Hakuhodo DY holdings

Integrated Report 2024

統合報告書 2024

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、新しい生活がはじまる。
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。

行動指針

すべてを生活者として発想する。

とてつもなく儲かる事業でも、世界を変える画期的な技術があっても、
生活者のためにならない選択肢なら、私たちは絶対に選びません。
私たちは、どのような課題にもひとりの生活者として、生活者の目線で考えることを徹底します。
「それは生活者のためなのか?」が意思決定の第一基準です。

ともに描く。ともに叶える。

私たちは、常にパートナーの隣に立ち、同じ未来を見つめます。
押し付けることも、押し付けられることも、私たちの考えるパートナーシップのありかたではありません。
横に立って進みながら、ときに前に出て先導し、ときに後ろから支える。
「一緒に叶えたい想いはあるか?」を問い続けることが、私たちの誠実さのあり方です。

ちがいを交ぜて、ちからにする。

考え方も、生き方も、働き方も、文化的背景も、趣味も、思考も全然ちがう。
多様な人々の多様な思考が、ぶつかり、つながり、溶け合うことで、想像を超えるものがうまれます。
似たもの同士ではなく、違うもの同士を交ぜて、チームにしましょう。
「多様性は尊重されているか?」と問いかけるところから創造性は生まれます。

目次

01 Top Message

7 トップメッセージ

02 Value Creation

14 価値創造モデル
16 重要課題（マテリアリティ）
18 「人」を源泉とした価値創造
20 生活者発想
21 研究所・シンクタンク

03 Strategy

23 新中期経営計画で目指す価値創造
26 中期経営計画
34 ①マーケティングビジネスの構造改革
40 ②新たな成長オプションの創造
49 ③グローバルビジネスのリモデル
52 CFOインタビュー

04 Sustainability

56 博報堂DYグループのサステナビリティ
60 DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）
64 健康経営
65 人権への取り組み
67 気候変動を含む環境課題解決への取り組み
69 博報堂DYグループのサステナビリティアクション
73 公益財団法人 博報堂教育財団

05 Governance

75 会長メッセージ
79 社外取締役メッセージ
81 コーポレート・ガバナンス
90 コンプライアンス
91 CCOメッセージ
93 経営体制

06 Corporate Data

95 10ヵ年財務サマリー
96 種目別・業種別売上高データ
97 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
98 政策保有株式および株主還元に関する基本方針
99 ESGデータ
100 株式情報
101 会社情報

編集方針

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

免責事項

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

※ 特に記載がない場合、2024年11月1日時点の情報を開示しています。

01 Top Message

7 トップメッセージ



Top Message

クリエイティビティ・プラットフォームへ。

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、未来を創造するグループとなる

代表取締役社長
水島 正幸

我々のビジネス環境の変化を示す3つのキーワード

博報堂DYグループが誕生したのは、2003年10月です。広告会社グループとして生まれた約20年前と今日の社会や時代は大きく異なります。この変化をきちんと捉えることはこれからのビジネスの方向性を見極める上で非常に重要です。我々はこの変化を3つのキーワードに集約できると考えています。

1つめは、社会の変化を表す「with S」。企業から一方的な情報伝達を行う「to C（Consumer）」の時代から、「with C（Consumer）」の時代を経て、生活者があらゆるものの中心となる「生活者主導社会」が本格的に到来しています。また、生活者、企業のすべての行動において「サステナビリティ」が重要なファクターとなりつつあります。当社グループは、生活者（Seikatsusha）とサステナビリティ（Sustainability）、この「2つのS」を意識することが重要な時代に突入したと捉えています。

2つめが、テクノロジーの変化を表す「beyond Tech」。急速なテクノロジーの進展も重要なテーマです。コロナ禍において、急速に普及したデジタルインフラですが、生成AIの出現により、データを活用する術が急速に進化しました。AIによって業務の自動化が進み、あらゆる産業／ビジネスの構造が変化すると言われていますが、すべての業務がAIに代替されることはありません。むしろ、ヒトとテクノロジーとの共創により、クリエイティビティを拡張することが重要な時代になるでしょう。

3つめが、企業ニーズの変化を表す「beyond ad」。これまで説明したような変化を受け、第二創業期とも言える抜本的な事業変革に取り組む企業が増加しています。それに伴い、各社のニーズも、従来の「何を伝えるか」という広告領域のみならず、「どのような価値を創造するか」という上流のコンサルティングニーズや、「どのように生活者とつながり続けるか」というCRMやデジタルマーケティングに広がりを見せています。従来の広告を超えた、幅広い課題解決へと企業ニーズが広がり、よりクリエイティビティを発揮できる場が生まれてきたとも考えられます。

この3つの変化を軸に、私たちは新しい当社グループのあり方を考え、変革していかなければなりません。

詳細 ▶ page26–33 中期経営計画

with S、beyond Tech、
beyond ad
3つの環境変化を捉え、
変革を推進します

「グローバルパーパス」の策定

博報堂DYグループは、その誕生から多くの仲間が加わり、今や国内外約440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人たちで、当社グループを取り巻く環境も大きく変化しました。

そのような中、グループ全体での変革を進めるためには、その判断軸・動機づ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、当社グループ共通の価値観を定めることにしました。

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

これが、2024年6月に発表した、グローバルパーパス（以下、パーパス）です。私たちは、本パーパスを、今後すべての企業活動の起点としていきます。

パーパスの策定作業は約半年間に及びました。私自身は、グループ全体に関わる大きなテーマをグループみんなで考えることが、グループ経営の重要なメソッドだと思っています。つくる目的も重要ですが、つくるプロセスもやはり重要になる。その2つの意味を持ってスタートさせました。

できる限り巻き込むことを意図して、国内外のすべてのグループ社員に仕事・会社・社会への想いを問うアンケートを実施しました。そこからグループの信念や取り組むべき社会課題を抽出・言語化するなかで、「企業、社会、そしてそれを構成する多様な生活者の想いを尊重し、その想いをカタチにすることで、創造的で前向きな社会を生み出していきたい」といったグループの想いを形作ることが出来ました。その想いを一つのメッセージにまとめ上げたのが、パーパスです。

しかし、パーパスは策定して終わりではなく、一人ひとりが行動に移せることが大切です。組織に浸透して初めて意味を成すと考えています。グループの社員全員が日々の仕事の中でできることから始めていってほしいと思っています。

また、このグローバルパーパスを実現するために“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、新中期経営計画をスタートさせました。この新中計を推進することが、企業の成長と同時に、パーパスの実現につながると考えています。

詳細 ▶ WEB 博報堂DYグループのグローバルパーパス



「広告会社グループ」から「クリエイティビティ・プラットフォーム」へ

当社グループのビジネスのベースは、広告を中心としたマーケティングビジネスですが、時代とともに事業領域が拡大し、「広告会社」の意味合いは広がっています。そのような中で我々の最大の強みは何かと言えば、やはり「クリエイティビティ」です。どんなに環境が変わってもクリエイティビティの重要性は変わりません。

クライアントのビジネス環境も大きく変わっています。テクノロジーの発達や人や社会のあり方が多様化していく中で、クリエイティビティが及ぼす範囲はマーケティングコミュニケーションから、あらゆる領域に拡大してきました。クライアントとの協業は、広告だけではなく、事業開発や商品開発、CRMなどバリューチェーン全域に広がっています。その時に、従来の進め方だけではなく、新たな提案によって事業そのものを変えることができる。それこそが私たちのクリエイティビティにほかなりません。

こうした状況を踏まえ、より持続的な事業成長に向け、今後当社グループが目指すべき姿を明確に打ち出したのが、「クリエイティビティ・プラットフォーム」です。

当社グループは、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み出すことで、未来を創造するグループとなる。――こうした「クリエイティビティ・プラットフォーム」への進化を目指すにあたり、新中期経営計画では「マーケティングビジネス」「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」「グローバルビジネス」の6つの事業領域を設定しています。

これら6つの事業領域は、それぞれが異なるビジネスモデルを確立することを目指します。その後、相互が連携することで利益構造を変革し、グループ全体の成長を目指します。

そのための当社グループらしい取り組みもどんどん進めます。例えば「AI活用」もクリエイティビティを重視したものとなっています。

当社グループがAIに関して重視するのは、それがもたらす効率化や自動化だけでなく、「いかに生活者が価値ある新しい体験をするためのものになれるか」です。大切なのは、「AIとともに」新たな問いを立てつつ、試行錯誤を繰り返す姿勢です。そして、ここで得られるクリエイティビティは、生活者を起点とするものでなければなりません。

こうした人間中心のアプローチを追求すべく、2024年4月には新たな研究機関「Human-Centered AI Institute」を設立しました。人のクリエイティビティ拡張に資するAI技術を探究し、その成果は統合マーケティングプラットフォームの各種モジュールにも活用していく方針です。

詳細 ▶ page23-25 新中期経営計画で目指す価値創造

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」へと進化を遂げます

価値創造の源泉は、多様な人財と共創

当社グループ最大の強みが「生活者発想を起点としたクリエイティビティ」であることはこれまでも繰り返し強調していますが、この強みとともに、価値創造の源泉となるのが「多様な人財」です。社員一人ひとりが自らの個性を磨き上げ、成長し、それぞれが独自のクリエイティビティを発揮し、チームワークの中で新たな知恵やアイデアを生んでいくという、「共創による高め合い」が重要です。テクノロジー人材も増えていますが、単にそういう人材が増えるだけでなく、グループ内のクリエイターが彼らとつながって、テクノロジーのことを知って掛け合わせると今までとは全く違う能力を発揮することもあります。人と人の掛け算をいかに進めるかが、人材の成長や人財力の強化につながるのです。

そこで、「個の能力を引き出す」「チームで高め合い、より大きな力を発揮する」さらには「当社ならではの高度なクリエイティビティを生み出す」という3つの観点から人財投資に取り組んでいます。リスキリングも若手社員だけでなく、シニア層を含めたすべての社員が対象です。個々の能力の成長と能力の掛け合わせによって創出される価値が増幅すれば、グループ全体として成長することができると考えています。

