

HakuhodoDY holdings

Integrated Report 2025

統合報告書 2025



読者の皆様へ

博報堂DYグループは、国内外約450社、社員は29,000人近くの陣容になりました。その半数以上がグループ発足後に入社あるいは参画した社員です。

当社グループを取り巻く環境も大きく変化する中、判断軸・動機付けの根幹となる当社グループの存在意義や、そこで働くことの意味合い(Why)を明確にして、全員と共有し仲間となることが重要であると考え、グループ共通の価値観として「グローバルパーパス」を定めました。生活者の想いがあふれ、いきいきと活躍できる社会の実現に向け、価値観を共有する社員一同、企業価値向上に取り組んでまいります。

免責事項

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

※ 特に記載がない場合、2025年10月10日時点の情報を開示しています。

※ 本統合報告書は、2025年3月期(2024年4月1日から2025年3月31日まで)を主な適用範囲としています。2025年4月に博報堂と統合した博報堂DYメディアパートナーズは、適用範囲に準じ、報告書内では当時の社名にて記載しています。

P.5

トップメッセージ

事業変革エンジンを起動し、「広告会社グループ」からのフルモデルチェンジを推進

P.12

クリエイティビティ・プラットフォームとは?

生活者を起点としたクリエイティビティで、生活者・企業・社会をつなぎ、新たな関係価値を生むプラットフォームへ

P.24

博報堂DYグループの事業構造変革

「マーケティングビジネスの構造改革」

「新たな成長オプションの創造」

「グローバルビジネスのリモデル」

の3つの事業構造変革

P.50

博報堂DYグループの サステナビリティ

「人を中心としたサステナブルな経営」を軸に、
地球環境や社会課題の解決を通じ、
持続的な企業価値の向上を目指す

P.40

博報堂DYグループの 価値創造事例

AI活用、クリエイティビティ・プラットフォームを
構成する「6つの事業領域」における
企業価値向上に向けた取り組み

目次

Top Message

- 5 トップメッセージ

Value Creation

- 11 「生活者発想」と「パートナー主義」
- 12 目指すべき姿「クリエイティビティ・プラットフォーム」
- 13 価値創造モデル
- 15 重要課題(マテリアリティ)
- 17 「人」を源泉とした価値創造
- 21 「生活者発想」を源泉とした価値創造

Strategy

- 24 中期経営計画で目指す真のパートナー化
- 27 中期経営計画の進捗
- 29 マーケティングビジネスの構造改革
- 32 デジタルマーケティング領域の進展
- 34 博報堂DYグループのテクノロジー戦略
- 36 人間中心のAI(Human-Centered AI)
- 37 CFOインタビュー
- 40 成長を加速する価値創造事例

Sustainability

- 50 博報堂DYグループのサステナビリティ
- 54 持続可能な地球環境への貢献
- 56 多様な個の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮
- 61 コンプライアンスとインテグリティの追求
- 63 博報堂DYグループのサステナビリティアクション
- 67 公益財団法人 博報堂教育財団

Governance

- 69 会長メッセージ
- 71 社外取締役対談
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 83 コンプライアンス
- 84 CCOメッセージ
- 86 経営体制

Corporate Data

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

博報堂DYグループ グローバルパーパス

生活者、企業、社会。

それぞれの内なる想いを解き放ち、

時代をひらく力にする。

Aspirations Unleashed

白紙に未来を描くなら、私たちはまず真ん中に人を描く。

次に想像する。その人は胸にどんな想いを秘めているだろう。

想いをカタチにすれば、新しい技術が生まれる、

新しい行動が生まれる、新しい生活が始まる。

やがて、新しい文化が育っていく。

すべてが最適化され、解決策がひとつに見える時代に。

私たちは、ひとりひとりが持つ、

ほかの誰とも違う「想い」を解放したい。

それが、どれだけ非効率なことだとしても。

意志や、情熱や、希望や、野望や、理想。

多様な想いをつなぎ、時代をひらく力にする。

私たちの持つ創造性のすべては、そのために。



Top Message

事業変革エンジンを
起動し、
非連続の価値創造へ

代表取締役社長

西山 泰央

トップメッセージ

「クリエイティビティ・プラットフォーム」へのフルモデルチェンジ

.....

このほど、博報堂DYホールディングスの社長に就任いたしました。私は1989年、博報堂へ入社し、営業担当から新規事業創造、経営企画と、ビジネス現場／経営サイドの両面を歩んできました。博報堂、博報堂DYメディアパートナーズの執行役員等を経て、2024年、当社執行役員に就任。水島社長（現 会長CEO）のもと、グループ戦略統括担当補佐として現中期経営計画の策定に携わりました。この時代の転換点にグループの舵取り役を担うこととなり、その大任に身が引き締まる思いです。

ビジネスの世界は今、100年に1度の変革期を迎えています。テクノロジー、特にAIの急激な進展により、業務の高度な自動化が可能になり、これまで以上の個別最適な対応を大量に行うことが現実となります。人間の仕事の質も大きく変わっていきます。こうした変化に対応した事業モデルの刷新は、もはや企業の生き残りの条件となりつつあります。広告業界も例外ではありません。マーケティングに必要な専門性はますます高度化し、コンサルティングやデジタル専門の会社など、競合環境が激しくなっています。

こうした中、私たちが取るべき方向性は、どこにあるのか。それが「クリエイティビティ・プラットフォーム」です。多様な専門性、テクノロジーを結集し、事業変革や持続的成長といった顧客企業の課題、そして生活者や社会の課題に私たちなら

ではのクリエイティビティをもって貢献していくことです。そのためには私たち自身、「広告会社グループ」としての自己規定から抜け出さねばなりません。これまで培ってきた生活者発想に基づくクリエイティビティと総合広告会社として担ってきた総合力をさらに上位概念に進化させ、非広告の分野へ押し広げることで、生活者、企業、社会にとっての真の価値を提供できる企業体——「クリエイティビティ・プラットフォーム」への変容を加速しなければなりません。

当社グループの事業領域は多種多様で、子会社を含めたりソースも非常に豊かです。それらを融合しうるカルチャーも備わっています。個性豊かで、かつ、自ら改革を志向する仲間が集う、「人の力」。それこそが、私たちの最大の競争優位性です。事業変革エンジンを加速し、「広告会社グループ」からのフルモデルチェンジを推進していきます。

人間中心のテクノロジーとクリエイティビティ

.....

デジタル化やSNSの普及は、生活の快適・利便性を高める一方、ある種の閉塞感をもたらしていることも事実です。生身の人間を感じる疎外感、社会全体を覆い、企業活動にも影響を及ぼしています。人々が希望のある未来を信じられるような「物語（ナラティブ）」と「共感」の創造が必要とされています。そして、それを促進するカギは、逆説的ながら、テクノロジーの中にあるのではないのでしょうか。

個性豊かで、かつ、
自ら改革を志向する
仲間が集う、「人の力」。
それこそが、私たちの最大の
競争優位性です

詳細 ▶ P.12 クリエイティビティ・プラットフォーム
P.17-20 「人」を源泉とした価値創造

トップメッセージ

テクノロジーは人間の創造性を解放するためにある、と考えています。この観点から見れば、AIの急激な進展は、脅威というより千載一遇のチャンスでしょう。単純作業や効率化・最適化はAIに委ねることで、人間はさらに、じっくり物事を考え、周囲の人々と対話し、新たな価値を生み出すための「思考の余白」を手に入れます。そして、五感を揺さぶるリアルな体験の価値は、これまで以上に上がっていくでしょう。私たちが目指すのは、こうした人間中心のテクノロジーの活用に基づく新たな産業・文化の創出です。

コンサルティング領域では、グループ会社のENND Partnersや博報堂コンサルティングが、積極的に事業拡大を進めています。ENND Partnersは、デザイン思考で名高いティム・ブラウン氏（IDEO名誉会長）、企業経営支援の経験豊富な岩渕匡敦氏を共同創業者とし、2024年に設立された新会社です。両氏の知見と人間中心の哲学を掛け合わせ、非常に意義深いミックスカルチャーが形成されています。また、博報堂コンサルティングは、企業ブランディングという日本企業があまり得意ではない分野において、生活者発想を根幹に置いたアプローチで、ブランド価値の向上による企業価値の創造を目指しています。どちらの領域でも、当社グループならではのクリエイティビティが専門コンサルティング会社に対する大きな優位性となるはずです。

独自のカルチャーに裏打ちされた優位性をさらに磨き上げ、企業や経営トップ層の課題解決に伴走していくこと。それはまた、「パートナー主義」の新たな進化形と見ることもできるでしょう。

上記は、当社グループが取り組んでいる価値創造の、ほんの一例に過ぎません。あるべき未来像を可視化して、そこに必要なプレイヤーを集め、共に実現していく。その輪を広げることで、社会に「希望のナラティブ」を届けていきます。

事業変革エンジンの起動

組織としての新しいあり方を追求することは、必然的に、業務プロセスと組織風土の変革を伴います。最新のテクノロジーを積極的に活用し、個人の経験や勘といった「暗黙知」を「形式知」化するとともに、いずれは誰でも高度な業務を遂行できる環境を整備するなど業務プロセスの抜本的な改革を進めます。人とカルチャーについても、社員一人ひとりの熱意を武器にこれまで以上に失敗を恐れずチャレンジする風土にしたいと思っています。AIなどITを中心とした教育、専門性を高める研修などの個々のスキルアップだけでなく、戦略的に一歩上の組織目標を設定することにより、挑戦する組織としての基盤をつくります。そこにこそ、非連続な成長があると確信しています。

組織の壁を越えた知見・ノウハウの共有という点では、2024年のグローバルパーパス制定が大きな足掛かりとなりました。中長期的な価値提供のあり方を議論していくことは、グループ会社450社近く、従業員約29,000人を擁する私たちにとって、それは容易ならざる作業でしたが、グループ全体の意思疎通、またパーパスに基づいた活動の定着ぶりを見ても、そこから得られたものは非常に大きかったと実感します。



詳細 ▶ P.23-48 Strategy

WEB 博報堂DYグループのグローバルパーパス

トップメッセージ

私たちが目指すのは、戦略を考える「脳」、生活者データという「心臓」、全体をつなぐ「神経」が有機的・自律的に連携し、状況に応じて変化していく、アメーバのような組織です。そのような組織は「事業変革エンジン」として、組織の活力を上げ、主体的な課題解決を継続的に行うことを可能にします。そして従来の延長線上にない「非連続の価値創造」を実現していけるはずです。

地球規模で通用する新産業の創出へ

成長領域として設定しているインキュベーションビジネスでは、国内外のパートナーとの共創を加速し、社会課題を起点とした新事業・新産業の拡大を図ります。

私自身、これまでスタートアップの発掘・支援に取り組む中で痛感したのですが、日本には素晴らしい価値を有する企業が数多く存在します。それらの会社が飛躍的成長を遂げるのに必要なもの、それは「価値の可視化」です。そしてグローバル化の進むこの時代においては、その可視化された価値は、地球の裏側にまでも届くものであるべきです。当社グループの有するクリエイティビティと広範なネットワークは、こうした課題の解決にまさにうってつけです。また逆に、日本市場進出を目指す海外企業のサポートも十分考えられるでしょう。

共創するパートナーは、企業の規模を問いません。そこには、アカデミアや公的機関なども含まれます。また、広報・ブランディングだけでなく、用途開発や実装支援に向けた枠組

み構築——例えば、事業レベルでの産官学連携の推進も、当社グループの果たしうる重要な機能となります。その際、社会に向けて自らテーマを発信し、既知のパートナーのみならず、未知のステークホルダーをも巻き込んでいく。そうした力を、当社グループは獲得しつつあります。クライアントのビジネスモデルや組織のあり方を見直すだけでなく、その事業を通じてより良い社会をつくるための変革をサポートしていきます。

現中期経営計画の位置付け

これまで5年単位で進めてきた中期経営計画（以下、中計）ですが、現中計は2027年3月期までの3ヵ年計画で、次期中計（2028年3月期～2032年3月期）を見据えたものとなっています。これは、フルモデルチェンジ——事業領域拡張の成否、有効性を本中計で見極めるためです。6つの事業領域における新たな収益モデルの構築、それを支える体制整備の期間が、現中計であり、そうした土台づくりを前提に、「稼ぐ力」の最大化、成長の加速とグループの利益構造変革を目指すのが、次期中計の位置付けとなります。

現中計2年目の今期（2026年3月期）においては、AI関連などテクノロジー領域の着実な進展に加え、コンサルティング／コンテンツビジネスも成長し、領域間のシナジー創出も増えてきています。もちろん、グループ収益の大半を占めるマーケティングビジネスの取り組み変革も重要課題です。既存領

クライアントのビジネスモデルや組織のあり方を見直すだけでなく、その事業を通じてより良い社会をつくるための変革をサポートしていきます

詳細 ▶ P.24-26 中期経営計画で目指す真のパートナー化

トップメッセージ

域である以上、競争の激化は避けられません。しかも既存領域とはいえ、AIの進化によって事業環境は大きく様変わりしています。こうした状況で所期の目標を達成すべく、テクノロジービジネスとの連携強化、競争力の棚卸しとビジネス体制の強化など、必要な対策を迅速に講じていきます。

ステークホルダーの皆様へ

先ほど触れた「可視化」の重要性というテーマは、当社グループの企業価値にも当てはまります。私自身、かつてスタートアップ支援の一環として様々な可視化を手掛けてきました。そうした経験を活かし、当社グループにおける多様な価値創造の実像をきちんとお伝えしていきたいと思います。

振り返れば、私が入社したのは「ジャパン・アズ・ナンバーワン」が叫ばれた時代です。日本経済が空前の繁栄を謳歌する中でしたが、その当時から、「広告」概念そのものの拡大・変容は進んでいました。マーケティングや商品開発など幅広い分野を開拓していくチームの熱気を肌で感じつつ、提案に魂と責任を込めることの大切さを学びました。「魂と責任を込める」とは、現実には起きている諸課題の本質（根っこ）を見つけ出し、本来あるべき姿を明確に描き出すこと。そうした姿の実現に向け、前例や組織の壁を乗り越え、ステークホルダー

の期待値をはるかに超えることを目指すということの意味します。「期待に応える」というだけの現状維持で満足してはならない——その信念は今なお変わりません。

かつて哲学者ニーチェは「脱皮できない蛇は滅びる」と喝破しました。自戒の意味も込めて、私はこの言葉を座右の銘としています。所属するチームや事業領域、役職の有無にかかわらず、各個人が自律的・恒常的に脱皮、モデルチェンジを模索していけるような組織環境の実現。仕事を通じた自己実現・自己変革を促す、良質な刺激の提供。一人ひとりの内発的成長によって企業価値を持続的に高め、皆様のご期待に応えていきたいと考えています。

代表取締役社長

西山泰央



詳細 ▶ P.17-20 「人」を源泉とした価値創造
P.49-67 Sustainability

Value Creation

- 11 「生活者発想」と「パートナー主義」
- 12 目指すべき姿「クリエイティビティ・プラットフォーム」
- 13 価値創造モデル
- 15 重要課題(マテリアリティ)
- 17 「人」を源泉とした価値創造
- 21 「生活者発想」を源泉とした価値創造

「生活者発想」と「パートナー主義」

博報堂DYグループは、設立以来、「生活者発想」と「パートナー主義」の2つを大切な考え方として掲げています。

「生活者発想」



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

「パートナー主義」



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

目指すべき姿「クリエイティビティ・プラットフォーム」

生活者、企業、社会を取り巻く環境が大きく変化し、将来予測が困難な時代において、博報堂DYグループ自身もまた、常に自らを変革し続けることが不可欠です。外部環境の変化に耐えうる新たな事業構造を構築するためには、当社グループが持つクリエイティビティを拡張し、どのような存在になるのかを示す必要があると考え、私たちが目指すべき姿を「クリエイティビティ・プラットフォーム」と決めました。生活者を起点としたクリエイティビティによって、生活者と企業、社会の新しい関係をつくり、生活者と企業、社会が共創して新しい価値を生み出していくプラットフォーム（基盤）となることを目指しています。



私たちの強みは、多様な人材、「共創」「チーム」を尊ぶカルチャー、そして「生活者発想」による「クリエイティビティ」です。この強みに、様々なステークホルダーとのつながり、グローバルネットワーク、AI等のテクノロジーを掛け合わせることで、多様なビジネスを通して新たな関係価値を生み出し、未来を創造するグループへと進化します。

現中期経営計画では、この「クリエイティビティ・プラットフォーム」を通じて新たな関係価値

を生み、社会価値と経済価値を両立することができる事業領域として、6つの事業領域を選定しました。これら6つの事業領域が、それぞれ異なるビジネスモデルで成長を遂げながら相互に連携し、いっそう収益力を強化する姿を目指して、事業構造の変革を推進します。

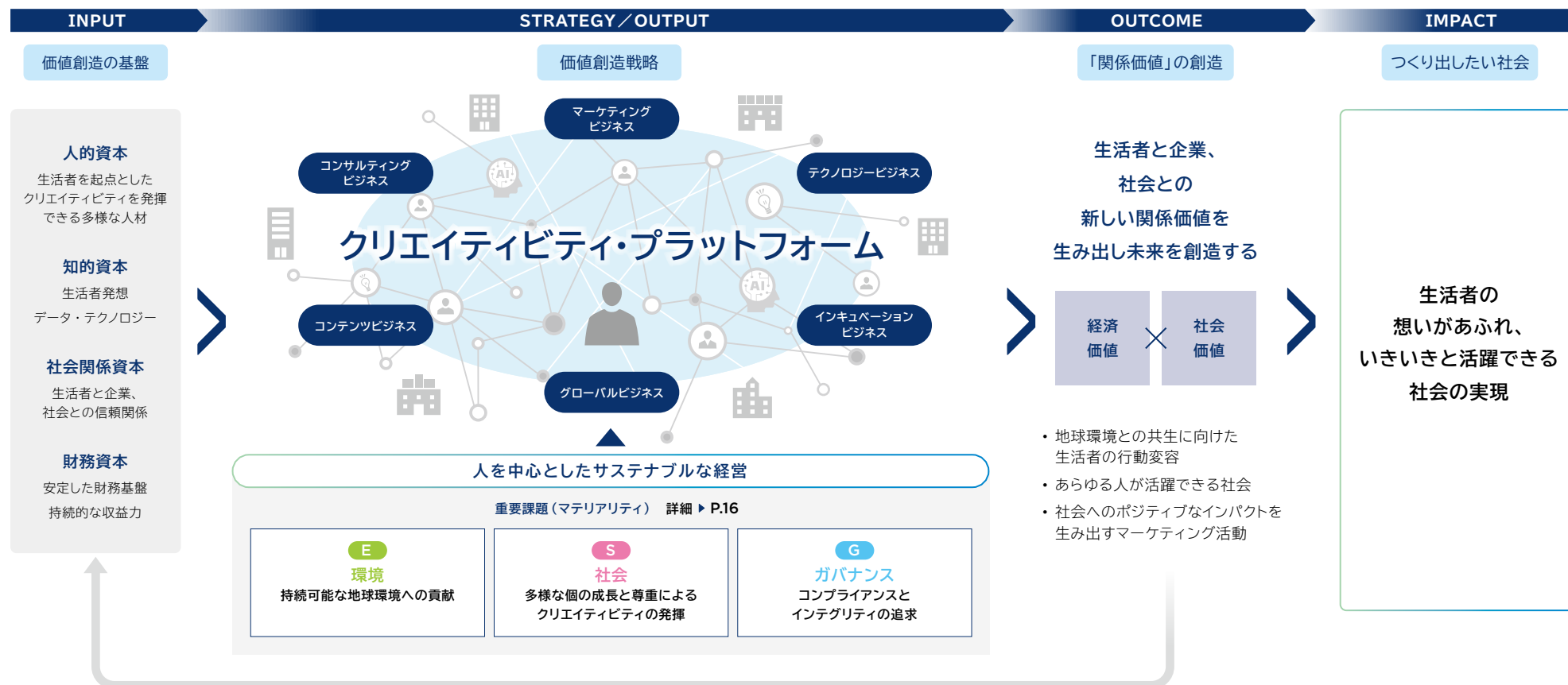
そして、このダイナミックな変革を通じて、大きな成長を生み出し、企業価値の最大化と同時に、グローバルパーパスの実現を目指します。

価値創造モデル

博報堂DYグループが目指すのは、生活者の想いがあふれ、いきいきと活躍できる社会の実現です。グローバルパーパス「生活者、企業、社会。それぞれの内なる想いを解き放ち、時代をひらく力にする。Aspirations Unleashed」のもと、人的資本や知的資本といった高度なクリエイティビティを価値創造の基盤として最大限に活用し、生活者と企業、社会との新しい関係価値を生み出し、未来を創造していきます。

PURPOSE

生活者、企業、社会。それぞれの内なる想いを解き放ち、時代をひらく力にする。
Aspirations Unleashed



価値創造モデル

1. INPUT

価値創造の基盤

当社グループのクリエイティビティは多様な人材とその掛け合わせから生まれてきました。中期経営計画においてクリエイティビティ・プラットフォームへと事業変革を進め、より広い事業領域に取り組むにあたり、人的資本、知的資本、社会関係資本、財務資本などの基盤を強化し、価値創造を実現します。

人的資本においては、これまで以上に専門性や先進性を有する多様な人材の参加や育成が重要となります。知的資本においては、生活者発想とそれに基づくデータ・テクノロジーの活用を強化していきます。社会関係資本においても、様々なステークホルダーとの共創を推進していきます。

2. STRATEGY/OUTPUT

価値創造戦略

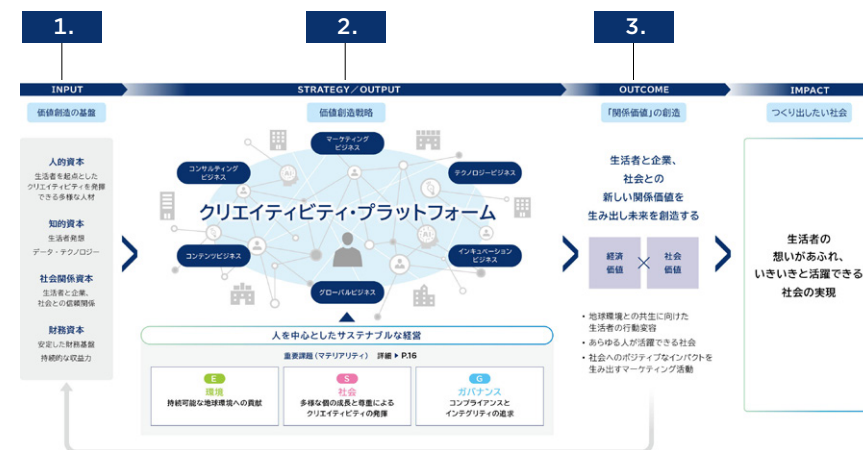
当社グループが志向する「クリエイティビティ・プラットフォーム」とは、生活者を起点としたクリエイティビティをエッジに、生活者と企業、社会をつなぎ、新たな関係価値を生み出すことで、未来を創造していくプラットフォーム（基盤）のことを指します。当社グループの多様な人材が集まりチームとなって、グループ内のみならず様々なステークホルダーとつながりながら、アイデアや仕組み、テクノロジー等を掛け合わせることで新たな関係価値を創出します。従来の広告会社グループの枠を超え、6つの事業領域に強みを持つクリエイティビティ・プラットフォームへの進化を目指します。ダイナミックに事業構造の変革を進めることで、中長期での大きな成長を生み出し、企業価値の向上に努めていきます。

3. OUTCOME

「関係価値」の創造

関係価値とは、当社グループがクリエイティビティ・プラットフォームとなることでつくり出す「生活者と企業、社会との新しい関係」によって、「生活者と企業、社会との間につくり出される新しい価値」を指します。当社グループはこれまでも、広告という形で、生活者と企業・商品の間に関係価値をつくってきました。企業や商品／サービスの存在意義や役割を明確に表現し、また生活者が「この商品／サービスを使おう」と選択する意味を見出し、メッセージとメディアで両者をつなぎ新たな価値を生み出してきたのです。

今後は未来を創造するプラットフォーマーとして、多様なビジネスを通して様々なステークホルダーとの新しい関係そのものをデザインし、アイデアやテクノロジー、人や仕組み、ビジネスそのものでそれらをつなぐことで、新たな関係価値を創出していきます。



重要課題（マテリアリティ）▶ 詳細は次のページをご覧ください。

重要課題（マテリアリティ） 2024年9月改定

博報堂DYグループが持続的に成長し、ステークホルダーに価値提供するための重要なテーマとして、重要課題（以下、マテリアリティ）を特定しています。2024年9月にはグローバルパーパスおよび新中期経営計画の策定に合わせ、マテリアリティの見直しを行いました。人を中心としたサステナブルな経営を軸にマテリアリティに取り組むことで、生活者の想いがあふれ、いきいきと活躍できる社会の実現を目指します。

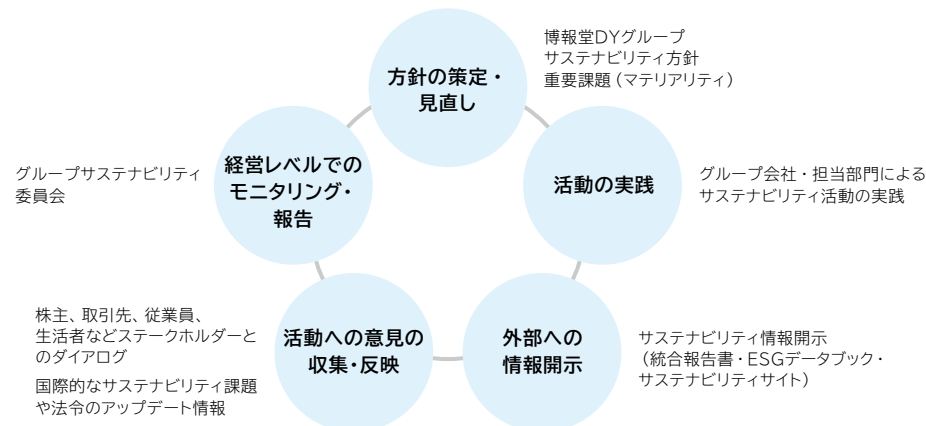
サステナビリティマネジメント

マテリアリティ推進体制

取締役会による監督責任のもと、グループサステナビリティ委員会がマテリアリティの進捗管理・見直し等の業務執行を担っています。さらに、サステナビリティ推進本部にてグループ会社の参画のもと具体的施策を推進しています。

マテリアリティ運用体制

マテリアリティの取り組みは、年2回実施するグループサステナビリティ委員会において取り組みレビュー・KPIの進捗管理を行っています。中期経営計画および各種取り組みの進捗や事業環境変化に応じ、定期的に見直しを予定しています。



マテリアリティ見直しの背景

2024年9月、グローバルパーパスおよび新中期経営計画を踏まえたサステナビリティ経営を推進するため、現状に即して外部環境変化を捉え直し、当社グループの強みおよびステークホルダーからの期待や要請も踏まえ、マテリアリティの見直しを行いました。

マテリアリティ見直し・特定プロセス

当社グループにとって重要な社会課題を認識し、自社視点およびステークホルダー視点の両面からリスク・機会を分析し、重要性を評価することによって、マテリアリティを特定しました。

なお、マテリアリティの特定は、サステナビリティ推進室を中心に、関連部門およびグループ各社との連携により実施しました。

STEP1：事業戦略を踏まえた 社会課題の抽出	SDGs、GRI・SASB・ISOなどの国際的なガイドラインおよび業界動向から、当社グループの事業に関連する社会課題をリストアップ。
STEP2：重要性の評価と 優先順位付け	各課題について、リスク・機会の両面から、「当社グループが受ける財務的なインパクト」および「当社グループが環境・社会に与えるインパクト」を総合的に評価し、優先順位付け。
STEP3：妥当性の評価	ステークホルダー（グループ各社、社外有識者）と妥当性について意見交換するとともに内容をブラッシュアップ。
STEP4：マテリアリティの特定	グループサステナビリティ委員会における審議・承認の後、取締役会における審議・承認を経てマテリアリティを特定。

重要課題（マテリアリティ）

当社グループのマテリアリティは、「持続可能な地球環境への貢献」「多様な個の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮」「コンプライアンスとインテグリティの追求」の3分野に合計9つの項目が紐付く構成となっています。そして、これらの取り組みに共通するのが「人を中心としたサステナブルな経営」です。当社グループの最大の強みである「人」の力を最大限に活かすことで、当社グループらしい価値創造につなげます。各項目に活動方針およびKPI／モニタリング指標を定めることで実効性を強化し、取り組みを加速しています。

重要課題（マテリアリティ）		活動方針	対外的なコミットメント	該当ページ
人を中心としたサステナブルな経営	E 環境 持続可能な地球環境への貢献	● 気候変動へのアクション	・ 脱炭素に向けた取り組みの推進	TCFDコミットメントによるCO ₂ 排出量の削減目標 ▶ P.54
		● サステナブルな行動変容への貢献	・ サステナビリティの社会実装に向けたビジネスやコレクティブインパクトの推進	— ▶ P.55
	S 社会 多様な個の成長と尊重による クリエイティビティの発揮	● 専門性と先進性を発揮する人材への投資・育成・環境整備	・ 生活者発想・共創を基盤に、より成果を生み出す人材・組織 ・ アスピレーション起点のキャリアオーナーシップ促進 ・ 経営戦略の遂行に向けたケイパビリティの獲得	— ▶ P.17
		● ウェルビーイングの推進	・ 社員の幸福度を軸とした健康・健全な働き方の推進	— ▶ P.60
		● DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進	・ あらゆる多様性を強みとする組織への変革 ・ 全員活躍社会の実現	グループ女性管理職目標 2030年度30% ▶ P.56
		● 将来人材や地域コミュニティへの貢献	・ 将来人材育成および地域発展支援を通じた社会への影響力の発揮	— ▶ P.65、66
	G ガバナンス コンプライアンスと インテグリティの追求	● 人権の尊重	・ 人権デュー・ディリジェンスの継続実施と課題改善	— ▶ P.61
		● コンプライアンス／高い倫理性の堅持	・ 博報堂DYグループ「グループ行動規範および遵守事項」の浸透 ・ 情報セキュリティの確保と実践	— ▶ P.83
		● マーケティング活動におけるインテグリティ（誠実性）	・ 広告におけるステレオタイプ、人権侵害、ウォッシュ表現の排除	— ▶ P.62

「人」を源泉とした価値創造

博報堂DYグループにとって最大の資産であり競争力の源泉は、クリエイティビティを発揮する人材です。当社では、①粒ちがいの能力を持つ多様な「個」の力を引き出す、②互いに高め合う「チーム」の力を引き出す、③高度なクリエイティビティを生み出す、という3つの観点から人材育成を推進しています。具体的には、社員一人ひとりの自発的な成長を促す幅広い学習機会の提供や、共創する組織カルチャーの醸成、生活者発想をもととしたクリエイティビティの向上に取り組んでいます。

各グループ会社は上記3つの観点を踏まえた上で、それぞれの事業特性に沿ったユニークな人事制度や研修体系を構築しています。さらに、グループのシナジーを創出するための施策として、グループ会社間の人材交流や、グループ横断での経営層・若手選抜型研修なども実施しています。

粒ちがいの能力を持つ 多様な「個」の力を引き出す



社員一人ひとりの潜在的な能力・感性を引き出し、強みを伸ばしていく。自身の能力の現在地を把握し、事業変化に即応できるよう、幅広い学習機会を提供する。

互いに高め合う 「チーム」の力を引き出す



多様な強みを持つ「個」の力を掛け合わせることで「チーム」としての力を最大化させ、生活者、企業、社会をつなぐ成果を出すための土壌＝共創カルチャーを豊かにする。

高度なクリエイティビティを 生み出す



日々複雑化する課題に対応するため、深く洞察し、問いを立て、思考を深める機会をつくる。その体験から新しい価値を生み出す高度なクリエイティビティが生まれる。

「人」を源泉とした価値創造

キャリア入社者座談会

博報堂DYグループの 未来をつくる、 多様なプロフェッショナルが語る 「可能性」と「やりがい」

広告という領域を超え、テクノロジー、グローバル、インキュベーションといった多岐にわたるフィールドで新たな価値創造に挑む博報堂DYグループ。その変革を牽引する、多様なバックグラウンドを持つ4名の社員が集まり、入社後の実感や仕事の醍醐味、そして未来への展望を語り合いました。

「広告代理店」のイメージを超えて。 入社の決め手となった魅力

菊地 正直に言うと、入社前はテレビCMなどを手掛ける華やかな「広告代理店」というイメージが先行していました。

本田 私も全く同じですね。もともとメーカーで技術畑を歩んできたこともあり、「広告代理店」というクラシックなイメージや、「クリエイティブな会社」という一般的なイメージを持っていました。しかし、前職でM&Aの担当になった際に他



