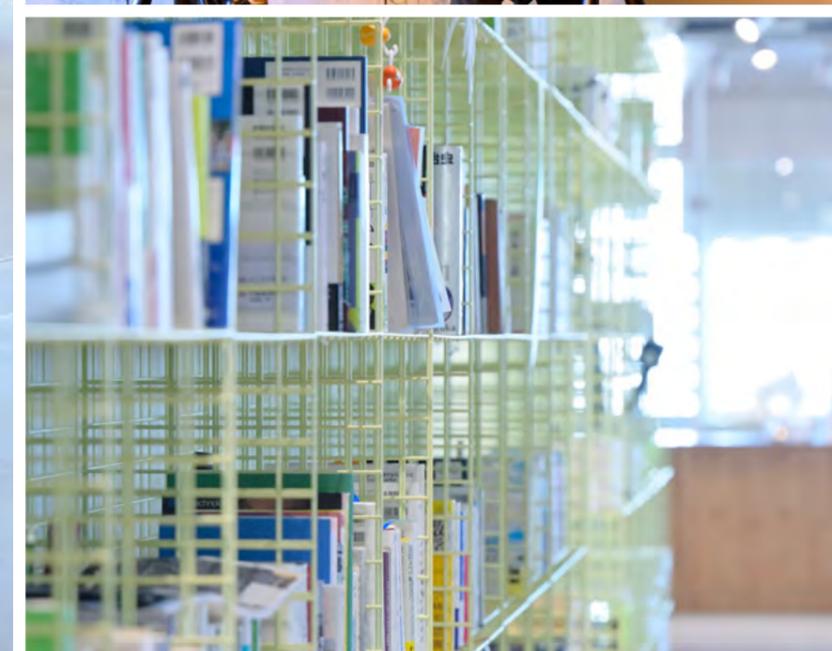


# Integrated Report 2021

統合報告書 2021



# Contents

## Vision & Purpose

- 2** トップインタビュー
- 10** 経営理念／ポリシー

## Value Creation

- 38** 博報堂DYグループの価値創造モデル
- 40** 博報堂DYホールディングスのマテリアリティ
- 42** KEY FIGURES
- 44** 博報堂DYグループの競争力の源泉
- 46** 価値創造の源泉となるケイパビリティ（人材力）
- 50** 博報堂DYグループの粒ちがい人材
- 70** クリエイティビティ人材の開発

## Who We Are

- 14** 博報堂DYグループのビジネスと事業領域の拡大
- 16** グループ概要

## ESG

- 74** サステナビリティの考え方とマテリアリティ
- 76** サステナブルな取り組み
- 82** 健康・健全な働き方
- 83** ダイバーシティ&インクルージョン
- 84** 気候変動等を含む環境課題解決への取り組み
- 86** 会長メッセージ
- 90** コーポレートガバナンス
- 97** コンプライアンスへの取り組み
- 98** 社外取締役メッセージ
- 102** 経営体制

## Strategy

- 20** グループの成長戦略を牽引する「価値創造型のDX」
- 24** 博報堂DYグループのマーケティングDX
- 26** 博報堂DYグループのメディアDX
- 28** 中期経営計画
- 34** 博報堂DYグループの投資・財務戦略

## Financial Information

- 106** 10カ年財務サマリー
- 108** 業種別・種目別売上高データ
- 112** 株式情報
- 113** 会社情報
- 114** 主要なグループ会社一覧

### 表紙について

博報堂DYグループ最大の資産は「クリエイティビティ人材」です。未来創造の技術となるクリエイティビティを追求する創発ラーニングプラットフォームとして2020年秋に創設した「UNIVERSITY of CREATIVITY (UoC)」での撮影素材を中心にデザインしました。

### 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。

## Top Interview

**社会の変化の最前線でクリエイティビティの力によって  
「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**

### 生活者発想を起点に、この先の変化を捉える

新型コロナウイルス感染症がもたらしたパンデミックによって、生活者の行動様式や意識は大きく変化しています。特に在宅ワークやリモート形式でのイベント開催、ネットショッピング、食事のデリバリーサービスなどが定着したことで、デジタルデバイスを通して外出せずに様々なモノや人と接点を持つライフスタイルが常態化しています。

当社グループでは、これらの急激な環境変化に対応すべく、様々な取り組みを進めてきました。多くのリアルイベントが中止を余儀なくされる中、バーチャル形式やリアル&バーチャルのハイブリッド型のイベント企画など、デジタルテクノロジーによる非接触型のコミュニケーション手法を開発し、新たなソリューションの創出に注力してきました。また、コールセンターや人材派遣事業などを展開するグループ会社では、BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）など、企業のサプライチェーンの変化に応じた新たなビジネスやサービスがグループの成長の起点になり始めています。

一方で、日々のコミュニケーションにおいてはデジタルツールだけでは補いきれず、雑談ができない、職場や知人・友人とのリアルな接点がないなど、生活者の不満や不安は確実に高まってきています。これから何をどの程度元に戻せるのか社会全体が模索し始めるでしょう。その時こそが私たちの真骨頂である“生活者発想”を発揮し、生活者の意識や変化を機敏に捉えて新たなサービスやソリューションを創出する絶好の機会になると期待しています。

代表取締役社長  
水島 正幸

目指すのは、  
「データ × テクノロジー × クリエイティビティ」  
によって企業のマーケティングビジネスを変革する  
「価値創造型のDX」です



## オールデジタル時代の成長戦略

当社グループの戦略シナリオとしては、現中期経営計画の策定当初における基本構想の方向性に大きな変更はありませんが、オールデジタル化の流れが想定よりも加速しているため、私たちもこれまで以上にスピードを上げて対応しなければなりません。現在、当社グループでは、「広義デジタル領域でのリーディングポジション確立」「ボーダレス化する企業活動への対応力強化」「外部連携によるイノベーションの加速」の3つの成長基盤を強化することで、さらなる成長を目指しています。

### ▶ 広義デジタル領域でのリーディングポジション確立

「広義デジタル領域でのリーディングポジション確立」では、クライアント企業のマーケティング活動のフルファネルでの統合的な対応をすべく、2021年4月に博報堂、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(DAC)の3社横断戦略組織「HAKUHODO DX\_UNITED」を発足し、2つのDX(マーケティングDXとメディアDX)を一体となって推進しています。この背景にあるのは、社会のデジタル化に伴い、従来のマーケティングやブランディング業務とメディアの取引を中心とする業務が業際化し地続きとなったことや、インターネット広告における運用型広告の比重が増したことで、プランニングにおけるPDCAサイクルが高速化し、従来の体制では世の中の流れやクライアントニーズ、生活者の変化に対応しきれなくなってきたことなどがあります。

DXとはデジタル技術を活用してビジネスを変革することですが、当社グループが目指すのは、コストやオペレーションなど単なるビジネスの効率化にとどまらず、「データ×テクノロジー×クリエイティビティ」によってクライアントのビジネスを変革する、「価値創造型のDX」です。

価値創造型のDXとは従来のビジネスを根底から変革して成果や価値を創出することです。例えば、博報堂ではクライアント企業の市場の変化に対応する新事業として新規ブランドを立ち上げ、オンラインのみで商品を販売するD2Cビジネス創造なども手掛けています。新たなビジネスの創造や変革は、テクノロジーと同時にアイデアやクリエイティビティが伴ってこそ、初めて実現できるものです。生活者データを活用するテクノロジーとクリエイティビティ溢れる人材を多く擁する当社グループだからこそ活躍できる領域であると確信しています。

当社グループならではのクリエイティビティを軸に、データとテクノロジーを掛け合わせてクライアント企業の事業変革を実現し、クライアント企業や媒体社の成長に貢献することが価値創造型のDXであり、私たちが今後注力していく領域となります。既に博報堂では、この価値創造型のDX提供に向けて積極的に提案活動を行っており、様々なビジネスが動き始めています。

### ▶ ボーダレス化する企業活動への対応力強化

2つ目は「ボーダレス化する企業活動への対応力強化」についてです。欧米では戦略組織kyuのネットワークに新たな企業を迎え、専門性と先進性の強化をいっそう進めています。アジア圏では、クライアント企業のグローバルシフトに対応したグループの国内外一体運営をよりいっそう強化し、データドリブンマーケティングを中心にクライアントニーズに応える運営を行っています。また、コロナ禍においても、台湾やインドなどにおいてM&Aや外部連携により、マーケティング専門領域におけるケイパビリティ強化を図っています。さらには、クリエイティビティ面での強化策の成果として、フィリピンやタイの子会社が国際的な広告賞を受賞しました。

### ▶ 外部連携によるイノベーションの加速

3つ目は「外部連携によるイノベーションの加速」です。イノベーション創出を目的としたグループ内の先進組織「ミライの事業室」を2022年3月期から博報堂と博報堂DYメディアパートナーズとで一体運営化し、拡張と発展を目指しています。

また、産官学・文理芸・社内外を横断し、「未来創造の技術」となるクリエイティビティを追求する創発ラーニングプラットフォームとして、「UNIVERSITY of CREATIVITY」を2020年に創設しましたが、コロナ禍においても多くの社内外の方々にご参画いただき、活発な活動を行っています。さらにはコーポレートベンチャーキャピタル「HAKUHODO DY FUTURE DESIGN FUND」等を通じたスタートアップ投資活動も継続的に行っており、外部連携の強化を図っています。

トップインタビュー

## デジタル人材への投資

急速にオールデジタル化が進展する社会や、拡大する生活者インターフェース市場に向けてソリューションを生み出すためには、クリエイターやマーケターだけでなく、テクノロジストやエンジニアといったデジタル思考に強みを持った人材も必要になります。また、運用型広告が増加し、プランニングのPDCAサイクルが高速化する中、これらに対応できるチームづくりも急務であり、現在、積極的にデジタル人材への投資や採用活動を進めています。

また博報堂では、オールデジタル化社会におけるソリューション創出に向けて新たなキャリアパスを整備しました。これまでは、クリエイティブ職はクリエイティブ領域、マーケターはマーケティング領域を担当するなど、それぞれが特定の専門領域で専門性を高めることを目指してきましたが、生活者インターフェース市場が拡大する中、クリエイティブとマーケティングを兼任する制度や、テクノロジー視点のクリエイティブを養うためにクリエイターがエンジニアとともにテクノロジー関連の業務に関わる制度の導入など、これまで以上に多様な発想やアイデアが生まれる環境構築に取り組んでいます。

## 価値創造の源泉となる「粒ちがい人材」

これまで申し上げてきた通り、当社グループの価値創造の源泉かつ強みは「クリエイティビティ」です。クリエイティビティとは、広告制作といった狭義のクリエイティビティにとどまらず、企業のマーケティングや事業活動のあらゆる領域において新たなソリューションを生み出すためのアイデアを発想する力と実装する力を意味します。博報堂と博報堂DYメディアパートナーズでは、「粒ぞろいより、粒ちがい」という採用と育成の方針のもと、社員一人ひとりの個性が発揮できる環境を整備し、様々なジャンルや課題においてクリエイティビティを発揮できる人材を輩出してきました。

「粒ちがい」という考え方は、「ダイバーシティ」に通ずると考えています。同じものを異なる方向から見る多様な人材が集まり、混ぜり合えば、より良いアイデアや新たな気づきを得ることができます。近年、世の中では多様性を受け入れることの重要性が高まっていますが、私は、性別や国籍、人種はもちろんのこと、ものの考え方や志向性などの違いも含めてダイバーシティであると捉えています。当社グループではこれからも、粒ちがいでダイバーシティに富んだ人材の採用・育成を通じて、グループのコアコンピタンスをさらに高めていきます。

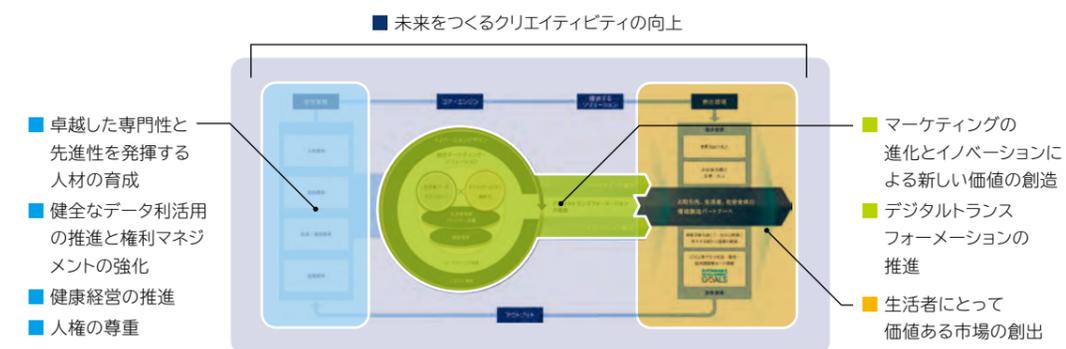
## 「博報堂DYホールディングス マテリアリティ」を再整理

当社グループでは、「機会とリスク」の観点から2021年3月期に特定を行った「博報堂DYホールディングス マテリアリティ」8つの最重要項目に関して、事業環境の変化を見据え、当社グループの価値創造モデルとの関連性とそれぞれの関係性の再整理を行いました。

価値創造モデルの循環を促進し、アクティブ化する最も重要なマテリアリティは、「未来をつくるクリエイティビティの向上」です。さらに、当社グループが提供するソリューションの高度化・高収益化を果たす上での中核要素となるのが「マーケ

ティングの進化とイノベーションによる新しい価値の創造」であり、その実現手段として重要となるのが「デジタルトランスフォーメーションの推進」です。価値創造のプロセスを通じて達成されるアウトカムが「生活者にとって価値ある市場の創出」「卓越した専門性と先進性を発揮する人材の育成」であり、3つの「リスクのマテリアリティ」は当社の経営基盤を強化する重要要素となります。

またコロナ禍においては、クリエイティビティ人材が最大の資産である企業グループとして、感染症を含む社会環境リスクにも対応した「健康経営の推進」および「人権の尊重」をさらに意識し、強化していく考えです。



## SDGs達成に向けた事業活動

2016年の博報堂による「SDGsのアイコンの日本語キャッチコピー」の制作をはじめ、当社グループはSDGs採択当初からSDGsの普及啓発に向けた様々なプロジェクトを推進してきましたが、近年はさらにSDGsの社会実装に向けた活動を展開しています。

その代表的なものが、クライアント企業のビジョン策定の支援です。近年の潮流として「パーパス経営」が重要なキーワードになっており、様々な企業に対してサステナビリティ視点でのパーパスやビジョン、ブランドメッセージなどの策定をサポートしています。SDGsを企業のパーパスや具体的な事業活動にどう取り込んでいくか、それによって顧客や生活者とのようにつながるかなど、クリエイティビティを発揮した提案活動を活性化させています。

そうした活動が増える中で、私たち自身もSDGsをビジネスの中心として捉える意識が高まってきたと実感しています。今後も引き続きSDGsを社会に浸透させ、社会実装に導くことにより、「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社会の実現」を目指していきます。

詳細 page 46-49  
価値創造の源泉となる  
ケイパビリティ(人材力)

詳細 page 50-69  
博報堂DYグループの  
粒ちがい人材

詳細 page 40-41  
博報堂DYホールディングスの  
マテリアリティ

詳細 page 82  
健康・健全な働き方

詳細 page 76-81  
サステナブルな取り組み

## 生活者発想を起点とした社会課題解決の取り組み

当社グループでは、社会課題を解決すべく、生活者発想を起点に広告ビジネス領域を超えて、社内外のあらゆるパートナーと協働しながら、生活や社会、事業構造の変革に寄与する“新しい価値”を創出する取り組みを推進しています。

例えば、生活者発想型MaaS\*構想の実装プロジェクトとして富山県朝日町で展開している「ノッカルあさひまち」もその1つです。人口の減少や高齢化によって公共交通の維持管理が難しい局面に立たされている朝日町には、日々の移動に苦勞している住民の方々が多数おられます。その中で私たちが展開しているのは、PCやスマートフォンで行先と時間を登録すれば、朝日町にお住まいの自家用車をお持ちの方がどこかに出かけるついでに、送迎してくれるサービスです。生活の利便性向上に寄与するだけでなく、買い物などの移動をサポートすることで、高齢者の移動する機会を増やし、地域を活性化することが本プロジェクトの狙いです。朝日町でスタートしたこのサービスは、同じ課題を抱える他の地方自治体でも興味を持っていただき、広がりをみせようとしています。

「shibuya good pass」も代表的な事例の1つです。これは博報堂と三井物産（株）が共同で進める生活者発想による創造的なまちづくり「生活者ドリブン・スマートシティ」を実現するコアサービスとして開発したものです。街や暮らしをより良くする多様な都市サービス事業者が1つの共通基盤の上に連携し、利用する生活者のニーズや声を反映しながら、生活者と企業共創による街づくりを実現するためのサービスです。まだ実証実験段階ではありますが、東京都渋谷区におけるモビリティサービスや住人のネットワーク構築などを順次進めています。将来的にはエネルギー企業にも参画していただき、渋谷区全体のエネルギー抑制など、様々な社会的テーマに取り組む予定です。さらには、全国の様々な自治体にも展開していくことを想定しており、全国規模でのSDGsへの貢献が可能になると期待しています。

社会貢献の色彩も強いこうした事業ではありますが、将来的にマネタイズすることを目指しています。しっかりと収益を得られる仕組みでなければサービスが自走できず、決してサステナブルなサービスにはならないからです。最も大切なことは、お金を払ってでも利用したいサービスであることです。そうしたサービスを提供することが社会、そして当社グループの発展につながるものと考えています。

\* MaaS:モビリティ・アズ・ア・サービスの略

## 2つのポリシーを基軸に企業と生活者のつながりを生み出す

当社グループは、7つの経営理念と、「生活者発想」「パートナー主義」の2つのポリシーを基軸に、時代と社会の変化をいち早くつかみ、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、成長してきました。

過去を振り返ると、当社グループの広告事業は媒体社（メディア）の広告枠を販売する代理業務から始まり、その際の付加価値としてクリエイティブ要素を加えたことをきっかけに、広告主であるクライアントのパートナーへと立場が移り変わっ



生活者発想を起点に広告ビジネス領域を超えて、あらゆるパートナーと協働しながら、生活や社会、事業構造の変革に寄与する“新しい価値”を創出していきます

ていきました。それ以来、当社グループではパートナー主義を掲げています。パートナーとはクライアント企業や媒体社を指しますが、同時に私たちは生活者のパートナーでもありたいと考えています。生活者のパートナーとして、生活者発想を活かしてあらゆるソリューションを創出することが、「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」につながると考えています。その一環として「ノッカルあさひまち」や「shibuya good pass」といった事業開発にも取り組んでいるのです。

企業と生活者のつながりを生み出すことが私たちの使命です。広告事業の領域を超え、ビジネスのフィールドを広げていくことが、生活者やクライアント企業、ひいては社会全体への貢献になると信じています。

私たちが数年前に描いた「オールデジタル時代」は予想以上に早く到来します。グループの成長シナリオを、よりいっそうのスピード感を持って進めていながら、“未来をつくるクリエイティビティ”の力によって、サステナビリティゴールであるすべての「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。

ステークホルダーの皆様には引き続き変わらぬご支援をお願いするとともに、当社グループの持続的な成長と発展にご期待くださいますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

水島正幸

詳細 WEB

ノッカルあさひまち

詳細 WEB

shibuya good pass

詳細 page 10

経営理念

詳細 page 11

ポリシー

# 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との間では、多様化するメディアやコンテンツの価値向上を共に目指すパートナーとして。私たちは生活者発想とパートナー主義のイノベーションを通して、質の高いワンランク上のサービスを提供してまいります。



# Who We Are

page **14** 博報堂DYグループの  
ビジネスと事業領域の拡大

page **16** グループ概要

## 博報堂DYグループのビジネスと事業領域の拡大

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」は新しい時代に入りました。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。

### 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、ブランド・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年には大広が参加

#### 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

#### 2016 D.A. コンソーシアムホールディングスを設立

#### 2019 HAKUHODO DY FUTURE DESIGN FUND 組成

#### 2021 Hakuhodo DY Matrix 設立

#### 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よ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。

#### 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。

#### 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。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。

### 事業領域の拡大

#### 広告・プロモーション領域

- クリエイティブ
- メディア
- SP (販促・セールスプロモーション)
- PR (広報・パブリックリレーションズ)
- リサーチ (調査)
- インタラクティブ・コミュニケーション
- デジタルメディア
- クロスメディア
- イベント/スペースデザイン
- コンテンツ (スポーツ/エンタテインメント)

#### マーケティング領域

- マーケティング
- ブランディング
- コミュニケーションデザイン
- アクティベーション
- CRM
- データマーケティング
- マーケティング実践領域/基盤運用サービス

#### 統合マーケティング・ソリューション

#### 事業戦略領域

- ビジネスコンサルティング
- 事業開発
- 商品/サービス開発
- DX戦略コンサルティング

#### イノベーションデザイン

## 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

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ェ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ブ性を融合させ、経済と社会を前進させる

#### 総合広告会社

##### ・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。高いクリエイティブ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・事業領域から社会イシューまで、あらゆる領域でクライアントの皆様

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「クリエイティブの力」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、顧客の重要性を実感し、「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』創造を基点に、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、長年培ってきた「都市」と「生活者」に対する洞察力に基づく未来への兆しや課題を発見する力をはじめ、デジタルやデータに関する新しい知見やこれまでの経験に裏打ちされたクリエイティブ性を柔軟に組み合わせることで、クライアントの事業の成長や新しいビジネスそのものをつく

りだしていくことを目指しています。さらにはアニメーション番組の企画やキャラクタービジネスなどのエンタテインメント領域や地域創生に向けたビジネス開発も得意としており、変化の時代における様々なクライアントの成功へのパートナーとなるべく、自らもスピードある変革に挑戦していきます。



人生100年時代と言われる中、ウェ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。

#### 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ます。



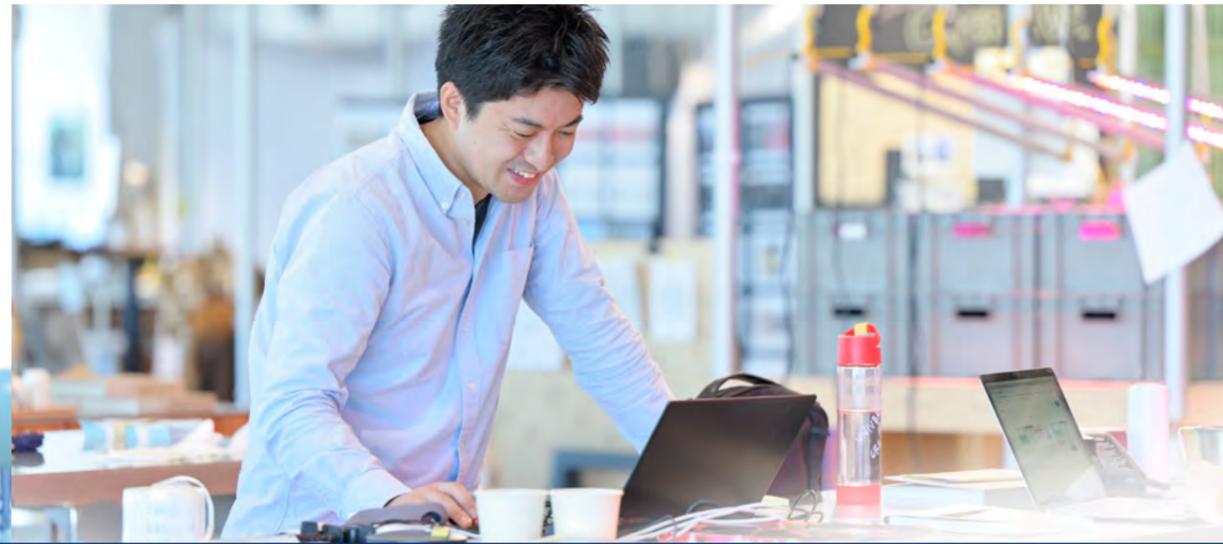
博報堂DYメディアパートナーズは、博報堂、大広、読売広告社の3広告会社のメディア機能を統合して設立された「総合メディア事業会社」です。博報堂DYグループのメディアビジネス、コンテンツビジネスを担い、同領域におけるプランニング、プロデュース、バイイング、トラフィック、ナレッジを主要な機能として駆使し、また、デジタル領域については、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアムとの強固な連携のもと、グループの広告事業会社

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。



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ブ性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。



# Strategy

- page **20** グループの成長戦略を牽引する「価値創造型のDX」
- page **24** 博報堂DYグループのマーケティングDX
- page **26** 博報堂DYグループのメディアDX
- page **28** 中期経営計画
- page **34** 博報堂DYグループの投資・財務戦略

## グループの成長戦略を牽引する「価値創造型のDX」



**矢嶋 弘毅**

取締役副社長  
デジタル事業推進ユニット長

## オールデジタル時代の 価値創造を追求し、 世界一級の企業集団を目指す

当社グループは、マーケティングDXとメディアDXを一体で推進するグループ横断戦略組織「HAKUHODO DX\_UNITED」を発足し、グループの組織・機能が分断することなく「ひとつながり」でフルファネル・ソリューションの開発・提供を行っています。そしてこれら2つのDXを融合することで、市場創造や企業の事業変革を促し、クライアント企業や媒体社の成長に貢献する「価値創造型のDX」を実現していきます。

### 広義デジタル領域でのリーディングポジション 確立に向けた2つのDX

当社グループには、大きく分けると「メディアエージェンシー」と「マーケティングエージェンシー」の2つの機能があります。メディアエージェンシーの役割は、多様化するメディアの価値向上とともに目指す媒体社のパートナーとなることであり、マーケティングエージェンシーの役割は、クライアント企業の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とともに目指すパートナーとなることです。

デジタル化の進展に伴い、マーケティング情報としてデジタルメディア接点で取得できるデータの活用が不可欠となり、またメディアにおいても、知名度などコミュニケーション効果だけでなく、商品の販売やWEBサイトへの誘引などマーケティング効果までも可視化させる必要が出てきました。つまり、マーケティングエージェンシーもメディアデータを使う、メディアエージェンシーもマーケティングデータを使う、統合的なソリューションが企業の課題解決において求められる中、「2つのDX（マーケティングDXとメディアDX）の推進」を掲げました。

「マーケティングDX」では、生活のオールデジタル化によって企業と生活者との接点が“広告”にとどまらず、“直接接点”（オウンドメディアやアプリ、EC等）が急増していく流れを先取りして、CRM・EC/D2C・オウンドメディア・店舗領域に至るまでのフルファネルのマーケティング・コミュニケーション対応による統合的なサービス提供を始めています。「メ

ディアDX」では、デジタル環境の進化に伴う生活者の情報接触の多様化やインターネットの常時接続化が加速する中、企業にとって最大の課題となっている生活者との媒体／接点となるメディアやプラットフォームの多層構造化に対するソリューションとして、あらゆる広告メディアを横断的・統合的に運用する「AaaS (Advertising as a Service)」という新たなサービスコンセプトを開発し、積極的に提案を進めています。

これら2つのDXは、2017年頃から当社グループが提供してきた「生活者データ・ドリブン」マーケティングのソリューションレイヤーを担う「生活者DATA WORKS」に由来します。生活者DATA WORKSは、マーケティング戦略とメディア戦略を有機的に統合することで顧客の創造・獲得から顧客育成までの成果を約束するもので、2つのDXは、これをさらに高度化し、マーケティング／メディア両方のデータを可視化して相互に組み合わせ、より効果的なクライアントサービスを提供します。そして、フルファネル領域での統合的なサービス提供によって、中期経営計画で掲げる成長戦略の1つである「広義デジタル領域でのリーディングポジション確立」を目指しています。

### グループ横断戦略組織： 「HAKUHODO DX\_UNITED」

2021年4月、グループ横断戦略組織「HAKUHODO DX\_UNITED」を発足しました。

#### 価値創造型のDXを実現する8つの専門機能



グループの成長戦略を牽引する「価値創造型のDX」



## AaaSによって実現される メディアDXは、 広告産業の進化をもたらす 次世代型のビジネスモデルです

HAKUHODO DX\_UNITEDは、マーケティングDXの推進機能を担う博報堂の5部門、メディアDX推進機能を担う博報堂DYメディアパートナーズおよび博報堂にまたがる2部門、デジタルフロントライン機能を担うデジタル・アドバタイジング・コンソーシアム(DAC)の1部門で構成され、各領域に分散する約700人のスペシャリストを結集させ、3社の組織・機能が分断することなく「ひとつながり」でフルファンネル・ソリューションの開発・提供を行っています。そして、8つの専門機能(P.21参照)で2つのDXを融合させることによって、単なる業務効率化のためのDXでなく、市場創造や企業の事業変革を促し、クライアント企業や媒体社の成長に貢献する「価値創造型のDX」を実現していきます。

今後、他のグループ事業会社のさらなる参画に加え、エンジニア/データサイエンティストなどのスペシャリストを3年間で約400人採用する予定です。また、中核となる3社の社員からも1,000人規模のDX推進人材を育成する計画で、採用・育成・人員再配置等を通じて、グループのケイパビリティの向上を図っていきます。

### 独自のデータ基盤による新たな 広告ビジネスモデル:AaaS

価値創造型のDXに不可欠な要素となるのが「データ」「テクノロジー」「クリエイティビティ」「コンテンツ」です。中でもデータとテクノロジーについては、当社グループ独自の「生活者DMP(データマネジメントプラットフォーム)」が有するデータ・システムと基盤テクノロジーは業界屈指の優位性を誇ります。