当社グループのすべての人財が、様々な領域で高度なクリエイティビティを最大限発揮できるよう、引き続き人財マネジメントの拡充に努めていきます。

詳細 ▶ page18–19「人」を源泉とした価値創造

人を中心としたサステナブルな経営

当社グループが目指すのは、何よりも「人」を中心としたサステナブルな経営です。

2023年3月期に博報堂DYグループ横断の「グループサステナビリティ委員会」と当社内に「サステナビリティ推進室」を設置したことに続き、2024年3月期には、グループ各社の取り組みを加速させるために「サステナビリティ推進本部」を新設しました。その中で、グループ各社の担当者が参加するE（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）の各部会を設け、E（環境）では、「気候変動をはじめとする環境への対応」、S（社会）では、「多様な個性の尊重と成長」、G（ガバナンス）では、「コンプライアンス意識とインテグリティの追求」を目指して各種取り組みを実施しています。今後は、社会貢献活動などを通じて社会課題に対応できる人材育成にもつなげていきたいと考えています。

生活者の関心がサステナビリティに向かっている中、生活者を最も知る企業グループとして取り組みは必須です。社員一人ひとりの多様な個性が企業価値の源泉であり、生活者発想を起点としたクリエイティビティ、生活者・企業・社会をつなぐ力を通じて、「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」を目指していきます。

詳細 ▶ page56–73 Sustainability

「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

コンプライアンスの徹底と強化

2023年、社会や得意先からの信頼を裏切る行為により、ステークホルダーの皆様に多大なご迷惑、ご心配をおかけしたことを深くお詫びいたします。

失われた信頼を回復するとともに、コンプライアンス面でも最先端の企業グループとなるべく、経営陣の責任のもと全社一丸となって取り組みを推進していきます。

詳細 ▶ page91-92 CCOメッセージ

時代を超えて不変なクリエイティビティの力

生成AI等のテクノロジーは新たな時代をひらこうとしています。この先も社会環境、経済環境は変化し続けるでしょう。このような大きな環境の変化を乗り越えて、当社グループを持続可能な成長に導くことが経営のミッションだと考えています。

広告ビジネスやマーケティングの形態が今後どう変わっていこうと、モノやサービスを動かすための人間同士の接点には、必ずコミュニケーションが介在します。AIがどれだけ発展しても、発想の起点が「生活者」であることに変わりはありません。

そうした意味で、当社グループの事業は本質的に持続性のあるビジネスです。新中期経営計画に掲げた施策は、これまで以上の成長を実現していくためのステップです。クリエイティビティ・プラットフォームへの進化に向けた変革を加速することで、次世代への種を蒔き、クリエイティビティの可能性をつないでいきたいと思います。

デジタル技術の進展によりコミュニケーションの簡易化・迅速化が進む一方、今日の社会にはどこか閉塞感を覚えます。社会を真に動かし、変革していく力は人々の「内なる想い」にあります。ビジネスを通じてそうした想いを解き放ち、時代を切りひらいていくこと。生活者起点で人々をつなぎ、周囲にポジティブな影響を波及させていくこと。クリエイティビティで世の中は変わっていく。

クリエイティビティの力を私たちは信じ、企業価値のさらなる向上へ邁進していきます。

代表取締役社長

水島 正幸



02 Value Creation

14 価値創造モデル
16 重要課題（マテリアリティ）
18 「人」を源泉とした価値創造
20 生活者発想
21 研究所・シンクタンク

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

01. INPUT

価値創造の基盤

私たち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。新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。

02. STRATEGY／OUTPUT

価値創造戦略

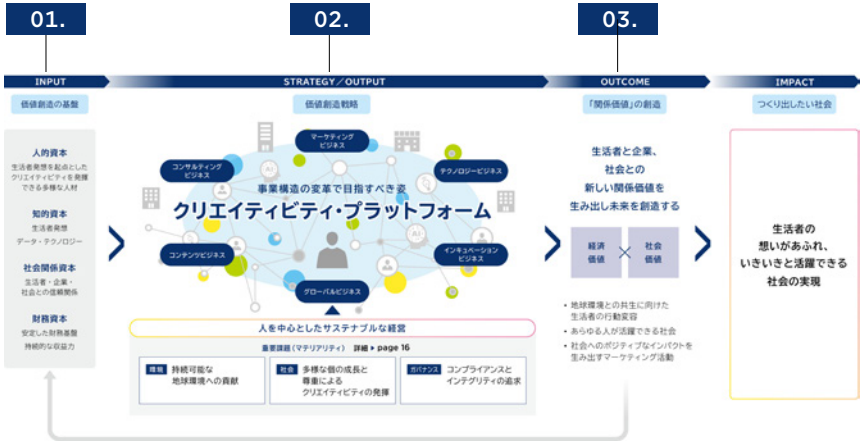
当社グループが志向する「クリエイティビティ・プラットフォーム」とは、生活者を起点としたクリエイティビティをエッジに、生活者・企業・社会をつなぎ、新たな関係価値を生み出すことで、未来を創造していくプラットフォーム（基盤）のことを指します。当社グループの多様な人材が集まりチームとなって、グループ内のみならず様々なステークホルダーとつながりながら、アイデアや仕組み、テクノロジー等を掛け合わせることで新たな関係価値を創出します。従来の広告会社グループの枠を超え、6つの事業領域に強みを持つクリエイティビティ・プラットフォームへの進化を目指します。ダイナミックに事業構造の変革を進めることで、中長期での大き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

03. 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

当社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。

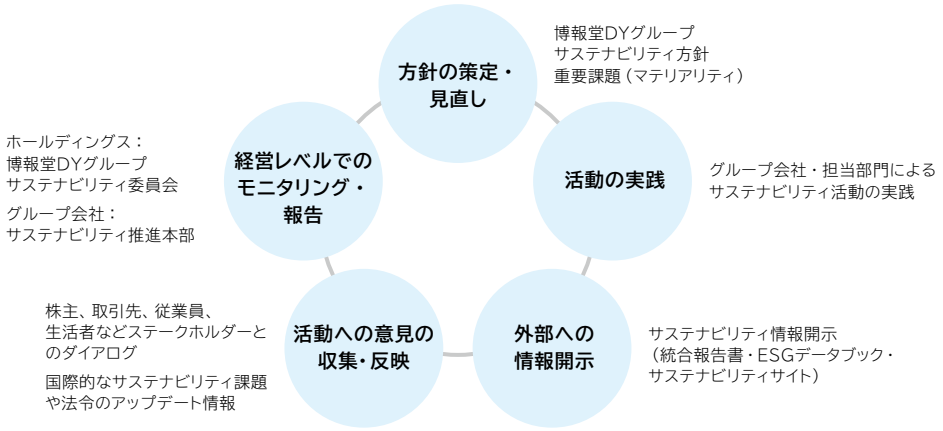
サステナビリティマネジメント

マテリアリティ推進体制

博報堂DYホールディングス取締役会による監督責任のもと、博報堂DY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回実施する博報堂DY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、関連部署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	博報堂DY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つの項目が紐づ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。

人を中心としたサステナブルな経営

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
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
	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	各種指標でモニタリング*
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	各種指標でモニタリング*
	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	各種指標でモニタリング*
	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30%
	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	各種指標でモニタリング*
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	各種指標でモニタリング*
	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	各種指標でモニタリング*
	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	各種指標でモニタリング*

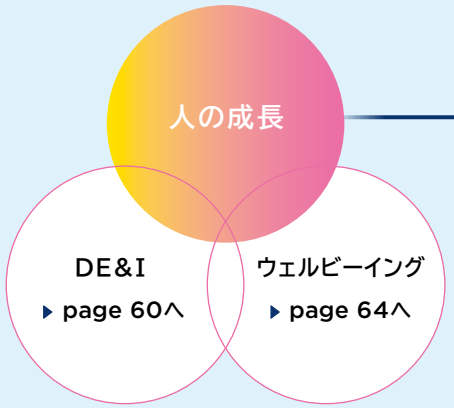
* 事業会社の活動と連動し定性・定量情報を収集

「人」を源泉とした価値創造

当社グループでは、「自由と自律を尊重し、多様な個性とチーム力を価値創造の源泉とする」という経営理念を掲げています。いつの時代においても社会の変化をいち早く捉え、高度なクリエイティビティによって価値を提供し続けるための土台は、社員一人ひとりの「自ら成長する」という強い意志だと考えています。誰もがキャリアオーナーシップを持って新しい領域に挑戦し、多様な仲間と成果を生み出すことができるよう、環境整備、風土醸成に取り組んでいます。

グループ経営の実践にあたり、グループ会社間での人材交流や、当社グループの根幹をなす生活者発想に関する研修などをグループ横断で実施しています。一方で、人事制度や研修制度については、各社の多様な事業特性を踏まえた最適な方法で実施することを重視しており、事業会社各社がそれぞれのユニークネスを活かして実践しています。

最大の資産であり
競争力の源泉は
“クリエイティビティを
発揮する人財”



自由と自律を尊重し、多様な個性とチーム力を価値創造の源泉とする

多様な「個」の力を引き出し成長を促す



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。

詳細 ▸ page 19

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、「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をつくる。

詳細 ▸ page 19

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し、深く洞察し、問いを立て、思考を深め、新しい価値を提供するための高度なクリエイティビティを育む。

詳細 ▸ page 20

「人」を源泉とした価値創造

クリエイティビティを発揮する人材を育成するための施策

多様な「個」の力を引き出し成長を促す

「生活者発想と生活者データの掛け合わせによる新たな価値創出を目指して」

デジタル・データベーシックトレーニング
（博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ）

デジタル・データベーシックトレーニングは、社員一人ひとりが持つ生活者発想を起点としたクリエイティビティを発揮するため、昨今のビジネス推進において必要不可欠なデジタル・データマーケティングの基礎スキルとマインドを醸成することを目的としたトレーニングです。

当社グループでは、デジタルトランスフォーメーションが進む中で持続可能な成長を目指すためには、社員がデータドリブンな意思決定を行い、クリエイティブな解決策を提案できる能力を身につけることが重要であると考え、広告にとどまらない事業拡張に合わせ、社員のスキル基盤としてのデジタル・データマーケティングスキル強化を推進しています。

本研修では、デジタル・データマーケティングの基礎的な知見やスキル（読み・書き・そろばん）を、座学だけでなく実践的なトレーニングを通じて学びます。演習やテスト、アプリ開発、Web広告出稿などを通じて、生活者データからの洞察を得る方法を体験し、次世代のビジネスを考える力を養います。

