存事業に加え、M&Aを実施した企業を含む事業会社を対象に、グループ各社の内部統制部門と連携しながら、リスクマネジメントの取り組みの一環として、事業活動で起こりうる人権に対する負の影響の整理・評価・対策を検討していきます。

救済メカニズム（対応窓口）

博報堂DYグループは、全役職員等に対して、企業内通報・相談窓口を設置しており、人権に関する通報や相談を極めて高い匿名性と秘匿性を確保した上で受け付け、人権侵害を受けた方が救済を受けられるように誠実に対応します。さらに、グループ各社における人権に対する負の影響の評価および対応を検討するため、企業内通報・相談窓口へ届く人権侵害に関する通報件数および傾向を定期的に確認し、深刻な侵害につながる可能性のある事案に対しては対応策を議論し、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。

ステークホルダーとの対話／情報開示

博報堂DYグループは、人権に関わる影響について、関連するステークホルダーとの対話と協議を通じて、適切な対応を行います。また、本方針に規定する取り組みを含む、人権尊重に対する活動の進捗および結果をコーポレートサイトに情報開示することで、より積極的な取り組みを図ります。

人権方針の周知浸透／教育

博報堂DYグループは、事業活動において本方針の実効性を高めるよう、全役職員等に対する本方針の浸透、周知徹底、および人権に関する理解を深める教育を実施します。また、現在行っている各種ハラスメントに関する研修、広告における表現リスク研修についてもいっそう強化していきます。

改訂・見直し

本方針は当社の取締役会によって承認され、今後も人権尊重に対する取り組みをより強化するため、定期的に見直し、改善していきます。

代表取締役社長

水島正幸

気候変動等を含む環境課題解決への取り組み



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遵守を行い、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います。

博報堂DYグループの気候変動対応について

博報堂DYグループは「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同しています。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、以下委員会）、環境管理責任者の下部に「環境マネジメント分科会」（以下分科会）を設置しました。本分科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。

博報堂DYグループ環境方針と環境管理体制について

①博報堂DYグループ環境方針

博報堂DYグループは、事業所としての環境負荷低減はもとより、ステークホルダーとの連携、社員一人ひとりのクリエイティビティを發揮した環境貢献活動の推進支援を行動指針とし、

基本理念のもと、環境に対する取り組みを推進しています。

[詳細](#) [WEB](#) 環境方針・環境管理体制・ISO14001

②博報堂DYグループの環境管理体制について

博報堂DYグループサステナビリティ委員会において環境に関する基本方針、テーマおよび施策案の検討を行います。本委員会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設置しています。また、その下部組織として「環境マネジメント分科会」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。

[詳細](#) [WEB](#) 気候変動およびTCFDへの対応

③ISO14001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。

戦略：シナリオ分析

シナリオ分析の範囲として、博報堂DY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℃上昇以内に抑えられるシナリオ→1.5℃シナリオ ※一部2℃シナリオも併用、4℃前後上昇するシナリオ→4℃シナリオ）で、2030年以降の長期想定で考察しました。

これらの分析・対応策の検討は、環境マネジメント分科会より報告を受けたサステナビリティ委員会委員長、および環境管理責任者との議論を経て、承認・実施されたものです。今後も継続的にシナリオ分析を実施することで質と量の充実を図り、経営戦略への統合をさらに推し進め、不確実な将来に対応できるレジリエンス（強靭さ）を高めていきます。

[詳細](#) [WEB](#) 気候変動およびTCFDへの対応

気候変動等を含む環境課題解決への取り組み

リスク管理

博報堂DY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。

[詳細](#) WEB 気候変動およびTCFDへの対応

指標と目標

博報堂DY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、従来の省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分野についても目標設定および対応策の策定を進めていきます。

[詳細](#) WEB 気候変動およびTCFDへの対応

項目	目標	基準年 (2019年度)	2021年度 実績	2021年度 達成状況
CO ₂ 排出量スコープ1+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	9,570トン	14.3%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	19,166トン	36.2%減
再生エ導入目標*1	2030年度60%、2050年度100%	0%	0%	0%
省エネルギー目標*1	30%削減（2019年度比）	5,372kl	4,652kl	13.4%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	311トン	36.0%減
リサイクル率*3	リサイクル率85%以上	82.2%	84.6%	84.6%

*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

第三者保証

2019年度のCO₂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「CO₂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。

[詳細](#) WEB 「CO₂排出量算定 報告書」(「独立した第三者保証報告書」含む)

外部評価

CDP*1による環境調査「CDP気候変動質問書」へ2017年から毎年回答し、2021年度は「B」の評価を受けました。なお、当社は「FTSE4Good Index Series*2」ならびに「FTSE Blossom Japan Index*2」の構成銘柄に4年連続で選定されました。また、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*2」の構成銘柄に選定されました。エコバディス社*3のサステナビリティ調査にも毎年回答を行うなど、今後も適切な情報開示を進めていきます。

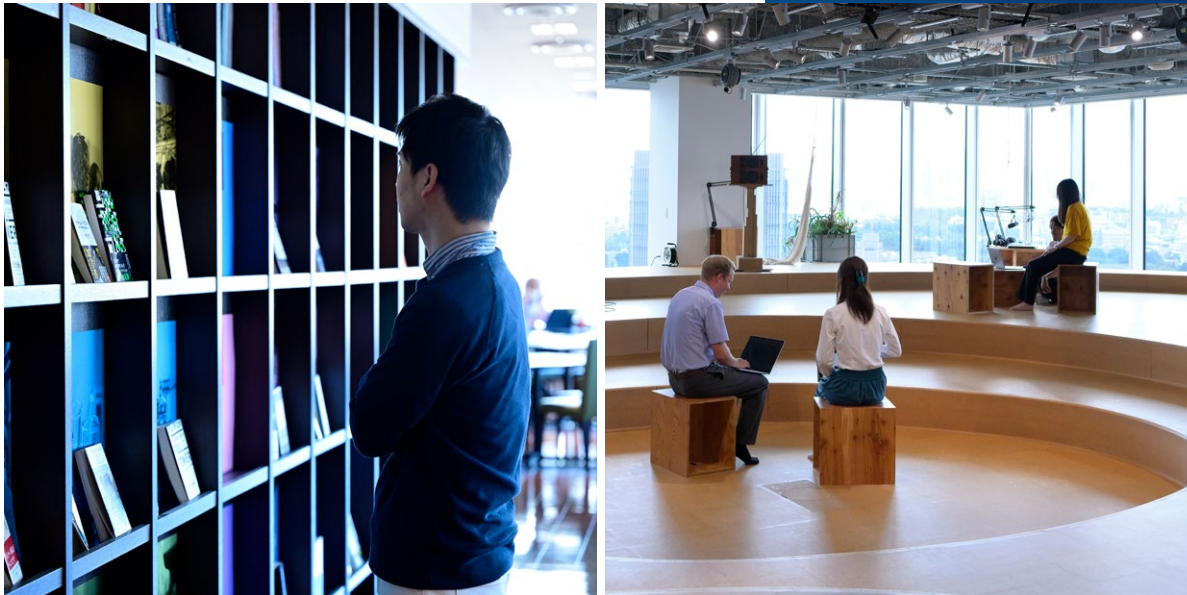
- *1 CDP：企業に対して気候変動への対応戦略や温室効果ガスの排出量に関する情報公開を求める、機関投資家と連携したNGO
- *2 FTSE4Good Index Series：ロンドン証券取引所グループのFTSE Russellが開発したESG（環境、社会、ガバナンス）投資の世界的な指標
FTSE Blossom Japan Index：ESGに対して優れた日本企業を評価するもので、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用しているESG投資指標の1つ
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index：各セクターにおいて相対的に、ESGについて優れた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
- *3 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