社をベンチマークする中で、当社グループがM&Aを活用して、テクノロジー領域も含め事業ポートフォリオを大きく変革させていることを知りました。この変革期にある環境は、まさに私の強みや経験を活かせる舞台だと感じ、挑戦を決意しました。

菊地 そのイメージの変化、すごく共感します。私も、今の上司と話す機会があってイメージが一変しました。当社グループが広告事業の枠を大きく超え、未来の社会基盤をつくるインキュベーション事業に本気で挑戦していると聞き、衝撃を

受けました。最先端の技術が社会に浸透し、文化となるためには、生活者とのインターフェースに関する深い知見が不可欠です。その本質的な価値を持つ当社グループが、自ら事業創造の主体になろうとしていることに強い感銘を受けるとともに、社会的な意義も強く感じました。

豆谷 少し違う観点かもしれませんが、私もその変革への意志に惹かれた一人です。募集要項にあった「生成AIの社会実装」というキーワードに強い魅力を感じました。当時はまだChatGPTが登場する前で、いわゆるIT企業ではない当社グ

「人」を源泉とした価値創造



グループが、AIを含めた先端技術の潜在的な可能性を見抜き、次世代に備えているという事実に関心を持ちました。

中田 私も具体的なキーワードに惹かれました。前職がメーカーだったので、「生活者発想というワードがとても共感でき、実際に購買につながるような取り組みを提案できるのではないか？」と感じていました。メーカー・リテール双方のより幅広い業務に挑戦できる環境に魅力を感じたのが入社の一きっかけです。

豆谷 私も前職では音声AIという特定領域の業務が多かったので、多種多様な産業や企業と関わることにワクワクしました。広告を通して日本や世界に広く働きかけてきた当社グループには、まだ自分が経験したことのないスケールの大きい仕事があると思いました。そうした環境で成長しながら、大きな仕事に挑戦したいと思いました。

入社して実感した、博報堂DYグループの真の強み

本田 入社して改めて実感した強みは、やはり「人」そのものの力です。人だけで今までこれだけクリエイティブな価値を生み出してきたのは驚異的だと感じました。創業130年以上の歴史の中で積み重ねてきた成功と失敗の経験こそが、持続的に成長していくための重要な資産なのだと実感しています。

豆谷 その「人」の力が、私が感じる強みである「別解を出す力」につながっていると思います。入社前は漠然と「クリエイティブな会社」というイメージでしたが、入社してみると、実際に自分は「何が面白いと思うか？」という視点が要求され、尊重されます。そして、面白いアイデアで終わらせず、裏付けや道筋を示して人を巻き込み、責任を持ってやり遂げる実行力が伴っていると感じます。

中田 まさにその「人」の力と「別解を出す力」があるからこそ、「0→1」のような何かを生み出す業務が非常に多いと思います。前職では既存のものを伸ばす戦略が中心でしたが、ここでは自分の考えが形になっていくプロセスを数多く経験できます。

豆谷 加えて、幅広い業界や領域に強固なネットワークを持ち、多様なビジネスパートナーと協働できる点も大きな強みです。単に広告領域にとどまらず、社会全体の課題解決に関わる可能性が広がっており、これは当社グループならではのアセットだと実感しています。

菊地 豆谷さんのおっしゃる通りです。社会のインサイトを捉え、未来の文化をデザインし、社会全体の機運を醸成するア

プローチは、当社グループだからこそ可能な価値提供です。その価値提供を支えているのが、長い歴史の中で築き上げてきた広範なネットワークです。企業はもちろん、官公庁やアカデミア、海外機関に至るまで、多様なステークホルダーとの深い信頼関係が、社会全体を巻き込む大きなうねりを生み出す基盤となっています。

中田 本当にそうですね。「0→1」の業務を遂行するにあたって自分だけでは分からない、何かを相談したいと思った時、社内やグループ内に必ず対応できる局や組織があり、グループ内で完結させられるので、どんな案件でも「博報堂さんにお任せすればいいね」と言っていただけることが多いです。

「個」の意志が尊重される環境で感じる、仕事のやりがい

菊地 個人の強い意志さえあれば、いくらでも仕事の幅を広げていけるカルチャーに最大のやりがいを感じています。一人ひとりが「今年何をしたいか」を起点に部門の年度方針をつくり上げていくので、「やらされ感」が全くありません。自ら決めたことだからこそ、最後までやり抜きたいという当事者意識が強く芽生えます。

豆谷 意志が尊重されるカルチャーは私も感じます。その上で、自分一人では到底実現できないようなスケールの仕事を、高い能力を持つ仲間と力を合わせて進められることも大きな喜びです。

中田 自分が携わったものが形となって世に出て生活者の方々に届いて結果が出た時は、クライアントに貢献できたとい

「人」を源泉とした価値創造

うだけではなく、生活者の日々の暮らしを少しでもより良くできているという実感が沸きます。

本田 私はグローバルという少し違った視点ですが、根っこは同じかもしれません。担当する20社以上の海外グループ会社は、それぞれ文化も成長ステージも異なります。粘り強い対話を通じて最適な解決策をともに導き出すのは困難な道のりですが、それを乗り越えた先で仲間から感謝の言葉をもらえる。その言葉こそが、私の原動力になっています。

多様な「粒ちがい」の才能が響き合う 組織カルチャー

本田 当社グループはまさに「粒ちがい」な人材の宝庫ですね。多様な才能が集まっており、特に秀でているのが、単一ではなく2つ以上の専門領域を掛け合わせることで価値を生み出す、「専門性の掛け算」を体現した人材の多さです。この個々の能力の高さが、組織としてのアウトプットを、より早く、より質の高いものへと引き上げているのだと思います。

中田 本当に多種多様にわたるバックボーンを持った方が在籍されており、新しい案件を担当するたびに新しい人と出会えるのが楽しいです。粒ちがいを大切にしているのが実感できます。その中でも、粘り強い方が多い印象です。ローンチ直前まで「もっと良くできないか」とブラッシュアップを重ねる姿勢にはいつも刺激を受けますね。

豆谷 分かります。その粘り強さは「一瞬に込める全力」という姿勢につながっている気がします。また、多くの社員が自

分の趣味や興味を大切にしている、「好き」が発想や仕事の源泉になっているように思います。こうした個性が響き合うように、横のつながりも強く、「このテーマに詳しいなら一緒にやろう」と自然に声を掛け合えるフラットな関係性が築かれています。

菊地 豆谷さんが言うように、一人ひとりが自身の専門領域における確固たる「美学」を持ったプロフェッショナルの集団だと感じます。面白いと感じたことに対しては、自身の役割や立場にとらわれず、どこまでも深くのめり込んでいく知的好奇心の強い人が多いのが特徴です。

それぞれの場所から描く、 博報堂DYグループの未来

豆谷 生成AIの登場によって、テクノロジーはこれまでになく人類のクリエイティビティに大きな影響を与えうる存在になったと確信しています。私自身、テクノロジーを通じて人の発想力を引き出し、面白いアイデアを形にし、社会をより豊かにしていくプロセスに関わることを最大の喜びとしています。その観点から、グループの業務を効率化・高度化すること、テクノロジーを活かして新しい事業価値を生み出すことも、いずれも重要な挑戦だと捉えています。

菊地 私の長期的な目標は、当社グループが触媒となり、産業界、官公庁、アカデミア、さらには海外のパートナーをも巻き込んだ、オープンな「インキュベーションエコシステム」を構

築することです。そして、生活者の価値観を変革するような、真に価値あるテクノロジーを1つでも多く社会実装し未来の社会をデザインしていきたいです。

本田 私はまず、現在の役割で確かな成果を出すことを第一に考えています。事業と経営の「つなぎ役」として、1つ1つの案件を確実に成功に導くことがすべての基本です。将来的には、そうして築いた信頼関係を基盤に、グループ全体の成長につながる新たな機会の創出を後押ししたいと考えています。

中田 私は、より生活者の日常に密着した業務に挑戦していきたいです。リテールメディアだけでなく、メーカー・リテール双方の支援を通して新しいソリューションを生み出す業務にもチャレンジしたいですし、自分自身が好きなものやサービスをより多くの方に知っていただき手に取っていただくような経験もしてみたいです。生活者の暮らしを少しでもより良くする、そんな仕事にこれからも携わっていきたいです。



「生活者発想」を源泉とした価値創造

生活者発想 —その進化と深化—

博報堂DYグループの考え方の原点は生活者発想です。研究所・シンクタンクでは生活者やマーケティング、クリエイティビティに関わる領域を深く探索し提言を行うだけでなく、研究成果や実験の場を広く社外に開示していることが活動の特徴です。また、社員一人ひとりに向けた啓発として生活者発想を様々な切り口から捉え直す研修も実施しています。このような取り組みが、未来をつくるクリエイティビティの源泉となり、新たな市場の開拓やさらなる発展につながることを目指しています。

博報堂DYグループの研究所・シンクタンク

生活者発想を中心に、研究、開発、発信、教育を行っています。



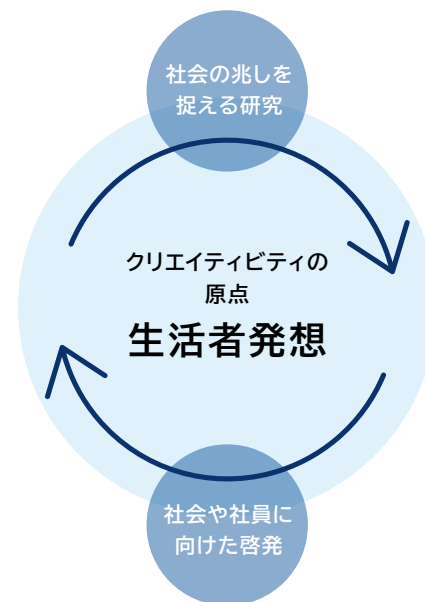
大広

大広若者研究所「D'Z lab.」



読売広告社

都市生活研究所



生活者発想とは

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。

博報堂DYグループ社員への啓発研修

社員一人ひとりの気づきと実践を促すために様々な角度から生活者発想の研修プログラムを行っています。

カルチャー創生コミュニティ

2022年より始動したコミュニティ型研修。グループ各社からの受講生が生活者発想に触れ、対話と交流を重ね、新たな価値を生む企業カルチャーを育みます。3期目は参加組織を拡大し、「課題創造」と「課題解決」を実践でトレーニング。「組織の壁を超えた共創を促し、グループの競争力の源泉となる人材」の育成とネットワーク構築を目指します。



京都大学とのカルチャー創生ラボ

選抜された社員が、京都大学の出口康雄教授と生活者発想について哲学的視点から改めて理解を深める研修。毎月京都へ赴き、議論を重ね、組織文化の形成をプロアクティブにリードする「カルチャードリブンリーダー」の育成を目指します。



「生活者発想」を源泉とした価値創造

研究所・シンクタンク（博報堂）

博報堂では2024年9月に「研究デザインセンター」を立ち上げ、博報堂DYグループの競争優位の源泉である「生活者発想」の研究・開発機能を強化しています。独自の調査などを通じた生活者に関する先端情報およびナレッジの収集、大学・社外企業・研究機関との連携・研究ネットワークも活用し、生活者発想に関する基礎研究、ソリューション開発を含めた応用研究を行っています。グループ内での知見共有、クライアントへの価値提供にとどまらず、継続的な情報発信により、生活者発想の普及啓発にも積極的に取り組んでいます。



博報堂生活総合研究所
所長

帆刈 吾郎

博報堂生活総合研究所

40年以上にわたり生活者研究を行ってきたシンクタンク

博報堂生活総合研究所は、「生活者発想」を具現化するため1981年に設立されて以来、人間を単なる消費者としてではなく「主体的に行動する存在」として捉え、その価値観変化を研究しています。

生活者の価値観変化を1992年から追跡し続けている「生活定点」調査、ビッグデータやチャット記録などから生活者変化の兆しを見出す独自調査、また家庭に飛び込み生活者とともに過ごすことで、言葉だけでは分からない深層心理や人間関係の機微を探るエスノグラフィ調査など、多角的かつユニークな観点から洞察することで、当社グループの独自価値提供に寄与しています。2023年には、生活者の意識、好み、価値観などについて、年齢による違いが小さくなる現象を長期時系列調査「生活定点」のデータをもとに立証。「消齢化」が進んでいる社会「消齢化社会」を提言し、従来のように年齢だけでは人の価値観やニーズを捉えきれなくなっていることを示唆しています。常識を疑い、生活者を信じる。あらゆる事象を過去の常識にとらわれることなく、虚心坦懐に生活者の価値観を大切にするアプローチにより、いち早く発見した社会変化の芽を、当社グループではクライアント企業への提案に活用しています。

博報堂生活総合研究所の概要

設立	1981年
グローバル拠点	上海（中国）の博報堂生活総研・上海（2012年設立） バンコク（タイ）の博報堂生活総合研究所アセアン（2014年設立）
研究内容	生活者の新しい価値観や社会の変化に関する独自の研究、および情報発信 ・長期時系列調査例 生活定点調査 1,400項目の生活者意識データを1992年から32年にわたり隔年実施 ・テーマ型研究例 消齢化社会（2023年）、若者30年変化（2024年）、働き直し（2025年）



博報堂生活者発想
技術研究所
所長

竹内 慶

博報堂生活者発想技術研究所

「生活者発想」を多くの人にとって使いやすい技術にするための新組織を設立

博報堂生活者発想技術研究所は、クライアント企業の「生活者発想」を推進するための研究開発を行うことを目的に、2024年に設立された専門組織です。「生活者発想」を、多くの人にとって使いやすい「技術」—すなわち、ナレッジやソリューション、ツールやプログラムとして具現化し、ご提供していくことが、私たち生活者発想技術研究所の役割です。

「VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)」という言葉に象徴される不確実で予測困難な時代において、企業には、前例や既成概念にとらわれない、より創造的な対応が求められます。そのためには、従来の「組織人」としてだけの固定観念にとらわれない、一人の「生活者」としての意思が、企業組織にとっても必要になります。また、企業の存在価値についても、経済価値のみならず、パーパスに代表されるような社会・生活者価値の実現が強く求められるようになっていきます。このように、今後、ビジネスのあらゆる領域で「生活者発想」が重要になることが予想されます。

世界が不確実性を増し、AIなどのテクノロジーが驚異的な速さで進化し、その一方で「人」の重要性が再認識されている今こそ、さまざまな企業や組織の皆様と共有する価値のあるものと自負しています。

博報堂生活者発想技術研究所の概要

設立	2024年
研究内容	生活者と社会に対する洞察の深化・進化に基づき、「生活者発想」を社内外で活用可能なナレッジ、ソリューション、ツール、プログラムとして実装。 〈主な研究プロジェクト〉 ・フォーカス型生活者研究・開発 「若者研究所」「新大人研」「100年生活者研究所」「行動デザイン研究所」他 ・生活者研究の新領域開拓 「メタバース生活者ラボ」「Humanity Lab」他 ・未来生活者発想 「未来洞察プロジェクト」「アートシンキングプログラム」他 ・マーケティング新潮流の研究・開発 「界限マーケティング研究」「先進生活者トライブ研究」他

Strategy

- 24 中期経営計画で目指す真のパートナー化 – 江花 昭彦(博報堂DYホールディングス 取締役副社長)
- 27 中期経営計画の進捗
- 29 マーケティングビジネスの構造改革 – 名倉 健司(博報堂 代表取締役社長)
- 32 デジタルマーケティング領域の進展 – 小坂 洋人(Hakuhodo DY ONE 代表取締役社長)
- 34 博報堂DYグループのテクノロジー戦略 – 中村 信(博報堂DYホールディングス 執行役員)
- 36 人間中心のAI(Human-Centered AI) – 森 正弥(博報堂DYホールディングス 執行役員CAIO)
- 37 CFOインタビュー – 禿河 毅(博報堂DYホールディングス 取締役常務執行役員CFO)
- 40 成長を加速する価値創造事例

中期経営計画で目指す真のパートナー化



クリエイティビティから生まれる グループの専門性を掛け合わせた総合力を武器に “新”パートナー主義の実現を

取締役副社長

江花 昭彦

2025年3月期から始まった中期経営計画（以下、中計）が2年目に入り、博報堂DYグループの変革は着実に進んでいます。グループの収益の柱であるマーケティングビジネスの改革や新たな成長オプションをめぐる動向、そしてその先に見据える新たなパートナーとしての当社グループの姿について、取締役副社長の江花が語りました。

テクノロジーの進化により生活者や企業の マーケティング課題は一変

2020年の新型コロナウイルスの感染拡大によって社会全体のデジタル化が急速に進み、生活者の行動様式は大きく変容しました。その後、専門的な知識がなくても使うことのできる対話型生成AIが登場し、多くの生活者がその利便性を知るきっかけとなりました。AIは今もすさまじいスピードで進化しており、多くの生活者は日常的にAI関連のツールを活用するようになっています。

こうした生活者の変化を映してメディア市場全体に占めるデジタルの割合が増え、マーケティングコミュニケーションのあり方やクライアントが抱えるマーケティング課題が変化しました。これは、広告会社から見ればビジネスの構造そのものが変化しているということでもあります。博報堂DYグループとしては既存のマーケティングビジネスの基盤を強化すると

同時に、それ以外の領域でも多様化するクライアントの課題に対応できるようなケイパビリティを獲得し、クライアントのビジネスをこれまで以上に総合的にサポートできる体制を整えることで、安定した収益を上げていかななくてはならない時代に入ってきています。

「クリエイティビティ・プラットフォーム」に向けた ビジネスモデル変革が急務

2025年3月期からスタートした3年間の現中計は、広告会社が担ってきたマーケティングビジネスにとどまることなくクライアントの様々な課題に対応できるよう、コンサルティングやテクノロジーなどの領域の基礎固めをすることを掲げています。新たな成長オプションに含まれる領域を中心に種まきをして、次の5年で成長の果実を得るとというのが全体のビジョンです。現中計は折り返しを迎え、手応えを感じている部分もあります

中期経営計画で目指す真のパートナー化

が、外部環境の急速な変化を見ていると、改革のスピードをもっと上げていかなければならないという危機感もあります。

当社グループは従来の広告会社のあり方から、あらゆる事業領域でクリエイティビティを発揮して「クリエイティビティ・プラットフォーム」になることを目指しています。デジタルマーケティングの規模が大きくなり、AIが進化する現下の状況で、広告会社のビジネスモデルは変革を求められています。

これまでのビジネスではメディアを中心に、いかに規模の大きなビジネスを成立させるのかに焦点が当たっていました。これからはメディアビジネスの規模だけではなく、当社グループが提供する価値をクライアントに認めてもらい、それに見合った対価をいただけるようなビジネスモデルを創造しなければなりません。例えば、コンサルティングやクライアント先への常駐といった役務提供に応じたフィー型モデル、クライアントのマーケティング目標の達成度に応じた成功報酬モデル、得意先と事業をともに立ち上げ、その利益の一部をシェアするレバニユーシェアモデルなどです。このように、クライアントが手掛けるビジネスの様々な領域でクリエイティビティを発揮してアイデアを提供し、かつ実行に向けた伴走も担うことで収益を生むようなビジネスモデルに転換する必要があると考えています。

グループ全体の専門性を掛け合わせ、 多様化するクライアント課題の解決力を高める

広告会社を取り巻くビジネス環境、そして生活者が変化する中でも、これまで競争力を発揮してきたマーケティングビジネスが当社グループの重要な事業領域であることは変わりま

せん。当社グループの安定した成長に向けては、専門性を持ったグループ各社がさらに専門性を磨き上げるだけではなく、それらを相互に掛け合わせることでクライアントに対して最高のパフォーマンスを発揮できるようにしなくてはなりません。当社グループ全体のマーケティングビジネスの「総合力」を高めて戦っていけるかどうかが問われているタイミングだと思っています。

グループの総合力を高めるための大きな施策が、2025年4月に実現した、博報堂と博報堂DYメディアパートナーズの統合です。博報堂のフロントラインと博報堂DYメディアパートナーズのメディアチームが一体となり、メディアの販売力やメディア企業に対する提案力をより向上させることはもちろんですが、何より高まりを見せるクライアントのフルファネルマーケティングニーズに対応する狙いがあります。当社グループの国内マーケティングビジネスの中核を「新・博報堂」に置いたことで、プランニングから実行までを一体として考えることができます。クライアントのフルファネルマーケティングへのニーズに博報堂が一気通貫で対応することで、クライアントにより良いサービスを提供できます。そして、博報堂の様々な機能や知見をグループで共有し、当社グループ全体の競争力強化につながれると考えています。

グループ全体の総合力を高めるという観点で海外におけるケイパビリティの拡張と国内マーケティングビジネスとのシナジーも重要だと認識しています。戦略事業組織であるkyuは、主に北米や欧州のマーケティングの先進性・専門性を当社グループに組み込むことを目的に2014年に組成されました。単に海外事業の拡大を目指すのではなく、個性的なサービスやケイパビリティを持つ企業に投資し、クライアントへの提案

グループ全体の マーケティングビジネスの 「総合力」を高めて 戦っていけるかどうか 問われています

力や当社グループ全体の競争力を高めることを目指してきました。

現中計がスタートしてからは、経営トップ層の課題に対してプロフェッショナルサービスを提供するENND Partnersと米国のデザイン／イノベーション会社のIDEOとの連携などを進めています。海外事業を再構築し、そのケイパビリティを国内グループ各社と掛け合わせることで、より高度なサービスの提供が可能になり、様々なビジネスにつながると思います。

デジタルマーケティングもブランドを中心とした クリエイティビティの時代へ

デジタルマーケティングは、もともと既存のマスメディアに比べて広告効果の指標が多様で、さらに可視化できる点がクライアントから評価され、急速に伸びてきました。市場の拡大に伴って各社の競争は激しくなり、クライアントから見たコストパフォーマンスが高まってきましたが、効果・効率という点で限界も見えてきています。

中期経営計画で目指す真のパートナー化

マーケティングの最終的なゴールは「生活者が動くこと」です。デジタル広告の効率を高めることはもちろんですが、それだけではなく生活者の心を動かすためのアイデアを掛け合わせるが必要になるでしょう。そのためには常に生活者視点に立ち、責任あるパートナーとしてクライアントやメディアをはじめとする産官学のあらゆるステークホルダーとともに課題を見つめ、語り合い、行動し、創造し続ける、「パートナー主義」の実現はもちろん、クリエイティビティを活かしたソリューションの提供を目指すことが重要になるでしょう。そして、それこそが効率重視のデジタルマーケティングの世界における、当社グループの強みとなると考えています。

AIの登場は、博報堂DYグループのチャンス

AIがマーケティング活動に与える影響は極めて大きいと思います。業務上の調査などにかかる時間はAIによって劇的に短くなっており、マーケティングプロセスをめぐっても、あらゆる部分が自動化され、省力化と効率化が進んでいます。ただ、AIの活用が進むほど出来る上がる成果物はコモディティ化していくはずで、その時に付加価値を生み出す源泉となるのは人間が持つクリエイティビティに他なりません。

AI全盛の今だからこそ、私たちは「生活者発想×AI」、つまりAIを使ってクリエイティビティを高めることに注力していくべきです。昔から当社グループはクリエイティビティに強みがあります。それだけに、このAIによるマーケティングの変化はこの上ないチャンスと言っても良いのではないのでしょうか。今後、クライアントから「面白い提案をしてくれるかもしれないから、博報堂DYグループに話を聞いてみよう」

AI 全盛の今だからこそ、
私たちは「生活者発想×AI」、
つまりAIを使って
クリエイティビティを
高めることに
注力していくべきです

と思ってもらえるような、クリエイティビティあふれる会社になっていく、そのようなきっかけにすることができると思います。

新たな成長オプションでも、 生活者発想とクリエイティビティが武器に

現中計で「新たな成長オプションの創造」は重要なテーマの1つです。コンサルティング領域やインキュベーション領域では、少しずつ「博報堂DYグループらしさ」も見つけられています。方向性は間違っておらず、現中計の次の5年間で成長を形にできるようにしていきます。

広告会社として「人がどう動くか」に焦点を当てて戦略を考え続けてきたことは、コンサルティング領域において大きな武器になります。当社グループがクリエイティビティや生活者発想に立脚して戦略を立てられることこそ、コンサルティングにおける新たな競争力の源泉になると考えています。



“新”パートナー主義の実現へ向けて

こうしたビジネスモデルの変革を経て、当社グループが掲げる「パートナー主義」も進化していきます。

クライアントと対になって、クライアントの様々な課題の解決に貢献するパートナーになることが今ほど求められている時期はありません。そのために、AIを活用した効率化と同時に、クリエイティビティを軸にグループ各社の専門性を掛け合わせ、企業と生活者の間に新たな関係価値を創造し、提供サービスの「高度化」を進めます。激しく変化する事業環境の中でも、常にパートナーとしてクライアントに選ばれる存在になりたいと考えています。マーケティングビジネスはもちろん、マーケティング以外にもイノベーションや経営課題など様々な課題に対応できる真のパートナーを目指す“新”パートナー主義の実現に向けて邁進していきます。

中期経営計画の進捗 (2025年3月期～2027年3月期)

目指す姿

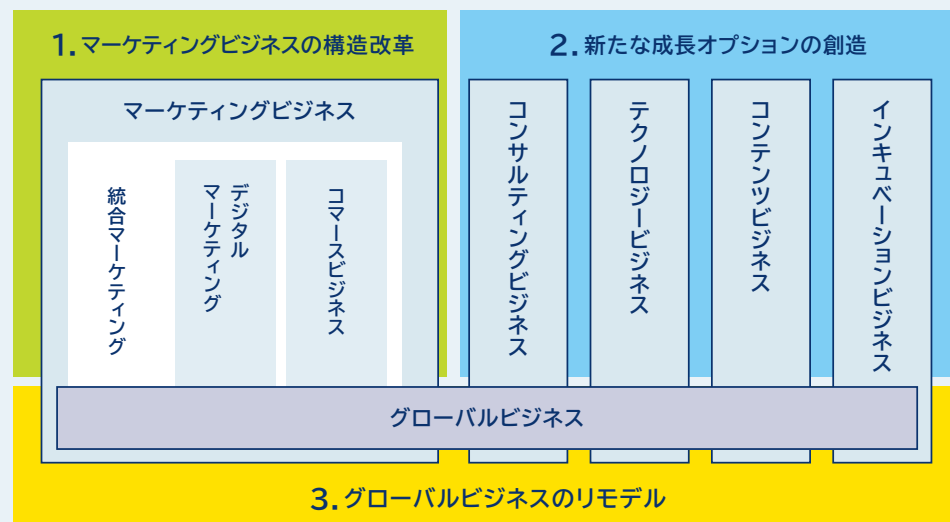
クリエイティビティ・プラットフォーム

生活者を起点としたクリエイティビティで生活者・企業・社会をつなぎ、
新たな関係価値を生み出すことで、未来を創造する企業グループ

従来の「広告会社グループ」の枠を超え、「クリエイティビティ・プラットフォーム」へと進化していくことを目指します。

クリエイティビティ・プラットフォームを構成する6つの事業領域

当社グループが、生活者を起点としたクリエイティビティで、新たな関係価値を生み出すことのできる事業領域として、下図の6領域を設定しました。6つの事業領域はそれぞれ異なるビジネスモデルとして成長し、さらに相互に連携し合う形へと事業構造を変革します。



現中期経営計画における事業構造の変革に向けた強化施策

「事業構造の変革に向けた強化施策」として、2025年3月期から2027年3月期までの3か年を「収益性改善と成長オプションの創造期」と位置付け、3つの観点で変革に取り組んでいます。

1. マーケティングビジネスの構造改革

クライアントのニーズが高まっている「統合マーケティング」へ対応するために、マーケティングビジネス領域における最適なサービス設計、サービス提供体制を構築すべく、デジタルマーケティング領域、コマースビジネス領域への対応力を強化します。加えて、生活者データやAI技術を日常の業務で活用するためのシステム、統合マーケティングプラットフォーム「CREATIVITY ENGINE BLOOM (クリエイティビティ・エンジン・ブルーム)」を活用し、統合マーケティングの高度化・効率化を推進します。

2. 新たな成長オプションの創造

コンサルティング、テクノロジー、コンテンツ、インキュベーションの各領域に対し、必要に応じて投資を行い、事業基盤を構築し、将来のグループの収益の柱として育成します。

3. グローバルビジネスのリモデル

欧米で専門・先進性のある企業をグループに招き入れてきた戦略事業組織kyuと、アジアで日系企業やローカル企業へマーケティング支援を提供してきた博報堂。この2つの事業体が主にデジタルマーケティング領域で連携し、新たな企業のニーズに対応していきます。

中期経営計画の進捗

中期経営目標

目標達成へ向け着実に進捗

当社グループの最重要指標である調整後のれん償却前営業利益は、目標を大きく上回る伸長でした。調整後売上総利益は目標未達であったものの、プラス成長を維持しました。調整後のれん償却前オペレーティング・マージンは中期経営計画初年度にして、既に2027年3月期の目標水準に近づいています。今後は効率化と成長施策の実行により、持続的な収益性の強化を図る予定です。一方、のれん償却前ROEは北米事業の構造改革に伴う一時的な費用の影響で目標を下回りましたが、これは一過性の要因と捉えており、引き続き利益成長を通じた資本効率を基本方針とし、目標水準の達成に向けて着実に取り組んでいきます。

調整後*1のれん償却前営業利益
年平均成長率*2

+13.7%

／中期目標+10%以上
(2027年3月期)

調整後*1売上総利益
年平均成長率*2

+2.1%

／中期目標+5%以上
(2027年3月期)

調整後*1のれん償却前
オペレーティング・マージン

12.6%

／中期目標13%以上
(2027年3月期)

のれん償却前ROE

6.9%

／中期目標10%以上
(2027年3月期)

*1 (株)メルカリの株式売却益除く

*2 基準年は2024年3月期

モニタリング指標

国内マーケティングビジネスを中心に着実に進展

3つの強化施策についてはモニタリング指標を設定しています。マーケティングビジネスの構造改革では、国内マーケティングビジネスの売上総利益年平均成長率は目標には届かなかったものの、プラス成長を維持しました。のれん償却前オペレーティング・マージンは国内デジタルマーケティング領域などの収益性改善により、2027年3月期の目標を上回りました。国内デジタルマーケティング領域の売上総利益は市場以上の伸長となりました。新たな成長オプションの創造では、コンサルティングビジネスが前期の2倍以上の伸びを達成したことなどを背景に、国内4事業領域合計では、売上総利益が大きく伸長しました。グローバルビジネスでは、売上総利益は前期並みを維持し、収益性も着実に改善しています。

モニタリング指標 2025年3月期
(2027年3月期) 実績

1. マーケティングビジネスの構造改革

国内マーケティング ビジネス	売上総利益 年平均成長率*2	+4%程度	+2.4%
	のれん償却前オペレーティング・マージン	15%以上	18.2%
国内デジタル マーケティング	売上総利益 年平均成長率*2	市場以上の伸長率	+6.8%

2. 新たな成長オプションの創造

国内4事業領域*3 合計	売上総利益 年平均成長率*2	+10%以上	+18.4%
-----------------	----------------	--------	--------

3. グローバルビジネスのリモデル

グローバル ビジネス	売上総利益 年平均成長率*2	+5%程度	(0.1)%
	のれん償却前オペレーティング・マージン	10%程度	2.8%

*3 コンサルティングビジネス/テクノロジービジネス/コンテンツビジネス/インキュベーションビジネス

マーケティングビジネスの構造改革

「新・博報堂」は
博報堂DYグループをリードする
中核事業会社として
マーケティングビジネスの
構造改革を強力に推進します

博報堂
代表取締役社長

名倉 健司



「新・博報堂」スタート、社長としての決意

2025年、博報堂と博報堂DYメディアパートナーズが統合し、「新・博報堂」がスタートしました。2003年の博報堂DYホールディングス設立以来の大転換点とも言えるタイミングで社長に就任し、大きな使命感を抱いています。就任直後から実感しているのは、この統合は非常に意味のあるものであるということです。クライアントの課題は、近年ますます複雑化・複層化し、従来の広告やメディアのプランだけでは解決

が難しくなっています。これまでマーケティング・コミュニケーション領域を中心に事業を拡大してきた博報堂と、主にメディアビジネスを中心にしてきた博報堂DYメディアパートナーズが1つのチームとなったことで、クライアントのどのような課題にも伴走し、フルファネルマーケティングでのサービスの提供が可能になりました。当社は、博報堂DYグループ全体のマーケティングビジネスの構造改革を牽引する中核事業会社であると認識した上で、さらなる成長に取り組んでいきます。「生活者発想」「パートナー主義」「クリエイティビティ」を最上位

のテーマとして、激化する競争環境の中で当社の優位性と独自性を突き詰め、パートナーの課題解決の役割を全うすることを、先頭に立ってリードしていくことが私自身の大きな役割だと捉えています。