新入社員や4年目定期異動社員に加え、社内リスキリング制度を通じて多くの社員が本研修を受講し、生活者発想と生活者データの掛け合わせによる新たな価値創出への貢献を目指しています。

生活者データを活用し、生活者のニーズに応えることで、当社の競争力を高めながら、社会全体の利益にも寄与していきます。



研修の様子

互いに高め合う「チーム」の力を引き出す

「チームのチカラをイノベーション・アイデアへ」

Growth Action Program

Growth Action Programは、グループ各社からの指名あるいは公募により決定した40名程度の受講生が、現場でイノベーションを起こす「イノベーション・アイデア」の実現を目標に、約15日間にわたり学んでいく研修です。

本研修では、個人の想いと会社のパーパスを重ね、3～5年後に起こしたい「イノベーション・アイデア」を考えていきます。アイデアを考えていくために「自分を知る」「会社・グループを知る」「社会を知る」という3つの領域で、徐々にスコープを広げながら学びを進めます。座学以外にも、「イノベーショントリップ」という、イノベーションが起きている現場に実際に出向き、五感で体験する訪問型のカリキュラムも実施しています。イノベーションの主体となっている中心人物からの講話や、関係者へのインタビュー、その事業を担っている社員の方と一緒にイベントを実施する、あるいは、一人の生活者としてそのサービスを使ってみるなど、様々な体験を重ねます。

グループ横断で、若手社員がつながり、ともに深い体験の時間を重ねることで、チームとしてのチカラを生み出す、創発への端緒となっています。



イノベーショントリップ：静岡県・熱海でのビーチクリーン体験



修了式：水島社長の講話の様子。修了証も授与

生活者発想

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

カルチャー創生コミュニティ

コロナ禍を経て世界環境が大きく変化し、デジタル化が急速に進展している中で、これまでにない取り組みにチャレンジし、生活者へ新しい価値を提供するサービスやビジネスを創出していくためには、「生活者発想」が不可欠です。

カルチャー創生コミュニティは2023年3月期後半からスタートした活動で、グループ各社から参加する社員が、当社のポリシーとして掲げる「生活者発想」に触れ、様々な体験の時間をともにし、対話と交流を重ねることで、新たな価値を生み出す企業カルチャーを育んでいくことを目的としています。この活動を通じて、「生活者発想」を活用した仕事の方法を学び、所属する組織を超えてグループ間の連携を強化し、コミュニケーションを活性化させることで、博報堂DYグループらしい組織文化の創出を目指します。

1期目となる2024年3月期は、グループ各社、あるいは数社がコラボレーションし、様々な新しい成長の機会を生み出しました。それらを発表・共有する場である“原っぱ”で1期目の活動を締めくくり、2期目へとつながっています。



Interview

My Aspirations

「CIVIC PRIDE®発想」で、新人の想いを解放したい



読売広告社
グループキャリアデザイン局
局長
カルチャー創生コミュニティ
推進委員
太田 理奈子

読売広告社では、グループのカルチャー基盤である「生活者発想」と、自社の資産である「CIVIC PRIDE®」を掛け合わせた「CIVIC PRIDE®発想」を自社哲学とし、新人研修に取り入れました。「CIVIC PRIDE®」とは「より良い場をつくるために自身が関わっている意識」のことで、まちづくりや地域活性化の重要な要素です。この意識をもとに深く洞察し、生活者にとっての場の価値の本質を導き出す発想法が、「CIVIC PRIDE®発想」です。

研修では、2つのワークショップを実施しました。まずはフィールドワーク形式の「場ウォッチング」。街に出て自分が考える「これからの幸せの場」を撮影し、「生活者における価値観の変化」を考察したフォトレポートを作成します。次に、集まった写真を用いて「それって本質？」を合言葉に、「自分視点での幸せの本質」を見つめ、「生活者のニーズとなる価値」を導き出していくワークショップです。ワークショップを通じて新人ならではの洞察力で導き出されたのは、「場」×「生活者」が生む「幸せな関係性」と「これからの幸せを感じる場」でした。模造紙にまとめた成果は社内で掲示されました。







研究所・シンクタンク

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

博報堂DYホールディングスの研究所・シンクタンク

博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ

博報堂生活総合研究所

博報堂若者研究所

博報堂シニアビジネスフォース
新しい大人文化研究所

博報堂買物研究所

博報堂行動デザイン研究所

博報堂こそだて家族研究所

博報堂キャリジョ研プラス

UNIVERSITY of CREATIVITY

100年生活者研究所

メディア環境研究所

大広

大広若者研究所「D'Zlab.」

LGBT総合研究所

読売広告社

都市生活研究所

博報堂生活総合研究所

博報堂の企業哲学である「生活者発想」を具現化するために1981年に設立されたシンクタンクです。多角的な研究を行い、生活者の意識や行動の変化から将来の価値観や欲求の行方を予測するため、同じ条件の調査地域・調査対象者に対し、同じ質問を繰り返し投げかける長期時系列調査「生活定点」を、1992年から2年に1度実施しています。その成果はWebサイトやニュースリリースを通じて広く発信しており、得意先だけでなく官公庁や研究者からも高い評価をいただいています。また、2012年には中国の上海に博報堂生活綜研（上海）を、2014年にはタイのバンコクにHILL ASEAN（Hakuhodo Institute of Life and Living ASEAN）を設立し、研究エリアを国外にも広げています。

詳細 ▶ WEB 博報堂生活総合研究所

Interview

My Aspirations

ショッパーインサイトを起点に、新しいコマース体験を創造したい



博報堂買物研究所 所長
垂水 友紀

博報堂買物研究所は2003年に設立され、2024年3月期に20周年を迎えた、“企業の「売る」を生活者の「買う」から考える”をフィロソフィーとする、実践型研究所です。

ショッパーインサイトを起点に、過去には、「買物フォーキャスト」や「欲求流去」など、時代やトレンドに合わせて、研究・提言を行ってきました。

直近では、コロナ禍を経て大きく変化するコマースDX領域や、活況を呈しているリテールメディアについて、研究・調査を実施。また、20周年の研究では物価高騰などトレンドをおさえた情報発信や、2007年に開発した「買物欲」を令和版にアップデートしました。

03 Strategy

23 新中期経営計画で目指す価値創造
26 中期経営計画
34 ①マーケティングビジネスの構造改革
40 ②新たな成長オプションの創造
49 ③グローバルビジネスのリモデル
52 CFOインタビュー

新中期経営計画で目指す価値創造



6つの事業領域で、生活者、企業、社会に『新しい関係価値』を創り出すパートナーに。

江花 昭彦
取締役専務執行役員

前中期経営計画期間における改革の進展

博報堂DYグループは、広告事業会社である博報堂、大広、読売広告社の3社の経営統合によって2003年に誕生しました。以来、広告事業を土台に、顧客課題の複雑化・高度化に伴って、デジタル領域への拡張やグローバル展開など、M&Aも含め領域を拡大してきました。前中期経営計画における大きな課題の1つは、広告事業を取り巻く事業環境が不確実さを増す中、グループ全体のフォーメーションを次世代に向けて進化させることでした。これまで領域を拡大してきたといっても、広告事業を中心とした拡大で、激変する事業環境の中で中長期的な成長を実現するためには、土台から構造を変革する必要がありました。コロナ禍を踏まえた前中期経営計画の見直しに伴い、2022年3月期から2024年3月期までを「提供サービスと事業基盤の変革を加速する期間」と位置付け、当社グループの基盤である広告事業の変革を進めてきました。その結果、積み残した課題はあるものの、マーケティング実践領域やデジタル領域、テクノロジー領域といった重点領域の体制や基盤の整備が進み、「AaaS」によるメディア事業の進化、生活者インターフェース市場での新事業創出など、全体としては着実な進化を遂げることができたと考えています。

新しい関係価値を持続的に創出する企業体へ

従来の中期経営計画では、広告市場の動向や資本市場からの期待を踏まえて定量目標を定め、目標達成に必要な施策を策定・推進することが基本的な考え方でした。2025年3月期から2027年3月期までの新中期経営計画では、この先の長期的な成長を見据えてより本質的に事業構造をつくり変えることを至上命題とし、当社グループの強みを見極め、数値面でも成長を図っていくこととしました。

当社グループの強みとは何か。その原点に立ち返った時、広告事業で長年培われてきた「関係価値」の創出であるとの結論に至りました。CMやプロモーションなど、広告のアイ

デアを発案することは手段に過ぎません。私たちが提供するのは、生活者が「これを買おう」と選ぶ意味、言い換えれば、生活者と商品、企業、社会をつなげる関係価値をつくることであり、それこそが博報堂DYグループの強みなのです。例えば、現代は気候変動の深刻化によって生活者が不安にさらされている状況にあります。当社グループは、そのような生活者の心の変化を踏まえた上で、企業がつくる商品や社会に変化を起こすということを最先端で働きかける企業グループでなければなりません。そうした生活者と企業、社会をつなぎ、人を動かす新たな関係価値の創出を当社グループは目指し、広告やメディアという手段にとどまらず、新たな事業構造を構築することが、新中期経営計画の目標です。

クリエイティビティの拡張で6つの事業領域を持つ「クリエイティビティ・プラットフォーム」へ

「関係価値」を創出するのはクリエイティビティであり、クリエイティビティの源泉は人です。当社グループは、グローバルで約29,000人の社員を擁します。当社グループの社員一人ひとりの知恵を有機的につなぎ、得意先企業や生活者に対して新たな関係価値を創出していける企業体、「クリエイティビティ・プラットフォーム」を目指すこととしました。これまでは広告を中心としたマーケティング領域でしたが、コンサルティング領域やテクノロジー領域など、マーケティング領域以外の様々な領域でも私たちのクリエイティビティは力を発揮できると確信しています。これまでも近接領域でのビジネスは進めていましたが、その中で生活者を起点としたクリエイティビティで成長を見込める領域として、「マーケティングビジネス」に加え、新たに「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」を定め、それにエリア軸である「グローバルビジネス」を加えた6つをこれからの事業領域として定めました。また、マーケティングビジネスにおける成長領域として、デジタルマーケティング領域とコマースビジネス領域を選定し、マーケティングビジネス内の構造変化が分かるよう設定しました。そして、これからの3年間を、6つの事業領域それぞれを収益化するための基本的な体制と機会づくりを実行する期間とし、その後の5年間を成長を加速させていく期間と位置付けました。これからの3年間で事業構造変革の基礎をつくり上げなければならない一方で、新たに参入する事業領域が利益に貢献するまでにはある程度の期間を見込む必要があるという背景からの判断です。