従来、生活者のデータは主に静的データとして取得されてきましたが、オールデジタル時代でより重要となるのは、インターネットへのアクセスデータやログ履歴などの動的データの取得です。動的データ、言い換えればダイナミックデータによって、生活者の趣味嗜好や行動様式をよりリアルにタイムリーに分析することが可能になります。

こうしたダイナミックな生活者データを活用し、テクノロジーとクリエイティビティの力を融合させた、広告メディアビジネスの次世代型モデルとなるAaaS構想を打ち出しました。AaaSは、従来の「広告枠」を売り物としたビジネスから、広告主の事業貢献につながる「効果」を売り物とするビジネスへの進化に導くものです。

例えば、従来はテレビのスポット枠や番組提供枠などの広告枠を広告主にご購入いただいていたが、AaaSとは「枠」ではなく「広告効果」もしくは「広告効果を達成するプロセス」に対する対価を得られる次世代型の広告メディアビジネスです。個別のメディアごとに最適化されたソリューションとは一線を画した、AaaSという統合的かつ高品質なメディアサービスを提供できる企業はほかにないと自負しており、それによって実現されるメディアDXは、広告産業の進化をもたらす次世代型のビジネスモデルになっていくと考えています。

### 価値創造型のDXに求められる クリエイティビティ

データやテクノロジーを効果的に活用し、価値創造型のDXを実現するためには、クリエイティビティの力も重要になります。ここでいう「クリエイティビティ」とは広義の意味であり、マーケティングDXとメディアDXにおいて、それぞれ異なるクリエイティビティが求められます。

マーケティングDXにおけるクリエイティビティは、企業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踏まえ、より効果的なデザインや表現といったクリエイティブを開発していくという意味で、以前から当社グループが強みとしてきたクリエイティビティをさらに進化させたものです。

一方でメディアDXに必要なクリエイティビティとして、予約型広告から運用型広告にシフトし、PDCAが高速化する中、適時適切に効果的なクリエイティブを増産していくことも必要となってきます。それを支える要素として注目されているのがクリエイティブテクノロジーです。例えば大手プラットフォームは、独自のアルゴリズムでどの広告が最も適正な効果を出せるかを分析しています。運用型広告モデルにおいては、常に変化する運用ロジックに合わせてクリエイティブを変えていくノウハウが大きな差別化要因となってきますので、AIを含むテクノロジーの開発を加速させています。

このように求められるクリエイティビティは多様化していますが、当社グループが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加えていくことで、高い競争力を持つ価値創造型のDXを提供していきます。

### オールデジタル時代における世界一級の 企業集団を目指す

オールデジタル時代における価値創造型のDXサービスが進化していくと、当然ながら当社グループの事業ポートフォリオも変わっていきます。既にメディアコミッションのみに依存せず、クライアント企業とは様々なフィー取引形態が生まれていますが、今後さらにサービス領域の拡大や進化に伴い、収益の多層化と連鎖が期待されます。

マーケティングDXとメディアDXをシームレスにつなぐことで収益の連鎖を図り、短期的なメディアコミッションや各種コンサルティングフィーの獲得に加えて、データやシステム基盤導入によるASP利用料やライセンスフィーといった長期的な収益構造を確立すべく具体設計を行っています。

当社グループの経営理念には、「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」という一文があります。

私たちが目指しているのは、オールデジタル時代における世界一級のエージェンシー、取引先企業にとって世界一級のマーケティングパートナー、ビジネスパートナーになることです。統合マーケティング・ソリューションをフルファンネル領域で提供すべく、グループ横断型の戦略組織をつくり、「ひとつながり」で対応していく体制を強化したのは、まさにこのビジョンを実現するためです。

テクノロジー×クリエイティビティによって、生活者にとって常に魅力的なエクスペリエンスを提供し、そこで得られるデータをより有効に活用しながら、生活者とクライアント企業、メディアやプラットフォームからの媒体社やコンテンツホルダー企業との長期的な関係を構築していく「価値創造」を追求し続けていくことで、世界一級の企業集団としてのさらなる成長を遂げていきます。

## 博報堂DYグループのマーケティングDX

テクノロジーとクリエイティビティで、  
効率化にとどまらない、生活者にとって魅力的な  
エクスペリエンスを提供していきます。

青木 雅人

執行役員  
テクノロジー統括担当補佐

### オールデジタル化がもたらすマーケティングの変化

新型コロナウイルス感染症の影響で、在宅テレワークや、ネット通販、オンラインミーティングが定着するなど、デジタルを活用した様々なサービスが私たちの生活の隅々に入り込む「オールデジタル化」が急速に進んできており、マーケティング活動そのものが大きく変化しようとしています。企業と生活者の接点は、テレビや店頭、チラシといった、従来のものに加え、ECやアプリ、オウンドメディア、さらには、店舗等、デジタル化する様々な接点にまで大きく広がってきており、生活者とのインタラクションが可能な新たな接点=生活者とのインターフェースを活用したマーケティングが求められるようになってきています。

### 求められる需要創造型・価値創造型のフルファンネルマーケティング

既に、メディア接触データやサイトの閲覧データ、購買履歴など、生活者の様々な行動データを活用してPDCAを回し、ファン層ごとの個別最適化を図る取り組みが始まっています。

一方、「効率化や合理化の視点からデジタル化を進めた結果、たしかに効率は改善したけど、顧客からの新たな信頼感や好意が築けていない」「CDPツールを導入したが、自社のデータだけしかない状況では、縮小均衡に陥ってしまう」「機能最適のマーケティングに限界を感じている」「新しい顧客の獲得や、需要の掘り起こしにつながるようなマーケティングが必要だ」など、ファン層ごとの個別最適視点、効率化視点でのデジタルマーケティングの限界を指摘する意見も出てきています。

このような中、「機能や効率を超えて、顧客との新しい絆を生み、市場や価値の創造につながるマーケティングをしたい」「認知、興味、検討からCRMまで、一気通貫で顧客にアプローチするマーケティングを行いたい」といった「需要創造型・価値創造型のフルファンネルマーケティング」を求める声が高まってきています。

### 博報堂DYグループのマーケティングDX推進体制

価値創造型のマーケティングDXを推進するには、すべてのメディア、インターフェースを統合することが必要となります。マスメディア・デジタルメディアに加え、デジタル化の進展の中で作り出される様々な生活者とのインターフェースを統合し、生活者にとって魅力的なエクスペリエンス（体験）を提供する。それと同時に生活者エクスペリエンス（体験）に対するレスポンスデータを他の生活者データと統合した形でシステム基盤に格納し、そのデータを分析、解析することで、次の新しい生活者エクスペリエンスをつくり出していく。この両輪を回すことが重要になります。

そのような中ではこれまでのように、マーケティングDXを博報堂、メディアDXを博報堂DYメディアパートナーズ（MP）、デジタルフロントライン機能をデジタル・アドバタイジング・コンソーシアム（DAC）が、それぞれ個別に担うという体制ではなく、「ひとつながり」の戦略組織において一気通貫で、メディアDXを取り込む形で、マーケティングDXを推進できる体制にする必要があります。2021年の4月に立ち上げた「HAKUHODO DX\_UNITED」は、こうした考えのもとに生まれた横断組織です。

### 価値創造型のマーケティングDX推進に必要な8つの機能

価値創造型のフルファンネルマーケティングの推進に向けて「HAKUHODO DX\_UNITED」では下記の8つの専門機能を集結させています。

#### 8つの専門機能

「統合プロデュース」...高度化するDX業務に対応し、以下の7つの専門機能を統合的にプロデュースするのが役割です。

「マーケティングテクノロジー」...マーケティングシステムや、CDPなどのツールを、各企業に最適な形で設計し運用します。

「データマーケティング」...クライアントのマーケティングを理解し、必要なデータを見極め、そのデータをもとに、広告からCRMまで高度な全体戦略を策定し、実行する機能です。

「エクスペリエンスデザイン」...デジタルを起点に生活者の心を動かす体験を設計します。今まで培ってきたクリエイティビティを活かした博報堂DYグループ独自の機能です。

「テクニカルディレクション」...マーケティング戦略やクリエイティブアイデアをテクノロジーを活用し実現・実装する機能です。

「統合メディアプランニング」...メディアデータを用いて、科学的なアプローチでメディアプランを設計。デジタルメディアだけでなく、マスメディアも統合的に活用します。

「プラットフォーム連携」...プラットフォームと連携し、その機能とデータを高度に活用します。

「デジタル広告運用コンサル」...デジタル広告に関する豊富な知識と経験をもとに、広告運用をサポートします。

### すべての業種に最適なマーケティングDXを提案していく

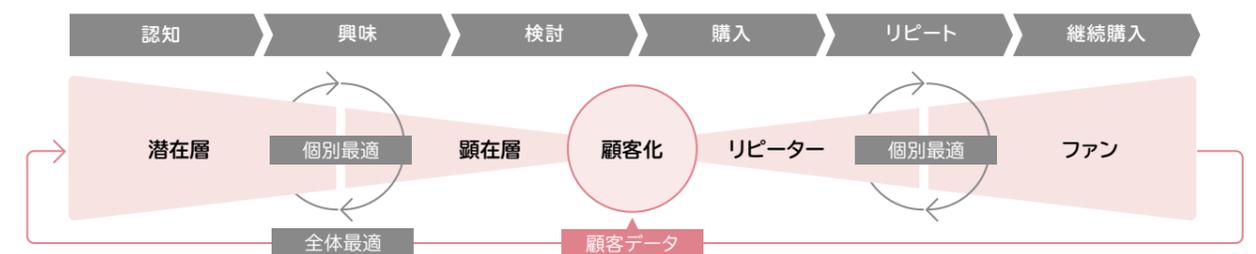
当社グループでは、「HAKUHODO DX\_UNITED」を中心に、企業、業種ごとに適したマーケティングDXを提案してい

きます。例えば、自動車メーカーには、ディーラーというオフラインの顧客との接点があり、既に顧客データを保有している可能性が高いので、CDPの構築やオフラインの接点のデジタル化などを提案できます。消費財のメーカーなら、プラットフォームと連携して顧客データをつくり、新たな需要の発見につなげるといったことが考えられます。ゲーム会社では顧客の獲得効率を上げることが重要ですから、それに適したデジタルソリューションを提案することになります。

これまで当社グループが蓄積してきたマーケティングの知見やノウハウを「HAKUHODO DX\_UNITED」に集結させ、その活用や効果的な掛け合わせにより、特定の業種や企業ではなく、すべての企業におけるマーケティングDXを推進していきます。「自社サービスのあり方を考えてほしい」「プラットフォームのデータと自社データを掛け合わせて新しい需要を創造したい」といった、従来の組織形態では対応できなかった相談を、「HAKUHODO DX\_UNITED」を中心に様々な専門機能を連携させ、ひとつながりで解決していきます。

当社グループは、オールデジタル時代の新しいマーケティングをリードし、次世代のマーケティングをつくっていくことを大きな目標に掲げています。しかしながら、次世代のマーケティングは、まだまだ遠くにあるのが現状です。広告とCRMの統合でさえも、広告・CRMの両方が最適化するようなCDPを構築できているのは、トップクラスのDXを実践している一握りの企業にとどまっているといっても過言ではありません。我々は、テクノロジーとクリエイティビティで、効率化にとどまらず、生活者にとって魅力的なエクスペリエンスを提供し、そこで得られるデータを活用し、システム化し、生活者との中長期的な関係を構築することで、均質化しない、そして限界がこないマーケティングDXを追求していきたいと考えています。

#### フルファンネルマーケティング



## 博報堂DYグループのメディアDX

### 新たな価値創造提案「AaaS」によって イノベーションを起こし、広告主の事業成果、 事業成長に貢献していきます。

#### 安藤 元博

常務執行役員  
テクノロジー統括担当補佐

#### 広告産業に求められるDXとは

デジタルデバイスの多様化や通信技術の進歩は、情報の記録や加工・統合、活用の精度や速度を飛躍的に向上させました。これに伴い、あらゆる産業で従来の「モノ」から「サービス」への提供価値の転換が起きています。多くの企業が事業のDXに取り組み、既存ビジネスモデルの変革に挑まざるを得ない状況です。

では、多様な産業界の企業に対してマーケティング活動をサポートする広告産業自身において、果たして変革は進んでいるのでしょうか？広告のデジタルシフトは進んでいます。しかしそれだけでは産業としてのDXとは言えないのではないでしょうか？

そもそも広告ビジネスはサービス業なのだから、「サービス化」という言い方には違和感もあるかも知れません。しかし、従来ビジネスの基盤は広告枠の取引に伴う手数料でした。『枠』そのものは『モノ』ではありませんが、決められた価格の枠を都度売り買っていると考えれば極めて『モノ』に近い取引であるとも言えます。

「ユーザーが求めることを常時継続的なサービスによって実現し、より良い状態へ導くことこそがサービス化」と考えるならば、広告産業も広告枠の売買ではなく、広告枠と関連する情報を活用した「効果」を提供する方向へ価値を転換する「サービス化」が必要ではないだろうかと考えました。

多くの広告主が求めているのは「広告の効果」を高めることですが、その仕組みは必ずしも整備されているとは言えません。「メディアごとにプランニングと運用がばらばらに行われるため、全体最適での広告運用ができない」「テレビとデジタルで広告効果の評価指標が異なる」「マーケティング効果が可視化できていない」——。そういった声をしばしば耳にします。

テレビとデジタルを横断した効果の可視化や投資配分の最適化に対するニーズは高く、それらに対応すべく、広告運用やマーケティング、データ収集などに関するソリューションが多数登場しています。メディア別、目的別など領域単位での個別最適の提供が盛んですが、多種多様なツール群が、続々と個別に生まれる、いわばカオス化した状況の中から、広告主が必要なものを的確に選び取るのは非常に難しいという側面があります。

広告主が真に求めているのはテレビやデジタルなどを統合した対応、さらにはマーケティング活動全体の事業成果に貢献するプランニングなのです。

こうした広告主の変化、ソリューションツールの多様化、メディアの進化と統合マーケティングへのニーズを背景に、広告メディアビジネス全体が向かうべき方向を考え、誕生したのが広告メディアビジネスのDX:「AaaS (Advertising as a Service)」構想です。

#### 独自のデータ基盤で「サービス」を提供するAaaS

昨今、広告の投資効果を可視化したいという広告主の声を聞き、各メディアで多様な指標やデータが提供されるようになっています。しかし、メディアごとに異なる取引や評価の指標が混在しているため、混乱に拍車をかけている状況でもあります。結果的に広告主側のマーケティング戦略上の目標およびその評価指標と、それに対するメディアの売買方法が乖離している状態が解消されていないのが現状でした。

そこで「AaaS」では、独自のデータウェアハウス (DWH) を構築し、これを基盤として統合メディア運用を実現するサービスの提供を目指しました。

基盤となるDWHには、テレビおよびデジタル媒体のデータや、

それらを横断した調査データ、博報堂DYグループが蓄積してきた生活者データなどを集め、AIなどを活用したオリジナルのアルゴリズムによってデータを統合。これを土台に「プランニング」「バイイング」「モニタリング」を連動させる統合メディア運用ダッシュボードを提供することを基本のサービスとします。

さらに、基本サービスをもとにコンサルティングを加えることで、広告主のKPIや事業のKGI実現を目指す付加価値サービスを提供することまでが構想の全容です。AaaSが目指すところは、分断され可視化できていない要素が多かったために広告メディア活動に生じかねなかった「無駄」を、テクノロジーによって排除し「メディア投資効果」を最大化することで広告主の事業成長に貢献することにあります。

これまで、デジタルメディアに関しては部分的に実現できていた面もありますが、広告メディア全体をデジタル的に常時継続し運用・最適化するまでには至っていませんでした。テレビをはじめとするマス広告もデータドリブンでプランニングまではできるようにもなっていますが、バイイング部分まで完全につなげることは困難でした。一方のメディア側も、テレビは日々刻々と変化する状況に即時的な対応ができないなど固有の事情もありました。

こうした環境を接続し、統合的に運用することができれば、広告主にはより有効で価値のあるメディアの利用を進めることができるわけです。実現にはメディア側の協力も不可欠なのですが、ともにこうした構想を進めていくことがひいてはメディア各社の媒体価値をより大きくすることにつながると考えています。

#### 広告産業にイノベーションを起こす 博報堂DYグループの提案

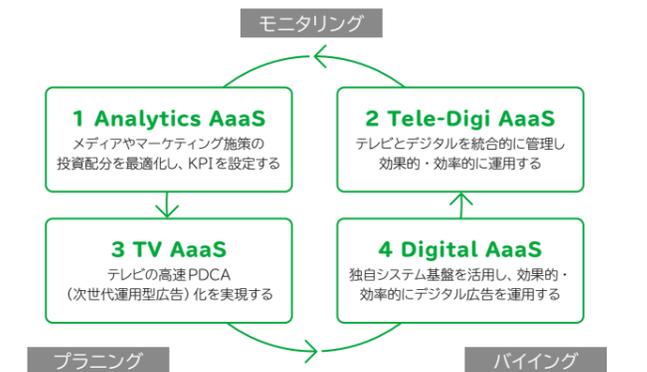
博報堂DYグループはこれまで生活者発想を追求し、事業とサービスを展開してきましたが、メディアの取引にまでダイレクトにつなげることはできておらず、生活者発想で導き出した戦略を完全に活かしていただけてはいません。

こうした課題も一気に解決することができるのがAaaSです。前述した通り、AaaS構想は3つの要素で構成されます。まずは業界で他社に先駆けて構築済みのデータ基盤。次にメディアデータと博報堂DYグループが保有するデータを連携させて開発を続けているアルゴリズム。3つ目が広告主の成果創出にコミットする専門コンサルタント集団とダッシュボードです。

この3要素をベースとしたAaaSのサービスは大きく4つに分かれ、メディアやマーケティング施策の投資配分を最適化する「Analytics AaaS」、テレビとデジタルを統合管理・運用する「Tele-Digi AaaS」、テレビの高速PDCA化を実現する「TV AaaS」、独自のシステム基盤を活用し、効率的・効果的にデジタル広告を運用する「Digital AaaS」です。

つまりAaaSとは、独自のシステム基盤をベースに、バイイング、モニタリング、プランニングの3要素が運用ダッシュボードの上で動くことで、真に統合的なメディア運用を行い、広告目的を果たしていくものであり、メディア投資効果を最大化することによって、広告主の事業成果、事業成長に貢献していく、まさに「サービスとしての広告 (Advertising as a Service)」を具現化させるものなのです。

#### AaaS 4つのサービス



AaaS構想は博報堂DYグループだけの話ではなく、広告産業とそこに関わるすべての業種のこれからを導くビジョンであると考えています。あえてAdvertising as a Serviceという広い言い方をしているのは、広告産業全体がそのように変わっていかないといけないと思っているからでもあります。

広告とは、生活者と広告主との間で新しい価値を創造していくためにあるもの。広告事業者は価値の創造に対して真摯に向き合い、常にダイナミックに取り組む必要があり、そのようにして発展を遂げてきました。

今、考えなければならないのは、発展を続けるデジタル技術やソサエティ5.0の世界でこれまでと同様もしくはそれ以上に価値創造に貢献するために何をすべきなのかということであり、この問いに対する博報堂DYグループの1つの提案がAaaSなのです。

## 中期経営計画 ※2019年5月発表

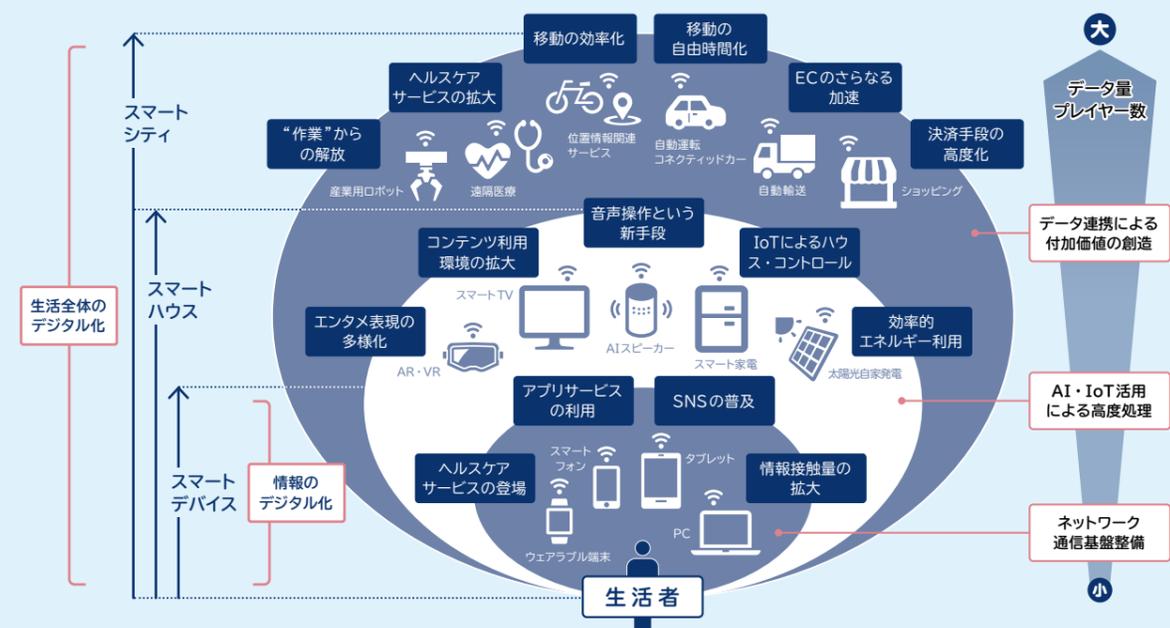
(2020年3月期~2024年3月期)

デジタルテクノロジーの進展とグローバル化の加速によって、生活者の情報接触行動や消費行動は既に大きく変化していますが、当社グループを取り巻く事業環境においては、今後さらに社会の産業構造が転換する「オールデジタル化による大変革時代」が到来すると考えられます。

当社グループは、こうした劇的な環境変化を見据え、2024年3月期を最終年度とした新しい中期経営計画を策定しました。ここでは、新たな中期基本戦略と成長戦略の概要およびその目標についてご説明します。

### 当社グループを取り巻く環境の変化

#### オールデジタル化による大変革時代の到来



#### 情報のデジタル化 → 生活全体がデジタル化

- 多様なデジタルタッチポイントを通じて、いつでもどこでも誰とでもつながることが可能に
- 生活者が世の中のあらゆる動きをリードする生活者中心の社会が本格的に到来

#### テクノロジー進化による産業構造の転換 → イノベーションの時代へ

- デジタルテクノロジーの進化が起点となって、市場の垣根は融解し、産業構造が転換
- 産業や国、企業を問わず、ダイナミックなイノベーションが求められる時代へ

#### 企業活動のボーダレス化が加速

- 企業が海外での事業拡大を目指す「グローバルシフト」の動きは今後も継続
- さらにオールデジタル化の流れが加わり、企業活動のボーダレス化が加速

## 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。



## 積極的な投資により3つの成長基盤を強化

以下、3つの成長基盤の強化、積極的な投資を行うことでスピーディーかつダイナミックな事業成長を目指します。

### 成長基盤 ①

広義デジタル領域でのリーディングポジション確立

### 成長基盤 ②

ボーダレス化する企業活動への対応力強化

### 成長基盤 ③

外部連携によるイノベーションの加速

### 積極的な投資

データ/テクノロジー/インフラ/人材/M&Aなど幅広く投資を積極化

中期経営計画

成長基盤 ① 広義デジタル領域でのリーディングポジション確立

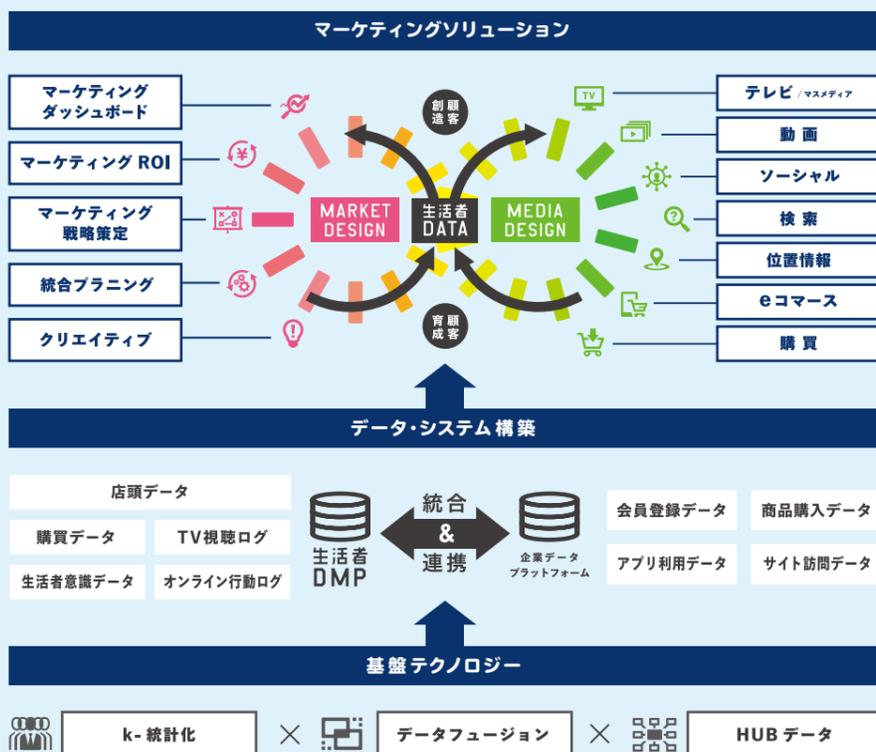
オールデジタル時代を見据えた、  
広義デジタル領域でのリーディングポジション確立



1. “生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化

オールデジタル化に向けて、テクノロジー／データ・システム／ソリューションをアップデートするとともに、クリエイティビティとの掛け算による“生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化を推進します。

生活者データ・ドリブン・マーケティング



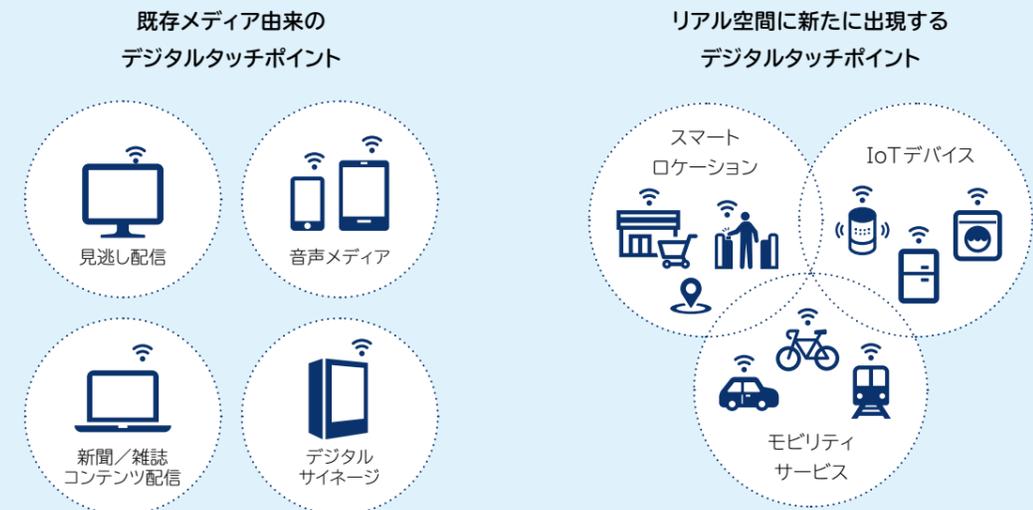
高度化の視点

- ・オールデジタル時代に適した体系へ
- ・より統合的／効率的な運用力
- ・クリエイティビティとの掛け算による新たな価値創造

- ・新たに生成されるデータへの対応
- ・個人情報保護への配慮
- ・アドテクノロジー／マーケティングテクノロジーの進化

2. 多様化するデジタルタッチポイントへの対応

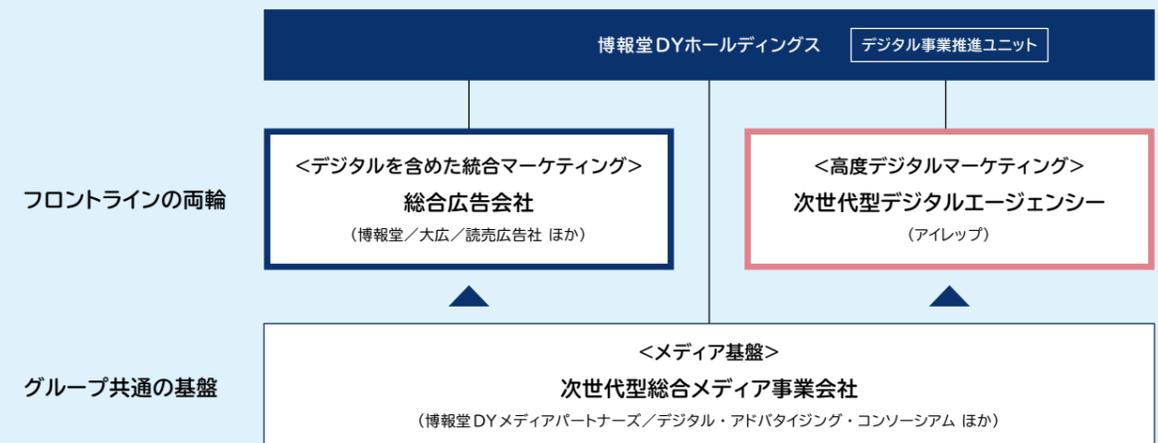
既存メディアのデジタル化、リアル空間に新たに出現するデジタルタッチポイントなど、多様化するデジタルタッチポイントへの対応体制の整備を進めていきます。



