

HakuhodoDY holdings

The background features a complex abstract design with overlapping circles in various shades of blue and green. Scattered throughout are numerous small white icons representing different aspects of technology and business, such as a smartphone, a laptop, a person at a computer, a shopping cart, a train, a lightbulb, and a car. The central text is prominently displayed within a large, light-colored circular area.

Integrated Report 2020

統合報告書 2020

Contents

Key Contents

page **4**

トップインタビュー

page **30**

〈特集〉 Dialogue 01 :

博報堂DYグループの
クリエイティビティとは

page **36**

博報堂DYグループの粒ちがい人材

page **62**

〈特集〉 Dialogue 02 :

博報堂DYホールディングスの
デジタルメディア戦略

page **88**

コーポレートガバナンス :

会長メッセージ

表紙について

博報堂DYグループ最大の資産である“粒ちがい人材”が融合しながら“多様なクリエイティビティ”を生み出し、拡張・発展していく組織体のイメージをキーモチーフに、進化を続ける多彩なソリューション群を配したデザインとしました。

Vision & Purpose

- 4** トップインタビュー
- 12** 経営理念／ポリシー

Strategy

- 56** 中期経営計画
- 62** 〈特集〉 Dialogue 02 :
博報堂DYホールディングスの
デジタルメディア戦略

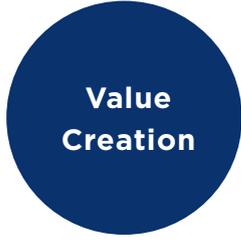
編集方針

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。



Who We Are

- 16** 博報堂DYグループのビジネスと事業領域の拡大
- 18** グループ概要
- 20** 財務ハイライト
- 21** 国内広告市場の推移と株主還元に関する基本方針



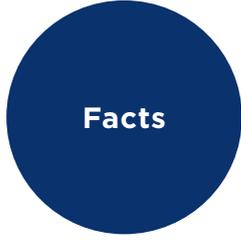
Value Creation

- 24** 博報堂DYグループの価値創造モデル
- 26** 博報堂DYグループの競争力の源泉
- 28** KEY FIGURES
- 30** 〈特集〉 Dialogue 01 : 博報堂DYグループのクリエイティビティとは
- 36** 博報堂DYグループの粒ちがひ人材
- 52** クリエイティビティ人材の開発



ESG

- 70** サステナビリティの考え方とマテリアリティ
- 73** SDGsの取り組み
- 77** 健康・健全な働き方
- 79** コンプライアンス／責任あるコミュニケーション開発／サプライチェーンへの取り組み
- 80** ダイバシティ&インクルージョン
- 82** 気候変動等を含む環境課題解決への取り組み
- 84** コーポレートガバナンス
- 88** 会長メッセージ
- 92** 社外取締役メッセージ
- 94** 経営体制



Facts

- 98** 10ヵ年財務サマリー
- 100** 業種別・種目別売上高データ
- 104** 株式情報
- 105** 会社情報
- 106** 主要なグループ会社一覧

免責事項

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

The background is a deep blue color with various organic, overlapping shapes in lighter shades of blue and green. A large white circle is centered on the page, containing the text.

Vision & Purpose

page **4** トップインタビュー

page **12** 経営理念／ポリシー

生活者にとっての「新しい価値」を クリエイトすることで世の中に良い変化をもたらし、 「生活者一人ひとりが、自分らしく、 いきいきと生きていける社会の実現」を目指します

代表取締役社長
水島 正幸

博報堂DYホールディングスが目指すもの

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」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。

これからは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が大きく変化し、社会の産業構造が転換する「オールデジタル化大変革時代」の到来が予想されています。

新たな時代における当社グループの価値創造とは、人々（生活者）のより楽しい暮らしを含めた「幸せ」を提供し、社会の発展に寄与することだと考えています。人々にとっての「新しい価値」をクリエイトすることで世の中に良い変化をもたらし、「生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」を目指します。

詳細は >> **page 12**

経営理念

詳細は >> **page 13**

ポリシー

進化し続けるための成長シナリオ(エクイティ・ストーリー)

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の確立」「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つの成長基盤の強化をすることで、さらなる成長を目指しています。

まず「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、“生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化によって、マーケットシェアのさらなる拡大を図っています。

“生活者データ・ドリブン”マーケティングでは、個々の人間を単に特定の企業、商品のユーザーか否かといった一面的な「消費者」として捉えてはなりません。バックボーンにあるのは、購買の全体像や暮らしの多様な場面における顕在・潜在の欲求や価値観に基づく行動も含め、日常生活

詳細は >> **page 56-61**

中期経営計画



代表取締役社長
水島 正幸

を営む「生活者」として360°まるごと捉えようとする「生活者発想」の考え方です。生活者に関するデータは長期にわたり多面的に集積しており、データ量は国内最大級を誇ります。これらのデータをもとに、従来一方向的で分断されがちなマーケティング戦略、メディア施策を相互に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「生活者DATA WORKS」という統合マーケティング・ソリューション群を提供しています。また、こうしたソリューションを安全に提供していくために、「k-統計化&データフュージョン技術」を開発し、特許を取得するなど、個人情報保護に関する適切な対応も傘下の事業会社群において徹底しています。

こうしたホリスティックな生活者発想に基づくデータマーケティングにより、デジタルメディア領域におけるリーディングポジションを確固たるものにしていきます。

広義のデジタルという意味では、さらにソリューションビジネスを拡大し、DX(デジタルトランスフォーメーション)領域においてもイニシアチブを取りたいと考えています。

これまでがPCやスマートフォンを中心とした“情報のデジタル化”とすれば、これからは“生活のデジタル化”とも呼べる時代が到来します。“生活のデジタル化”の時代では、人間とモノの関係が変わり、モノと生活者が直接やりとりをするインターフェースが生まれます。課金を伴うサービス化も進むことで10兆円を超える巨大なビジネス市場が誕生します。それをグループの中核事業会社である博報堂は「生活者インターフェース市場」と名付けましたが、こうした新たな時代においてクライアント企業の要望に応えていくため、企業のサービス開発や事業全体のトランスフォーメーションに貢献するマーケティングサービス/ソリューションを提供していきます。マーケティング領域に関しては、ブランディングだけでなく、フルファネルで対応できるアセットパワーを外部連携も含めたオープンイノベーションによって強化・獲得していきます。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大による生活者の意識・行動の変化によって、生活のデジタル化は当初想定したよりも速いスピードで進展しています。そのような生活者の変化をいち早く的確に捉え、新たな提案に活かしていけるかが今後の「競争力」の差となってくるはずです。

2021年3月期上半期の広告需要の急激な落ち込みが業績に一時的な影響を与えていますが、生活者に対する深い知見を持つ当社グループにとってはむしろ大いなる機会であるともいえます。私はこの機会をさらなる企業価値向上につなげるチャンスとして活かしていきたいと考えています。

次に「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。クライアント企業のグローバルシフトに対応するために、グループ内における海外事業の売上高構成比と人員数を拡大しています。戦略事業組織kyuを通じた専門性と先進性の強化、ASEANを中心とした“生活者データ・ドリブン”マーケティングのグローバル展開をいっそう推進するなど、それぞれの国・地域で提供するサービスのレベルを向上させ、グローバルビジネス体制をさらに強化します。

最後は「外部連携によるイノベーションの加速」です。新しいテクノロジーやサービスを生み出しているスタートアップやベンチャー企業との関係性を深め、当社グループが持っている様々なアセットやリソースと組み合わせることによって、提供できるソリューション領域がさらに広がると期待しています。当社独自の新たなサービスや事業開発も進めながら、質と量の両面を早期に向上させるための外部連携強化も積極的に推進していきます。

詳細は >> **page 62-67**

博報堂DYホールディングスの
デジタルメディア戦略

ホリスティックな生活者発想に基づく データマーケティングによって デジタル領域におけるリーディング ポジションを確固たるものにしていきます



これら3つの成長基盤を強化することで、私たちは広告会社にとどまらない、「新しい形の価値創造企業」へと成長すべく、ビジネスモデルの進化・革新を図っています。

「クリエイティビティ」と「統合力」による価値創造

当社グループの価値創造の源泉は、**クリエイティビティと統合力**といえるでしょう。クリエイティビティとは、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」を指します。

ですから**クリエイティビティ**とは、単にデザインとかコピーワークといったクリエイターによるものだけではありません。グループの全社員が持つものであり、また一人の閃きによって形になるのではなく、チームによる「グループ・ジーニアス（集合知）」でもあります。

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し、最近では特にテクノロジストの育成にも注力しています。この点では、世界に類を見ないほど**多様なクリエイティビティ人材**を擁する企業グループであると自負しています。

さらに当社グループは、一人ひとりの個性を磨くだけでなく、それぞれの個性をチームでぶつけ合い、尊重し、高め合うチーム文化を大切にしています。ダイバシティ&インクルージョンの思想ともシンクロするような、多様な個性や能力を持った社員同士が違いを認め合いながら、それぞれの価値観をぶつけ合うチーム文化によってクリエイティビティを育み、アウトプットの質を向上させてきました。これからも独自のチーム文化を継承し発展させ、多様な個性・機能をつなぎ動かすための「チーム力（統合力）」の高度化を図っていきます。

詳細は >> **page 26-27**

博報堂DYグループの競争力の源泉

詳細は >> **page 30-35**

博報堂DYグループのクリエイティビティとは

詳細は >> **page 36-51**

博報堂DYグループの粒ちがい人材

デジタル革新によって、すでに社会構造の劇的な変化が起こり始めており、論理的かつ常識的に考えてたどり着いた正解だけでは突破できないマーケティングやビジネスの局面も増えてきました。先進的なクライアント企業からは、彼らの要望を実現し、増幅することよりも、今まで思いもしなかったような「解」を求められ、期待される場面や機会がより多くなってきたと言えるでしょう。当社グループがクリエイティビティと統合力で追求する「別解」には無限の可能性があると私は考えます。

そうした「別解」を発想し、実装していくために、私たちは生活者発想を起点に、生活者データ&テクノロジーのナレッジ基盤を駆使し、未来をつくる「クリエイティビティ」と多様な個性・機能をつなぎ動かす「統合力」を融合させながら、社会の事業構造の変革に応える「新しい価値」を提供していきたいと考えています。

持続的な成長を実現するための「博報堂DYホールディングス マテリアリティ」を特定

当社グループでは、持続的な成長を実現していくために、「博報堂DYホールディングス マテリアリティ」を2020年度に特定しました。グループ全体の経営視点で検討を行い、全20項目を特定した上で、事業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、最重要項目として8項目を挙げています。COVID-19の影響は、企業経営

詳細は >> **page 70-72**

サステナビリティの考え方とマテリアリティ

博報堂DYホールディングス マテリアリティ

機会のマテリアリティ	<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 社会と自社のデジタルトランスフォーメーションの推進
リスクのマテリアリティ	<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

や様々なステークホルダーに及んでおり、今後もマテリアリティへの影響や更新の方向性を継続して検討し、対応を進めていきます。

その8項目のうち、5項目が「機会のマテリアリティ」です。博報堂と博報堂DYメディアパートナーズでは、2014年に中期ビジョンとして「未来を發明する会社へ。Inventing the future with *sei-katsu-sha*」を掲げており、5項目の中でも「未来をつくるクリエイティビティの向上」が特に重要だと考えています。未来をつくるクリエイティビティの向上に不可欠な「卓越した専門性と先進性を発揮する人材を育成」することで、競争力の源泉をより一層強化し、さらに「デジタルトランスフォーメーションの推進」によって「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」を取引先企業に提供し、「生活者にとって価値ある市場の創出」に寄与します。

「リスクのマテリアリティ」は3項目です。当社グループが大事にしてきた高い企業倫理を「健全なデータ利活用の推進と権利マネジメントの強化」においても発揮し、個人情報保護などデジタル広告の健全な発展とビジネスモラルの確立をリードする存在となります。また昨今、広告表現においてこれまで以上に「人権の尊重」が求められる中、多様な価値観や人権を尊重してきたグループの企業方針を堅持していきます。クリエイティビティを発揮する人材がグループの最大の資産である企業として、社員の健康を第一とした「健康経営の推進」に率先して取り組んでいます。

詳細は >> **page 77-78**

健康・健全な働き方

社会課題の解決に向けて

サステナブルな経営の観点からも、気候変動対策、持続可能な生産と消費、教育課題への貢献、地域課題解決への取り組みなど、様々なテーマで社会的責任を果たすとともに、事業活動を通じて、クライアント企業やパートナー企業とともに社会課題の解決に取り組んでいます。

社会とは、生活者の集合体です。社会が急速に変化しつつある今、その兆しをいち早く捉え、多様化する生活者を深く洞察し、自ら考え、動き、仕掛け、新しい生活や社会の実現に貢献すべく、社員一人ひとりの「未来をつくるクリエイティビティ」を最大限に発揮するための環境をさらに拡張させていきたいと考えています。

社内では、中核事業会社ごとにプロフェッショナルとしての専門領域を極めるための人材育成プログラムを数多く実施しています。そして、グループ全体の視点でイノベーションを生み出し、これからの経営を担う人材を育成するためのプログラム等をグループ横断で行い、連携を高めています。

また社外を巻き込んだ活動としては、博報堂は「UNIVERSITY of CREATIVITY (ユニバーシティ・オブ・クリエイティビティ)」を2020年9月に立ち上げました。UoCは、クリエイティビティを「未来創造の技術」と捉えて、領域を超えて議論・研究・実験するラーニングプラットフォームです。社会人や学生を問わず、すべての人が参加可能で、多種多様なクリエイティビティがぶつかり合うことで、社会に未来創造の「渦」を生み出していくことを期待しています。

詳細は >> **page 37**

UNIVERSITY of CREATIVITY

SDGs達成に向けた取り組み

SDGs採択当初より、日本におけるSDGsの普及啓発に向けた取り組みを様々なステークホルダーと連携して推進しています。「SDGsのアイコンの日本語キャッチコピー」は、国連関係機関、NGO、JICA、外務省と協議を重ね、国連広報センターと協力し、クリエイティブ・ボランティアの活動として博報堂が2016年に制作したものです。

事業活動においては、「クライアント企業やメディアとの協業」「コンサルティングやイノベーション共創」を中心に、クリエイティビティを発揮した動きを活性化させています。その推進役として「博報堂SDGsプロジェクト」を立ち上げ、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との共創活動も幅広く行っています。

詳細は >> **page 73-76**

SDGsの取り組み

当社グループでは、自社としてのSDGsへの取り組みの検討も始めています。今後も国連関係機関、企業、省庁・自治体、NPO・NGO、市民社会等の様々なステークホルダーと協働し、未来をつくるクリエイティビティを発揮し、SDGsを社会に浸透させ、社会実装していくことにより、生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと活躍できる社会の実現を目指していきます。

アフターコロナ社会における企業としての姿

COVID-19は、まさしく地球規模の甚大な被害をもたらしています。その中で、当社グループのパーパスとは「世の中を明るくする」ことであり、「生活者の未来を描き、説明していく力」が企業としてのコアバリューであり、その力を発揮し続けていくことが将来の姿につながっていくのだと信じています。常にポジティブに、よりよき未来を、新しい時代を創り出し、社会を幸福にするための仕事をグループ全体で追求しつづけていきます。

コロナ禍を経験した生活者はすでに新しい行動を始めています。新たな生活様式(ニューノーマル)とも言われていますが、社会と生活者の意識変化と行動変容にデジタルトランスフォーメーションによるビジネスの変化が組み合わされることで、これまでにない価値観が生まれ、社会に大きな地殻変動も起こりえると思います。

お取引先企業のマーケティングや ビジネスにおけるイノベーションを 実現するパートナーとして さらなる進化を遂げてまいります



私たちは、自らのポリシーかつ強みである「生活者発想」を活かし、社会の変化の最前線で、マーケティング・コミュニケーション領域のプロフェッショナルとして、常に最先端のソリューションを提供していく存在であり続けたいと願っています。そのために統合マーケティング・ソリューション、イノベーションデザイン、DXイニシアチブといったケイパビリティの拡張・融合を続け、お取引先である企業のマーケティングやビジネスにおけるダイナミックなイノベーションを実現するパートナーとしてさらなる進化を遂げていきます。

また、ワークスタイルに対する意識も大きく変化しています。これまでは時代の要請に合わせて働き方も変えるべきという「べき論」で語られてきましたが、Withコロナ社会では、従業員の安全や健康を守ることがまず何よりも大事ですから、健康経営の推進に向けたポジティブな変化と捉え、最小単位で最大の効果を生み出す新しいワークフローの開発などにスピーディに取り組んでいます。

2019年にご提示した『オールデジタル化時代』は予想以上に早く到来し、これまで正解とされてきたものも変わっていくでしょう。ロジックやAIだけでは決して導き出せない「別解」を生み出すクリエイティビティの力が今まさに求められている、新たな時代をリードする企業グループとなるべく、成長シナリオをよりいっそうのスピード感を持って実現させていきたいと、あらためて想いを強くしています。

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

Philosophy

経営理念

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

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

Policy

ポリシー

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

「生活者発想」

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

「パートナー主義」

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

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



**Who
We Are**

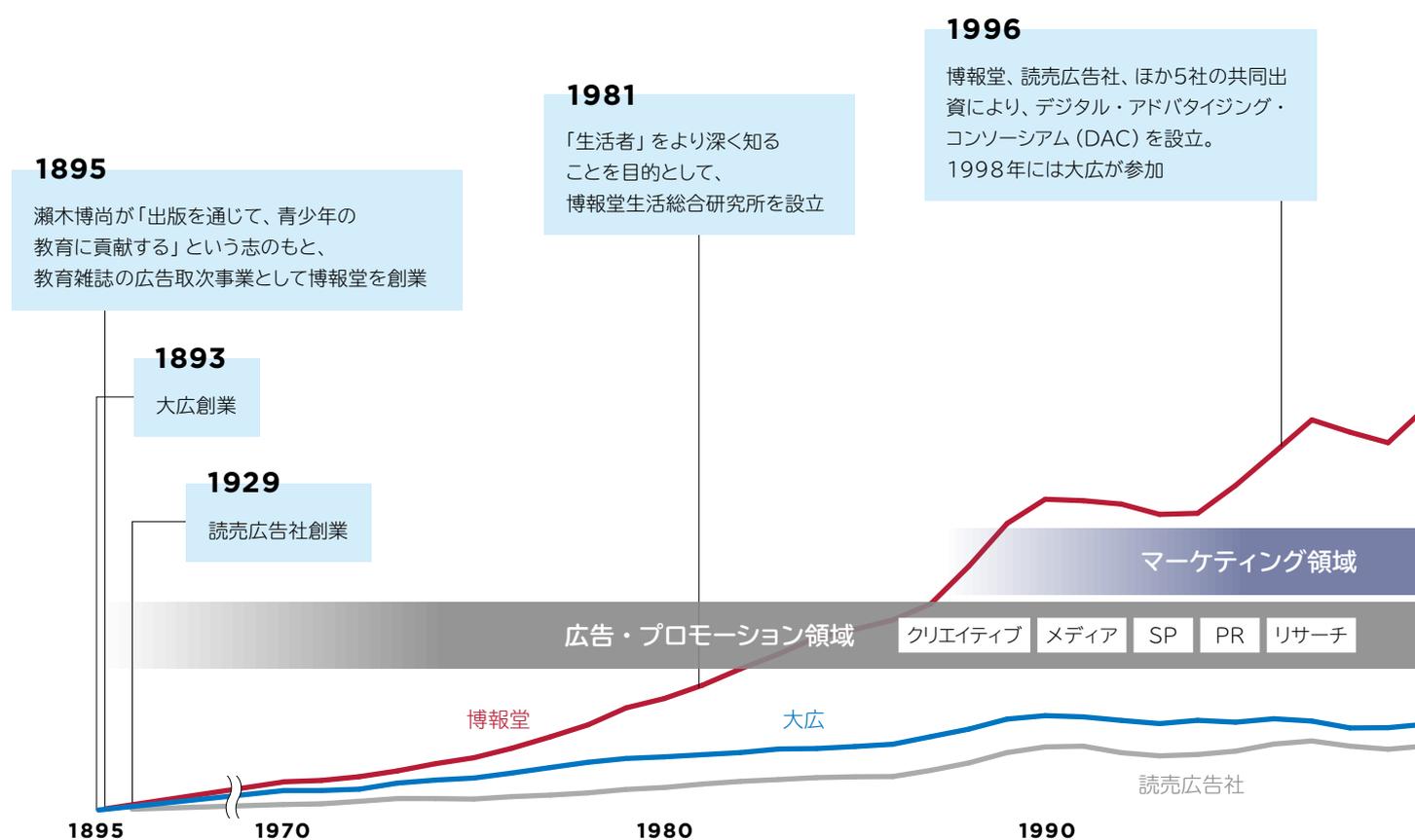
- page **16** 博報堂DYグループの
ビジネスと事業領域の拡大
- page **18** グループ概要
- page **20** 財務ハイライト
- page **21** 国内広告市場の推移と
株主還元に関する基本方針

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。

History

沿革



クリエイティブへの高い評価

多くの人々の注目を集め、メッセージを印象づける広告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。世界各国の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

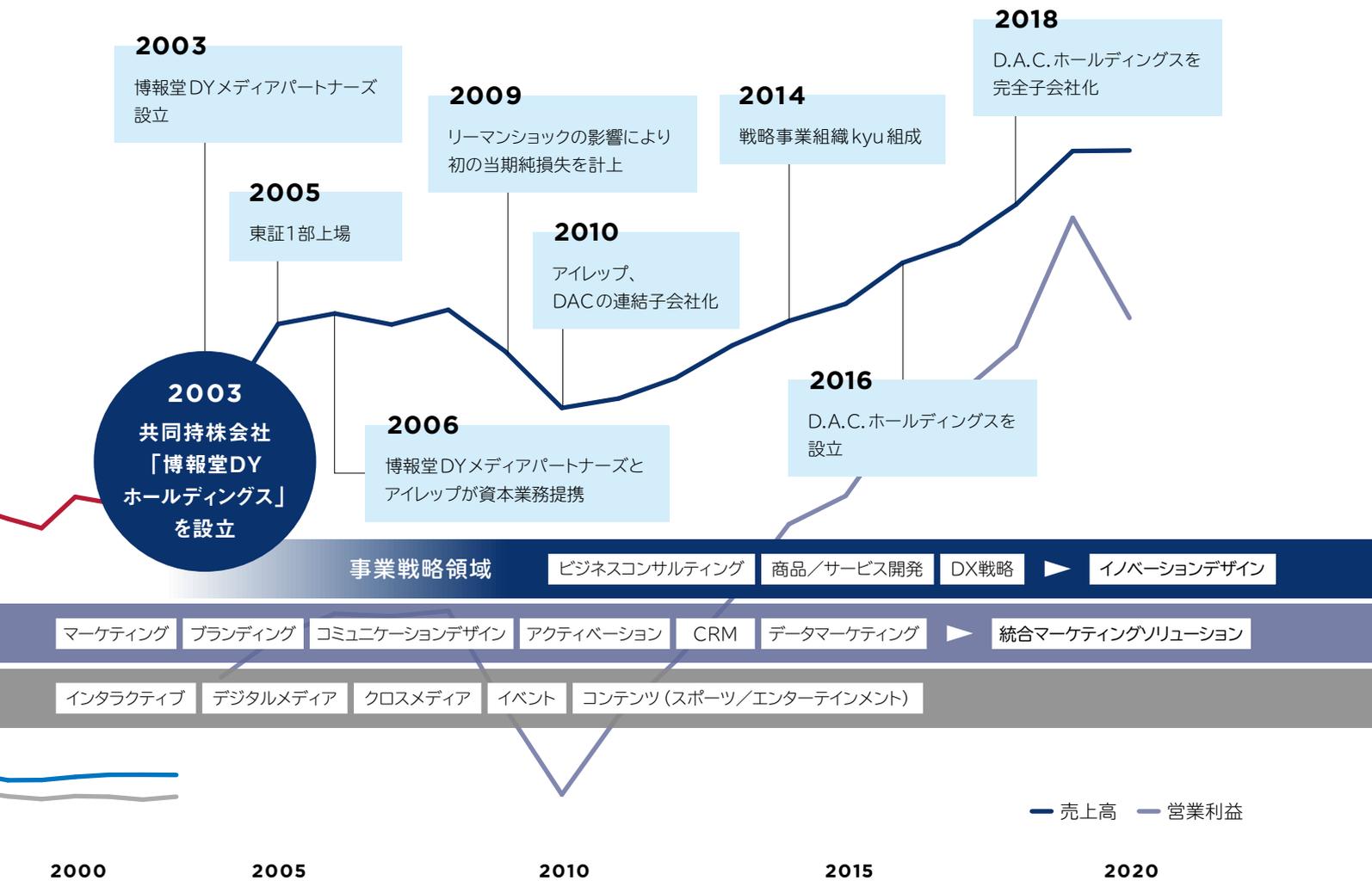
「クライアントのパートナー」として認められるには、クライアントの先にいる生活者を誰よりもよく知らなければなりません。生活者をより深く洞察することを目的に、博報堂生活総合研究所を1981年に設立し、その後、海外にも展開しています。

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。

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



統合マーケティング・ソリューション

2009年秋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、2013年秋および2019年春発表の中期経営計画においても、さらなる進化を目指して、膨大なデータを収集・分析し、活用していく“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、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアムとアイレップによる共同持株会社として2016年10月に設立されたD.A.C.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。

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

3つの異なる総合広告会社に
次世代型デジタルエージェンシーを加えた
体制によりフロントライン機能を強化

総合メディア事業会社

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

戦略事業組織

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

総合広告会社

•HAKUHODO•



YOMIKO

次世代型デジタルエージェンシー



博報堂は1895年に創業し、「生活者発想」と「パートナー主義」という変わることのないフィロソフィーのもとで、日々革新を続けています。高いクリエイティビティを持つプロフェッショナルがチームを編成し、広告領域のみならず、経営・事業領域から社会イシューまで、あらゆる領域でクライアントの皆様の国内

外における課題解決をお手伝いしています。

これからも「クリエイティビティの力」で生活や社会、事業構造の変革に寄与するような「新しい価値」を提供し続けていきます。

「我々は、企業と顧客と、社会を敬愛する。」をフィロソフィーに掲げ、顧客の重要さを実感し、「顧客にとっての価値を見極める力」を大切にしています。そして「顧客を主語」に『顧客価値』を積み重ね、『顧客体験』をつくる『ブランドアクティベーション』を推進しています。

得意先が企業活動全体で行うブランドの支援を『顧客を主語』にした『顧客価値』創造を基点に、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。

住生活領域における長年の経験からくるノウハウやスキルを強みとする読売広告社は、“「街に住む人々の暮らし」に対する洞察力”を多様な知見と組み合わせ、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やイベント事業など

のエンタテインメント領域におけるビジネス開発も得意としており、変化の時代におけるさまざま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。

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ネルでの高度なソリューションを提供し、デジタル広告市場での存在感を高めていきます。

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

博報堂DYグループのメディアビジネス、コンテンツビジネスを担い、同領域におけるプランニング、プロデュース、バイイング、トラフィック、ナレッジを主要な機能として駆使し、また、デジタル領域については、デジタル・アドバイジング・コンソーシアム