収益性改善と成長オプションの創造

新中期経営計画で設定した6つの事業領域では、それぞれの領域で生活者を起点としたクリエイティビティを活かし、事業の土台をつくっていきます。具体的には、今後の3年間で、①マーケティングビジネスの構造改革、②新たな成長オプションの創造、③グローバルビジネスのリモデルの3つの観点で事業構造の変革を推進します。既存の広告・マーケティング領域を含む①マーケティングビジネスの構造改革においては、広告市場の成長鈍化が予想される中で、先行投資により強化されたデジタルマーケティング領域での成長

これからの3年間は、広告にとどまらない6つの事業領域において、新たな事業構造の土台をつくっていきます

を見込んでいます。その一環として、アイレップとデジタル・アドバタイジング・コンソーシアムを統合し、デジタルマーケティング領域での新たな体制をつくりました。また、コマースビジネス領域においても、新たな成長投資を実行しながら拡大させます。従来は博報堂の一部で、セールスプロモーション領域を扱っていましたが、本格的にコマースビジネスを事業として育てる体制を整えていきます。既存ビジネスについても自動化・効率化を進め、収益性を向上させます。②新たな成長オプションの創造については、新たに参入するため、収益貢献には相応の時間を要すると見込んでいます。新しいグループフォーメーションを実現するための体制・機会づくりと、グループの強みを活かした成長の道筋の見極めを3年間で行います。③グローバルビジネスのリモデルでは、さらなる成長および収益性改善を図ると同時に、海外事業での新たなフォーメーションづくりにも着手しています。kyu

とHakuhodo International Unit（HIU）はこれまで個別にビジネスを展開してきましたが、互いの強さを理解し、改めて連携を強化することで、グローバルなクライアント獲得に向けた「モダンネットワーク」の形成を進めています。博報堂DYグループが最も大切にする「生活者発想」はグローバルでも共通のポリシーであるため、それぞれの個性を活かしながら両者が連携を深めていくことは可能だと考えています。

コンサルティングビジネスの可能性

マーケティング以外の新しい事業が将来の柱になりうるか見極める上で注目しているのがコンサルティングビジネスです。博報堂では、2000年頃からブランドコンサルティングサービスを提供してきましたが、コンサルティングは広告・マーケティングとビジネスモデルが全く異なります。本格的な事業化を目指すため、コンサルティング業界から岩渕匡敦氏を招聘し、同領域の成長を担う会社としてENND PARTNERSを設立しました。近年はコンサルティング業界でもこれまで以上にクリエイティビティの力を必要としています。kyuのIDEOが得意とするデザインシンキング、さらには、SYPartnersの強みである組織変革を経営レイヤーに向けて提供するなど、コンサルティングビジネスと広告ビジネスのスキームを組み合わせれば、新たな提供価値を創出できると考えています。今後、当社グループがクリエイティビティの拡張により新たな関係価値を創出し、安定した収益基盤を確立するためには、コンサルティングビジネスは重要です。今後、マーケティングビジネスが大きく変化したとしても、当社グループの強みであるクリエイティビティを価値化し、ビジネスモデルを構築することは、クリエイティビティが主な価値創造の源泉である当社グループが成長していくために必要不可欠なことだと捉えています。

クリエイティビティ・プラットフォームとして新たな関係価値を積極的に創出していくことで、当社グループの企業価値を高めていきます

生活者発想の意味の進化

新たなビジネス領域において先行する他社と差別化を図るためには、当社グループならではのクリエイティビティである生活者発想がより重要な意味を持つようになります。これまで、マーケティングビジネスで活用してきた生活者発想は、今や社会の仕組み全体に変化を起こすための考え方に進化しています。将来にわたり、クライアント企業からパートナーと呼んでいただくためには、マーケティングビジネスのみのパートナーではなく、その他の領域や、経営層を含む様々なレイヤーにおいてパートナーとして選ばれる存在にならなければなりません。そのために必要なものが、新たに設定した6つの事業領域です。足りないピースがあればM&Aを活用していくこともありますが、まずは現有のリソースを掛け合わせ、結合することでクリエイティビティ・プラットフォームとして新たな関係価値を積極的に創出していき、当社グループの企業価値を高めていきます。



中期経営計画

新中期経営計画

2025年3月期～2027年3月期

博報堂DYグループは、2027年3月期を最終年度とする中期経営計画を発表しました。
同計画の概要は以下の通りです。

環境認識

メガトレンド

当社グループを取り巻くビジネス環境は、これまで以上に大きく、かつ急激に変化しています。大きくかつ急激なパラダイムシフトが生まれ、将来の予測が困難なこの不確実な環境においては、常時変革が求められる時代になりつつあります。

社会の変化	購買行動の変化	経済／技術の変化
都市化の進行	健康的なライフスタイル	新興国の台頭
長寿化	サステナビリティ志向	グローバル競争の激化
女性の役割の変化	ブランドの重要性UP	デジタル化のさらなる進展

不確実な環境の中、常時変革が求められる時代へ

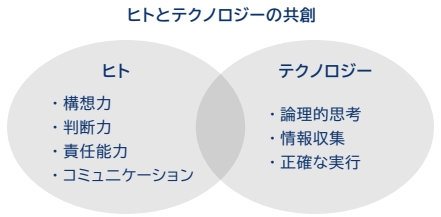
社会の変化 “with S”

生活者（S）があらゆるものの中心となる「生活者主導社会」が本格的に到来しています。また、生活者、企業のすべての行動において「サステナビリティ（S）」が重要なファクターとなりつつあります。



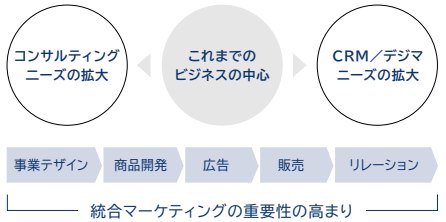
テクノロジーの変化 “beyond Tech”

急速なテクノロジーの進展により、産業構造、ビジネス構造、ヒトの役割の再定義が進行しています。テクノロジーが人間の能力や可能性を拡張し、共創することで最大の価値を生み出すことがより重要になります。



企業ニーズの変化 “beyond ad”

市場の成熟と破壊的イノベーションの中で、抜本的な事業変革に取り組む企業も増加しています。広告を超えた、「どのような価値を創造するか」や、「どのように生活者とつながり続けるか」などのより幅広い課題の解決へと企業ニーズが広がりつつあります。



中期経営計画

グローバルパーパスと目指すべき姿

The Hakuhodo DY Group's Global 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

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、新しい生活がはじまる。
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。

常時変革が求められる時代に、ブレない強固な価値観が必要と考え、当社グループは「グローバルパーパス」と「目指すべき姿」を定めました。
このグローバルパーパスは、「当社グループの存在意義」や「当社グループで働くことの意味合い」について、改めて確認し、国内外のグループ会社参画のもと、約半年をかけて、策定しました。

目指すべき姿

当社グループは、このグローバルパーパスを実現するために、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。グループ内外の「人／企業／アイデア／テクノロジー」といったあらゆるものを広くつなぐことで新たな関係価値を創出し、また、その範囲を拡張することで、当社グループ全体の成長をつくり出します。

広告会社グループから

クリエイティビティ・プラットフォームへ



**博報堂DYグループは、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み出すことで、
未来を創造するグループとなる**

中期経営計画

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、右図の6領域を設定しました。

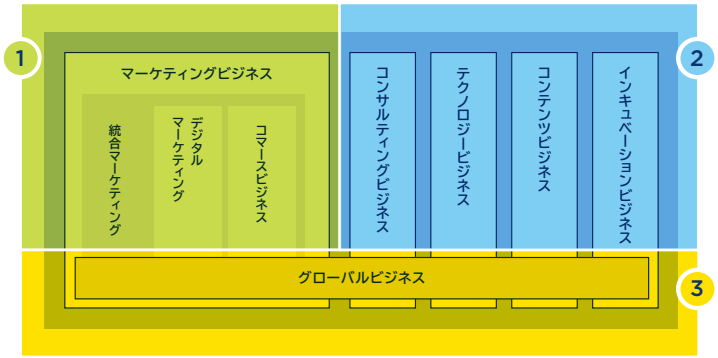


事業構造の変革

当中期経営計画期間を「収益性改善と成長オプションの創造」期と位置付け、右図の3つの観点で事業構造変革を進めます。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。

1 マーケティングビジネスの構造改革

- 伸長領域であるデジタル&コマース領域の規模拡大
- 既存領域も含めた費用の最適化



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4領域での事業基盤の構築

3 グローバルビジネスのリモデル

- 成長を目指しながらコストコントロールも行い利益化

中期経営計画

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である「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）”を開発し、統合マーケティングの高度化・効率化を推進します。