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

06

Governance



- 70 会長メッセージ
- 74 新任社外取締役メッセージ
- 75 コーポレートガバナンス
- 82 コンプライアンスへの取り組み
- 83 経営体制

会長メッセージ



客観的で多様な価値観に
基づく経営判断を通じて
「約束の連鎖」を拡げ、
企業価値の向上につなげて
いきます。

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に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、生活者発想というポリシーがあります。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。

もう一つ、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



ステークホルダーから持株会社、 事業会社へとつながる「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

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「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、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、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、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、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、評価を得ることです。

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、それを資本市場はじめ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」を確立して成長する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はじめ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含んでいます。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、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、資本市場はじめ

会長メッセージ

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、持株会社一事業会社の「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、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（2022年6月末現在）



[詳細](#) page 75-81

「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、決議されることとなります。

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

“

自らを「外の目」で見るとは、
会社を正しく成長させるために
欠かせないことです

”

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

会長メッセージ

締役に提案し決議する、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、決議されることとなります。

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中で、極めて重要な要である、と認識しています。

今後のガバナンスのあり方について

新型コロナウイルス感染症がもたらした影響により、私たちを取り巻く環境は、大きく変化しています。危機の中では変化は加速します。普段なら5年10年かかる変化が、数年で進んでしまいます。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。

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の機能を一段と高めていく必要がある、と考えています。周辺視野を広げ、時間軸を読み、持続可能な成長のストーリーを展開していかなければなりません。

2022年6月に当社は取締役会の構成を一部変更しまし

た。初の女性取締役として有松育子さんを迎え、社外取締役は1名増の4名となりました。持株会社において「外の目」の割合を増やすだけでなく、ダイバーシティを推進することになります。より客観的で多様な価値観に基づいた判断を行うことが「約束の連鎖」につながり、ひいては企業価値の向上につながると考えてのことです。

先にお話ししました私たちが目指す「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」のためには最高のクリエイティビティを発揮する必要があります。最高のクリエイティビティは均質な環境からは生まれず、多様な価値観がぶつかり合い、共感し合う中で有機的に醸成されるものだと考えています。つまり、私たちにとってダイバーシティは単に社会の要請というだけではなく、クリエイティビティ・価値創造の源泉というべきものであり、自らの使命を果たすためにあらゆる階層において推し進めていく必要があるものです。

今後も、取締役会も含む様々な面で多様な価値観を取り入れ、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。

指名委員会・報酬委員会（2022年10月末現在）

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

詳細 ▶ page 75-81

「コーポレートガバナンス」をご覧ください。

新任社外取締役メッセージ



企業価値向上のため、
「社会の目」の代理として
博報堂DYグループの
方向性を注視します

有松 育子
新任社外取締役

職業人としての目標は「世の中の役に立つこと」

私は長年、公務員として、教育、生涯学習、芸術文化などの分野で仕事をしてきました。職業生活をスタートした時以来、目指しているのは「世の中の役に立ちたい」ということです。公務を通じて民間企業と一緒に芸術文化支援に取り組んでいたことがありますが、当時はまだ、芸術文化に関心のある先駆的企業がCSRの一分野として取り組みを進めてい

るような段階でした。しかし、現在は、企業がサステナビリティへの取り組みを強め、社会に貢献したり信頼されたりする存在になろうとする努力に重点を置き始めています。この時代に社外取締役を務めることは自分自身の目標にも合致していると感じます。

社外取締役として果たせる役割

取締役会はグループ全体の大きな方向性を決める大変重要な役割を担っています。社

外取締役として、執行側の社内役員からは一歩離れた、より「社会の目」に近い立場から、グループ全体が向かおうとしている方向に注視して意見を述べていくことが、私の社外取締役としての役割であると捉えています。官の分野での経験が長い私には、利益追求が大原則である民間企業の論理や事情にはなじまない部分もあるとは思いますが、これをむしろ自分の特徴として他の取締役会メンバーに刺激を与える存在にもなりたいと考えています。

また、公務を通じて男女共同参画推進に長く携わってきたことから、ダイバーシティ推進やジェンダーギャップ解消についても、これまでの経験を活かして貢献していけるのではないかと考えています。当社グループは「生活者発想」というポリシーを掲げていますが、生活者の半分は女性であるにもかかわらず、取締役としては私が最初の女性であり、管理職における女性比率も決して高くはありません。性別に関係なく一人ひとりが能力を発揮して長くいきいきと勤められる仕組みをつくっていく必要があると感じています。そのことによって、当社グループが働く場としてもより魅力あるものとなり、社会に大きな価値を生み出していくことにつながると信じるから

です。もちろんダイバーシティは男女比率だけのことではありませんが、多少なりとも男女共同参画推進に関わってきた人間として、また、一人の働く女性として、今までにない立場と視点から臆せず意見を発信していきたいと考えています。

当社のサステナビリティゴールへの期待

企業価値とは、利益を追求するだけでなく、社会課題の解決によって社会からの信頼を得ることで初めて高まっていくものだと思います。当社グループでは、「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」をサステナビリティゴールとし、そのための事業活動や各種取り組みが行われています。今や広告領域のみならず、非常に幅広い事業を展開し、また多様な業種・業態のパートナーと協業している当社グループには、既存の枠にとらわれずに社会課題解決への取り組みをさらに広げていく大きな可能性があるかと期待しています。

グループ全体の大きな方針が当社グループのサステナビリティゴールと合致するよう、「社会の目」の代理として、また一人の生活者として意見を述べていくことによってしっかりと役割を果たしていきます。

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、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。

コーポレートガバナンス強化の歩み

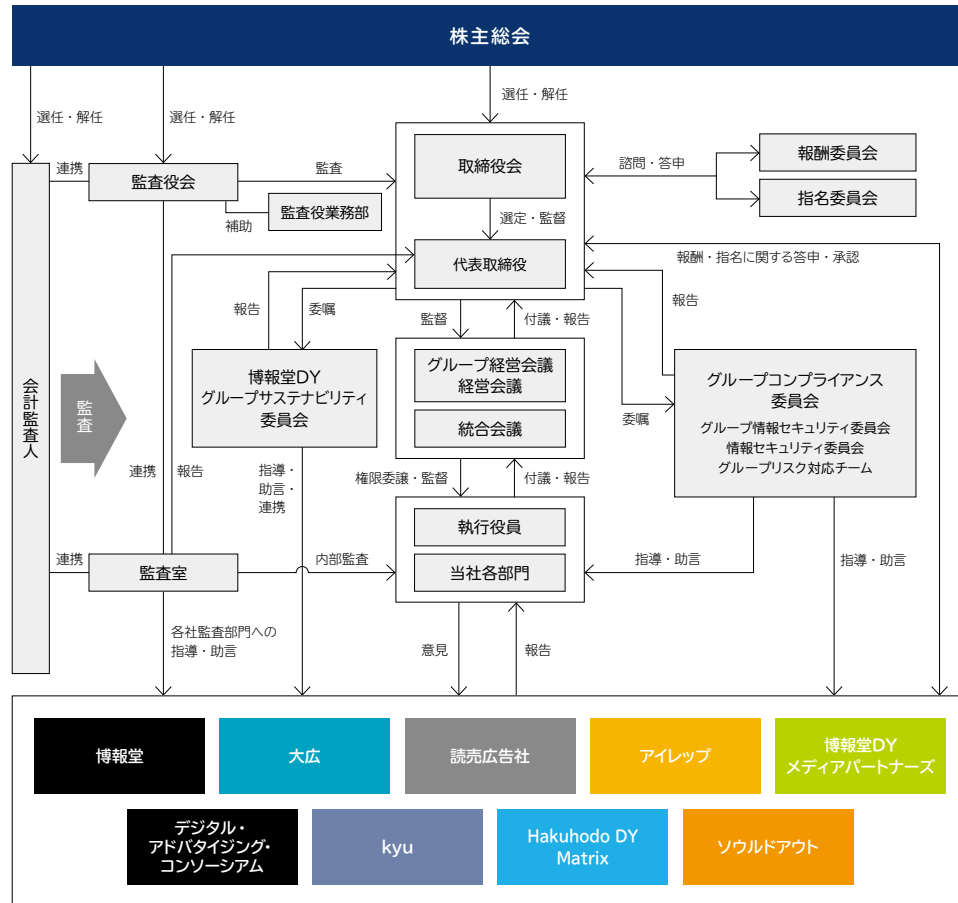
	2004年3月期	2005年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
監督と業務執行の分離および監督・監視機能の強化		<ul style="list-style-type: none"> 当社および中核事業会社*の常勤監査役の連絡会を設置 			<ul style="list-style-type: none"> 執行役員制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役を2名選任 社外取締役・社外監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 	<ul style="list-style-type: none"> 社外役員（独立社外取締役・独立社外監査役）の会合の開始 	<ul style="list-style-type: none"> 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 			<ul style="list-style-type: none"> 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		<ul style="list-style-type: none"> 報酬・指名会議の設置 				<ul style="list-style-type: none"> 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 		<ul style="list-style-type: none"> 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 			<ul style="list-style-type: none"> 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		<ul style="list-style-type: none"> グループコンプライアンス委員会の設置 										<ul style="list-style-type: none"> チーフ・コンプライアンス・オフィサーの設置
その他取り組み			<ul style="list-style-type: none"> 株式分割の実施 			<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式のモニタリング開始 	<ul style="list-style-type: none"> 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