環境変化を捉えた統合の効果

私たちは、クライアントの事業への伴走やマーケティング支援を使命としています。クライアントのマーケティング課題は極めて複雑なものになっており、いいモノをつくれば生活者に選ばれるとは限らない時代です。様々なボトルネックが存在しているこれらの課題に対して、伴走力を強化しなければ、クライアントのマーケティング支援を適切に行うことはできません。メディアやプラットフォームにも、コミュニケーションの出口となる最適解を見つけるために顧客行動全体を把握し、フルファネル戦略に基づいた事業展開が求められます。私たちは「生活者インターフェース市場」と名付けていますが、生活者との“接点”がIoTやDX化によって多様に広がっています。生活者インターフェース市場においては、企業が持つマーケティング戦略を構成するデータおよびメディア、当社が保有する生活者データなどを統合的に組み合わせることで、生活者動態の把握が可能となり、フルファネルでの最適な支援ができるようになります。メディアという領域も改めて企業と生活者の接点である生活者インターフェースとして捉え直し、マーケティング課題の解決のツールとして新たな活用方法を提案

マーケティングビジネスの構造改革

できれば、メディアの価値も再定義することができます。私たちの統合は、言うなればメディアという領域や概念を融解する新たなイノベーションを目指すものです。

博報堂が目指すマーケティングの進化

2025年3月期からの博報堂DYホールディングスの中期経営計画に合わせて、博報堂は組織を大幅に変更しました。その大きな目的は、フルファネルマーケティングにおける対応力とケイパビリティを拡張すること。そして、新たなサービス領域を生み出すために、専門性を強化し、私たちの事業領域を拡張することにあります。その際、新たな領域として設定したのがコンサルティング領域とコマース領域です。コンサルティング領域は、多くの競合社が存在しており、競争力・優位性をいかに創出するかはとても難しいテーマです。この難題に対し、私たちは従来より得意とするブランディングを起点としてクライアントの事業成長を支援するコンサルティングで強みが発揮できると判断しました。生活者の膨大なデータ基盤や、ブランドを成長させる無形的な要素を重視した提案によってクライアントの事業変革を実現するという戦略で展開しています。コマース領域も、システム系の会社など既存競合社の多い領域ですが、私たちが最も強みを発揮できるフィールドは、様々なデータを駆使した、「フルファネル視点でのマーケティング支援と実行である」と考え、そのリソース

の拡充や当社ならではのクリエイティビティを駆使した提案に注力しています。

2025年4月には、(株)NTTデータとのジョイントベンチャー「HAKUHODO ITTENI」を設立しました。これは、多様化した生活者との接点やコミュニケーションをマーケティング課題の解決の場として捉えた時に、クリエイティブなアイデアを活かす仕組みの構築もセットで提案できるようになることを目指すものです。今後、システム構築を含めたいわゆるSIer的な機能がますます重要度を増していくと考えています。また、同時期に「アプリ」に注力したデジタルサービスの開発・実装を担う「HAKUHODO BRIDGE」も設立しました。スマホが生活に欠かせないものとなっている現状を鑑みると、アプリというインターフェースは、非常に重要な接点であり、そこにおいても一貫した課題解決力を発揮することを目指しています。

博報堂DYグループでは、今後、進むべき道を「クリエイティビティ・プラットフォーム」と位置付けています。グループの中核となる博報堂は、ブランド起点で事業伴走していくための解決策の糸口を見出し、マーケティング課題の解決を図るとともに、クリエイティビティあふれるアイデアや施策を実行していく。その基盤となるのは「生活者発想」です。AIは大変強力なツールですが、一方で誰が使っても「最適」な、しかしともすれば「似通った」結論を出す側面もあると感じます。だからこそ、AIが進化すればするほど、私たちが長年培った

AIが進化すればするほど、
私たちが長年培った
生活者発想や
クリエイティビティは、
新たな価値として必要と
されると考えています

生活者発想やクリエイティビティは、新たな価値として必要とされると考えているのです。博報堂は、「生活者価値デザイン・カンパニー」をビジョンとしています。これまでマーケティングコミュニケーションで培ってきたクリエイティビティと生活者発想で、広告コミュニケーション領域を飛び越え、クライアントやメディアなどの皆様と共創し、企業や社会の課題を統合的に解決していきます。私たちが提供する価値をすべてのステークホルダーが実感し、社会的な価値を提供できる会社になりたいと考えています。

マーケティングビジネスの構造改革

粒ちがいの人材による生活者への価値提供

博報堂DYグループのパーパスには「内なる想いを解き放つ」という言葉があります。当社では、粒ぞろいではなく、粒ちがいの人材を資産と位置付けており、最も大事にしているのは社員が持っている“内なる想い”であると考えています。社員自身も一人の生活者として自らが実現したいもの、表現したいものを発揮することが、生活者に対する新たな価値の提案につながっていくはずだと考えています。そのため、人材への投資は重要であると認識しています。多様なクライアントの課題に対して、博報堂らしい様々な武器を駆使して解決策を提案しなければなりません。そのような環境において、人材の高度化や育成は非常に重要で、クライアントの課題を発見し、問いを立てる力、あるいはそれに対して解決のプロセスをつくっていく力、事業の成長に伴走できる構想力、想像力を養う必要があります。今後、新たな人事システムや成長プログラムを今まで以上に多く導入していきたいと思っています。

ステークホルダーの皆様へ

私は、「一所懸命」という言葉をずっと大事にしています。博報堂の社長として様々な局面を迎える中で、目の前のものをどう正しく解決するか、正しい決断をしていくかということに対して、スピード感を意識しながら、集中力を絶やさず、使命感、責任感を持って対応しなければなりません。こうした

社員自身も一人の生活者として
自らが実現したいもの、
表現したいものを発揮することが、
生活者に対する新たな価値の
提案につながっていくはずだと
考えています

局面において、その瞬間を懸命に生き続けられるかどうか、自分に常に問いかけています。社員を含めたステークホルダーの皆様のご期待に応えられるリーダーシップをこれからも発揮していきたいと思っています。

現在、広告業界は構造改革、再編の時期を迎えています。複雑な環境下、私たちはグループ一体となってクライアントの事業課題に伴走し、生活者に対して価値を提供することで豊かな社会の実現に貢献していかなければなりません。新・博報堂の「NEWスタンダード」と表現していますが、すべてのプロセスにおいて構造改革が必要です。統合によって生まれた、新しい生活者との関係、クライアントやメディアの皆様との関係、そして社員との関係性の上で博報堂の成長は加速し



ていきます。新・博報堂は、博報堂DYグループが社会に対して新たな価値を提供する先兵として、グループ全体を進化させていくリーダーです。幸せで豊かな成長を遂げるため、そこに愚直に向き合い、クライアントの成長と当社の成長、そして社員の成長が同期して成果を生み出す仕組み化に一所懸命向かっていきたいと思っています。ぜひ「新・博報堂」にご期待ください。

デジタルマーケティング領域の進展



デジタルマーケティング領域における 「業界圧倒的No.1」を目指し、 「統合的なマーケティング支援力」と 「イノベーション創出力」を用いた 価値提供が着実に進展

Hakuhodo DY ONE
代表取締役社長

小坂 洋人

Hakuhodo DY ONE 設立1年目の成果と手応え

2024年4月のデジタル・アドバタイジング・コンソーシアム (DAC) とアイレップの統合以来、「業界圧倒的No.1」を目指すという方針のもと、全社一丸となって駆け抜けてきました。DACとアイレップ両社の強みを最大限に掛け合わせることで、期待以上の成果を上げられたと感じています。2025年3月期は業績面でも順調に推移しました。また、博報堂DYグループとの協業によりマス・マーケティング領域が大幅に成長し、継続案件も着実に前進しています。生成AIを活用した企画・クリエイティブ提案の推進や新メソッド「ATA*」の開発、令和シニア研究所などのテーマビジネスも私たちの大きな強みとなりました。オンサイト型（常駐）の支援モデルの実績も順調に拡大し、グローバル領域ではクロスボーダー事業やDXケイパビリティ強化も着実に進んでいます。

これらの成果は、当社の「統合的なデジタルマーケティング支援力」と「イノベーション創出力」をクライアント企業に認めていただいている証と考えています。

デジタルマーケティング市場における Hakuhodo DY ONEの競争優位性

統合を通じて得られた成果を礎とし、競争が激化する国内デジタルマーケティング市場において、揺るぎない競争優位性を築き上げたいと考えています。そのために、課題解決型のフロント体制や、生活者発想とAIを掛け合わせたクリエイティブ提案、広告領域にとどまらない支援をこれまで以上に磨き上げていきます。

また、中期的な競争力強化に向け、4つの重点戦略を推進しています。1つ目は、デジタルマーケティング領域における

グループ各社の戦略・機能・人材を一体化し、自社直販・グループ経由販売の両輪でアカウント拡大を目指します。2つ目は、広告運用とクリエイティブの強みを活かし、専門性と生産性を両立する新たな「型」や「武器」を再構築します。また、こうした取り組みの一環として、TikTok Shop活用のためのトータル支援サービスや、AIO (AI最適化) 支援サービスなど市場ニーズの高いサービスも積極的に展開し、製販一体の体制でプレゼンス向上を図ります。3つ目は、データ基盤からオウンドメディア・EC・CRMまで、デジタルマーケティング全方位でクライアント企業の支援を強化し、収益機会の拡張にも取り組みます。4つ目は、クライアント企業の事業成長により深く貢献するため、全社横断の提案活動やオンサイト型支援モデルの強化を進めます。

AI・テクノロジーを活用した事業の 高度化・効率化への貢献

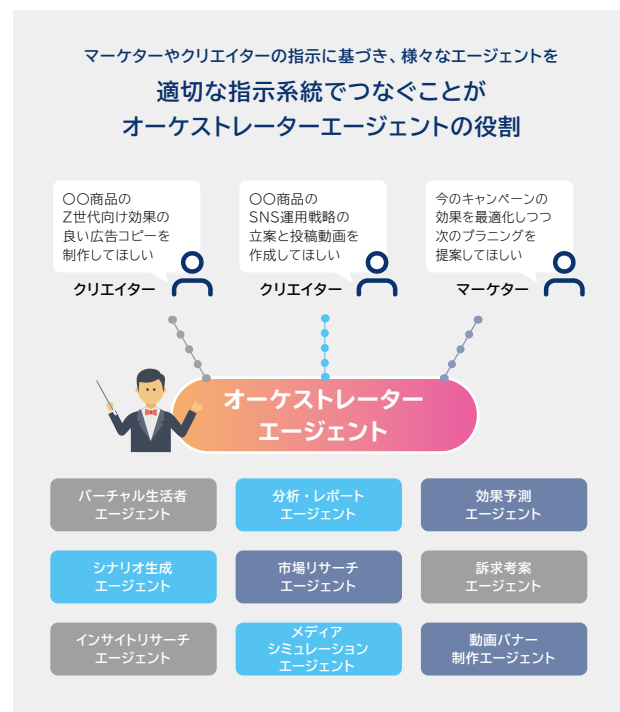
AI技術の進化が加速する中、マーケティング領域でも新たな価値創出が求められています。当社では、最先端のAI・テクノロジーを活用し、事業の高度化と効率化を両立させています。

2025年8月にリリースした「ONE-AIGENT」は、AI時代における当社のビジョンを示すものです。複数の専門AIエージェントが連携し、マーケティングプロセス全体を包括的に支援します。「ONE-AIGENT」は、「AIエージェント型運用型広告サービス」「AI運用型広告クリエイティブ企画制作サービス」「AIエージェント構築支援サービス」の3つで構成されて

*「ATA (Attention to Action) : 感情トリガークリエイティブ」とは、運用型広告における新しいクリエイティブ表現の型として、Hakuhodo DY ONEが独自に開発した、インサイトや強いアテンションをフックにアクションを促すクリエイティブ・プランニングメソッド

デジタルマーケティング領域の進展

います。これらは博報堂DYグループの「HCAI Initiative」の一環として開発されました。「ONE-AIGENT」では、複数のAIエージェントが連携するマルチエージェント型の仕組みを採用し、マーケティング活動の高度化と効率化を加速させ、クライアント企業の事業成長を支援しています。



社内においても、AIエージェントの活用を促進しています。業務全体にAIを組み込むことで、QCD（品質・コスト・納期）を大幅に改善しています。また、AIがルーティン業務を担うことで、社員は付加価値の高い業務に集中でき、事業の高度化に直結しています。

AI・テクノロジーへの投資は、当社の競争優位性の源泉であり、クライアント企業の事業成長の原動力です。私たちはAIの進化を「変革と成長の機会」と捉え、今後もAIと人の強みを融合し、さらなる価値創造に挑戦していきます。

フォーメーション再編とグループシナジーの創出

当社の設立は、博報堂DYグループにとって大きな転機になったと考えています。博報堂DYグループのデジタルマーケティング戦略の中核として、組織戦略と組織編成の両面で大胆な改革を進めています。2026年3月期からは事業領域を統合し、田中会長と私が全社統括を担う新体制へと移行しました。ビジネスデザイン管掌、広告サービス管掌、マーケティングソリューション管掌、グローバル管掌、イノベーション管掌の5領域に組織を再編し、旧DAC・旧アイレップの壁を越えた合理化とシナジー創出を加速させています。

また、博報堂DYグループ各社との連携も強化しています。博報堂DYグループのブランド力と、私たちの運用に関する知見やテクノロジーを融合し、共通KPIによる統合支援や共通アカウント管理機能を設置するなど、協業体制を着実に深化させています。

人材戦略と組織文化

当社の最大の強みは「人」です。多様なバックグラウンドや価値観を持つ人材が1つのチームとなり、新たな可能性が生まれています。互いの専門性を尊重し、意見を交わし共創することで、広告会社の枠を超えた新しいスタンダードを創出

し、創造的な事業価値を提供できると考えています。また、社員一人ひとりがビジネスデザインの視点を持ち、培った知見とテクノロジーを融合し、クライアント企業の課題に真摯に向き合う姿勢を大切にしています。

さらに、「業界圧倒的No.1」を目指すため、人材の育成と活用を強化しています。AI活用が進む中、社員のリスクリテラシーやスキルアップを目的とした「データ塾」や「Dify活用」など、最先端テクノロジーを実践的に学ぶ機会を提供しています。さらに社内の生成AI活用システム「HAKUNEO ONE」の推進により、学びを現場で活かすことができる環境を整えています。

今後の成長戦略と展望

当社は、国内デジタルマーケティング領域で市場以上の成長率を実現するため、常に「変革」と「挑戦」を続けていきます。博報堂DYグループの総合力を最大限に活かし、テクノロジーとクリエイティビティを融合させることで、クライアント企業の事業成長を力強く後押しし、新たな価値を創造していきます。

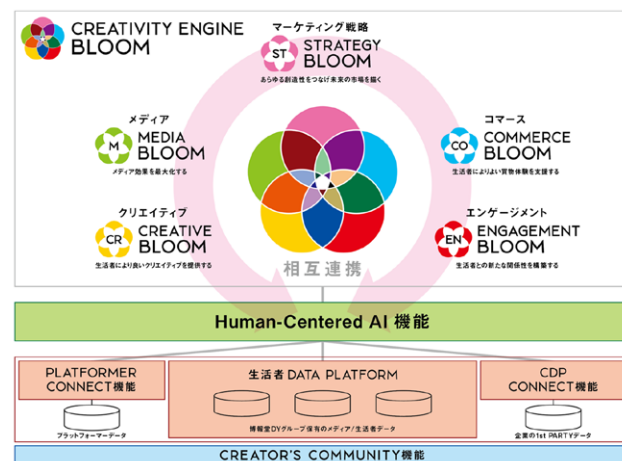
今後は、AIやデータ活用を軸としたマーケティング支援、生活者視点に立った新たなサービス開発、グローバル市場への積極的な展開など、成長機会を捉え、事業領域の拡大を加速させていきます。また、デジタルの力でクライアント企業の多様な課題解決に取り組むことで、持続可能な社会の実現にも貢献していきます。

博報堂DYグループのテクノロジー戦略



博報堂テクノロジーズ代表取締役社長
博報堂DYホールディングス執行役員

中村 信



テクノロジーで「生活者発想」を進化させ、未来を拓く

博報堂DYホールディングスは、設立以来一貫して「生活者発想」を企業理念の中心に据え、生活者の価値観や行動の変化を敏感に捉えながら、日本の広告・マーケティングの発展に貢献してきました。今、社会・経済構造の大きな転換や、AIに象徴されるテクノロジーの加速、そして生活者意識の多様化・複雑化を背景に、テクノロジーが人間の能力や可能性を拡張し、人間とテクノロジーが共創することで最大の価値を生み出すことが重要となる新たなフェーズを迎えています。

こうした時代の要請に対して、「生活者発想」をより進化、高度化させることを目指して、グループのテクノロジー領域を強化してきました。2022年にはマーケティング×テクノロジーの力で、社会と生活者に新しい価値や体験を提供するためにテクノロジー戦略会社である「博報堂テクノロジーズ」を設立し、グループのテクノロジー基盤／リソースの強化を進めています。

このテクノロジー基盤／リソースの強化を通じて、マーケティングやクリエイティブ、メディアといった、これまでそれぞれの領域で個別に扱われていたデータやツールを掛け合わせ、統合マーケティング戦略立案やビジネス開発支援施策などを生み出す新しい統合マーケティングプラットフォームを開発しました。BLOOMのコンセプトの中心にあるものは、「生活者発想」の進化です。そして、その本質は単なる効率化にとどまらない、テクノロジーによる“生活者への深い洞察”を

核とした「マーケティングの高度化」と「新たな価値の創造」にあります。

BLOOMは、まさに生活者から始まる新たな価値創造のエンジン。生活者と企業、そして社会全体を力強くつなぎ、これまでにない成長を切り拓くことを目指しています。

BLOOMが実現する「生活者発想」の深化と進化

生活者を中心に据えたマーケティング

BLOOMの最大の特徴は、すべてのアプローチが「生活者発想」をもとに出発していることです。生活者に関する膨大なデータを用いながら、生活者が今どのように感じ、考え、そしてこれから何を期待しているのかを多角的に分析し、新たな発見をする。それがBLOOMの起点です。

博報堂DYグループが長年培ってきた、生活者の解像度を高める調査データや大量のアクチュアルデータなどを格納した生活者データプラットフォームとテクノロジーを活用することで、生活者の本質的な意識、価値観変化を探っていく。“今”だけでなく、“これから”の生活者像を描き出します。

データとクリエイティビティの共鳴

BLOOMのもう1つの特徴は、データサイエンスとクリエイティビティの融合です。生活者の深層心理や潜在ニーズは、数字だけでは捉えきれません。博報堂DYグループがこれまで培ってきたクリエイティビティを活かすことで、データサイエンスが導き出した生活者分析を起点に、これまでにない新しい発想や表現へと昇華していきます。

博報堂DYグループのテクノロジー戦略

例えば、生活者が持つ社会課題への関心や、未来への小さな不安・期待を丁寧に抽出し、それらを共感性のある新たな生活様式の提案や、サービス開発・ブランド開発へと結び付ける。データと創造力が掛け合わさることで、BLOOMは「生活者の心を動かす」真の価値提案を可能にしていきます。

マーケティングの効率化と高度化

BLOOMは、マーケティング業務の効率化はもちろん、テクノロジーによる業務の高度化を目指しています。

ターゲット選定の進化

BLOOMでは膨大な生活者データとAIによる分析で、消費行動や価値観、社会的関心などを加味したターゲティングが可能になっていきます。これにより、戦略ターゲットとメディアターゲットをシームレスにつなぐことが可能になります。従来の枠を超えた新たな市場や成長領域を発掘することを可能にしていきます。

施策設計の自動化と最適化

AIが過去施策の効果を学習し、KPIに紐付く最適なクリエイティブやチャネル選定を自動化。ダッシュボードでリアルタイムに効果測定・PDCAが可能なため、意思決定スピードが飛躍的に向上します。

ブランドの社会的共感の醸成

BLOOMは、ブランドが持続的に生活者や社会と共感・共鳴することを重視しています。認知・購買促進のための分析

はもちろん、様々な生活者・社会データをもとに、ブランドの社会的信頼や長期的なエクイティ向上を支援します。

企業の競争力とレジリエンスの強化

環境変化が激しい現代において、データやテクノロジーを活用した柔軟なマーケティングの展開は、企業の競争優位性とリスク耐性を高めます。BLOOMは、データとテクノロジーによって、未来を見据えた経営判断や事業変革を力強く支援します。

BLOOMがもたらす企業価値と、期待される未来

生活者・企業・社会の“共成長サイクル”へ

BLOOMの活用を通じて、博報堂DYグループはクライアント企業の事業成長、ブランド価値向上、社会的インパクトの創出を推進しています。

企業価値の持続的な成長

BLOOMを通じて、クライアント企業は短期収益の拡大だけでなく、生活者との“共感”に基づくブランド価値の積み上げや、市場の拡張が可能となっていきます。BLOOMは企業価値の持続的な成長基盤となることを目指しています。

社会全体へのポジティブな波及効果

企業活動が生活者を幸せにし、社会課題解決に寄与する。BLOOMは、マーケティングが“社会の持続可能な発展”を支える新たなプラットフォームとして、未来社会の構築にも貢献していきます。

博報堂DYグループの成長エンジン

BLOOMは、博報堂DYグループ自身の事業高度化・DX推進・グローバル展開の核となり、人的資本・知的資本の強化を加速させています。生活者発想という伝統を最先端テクノロジーでアップデートすることで、私たち自身も進化し続けます。

期待を超える成長を、ともに

BLOOMは、生活者の変化を力強く捉え、生活者・企業・社会の共成長サイクルを実現する、これまでにないマーケティングプラットフォームとなることを目指しています。生活者を中心に据えた事業変革は、クライアント企業の競争力を高め、ひいては社会全体の発展と持続可能性に直結します。変化の激しい時代だからこそ、生活者発想に根ざしたマーケティングが、企業の未来を切り拓く最大の原動力となり、BLOOMがイノベーション・エンジンとしてマーケティングの中心になるものと考えています。

生活者発想をポリシーとして持っている私たちは、BLOOMも含めて、“人のクリエイティビティを活かすテクノロジー”にこだわります。テクノロジーの適切な活用と生活者発想を掛け合わせ、生活者・企業・社会をつなぎ、博報堂DYグループにしか生み出せない価値創造を続け、皆様が期待する以上の成長と企業価値向上を実現してまいります。

人間中心のAI (Human-Centered AI)



Human-Centered AI Institute代表
博報堂DYホールディングス執行役員
Chief AI Officer (CAIO)

森 正弥

「人間中心のAI」を掲げ、ソリューション開発やAI人材開発が進展

今日は、AI技術の発展により、社会やビジネスのあらゆる領域でAIの応用が進展しており、広告・マーケティング領域においてもその重要性がいっそう高まっています。当社グループでも、「人間中心のAI」という理念を掲げ、グループ全体でAI活用を推進しています。

特に、運用型広告やデジタルマーケティングの領域では、最先端のAI実装を進めています。例えば、(株)松尾研究所との

協働による広告特化型LLMやAIエージェントの共同開発を行うとともに、Hakuhodo DY ONEがAIエージェントでマーケティングプロセス全体を高度化するサービス「ONE-AIGENT」を開始し、自動化や効率化の促進を図っています。

一方で、AIの導入は自動化や効率化にとどまらず、競争優位の創出につなげることが重要な課題です。生活者もまた、AIに利便性以上の価値を求めていることが明らかになっています。Human-Centered AI Instituteが実施した「AIと暮らす未来の生活調査2024」によると、生活者はAIを単なる道具としてではなく、感情に寄り添う存在として捉え、AIとのつながりを重視していることが示されています。

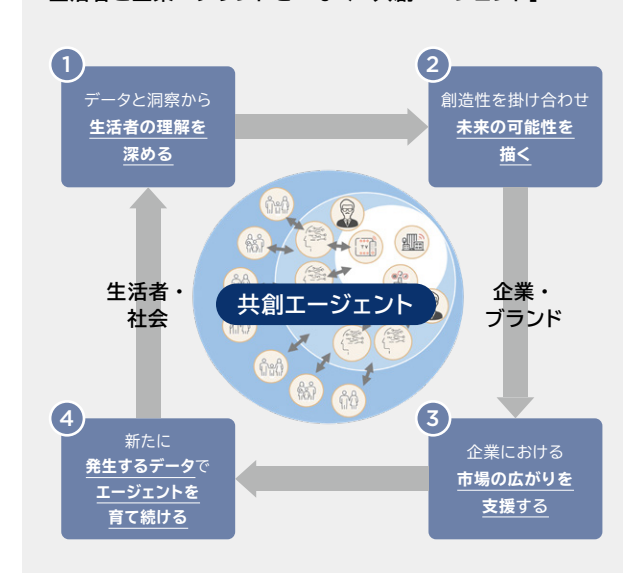
こうした洞察を踏まえ、当社グループでは生活者と企業・ブランドをつなぐ「共創エージェント」の開発を進めています。生活者データを基盤とする共創エージェントは、生活者と企業・ブランドとの相互理解を深める役割を果たします。その上で、得られたインサイトに当社グループ社員の創造性を掛け合わせ、顧客企業の支援を高度化します。具体例としては、生活者理解を深める「バーチャル生活者」や、TBWA\HAKUHODO 細田CCO (Chief Creative Officer) のノウハウを組み込んだ「STRATEGY BLOOM CONCEPT (ストラテジー・ブルーム・コンセプト)」など、多様なソリューションを開発しています。今後もこれらの取り組みを拡充し、支援の質を高めていく予定です。

また、AI人材の育成にも注力しています。2025年3月期には延べ8,500人以上の社員にAIプロフェッショナル研修を行い、また、AIエージェント開発者を450人以上育成しまし

た。2026年3月期は2万人規模のAI人材育成を目標としています。同時に、現場に加えて経営層がAI活用の先導的役割を担うことが不可欠であると考え、「AIメンタリング」制度を導入し、経営層のAI知識やスキル向上も進めています。

当社グループは、AIによる価値創出を行うと同時に、社員の専門知識を高め、創造性を発揮することで、市場の新たな広がり支援していきます。「人間中心のAI」という理念のもと、AI領域においても生活者、顧客企業、社会に貢献する存在であり続けるために、今後も様々な取り組みを進めてまいります。

生活者と企業・ブランドをつなぐ「共創エージェント」



CFOインタビュー

財務健全性を前提に成長投資と
株主還元の最適なバランスを
追求し、企業価値の最大化に
努めてまいります

取締役常務執行役員

禿河 毅



Q 2025年4月にCFOに就任されました。改めて、CFOとしての役割と抱負をお聞かせください。

2025年4月よりCFOの任を拝命いたしました。当社の持続的な成長と企業価値向上に向けて、その重責を果たすべく尽力する所存です。

CFOとしての基本的な役割は、前任者から変わるものではないと考えています。すなわち、「財務健全性」の維持を大前提としながら、「成長投資」と「株主還元」という3つの要素のバランスを最適化し、適切なキャピタル・アロケーションを

定めることを通じて、中長期的な企業価値向上を実現することです。

現在進行中の中期経営計画（以下、中計）においても、この役割は不変です。中計で掲げた各事業領域への成長投資を確実に実行し、企業価値を高めていくこと。そして、その価値創造の果実を、株主の皆様へ適切に還元していくこと。財務健全性の維持を最優先としつつ、この両者の最適なバランスを追求してまいります。

Q

2023年3月に東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営」に関する要請がありましたが、2025年5月に開示された対応について、そのポイントを教えてください。

東京証券取引所からの要請につきましては、当社でも重要な経営課題として認識し、真摯に議論を重ねてまいりました。2024年7月のコーポレートガバナンス報告書では「検討中」としていましたが、その後、取締役会等での議論を経て具体的な方針を固め、2025年5月に開示しました。これにより、同年6月には東証のリスト上でも「開示済」のステータスとなっています。

今回の開示におけるポイントは、大きく3点あります。

第1に、「資本コストの認識」です。一般的に用いられるCAPM（資本資産価格モデル）等の手法を用いて多角的に分析した結果、当社の株主資本コストは「6～8%程度」であると認識しています。一方で、昨今のリスクフリーレートの上昇などを背景に、資本コストは上昇傾向にあるという認識も持っており、常に市場環境の変化を注視していく必要があると考えています。

第2に、「資本効率の目標」です。資本コストを意識した経営を行うべく、元々中期経営目標として掲げていた「のれん償却前ROE 10%以上」を中計期間における資本効率のKPIとして明示しました。これは、先ほど申し上げた当社の株主資本コスト（6～8%程度）を安定的に上回る水準を目指すという、当社のコミットメントを示すものです。

CFOインタビュー

第3に、「ROE向上に向けた基本方針」です。ROEを改善するアプローチには、株主還元を強化するなどして分母である自己資本をコントロールする方法も考えられます。しかし、当社は事業領域の拡大を通じて持続的な成長を目指す途上にあります。そのため、成長投資を優先し、分子である利益を拡大させることによってROEを向上させていくことを基本方針としています。



2025年5月に更新された「キャピタル・アロケーション」について、具体的な数字を交えて改めてご説明をお願いします。

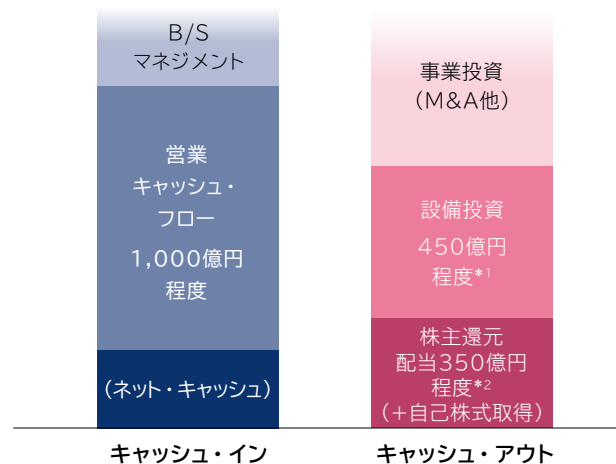
株主・投資家の皆様から、「キャピタル・アロケーションの具体的なイメージが知りたい」というご意見を多数頂戴していました。これにお応えするため、基本的な考え方は維持しつつ、中計期間（3カ年）における具体的な規模感がご理解いただけるよう、今回アップデートを行いました。

まず、投資の原資となる「キャッシュ・イン」ですが、中計期間の3年間で創出する「営業キャッシュ・フロー（約1,000億円）」を基本財源と考えています。これに加えて、成長投資の機会を確実に捉えるため、「政策保有株式の売却等を含むB/Sマネジメント」をこれまで以上に積極的に進め、追加の財源を確保していく方針です。

一方、資金の使途である「キャッシュ・アウト」については、営業キャッシュ・フローの範囲内で、AIを含めたマーケティング基盤の強化等のための「設備投資（3カ年で約450億円）」と、後述する「株主還元（3カ年で約350億円）」を着実に実施してまいります。

その上で、最も優先順位の高い使途として位置付けているのが「成長投資」、特にM&Aです。当社グループは、既存の広告事業中心のビジネスモデルから、新たな領域へと事業を拡大していく重要な過程にあります。そのため、創出した資金は優先的に成長投資へ配分したいと考えています。M&Aは案件次第であり、時には営業キャッシュ・フローの範囲に収まらない可能性も十分に考えられます。そのような場合でも投資機会を逃すことのないよう、B/Sマネジメントで創出した資金も活用し、機動的に実行できる体制を整えています。

中期経営計画期間中のキャピタル・アロケーション



*1 1年当たり150億円前提

*2 1株当たり32円前提



株主還元について、2025年3月期の配当性向は目安の30%を大きく上回りました。また、3年ぶりに自己株式取得も発表されました。これからの株主還元方針について詳しく教えてください。

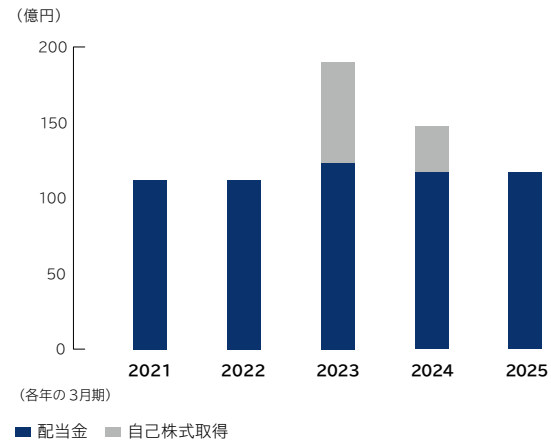
株主の皆様への還元は、経営の最重要課題の1つです。まず配当については、「安定配当」を継続するという基本方針に一切変更はありません。株主の皆様へ還元方針をより分かりやすくお伝えするため、「配当性向30%程度」という目安を設けていますが、これは単年度の公表利益ベースの数値のみで機械的に判断するものではありません。