クライアントのニーズに対応するサービス設計／提供体制の構築

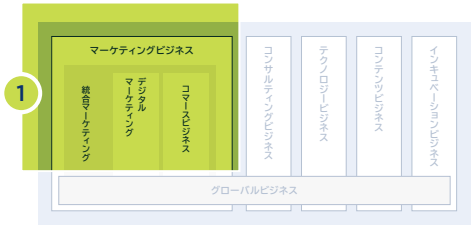
統合マーケティング

- デジタルマーケティング
- コマースビジネス

統合マーケティングプラットフォーム
（生活者データ／AI技術の活用）

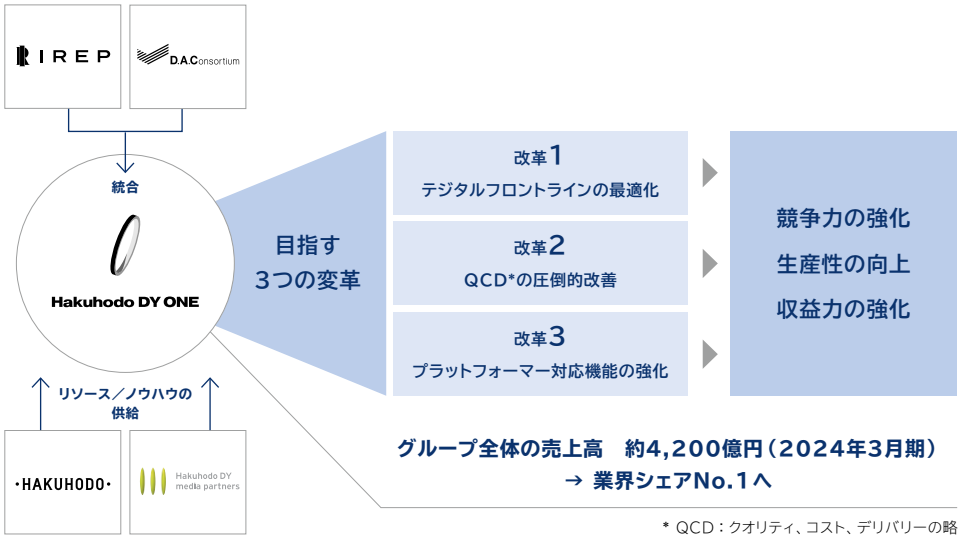
中期経営計画

1 マーケティングビジネスの構造改革



デジタルマーケティング

デジタルマーケティング領域では、「Hakuhodo DY ONE」をコアに、グループのリソースやノウハウを集約し、競争力の強化、生産性の向上、収益力の強化を通じて、業界No.1のポジションを目指します。

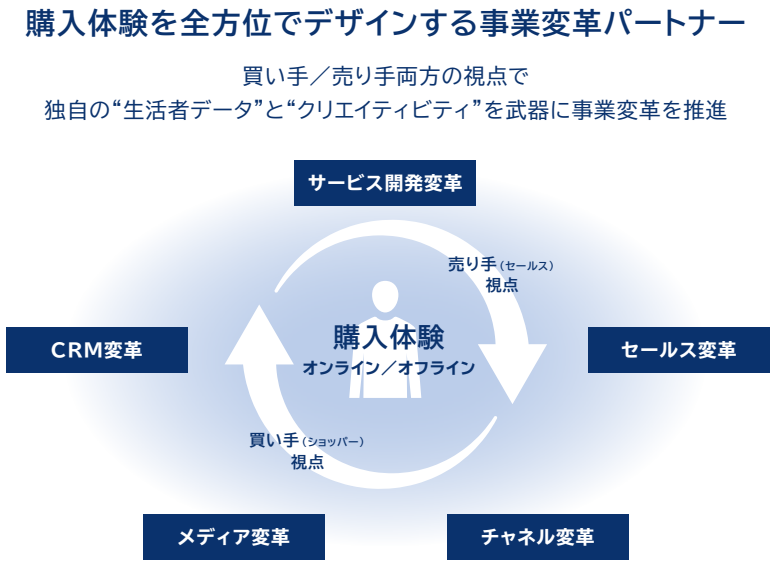


* QCD：クオリティ、コスト、デリバリーの略

コマースビジネス

購買行動が大きく変化している中で、買い手、売り手両方の視点から、購買体験を全方位でデザインすることでコマース領域の事業変革パートナーとなることを目指します。

独自の“生活者データ”と“クリエイティビティ”を活用し、購買体験を核とした全方位の事業変革を推進します。



中期経営計画

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。



成長オプション 1

コンサルティングビジネス

新会社ENND PARTNERSを設立し、
経営トップ層に対するプロフェッショナルサービスを提供

成長オプション 2

テクノロジービジネス

生活者起点でのマーケティングSI、
SaaS型ビジネスを構築し、新たな収益源に

成長オプション 3

コンテンツビジネス

コンテンツビジネスにおけるエコシステムの構築を通し、
新たな収益機会を創出

成長オプション 4

インキュベーションビジネス

当社グループのクリエイティビティやネットワークを活かし、
次世代の核となるビジネスを開発

ユニークな“モダンネットワーク”を形成

欧米とアジアを中心に拡大してきた両グループが、今後3年間は、
デジタルマーケティング領域で連携を強化

kyu × HAKUHODO INTERNATIONAL

中期経営計画

中期経営目標

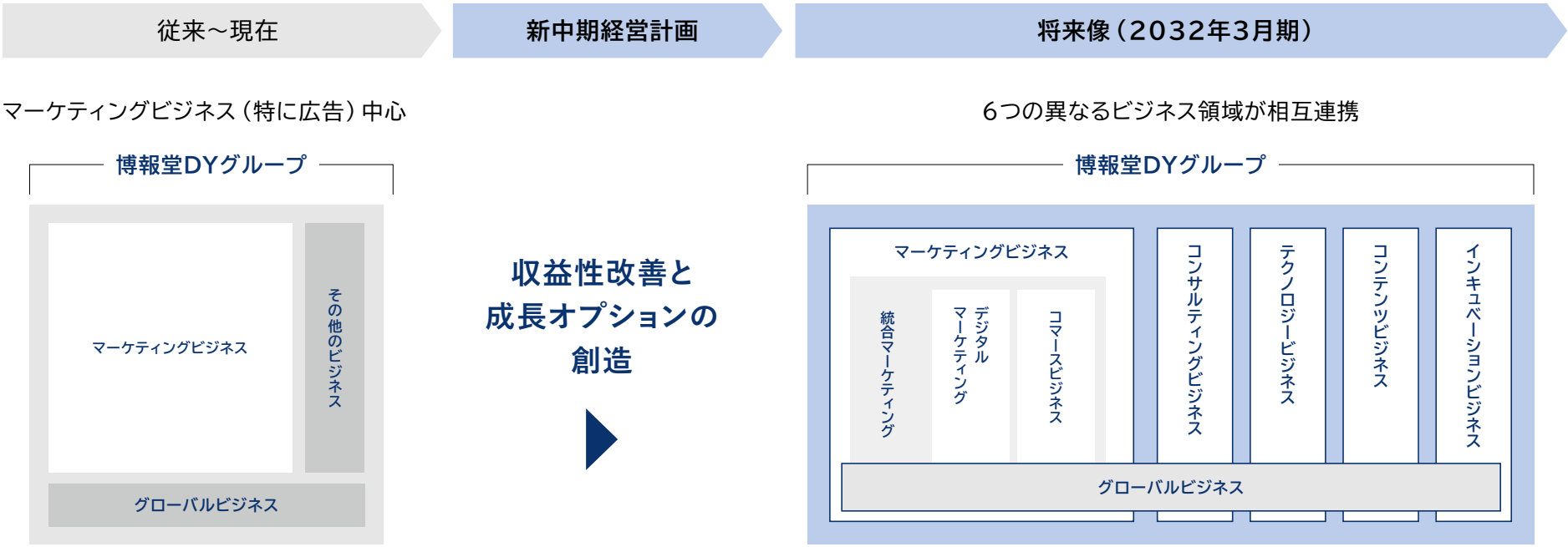
中期経営計画の目標として以下の数値を設定し、達成を目指します。



* 調整後：メルカリ株売却益除く

長期的な将来像

当中期経営計画以降も事業構造の変革を継続し、2032年3月期をターゲットに、成長領域*で5割程度の利益を生み出す構造を目指します。



* 成長領域：デジタルマーケティング+コマースビジネス+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+グローバルビジネス（重複除く）

1 マーケティングビジネスの構造改革

マーケティングビジネス

Dialogue

統合マーケティングの強化と、デジタルマーケティング領域のさらなる成長を目指す

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」への対応や、マーケティングビジネスの構造改革の1つである「デジタルマーケティング領域」の強化施策について、当社副社長であり博報堂DYメディアパートナーズ社長である矢嶋と、新たに設立したデジタルコア会社Hakuhodo DY ONE社長の小坂が今後の課題と展望について語り合いました。



統合マーケティングへのニーズの高まり

矢嶋　国内広告市場において、テレビ広告は今後縮小していくと言われていますが、依然としてテレビCMの広告効果は絶大で、縮小のスピードも想定より緩やかと見ています。一方で、デジタル広告はおよそ5%の伸びが予想されており、テレビ広告とデジタル広告を合わせると、国内広告市場の約8割を占めます。この2つのメディアの影響力は極めて大きいのですが、大事なことはこの2つを別々のメディアと捉えるのではなく、1つのメディアと認識してマーケティング効果を考えることです。

小坂　実際に、生活者はテレビCMとデジタル動画広告をシームレスに見ています。したがって、この2つのメディア効果をつなげてプラニング・実施できるかどうかが、マーケティングにとって重要です。

矢嶋　国内において最も重要なことは、「統合マーケティング」ニーズに対応することです。クライアントはテレビとデジタルの両方を駆使して、そのマーケティング効果の最大化を求めています。前中期経営計画（以下、中計）期間にリリース済みのAaaS（Advertising as a

1 マーケティングビジネスの構造改革

マーケティングビジネス

Service）などのソリューションは、多くの企業のニーズに応えるものとして評価されています。特に、テレビとデジタルの広告効果を1つの指標で捉え直すことで、クライアントのマーケティングのパフォーマンスを可視化するサービスが成果を上げており、サービスの導入に併せてメディア事業の拡大にもつながっています。現在、デジタル広告は運用型が8割に達しており、テレビ広告においてもさらなる運用型へのシフトが望まれるようになるかもしれません。放送局側も運用型に対応したモデルを多く出しており、当社がバックアップした放送局のシステムとAaaSを融合した運用型広告で効果を生み出しています。

テレビ広告とデジタル広告の融合のためには、指標の統一も必要です。現在、インプレッション（広告やWebサイトの表示回数）を指標にしてテレビCMの放送枠を購入する動きが活発になっています。私自身、インプレッションベースの取引が活発になると以前からお話ししてきましたが、実際に形になってきたのは最近です。TVerなどのOTT領域が伸びていますが、TVerの配信も含めた指標として、放送局でもインプレッションを採用することが増えてきました。その際重要なのは、AaaSのようなソリューションを活用し、テレビとデジタルを一体的にプラニングできる体制になっていることです。我々はAaaSに大きな投資をしてきましたが、このようなシステムを持たなければ国内で市場シェアを獲得できなくなっています。先行優位性を確保するために、先行投資を続けてきた、ということです。