2022年6月29日現在



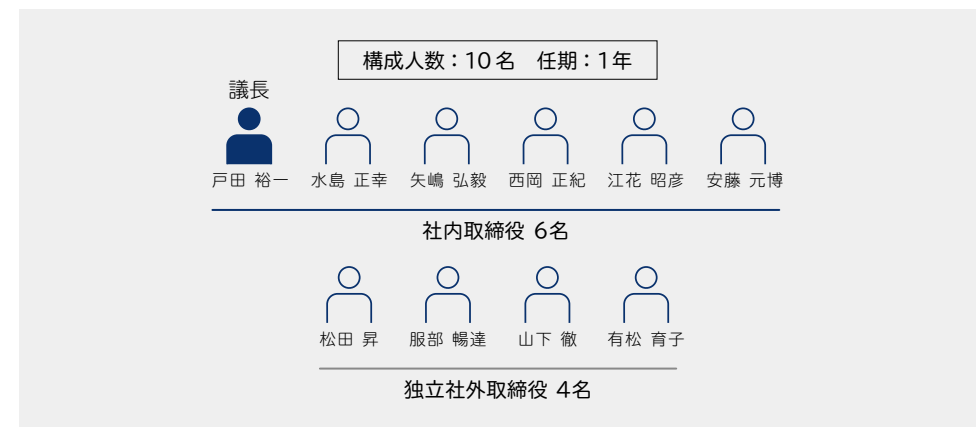
取締役会

取締役会は社外取締役4名を含む10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取締役会を開催することにより、経営上の重要事項の意思決定を行うとともに、当社および中核事業会社の業務執行に関する報告を受け、取締役および執行役員の職務執行の状況の監督を行っています。

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」を創造することで、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。



コーポレートガバナンス

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○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・人財開発 ・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	○			○		○	○
	水島 正幸	代表取締役社長	○			○		○	○
	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					○		○
	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	社外取締役			○	○	○		○
監査役	西村 治	常勤監査役			○				○
	今泉 智幸	常勤監査役			○				○
	山口 勝之	社外監査役				○		○	○
	友田 和彦	社外監査役		○		○			○
	菊地 伸	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くという考え方。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け、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くという考え方。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、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。

コーポレートガバナンス

取締役会の出席状況 (2022年3月期)

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(100.0%)
代表取締役社長	水島 正幸	20回/20回(100.0%)
取締役副社長	矢嶋 弘毅	20回/20回(100.0%)
代表取締役専務執行役員	西岡 正紀	20回/20回(100.0%)
取締役専務執行役員	江花 昭彦	20回/20回(100.0%)
取締役常務執行役員	安藤 元博	2022年6月就任
社外取締役	松田 昇	20回/20回(100.0%)
社外取締役	服部 暢達	20回/20回(100.0%)
社外取締役	山下 徹	19回/20回(95.0%)
社外取締役	有松 育子	2022年6月就任

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、2022年3月期における取締役会の実効性を分析・評価するため、外部機関を活用し、2022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付し、その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、取締役会における分析・評価を行いました。

〈質問項目〉

① 取締役会の役割・機能	⑤ 経営陣とのコミュニケーション
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 総括および自由記載項目
④ 監査機関との連携	

評価

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。

2022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2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
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、各事業会社への訪問や社内施策へのオブザーブ参加の機会提供について検討・実施する。
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、説明者等への要点を絞った説明をガイドし、関連部門に働きかけて中長期的な課題に関する審議や報告等の機会を充実させる。また、継続的に資料提供の早期化に努める。

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、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。

なお、2021年3月期調査における継続的に取り組むべき課題として、取締役会構成における多様性の確保を挙げましたが、2022年6月の当社定時株主総会において、女性社外取締役が選任されています。

〈ご参考〉【2021年3月期調査における主な課題と実施した改善策】

2021年3月期調査では、下表の通り主な課題を3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(2022年3月期)調査において、概ね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、さらなる実効性の向上のために、今後も継続的な取り組みを行い、改善に努めていきます。

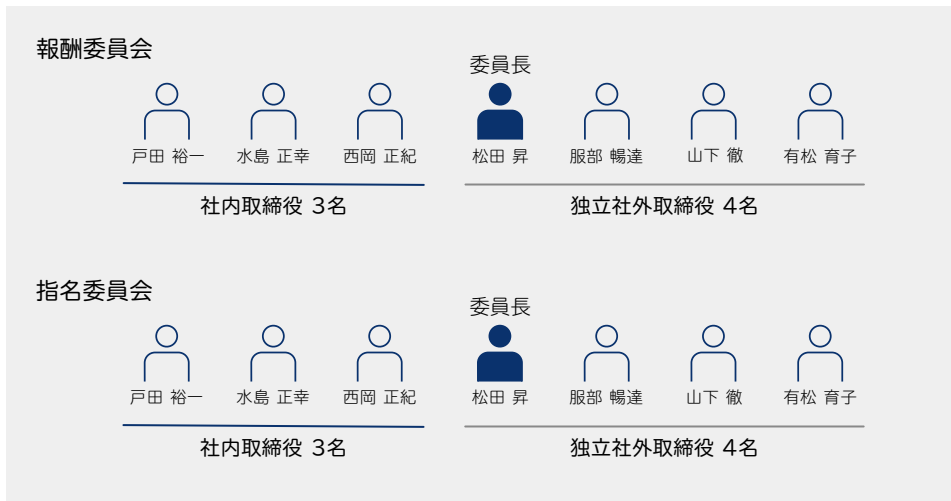
主な課題	主な改善策
今後のコンプライアンス面での内部統制のあり方に関する取締役会への報告	▶ プロセスや具体的な施策について、適切なタイミングで取締役会において報告する
指名委員会および報酬委員会における審議内容の、取締役会へのフィードバックの継続	▶ 2021年3月期に引き続き、各委員会のプロセスや審議内容の共有を継続しながら、さらなる理解促進に努める
社外役員への情報提供の充実化	▶ 議案や審議事項に関する社外役員への事前説明の場や、社外役員との会合の場を活用し、情報提供を増やす