との強固な連携のもと、グループの広告事業会社と協働して、広告主、媒体社、コンテンツホルダーに対し、最適な課題解決力を提供します。

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

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

kyuは戦略的に選別され、意図的に数を制限したパートナー企業で構成されたコレクティブです。コレクティブとしても、また

個々の会社としても自らのクリエイティビティを駆使して経済や社会を変容させ、画期的な商品やサービスをつくり、プランニ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。

財務ハイライト

百万円

各表示年の3月31日に終了した会計年度	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	¥1,214,996	¥1,254,979	¥1,334,638	¥1,444,524	¥1,466,249
売上総利益	232,398	248,476	272,410	324,809	332,499
販売費及び一般管理費	187,503	201,379	220,147	259,523	277,367
営業利益	44,895	47,097	52,263	65,285	55,131
親会社株主に帰属する当期純利益	28,493	25,825	29,861	47,235	44,893
のれん等償却額 ¹	2,290	3,120	3,615	6,886	9,038
のれん償却前営業利益 ²	47,185	50,217	55,878	72,171	64,170
総資産	¥ 677,572	¥ 720,556	¥ 796,216	¥ 902,002	¥ 859,887
有利子負債残高 ³	8,086	11,829	9,956	116,136	110,785
純資産	293,899	325,569	367,169	316,421	316,147
1株当たり(円)					
当期純利益	¥ 76.46	¥ 69.30	¥ 80.10	¥ 126.64	¥ 120.30
当期純利益(潜在株式調整後)	76.33	69.30	79.92	126.39	120.29
配当金	18.00	24.00	26.00	28.00	30.00
比率(%)					
売上総利益率	19.1	19.8	20.4	22.5	22.7
のれん償却前オペレーティング・マージン ⁴	20.3	20.2	20.5	22.2	19.3
オペレーティング・マージン ⁵	19.3	19.0	19.2	20.1	16.6
人件費比率 ⁶	54.2	54.5	53.9	53.2	55.3
ROE(自己資本利益率)	10.6	8.9	9.2	15.1	15.7
自己資本比率	40.3	42.3	43.1	31.3	33.6

1 のれん等償却額とは、企業買収によって生じるのれん及び無形資産の償却額のことです。

2 のれん償却前営業利益とは、のれん等償却額を除外して算出される営業利益のことです。

3 有利子負債残高は、短期借入金と長期借入金(1年以内返済予定を含む)を合算したものです。

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 人件費比率は、売上総利益に対する人件費の比率を表示しています。

国内広告市場の推移と株主還元に関する基本方針

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、リーマンショック後の2010年3月期を底に2017年3月期まで回復基調が継続しましたが、その後3年間は低調な推移となっています。従来型の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だといえます。

こうした市場動向に対して、当社グループでは、業界他社に先駆けてマーケティングのデジタル化、データ化へ取り組み、“生活者データ・ドリブン”マーケティングを軸とした統合的なソリューションを提供し続けてきました。その結果、2020年3月期の国内売上高は、2010年3月期の1.46倍となり、当社推計のマーケットシェアは、2010年3月期の17.9%から2020年3月期には22.3%に拡大しました。



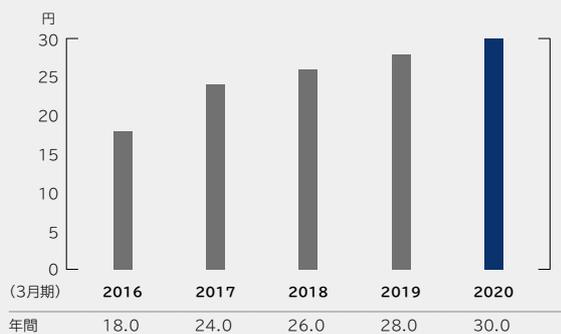
*1 国内広告市場のデータは、「特定サービス産業動態統計調査」(経済産業省)から引用しています。また、同調査で公表されている実数データは、調査対象の変更等の影響により一部不連続が生じているため、伸び率データを用いて補正した実数データを使用しております。
 *2 国内広告市場規模と当社国内売上高の経年推移をご確認いただくため、2010年3月期を基準値(100)として、以降各年度の指数を算出しています。

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、業績の動向及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、株主還元及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株当たりの配当金



自社株買い

買付期間	株式数* (株)	買付総額 (百万円)	発行済株式総数に対する割合
2007年 5月15日～5月22日	1,160,000	939	0.3%
2008年 2月12日～2月20日	1,695,100	999	0.4%
2011年 2月8日～3月7日	6,000,000	3,105	1.6%
2014年 5月12日～5月28日	7,000,000	6,289	1.8%

* 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。過去からの推移や比較を考慮し、株式分割前についても、株式分割後の株式数を記載しています。

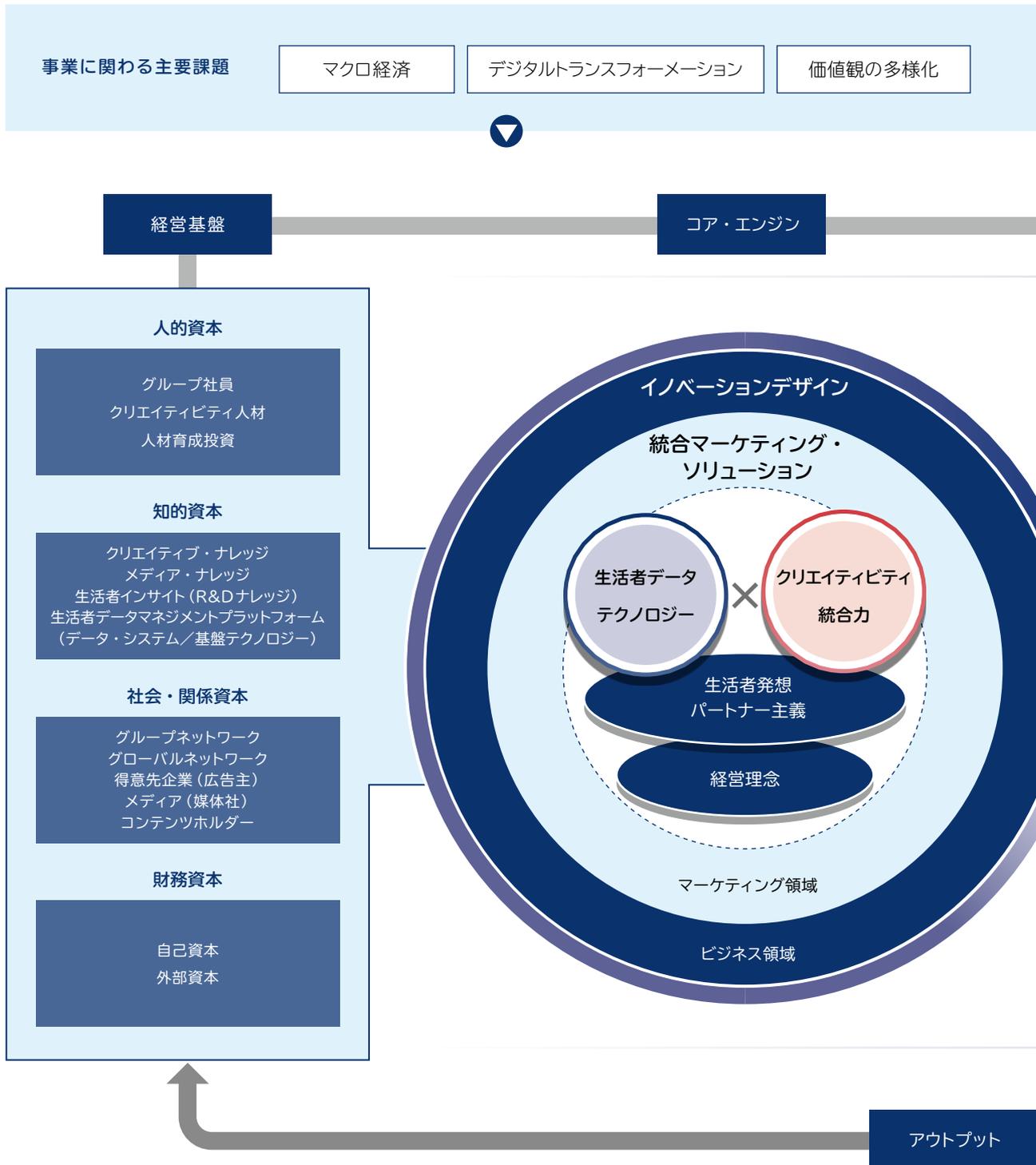


**Value
Creation**

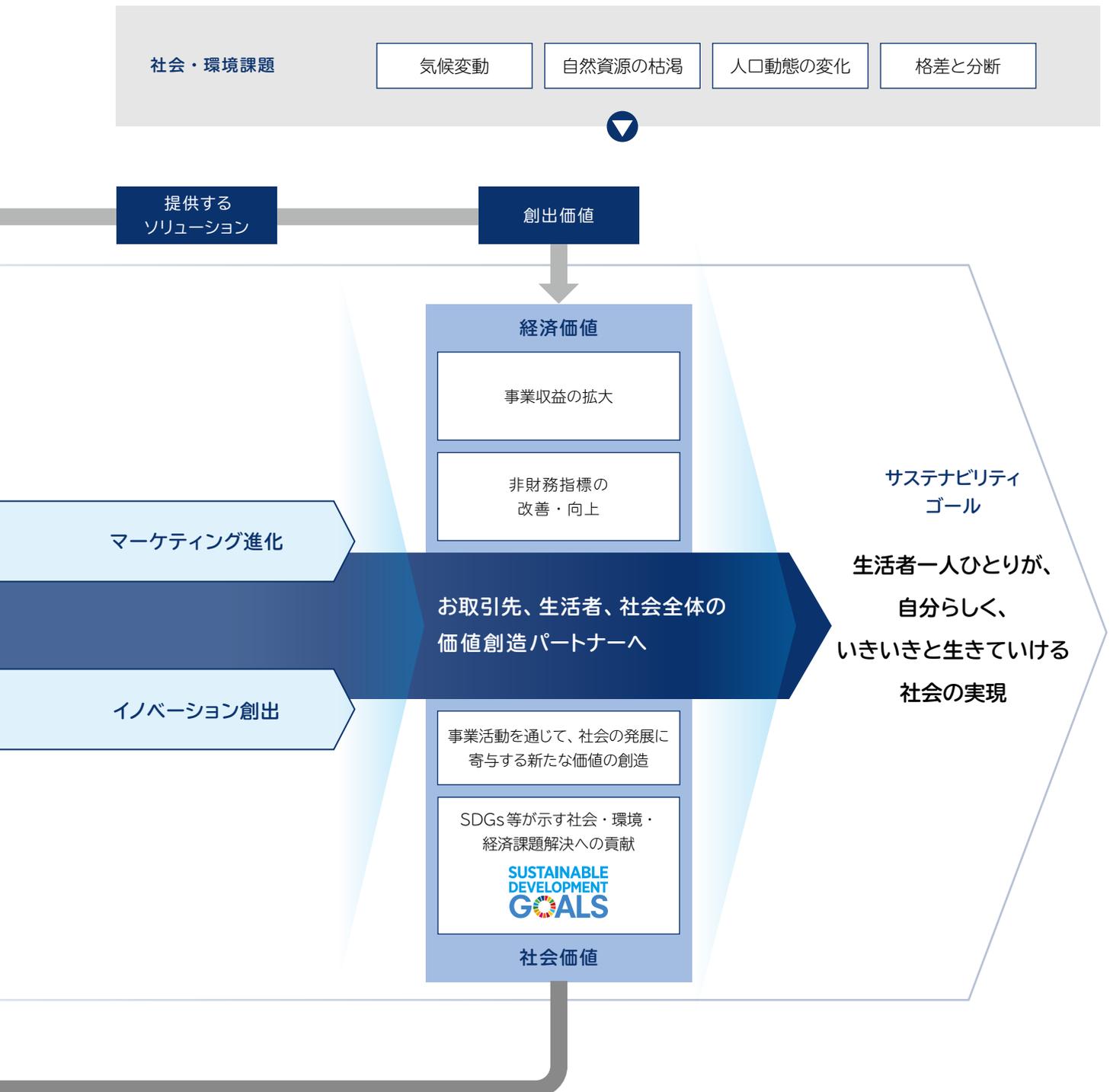
page	24	博報堂DYグループの価値創造モデル
page	26	博報堂DYグループの競争力の源泉
page	28	KEY FIGURES
page	30	〈特集〉 Dialogue 01 : 博報堂DYグループの クリエイティビティとは
page	36	博報堂DYグループの粒ちがい人材
page	52	クリエイティビティ人材の開発

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ようとしています。



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及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。

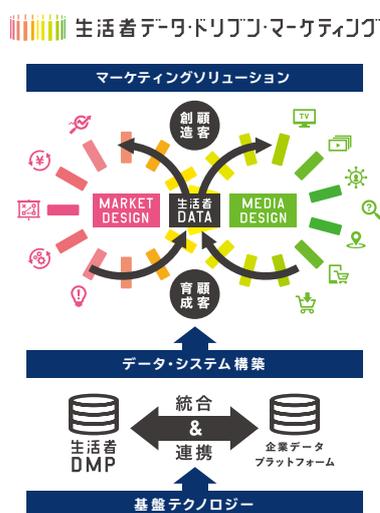


博報堂DYグループの競争力の源泉

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。

“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。



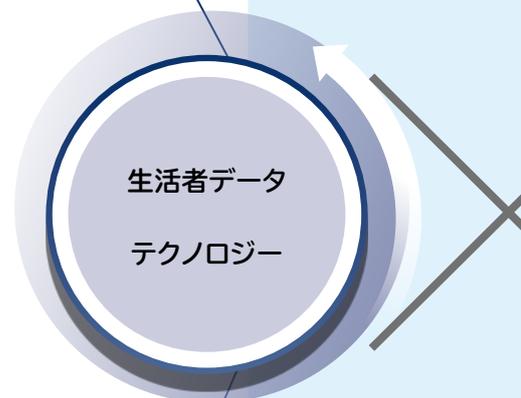
生活者インサイト

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。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、さまざまな研究・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。

博報堂生活総合研究所「生活定点」の調査データを一般公開

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。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。なお、2020年に実施した最新の調査結果を反映した「生活定点」ウェブサイトを2020年11月24日に公開します。

特設ホームページ <https://seikatsusoken.jp/teiten/>



「最大の資産」で



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、さまざま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。

未来をつくるクリエイティビティ

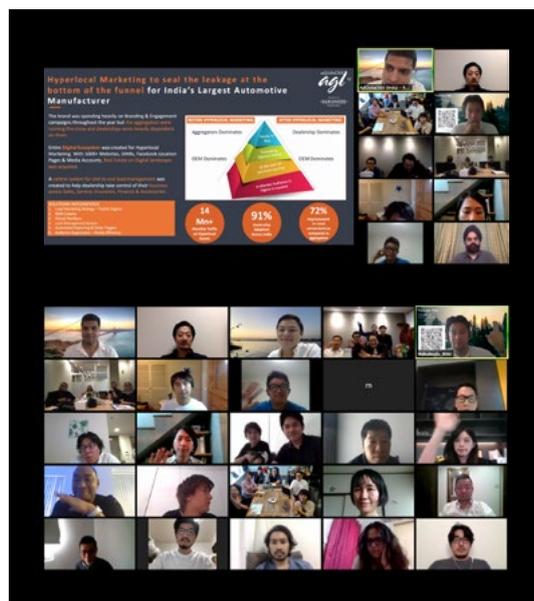
生活者の心を動かし、価値を共有し、購買行動を誘発するための鍵となるのは、“徹底した生活者発想から生まれたクリエイティビティ”です。クリエイティビティがある当社グループこそ、オールデジタル化する社会においても新しい物語をつむぎ、イノベティブなビジネスをデザインすることができると考えます。クリエイティビティを常にアップデートさせ、チームの力として結集させることにより、新たな生活や社会風景を構想し、実現していきます。

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さまざまなテーマと向き合い、さまざま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。

クリエイティビティ
統合力

ある人材の成長

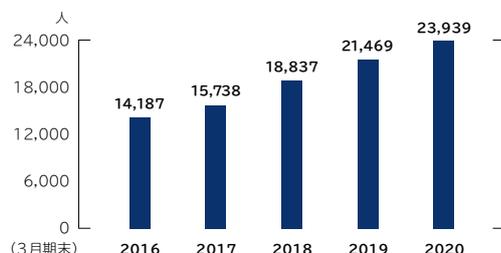


KEY FIGURES

(2020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^{*1}

72.8% 博報堂 (前年+1.7pts)

73.7% 博報堂DYメディアパートナーズ (前年+5.1pts)

■ 人材育成のための教育投資額 (社員1人当たりの金額)^{*2}

23.2億円 (30.8万円)

■ 社員1人当たりの年間平均研修時間^{*3}

21.5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)^{*3}

14,348時間 (2.3時間)

■ グループ横断のビジネスアイデア公募・育成プログラム「AD+VENTURE」^{*4}

10年間で応募されたビジネス企画

延べ **897** 件

■ ソーシャルアクション活動件数 (活動に参加した社員数)

107件 (延べ653人)

事業化された案件

延べ **21** 件

■ 障害者雇用率^{*5}

2.27%

■ 健康経営の推進

健康診断受診率^{*6} **99.3%**

*1 博報堂および博報堂DYメディアパートナーズが対象

*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、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアムが対象

*3 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

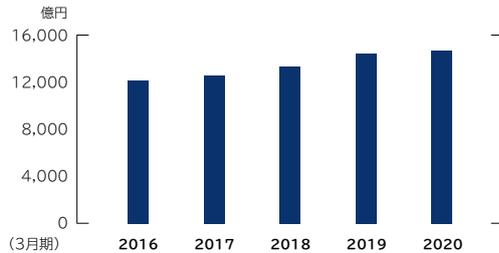
*4 博報堂DYグループ59社が対象

*5 2020年6月1日現在

*6 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対象

財務指標 ((株)メルカリ株式売却の影響を除く)

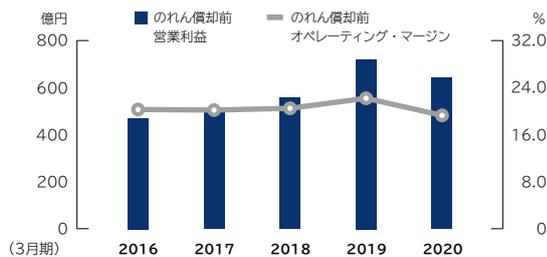
■ 売上高



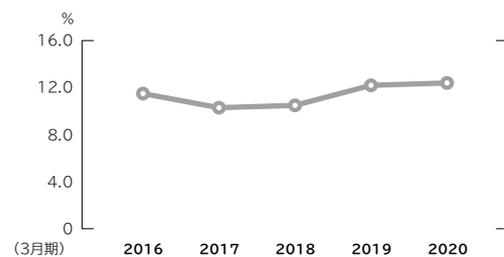
■ 売上総利益／海外売上総利益比率



■ のれん償却前営業利益^{*7}／ のれん償却前オペレーティング・マージン^{*8}



■ のれん償却前ROE^{*9}



*7 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。

*8 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。

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

グループプレゼンス

■ グループ規模

日本で**2**位、
世界で**11**位^{*10}

の規模を持つ広告会社グループ

*10 2020年5月「Ad Age」調べ

*11 国内広告市場は、「特定サービス産業動態統計調査」(経済産業省)をベースに計算しています。

■ 事業エリア

世界**21**以上
の国・地域

■ 子会社、関連会社

2014 **233**社 ▶ 2020 **386**社

■ 国内広告市場におけるシェア^{*11}

2014 **19.0**% ▶ 2020 **22.3**%

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59回ACC TOKYO CREATIVITY AWARDS^{*12}

グランプリ**4**個を含む
48の賞を獲得

*12 日本国内最大規模の広告祭

*13 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

*14 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

■ 第66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2019^{*13}

ゴールド**1**個を含む
7の賞を獲得

■ スパイクス・アジア (Spikes Asia) 2019^{*14}

グランプリなど
31の賞を獲得

Dialogue
01

博報堂DYグループの クリエイティビティとは

今泉 智幸

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
兼 株式会社博報堂
株式会社博報堂DYメディアパートナーズ
取締役専務執行役員

嶋 浩一郎

株式会社博報堂 執行役員
兼 株式会社博報堂ケトル
取締役・クリエイティブディレクター

当社グループのコアコンピタンスであり価値創造の源泉となるのは「クリエイティビティ」と「統合力」です。当社グループが誇るクリエイティビティとは何か？これからさらに広がる可能性とは？そして、多様なクリエイティビティを生み出す「粒ちがい」人材を輩出し続ける企業文化について、当社人事・コーポレート統括担当の今泉と博報堂のクリエイティブ担当役員の嶋が語り合いました。

クリエイティブの領域はどんどん拡張している

今泉：当社グループの価値創造の競争力の源泉として、「クリエイティブ」を大きく掲げていますが、まずは「クリエイティブとは何か？」というテーマで話を始めましょうか。

嶋：新しい価値を生み出すクリエイティブという僕らのコアコンピタンスは、今まで広告表現を作り出す領域で発揮されてきたわけですが、クリエイティブというものはもっと多様な可能性を秘めているんです。15秒のテレビコマーシャルを作るだけでなく、さまざまな領域で僕らの能力が発揮できるんです。広告コミュニケーションの領域だけでなく、商品やサービスの開発、事業の開発、社会課題の解決などにクリエイティブが必要とされています。企業経営においてもクリエイティブが求められていますよね。それは我々にとって大きなチャンスですし、我々が目指すべきは、広告産業から脱皮して大きな概念のクリエイティブ産業を目指すこと、そこに新しいビジネスを作っていくことだと思っています。

今泉：嶋さんはクリエイティブをさまざまな場面で発揮してきた方ですが、クリエイターだけでなく、クライアントを担当する営業も含め、博報堂DYグループのクリエイティブは新しいビジネスを開発できる可能性があるということですか？

嶋：もちろんそう思っています。クリエイティブはグループの全社員が持っている力。未経験の領域でも飛び込んでみれば、「隣のプールでも泳げるよ」みたいな感覚で能力を発揮できるはずですよ。

僕らは広告を作るプロセスの中で、アイデアを極限まで拡散して、最後に1つの強い企画に収斂する訓練を、複数のクライアントとの仕事の中で、しかも非常に高いレベルで恒常的に行ってきた集団です。企画を立てるための基礎体力は「生活者発想」とともに全社員に染み付いているものですよ、そうした環境の中でクリエイティブな体質になっているので、商品・サービスの開発や社会課題解決まで幅広いシーンで役に立てる存在になれると思います。

スタートアップの経営者やテクノロジストの方とよく話すのですが、彼らは「最適化」が新しい事業を生み出す源泉だと思っていることが多いです。もちろん、いろんなサービスが

デジタル化されて最適化されるといろんなことが便利になります。それは素敵なことなんですけれど、便利になることと、そのサービスが人々に好かれてもらえるかはちょっと違います。「コンビニエント≠ラブ」なんです。どうしたらそのブランドが愛されるのか、そこには生活者を惹きつける体験がなければいけません。だから、そうした事業の開発領域でも僕らのクリエイティブは貢献できていると思っています。最適化した便利なサービスを

開発すればそのサービスが使われるかというところでもないことがあって、人が喜ぶ生活体験って意外と非合理的なものだったり、余白的な、元来なくてもいいものだったりします。機械の最適化した動きと、人が気持ちいいという動きにはズレがあるんですね。

AI開発で知られる企業の方とお話したとき、工場向けの産業用ロボットの技術を使って家庭用のロボットを開発する際に同じAIを搭載したら、人は家庭用ロボットの動きに恐怖を感じたそうです。すべての最適化・最速化が人を気持ちよくさせるわけではなく、人の感覚を理解して体験をデザインすることが重要になります。生活者が新しい体験に価値を見出すことで新しい市場が生まれ、ヒットしていくわけです。僕らの生活者の感覚を理解した上での体験設計が新しいマーケットデザインにも寄与できると思います。最適化とラブの間に存在するのがクリエイティブなんですよ。

商品やサービスの開発、事業の開発、社会課題の解決などにクリエイティブが必要とされている（嶋）

博報堂DYグループのクリエイティブの特長とは

今泉：では、博報堂DYグループならではのクリエイティブの特長としては、どのように捉えたらいいですかね？

嶋：やはり、生活者発想がベースにあることかと思います。人がそのシチュエーションに置かれたときどう感じるのか、徹底的に考えて体験をデザインできるスキルは色々な事業にも適用できるはずですよ。



今泉 智幸

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

兼 株式会社博報堂

株式会社博報堂DYメディアパートナーズ

取締役専務執行役員

1982年博報堂入社。初任時に人事局で人事業務に携わったうち、クリエイティブ部門でCMプランナーとして企業のコミュニケーション活動に従事。

2011年博報堂DYメディアパートナーズ取締役執行役員となり、全社の総合計画管理を担当。2012年よりデジタル・アドバイジング・コンサルティングの社外取締役も兼ねる。2015年博報堂DYホールディングス、博報堂、博報堂DYメディアパートナーズの取締役常務執行役員に就任し、各社のマネジメント統括および人事担当として、グループ各社の人事・人材開発戦略をリード。2018年より現職。

クリエイティビティという言葉の語源を調べていくと、異なる価値観を掛け合わせて、今まで存在しなかった新しい価値を生み出すということが出てきます。これはとても面白くて、つまり新しいアイデアは異なる価値観の間でしか生まれないってことなんですよ。だから博報堂がこれまで培ってきた「粒ぞろいより粒ちがひ」という価値観はすごく大事です。組織の効率論だけで考えると、同じ価値観の人たちを集めて組織を構成した方が経営する側は楽ですよ。一人ひとりにカスタマイズして説明する必要がないわけですから。でも、博報堂があえて、その面倒くさい採用方針を長年やり続けているのは、最終的にその方がいいアイデアが生まれると体験的に知っているからです。僕らは異なる価値観を

包含するチームがすごいアイデア

を生み出すという環境を暗

黙知として受け入れてい

て、企画するという目的

のためにはそれが一番

の環境だと認識して

います。クリエイ

ティビティが生まれる

環境が水のように自然に

あるのは自分自身にとっ

ても幸せなことでした。そ

ういった組織はなかなか存在

しませんからね。維持する

だけで面倒ですから。

今泉：一般的な広告会社はクリエイティブを考えるとときはクリエイターが考えます。しかし、博報堂ではいろんな業種の間が皆で時間をかけて徹底的に話し合います。営業も彼らの持つクライアントの情報をもとにクリエイティブを考えますの

で、こういった会議は我々特有の文化かもしれません。

嶋：そうした文化が継承され代々積み重なって、よいアイデアが生まれていきます。そのDNAみたいなものが暗黙知として存在していますよね。

今泉：博報堂のクリエイティビティは、あらゆる職種の人間が自分なりに発揮しているものと自身で思っています。そこが他の広告会社と一番違う部分です。

日本国内でも色々な知恵をクライアントに提供する会社はありますが、結局は「効率化」になっているように感じます。3つやっていた戦略や戦術を1つにしないとか、戦略のプライオリティとか効率化のアドバイスをできる会社は数多くありますが、そもそもの「価値」を上げるということになるとコンサル会社ではできません。効率化の議論はわかりやすいのですが、プラスアルファの価値はロジックや方程式だけでは簡単に出してはきません。