当社はM&Aを積極的に活用しており、会計上の利益には「のれん償却費」が大きく影響します。そのため、より実質的な収益力を反映する「のれん償却前」の利益水準や、単年度の業績変動に左右されないよう複数年度の動向を総合的に勘案して、配当水準を決定しています。のれん償却前の配当性向が30%から大きく乖離する場合には、増配だけでなく減配の可能性も理論的にはありますが、何よりもまず、安定的な配当を継続することを重視してまいります。

自己株式取得については、成長投資を優先する方針是不変ですが、株主価値向上のための有効な選択肢であると認識しています。今回3年ぶりに取得に踏み切ったのは、現在の当社の株価水準や市場環境、そして資本効率向上の必要性といった観点から総合的に判断し、機動的な自己株式の取得が株主価値を高める上で有効であると考えたためです。今後も、成長投資とのバランスを第一に考慮しつつ、資金余剰と判断される状況などでは、追加の株主還元策として柔軟に検討していく方針です。

CFOインタビュー

配当金および自己株式取得による支出額の推移



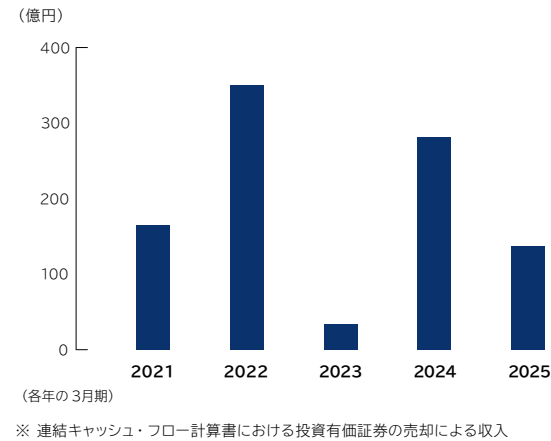
Q 成長投資の原資として重要となる「政策保有株式」の売却について、中計期間における考え方を教えてください。

政策保有株式に関する当社の方針は、これまでもご説明してきた通りです。すなわち、銘柄ごとに保有意義を毎年厳格にモニタリングし、その合理性が認められないものについては売却を進めるというものであり、この方針に変更はありません。

その上で、中計期間においては、この取り組みをこれまで以上に加速させていく考えです。これは、先ほどキャピタル・アロケーションの箇所でご説明した通り、売却によって得た資金を成長投資の原資として確保するという目的を、より明確に意識しているためです。

政策保有株式の売却は相手先との対話や調整が必要となるケースも多く、具体的な数値目標 (KPI) を設定することは

投資有価証券の売却実績



馴染まないと判断しています。しかし、取り組みの進捗を測る1つの客観的な視点として、議決権行使助言会社が示す「対純資産比率」といった外部の基準は常に意識しながら、着実に縮減を進めてまいります。

Q 中計期間において、資金調達の考え方に変化がありますか。

資金調達に関する基本的な考え方にも、変更はありません。有利子負債の水準については、中長期的にネット・キャッシュ (現預金-有利子負債) の状態を維持することを原則としています。これは、不測の事態に備えて一定の借入余力を確保すると同時に、財務規律の観点から有利子負債の著しい増加を回避するためです。当社グループのビジネスモデルは、巨額の設備投資が先行するものではないため、過度に高いレバレッジ

を効かせるべきではないと考えており、この考え方は現中計期間においても不変です。

一方で、資金調達手段の多様化は重要な課題と認識しています。銀行借入のみに依存するのではなく、将来的な調達リスクを分散させるため、社債の発行をはじめとした多様な資金調達が可能となる環境を平時から整備しておくことが肝要との考えのもと、2022年9月にR&Iから信用格付け (A+) を取得し、2024年10月には当社として初めて社債を発行しました (3年債100億円、5年債200億円、計300億円)。今後も安定した財務基盤の維持に努めてまいります。

Q 最後に、CFOとして株主・投資家の皆様へのメッセージをお願いします。

これまでのご説明と重なる部分もありますが、改めてお伝えしたいことは、当社にとって最も重要な経営課題は、持続的な企業価値の向上に他ならないということです。

その実現のためには、現在進行中の中計を着実に達成していくことです。CFOとして、その着実な遂行を財務面から全力でサポートしていく所存です。具体的には、現中計期間を通じて、財務基盤の安定を大前提としながら、AI・テクノロジーといった事業基盤への投資も含めた「成長投資」と、「株主還元」の最適なバランスを追求し、企業価値の最大化に努めてまいります。

株主・投資家の皆様におかれましては、引き続き当社グループの成長にご期待いただくとともに、よりいっそうのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

成長を加速する価値創造事例

コンセプト開発手法をAIにより再現したプロダクト「STRATEGY BLOOM CONCEPT」(博報堂DYグループ)



博報堂DYグループのクリエイティビティの民主化

博報堂DYグループは「生活者発想」と最先端テクノロジーの融合により、クライアント企業の価値創造を支援してきました。当社が開発・運用する次世代型プラットフォーム「CREATIVITY ENGINE BLOOM (以下、BLOOM)」は、従来のマーケティングやクリエイティブの枠組みを超え、企業の持続的成長を包括的に後押しするための基盤となっています。

このBLOOMの一角を占める「STRATEGY BLOOM CONCEPT (ストラテジー・ブルーム・コンセプト)」は、当社グループが長年培ってきた優れたクリエイティビティや戦略的思考を、AIやデータテクノロジーによって誰でも広く活用できるようにしたプロダクトです。

「STRATEGY BLOOM CONCEPT」はグループ企業のTBWA\HAKUHODOのCCO (Chief Creative Officer) であり数々の広告賞を受賞した細田高広が得意とするコンセプト開発手法をAIにより再現しており、AIと対話しながら魅力的なコンセプトをつくることができます。ターゲットの設定からインサイトの発見、競合との差別化、キーコンセプト策定までの一連のプランニングプロセスを踏まえた高い水準のアウトプットを専門人材以外でも生み出せるようになりました。

また、高度なコンセプト開発をAIの支援を受けながら体験することで、社内における知見の継承という効果が生まれています。広告・マーケティング業界においては、これまで個々の高度な専門性や独自のクリエイティビティがクライアントの課題解決や事業成長の原動力となってきました。しかしながら、こうした知見は属人的になりやすく、組織全体での活用や継承が難しいという課題がありました。「STRATEGY BLOOM CONCEPT」は、組織全体で高いクリエイティビティと戦略構築力を発揮できる環境の実現にも貢献しています。

発表以来、複数のクライアント企業様から自社のコミュニケーション企画・制作案件での利用をご希望いただいたほか、

当社グループが「STRATEGY BLOOM CONCEPT」を開発したノウハウを活かし、暗黙知となっていた各企業内の優秀な人材のスキル・ノウハウを形式知化し、社内浸透させることができないかといったご相談をいただくなど、大きな反響を得ています。

今後も「BLOOM」および「STRATEGY BLOOM CONCEPT」は、AIやデータサイエンスの進化とともに、当社グループの優れたクリエイティビティや知見を誰もが活用できる仕組みとして発展し、グループの総合力強化と企業価値向上を推進していきます。

「STRATEGY BLOOM CONCEPT」が再現するプランニングプロセス



成長を加速する価値創造事例

kyu Pulseが開発する画期的なAIソリューション「Kip」(kyu)

kyu
PULSE

「Kip」の導入によりマーケティング施策の成果が大幅に向上

kyu Pulseは、Pulseの一員であるKeplerが開発したAI活用プラットフォーム「Kip」をグループ横断で導入しました。これは、AIで強化されたオーディエンス・インサイトの提供、メディアキャンペーンの最適化、そしてワークフローの自動化を可能にするプラットフォームであり、業界を見渡しても最も効果的なツールの1つと言えます。kyu Pulseは、これがPulseを横断したプラットフォームの基盤となり、Pulse各社の協業モデルを強化できると確信していました。わずか数カ月のうちに、ネットワーク全体から集められた多様な分野の専門家からなるチームがAIエージェントによるクリエイティブ制作、生成エンジン最適化、AIを活用したEメールの自動改善、ECの成果を高めるための商品リスト最適化などの機能を追加してKipの機能を拡張しました。これにより、ますます多くのPulseのクライアントが、より精度の高いオーディエンス・インサイトとターゲティング、迅速かつ包括的なキャンペーン最適化、そして知見の強化を体験しており、マーケティング施策の成果は最大で200%向上しています。

kyu PulseはAIツールとエンジニアリングリソースへの投資を続けています。そのため、今後数カ月でこのプラットフォームの革新と拡張のペースはさらに加速していくと想定しています。

組織横断的プラットフォーム「Kip」

Kip (Kepler Intelligence Platform) は、オーディエンスやマーケットに関するインサイトを、統合的な実行計画や画期的なキャンペーンへと昇華させる、kyu Pulse独自の組織横断的プラットフォームです。

継続的な新機能のリリースを通じて、人と機械が連携し、画期的なイノベーションの創出とクライアントの成果向上を促進する環境を提供します。

例えば、本プラットフォームは以下を可能にします。

- 専門ストラテジストによる、市場、クライアント、キャンペーン、消費者に関するデータのより効果的な分析
- クリエイティブチームによる、最新AIツールを活用した、市場で際立つメッセージやビジュアルアセットの迅速な制作
- チャンネルの専門家による、メディア、CRM、ECなど消費者ライフサイクル全般にわたる施策の、自動化ツールを駆使した迅速かつ効果的な構築・改善・最適化
- データサイエンティストやキャンペーンアナリストによる、自動分析機能を活用した、より詳細かつ実用的なインサイトの発見

Kipには、Kip AIR (AI推奨エンジン) というツールがあり、生成エンジン最適化という新しい領域にも対応できます。クライアントは消費者とAIエージェントの両方にマーケティングすることができます。(これは、ほんの数年前まではSFの領域だったアイデアです。)



成長を加速する価値創造事例

ITコンサルティング&実装領域への本格参入―「生活者発想」「クリエイティビティ」にIT力を融合―

戦略からIT実装・運用までをワンストップで提供するためのケイパビリティを強化

NTTデータ・アイリッジ各社との合併会社の設立

テクノロジーの進化が、ビジネスのあり方を根本から変えつつあります。こうした変革の潮流に応え、博報堂はITコンサルティング&実装領域への本格参入を果たしました。ITを単なるツールとしてではなく、生活者の未来をデザインし、社会全体に新たな価値を創造する中核と位置付けることで、ビジネスの未来を切り拓きます。

この戦略を具現化するため、2025年4月には(株)NTTデータとの合併会社「HAKUHODO ITTENI」、そして(株)アイリッジとの合併会社「HAKUHODO BRIDGE」を設立しました。博報堂の「生活者発想」と「クリエイティビティ」に、各パートナー企業の専門的なIT技術力を融合させることで、戦略からIT実装、運用までをワンストップで提供し、得意先の事業変革を力強く後押しすると同時に、IT領域における博報堂DYグループとしての新たな収益基盤を強固なものにしています。

「HAKUHODO ITTENI」の取り組み

技術の進展による社会の変化や行動の変化が、企業、社会全体に大きな転換の機会をもたらしています。「HAKUHODO ITTENI」は、この変化の潮目と時代に寄り添い、得意先とともに新しいマーケットを創造し、生活者の新たな体験と行動をつくり出していきます。博報堂の生活者価値デザイン力に、業務や社会の基盤を支えてきたNTTデータグループのIT力を伴い、事業戦略の立案から生活者の行動を促すシステムデザインと実装まで、実現力を持ってエンドツーエンドで支援します。

メーカー企業とのAIを活用したサービス開発、サステナブルな行政サービスへの変革提言やデータ分析等の業務が既に進行しています。未来を拓く事業デザインと生活者の行動デザイン、体験の仕組みづくりを推進し、日本を元気に変革していきます。



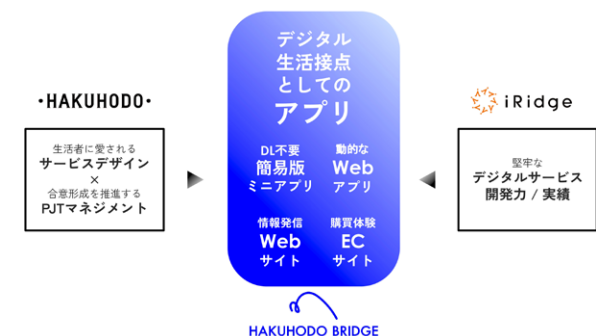
「HAKUHODO BRIDGE」の取り組み

事業価値・ブランド価値を生み出す装置として、アプリをはじめとした「デジタルサービス」の存在意義が見直され始めています。

「HAKUHODO BRIDGE」は、サービスデザイン&PJTマネジメント力にアイリッジの堅牢な開発力を掛け合わせ、価値ある構想／開発プロセスを提供します。

インフラ企業の「デジタルプラットフォーム・大規模リニューアル」、メーカーの「アプリUXUIデザイン」、戦略から要求要件定義／設計／フロント&バックエンド開発までを一気通貫で支援している案件も生まれています。

生活者はアプリやWEBに何を求めているのか？企業・ブランドはデジタル接点上でどんな価値・機能・体験を提供できるのか？その結果、世の中はどう良くなるのか？HAKUHODO BRIDGEは考え続け、よりよいデジタルサービスをつくっていきます。



成長を加速する価値創造事例

デザイン思考と戦略思考を融合し事業成長を「実現」する経営のパートナー（ENND Partners）

戦略／デザインコンサルティングとグループのクリエイティブ人材で企業変革を支援

2024年に設立されたENND Partnersは、人間中心設計と論理やファクトベースの戦略的アプローチを真に統合し、長期的視点で社会的価値と経済的価値の創出にコミットする初めての協働型のプロフェッショナルサービス会社です。「人と経営」起点の社会・経済価値創造と企業変革の「実現」に取り組んでいます。

設立以来、大手のクライアント経営層（CEO、CDO、CHRO、新規事業責任者）との取り組みが加速しており、複数の事例が生まれています。具体的には、グローバル製造業のデザイン経営戦略立案と実践、エネルギー関連企業におけるデザイン思考を起点とした将来のビジネスプロセスの定義とリーダー育成、ヘルスケア関連事業のアジアにおけるサービスデザインと組織立ち上げなど多様なプロジェクトをリードしてきました。

それぞれのプロジェクトで、当初予定していたIDEOやSYPartnersなど海外グループ各社と連携したサービス提供が実現されました。顧客の産業の構造と戦略を深く理解した上で、デザイン思考のアプローチを取り入れ、サービスデザインやコミュニケーションの具体施策につなげる、また社会組織心理学や行動経済学の分析手法を従業員変革に適用し、業務改革やイノベーションで事業インパクトを創出する方法が高く評価されています。また、AIと人の生産性・創造性の領



経営層や次世代リーダーを対象としたイベント「ENND Salon」実施風景

域ではHuman-Centered AI Instituteと連携した戦略的プロジェクトの推進も差別化のカギとなっています。

特に、日本のGDPの重要な部分を占める、B2Bの製造業（ケミカルや素材）、エネルギーインフラ、ヘルスケア、IT産業への支援が多くを占め、グループの顧客ポートフォリオの刷新と将来のビジネス創出の先兵となっています。

ENND Partnersがクライアントから期待・評価されているのは、戦略を「実効性高く規模大きく実現する」ための支援者としての立場です。この実行の領域では、博報堂DYグループ450社、29,000人のクリエイティビティあふれるプロ

フェッショナルとの協働がカギとなっています。あらゆる取り組みで、クリエイティブ人材が上流から入り、ENND Partnersとともに、ものづくりやコミュニケーション、システムやAI構築などの実現に向けた設計と実行を推進しています。AI化の時代となり、逆に企業変革にクリエイティブ人材が活躍することが期待されています。ENND Partnersはそれを先鋭的な戦略／デザインコンサルティングの力と、グローバルで活躍するクリエイティブ人材の力で実現することで、当社グループが目指すべき姿である「クリエイティビティ・プラットフォーム」へと進化していくことに貢献していきます。

成長を加速する価値創造事例

マルチAIエージェントシステム「Nomatica(ノーマティカ)」(博報堂テクノロジーズ)

AI時代の知的労働と競争力

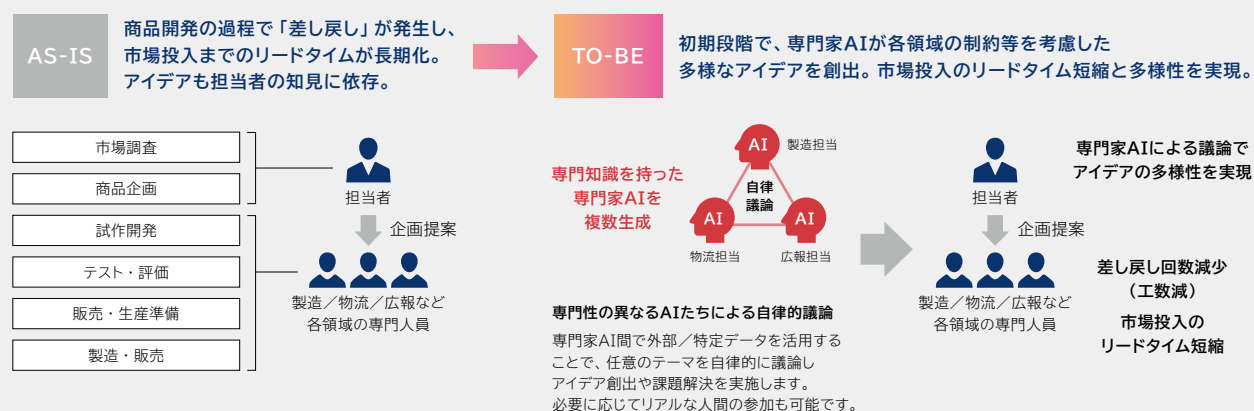
2025年、AI市場は実験段階から本格的な社会実装フェーズへと移行し、特に「自律型AIエージェント」の実用化が企業の競争力を左右する転換期を迎えています。近年、生活者のニーズが多様化する中で、商品企画・開発をはじめ、コンテンツ企画やマーケティング企画などにおいて、より高度かつ幅広い専門知識が求められるようになってきました。こうした環境変化に対応するため、多くの企業では専門人材のみに依存せず、知的労働のあり方そのものを変革していくことが求められています。

博報堂DYグループでは、顧客企業の持続的成長を支援すべく、最先端のテクノロジーを活用したプロダクト開発を推進しており、その中核を担うのが、マルチAIエージェントシステム「Nomatica(ノーマティカ)」です。

マルチAIエージェントシステム「Nomatica」について

Nomaticaは、異なる専門性や役割を持つ複数のAIエージェントが自律的に連携し、業務課題に対して多角的なアウトプットを提供する「マルチAIエージェントシステム」です。一般的な生成AIツールが単一の視点で回答するのに対し、Nomaticaは複数のAIエージェントが連携し、異なる視点や専門性をもとに意見を出し合います。その結果、より実務的かつ多面的な洞察や提案が得られる点が大きな特徴です。加えて当社グループが長年蓄積してきた生活者インサイトやナレッジを活用することで、より現場に根ざした支援が可能となっています。

商品開発における「マルチエージェントブレストAI」の活用イメージ



NomaticaはSaaS型で提供されており、導入企業は常に最新の生成AIを体験できる点が大きな特徴です。さらに、自社専用のAIエージェントを構築する機能も備えており、業務特性に応じたカスタマイズが可能です。これにより、業種・業態を問わず幅広い企業に対応できる柔軟性を持ち、収益機会の拡大につながっています。

既に複数企業で導入され、商品企画や戦略立案などのユースケースが生まれており、実務での有効性が確認されています。これらの成果は、SaaSビジネスとしての収益化に向けた確かな手応えとなっています。

今後の展望と期待感

Nomaticaの導入推進により、AIエージェント作成ノウハウが豊富に蓄積されました。そのノウハウを活かし企業特有の課題に合わせたAIエージェントを作成することで、AIと人の共創による新しい価値創出の可能性を秘めています。今後も技術進化のスピードに対応しながら、機能の継続的なアップデートを図り、生活者視点を起点とした新規事業創出支援にも注力していきます。Nomaticaは、単なる業務支援ツールにとどまらず、SaaSビジネスの新たな成長軸となることを目指しています。

成長を加速する価値創造事例

IPの価値を最大化し、生活者にとってかけがえのない体験を創造し続けていく(博報堂DYミュージック&ピクチャーズ)

成長し続けるエンタテインメント市場において「360°ビジネス」を展開

「最愛のエンタメを、最高のカタチで。」

博報堂DYミュージック&ピクチャーズは、「最愛のエンタメを、最高のカタチで。」というパーパス(存在意義)を掲げ、アニメや映画を中心とする映像作品に関するあらゆるビジネスを手掛ける総合エンタテインメント事業会社です。コンテンツの企画・製作からビジネス展開までを一貫して手掛けることで、IP(知的財産)の価値を最大限に引き出すことを事業の中核に置いています。

「360°ビジネス」という独自の強み

最も大きな特徴は、IPをあらゆるメディアや領域で展開する「360°ビジネス」です。このモデルでは、映像作品の企画・製作を起点として、劇場での配給、BD/DVD化、配信、さらには作品のキャラクターや世界観を活かしたマーチャンダイジング(グッズ販売)、ゲーム化、ライブイベント、そして企業とのタイアップ企画に至るまで、多角的な事業展開を行います。

一般的な制作会社が映像製作で収益を上げるのに対し、当社は映像製作から派生する様々なビジネスを総合的に手掛けることで、単一のIPから多岐にわたる収益源を確保しています。これにより、単なるヒット作の創出にとどまらず、長期的なIP価値の向上と安定した収益基盤の構築を実現しています。例えば、当社が製作委員会の主要メンバーとして関与した作品群は、シリーズ化しているヒット作が数多く存在し、そのビジネスモデルの有効性が証明されています。

グローバルな視点での市場開拓

近年、日本のアニメ市場は国内外でのストリーミングサービスの普及を追い風に、急速に拡大しています。特に、世界中の視聴者が日本の作品に触れる機会が増えたことで、海外市場が市場全体の約半分を占めるまでに成長しました。

このグローバルなトレンドをいち早く捉え、創業当初から海外セールスに注力してきました。欧米やアジア圏など世界各国の配給会社やプラットフォームとの強力なネットワークを構築し、グローバル市場で支持される作品を早い段階から見極め、企画・製作段階から深く関与しています。これにより、作品が完成する前から海外展開を視野に入れたビジネスプランを構築し、日本国内での成功を海外での大きな収益につなげています。

コンテンツの力で社会と生活を豊かに

単にビジネスとしてIPを展開するだけでなく、「最愛のエンタメ」を通じて人々の心を豊かにすることを使命としています。作品が持つ感動や熱狂を、映画館のスクリーンから、家庭のデバイスへ、そしてイベント会場での熱気やグッズを通じた日常の喜びへとつなげていくことで、生活者の感情を揺り動かし、社会に活力を与えることを目指しています。

今後も成長を続けるエンタテインメント市場において、IPの価値を最大化し、生活者にとってかけがえのない体験を創造し続けていくことが、大きなミッションです。

実写



『四月になれば彼女は』
©2024『四月になれば彼女は』製作委員会

アニメ



『無職転生Ⅱ～異世界行ったら本気だす～』
©理不尽な孫の手/MFブックス/『無職転生Ⅱ』製作委員会



『ゴブリンスレイヤーⅡ』
©蛸牛くも・SBクリエイティブ/ゴブリンスレイヤー2製作委員会



『吸血鬼すぐ死ぬ2』
©盆ノ木至(秋田書店)/製作委員会2すぐ死ぬ



『ダンジョンに会いを求めるのは間違っているだろうかV』
©大森藤ノ・SBクリエイティブ/ダンまち5製作委員会



『ご注文はうさぎですか? BLOOM』
© Koi・芳文社/ご注文はBLOOM製作委員会ですか?

成長を加速する価値創造事例

ディープテック領域のスタートアップ支援(博報堂DYグループ)

有望なテクノロジーの社会実装を促進し、社会インパクト創出へ貢献

AI、バイオ、クリーンエネルギーなど、社会や産業に大きな変革をもたらす潜在力のある技術であるディープテック。昨今、複雑化する社会課題解決の担い手として、ディープテックスタートアップ(DTSU)への期待が高まっています。博報堂DYグループでは産官学の共創を通じて、こうしたスタートアップの事業成長を支援し、社会課題の解決や新たな産業の創出につなげる取り組みを加速させています。グローバルな社会課題に挑む起業家や研究者のためのピッチイベント「WE AT Challenge」や、全国9つの大学スタートアップ支援拠点をつなげ、有望な研究シーズを世界に発信する「NINEJP」など、エコシステムの構築にとどまらず、当社グループのクリエイティビティによって有望なテクノロジーを「見える化」し、社会実装を促進していきます。また、直近では納豆菌由来のタンパク源で食料問題の解決を目指すフェルメクテス(株)や、バイオ炭による農業の脱炭素化を行う(株)TOWING等、DTSUへの出資およびハンズオン支援を行い、社会インパクトの創出に向けて貢献しています。



問い起点のインキュベーションプログラム「WESION」(博報堂)

実証フィールドパートナーとともに、未来のビジネスを社会実装する

博報堂は、事業会社とともにスピード感のある新規事業開発を推進するためのインキュベーションプログラム「WESION」の提供を開始しました。新しい技術やサービスの検証ができる実証実験フィールドとパートナーになることで、企業の挑戦を生活者に開かれた接点で実践できる、新しいインキュベーションのあり方を確立していきます。



第一弾として、東日本旅客鉄道(株)が手掛ける「TAKANAWA GATEWAY CITY」、および同エリア内のビジネス創造施設「TAKANAWA GATEWAY Link Scholars' Hub」をフィールドパートナーとして展開しています。

本プログラムは、問いから生まれた事業アイデアの開発、実証フィールドでの実証実験、そして社会実装までを一気通貫で推進します。新規事業開発組織「ミライの事業室」を中心とした博報堂DYグループの知見やリソースを活用するとともに、事業開発を強みとする外部のパートナー企業・専門家も巻き込んだ体制で、包括的に事業開発を支援していきます。

インキュベーションと「生活者価値デザイン」を掛け合わせることで、生活者、クライアント、メディア、産官学、あらゆるステークホルダーとともに、人々の生活や社会をポジティブに変える事業創造を実現していきます。



成長を加速する価値創造事例

インドにおいて革新的なソリューションを通じて、ビジネスの未来形をつくる(AGL)

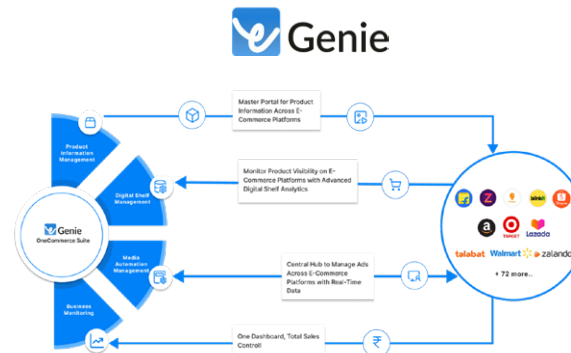


E-Genie : Eコマースの進化と変革をサポートするシステム

AGLの強みの1つは、複雑なEコマースを分かりやすく解明するワンパッケージ・システム「E-Genie」です。

このシステムの特徴は、「製品情報管理」「デジタルシェルフ分析」「メディアの自動化」「ビジネスモニタリング」の4つのシステムを網羅的にワンユニット化、つまり従来分散していたツールを統合し、業務の自動化、データ分析、製品拡販を一体で実現するEnd to Endの仕組みです。

クライアントにとって、単なる製品ブランド業務の効率化にとどまらず、競争の激しいデジタルリテール市場における優位性を確立・維持するための革新的な基盤となります。



AGLの概要

社名	AdGlobal360 India Pvt. Ltd. (AGL)
本社所在地	グルガオン (インド)
カバレッジ	計7拠点でインド全32都市へサービス展開
従業員数	1,100人
創業	2009年 (設立者: 現会長マンディーブ・シン、現CEOラケシュ・ヤダヴ)
博報堂参画	2020年
事業内容	「テクノロジー」「データサイエンスソリューション」「デジタルマーケティング」「DXコンサルティング」の4つの要素で、「オーダーメイドのフレームワーク (ソフトウェア、運用システム、DX基盤) 設計」と「UX専門家と戦略パートナー間の連携」を通じて、クライアントの迅速かつ効率的な製品開発をはじめマーケティングを広域サポート

アワード受賞歴 Maddies賞、Martequity賞、IAMA表彰* など

* デジタルマーケティングにおける先進テクノロジーに贈呈されるアワード

E-Genie : AIの成長で未来のコマースを支える



Chief Business Officer
AdGlobal360 India Pvt. Ltd.
Chief Executive Officer
Hakuhodo Data Labs India.
シュウエタ・シャルマ

RTD飲料*1やランドリーケアのような大手ブランド間の競合激化市場でのクライアントには「視認性ゼロ」と「低い消費者認知」という2つの課題がありましたが、E-Genieによって、従来のトップファネル型から、販売成果重視型にシフトすることでこれらを解決しました。

RTD飲料ではE-Genieを通じてミドル/ローファネルにおけるターゲティング、広告フォーマットの精度向上、オンエアの時間帯を勘案し、購買ピークの時間帯での広告配信を行うことで、従来に比べて3倍のSOV*2とROI40%アップを実現しました。

ランドリーケアでは、単一SKU*3を、EC限定の特別仕様や複数のSKUのパッケージなどラインアップの拡大により広告枠3倍増、視認性45%向上を実現しました。また、入札を一貫して最適化、インプレッションとコンバージョンを向上させ、35%の予算削減に成功しました。

今後を見据え、E-GenieはECとAIのシナジーによる成長ドライバーとしてのポジションも確立していきます。

次の段階では、さらなる効率的なキャンペーン実施に向け、ジェネレーティブAIを業務工程に取り込みます。例えば、商品リスト、広告制作などでの自動コンテンツ生成です。また、将来に向け、E-Genieのロードマップでは、ブランド側がデータ主導、AI搭載のパフォーマンスを自在にコントロールするビジョンを描いています。

*1 Ready To Drinkの略。蓋を開けてすぐに飲める低価格飲料

*2 Share Of Voiceの略。カテゴリーの中での広告露出の割合

*3 Stock Keeping Unitの略。単一販売製品

成長を加速する価値創造事例

kyu Pulseの進化：よりモダンなエージェンシーネットワーク



kyu Pulse CEO
Rick
Greenberg

kyu Pulseの設立

AIの台頭や、生活者とブランドの関係性の継続的かつ根本的な変化、そしてクライアントの担当者に課せられる成果創出へのプレッシャーに基づき、2024年に私たちは、クライアントは新しいタイプのパートナーが必要となっていると気付きました。それは、今までの広告エージェンシーグループよりもフレキシブルなアプローチを通じて、私たちの専門的なスキルセットを流動的に組み合わせることでクライアントの個別ニーズに応え、データとテクノロジーを駆使したイノベーションをより迅速に提供することができる先進的なパートナーです。

この洞察に基づき、私たちは2024年秋にkyu Pulseを立ち上げました。これは、9つのマーケティング専門企業をより緊密に結び付け、各社が持つ実践的なノウハウ、オーディエンスと市場への深いインサイト、そして、ビジネスの迅速化と高度化を実現するために進化し続けるAIドリブンなプラットフォームを基盤とすることで、リアルタイムな協業を可能にする現代的なネットワークモデルです。私たちは設立当初から、クライアントのためのカスタムチーム編成に注力したことで、Pulse全体のストラテジスト、クリエイティブ、デジタルスペシャリスト、テクノロジストが他のネットワークよりも円滑に連携することを可能にしました。

クリエイティブ、メディア、データ、AI、CRM、エクスペリエンスの専門家をグローバル規模で流動的に統合

kyu Pulseの設立から1年が経ちますが、その成果はあらゆる期待を上回っています。

私たちの横断チームは、あらゆる階層で協調してイノベーションを起こしています。経営層レベルではサービス提供能力の拡大やクライアント業務の共同遂行について連携し、テック横断チームは私たちの基幹プラットフォームの機能拡張を担っています。中堅スタッフチームは、プログラム戦略の策定、クライアントとのコミュニケーション、組織横断での連携方法といった広範な課題において協調し、グループ全体の高度化に貢献しています。

このアプローチは、単一のエージェンシーだけでは対応できない、多様化・高度化するクライアントのニーズに、より効果的に応えるものです。例えば、当初はメディア関連業務を依頼してきたクライアントが、チャンネルを横断したシームレスな顧客体験を創出してほしいというご要望のもと、CRM、スポーツ関連のプロモーション、イベント企画・実行といったように、ご依頼の領域を広げています。Pulseでは、一人のクライアント責任者のもとに分野横断的な専門知識を結集させるため、より迅速で、明確かつ効果的なサービスの提供が可能です。