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まいります。

コーポレートガバナンス

報酬委員会・指名委員会

当社は、取締役会の諮問機関である「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。



(注) 報酬委員会および指名委員会の体制は、2022年10月末現在のものです。

報酬委員会の活動状況

2022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以下の通りです。

報酬委員会の開催回数	4回
主な審議内容	<ul style="list-style-type: none"> 当社の取締役の年額報酬および総報酬の水準の検証について 2022年3月期の各取締役の年額報酬について 2022年3月期の年次賞与枠(総額)について 2022年3月期の各取締役の年次賞与について

指名委員会の活動状況

2022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	3回
主な審議内容	<ul style="list-style-type: none"> 2023年3月期の取締役・監査役の候補者および執行役員の任免・担当職務の変更等について スキル・マトリックスの策定

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。



コーポレートガバナンス

監査役会の活動状況（2022年3月期）

監査役会は、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時に開催しています。当事業年度では計22回開催し、平均所要時間は1回当たり約1時間3分、年間の上程事項数は73件です。また、個々の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)	役職名	氏名	出席状況(出席率)
常勤監査役	西村 治	22回/22回(100.0%)	社外監査役	山口 勝之	22回/22回(100.0%)
常勤監査役	今泉 智幸	2022年6月就任	社外監査役	友田 和彦	22回/22回(100.0%)
			社外監査役	菊地 伸	2022年6月就任

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を実施することとしており、直近では2022年6月9日に開催しています。

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期待成果と創出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1/2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。

コーポレートガバナンス

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。

監査役報酬の内容に関する決定方針

監査役報酬は、「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。

役員報酬等に関する株主総会の決議内容について（2022年3月期）

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						
	報酬等の総額 (百万円)	年額報酬		年次賞与		株式型報酬	
		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)	492	6	235	6	202	6	54
社外取締役	39	3	39	—	—	—	—
監査役 (社外監査役を除く)	45	2	45	—	—	—	—
社外監査役	32	3	32	—	—	—	—
合計	609	14	353	6	202	6	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%**
(2022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。

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。

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守るため、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

2022年6月末日現在

取締役



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
山口 勝之

社外監査役
友田 和彦

社外監査役
菊地 伸

執行役員

会長
戸田 裕一

社長
水島 正幸

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、
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
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

落合 寛司

菊地 英之

田中 雄三

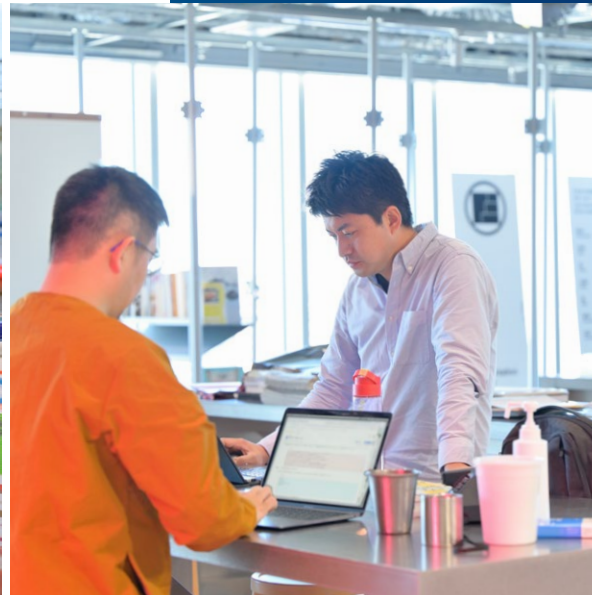
小坂 洋人

米谷 修

荒波 修

07

Financial Information



- 85 10カ年財務サマリー
- 86 種目別・業種別売上高データ
- 87 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
- 88 政策保有株式および株主還元
に関する基本方針
- 89 株式情報
- 90 会社情報
- 91 主要なグループ会社一覧

10カ年財務サマリー

各表示年の3月31日に終了した会計年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
										(百万円)
売上高 ¹	¥1,045,431	¥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
収益 ¹	—	—	—	—	—	673,692	773,519	802,617	714,560	895,080
売上総利益	175,964	190,150	205,867	232,398	248,476	272,410	324,809	332,499	313,217	387,093
販売費及び一般管理費	149,645	156,233	169,045	187,503	201,379	220,147	259,523	277,367	268,184	315,450
営業利益	26,319	33,916	36,821	44,895	47,097	52,263	65,285	55,131	45,033	71,642
税金等調整前当期純利益	24,948	37,039	38,924	46,152	44,795	50,703	85,758	74,871	53,669	94,708
親会社株主に帰属する当期純利益	12,894	18,721	19,879	28,493	25,825	29,861	47,235	44,893	26,479	55,179
のれん償却前営業利益 ²	27,078	34,900	38,494	47,185	50,217	55,878	72,171	64,170	54,365	84,029
総資産	¥ 528,535	¥ 583,970	¥ 633,904	¥ 677,572	¥ 720,556	¥ 796,216	¥ 902,002	¥ 859,887	¥ 941,103	¥1,053,016
純資産	234,352	254,510	282,729	293,899	325,569	367,169	316,421	316,147	362,139	387,414
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 17,763	¥ 31,846	¥ 33,314	¥ 29,698	¥ 16,288	¥ 32,372	¥ 53,522	¥ 27,366	¥ 36,212	¥ 20,852
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,642)	(7,605)	(7,563)	(20,686)	(4,280)	(20,499)	(22,815)	3,372	(9,831)	(11,292)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(3,617)	(1,362)	(12,484)	(5,290)	(7,803)	(14,401)	(21,974)	(19,434)	(12,767)	(8,698)
現金及び現金同等物の期末残高	101,546	125,875	140,133	143,298	146,688	143,850	152,154	163,299	176,042	180,697
1株当たり(円) ³										
当期純利益(潜在株式調整前)	¥ 33.96	¥ 49.31	¥ 53.22	¥ 76.46	¥ 69.30	¥ 80.10	¥ 126.64	¥ 120.30	¥ 70.92	¥ 147.70
当期純利益(潜在株式調整後)	33.95	49.27	53.16	76.33	69.30	79.92	126.39	120.29	70.91	147.68
配当金	8.00	12.00	15.00	18.00	24.00	26.00	28.00	30.00	30.00	32.00
配当性向(%)	23.6	24.3	28.1	23.5	34.6	32.5	22.1	24.9	42.3	21.7
純資産	¥ 583.73	¥ 629.66	¥ 707.30	¥ 732.83	¥ 817.34	¥ 920.01	¥ 756.73	¥ 774.84	¥ 884.69	¥ 957.72
比率(%)										
売上総利益率	16.8	17.4	18.2	19.1	19.8	20.4	22.5	22.7	24.1	25.5
のれん償却前オペレーティング・マージン ⁴	15.4	18.4	18.7	20.3	20.2	20.5	22.2	19.3	17.4	21.7
オペレーティング・マージン ⁵	15.0	17.8	17.9	19.3	19.0	19.2	20.1	16.6	14.4	18.5
自己資本利益率(ROE)	6.0	8.1	7.9	10.6	8.9	9.2	15.1	15.7	8.5	16.0
自己資本比率	41.9	40.9	41.6	40.3	42.3	43.1	31.3	33.6	35.1	34.0
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
収益 ¹	—	—	—	—	—	—	773,519	802,617	714,560	888,305
売上総利益	—	—	—	—	—	—	310,754	325,313	307,350	380,624
営業利益	—	—	—	—	—	—	51,400	47,945	39,233	65,247
のれん償却前営業利益 ²	—	—	—	—	—	—	58,287	56,984	48,565	77,634
売上総利益率(%)	—	—	—	—	—	—	21.7	22.3	23.8	25.2
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
オペレーティング・マージン(%) ⁵	—	—	—	—	—	—	16.5	14.7	12.8	17.1