小坂　博報堂DYグループは長く「生活者発想」を掲げ、他社にはない独自の生活者データを蓄積してきており、これを強みに早くからデジタル広告の強化に取り組んできました。AaaSの開発も、デジタル広告を起点としたマーケティングという前提で推進しており、それが先行優位性につながっています。ただ、当然ですが、他社も同じ発想に行き着くため、優位性を維持することは簡単ではありません。

矢嶋　今後も市場をリードしていくために、前中計期間中に積極的に採用してきたデジタル／テクノロジー人材を最大限活用していく計画です。また、マーケティングの高度化や効率化の推進についても、統合マーケティングプラットフォーム「CREATIVITY ENGINE BLOOM」なども活用し、統合マーケティング市場でシェアアップを図りながら、効率化を進めていきます。

今後も市場をリードしていくために、デジタル／テクノロジー人材を最大限活用していきます。

（矢嶋）



デジタルマーケティング領域の現状と強化施策

小坂　デジタルマーケティング領域は、中期的には成熟期に入り、年率4～5%程度の成長が継続する見込みです。テレビ、ラジオ、新聞、雑誌の4マスが微減傾向となる中で、インターネット広告が引き続き成長領域であることは確かであり、特にOTTやリテールメディアなどが今後伸びる領域だと考えています。

矢嶋　ここで、博報堂DYグループの現状を見ておくと、2024年3月期累計の「インターネット領域（メディア+制作）」の売上高は4,200億円強、2021年3月期から年率12%程度の伸びを見せています。前中計で掲げた目標である年率15%以上は下回ったものの、売上高の規模は業界トップクラスです。ただし、この領域は強力なプレイヤーが複数存在しており、年々競争が激しくなっています。

小坂　博報堂DYグループのデジタルマーケティング領域の強化のために、グループの基盤となる「Hakuhodo DY ONE」を2024年4月に設立しました。競争力強化と生産性向上を図り、現状のグループ全体のインターネット領域の売上高から大きく伸長させたいと考えています。アイレップとデジタル・アドバタイジング・コンソーシアム（DAC）の統合

1 マーケティングビジネスの構造改革

マーケティングビジネス



を核としつつ、博報堂や博報堂DYメディアパートナーズなどのデジタルマーケティング領域に関連するリソースやノウハウもHakuhodo DY ONEに集約しています。

矢嶋　デジタルマーケティング領域の強化策を進めていくために、重要なテーマとして掲げているのがSPA戦略です。SPAのSはセーフティ。デジタル広告ではアドフラウドやブランドセーフティなどについての関心が高まっていますが、まずはこのテーマにしっかり取り組むことが重要です。Pはパブリックです。社会性や公共性、脱炭素などの視点を入れた取り組みも求められています。そしてAはアドバンス。同領域には先進性が不可欠で、例えばAIを駆使して高度化と効率化を実現し、テレビ×デジタル広告への応用や、グループフォーメーションを効率化することで、今後もシェアを伸ばすことができると考えています。

Hakuhodo DY ONEを
デジタルマーケティングの
中核会社と位置付け、
グループ全体のデジタル
マーケティングの最適化を図ります。
（小坂）

Hakuhodo DY ONEによる変革の推進

小坂　Hakuhodo DY ONEでは、デジタルフロントラインの最適化の一環で、100人規模で博報堂のフロントメンバーが参画し、新たな組織を立ち上げました。Hakuhodo DY ONEをデジタルマーケティングの中核会社と位置付け、博報堂DYグループ全体のデジタルマーケティングの最適化を図っていきます。現状では運用型広告が主流ですが、そのノウハウはテレビ／デジタル、両メディア共通で効果を発揮できる部分があると考えています。例えば、両メディアの運用をHakuhodo DY ONEが担うことで、運用ナレッジを集約することが可能です。旧アイレップ／デジタル・アドバタイジング・コンソーシアムの人財がその運用の中心となり、博報堂や博報堂DYメディアパートナーズから合流してくれたデジタルに精通したチームがプラニングを実行していくようなイメージです。

また、フロントとオペレーションの統合管理によって「QCD（品質、コスト、納期）」の圧倒的な改善にも注力します。AIの活用やニアショア組織の融合および強化を推進することで、クオリティを維持しながらコスト低減とスピーディーな対応を実現していきます。組織の強化とAIの活用によって運用効率を上げつつ、質を確保していく計画です。

矢嶋　デジタルサービスの基盤であるプラットフォーマー対応機能の強化も重要なテーマです。これまで各社に分散していた機能を集約し、より高度なプラットフォーマー対応を実現します。プラットフォーマーと一体となったサービス開発力に加え、両者のデータを駆使した新しいデジタルマーケティングサービスを創出していきます。プラットフォーマーのデータ／テクノロジーとAaaS等のソリューションの融合、そしてプラットフォーマーとの一体化によるサービスの強化が、競争力向上にとって重要だと考えています。

小坂　Hakuhodo DY ONEは、博報堂DYグループのデジタルマーケティングの核となる会社ですが、先ほど矢嶋さんが話されたSPAは、デジタル広告の領域ではとても重要な視点です。セーフティはもちろんのこと、社会性についても、デジタルマーケティングの企業だからこそしっかりそこに向き合っているか、例えば、社会性や公共性の視点で、正しいマーケティング支援ができているか、透明性を担保できているかが問われていると思います。アドバンスはそもそもの前提であり、競争優位性を確保するためにも、ここで差別化を図らなければなりません。企業としての差別化、そしてグループとしてどう戦うかが最大のテーマであり、これを念頭に置きながら、Hakuhodo DY ONEとしてグループの企業価値最大化を目指していきます。

① マーケティングビジネスの構造改革

コマースビジネス

Message

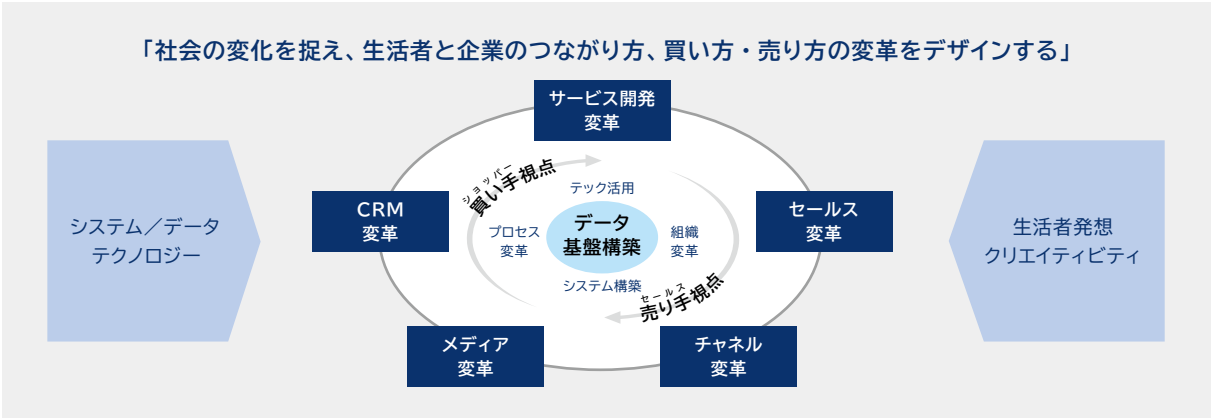


博報堂
常務執行役員
コマースデザイン事業ユニット長
青木 雅人

社会の変化を捉え、生活者と企業のつながり方、買い方・売り方の変革をデザインする

マーケティング投資領域の変化

デジタル化の進展とともに、広告領域への投資に加え、ECといった“新たな売り方、買い方”、CRMといった“生活者とつながり続ける仕組み”への投資を強化する企業が増えてきています。このようなマーケティング投資の変化を捉え、博報堂DYグループは、クライアントのコマース領域の事業変革パートナーとなるため、2025年3月期から、中核事業会社である博報堂に、「コマースデザイン事業ユニット」を組成しました。



サービス開発変革
- オウンドメディア開発&UX・UIデザイン
- ショッパー／購買起点での新規事業・新商品開発

セールス変革
- データ&テックドリブンな商談・営業組織変革
- ブランドマーケティングとトレードマーケティングの統合

チャネル変革
- EC・D2Cの開発～運用
- リアル店舗の体験設計・オフライン・オンラインを統合した体験設計

メディア変革
- リテールメディア／ECメディアの開発・利活用コンサルティング
- マーケティングミックスモデリング（=MMM）活用コンサルティング

CRM変革
- データ基盤構築・CRM／MAツール導入～利活用コンサルティング
- データ&テックドリブンなコンタクトセンター変革

「コマースデザイン事業ユニット」のミッション・強み

「コマースデザイン事業ユニット」は、「社会の変化を捉え、生活者と企業のつながり方、買い方・売り方の変革をデザインする」ことをミッションに掲げ、図内にある5つの領域の変革を推進し、得意先の事業全体の変革に貢献していきます。

コマース領域の支援に関わる多くの企業が、テクノロジー・システム起点での提案～実装にとどまり、効果をつくり出すことに貢献できていないことが多いと感じています。

生活者の新たな行動をつくり出していくには、社会潮流・生活者の意識の変化を捉える視点、生活者のココロが動くコミュニケーションやインタラクションの設計が重要になります。

「コマースデザイン事業ユニット」は、“システム／データ、テクノロジー”への理解と“生活者発想・クリエイティビティ”の両面を強みに、買い手と売り手の双方のココロを動かし、新たな行動・体験をつくり出すことが可能な唯一無二の存在を目指していきます。

構想～実装～運用における、End to Endでの事業変革パートナーを目指して

今後は「コマースデザイン事業ユニット」をハブに、グループ会社連携、外部企業とのアライアンスを積極的に推進していきます。博報堂DYグループとして、構想から実装、運用までそれぞれの領域での収益の多層化を実現すると同時に、得意先のEnd to Endでの事業変革パートナーの役割を担うことが可能となる体制づくりを推進していきます。