嶋：これまで企業のマーケティング活動を黒子として支援してきたので、投資家の皆様からは間接的にしか僕らの動きは見えていなかったと思いますが、最近はクリエイティビティを発揮して事業課題の解決にも取り組み始めたわけで、クライアントの成長にコミットする役割も担うようになってきています。

5Gの新しい技術が導入されれば、「そこにどんな体験が生み出されるのか?」「自動運転によって移動の体験はどう変わるのか?」というテーマに僕らが加わることで、メーカーが作るハードにプラスして「体験」を生み出すことが可能になります。その事業の成長に貢献できる存在になれるわけです。その貢献を自分たちの収益モデルにしていくことが我々が取り組んでいることです。

今泉：我々のクリエイティビティ創造のバックボーンとかベースにあるものを現場のエピソードなど交え、もう少し具体的

一般的な広告会社は
クリエイティブを考えるとときは
クリエイターが考えるが、
博報堂ではいろんな業種の人が
時間をかけて徹底的に
話し合う(今泉)

嶋浩一郎

株式会社博報堂 執行役員

兼 株式会社博報堂ケトル

取締役・クリエイティブディレクター

1993年博報堂入社。2002～04年博報堂刊「広告」編集長。2004年「本屋大賞」創設に参画。

2006年博報堂ケトルを立ち上げ多数の統合キャンペーンを実施。雑誌「アトル」の編集等コンテンツ事業も手がける。主な著書に『欲望する』ことば』『「社会記号」とマーケティング』など。カンヌライオンズ国際クリエイティブ・フェスティバル、ACC賞など多くの広告賞で審査員も務める。



に説明してもらえますか？

嶋：クリエイティブティはいかなればまだ言語化されていない人々のインサイト、新しい欲望を敏感に察するところから生まれてくるのではないかと考えます。生活者発想はその感覚を研ぎ澄ます思考法です。

人は意外に不器用で自分の欲望を言語化することができません。だから、人の新しい欲望は言語よりも行動によって最初に発露するケースが多いです。新入社員に「タウンウォッチング」というミッションを託すのですが、日常生活の中で普通の人と違う行動をしている人を発見したらそれをメモしてくる作業をします。このレポートがとても面白いんですよ。

「おひとりさま」は同僚や仲間と食事や旅行をするのが当たり前という既成概念に対して、「そんな面倒なことはイヤ！私は一人で行動したい」という新しい欲望の発露だったわけですが、フレンチレストランを一人で予約する女性がちょこちょこ増えてきて、「なんだ、あの人たちは？」と思われたところから世の中に広まっていきました。新しい欲望を最初から整理整頓して説明できる人なんていないんです。でも、時代の変化やテクノロジーの進化によって新しい欲望は次々と生まれるんです。ソーシャルメディアが誕生すると「承認欲求」が生まれたり、「リア充になりたい」なんて思ったりするわけです。新入社員のタウンウォッチングはそういう欲望の発露を見つける訓練であり、まだ言語化できていない欲望を最初に行動に移す「ファーストペンギン」を発見することができるんです。まだ顕在化していない新たな欲望を見つけるのは僕らの得意技だと思っています。

2019年4月の研修で発見したファーストペンギンのメモの中に、「渋谷の路上で宴会をしている人がいた」という

のがありました。観察していると

続々と路上に人が集まってくるそうなんです。先日テレビのニュースで「路上宴会」が流行り始めたって報道があったんですが、その萌芽を博報堂の新入社員は1年前にももう見つけていました。この行動は一時的なものかもしれませんが、一見奇異な行動から未来の欲望が発見されることがよくあります。

テクノロジーや社会の変化で人の気持ちは揺れます。そこにいろんな欲望が生まれてきて、最初は本人も言語化できません。だってそれは「今までなかった気持ち」だからです。そんな気持ちを持った人たちが、それまでの価値観を持っている人にとっては不思議な行動に出て、それがそれなりのボリュームになった時認知され、新しい価値観として定着していくわけです。

そういう新しい世の中になつと沸き起こる欲望の萌芽をキャッチするアンテナが、生活者発想のおかげでぐく鍛えられています。今のマーケティングが商品スペックの差別化をアピールするものから、生活者との共感を生み出す方向へシフトしていますが、そういうことにも生活者発想は寄与できるんです。

日常風景の中で、人が何を考えて次にどんな欲望を持つようになるのかを発見するアンテナの感度が高いんですね。n数*1がまだ少ない人の行動の中から欲望の胎動に気づくレーダー的な感覚が重要なんです。

今泉：それから、いろんな人間が議論に参加します。年齢層や職種が違う中でいいアイデアや視点を言った人が優先さ

欲望のファーストペンギンを見つけるのは僕らの得意技だと思っています(嶋)

れます。肩書きや背負っているものは関係なくて、その場で「これは面白い!」と皆がなると、その会議はその人の独壇場になるというか、非常にフラットな文化がありますね。

嶋: 肩書きと立場はいいアイデアの前では何の意味もありません。いいアイデアを出した人を立場を超えてリスペクトしようって気持ちがありますよね。まさに「アイデアイズキング」。この嫉妬とリスペクトのバランスが絶妙なところがよく、今度は「あのアイデアを超えるアイデアを考えてやる!」って思えるところが次の会議へのモチベーションにもつながっています。異なるバックグラウンドを持っている人たちが集まった方がアイデアの拡散は加速するので「粒ぞろいより粒ちがい」の文化が嫉妬と尊敬の両立を生み出すんです。

今泉: だからこそ、人材の採用については本当に時間と手間をかけてやっています。採用方法は、社員と会話させ、その人間が自分たちの会議に入ったら面白いかどうかで選んでいます。どの大学や何の資格を持っているかではない。人事だけでなく、現場の人間が“粒ちがい”を選ぶということをこれまでずっと続けてきた賜物とも言えるでしょう。

ビジネスに貢献するクリエイティビティ

今泉: 広告コミュニケーションやブランディングの業務を「投資」として見てくれる企業は増えていきますか?

嶋: 広告会社が広告表現を作る仕事から、クリエイティビティで事業課題を解決するフェーズに向かっていくと、CMOに対して結果にコミットすることが必然になってきます。

2000年代以降カンヌライオンズに多くのクライアントが訪れるようになりましたが、カンヌの審査基準に「リザルト」、つまりクリエイティビティが事業にどれだけ貢献したのかという視点が強化されるようになったのが1つの要因だと考えています。クリエイティブディレクターにとっては、自分の仕事のハードルが上がることを意味しますが、僕はいいことだと思っています。クリエイティビティというあやふやで人によって理解が異なるものの価値が明示化されていくわけですから。

広告を作る人という存在から、事業成長に寄与する人、社会課題解決をする人としてクリエイターが見えていく、投資家の皆様からもそういう価値として認識されるようになっていくのがいいのではないかと考えています。

生活者インターフェース
市場でのビジネスは
発想力だけでなく、
それを継続したサービスとして
運用して行く実装力も
求められる(嶋)



さらに、これから新しい社会のインフラ・座組みを作っていく上で広告会社の持っているネットワークはハブとしても重要になるとも考えます。業際が溶けていく今、異業種のプレイヤー同士の掛け算によって新しいビジネスは生まれていくわけですから。

昔からマーケティング・コミュニケーション領域の中でライバル企業同士のコラボレーションとか面白い実験もしてきましたが、それが事業レイヤーに拡大していったらもっと面白いことができるかもしれないですね。広告会社はクライアントのことをスポンサーという意識で見てきたところがありますが、コンテンツホルダー、ある種の専門性を持った専門家、プロ集団という意識で見た方がいいと思っています。「Aという専門家とBという専門家が掛け算することで新しいサービスを開発できないか?」、そんな発想が生まれやすくなると思うんです。博報堂DYグループはモビリティ、フード、ファイナンスとあらゆる専門家集団のハブになれる可能性を秘めています。まあ、これだけいろんなプロ集団の友達がたくさんいる企業も少ないんじゃないかと思うんですよね。

IoT化が進むと生活者の身の回りのもの、例えばクルマや家が生活者と企業を結ぶインターフェースに進化します。ここでは情報発信だけでなく、データの収集、新しいサービスに対する課金も可能になります。博報堂ではこの動きを「生活者インターフェース市場」の出現と捉えています。この市場では複数のプレイヤーの協業が普通になっていくと考えています。企業だけでなくNPOや自治体など、いわば掛け算のクリエイティビティが求められる時代になるでしょう。

生活者インターフェース市場でのビジネスは発想力だけでなく、それを継続したサービスとして運用していく実装力も求められるようになります。

今泉：「失敗してもいいよ」という文化がもっと必要になってくるかもしれません。博報堂DYグループにはチャレンジしたい人が多くいます。

もしかしたら、博報堂やグループ全体の運営も変えていかないとダメなのかなと思っています。今までは原則的には受発注のビジネスだったため、リスクを取ることは少なかったわけですから。

嶋：そう思います。クライアントのお手伝いをするビジネスから、クライアントとともに起こすビジネスへ。そして、その時には我々もリスクを取って仕事をしていく形になるんじゃないかと。

ニューノーマル時代のクリエイティビティのカタチ

嶋：新しい生活様式が生まれるアフターコロナの世界では、クリエイティビティがさらに必要とされるはず。企業にとっても今までの市場とは異なる新しいルールの中での戦いが求められると思います。

その中で一番重要なのは結局、「人がどういう生活を営んでいくのか?」「人は今後どういう価値観を持って生きていくのか?」ということです。新しい生活様式は感染防止のための物理的な要請から規定されるケースが多いのですが、新しい価値観を持った生活者が自ら選び取る生活の提案が今後求められます。人々が能動的にチョイスする新しい生活体験を想像し、それを実装する力を広告会社は持っています。

コロナ禍の自粛期間は厳しい時間でしたが、思索を深め、新しい世代の常識・価値観に思いをはせる機会でもあったと思います。クリエイティビティの可能性はより拡張していくでしょう。

今泉：会社に来ることが必ずしも重要でなくなることで、社員はよりアウトプットが問われます。最適な場所で構わないわけですし、そもそも裁量に任せる文化はあります。どこで働いてくれても構わないですが、アウトプットはちゃんと出してほしいと考えます。オフィス環境も既にファジーアドレス*2に移行し始めてはいましたが、若い人たちにはもう固定スペースが要らなくて、パソコンさえあればいいんです。ただテレワークだけで本当にいいのかという問題はあります。少数で集まって濃い時間を過ごすことはクリエイティビティには重要だと思うし、オン/オフのハイブリッドなワークスタイルに進化させていかないといけないでしょうね。

嶋：リモート会議は作業分担が決まっているのはよいのですが、ゼロイチでアイデアを生み出すプレストには不向きだし、余白や無駄がありません。クリエイティビティを生み出すには、実は余白が大事なんです。リモート会議は確実に効率を上げてはいますが、本当にクリエイティビティを上げていくためにはこの先もう少し検証が必要になってきます。

「デジタルでセレンディピティ」みたいな生活環境や行動様式が今後生まれてくると、もっとクリエイティブなディスカッションができる時代になっていくんじゃないかと思っています。

*1 サンプル数

*2 部門ごとにスペースを振り分けて部門内のまとまりを確保し、その中で自由に机を利用するスタイル

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

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よ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。

FOCUS

「UNIVERSITY of CREATIVITY」 TOKYO Campus



「UNIVERSITY of CREATIVITY (UoC)」 TOKYO Campusは、「We are ALL born Creative. すべてのニンゲンは生まれながらにして創造的である」の理念のもと、年齢や職業を問わずすべての人に開かれた創発プラットフォームとして、2020年9月に開港しました。UoCでは、社会でAI、IoT、ビッグデータが急速に普及する今こそ、創造性を人類最大の資本として捉え直し、新しい文明の地図を描くための「クリエイティビティの港」となることを目指していきます。

UNIVERSITY of CREATIVITYの詳細はこちら ▶ <https://uoc.world/>

クリエイティビティは、問いを立てるところから生まれる。

企業のブランド戦略立案や新事業開発などを通じて非連続な未来を生み出すための支援を行う現業の傍ら、大学院に通い、経営学の博士課程にて「ユーザーイノベーション」を研究しています。マウンテンバイクやマスキングテープなど、ユーザーのアイデアが起点となり市場を作り出した例は数多くあり、IT技術の活用によってユーザーのアイデアを取得する方法も開発されています。

企業内のR&D部門だけでアイデアを考え続けても容易にイノベーションは生まれないと考え、大手食品クライアントの新商品アイデアをAI技術によって収集すべく、AI開発企業の協力のもと、インターネット上の膨大な量の投稿データから有望な書き込みを抽出し、アイデアのプロトタイプを開発。クライアント企業とともに「ユーザーイノベーション」型の人気商品開発プロジェクトを推進しています。

これまでの常識に疑問を持ち、新たな問いを立てること。不確実で非連続な事業成長を模索しなくてはならない時代においては、クリエイティビティを発揮する場面は今や広告以外にも大きく広がっています。



マーケティングプランニングユニット
 BID (ブランド・イノベーションデザイン) 局
 岡田 庄生

株式会社博報堂

生活者への“想像力”と“創造力”こそが、 これからのデータ・デジタルマーケティングに不可欠

データ・デジタルマーケティングの次世代化のためのナレッジやソリューションを生み出す業務を担当しています。

従来のデータ・マーケティングが専ら効率化に比重を置いてきた中、「効率化＝いかに欲しい人を見つけるのか？」に加え、「需要喚起＝いかに欲しくなってもらおうか？」ということこそが求められます。需要喚起の設計において最も重要なのは、1%スコアが上がったかどうか以上に、1%スコアが上がった生活者の背景、文脈を理解しようとする（生活者への想像力）です。

生活者に対する理解が深まって初めて、欲しくするためのアイデア（生活者への創造力）が発揮されるのです。大量の購買データを分析し、数値の高低を算出するのではなく、ターゲットのプロファイルをより精緻に行います。例えば、クルマ専門メディアの視聴データを分析して、リアルタイムに生活者ニーズを把握していきます。大量のデータを無機質な数値の羅列としてではなく、生活者への想像力の燃料と捉えます。生活者への想像力が今まで以上に高まることで、彼らを突き動かすアイデアがさらに高度化、持続化していくのです。

生活者への“想像力”と“創造力”こそが、これからのデータ・デジタルマーケティングに不可欠な能力です。



テクノロジーR&DセンターCMP推進局長
兼マーケティングプランニング戦略局
中村 信

「別解」を実装・実現するための マーケット創造におけるクリエイティビティ

テクノロジーを起点に「創造力」と「実行力」でいつの時代も世の中をアップデートしていくことを企業理念とし、常に変化に対応し、人々が求めているサービスを提供し続けている企業をクライアントとしたアカウント業務を担当しています。

企業と生活者の間に存在する広告会社、その中でもフロントラインとして、クライアントから最初に情報を受け取るビジネスプロデューサーは、新しいマーケットを発想するクリエイティビティを備えていなくてはなりません。以前はクライアントの商品、サービスの情報をどのような文脈で生活者に届けるかという、コミュニケーション設計におけるクリエイティビティを強みとしていましたが、生活者発想を起点に（これまでになかった）「別解」を生み出し、それを実装・実現していくためには、まだ顕在化していないマーケットの兆しを発見し、新しい競争軸を生み出していく「マーケット創造におけるクリエイティビティ」が、次世代型ビジネスプロデューサーにとって重要な資質となっています。フロントラインの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、生活者の暮らしを豊かにし、企業と社会に貢献していくことができるものと考えています。



第二ビジネスデザイン局長
出光 淑子

・HAKUHODO・

「心を動かすスイッチ」を発見し、 実装するクリエイティビティ

TVCM、WEB 動画の広告映像コンテンツのクリエイティブディレクション・プランニングからテレビドラマの企画監修まで、幅広く映像領域の表現開発を専門とした仕事を手掛けています。

クライアント企業のWEBCM企画では1話10秒の「連続10秒ドラマ」というフレームを開発。6秒でも15秒でも長尺でもない、新たな広告フォーマットを世の中に提示し、国内外の広告賞で多くのグランプリを受賞。大きな話題となり同社ブランドへの注目が一気に集まりました。

一方、地上波TV局にて手掛けたテレビドラマは秒数にして1,800秒。ディテールを削いだ10秒とは対照的にディテールの蓄積に重きを置きました。

ただ、広告もドラマも表現開発において世の中の心を動かすスイッチを見つけ出し、作品に内包していき、魅力的な映像コンテンツに仕立てていく本質は変わりません。この「心を動かすスイッチを見つけ出す」ことが1つのクリエイティビティなのだと考えています。心と握手する接点を生み出しブランドや作品と世の中の気持ちをつないでいく。スイッチを発見し、実装するクリエイティビティは変革の時代にこそ不可欠なものだと確信しています。



クリエイティブセンター
第一クリエイティブ局
神田 祐介

クリエイティブ集団ケトルのクリエイティビティを 組織的にアップデートし続ける

PR発想による新しい形の統合コミュニケーションを実施する博報堂ケトルの共同CEOを務めています。

ストラテジックプランニングを軸とする強いターゲットインサイトの発掘とPR的な合意形成スキル、つまりマーケティングとPR、そしてクリエイティブの融合によって、クライアントのビジネス課題を解決することにコミットする取り組みを行ってきました。

PRは広告の代わりにブランドをメディア露出させることがゴールではなく、商品・サービスにとって有利な市場環境をつくるのが目的であり、人々の価値観やパーセプションを変えたり、ビヘイビア（行動習慣）を変えていくことで、そのブランドにとって有利な市場環境や争点を形成していくことができます。

経営者としては、クリエイティブ集団ケトルのクリエイティビティを組織的にアップデートし続けるチャレンジを推進しています。



博報堂ケトル
代表取締役共同CEO
太田 郁子

各メンバーが持つ個々の強みを対外的に積極的に発信していく試みとして、オウンドメディア「ケトルキッチン」を立ち上げました。

ケトルキッチンの詳細はこちら ▶ <https://www.kettle.co.jp/kettlekitchen/>

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もって、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。

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)	1,896人
資本金	2,800百万円	URL	http://www.daiko.co.jp

グループ会社の詳細は ▶ [page107-108](#)

FOCUS

株式会社大広WEDO

(株)大広WEDOは、(株)大広の双子会社として生まれ、顧客価値を中心にすえた顧客体験を創造し、マーケティングの効果検証が可能になる、コミュニケーションの未来に向けて行動します。



クリエイティブ、プロモーション、デジタルを統合し、顧客価値を見つめ、期待価値を越える顧客体験をつくりきり、その開発力や実行力で結果を約束。広告の未来に挑戦し続けるために、クライアントとともに企業として成長していく責任も背負っていきます。

時代が変わり、テクノロジーも変わった今、大広らしさをベースに、これまで培ってきた顧客価値の視点を活かしたアクティベーション・クリエイティブで、クライアントの課題解決に貢献したいと考えます。

大広WEDOの詳細はこちら ▶ <https://www.daiko-wedo.co.jp>



広告業界の中で顧客の一番近くにいる人材でいたい

「顧客基点」第一をモットーに、クライアントの既存顧客のロイヤルティ向上のためのCRM戦略設計ならびに施策提案・クリエイティブ制作全般の業務に取り組んでいます。

顧客との様々な接点において、目標達成の前に「顧客の信頼」を落とさないか、「顧客の今」に合っている活動なのかを常に考えています。それは、顧客がその企業・サービスとの「関係性」を継続したいかどうか「顧客価値」の根幹だからです。

どのような体験を提供すれば「顧客価値」を実感するのか。それを追究するために、社員自身が顧客の立場で得た、記憶に残る、心を打つ感動体験を投稿し活用する社内ポータル『顧客体験コレクション』を開設しました。自分自身が企業・ブランド・サービスの顧客として体験した数々の「顧客体験」のコレクションは、「顧客基点」で顧客とのあらゆる接点づくりのヒントとなり、社員一人ひとりの顧客としての感性も磨かれています。

企業利益よりも前に「顧客のより豊かな生活」に向けて意識変容のスイッチをいかに作るのかが「クリエイティビティ」だと捉え、喜び・クレーム・悩みなど顧客のリアルな声を聴き、広告業界の中で顧客の一番近くにいる人材でいたいと思っています。



東京第1BAP本部
第1プロデュース局
アカウントプロデューサー
中間 陽介

「そそのかし力」を磨いていながら新しい仕事を創る

戦略プランニングを軸として、事業戦略の立案から、広告コミュニケーションの開発まで、企画業務全般に取り組んでいます。特定の専門領域に狭めずに、クライアントの事業成長につながること、そのすべてのプランニングを担うようにしています。

業務において大切にしているのが、「そそのかし力」です。

クリエイターを「そそのかす」ことで、アイデアが広がっていく。クライアントを「そそのかす」ことで、局面での勇気ある決断を下支えする。生活者を「そそのかす」ことで、気づきもしなかった生活の豊かさに触れてもらう。

「そそのかす」というと聞こえは悪いですが、様々な「人」の気持ちを読み取り、汲みとり、前へと進むエネルギーをつくる。そして、「人」の新たな行動を後押しする。そのためのすべてをやる。これを仕事としています。

かのDavid Droga氏も言及されていたことですが、クリエイティビティとは、Inspirationを人と世の中にも与えることであり、それこそがこの仕事の醍醐味です。折から今の時代は、先の見えない不確実な時代。Inspiration不足な時代でもあります。だからこそ、さらに「そそのかし力」を磨いていき、そそのかす快感にワクワクしながら新しい仕事を創っていきたいと考えています。



顧客価値開発本部
東京顧客発掘局
ストラテジックプランナー
平山 純

株式会社読売広告社

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	代表取締役社長	藤沼 大輔
設立	1946年7月	社員数(連結)	873人
資本金	1,458百万円	URL	https://www.yomiko.co.jp

グループ会社の詳細は ▶ [page108](#)

FOCUS

都市生活研究所

「都市と生活者の未来を拓く」というビジネスビジョンを推進するエンジンとして、「都市」と「生活者」の潮流から、既に起こった未来への変化を知覚・分析する活動を行っています。

都市の歴史や都市に起こる様々な事象から、新たな潮流を発見することによって、都市と生活者の未来を考える「都市インサイト研究」と、先鋭的な生活者マインドやトライブから、新たな兆し・行動の変化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」という2つの研究視点から、都市と生活者の潮流を捉え、兆しを見つけるという活動を通じて、得意先のビジネスに貢献するとともに、新しい生活文化を創造することを目指しています。



都市生活研究所の詳細はこちら ▶ <https://www.yomiko.co.jp/business/toshiken/>

YOMIKO

都市と生活者の今とこれからを読み解く

都市と生活者のコミュニケーション・デザインに着目した「シビックプライド研究」や「再生都市研究」、「次世代サードプレイス研究」など、「都市」や都市における「場」の研究を通じて、生活者の意識や行動、ライフスタイルの変化の兆しを捉えることにより、まちづくりや場づくり、得意先のコミュニケーション戦略や事業戦略などに貢献するための活動を行っています。

都市は、その都市に暮らす生活者のニーズや社会の変化に呼応する形で、生き物のように変化を続ける、いわば、生活者や時代を映す鏡であるという考えのもと、定量調査やデータのみには依存するのではなく、実際に国内外の都市や場に足を運んで得た兆しから、都市と生活者の今とこれからを読み解くことが、私たちの研究の特徴であり、クリエイティビティであると考えています。変化が激しく、かつ多様性が加速する現代において、都市や場というフィルターを通じて、生活者や社会を見つめ、クリエイティビティを発揮することによって、得意先のビジネスにおける新たな未来を拓くパートナーとなることが、「都市と生活者の未来を拓く」というビジネスビジョンを掲げる私たちのミッションであると考えています。



都市生活研究所長
水本 宏毅

ブランドの在り方をバリューチェーン全体へと拡張する

激変する都市と生活者の兆しを見つめながら、得意先ブランドの課題発見から戦略立案、行動デザイン設計、リアル／デジタル双方での顧客接点構築までのアクティベーションをワンストップで請け負う業務の運営を担当しています。

そこで必要となるクリエイティビティとは、得意先の事業に「ビジネスデザイン発想」で取り組むことだと考えています。これまでの仕事が「納品した制作物の対価」として報酬を受け取ることだったとすると、これからの仕事は「納品した制作物が、得意先のビジネスに変化を生み出したことの対価」として報酬を得る、という意識への転換が必要になってきます。

「統合コミュニケーション」という視点で見ると、これまで「マスとデジタル」や「クリエイティブとプロモーション」といった、アウトプット中心で語られていた統合から、今後は「得意先のブランドを、事業戦略と一体で考える」という“発想の統合”が、より重要になってくると思います。

得意先の事業パートナーの視点で発想し、ブランドの在り方をバリューチェーン全体へと拡張する。そこに一連でコミットすることこそが、これからの私たちに求められるクリエイティビティだと考えています。



統合コミュニケーション
デザイン局長
黒岩 正次郎

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。

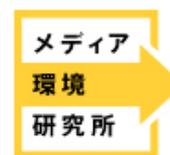
通信インフラの発展によりメディアの概念が広がり、広告がマーケティングにおいて果たす役割もより大きくなる中では、「越境できる人材の育成」が不可欠となります。

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を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。



メディア環境研究所の詳細はこちら ▶ <https://mekanken.com/>

未来に仮説を架橋する“ひとを動かす”データサイエンス

“生活者データ・ドリブン”マーケティングの実践には、4つのディメンションがあります。まずメディア/マーケティング施策をデータとしてモニタリングする記述アナリティクス。そして記述データから、施策の効果をマーケティングミックスモデリングやアトリビューション分析などで定量化し、費用対効果を割り出す診断アナリティクス。記述と診断はメディア効果・マーケティング効果を見える化するデータサイエンスです。

そして今最も注力しているのが、予測アナリティクスと処方アナリティクスです。市場特性に応じて適用する数理モデルとブランドパワーによって注目すべき指標は異なります。生活者が動く因果関係に迫った予測モデルを通じて、効果的な施策を処方する仮説構築型の処方アナリティクスをクライアントに提供しています。予測と処方は、メディア効果・マーケティング効果をデザインする側面、つまりは“ひとを動かす”データサイエンスです。

それは過去を説明するだけでなく、未来に仮説を架橋するものです。データから生活者の認知と行動のダイナミクスを読み解くデータの解釈力、いうなればデータを生成する第一要因である生活者心理や社会構造を明らかにする記号論的な人文知です。

データエンジニアリングとデータサイエンスへの人文知の融合こそ、これからのビジネス、マーケティングに求められるクリエイティビティです。



データドリブンビジネスセンター
戦略企画室データサイエンス部長
宮腰 卓志



Hakuhodo DY
media partners

データホルダーやメディア自身が気づいていない価値を形にしていくこと

メディア企業やデータホルダー企業、スタートアップなどの事業パートナーとともに、データやテクノロジーを活用した新たなソリューションやサービスの企画開発の推進を行っています。