3. 成長するインターネットメディア領域での体制の拡充

多様な得意先ニーズに応じた最適なサービス提供体制を整備するため、総合広告会社の機能強化に加え、高度なデジタルソリューションの提供に軸足を置いた「次世代型デジタルエージェンシー」機能を拡充します。

さらに、両輪となるフロントラインを支える総合メディア事業会社もオールデジタル時代に適した次世代の形へと進化させていきます。

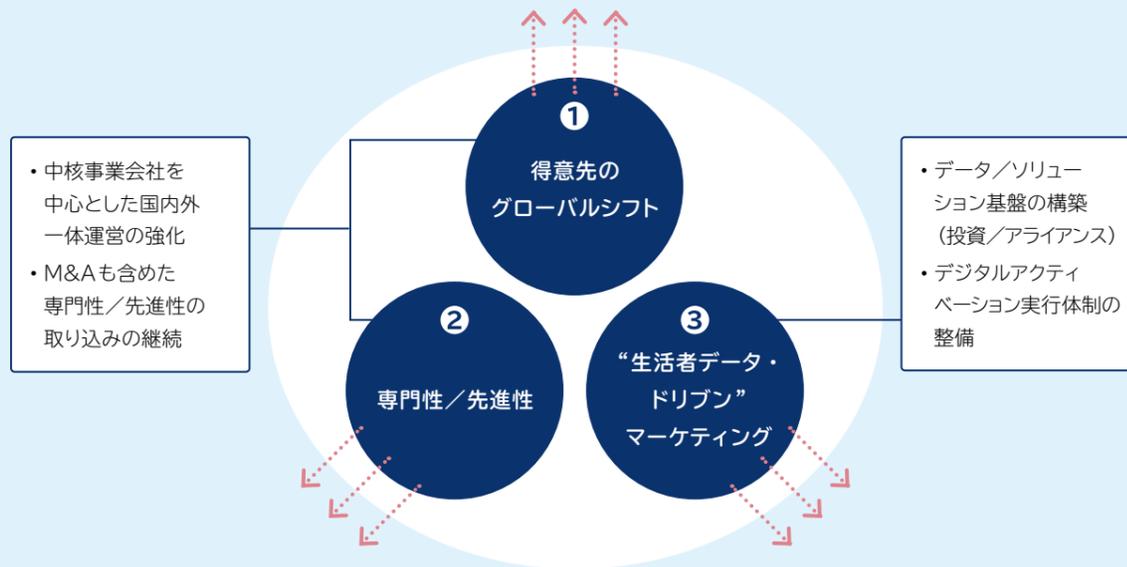


中期経営計画

成長基盤 ② ボーダレス化する企業活動への対応力強化

3つの要素を起点に海外事業を強化し、ボーダレス化する企業活動への対応体制の拡充を図ります。

ボーダレス化する企業活動への対応力強化



中期経営計画の数値目標について

当社グループを取り巻く環境認識

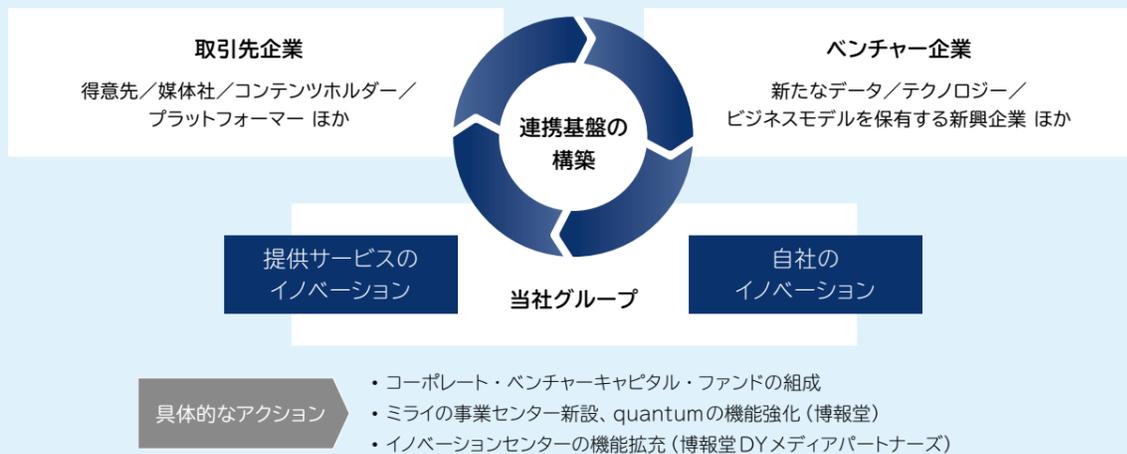
- 本計画の戦略の基礎となる「オールデジタル化の進行」は、コロナ禍の影響により、さらに加速すると見ており、この変化への柔軟かつスピーディーな対応は今後も継続。
- 一方、足元の経済や広告市場は甚大なダメージを受けており、今後の景気や広告市場の回復の道筋については、依然として不透明な状況。

計画の前提となる経済/広告市場の見方に大きな変動が生じたため、  
現中期経営計画の数値目標は取り下げ

新たな数値目標につきましては、中期的な市場の見通しが合理的に算定可能となった時点で検討を行い、適宜、公表させていただきます。

成長基盤 ③ 外部連携によるイノベーションの加速

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



## 博報堂DYグループの投資・財務戦略



西岡 正紀

取締役専務執行役員  
ファイナンス統括担当  
人事・コーポレート統括担当

### 当社グループの業績推移

投資や財務の話の前に、まずは当社グループの実績を振り返り、今後に向けた問題意識をお話したいと思います。

2021年3月期はコロナ禍の影響を受け、残念ながら減収減益となりました。しかし、これは特殊事情によるものです。ここでは短期的な動きよりも、10年間の業績の推移で中期的な歩みを振り返りたいと思います。

当社グループは、2021年3月期のコロナ禍の影響を受けながらも2011年3月期から10年間で売上高を約1.4倍、営業利益を約3.2倍、のれん償却前営業利益を約3.7倍に増やしています。

10年というと、金融危機や東日本大震災からの回復からコロナ禍までの期間ということになります。この間、日本の広告市場ではデジタルシフトが進みました。

インターネット広告は年平均2けたの成長で、5倍の規模になった一方で、伝統的なメディアは減少しており、2019年にはこれまで最大のメディア種目であったテレビをインターネットが上回ることとなりました。

当社グループではこうしたマーケティングの構造転換にいち早く取り組み、統合的なソリューションを提供する過程で積極的にデジタルシフトを進めてきました。当社グループのDNAとも言える生活者発想に基づき40年近くにわたって蓄積してきた生活者のデータとメディアやWEB履歴のデータ、広告主の顧客、

販売のデータを活用する“生活者データ・ドリブン”マーケティングに投資を継続してきましたし、近年ではHAKUHODO\_DX UNITEDを組成し、コロナ禍で加速するマーケティング、企業活動のDX化支援に力を注いでいます。

こうした取り組みが奏功し、当社グループは主戦場となる国内広告市場においてシェアを高め、2011年3月期の16.8%\*1から2021年3月期には22.1%\*1と、この10年間で5.3ポイントも向上させています。

また、デジタル化の進展と並行して、収益性を向上させている点も当社グループの特徴です。売上総利益率は2011年3月期の16.3%から2021年3月期24.1%へ7.8ポイントも改善させており、この10年間毎年改善を続けてきました。これは、当社グループが価格競争ではなく、クライアントへ提供する付加価値によって成長を続けてきたことの証左であると考えています。今後、生活全体がオールデジタル化へ向かうと予測されますが、引き続き競争力を向上させていくことが最大の課題だと認識しています。

営業費用は筋肉質な構造とすべくトップラインの伸びとのバランスをとった投資を行ってきました。2011年3月期に9.8%だったのれん償却前オペレーティング・マージンも2016年3月期以降安定的に20%前後を維持してきました。2021年3月期はコロナ禍の影響もあり、15.8%\*2へ低下しましたが、これを中長期的な成長のための投資をしていく中で、どのような水準にしていくのか、もう1つの課題だと考えています。

また、中長期的な成長のために、グローバル領域の拡大にも力を入れています。国内外一体での営業活動によるオーガニックの成長に加え、特に先進的・専門的なマーケティング周辺領域へのM&Aも業績を押し上げ、2011年3月期には5%未満であった連結売上総利益に占める海外の割合は、2021年3月期には20.7%に達しています。人口構造や世界経済の情勢を見ると長期的にこの比率をさらに増やしていく必要があると認識しています。

\*1 当社推計による(P.110)

\*2 投資事業を除いた数値

### 当社グループの戦略と投資の方針

今後の社会について、元々当社グループでは、これまでの情報のデジタル化が、生活全体のデジタル化へいっそう進展すると想定していました。これがコロナ禍による生活者の意識や行動の変化に伴い、より加速していると認識しています。

マーケティングのみならず、クライアントのビジネスそのもののデジタル化のパートナーとして、ともに成長していくことが当社で行うDXの本質であると考えています。そのためには、DXをはじめとするデジタル人材の拡充、DXおよびデジタルマーケティング、データマーケティングの基盤強化が欠かせません。また、マーケティング周辺領域やイノベーション領域へも対応能力を拡大する必要があります。

従って、当社グループの投資対象としては、第一にこうしたDX・デジタル分野、そしてイノベーション領域ということになります。

この領域の投資は、柔軟な形で進めていく必要があります。一般的に投資というと、バランスシートの話となりますが、この分野では必ず「人」がついて回ります。従って、人の採用も投資ということになりますが、これはバランスシートではなく、費用の先行的な投下という形をとります。また、M&Aという形でナレッジと一緒に人も含めて会社ごと買うようなこともあるでしょうし、分野によっては資本提携や業務提携という形をとることも考えられます。

次に、グローバル領域についても引き続き投資を行っていく必要があります。こちらはオーガニックの強化はもちろん必要ですが、投資という面においてはM&Aが中心となります。戦略組織kyuで行う専門的・先進的なマーケティング周辺領域、そして、博報堂などの総合広告会社やデジタル・アドバタイジング・コンソーシアム(DAC)などのアジアを中心としたグローバル展開での機能強化が引き続き重点領域であると考えています。

3つ目は、「働き方」に関する投資です。コロナ禍により、否応なしに多様な働き方が求められるようになりましたが、感染が収束した後もテレワークの併用など効率化につながるものは残していくこととなるでしょう。ニューノーマルとしてのオフィスのあり方、ITのあり方については、現在も活発に議論していますが、今後数年間「働き方」投資は重要になると想定しています。

以上の領域を中心にESGの領域も視野に入れて、営業活動によるキャッシュ・フローで得た資金を積極的に投資に回し、持続可能な成長につなげていきたいと考えています。

また、リスクコントロールについてですが、現在も新規投資案件は原則として資本コストを上回るハードルレートを設定して判断しています。コロナ禍によりボラティリティが高くなっていますので、投資を拡大するにあたっては、より丁寧に見ていく必要があります。

### 資本効率・資金調達の考え方

現在、当社グループのバランスシートは現預金と有利子負債がほぼ拮抗した状態で、業態を考えると望ましい状態にあると認識しています。

しかし、案件次第では営業活動によるキャッシュ・フローを超える投資を行う可能性もあり、有利子負債を増やすことも選択肢として視野に入れておく必要があると認識しています。現在当社グループの資金調達は銀行借入れが中心で、調達余力にも問題はありますが、今後金融市場が不安定になった場合に備えて資金調達の多様化についても検討を進めていきます。

また、資産の効率化についても継続的に取り組んでいきます。定期的に保有資産の経済合理性をレビューし、必要のない資産を売却して資本効率の向上を図ります。

### 株主還元の方針

最後に、当社グループでは、株主の皆様にも長くメリットを享受していただくため、安定的な配当をしていきたいと考えています。自己株式の取得についても、状況次第で検討していきたいと考えていますが、当社グループでは今後数年間投資を実施していくステージにあると認識していますので、まずは投資優先が基本的なスタンスになります。



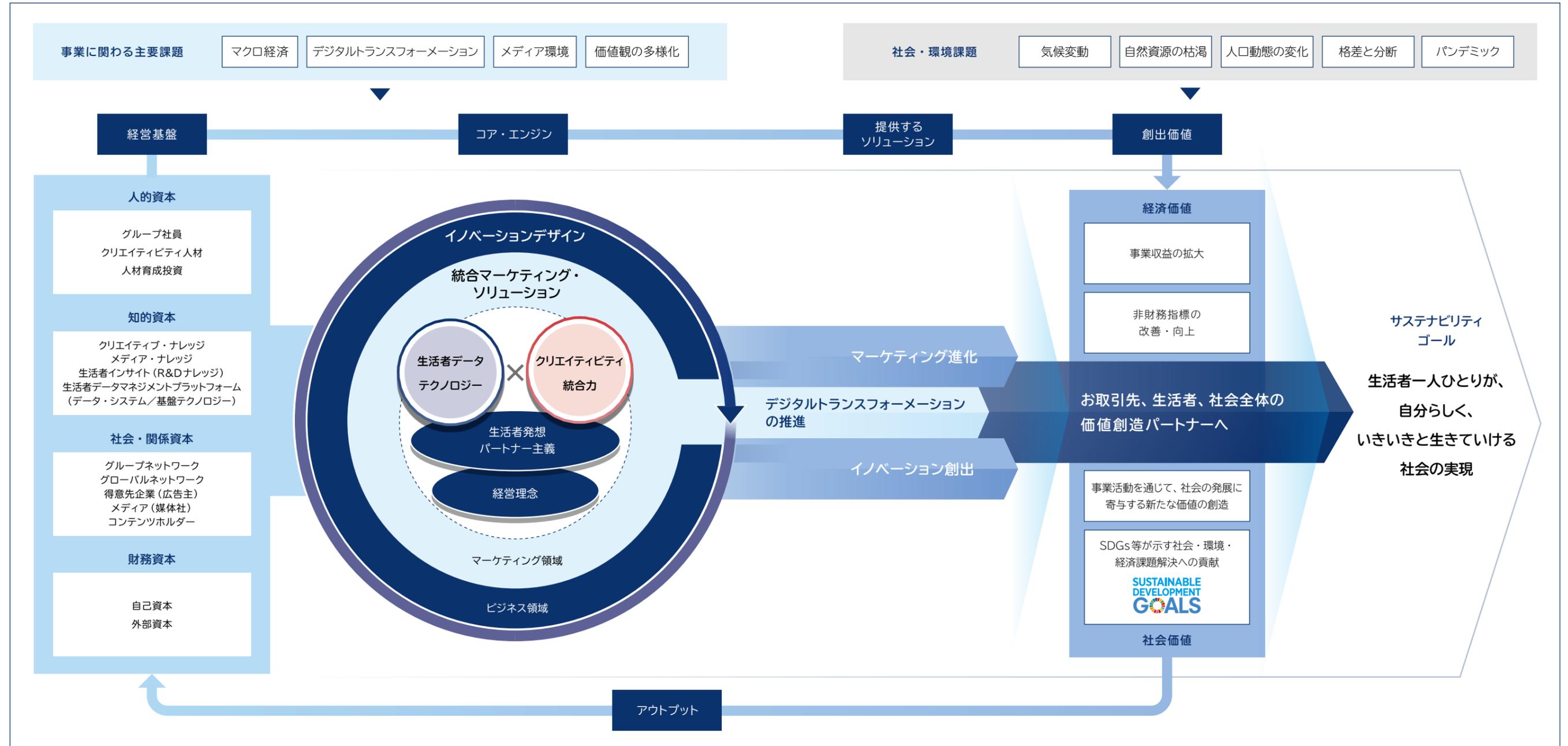
# Value Creation

- page **38** 博報堂DYグループの価値創造モデル
- page **40** 博報堂DYホールディングスの  
マテリアリティ
- page **42** KEY FIGURES
- page **44** 博報堂DYグループの競争力の源泉
- page **46** 価値創造の源泉となるケイパビリティ  
(人材力)
- page **50** 博報堂DYグループの粒ちがい人材
- page **70** クリエイティビティ人材の開発

## 博報堂DYグループの価値創造モデル

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、時代と社会の変化をいち早く捉えて、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の姿を大きく変え、成長してきました。デジタルテクノロジーの進展とグローバル化の加速によって、生活者の情報接触行動や消費行動は既に大きく変化していますが、今後さらに社会の産業構造が転換するオールデジタル化による大変革時代が到来しつつあります。

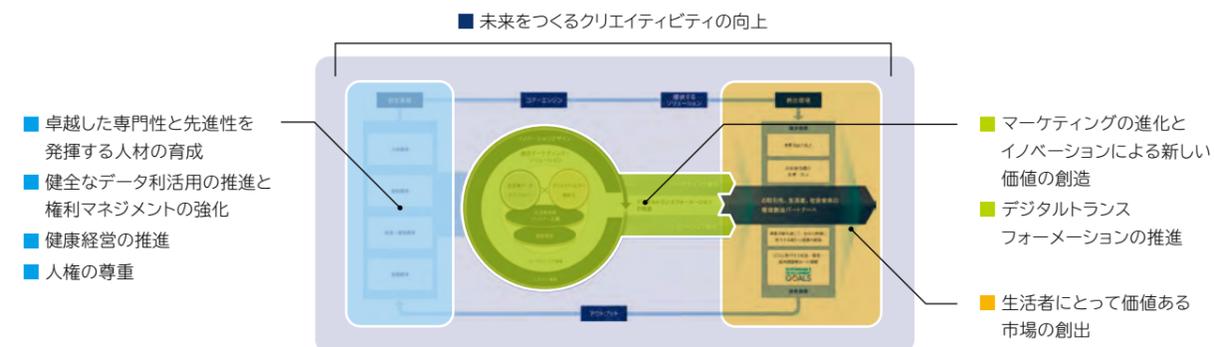
そうした急激な変化の本質を見極め、お取引先である企業のマーケティングおよびビジネスにおけるダイナミックなイノベーションをリードするパートナーとして持続的な事業成長を遂げながら、同時に生活者のパートナーとして社会の発展に寄与する「新しい価値」を創造し続けていくために、循環型の「価値創造モデル」を策定しました。



当社グループの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な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。

## 博報堂DYホールディングスのマテリアリティ

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2021年3月期に特定しました。グループ全体の経営視点で検討を行い、経営環境の変化を見据えた機会とリスクの観点から以下の8項目を最重要項目として位置付け、さらに価値創造モデル（前頁）との関連性について考察し、それぞれの関係性の再整理を行いました。



### マテリアリティ8つの最重要項目

分類	マテリアリティ	概要	主な取り組み	マテリアリティと価値創造モデルの関係性	
機会 の マテリアリティ	未来をつくるクリエイティビティの向上	生活者や社会にとっての新しい価値を生み出し、未来をつくる存在になっていくために、社会の様々なテーマとつながり、絶えずアクションを起こしながら「クリエイティビティ」を磨き、向上させる。	・クリエイティビティに対する外部評価 ・広告・デジタル領域等のグローバル賞受賞結果 ・クリエイティビティ発揮のためのプラットフォーム拡充	・クライアント社数 ・ソーシャルアクションや対外活動による社会投資額 ・シンクタンクの組織数	価値創造モデルの循環をアクティベートする最も重要な項目
	マーケティングの進化とイノベーションによる新しい価値の創造	生活者発想を基軸に、クリエイティビティ、統合力、データ/テクノロジー活用を融合することで、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取り組みを推進する。	・“生活者データ・ドリブン”マーケティング通信の情報発信数 ・イノベーション創出のためのプラットフォーム拠点数	・イノベーション創出に向けた事業投資額 ・博報堂マーケティングセミナーの延べ参加クライアント社数/延べ参加人数 ・社外向けセミナーの開催数	当社が提供するソリューションの高度化・高収益化を果たす上で中核となる項目
	デジタルトランスフォーメーションの推進	社会のDXをリードするとともに、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。	・デジタル人材育成を含む、自社DXへの取り組み	・HAKUHODO DX_UNITEDに参画する各領域のスペシャリスト人数	上記の実現手段として重要となる項目
	生活者にとって価値ある市場の創出	生活者の変化の兆しに気づく力を磨き、新しい生活や生き方を提案し、想像を超えた形で実現していくことにより、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ていく。	・マーケットデザイン関連リリース発信数 ・生活者情報に関する調査リリース	・社会課題解決の取り組み	価値創造のプロセスを通じて創出、達成されるアウトカム
	卓越した専門性と先進性を発揮する人材の育成	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、どのようなビジネスにおいても卓越した専門性と先進性、複合的な創造性を発揮する人材を育成していく。	・人材獲得・育成のための投資額 ・クリエイティビティ強化のための取り組み ・人材育成や多様な人材活躍のための体制 ・M&Aや中途採用を通じた、専門性の高い人材の雇用（フェロー等）	・オンライン能力開発プログラムを受講した社員の割合 ・多様な人材採用の窓口拡充	経営基盤を強化する要素群
リスク の マテリアリティ	健全なデータ活用推進と権利マネジメントの強化	デジタル広告市場や当社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活用を推進し、様々な権利のマネジメントを強化する。	・デジタル広告全体のデータ活用ルールづくりへの取り組み ・マーケティング上の個人情報等に関する取り組み	・デジタル業界活動への参画	
	健康経営の推進	安全衛生に関わる法令遵守はもとより、防災や緊急時等への対応体制を構築するとともに、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できる環境づくりを推進し、健康経営を実現する。	・働き方改革の進捗（残業削減、休暇取得、テレワーク導入、健康セミナー件数等） ・労働安全衛生に対する取り組み（防災、緊急時への対応）	・メンタルヘルスおよび病欠に対する取り組み ・労働組合との対話回数	
	人権の尊重	グループ行動規範に則り、すべてのグループ会社に対して法令の遵守、人権の尊重を含めた誠実な事業活動を求め、あらゆる事業活動において人権を尊重する。	・広告表現上の人権リスク対応 ・サプライチェーン上の人権リスクの把握	・窓口への相談件数、向上への取り組み	

▶ 当社グループでは、上記8つの最重要マテリアリティを含む全20項目のマテリアリティを特定しています。全20項目については、P.75をご覧ください。

# KEY FIGURES

(2021年3月期)

## 人材

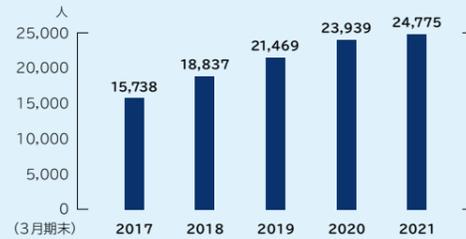
### ■ グループ社員数

当社グループの最大の資産は、未来をつくるクリエイティビティを発揮する人材です。

中期経営計画の方針に沿った人材開発戦略のもと、社員の主体的な成長を引き出す人事制度に基づき、社員と上長が実質的かつ本質的な対話を行い、中長期的なキャリア計画の実現に取り組んでいます。

社員一人ひとりの成長目標を期初に設定し、進捗の共有や評価等について社員と上長が1年を通じて複数回対話を行っていくことが、社員の強みを伸ばし、変化の激しい時代を切り拓く人材を育成する基盤となっています。

また、社会の変化を捉えて主体的に行動し、新しい領域やビジネスへチャレンジする経験は、社員一人ひとりの成長実感にもつながっています。そして、社員一人ひとりの健康と安全を第一に考慮し、クリエイティビティとパフォーマンスを最大限発揮することを目指す「新しい働き方」を推進していきます。



### ■ 「1年前と比較して成長した」と回答した社員の割合

**73.9%** 博報堂 (前年+1.1pts)    **74.9%** 博報堂DYメディアパートナーズ (前年+1.2pts)

### ■ 人材育成のための教育投資額 (社員1人当たりの金額)\*1

**16.8億円 (21.1万円)**

### ■ 社員1人当たりの年間平均研修時間\*2

**27.5時間**

### ■ 社員の目標管理、能力開発のための延べ面談時間 (社員1人当たりの時間)\*2

**15,249時間 (2.3時間)**

### ■ ソーシャルアクション活動件数 (活動に参加した社員数)

**120件 (延べ739人)**

### ■ 女性活躍推進\*1

新卒採用女性比率	中間採用女性比率	女性管理職比率	育児休暇からの復職率
<b>49.9%</b>	<b>51.9%</b>	<b>10.4%</b>	<b>71.1%</b>

### ■ 障害者雇用率\*3

**2.48%**

### ■ 健康経営の推進

健康診断受診率\*1 **93.0%**

\*1 博報堂、大広、読売広告社、アイレップ、博報堂DYメディアパートナーズ、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアムが対象

\*2 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が対象

\*3 2021年6月1日現在

\*4 のれん償却前営業利益とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等を除外して算出される営業利益のことです。

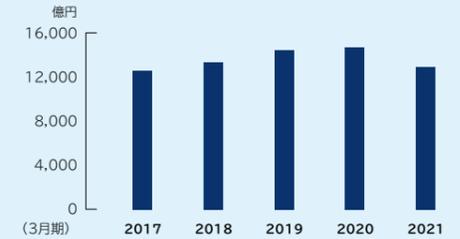
\*5 のれん償却前オペレーティング・マージンは、売上総利益に対するのれん償却前営業利益の比率を表示しています。

\*6 のれん償却前ROE=のれん償却額等(持分法適用会社を含む)を除外した親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本(期首・期末平均)

## 財務指標

((株)メルカリ株式売却の影響を除く)

### ■ 売上高



### ■ 売上総利益/海外売上総利益比率



### ■ のれん償却前営業利益\*4/ のれん償却前オペレーティング・マージン\*5



### ■ のれん償却前ROE\*6



## グループプレゼンス

### ■ グループ規模

日本で**2**位、  
世界で**12**位\*7  
の規模を持つ広告会社グループ

### ■ 事業エリア

世界**21**  
の国・地域

### ■ 子会社、関連会社

2014 **233**社 ▶ 2021 **415**社

### ■ 国内広告市場におけるシェア\*8

2014 **18.0%** ▶ 2021 **22.1%**

## クリエイティビティ

国内外の広告賞で高い評価を獲得

第60回ACC TOKYO CREATIVITY AWARDS\*9    グランプリ**4**個を含む**58**の賞を獲得

第67回カンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバル2020/2021\*10    ブロンズ**2**個を受賞

スパイクス・アジア (Spikes Asia) 2020\*11    グランプリ**1**個を含む**15**の賞を獲得

アジア太平洋広告祭 (ADFEST)    2020    ロータス・ルーツ**1**個を含む**21**の賞を獲得  
博報堂DYメディアパートナーズがメディア・エージェンシー・オブ・ザ・イヤー受賞

2021    グランデ**1**個を含む**24**の賞を獲得  
博報堂がネットワーク・オブ・ザ・イヤー受賞

\*7 2021年5月「Ad Age」調べ

\*8 国内広告市場のデータは、「特定サービス産業動態統計調査」(経済産業省)に基づいています。同調査で公表されている実数データは、調査対象の変更等の影響により一部不連続が生じているため、伸び率データを用いて補正した数値を使用しています。

\*9 日本国内最大規模の広告祭

\*10 広告・コミュニケーション領域における世界最大規模の広告祭

\*11 カンヌライオンズの地域版フェスティバルとして2009年にスタートしたアジア地域最大級の広告祭

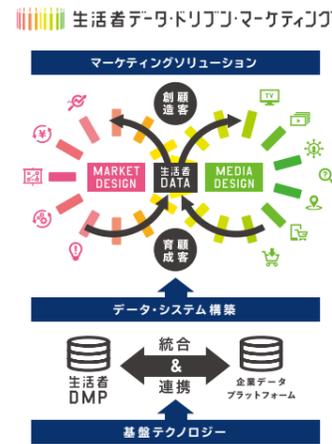
## 博報堂DYグループの競争力の源泉

当社グループの競争力の源泉であり、オールデジタル化する社会においてこそ活かされる強みは、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を融合することができること、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ことだと考えます。

それを実現するのは、当社グループの最大の資産であるクリエイティビティ人材です。人材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もとに、マーケティング戦略とメディア施策を相互に有機的に統合することで、顧客創造・獲得から顧客育成までの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「生活者DATA WORKS」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。生活者発想は当社グループの競争力の源泉であり、オールデジタル化社会において、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強みとなり、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と考えます。

博報堂生活総合研究所では、生活者の意識や行動の変化を観測するため、20~69歳の男女、例年3,000人規模を対象に約1,400項目にわたる多角的な質問を投げ掛ける大規模なライフスタイル調査「生活定点」を1992年から2年に一度実施しています。28年分の蓄積したデータをウェブサイトにて無償で一般公開し、お取引先をはじめ官公庁や大学研究者など、多くの方々にご活用いただいています。また、毎月の「来月の消費予報」に加えて、2021年4月からは「新型コロナウイルスに関する生活者調査」も実施し、データを公開しています。