Column

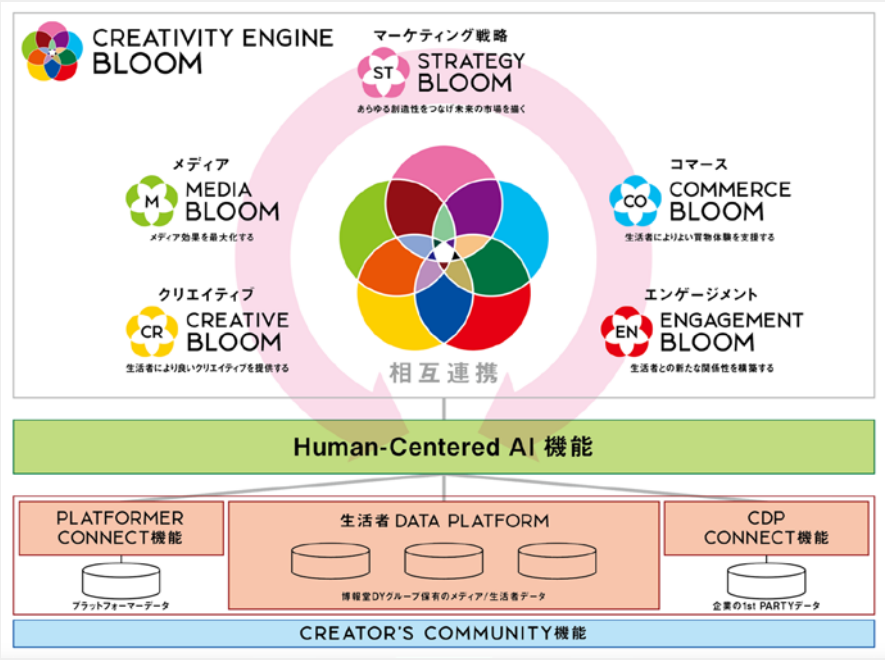
統合マーケティングプラットフォーム「CREATIVITY ENGINE BLOOM」

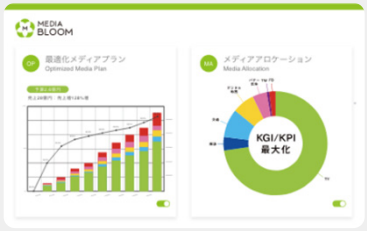
2024年6月、博報堂DYホールディングスは統合マーケティングプラットフォーム「CREATIVITY ENGINE BLOOM」の開発を発表しました。

「CREATIVITY ENGINE BLOOM」は、メディアビジネスやデジタルマーケティングなどのマーケティング領域での活用はもちろん、クリエイティブ制作、販促・CRMなどのコマース、流通領域までをワンストップで統合・管理できる統合マーケティングプラットフォームです。博報堂DYグループが保有する生活者 DATA PLATFORMをベースにAI技術を活用することで、利用者のクリエイティビティを拡張し、新しいコミュニケーションサービスやビジネス創造を支援します。まずは当社グループ社員での利用を開始し、スピーディーに統合マーケティングサービスの効率化と高度化を実現することでマーケティングビジネスのOM率向上、売上総利益率の成長に貢献します。











「CREATIVITY ENGINE BLOOM」を構成する5つの主要モジュール

STRATEGY BLOOM	マーケティング戦略の策定を支援するモジュールで、生活者データとクライアント企業のデータを統合し、AI技術を用いて市場構造の可視化やターゲット設定、KPI策定の業務効率化を行います。
MEDIA BLOOM	AaaSと連携し、KPI達成のためのメディア効果を最大化するモジュール。テレビとデジタルを組み合わせたメディア最適化やアロケーションを効率的に策定します。
CREATIVE BLOOM	クリエイティブ制作を支援するモジュールで、AIを活用してクリエイティブの評価、自動生成を行い、業務の効率化と高度化を実現します。
COMMERCE BLOOM	購買データやECプラットフォームと連携し、リアル、ECを統合したマーケティング戦略の立案を支援します。
ENGAGEMENT BLOOM	顧客と良質な関係性を構築するためのモジュールで、大手SFAやMAツールと生活者 DATA PLATFORMを連携し、顧客のLTV向上やOne to Oneマーケティングサービスを提供します。

「CREATIVITY ENGINE BLOOM」の強み

マーケティング業務の統合・デファクトスタンダード化

STRATEGY、MEDIA、CREATIVEの各業務を一元管理し、業務プロセスを統合・標準化することで、労働生産性を向上させます。

生成AI機能を用いた業務の効率化と高度化

生活者発想で培ったマーケティング業務のノウハウを生成AIにインストールし、生活者のより深い洞察を支援することで、ターゲットプロファイルやコンセプト、クリエイティブアイデアなどのクリエイティブ業務において生成AIと人間が協調するサービスを提供し、社員の創造性を高めます。

統合マーケティング効果の可視化

生活者 DATA PLATFORMを活用し、統計技術やAI技術を駆使して、統合マーケティング効果を測定可能な独自指標を提供します。また、指標を向上させるための戦略策定や施策開発を支援するマーケティングインテリジェンス機能も提供し、得意先の事業成長へ貢献します。

現在、生活者 DATA PLATFORMにはグループで保有するオリジナル調査やデジタルのレスポンスデータにアクセスできるデータ基盤を構築しています。また、グローバルのIDサービスと連携して広告配信やOne to Oneマーケティングを支援する、現状で国内最大級のデータマーケティング基盤を構築していきます。中長期的には得意先のマーケティング環境と連携し、クライアント企業の事業創造や新市場へのチャレンジを支援するプロダクト・サービスを提供していくほか、異なるクリエイティビティを持つ人材やスキル、ナレッジを統合する機能の追加も準備中です。博報堂DYグループのクリエイティビティあふれる社員の個性を掛け合わせ、新しいマーケティングやビジネスが花開く、そんなプラットフォームを目指していきます。

2 新たな成長オプションの創造

コンサルティングビジネス

Dialogue

「人間中心の経営改革」による長期的視野のパラダイムシフトを

2024年3月、経営トップ層へのプロフェッショナルサービス提供を目的とする新会社、ENND PARTNERSが設立されました。「人間中心のデザインと経営インパクト」という同社設立の基本精神、また事業の概要について、共同創業者であるティム・ブラウン、岩渕匡敦の両氏が語り合いました。



ENND PARTNERS設立の背景

岩渕 今日、企業経営におけるアジェンダ設定は、困難を極める状況です。気候変動の影響、社会の分断・紛争、また企業活動そのものの社会的インパクトなど、意思決定上、考慮すべきテーマは多岐にわたります。こうした広範な経営課題に対処し、グローバルな持続的成長を実現していく上では、人間中心の視点で経営や社会のあり方を大胆にデザインし直すことが欠かせません。

博報堂DYグループは従来、広告・マーケティング領域を主戦場としてきましたが、生活者発想によるクライアント支援のさらなる強化に向け、新中期経営計画のもと抜本的な業容拡大を進めています。博報堂DYホールディングスの戦略事業組織kyuの各社が欧米で顕著な実績を持つ人間中心の事業を経営的な目線で進化させ、日本やアジア各国において、より大きなインパクトをもって展開するため、新会社の設立に至りました。

ブラウン コンサルティング業界では、過去の事例の分析を現在の経営状況に適用する「科学的」アプローチが主流です。しかしながら今日、それだけでは対処できない新たな複合的課題が山積しています。重要なのは、

② 新たな成長オプションの創造

コンサルティングビジネス

経営科学に基づく分析的知識と人間中心のクリエイティビティを組み合わせ、最適なバランスを取ることです。私の見るところ、従来型コンサルティング企業の多くは、この取り組みが両立できていません。日々のコンサルティングを通じた知識の蓄積・発展と、人間中心のクリエイティビティの対等な融合。それは、経営分析における最重要の課題であると同時に、私たちにとって大きなビジネスチャンスを意味するものです。

3層のステークホルダーへのアプローチ

岩渕　これまで多くの企業経営者と対話を重ねる中、改めて浮かび上がってきたのが「人」の問題です。各社とも、専門的なコンサルタントを雇いつつ、デジタルやM&Aなど個別領域で様々な戦略を策定しています。そうした戦略の多くは、人々の実際のアクションにつながらないため、有効に課題を解決することができない場合もあります。だからこそ、私たちは「人」に着目するのです。人間性への知見に基づく「形」づくり――つまり、ブラウンさんの言う「広義のデザイン」を起点に、戦略的に人々を動かし、長期的な経営変革をサポートしていきたいと思います。

ブラウン　当社は「理想的な事業のプレゼン資料を作成し、そこからはクライアントに任せる」といった、企画に特化したアプローチとは一線を画します。クライアントには私たちと一緒に、あるユニークな世界を長期にわたって旅し、その没入体験を行動変容のモデルとしていただきたい。当社とのコラボレーションがお客様にとってインスピレーションに満ちた、楽しい有意義な体験であってほしいと強く願っています。



「人間性」を起点に
変革の兆しを見つけ、
志ある日本の経営層を
長期的視野でサポートします
（岩渕）

岩渕　私たちの言う「人」とは生活者であり、より具体的に言うと、クライアント企業の「顧客」「従業員」そして「経営層」を含む概念です。これら3層のステークホルダーを意識して、それぞれ特色あるサービスを展開していきます。

まず、顧客との関係では、ブランド経営の観点から経営構造そのものを抜本的にデザインし直します。これは特にグローバルな成長を志向する企業を対象としたアプローチです。

次に、従業員のパフォーマンス向上。個々の創造性を刺激して行動変容を促し、組織風土の変革と業績向上につなげていきます。kyuメンバーのSYPartnersが世界的大企業をクライアントとして展開する、「アクティベーション」と呼ばれる手法です。

そして最後に、経営層のエクスペリエンス向上。内外で多くの経営課題に直面しつつも、改革を志す企業トップに向け、対顧客、対従業員の視点を踏まえた「変革アジェンダ」の設定を支援します。また、戦略・デザイン・データ・AI・業務プロセスなど広範な領域をカバーするチームが、従来にない包括的サポートを提供していきます。

ブラウン　今日、多くの企業は目の前の諸課題への受動的対応に終始しています。しかし重要なのは、自ら主体的に将来あるべき姿のビジョンを描き、その実現のため努力を惜しまないこと、変革を通じた競争力向上、統合的価値の増大を目指すことです。私たちはそういう志を持った会社をサポートしていきたい。日本の企業社会には、こうした素地がある程度備わっています。つまり、企業活動の社会的・経済的インパクトを絶えず意識し、より良いバランスを志向する考え方が、もともと内在しているのです。それが今回、私が岩渕さんとタッグを組みたいと思った大きな理由の1つです。こうした日本企業とともに働くことができるのを、私自身非常に楽しみにしています。