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、その他のすべての1株当たり指標については2013年3月期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。

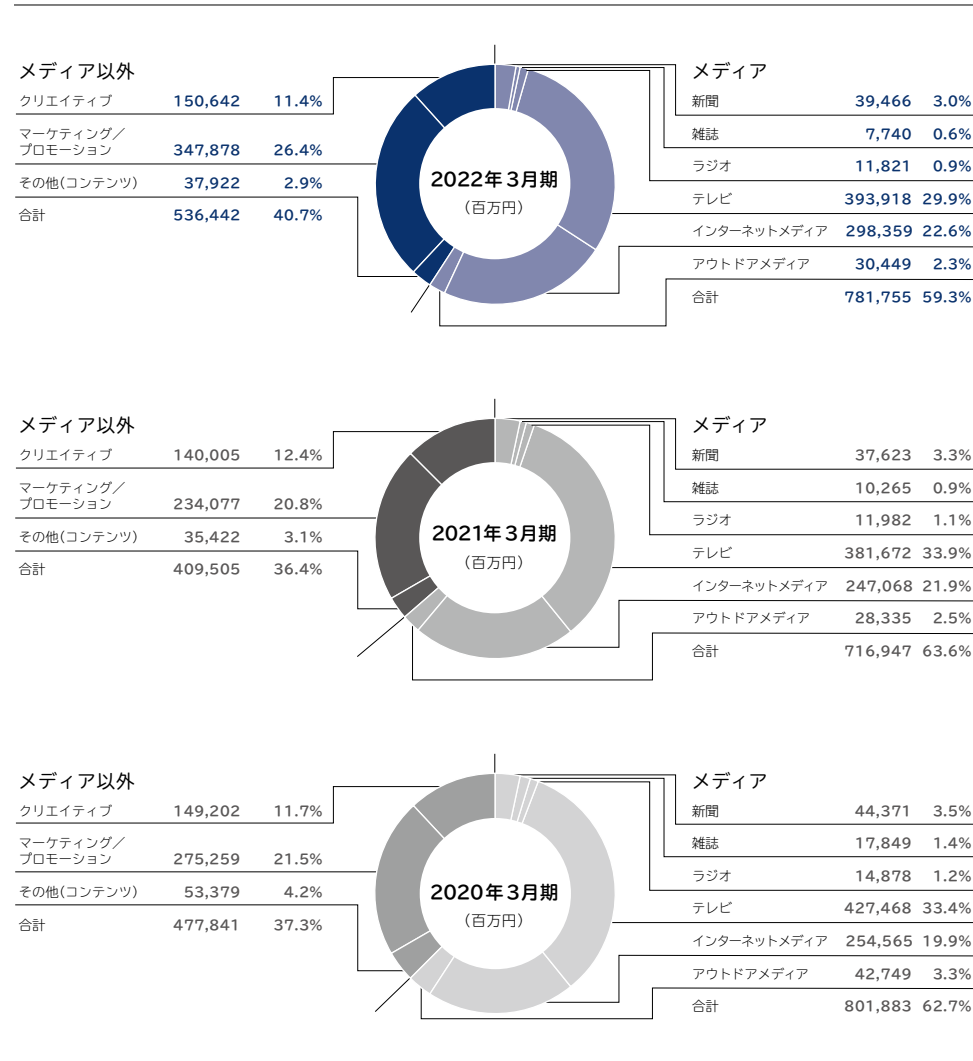
5. オペレーティング・マージンは、売上総利益に対する営業利益の比率を表示しています。

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。

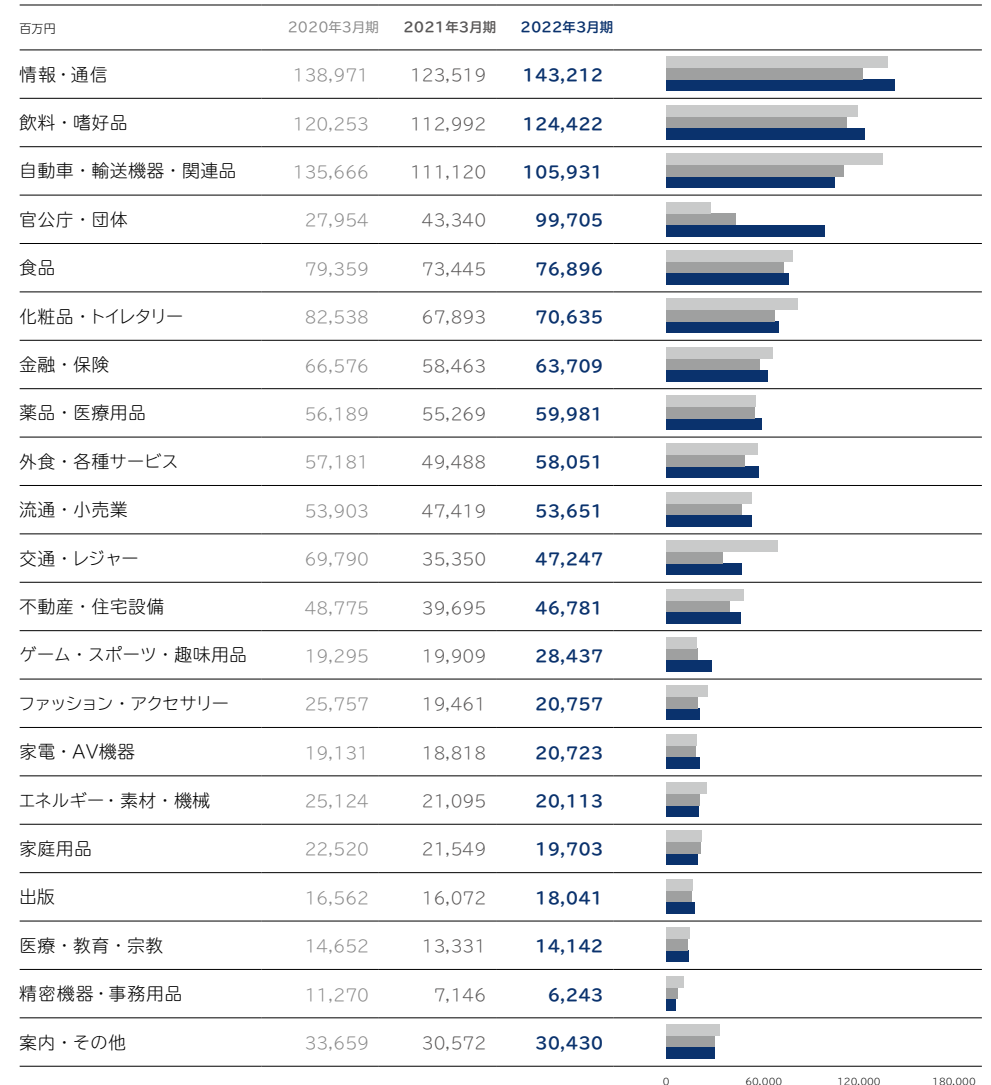
* 2020年3月期より、当社の一部の子会社において会計方針の変更を行っており、2016年3月期から2019年3月期までの数値は遡及修正後の数値を記載していますが、2015年3月期以前は遡及修正していません。