柔軟な連携体制による期待以上の成果と価値

新しいPulseの枠組みにおける協業の最初の1つは、あるアパレルブランドの案件です。そこではPulseのネットワーク全体の戦略・クリエイティブ・メディアの専門家たちがブラン

ドの再ローンチを共同で手掛けました。その結果、わずか数カ月のうちに、ターゲットオーディエンスにおける認知度が55%から71%に、購入検討度が47%から60%へと向上しました。これは、既に市場で一定のポジションを確立していたブランドにとっては特筆すべき成果です。

Pulse設立以来、私たちはクライアントの業種や協業モデルの形式を問わず、金融サービス、消費財、自動車、小売、高級品、通信、出版などの業界において主要なグローバルブランドを含む様々なクライアントに対して、イノベーションと大きなインパクトを一貫して提供し続けています。

革新を生み出すユニークな環境

私を含め多くの創業者がkyuコレクティブに参画することを選んだのは、kyuが各社のリーダーやチームに新たな挑戦を促す「支援された起業家精神」を尊重するからです。リーダー達の実験し、境界を押し広げ、新たなケイパビリティに投資できる環境を整えています。これこそが、私たちがPulseで強化・実践している理念です。この理念が各社の全ての事業部門と階層において具現化されていく場面に立ち会えることは、私たちにとって偉大な幸運と言えます。

これまでの実績と、チームが短期間で築いたこの勢いを原動力に、私たちは未来のエージェンシーモデルを創り上げていると確信しております。

※ kyu Pulseは、Sid Lee、Kepler、Bimm、Napkyn、DK、Yard、c2、Haigoの8社からなるネットワークです。

kyu
PULSE

Sustainability

- 50 博報堂DYグループのサステナビリティ
- 54 持続可能な地球環境への貢献
- 56 多様な個の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮
- 61 コンプライアンスとインテグリティの追求
- 63 博報堂DYグループのサステナビリティアクション
- 67 公益財団法人 博報堂教育財団

博報堂DYグループのサステナビリティ

博報堂DYグループでは、グループ各社にサステナビリティ担当役員を配置して取り組みの実効性を強化しています。今回、グループ各社のサステナビリティ担当役員が集まり、サステナビリティ経営に関するディスカッションを行いました。

人を中心としたサステナブルな経営で、
生活者の想いがあふれ、
いきいきと活躍できる社会の実現を目指す。

執行役員

ジェームス ブルース



クリエイティビティの力でサステナブルな未来を

世の中には気候変動や人権問題など、深刻な社会課題が山積みであり、これら課題を解決し社会に新たな変化を生み出すためには、これまで通りのやり方では太刀打ちできない時代となっています。

また、生活者があらゆるものの中心となる生活者主導社会が到来するとともに、生活者や企業のあらゆる行動においてサステナビリティが重要なファクターとなっています。つまり、生活者 (Sei-Katsu-sha) とサステナビリティ (Sustainability) の「2つのS」を意識することが重要な時代とも言えます。

このような環境の中、当社グループは長年培ってきた生活者を起点とした「クリエイティビティ」で、生活者、企業、社会をつなぎ、新たな関係価値をつくることで未来を創造する「プラットフォーム」でありたいと考えています。この「クリエイティビ

ティ・プラットフォーム」へと進化していくために、これまで以上に多様な人材が力を発揮できる環境整備や、人材の育成が重要な経営課題と認識しています。

自立と連携、共創によるサステナビリティ

2024年、グローバルパーパスと中期経営計画をもとに当社グループのサステナビリティ方針を策定し、気候変動や人権、DE&Iなどの9つの重要課題を特定しました。博報堂DYホールディングスのサステナビリティ推進室を中心にしながら、当社グループの各事業会社にもサステナビリティ担当役員を配置し、サステナビリティの取り組みの実効性を高めつつあります。各事業会社がそれぞれの強みや特長を活かした取り組みを自発的に行いながら、互いに連携し学び合うことで取り組みを加速できるのも、グループでサステナビリティを推進する

ことの重要性を物語っていると思います。

2024年は当社グループ横断で社内向けの「Diversity Day」を開催しました。各事業会社から多様な従業員が登壇し、発表された様々なストーリーを通じて、私たちグループのDE&Iについて考える機会となりました。また、ビジネスにおいてもスタートアップや民間企業、行政をつなぎ官民共創で地球や社会の課題を解決する「Planetary Platformers Initiative」や、「Earth hacks」「ノッカル」なども動き出しています。

多様な従業員一人ひとりのクリエイティビティを活かし、グループ事業会社の自発性とグループ間の共創のもと、人を中心としたサステナブルな経営で生活者の想いがあふれ、いきいきと活躍できる社会の実現を目指していきます。

「博報堂」のサステナビリティ取り組みについて

中核事業会社の博報堂では「生活者価値デザイン・カンパニー」を掲げ、生活や社会をポジティブに変える事業や商品、サービス、仕組みを構想、実装し、ビジネスとして成長させていくことを目指しています。そこにサステナビリティ視点を組み込み、企業や社会の課題を統合的に解決するクリエイティビティを発揮していくことが大事だと考えています。例えば、脱炭素社会実現には生活者の行動変容がカギと捉え、生活者にとっての新たな価値を提案できる体制整備を進めています。

また、博報堂には「粒ぞろい、より、粒ちがい」という人材の多様性を表す言葉があります。これまで培ってきた文化の延長線上にDE&Iが存在すると捉え、個と組織の幸せで豊かな成長を目指す取り組みを進めています。

博報堂DYグループのサステナビリティ



大広
取締役常務執行役員
福井 淳一郎

社会と会社、2つの「持続可能性」の両立を目指して

企業にとってサステナビリティ、すなわち「持続可能性」の示すところは、私たち企業人は社会（世界）と会社（自社）の2つを同時に持続的に発展させるべき存在だ、ということです。当社のパーパス「想いに火をつけ、ともに想像以上の未来を。」も、社会と会社双方の持続的な発展を前提としています。社外に向けては、当社独自の武器である「ダイレクトドリブン・マーケティング」を軸に、顧客と社会に愛され続けるブランドを、企業の志とともに作り続けています。社内では、働きがいにあふれた多様な人材が自律・自立して強みを発揮し活躍できる「ウェルビーイング経営」に力を入れています。世の中の人々の、そして自らの想いを引き出し、ともに未来をつくり続ける。この意志を原動力として、今後もサステナビリティ活動を推進していきます。



Hakuhodo DY ONE
取締役常務執行役員
貞岡 裕達

未来を創るHakuhodo DY ONEの成長戦略

Hakuhodo DY ONEでは、サステナビリティへの取り組みを、単なる社会的責任の履行ではなく「未来を創造していくための必然的な成長戦略」と位置付けています。統合直後の今、当社の中に存在する多様な価値観を強みとし、社員一人ひとりのウェルビーイングに向き合うことで、社員全員が主人公になれるような環境を生み出すことができると考えています。また、博報堂DYグループのデジタル領域を牽引する企業として、AIを中心とした技術の均質化が進む市場で差別化を図るため、デジタル技術の進化に深く向き合い、その力を発揮していきます。多様な人材とデジタル技術の融合こそが、当社独自の価値創造を生み出し、私たちとクライアント、そして社会の持続的成長につながると信じています。



読売広告社
取締役執行役員
長津 秀美

「GAME CHANGE PARTNER」として持続可能な社会の実現へ

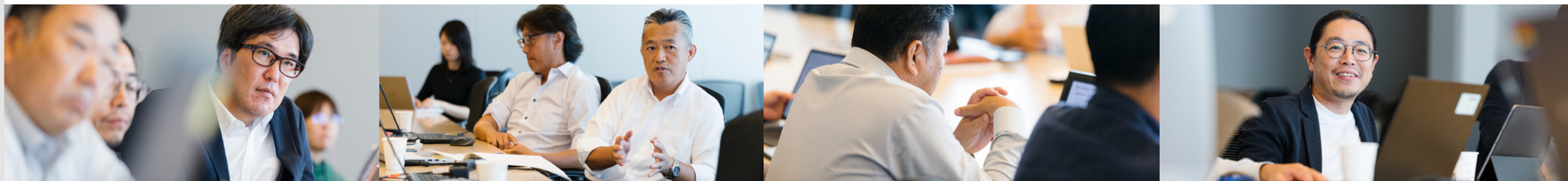
読売広告社は、「GAME CHANGE PARTNER-ビジネスと社会のサステナブルな成長のために、ともに変化へ挑戦するパートナー」をビジョンに掲げ、自社内におけるサステナブル活動の推進と事業活動を通じた社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現を目指しています。環境貢献活動では、国内全拠点における再生可能エネルギーの導入と環境の国際規格ISO14001での認証取得が挙げられます。また男性育休100%取得の3年連続達成や、女性活躍推進の「えるぼし認定」の2つ星の認定取得など人的資本経営にも注力しています。さらに、地域への誇りや愛着を育む「CIVIC PRIDE®」の視点から地域資源を活かしたプロダクト開発やまちづくり支援を行うなど社会課題の解決に向けた取り組みを今後よりいっそう加速していきます。



ソウルダウト
グループ執行役員
宮武 宣之

「ローカル&AIファースト」で持続可能な地域の実現へ

ソウルダウトグループは2009年の創業以来、地方を含む全国の志ある中堅・中小企業の成長支援に取り組んできました。日本が直面する人口減少・高齢化・人手不足は、地域企業の存続や発展に深刻な影響を及ぼしています。こうした課題に対し、当社は中期経営計画のもと「ローカル&AIファースト」を掲げ、生成AIを活用し、地域企業の生産性向上や持続可能な経営を支援しています。社員の成長をど真ん中に据え、全社的なAI活用基盤の構築や社員向けトレーニング、人事異動や育成施策の充実などを通じた人的資本の強化に特に注力して取り組んでいます。これからも地域とともに未来を描き、中堅・中小企業の挑戦を支え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



博報堂DYグループのサステナビリティ



博報堂テクノロジーズ
執行役員
福世 誠

テクノロジーの力で「あるべき未来」を価値創造する

博報堂テクノロジーズは、博報堂DYグループのテクノロジー戦略会社として2022年に設立されました。AIをはじめとする技術が社会に大きな変革をもたらす中、私たちはテクノロジーが「あるべき未来」を創る力を持つと確信しています。組織づくりの根幹にはDE&Iを据え、多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境を整えます。これにより生まれる創造性を力に、社会課題を解決する「攻め」のテクノロジー活用を強力に推進し、多様なステークホルダーの皆様と価値を共創していきます。「世界一級のマーケティング×テクノロジー会社」として、持続可能な未来の実装に貢献します。



kyu
Director
博報堂DY
ホールディングス
常務執行役員
平塚 泰俊

海外の先進的事例をグループ全体の原動力の1つに

博報堂DYホールディングスの戦略事業組織であるkyuは2014年の誕生以来、欧米を中心とする最先端かつユニークなクリエイティブサービス企業グループとなるべく、海外において先進的な業務をクライアントに提供してきました。とりわけ近年、世界的に喫緊の課題である気候変動などの環境問題に関しても、様々なステークホルダーと協業し、生活者やクライアント、そして社会に変革をもたらす提案業務に意欲的に取り組んでいます。サステナビリティを前進させることに海外で取り組むkyu各社と国内のグループ各社が連携することも年々増えてきています。持続可能な社会づくりに向けて、kyuは博報堂DYグループの原動力の1つとして、より一層貢献していきたいと思っています。



博報堂プロダクツ
取締役常務執行役員
狗飼 豊

本質を見失うことなく、本気かつ本音でコツコツと

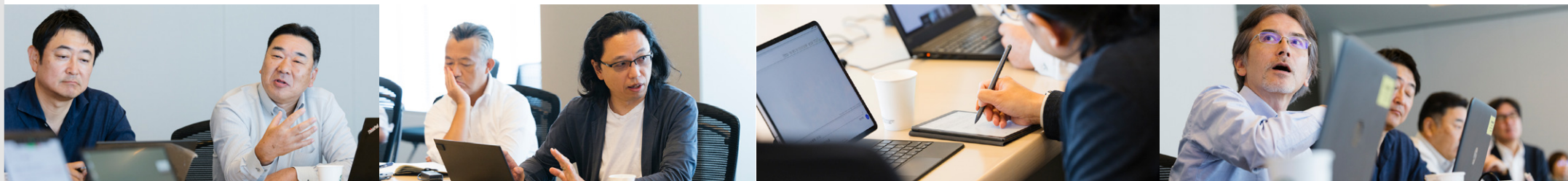
博報堂プロダクツは、創業以来培ってきた「専門性と実施力」を通じた社会への貢献を追求するため、本部横断の専門チーム「サステナブルエンジン」を中心に推進しています。広告プロモーション制作プロセスにおける脱炭素化や人権への配慮に加え、生活者のサステナブルな行動変容を促すアイデアの社会実装に取り組んでいます。「世の中で求められているから」「数字を開示しなくてはいけないから」ではなく、「何故“今”サステナビリティ経営に本気で取り組まなくてはならないのか?」「未来を生きる子どもたちや未来の博報堂プロダクツ社員のために、今を生きる我々が、痛みを伴ったとしてもやらなくてはならないことは何なのか?」。本質を見失うことなく、本気かつ本音でコツコツと実践していきます。



博報堂DYコーポレート
イニシアティブ
取締役
菅井 陽司

グループ横断の力で、持続的な市場価値向上へ

私たち博報堂DYコーポレートイニシアティブは、ミッションとして「コーポレートの力でグループの市場価値向上に貢献する」ことを掲げています。その実現のため、グループ横断のコーポレート機能として、サステナビリティ方針に定められた「2030年に向けた重要課題（マテリアリティ）」への対応を推進します。また、すべての企業活動の基盤となるグループ全体のインテグリティ強化を担い、持続的な企業価値・社会価値の創造を力強く支えます。急速に変化する社会環境の中、こうした活動を通じて、博報堂DYグループが目指す「生活者の想いがあふれ、いきいきと活躍できる社会の実現」に貢献していきます。



博報堂DYグループのサステナビリティ

博報堂DYグループは、「人を中心としたサステナブルな経営」を推進するため、2024年、サステナビリティ方針を制定し、重要課題（マテリアリティ）を特定しました。自立と連携の考えのもとグループ各社の事業特性や強みを活かし、当社グループらしいサステナビリティを推進していきます。

サステナビリティ方針

生活者、企業、社会。

PURPOSE

それぞれの内なる想いを解き放ち、時代をひらく力にする。

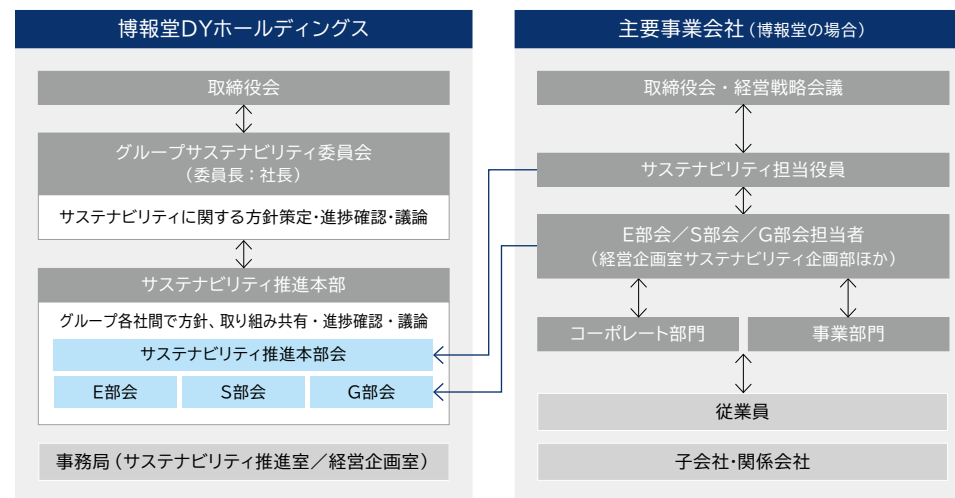
Aspirations Unleashed

人を中心としたサステナブルな経営	E 環境 持続可能な地球環境 への貢献	地球環境との共生に向け企業としての取り組みを果たすとともに、生活者発想と生活者、企業、社会をつなぐ力を活かし、サステナブルな行動変容を実現する。
	S 社会 多様な個の成長と尊重による クリエイティビティの発揮	社員一人ひとりの想いを解放し、専門性や先進性を向上させる生活者発想と共創力によりクリエイティビティを発揮し、生活者、企業、社会の課題を解決する。
	G ガバナンス コンプライアンスと インテグリティの追求	社員一人ひとりが信頼に応える責任と向き合い、自らが持つクリエイティビティを正しく発揮することで、社会へのポジティブなインパクトを生み出す。

P.16 ▶ 重要課題（マテリアリティ）

サステナビリティ推進体制

取締役会を意思決定機関としてその下にグループサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティに関するテーマを討論しています。グループサステナビリティ委員会にはグループ各社社長が参加し、トップコミットメントをいっそう強化しています。博報堂では専任組織を置くとともに、特に重点のサステナビリティ課題について、既存の委員会や部門との連携やタスクフォースの設置を通じて、推進体制を強化しています。



2025年3月期の議題

第1回グループサステナビリティ委員会	第2回グループサステナビリティ委員会
- グループサステナビリティ推進について - グループサステナビリティ方針のアップデート - 人権デュー・ディリジェンス進捗報告	- グループ社会貢献活動の進捗報告 - DE&I推進の進捗報告 - 環境／ガバナンス進捗報告

E S G 持続可能な地球環境への貢献

気候変動へのアクション

博報堂DYグループでは「気候変動をはじめとする環境への対応」として、温室効果ガスの削減に向けた取り組みをサプライチェーン全体で進めています。

グループ全体で、持続可能な社会の実現に向けて、積極的な環境対策を推進しています。気候変動対策については、2022年にTCFD提言に賛同し、推奨開示項目に沿って情報を開示しました。また、2030年までに再生可能エネルギー由来電力比率を60%に引き上げるための取り組みを推進しています。事業を通じて環境課題解決に貢献するため、従業員一人ひとりが気候変動を含む環境課題解決への重要性を理解し、行動するよう啓発活動を活性化しています。

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、生活者の想いがあふれ、いきいきと活躍できる社会の実現を目指しています。

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不可欠なものとなっています。

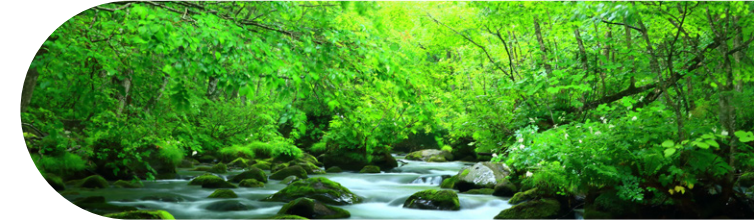
博報堂DYグループは事業活動において、環境に関連する法律・条例および業界基準等の順守を行い、環境負荷低減に自主的に努めていくとともに、

社員一人ひとりが持つクリエイティビティや行動力・実現力を活かし、お取引先とのビジネスなどを通じ、持続可能な社会の実現と発展を目指してまいります。

詳細 ▶ [WEB](#) 基本理念

推進体制

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



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

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同

当社グループは「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」の提言に賛同しており、シナリオ分析に際してグループサステナビリティ委員会（委員長：代表取締役社長）、環境管理責任者の下部にE（環境）部会を設置しました。本部会に本社およびグループ各社の関連部門が参画し、気候変動が及ぼす重要リスク・機会の洗い出しと、定量的な財務面の評価を2022年度より毎年実施し、推奨開示項目に沿ってグループ全体で情報開示を進めています。

詳細 ▶ [WEB](#) 気候変動およびTCFDへの対応

リスク管理

2024年9月に持続的成長を遂げるための重要課題（マテリアリティ）を特定しました。気候関連課題も含めたマテリアリティについては、「グループサステナビリティ委員会」にてそのリスクの進捗管理や見直しを都度行い、適切なリスク管理体制を構築していきます。

戦略：シナリオ分析

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

* 一部2℃シナリオも併用

E

S

G

持続可能な地球環境への貢献

指標と目標

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

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

項目	目標	2019年度 (基準)	2024年度 実績	2024年度 進捗状況
CO ₂ 総排出量	2050年度カーボンニュートラル	41,237トン	23,789トン	42.3%減
CO ₂ 排出量 スコープ1+スコープ2*1	2030年度50%削減（2019年度比）、	11,174トン	5,884トン	47.3%減
CO ₂ 排出量 スコープ3*1	2030年度30%削減 （2019年度比）	30,063トン	17,905トン	40.4%減
再エネ導入率*1	2030年度60%、2050年度100%	0.0%	58.8%	58.8%
省エネルギー量*1	30%削減（2019年度比）	5,372kl	3,173kl	40.9%減
廃棄物発生量*2	平均50%以上削減を維持（2019年度比）	486トン	215トン	55.8%減
リサイクル率*2	85%以上	82.2%	74.7%	74.7%

*1 博報堂（博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ）、大広、読売広告社、博報堂プロダクツの合算

*2 博報堂本社（赤坂Bizタワー）

詳細 ▶ [WEB](#) 気候変動およびTCFDへの対応

第三者保証

2023年度のCO₂排出量スコープ1、2、3に関しては、WEBサイトで開示している「GHG排出量 算定報告書」において、デロイト トーマツ サステナビリティ（株）より独立した第三者保証を受けています。2024年度のCO₂排出量スコープ1、2、3に関しては、第三者保証取得の取り組みを進めています。

ISO14001取得状況

博報堂DYグループ環境方針のもと、一部組織では環境の国際規格ISO14001にも基づいたマネジメントを実施しています。現在、博報堂DYホールディングス、博報堂、大広、読売広

告社、博報堂プロダクツ*、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。

* 適用範囲：イベント・スペースプロモーション事業本部、インセンティブプロモーション事業本部、MDビジネス事業本部

詳細 ▶ [WEB](#) 博報堂DYグループ環境方針

再生可能エネルギー導入

読売広告社において、2022年度より国内グループ各社における電気、熱エネルギー使用の100%を再生可能エネルギー化*1しました。また、当社グループ複数社が入居している赤坂Bizタワーでは、「グリーン電力提供サービス*2」を活用して使用電力を「グリーン電力*3」に切り替えており、2023年度より年間電力使用量の100%を実質グリーン化しています。その他のグループ各社においても、順次再生可能エネルギー導入を進めていきます。

*1 トラッキング属性付きFIT非化石証書とJ-クレジットの調達により達成

*2 グリーン電力提供サービス：オフィスビルなどで使用する電力を非化石証書の活用によって実質的に再生可能エネルギーとして提供する、三井不動産（株）により独自に構築されたサービス。SBT（企業が設定する温室効果ガス排出削減目標）などの目標達成を目指すテナントニーズに対応し導入割合などを柔軟に設計可能

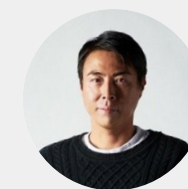
*3 グリーン電力：FIT（固定価格買取制度）による電力の買い取り期間を終えた住宅用太陽光発電由来の環境価値がついた実質的な再生可能エネルギー。三井不動産（株）と東京電力エナジーパートナー（株）が、オフィスビル等における「使用電力のグリーン化に関する包括協定」を締結し、テナント企業へ安定的に提供

サステナブルな行動変容への貢献

My Aspirations

SUSTAINABLE ENGINE CARBON SIMULATOR

本ソリューションは、イベント業界の脱炭素化を推進するツールです。イベント制作における工程から廃棄までの全工程を7分類に整備、素材や調達方法ごとのCO₂排出量を詳細に数値化し、リサイクル率とともに可視化します。また本ソリューションを基盤に、一般社団法人日本イベント産業振興協会（JACE）加盟12社が連携して業界標準化を目指しています。サステナビリティを言葉や形だけで終わらせず、自律的に持続可能な未来を描くことを目指しました。社会や業界に多様なアプローチを創出していきたいと思ひます。



博報堂プロダクツ
イベント・スペース
プロモーション事業本部
エクスペリエンス・プランニング部
部長・シニアプランナー
横山 泉

E S G 多様な個の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮

DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の推進

博報堂DYグループでは、DE&Iを経営トップのコミットメントのもと推進しています。2023年5月には、グループ経営方針の一環として、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン方針を制定・公表するとともに、ジェンダー平等における目標として、2030年度までに管理職における女性比率30%を目指すことを宣言しました。



ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン方針

博報堂DYグループでは生活者である社員一人ひとりが、自らのクリエイティビティを通じて、生活者や社会の様々なテーマとつながり、未来をつくる存在として、生活者の想いがある、いきいきと活躍できる社会の実現を目指しています。

DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)は博報堂DYグループのDNAである生活者発想そのものであり、イノベーションの源泉です。

当グループは、その経営方針の一環として、グループ全体でDE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)を推進します。

詳細 ▶ [WEB](#) 方針全文

DE&I推進体制

サステナビリティ管轄部門であるサステナビリティ推進室では、サステナビリティ担当取締役のもと、各事業会社より選出されたS(社会)部会担当者一体となり、方針の浸透および各種取り組みを推進しています。

グループシナジーを活かしたDE&Iの推進

グループ間でのDE&I理解浸透および推進を加速させる目的で、グループ各社の推進担当者間で事例や情報を共有する交流会、「MEET UP!!」を定期的に開催し、グループ共有の課題についてディスカッションしています。

ジェンダー平等における目標数値の進捗

すべての女性社員が自分らしいキャリアを見つけ、歩むことができるよう、グループ会社ごとの課題を見極め、具体的な取り組みを進めています。

	2022年度	2023年度	2024年度
女性管理職比率*1	11.5%	13.1%	13.8%
男性の育児休業取得率*1	58.7%	74.3%	88.7%
男女の賃金の差異*2	70.1%	70.0%	72.7%

*1 博報堂、大広、読売広告社、Hakuhodo DY ONE (アイレップ、デジタル・アドバイジング・コンソーシアム)、博報堂DYメディアパートナーズ、ソウルドアウト、博報堂テクノロジーズ(2024年度のみ)

*2 博報堂

2030年度
グループの管理職における
女性比率目標

30%



E S G 多様な個の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮

誰もが働きやすい環境の整備

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

両立支援施策「huug（ハーグ）」(博報堂)

博報堂では、より働きやすい職場環境を目指し、仕事と、育児や介護との両立に向けた取り組みを推進しています。

「かぞくおmoi休暇」の運用や、長期休暇中に社員の子どもたちを預かる学童サポート「CREATIVE KIDS CAMP」など、社員のライフイベントとの両立を支援する各種制度を拡充しています。これらの両立支援施策を「huug（ハーグ）」とネーミングし、浸透を図る社内向けイベントを定期的に実施しています。

かぞくおmoi休暇



子どもの行事や家族の介護・看護のために、特定積立休暇の中から最大5日取得できる休暇制度。通称「かぞく休」。

ごはんサポート



忙しい時間の夕食づくりなど、社員と家族のごはんをサポート。複数の宅食サービスの優待を実施。

学童サポート



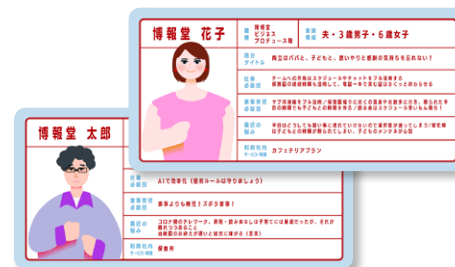
長期休暇中の社員の子どもを預かりながら、子どもたちに会社やクリエイティビティを知ってもらうイベント「CREATIVE KIDS CAMP」を社内内で実施。



huugママパパ図鑑



身近なロールモデルとなるママ・パパ社員を探索できるサイト。交流を図るための座談会も実施。



両立社員の支援制度・施策(博報堂)

ライフプランとの両立を支援する各種制度・施策を整備しています。

	ライフステージ		
	妊娠前～妊娠中	出産後～育児休業中	復職後
特定積立休暇(妊活・かぞく休)			
妊娠中の通勤緩和措置	妊娠中		
通院時間の就業免除*1	妊娠中～出産後1年間		
産前休暇	出産当日を含む6週間(多胎出産の場合14週間)		
産後休暇	出産翌日から8週間		
配偶者出産休暇 男性対象 *2	産前6週間～産後8週間の間に3日間取得可能		
出生時育児 男性対象 *3	出生後8週間以内に4週間まで(2回に分けて取得可能)		
育児休業	最大で子が2歳となった次の4月まで		
時短勤務	1歳未満:最大2時間、小児3年生以下:最大1時間		
ベビーシッター補助・病児サポート			
事業所内保育所	生後3ヵ月～2歳クラスまで		
子の看護等休暇*4	対象となる子1人につき、年間10日間、1時間単位で取得可能		
相談窓口	両立相談窓口(社内)、妊活相談窓口、育児コンシェルジュ、キャリア相談		
通期サポート	カフェテリアプラン、家事代行サポート、両立ハンドブック		

介護	休暇・休業	介護休業	通算で93日間利用可能（3回まで分けて取得可能）
		介護休暇	対象となる要介護人1人につき年間5日、2人以上は10日、1時間単位で取得可能
		特定積立休暇（介護・看護・かぞく休）	残存年次有給休暇を介護・看護目的で利用可能
	働き方	時短勤務	対象家族1人につき3年以内まで取得可能
	セミナー・相談窓口	介護セミナー・交流の機会	外部講師によるセミナーや、社内の当事者同士が交流する座談会（KAIGO CAFE）等を開催
		相談窓口	介護に関する相談窓口を社内外に設置
通期サポート		カフェテリアプラン、家事代行・介護サポート、両立ハンドブック	

*1 法令で定められた健康診査または健康診査に基づく保健指導

*2 同性パートナーの場合は男性に限らず対象

*3 養子等の場合、女性も取得可能

*4 対象者1人につき10日、2人以上は15日まで

ワークスタイル変革委員会(博報堂)

「はたらくと人生を、もっといい関係に」という働き方のビジョンのもと、社員が最大限の価値を発揮することを目指しワークスタイル変革に取り組んでいます。2024年度は「働く」と「休む」のメリハリを推進。全社有休取得奨励期間を設け、チーム単位での柔軟な休暇取得を促しました。さらにAI活用研修やトライアル導入で業務の効率化および高度化に向けた基盤を構築しました。

E S G 多様な個の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮

個の活躍・働きがいの推進

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

アンコンシャスバイアス研修

多様な働き方や様々な経験を持った社員が増えている中、多様性への理解や、マネジメント層における登用や評価時のバイアスコントロールは重要であると捉えています。社員一人ひとりが自身のバイアスに気付ける組織になることを目指し、各グループ会社にてアンコンシャスバイアス研修を継続実施しています。

女性リーダーシップ研修(大広)

大広では、中堅女性社員を対象に女性リーダーシップ研修を実施しています。この研修は、多様なリーダーシップのあり方を知り、自分らしいリーダーシップを発揮するためのスキルとマインドを学ぶことが目的です。2024年度には20名を対象に実施しました。また、社外のロールモデル人材から客観的なアドバイスをもらえる機会として5名に対して、社外メンタープログラムをトライアル実施しました。ロールモデル人材にキャリア形成について相談できることが受講者からも大きく評価され、規模を拡大して継続実施しています。今後もジェンダーギャップを解消する多様な施策を取り入れていく方針です。

女性キャリアデザインワークショップ(博報堂)

博報堂では、誰もが安心して働き、中長期的なキャリアを築ける環境・風土づくりを推進しています。その1つに、2024年度には営業部門の女性社員を対象にキャリアオーナーシップを高めるワークショップを開催しました。過去の経験の振り返りや現在の悩み、今後大事にしたいことなど、参加者同士で意見交換も行いながら、一人ひとりが自身のキャリアを前向きに考えるきっかけとなりました。



「ハハハクリエイティブ®」(博報堂プロダクツ)

博報堂プロダクツでは、子育てをしながら活躍する女性デザイナーと女性コピーライターによるクリエイティブユニットを立ち上げました。多様な年齢や家族構成を持つ女性社員が集まり、多角的な視点を取り入れることで、「時代を経ても変わらない子育てインサイト」と「時代とともに変化する親子トレンド」の両輪からの提案を目指しています。ユニットメンバーは、互いのライフプランに合わせ、フレキシブルに協働しながら取り組んでいます。



My Aspirations

一人ひとりが輝き、挑戦し続けられる職場へ

博報堂テクノロジーズでは、自分らしい働き方とキャリアを追求できる環境づくりを進めています。多様なニーズに応える福利厚生を拡充するとともに、個々の学習プランを支援する「PLP (パーソナライズド・ラーニング・プログラム)」を導入しています。また、テクノロジー業界の女性活躍推進を重要課題と捉え、社内人材の育成・採用強化と並行して、業界の裾野を広げる活動にも注力。女性エンジニアのキャリアを支援するカンファレンスへ当社の女性管理職やメンバーが積極的に登壇し、テクノロジー領域の魅力を伝えています。