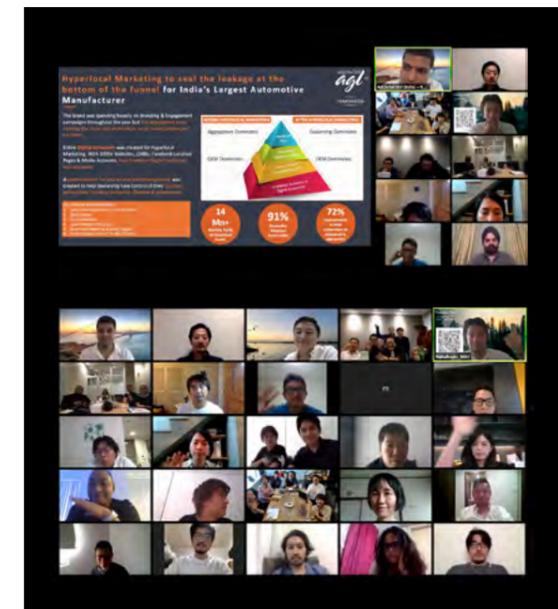
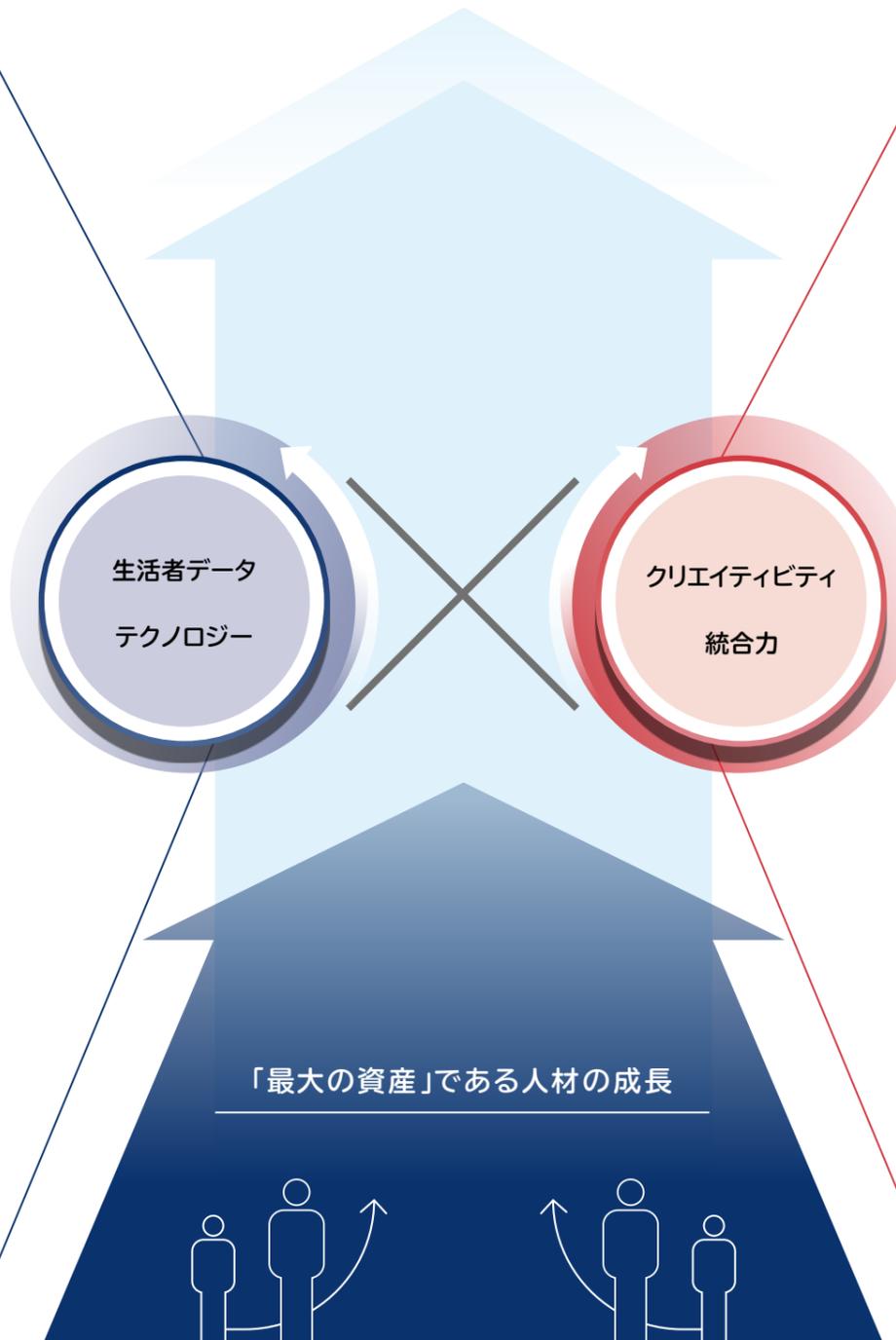
詳細 [WEB](#) 特設ウェブサイト

### 未来をつくるクリエイティビティ

生活者の心を動かし、価値を共有し、購買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、イノベティブなビジネス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、実現していきます。

### 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、様々な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。



## 価値創造の源泉となるケイパビリティ（人材力）

# 博報堂DYグループのクリエイティビティとは



Akihiko Ebana

江花 昭彦

株式会社博報堂DYホールディングス  
取締役専務執行役員  
グループ戦略統括担当

Farak Ramzan  
Golant

ファラ・ラムザン・ゴラント

プレジデント、kyu



**江花** このたびはプレジデント就任おめでとうございます。

**ファラ** ありがとうございます。とても楽しみにしています。kyuに入ってからちょうど3年になるんですが、3年前に初めて東京に行った時、戸田会長にアートギャラリーに連れて行っていただいたことも素晴らしい思い出です。

**江花** あのギャラリー、実は僕が博報堂プロダクツの社長時代に始めたんです。博報堂プロダクツには優秀で著名なプロのカメラマンが30人くらいいて、彼らをどうやって引き止めるか思案し、皆1人ではできないことをやりたいと思っていることがわかり、それで博報堂のクリエイターとプロダクツのカメラマンで展覧会をやって新しい作品を出していこうと。最後はニューヨーク近代美術館 (MoMA) でやるっていうのをゴールイメージに始めたんです。

**ファラ** 素晴らしいアイデアだと思います。所属意識や帰属意識、みんなで一緒にやる、個人ではなく集団としてのクリエイティビティにつながるものだと思います。

**江花** 予想以上に社員たちのモチベーションが上がっていることを経験して、博報堂のメンバーもタレントさんも協力してくれる、見に来てくれた学生がプロダクツに就職したいってどんどん広がって、1つの展覧会がクリエイティビティに憧れる人たちをつないでいってという意味でも本当に効果があったなと思っています。



当社グループの価値創造の源泉となるのは「クリエイティビティ」です。グループが誇るクリエイティビティ人材やあるべき企業カルチャーについて、当社グループ戦略統括担当の江花昭彦とkyuプレジデントのファラ・ラムザン・ゴラントが語り合いました。

### 価値創造の源泉となる人材を活かす仕組み

**江花** 博報堂DYグループ（以下HDY）の価値創造の源泉にあるのは間違いなく“人材”です。グループの社員一人ひとりが自主的に色々なことに取り組んでくれるモチベーションづくりができれば、より良いアイデアが創造され、素晴らしいアウトプットが生み出せると思っています。

**ファラ** まさに本日の対談の根幹となるテーマですね。私自身この業界で35年このトピックに注力してきたと言えます。ポストコロナの時代において人材の力を維持していくことや定着率を高めていくことは競争優位性につながりますし、そうでなければ人材を失ってしまうというリスクにもなります。これはグローバル共通の事象で、日本のHDY各企業も、kyuを代表する私としても先手を打たないといけません。

**江花** （終身雇用制度が主流であった）日本でも企業と社員の関係が確実に変わってきています。今の若者たちは常に自分が本当にやりたいことを見つけようとしているので、会社と個人との関係をいかにして良い状態に保っておくかを考えないといけません。大きな課題だと思っています。

**ファラ** 才能ある人材は企業にとって不可欠なものであるわけですが、多くの人々は、非制度的で分散型のコミュニティで働きたいと思うようになってきました。ネットワーク経済の台頭と人材の流動化によって、私たちがそうした考え方で人材を管理していかなければなりません。いまだ固定的で中央集権型の組織がどうやって人材を惹きつけておくことができるか、それにはコア・バリューが必要です。HDYには強固な信念があり、明確化されています。“生活者発想”という哲学・ポリシーはとても大事なものです。なぜならこの現象の根幹に訴えかけるものだからです。消費者ではなく“生活者”という概念は人間を多角的に見ることができるからです。現代化された社員を生活者として捉えるならば、価値そして信念の力によって様々なことを求める人々をつなげるコネクションが強化され、組織に対する帰属意識やプライドも備わってきますから、非常に強力です。

kyuでは新たに優秀な人材を採用する時、個人の求めるものを大事にします。企業や組織の原理やプロトコルに従ってもらうだけでなく、彼らの声を聞き、最高のパフォーマンスを発揮してもらうためには、ある程度の自由を与えなくてはなりません。

才能を活かせる場が小さくならないように、アートディレクターもライターも、ストラテジストやデータアナリストも、彼らのクリエイティビティをクラッシュしてはいけない。それぞれが成長する視点やドライバーを考慮せず、この組織のあり方はこうだからと言ってしまうと、成長の兆しを押しやってしまうことになるのではないかと感じています。

**江花** 博報堂も最近では中途採用も増え、多様な経験をしている人が入社しているので、同じ文化ではなく異文化で育ってきた人にどうやって活躍してもらうかということに直面しています。その際、HDYには生活者発想に基づくクリエイティビティを大切にす風土があり、自分のやりたいことができる権限と裁量があって、1人のプロとして認めてくれる環境も与えてくれる。だから、自分もあの場所で働いてみたいといった求心力のようなものがHDYにはあると思っています。さらにkyuがそれをグローバル規模で広げてくれていますので、次のHDYを担う人材を育てる試金石にもなっていくでしょう。

**ファラ** HDYが大事にしている「粒ちがひ人材」という考え方はkyuにも共通するものです。多様性に富んだ、輝いている人材の力が競争優位性を高めているわけですが、最近“kyuグラフ”という視覚化された人材管理ツールを開発しました。膨大な人材データをグラフ化し、彼らの興味や関心を把握しやすくしました。また2,500人のkyuの従業員全員が集まって、コロナ禍の中で自分の仕事やプロジェクトを共有したり、成功事例を伝えることができるオンラインプラットフォームをつくりました。そこではメンバーが極めて小さなコミュニティで議論し、協働しながら絆を築くという活動を見てきました。コミュニティは、健康、持続可能なモビリティ、サーキュラーエコノミー、気候、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) などあらゆる領域にまたがっています。

それが自分の仕事に対しての誇りを感じられるようなきっかけにもなる。ある人が動く理由というのは、自分の立場を反映するような「個性」を求めているんですね。単なる個人主義で動いているわけではないんです。皆、異なるバックグラウンドや経験を持ちながらも、自分と同じような信念や主義を共有できる人を探しているのだと思います。そうした人たちが集まり、共有することができるコミュニティが必要なのです。

kyuグラフに行くと、AIデザイナーもたくさんいるし、空間

## 価値創造の源泉となるケイパビリティ（人材力）

デザイナーもいるんだということがわかって、東京のスタジオにいるメンバーにSlackチャンネルをつくるよう促し、自分ももう1人じゃないと気づくことができた、といった体験談も聞きました。それが、グラフの力だと思っています。kyuグラフを使えば、人々はリアルタイムに動き、星座全体の中に自分自身を位置付けることができます。

**江花** 博報堂にも昔ハンサイクロペディアっていうものがありました。個人個人の経験とか能力を書いて、それを皆が見て、そこである種の掛け算をしていこうっていう発想だったんですね。kyuグラフは、人をつなぎ、専門的な情報と集合知を表面化させる技術を使った動的で積極的な仕組みがある点はとても素晴らしいと思います。いずれ最先端のAIテクノロジーを使用してさらに自動化が進むでしょう。

**ファラ** ツール開発の初期段階で、将来の数十年を見据え、kyuを構成する事業会社やチーム、コミュニティ、そして個人が、ダイナミックかつリアルタイムにお互い近くにいると感じられるようなものにしよという構想がありました。私たちは生きたインテリジェンス・オペレーティングシステムをつくりたかったのです。

**江花** 会社とか組織といった枠を超えて、そこに参画することで自分自身も向上できるし、社会を良くする、クリエイティビティで社会課題を解決することにもつながるようなネットワークはいいですね。kyuのベースにあるコレクティブという考え方がすごく良くて、カンパニーではなくコレクティブの中で様々なものを解決していこうという思想は、これからの個人と組織のあり方という点でとてもいいコンセプトだと思います。

## アイデアの前では全員平等という企業カルチャー

**江花** 博報堂はクライアントに対して最高のアイデアを考えようとする会社ですから、そのために一番いいアイデアを考えられる人を社内や社外にこだわらず集めて、議論して最高のアイデアを出すという社風なんです。そこには上下関係もなく、アイデアの前では平等だし、良いアイデアを出すのは誰でもいいよという考え方で。

今まではリアルな場でそういうことをやってきましたが、デジタル環境でも同じように、むしろより幅広く多くの人が集うことができるようになりました。我々のクリエイティビティをアップデートするためにUoC (UNIVERSITY of CREATIVITY) という組織をつくりましたが、そこには社員だけではなく、社外の

企業の人や学生も集まって色々なことを始めています。

クライアントに一番良いアイデアを出すためにベストの布陣を組むんだという考え方をベースに、リアルでもデジタルでも、どんな場所であっても最良のメンバーを集められることは、博報堂の一番の強みであり、社風・文化なんじゃないかと感じています。

**ファラ** ブレークスルーを追求するアイデアの前においては全員が平等というフレーズ、素晴らしいと思います。それを成し遂げるために優秀な人材をどのように協力させるか、コラボレーションさせるかが鍵ですね。

**江花** 優秀な人って自分が一番だと思っているから、なかなか意見が交わらないからこそ、それを越えたレベルのゴールや目的を見つけられるようにしないと、なかなか優秀な人のコラボレーションや最高のアイデアは生まれません。私もアカウントエグゼクティブの経験が長いので、スタッフに対してより高い目標をどう設定するかということを考え続けていました。日本では「3人寄れば文殊の知恵」といいますが、1人より2人、2人より3人、いろんな人が会うことによって、思いもよらないアイデアが生まれるということなんです。

**ファラ** 私もアカウントエグゼクティブとして35年以上活動し、認められてきましたが、企業の「戦略」と同じぐらい「カルチャー」というのは大事な言葉だと思っています。カルチャーは原理原則や儀式、行動や慣行といった多くのもので構成されます。特にAMV BBDOでの経験から、2つの非常に重要なドライバーを理解するようになりました。まず1つがリスペクト（尊重）。アイデアを尊重する、人を尊重する、伝統を尊重する。職人気質だったり、クライアントに対する尊重。それと同時にもう1つ、そのクライアントが持っている課題に対してどれだけ愛情を傾けられるか、自分のチームにどれだけ愛情を持って接することができるか。「愛情」と「尊重」の力が両立していないといけないと考えています。

**江花** そこでも「粒ちがいがいい」ですね。粒ぞろいより、粒ちがいがいい。やっぱり人をどれだけ大切にすることが根本にあって、そこには当然、個人への愛情だったり、リスペクトがあります。クライアントに対するアイデアが最良のものじゃなきゃいけないという価値観、それぞれの個人を尊重しながら自己実現につなげていくということを応援する社風がすなわちカルチャーになっているんだと思います。

**ファラ** 今また個人とより深くより頻りにコミュニケーションをとる必要性が大幅に高まっています。ほとんど毎日のように！ そうしないと、特にポストコロナ時代においては、最も必要な

時に、そうした愛情とか他者を尊重するという新しい価値を伝えることはできません。リーダーと従業員の間の人間的でシンプルかつ本物のコミュニケーションの成否によって近い将来、成功する企業と成功しない企業が分かれてくるでしょう。

## 「未来をつくるクリエイティビティ」実現のために

**江花** 未来をつくるクリエイティビティを実現していく上で、HDYは生活者発想を絶対にぶらしちゃいけない。今の時代を生きている、リアルタイムで起きていることをちゃんと肌感覚として持っている。こんなものがあつた方がいいよね、こんなことがあつたらもっと良くなるんじゃないかっていうことを常に考えている人間が集まるような仕組みをきちんとつくっておけば、時代が変わろうとも、その時々でベストマッチなチーミングができるんじゃないかなって思っています。そのためには哲学としての生活者発想やクリエイティビティは絶対不変なものとして、それを維持するための仕組みを常にアップデートする。そして未来をつくるクリエイティビティを生み出し続け、社会に対する貢献もできれば、結果として財務的なリターンも得られるようになるんじゃないかなと思っています。

AIテクノロジーでなんでも解決されていく中、最終的には人間の可能性というか、人ができることを追い求めていくということが、生活者発想であり、人が資産で、人間が中心という考え方がHDYグループの根幹となると確信しています。

**ファラ** 未来をつくるクリエイティビティというのはとても重要な概念だと思います。それはマイケル・パーキンがkyu設立の際に確立した決定的な原則です、企業が財務的な説明責任の

フレームワークだけに縛られるようになった世界で私たちを差別化するものでもあります。私は創造性のフレームワークをとっても重視し、業界の未来を形作るための新しいモデルを開発することが重要であると信じています。

クライアントの中に新たな可能性を拓いていくクリエイティビティが大事です。私たちのクリエイティビティが世界のリソースとなって将来をつくっていくと思えますし、クライアントやパートナーの創造性を切り拓いていけばいほど、世の中がもっと良くなっていく。私たちがその触媒になり、アクションを起こしていくことによって、生活者にも良い刺激を与えていく。つま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っていきたいと考えています。

DXというのはそのデジタル的な意識です。人間としての行動がデジタル時代の解釈によって変容しているということですね。だからデジタルの時代になっても、生活者を大切にしていこう私たちの強みにいっそう磨きがかかると思っています。

**江花** 広告会社がこれからどうなっていくのか、HDYグループは博報堂のビジョンから始まり、kyuも含めてグローバルサイズでエクステンションしていますが、それをもっと広げていこうと考えています。

**ファラ** それは業界の将来を形作るということでもあり、やらなければならないことは膨大ではありますが、それだけの価値があります。

まさに未来をつくる仕事を一緒にできたら私も思っています。

**江花** ファラさんがプレジデントになったということもきっかけにして、次に向けた動きをしていきたいですね。具体的なテーマを用意しますので、ぜひまた時間をつくってください。



**ファラ・ラムザン・ゴラント**

プレジデント、kyu

変化を解き放つ創造力を情熱的に信じ、グローバルなクリエイティブ/メディア業界のエグゼクティブとして活躍。2018年kyuに参画し、経済と社会を前進させるクリエイティブ・コレクティブのパーパス主導での事業成長を追求している。NIKE財団Girl EffectやALL3MediaによるPEファンド、AMV BBDOのCEO等を22年間にわたり歴任。2013年から2015年までは英国のクリエイティブ産業ビジネス大使を務める。2010年Asian Women of Achievement Awardsでビジネス・ウーマン・オブ・ザ・イヤーに選出。2011年に大英帝国勲章のコマンダー (CBE) を授与される。



**江花 昭彦**

株式会社博報堂DYホールディングス  
取締役専務執行役員  
グループ戦略統括担当

1983年博報堂入社後、営業として自動車・食品・金融等の得意先を担当。2009年博報堂プロダクツに出向、2014年同社代表取締役社長に就任。「共創」をテーマに12の事業本部の連携を推進。社員のモチベーション向上施策として3年にわたり写真展開催。2018年博報堂経営戦略センター担当として中期経営計画策定に携わる。2020年博報堂DYホールディングス常務執行役員を経て、2021年より取締役専務執行役員、グループ戦略統括担当として中期経営計画の推進・再策定に携わる。

# 博報堂DYグループの 粒ちがい人材

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材」です。

「粒ぞろいより、粒ちがい」とも称され、多様性に富み、  
高度なクリエイティビティを発揮しているグループ各社の社員をご紹介します。



## 株式会社博報堂

・HAKUHODO・

### 多様なクリエイティビティが価値創造の源泉

博報堂は、「クリエイティビティ」の力によって、クライアント企業のマーケットデザイン/ビジネスデザイン領域におけるあらゆるソリューション（課題解決）の提供を行っています。こうしたソリューションを担う人材を育成するため、異なる個性やスキルを持った社員がそれぞれ違う輝き方をする＝「粒ちがい」になることを支援してきました。

1つの会社の中にこれほど多様なクリエイティビティが集う会社は世界的に見てもほかにないでしょう。そして、その粒ちがいの人材たちがより良いクリエイティビティを発揮するための「チーム文化」を大切にしてきました。社内外を巻き込み、異なる価値観をリスペクトし、お互いを刺激し合うことで全く新しいアイデアを生み出し、実現させる。こうした文化は博報堂グループならではの長です。



ミライの事業室 室長  
吉澤 到

### 生活者やパートナー企業とのつながりを力に、新たな社会と産業をデザインする

「ミライの事業室」という博報堂/博報堂DYメディアパートナーズの新規事業開発組織を率いています。博報堂の新規事業と聞くとどんな事業を思い浮かべるでしょうか？AIを使った広告自動生成？VR空間のデジタルサイネージ？もちろんそうした広告の未来にもまだまだ可能性はありますが、私たちが挑んでいるのは「脱・広告会社」です。博報堂の強みである生活者発想やクリエイティビティ、そして様々な企業や媒体社などのネットワークを活かし、全く新しい事業に挑戦する。例えば、注力テーマの1つであるスマートシティでは、三井物産（株）と共同で「shibuya good pass」というアプリを通じて市民の声やニーズを把握し、ソーシャルグッドなまちづくりを実現する「生活者ドリブン・スマートシティ」の実証実験を東京都渋谷区で始めています。また、2021年8月には「Hakuhodo JV Studio」というプログラムを立ち上げ、クライアント企業とのJVによる新規事業創出にも取り組んでいます。デジタル化によって産業の垣根が融解する中、生活者やパートナー企業とのつながりを力に、新たな社会と産業をデザインする。そんな大きな構想を描いています。



博報堂ブランド・  
イノベーションデザイン  
局長代理  
博報堂SDGsプロジェクト  
メンバー  
原 節子

### パーパスを起点に、愛されるブランドを生み出す

時代のセオリーが大きく変わる今、私は、新しいブランド発想で事業変革を生み出す「ブランド・トランスフォーメーション®」のコンサルティングを推進しています。デジタル化の進展は、ブランドの作り方を根底から変えており、これからの強いブランドは、企業からの一方通行モデルではない、ステークホルダーからの「共感」と「参加」があって初めて生まれると言えます。そのため、お客様、社員、取引先、投資家といった多様なステークホルダーの心をつかみ、求心力となるパーパスを規定し、パーパス起点での事業設計とそれを実現する組織・人材づくりに日々、注力しています。ここでは、経済価値と社会価値、リアルとバーチャル、モノとサービスといった複数の要素をどれだけ統合して考えられるか。定石をむしろ否定して、どれだけ未来視点で発想できるか。アイデアをどれだけ情熱と意思を持って実行できるか。これら「統合思考力」「未来発想力」「実行力」という3つのクリエイティビティが必要不可欠です。人や企業や世の中のあらゆるリソースをエンパワーして可能性を引き出すことに挑戦し、愛されるブランドを1つでも多く生み出せたらと思います。

博報堂DYグループの粒ちがい人材

## 株式会社博報堂

・HAKUHODO・



ビジネスデザイン局 部長  
MaaSプロジェクトメンバー  
島山 洋平

### 生活者の未来を豊かにするために、世の中をこうしたいという想いを込めて、責任を持ってやりきる

生活者課題解決と得意先課題解決を両立し、新しい市場創造の仕掛け人となるべく挑戦しています。具体的には、まずは、日本の地方で、公共交通機関が衰退し、高齢者の免許返納も進む中での「移動する」という生活者課題に対して、日本の地域の移動を支えている車メーカー等とともに、新しい公共交通サービスを開発し、地域の皆様とともに地域社会に実装する活動をしています。

きっかけは、3年前、実父の急逝。田舎に1人で住む母親。今は車の運転ができますが、免許返納後にどうやって移動するのだろうか。自分自身を生活者とした「問い」から始まりました。そんな自分の生活者としての課題は、社会の課題でもあったため、この生活者課題を責任を持って解決していくことを決断しました。多種多様な有識者と出会い、語り、志を構想にし、クライアントや様々なステークホルダーの課題と掛け算し、活動体をつくる。そして、社会に新しい生活サービスとして実現する。これから博報堂が社会に提供するクリエイティブの1つであると考えています。

今後も、生活者の「代理」として生活者の想いや困りごとの解決をすべての起点に、パートナー企業の皆様とともに、生活者の未来を豊かにするような社会づくりにチャレンジしていきます。

私共の活動を日経ビジネスに取材いただきました。 [詳細](#) [WEB](#) ノッカルあさひまち紹介記事



マーケティングシステム  
コンサルティング局  
テクニカルディレクター  
西濱 大貴

### 親しみや温かみある「体験」をつくり出す

博報堂のクリエイティブ職に新しく「テクニカルディレクター (TD)」ができました。TDは生活者の視点に加えテクノロジーの視点を持ち、リアルとデジタルの体験・ビジネスを推進していきます。この初代TDを拜命し、責任を感じながら日々クライアント企業のアップデートに努めています。

博報堂に求められるスキルは世の中と同時に変化していきます。近年、これまで培ってきたクリエイティブとマーケティングに、システムやビジネス領域が混ざり合って依頼されることが多くなってきました。その複合的な課題に取り組むのがTDです。

どんなに複雑でも、重要になることは「体験」です。クライアント企業の事業をオンラインで展開する時には、デザインだけでなく、どのような順番で情報を届けるのか、生活者が購買の瞬間に気になることは何か、買った後はどんな言葉があるとまた来なくなるか。この体験の流れをきちんと設計することで、無機質な仕組みを温かみのあるものにし、ビジネスやシステムにもクリエイティブを添えることができます。

テクノロジーを難しいものではなくて、親しみあるものとして届けられるように体験の設計・拡張を行っていきます。



クリエイティブコンサル  
ティング局  
クリエイティブディレクター  
/Hakuhodo  
International  
Global Creative  
Director  
間部 奈帆

### 経営レイヤーやグローバル領域にも、クリエイティブ性を

「クリエイティブディレクターは、実装力のある意識者」という意識を持って、広告やコンテンツ、サービスを設計しています。以前は、女性ならではの感覚を活かしながら、様々なキャンペーンをリードしてきましたが、近年は、国内マーコム領域を超え、経営戦略と新事業、日本と諸外国をつなぐ案件への関与が増えています。

クライアントの経営層やコンサルティングファーム、投資ファンドと協業する場面では、データや数字を有機的に捉えること、論理を人の願望や欲望に刺さる、実現インパクトのある形に変換することに重きを置き、分析・解説・説得にとどまらない、「心が動く意識」を提案しています。

方やグローバル領域では、「複眼的な意識」を心掛けています。土地ごとの文化やメディア環境特性に向き合うプランニングを基本にしつつ、瞬時に情報が距離を超える時代ゆえ、ジェンダーやSDGs文脈などへのリスクマネジメントも、意識の範疇だと捉えています。

新卒で入社して、かれこれ20年強。会社やその時々チームメンバーの寛容なサポートに助けられて、働く母親でありながらも、ビジネスの前線で役目を続けられています。業務領域も働き方も、私がチャレンジを続けることで、後輩に良いバトンパスができるとういなどと考えています。



IdeasXMachina  
Founder and CEO  
サード ドミンゴ

### インスパイアする広告

IdeasXMachina Group (IXM) は、広告の商業的な成果を超え、クリエイティブの力で広告の対象を良い消費者、そしてより良い人々にするために存在します。それが生活者に働きかけるクリエイティブ・エンジニアリングです。

クリエイティブとは、美意識あるいはビジネスや広告のプロとしての専門性に必要なだけのものではありません。クリエイティブとは考え方や、生き方です。

クリエイティブチーム、アカウントチームに関係なくクリエイティブであることを浸透させなくてはなりません。IXMは常に従業員に対して革新的で創造的な福利厚生メニューを提供しています。例えば恋愛手当、両親手当、メンタル強化支援、授業料補助、追加免疫キット、早帰り手当、より良い年金等です。また、社内のクリエイティブを刺激し続けるため、IXMアカデミーやSimpleMachines 賞、博報堂トレーニング、Sikat S'yaクリエイティブコンペなどを用意しています。

パンデミックによって業界にとどまらず社会全体の課題が明らかとなる中、クリエイティブは、あらゆる人々にとってより重要で不可欠で、私たちが結束できる深い動機を導かなくてはなりません。

インスパイアする広告。IXMは面白い動画や大規模予算で注目されるCMで知名度を上げるのではなく、ターゲットとなる市場を高めるために広告を行います。やる気を起こさせ、励まし、人々を奮い立たせ、世界を鼓舞する広告。「このアイデアは面白いのか？このアイデアは実現可能か？このアイデアは戦略に則っているか？」とすら問いません。我々が問うのは、「このアイデアは人を動かすか？」

永続的な分かち合い、アイデアや行動が溢れ出し、時とともに大きな豊かさへと変えていく、もっと良くするための刺激、ひらめき、感動で社会を包み込むような、インスパイアする広告に取り組んでいます。

博報堂DYグループの粒ちがい人材

## 株式会社大広



### 顧客価値を見極める力を持ったブランドアクティベーション人材

大広独自の強みとは、「顧客にとっての価値を見極める力」です。

クライアント企業のビジネスを「顧客を主語」にし、クライアントとその顧客、そして社会をつなぐ真ん中にある顧客価値の創造によって力を発揮していく「ブランドアクティベーション」を担う人材が最大の資産となります。

顧客価値を見極める力を研鑽し、発揮していくには、ビジネスパートナーとしての当事者意識を高めることが最も重要であり、まさしく筋肉質で動的なブランドアクティベーション人材を育成するために様々なプログラムを開発しています。

大広は、企業と顧客と社会を敬愛し、すべての社員が見出す顧客価値とそのプロデュース力を持って、クライアント企業の事業共創パートナーとなっていくことを目指しています。