例えば、数十万人規模の生活者の意識データと行動ログを組み合わせた分析・配信サービスである「Querida」や、数百万台規模のテレビ実視聴ログを活用したCM効果を最大化するソリューション「Atma®」、また専門領域に特化したパーティカルメディア企業などが保有するコンテンツとそこに紐づくオーディエンスデータを活用した業種特化型のマーケティング・ソリューション「カテゴリーワークス」など、メディアの価値創造や再価値化につながるさまざまなソリューション開発を行っています。

このようなソリューション開発を推進していく上では、データやテックに関する専門的な知見はもちろんのこと、「まだデータホルダーやメディア企業自身も気づいていない価値やビジネスアイデアを形にしていくこと」が大変重要です。そうした開発チームにおけるハブ的な存在となり、社内外の多様なバックグラウンドを持つ参画メンバーとともに、実装までやり抜くことをモットーとして、業務に取り組んでいます。



データビジネス開発局
データビジネスデザイン部長
片岡 遊

生活者、広告主、広告会社、プラットフォーム／媒体社の4者が幸せになる仕組みをつくる

当社のテレビ×デジタル戦略を体現した業界初となるメディア横断の組織において、二大メディアを別々に捉えるのではなく、伝統（テレビ）と進化（デジタル）を融合させ新しい価値を創っていくことに取り組んでいます。

テレビとデジタルは、クライアントにとっても年間のマーケティング投資の大半を占め、費用対効果の最大化という観点からも非常に重要なテーマです。

さらにスマートフォンの拡張により接触メディアやサービスは多様化し、テレビにおいては、地上波だけではなく、YouTubeや見逃し配信、VODサービスを見る「モニター」としても変化しています。

広告メディアとしてもテレビとデジタルの境目がなくなってくるメディア新時代を迎える中、新たなビジネススキーム（仕組み）を創るためには高いクリエイティビティが必要となってきます。それは生活者、広告主、広告会社、プラットフォーム／媒体社の4者が幸せになる仕組みをつくるということでもあります。

生活者発想をベースにデジタルを駆使してメディアを進化させ、再価値化させるためのクリエイティビティをチームとして集結させることを目指した社内組織（TVdigi experts）を組成し、プランニング／ソリューション／人材開発の面でケイパビリティ強化を図っています。



統合アカウントプロデュース局
テレデジ戦略推進部長
梅本 翔太

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

1996年にインターネット広告のメディアレップとして設立されたデジタル・アドバイジング・コンソーシアム (DAC) は、数多くの媒体社や広告会社とのパートナーシップのもと、市場の変遷に合わせた柔軟なグループ経営によって事業を広げ、発展させてきました。

2019年4月には、DACと博報堂DYデジタルが統合し、新生DACとして、事業領域のさらなる拡大とサービス提供力の高度化および強化を図っています。

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していく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)	1,333人
資本金	4,031百万円	URL	http://www.dac.co.jp/
代表取締役社長 CEO	島田 雅也		

FOCUS

DACデータ解析部 (プロダクト開発本部 第一データ解析部・第二データ解析部)

DACが自社で開発・運営する、国内最大級のデータマネジメントプラットフォーム (DMP) である「AudienceOne®」をはじめとするDAC保有のビッグデータを中心に、各種データを解析・活用することにより新たな価値を創出するチームです。

具体的には、各種予測モデルや判別モデルの研究・構築、画像・テキストを中心としたコンテンツ解析などを通じて、既存のプロダクト・サービスの価値向上、新プロダクト・サービスの提案・研究・プロトタイプ開発につなげていきます。

今後も様々な研究テーマに応じて、博報堂DYホールディングスのマーケティング・テクノロジー・センター (MTC) や博報堂DYメディアパートナーズと連携・協働し、データ起点で博報堂DYグループのクリエイティビティに貢献することを目指します。





たくさんの人の知恵を結集させながら、 新しく挑戦する人の仕事や人生を変える

入社以来、一貫してデジタル広告の提案や運用の仕事に従事してきました。DACではデジタル業界の成長に伴い、毎年多くの新卒や転職者を迎えています。5年程前に、私はそうした新しいメンバーの実務教育責任者となり、これまで1,000名超の教育にも現業と並行して携わってきました。あるとき、作り上げてきたプログラムを講師の仲間たちと振り返った際、これは社外の人にも有用ではないかと考え始めたことをきっかけに、オンライン教育サービスの開発を2019年にスタートし、2020年から社外提供を開始しました。頼もしい開発パートナーや、背中を押してくれる上司にも恵まれ、現在は、現業の傍ら、オンライン教育の提案・運営を行うという、忙しく楽しい日々を送っています。

これまで、「クリエイティビティ」という言葉を意識していませんでしたが、教育という仕事はたくさんの人の知恵を結集させながら、新しく挑戦する人の仕事や人生を変える、とても創造的なものだと考えます。常に一人ひとりと対話し、理解し合うことが重要で、オンラインになってもそれは変わりません。今後は、グループ内はもとより、同じ価値観を持った様々な企業とも連携して、デジタルに挑戦する多くの人の人生に影響を与えられるような仕事をしていきたいと考えています。



ソリューションサービス本部 副本部長
谷垣 宏一

データから価値を生み出すこと

DACが保有するデータをアドテクノロジーやマーケティングへ活用するための業務に従事しています。いわゆるデータサイエンティストです。

データサイエンティストと聞くと、機械学習やPythonといったキーワードを思い浮かべる方も多いでしょう。実際、データサイエンティストとして必要なスキルは共通認識ができており、私も社会人学生として学んだりデータ解析コンペに挑戦したりしています。必要なスキルが備わった人材になるにはこのような土台づくりも大事だと考えます。

その一方で、クリエイティブな成果を発揮する粒ちがいのデータサイエンティストとして活躍するためには、データサイエンスに限らず好奇心を持ち、既存の知識を異なる角度から眺め、ビジネスを深く知ろうとする姿勢が必要だと感じます。私のチームでは、神経科学の博士号取得者が経験を活かしてDACの海外拠点の1つであるベトナムのR&Dチームとの連携体制を改善したり、タイ人のメンバーが現地ニーズを汲み取って新商品を開発したりしています。私自身も自然言語処理の技術を広告配信ログへ転用して配信の効率化に取り組みました。

データサイエンティストが職業として確立され、ある意味でコモディティ化する中、「クリエイティビティ」がもっと求められるという認識のもと、今後もデータから価値を生み出すことに注力していきたいと考えています。



プロダクト開発本部 第二データ解析部
マネージャー
五百井 亮

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、それを支えるさまざまな仕組みがあり、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)	784人
	資本金	550百万円	URL	http://www.irep.co.jp/
	代表取締役社長	高梨 秀一		

グループ会社の詳細は ▶ page109

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。協業パートナー・媒体社・クライアントとともに新たなマーケティングを作ることを意図。様々なセッションを通じ、新たなノウハウ・サービスを開発・提供します。デジタル時代のマーケティングやテクノロジーで、メディアの壁にも、既存概念にもとられない自由な広告コミュニケーションの可能性を追求します。



TEAM JAZZの詳細はこちら ▶ <https://www.irep.co.jp/service/jazz/>

「課題解決の戦略」と「プラットフォームで可能な手法」の 接点最大化

「課題解決のために取るべき戦略」と、「各プラットフォームで実施可能な手法」の接点を最大化すること。それが私のクリエイティビティです。

実現可能な戦略を描くためには、確かな媒体知識が前提です。日進月歩のデジタルマーケティング市場では、プレイヤーも多く、広告機能や広告フォーマットは変化し続けています。独自の進化も多く、媒体情報の変化を素早く、正確に把握し、成功の型をいかに早く見つけるかが重要です。実務では、複数の媒体やメニューを組み合わせ、専用のクリエイティブを開発し、運用PDCAサイクルを回すことで成果を高めていきます。

デジタル領域を中心とした戦略立案から、配信業務までの全工程を統括しています。運用業務の詳細を理解しているからこそできる、実現可能な戦略立案と、実行しながらの改善スピードが最大の強みです。

現在担当しているのは、ユーザー行動がオンラインで完結せず、かつ地域ごとの予算管理が必須なビジネスモデルを持つクライアントです。WEB上での行動とオフライン成果の相関を見出したり、サービス毎に地域の分割方法や自動入札の適用方法を工夫することによって、成果の最大化の実現を目指しています。



コミュニケーションデザインユニット
アカウントエグゼクティブ
瀧澤 龍次郎

DXの本質は、“つなげる” “まとめる” “俯瞰する”

クライアントのDXを統合的に推進するソリューションコンサルティング業務を担当しています。

DXの本質は、“つなげる” “まとめる” “俯瞰する” の3点に集約されます。

一言にクライアントのDXを統合的に推進するといっても、クライアントの課題は多岐に渡り、“To be (あるべき姿)”としてのゴールは同じでも、“As is (現状)”としてのスタート地点は様々です。

“つなげる”とは、今までバラバラに提供されていたサービスや、それを提供する組織を1つにつなげていくこと。例えば、マーケティング部門と営業部門をつなげる、マーケティング部門とIT部門をつなげる、など。

“まとめる”とは、顧客起点で、自社のサービスを組み立て直すこと。生活者を中心に置き、コミュニケーションを再設計し、新しい体験価値を創出していくことが求められます。

“俯瞰する”とは、特定領域の個別課題にフォーカスするのではなく、戦略・KPI・施策・組織体制・システム環境などを統合的・構造的に捉え、短期・中長期の両面から、本質的にやるべきことを明確化していくことです。

どれ1つとっても、簡単なことではありません。だからこそ、DX支援を担うことができた先に広告会社としての新しい未来があると思います。



ソリューションビジネスユニット
コンサルタント
岸 龍一

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9月現在、kyuメンバー10社は全世界で2,100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)	2,094人
CEO	マイケル・バーキン	URL	https://kyu.com/
グループ会社			



BEworks



Godfrey Dadich.

IDEO



public digital

RedPeak

sidlee

SYPartners

グループ会社の詳細は ▶ page109

企業、組織、文化、人間のマインド変革を専門とする コンサルティングファーム

SYPartners

SYPartnersでは「企業や組織の存在意義」を「パーパス」の本来の意味として定義づけています。企業や組織のココロを変革する上でパーパスは重要な役割を担うもの。クライアント企業のパーパスを策定し、そしてそれを従業員一人ひとりに浸透させ、さらにチーム、部門、会社組織全体へと広げていくための活動を支援しています。kyuコレクティブ設立時より参画し、kyu全体のパーパスも同社が策定しました。

過去25年以上に渡り、SYPartnersはパーパス・ドリブンな成長やイノベーションを創出するために、多くの企業の経営者やリーダーのビジネスパートナーとして活躍しています。そしてパーパス・ドリブンなトランスフォーメーション（組織変革）の実現を支援するリーディングカンパニーとして、世界的に影響のある企業や組織から評価を受けている一級品のコンサルティングファームです。

オフィスはサンフランシスコとニューヨークの2拠点。会社規模は約160名。2014年にkyuに参画。

冒険的な発想とアプローチで存在感を発揮する クリエイティブエージェンシー

sidlee

Sid Leeは、カナダ・モントリオールで設立されたエージェンシー。1990年代の半ば、インターネット黎明期よりデジタルクリエイティブに力を入れました。さらにシルク・ド・ソレイユを担当することでローカルエージェンシーからグローバルエージェンシーに成長。2000年代後半よりアパレルや飲料系のグローバルブランドの扱いを獲得し、さらに多くのクリエイティブアワードの受賞を積み重ねていくことで独立系エージェンシーとして世界的な知名度を高めました。

Sid Leeは、エージェンシー機能以外にもインハウスのプロダクションハウス (Sid Lee Studio) や建築事務所 (Sid Lee Architecture) を有しています。さらにはCRM 専門会社 (BIMM) や若者カルチャーを主軸としたコンテンツ制作&イベント会社 (YARD) などもグループ内に抱え、幅広い提案力を実現しています。

オフィスはモントリオール、トロント、ロスアンゼルス、ニューヨーク、シアトル、パリに6拠点。会社規模は約800名。2015年にkyuに参画。

商品、サービス、UXから未来創造までを担う グローバルデザインコンサルティングファーム

IDEO

IDEOは、デザイン・シンキングの先駆けとして、世界的に有名なコンサルティングファームであり、人間中心でデザインを考え、イノベーションを生み出すことで極めて高い評価を受けています。

世界9カ所に点在するオフィスがコラボレートし、医療、自動車、化粧品、教育、家電、行政、ITなど、様々な分野の組織におけるクリエイティブな文化の醸成、そしてイノベーションを生み出し続けるための仕組みづくりを支えてきました。IDEOは常に多種多様な人種とバックグラウンドを有したメンバーで組織作りと運営をしており、それが同社のイノベーションを生み出す原動力となっています。

近年では、ベルーにおける学校・教育システムのプロジェクトを通して中産階級層が低価格で高品質な教育を受けられるためのインフラ及び教育システム、さらには学校自体までデザイン。国内事例では、「未来の空」を想像するプロジェクトやチョコレート商品の価値創造からパッケージデザインまで包括的に取り組んだプロジェクトなどがあります。

オフィス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9拠点。会社規模は約700名。2016年kyuに参画。

クリエイティビティ人材の開発

中期経営計画の方針に沿った人材開発戦略を策定し、「社員の成長」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。2020年3月期にスタートした中期経営計画の方針に沿った人材開発戦略を策定し、全社グループの視点での人材開発戦略を推進・強化しています。「社員の成長」と「会社の成長」をつなげ、社員の主体的なスキルの成長と精神的な成長の両立を支援する多様な機会を提供していきます。

重要指標例

項目	指標
人材育成のための教育投資額*1	23.2億円
社員1人当たりの年間研修時間*2	21.5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)	14,348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 72.8%
	博報堂DY
	メディアパートナーズ 73.7%

対象：2020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・アドバタイジング・コンソーシアム

*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

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

社内講師を務めた社員数

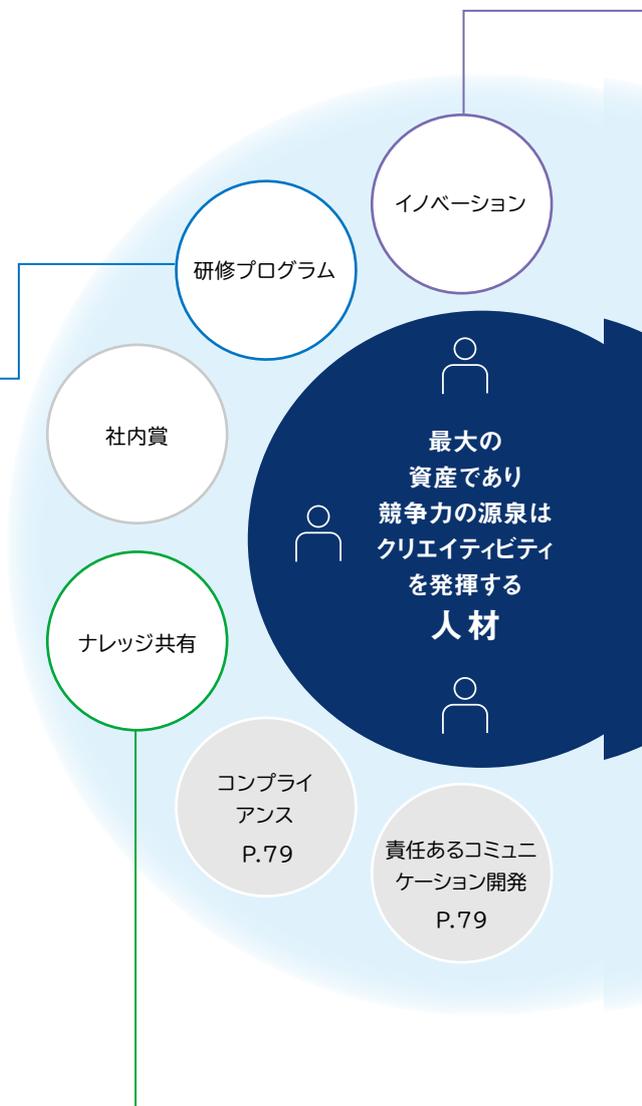
延べ**1,592人**

対象：2020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

る役割を果たしています。また、当社グループの社員が講師を務めるオリジナル研修が大半を占め、様々な社員が持つ多様なクリエイティビティの形に接することができるのが大きな特徴です。

成長を一時的なものではなく、持続的なものにするためには、社員一人ひとりの成長計画を会社と社員が共有し、中長期的なキャリア計画を実現するための仕組みをつくることが重要です。スキル強化にとどまらず、当社グループのDNAやWAYにも触れて習得するプログラム等も導入し、社員一人ひとりの成長を最大限引き出すための多様な機会を提供しています。加えて、当社グループでは、シニア社員向けのキャリア開発支援プログラムの導入や、中間入社社員に向けた研修施策の拡充に取り組む等、継続的でより高度な成長を促進し、会社全体の価値向上の実現を目指しています。

また、新型コロナウイルス感染症対策として、オンライン研修の開発を迅速に進め、知識のインプットのみならず、受講者同士のグループワークやコミュニティの醸成など、工夫を凝らした研修を開発・提供しています。2020年3月期は、大半をオンラインで実施したほか、新任管理職研修や中間入社者研修等の大半をオンラインに移行して実施しています。



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」

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として、2007年に開始したプログラムです。グループ各社の役員・部門長、もしくは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。

KSP参加人数

延べ**450名**
が参加

(2020年3月期まで)

■「Growth Action Program：GAP」

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3月期よりプランニングを開始し、2020年3月からガイダンスを行い、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、自らが変化を生み出し、各自の仕事やチームを変化させることを考える際の思考フレームを、半年のカリキュラムを通して学んでいきます。

GAP参加人数

25名

(2020年8月時点)

日々の仕事を
超えた
成長機会

タテ・ヨコ・
ナナメの場の
推進

ダイバシティ&
インクルージョン
P.80-81

健康・健全な
働き方
P.77-78

日々の仕事を越えた成長機会

■社員一人ひとりが自らの力を活かして取り組む「ソーシャルアクション」

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。

2020年3月期の
ソーシャルアクション活動件数

107件

対象：博報堂DYグループ

活動に参加した社員数

延べ**653人**

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ています。

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**100回** /
延べ**8,774人**
の社員が参加

対象：2020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



Strategy

- page **56** 中期経営計画
- page **62** 〈特集〉 **Dialogue 02** :
博報堂DYホールディングスの
デジタルメディア戦略

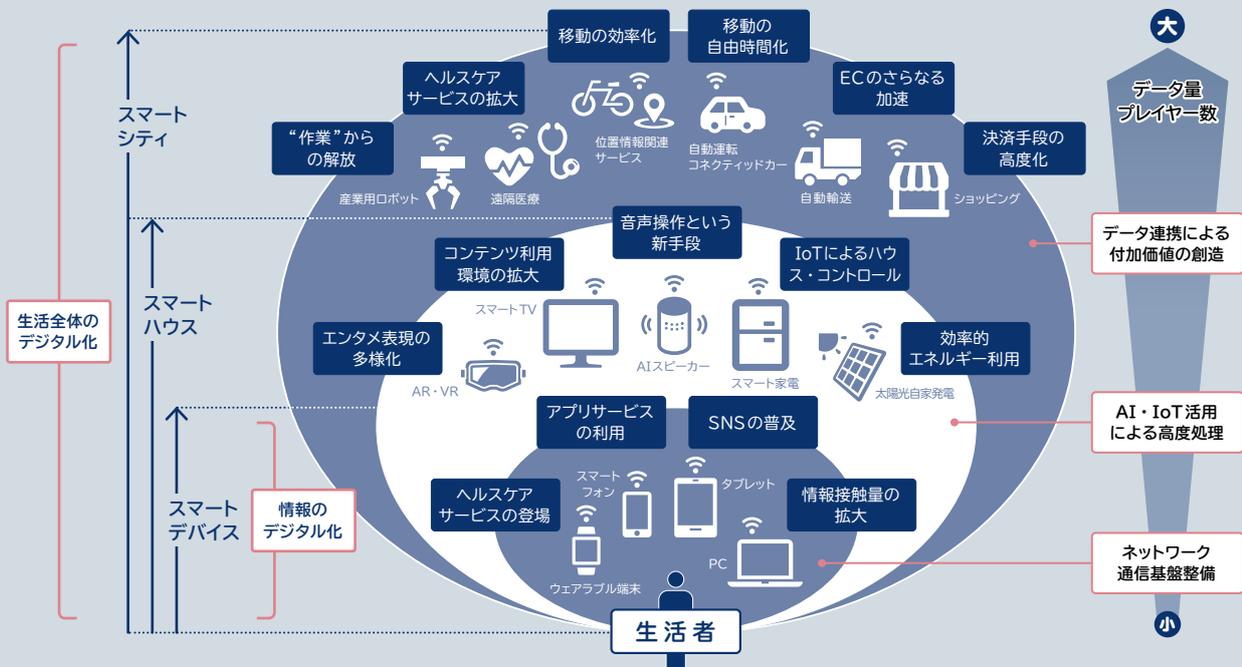
中期経営計画 (2020年3月期～2024年3月期)

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及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

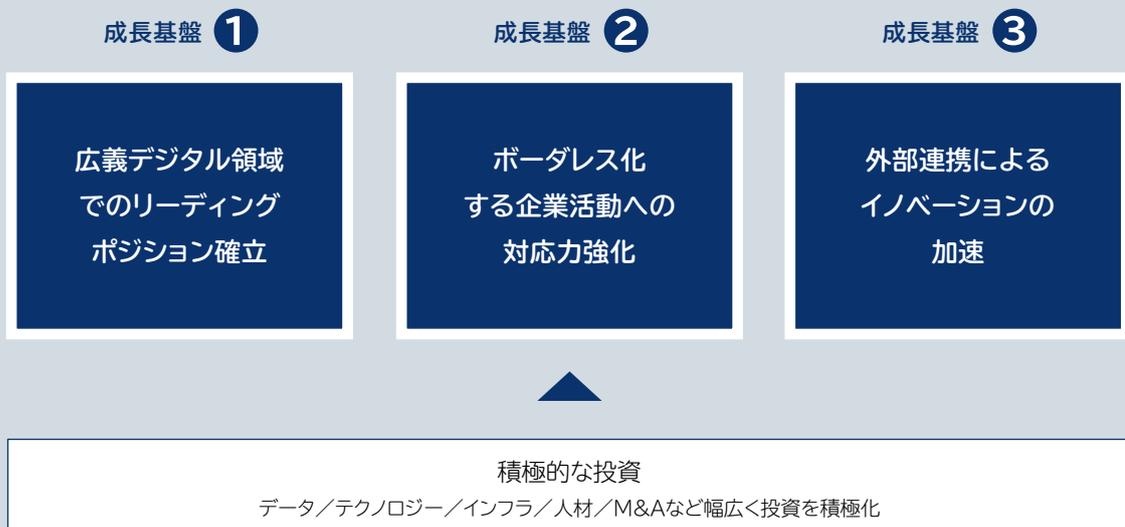
博報堂DYグループは、生活者発想を基軸に、クリエイティビティ、統合力、データ/テクノロジー活用力を融合することで、オールデジタル時代における企業のマーケティングの進化と、イノベーション創出をリードする。

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

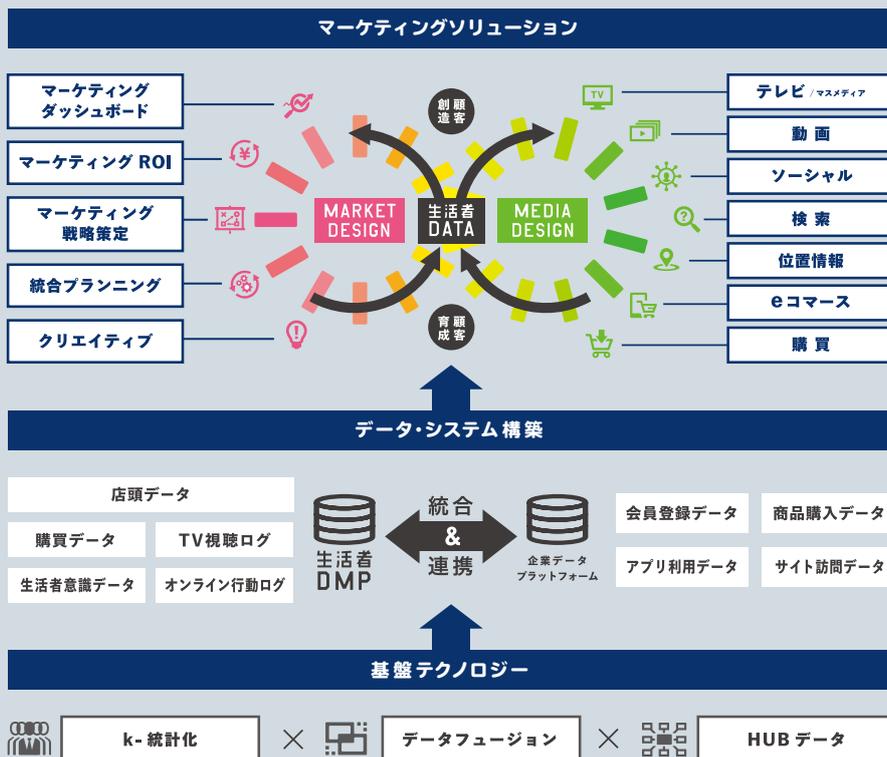
オールデジタル時代を見据えた、
広義デジタル領域でのリーディングポジション確立



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

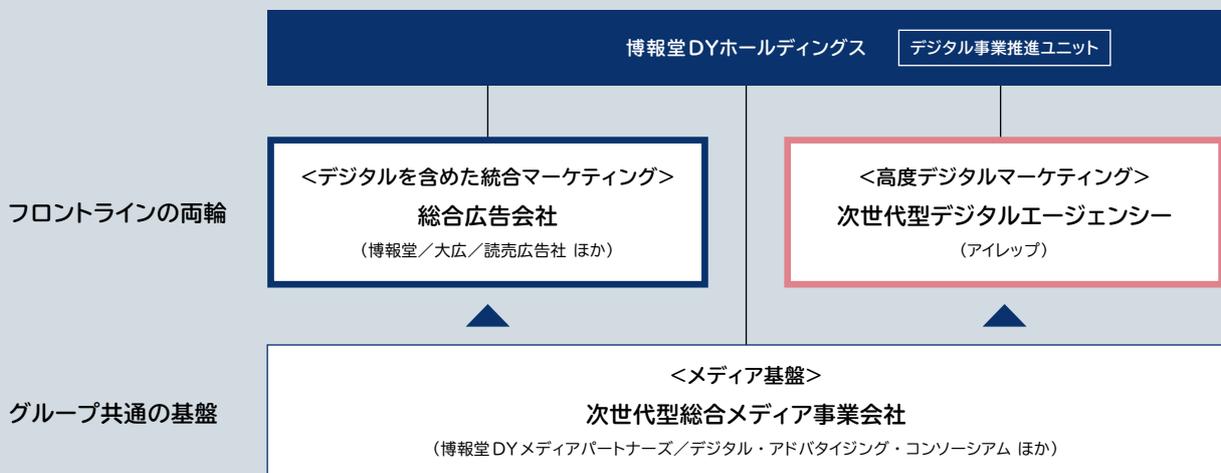
既存メディアのデジタル化、リアル空間に新たに出現するデジタルタッチポイントなど、多様化するデジタルタッチポイントへの対応体制の整備を進めていきます。