博報堂テクノロジーズ
HR戦略センター
インテグリティ推進部
部長

木内 綾子

E S G 多様な個の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮

全員活躍社会の実現

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

障がい者雇用の促進

当社グループでは、障がいや特性に応じて適切なポジションにおける積極雇用を進め、合理的配慮に基づいた環境整備や様々な取り組みを行っています。グループ会社のシェアドサービスを担当している博報堂DYアイ・オーでは、合理的配慮窓口を設置し、グループ会社からの相談に対応しています。2023年に博報堂と三井不動産（株）の合併で立ち上げられた、精神障がい者の雇用とキャリア形成を支援するグループ各社のSUPERYARDでは、一人ひとり特性が異なる精神障がい者が安心してキャリアを積んでいけるよう支援しています。

当社グループの障がい者雇用率
グループ算定で **2.64%**
(2025年3月31日時点)

My Aspirations

障がいのある社員が将来像を描ける会社・部署へ

私は障がいのある社員の管理・採用を担当しています。当部署は総勢45名で、そのうち80%が精神・発達障がいのある社員です。業務にあたり意識していることは、月3回の面談でのサインを見逃さないことです。例えば「大丈夫です」という反応は、実は「話しても仕方ない」と、諦めの表れかもしれません。正解はありませんが、業務を進める上でも、丁寧な面談と意見交換は欠かせません。障がいのある社員が、当社や当部署で自分の将来像を描ける環境を整えていくことが重要だと考えています。



Hakuhodo DY ONE
経営管理本部 総務局
業務オペレーション部
勝田 佳名子

LGBTQ+に関する取り組み

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

主要事業会社においては、相談窓口設置のほか、配偶者要件の拡大など、各種人事制度の整備を進めています。博報堂では、「社内窓口」と「社外窓口」を用意し、匿名で相談できる体制を整えています。

取り組み内容

- | | | |
|-------------------|-------------------------|---------------|
| ・ 相談窓口の設置 | ・ 多目的トイレの設置 | ・ 社内啓発イベントの実施 |
| ・ 配偶者要件の拡大 | ・ ハラスメント対応ガイドラインの設置 | ・ 研修動画の配信 |
| ・ 通称名の使用や希望する性の選択 | ・ 採用エントリー時における男女以外の性別選択 | |

第三者評価

博報堂および博報堂DYメディアパートナーズでは、「PRIDE 指標 2024」(work with Pride*)において、「ゴールド」を受賞しました。



* work with Pride：企業などの団体において、LGBTQ+、すなわちレズビアン・ゲイ・バイセクシュアル・トランスジェンダーなどの性的マイノリティに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する一般社団法人。

My Aspirations

情報発信による、全員活躍風土の醸成

LGBTQ+啓発担当を始めて1年半経ちますが、日常で「普通」を装うために窮屈な思いをしている方が身の回りに少なくないことを改めて感じています。制度整備はもちろん、すべての社員が互いを尊重し合える文化の醸成が、全員活躍社会の実現に不可欠だと感じています。最近では「アライです」と自発的に表明する仲間が増えてきたことを、その確かな一歩として大変心強く思います。こうした発信を社内外で続けることが、すべての社員のエンゲージメントを高め、心理的安全性の高い、活気ある企業風土につながると信じています。



博報堂
人事部 労務部
江口 省悟

E S G 多様な個の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮

ウェルビーイングの推進

健康経営

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

健康経営に向けた取り組み(博報堂)

健康第一宣言

博報堂は「人が資産」の会社です。

(中略) つねに、プロフェッショナルとして、自分のコンディション(健康)維持と能力伸長に心を寄せ、チームメンバーの健康と生活にも思いをはせながら、仕事をしている。博報堂で働く全ての人それぞれが、「仕事が人生を豊かにし、人生が仕事を豊かにする」環境を享受している。

その土台には、一人ひとりの「健康」が有ります。

博報堂は今後も、社員と会社の持続的な成長を支え、世の中に新たな価値を提供し続けるために

「健康経営」を推進してまいります。

代表取締役社長

名倉 健司

推進体制

CHO(健康経営最高責任者)を設置し、人事室健康推進部がハブとなり、各事業所の産業医、健康サポートセンターの産業保健スタッフや本社・関西の社内診療所等多数の医療専門スタッフがそれぞれの高い専門性を発揮し、連携しながら健康経営を推進しています。健康保険組合ともコラボヘルスを強化しています。

健康経営のアプローチ

「生活者発想でウェルビーイングな未来へ」を健康経営ビジョンに掲げ、社員の健康を「社員のウェルビーイング」「会社の生産性」「社会へのクリエイティブ創造」の3つの源泉と捉えています。この考えに基づき、社員の健康増進が組織の活性化と社会貢献につながるよう「健康経営戦略マップ」を策定しました。

また、健康創造プラットフォーム「カラダCHANTO!プロジェクト」を通じて、社員自らが「予防」意識を高められる環境を整備。これにより、一人ひとりのウェルビーイングへの高い意識を醸成しています。

こうした活動が評価され、2022年度から3年連続で「健康経営優良法人」(大規模法人部門)に認定されました。

3つの健康経営のレイヤー



健康創造プラットフォーム カラダCHANTO!プロジェクト

知って、高めて、広げて、“自分のカラダ(心と体)”とともって“チャント”向き合う。

そして、お互いを応援する(チャント)活動です!

知る

健康改善のために、必要な情報・場を知ってもらいます。

- カラダCHANTO! News
- メンタルヘルス研修(セルフケア/ラインケア)
- 健康フォローアップ面談

高める

健康改善を実感し、続けるための場・仕組みで高めます。

- カラダCHANTO! セミナー
- 健診事後措置強化
- DREAM(健康データダッシュボード)

広げる

健康改善のための動きを会社、社会へと広がります。

- 健康白書
- カラダCHANTO! コミュニティ
- 健診戦

※ CHANTO(チャント): スポーツの応援歌、主にサッカーで使われる。

詳細 ▶ [WEB 健康・健全な働き方\(博報堂DYホールディングス\)](#)

詳細 ▶ [WEB ウェルビーイング\(博報堂\)](#)

E S G コンプライアンスとインテグリティの追求

人権の尊重

当社グループは、2022年に「グループ人権方針」を制定しました。さらに2023年には、事業における顕著な人権課題を特定し、それらに対処するための「人権デュー・ディリジェンスガイドライン」を策定し、人権デュー・ディリジェンスを着実に実施しています。

人権への取り組み

博報堂DYグループ人権方針

私たち、博報堂DYグループは、最大の資産であるクリエイティビティを発揮する人財を通じて、生活者の想いがあふれ、いきいきと活躍できる社会の実現を目指しています。

人権の尊重はグループの存立基盤であり、倫理的かつ持続可能なビジネスの根幹をなすものとして推進しています。私たちは、人権を尊重する責任をよりいっそう果たすべく、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」が掲げる保護・尊重・救済のフレームワークに依拠し、グループの人権方針を制定しました。

詳細 ▶ [WEB](#) 人権方針全文

推進体制

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



人権デュー・ディリジェンス

顕著な人権課題

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

* 主に協力機関

救済措置

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

詳細 ▶ [WEB](#) 救済メカニズム（対応窓口）

E S G コンプライアンスとインテグリティの追求

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

当社グループでは、国内主要8社*の正社員・契約社員を対象に「人権研修」を実施しています。この研修は、人権への理解を深め、日常生活の中で人権を尊重した行動を促すことが目的です。

また、人権研修の浸透度を測り、個別課題を発見・評価するためのアンケート調査も行っています。

* 対象会社：博報堂、大広、読売広告社、Hakuhodo DY ONE、ソウルドアウト、博報堂DYメディアパートナーズ、博報堂テクノロジーズ、博報堂プロダクツ

2024年度の実績

項目	2024年度実績
人権研修	受講率 91.2%
人権アセスメント	回答率 79.4%

※ 博報堂、大広、読売広告社、Hakuhodo DY ONE、博報堂DYメディアパートナーズ、博報堂テクノロジーズ、博報堂プロダクツは単体の集計、ソウルドアウトは連結の集計

人権アセスメント（アンケート）結果（2025年3月期対象）

全般	喫緊に対応しなければならない重大な人権リスクは発見されませんでした。
人権の基本的理解度	人権の基本的理解度については、各社9割を超えました。
人権対応体制	通報窓口の認知理解度は非常に高い結果でしたが、利用方法や匿名性の担保については、さらなる理解促進施策を行い、周知徹底を図っていきます。
顕著な人権課題に関する顕在的なリスク	「過重労働・長時間労働／安全と健康」「就業における差別やハラスメント」については前年度より着実な改善傾向が見られていますが、さらなる改善に向けたリスク防止・提言施策を計画し、推進していきます。

マーケティング活動におけるインテグリティ（誠実性）

責任あるコミュニケーション開発

広告をはじめとした各種表現に携わる企業グループとして、あらゆるステークホルダーから信頼される、責任あるコミュニケーション開発を推進しています。その基盤として、グループでコンプライアンスナレッジに関する共有プラットフォームを整備し、コミュニケーション開発に不可欠な基本知識の共有を図っています。プラットフォームでは「グループ共通ルール」や「表現リスク」などを解説した動画コンテンツをいつでも視聴でき、社員のリスク理解を深めています。

またグループ各社では、表現に関するリスクをテーマとした研修を実施するなど、社員一人ひとりの意識向上に努めています。

博報堂DYグループのサステナビリティアクション

E

行動変容

Planetary Platformers Initiative(博報堂)

持続可能な地球環境の実現に向けて日本発の ゲームチェンジを推進する一般社団法人を設立

世界中で気候変動や自然環境の変化が進む中、地球規模での持続可能な社会づくりに向けた技術への関心が高まっています。日本国内でも革新的な技術が数多く生み出されており、これらをどのように社会と結び付け、実装していくかが重要です。

社会課題解決型ビジネスに取り組んできた博報堂ミライデザイン事業ユニットは、人類学・地球学の視点から「人新世の文明論」を構想する文化人類学者の竹村眞一氏とともに、一般社団法人Planetary Platformers Initiative（プラネタリー・プラットフォームーズ・イニシアチブ）を設立しました。当団体では、地球と人類の共生・地球の“OS”のアップデートに挑戦します。社会を変えるような先進技術を持つスタートアップ同士の掛け合わせや、大企業・行政・ファンド・アカデミアをつなぐネットワーク構築等により、より大きなインパクトを生み出すソリューションを開発し、社会実装を推進していきます。共創ビジネスにおいては、国内外での実証実験フィールドの提供や、海外進出支援等も行う予定です。



E

気候変動

地球中心デザイン研究所(TBWA\HAKUHODO)

サステナビリティとクリエイティビティの両立を目指す新会社を設立

地球中心デザイン研究所は、「サステナビリティ×クリエイティビティ」を軸に活動するクリエイティブエージェンシーです。人間中心の価値観から一歩進み、環境や他の生物、多様な生命の視点を取り入れながら、地球全体をステークホルダーと捉える「地球中心デザイン」の思考に基づき、社会やビジネスの再設計を目指して2024年10月に設立されました。具体的には、企業ブランディング、CI/UI/UXデザイン、映像・空間デザイン、新規事業開発、地方創生など幅広いプロジェクトに取り組み、持続可能な未来の実現を支援しています。

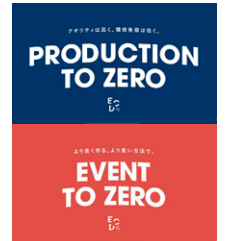
東京都が進める脱炭素プロジェクト「HTT」（電力を〈H：へらす〉〈T：つくる〉〈T：ためる〉）では、生活者に分かりやすく伝えるためのコミュニケーション戦略を博報堂とともに立案しました。さらに、大和ライフネクスト（株）が福島県双葉町で開業するホテル「FUTATABI FUTABA FUKUSHIMA」では、震災と原発事故を経験した地における再生と希望の象徴となる場づくりを目指し、施設のコンセプト設計やネーミング、空間デザインを包括的に手掛けています。そのほか、撮影やイベントにおけるCO₂排出量を低減する「PRODUCTION TO ZERO」「EVENT TO ZERO」といったサービスや、サーキュラーエコノミーやネイチャーポジティブをテーマにしたワークショップも展開。複雑化する社会課題に対して、クリエイティビティの力で新たな価値や仕組みを生み出すことを目指します。



東京都の脱炭素プロジェクト「HTT」



大和ライフネクスト株式会社
「FUTATABI FUTABA FUKUSHIMA」



撮影やイベント時のCO₂排出量を低減するサービス

博報堂DYグループのサステナビリティアクション

E

行動変容

長野県生坂村 リジェネラティブ・ツーリズム(大広)

ネイチャーポジティブ(自然再興)に新たな観光事業の産官学共創

大広ウェルビーイングデザインセンターは、生物多様性の保全と増進に取り組む観光事業「リジェネラティブ・ツーリズム」プログラムの共同開発と提供を実施しています。当プログラムは、自然環境やネイチャーポジティブ活動に関心を持つ人々を対象にしており、長野県生坂村でのネイチャーポジティブ活動を楽しみながら学ぶことができる独自プログラムです。

2024年には、全国から参加した約30名を「生坂村公式ネイチャー研究員(フェロー)」として育成しました。プログラムの講師には、人と自然の共生をテーマに調査・研究を行う立教大学・奇正彦准教授を迎え、ネイチャーポジティブの先にある新しい里山の姿を想像し、実現に向けて実際に手を加えながら地域の方々とともに「何度でも訪れたくなる里山づくり」に取り組みました。この取り組みは、大広・(同)HiTTiSYO・生坂村・(株)松本山雅・クラブツーリズム(株)・(株)フューチャーセッションズの5つの企業および自治体のコンソーシアムにより実施され、それぞれが持つ専門性とネットワークを活かし、多角的な視点から共創活動を行いました。

大広からは別途10名の社員が研修として参加し、ネイチャーポジティブや地方創生について実地で学び、住民と来訪者がお互いにウェルビーイングを育むための課題探索とプランニングに取り組みました。研修参加者は、修了後、社内での自発的なネイチャーポジティブ活動の企画を開始しています。



当プロジェクトの受賞実績

- 「第2回サステナブルな旅アワード」特別賞
- 「JATA SDGsアワード」優秀賞(環境部門)、特別賞(社会経済部門)をダブル受賞

E

気候変動

コスタリカ グアナカステ州のランドスケープ開発
(Gehl Architects Holding ApS)

自然と調和したサステナブルな地域づくり

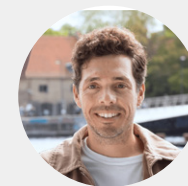
Gehl社では、海外からの移住者増加やコスト上昇により地元住民のための住宅不足が深刻化しているコスタリカのグアナカステ州において、340ヘクタールの土地を活用した地域の未来を形づくるインクルーシブな街づくりを主導しています。「人間中心の原則」と「生態系への配慮」の両立を開発の基本戦略とし、農業によって分断された景観を再生するため、2つの川を結ぶ自然の回廊を軸に、住宅地を低密度に配置し、自然環境との共存を図り、水の流れ、植生のサイクルや野生生物の生息地などの「自然のリズム」に寄り添った新しい生活空間をつくり上げます。計画にあたっては、地域社会との対話を最も重視し「パブリックスペース・パブリックライフ」の手法に基づき、住民や関係者との対話を重ねました。

また、自動車への過度な依存を減らし徒歩や自転車など環境負荷の少ない移動手段を優先して住民や地域への訪問者の憩いと交流の場を創出。活気あるコミュニティの醸成を目指しました。ラテンアメリカの伝統を基調に、地域の文化や暮らしを尊重し、若年層の夫婦から大家族まで、あらゆる人々を包括する自然と調和したサステナブルな地域づくりを進めています。

My Aspirations

人と自然が共生する持続可能な地域社会の創造

「所得で人々を隔てないコミュニティを創造したい」という強い意思が、プロジェクト成功のカギでした。地域全体が協力的であり、本プロジェクトが将来の規制やベストプラクティスとなる可能性も高く、非常に有意義な経験となっています。第1フェーズは既に建設が始まっており、今後数十年かけて、人と自然が共生する持続可能な地域社会を創造していきます。



Gehl Architects
Holding ApS
Senior Project Manager

Santiago
Buendia

博報堂DYグループのサステナビリティアクション

S

コミュニティ

CIVIC PRIDE® SCHOOL(読売広告社)

地域のより良い未来をつくる「シビックプライド人材」育成のためのプログラムを提供

「CIVIC PRIDE® SCHOOL」は、都市生活研究所における「CIVIC PRIDE®」の知見を活かした、事業者や教育機関向けの研修プログラムです。参加者の課題や目的に合わせ、「CIVIC PRIDE発想のイノベーション学習」「CIVIC PRIDE醸成につながるキャリア探求学習」や、「地域のデータからミライを読み解き、実効性のある施策をデザインする力の育成」などのオリジナルプログラムを開発・実施します。第一弾として広島県では高校生数十人が参加し、「私たちのひろしまを育てていく」ための未来に向けたアクション」をテーマに活発な意見交換を実施。昨今、地域が抱える課題は複雑化・深刻化し、持続可能な街づくりには、自ら課題を発見し未来を共創する「自律的人材」の育成がカギです。本サービスは、地域課題に直面する自治体、企業、学校と連携し、地域の未来を共創する人材を育て、課題解決を支援しています。



My Aspirations

「Myシビックプライド」に気付く体験を提供

広島の人たちの「広島愛」の強さは、東京郊外出身の私には非常に眩しいものです。しかし、その愛に気付かず上京する若者や、雇用などの地域課題への対応をためらう大人たちがいます。「CIVIC PRIDE® SCHOOL」では自分自身の地元愛に気付いてもらうことから始めます。気付くからこそ地元の未来をより良くしようと試行錯誤します。そしてもっと愛が高まり「シビックプライド人材」が育っていきます。それぞれの愛があふれる多様な地域づくり体験を、より多くの地元を愛する子どもたちに提供していきたいです。



読売広告社
都市生活研究所
シニアプランナー*

日浦 康雄

* 2024年時点

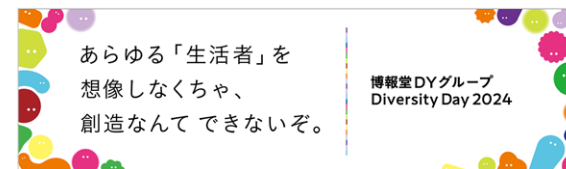
S

DE&I

博報堂DYグループ Diversity Day 2024

一人ひとりのACTIONを創出する、グループ横断のDE&Iイベント

2024年に「博報堂DYグループ Diversity Day」を開催しました。“あらゆる「生活者」を想像しなくちゃ、創造なんてできないぞ。”をスローガンに、「多様性のある社会」「自分らしい性のありかた」「インクルーシブな社会」をテーマとしたトークセッションを実施。セッションでは外部の有識者をお招きし、当社グループの社員とともに、働き方を支える取り組みなどを共有しました。このイベントは、DE&I推進の賛同者や当事者をつなぎ、グループ間の対話を活性化させることで、DE&Iをさらに加速させることを目的としたものです。参加者からは「グループの方向性が見え、多くの気付きがあった」「当事者の想いを理解する機会になった」といった声が寄せられました。



博報堂DYグループのサステナビリティアクション

S

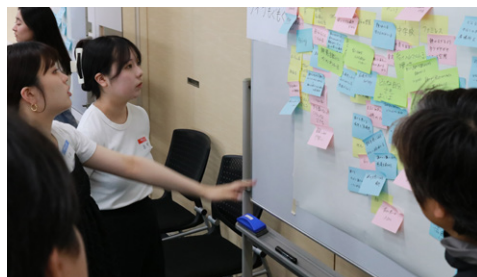
コミュニティ

中高生向けの探究学習プログラム「Hasso Camp」

「生活者発想」と「クリエイティビティ」の体験を通じて、
未知なる答えを導き出す「発想力」を育む場を次世代に提供

当社グループは、社会課題の探究・解決に取り組み、発想力を育む中高生向けの探究学習プログラムを2024年度から提供しています。当プログラムは、学校単位で実施する通年開催の「Hasso Camp」と、高校生が個人で参加する夏季開催の「Hasso Camp Project ミライ」の2つを設けています。当社グループが強みとする「生活者発想」や「クリエイティビティ」を中高生に体感してもらい、豊かな発想力を育みながらそれぞれの個性や可能性に気付くきっかけをつくっています。プログラムの企画・運営やワークショップ実施のサポートは様々な専門領域を持つ当社グループの社員が担当しています。

2024年度の「Hasso Camp」では、博報堂生活者発想技術研究所と「メタバース」、博報堂キャリアジョ研プラスとは「アンコンシャスバイアス」といった次世代が直面する新しいテーマについてのワークショッププログラムを開発。「Hasso Camp Project ミライ」では、「新しい“Ibashi”を創りだせ!」をテーマにNPO法人と協働し、地域の居場所となっている都内のこども食堂を訪れるフィールドワークを組み込みながら、新しい居場所についてのアイデア発想を行いました。



当プロジェクトの受賞実績

- 経済産業省「第14回キャリア教育アワード」優秀賞（大企業の部）

S

コミュニティ

地域に根付く人材育成プログラム開発（ソウルダウト）

生成AI×マーケティングで、地域の未来を担うデジタル人材を育成

ソウルダウトは2021年より「地域活性化起業人制度」「企業チャレンジ制度」を締結している島根県雲南市と、生成AIとデジタルマーケティングスキルを兼ね備えた人材育成と就業支援プログラム事業を共同企画・開発。誰もが最先端のデジタル領域のスキル習得・就業にチャレンジできる環境づくりに取り組んでいます。生成AIとメディア運営の領域で事業展開しているソウルダウトのグループ会社であるメディアエンジン（株）と連携することで、質の高い教育カリキュラムを設計。最前線の現場で活躍する社員が講師としてサポートを行い、実務経験と実績を積める環境も整えました。また、事業の持続可能性・発展性を高めるため、内閣府の制度「企業版ふるさと納税制度」を活用し、自治体の事業運営資金を民間企業から調達できるスキームを構築しました。

2024年度のプログラムには、募集15名に対して28名の応募があり、地域の若者、子育て層から移住希望者まで、幅広い方にご参加いただきました。



My Aspirations

民間と行政の共創を促し、地域の人の可能性を最大限活かせる環境をつくる

島根県雲南市は私が生まれ育った故郷で、大学生の時から地域づくりの活動を行っています。そんな大好きな雲南市に貢献するために、ソウルダウトとしては初となる地域活性化起業人制度を活用。地域で大きな課題である、子育て層を含めた若者が自分らしく働ける環境をつくるために、雲南市とコラボし新たな事業を構築するところから推進させていただきました。



ソウルダウト
松江営業所 所長
梅澤 宏徳

公益財団法人 博報堂教育財団

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

詳細 ▶ [WEB](#) 博報堂教育財団

博報賞

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

教職育成奨学金

小学校教員、特別支援学校教員、中学校・高等学校の国語科教員を目指す学生を対象に奨学金を給付しています。2024年度は、全国から96名が採用され、総勢253名の奨学生が在籍しています。また、教員になってからも続くネットワーク構築のため、集合研修や地域別交流プログラムを定期的に開催しています。



全国の奨学生が集まり議論を交わす集合研修

大規模災害時支援事業

「令和6年能登半島地震」で被災された石川県の6市町に対し、“学びの復旧および復興”を目的として総額4千万円の支援金を交付しました。

日本語教育プログラム

当財団では、海外での事業の目的を「海外の子どもたちへの日本語教育」に置いています。タイにおいては、タイ教育省、在タイ日本国大使館、国際交流基金などの協力を得て、日本語教育プログラムを2021年度から実施しています。タイで日本語を学ぶ学生は18万人強、日本語の教員は2千名を超えている中、事業開始時から行っているのが、現地の日本語教員の研修事業です。公募から選抜された約30名の教員を対象に、毎年4月に3週間にわたって日本での研修を実施、帰国後も日本で学んだことをベースに自分の学校などで教育実践を重ね、翌年2月に行われるフォーラムでの発表に向けて、継続して学びを深めていきます。2023年度からは、日本語教育のための教材づくりにも着手しました。タイの日本語教科書のデジタル化や、日本文化や優れた日本語教育実践の映像化などを進め、研修受講生のみならず、タイ全土の日本語教育の質の向上を図っています。2025年2月には、こうした一連の活動を紹介する記者発表会をバンコクで開催し、日本語教育の輪をさらに広げています。



研修成果発表会



研修テーマの1つである防災体験

Governance

- 69 会長メッセージ
- 71 社外取締役対談
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 83 コンプライアンス
- 84 CCOメッセージ
- 86 経営体制

会長メッセージ

持続的な価値創造を支える、 グループガバナンスの進化

代表取締役会長

水島 正幸



新たな経営体制と私の責務

今、私たちの生きる世の中全体が、「100年に1度」と言われる大きな変革期を迎えています。AIをはじめとするテクノロジーの劇的な進化、そして生活者の価値観の急速な多様化は、あらゆる産業の構造を根底から変えつつあります。この不可避で巨大な変化の波は、博報堂DYグループが事業を展開する広告業界にも例外なく押し寄せています。

この大きな変化に直面する私たちに求められているのは、「広告会社グループ」という従来の枠組みからのフルモデル

チェンジです。創業以来の「生活者発想」という価値観を基盤としながら、コンサルティングやテクノロジーなど「6つの事業領域」へと事業を大胆に拡張し、「クリエイティビティ・プラットフォーム」への進化を強く目指しています。

大規模かつ多様化したグループを力強くリードしていくため、私たちは経営戦略とともに、グループ経営体制も刷新・強化しました。持株会社（ガバナンス）と中核事業会社（事業推進）で経営トップの役割を明確に分離し、純粋持株会社である当社がグループガバナンスを主導する役割を明確にしました。

新体制では、当社の社長に西山が、そして中核事業会社である「博報堂」の社長に名倉が就任しました。私は、持株会社の代表取締役会長CEOとして、両社の新たなマネジメント体制を大所高所からサポートしていきます。

激しい変化の時代だからこそ、新体制を俯瞰し、中長期的な視点から企業価値向上に資する取り組みを推進することが、私の最も重要な責務であると認識しています。

会長メッセージ

新経営体制における役割

①ガバナンスと事業推進機能の分離・強化

今回の経営体制刷新のコアは、ガバナンス機能と事業推進機能の分離・強化にあります。

持株会社である博報堂DYホールディングスは、グループ全体の価値創造に向けた活動と、各事業会社の活動に対する適切な監督をより高度に発揮します。一方、中核事業会社の博報堂はメディア事業会社を統合したことで、より高度で機動的な価値提案ができる体制となりました。これにより複雑化する得意先の事業課題に的確に対処し、競争優位なポジション形成に取り組んでまいります。

持株会社と傘下の国内外の事業会社それぞれの専門性向上こそが、グループの企業価値を最大化する道筋であると確信しています。

②持続的な成長を支える取締役会の機能向上

新体制の狙いを最大限に発揮するためには、ガバナンスの中核である持株会社の取締役会が、いっそう高い実効性をもって機能することが不可欠です。

取締役会における最大のテーマは、グループの多角化が進む中で「強固なガバナンス」と「迅速な意思決定」をいかにして両立させるかです。この点については、社外取締役や社外監査役からも建設的なご意見をいただいております、取締役会の

多様性の向上も含めたグループガバナンスの進化を継続していく決意です。私たちは、外部環境の変化や社会からの要請に応える形で、取締役会の機能向上（実効性の向上）に継続的に取り組んでいくことをお約束します。

③ステークホルダーの皆様から信頼される企業グループであり続ける

博報堂DYグループの活動は、「生活者発想」を原動力としています。つまり、それは生活者を起点とした「クリエイティビティ」であり、生活者、クライアント、従業員、メディアなど、あらゆるステークホルダーとの関係の中で価値を創造し、社会に貢献していくための基盤です。

私たちは、すべてのステークホルダーの皆様から信頼される企業グループであり続けるべく、誠実な企業活動を徹底します。

とりわけ、株主・投資家の皆様は、私たちの中長期的な成長を支える重要なステークホルダーです。持株会社の会長として、私は、経営陣や取締役会での議論を経て定めたグループの成長戦略やガバナンス体制の健全性について、高い解像度をもって資本市場に伝え、皆様との建設的な対話を重視してまいります。この対話を通じて、皆様からのご期待に応え、中長期的な企業価値向上を揺るぎないものとするのが、私の使命です。

④コンプライアンス体制強化への決意

コンプライアンスは、事業継続の前提であり、企業経営における最も重要なテーマです。私たちは、過去の不祥事を二度と起こさないという揺るぎない決意のもと、再発防止策の徹底とグループ全体のコンプライアンス体制の強化を推し進めています。

当社のCCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）多田のもと、社員一人ひとりの意識改革とインテグリティの確立に向けた取り組みを博報堂DYグループ全体に展開しています。

詳細は後段のCCOメッセージに譲りますが、一例を取り上げますと、博報堂グループにおいて発生した事案の再発防止徹底とコンプライアンス推進のPDCA強化のため、博報堂内に同社代表取締役社長を委員長とする「ビジネス意識・行動改革委員会」を設置しました。同委員会は当社の代表取締役社長が委員長を務め、各グループ会社の代表取締役社長CCOを委員とする「グループコンプライアンス委員会」と密接に連携し、グループ全体のコンプライアンス推進の中核として機能しています。

取締役会としても、この取り組みを継続的に監督し、風通しの良い企業風土の醸成と内部通報制度などの実効性向上に努めます。

私たちは、高い倫理観に基づく企業文化を醸成し、すべてのステークホルダーから信頼される企業グループを目指して、全力を尽くしてまいります。

詳細 ▶ P.74-82 コーポレート・ガバナンス

P.84 CCOメッセージ

社外取締役対談



博報堂DYグループの 企業価値向上に向けて

社外取締役
山下 徹

社外取締役
有松 育子

博報堂DYグループは、役員体制や組織体制を大きく変更し、新たなスタートを切る節目の年を迎えました。本対談では、独立社外取締役の山下取締役と有松取締役が、新体制発足や取締役会に対する評価、グループの今後について語り合いました。

新体制の発足に対する印象

山下 従来との大きな違いは、持株会社と中核事業会社である博報堂のトップを分けたことです。これにより持株会社と各事業会社の役割分担が明確になり、持株会社はグループの持続的成長に向けて中長期的視点でガバナンス向上とシナジー創出に注力できます。一方、各事業会社は、博報堂DYメディアパートナーズと統合し総合力を増した「新・博報堂」を中心に機動的な事業展開が可能になります。

持株会社の社外取締役としては、グループ全体の企業価値向上に向けて、従来以上にグループ全体の戦略策定やシナジー効果の追求、大所高所からの実行管理・経営監督に注意を払うことが求められます。

有松 当社グループは「クリエイティビティ・プラットフォーム」への進化を目指し、企業数も増え、業務範囲も広がっています。新体制では、4名の新たな取締役を迎え、持株会社と中核事業会社で経営機能の分化と監督機能の強化を図る体制が整備されました。この機能強化は、変化の激しい社会情勢に対応し、グループの持続的成長と企業価値向上を目指す上で有効だと感じます。

持株会社の取締役会がグループ全体に監督機能を発揮するため、社外取締役の役割はますます重要になります。取締役会の実効性に対する社会の目も厳しくなっています。企業グループが成長し社会に受け入れられるため、社外取締役は単なるお目付け役ではなく、ともに企業の社会的責任と持続的成長を担う重い使命があります。その観点からも、取締役

社外取締役対談

会メンバーの専門性やバックグラウンドにinessの多様性が求められると思います。

「クリエイティビティ・プラットフォーム」への進化を目指して

有松 博報堂DYグループは6つの事業領域に強みを持つ「クリエイティビティ・プラットフォーム」への進化を目指していますが、その過程で常に意識すべきものは、グループ横断の議論から策定されたグローバルパーパスではないでしょうか。当社グループは、一人ひとりの想いをクリエイティビティで形にし、新たな価値を生み出す、世界になくなくてはならない存在であってほしいと思います。

そのためにも、「それは生活者のためなのか」を判断基準として社会に向き合う必要があり、常に外部からの視点を大切に、社外取締役としての務めを果たしていきたいと思います。

山下 「クリエイティビティ・プラットフォーム」への進化を実現するには、個人個人のクリエイティビティをつなぎ合わせ、重ね合わせて集約化、統合化、共有化し、戦略的・組織的に活用することが必要です。このためには、顧客別・部門別・会社別などの縦割りを超えて社員一人ひとりがグループ全体を意識した行動を取らなければなりません。「粒ぞろいより粒ちがい」を標榜し個人のクリエイティビティを大切にする当社グループでは、「個の戦いから組織戦への企業風土の変革」が最大の課題だと考えてきました。