大広  
顧客価値経営本部  
DX推進局推進  
チーム&  
マネジメントリーダー  
坂本 宗隆

### 多様に満ちた社会に「あいだ」のデザイン

統合型のコミュニケーションデザインやプロジェクトの経験を活かして、今は自社のDX推進を担っています。

VUCAやESGにサステナブルやダイバーシティ&インクルージョン、様々な言葉で表現される多様に満ちた現代において必要なこと。それは「あいだ」のデザインだと考えています。

人と人の「あいだ」、人とモノの「あいだ」、個と多の「あいだ」、価値と価値の「あいだ」、それらの「あいだ」とは。物理的な距離とも、対立の構造ともとれるし、時間や空間の差分、もしくは、既成概念からまだ見ぬ概念への進化の過程かもしれない。「あいだ」が持つ意味とその行間や間柄、それを豊かにデザインしていくことが、コミュニケーションデザインという仕事の本質なのではないかと思えます。企業のマーケティング課題も、自社の経営課題も、もしかすると個人のモチベーション的な課題も。

あれとそれの「あいだ」を、埋めたり、つなげたり、近づけたり、飛躍するほど離したり、またくっつけたり。「あいだ」をデザインすることで、社会はもっと豊かになっていく。

それが今、どんな仕事にも必要な時代になってきたなと思いますし、自身もそんな「あいだ」のデザインを常に心掛けています。

#### 総合広告会社

#### 株式会社大広

創業	1893年	代表取締役社長	落合 寛司
設立	1944年2月	社員数(連結)	1,786人 (2021年3月31日現在)
資本金	2,800百万円	URL	http://www.daiko.co.jp

詳細 page 115 グループ会社

#### FOCUS

#### D2Cビジネス推進局

Brand Activation、そしてダイレクトビジネスで培ったソリューションを発展させ、2021年4月にD2C (Direct to Customer) ビジネスに特化したD2Cビジネス推進局を新設しました。D2Cビジネスは、「顧客づくり」に強みを有し、ダイレクトマーケティングを得意領域とする当社が、いち早く取り組むべき進化領域であると考えています。

また、自社組織改革のみでなく、D2Cビジネスを加速させる実行体制も強化しています。グループ専門会社との連携にとどまらず、D2Cビジネスへ特化した外部専門会社2社(株)Brandit/(株)オルツ)との資本業務提携を行いました。

D2Cビジネスのバリューチェーンをフルサポートする体制基盤を整え、得意先企業の事業成長に伴走していきます。

### D2C × 顧客価値

詳細 WEB D2C×顧客価値



大広WEDO  
大阪クリエイティブカ  
Division  
チーム大阪開発力  
コピーライター/プランナー  
中牟田 佳苗

### 顧客に寄り添うクリエイティブを

クライアントの課題解決のため、手段を問わず統合コミュニケーションの企画実行を中心に仕事しています。最近では、サービスやプロダクトのコンセプトから考えるような機会も増え、広告クリエイティブの視点をあらゆる領域に活かせる幸せを噛みしめています。

いつも大切にしていることは「顧客に思いを馳せ、顧客に寄り添うクリエイティブをつくり届けること」です。そう心掛けることで、すべてのコミュニケーション領域において、顧客にとってより良いアウトプットができると実感しているからです。

例えば、人事だけに閉じず様々な部署の現場社員も一緒になって取り組んでいる、大広/大広WEDOの新卒採用プロジェクト。私はSNSの企画運用やYouTubeでのLIVE配信を担当しています。新卒採用における「顧客」は就活生。就活生の悩みを知り、手助けできることを考え、応援する。そしてどう向き合い、どう届ければ、会社の魅力(大広/大広WEDOの顧客価値)が伝わるか。これも「寄り添うクリエイティブ」の力がフルに発揮される舞台で、とても面白いです。これからも、顧客に寄り添うクリエイティブを磨くことで、愛されるブランドを多く生み出せるよう成長していきたいです。

博報堂DYグループの粒ちがい人材

## 株式会社読売広告社

YOMIKO

### 社員のモチベーションを大切に、「強い組織」を目指す

読売広告社は、長年培ってきた「都市」と「生活者」に対する洞察力に基づく未来への兆しや課題を発見する力をはじめ、デジタルやデータに関する新しい知見やこれまでの経験に裏打ちされたクリエイティビティを柔軟に組み合わせることで、独自の価値を創造し次世代のビジネスを生み出すパートナーとして日々、進化することを目指しています。

当社のカルチャー・風土には、「ワンチームの機動力」「風通しの良さ」「チャレンジする風土」があり、その「読広らしさ」が、得意先も巻き込む柔軟なチームビルディングを可能にしています。また最も大切にしているものは、社員一人ひとりのモチベーションです。社員の主体性を醸成し、組織内のコミュニケーションを活性化させ、競争優位性のある「強い組織」となることを目標とし、人材を大切に成長させています。

総合広告会社

#### 株式会社読売広告社

創業	1929年6月
設立	1946年7月
資本金	1,458百万円

代表取締役社長	藤沼 大輔
社員数(連結)	887人 (2021年3月31日現在)
URL	https://www.yomiko.co.jp

詳細 page 116 グループ会社



クリエイティブ局  
ブランドデザインルーム長  
クリエイティブディレクター  
外山 毅

### 心の中の「意味」を問い続ける

当社クリエイティブ局におけるブランド専門チーム「BRAND DESIGN ROOM」として、様々な企業の経営・事業におけるブランディング業務を担当しています。

急速に変化する都市と生活者をマーケティング視点で捉え、戦略立案からアウトプット、ブランド管理、ブランド育成までトータルで実行、クライアントビジネスの中長期的成長へ貢献する組織を目指しています。

企業領域・事業領域・商品領域。レイヤーの異なる様々な仕事を受けますが、すべてに共通してやるべきことは、規模の大小を問わず、どの領域においても、その企業が抱えている根源の課題を追求することです。その一点へ向け思考を繰り返せば、WEB動画の依頼でも、サービス・商品開発の依頼でも必ずブランドに辿り着きます。では、ブランドとは何か。私はブランドとは「意味」と解釈しています。生活者の心の中で、そのブランドが意味として受容された時、初めてブランドとなりえるのだと思います。自分にとってどんな意味があるか。どう生活を、人生を良くしてくれるか。課題に対する本質的な答えは、ブランドを、何より人間を追い求めることであり、目に見えないその部分へ、思考を、想いを巡らせることが、クリエイティビティなのだと考えています。



都市生活研究所  
生活者フォーサイト  
研究ルーム長  
小島 正子

### 生活者を読み解く力こそ、クリエイティビティのかたまり

生活者マインドやドライブから新たな兆しを発見することによって、都市生活者の今とこれからの読み解く「生活者フォーサイト研究」を担当しています。

人々の行動や現象を通じて、生活者自身が言語化できていない気持ちを丹念に見出し、そこにあるインサイトや本質的なニーズを新たな潮流として目に見える形にまとめ、次のヒントにしていく。生活者研究とクリエイティビティは一見距離があるようにも見えますが、改めて私たちの業務を見つめると、その中で必要とされる洞察力や読み解き力にはユニークネスが必須であり、そこで発揮するのはクリエイティビティ以外の何ものでもないと感じています。

新型コロナウイルス感染症をきっかけに、人々の生活や気持ちにドラスティックな変化が起こりました。またZ世代をはじめ、社会課題の解決に高い関心を寄せる利他的な生活者が増えるなど、大きな世界のうねりの中で起きている変化もあります。未来の兆しは、今を生きる生活者の中にこそ存在します。引き続き生活者の多様で微細な心の動きを「虫の目・鳥の目・魚の目」で見つめ、そこから見えてくる本当の課題や未来へのヒントを探し続けていきます。

詳細 WEB 都市生活研究所



営業戦略推進局  
デジタル戦略デザイン部長  
デジタルストラテジスト  
立田 真一郎

### デジタルの力を引き出し、マーケットを発想するクリエイティビティ

「戦略プランニング+デジタル戦略」をテーマに、ビジネス・デジタル変革のプランニングやコミュニケーション開発、技術実装まで、クライアントとともに仮説を立てながら実行まで支援しています。

デジタル化が進む社会において、事業とデジタル活用は切り離せない事柄になりました。そうした背景の中、クライアントと生活者の間に立つ広告会社は、生活者発想を起点に、いまだ顕在化していないマーケットの兆しから新しいマーケットを発想するクリエイティビティと、それをどのようにブランドとして価値に転換し、技術的に実装し、組織として実行できるようにするのかといった、ビジネス変革を推進するクリエイティビティの両方を兼ね備えている必要があります。そのためには、生活者に対する理解を深めるだけでなく、デジタルが持つ価値や競争力に対するハイレベルな理解が求められます。より良い形でデジタルを活用することで、高い競争力がもたらされるからです。私たちがそうしたクリエイティビティを発揮することによって、生活者を豊かにし、社会に新しい価値を提供していくことができるものと考えています。

博報堂DYグループの粒ちがい人材

## Hakuhodo DY Matrix

**Hakuhodo DY MATRIX**  
The well-being company

### 100年生活時代に新しいソリューションを生み出す

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。

総合広告会社

#### 株式会社 Hakuhodo DY Matrix

設立	2021年4月	代表取締役社長	近藤 暢章
資本金	100百万円	社員数(連結)	180人 (2021年4月1日現在)
URL	https://hdy-matrix.co.jp		



イノベーションデザイン  
ユニット  
マーケティングデザイン  
グループGM

田中 卓

### 100年生活の「Well-being≡満たされた暮らし」のモデルをつくる

GDPに基づく経済成長から「人々の幸福を中心とした社会」へ、世界的にWell-beingへの取り組みが進む中、“The Well-being company”として設立された Hakuhodo DY Matrix で、ソリューションをつくる業務に取り組んでいます。

現在は、特に100年生活の後半50年に着目しています。これから健康寿命は20~30年伸びます。この65~85歳までの「新しい健康な期間をどのように暮らすのか」は社会的なイシューとなる。その準備期間という意味では、60歳までの生き方にも影響を与え、「自分らしい生き方=自分のWell-beingを長いスパンで考えること」が当たり前になっていくと捉えています。

まだ現状では、人生後半で突然Well-beingについて自分だけで考えようとしても、上手く考えられない人がたくさんいます。「人生経験が増える」一方で「身体的にできることが減る」人生の後半50年に、いろんな状況・立場にいる人々が、その時々を楽しむためのモデルをつくる。それによって、それぞれが「自分のWell-being」を考えて選び取るための材料を提供し、サポートすること。これが私の使命です。



イノベーションデザイン  
ユニット  
クリエイティブディレクター

原田 裕美

### 顧客を動かし、事業を動かすクリエイティブを

人生100年時代に特に重要な市場となっていく健康、美容、シニアという領域で、インサイト発掘から顧客獲得、CRMプランニング、アウトプット全般を専門的に担当してきました。また、顧客価値を起点としたダイレクトマーケティングやD2Cのコミュニケーション戦略、表現開発、そのPDCAの実行においても長く経験を積み、独自のクリエイティブノウハウを蓄積しています。

これまでたくさん対応してきたリアル店舗のないコミュニケーションは、活動そのものがお店を経営するような感覚です。自分たちの顧客を知り、まだ言葉になっていないインサイトを見つけ、顧客に喜んで買ってもらえる商品やサービスの対価を見極める。デザインは店装や店内動線を描くように。コピーは接客をするように。そして、お客様が自発的にリピートしたくなるCRMを計画し、常連さんを増やしていきます。時代や顧客が変われば、パーセプションチェンジを行って、買われ続けるブランドを目指すのです。そんな、まるで店長のような仕事が私のクリエイティブ。顧客と事業を動かせるクリエイターでありたいと思っています。



ブランドアクティベーション  
グループ  
GM

蜂矢 一行

### クリエイティブとデータでWell-beingな未来を創造する

新会社 Hakuhodo DY Matrix にて、コミュニケーションデザイナーとして統合コミュニケーションやデジタルサービスの企画、制作ディレクションを担当しています。

広告コミュニケーションがマス広告から運用型のデジタル広告へ、一過性のキャンペーンから継続してお客様とつながり続けるCRMモデルへとシフトする動きの中で、インサイトを捉えた“深く刺さるクリエイティブ”と同時に、お客様の心の機微を捉えながら並走し、ブランドや商品と顧客をつなぎ続ける“長さのクリエイティブ”の重要性が増してきています。

顧客とつながり続ける“長さのクリエイティブ”にとって重要なのは、テクノロジーとデータの活用です。デジタルコミュニケーションを通じて得られた様々な生活者データを分析し、丁寧に顧客体験のシナリオに落とし込んでいく。データとクリエイティブ、ArtとScience、右脳と左脳、相反する2つの要素を行き来しながら、深いインサイトを捉えた緻密な顧客体験を創り上げる能力こそが、これからのクリエイターにとって重要な能力になると確信しています。

私たちの“深さと長さのクリエイティブ”とお得意先のビジネスリソースを掛け合わせることで、人生100年時代を生きる日本人の幸福度UPに貢献する新しいビジネスやサービスを次々に生み出していく。そんなWell-beingな未来を想像しつつ、日々ワクワクしながら業務に取り組んでいます。

博報堂DYグループの粒ちがい人材

## 株式会社博報堂DYメディアパートナーズ



### メディアのプロフィットデザイン実践と越境できる人材

博報堂DYメディアパートナーズのこれからの役割は、既存メディアと通信インフラ上でつながるメディアの双方の価値を持続的に高め続けるためのメディアのプロフィットデザインを実践することであり、そのために“生活者データ・ドリブン”マーケティングとクリエイティブ&テクノロジー、コンテンツ事業領域に力を入れています。

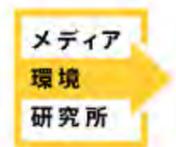
通信インフラの発展によりメディアの概念が広がり、広告がマーケティングにおいて果たす役割もより大きくなる中では、「越境できる人材の育成」が不可欠となります。

社員一人ひとりが担当領域のプロフェッショナルとして、別の領域のプロフェッショナルと連携してビジネスを創り出し、新たな価値を生み出していこうという行動方針を掲げ、領域を超えた人材の融合を図っています。

#### FOCUS

#### メディア環境研究所

メディア環境研究所は、メディアを巡るオープンなイノベーション・プラットフォームです。当研究所では、メディアの視点で“いままでの枠組みではとらえられないダイナミックな動きについて深い洞察による前向きな「見立て」をしていくこと。そして、建設的な「打ち手」を考えていくこと。”というミッションのもと、「ビジネス」「テクノロジー」「生活者」というトライアングル・アプローチで、様々なプロジェクトに取り組んでいます。



詳細 WEB メディア環境研究所

#### 広告メディアビジネス全体が向かう方向をリードするクリエイティビティ

2020年12月にリリースした広告メディアビジネスのDXを推進するAaaS (Advertising as a Service) のためのデータ基盤やツールの開発業務を担っています。

あらゆる産業がデジタル技術によって“as a Service”の方向に向かう中で、広告メディアビジネスも常時接続した“as a Service”にしていく、これまでの広告メディアビジネスが広告枠というモノの価値が主体であったのに対して、広告効果を価値としていくためのサービス、それがAaaSです。AaaSを推進することは、博報堂DYグループだけでなく、広告業界のイノベーションにもつながっていくと考えています。その価値の転換のためには、数多くの試行錯誤が必要です。試行錯誤の中で大小様々な成功体験をクライアントや媒体社と共有しながら、AaaSを浸透させていかなければなりません。その際、試行をどれだけ生み出せるか、そこにクリエイティビティがとて必要になります。やり次第で、10分の1に時間短縮したり、今まで見えてなかったことを可視化したり、新しい指標を生み出したり、その試行錯誤をどれだけ実施し、成功を積み上げてDXにつなげていくのか、日々チャレンジする改善を高速で考えながら、まさに今、この業務と格闘中です。



メディアビジネス  
基盤開発局長  
藤本 良信



新聞雑誌局アカウント  
推進部  
メディア環境研・  
メディア戦略推進センター  
瀧川 千智

#### 編集部のクリエイティビティで、課題解決を。

メディアの編集部が持つクリエイティビティをビジネスにする、博報堂DYメディアパートナーズの「MATCH」というプロジェクトを開発・推進しています。

今や生活者を「マス」としてマーケティングすることは難しくなり、生活者が細分化・トライブ化している中、メディアの編集部は各トライブの生活者のインサイトを知っていて、様々な業界ネットワークがあり、紙面の記事だけでなくWEBや動画などデジタルコンテンツをつくる編集力もあり、今の時代にこそ活用できる価値をたくさん持っています。そのナレッジやスキルと、MPのプランニング&プロデュース力を掛け合わせ、広告主の課題解決のためにコンサルティングするのがMATCH。雑誌だけでなく新聞やWEBメディアにもパートナーを拡大中です。また、これまでのように「枠ビジネス」を前提にしたメディアのコミッションビジネスではなく、「フィービジネス」という新しいメディアのマネタイズに、媒体社とともにチャレンジしています。

詳細 WEB 博報堂DYメディアパートナーズ MATCH

#### すべての仕事がクリエイティブ

私はグループのエンタテインメントビジネス部門でコンテンツビジネスを担当しています。コンテンツビジネスとは実のところ、「IP (知的財産) ビジネス」です。

近年、「IP」の重要性が声高に語られていますが、IPは「タレント (才能)」から生まれてきます。そのIPのマネタイズ手段、いわば換金装置が「コンテンツ」と呼ばれるものの実態と言えるのではないかと私は考えています。

そして、その「コンテンツの収益化」には2方向あります。「to C」、ユーザーから対価を得る方法。そして「to B」、タイアップや協賛、広告契約など企業から対価を得る方法。これまで広告会社は後者の面からコンテンツに関わるのがメインでした。けれど時代の変化とともに前者においても必要とされる場面が増えていきます。

私の仕事は「to C」から「to B」までケースバイケースで、濃淡の差こそあれど、クライアントかコンテンツホルダーのどちらか、または同時に両者と向き合い、両者にとっての「収益性」をコンテンツを媒介に高めていくことです。そこでは常にクリエイティブな視点が求められますし、進化や変化への対応力も重要になります。自らを奮い立たせ、自身をクリエイティブに続けることを意識しています。



エンタテインメント  
ビジネス局  
細谷 まどか

博報堂DYグループの粒ちがい人材

## デジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社



### デジタルビジネスの未来を切り拓く、変化創造のパートナーとして

デジタル・アドバイジング・コンソーシアム (DAC) は、インターネット広告黎明期である1996年の設立以来、情報や生活のデジタル化とともに事業を拡大し、市場形成と業界成長を牽引してきました。

現在は、デジタルを軸とした広告・マーケティングビジネスを国内外で展開しています。コンサルテーションからプランニング、広告枠の仕入れ・販売、運用、結果解析までのトータル支援、メディアの特性を活かしたクリエイティブ制作、豊富なデータと高度なテクノロジーを掛け合わせたソリューション開発・提供や、グローバルなプロモーション支援などを行っています。

デジタルが環境や生活の基盤となっていく中、私たちは変化に対応するだけでなく変化を自ら創造していくことによって、これまでにない新たな価値を生み出し、あらゆるものがデジタル化する未来の社会に寄与していくことを使命としています。

これからのマーケティングのあり方を追求し、新たな事業を生むイノベーションの創出をリードしていく人材の宝庫となるべく、成長し続けていきます。

#### デジタルメディア 事業会社

#### デジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社

設立	1996年12月	社員数(単体)	1,508人 (2021年4月時点)
資本金	4,031百万円	URL	https://www.dac.co.jp/
代表取締役社長 執行役員CEO兼CCO (Chief Compliance Officer) 島田 雅也			



プラットフォーム  
ストラテジー本部  
副本部長

佐瀬 博久

### 「プラットフォーム提供の機能&データ」× 「HDYグループ独自のテクノロジー&知見」で新しい価値を創出

“プラットフォームを活用した広告効果の最大化”を目指して、プラットフォーム各社が高頻度でアップデートを行う「広告機能」「マーケティング機能」「データ」に関する最新情報を随時キャッチアップし、「広告運用の手法や体制に適宜反映させていくこと」、そして「各種機能・データを駆使した新たなソリューションを企画・開発していくこと」が主な役割です。

どちらの取り組みにおいても、博報堂DYグループ (以下HDY) が保有するテクノロジーやプラットフォームに関する知見を掛け合わせることで、機能性と独自性を高めていくことを意識しています。また広告効果の最大化への取り組みを進める一方で、近年の法的・技術的規制による「プライバシー保護」、働き方改革に則ったオペレーション最適化による「業務効率化」の2点も最重要テーマであり、それぞれの対策も着実に遂行していくことで、生活者・広告主・プラットフォームそしてHDYが今後も良い関係性を保ち続けていけるよう心掛けています。

今や数千万人の生活者に利用され、デジタルマーケティング領域だけでなく社会全体に大きな影響力を持つプラットフォーム各社と引き続き密に連携し、今後も広告主に対して、より効果的な広告運用やソリューションを提案できるよう、チームメンバーが一丸となって新しい価値の創出を目指します。



グローバルビジネス本部  
シニアマネージャー

和泉 美那

### 海外パートナー企業と多様性を活かしながら事業を成功に導く

Google、Facebookといったグローバルプラットフォームや海外のテック企業と向き合い、日本国内および海外拠点の事業に貢献するためのアライアンス業務を行っています。例えば、2021年に発表したプログラマティック広告分野におけるグローバルリーダーであるMediaMath (本社：ニューヨーク) との新会社設立\*1や、米国発の注目スタートアップ企業が提供するウェブストーリーマネジメントプラットフォームFirework\*2の日本参入支援など、海外のパートナー企業と新しい価値を生み出すために、ビジネスモデル等について協議・交渉を積み重ね、事業の立ち上げを推進しています。

言葉も文化も異なるメンバーが集い、1つの事業を立ち上げていくプロセスは、波乱万丈で一筋縄ではいかないことが多いですが、その事業を通じて実現する未来をパートナーと共有化でき、また新しい価値創造へのパッションが共鳴し合えば、バックグラウンドが異なるメンバーであったとしても、その多様性を存分に活かしながら事業を成功させることができると信じて業務に取り組んでいます。まさに、今まで存在しなかった新しい価値を生み出すというクリエイティビティが求められ、実現に向けた創造力が大切だと考えています。

\*1 MediaMath Japan株式会社 (本社：東京都品川区、代表取締役社長CEO：豊福直紀、設立：2021年、事業内容：プログラマティック広告事業)

\*2 Loop Now Technologies (本社：米国シリコンバレー、設立：2017年) が提供する、あらゆるウェブサイト (デジタルメディア・ECサイト・企業サイトなど) に縦型の短尺動画を搭載できるSaaS型プロダクト

詳細

WEB MediaMath

詳細

WEB Firework



パートナービジネス本部  
第二ソリューションコンサル  
ティング部  
マネージャー

秋田 祥

### 顧客企業の真の課題解決に向け、組織の垣根を越えていく

私は約6年にわたりソリューション領域の仕事に従事しています。ミッションは、DACが開発・提供する国内最大級のDMP (データマネジメントプラットフォーム) 「AudienceOne®」など社内外のソリューションを駆使し、顧客企業の課題解決に取り組むことです。顧客データ活用の基盤となるCDP (カスタマーデータプラットフォーム) の需要の高まりを受けて、CDP導入を検討する企業が、多くの工数と高額な費用のかかる本格導入前に低コストで手軽にCDPを体験できるサービス「CDP EGG」を開発しました。

ソリューション領域は専門知識も求められますが、最も重要なのは「顧客課題を理解する力」だと思います。「CDP EGG」も顧客課題を突き詰めて考えた先に生まれたサービスです。テクノロジーの進化によって実現できることが増えた一方、課題は複雑化しており、表層的な理解では真の解決にはなりません。「好奇心」と「吸収力」を大事にし、自らの業務領域にとらわれず、幅広い領域の知識を身に付けるとともに、部署・企業の垣根を越え、メンバー各々の専門性を活かしてチームで行動する時にクリエイティビティを発揮し、これまで以上に顧客理解を深めていきたいと思っています。

\* DMPは自社や外部の様々なデータを一元的に管理し、広告配信の最適化などに活用するプラットフォーム。DACの「AudienceOne®」は1億超のデバイスIDなど膨大なデータを保有し、そのデータを解析して高精度な3rdパーティデータを生成/提供。個人情報やプライバシーの保護に配慮しつつ高度なマーケティング環境の実現をサポート。

博報堂DYグループの粒ちがい人材

## 株式会社アイレップ



### デジタルマーケティングにおける高度なフルファネルソリューション人材の輩出

アイレップは、1997年の創業以来、インターネット運用型広告の黎明期からクライアント企業のビジネスの成長を支援し続けてきましたが、2006年より博報堂DYグループの一員となり、さらなる事業拡大を続けています。

アイレップの社名は「アイ(私の)レップ(代理人)」からきています。

顧客の成果に徹底的に向き合う企業文化と、それを支える様々な仕組みがあり、全社における「助け合い、底上げの精神」に基づき、顧客に対する提供価値を最大化させるために、組織的な人材育成の取り組みを行っています。

デジタル広告の技術・手法が高度化・多様化していく中、運用型広告を軸としたフルファネルでの高度なソリューションを提供できる人材の輩出を目指しています。

次世代型デジタル  
エージェンシー

#### 株式会社アイレップ

設立	1997年11月	社員数(連結)	966人(2021年3月31日現在)
資本金	550百万円	URL	https://www.irep.co.jp/
代表取締役社長	小坂 洋人		

詳細 [page 116 グループ会社](#)



プランニング&  
クリエイティブユニット  
ストラテジックプランニング  
ディビジョン  
ディビジョンマネージャー  
青山 友樹

#### 常識を疑い、クリエイティブ性の源泉に

私は、「デジタル時代のマーケティングを再定義する」というミッションのもと、クライアント企業の戦略立案からメディアとクリエイティブの戦術設計まで、一貫したプランニングを行っています。直近ではその一環として、テレビとYouTubeとの予算最適化、ファネル間の予算最適化におけるロジック開発や仕組み化を行ってきました。

「広告が広告である以上、ビジネスへの定量的影響を追い求め続けるべきだ」、この考えをぶらさなことが私の信条です。我々アイレップの主戦場であるデジタル広告分野は「成果が簡単に可視化できる世界」と思われがちですが、決してそうではありません。

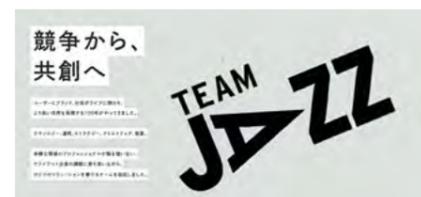
- アクイジションマーケティングの代表選手と言われる検索連動型広告に、ブランディングの効果はないのだろうか？
- 逆に、ブランディングがアクイジションに与える影響はどの程度か？
- クリエイティブとメディアの影響度はそれぞれの程度か？

少し見方を変えるだけでも、デジタルの世界もまだまだ多くの謎に包まれています。温故知新の精神で常識を疑うこと。このスタンスをクリエイティブ性の源泉に携え、デジタル時代のマーケティングの再定義にチャレンジしています。

### FOCUS

#### TEAM JAZZ

アイレップの得意とするダイレクト領域に加え、アッパー・ミドルファネル領域にまで広げ、デジタル起点で統合マーケティングを提案するプロジェクトとしてTEAM JAZZを発足。「音楽のJAZZ=共奏する/セッション



する」から命名し、クライアント企業とエージェンシーの壁を越えて、データを共通言語として新たなマーケティングを生み出す「クライアント企業との共創」を図ります。

詳細 [WEB TEAM JAZZ](#)

#### DIGIFUL

デジタル時代におけるマーケティングに焦点をあてた最新情報を提供するウェブサイト「DIGIFUL(デジフル)」を新設し、インバウンドマーケティングに取り組んでいます。企業で活躍するマーケティング担当者に向けて、最新事例・知識・業界ニュースなどを配信。広告のみならず、マーケティングDXの領域にも幅広く対応することで、クライアント企業の様々なニーズに応えています。



詳細 [WEB DIGIFUL](#)



テクノロジービジネス  
ユニット  
プロダクト企画ディビジョン  
ディビジョンマネージャー  
池本 敦美

#### 媒体とユーザーを深く知ることが競争優位の担保と新たな価値提供につながる

従来のアイレップは、数十万~数百万の検索キーワードを素早かつ確に入稿・入札することで成果を上げ、評価されてきました。

個人情報保護の重要性が説かれる中、ターゲティングの緻密さはもはや意味をなさなくなりましたし、媒体の自動化ロジックの進化により、入札は媒体に任せておけば誰でも及第点の成果を上げられるようになりました。

では、デジタルに強みを持つエージェンシーはどこで差別化を図るのでしょうか。

- ① 媒体ロジックをハックし、より最適化が効きやすいような実装設計
- ② 複数の媒体を横断した効果計測と統合分析
- ③ 媒体の特徴を活かし、ユーザーの心を動かすクリエイティブの制作

私はこの3点が特に重要になると考えます。媒体とユーザーのことを深く知り、それらをプロダクトに反映することができれば、競争優位の担保とクライアント企業への価値提供を両立できると考えています。再現性や標準化といった従来のアイレップの強みを活かしながら、新しい技術を取り入れて新たな提供価値を創出するために、データサイエンティストやエンジニアとのディスカッションを繰り返し、新しいプロダクトの企画開発を行っています。

博報堂DYグループの粒ちがい人材

kyu

kyu

## 経済と社会を前進させるクリエイティビティの源となる

博報堂DYホールディングスの戦略事業組織として発足したkyuは、グループの専門性と先進性を継続的に高めていくために、海外で戦略的に選別されたパートナー企業で構成されたコレクティブです。

私たちはクリエイティブ志向のマインドセットを知的に応用すれば、世界最大級の課題にも取り組めると確信しています。

クリエイティビティを最も広く深い意味で定義し、プロダクトやサービスのデザインや開発、企業・組織の制度変革、ブランドの価値の構築・再構築、社会インフラの改善・改革など、いわばアートとサイエンス両面における創造性を生み出すことを目指しています。

2020年12月末現在、kyuメンバー10社は全世界で2,000人を超える人材を擁しています。ここでは、そのうちの3社をご紹介します。

### 戦略事業組織

#### kyu

設立	2014年5月	社員数(連結)	2,074人(2020年12月31日現在)
CEO	マイケル・パーキン	URL	https://kyu.com/

詳細 page 117 グループ会社

グループ会社



BEworks



Godfrey Dadich.