種目別・業種別売上高データ

種目別売上高・構成比



業種別売上高



※ 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。

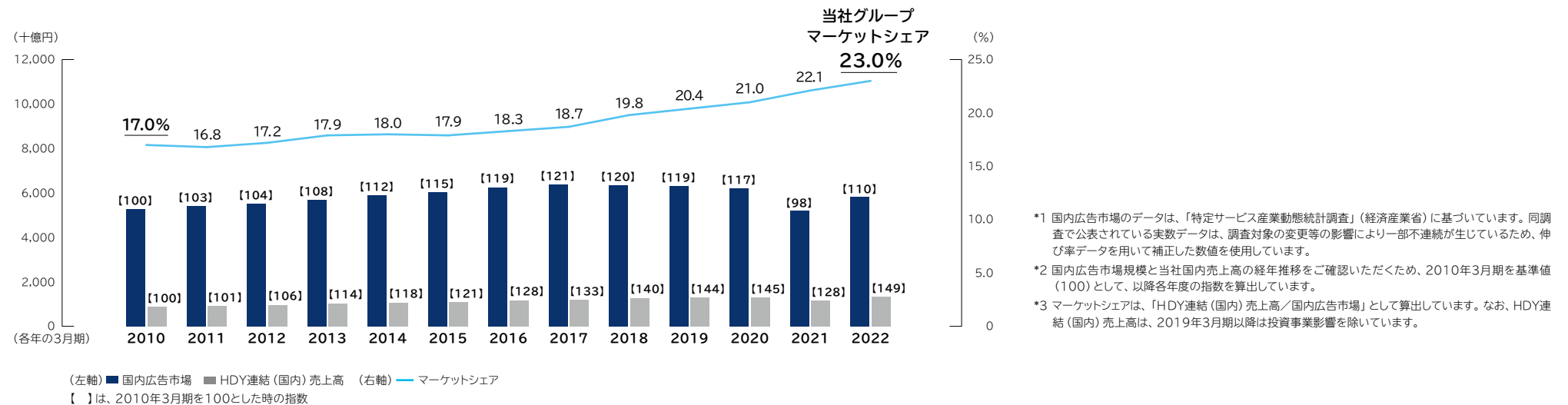
国内広告市場規模と博報堂DYグループ国内売上高の推移

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、コロナ禍により2021年3月期は大幅なマイナス成長となりました。2022年3月期については、前期からの反動もあり、強い回復が見られています。特に、2021年3月期に唯一前期を上回ったインターネットメディアは、2022年3月期においても前期比プラス20%超の伸長となっており、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がますます加速しています。

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、2022年3月期の当社国内売上高は、2010年3月期の1.49倍となり、当社推計のマーケットシェアは、2010年3月期の17.0%から2022年3月期には23.0%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



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。2022年1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。

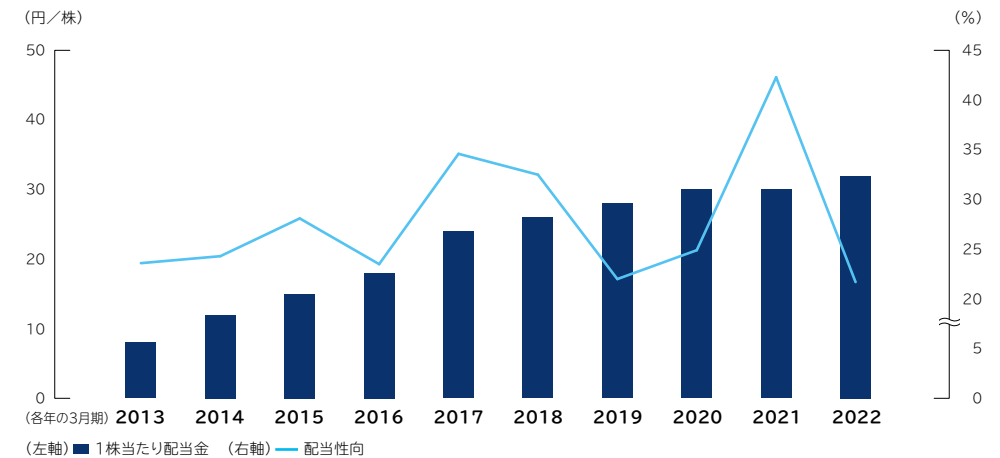
当社は、政策保有株主による当社の株式の売却等を妨げる行為や、会社や株主共同の利益を害するような政策保有株主との取引は行いません。

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。

自社株買いについては、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



株式情報

2022年3月31日現在

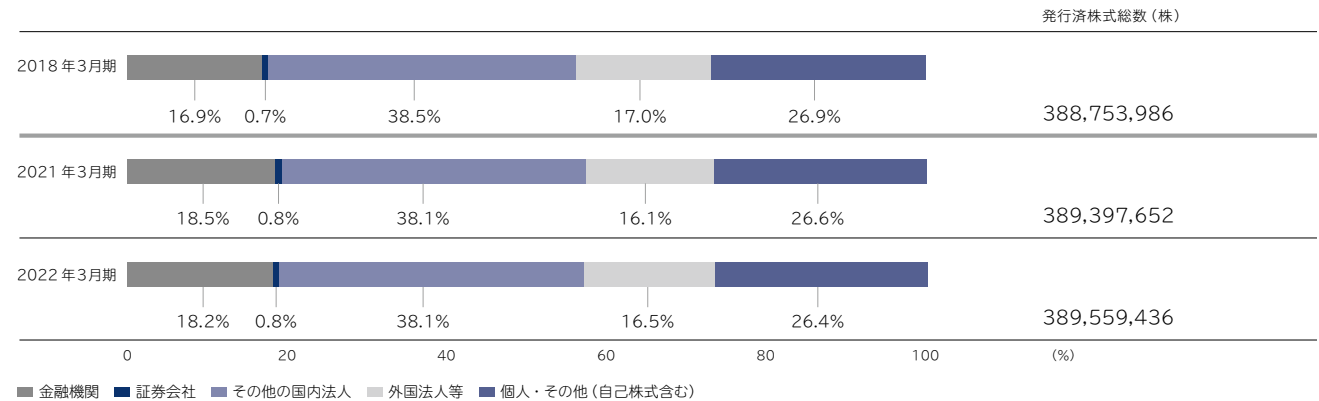
大株主(上位10名)

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

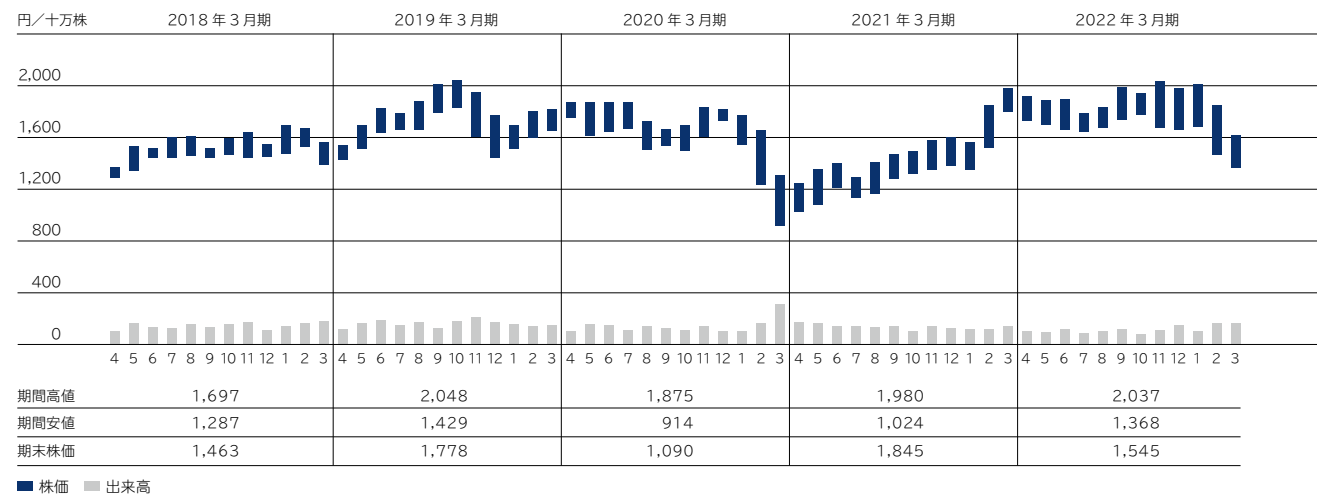
(注) 1. 当社は、自己株式15,905,408株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