この点において、現在開発中のAI技術を駆使した「CREATIVITY ENGINE BLOOM」という統合マーケ

顧客別・部門別・会社別などの縦割りを超えて社員一人ひとりがグループ全体を意識した行動をとらなければなりません

ティングプラットフォームは、個人の枠を超え、広告会社の枠を超えてグループ内外の「人・企業・アイデア・テクノロジー」をつなぎ新しい価値を創出する仕組みとなっています。社外取締役としての私の役割は、グループ本来の強みを活かしつつ、ビジネスモデル変革・企業風土変革の動きをグループ全体に広め、促進・定着化するために必要な助言を行うことだと考えています。

取締役会の実効性について

有松 私が就任してから3年余の間に、取締役会の実効性は徐々に向上してきたと思います。取締役会や事前説明の場で、他の取締役・監査役から運営等について指摘や要望が出され、その都度改善が図られています。経営経験のない立場からでも率直な質問を投げかけ、自由に議論ができる環境が



あるのは良い点です。

ただ、まだ改善の余地があることも事実です。企業のガバナンスに対する社会の関心は高まり、取締役会の実効性発揮がますます求められています。先進他社の事例にも学び、改善に取り組む必要があります。私自身は、広告事業に詳しい方にとって思いがけない疑問・意見であっても、あえて発言し、全体に何でも言える雰囲気を保ち続けることを意識しています。

山下 取締役会の構成面では、女性や多様な専門知識・経験を有する社外役員を増やすなどの改善が行われ、運用面では、必要な資料・情報の提供や事前説明の充実等の改善が継続的に行われており、以前に比べ実効性は高くなっています。

一方で、企業を取り巻く環境は変化のスピード・複雑さの点で新たな局面を迎え、ガバナンスへの社会の要求水準も高

社外取締役対談

まっており、ガバナンス体制の拡充に向けた抜本的な議論と対策の実行が必要です。

私は複数の会社での社外取締役経験を活かして、他社事例の紹介をしてきました。また、経営者としての経験とIT・DX分野での知識を活かして経営戦略分野を中心に発言し、多様な視点の提供に努めています。

コーポレート・ガバナンス強化に向けて

山下 現中期経営計画では、既存のマーケティングビジネスの強化・拡大に加えて、コンサルティング、テクノロジー、コンテンツ等の新領域開拓に取り組んでいます。その結果、グループ全体の規模拡大と多様化が進み、持株会社の監督機能強化が必要です。

「強固なガバナンス」と「迅速な意思決定」を両立させる方策について検討が必要だと思います。

有松 様々なステークホルダーから企業に対して、高い水準のガバナンスが求められています。取締役会は、グループ全体の観点から状況を把握しガバナンスを効かせることはもちろん、その向上を図るため、ガバナンスに関する組織や機能、運営方法を常にアップデートすることが必要です。

信頼性の基盤はコンプライアンスであり、重要なのは「透明性の確保」です。当社グループが何を目指し、どのような活動をしているのかを広く社会に発信し、その反応・指摘に真摯に応えるというキャッチボールが信頼確保の要ではないでしょうか。

当社グループが何を目指し、
どのような活動をしているのかを
広く社会に発信し、
その反応・指摘に真摯に応える
というキャッチボールが信頼確保
の要ではないでしょうか



グループとしての進化に向けて

有松 サステナビリティ方針にあるように、当社グループは「人を中心としたサステナブルな経営」を通じて生活者の想いがあるふれ、いきいきと活躍できる社会をつくり出すことを目指しています。

「人を中心とする」とは、様々な個性を持つ一人ひとりが尊重され、個性や能力をのびのびと発揮できる状況を実現することです。グループ各社で働く一人ひとり、関係企業・団体の方々、仕事の成果を届ける先の生活者にとって、そのような状況が実現されているか、常に念頭に置くことが重要です。

山下 生成AIの登場と急速な進化は、私たちの働き方、意思決定、創造性のあり方に変革をもたらしていますが、博報堂DYグループはその変化を脅威ではなく、未来を拓く可能性として前向きに捉えています。

グループ全体で「生成AIの活用」に取り組み始めたことは、“生活者発想”を次世代へと深化させる大きな一歩です。AIは人間の代替ではなく、人間の発想力と情緒に寄り添い、補完する存在であるべきであり、生成AIとクリエイティブ、人との協業を模索する当社グループの姿勢は、社会的責任と未来志向を兼ね備えています。

同時に、AI活用には倫理やガバナンス、透明性の確保が不可欠です。社外取締役として、技術革新への挑戦だけでなく、その健全な運用と社会的信頼の確保についても、対話を深め支援していく考えです。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

そのために、当社は、持株会社として傘下の多彩な事業会社の「自立と連携」が促進される

環境を整え、各社の連携が単なる総和以上の価値を発揮できるように、グループ全体の経営管理を強化することを経営の重点課題の1つであると認識し、その改善に努め、当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスの強化・充実に積極的に取り組んでいきます。

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

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

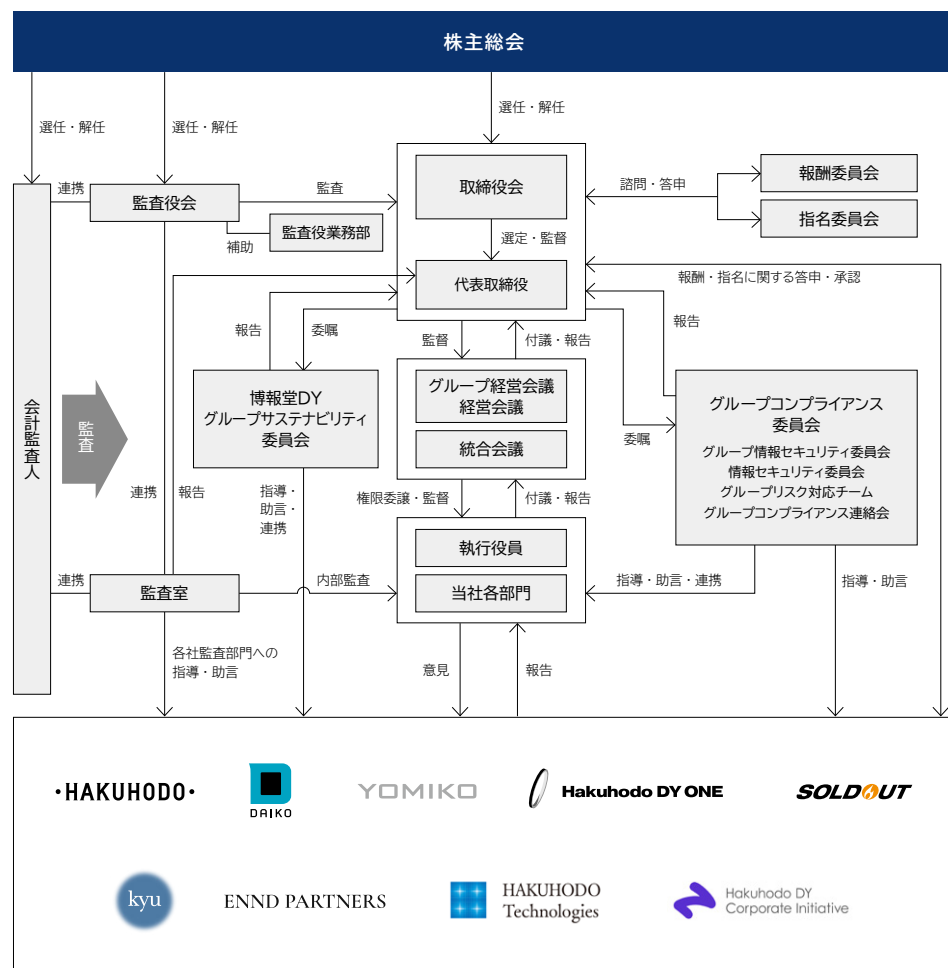
	2004年 3月期	2005年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
監督と業務執行の 分離および 監督・監視機能の強化		● 当社および中核事業会社*の 常勤監査役の連絡会を設置			● 独立社外取締役を2名選任 ● 社外取締役・社外監査役との責任限定契約締結の開始 ● 監査役への報告体制規程の制定 ● 監査役補助体制規程の制定	● 執行役員制度の導入	● 社外役員（独立社外取締役・独立社外監査役） の会合の開始	● 独立社外取締役を3名に増員	● 取締役会の実効性評価開始		● 取締役会構成員の 1/3を独立社外取締役に		● 独立社外取締役を4名に増員 （初の女性取締役選任）	
報酬・指名		● 報酬・指名会議の設置			● 監査役に対する退職慰労金制度の廃止	● 報酬・指名委員会の設置 （独立社外取締役を委員長とする）	● 取締役・執行役員の報酬制度の改定 （業績連動比率の向上・株式型報酬の導入）	● 役員評価・後継者計画の策定	● 報酬・指名委員会を報酬委員会および 指名委員会として分離設置		● 報酬委員会・指名委員会 構成員の過半数を独立社外取締役に			
コンプライアンスの強化		● グループコンプライアンス委員会の 設置									● チーフ・コンプライアンス・ オフィサーの設置		● チーフ・リスク・ オフィサーの設置	
その他取り組み			● 株式分割の実施			● 政策保有株式の モニタリング開始	● 事業会社管理規程の改定 （当社取締役会への付議基準の改定）						● 博報堂DYコーポレート イニシアティブの設立	

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

コーポレート・ガバナンス

博報堂DYグループのコーポレート・ガバナンス体制

2025年6月末日現在



取締役会

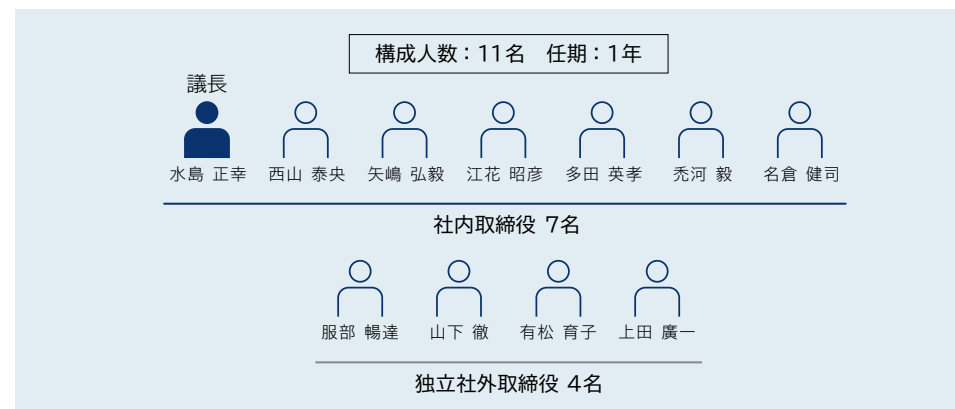
取締役会の役割・責務

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

取締役の選任に関する方針

当社は社員一人ひとりの「クリエイティビティ」と、それをぶつけ合い、尊重し、高め合うチームの「統合力」によって、生活者にとっての「新しい価値」を創造することで、世の中に良い変化をもたらし、「生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」を目指しています。そのため、当社グループは世界に類を見ないほど、多様なクリエイティビティを有する人材を擁しています。

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



コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役のスキル・マトリックス

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

			経営	ファイナンス	HR	コーポレート・ガバナンス	CSR	デジタル	グローバル	企業文化の発展・継承
氏名 役位			・事業会社経営経験	・財務 ・会計	・人事・人材開発 ・ダイバーシティ &インクルージョン	・法務 ・コンプライアンス	・サステナビリティ ・SDGs	・テクノロジー ・データ/システム	・国際ビジネス	・「生活者発想*1」 ・「パートナー主義*2」 ・「人が資産*3」
取締役	水島 正幸	代表取締役会長	○			○			○	○
	西山 泰央	代表取締役社長	○				○		○	○
	矢嶋 弘毅	取締役副社長	○			○		○	○	○
	江花 昭彦	取締役副社長	○				○		○	○
	多田 英孝	取締役専務執行役員		○	○	○	○			○
	禿河 毅	取締役常務執行役員		○	○	○				○
	名倉 健司	取締役執行役員	○			○			○	○
	服部 暢達	社外取締役		○		○			○	○
	山下 徹	社外取締役	○		○	○	○	○	○	○
	有松 育子	社外取締役			○	○	○			○
	上田 廣一	社外取締役				○				○
監査役	西村 治	常勤監査役			○	○				○
	畑尻 明彦	常勤監査役		○	○	○				○
	友田 和彦	社外監査役		○		○				○
	菊地 伸	社外監査役				○			○	○
	矢吹 公敏	社外監査役				○	○		○	○

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

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

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

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

コーポレート・ガバナンス

取締役会の出席状況（2025年3月期）

取締役会は、原則として月1回以上開催するほか、必要に応じて臨時に開催しており、当事業年度では計21回開催しました。各取締役の出席状況については、以下の通りです。

役職名	氏名	出席状況（出席率）
取締役会長	戸田 裕一	21回／21回（100％）
代表取締役社長	水島 正幸	21回／21回（100％）
取締役副社長	矢嶋 弘毅	20回／21回（95％）
代表取締役専務執行役員	西岡 正紀	21回／21回（100％）
取締役専務執行役員	江花 昭彦	19回／21回（90％）
取締役常務執行役員	安藤 元博	18回／19回（94％）
社外取締役	服部 暢達	20回／21回（95％）
社外取締役	山下 徹	20回／21回（95％）
社外取締役	有松 育子	20回／21回（95％）
社外取締役	上田 廣一	14回／14回（100％）

※ 安藤元博氏は、2025年2月21日をもって取締役を退任しているため、退任までの期間に開催された取締役会の出席状況を記載しています。
※ 上田廣一氏は、2024年6月に取締役に就任したため、就任後に開催された取締役会の出席状況を記載しています。

具体的な上程事項

取締役会における具体的な上程事項は、以下の通りです。

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

取締役会の諮問機関および取締役会の意思決定を補佐する会議体

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

会議体	目的・活動内容	構成メンバー
報酬委員会	79ページに記載の通りです。	79ページに記載の通りです。
指名委員会	79ページに記載の通りです。	79ページに記載の通りです。
経営会議	取締役会の意思決定を補佐することを目的に設置しており、主に予算、中期計画、組織および投融资案件等、経営上の重要事項について事前審議を行うこととしています。	議長： 社長 構成員： 当社取締役および執行役員のうち議長の指名する者
グループ経営会議	取締役会の意思決定を補佐することを目的に設置しており、当社グループ全体に係る予算、中期計画、組織および投融资案件等、経営上の重要事項について事前審議を行うこととしています。	議長： 社長 構成員： 当社取締役および執行役員のうち議長の指名する者、議長の指名する主要事業会社の代表者、その他議長の指名する者
統合会議	当社グループ全体に係る利益計画および経営戦略の進捗状況を定期的に把握・管理することを目的に設置しており、主にグループ連結業績、各事業会社の業績等に係る報告、および重点戦略領域に係る意見交換を行うこととしています。	議長： 社長 構成員： 当社取締役および執行役員のうち議長の指名する者、議長の指名する主要事業会社の代表者、その他議長の指名する者
博報堂DYグループサステナビリティ委員会	当社グループにふさわしい環境および人権、DE&I、サプライチェーンなどのサステナビリティに関する基本方針、テーマおよび施策案の検討・策定を行うことを目的に設置しています。また、当該委員会より取締役会に対し、サステナビリティ関連課題の評価や状況、目標管理について報告を行うとともに、リスクおよび機会を考慮し、経営戦略の策定などについて総合的な意思決定を行っています。	委員長： 社長 構成員： 当社取締役（社外取締役を除く）、委員長の指名する主要事業会社の代表者、その他委員長の指名する者
博報堂DYグループコンプライアンス委員会	当社グループにおけるコンプライアンス体制の整備と推進を指揮・監督し、当社グループのコンプライアンス体制が有効に機能しているかも含めた内部統制状況の確認、コンプライアンス施策や発生した問題に対する対応方針のグループ全体への周知、推進・管理を行うことを目的に設置しており、当該委員会より取締役会に対し、活動報告を行うこととしています。	委員長： 社長 構成員： 主要事業会社の社長、その他委員長の指名する当社役員

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会の特徴や強み、課題の把握によるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を目的に、外部機関を活用し、2025年3月期を対象とした取締役会の実効性評価を実施しました。

〈具体的なプロセス・評価方法〉

- ① 2025年2月に「取締役会評価に関する質問票」をすべての取締役および監査役に配布
- ② 回答を外部機関が客観的な立場から取りまとめ、その集計・分析結果に基づき、2025年5月に取締役会における分析・評価を実施

〈質問項目〉

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

調査結果

2025年3月期の取締役会の構成、運営、審議内容等は、概ね適切であり、多様で高度なスキル・知識・経験を有する取締役からなる構成は強みであること、また、意見を出しやすい雰囲気醸成されている点も強みであることが確認されました。一方で、2025年3月期の評価結果では、前期と比較して評価が低下した項目もあり、寄せられた指摘・提言に対し、スピーディに改善策を講じていくことが重要であると認識しています。

2025年3月期調査における主な課題と改善策

今回の調査・分析の結果より、下表の通り主な課題を4点抽出し、各課題に対して改善策の実施を予定しています。

主な課題	主な改善策（予定）
取締役会における中長期課題に関する議論のさらなる充実	取締役会の頻度・時間の適正化を行い、中長期課題に関する議論時間確保のための付議事項の見直しを検討する。取締役会において審議すべき中長期テーマについて、アジェンダ化の検討を進める。

主な課題	主な改善策（予定）
社外役員が事業の実態をより深く知るための機会創出	▶ 社外取締役による執行役員へのマネジメントインタビューの設定を検討し、拡大する各事業領域やその背景等に関してより理解を深める機会提供を設計する。
指名委員会・報酬委員会における議論内容の取締役会への共有	▶ 指名委員会・報酬委員会から取締役会への報告を、これまでの年間活動報告から開催単位での報告に変更し、論点となったポイントや審議結果について丁寧に報告を行う。
内部統制の改善に関する取締役会への報告のさらなる充実化	▶ 内部統制システムの運用状況に加え、グループコンプライアンス委員会の活動について、少なくとも年2回は取締役会へ報告を行うこととする。

その他、後継者計画についての取締役会への適切な情報提供、取締役会におけるさらなる多様性の確保、ガバナンス体制のさらなる拡充等を、取締役会の実効性をさらに高めていくために中期的に取り組むべき課題として認識しています。

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

（ご参考）【2024年3月期調査における主な課題と実施した改善策】

2024年3月期調査では、下表の通り主な課題を3点抽出し、各課題に対してそれぞれ改善策を実施しました。その結果、よりいっそうの改善を求める意見もあったため、さらなる実効性の向上に向け今後も継続的な取り組みを行い、改善に努めていきます。

主な課題	主な改善策
取締役会における中長期課題に関する議論のさらなる充実	▶ 中長期テーマの重要事項に関する審議を最優先に進行し、AIポリシーの策定やサステナビリティ方針および重要取組事項の策定、不祥事再発防止を含めた内部統制強化といった中長期課題に関する審議を行った。
社外役員が事業の実態をより深く知るための機会創出	▶ 事業会社が行う社外向けセミナー等への参加、継続的な情報発信等、当社社外役員がより事業の実態を身近に知ることのできる機会づくりを充実させた。
決議事項における審議ポイントの明確化と適切な説明の実施	▶ 審議ポイントの明確化、参考資料の充実化、説明時間の適正化に加え、適切な審議に向けた、資料提供の早期化や事前説明内容の精緻化を行った。

コーポレート・ガバナンス

社外役員向けトレーニングの実施

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

報酬委員会・指名委員会

当社は、取締役会の諮問機関として「報酬委員会」および「指名委員会」を設置し、当社の取締役・執行役員の報酬・選解任の決定に係る審議を行い、取締役会にて決議を行うことにより、報酬・選解任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。2025年3月期の各委員会の出席状況については、以下の通りです。

役割	氏名	役職名	出席状況（出席率）	
			報酬委員会	指名委員会
報酬委員会委員長	服部 暢達	独立社外取締役	3回／3回（100％）	5回／6回（83％）
指名委員会委員長	山下 徹	独立社外取締役	3回／3回（100％）	6回／6回（100％）
委員	有松 育子	独立社外取締役	3回／3回（100％）	6回／6回（100％）
委員	上田 廣一	独立社外取締役	1回／1回（100％）	6回／6回（100％）
委員	戸田 裕一	取締役	3回／3回（100％）	6回／6回（100％）
委員	水島 正幸	取締役	3回／3回（100％）	6回／6回（100％）
委員	西岡 正紀	取締役	3回／3回（100％）	6回／6回（100％）

（注）上田廣一氏は、2024年6月に委員に就任したため、就任後に開催された報酬委員会・指名委員会の出席状況を記載しています。

報酬委員会の活動状況

2025年3月期に係る取締役の報酬等の決定過程における報酬委員会の活動内容は次の通りです。

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

指名委員会の活動状況

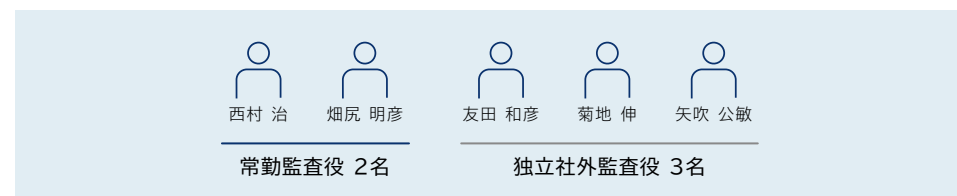
2025年3月期に係る取締役等の指名の決定過程における指名委員会の活動状況は以下の通りです。

指名委員会の開催回数	6回
主な審議内容	- 取締役および執行役員の任免ならびに担当職務の変更 - 後継者計画の策定 - 取締役および監査役のスキル・マトリックスの策定 - 当委員会の委員長選定 等

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

監査役会

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



コーポレート・ガバナンス

監査役会の活動状況（2025年3月期）

監査役会は、原則として毎月1回以上開催するほか、必要に応じて臨時に開催しています。当事業年度では計28回開催し、年間の上程事項数は88件です。また、各監査役の出席状況については、以下の通りです。

役職名	氏名	出席状況（出席率）	役職名	氏名	出席状況（出席率）
常勤監査役	今泉 智幸	27回／28回（96.4％）	監査役	友田 和彦	28回／28回（100％）
常勤監査役	西村 治	28回／28回（100％）	監査役	菊地 伸	27回／28回（96.4％）
			監査役	矢吹 公敏	25回／28回（89.3％）

※ 2025年4月8日付で、監査役今泉智幸氏は、辞任により退任しました。

具体的な上程事項

監査役会における具体的な上程事項は、以下の通りです。

決議事項	・ 監査役会議長の選定 ・ 常勤監査役の選定 ・ 特定監査役の選定 ・ 監査役の報酬等の決定 ・ 監査計画（監査方針・重点監査項目・職務分担等）の決定 ・ 監査役選任議案に関する同意 ・ 会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定 ・ 株主総会における議案等の調査・確認 ・ 会計監査人の報酬等に関する同意 ・ 監査役の報酬等の決定 ・ 監査報告書の作成・提出 等
------	--

報告事項	・ 常勤監査役の職務執行状況報告 ・ 計算書類等および附属明細書ならびに連結計算書類の受領および概要報告 ・ （四半期ごとの単体・連結）決算および業績概要報告 ・ 会計監査人の選解任に関する意見報告 ・ 会計監査人および監査室の監査計画の報告 ・ 会計監査人による期中レビュー ・ 会計監査人監査結果報告 ・ 金融商品取引法監査結果報告 ・ 財務報告に係る内部統制システムの整備・運用状況および評価調書の報告 ・ グループコンプライアンス委員会の活動報告 等
審議事項	・ 会計監査人の選解任 ・ 監査役会監査報告書に関する審議 ・ 代表取締役および取締役等へのヒアリングに関する審議 等

社外役員の会合

当社は、独立社外役員の独立・客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るため、常勤監査役がオブザーバーとなり、独立社外役員を構成員とする会合を定期的に実施することとしており、2025年3月期は2024年7月17日に開催しています。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

取締役の報酬制度の基本方針

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

▶ 報酬構成

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

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

① 年額報酬

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

② 年次賞与（短期インセンティブ）

年次賞与は、単年度の業績達成を強く動機付けるため、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付けられ、株主の皆様と価値意識を共有することを目的として、譲渡制限付株式を毎年付与するものです。

▶ 「年次賞与」の算定方法等

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

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

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

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

▶ 「株式型報酬」（譲渡制限付株式）の交付方法等

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

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

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

▶ 報酬等の決定について

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

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

コーポレート・ガバナンス

監査役の報酬の内容に関する決定方針

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

役員の報酬等に関する株主総会の決議内容について

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

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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

(2025年3月期)

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)	379	5	233	5	90	5	54
社外取締役	52	5	52	—	—	—	—
監査役 (社外監査役を除く)	45	2	45	—	—	—	—
社外監査役	36	3	36	—	—	—	—
合計	514	15	368	5	90	5	54

(注)「株式型報酬」の内容は、譲渡制限付株式であり、その交付状況は有価証券報告書内の「第4 [提出会社の状況]」の「1 [株式等の状況]」に記載の通りです。報酬額は、取締役(社外取締役を除く)5名に対する譲渡制限付株式報酬として当事業年度に費用計上した額です。

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。

詳細 ▶ WEB [コーポレートガバナンス・ガイドライン](#)

コンプライアンス

博報堂DYグループでは、法令遵守はもとより社会の一員として、私たちが社会から寄せられる期待や要請に誠実に応えることが重要と考え、コンプライアンスを推進しています。

博報堂DYグループの活動指針「行動規範および遵守事項」を制定

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

「行動規範および遵守事項」に関するコンプライアンス研修受講率

100%
(2025年3月期)

行動規範

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

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

コンプライアンス推進体制

チーフ・コンプライアンス・オフィサーの設置

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

グループコンプライアンス委員会の設置

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

情報セキュリティ体制の整備

情報管理の不備による社会的信用の失墜および企業価値の多大なる毀損を防止するため、「グループコンプライアンス委員会」の下部組織として「グループ情報セキュリティ委員会」および「情報セキュリティ委員会」を設置しています。情報セキュリティ委員会は、「ISO/IEC27001:2022」および「JIS Q 27001:2023」の認証基準における要求事項に適合する当社の情報管理体制の整備・改善を推進しています。

リスク管理

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

チーフ・リスク・オフィサーの設置

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

社員の意識啓発施策

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

企業内通報・相談窓口の設置

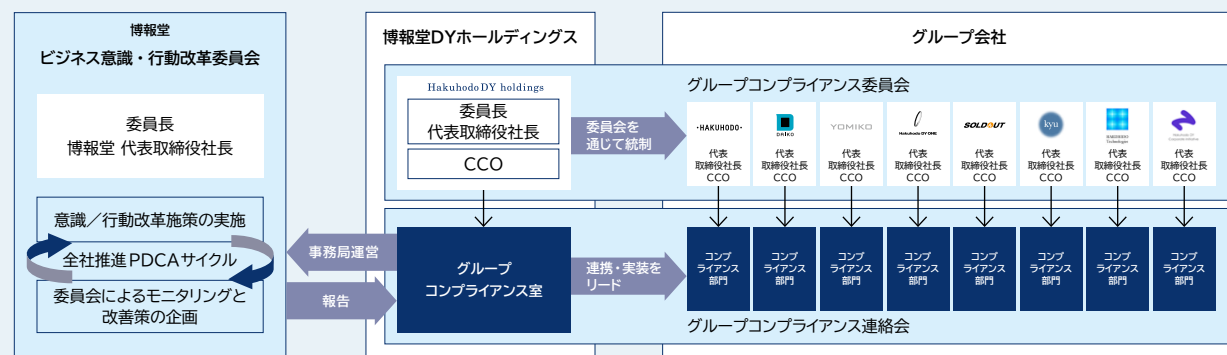
当社グループでは、不正行為の早期発見と是正を図るため、職員等からの組織的または個人的な法令違反等に関する通報・相談の適正な処理の仕組みである「企業内通報・相談窓口」を設置しています。

CCOメッセージ

すべてのステークホルダーから信頼される企業グループを目指して



グループ全体のコンプライアンス推進構造



博報堂DYグループは、すべてのステークホルダーの皆様からの信頼を確かなものとし、その期待に応え続けるため、グループ一丸となって法令遵守と高い倫理観に基づく企業活動を徹底してまいります。

博報堂DYグループ全体のコンプライアンス強化に向けた推進体制

当社グループでは、博報堂DYホールディングスの代表取締役社長が委員長を務め、各グループ会社の代表取締役社長CCOを委員とする「グループコンプライアンス委員会」

により、グループ全体のコンプライアンス活動を推進しています。

主要事業会社の実務担当責任者で構成される「グループコンプライアンス連絡会」を同委員会の傘下会議体として位置付け、グループのコンプライアンス方針をもとに施策を推進することで、不正事案の再発防止および未然の抑制、グループ横断でのコンプライアンスレベルの向上を図っています。また、博報堂グループにおいて発生した事案の再発防止の徹底のため、博報堂の代表取締役社長を委員長とする「ビジネス意識・行動改革委員会」を設置し、コンプライアンス推進に

おけるPDCAサイクルの強化を図っています。その施策内容は、当社「グループコンプライアンス室」がグループ全体に共有し、各社における実践を推進する体制としています。

社員全員が一丸となって、改めて法令遵守の徹底と再発防止およびコンプライアンス意識のさらなる向上を図ることで、グループ全体のコンプライアンス体制を強化していきます。

皆様におかれましては、何卒ご理解と変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

CCOメッセージ

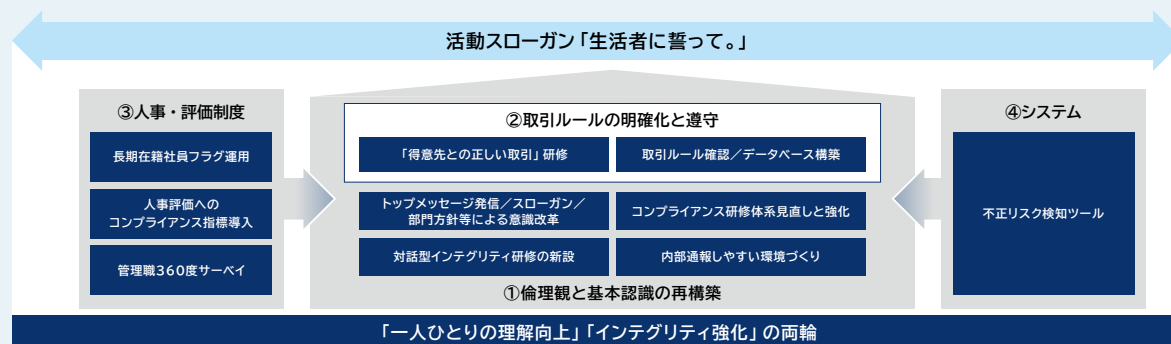
「ビジネス意識・行動改革委員会」の取り組みについて

2023年12月より博報堂に「ビジネス意識・行動改革委員会」を設置し、傘下に「倫理観と基本認識の再構築」「取引ルールの明確化と遵守」「意識向上のための人事・評価の仕組みの導入」「業務フローとシステム改編」の4つの分科会を組成し、社員の意識改革とコンプライアンス遵守徹底のための様々な取り組みを行っています。

また、本委員会では、全社員を対象としたコンプライアンス意識アンケート調査を毎年実施し、施策の改善・アップデートを実施しています。現在、コンプライアンスやルールに対する「一人ひとりの理解向上」と「インテグリティ強化」の両輪で、実効性のある活動を推進しています。

これらの取り組みは、「グループコンプライアンス連絡会」を通じて、グループ各社に展開し、グループ全体のコンプライアンスレベル向上につなげています。

「ビジネス意識・行動改革委員会」施策全体像（主要な取り組み）



① 倫理観と基本認識の再構築

社員一人ひとりが高いコンプライアンス意識を持ち、インテグリティ（誠実さ）を確立することを目指し、様々な施策を実施しています。トップメッセージ発信、活動スローガンの策定と周知、組織ごとのコンプライアンス方針策定等を通じてトップダウンでの意識改革を図るとともに、ルール理解、基本知識の向上のためのコンプライアンス研修体系の見直しを行いました。また、すべての管理職を対象とした対話型研修を新設し不正が起こりうる具体的な状況を題材に対話を重ねることで「インテグリティ」の醸成を図っています。加えて、風通しの良い職場環境を整えるとともに、内部通報制度の周知強化を行い、社員がこれまで以上に相談しやすい環境づくりに注力しています。