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。

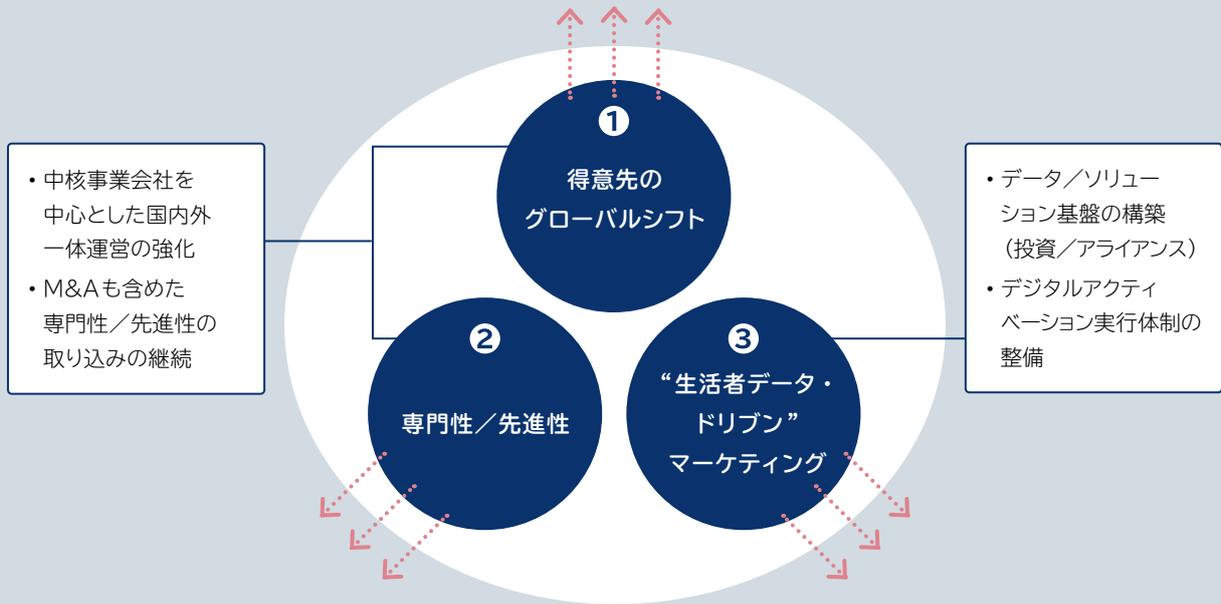
さらに、両輪となるフロントラインを支える総合メディア事業会社もオールデジタル時代に適した次世代の形へと進化させていきます。



成長基盤 ② ボーダレス化する企業活動への対応力強化

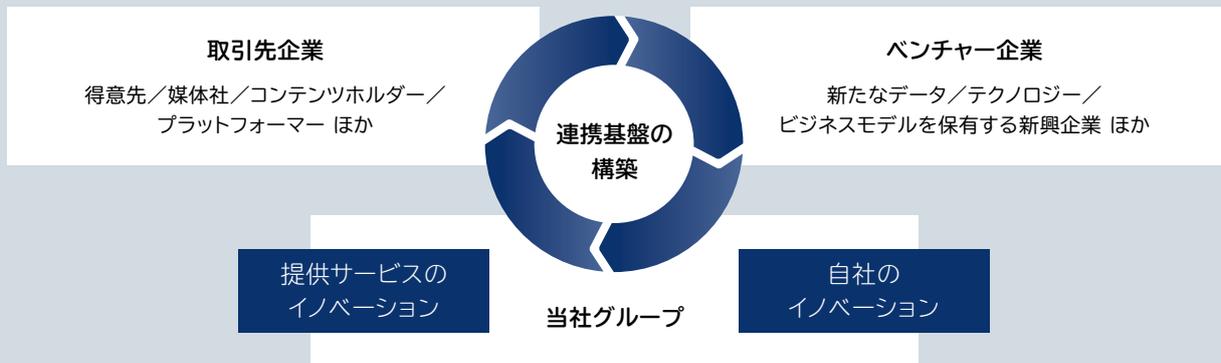
3つの要素を起点に海外事業を強化し、ボーダレス化する企業活動への対応体制の拡充を図ります。

ボーダレス化する企業活動への対応力強化



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、提供サービス及び自社のイノベーションを加速します。



具体的なアクション

- ・コーポレート・ベンチャーキャピタル・ファンドの組成
- ・ミライの事業センター新設、quantumの機能強化 (博報堂)
- ・イノベーションセンターの機能拡充 (博報堂DYメディアパートナーズ)

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。

Dialogue

02

博報堂DYホールディングスの デジタルメディア戦略

博報堂DYグループでは、オールデジタル時代を見据え、
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
デジタルメディア戦略を推進しています。

同戦略をけん引する中核事業会社のトップである
博報堂DYメディアパートナーズの矢嶋、
デジタル・アドバイジング・コンソーシアム(以下、DAC)の島田、
アイレップの高梨が、戦略の方向性と要諦について
語り合いました。



矢嶋 弘毅

(株)博報堂DYメディアパートナーズ
代表取締役社長



高梨 秀一

(株)アイレップ
代表取締役社長



島田 雅也

デジタル・アドバイジング・
コンソーシアム(株)
代表取締役社長CEO

戦略を語る上で前提となる環境認識

矢嶋：インターネットの登場によって何が一番変わったかという、広告と流通のビジネスです。

簡単に広告産業の歴史を紐解くと、最も古くは印刷技術によって新聞や雑誌という紙媒体が誕生し、広告というビジネスが生まれました。その次に放送が始まり、ラジオ、そしてテレビという放送媒体がメディアとして大きく成長しました。通信の技術は当初は電話だけでしたが、インターネット技術によって印刷、放送に次ぐ第3のメディアとなり、通信インフラとマイクロプロセッサの進化で広告ビジネスのモデルも大きく変わりました。その革新を代表する存在がYahoo!やGoogle。一方、流通における革命児がAmazon。そして、このような会社に引っ張られながら、あらゆる産業がデジタル化によって大きく変革していく流れが21世紀になって加速しています。

さらに今、世の中で大きな変化が起こっています。1つ目が世界情勢です。米中の経済摩擦がTikTokなどのプラットフォームのビジネスに影響を与えています。またBLM (Black Lives Matter) 運動が巻き起こり、一部のSNSが批判にさらされるなど、デジタル広告においては常にグローバルな視点や地政学的リスクを考えていかなければなりません。2つ目は、新型コロナウイルス感染症による影響です。パンデミックを契機に、これまで当たり前だと思っていたビジネスや暮らし方が激変し、新しいサービスや価値観を出現させたといえます。3つ目はDX (デジタルトランスフォーメーション) です。通信やマイクロプロセッサ、AI技術の発展が世の中の産業全体を変えようとしています。

こうした環境認識のもと、我々がデジタル領域においてリーディングポジションを取っていくためには、単にインターネット広告のマーケットシェアを高めていくこととは違った次元で、事業戦略を考えていく必要があります。

島田：国際情勢がまさに激変する中で、生活様式や行動様式の変化をどう捉えていくのか、グループの生活者発想の力をさらに研ぎ澄ませていくことがよりいっそう重要になるのではないのでしょうか。

生活者発想を基盤に様々な生活者データを蓄積している、インサイトもデータも持っている我々の強みがさらに活かされる時代になっていくとも考えられます。

グループのデジタルメディア戦略の考え方

高梨：広告と流通以外にもエンタテインメントやゲーム産業も大きく変わったのではないのでしょうか？

矢嶋：その通り、最初は広告と流通でしたが、通信環境が劇的に発展する中で、エンタテインメントやゲームといったいわゆるコンテンツ産業のビジネスモデルも変化してきています。

今後さらに5Gなどの通信技術が進化し、デジタルメディアが拡大し続ける中でリーディングポジションを確保するためには、通信メディア単体ではなく、我々がこれまで積み重ねてきた印刷メディアと放送メディアにおけるケイパビリティを併せ、通信プラットフォーム上でのトータルメディアビジネス戦略を推進展開していかななくてはならないでしょう。

島田：博報堂DYグループの2020年3月期インターネット領域の売上高は3,000億円規模と公表していますが、その周辺にもこれまで脈々と続いてきている印刷や放送媒体に関連するデジタルビジネスもありますし、それぞれ出自が違うメディアであったとしても、グループ全体でデジタルによって統合的にプランニングできるようになるでしょう。そういったことができるプレイヤーは業界にはほとんど見当たりません。

マスメディアとインターネットメディアの融合

矢嶋：スマートモビリティが実現される近い未来では、街中をAI搭載のコネクティッドカーが走り、その車内のモニターはすべて通信でつながります。これはモビリティに限ったことではなく、技術の進化により、通信につながったモニターは広く普及し、生活者との接触時間も増えることは間違いありません。

我々の事業を拡張してくれるのは「モニタービジネス」 動画マーケティングは広告メディアビジネスの成長源

もちろん、それらのモニターには動画を中心としたコンテンツが流れるわけですから、モニタービジネスは我々のビジネスを拡張してくれると言えるでしょう。米国では、2025年には世界の通信アクセスの85%が動画のトラフィックになると予測されていますし、さらには、テレビコンテンツが通信プラットフォームで視聴されることも増えているため、動画マーケティングは広告ビジネスの重要な成長源になっていきます。動画マーケティングを自分たちのビジネスにするためには、テレビ広告のビジネスモデルそのものを理解していることはとても重要だと感じています。

高梨：インターネットによるマーケティングで「どのくらい売れるのか」がわかったことは大きいと思います。今までの放送や印刷メディアでは「どのくらい売れるのか」まではわからなかったもので、どのくらいの人に広告が届いたとか、リーチや認知・理解といった（広告主のビジネスにとって）中間的な指標で成り立っていたわけです。インターネットメディアでは、実際に「どのくらい売れたのか」という意味において効果指標が変わりました。そうすると放送や印刷メディアでもどのくらい販売に直結したのか、間接的だとしてもどれだけ寄与できたのかということが問われるようになり、アイレップという会社はそもそもそういう発想から興った会社なので、そうした視点からテレビビジネスを含んだ統合マーケティングに取り組んでいきたいと思っています。

*1「Atma®」

数百万台規模のテレビ実視聴ログデータとWeb閲覧等のオンラインアクチュアルデータを連携し、テレビCM効果を最大化する、博報堂DYメディアパートナーズのソリューション。

矢嶋：顧客の獲得や商品の販売を直接的に目指すクライアントと、中長期的なブランディングを目指すクライアントが動画マーケティングの世界ではより混じり合っていくことになっていきます。

もちろん商材による違いはあります。顧客獲得コストについても、すぐ売れたのか、あるいはロングタームでLTV的な視点で評価するのかによっても評価軸は変わってはきます。**島田：**「Atma®*1」というTVCMの効果を最大化するソリューションは実質的にはテレビのログデータを使用しており、DACの国内最大級のデータマネジメントプラットフォーム（DMP）である「AudienceOne®*2」と掛け合わせる事が可能です。どのようなセグメントでどのように広告配信をしたらよいか決めていくモデルであることから、テレビ×デジタルが通信プラットフォームに乗って実装される先駆けとも言えるでしょう。

高梨：最近アイレップでも、デジタル広告だけでなく、マス広告に至るまで取り扱うことができるようになりましたが、テレビビジネスはインターネットとは時間軸が違いますね。オンエアするまでにスポットは制作含めると4~5カ月前ぐらいから仕込んで、最後枠決めは約2カ月前。放送されたら広告会社としてのビジネスがほぼ終わり、PDCAという概念はあまりなかったのではないかと思います。

一方で、インターネットでは掲載が始まってからが本当の

*2「AudienceOne®」

1億超のモバイル広告IDなどの国内最大級のデータを保有し、興味関心等のオンラインデータに限らず購買データや郵便番号データなどのオフラインデータとも連携し、また特許技術によるアプリとブラウザのクロス推計が可能な点を特徴とする、DACのデータマネジメントプラットフォーム（DMP）。

仕事です。クリエイティブ素材をどんどん変えていくなど、PDCAを回していきます。テレビビジネスは前工程ですごく時間をかけて、インターネットは後工程に重きが置かれます。言ってみれば、前輪駆動型のマス、後輪駆動型のインターネットですが、両者を融合して4輪駆動できるビジネスにしていくことを目指していきたいですね。

テレビのSAS*3については、アイレップが関わっていくチャンスも大いにあると思っています。

島田：クライアントビジネスにおいてはマーケティング手法の違いも大きいと思います。インターネットをメインにダイレクトな獲得を狙っていくものとナショナルクライアントのブランディングとはアプローチが異なります。獲得系の効果指標となるKPIは効率化を図ってはいますが、部分最適に近く、全体の効果を上げていく部分ではブランディングが不可欠です。

これからはブランディングを通信プラットフォームの中でもできるようにしたいと考えます。そのためにはブランドをどのように作っていくのかについての知見が必要となるため、博報堂DYグループのクリエイターやマーケッターのリソースは非常に頼もしいですね。

高梨：これまでのブランディング手法はロングセラー商品などで生き続けるとは思いますが、消費財においては、生活者が瞬間瞬間で物事を決めて買う行動が多くなっているのも事実で、Googleはそれを「パルス消費」と呼んでいます。広告を見た瞬間に検索したユーザーをどれだけ離さないかという点では運用力が大事になってきます。世の中に情報があふれる今の時代は、必ずしもAIDMAやAISASといった従来の購買行動モデルに基づいた順番で行動するわけではなくて、ある人が検索行動に移した瞬間に動画広告でターゲティングを行い、そこから購買につなげていくマーケティング

手法も消費財においてはこれから主流になってくるでしょうから、アイレップでは動画／検索／運用を三位一体で展開していきたいと考えています。

矢嶋：通信上の動画広告の世界では、広告フォーマットの制約もなくクリエイティブがもっと自由になってきます。既に博報堂には「hakuodo.movie*4」や「ULTRA SHORT*5」が、博報堂DYメディアパートナーズには「QuickMovie*6」がありますし、アイレップでは「TEAM JAZZ*7」を立ち上げましたね。

最終的には運用力と表現力の二本柱が鍵になってくるでしょう。運用力がないとデジタルメディア上の競争には勝てないですし、表現力がないとブランディングが十分にできません。博報堂DYグループ各社はクリエイティブやブランディングソリューション能力が高く、運用力においてはアイレップやDACを中心に2,200人以上の人的リソースを持っています。これは国内最大級かつ最高品質の体制と言えるでしょう。

プラットフォームとの関係性に変化は？

矢嶋：メガプラットフォームとのリレーションでは、グループの総合力でどうやって向き合っていくかが鍵です。プラットフォーム各社もローカルのユーザーデータがないと、データドリブンマーケティングはできないので、実際には主要国内でのデータパートナーを大変重要視しています。

また、DACは中国やアジア圏でも「AudienceOne®」をハブに各国の有力パートナーとJVを展開してきましたし、今後も、さらに進化させていきます。

*3 「SAS (スマート アド セールス)」

SASは、様々なテレビ視聴データをもとに「15秒CMを1本単位」で購入できる新たなテレビCM商品で、従来の番組提供(タイム)やGRP購入(スポット)とも異なる画期的なバイイング手法。

*4 「hakuodo.movie」

博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ、博報堂プロダクツ、DACの4社横断による動画総合ソリューション。

*5 「ULTRA SHORT」

動画クラフト力とメディアプランニング力、PRナレッジを掛け合わせ、短尺デジタル動画制作に特化したエキスパートチーム。

*6 「QuickMovie」

各種デジタルプラットフォーム向けの動画広告を安価・短納期で制作する、博報堂DYメディアパートナーズのサービス。

*7 「TEAM JAZZ」

既成概念にとらわれないデジタル時代における統合型の広告プランニング・クリエイティブを開発する、アイレップのプロジェクト。

島田：データ収集については、CookieよりもIDにシフトし、博報堂DYグループの生活者データもIDベースになっています。中国のBAT*各社とはインバウンド／アウトバウンドの広告配信や販売におけるパートナーとして良好な関係を築いてもいます。

矢嶋：博報堂DYグループは海外、特に中国・アジア市場での売上規模は大きいので、ここは我々の強みでもあると思います。

高梨：極めて高いトータル運用力にクリエイティブの企画能力が加われば、いわゆる“中抜き”はできなくなります。クライアント（広告主）側もメディア（プラットフォーム）側もますます我々が頼りになってくるのではないのでしょうか。

島田：さらに、これからはテクノロジーのないエージェンシーは苦しくなってくるでしょう。自社の持っているデータと相手のデータをどう連携させるかがより重要になってきますし、メガプラットフォームが開発している新たなソリューションやプロダクトと向き合い、販売面でのアドバイスなどもできるようにしないと厳しいと思います。

矢嶋：DACはアドテクノロジー領域の先駆者です。博報堂

DYグループの仲間になってもらったのも、その側面をこれまで以上に進化させて、グループ全体のテクノロジー開発と運用力をさらに強化してもらいたい、という狙いがありました。

デジタル広告の健全化に対する課題認識

矢嶋：デジタル広告の健全化については、我々が日本の広告業界を引っ張っていかねばならないという使命感と倫理観のもとでやっています。クライアントは皆、日本を代表する一流企業ですから、アドフraudやビューアビリティ、ブランドセーフティなど、広告掲載に際しては細心の注意を払って運用しています。

島田：さらにDACの自社商品については、アドフraudを排除するようなテクノロジーを入れてますし、我々の対応レベルは業界最高水準といえるでしょう。

高梨：プライベートマーケットプレイスやホワイトリスト対応も含め、クライアント企業やプラットフォーム各社からも我々は高い信頼を得ていますし、非常に良い関係性が構築できていると思います。

*8「BAT」

Baidu（百度）、Alibaba（阿里巴巴集団）、Tencent（騰訊）の頭文字を取った総称。



グループのDXイニシアチブ推進の取り組み

矢嶋：グループ全体としては、2つの大きなDXがあります。まずは広告出稿におけるPDCAを回し、動画ビジネスが拡張・発展していく中で、メディアの取引モデルを変えていくというのがメディア戦略のDX。一方で、クライアントに対するマーケティング戦略のDXがあります。

この2つのDXについては、博報堂DYグループのソリューションの考え方である、「生活者DATA WORKS」とも密接にリンクします。

クライアントに対してマーケティング戦略のDXを提案する際には、必ずメディアのダイナミックデータが必要になってきますし、逆にメディア戦略をDXする際には、いつどこで何が売れたかというマーケティングデータも見ながらプランニングしないとけません。双方の動的なデータを融合できることは、我々の最大の強みだと確信しています。

高梨：アイレップではグループに加わったnegociaのAI技術を活用して、広告の自動入札ツールを開発しています。入札の最適化など広告運用の品質向上に成功しているので、これもダッシュボードに使えるとさらに優位性が出せると思います。

矢嶋：具体的な取り組みでいえば、予約型だけでなく、運用型テレビスポット広告についても、既にビジネスモデルを設計し、実現に向けたシステム開発を進めています。これから数年の間で、One HDYとしてDXをさらに推進する計画です。

高梨：従来のインターネット広告の効果指標はコンバージョン中心で、獲得で終わっていました。常に新規獲得を目指すというものです。マーケティングの本質を突き詰めると、顧客獲得から顧客維持、つまりCRMに至るまでPDCAを回していかないといけないと思っています。広告で連れてきた1,000人のうち何人がロイヤル顧客になったのか。ちゃんとクライアントのサイトの中でCRM活動を可視化させて、ユーザーのロイヤルティを上げていくことまでを志向しているのです。広告からソリューション領域にもっと踏み込んで、CRMやマーケティングオートメーションのデータ解析・分析力を強化していきたいですね。

Googleのパートナー企業の中でもなかなか存在しない、広告パートナーとソリューションパートナーとを一気通貫でできる企業になるのが理想で、我々ならそれができると考えています。

矢嶋：広告ビジネスとCRMビジネスの両立というのは簡単なことではありませんが、そういった意味でもアイレップには非常に期待しています。

高梨：これまでは、どのくらい売れたのかという広告効果が見えにくかったから分断されていましたが、効果がきちんと見えてくるようになればワンストップソリューションも可能になると考えています。そこが決してトレードオフにならないよう、うまくトータルマネジメントできる体制を作っていきたいと考えています。

島田：自社グループのDXという観点からは、これまで博報堂DYメディアパートナーズやDACグループ内では、様々な機能に特化した会社を作ってきた歴史がありましたが、DXにおいては、グループ内のリソースを集約・連携していく戦略やスキームが大きなテーマになってきます。

博報堂DYグループは、広告会社や事業会社も含めて実に多彩な企業群で構成されていますから、それぞれのリソースの集約と連携が進むことで大きな意味で業界のリーダーとしてのポジションを確立できると考えています。

アイレップとDAC間でも人材交流は盛んですし、今後博報堂DYメディアパートナーズとの連携もさらに強めて、アフターコロナ時代における最適なオフィス環境を含め、我々のDX戦略を実現するためのフォーメーションを構築していきたいと考えています。

The image features a dark blue background with various abstract, organic shapes in lighter shades of blue and green. A large white circle is centered in the middle of the page, containing the text "ESG" in a bold, dark blue, sans-serif font.

ESG

page	70	サステナビリティの考え方とマテリアリティ
page	73	SDGsの取り組み
page	77	健康・健全な働き方
page	79	コンプライアンス／責任あるコミュニケーション開発／ サプライチェーンへの取り組み
page	80	ダイバシティ&インクルージョン
page	82	気候変動等を含む環境課題解決への取り組み
page	84	コーポレートガバナンス
page	88	会長メッセージ
page	92	社外取締役メッセージ
page	94	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、いきいきと活躍できる社会の実現」の在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、いきいきと活躍できる社会の実現」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*が示すさまざま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2020年度に特定しました。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

機会のマテリアリティ	<p><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></p> <p>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 社会と自社のデジタルトランスフォーメーションの推進</p>
リスクのマテリアリティ	<p><u>リスク対応が必要なマテリアリティ</u></p> <p>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</p>

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

最重要項目

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、社会のさまざま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。
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。
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	生活者発想を基盤に、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ことで、生活者、社会全体に新たな価値とインパクトを与え続ける存在になるための取り組み。
社会と自社のデジタルトランスフォーメーションの推進	社会のデジタルトランスフォーメーション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。
健全なデータ利活用の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利活用の推進と、様々な権利のマネジメント強化のための取り組み。
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。
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。

マテリアリティの特定プロセス

2017年3月期	CSRの観点で、広告事業会社及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
2018年3月期	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
2019年3月期	博報堂において、新中期経営計画の内容及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
2021年3月期	「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

Step 1	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
Step 2	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
Step 3	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
Step 4	博報堂DYグループCSR委員会への報告・検討
Step 5	取締役会での承認を経て、新たなマテリアリティを特定

なお、新型コロナウイルス感染症の影響は、企業経営や様々なステークホルダーに及んでおり、今後もマテリアリティへの影響や更新の方向性を継続して検討し、マテリアリティへの対応を進めていきます。

SDGsの取り組み

博報堂DYグループは、国連関係機関、アカデミア、企業、省庁・自治体、NPO・NGO、市民社会等の様々なステークホルダーと協働し、「SDGsの普及啓発への取り組み」「クライアントやメディアとの協業」「コンサルティングやイノベーション共創」等を通じて、未来をつくるクリエイティビティを発揮し、SDGsを社会に浸透させ、社会実装していくことにより、生活者一人ひとりがいきいきと活躍できる社会の実現を目指しています。

SDGs普及啓発への取り組み (博報堂DYグループ)

SDGs採択当初より、日本におけるSDGsの普及啓発に向けた取り組みを様々なステークホルダーと連携して推進しています。「SDGsの17アイコンの日本語キャッチコピー」は、国連広報センターと協力し、国連関係機関、NGO、JICA、外務省と協議を重ね、クリエイティブ・ボランティアの活動として博報堂が2016年に制作したものです。

国連は、SDGs達成に向けた具体的な取り組みを加速させるために「行動の10年」を2020年1月から開始し、日本においても多くの人がSDGsに関心を持ち積極的に動き始めています。そこで、子供たち、学生たちが主体的にSDGsが目指す未来について考え深く理解していくとともに、世界の課題を自分事化し、目標に対する具体的なアプローチを明確にしていくことを目的とし、SDGs169ターゲットアイコン日本版制作委員会を立ち上げ、朝日新聞社と博報堂DYメディアパートナーズが事務局となり、協賛企業や政府の「SDGs推進円卓会議」メンバーである慶應義塾大学大学院教授蟹江憲史氏の協力のもとで、「SDGs169TARGETSアイコン日本版制作プロジェクト」を2020年6月からスタートしました。SDGsの169ターゲットの英語コピーをわかりやすく翻訳した日本語コピーのアイデアを2020年6月より全国の学生から募集し、2021年春に発表予定です。



TOPICS

民産官学が一体となってSDGsのアクションを広げていこう!「ジャパンSDGsアクション」(博報堂)

博報堂は、官民のあらゆるステークホルダーの参画のもと、日本におけるSDGsのさらなる認知拡大と、国連が提唱するSDGs達成に向けた「行動の10年」として具体的な行動に移す取り組みを推進するために、「ジャパンSDGsアクション推進協議会」を政府、自治体、企業、アカデミア、市民社会、ユースなどととも2020年7月に立ち上げました。民産官学が一体となってSDGsのアクションを日本中に広げ、「ジャパンSDGsアクション」を推進していきます。



企業等との取り組み (博報堂DYグループ)

当社グループは、未来をつくるクリエイティビティを発揮し、パートナーとともに事業活動を通じて継続的にSDGsに取り組んでいます。主に「クライアント企業・メディアとの協業」「コンサルティング、イノベーション共創」「研修・啓発活動」の領域で当社グループの強みを発揮し、SDGs達成に向けた動きをつなげるとともに、社会実装を目指すビジネスや活動を推進しています。

1 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、防災やダイバシティ等、多様なテーマで事業および活動を協働推進。

事例 「買い物」を通じて持続可能な未来を実現することを目指した

SDGsアクション・プラットフォーム「EARTH MALL」 (博報堂)

有識者ネットワークから生まれ、博報堂が社会実装を担う、生活者にとって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したSDGsアクション・プラットフォームです。2018年楽天市場内に「EARTH MALL with Rakuten」をオープンし、2020年3月時点のサイト来訪者は、初年度比5.3倍に拡大し、売上は50%増に成長しました。この他、日本青年会議所（JCI日本）とともに「SDGs PARK」と「EARTH MALL with JCI」を開催し、2日間のイベントに延べ14,000名が来場しました。



2019年7月パシフィコ横浜にてイベントを開催

2 コンサルティング、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を実施。

事例 SDGs視点でクライアントのビジネスイノベーションを支援

「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との共創活動も幅広く行っています。

共創活動
延べ **80** 社を支援 (2020年3月期)

3 研修・啓発活動

クライアントの経営層や社員への「SDGsやサステナビリティ経営についての理解促進」及び「新規ビジネス開発」を目的とした講演活動を実施。

TOPICS

サステナブル・マーケティング支援プログラム「8つの“サステナブルな買い物クラスター”」(博報堂)

購買活動における生活者意識がサステナブルな消費に変化してきている背景を受け、独自調査をもとに開発した“サステナブルな買い物クラスター”を活用した「サステナブル・マーケティング支援プログラム」の提供を2019年12月より開始しました。生活者の食品・日用品におけるサステナブル購買行動を8つに分類し、クラスターごとに詳しい価値観や購買意識、社会課題への意識などを明らかにしました。商品やブランドのターゲット選定や、ターゲットごとの最適な商品設計やコミュニケーションプランを立案するほか、博報堂が持つ各種の生活者洞察やマーケティング・ブランディングのノウハウを組み合わせ、統合的なマーケティングソリューションを提供しています。



省庁・自治体との取り組み (博報堂)

「立つ」「歩く」といった移動機能が低下した状態を「ロコモティブシンドローム(ロコモ)」と言います。日本整形外科学会と博報堂は、「ロコモチャレンジ!推進協議会」を2010年に立ち上げ、厚生労働省や地方自治体等との協力のもと、進行すると介護が必要になるリスクが高まるロコモを予防するための正しい知識を普及・啓発するための広報活動を継続して行っています。

2020年3月期は、全国1万人を対象に運動器に関する調査を実施し、その分析結果に基づいた新たなロコモ度の基準設定に取り組んでいます。



ロコモチャレンジ!