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

所有者株式分布状況



株価および出来高の推移



会社情報

2022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

FAX：03-6441-9065

Email：HC.IR@hakuhodody-holdings.co.jp

博報堂

会社名 本社所在地	株式会社博報堂 〒107-6322 東京都港区赤坂五丁目3番1号
創業 設立 代表取締役社長 社員数(連結) URL	1895年10月 1924年2月 水島 正幸 26,840人 https://www.hakuhodo.co.jp

大広

会社名 東京本社所在地 大阪本社所在地	株式会社大広 〒105-8658 東京都港区芝二丁目14番5号 〒530-8263 大阪市北区中之島二丁目2番7号
創業 設立 代表取締役社長 社員数(連結) URL	1893年 1944年2月 落合 寛司 1,588人 https://www.daiko.co.jp

読売広告社

会社名 本社所在地	株式会社読売広告社 〒107-6105 東京都港区赤坂五丁目2番20号
創業 設立 代表取締役社長 社員数(連結) URL	1929年6月 1946年7月 菊地 英之 798人 https://www.yomiko.co.jp

Hakuhodo DY Matrix

会社名 本社所在地	株式会社 Hakuhodo DY Matrix 〒105-8658 東京都港区芝二丁目14番5号
設立 代表取締役社長 社員数 URL	2021年4月 近藤 暢章 173人 https://hdy-matrix.co.jp

アイレップ

会社名 本社所在地	株式会社アイレップ 〒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 代表取締役社長 社員数(連結) URL	1997年11月 小坂 洋人 1,043人 https://www.irep.co.jp

ソールドアウト

会社名 本社所在地	ソールドアウト株式会社 〒112-0004 東京都文京区後楽1-4-14 後楽森ビル19F
設立 代表取締役社長 社員数(連結) URL	2009年12月 荒波 修 444人 https://www.sold-out.co.jp

博報堂DYメディアパートナーズ

会社名 本社所在地	株式会社博報堂DYメディアパートナーズ 〒107-6321 東京都港区赤坂五丁目3番1号
設立 代表取締役社長 社員数(連結) URL	2003年12月 矢嶋 弘毅 6,089人 https://www.hakuhodody-media.co.jp

デジタル・アドバイジング・コンソーシアム

会社名 本社所在地	デジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社 〒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 代表取締役社長 執行役員CEO兼 CCO(Chief Compliance Officer) 社員数(単体) URL	1996年12月 田中 雄三 1,714人 https://www.dac.co.jp

博報堂テクノロジーズ

会社名 本社所在地	株式会社博報堂テクノロジーズ 〒107-6320 東京都港区赤坂五丁目3番1号 赤坂Bizタワー
設立 代表取締役社長 社員数(連結) URL	2022年4月 米谷 修 260人(2022年4月現在) https://www.hakuhodo-technologies.co.jp

kyu

会社名 本社所在地	kyu Investment Incorporated 395 Hudson Street, 8th Floor New York, NY 10014
設立 CEO 社員数(連結) URL	2014年5月 Michael Birkin 2,242人 https://kyu.com

主要なグループ会社一覧

2022年6月末現在

博報堂グループ

名称	所在地
連結子会社（国内）	
(株) 博報堂	東京都港区
(株) TBWA\HAKUHODO	東京都港区
(株) QUANTUM	東京都港区
(株) 北海道博報堂	北海道札幌市
(株) 東北博報堂	宮城県仙台市
(株) 新潟博報堂	新潟県新潟市
(株) 北陸博報堂	石川県金沢市
(株) 静岡博報堂	静岡県静岡市
(株) 中国四国博報堂	広島県広島市
(株) 九州博報堂	福岡県福岡市
(株) 博報堂Gravity	東京都中央区
(株) 博報堂メディカル	東京都港区
(株) 中央アド新社	東京都中央区
(株) 博報堂プロダクツ	東京都江東区
(株) 博報堂クリエイティブ・ヴォックス	東京都港区
(株) 博報堂コンサルティング	東京都港区
(株) HAKUHODO DESIGN	東京都港区
(株) 博報堂ケトル	東京都港区

名称	所在地
連結子会社（国内）	
(株) 博報堂キャスティング&エンタテインメント	東京都港区
(株) PEAK	東京都港区
(株) スパイスボックス	東京都港区
(株) ハッピーアワーズ博報堂	東京都港区
(株) 博報堂プランニングハウス	東京都港区
(株) ディー・プレーン	東京都港区
(株) オズマピーアール	東京都千代田区
(株) バックスグループ	東京都豊島区
(株) SIX	東京都港区
(株) Spontena	東京都港区
(株) エッジ・インターナショナル	東京都港区
(株) 博報堂コネクト	東京都江東区
(株) wondertrunk&co.	東京都渋谷区
(株) 博報堂マーケティングシステムズ	東京都港区
連結子会社（海外）	
HAKUHODO USA Inc.	米国 ニューヨーク
Hakuhodo Deutschland GmbH	ドイツ フランクフルト
Southpaw Communications Ltd.	イギリス タンブリッジウェルズ
Ashton Consulting Ltd.	イギリス セントオールバンズ

名称	所在地
連結子会社（海外）	
Hakuhodo Rus LLC	ロシア モスクワ
上海博報堂広告有限公司	中国 上海
博報堂生活綜研（上海）市場營銷諮詢有限公司	中国 上海
省広納思博報堂広告有限公司	中国 廣州
省広博報堂整合營銷有限公司	中国 廣州
広東省広代博広告營銷有限公司	中国 廣州
北京代博広告有限公司	中国 北京
博報堂希点整合營銷（武漢）有限公司	中国 武漢
博報堂香港有限公司	中国 香港
博報堂行效股份有限公司	台湾 台北
博報堂思索股份有限公司	台湾 台北
台灣博報堂股份有限公司	台湾 台北
Growww Media Co., Ltd.	台湾 台北
Hakuhodo Zeta Inc.	台湾 台北
Hakuhodo Cheil Inc.	韓国 ソウル
PT Hardana Widya Mahir (Hybrid:H)	インドネシア ジャカルタ
PT Hita Wistara Mahir (H:Three)	インドネシア ジャカルタ
PT Hadya Wirya Mahir (H:Digital Indonesia)	インドネシア ジャカルタ
IdeasXMachina Advertising, Inc.	フィリピン パシグ

主要なグループ会社一覧

博報堂グループ

名称	所在地
連結子会社(海外)	
Hakuhodo Beginnings Communications Inc.	フィリピン パシグ
Hakuhodo & Saigon Advertising Co., Ltd.	ベトナム ホーチミン
Square Communications Joint Stock Company	ベトナム ホーチミン
Hakuhodo Digital Vietnam Co., Ltd.	ベトナム ホーチミン
Hakuhodo Integrated Communications Group Pte. Ltd.	シンガポール
Hakuhodo (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール
Hakuhodo Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア シャーアラム
Hakuhodo (Bangkok) Co., Ltd.	タイ バンコク
Socius Co., Ltd.	タイ バンコク
HILL ASIA Co., Ltd.	タイ バンコク
SPA-Hakuhodo Advertising Co.,Ltd	タイ バンコク
Spicy Hakuhodo Co., Ltd.	タイ バンコク
Hakuhodo First Co., Ltd.	タイ バンコク
Hakuhodo O2 Co., Ltd.	タイ バンコク
Winter Agency Co., Ltd.	タイ バンコク
Media Intelligence Co., Ltd.	タイ バンコク
Hakuhodo International Thailand Co., Ltd.	タイ バンコク
Hakuhodo.Sync Private Limited	インド ニューデリー