IDEO



public digital

RedPeak

sidlee

SYPartners

## SYPartners

### 組織の人的創造性とハイパフォーマンスを引き出すコンサルティングファーム

SYPartnersは25年以上にわたり、ビジネスに「パーパス」をもたらし、勇気ある経営者とともに、象徴的な企業の変革を導いてきました。企業のパーパス、つまりその企業が存在する根本的な理由を明確にし、それをビジョン、戦略、文化と整合させることで、パーパス主導の行動と成長を可能にしていきます。私たちの仕事の根底にあるのは、人と人で構成されたチームが、自分たちが関心を持つ何かのために奮起し、明確な戦略、先進的な経営システム、そして包括的な文化に支えられた時、並外れた創造性とパフォーマンスを発揮することができるという信念です。私たちのコンサルティングチームは、グローバル企業、文化団体や機関、社会的インパクトのある組織のリーダーたちとパートナーシップを結んでおり、高い人間性と高いパフォーマンスを実現するための企業設計についてパブリックの場で講演を求められることも少なくありません。

SYPartnersは、サンフランシスコとニューヨークにオフィスを構え、約160人の従業員を擁しています。2014年にkyuコレクティブの創設メンバーとして参画し、kyuのパーパスの設計と明確化にも携わりました。



シニア・バイス・プレジデント、ラーニング&フローリッシュ  
アリソン F. アヴェリー

### 業務で成功を得るための条件・環境の創造

SYPartnersでは、最高の状態で仕事をする結果である「グレートネス」を思い描き、信じ、そのために戦うことが価値ある仕事であると信じています。ラーニング&フローリッシュ担当SVPとしての私の仕事は、最高の状態で従業員が仕事に取り組むことができる条件を特定して設計すること、つまり人々が仕事で活躍できるようにすることです。

私は、SYPartnersのラーニング&フローリッシュ戦略とエクスペリエンス開発・指導を担当しており、SYPartnersの社内および社外のお客様のために、人間の繁栄とパフォーマンスをサポートするシステムと環境構築をリードしています。この仕事の主な目的は、すべての人に平等な活力を与えることです。現在私が力を入れているのは、学習、人材開発、そしてダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を、人々が成長し、所属意識を高めることができる文化を育む本質的な人材システムに組み込むことです。文化、DE&I、人材開発の分野で業界を超えて活動してきた私のアプローチは、実験視点、文脈視点、架け橋的視点で、システムビューとプログラムの応用の間を行き来することです。

新たなグローバルな課題、人口動態の変化、ビジネストレンドの変化など、現在の状況は刻々と変化しており、従業員の経験や人間性とパフォーマンスの密接な関係を中心に据え、新しく適応性のある組織システムを進化させ、想像し、設計することが求められています。この取り組みは、継続的に進化する未来で成功するためのやり方について、私たちの理解に深みをもたらすものです。

博報堂DYグループの粒ちがい人材

kyu

kyu

## IDEO

### 製品、サービス、ユーザー体験を通じて未来を形作るグローバルデザインファーム

IDEOは、世界的に有名なコンサルティング会社であり、デザイン思考のパイオニアとして、人間を中心としたデザインベースのイノベーションへのアプローチにより、数々の賞を受賞してきました。

IDEOは、世界各地の9つのオフィスの横断的コラボレーションによって、医療、自動車、消費財、教育、政府、金融サービス、テクノロジーなど、様々な分野の組織に対して、創造的な文化の発展に貢献し、これらの組織が日常的にイノベーションを起こせるようなプロセスや構造の構築を支援してきました。IDEOでは、常に多様な考え方や背景を持つ社員で構成される組織づくりと運営に力を入れており、それがイノベーションの原動力となっています。

近年では、ペルーで総合的な学校システムを設計し、中産階級が質の高い教育を手頃な価格で受けられる仕組みを実現しました。日本では、「空の未来をデザインする」プロジェクトや、チョコレート製品の価値創造からパッケージデザインまでを総合的に手掛けるプロジェクトなどを実施しています。

IDEOは、サンフランシスコ、パロアルト、ニューヨーク、シカゴ、ケンブリッジ、ロンドン、ミュンヘン、上海、東京にオフィスを構え、現在約600人の従業員を擁しています。2016年にkyuに参画しました。



パートナー&エグゼクティブ  
ディレクター、ヘルスケア  
リンダ ディーキン

### 米国の医療システムに公平性、尊厳、喜びをもたらす

IDEOで24年の経験を持つクリエイティブ・リーダーとして、私は自分の情熱とスキルを複数の分野や様々な業界に提供する機会に恵まれました。私は現在、IDEOのヘルスケア分野のポートフォリオを構築するためのチームを率えています。このチームには、人々の健康と福祉を向上させるためにキャリアを捧げることを選んだ、非常に才能豊かで共感能力の高い人々が集まっています。

ヘルスケア分野での私たちの仕事は、エクスペリエンス・デザイン、組織変革、システム・チェンジなど多岐にわたります。ヘルスケアチームに参画して以来、私はチームメンバーたちと協力して、北極星のような役割を果たす目的をつくり出し、新しい方法で自分たちを後押しし、伸ばすための戦略を開発してきました。

混沌とした状態から構造を生み出し、人々が自分の目的を見つける手助けをし、最高の自分になるように後押しすることを楽しんでます。また、デザイナーやチームとの関係は、私の心の支えになっています。彼らが何にインスピレーションを受けているかを知り、それを私たちの仕事に織り込む方法を見つけるのが好きです。私たちの目的は、すべての人に公平性、尊厳、喜びをもたらすために、健康と福祉における最も困難な問題をデザインで解決することです。



CEO, Sid Lee USA  
アンディ バイトマン

### すべてにエッジを利かせる

私は米国での事業を統括していますが、イノベーションとビジネスの交差点であり、世界的な広がりや影響力を持つ米国で事業を展開できることが、とてもエキサイティングです。ここでの私たちの仕事は、いかにしてお客様が文化とつながり、コミュニティを活性化して成長を促し、クリエイティビティを通じてより深い関与をもたらすことができるかということが中心になっています。クリエイティビティとは、人々が共感できる人間的な強みを見つけることです。テクノロジーやDXは、クライアントのブランドや提供できる体験を差別化するものであるかのように思われがちですが、多くの場合、テクノロジーはコモディティ化をもたらし、すべてが同じように見え、同じように感じ、同じように動作するようにしてしまいます。今、お客様が必要としているのは、「差別化」であり、「エッジ」を見つけることなのです。ブランドや体験を際立たせる特徴的な何かを見つけることなのです。そしてそれを際立たせるための秘密の成分は創造性です。

そのエッジの1つが、「帰属意識の醸成」です。ロイヤリティよりも、人々がコミュニティとのつながりを感じ、ブランドがそのコミュニティに真摯に参加することで、アドボカシーが大幅に増加することがわかります。私たちはこれをBelong Effectと呼び、人々とブランドを結び付けるためのエッジとしています。複数年にわたる調査の一環として、2021年は、人々がコミュニティを利用してどのように自分自身を表現しているか、また、ブランドがコミュニティのネットワーク効果を活用するために何ができるかについて、驚くべき洞察を得ることができました。

詳細

WEB The Belong Effect

## クリエイティビティ人材の開発

### 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。

#### 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のが重要です。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。

社内講師を務めた社員数  
延べ**1,346**人

対象：2021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

#### 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。また、新型コロナウイルス感染症対策として、リモートで参加できるオンラインセミナーを拡充し、最新ナレッジや知見の提供・アップデートに努めたことにより2021年3月期は飛躍的に参加人数が伸びました。

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**116**回/  
延べ**19,822**人  
の社員が参加

対象：2021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

研修プログラム

タテ・ヨコ・  
ナナメの場の  
推進

ナレッジ共有



社内賞

コンプライ  
アンス  
P.97

イノベーション

ダイバーシティ&  
インクルージョン  
P.83

日々の仕事を  
超えた  
成長機会

責任ある  
コミュニケーション  
開発

健康・健全な  
働き方  
P.82

#### イノベーション

イノベーションを生み出す人材を育成する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材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、変化を生み出す人材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。20代後半から30代の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。

KSP参加人数  
延べ**493**人が参加  
(2021年3月期)

GAP参加人数  
**25**人が参加  
(2021年3月期)

#### 日々の仕事を超えた成長機会

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1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。

2021年3月期の  
ソーシャルアクション活動件数  
**120**件

活動に参加した社員数  
延べ**739**人

対象：博報堂DYグループ

#### 重要指標例

項目	指標
人材育成のための教育投資額*1	16.8億円
社員1人当たりの年間研修時間*2	27.5時間
社員の目標管理、能力開発のための延べ面談時間*2 (社員1人当たりの時間)	15,249時間 (2.3時間)
「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 73.9% 博報堂DYメディアパートナーズ 74.9%

対象：2021年3月期

\*1 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・コンソーシアムが対象

\*2 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が対象



# ESG

- page **74** サステナビリティの考え方とマテリアリティ
- page **76** サステナブルな取り組み
- page **82** 健康・健全な働き方
- page **83** ダイバーシティ&インクルージョン
- page **84** 気候変動等を含む環境課題解決への取り組み
- page **86** 会長メッセージ
- page **90** コーポレートガバナンス
- page **97** コンプライアンスへの取り組み
- page **98** 社外取締役メッセージ
- page **102** 経営体制

## サステナビリティの考え方とマテリアリティ

「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、社会の中に新しい幸せを生み、つなげ、ともに広げていくこと。」これが博報堂DYグループのCSRの基本理念です。サステナビリティゴールである「生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」のあり方が大きく変わる時代を迎えている中で、クリエイティビティを発揮して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。

### サステナビリティ理念

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、社会の中に新しい幸せを生み、幸せをつなげ、ともに広げていくこと。

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材です。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。

\* SDGs (Sustainable Development Goals : 2015年9月に国連が採択した2030年までの国際社会における共通開発目標)

### サステナビリティ推進体制

#### CSR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、取締役から構成する「博報堂DYグループCSR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CSR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。

#### CSR委員会事務局

博報堂DYホールディングスグループ広報・IR室CSRグループが事務局となり、CSRテーマおよび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。

#### マテリアリティ

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。ESG（環境・社会・ガバナンス）やSDGs等、世界的にサステナビリティの重要性がますます高まっている一方、当社グループを取り巻く経営環境は急速に変化していることから、「博報堂DYホールディングス マテリアリティ」を2021年3月期に特定しました。グループ全体の経営視点で検討を行い、マテリアリティとして全20項目を特定した上で、経営環境の変化を見据えた機会とリスクの観点から各項目のさらなる評価を行い、8項目を最重要項目として位置付けました。

それぞれのマテリアリティの根幹にあるのは、当社グループが誇るコンピテンシーであるクリエイティビティだと考えます。未来をつくるクリエイティビティは最も重要なマテリアリティの1つです。

### 博報堂DYホールディングス マテリアリティ

<b>機会のマテリアリティ</b>	<u>企業が持続的に成長するための機会となるマテリアリティ</u> 未来をつくるクリエイティビティの向上 卓越した専門性と先進性を発揮する人材の育成 生活者にとって価値ある市場の創出 マーケティングの進化とイノベーションによる新しい価値の創造 デジタルトランスフォーメーションの推進
<b>リスクのマテリアリティ</b>	<u>リスク対応が必要なマテリアリティ</u> 健全なデータ利活用の推進と権利マネジメントの強化 健康経営の推進 人権の尊重

#### その他のマテリアリティ

生活者研究とデータの社会資産化 社内外の多様な人材・機能をつなぎ動かす統合力の強化 多様化するメディア・生活者接点の価値向上と創造 世界水準の専門性と先進性の発揮 自立と連携の精神の尊重 公正な事業慣行と責任ある業務遂行の徹底	グループガバナンスの強化 ステークホルダーとの良好な関係の構築 適正なサプライチェーンの維持 気候変動等を含む環境課題解決への対応 ダイバーシティ&インクルージョンの推進 社会の教育課題への貢献
--	--

### マテリアリティの特定プロセス

<b>2017年3月期</b>	CSRの観点で、広告事業会社および総合メディア事業会社においてマテリアリティを特定
<b>2018年3月期</b>	博報堂において各事業領域の責任者によるワークショップ、ボードメンバーによるディスカッションを行い、経営・事業活動の視点も加えてマテリアリティの見直しを実施
<b>2019年3月期</b>	博報堂において、新中期経営計画の内容および社会の変化を踏まえ、社長と各事業領域の責任者による検討を行い、マテリアリティの見直しを実施
<b>2021年3月期</b>	「博報堂DYホールディングス マテリアリティ」を特定

### 博報堂DYホールディングス マテリアリティ特定の流れ

<b>Step 1</b>	SDGsや国連グローバル・コンパクト、ISO26000、GRIスタンダード等の国際的な枠組みや、幅広いステークホルダーの視点と、企業へのインパクトの視点の双方を考慮
<b>Step 2</b>	博報堂DYグループCSR委員会傘下に、グループ会社の経営企画局長が参画するワーキンググループを設置し、重点課題や主なリスクと機会について議論・検討
<b>Step 3</b>	各グループ企業の経営層や外部有識者等のステークホルダーとの意見交換を実施
<b>Step 4</b>	博報堂DYグループCSR委員会への報告・検討
<b>Step 5</b>	取締役会での承認を経て、新たなマテリアリティを特定

## 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が、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価値と社会価値を同時に創出し、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実施しています。



サービスをご利用いただいた  
企業社数  
延べ **120** 社  
(2021年3月期)

#### 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。



次のP.77で具体的な事例についてご紹介しています。

#### 事例

博報堂

#### ▶ SDGsアクション・プラットフォーム「EARTH MALL」

SDGsを21世紀社会における「機会」と捉えたマルチステークホルダープロジェクト「OPEN 2030 PROJECT」から生まれたEARTH MALLは、生活者にとって最も身近なアクションである「買い物」を通じて持続可能な未来の実現を目指すSDGsアクション・プラットフォームとして、博報堂が社会実装を担っています。

2018年、楽天市場内に「EARTH MALL with Rakuten」をオープンし、約5万点の商品を認証ラベルや用途から選べるようセレクトしています。また、日本青年会議所（JCI Japan）とともに「SDGs PARK」「EARTH MALL with JCI」を2019年に開催。さらには全国各地の小中高校向けに、サステナブルな商品の広告づくりを通してSDGsを学ぶ「未来を変える買い物学校」を実施しています。「食」や「美容」に特化したプロジェクトも展開し、数多くのクライアント企業との協業が動き始めています。



#### ▶ WEBアクセシビリティ改善ソリューション

ユニバーサルデザイン視点で企業サイト等のWEBアクセシビリティを改善・改修するサービスを、同領域コンサルティングにおけるリーディングカンパニーである（株）ミライロとの協働によって開発。2021年6月よりサービス提供を開始し、多くのクライアント企業に向けた提案活動を行っています。

詳細

WEB

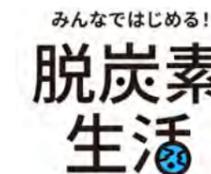
WEBアクセシビリティ  
改善ソリューション

#### 事例

博報堂DYグループ

#### ▶ 「みんなではじめる! 脱炭素生活」企画（朝日新聞）

（株）朝日新聞社が、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて生活者の意識を啓発し、行動変容につなげていくためのプロジェクトを2021年11月より開始。その第1弾となる「みんなではじめる!脱炭素生活」企画を、SDGsプロジェクト協力のもとで実施展開しています。



## TOPICS

TBWA\HAKUHODO

## ▶ 子どものウイルス感染予防対策企画『おれたちうirus PROJECT』

(株)ドリームズが2020年冬に発売した30秒サイズの石けん「POCKET SOAP」を通じ、ウイルスに対する正しい知識を教育することで、子どもたちの手洗いを促進するプロジェクトを企画運営プロデュースしました。

新型コロナウイルス感染症をはじめとした6つのウイルス(コロナ、インフルエンザ、ノロ、エボラ、サース、アデノ)のキャラクターを考案。目に見えないウイルスを可視化し、性格づけすることで、その特徴や症状をわかりやすく伝え、「どうして手洗わないといけないの?」という子どもたちの素朴な疑問に楽しい歌とアニメーションで答えました。ウイルスが手の上から消えていく様子を見える化することによって、正しい手洗い習慣を啓発するコミュニケーション設計を行いました。



🏆 『カンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバル 2020/2021 ヘルス・ウェルネス』部門銅賞

## ▶ Eテレ番組企画・コンテンツ制作(サステナビリティ啓発型番組)



## ① 『サビ抜きで。』

何かを「付け足して」問題を解決しがちだった従来の発想を転換。実は「抜く」ことによって画期的な商品・サービス・ルールが生まれることも。

毎回社会的なテーマをもとにエッセンスを「抜く」実験を行うことで新しい視点を発見し、サステナビリティを考えていくTV番組を企画・制作しました。

番組タイトルの通り、「寿司からワサビを抜くように」、既存のものから思い切って何かを「抜いてみる」というサステナビリティ視点の社会実験ドキュメントです。



## ② 『ボクを食べないキミへ。～人生の食敵～』

「嫌いな食べ物を少しでも好きになること」をテーマとしたこれまでになかった料理番組。

嫌いなものを食べない延長線上には、「栄養の偏り(健康)」や「フードロス」といった問題が生じます。誰にでも1つはある嫌いな食べ物を「食敵」とし、ゲストと「食敵」がトークを繰り広げるといった番組フォーマットによって、子どもの好き嫌いに悩むパパ・ママや苦手な食べ物を避けてしまう大人も対象とした、サステナビリティ時代の「食育」を提供します。

## TOPICS

Sid Lee

## ▶ Fact Avalanche (ファクト・アバランチ)

2019年のカナダ総選挙に向けて、気候変動を否定する政治家やロビイストのツイートに対して科学的根拠に基づく事実を提示し、気候変動に対する正しい理解を広めるキャンペーンとして開始。Sid Leelは、環境保護団体のProtect Our Winters (POW)とともに、予めターゲットにした政治家やロビイストが気候変動に関する誤った認識や懐疑的なツイートを発信するたびに、本キャンペーン参加者に対してSMSやEメール、Slackなどを通じてアラートメッセージを送り、科学的事実に基づいた返信をするよう参加者に求めます。参加者が返信する際には、カナダの大学・研究機関および専門機関がつくった気候変動に関する科学的根拠集「ファクト・バンク」を閲覧することができ、科学的根拠に基づいた事実(Fact)が雪崩(Avalanche)のように溢れ、広がっていくことを目指しました。



詳細 WEB Fact Avalanche

## TOPICS

SYPartners

## ▶ XQ: The Super School Project

米国の公立高校の教育に対する新しいアプローチを確立することを目的として、生徒、教師、保護者、コミュニティ・リーダーが高校教育のスケジュール、カリキュラム、テクノロジー等に対する新しいアイデアを創出し、実践することによって、教育改革を推進するプロジェクトです。ローレン・パウエル・ジョブズの非営利団体Emerson Collectiveとともに2015年9月に開始。SYPartnersは本プロジェクトの計画立案やエンゲージメント戦略、戦略的PR、コンテンツ制作などを行い、「XQ」が全米に広がり大きなムーブメントとなるようサポートしました。その結果、生徒、教師、保護者やコミュニティ・リーダーなど1万人以上から、21世紀にふさわしい革新的で生徒中心の学びのアイデアが集まりました。現在、「XQ」は10万人以上の参加者とサポーターを有するコミュニティに成長しています。



詳細 WEB XQ

## TOPICS

## IDEO Tokyo

## ▶ 医療従事者・医療現場を「デザインの力」で支えるプロジェクト業務

## クリニック向け「Ubie (ユビー) AI問診」のスケール化デザイン

IDEO Tokyoが携わっているベンチャーキャピタルのD4Vは、医療従事者の負担をテクノロジーの力で軽減する「ユビーAI問診」を開発したスタートアップのUbie (ユビー) (株)の事業スケールをサポートしています。

同サービスを日本全国のクリニックに普及させるため、クリニック自身がスムーズに導入できる体験デザインを開発。ユビーAI問診の利点と使用法を伝えるアニメーションと、医師/スタッフ/患者の気持ちに寄り添う3種類のガイドブックをデザイン。既存の複雑な業務フローの中にユビーAI問診を容易にフィットさせる方法をわかりやすく噛み砕いて解説しています。



## TOPICS

## 博報堂

## ▶ UNIVERSITY of CREATIVITY (UoC)

UoCは、創造性を研究・実験する専門機関です。DX中心の時代に、創造性を人類最大の資本と捉えなおし、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、専門を超えた様々な感性を衝突させながら「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」を研究し、プロジェクト活動を行っています。それぞれの研究領域において、社会への問いを創造的に書き直し (Mandala)、研究やデザイン企画を発酵させ (Ferment)、社会実装へとプロトタイプ (Play) していくことで、UoCオリジナルの知行合一の循環 (Bodaiju) を創出します。“カーボンニュートラル (脱炭素)”も1つのテーマとして、産官学芸の連携で取り組んでいます。



## 博報堂DYグループのソーシャルアクション

社員一人ひとりがクリエイティビティを発揮し、社会課題解決に向けたソーシャルアクションに取り組むとともに、そこで生まれた新たなアイデアや経験、スキルを事業活動に積極的に活かしています。活動テーマは年々広がり、2021年3月期は、120件のソーシャルアクションに延べ739人の社員が参加しました。なお、当社グループのソーシャルアクションは博報堂DYホールディングスのウェブサイト「サステナビリティ」のソーシャルアクション事例集にて公開しています。

## 中高生を対象とした教育プログラム「H-CAMP」の推進と先生・保護者を対象とした「博報堂・これからの教育ラボ」での新たな挑戦

子どもたちと社員が楽しみながら学び合う、対話・体験型プログラム「H-CAMP」は2013年の開始から8年間で延べ8,198人の子どもたちが参加、延べ270人の博報堂DYグループ社員が関わり、未来を担う子どもたちに向けた取り組みを推進しています。H-CAMPの活動を軸に「教育に博報堂らしい“別解”を」を掲げて行う取り組み「博報堂・これからの教育ラボ」では、先生や保護者とともに、子どもたちが、自分らしく未来を切り拓いていく力を養うためのヒントを提供しています。2021年1月には「子どもがつまづいた時の、手の差し伸べ方」と題した社内セミナーをオンラインで開催し、約190人の社員が参加しました。



## 社員一人ひとりのクリエイティビティを活かし、教育機関へ貢献 (博報堂/博報堂DYメディアパートナーズ)

教育機関を通じて、発想力や伝える力などのクリエイティビティや、広告・マーケティングなどの専門性等を次世代に伝えることを目的として、社員による教育機関への講師協力を積極的に実施しています。新型コロナウイルス感染症拡大における休講のため、前期より実施回数が減少しましたが、各教育機関にてオンラインでの講義体制が整ってきました。

## SDGsのビジネス化に向けた社員エンゲージメント

SDGsを事業機会として捉え、社員一人ひとりへの浸透を積極的に行っています。2021年3月期には、「社会課題解決に向けてクリエイティビティを活かす」というテーマで、「SDGs Creativity セミナー」をオンラインで開催し、約360人が参加しました。また、支社やグループ企業への「SDGs啓発セミナー」を計4回実施し、延べ800人が受講しました。SDGsが示す社会の課題解決に向けて、事業活動での貢献と自社のアクションの創出とともに継続して推進しています。

参加人数  
延べ **5,120** 人  
97の教育機関\*で78人の社員  
が延べ439回の講義を実施  
(2021年3月期)

\* 小学校・中学校・高校・短期大学・大学・大学院・専門学校

参加人数  
延べ **1,160** 人  
(2021年3月期)

当社グループのソーシャルアクション事例の詳細は、博報堂DYホールディングスのウェブサイト「サステナビリティ」に掲載しています。

詳細

WEB

ソーシャルアクション事例集

## 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。



### 社員の健康を守る「健康第一」施策

社員一人ひとりがいきいきと活躍することによる会社の成長、すなわち「健康」と「成長」によって「企業の価値」を高めていくサイクルの確立を実現しています。



#### TOPICS

#### ▶ 健康づくりをエンタテインメントへ ～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」が、厚生労働省およびスポーツ庁主催の「第9回健康寿命をのぼそう!アワード」において、「厚生労働省健康局長優良賞」を受賞しました。「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、前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、1,160人が参加、76.4%が健康維持・改善を達成するなど、楽しく参加しながら健康改善のモチベーションと健康診断結果の向上をサポートしています。



### 新型コロナウイルス感染症対策

社員一人ひとりの健康と安全を第一に考慮し、「新型コロナウイルス感染症対策ガイドライン」を策定し、業務上および日常的な注意点の注意喚起を促すとともに、様々なツールを使うことで働く場所や時間にとらわれず、最大限のクリエイティビティを発揮できる働き方を推進しています。

#### TOPICS

#### ▶ 社員一人ひとりのセルフマネジメント意識改革による労働生産性向上を目指すための取り組み

働き方改革や急速に普及が進むテレワーク環境に対応するため、自社ネットワークに依存しない新勤怠システム「TIME-3X」を導入し、社内インフラの整備を強化しています。1分単位の労働時間管理、PCのログオン・オフの客観データの反映を実現するなど、新たな労務管理モデルの構築を進めることにより、社員一人ひとりのセルフマネジメントの意識向上に貢献しています。

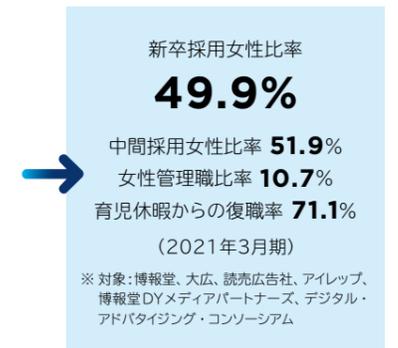
## ダイバーシティ&インクルージョン

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。人を多面的に理解しようとする「生活者発想」を活かす機会は今後ますます増えていくと考えます。当社グループでは、多様な人材が活躍し、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、サステナビリティゴールの実現に向けて様々な課題に継続的に取り組んでいきます。



### 女性活躍推進

博報堂DYホールディングスの最大の中核事業会社である「博報堂」では、女性社員が今後ますます活躍しやすい環境を整えるため、2021年1月に、2026年12月までの5年間で計画期間として、「女性活躍推進法」および「次世代育成支援対策推進法」に基づき、「一般事業主行動計画」を新たに策定しました。育児や介護などと両立している社員も仕事にまい進できるような環境を整備することで、女性活躍推進に取り組んでいます。



### 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、2021年6月現在で社員157人(障害者88人、健常者69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・帳簿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重度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。



## 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** 基本理念

#### 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CSR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、博報堂、大広、読売広告社、博報堂DYメディアパートナーズでは、環境管理責任者をそれぞれ設置し、環境への取り組みを進めています。

#### ③ISO14001取得状況 (博報堂グループ)

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。

### TCFDへの対応について

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。また現在シナリオ分析、目標設定について検証を進めており、同フレームワークに則した情報開示の準備を進めています。

### 気候変動に関するリスクと機会についての考え方

#### リスク

主なリスクの内容	リスク管理手法
気候変動によって生じる台風や局所的大雨等の頻発化	台風や局所的大雨等の頻発化に伴う洪水など気候変動によって生じうる災害に対し、入居ビル近辺のハザードマップの確認や避難行動のシミュレーションなどの準備を進めているほか、安否確認システムによる社員の生存確認手順を構築しています。発災した場合には災害対策本部行動フロー、本部設置フローに準じ、災害対策規定に基づいた適切な行動を進める体制となっています。

#### 機会

主な機会の内容	機会の実現手段
気候変動を含むSDGsに関するお取引先のコミュニケーション支援	気候変動およびSDGsに関するお取引先企業のコミュニケーション、コンサルテーションニーズが増加することを想定しています。当社では2005年から地球温暖化対策の国民運動「チームマイナス6%」を請け負うなど以前より気候変動問題へ高い関心を払い、様々な協働を現在に至るまで実行し知見や経験を蓄積してきました。当社ではその知見、経験を活かした貢献を実現していくため、以下の取り組みを進めています。 1 社員への浸透を図るため、SDGsに関する社内セミナーを定期的開催 2 企業のSDGsを組み入れた経営・事業推進をサポートする「SDGs プロジェクト」の提供

### 環境マネジメント

#### 指標と目標

以下の指標に対しモニタリングを実施し、一部拠点では目標を設定し取り組みを推進しています。

#### 主な指標

項目	実績	
	2020年3月期	2021年3月期
CO <sub>2</sub> 排出量スコープ1 <sup>*1</sup>	403トン	325トン
CO <sub>2</sub> 排出量スコープ2 <sup>*1</sup>	10,771トン	9,109トン
CO <sub>2</sub> 排出量スコープ3 <sup>*1</sup>	25,383トン	14,046トン
エネルギー使用量 <sup>*1</sup>	5,201kl	4,560kl
廃棄物排出量 <sup>*2</sup>	486トン	262トン
リサイクル率 <sup>*2</sup>	82.20%	84.80%