市民社会との取り組み (博報堂DYグループ)

博報堂およびTBWA\HAKUHODOIは、国際協力NGOセンター(JANIC)が主催する、課題解決の先に導くためのカンファレンス「HAPIC(ハピック)HAPPINES IDEA CONFERENCE」のロゴおよびステートメントの制作をクリエイティブ・ボランティアの活動として行いました。「HAPIC」は、国内外のグローバルな社会課題解決に関わる様々なアクターが出会い、学び、連携を促進するカンファレンスで、2020年2月に開催されました。計314名が参加し、「ビジネスと人権」「気候変動」等をテーマに様々なアクターがアイデアを出し合い、連携を深めました。



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、2020年3月期は、107件のソーシャルアクションに延べ653名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「CSR」のソーシャルアクション事例集にて公開しています。

ソーシャルアクション事例集：https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/csr/social_action/

TOPICS

中高生を対象とした教育プログラム「H-CAMP」の推進と

先生と保護者を対象とした「博報堂・これからの教育ラボ」の活動開始 (博報堂)

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」を2013年からスタートし、2020年3月までに延べ8,120人の子どもたちが参加、延べ255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。2020年3月には、学校の先生や保護者に向けて対話型授業のノウハウをまとめた単行本『博報堂流・対話型授業の作り方』を出版しました。

そして、これまで実施してきたH-CAMPの活動を軸に、2020年度から始まった教育改革に対し、「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」の活動を開始しました。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開いていく力を養うためのヒントを提供していきます。



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。国内のみならず、海外拠点においても同様に様々なプログラムを提供しており、海外の大学からの企業訪問も受け入れています。

173の教育機関*で120名の社員が

延べ**558**回の講義を実施 (2020年3月期)

延べ**12,716**人の学生が講義に参加

* 小学校・中学校・高校・短期大学・大学・大学院・専門学校

SDGsのビジネス化に向けた啓発活動

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。2020年3月期には、「SDGs Creativity セミナー」を計3回開催し、延べ210名が参加しました。社員一人ひとりがサステナビリティに向けてクリエイティビティを発揮し、それを強化するための機会を提供したほか、支社やグループ企業への「SDGs啓発セミナー」を計9回実施し、延べ987名が受講しました。今後は事業活動での貢献に加え、当社グループの強みを活かした自社のアクションの創出についても検討を進めていきます。

参加人数
延べ**1,197**名



2019年6月に実施した「SDGs啓発セミナー」風景

健康・健全な働き方

新しい働き方

当社グループは「人が資産」の会社です。多様な専門性や先進性を持った人材が「自由」で「主体的」にクリエイティビティを発揮し、価値を生み出すことが当社グループの原点です。そして、グループポリシーである生活者発想を大切にしながら、世の中に新しい価値を提供し続けています。

それを支えるのは、生活者である社員一人ひとりが、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。社員一人ひとりが「健康」を土台とし、プロフェッショナルとして、自分の健康維持と能力伸長に心を寄せ、チームメンバーの健康と生活にも思いをはせながら、仕事をする心を掛けています。当社グループでは、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。当社グループでは、グループ各社の業務特性や内容に適した取り組みを実施しています。勤務時間削減のための取り組み、休暇取得に向けた施策、テレワークを推進するためのデジタル環境の整備、業務フローのペーパーレス化や業務フロー改革等の様々な施策を実施した結果、2020年3月期の勤務時間を右記の通り削減しました。

勤務期間の削減(前期比) : **93.0** %

年次休暇の平均取得日数 : **12.7** 日

(博報堂、大広、読売広告社、アイレップ、
博報堂DYメディアパートナーズ、デジタル・
アドバイジング・コンソーシアム)

TOPICS

「時間意識を変えるための2つのルール&マナー施策」(博報堂・博報堂DYメディアパートナーズ)

2019年4月に施行された働き方改革関連法に伴う社会的な働き方改革に対応しながらも、チームと個人のクリエイティビティをこれまで以上に養う働き方を目指しています。労働関連法の遵守に加え、2つのルールと2つのマナーに2019年4月より取り組んでいます。

ルール

プラ休



プライベートの時間をプランニングし、自分や仕事にプラスを生み出す休暇「プラ休」を新設し、月に少なくとも1日、平日に年次有給休暇を取得し、心身の健康と知恵の充電に充てる。

インターバル11



業務終了から業務開始までの時間を11時間以上空ける「インターバル」を取ることで、翌日の業務にて十分なクリエイティビティの発揮ができるように心身ともに体調を整える。

マナー

スラッシュ7



社内における会議、打ち合わせのコアタイムは午後7時までとし、効率的な打ち合わせの進行を心掛けると同時に、個人でアイデアを考えたり、充電するための時間確保を目指す。

サイレント10



平日午後10時以降および土日については不要不急の連絡や返信の要請を控え、“一緒に働く人同士の時間を大切にする”という風土を醸成する。

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。

健康診断受診率：**99.3%**

(博報堂、大広、読売広告社、博報堂DYメディアパートナーズ)

人間ドック対象者(28歳以上)の受診率(博報堂健康保険組合が実施)：

84.3% (博報堂) **86.9%** (博報堂DYメディアパートナーズ)

TOPICS

産官学連携で、健康経営ソリューション「健診戦」を開発・提供 (博報堂DYグループ)

社員一人ひとりの定期健康診断の結果をヘルスデータで可視化し、昨年と比較して特に健康維持・改善した社員を表彰することによって、社員の健康増進を促すヘルスエンターテインメント「健診戦」を、東京大学、産業技術総合研究所とともに2019年に開発しました。社員から同意取得の上、個人データを非個人情報に加工した上で統合する当社グループ特許技術を活用し、分断されていた各ヘルスデータを安全に統合・分析し、ヘルスデータに生活者データを統合することで、健康経営につながるツボを解明し、社員の行動変容を促すための効果的な施策を実施することが可能になります。



当社グループにおいても導入し、1,509名が参加し、参加者の78.9%が健康維持・改善を達成する等、社員が楽しく参加しながら健康改善のモチベーションを増進させるとともに、健康診断結果の向上をサポートしました。今後、健康経営領域での他社との協業やビジネスパッケージとしての提供を強化していきます。

参加人数

1,509名

健康改善率

78.9%

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

「個人とチームのパフォーマンスが最適となる場所＝ベストプレイスで働く」ための取り組み (博報堂)

博報堂では「クリエイティビティの発揮できる働き方」「場所にとらわれない働き方」を目指し、東京オリンピック・パラリンピック開催時への対応を見据え、以前よりモバイルPCの配備や社内システムへのアクセスを可能にするVDI*システムの配布などのインフラ整備を推進していました。これらの活用もあり、2020年4月の緊急事態宣言発出後「原則在宅テレワーク」とした期間の出勤率は1割未満を維持しました。同時にこれらのインフラを駆使して、いかにこれまで同様のコミュニケーションを保ち、チームでの「提案」ができるかということが重要だと捉え、2020年6月中旬以降は、在席率の制限を守りながら「個人とチームのパフォーマンスが発揮できるベストプレイスで働く」という新たなステージにシフトし、「リモートとリアルを組み合わせたハイブリッドな働き方の方法」を活用しながら、場所にとらわれず、チームワークを駆使し、最高のクリエイティビティとパフォーマンスを目指す働き方を進めています。今後も、新型コロナウイルス感染症対策ガイドラインを徹底し、様々な新しい働き方へ向けた改善を進めていきます。

* Virtual Desktop Infrastructure

コンプライアンス

「博報堂DYグループ行動規範および遵守事項」の規定に基づき、企業及び社員一人ひとりに求められる基本的な責任を確実に果たしていきます。

博報堂DYグループ行動規範の研修受講率／
コンプライアンス研修受講率／法務研修受講率
すべて**100%**

責任あるコミュニケーション開発

クリエイティブ・アウトプット・ポリシーの策定(博報堂グループ)

博報堂グループは、クリエイティビティで社会に新たな価値を生み出し、世の中に幸せや豊かさや活力を生み出す企業です。生活者・クライアント企業・メディア・協力会社そして社会から信頼される存在であり続けるために、社員一人ひとりが社会的責任を果たしていきます。博報堂グループでは、私たちがクリエイティブに向き合う時の行動指針として「クリエイティブ・アウトプット・ポリシー」を定め、継続的な知識とスキルの向上・教育を通じての社員への周知徹底を行い、クリエイティビティの価値向上に向けて不断の努力を行っています。

サプライチェーンへの取り組み

博報堂調達基本方針 (博報堂)

私たちのビジネスの原点は、「パートナー主義」のもと、あらゆるステークホルダーの責任あるパートナーとなって、最適なソリューションを提供することです。そのために「博報堂DYグループ行動規範」に則り、「博報堂調達基本方針」を定めています。

1. 私たちは健全かつ公正で対等なパートナーシップに基づく取引を行います。
2. 私たちは法令を遵守した取引を行います。
3. 協力会社の選定にあたってはコンプライアンスへの取り組みを十分に考慮します。
4. 私たちと協働していただく皆様をお願いする事項を「博報堂調達ガイドライン」として定めます。

博報堂調達ガイドライン (博報堂)

上記の「博報堂調達基本方針」に則り、「博報堂調達ガイドライン」を定めています。人権擁護、法令遵守、労働環境、環境、知的財産の尊重・セキュリティ、業務品質、責任のあるパートナー等の観点で、協力会社に理解と協力をお願いするとともに、再発注先とも同様に取引を行っていただくよう依頼し、持続可能なCSR調達活動の実現を目指しています。

博報堂調達ガイドライン：<https://www.hakuhodo.co.jp/csr/procurement/>

ダイバシティ&インクルージョン

「生活者一人ひとりが自分らしく、いきいきと活躍できる社会を実現すること」が当社グループのサステナビリティゴールです。多様性の時代には、自分とは異なる価値観を持つ人への想像力が求められます。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。

多様な人材の活躍

クライアント企業の課題解決のための最適なソリューション、サービスを生み出すのは個性豊かな社員一人ひとりのクリエイティビティです。当社グループでは、ビジネス全体をプロデュースするビジネスデザイン職、デザイナーやコピーライター等のクリエイティブ職、ストラテジックプランニング職など幅広い職種を設定し、採用・育成・配置・評価などあらゆる面で常に性別を問わず運用し、社員一人ひとりが最大限に活躍できる企業を目指しています。

TOPICS

人材に対する考え方「粒ぞろいより、粒ちがい。」と「チームの力」(博報堂)

博報堂では、個の力、すなわち、自分の頭で考える力を尊重しています。一人ひとりが、オリジナリティを持って、いきいきと輝いている。粒立っている。そうした、多様で異なった個性が、望まれています。博報堂の中核能力は、クリエイティビティです。異なった価値観、異質な才能、多様な文化のぶつかり合いから、新しいアイデアが生まれます。「粒ぞろいより、粒ちがい。」とともに大切にしているのが「チームの力」です。「チーム」という言葉は、博報堂の働き方についての考え方を表している言葉です。「粒ちがい」の個性がぶつかり合い、アイデアを重ね合い、チームとしての成果を生み出していくことが博報堂の強みです。「粒ちがい」の能力を持つ「個」の力と、お互いを高めあう「チームの力」が、高度なクリエイティビティを生み、「未来を発明する」原動力になると考えます。

女性活躍推進

女性活躍推進を支える施策として、妊娠期～出産～復職までの各ステップにおける、法定を上回る両立支援に関する諸制度を整備しています。妊娠中の通院時間確保のための特別休暇や、妊娠期から子どもが1歳になるまで1時間短縮勤務が可能な有給短縮、また子どもが満2歳となった次の4月末日まで取得可能な育児休業制度等、スムーズに復職できるよう支援し、制度運用や様々な活動を展開しています。

新卒女性採用比率：**44.2%**

女性管理職比率：**10.5%**

復職率：**78.8%**

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

TOPICS

世代間のクロスによる子育て支援・交流の場「クロスママカフェ」(博報堂)

子育て中の社員と先輩ママ社員が集まり、“子育ての悩み”や“仕事との両立のヒント”などを相談して楽しく語り合える交流の場として、2018年10月から活動をスタートしました。自治体への呼びかけも行い、協力関係を構築、さらなる活動に活かしています。



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、2020年6月現在で社員158人（障害者86人、健常者72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。

2019年には創立30周年を迎え、記念式典および感謝の会を、学士会館にて12月に開催し、社員や当社グループ関係者約200名が出席して交流を深めました。今後も多様な社員一人ひとりが力を合わせてチームの力を発揮し、博報堂DYグループに高いサービスを提供し続けるとともに、博報堂DYアイ・オーだからできる新しい価値を生み続けていきます。

当社グループの障害者雇用率
グループ算定で **2.27%** (2020年6月1日現在)



2019年12月に開催した式典は、手話通訳・文字情報・音声ガイドを交えて行いました

ダイバシティの推進

TOPICS

誰もが自分自身のセクシュアリティに誇りを持てる社会へ「LGBT総合研究所」(大広)

様々な性のあり方を尊重し、男女の視点だけでは気づくことのできなかつた価値やビジネス領域を発見し、新たなコミュニケーションサービスを創造する専門シンクタンクです。自治体や企業等のダイバシティ推進活動やマーケティング活動をサポートしています。2019年11月には、全国約43万人を対象に実施した「LGBT意識行動調査2019」を発表しました。調査結果では、LGBT・性的少数者に該当する人は約10.0%と判明し、さらにLGBT・性的少数者に対する理解が求められると考えます。本調査等を活用し、今後もダイバシティ社会の推進を目指していきます。



パラ卓球選手が感じている卓球の世界を、変形卓球台で表現し、パラスポーツの魅力を伝える。

「PARA PINGPONG TABLE」(TBWA\HAKUHODO)

「パラ卓球台」は、パラ卓球というスポーツの魅力と、障害のある選手の強さをより多くの人に知っていただきたいという想いから生まれた卓球台です。選手へのインタビューやスケッチを重ね、選手が感じている卓球の世界を表現しました。パラ卓球協会とTBWA\HAKUHODOは、2018年2月に活動をスタートし、卓球台を製作する(株)三英の協力を得て、3種の卓球台を製作しました。本卓球台を使った試合及び体験イベントを、パラリンピック公式イベントや全国の学校等で行っています。今後もパラ卓球の魅力をさらに伝えていきます。



第66回カンヌライオンズ2019のデザイン部門で金賞、インダストリークラフト部門で銅賞を受賞
第59回ACC TOKYO CREATIVITY AWARDSでACCゴールドを受賞

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発揮した環境貢献活動の推進支援を行動指針とし、以下の基本理念のもと、環境に対する取り組みを推進しています。

基本理念

博報堂DYグループは、「生活者発想」と「パートナー主義」をポリシーとし、お取引先や社会の課題解決を通して、「生活者と社会の幸せを生み、幸せをつなげ、ともに広げていくこと」を目指しています。

環境対応への意識が日々高まる中、持続可能な社会の実現と発展を目指す取り組みは、生活者や社会の幸せのためにも不可欠なものとなっています。

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

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、テーマ及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、博報堂及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。

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コーポレートプログラム」を2017年より提供

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
CO ₂ 排出量*1*2	スコープ1…293トン スコープ2…10,418トン スコープ3…24,038トン
エネルギー使用量*1	5,212kl (原油使用量換算)
廃棄物排出量*3	486トン
リサイクル率*3	82.2%

*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値

*2 スコープ1、スコープ2、スコープ3 (スコープ3はカテゴリー1、2、3、5、6、7、13について報告)

*3 博報堂東京本社の数値

主な目標と実績

項目	目標	実績
省エネルギー目標*1	2010、2011年3月期平均比5%以上の削減	10.3%減
廃棄物削減目標*2	2010年比5%以上の削減	18.5%減
リサイクル率*3	リサイクル率83%以上	82.2%

*1 博報堂東京本社のエネルギー使用量およびCO₂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

TOPICS

ワークスタイルの効率化、デジタル化を通じたペーパーレスの推進 (博報堂/博報堂DYメディアパートナーズ)

博報堂および博報堂DYメディアパートナーズが推進する「働きやすさ」改革は、紙資源を無駄にしないワークスタイルにもつながっています。社員へのモバイルPCの貸与や大型の会議室モニターの導入により、ペーパーレスでの会議環境を整備しているほか、これまで紙と併用していた各種帳票類のデジタル化や、パソコン上の単純作業をロボットプログラムで代替するRPA (Robotic Process Automation)、および日常業務を補助するさまざまなビジネスインテリジェントツールの導入を推進し、端末内での作業完結を支援しています。

また、一部部門では各部署内で固定席を廃止し、自由な席で業務をするファジーアドレスを開始し、書類をストックしない働き方を進めることにより不必要な印刷を抑制しています。

こうした取り組みにより、2020年3月期はコピー用紙の購入量を前期比約20%削減しました。2021年3月期はテレワーク等の積極的な推進により一層の削減が見込まれます。

外部評価

CDP*1による環境調査「CDP2019気候変動質問書」へ回答し、「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」*2の2020年度構成銘柄に昨年に引き続き選定されています。

また、エコバディス社*3のサステナビリティ調査に毎年回答を行う等、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



FTSE4Good



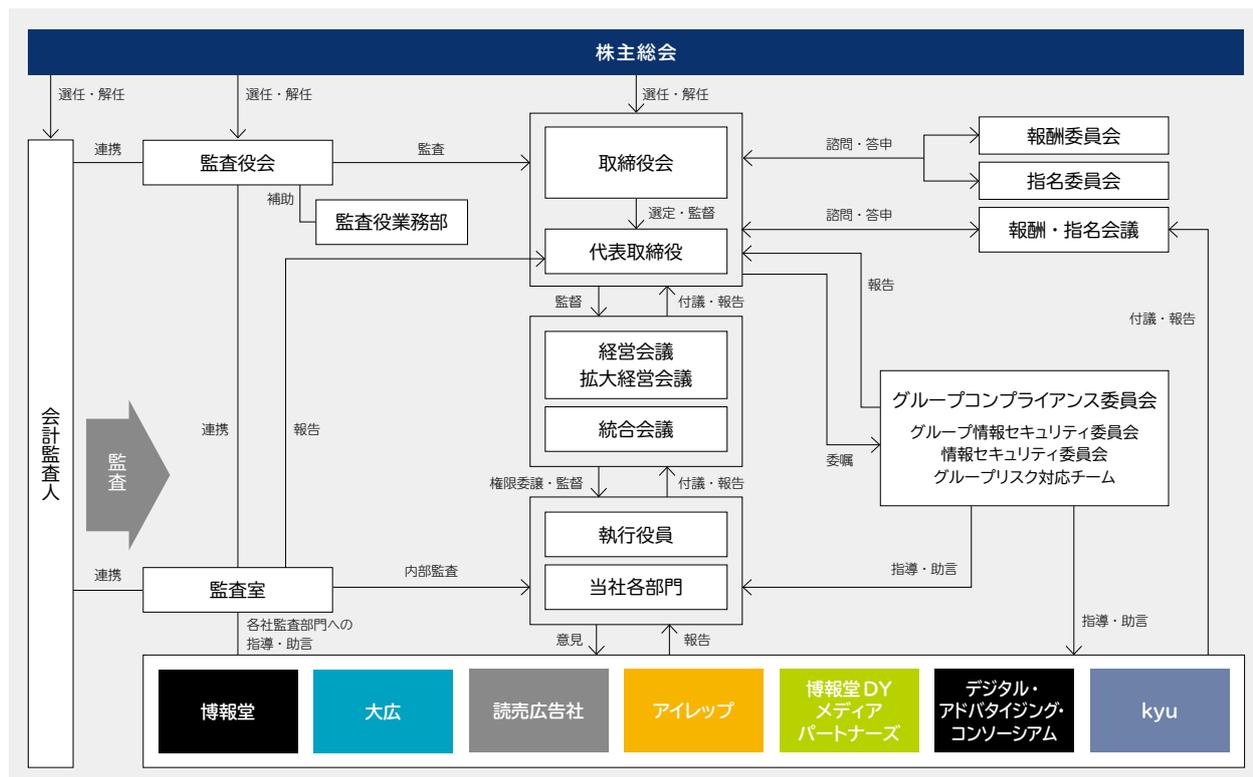
FTSE Blossom
Japan

コーポレートガバナンス

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を目的とし、生活者の豊かな未来の創造、経済の伸長、社会の発展に貢献することを目指しており、そのための重要な経営課題の1つとして、コーポレートガバナンスを位置付けています。

博報堂DYグループのコーポレートガバナンス体制

2020年6月26日時点



2021年3月期における取締役会、監査役会、各委員会の担当一覧

役職	氏名	取締役会	監査役会	経営会議	拡大経営会議	報酬委員会	指名委員会
1 代表取締役会長	戸田 裕一	○		○	○	○	○
2 代表取締役社長	水島 正幸	○		○	○	○	○
3 取締役副社長	矢嶋 弘毅	○		○	○		
4 取締役専務執行役員	松崎 光正	○		○	○		
5 取締役専務執行役員	今泉 智幸	○		○	○		
6 取締役常務執行役員	中谷 吉孝	○		○	○		
7 取締役常務執行役員	西岡 正紀	○		○	○		
8 取締役	落合 寛司	○			○		
9 取締役	藤沼 大輔	○			○		
10 社外取締役	松田 昇	○				○	○
11 社外取締役	服部 暢達	○				○	
12 社外取締役	山下 徹	○					○
13 常勤監査役	景山 和憲		○				
14 常勤監査役	西村 治		○				
15 社外監査役	内田 実		○				
16 社外監査役	山口 勝之		○				
17 社外監査役	友田 和彦		○				

コーポレートガバナンス体制概要

取締役会

取締役会は社外取締役3名を含む12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。



監査役会

監査役会は、社外監査役3名を含む5名で構成され、定期的（原則月1回）または必要に応じて臨時の監査役会を開催しています。監査役は、取締役会のほか、重要な会議体へ出席するとともに、取締役および重要な使用人との意見交換、中核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。



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とすることにより、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。

報酬委員会



指名委員会



経営会議・拡大経営会議

当社は、取締役会の意思決定を補佐するため、「経営会議」および「拡大経営会議」を設置し、予算、中期計画、組織および投融资案件等、経営上の重要事項について事前審議を行っています。



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、さまざまなステークホルダーからの信頼と期待に応え、クリエイティビティの力をもとに、マーケティングの進化とイノベーションの創出をリードする世界一級の企業集団として、生活者の豊かな未来を創造し、経済を伸長させ、社会を発展させることへの貢献を目指しています。

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

実効性評価

当社取締役会は、2020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、2020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、当社取締役会に求められるスキル、専門性、経験を充たした取締役会の構成が確保されていることが確認されました。

課題

取締役会資料の速やかな事前資料配付の方策を検討すること、指名委員会および報酬委員会における議論について取締役会へのフィードバックをさらに充実させること、社外役員への当社事業環境などの会社理解を促進する情報提供の実施を継続していくこと、などが、取締役会の実効性をさらに高めていくために取り組むべき課題として認識されました。

役員報酬

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

当社の報酬構成は「年額報酬」「年次賞与」「株式型報酬」で構成しています。

各取締役の総報酬において、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」の占める割合を標準的な業績の場合、4割となるように設定しています。

また、社外取締役の報酬は、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。

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	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額					
		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)	388	7	264	6	64	7	59
社外取締役	39	3	39	-	-	-	-
監査役(社外監査役を除く)	45	2	45	-	-	-	-
社外監査役	32	3	32	-	-	-	-
合計	505	15	381	6	64	7	59

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)		
				年額報酬	年次賞与	株式型報酬
戸田 裕一	101	取締役	博報堂DYホールディングス	35	16	14
		取締役	連結子会社 博報堂	35	-	-

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。

報酬の決定方針

当社の取締役の報酬の決定方針については、「報酬委員会」の審議を踏まえて取締役会で決定しており、当該方針を踏まえた取締役の個別の報酬金額の決定に際しては、透明性と合理性を確保するために、「報酬委員会」の審議を踏まえ、取締役会の委任により代表取締役社長が決定しています。

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。

URL : <https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/assets/pdf/group/governance/guideline.pdf>

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

代表取締役会長
戸田 裕一



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、といわれています。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。

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

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

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

生活者は、安心安全な社会を望んでいます。

生活者は、自己実現できる社会を望んでいます。

生活者は、持続可能な社会を望んでいます。

企業の本質は価値の創造である、と申し上げました。私たち博報堂DYグループの場合、価値の創造は「生活者一人ひとりが、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、従業員は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取っています。

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

では、どうやって会社(グループ)をデザインするか。

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

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

2つめの役割は、事業会社が価値創造を最大化できるように、支援することです。

何によって支援するかというと、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(計画)し、それを資本市場はじめステークホルダーに約束し、推進する仕事をしています。

博報堂DYグループの企業統治(コーポレートガバナンス)

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

「自立」は、①それぞれの事業会社が「らしさ」=「強み」を確立して成長する②その結果、持株会社との約束である計画を全うする、ということです。これを踏まえ、持株会社は資本市場はじめステークホルダーに、グループ全体の計画を約束します。約束という言葉には、ゴール(目的)という定性的なもの、計画(数値)という定量的なもの、両方の意味をこめています。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、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。

取締役会は、「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

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

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

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

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

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

取締役会の構成

博報堂DYホールディングスの取締役は、本社所属の取締役、中核事業会社トップを兼ねる取締役、社外取締役の3つのグループによって構成されています。

現在、取締役は12名です。このうち独立社外取締役は3名です。

博報堂DYホールディングスの取締役会の特徴は、中核事業会社のトップを兼ねる取締役が含まれていることです。これは、株主をはじめとするステークホルダーに対して、持株会社—事業会社の「約束の連鎖」を確実に機能させるための構成です。戦略は実行されなければ意味がない、と考える