名称	所在地
連結子会社(海外)	
Hakuhodo.Lync Private Limited	インド ニューデリー
AdGlobal360 India Pvt. Ltd.	インド ニューデリー
持分法適用関連会社(国内)	
(株)アドスタッフ博報堂	沖縄県那覇市
iichi(株)	神奈川県鎌倉市
(株)H.M.マーケティングリサーチ	東京都中央区
インキュデータ(株)	東京都港区
持分法適用関連会社(海外)	
TBWA\G1 S.A.S.	フランス パリ
People'n Rich-H Sdn. Bhd.	マレーシア クアラルンプール

大広グループ

名称	所在地
連結子会社(国内)	
(株)大広	大阪府大阪市
(株)大広WEDO	大阪府大阪市
(株)大広九州	福岡県福岡市
(株)アド大広名古屋	愛知県名古屋
(株)大広北陸	富山県富山市

名称	所在地
連結子会社(国内)	
(株)大広西日本	広島県広島市
(株)ディー・クリエイト	東京都港区
アイビーシステム(株)	長野県諏訪市
(株)顧客時間	大阪府大阪市
(株)澤田設計事務所	大阪府大阪市
(株)エンゲージング・ファーム	東京都港区
(株)LGBT総合研究所	東京都港区
(株)チョーズン・ワン	東京都港区
(株)大広メディアアクセス	大阪府大阪市
連結子会社(海外)	
大広(中国)広告有限公司	中国 上海
科瑞奈(上海)文化科技有限公司	中国 上海
大廣国際廣告股份有限公司	台湾 台北
DAIKO VIETNAM CO., LTD.	ベトナム ホーチミン
DAIKO MEKONG COMMUNICATIONS CO., LTD.	ベトナム ホーチミン
DAIKO FROM HERE ON COMMUNICATIONS PVT. LTD.	インド ニューデリー
AD PLANET DAIKO PTE. LTD.	シンガポール
PT. AD PLANET DAIKO INDONESIA	インドネシア ジャカルタ

主要なグループ会社一覧

読売広告社グループ

名称	所在地
連結子会社 (国内)	
(株) 読売広告社	東京都港区
(株) 読売クロスコム	東京都港区
(株) ショッパーインサイト	東京都港区
(株) 読売キャストイング&エンタテインメント	東京都港区
(株) 環境計画研究所	東京都目黒区
(株) ビジネス・デザイン・ノード	東京都港区
(株) YOMIKO Digital Shift	東京都港区
連結子会社 (海外)	
読売(上海) 广告有限公司	中国 上海
台灣讀廣股份有限公司	台湾 台北
FLP YOMIKO Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア プタリン・ジャヤ
持分法適用関連会社 (国内)	
(株) SANNOWA	青森県三戸郡
持分法適用関連会社 (海外)	
FLP YOMIKO Singapore Pte. Ltd.	シンガポール

Hakuhodo DY Matrix

名称	所在地
連結子会社 (国内)	
(株) Hakuhodo DY Matrix	東京都港区

アイレップグループ

名称	所在地
連結子会社 (国内)	
(株) アイレップ	東京都渋谷区
(株) ロカリオ	東京都港区
(株) シンクス	東京都渋谷区
(株) NEWSY	東京都港区
(株) カラック	東京都港区
(株) タービン・インタラクティブ	東京都品川区
(株) シェアコト	東京都渋谷区
negocia (株)	東京都渋谷区
連結子会社 (海外)	
Irep Inc.	米国 カリフォルニア
北京艾睿普广告有限公司 (北京アイレップ)	中国 北京
PT DIGITAL MARKETING INDONESIA	インドネシア ジャカルタ
DIGITAL MARKETING VIET NAM CORPORATION	ベトナム ホーチミン

ソウルドアウトグループ

名称	所在地
連結子会社 (国内)	
ソウルドアウト (株)	東京都文京区
SO Technologies (株)	東京都文京区
アンドデジタル (株)	東京都文京区
メディアエンジン (株)	東京都文京区

博報堂DYメディアパートナーズグループ

名称	所在地
連結子会社 (国内)	
(株) 博報堂DYメディアパートナーズ	東京都港区
(株) 博報堂DYスポーツマーケティング	東京都港区
(株) 博報堂DYミュージック&ピクチャーズ	東京都港区
(株) 博報堂DYアウトドア	東京都港区
データスタジアム (株)	東京都千代田区
STORIES合同会社	東京都港区
(株) SP EXPERT'S	東京都港区
連結子会社 (海外)	
STORIES INTERNATIONAL, INC.	米国 カリフォルニア

主要なグループ会社一覧

博報堂DYメディアパートナーズグループ

名称	所在地
持分法適用関連会社（国内）	
(株) スーパーネットワーク	東京都港区
(株) 広告EDIセンター	東京都中央区
(株) 朝日広告社	東京都中央区
(株) stepdays	東京都港区
(株) ONESTORY	東京都渋谷区
(株) オールブルー	東京都渋谷区

デジタル・アドバタイジング・コンソーシアムグループ

名称	所在地
連結子会社（国内）	
デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム（株）	東京都渋谷区
ユニテッド（株）	東京都渋谷区
(株) 博報堂アイ・スタジオ	東京都千代田区
(株) プラットフォーム・ワン	東京都渋谷区
(株) アド・プロ	東京都渋谷区
(株) トーチライト	東京都渋谷区
D.Table（株）	東京都渋谷区
連結子会社（海外）	
北京迪愛慈广告有限公司（北京DAC）	中国 北京
台湾迪艾思股份有限公司（台湾DAC）	台湾 台北
eMFORCE Inc.	韓国 ソウル

名称	所在地
連結子会社（海外）	
DAC Data Technology Vietnam JOINT STOCK COMPANY	ベトナム ハノイ
DAC ASIA PTE. LTD. (DACアジア)	シンガポール
持分法適用関連会社（海外）	
Innity Corporation Berhad	マレーシア プタリン・ジャヤ

博報堂テクノロジーズ

名称	所在地
連結子会社（国内）	
(株) 博報堂テクノロジーズ	東京都港区

kyuグループ

名称	所在地
連結子会社（海外）	
kyu Investment Incorporated	米国 ニューヨーク
IDEO LP	米国 カリフォルニア
Sid Lee Inc.	カナダ ケベック
Kepler Group LLC	米国 ニューヨーク
SYPartners LLC	米国 ニューヨーク
Godfrey Dadich Partners LLC	米国 カリフォルニア
BEworks Inc.	カナダ オンタリオ
ATÖLYE YARATICI PROJE GELİŞTİRME EĞİTİM DANIŞMANLIK TASARIM HİZMETLERİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETLERİ	トルコ イスタンブール

名称	所在地
連結子会社（海外）	
Red Peak Group LLC	米国 ニューヨーク
Rich Talent Group LLC	米国 カリフォルニア
持分法適用関連会社（海外）	
Public Digital Holdings Limited	イギリス ロンドン
C2 International Inc.	カナダ ケベック
Gehl Architects Holdings ApS	デンマーク コペンハーゲン

その他

名称	所在地
連結子会社（国内）	
(株) 博報堂DYトータルサポート	東京都千代田区
(株) 博報堂DYキャブコ	東京都港区
(株) 博報堂DYアイ・オー	東京都江東区
(株) 博報堂DYベンチャーズ	東京都港区
AD plus VENTURE（株）	東京都港区
(株) Data EX Platform	東京都港区
(株) STARIDER	東京都港区
(株) SIGNING	東京都港区
持分法適用関連会社（国内）	
(株) エムキューブ	東京都港区
(株) スイッチメディア	東京都港区
(株) アドウェイズ	東京都新宿区

Hakuhodo DY holdings

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