② 取引ルールの明確化と遵守

「得意先との正しい取引」を徹底するため、すべてのフロント組織を対象に「得意先との正しい取引」研修を毎年実施しています。加えて、得意先ごとの取引ルールを明文化・可視化するデータベースを構築し、担当者のみならず本社の管理セクションも含め、いつでも正しい取引ルールを確認できる状況を整え、認識違い等による不正や不適切な取引のリスクを抑制しています。

③ 意識向上のための人事・評価の仕組みの導入

人事・評価制度に、様々な形でコンプライアンスの観点を取り入れた仕組みの導入を推進しています。長期にわたり同一クライアントを担当する社員を可視化し、計画的な配置転換を行うこととし、人事評価、採用時の評価においても、コンプライアンス指標の組み込みを強化しました。さらに、管理職においては360度サーベイを導入し、任免に活用する仕組みとしました。

④ 業務フローとシステム改編

業務に関わる各種データを横断的に分析する「不正リスク検知ツール」を導入し、異常な取引を機械的に検知・モニタリングする体制を構築しました。これにより、人の目では捉えきれない異常な取引に関しても、一定レベルで早期発見につながる事が可能となりました。

経営体制

2025年8月末日現在

取締役



代表取締役会長
水島 正幸
博報堂
代表取締役会長

代表取締役社長
西山 泰央

取締役副社長
矢嶋 弘毅
博報堂
代表取締役副会長

取締役副社長
江花 昭彦

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



取締役常務執行役員
禿河 毅

取締役執行役員
名倉 健司
博報堂
代表取締役社長

社外取締役
服部 暢達

社外取締役
山下 徹

社外取締役
有松 育子

社外取締役
上田 廣一

監査役

常勤監査役

西村 治

常勤監査役

畑尻 明彦

社外監査役

友田 和彦

社外監査役

菊地 伸

社外監査役

矢吹 公敏

執行役員

会長

水島 正幸
CEO

社長

西山 泰央
COO

副社長

矢嶋 弘毅
メディア・コンテンツ領域担当

江花 昭彦

CSO、グループ戦略統括担当

専務執行役員

多田 英孝
CCO、CRO、CHO、
マネジメント統括担当

マイケル・バーキン
kyu CEO

常務執行役員

禿河 毅
CFO

平塚 泰俊

執行役員

名倉 健司
菊地 英之
田中 雄三
小坂 洋人
荒波 修
泉 恭雄
平田 智

ジェイムス ブルース
岩淵 匡敦
中尾 文美
森 正弥
三井 一哉
中村 信

Corporate Data

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

10ヵ年財務サマリー

各表示年の3月31日に終了した会計年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	(金額：百万円) 2025
売上高 ¹	¥1,214,996	¥1,254,979	¥1,334,638	¥1,444,524	¥1,466,249	¥1,297,947	¥1,518,921	¥1,634,340	¥1,579,350	¥1,613,101
収益 ¹	—	—	673,692	773,519	802,617	714,560	895,080	991,137	946,776	953,316
売上総利益	232,398	248,476	272,410	324,809	332,499	313,217	387,093	403,564	394,174	399,598
販売費及び一般管理費	187,503	201,379	220,147	259,523	277,367	268,184	315,450	348,154	359,886	362,017
営業利益	44,895	47,097	52,263	65,285	55,131	45,033	71,642	55,409	34,288	37,581
税金等調整前当期純利益	46,152	44,795	50,703	85,758	74,871	53,669	94,708	59,210	51,334	31,342
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	26,479	55,179	31,010	24,923	10,768
のれん償却前営業利益 ²	47,185	50,217	55,878	72,171	64,170	54,365	84,029	71,403	50,084	53,252
総資産	¥ 677,572	¥ 720,556	¥ 796,216	¥ 902,002	¥ 859,887	¥ 941,103	¥1,053,016	¥1,026,415	¥1,035,014	¥1,050,191
純資産	293,899	325,569	367,169	316,421	316,147	362,139	387,414	389,814	409,200	413,682
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 29,698	¥ 16,288	¥ 32,372	¥ 53,522	¥ 27,366	¥ 36,212	¥ 20,852	¥ 38,035	¥ 9,883	¥ 82,446
投資活動によるキャッシュ・フロー	(20,686)	(4,280)	(20,499)	(22,815)	3,372	(9,831)	(11,292)	(32,792)	6,329	(13,529)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,290)	(7,803)	(14,401)	(21,974)	(19,434)	(12,767)	(8,698)	(28,839)	1,097	(45,848)
現金及び現金同等物の期末残高	143,298	146,688	143,850	152,154	163,299	176,042	180,697	159,081	180,067	207,520
1株当たり(円)										
当期純利益(潜在株式調整前)	¥ 76.46	¥ 69.30	¥ 80.10	¥ 126.64	¥ 120.30	¥ 70.92	¥ 147.70	¥ 83.16	¥ 67.87	¥ 29.32
当期純利益(潜在株式調整後)	76.33	69.30	79.92	126.39	120.29	70.91	147.68	83.16	67.86	29.31
配当金	18.00	24.00	26.00	28.00	30.00	30.00	32.00	32.00	32.00	32.00
配当性向(%)	23.5	34.6	32.5	22.1	24.9	42.3	21.7	38.5	47.1	109.1
純資産	¥ 732.83	¥ 817.34	¥ 920.01	¥ 756.73	¥ 774.84	¥ 884.69	¥ 957.72	¥ 986.05	¥ 1,048.61	¥ 1,062.25
比率(%)										
売上総利益率	19.1	19.8	20.4	22.5	22.7	24.1	25.5	24.7	25.0	24.8
のれん償却前オペレーティング・マージン ³	20.3	20.2	20.5	22.2	19.3	17.4	21.7	17.7	12.7	13.3
オペレーティング・マージン ⁴	19.3	19.0	19.2	20.1	16.6	14.4	18.5	13.7	8.7	9.4
自己資本利益率(ROE)	10.6	8.9	9.2	15.1	15.7	8.5	16.0	8.6	6.7	2.8
自己資本比率	40.3	42.3	43.1	31.3	33.6	35.1	34.0	35.5	37.2	37.2
投資事業除き／調整後の主要データ ⁵										
売上高 ¹	—	—	—	1,430,154	1,458,618	1,291,822	1,512,146	1,626,148	1,571,546	1,609,835
収益 ¹	—	—	—	773,519	802,617	714,560	888,305	982,946	938,972	950,049
売上総利益	—	—	—	310,754	325,313	307,350	380,624	396,194	387,220	396,342
営業利益	—	—	—	51,400	47,945	39,233	65,247	48,159	27,700	34,325
のれん償却前営業利益 ²	—	—	—	58,287	56,984	48,565	77,634	64,153	43,496	49,995
売上総利益率(%)	—	—	—	21.7	22.3	23.8	25.2	24.4	24.6	24.6
のれん償却前オペレーティング・マージン(%) ³	—	—	—	18.8	17.5	15.8	20.4	16.2	11.2	12.6
オペレーティング・マージン(%) ⁴	—	—	—	16.5	14.7	12.8	17.1	12.2	7.2	8.7

1. 2022年3月期より、収益認識基準を適用しています。売上高については、2022年3月期より連結損益計算書に表示していませんが、本統合報告書においては読者の理解を助けるため参考情報として表示しています。なお、収益については2018年3月期まで遡及して表示していますが、それ以前は記載していません。

2. のれん等償却額とは、企業買収によって生じるのれん等の償却額のことです。また、のれん償却前営業利益とは、のれん等償却額等を除外して算出される営業利益のことです。

3. 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。

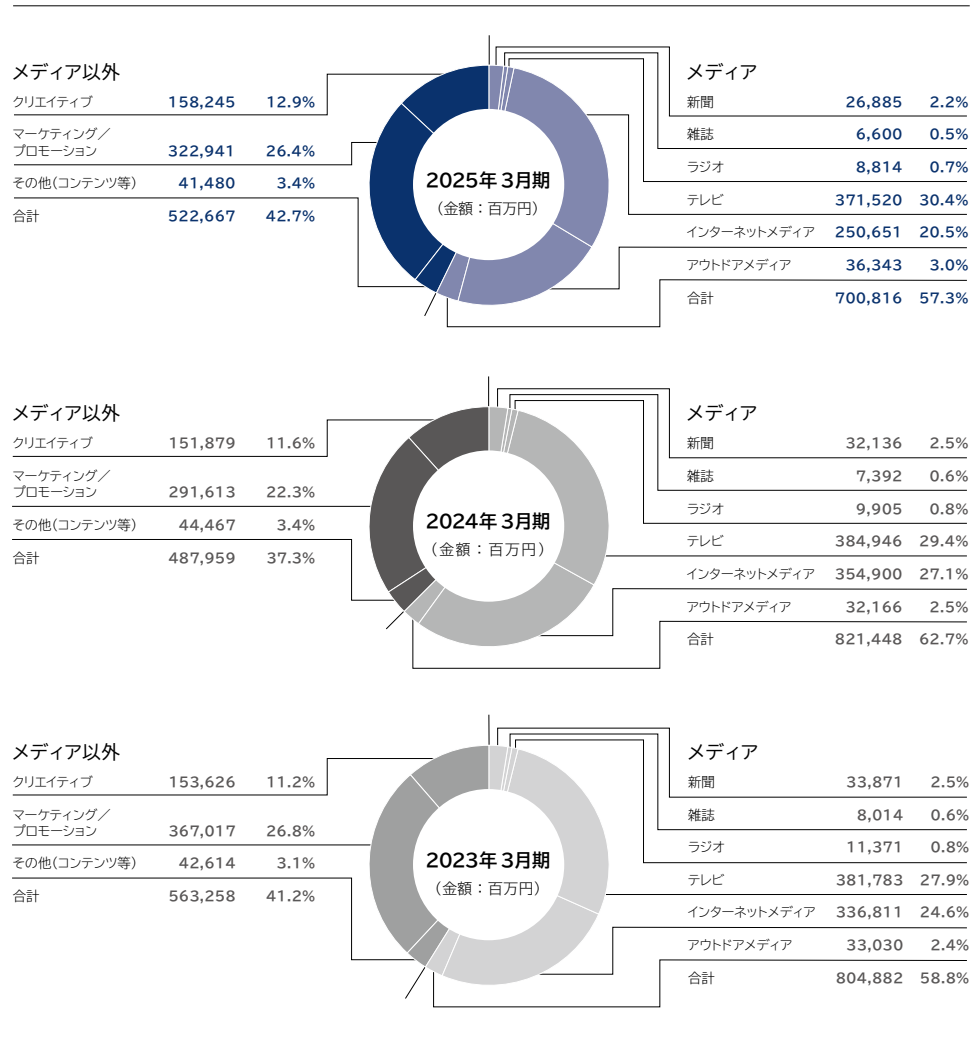
4. オペレーティング・マージンは、売上総利益に対する営業利益の比率を表示しています。

5. 2019年3月期から2024年3月期までは「投資事業除き」のデータを、2025年3月期より「調整後*」のデータを集計しており、2018年3月期以前は記載していません。

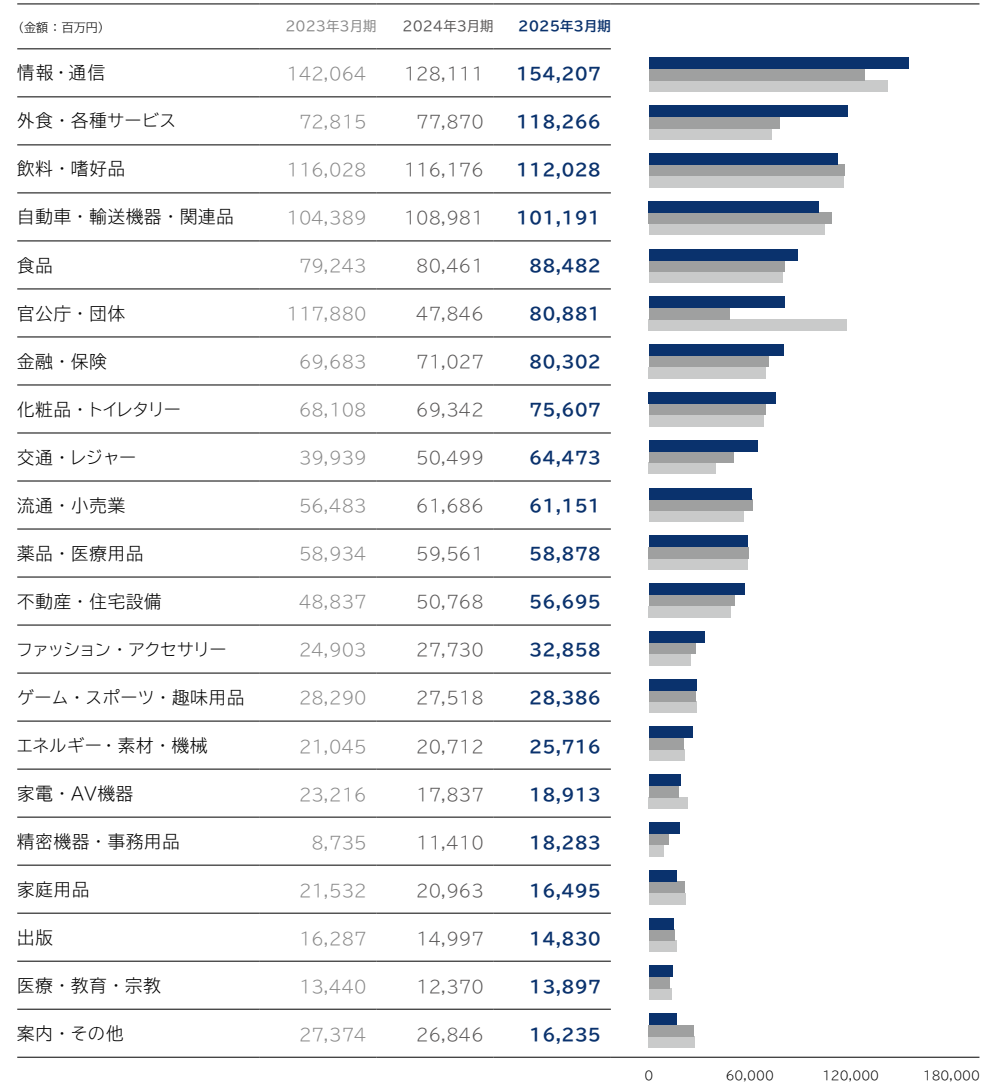
*「調整後」とは、持分法適用会社であるユナイテッド株式会社が保有する、株式会社メルカリの株式売却益を除いた実績であることを意味しています。

種目別・業種別売上高データ

種目別売上高・構成比



業種別売上高



国内広告市場規模と博報堂DYグループ国内売上高の推移

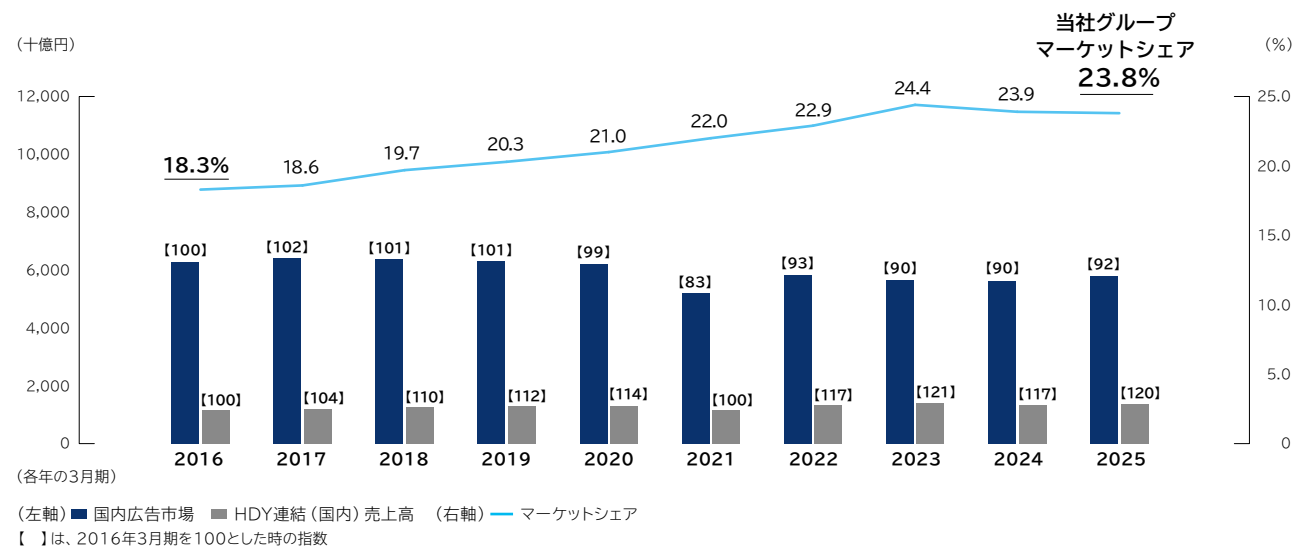
国内の広告市場は、コロナ禍による大幅なマイナス影響を受けたものの、その後は回復基調が継続しており、過去10年間にわたって概ねその規模を維持しています。また、企業のマーケティング活動のデジタル化という構造転換は継続しており、インターネットメディアは、伸び率こそ鈍化しているものの堅調に推移しています。

このような市場環境のもと、博報堂DYグループでは、他社に先駆けて生活者データやAI／テクノロジーを活用したマーケティングに取り組んできました。広告メディアビジネスの次世代型モデル「AaaS」を提唱し、広告枠にまつわる情報を活用したメディアの付加価値向上を図

るとともに、当社独自のメディア／生活者データ／ナレッジ／外部データを統合した「CREATIVITY ENGINE BLOOM」の開発と導入を推進しています。また、企業のマーケティング活動全体を支援するため、フルファネルでのサービス提供体制を強化し続けています。

その結果、2025年3月期の当社グループ国内売上高は、2016年3月期の1.20倍となっています。当社推計のマーケットシェアは、2016年3月期の18.3%から2023年3月期には24.4%へ拡大しましたが、メディア構造の変化に伴い直近では横ばいとなっています。

国内広告市場規模と博報堂DYグループ国内売上高の経年推移



- 国内広告市場のデータは、「特定サービス産業動態統計調査(※)」（経済産業省）に基づいています。同調査で公表されている実数データは、調査対象の変更等の影響により一部不連続が生じているため、伸び率データを用いて補正した数値を使用しています。なお、※については、2024年12月調査をもって終了しており、2025年3月期の国内広告市場のデータは、一部当社独自の推計値も含まれています。
- 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、2016年3月期を基準値(100)として、以降各事業年度の指数を算出しています。
- マーケットシェアは、「HDY連結(国内)売上高／国内広告市場」として算出しています。なお、HDY連結(国内)売上高は、2019年3月期から2024年3月期までは「投資事業」影響を、2025年3月期では「調整額」(持分法適用会社であるユナイテッド株式会社が保有する、株式会社メルカリの株式売却益)を除いています。

政策保有株式および株主還元に関する基本方針

政策保有株式に関する方針

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

当社および広告事業会社等では、保有する取引先の株式について保有の意義の検証を行い、当社の取締役会に報告を行います。なお、広告事業会社等は、事前に各社の取締役会に報告を行うこととしています。2025年2月開催の当社取締役会において、当社グループが保有する取引先の株式について検証を行い、その意義が乏しいと判断された銘柄について、売却を進めています。

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

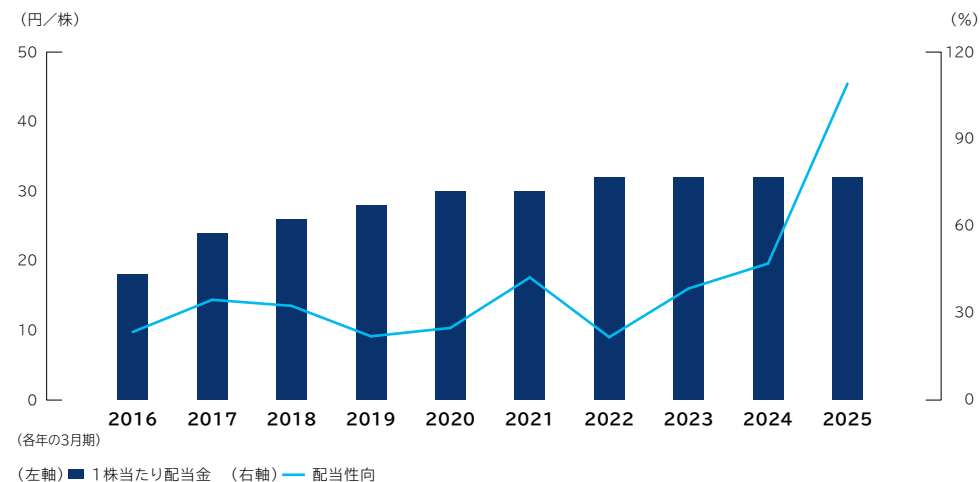
当社は、政策保有株主による当社の株式の売却等を妨げる行為や、会社や株主共同の利益を害するような政策保有株主との取引は行いません。

株主還元に関する基本方針

配当については、安定配当の継続を基本方針としています。また、年間の配当金額は、配当性向（30％程度）、資金需要の状況、内部留保の拡充等を総合的に勘案の上、決定します。

自己株式取得については、財務状況等を総合的に勘案し、適宜実施を検討します。

1株当たり配当金と配当性向



ESGデータ

※ 詳細はESGデータブックをご覧ください。

環境データ

■ 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への対応の進捗

項目	目標	2019年度 （基準）	2024年度 実績	2024年度 進捗状況
CO ₂ 総排出量*1	2050年度カーボンニュートラル	41,237トン	23,789トン	42.3%減
CO ₂ 排出量 スコープ1+スコープ2*1	2030年度50%削減（2019年度比）	11,174トン	5,884トン	47.3%減
CO ₂ 排出量 スコープ3*1	2030年度30%削減（2019年度比）	30,063トン	17,905トン	40.4%減
再エネ導入率*1	2030年度60%、2050年度100%	0.0%	58.8%	58.8%
省エネルギー量*1	30%削減（2019年度比）	5,372kl	3,173kl	40.9%減
廃棄物発生量*2	平均50%以上削減を維持（2019年度比）	486トン	215トン	55.8%減
リサイクル率*2	85%以上	82.2%	74.7%	74.7%

*1 博報堂（博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ）、大広、読売広告社、博報堂プロダクツの合算

*2 博報堂本社（赤坂Bizタワー）

社会データ

■ 社会関連指標の進捗

項目		2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績
グループ従業員数*1	従業員	27,936人	28,894人	29,386人
	臨時従業員	11,027人	11,061人	13,007人
	取締役の人数	10人	10人	9人
取締役の状況*2	うち社外取締役の人数	4人	4人	4人
	うち独立社外取締役の人数	4人	4人	4人
	独立社外取締役の比率	40.0%	40.0%	44.4%
	女性取締役の人数	1人	1人	1人
	取締役の女性比率	10.0%	10.0%	11.1%
管理職における女性比率*3	目標：30%（2030年度）	11.5%	13.1%	13.8%

*1 博報堂DYグループ

*2 博報堂DYホールディングス

*3 博報堂（博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ）、大広、読売広告社、Hakuhodo DY ONE、ソウルドアウト、博報堂テクノロジーズ

サステナビリティに関する外部評価

■ 環境調査による評価・コミットメント

CDP気候変動質問書*1

評価B



■ サステナビリティに関する評価

Sustainalytics ESG Risk Ratings*2

Low Risk

*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 Sustainalytics ESG Risk Ratings：米国モーニングスターグループ傘下のSustainalytics社によるESGのリスク評価

■ ESG投資指数構成銘柄に選定

FTSE4Good Index Series*3

FTSE Blossom Japan Index*4

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*5



*3 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

*4 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

*5 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index：各セクターにおいて相対的に、ESGについて優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計された指標

サステナビリティに関するイニシアティブへの参画

■ 国連グローバル・コンパクト*1

2005年に博報堂として広告業界で最初に署名を行い、2014年には博報堂DYホールディングスとして署名しています。

*1 各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取り組みで、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野・10原則を提唱。



■ SBTi (Science Based Targets initiative) *2

2023年よりコミットメントを行い、2027年3月期中のSBT認証取得を目指して取り組みを推進しています。

*2 2015年に設立された国際的な共同イニシアティブで、CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI（世界資源研究所）、WWF（世界自然保護基金）によって運営されている。企業が設定するGHG排出量削減目標が、パリ協定で定められた「産業革命前からの気温上昇を1.5°Cに抑える」という目標に合致するかどうか、科学的根拠に基づいた検証・認定を行っている。

■ 女性のエンパワメント原則（WEPs）*3

2024年に博報堂DYホールディングスとして署名を行いました。

*3 女性のエンパワメント原則（WEPs）は、国連グローバル・コンパクト事務局とUN Womenが共同で作成した、女性の活躍推進に自主的に取り組む企業の7つの行動原則。

株式情報

2025年3月31日現在

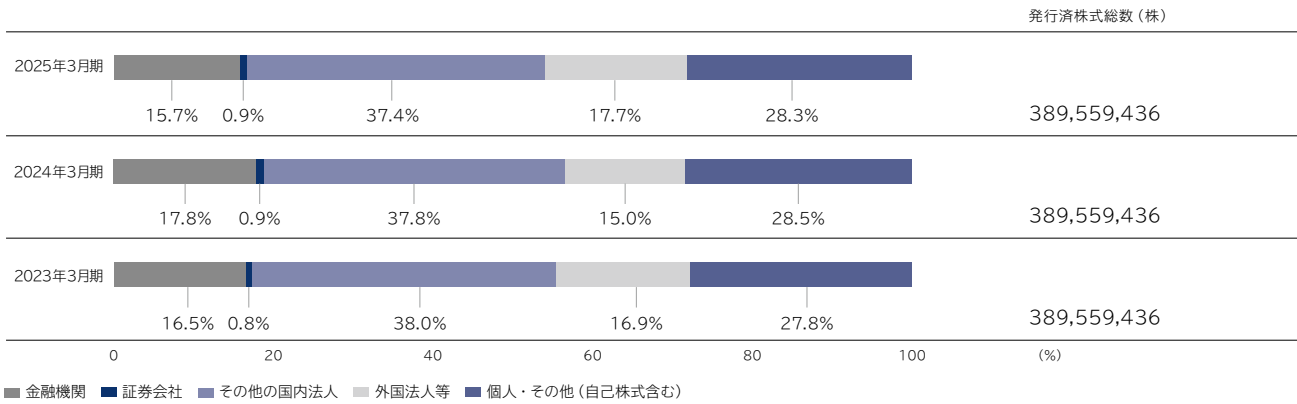
大株主（上位10名）

	持株数（株）	持株比率（％）
1 公益財団法人博報堂教育財団	71,005,350	19.32
2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	32,553,300	8.86
3 一般社団法人博政会	18,320,000	4.98
4 STATE STREET BANK	11,984,713	3.26
5 株式会社朝日新聞社	11,223,490	3.05
6 一般社団法人フラタニテ	11,000,000	2.99
7 株式会社日本カストディ銀行（信託口）	10,360,400	2.82
8 日本テレビ放送網株式会社	8,620,000	2.34
9 博報堂DYホールディングス社員持株会	8,413,617	2.29
10 第一生命保険株式会社	6,930,500	1.88

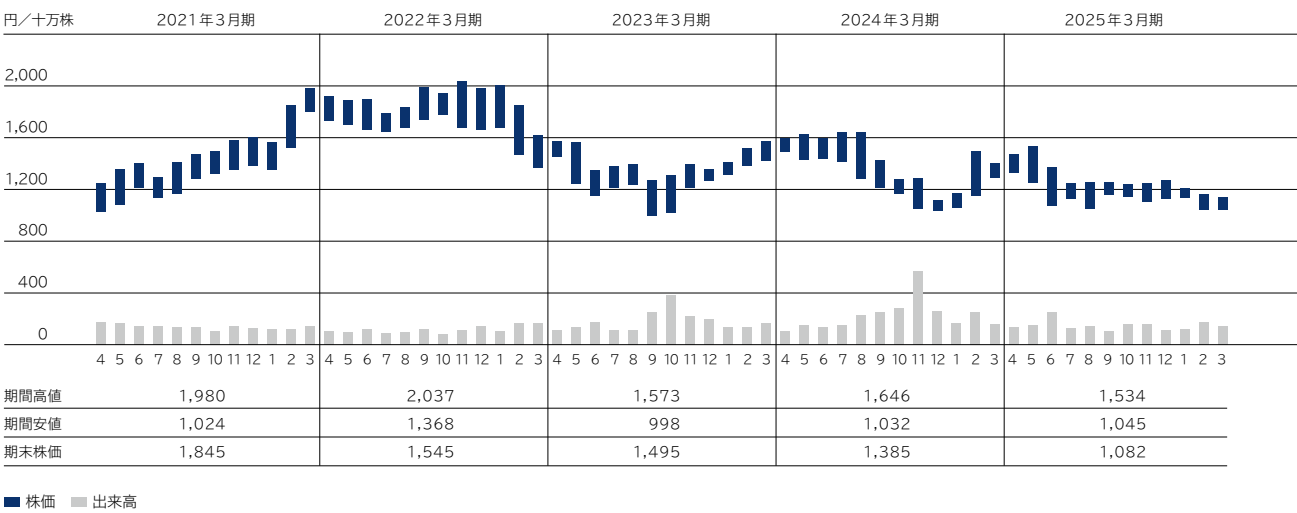
（注）1. 当社は、自己株式22,174,066株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

発行可能株式総数	1,500,000,000株
発行済株式総数	389,559,436株
株主数	11,768名

所有者別株式分布状況



株価および出来高の推移



会社情報

2025年3月31日現在

株式会社博報堂DYホールディングス

設立：2003年10月1日

資本金：10,790百万円

〒107-6320 東京都港区赤坂五丁目3番1号

URL：https://www.hakuhodody-holdings.co.jp

お問い合わせ先

株式会社博報堂DYホールディングス グループ広報・IR室IRグループ

電話：03-6441-9033

Email：HC.IR@hakuhodody-holdings.co.jp

博報堂

会社名	株式会社博報堂
本社所在地	〒107-6322 東京都港区赤坂五丁目3番1号
創業	1895年10月
設立	1924年2月
代表取締役社長	名倉 健司（2025年4月1日 就任）
社員数(連結)	16,093人
URL	https://www.hakuhodo.co.jp

大広

会社名	株式会社大広
東京本社所在地	〒105-8658 東京都港区芝二丁目14番5号
大阪本社所在地	〒530-8263 大阪市北区中之島二丁目2番7号
創業	1893年
設立	1944年2月
代表取締役社長	泉 恭雄
社員数(連結)	1,534人
URL	https://www.daiko.co.jp

読売広告社

会社名	株式会社読売広告社
本社所在地	〒107-6105 東京都港区赤坂五丁目2番20号
創業	1929年6月
設立	1946年7月
代表取締役社長	菊地 英之
社員数(連結)	825人
URL	https://www.yomiko.co.jp

Hakuhodo DY ONE

会社名	株式会社Hakuhodo DY ONE
本社所在地	〒107-6316 東京都港区赤坂五丁目3番1号
設立	2024年4月
代表取締役社長	小坂 洋人
社員数(単体)	3,172人
URL	https://www.hakuhodody-one.co.jp

ソウルダウト

会社名	ソウルダウト株式会社
本社所在地	〒112-0004 東京都文京区後楽一丁目4番14号
設立	2009年12月
代表取締役社長	荒波 修
社員数(連結)	472人
URL	https://www.sold-out.co.jp

kyu

会社名	kyu
本社所在地	395 Hudson Street, 8th Floor New York, NY 10014
組成	2014年5月
CEO	Michael Birkin
社員数(連結)	1,944人
URL	https://kyu.com

ENND Partners

会社名	ENND PARTNERS株式会社
本社所在地	〒107-6320 東京都港区赤坂五丁目3番1号
設立	2024年3月
CEO	岩淵 匡敦
URL	https://enndpartners.com

博報堂テクノロジーズ

会社名	株式会社博報堂テクノロジーズ
本社所在地	〒107-6320 東京都港区赤坂五丁目3番1号
設立	2022年4月
代表取締役社長	中村 信（2025年8月1日 就任）
社員数(単体)	355人
URL	https://www.hakuhodo-technologies.co.jp

博報堂DYコーポレートイニシアティブ

会社名	株式会社博報堂DYコーポレートイニシアティブ
本社所在地	〒107-6320 東京都港区赤坂五丁目3番1号
設立	2023年4月
代表取締役社長	多田 英孝（2025年4月1日 就任）
社員数(単体)	382人
URL	https://hakuhodody-initiative.co.jp

Hakuhodo DY holdings

お問い合わせ先

株式会社博報堂DYホールディングス
グループ広報・IR室IRグループ

電話：03-6441-9033 FAX：03-6441-9065

Email：HC.IR@hakuhodody-holdings.co.jp