からです。

また、独立社外取締役には、次のようなことを期待しています。「事の外に立ち、事の内に屈せず」（山田方谷）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、投資銀行の豊富な経験を持たれています。取締役会は、「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、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2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。この委員会が審議された案が、取締役会に上程され、決議されることとなります。

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

後継者計画は、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、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、決議されることとなります。

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

報酬項目は「年額報酬」「年次賞与」（短期インセンティブ）「株式型報酬」（中長期インセンティブ）で構成しています。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うえで、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在り方について

新型コロナウイルス感染症がもたらした影響により、私たちを取り巻く環境は、大きく変化しています。危機の中では変化は加速します。普段なら5年10年かかる変化が、数年で進んでしまいます。生活者が変わり、企業が変わり、社会が変わります。そこでは「変化に柔軟に対応する力」が問われることになるでしょう。

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

変化が加速する時代には、企業価値を「高める」ことと、ちょうど釣り合う力で「守る」ことも重要です。社会が変われば、ルールも変わります。コンプライアンスやリスクマネジメントも重要なテーマと認識しています。

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。

2020年3月期から取締役会の実効性評価を始めました。初めての自己評価としては、まずまずといったところでしょうか。

今後とも、不断の自己革新によって、自らのコーポレートガバナンスを鍛えていきたいと思えます。

**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**

「攻めのガバナンス」と 「守りのガバナンス」の 並存とバランスが重要です



社外取締役
松田 昇

果たすべき役割について

私の専門分野は法曹です。検事として長年検察（現場）と法務行政を担当した後、預金保険機構理事長として平成金融危機と取り組み、その後弁護士の傍ら、他社の社外取締役等を経験してきました。自戒の語は「おごらず、気負わず、そしてひるまず」です。このような経験や専門性をもとに、独立社外取締役の一員として、独立の立場から当社グループの企業価値向上に向け実効的な経営のモニタリングと助言を中心に活動し、その職責を果たしたいと考えています。

コーポレートガバナンスの考え方

コーポレートガバナンスには、「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」の側面があります。コーポレートガバナンス・コードでは「攻めのガバナンス」が目立ちますが、両者の並存とバランスが重要だと考えます。

我が国企業の資本効率の低さ等もありますが、企業は厳しい情勢の中でも常に収益力の改善を求められています。その意味で持続的成長と企業価値向上を目指し、経営陣に透明・公正かつ迅速果断の意思決定（リスクテイク）を促す、「攻めのガバナンス」は必須のことです。しかしその「攻めのガバナンス」の意思決定には当然ながら合理性や適切性が不可欠です。そしてその合理性を担保するためには、過度のリスクテイクを排する「守りのガバナンス」による裏付けが必要となります。企業価値向上等を目指すためには、両ガバナンスが重要なのです。

また「守りのガバナンス」を広義にとらえ、企業活動に伴う重大な不祥事（海外事例を含む）を予防するためにも「守りのガバナンス」を有効に機能させることが求められます。そのた

め経営陣のコンプライアンス、内部統制、リスク管理等の体制整備と運用が適切か否かについて監督を怠らず、必要に応じ自己の経験による助言をと心がけています。

取締役会の運営状況

当社グループは監査役会設置会社であり、傘下に中核事業会社グループをはじめ400社近くの事業会社を擁する持株会社です。グループガバナンス（自立と連携）が必要です。

その特性に応じ、取締役会は、社内取締役（事業会社トップ兼任を含む）9名と独立社外取締役3名で構成されています。独立社外取締役はそれぞれ異なった分野での豊かな経験と幅広い見識を持っており、バランスの取れた構成で多様性も充足していると考えます。

取締役会の運営状況ですが、自由闊達な雰囲気の中で、独立社外取締役の発言も自由に行われています。また、当社グループが監査役会設置会社であることから監査役（会）もコーポレートガバナンスの一角を担っており、取締役会でも独立社外監査役を中心にその立場から積極的な発言や指摘が行われています。

また、複雑案件の事前説明や審議資料の事前閲覧が実施されています。これらは取締役会の審議を深め、時間の適正化にも有効です。

さらに、独立社外取締役は、努めて社内行事やSDGs研修、経営創発プログラムの研修等に参加しています。“会社を知り、人を知る”、これは社外取締役にとって大事な栄養剤となっています。

取締役会の実効性評価

どのような組織や体制でも常にその取り組みを客観的に振り返り改善の契機とすることが重要です。当社グループの取締役会は2020年3月期の取締役会の実効性をできる限り客観的に分析・評価するため、外部専門機関による全役員のアンケート調査を実施し、その集計結果に基づいて自己評価を行いました。その結果は、取締役会の構成、運営等の全般にわたって概ね適切との評価になり、コーポレートガバナンスに関する報告書で開示しました。取締役会としては、この評価を踏まえ、さらなる実効性向上に向け不断の取り組みを継続するとともに、今回の調査で将来の課題とされた点についても検討を続けることが求められていると認識しています。

指名委員会と報酬委員会

指名委員会と報酬委員会（2018年6月までは報酬・指名委員会）は、いずれも取締役会決議の透明性と合理性を担保する目的で取締役会の任意の諮問機関として設置され、両委員会はそれぞれ独立社外取締役2名と当社グループの会長・社長2名の構成とされ、両委員会とも委員長は独立社外取締役が務めています。審議は指名委員会が役員人事制度と個別人事、報酬委員会が役員の報酬制度と個別報酬額を中心に行われています。その審議の概要は適宜取締役会に報告しています。

その中で特に印象深い案件は、社長交替に伴う後継者計画の立案と実践です。人物評価要件の明確化と理念の折り込み、時間をかけた手順の進行と社外の目による確認等に加え、後継者選定にかける熱意が審議を深いものにしたと思っています。

一方で、指名（人事）と報酬に関わる両委員会だけが任意に設置されたのはなぜなのか、その意義を考えることも肝要です。取締役会の主要な業務の1つに業務執行に対する監督があります。その監督を最も実効性あるものにする機能（ツール）が、業績評価やインセンティブ等に連動する人事や報酬によるコントロールです。しかしその判断（決定）は、同時に対象者や周辺に強いインパクトを与えます。それだけにその判断はより慎重に行われ、関係者を可能な限り納得させる、説得性を持つこと

が求められます。そのため当社グループは、会社としがらみを持たない独立社外取締役を主要メンバーとする両委員会を任意で設置し、人事、報酬に関する判断に外部の目（常識）を加えて審議することとしました。恣意性を排除し、透明性、合理性等の向上を目指しているためであり、この両委員会の事前審議は取締役会での議論を深化されるのに役立っています。引き続きこの意義をかみしめつつ審議の充実に努めたいと思います。

独立社外取締役として期待すること

コーポレートガバナンスは「形式から実質へ」というフェーズに入ったといわれることがあります。コーポレートガバナンス・コード等のさらなる改訂も予定されています。コーポレートガバナンスは各社の個別事情に応じた実効性のより高いガバナンスの実践という段階へ深化したようにも思われます。

当社グループはコーポレートガバナンスを企業価値向上に向けた重要な経営課題の1つと位置付けています。その基軸をゆるがせにせず、攻めと守りの両側面を活用し、バランスを取りながら真に役に立つ実効性のあるガバナンスの実現を図らなければならないと考えます。また、当社グループがグローバル化した多彩な事業会社を多数擁する持株会社であることから、グループガバナンス（全体の適正管理と改革）にも十分に意を用いる必要があります。そして、それらの具体的実践により、当社グループがさらなる発展を遂げられるよう期待しています。

他方、当社グループを取り巻く情勢は、少子高齢化、他業種の参入、米中問題とデジタル革命に加え、世界的なコロナ禍の発生等、未曾有の複雑で不透明な状況下にあります。しかし当社グループはこれまで常に時代を先取りした先進的取り組みで困難を乗り越え成長してきました。今回もその企業マインドと「生活者発想」と「パートナー主義」というグループポリシーを土台に、この危機を「変化の中に機を見る」気概を持って打開し成長することを強く期待しています。そして、そのためにもそれをやり貫く人材（財）の確保・育成に万全を期してほしいと願うこと切です。

経営体制

2020年6月26日現在

取締役





取締役副社長
矢嶋 弘毅
 博報堂DYメディアパートナーズ
 代表取締役社長



取締役常務執行役員
中谷 吉孝
 博報堂取締役常務執行役員



取締役
藤沼 大輔
 読売広告社代表取締役社長



社外取締役
山下 徹

監査役

常勤監査役
景山 和憲

社外監査役
内田 実

常勤監査役
西村 治

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

執行役員
多田 英孝

社長
水島 正幸

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)
 グループ総務局長

副社長
矢嶋 弘毅

徳久 昭彦
 テクノロジー統括担当補佐
 (グループ連携担当)

社長補佐(グループ・デジタル・
 トランスフォーメーション推進担当)

グループ戦略統括担当補佐
 (戦略投資推進室担当)

専務執行役員
松崎 光正

禿河 毅

グループ戦略統括担当

人事・コーポレート統括担当補佐
 (グループ広報・IR室(IR)担当)

マイケル・バーキン
 Kyu CEO

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)

今泉 智幸
 人事・コーポレート統括担当

グループマネジメントサービス
 推進室長

常務執行役員
中谷 吉孝

大塔 達也

テクノロジー統括担当

デジタル事業推進ユニット長補佐

西岡 正紀
 ファイナンス統括担当

島田 雅也

デジタル事業推進ユニット長

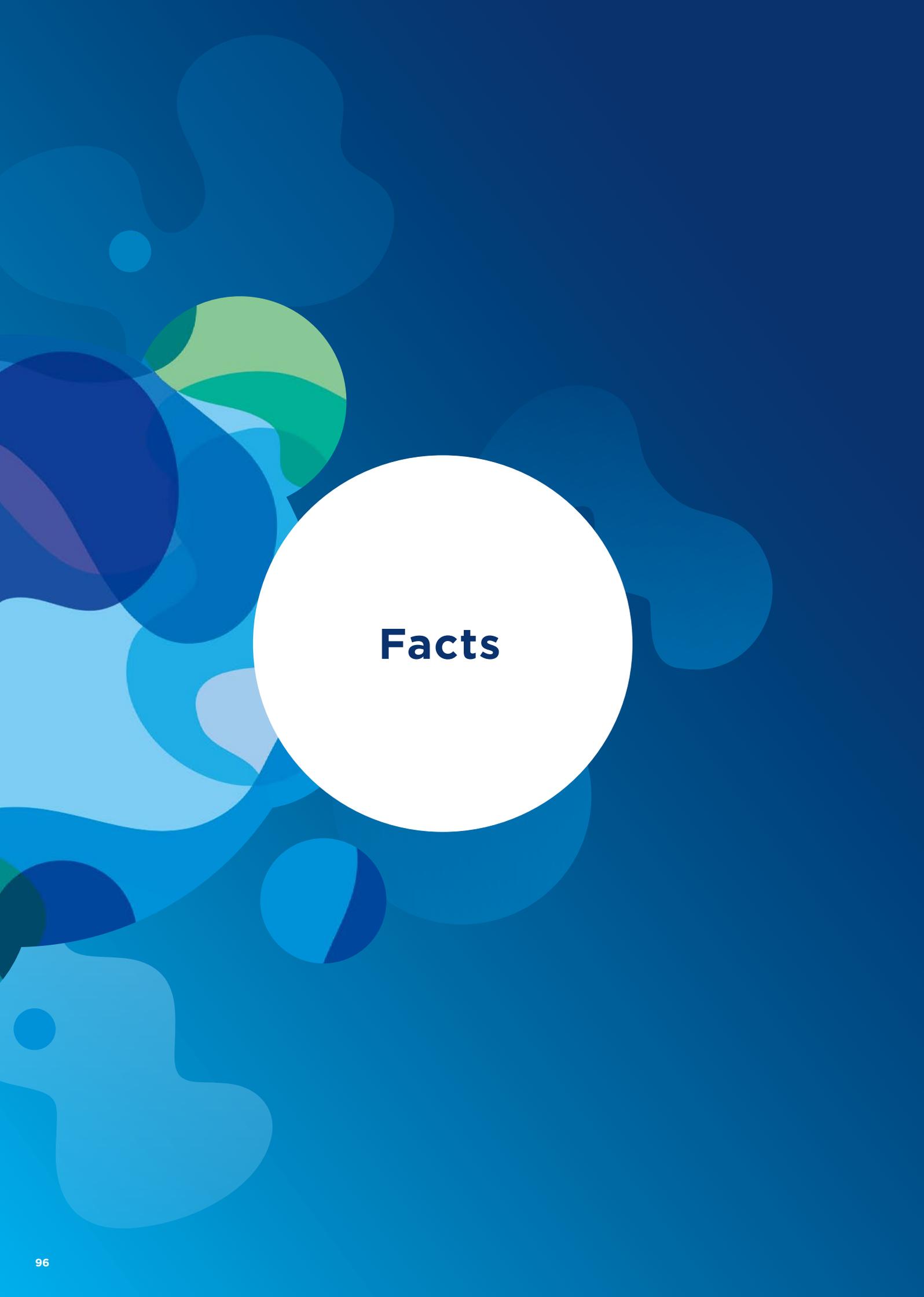
赤木 直人
 グループ戦略統括担当補佐
 (イノベーション創発センター、
 Kyu事業室担当)

青木 雅人

テクノロジー統括担当補佐
 (マーケティング・テクノロジー・
 センター担当)

江花 昭彦
 グループ戦略統括担当補佐
 (デジタル業務プロセス改革推進
 担当)

マーケティング・テクノロジー・
 センター長



Facts

- page **98** 10カ年財務サマリー
- page **100** 業種別・種目別売上高データ
- page **104** 株式情報
- page **105** 会社情報
- page **106** 主要なグループ会社一覧

10カ年財務サマリー

各表示年の3月31日に終了した会計年度	2011	2012	2013	2014	2015
売上高	¥ 936,476	¥ 978,321	¥1,045,431	¥1,095,909	¥1,131,064
売上総利益	152,218	160,756	175,964	190,150	205,867
販売費及び一般管理費	137,951	140,940	149,645	156,233	169,045
人件費	93,514	96,902	101,655	106,968	114,333
賃借料	11,097	10,585	10,819	11,060	11,764
減価償却費	2,687	1,886	1,896	1,956	2,411
のれん等償却額 ¹	625	527	759	983	1,672
その他	30,027	31,038	34,514	35,264	38,863
営業利益	14,266	19,816	26,319	33,916	36,821
税金等調整前当期純利益	13,132	20,355	24,948	37,039	38,924
親会社株主に帰属する当期純利益	4,550	8,604	12,894	18,721	19,879
のれん償却前営業利益 ²	14,891	20,343	27,078	34,900	38,494
総資産	¥ 474,126	¥ 518,805	¥ 528,535	¥ 583,970	¥ 633,904
現預金+(短期)有価証券	92,498	100,851	113,949	139,984	163,012
投資有価証券	45,938	53,900	56,924	61,631	81,925
有利子負債残高 ³	2,544	2,768	3,140	5,068	4,597
純資産	206,455	219,280	234,352	254,510	282,729
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 22,616	¥ 20,047	¥ 17,763	¥ 31,846	¥ 33,314
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,379)	(5,444)	(5,642)	(7,605)	(7,563)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,792)	(5,017)	(3,617)	(1,362)	(12,484)
1株当たり(円) ⁴					
当期純利益(潜在株式調整前)	¥ 11.81	¥ 22.66	¥ 33.96	¥ 49.31	¥ 53.22
当期純利益(潜在株式調整後)	11.81	22.64	33.95	49.27	53.16
配当金	7.00	7.00	8.00	12.00	15.00
配当性向(%)	59.2	30.9	23.6	24.3	28.1
純資産	¥ 518.11	¥ 542.89	¥ 583.73	¥ 629.66	¥ 707.30
比率(%)					
売上総利益率	16.3	16.4	16.8	17.4	18.2
のれん償却前オペレーティング・マージン ⁵	9.8	12.7	15.4	18.4	18.7
オペレーティング・マージン ⁶	9.4	12.3	15.0	17.8	17.9
人件費比率 ⁷	61.4	60.3	57.8	56.3	55.5
自己資本利益率(ROE)	2.3	4.3	6.0	8.1	7.9
自己資本比率	41.5	39.7	41.9	40.9	41.6
従業員数(人)(会計年度末)	10,081	10,633	11,385	11,894	13,021

1 のれん等償却額は、企業買収によって生じるのれん及び無形資産の償却額のことです。

2 のれん償却前営業利益とは、のれん等償却額を除外して算出される営業利益のことです。

3 有利子負債残高は、短期借入金と長期借入金(1年以内返済予定を含む)を合算したものです。

4 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。

百万円

2016	2017	2018	2019	2020	2019 vs 2020	
¥1,214,996	¥1,254,979	¥1,334,638	¥1,444,524	¥1,466,249	¥ 21,724	1.5%
232,398	248,476	272,410	324,809	332,499	7,690	2.4%
187,503	201,379	220,147	259,523	277,367	17,843	6.9%
126,073	135,426	146,832	172,774	183,764	10,990	6.4%
12,885	13,629	14,406	16,511	17,759	1,247	7.6%
2,925	3,199	3,588	4,992	5,383	391	7.8%
2,290	3,120	3,615	6,886	9,038	2,152	31.3%
43,329	46,003	51,703	58,359	61,422	3,063	5.2%
44,895	47,097	52,263	65,285	55,131	(10,153)	(15.6)%
46,152	44,795	50,703	85,758	74,871	(10,886)	(12.7)%
28,493	25,825	29,861	47,235	44,893	(2,342)	(5.0)%
47,185	50,217	55,878	72,171	64,170	(8,001)	(11.1)%
¥ 677,572	¥ 720,556	¥ 796,216	¥ 902,002	¥ 859,887	¥(42,115)	(4.7)%
157,926	152,245	150,780	196,492	189,407	(7,085)	(3.6)%
76,880	96,554	119,813	163,101	137,260	(25,841)	(15.8)%
8,086	11,829	9,956	116,136	110,785	(5,351)	(4.6)%
293,899	325,569	367,169	316,421	316,147	(274)	(0.1)%
¥ 29,698	¥ 16,288	¥ 32,327	¥ 53,522	¥ 27,366	¥(26,156)	
(20,686)	(4,280)	(20,499)	(22,815)	3,372	26,188	
(5,290)	(7,803)	(14,401)	(21,974)	(19,434)	2,540	
¥ 76.46	¥ 69.30	¥ 80.10	¥ 126.64	¥ 120.30	¥ (6.34)	
76.33	69.30	79.92	126.39	120.29	(6.10)	
18.00	24.00	26.00	28.00	30.00	2.00	
23.5	34.6	32.5	22.1	24.9	2.8pts	
¥ 732.83	¥ 817.34	¥ 920.01	¥ 756.73	¥ 774.84	¥ 18.11	
19.1	19.8	20.4	22.5	22.7	0.2pts	
20.3	20.2	20.5	22.2	19.3	(2.9)pts	
19.3	19.0	19.2	20.1	16.6	(3.5)pts	
54.2	54.5	53.9	53.2	55.3	2.1pts	
10.6	8.9	9.2	15.1	15.7	0.6pts	
40.3	42.3	43.1	31.3	33.6	2.3pts	
14,187	15,738	18,837	21,469	23,939	2,470	

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 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。

7 人件費比率は、売上総利益に対する人件費の比率を表示しています。

* 2020年3月期より、当社の子会社において売上の計上基準に係る会計方針の変更を行っており、2016年3月期から2019年3月期まで、遡及修正後の数値となっておりますが、2015年3月期以前の修正は反映していません。

業種別・種目別売上高データ

業種別売上高

各表示年の3月31日に終了した会計年度	2011	2012	2013	2014
エネルギー・素材・機械	¥ 19,480	¥ 14,563	¥ 12,732	¥ 10,747
食品	71,209	71,990	72,936	71,125
飲料・嗜好品	110,635	115,521	115,612	122,319
薬品・医療用品	42,427	46,385	49,579	49,473
化粧品・トイレットリー	64,882	65,181	64,215	66,386
ファッション・アクセサリ	11,625	12,830	13,775	14,378
精密機器・事務用品	11,102	10,837	10,504	8,675
家電・AV機器	28,655	32,384	28,725	25,811
自動車・関連品	97,182	107,518	121,744	140,320
家庭用品	16,169	16,772	17,733	16,805
ゲーム・スポーツ・趣味用品	16,686	15,491	14,892	14,051
不動産・住宅設備	36,054	40,525	43,159	45,212
出版	22,051	20,659	22,862	25,023
情報・通信	97,409	94,919	102,251	100,491
流通・小売業	39,855	41,760	46,755	49,857
金融・保険	51,133	47,539	46,867	53,288
交通・レジャー	36,702	36,413	43,934	41,429
外食・各種サービス	23,159	25,296	23,542	23,434
官公庁・団体	15,205	12,727	15,184	14,577
教育・医療サービス・宗教	7,617	7,622	11,610	13,989
案内・その他	42,057	43,927	45,005	45,879
上記合計	861,307	880,859	923,616	953,268
上記以外計	46,414	67,620	91,616	106,496
合計	¥907,721	¥948,479	¥1,015,232	¥1,059,764

* 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変更しました。そのため、2017年3月期ならびに2018年3月期の実績も新たな集計方法で集計し直しています。

* 2020年3月期より、当社の一部の子会社において売上の計上基準に係る会計方針の変更を行っており、2016年3月期から2019年3月期まで、遡及修正後の数値となっていますが、それ以前は修正前の数値を使用しています。

* 「合計」は日本国内の売上高を示します。

種目別売上高

各表示年の3月31日に終了した会計年度	2011	2012	2013	2014
新聞	¥ 67,992	¥ 68,003	¥ 66,433	¥ 67,449
雑誌	24,612	23,844	23,719	24,190
ラジオ	15,638	15,086	14,618	13,991
テレビ	386,414	394,581	420,512	427,508
4マスメディア 計	494,658	501,514	525,282	533,138
インターネットメディア	56,269	80,473	92,319	100,558
アウトドアメディア	36,791	37,333	39,096	41,633
メディア広告 合計	587,718	619,320	656,697	675,329
クリエイティブ	93,020	100,723	108,091	113,711
マーケティング/プロモーション	164,886	170,266	192,407	202,630
その他(コンテンツ)	15,681	19,059	19,062	19,773
メディア以外の広告 合計	273,587	290,048	319,560	336,114
上記合計	861,307	909,368	976,256	1,011,443
上記以外計	46,414	39,111	38,976	48,321
合計	¥907,721	¥948,479	¥1,015,232	¥1,059,764

* 2020年3月期より、当社の一部の子会社において売上の計上基準に係る会計方針の変更を行っており、2016年3月期から2019年3月期まで、遡及修正後の数値となっています。

百万円

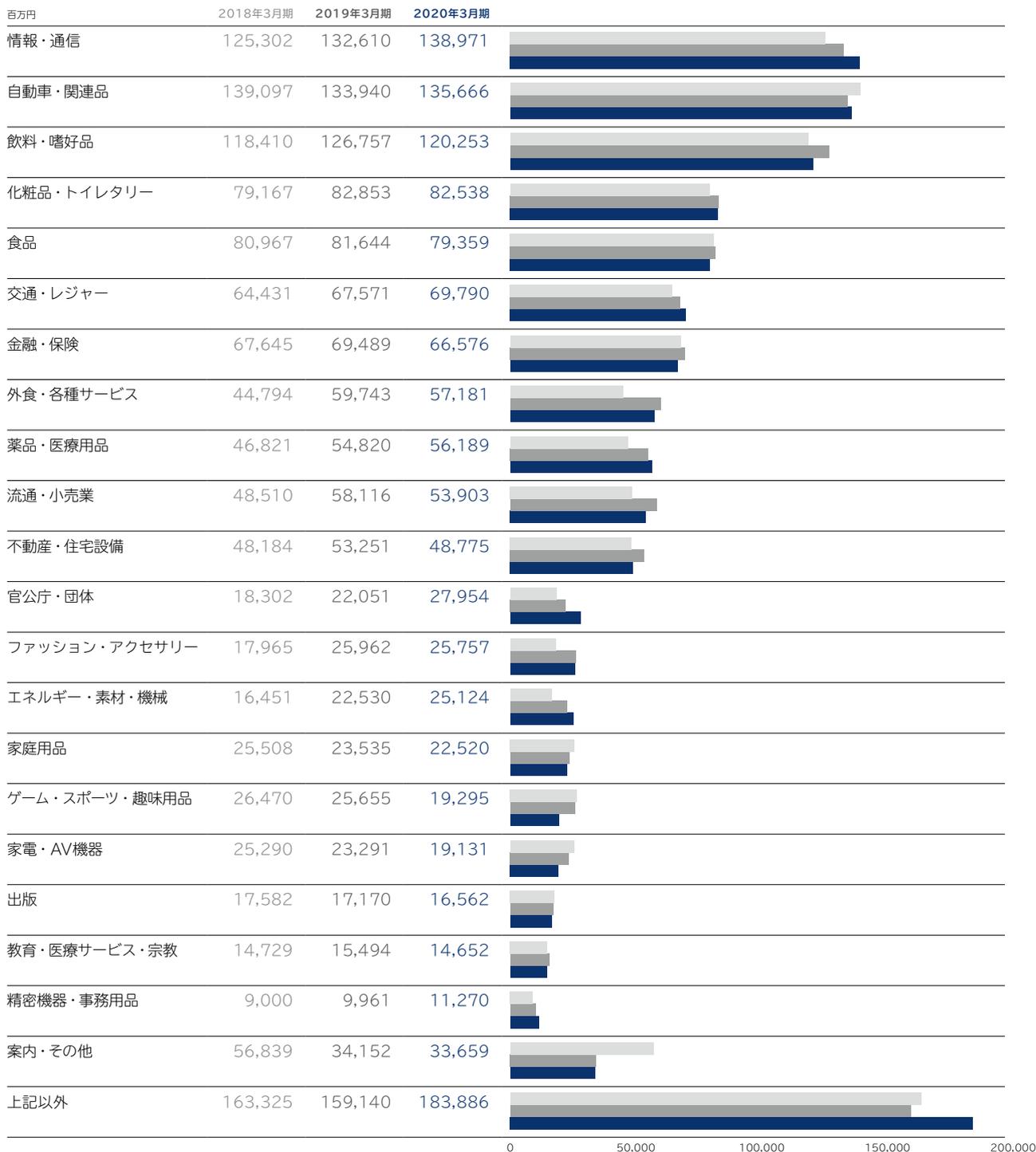
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	構成比
¥	12,458	¥ 13,945	¥ 14,373	¥ 16,451	¥ 22,530	¥ 25,124	2.2%
	69,496	76,404	80,531	80,967	81,644	79,359	7.1%
	117,387	118,562	122,138	118,410	126,757	120,253	10.7%
	53,673	53,123	46,655	46,821	54,820	56,189	5.0%
	68,413	71,920	76,595	79,167	82,853	82,538	7.3%
	12,648	13,485	18,126	17,965	25,962	25,757	2.3%
	6,641	7,616	9,996	9,000	9,961	11,270	1.0%
	29,071	26,696	25,031	25,290	23,291	19,131	1.7%
	138,721	133,559	127,021	139,097	133,940	135,666	12.1%
	17,409	19,140	23,179	25,508	23,535	22,520	2.0%
	12,737	15,930	18,124	26,470	25,655	19,295	1.7%
	40,827	42,686	45,401	48,184	53,251	48,775	4.3%
	23,112	23,688	17,822	17,582	17,170	16,562	1.5%
	103,595	114,444	118,410	125,302	132,610	138,971	12.4%
	48,236	59,427	58,586	48,510	58,116	53,903	4.8%
	58,995	60,148	58,725	67,645	69,489	66,576	5.9%
	45,780	53,159	53,109	64,431	67,571	69,790	6.2%
	27,676	32,463	36,474	44,794	59,743	57,181	5.1%
	16,687	15,790	16,349	18,302	22,051	27,954	2.5%
	16,512	14,543	13,564	14,729	15,494	14,652	1.3%
	48,368	53,442	54,107	56,839	34,152	33,659	3.0%
	968,442	1,020,167	1,034,317	1,091,466	1,140,605	1,125,135	100.0%
	113,944	123,880	155,670	163,325	159,140	183,886	
	¥1,082,386	¥1,144,047	¥1,189,987	¥1,254,791	¥1,299,746	¥1,309,022	