\*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 博報堂東京本社のリサイクル率

#### 第三者保証

2020年3月期のCO<sub>2</sub>排出量スコープ1、2に関しては、ウェブサイトで開示している「CO<sub>2</sub>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** 「CO<sub>2</sub>排出量 算定報告書」  
(独立した第三者保証報告書含む)

#### 主な目標と実績

項目	目標	2021年3月期実績
省エネルギー目標 <sup>*1</sup>	2010、2011年3月期平均比5%以上の削減	21.9%減
廃棄物削減目標 <sup>*2</sup>	2010年比5%以上の削減	56%減
リサイクル率 <sup>*3</sup>	リサイクル率83%以上	84.80%

\*1 博報堂東京本社のエネルギー使用量およびCO<sub>2</sub>削減目標

\*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

### 外部評価

CDP<sup>\*1</sup>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、2020年度は「B-」の評価を受けました。

なお、当社は「FTSE4Good Index Series」ならびに「FTSE Blossom Japan Index」<sup>\*2</sup>の2021年度構成銘柄に一昨年、昨年に引き続き選定されています。

また、エコバディス社<sup>\*3</sup>のサステナビリティ調査に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

\*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



## 会長メッセージ

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

戸田 裕一  
代表取締役会長



#### 博報堂DYグループのゴール（目的）

企業の本質は価値の創造です。  
企業の根幹の機能はマーケティングとイノベーション、と言われています。私たちの生業は、クライアントのマーケティングとイノベーションのお手伝いをすることです。  
マーケティングの本質は顧客の創造です。  
イノベーションの本質は市場の創造です。  
マーケティングとイノベーションはお互い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です。それだけではありません。メディアやコンテンツホルダー、プロダクションなどの協力機関も大事なステークホルダーです。

また、従業員も極めて大切なステークホルダーです。私たちには「人が資産」というポリシーがあります。これは、私たちの仕事が、頭脳労働中心のサービス業だからです。アイデアの生産手段は、従業員の頭の中にあります。私たちは、「従業員満足」を大切に、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と、価値創造を最大化するために必要だと、考えているからです。  
では、どうやって会社（グループ）をデザインするか。  
1つは、明日の成長のためのグループ戦略を立て、それを推進します。その成長戦略を達成するために、投資することになります。

事業会社は、どちらかというと、今日の競争に勝つために戦略を立て、クライアントやメディアに密着して、競争戦略を推進します。  
2つめの役割は、事業会社が価値創造を最大化できるように、支援することです。  
何によって支援するかというと、計画の共有であったり、ファイナンス（経理財務）の支援であったり、情報（システム）の統合であったり、間接（バックオフィス）業務の共有化であったりします。  
3つめは、以上によって企業価値を高める方向づけをし、それを株主の皆様をはじめステークホルダーに説明し、評価を得ることです。  
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、それを資本市場を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を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、計画（数値）という定量的なものの両方の意味を込めています。そして、博報堂DYグループは、この「約束の連鎖」で運営されている、ということになります。  
「連携」は、事業会社が「強み」と「強み」を持ち寄ることで、高度な「連携」を実現し、生活者やクライアント、メディアに新しい価値を提供する、ということです。  
これによって、部分の総和より大きな全体を創出できることになり、成長が加速されます。  
ステークホルダー — 持株会社 — 事業会社の「約束の連鎖」を確実に達成するために、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。

## 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、また単年度の予算を議論し、年度計画をつくり、この中期経営計画と年度計画は、資本市場はじめ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長期経営計画、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9名です。このうち独立社外取締役は3名で、3分の1以上を占めています。

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3名、代表取締役2名によって構成されています。どちらも、委員長は社外取締役が務めています。指名委員会の役割は、「取締役、執行役員の人事案の作成」および「指名に関する重要な規定の制定」です。この委員会で審議された案が、取締役会に上程され、決議されることになります。

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

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

次に後継者候補となりうる役員には、複数領域での経験を積むことができるように、担務の変更、拡大を行います。これを踏まえて、社長は、「リーダーシップ要件」の評価に基づき、複数の候補者を選定します。その際、社外人材からの選定の可能性も排除しません。

社長は、指名委員会の委員（社外取締役）に個々の候補者を選定した理由を、これまでの実績、評価も含め説明します。また、委員（社外取締役）の「外の目」（ステークホルダーの目）

を活かせるよう、審議に先駆け、候補者と個別に接する機会を設けます。この接点に、役員研修の場などを活用します。最終段階では、社長は、当社グループを取り巻く経営環境を踏まえ、「リーダーシップ要件」に照らして、次期社長について評価を行い、後継者を1名に絞ります。これについて、指名委員会で審議し、最終案とします。社長は、この最終案を取締役に提案し決議する、ということになります。

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

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

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

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

### 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、数年で進んでまいります。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ク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。2021年3月期、複数のグループ会社で不正行為が発覚し、ステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけしました。コンプライアンスやリスクマネジメントは最重要テーマであると認識しています。

そのためには、コーポレートガバナンスの中核にある取締役会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。

2021年6月に当社は取締役会の構成を一部変更しました。従来は、すべての中核事業会社のトップを取締役会メンバーとしていましたが、その員数を減らしました。他方で、グループ経営会議を設置し、グループの重要な問題について様々な視点から議論をした上で取締役会にて審議することとしました。これは、変化の激しい時代に執行者である事業会社と監督者である持株会社で役割を分離・分担し、意思決定をスピードアップすること、持株会社において「外の目」の割合を増やし、より客観的な判断を行うことが「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。

今後も、不断の努力により、ガバナンスの向上に努めてまいります。

**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**

# 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。

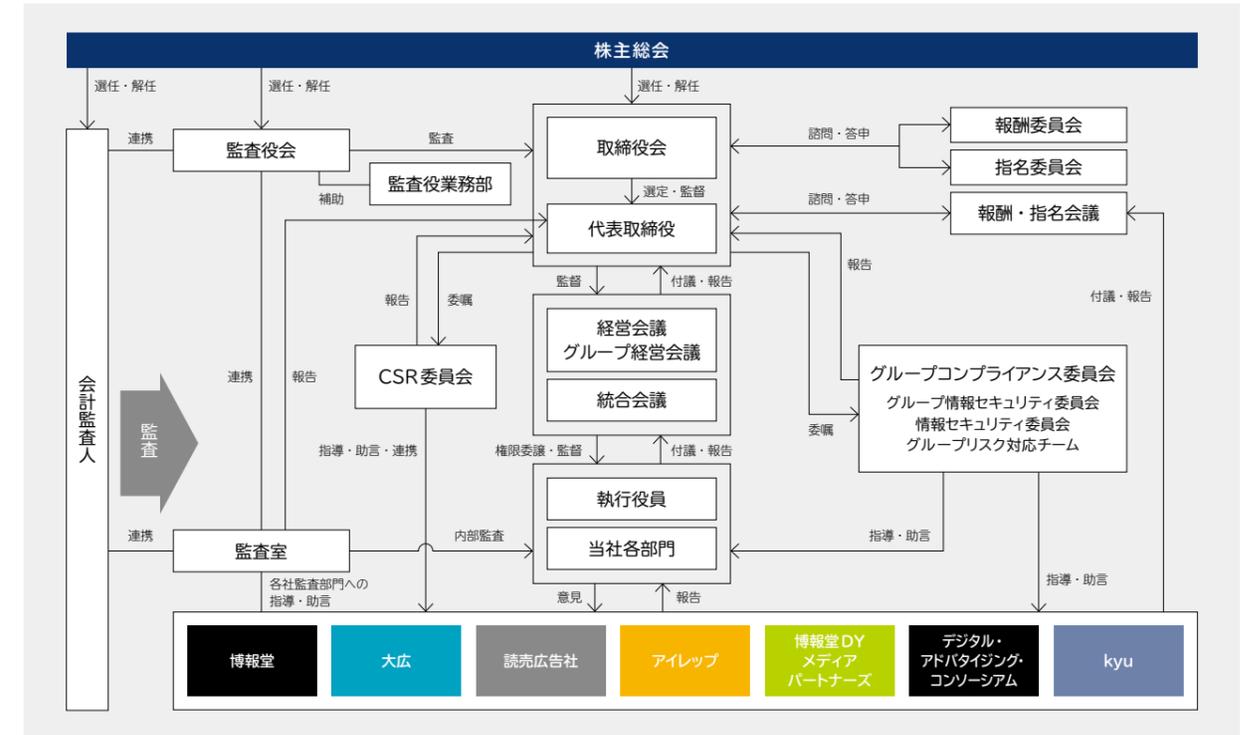
## コーポレートガバナンス強化の歩み

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

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

## 博報堂DYグループのコーポレートガバナンス体制

2021年6月29日時点



## 取締役会

取締役会は社外取締役3名を含む9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」を創出することで、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材を擁しています。

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・人材開発 ・ダイバーシティ& インクルージョン	・法務 ・コンプライアンス	・サステナビリティ ・SDGs	・テクノロジー ・データ/システム	・国際ビジネス	・「生活者発想」 ・「パートナー主義」 ・「人が資産」*
取締役	戸田 裕一	代表取締役会長	○			○		○	○
	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	取締役専務執行役員		○	○	○			○
	江花 昭彦	取締役専務執行役員	○					○	○
	中谷 吉孝	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		○		○		○	○
監査役	山下 徹	社外取締役	○		○		○	○	○
	景山 和憲	常勤監査役			○				○
	西村 治	常勤監査役			○				○
	内田 実	社外監査役			○				○
	山口 勝之	社外監査役				○		○	○
	友田 和彦	社外監査役		○		○			○

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

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

## 取締役会の出席状況 (2021年3月期)

役職名	氏名	出席状況(出席率)	役職名	氏名	出席状況(出席率)
代表取締役会長	戸田 裕一	21回/21回(100.0%)	社外取締役	松田 昇	21回/21回(100.0%)
代表取締役社長	水島 正幸	21回/21回(100.0%)	社外取締役	服部 暢達	20回/21回(95.2%)
取締役副社長	矢嶋 弘毅	21回/21回(100.0%)	社外取締役	山下 徹	20回/21回(95.2%)
取締役専務執行役員	西岡 正紀	21回/21回(100.0%)			
取締役専務執行役員	江花 昭彦	2021年6月就任			
取締役常務執行役員	中谷 吉孝	21回/21回(100.0%)			

## 取締役会の実効性評価

当社取締役会は、2021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、2021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	④ 監査機関との連携
② 取締役会の構成・規模	⑤ 社外取締役への機会の提供
③ 取締役会の運営	⑥ 株主・投資家との関係

## 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、また、社外取締役や社外監査役が多様なスキル・専門性、多彩なバックグラウンドを有していることから、取締役会における議論を経て、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。

## 2021年3月期調査における主な課題と改善策

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

主な課題	主な改善策
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、社外役員の会合の場を活用し、情報提供を増やす

その他、取締役会の構成におけるジェンダー・国際性の観点での多様性の確保、社内取締役のさらなる議論への参加、社内取締役と社外取締役の間での議論のさらなる活性化等を、取締役会の実効性をさらに高めていくために継続的に取り組むべき課題として認識しています。

## 〔ご参考〕【2020年3月期調査における主な課題と実施した改善策】

2020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(2021年3月期)調査において、いずれの課題についても評価の向上が認められました。一方で、さらなる改善を求める意見もあったため、今後も実効性の向上に向けて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
資料配付時期の改善	資料作成フローを見直し、従前より早い資料提供を実施
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あり方	各委員会の年間スケジュールや審議内容について、取締役会において報告を実施
業界動向や経営戦略等、会社理解を促進する情報提供の充実	決算説明会資料およびアナリストとの質疑内容を共有し、当社中計の進捗や投資家との対話状況について、取締役会において報告を実施

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

## 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、2021年11月末現在のものです。

## コーポレートガバナンス

## 報酬委員会の活動状況

2021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	5回
主な審議内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2021年3月期の年次賞与と枠（総額）について</li> <li>2021年3月期の各取締役の年次賞与について</li> <li>2022年3月期の各取締役の年額報酬について</li> </ul>

## 指名委員会の活動状況

2021年3月期に係る取締役等の指名の決定過程における指名委員会の活動状況は以下の通りです。

指名委員会の開催回数	1回
主な審議内容	2022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

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、報酬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的監査役会を開催しています。監査役は、取締役会のほか、重要な会議体へ出席するとともに、取締役および重要な使用人との意見交換、広告事業会社および総合メディア事業会社等の業務状況の報告を受けること等により、持株会社の監査役としてのグループの視点で取締役の職務執行につき監査を行っています。



## 監査役会の活動状況（2021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おります。当事業年度では計23回開催し、平均所要時間は一回あたり約1時間3分、年間の上程事項数は78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）
常勤監査役	景山 和憲	23回／23回（100.0%）
常勤監査役	西村 治	23回／23回（100.0%）

役職名	氏名	出席状況（出席率）
社外監査役	内田 実	23回／23回（100.0%）
社外監査役	山口 勝之	23回／23回（100.0%）
社外監査役	太田 建司	6回／6回（100.0%）
社外監査役	友田 和彦	17回／17回（100.0%）

## 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2021年6月10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1/12）に賞与係数を乗じたものに、各取締役の単年度の成果に対する評価を加減算して支給します。

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

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

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

## ■ 「株式型報酬」（譲渡制限付株式）の交付方法等

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

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

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

## コーポレートガバナンス

## ■ 報酬等の決定について

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

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

## 監査役の報酬の内容に関する決定方針

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

## 役員報酬等に関する株主総会の決議内容について（2021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80百万円とする	2008年6月27日 第5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)	369	6	247	6	59	6	62
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	4	32	—	—	—	—
合計	487	15	364	6	59	6	62

## 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%**

## 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。

- |   |  |
|---|--|
| <b>1. 高品質のサービスを提供します。</b><br>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。 | <b>2. 社会から常に信頼されることを目指します。</b><br>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。  |
| <b>3. 個の力を最大限に発揮し、かつ尊重し合います。</b><br>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。  | <b>4. 高い透明性と公正な姿勢に基づき行動します。</b><br>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。 |

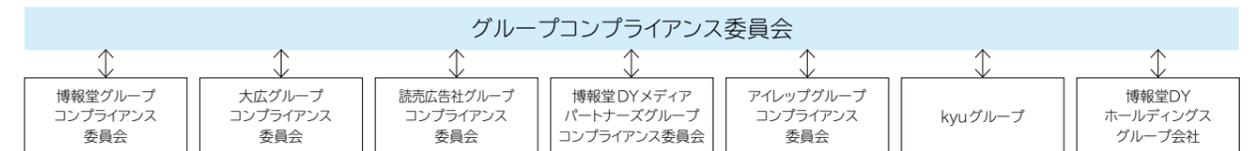
## コンプライアンス推進体制

## 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。

## 社外取締役メッセージ

当社では、会社経営、法曹、会計、行政、コンサルティング、教育等の分野での豊富な経験、幅広い見識、専門的知見、および当社グループの企業価値向上のための助言および経営の監督を行う能力を有することを独立社外取締役の指名の基準としています。

松田 昇			
略歴		選任理由および期待する役割の概要	
1963年 4月	東京地方検察庁検事	2005年 1月	株式会社博報堂社外監査役
1981年 1月	法務省刑事局青少年課長	2006年 6月	日本無線株式会社社外取締役
1985年 8月	東京高等検察庁特別公判部長	2007年 4月	三菱UFJニコス株式会社社外取締役
1987年 8月	東京地方検察庁特別捜査部長		
1989年 9月	最高検察庁検事	2007年 6月	株式会社読売新聞大阪本社社外監査役
1991年 12月	水戸地方検察庁検事正		
1993年 7月	法務省矯正局長	2012年 6月	日清紡ホールディングス株式会社社外取締役
1995年 7月	最高検察庁刑事部長		
1996年 6月	預金保険機構理事長	2015年 6月	当社社外取締役（現任）
2004年 6月	同機構顧問	2016年 3月	株式会社読売巨人軍社外取締役（現任）
2004年 9月	弁護士登録		

服部 暢達			
略歴		選任理由および期待する役割の概要	
1981年 4月	日産自動車株式会社入社	2006年 10月	一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授
1989年 6月	ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニーニューヨーク本社入社	2009年 4月	早稲田大学大学院ファイナンス研究科（現 経営管理研究科）客員教授（現任）
1990年 9月	ゴールドマン・サックス証券株式会社東京支店		
1993年 6月	同社バイス・プレジデント	2015年 3月	フロンティア・マネジメント株式会社社外監査役（現任）
1998年 11月	同社マネージング・ディレクター		
2003年 10月	一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員助教授	2015年 6月	当社社外取締役（現任）
2005年 6月	みらかホールディングス株式会社社外取締役	2016年 7月	慶應義塾大学大学院経営管理研究科特別招聘教授
2005年 7月	当社顧問	2017年 4月	慶應義塾大学大学院経営管理研究科客員教授（現任）
2005年 11月	株式会社ファーストリテイリング社外取締役（現任）		

山下 徹			
略歴		選任理由および期待する役割の概要	
1971年 4月	日本電信電話公社入社	2015年 7月	住友生命保険相互会社社外取締役（現任）
1999年 6月	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ取締役	2018年 6月	当社社外取締役（現任）
2003年 6月	同社常務取締役		
2005年 6月	同社代表取締役副社長執行役員		
2007年 6月	同社代表取締役社長	2019年 4月	学校法人田園調布双葉学園理事長（現任）
2012年 6月	同社取締役相談役		
2013年 4月	内閣府公益認定等委員会委員長	2019年 7月	三井不動産株式会社ICT戦略アドバイザー（現任）
2013年 6月	三井不動産株式会社社外取締役		
2014年 6月	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ相談役		
	エーザイ株式会社社外取締役		

## 社会の変化を機敏に捉え、ガバナンスと企業価値向上に尽力したい

社外取締役  
松田 昇



### 私の果たすべき役割

私の出身母体は法曹です。検察の現場と法務行政、預金保険機構等での業務を経て、現在弁護士で他社社外役員等も務めています。これからもこれまでの多様な経験等をもとに、独立した立場から「攻めのガバナンス」はもとより、「守りのガバナンス」も機能するよう両ガバナンスの並存を目指し、その視点も忘れずに経営への助言と監督に努めていきます。

その関連で、2021年に入り、当社連結子会社での不適切事案に対処するため、その再発防止とグループガバナンス強化に向けて設置された特別委員会の委員長を務め、その要因分析とコンプライアンスの充実強化等を柱とする再発防止策を検討し提言しました。現在、経営側の対応を見守っているところです。

### 取締役会の実効性評価と今後の課題

私は、2015年に当社社外取締役に就任しました。以後、当社取締役会は、社外取締役の増員、指名および報酬委員会の設置、取締役会の構成の見直し等、ガバナンス強化に向けて一歩ずつ着実に前進していると感得しています。引き続きコーポレートガバナンス・コードおよび投資家と企業の対話ガイドラインの一部改訂や東京証券取引所市場再編問題等についても適切に対応するようモニタリングしていきたいと思っています。

取締役会のさらなる実効性向上に向けた課題は多様性の推進です。現在の社外取締役はそれぞれ専門分野のスキルが高く、経験豊富で的確な指摘や助言等ができる方です。バランスもとれています。しかし、当社あるいは社会を取り巻く環境変化を考えると、その変化や新しい課題に対する専門的な知見、経験を持つ人材が必要となります。いわゆる「タスク型」の多様性

の充実です。

企業は社会の公器です。また、株主第一からステークホルダー重視への潮流もあります。これからは営利の追求はもとより、社会的責任を果たし、世の中に誠実な企業として認知されることが成長を遂げる上で欠かせません。感染症問題、気候変動を含む環境問題、人権問題、人口問題、男女共同参画、DX、データセキュリティ等、対処すべき課題や果たすべき役割について、専門的知識・経験を持つ人材（取締役適任者）を取締役会の一員に迎える意義は大きいと思います。

他方、ジェンダーや国際性等の属性に着目した多様性の充足も重要です。双方の多様性を兼ね備えた社外取締役の加入がより望ましいところでしょ。

### 当社のこれからへの期待

当社はこれまでも多くの困難を先進的取り組みで打開し成長してきました。しかし、今回の状況は、どれ一つとっても規模の大きさ、不確実さ、不透明さで未曾有のものであります。当社挙げての取り組みを期待していますが、その一環として、

- この大変化の状況を「変化の中に機を見る」気概で取り組むこと（ピンチはチャンス）
- そのための人材確保・育成と投資に注力すること（コストではなく推進力の源泉）
- グループガバナンスの充実
- コンプライアンスが「自己（家族）と職場を守る」という意識を浸透させ、足をすくわれないよう万全を期すことについて十分留意するよう望んでいます。

社外取締役メッセージ

## 資本市場の代表として、 グループの成長に資する助言・監督 に注力していきます

社外取締役  
服部 暢達



### 重視するのは資本市場の代表としての視点

私は米国の大手投資銀行等における長年の経験をもとに、ファイナンスの専門家として、投資やM&Aを通じた事業の拡大・成長に向け助言を行っています。そしてこれまでの経験から、社外取締役としての自身の役割を、資本市場の代表として位置付け、すべての判断基準を、「資本市場がどう捉えるか」という観点に置き、資本市場が抱くであろう疑問や意見を取締役会で投げ掛けています。

これは決して株主至上主義という意味ではありません。従業員や取引先、顧客など、ステークホルダーは等しく重要ですが、すべてのステークホルダーに対する価値を考えた時、株主価値を拠り所にすることが、最もバランスの良い結果を生むという結論に至ったからであり、バランスよく正しく扱うための物差しとして、株主価値を重視しています。

### ガバナンスに対する評価と課題

私が当社の社外取締役に就任したのは2015年です。現在、取締役会では、非常に活発な議論が交わされています。取締役も監査役も、多くの質問や意見交換を行っています。

正直に申し上げますと、就任当初の当社取締役会は、活発に議論が交わされていると言えるものではありませんでした。しかし、私が就任した1年目の後半からは徐々に議論がなされるようになり、3年目には現在と変わらないほど、様々な意見や質問が飛び交うようになりました。松田取締役と私が当社として初めての社外取締役であり、それ以前は執行役を兼務する社内取締役のみで取締役会が構成されていたことを考えると、経営会議で散々議論をし尽くし、取締役会は儀式的なものになってい

たのかもしれませんが。そういう意味では、社外取締役が加わったことで、異なる視点から意見が投げ掛けられ、良い意味で緊張感が生まれたのでしょうか。

今後の取締役会における最大の課題は、ダイバーシティの推進です。これは執行側も含め取締役全員で課題認識を共有しており、検討が進められています。性別や国籍の多様性に加え、現在推し進めているデジタル戦略の観点から、テクノロジーやデータサイエンスなどに精通する人材についても検討すべきだと考えています。

また、私は指名委員会の委員を務めていますが、指名に関わるプロセスについては、当社に限らず日本企業全般に通じる課題であると認識しています。当社では、定期的な次世代の幹部候補生と交流する機会や研修会を設けていただき、有用な情報を得るよう努めていますが、それだけで十分な判断を下すことは難しいものです。高い実効性を実現するために、さらにあるべき決定プロセスを追求していく考えです。

### 変化する事業環境への対応を

新たなプラットフォームやメディアの登場により、広告業界のビジネスモデルが大きく変化しようとしています。事業環境が変化し、新たなプレイヤーが台頭する中、グループ全体で変化に対応することが求められます。

私は引き続き、客観的な視点でアドバイスをを行い、当社グループの成長と企業価値向上に資する様々なサポートを行います。

## 過去と現在の経験・知見・ノウハウを 活かし、グループの持続的な成長に 貢献していきます

社外取締役  
山下 徹



### 社外取締役としての3つの役割

社外取締役としての私の役割は3つあると考えています。

1つ目は、50年近く従事してきたIT分野の経験をもとに当社の成長に資する意見や助言を行うことです。近年、企業のDXが注目を浴びていますが、これまで培った知見やノウハウを活かし、デジタルやIT分野における貢献を果たすことが私の最大の役割であると捉えています。

2つ目は、経営者としての経験をもとにアドバイスを行うことです。業種業態が異なってもグループ経営やグローバル化、人材戦略など、企業の経営課題には共通点が多く、過去の経験を活かすことができると感じています。

3つ目は、他社の社外取締役、顧問など、現在の経験を活かして助言することです。他社との関わりの中で得た知見や優れた事例を踏まえ、当社のガバナンスおよび企業価値向上に寄与したいと考えています。

### 取締役会は監督と執行の分離が進展

2021年6月に開催された株主総会を経て、当社取締役会は社内取締役6名、社外取締役3名の体制に構成を変更しました。執行役兼務の取締役が減ると同時に社外取締役比率が3分の1に拡大したことで、監督と執行の分離が進展しました。多くの日本企業に当てはまることですが、取締役が執行役を兼務する際、自らの責任範囲である担当部門や管掌領域についてのみ発言し、それ以外の件については一切口を出さない、言い換えれば縦割りの意識が働いてしまうことがあります。本来、取締役は特定の部門に縛られず、全社視点で物事を考えなければいけません。そういう意味では、今回の再編によってあるべき取締役

会の姿に近づいたと感じています。

当社の取締役会に出席する中で感心したのは、例えば投資案件の場合、財務部門や経営企画部門など、部門の意見が参考資料として提出されることです。私たち社外取締役は、社内役員に比べて知識量や情報量はどうしても劣ります。取締役会への付議に至る部門内での議論内容や意見を確認することは、意思決定の際に非常に有用であり、良い仕組みだと評価しています。

### イマジネーションとクリエイティビティが 競争力の源泉に

当社は中期経営計画において、デジタル戦略を推進しています。デジタル化やAI化、ビッグデータの活用など、いわゆるDX領域に当社グループが注力することに異論は全くありません。しかし、デジタル化はあくまでも基盤整備や物事を標準化するための手段であり、それだけでは、今後他社との差別化を図ることが困難になってきます。

そんな中、最終的には「イマジネーション」と「クリエイティビティ」が競争力の源泉になると思っています。これら2つは、博報堂DYグループが得意とする要素です。イマジネーションとクリエイティビティを有する人材を採用・育成しながら、グループの競争力を継続的に強化することが、当社グループのさらなる成長につながると確信しています。

# 経営体制

2021年6月末日現在

## 取締役



## 監査役

常勤監査役  
景山 和憲

常勤監査役  
西村 治

社外監査役  
内田 実

社外監査役  
山口 勝之

社外監査役  
友田 和彦

## 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  
ファイナンス統括担当  
人事・コーポレート統括担当

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  
中谷 吉孝  
テクノロジー統括担当

赤木 直人  
グループ戦略統括担当補佐  
(イノベーション創発センター、  
kyu事業室担当)

安藤 元博  
テクノロジー統括担当補佐

執行役員  
多田 英孝

人事・コーポレート統括担当補佐  
(グループ総務局、グループ法務室、  
グループ広報・IR室(広報)担当)

徳久 昭彦  
テクノロジー統括担当補佐  
グループ戦略統括担当補佐  
(戦略投資推進室担当)

禿河 毅  
人事・コーポレート統括担当補佐  
(グループ広報・IR室(IR)・  
グループ人事戦略局担当)  
ファイナンス統括担当補佐  
(グループ経理財務局、グループ  
マネジメントサービス推進室担当)  
グループマネジメントサービス推進室長