百万円

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	構成比
¥	64,759	¥ 64,024	¥ 59,541	¥ 55,664	¥ 50,196	¥ 44,371	3.5%
	23,649	22,433	20,298	20,753	19,394	17,849	1.4%
	14,433	14,012	13,646	13,209	15,173	14,878	1.2%
	431,048	437,188	436,864	442,514	451,525	427,468	33.4%
	533,889	537,658	530,349	532,140	536,289	504,568	39.5%
	109,662	135,489	181,777	200,842	229,881	254,528	19.9%
	40,044	40,873	40,588	42,722	40,921	42,749	3.3%
	683,595	714,020	752,714	775,704	807,093	801,845	62.7%
	114,972	119,858	126,564	134,888	147,202	149,360	11.7%
	206,135	221,078	216,016	235,460	269,731	275,259	21.5%
	20,530	25,317	24,548	27,816	49,750	53,379	4.2%
	341,637	366,253	367,128	398,164	466,684	478,000	37.3%
	1,025,233	1,080,272	1,119,842	1,173,868	1,273,777	1,279,845	100.0%
	57,153	63,775	70,145	80,923	25,968	29,176	
	¥1,082,386	¥1,144,047	¥1,189,987	¥1,254,791	¥1,299,746	¥1,309,022	

業種別・種目別売上高データ

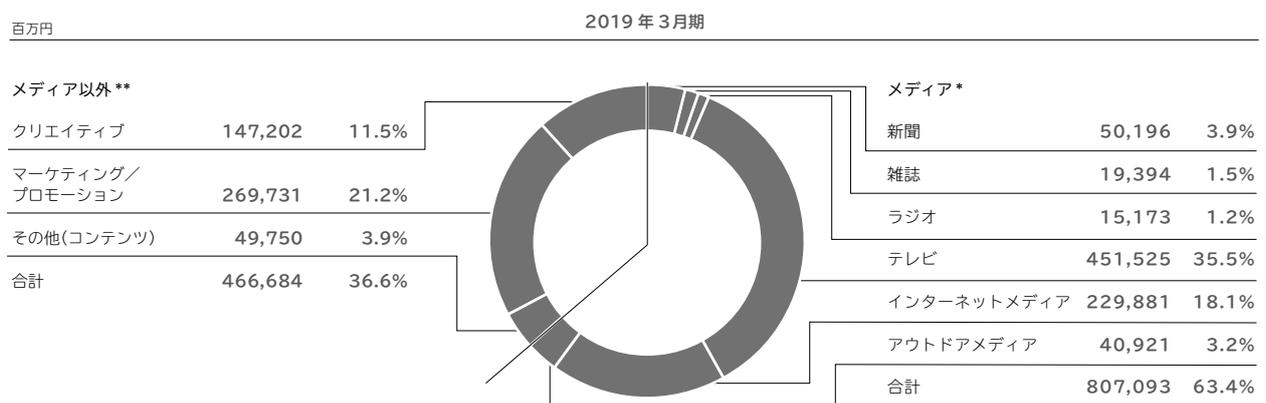
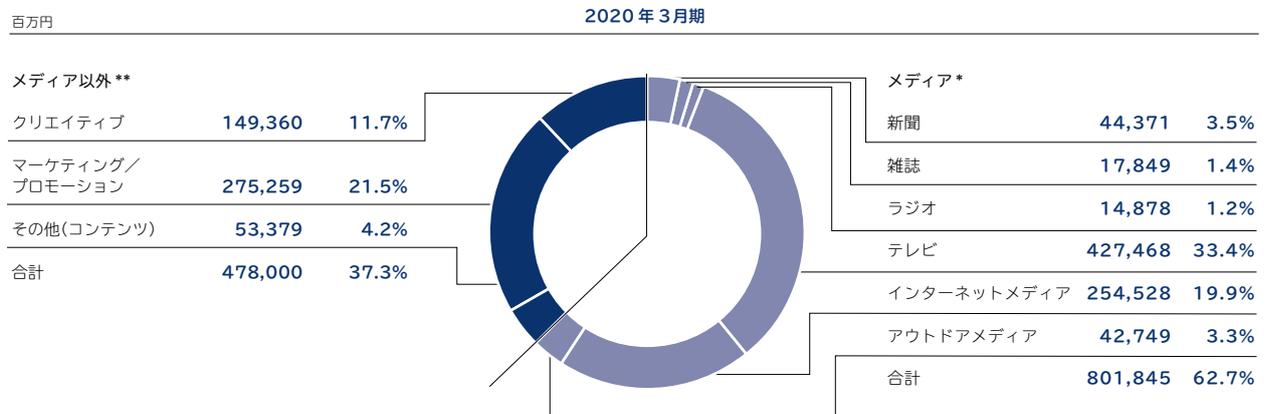
業種別売上高



*1 業種別売上高グラフは、2020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。そのため、2018年3月期の実績も新たな集計方法で集計し直しています。

種目別売上高・構成比



* メディア

新聞	国内で掲載・放送された広告枠の取引及び海外で掲載・放送された輸出広告枠の取引の合計となっています。
雑誌	
ラジオ	
テレビ	国内で掲載・放送された広告枠の取引及び海外で掲載・放送された輸出広告枠の取引の合計となっています。また、衛星放送も含まれます。
インターネットメディア	インターネット、モバイル広告、リスティング広告枠の取引及び運用が含まれます。 なお、これらに関わる広告表現の立案、広告制作に関する取引は「クリエイティブ」に含まれます。
アウトドアメディア	屋外広告、交通広告、折込広告等の掲出料及び制作費等の合計となっています。

** メディア以外

クリエイティブ	「新聞・雑誌・ラジオ・テレビ・インターネット」の広告表現立案及び広告制作、広告出演者の契約料等が含まれます。
マーケティング/ プロモーション	マーケティング、コミュニケーション、ブランド領域におけるコンサルティング、プランニング、調査業務等に関する取引及びSP、イベント、PR、CRM(カスタマーリレーションシップマネジメント)等のコンサルティング、プランニング、実施作業に関する取引等が含まれます。
その他(コンテンツ)	スポーツ、エンタテインメント、その他コンテンツ等に関する取引が含まれています。

株式情報

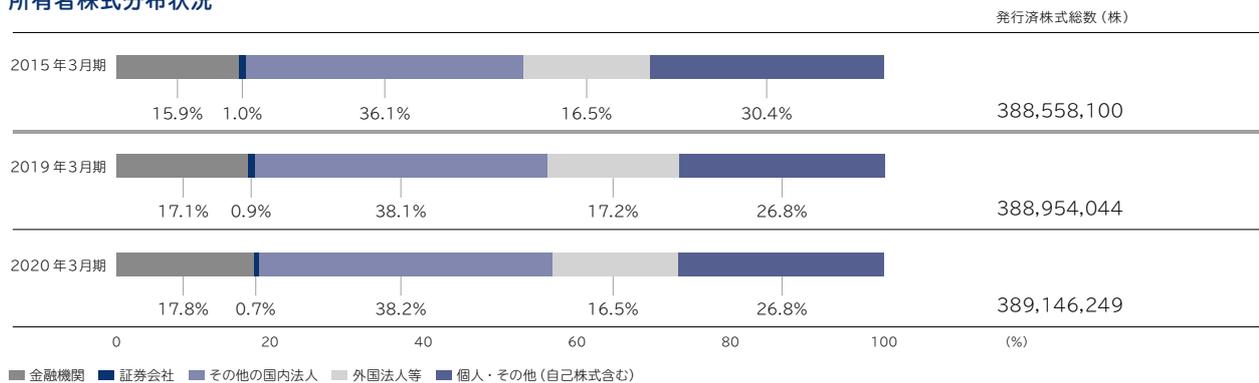
2020年3月31日現在

大株主(上位10名)

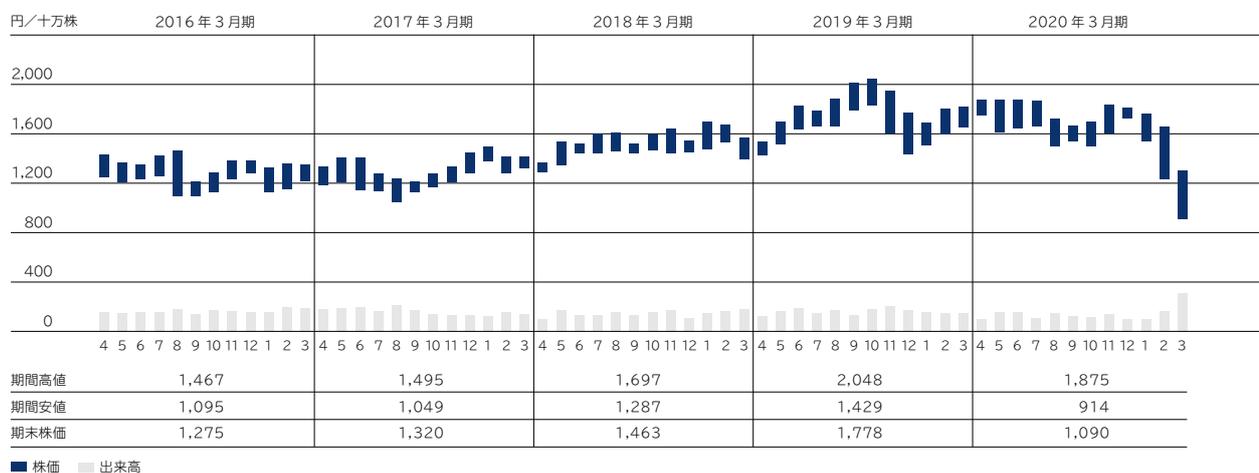
	持株数(株)	持株比率
1 公益財団法人博報堂教育財団	70,605,350	18.14
2 一般社団法人博政会	18,619,700	4.78
3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,164,300	4.15
4 株式会社博報堂DYホールディングス	15,905,035	4.08
5 株式会社朝日新聞社	11,223,490	2.88
6 一般社団法人フラタニテ	11,000,000	2.82
7 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	9,690,500	2.49
8 日本テレビ放送網株式会社	8,620,000	2.21
9 博報堂DYホールディングス社員持株会	8,142,617	2.09
10 第一生命保険株式会社	6,930,500	1.78

発行可能株式総数	1,500,000,000株
発行済株式総数	389,146,249株
株主数	6,842名

所有者株式分布状況



株価及び出来高の推移



会社情報

2020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：10,491百万円
 〒107-6320 東京都港区赤坂五丁目3番1号
 URL：<https://www.hakuhodody-holdings.co.jp>

お問い合わせ先

株式会社博報堂DYホールディングス IRグループ
 電話：03-6441-9033
 FAX：03-6441-9065
 Email：HC.IR@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)	12,988人
URL	https://www.hakuhodo.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)	5,476人
URL	https://www.hakuhodody-media.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 大阪府北区中之島二丁目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)	1,896人
URL	https://www.daiko.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CEO	島田 雅也
社員数(単体)	1,333人
URL	https://www.dac.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)	873人
URL	https://www.yomiko.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	高梨 秀一
社員数(連結)	784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)	2,094人
URL	https://kyu.com/

(注) 社員数は、2020年3月31日現在の人数を記載しています。

主要なグループ会社一覧

2020年3月31日現在

博報堂グループ

国内

名称	住所	議決権の 所有割合	%
(連結子会社)			
(株) 博報堂 ^{2,5}	東京都港区	100.00	
(株) TBWA\HAKUHODO	東京都港区	60.00 (60.00)	
(株) QUANTUM	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株) OMD HAKUHODO	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株) 北海道博報堂	北海道札幌市	100.00 (100.00)	
(株) 東北博報堂	宮城県仙台市	100.00 (100.00)	
(株) 新潟博報堂	新潟県新潟市	100.00 (100.00)	
(株) 北陸博報堂	石川県金沢市	100.00 (100.00)	
(株) 静岡博報堂	静岡県静岡市	100.00 (100.00)	
(株) 中国四国博報堂	広島県広島市	100.00 (100.00)	
(株) wondertrunk & co.	東京都渋谷区	98.50 (98.50)	
(株) 中央アド新社	東京都中央区	85.10 (85.10)	
(株) 博報堂プロダクツ	東京都江東区	100.00 (100.00)	
(株) K・M・J	東京都江東区	100.00 (100.00)	
(株) セレブリックス	東京都新宿区	100.00 (100.00)	
日本トータルテレマーケティング(株)	東京都渋谷区	100.00 (100.00)	
(株) Emerge	東京都江東区	75.00 (75.00)	
(株) 博報堂クリエイティブ・ヴオックス	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株) 博報堂コンサルティング	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株) 博報堂デザイン	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株) 博報堂ケトル	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株) 博報堂ダイレクト	東京都港区	100.00 (100.00)	
(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	100.00 (100.00)	
(株) 博報堂マグネット	東京都中央区	100.00 (100.00)	
(株) スパイスボックス	東京都港区	94.12 (94.12)	
(株) ハッピーアワーズ博報堂	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株) 博報堂プランニングハウス	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株) ディー・プレーン	東京都港区	99.00 (99.00)	
(株) CRAFTAR	東京都港区	91.63 (91.63)	
(株) オズマビアーアル	東京都千代田区	100.00 (100.00)	

名称	住所	議決権の 所有割合	%
(株) 博報堂メディカル	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株) バックスグループ	東京都渋谷区	100.00 (100.00)	
(株) SIX	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株) COTODAMA	東京都港区	99.25 (99.25)	
(株) Spontena	東京都港区	90.91 (90.91)	
(株) コスモ・コミュニケーションズ	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株) KIDS DENTAL PARK	東京都港区	61.09 (61.09)	
(株) VoiceVision	東京都港区	90.00 (90.00)	
(株) エッジ・インターナショナル	東京都港区	80.15 (80.15)	
(株) マハロネットワークス	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株) SEEDATA	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株) 博報堂マーケティングシステムズ	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株) 西広 ⁷	福岡県福岡市	80.00 (80.00)	
(株) CS西広	福岡県福岡市	80.00 (80.00)	
(持分法適用関連会社)			
(株) アドスタッフ博報堂	沖縄県那覇市	35.77 (35.77)	
iichi(株)	東京都渋谷区	28.33 (28.33)	
インキュデータ(株)	東京都港区	33.40 (33.40)	
(株) H.M.マーケティングリサーチ	東京都中央区	49.00 (49.00)	

海外

名称	住所	議決権の 所有割合	%
(連結子会社)			
Hakuhodo Deutschland GmbH	ドイツ フランクフルト	100.00 (100.00)	
博報堂香港有限公司	中国 香港	100.00 (100.00)	
上海博報堂广告有限公司	中国 上海	100.00 (100.00)	
省広納思博報堂广告有限公司 ¹	中国 広州	50.00 (50.00)	
省広博報堂整合營銷有限公司 ¹	中国 広州	50.00 (50.00)	
博報堂生活綜研(上海) 市場營銷諮詢有限公司	中国 上海	100.00 (100.00)	

博報堂グループ

海外

名称	住所	議決権の 所有割合	%
(連結子会社)			
Hakuhodo Cheil Inc.	韓国 ソウル	51.00 (51.00)	
Hakuhodo Asia Pacific Co., Ltd. ²	タイ バンコク	100.00 (100.00)	
Southpaw Communications Ltd.	イギリス タンブリッジウェルズ	100.00 (100.00)	
博報堂行効股份有限公司	台湾 台北	100.00 (100.00)	
博報堂思索股份有限公司	台湾 台北	100.00 (100.00)	
台湾博報堂股份有限公司	台湾 台北	100.00 (100.00)	
Hakuhodo Rus LLC	ロシア モスクワ	100.00 (100.00)	
Hakuhodo Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア シャアラム	100.00 (100.00)	
Hakuhodo (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	100.00 (100.00)	
Hakuhodo Integrated Communications Group Pte. Ltd.	シンガポール	100.00 (100.00)	
Hakuhodo & Saigon Advertising Co., Ltd.	ベトナム ホーチミン	65.00 (65.00)	
Square Communications Joint Stock Company	ベトナム ホーチミン	50.99 (50.99)	
Hakuhodo. Sync Private Limited	インド ニューデリー	100.00 (100.00)	
Grestad Hicks Communications Ltd.	中国 香港	100.00 (100.00)	
Ashton Consulting Ltd.	イギリス サリー	100.00 (100.00)	
HAKUHODO USA Inc.	米国 シカゴ	100.00 (100.00)	
Hakuhodo Investment Singapore Pte. Ltd. ²	シンガポール	100.00 (100.00)	

名称	住所	議決権の 所有割合	%
Media Intelligence Co., Ltd	タイ バンコク	70.00 (70.00)	
HILL ASIA Co., LTD	タイ バンコク	100.00 (100.00)	
Hakuhodo International Thailand	タイ バンコク	100.00 (100.00)	
Hakuhodo Wyng Private Limited.	インド ニューデリー	100.00 (100.00)	
Winter Agency Co., Ltd.	タイ バンコク	49.00 (49.00)	
AdGlobal360 India Pvt. Ltd.	インド ニューデリー	71.25 (71.25)	
AdGlobal360 Pte. Ltd.	シンガポール	76.50 (76.50)	
SPA Hakuhodo Advertising Co., LTD	タイ バンコク	100.00 (100.00)	
Spicy Hakuhodo Co., Ltd.	タイ バンコク	100.00 (100.00)	
Delphys Hakuhodo (Thailand) Co., Ltd.	タイ バンコク	65.50 (65.50)	
(持分法適用関連会社)			
TBWA\G1 S.A.S	フランス パリ	20.00 (20.00)	
People'n Rich-H Sdn. Bhd.	マレーシア クアラルンプール	25.00 (25.00)	
北京代思博報堂广告有限公司	中国 北京	45.00 (45.00)	
広東省広代思博報堂广告有限公司	中国 広州	25.00 (25.00)	

大広グループ

国内

名称	住所	議決権の 所有割合	%
(連結子会社)			
(株)大広 ²	大阪府大阪市	100.00	
(株)大広WEDO ⁸	大阪府大阪市	100.00 (100.00)	
(株)大広関西 ⁹	大阪府大阪市	100.00 (100.00)	
(株)アド大広名古屋	愛知県名古屋市	100.00 (100.00)	
(株)大広九州	福岡県福岡市	100.00 (100.00)	
(株)大広北陸	富山県富山市	100.00 (100.00)	
(株)大広西日本	広島県広島市	100.00 (100.00)	
(株)朝日エリア・アド	大阪府大阪市	55.96 (55.96)	
(株)大広メディアックス	大阪府大阪市	75.00 (75.00)	

名称	住所	議決権の 所有割合	%
(株)大広ONES ⁸	大阪府大阪市	100.00 (100.00)	
(株)ディー・クリエイト	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株)D&I パートナース	東京都江東区	100.00 (100.00)	
アイビースステム(株)	長野県諏訪市	51.06 (51.06)	
(株)顧客時間	大阪府大阪市	94.00 (94.00)	
(株)澤田設計事務所	大阪府大阪市	100.00 (100.00)	
(株)エンゲージング・ファーム	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株)LGBT総合研究所	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株)プロモエッジ	東京都港区	100.00 (100.00)	

主要なグループ会社一覧

大広グループ

海外

名称	住所	議決権の 所有割合	%
(連結子会社)			
大広(中国)広告有限公司	中国 上海	100.00 (100.00)	
Daiko Vietnam Co., Ltd.	ベトナム ホーチミン	100.00 (100.00)	
大廣國際廣告股份有限公司	台湾 台北	100.00 (100.00)	
DAIKO From Here On Communications Private Limited	インド ニューデリー	51.00 (51.00)	
DAIKO ADVERTISING INDIA PVT. LTD.	インド チェンナイ	100.00 (100.00)	
AD PLANET DAIKO PTE. LTD.	シンガポール	87.23 (87.23)	
PT AD PLANET DAIKO INDONESIA	インドネシア ジャカルタ	51.00 (51.00)	
DAIKO MEKONG COMMUNICATIONS Co., LTD.	ベトナム ホーチミン	90.00 (90.00)	

読売広告社グループ

国内

名称	住所	議決権の 所有割合	%
(連結子会社)			
(株)読売広告社 ²	東京都港区	100.00	
(株)読売クロスコム	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株)読売キャスティング& エンタテインメント	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株)ショッパーインサイト	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株)読売クリエイティブスタジオ	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株)環境計画研究所	東京都目黒区	51.00 (51.00)	
(株)ビジネス・デザイン・ノード	東京都港区	100.00 (100.00)	

海外

(連結子会社)			
読売(上海)広告有限公司	中国 上海	100.00 (100.00)	
台灣讀廣股份有限公司	台湾 台北	70.00 (70.00)	

博報堂DYメディアパートナーズグループ

国内

名称	住所	議決権の 所有割合	%
(連結子会社)			
(株)博報堂DYメディアパートナーズ ²	東京都港区	100.00	
(株)博報堂DYスポーツマーケティング	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株)博報堂DYアウトドア	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株)博報堂DYミュージック &ピクチャーズ	東京都港区	100.00 (100.00)	
データスタジアム(株) ²	東京都港区	68.88 (68.88)	
STORIES合同会社	東京都港区	89.80 (89.80)	
(株)オールブルー	東京都港区	93.40 (93.40)	
(株)ONESTORY	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株)Handy Marketing	東京都港区	51.00 (51.00)	
D.A.コンソーシアム ホールディングス(株)	東京都渋谷区	100.00 (49.33)	
デジタル・アドバタイジング・ コンソーシアム(株) ²	東京都渋谷区	100.00 (100.00)	
(株)アド・プロ	東京都渋谷区	100.00 (100.00)	
(株)博報堂アイ・スタジオ	東京都千代田区	100.00 (100.00)	
(株)プラットフォーム・ワン	東京都渋谷区	100.00 (100.00)	
(株)トーチライト	東京都渋谷区	100.00 (100.00)	
ユナイテッド(株) ^{1, 2, 4}	東京都渋谷区	45.72 (45.72)	
(持分法適用関連会社)			
(株)スーパーネットワーク	東京都港区	50.00 (50.00)	
(株)mediba	東京都渋谷区	35.81 (35.81)	
(株)広告EDIセンター	東京都中央区	29.85 (29.85)	
(株)朝日広告社	東京都中央区	20.00 (20.00)	
ベビカム(株)	東京都千代田区	38.19 (38.19)	
(株)メンバーズ ^{4, 6}	東京都中央区	16.40 (16.40)	
アドイノベーション(株) ⁶	東京都目黒区	18.03 (18.03)	
(株)グライダーアソシエイツ	東京都港区	23.62 (23.62)	

博報堂DYメディアパートナーズグループ

海外

(連結子会社)			
STORIES INTERNATIONAL, INC.	米国 カリフォルニア	100.00 (100.00)	
北京迪愛慈廣告有限公司	中国 北京	99.51 (99.51)	
DAC ASIA PTE. LTD. ²	シンガポール	100.00 (100.00)	
(持分法適用関連会社)			
Innity Corporation Berhad	マレーシア プタリン・ジャヤ	25.02 (25.02)	

アイレップグループ

国内

名称	住所	議決権の 所有割合	%
(連結子会社)			
(株) アイレップ	東京都渋谷区	100.00 (100.00)	
(株) カラック	東京都港区	100.00 (100.00)	
(株) ロカリオ	東京都港区	94.16 (94.16)	
(株) シンクス	東京都渋谷区	51.00 (51.00)	

kyuグループ

海外

名称	住所	議決権の 所有割合	%
(連結子会社)			
kyu Investment Inc.	米国 デラウェア	100.00	
SYPartners LLC	米国 カリフォルニア	100.00 (100.00)	
Sid Lee Inc.	カナダ ケベック	100.00 (100.00)	
BEworks Inc.	カナダ オンタリオ	58.80 (58.80)	
IDEO LP	米国 デラウェア	70.00 (70.00)	
Bimm Mangement Inc	カナダ オンタリオ	100.00 (100.00)	
Kepler Group LLC	米国 デラウェア	100.00 (100.00)	
Atolye Yaratici Proje Gel. Dan Tas. Hiz. Ve Tie	トルコ イスタンブール	100.00 (100.00)	
ATÖLYE BOMONTI ORGANIZASYON DANIŞMANLIK ÜRETİM SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ	トルコ イスタンブール	100.00 (100.00)	

kyuグループ

海外

(持分法適用関連会社)			
C2 International Inc.	カナダ ケベック	24.50 (24.50)	

その他

国内

名称	住所	議決権の 所有割合	%
(連結子会社)			
(株) 博報堂DYトータルサポート	東京都千代田区	100.00	
(株) 博報堂DYキャブコ	東京都港区	100.00	
(株) 博報堂DYアイ・オー	東京都江東区	100.00	
AD plus VENTURE (株)	東京都港区	100.00	
(株) STARIDER	東京都港区	100.00	
(株) Sports Technology Lab	東京都港区	100.00 (50.00)	
(持分法適用関連会社)			
(株) エムキューブ ⁶	東京都港区	15.00	
(株) スイッチ・メディア・ラボ	東京都港区	20.10	

- 1 持分は50%以下ですが、実質的に支配しているため子会社としたものです。
- 2 特定子会社です。
- 3 「議決権の所有割合」欄の()内は子会社による間接所有の割合で内数であります。
- 4 有価証券報告書提出会社です。
- 5 (株)博報堂については、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えております。主要な損益情報等は、以下の通りであります。

	(株) 博報堂 (百万円)
① 売上高	733,516
② 経常利益	22,757
③ 当期純利益	12,222
④ 純資産額	158,175
⑤ 総資産額	392,788

- 6 持分は20%未満ですが、実質的な影響力を持っているため関連会社としております。
- 7 2020年4月において、(株)九州博報堂に社名を変更しております。
- 8 2020年4月において、(株)大広ONESは(株)大広WEDOと合併し、(株)大広WEDOに社名を変更しております。
- 9 2020年4月において、(株)大広との統合により消滅しております。