大塔 達也  
デジタル事業推進ユニット長補佐

青木 雅人  
テクノロジー統括担当補佐



# Financial Information

page **106** 10カ年財務サマリー

page **108** 業種別・種目別売上高データ

page **112** 株式情報

page **113** 会社情報

page **114** 主要なグループ会社一覧

## 10カ年財務サマリー

百万円

各表示年の3月31日に終了した会計年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
売上高	¥ 978,321	¥1,045,431	¥1,095,909	¥1,131,064	¥1,214,996	¥1,254,979	¥1,334,638	¥1,444,524	¥1,466,249	<b>¥1,297,947</b>
収益 <sup>1</sup>	—	—	—	—	—	—	673,692	773,519	802,617	<b>714,560</b>
売上総利益	160,756	175,964	190,150	205,867	232,398	248,476	272,410	324,809	332,499	<b>313,217</b>
販売費及び一般管理費	140,940	149,645	156,233	169,045	187,503	201,379	220,147	259,523	277,367	<b>268,184</b>
営業利益	19,816	26,319	33,916	36,821	44,895	47,097	52,263	65,285	55,131	<b>45,033</b>
税金等調整前当期純利益	20,355	24,948	37,039	38,924	46,152	44,795	50,703	85,758	74,871	<b>53,669</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	8,604	12,894	18,721	19,879	28,493	25,825	29,861	47,235	44,893	<b>26,479</b>
のれん償却前営業利益 <sup>2</sup>	20,343	27,078	34,900	38,494	47,185	50,217	55,878	72,171	64,170	<b>54,365</b>
総資産	¥ 518,805	¥ 528,535	¥ 583,970	¥ 633,904	¥ 677,572	¥ 720,556	¥ 796,216	¥ 902,002	¥ 859,887	<b>¥ 941,103</b>
純資産	219,280	234,352	254,510	282,729	293,899	325,569	367,169	316,421	316,147	<b>362,139</b>
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 20,047	¥ 17,763	¥ 31,846	¥ 33,314	¥ 29,698	¥ 16,288	¥ 32,372	¥ 53,522	¥ 27,366	<b>¥ 36,212</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,444)	(5,642)	(7,605)	(7,563)	(20,686)	(4,280)	(20,499)	(22,815)	3,372	<b>(9,831)</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,017)	(3,617)	(1,362)	(12,484)	(5,290)	(7,803)	(14,401)	(21,974)	(19,434)	<b>(12,767)</b>
現金及び現金同等物の期末残高	92,193	101,546	125,875	140,133	143,298	146,688	143,850	152,154	163,299	<b>176,042</b>
1株当たり(円) <sup>3</sup>										
当期純利益(潜在株式調整前)	¥ 22.66	¥ 33.96	¥ 49.31	¥ 53.22	¥ 76.46	¥ 69.30	¥ 80.10	¥ 126.64	¥ 120.30	<b>¥ 70.92</b>
当期純利益(潜在株式調整後)	22.64	33.95	49.27	53.16	76.33	69.30	79.92	126.39	120.29	<b>70.91</b>
配当金	7.00	8.00	12.00	15.00	18.00	24.00	26.00	28.00	30.00	<b>30.00</b>
配当性向(%)	30.9	23.6	24.3	28.1	23.5	34.6	32.5	22.1	24.9	<b>42.3</b>
純資産	¥ 542.89	¥ 583.73	¥ 629.66	¥ 707.30	¥ 732.83	¥ 817.34	¥ 920.01	¥ 756.73	¥ 774.84	<b>¥ 884.69</b>
比率(%)										
売上総利益率	16.4	16.8	17.4	18.2	19.1	19.8	20.4	22.5	22.7	<b>24.1</b>
のれん償却前オペレーティング・マージン <sup>4</sup>	12.7	15.4	18.4	18.7	20.3	20.2	20.5	22.2	19.3	<b>17.4</b>
オペレーティング・マージン <sup>5</sup>	12.3	15.0	17.8	17.9	19.3	19.0	19.2	20.1	16.6	<b>14.4</b>
自己資本利益率(ROE)	4.3	6.0	8.1	7.9	10.6	8.9	9.2	15.1	15.7	<b>8.5</b>
自己資本比率	39.7	41.9	40.9	41.6	40.3	42.3	43.1	31.3	33.6	<b>35.1</b>
投資事業除きの主要データ <sup>6</sup>										
売上高	—	—	—	—	—	—	—	1,430,154	1,458,618	<b>1,291,822</b>
収益	—	—	—	—	—	—	—	—	802,617	<b>714,560</b>
売上総利益	—	—	—	—	—	—	—	310,754	325,313	<b>307,350</b>
営業利益	—	—	—	—	—	—	—	51,400	47,945	<b>39,233</b>
のれん償却前営業利益 <sup>2</sup>	—	—	—	—	—	—	—	58,287	56,984	<b>48,565</b>
売上総利益率(%)	—	—	—	—	—	—	—	21.7	22.3	<b>23.8</b>
のれん償却前オペレーティング・マージン(%) <sup>4</sup>	—	—	—	—	—	—	—	18.8	17.5	<b>15.8</b>
オペレーティング・マージン(%) <sup>5</sup>	—	—	—	—	—	—	—	16.5	14.7	<b>12.8</b>

1. 2022年3月期より、収益認識基準を適用しています。2018年3月期まで遡って表示していますが、それ以前は記載していません。

2. のれん償却額は、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月期以前の数値に修正を加えています。

4. のれん償却前オペレーティング・マージンは売上総利益に対するのれん償却前営業利益の比率を表示しています。

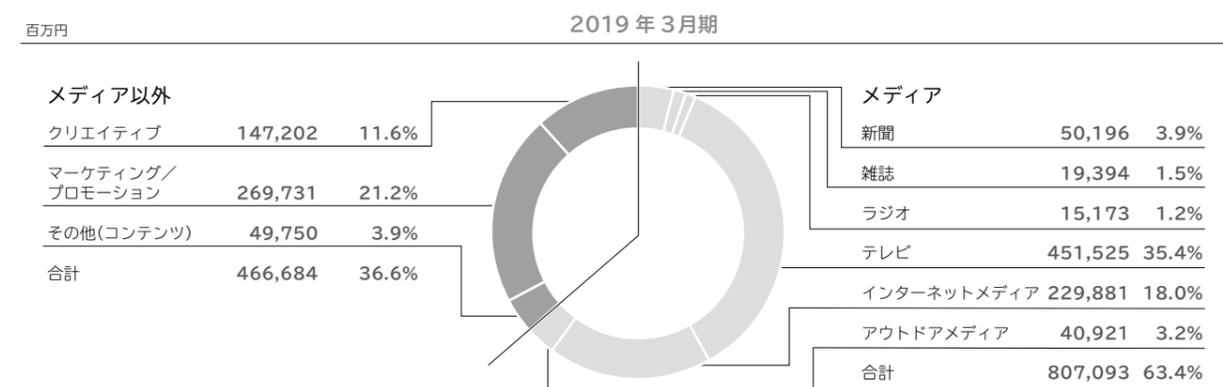
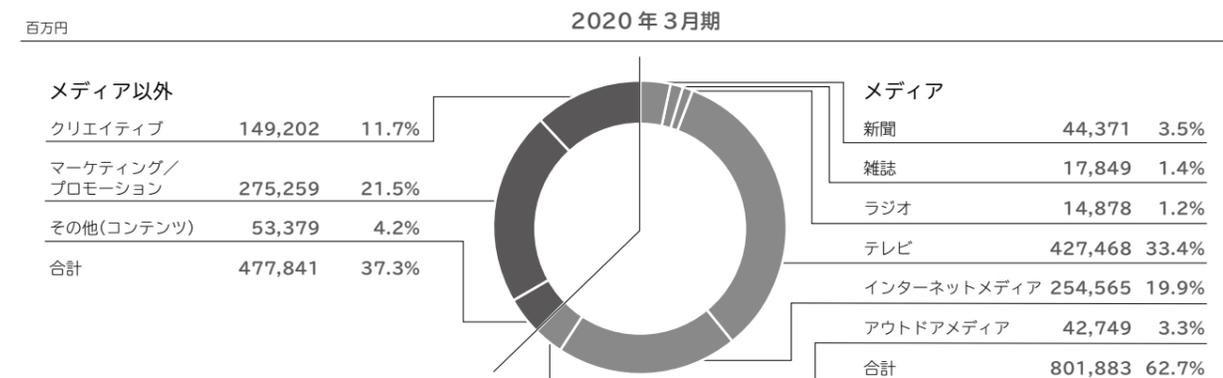
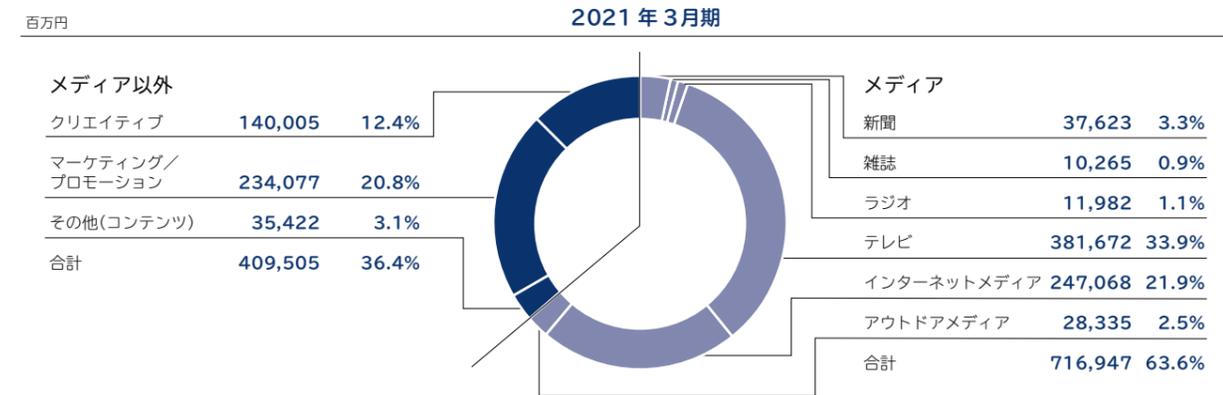
5. オペレーティング・マージンは、売上総利益に対する営業利益の比率を表示しています。

6. 2019年3月期より、投資事業除きデータを集計しており、2018年3月期以前は記載していません。

\* 2020年3月期より、当社の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となっておりますが、2015年3月期以前は遡及修正していません。

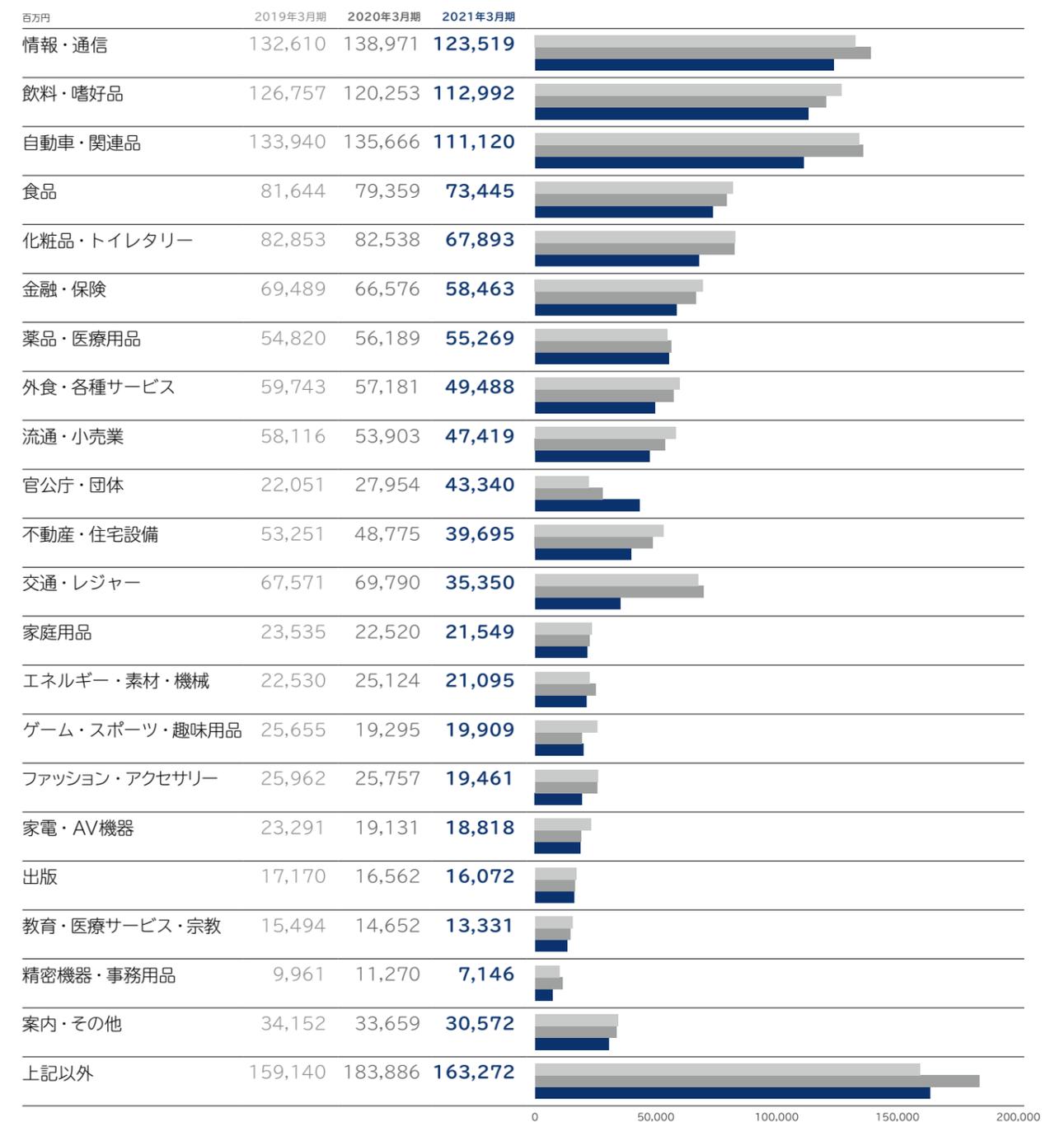
# 業種別・種目別売上高データ

## 種目別売上高・構成比



(注) 上記の数値は社内管理上の集計数値で、監査を受けておりません。

## 業種別売上高



\*1 業種別売上高グラフは、2021年3月期実績を基準に上位順に並べ替えています。

\*2 2019年3月期より業種別売上高の集計において、一部の得意先の業種区分をビジネスの実態に合わせて変更しました。

## 業種別・種目別売上高データ

## 国内広告市場と当社グループ国内売上高の推移

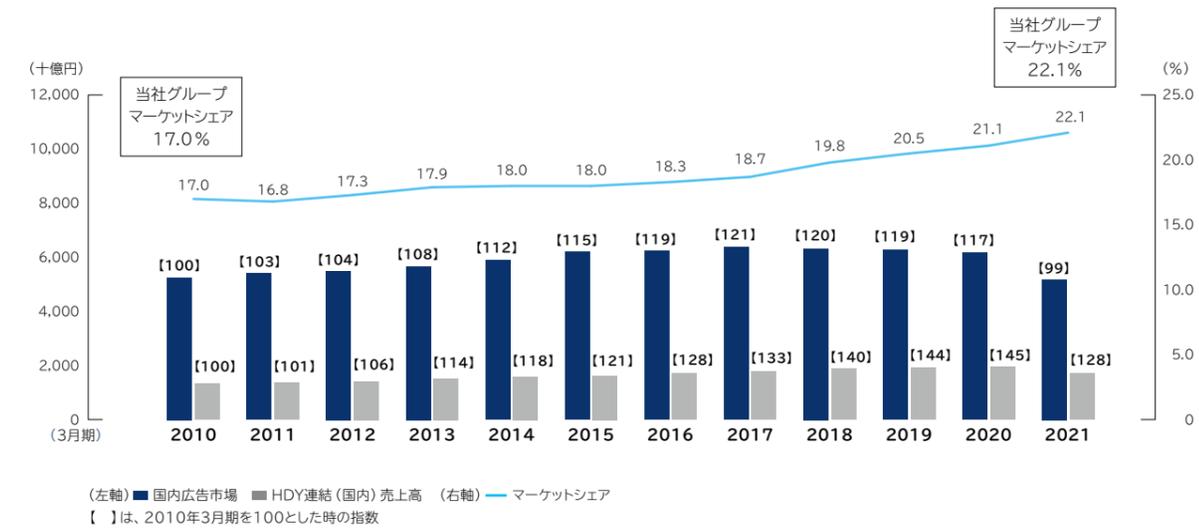
国内の広告市場は、マスメディア広告の縮小が続いている一方、インターネット広告は安定的に拡大しており、この10年余りで企業のマーケティング活動のデジタル化という構造転換が着実に進んでいると言えます。

こうした市場動向に対して、当社グループではデータを活用したマーケティングを他社に先駆けて提供し続けており、テレビ×デジタルなど統合的に効果を高める取り組み、DXニーズの高まりに対しての提供サービスの変革を進めています。

国内広告市場は、リーマンショック後の2010年3月期を底に回復基調が継続していましたが、2021年3月期においては、コロナ禍の厳しい環境の影響で前期比において過去最大の落ち込み幅となりました。

このような環境下、当社国内売上高は、2010年3月期の1.28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2021年3月期には22.1%へ着実に拡大しています。

## 国内広告市場規模と当社グループ国内売上高の経年推移



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

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

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

## 政策保有株式に関する方針

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。2021年2月開催の当社取締役会において、当社グループが保有する取引先の株式について検証を行い、その意義が乏しいと判断された銘柄について、売却を進めています。

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

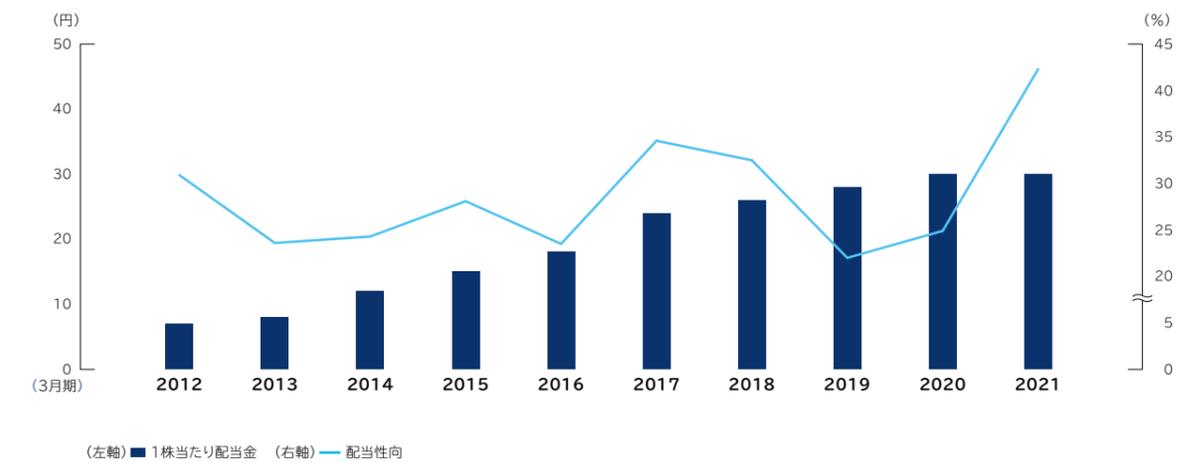
当社は、政策保有株主による当社の株式の売却等を妨げる行為や、会社や株主共同の利益を害するような政策保有株主との取引は行いません。

## 株主還元に関する基本方針

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

自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

2021年3月31日現在

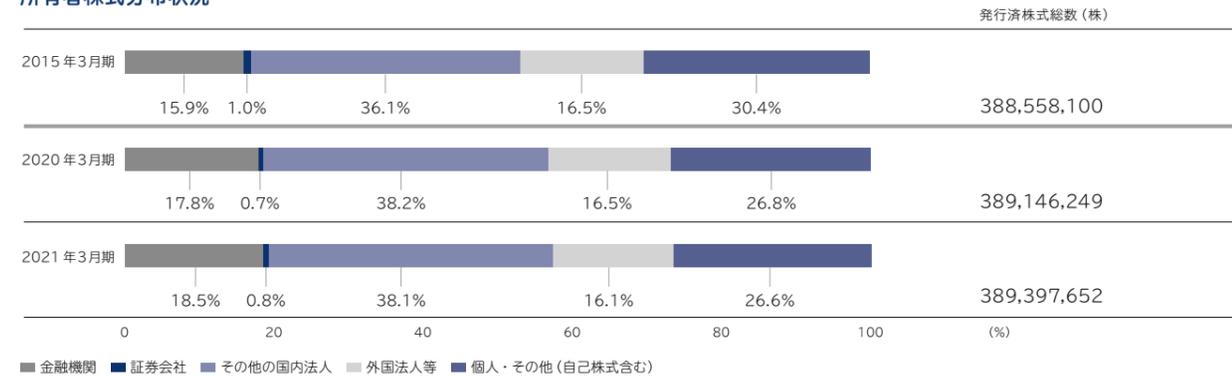
### 大株主（上位10名）

	持株数（株）	持株比率
1 公益財団法人博報堂教育財団	70,605,350	18.90
2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	20,344,200	5.44
3 一般社団法人博政会	18,619,700	4.98
4 株式会社朝日新聞社	11,223,490	3.00
5 一般社団法人フラタニテ	11,000,000	2.94
6 株式会社日本カストディ銀行（信託口）	10,650,000	2.85
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	8,276,317	2.21
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	1.84

(注) 1. 当社は、自己株式15,905,295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	389,397,652株
株主数	6,119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

2021年9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

### 博報堂グループ

会社名 株式会社博報堂  
本社所在地 〒107-6322 東京都港区赤坂五丁目3番1号  
創業 1895年10月  
設立 1924年2月  
代表取締役社長 水島 正幸  
社員数(連結) 14,222人  
URL https://www.hakuhodo.co.jp

### 大広グループ

会社名 株式会社大広  
東京本社所在地 〒105-8658 東京都港区芝二丁目14番5号  
大阪本社所在地 〒530-8263 大阪市北区中之島二丁目2番7号  
創業 1893年  
設立 1944年2月  
代表取締役社長 落合 寛司  
社員数(連結) 1,486人  
URL https://www.daiko.co.jp

### 読売広告社グループ

会社名 株式会社読売広告社  
本社所在地 〒107-6105 東京都港区赤坂五丁目2番20号  
創業 1929年6月  
設立 1946年7月  
代表取締役社長 藤沼 大輔  
社員数(連結) 870人  
URL https://www.yomiko.co.jp

### Hakuhodo DY Matrix

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

### お問い合わせ先

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

### 博報堂DYメディアパートナーズグループ

会社名 株式会社博報堂DYメディアパートナーズ  
本社所在地 〒107-6321 東京都港区赤坂五丁目3番1号  
設立 2003年12月  
代表取締役社長 矢嶋 弘毅  
社員数(連結) 5,706人  
URL 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 デジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社  
本社所在地 〒150-6033 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号 恵比寿ガーデンプレイスタワー  
設立 1996年12月  
代表取締役社長 兼CCO (Chief Compliance Officer) 島田 雅也  
社員数(単体) 1,486人  
URL https://www.dac.co.jp/

### アイレップグループ

会社名 株式会社アイレップ  
本社所在地 〒150-6021 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号 恵比寿ガーデンプレイスタワー21F  
設立 1997年11月  
代表取締役社長 小坂 洋人  
社員数(連結) 927人  
URL https://www.irep.co.jp/

### kyu

会社名 kyu  
本社所在地 395 Hudson Street, 8th Floor New York, NY 10014  
設立 2014年5月  
CEO マイケル・パーキン  
社員数(連結) 2,187人  
URL https://kyu.com/

## 主要なグループ会社一覧

2021年6月末現在

博報堂グループ			
名称	所在地	名称	所在地
連結子会社（国内）			
(株) 博報堂	東京都港区	(株) エッジ・インターナショナル	東京都港区
(株) TBWA\HAKUHODO	東京都港区	(株) D&Iパートナーズ	東京都江東区
(株) QUANTUM	東京都港区	(株) 博報堂マーケティングシステムズ	東京都港区
(株) 北海道博報堂	北海道札幌市	連結子会社（海外）	
(株) 東北博報堂	宮城県仙台市	Hakuhodo Deutschland GmbH	ドイツ フランクフルト
(株) 新潟博報堂	新潟県新潟市	Southpaw Communications Ltd.	イギリス タンブリッジウエルズ
(株) 北陸博報堂	石川県金沢市	HAKUHODO USA Inc.	米国 シカゴ
(株) 静岡博報堂	静岡県静岡市	博報堂香港有限公司	中国 香港
(株) 中国四国博報堂	広島県広島市	上海博報堂广告有限公司	中国 上海
(株) wondertrunk & co.	東京都渋谷区	博報堂創意広告(上海)有限公司	中国 上海
(株) 九州博報堂	福岡県福岡市	省広納思博報堂广告有限公司	中国 広州
(株) 中央アド新社	東京都中央区	省広博報堂整合营销有限公司	中国 広州
(株) 博報堂プロダクツ	東京都江東区	博報堂生活総研(上海)市場營銷諮詢有限公司	中国 上海
(株) 博報堂クリエイティブ・ヴォックス	東京都港区	GHC Asia	中国 香港
(株) 博報堂コンサルティング	東京都港区	Hakuhodo Cheil Inc.	韓国 ソウル
(株) HAKUHODO DESIGN	東京都港区	博報堂行効股份有限公司 (HAKUHODO ACTIVE Inc.)	台湾 台北
(株) 博報堂ケトル	東京都港区	博報堂思索股份有限公司 (HAKUHODO SEESAW Inc.)	台湾 台北
(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	台灣博報堂股份有限公司 (TAIWAN HAKUHODO Inc.)	台湾 台北
(株) 博報堂マグネット	東京都中央区	Growww Media Co., Ltd.	台湾 台北
(株) スパイスボックス	東京都港区	Hakuhodo Zeta Inc.	台湾 台北
(株) ハッピーアワーズ博報堂	東京都港区	Hakuhodo Rus LLC	ロシア モスクワ
(株) 博報堂プランニングハウス	東京都港区	Hakuhodo Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア シャアアラム
(株) ディー・プレーン	東京都港区	Hakuhodo Investment Singapore Pte.,Ltd.	シンガポール
(株) クラフター	東京都港区	Hakuhodo Integreted Communication Group	シンガポール
(株) オズマピーアール	東京都千代田区	Hakuhodo (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール
(株) 博報堂メディカル	東京都港区	Hakuhodo & Saigon Advertising Co., Ltd.	ベトナム ホーチミン
(株) バックスグループ	東京都渋谷区	Square Communications Joint Stock Company	ベトナム ホーチミン
(株) SIX	東京都港区	Hakuhodo Digital Vietnam Co., Ltd.	ベトナム ホーチミン
(株) Spontena	東京都港区	Hakuhodo. Sync Private Limited	インド ニューデリー
(株) コスモ・コミュニケーションズ	東京都港区	Hakuhodo.Lync Private Limited	インド ニューデリー

博報堂グループ			
名称	所在地	名称	所在地
連結子会社（海外）		持分法適用関連会社（国内）	
Hakuhodo.Wyng Private Limited	インド ニューデリー	(株) アドスタッフ博報堂	沖縄県那覇市
AdGlobal 360 India Pvt. Ltd.	インド ニューデリー	iichi (株)	東京都渋谷区
Ashton Consulting Ltd.	イギリス サリー	(株) H.M.マーケティングリサーチ	東京都中央区
Media Intelligence Co., Ltd	タイ バンコク	インキュデータ(株)	東京都港区
HILL ASIA Co., LTD	タイ バンコク	持分法適用関連会社（海外）	
Future Marketing Communication Group Co.,Ltd	タイ バンコク	TBWA\G1 S.A.S	フランス パリ
Spa-Hakuhodo Advertising Co.,LTD	タイ バンコク	People'n Rich-H Sdn. Bhd.	マレーシア クアラルンプール
Spicy Hakuhodo Co., Ltd.	タイ バンコク	北京代思博報堂广告有限公司	中国 北京
Delphys Hakuhodo (Thailand) Co.,Ltd	タイ バンコク	広東省広代思博報堂广告有限公司	中国 広州
Hakuhodo O2 Co., Ltd.	タイ バンコク	Ailove Digital LLC	ロシア モスクワ
Winter Agency Co.,Ltd.	タイ バンコク		
Hakuhodo International Thailand Co., Ltd.	タイ バンコク		

大広グループ			
名称	所在地	名称	所在地
連結子会社（国内）		連結子会社（海外）	
(株) 大広	大阪府大阪市	(株) チョーズン・ワン	東京都港区
(株) 大広WEDO	大阪府大阪市	(株) 大広メディアックス	大阪府大阪市
(株) 大広九州	福岡県福岡市	連結子会社（海外）	
(株) アド大広名古屋	愛知県名古屋市	大広(中国) 广告有限公司	中国 上海
(株) 大広北陸	富山県富山市	科瑞奈(上海)文化科技有限公司 (Caravana Inc.)	中国 上海
(株) 大広西日本	広島県広島市	大廣国際廣告股份有限公司	台湾 台北
(株) ディー・クリエイト	東京都港区	DAIKO VIETNAM CO.,LTD.	ベトナム ホーチミン
アイビーシステム(株)	長野県諏訪市	DAIKO MEKONG COMMUNICATIONS CO.,LTD.	ベトナム ホーチミン
(株) 顧客時間	大阪府大阪市	DAIKO FROM HERE ON COMMUNICATIONS PVT. LTD.	インド ニューデリー
(株) 澤田設計事務所	大阪府大阪市	AD PLANET DAIKO PTE.LTD.	シンガポール
(株) エンゲージング・ファーム	東京都港区	PT.AD PLANET DAIKO INDONESIA	インドネシア ジャカルタ
(株) LGBT総合研究所	東京都港区		

## 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) 読売キャスティング&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）広告有限公司	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) SANNOVA	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
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

アイレップグループ	
名称	所在地
連結子会社（海外）	
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
北京艾睿普广告有限公司（北京アイレップ）	中国 北京
Irep Inc.	米国 カリフォルニア
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
(株) ONESTORY	東京都港区
データスタジアム(株)	東京都港区
STORIES合同会社	東京都港区
(株) オールブルー	東京都港区
連結子会社（海外）	
STORIES INTERNATIONAL, INC.	米国 カリフォルニア
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) mediba	東京都渋谷区

デジタル・アドバイジング・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・アドバイジング・コンソーシアム(株)	東京都渋谷区
ユナイテッド(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
台灣迪艾思股份有限公司（台湾DAC）	台湾 台北
DAC ASIA PTE. LTD. (DACアジア)	シンガポール
DAC Tech Vietnam JOINT STOCK COMPANY	ベトナム ダナン
DAC DATA SCIENCE VIETNAM COMPANY LIMITED	ベトナム ハノイ
eMFORCE Inc.	韓国 ソウル
持分法適用関連会社（海外）	
Innity Corporation Berhad	マレーシア、シンガポール、 タイ、ほか
kyuグループ	
名称	所在地
連結子会社（海外）	
kyu	米国 ニューヨーク
ATÖLYE	トルコ イスタンブール
BEworks	カナダ オンタリオ
Godfrey Dadich Partners	米国 サンフランシスコ
IDEO	米国 デラウェア
Kepler Group	米国 デラウェア
Red Peak Group	台湾 台北
Sid Lee	カナダ ケベック
SYPartners	米国 カリフォルニア

kyuグループ	
名称	所在地
持分法適用関連会社（海外）	
C2 International	カナダ ケベック
Public Digital	イギリス ロンドン
Hakuhodo DY Matrix	
名称	所在地
連結子会社（国内）	
(株) Hakuhodo DY Matrix	東京都港区
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
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
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・ラボ	東京都港区