② 新たな成長オプションの創造

コンサルティングビジネス

多様な人財の力で変革を推進

ブラウン　当社のもう1つの強みは、人財の多様性にあります。私と岩渕さん、そして他のチームメンバーもまた、みな異なる経験、実績の持ち主で、それぞれ経営改革に関する豊富な知見を有します。さらに当社は、博報堂DYグループの一員でありkyuとも密接に連携しています。グループ内の多様な経験を活用しつつ、サイエンス（経営科学）とアートの2つの側面から、より実効的な経営改革を推進することができます。

岩渕　当社のメンバーは、デザインやアート、経営戦略や組織論といった領域で、幅広く深い知見を身につけています。今後増やしていきたいのも、こうしたユニークな領域を持っている、もしくはそれを志向する人たちです。また、当社が目指すのは、世界トップレベルの新たなプラクティスです。グローバルなマインドセットや、他者へのリスペクトを持ち、かつ専門外の領域にも積極的好奇心を持って研鑽を絶やさない人財、世界中の様々な人々との連携に喜びを感じられるような人財に集まってきてほしい。さらには、アカデミアであれ企業やパブリックセクターの方であれ、同じ志を持つ人々に、私たちの輪にどんどん加わっていただきたいと願っています。

人間中心のデザインがもたらす未来

岩渕　日本経済の先行きには悲観的な見方が広がっています。人口が3分の2のドイツにGDPで抜かれたことも大きな話題になりました。しかし逆に考えれば、日本経済の生産性や創造性には、それだけ向上の余地があるわけです。実際、この国は教育レベルも高いですし、ポテンシャルは非常に大きい。人財がいないのではなく、むしろ企業の側がそうした人財の能力をうまく事業価値に転換できていないことが問題なのです。そしてそこに、人間中心のデザインが有する大きな意義があります。創造性やコミュニケーションといった、企業経営で従来軽視されてきた要素を導入することで、人々がいきいきと働きながら、生産性が向上し、新規事業が次々誕生するような好循環を実現できる。こうして日本経済本来のポテンシャルを解放し、より大きな付加価値創出につなげていくことができるのです。

ブラウン　企業は営利組織とはいえ、単なるお金を生み出すマシーンではありません。それは、人と人とがつながるコミュニティであり、さらに言えば、企業組織そのものが人間と同じく一個の有機体です。戦略の策定や意思決定を行い、日々の業務をマネージする経営者は、その「頭」の部分です。これに対し「体」に相当するのは、一義的には現場で戦略を実行する従業員たちですが、実は経営者自身も身体性を有します。私たちの提唱する次世代のデザイン思考は、この頭と体を連結させ、組織全体の士気を高めることで、真に人間中心のパーパス設定を可能にします。その影響は従業員の働きがいを生み出し、その喜びは企業の顧客にも波及していくでしょう。

岩渕　日常の時間軸から外れて将来を長いスパンで問い直すのは、非常にチャレンジングな課題です。しかし、その先には、素晴らしい世界が待っている。今の若い人たちの世代が楽しくいきいきと働き、自己実現を図れるような、よりサステナブルな社会・企業のあり方を、志あるリーダーの方々とともに模索していきたいと思います。

ブラウン　社会や経済のより良い姿を実現するため、私たち一人ひとりの果たすべき役割があります。長い旅路をともにするようにお客様と日々向かい合いつつ、日本から世界へ、あるいは現在世代から将来世代に向けて、変革を実現するリーダー育成に貢献していきたいと考えています。

「デザイン」の力を経営に適用し、組織の「頭」に当たる経営者と「体」に当たる従業員を有機的につなぐことで、人間性と経営インパクトを両立します

（ブラウン）



② 新たな成長オプションの創造

テクノロジービジネス



“人のクリエイティビティを活かす技術”にこだわり、新たな価値創造を実現していきます

安藤 元博
取締役常務執行役員
CTO

継続してきたテクノロジー基盤・リソースの強化

生活のオールデジタル化を背景に、前中期経営計画期間において、広く社会全体に「“博報堂DY”＝テクノロジーに強い企業」と思っていただける企業グループになることを目指して、グループのテクノロジー領域の強化を続けています。

そのために、外部企業とのアライアンスを推進するとともに、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」を設立しました。

グループの開発体制を結集して設立した博報堂テクノロジーズによって、様々な技術的バックグラウンドを持った優秀なテクノロジー人材の拡充が急速に進んでいます。設立時に目標として掲げていた100人規模の外部採用も既に達成しており、グループのテクノロジー基盤／リソースの強化が進みつつあります。

こうした強化を通じて、新たな領域展開も可能になってきています。例えば、マーケティングビジネスを高度化・効率化するプロダクトの開発推進です。マーケティングやクリエイティブ、メディア、流通など、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、社会課題解決のアクション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「CREATIVITY ENGINE BLOOM（クリエイティビティ・エンジン・ブルーム）」として形になりつつあります。

テクノロジービジネス拡大の兆し

マーケティング、クリエイティブに新たにテクノロジーというケイパビリティを掛け合わせられるようになったことで、我々のこれまでの事業ドメインであるマーケティングビジネスの高度化・効率化という進化だけではなく、多岐にわたるクライアントのDXに関わる課題にも応えられるようになりつつあります。

併せて、強化してきたテクノロジー領域そのものを活かした、言わばテクノロジービジネスが広がる兆しも見え始めています。例えば、2022年にグループインしたソウルドアウトグループが提供している広告会社支援SaaS「ATOM」は、テクノロジービジネスの先行展開の事例です。

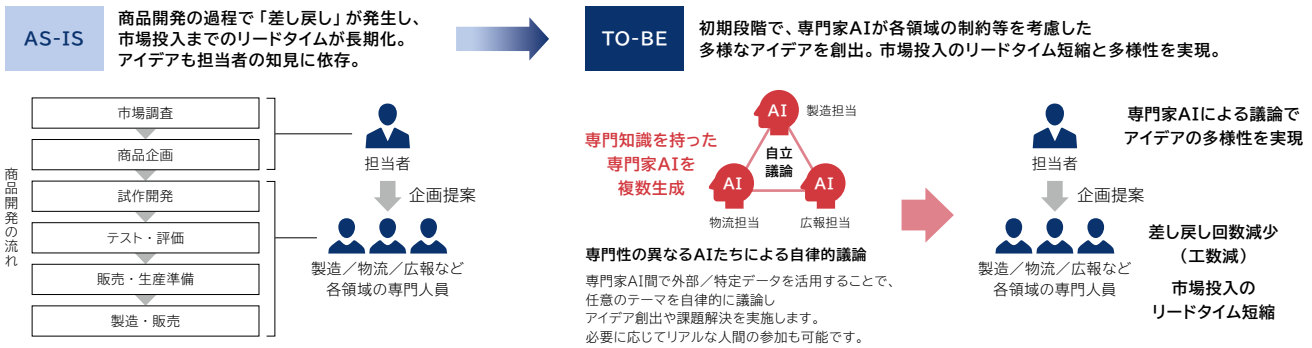
また、新たな事例として、マルチエージェントブレストAIの「Nomatica（ノーマティカ）」をご紹介します。



② 新たな成長オプションの創造

テクノロジービジネス

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



事例 Nomatica

生活環境や人々の意識の変化により顧客のニーズが多様化し、商品企画や開発にはさまざまな専門知識が必要となっています。しかし、初期の商品企画段階から多くの専門知識を持つ人材を巻き込んで打合せや検討を重ねることは、人材確保や工数の面でも現実的ではありません。

このような課題に対応するため、ビジネス検討・アイデア創出用のマルチエージェントブレストAIを開発しました。これは、さまざまな専門家AI間で外部／特定データを活用し、任意のテーマを自律的に議論することでアイデア創出や課題解決することを可能にするものです。

エンジニアやコンサルタント、研究者など多様な専門家AI同士で議論を行うため、これまでは加えることが出来なかった様々な視点によるアイデア創出も可能となります。

さらに、商品企画の初期段階から製造担当、法務担当、研究者など、商品開発に必要な専門家を交えて議論する事が可能になるため、早い段階から実現性の検証ができるようになることで、企画差し戻しを減らして商品企画サイクルを加速させることにもつながります。

テクノロジービジネスの拡大

このような兆しを機会と捉え、クライアントのマーケティングに関わるテクノロジービジネスの拡大にチャレンジしていきます。現時点では、2つの領域を検討しています。

1つは、マーケティングSIビジネスです。クライアントの課題に合わせて幅広い領域・工程でのビジネスを企図しており、当社ならではの生活者発想やマーケティング知見を活かしたCXデザイン、業務設計等のコンサルティングから業務改革を実現するMA・CRM等のシステム導入、保守運用、利活用に関するプロフェッショナルサービスまで、一元的な支援を展開しています。昨今のマーケティングではより高度なデータ活用が求められることから、それを可能とするデータフローの設計やCDP等のデータ基盤構築の支援にも注力しており、金融や自動車といったBtoCのクライアントを中心に実績を積み上げています。

もう1つは、SaaS型マーケティングサービスビジネスです。マーケティングやクリエイティブ、メディアなどこれまでの我々の事業ドメインについて、SaaS型でサービスデリバリーを行います。先ほど挙げた「Nomatica」や「ATOM」はこちらに近いと言えます。

さらに、これまで開発を進めてきたAaaS（Advertising as a Service）も、「CREATIVITY ENGINE BLOOM」の中核として機能するだけではなく、その名が示すようにSaaS型ビジネスとしてのクライアントへ展開することも視野に入れています。

いずれのビジネスも、これまでにない新たなチャレンジであり困難を伴うものと予想していますが、これまでに築き上げてきたテクノロジー基盤によって成し遂げられるものと考えています。

社会・企業と生活者間の価値創造につながるテクノロジービジネス

これまで続けてきたテクノロジー領域の強化と、目指しているテクノロジービジネスに関して最も重視しているのは、テクノロジーの適切な活用によって企業と生活者の間で新たな価値を創造するということです。

生活者発想をポリシーとして掲げている私たちは、ただ単に便利なテクノロジーを活用したビジネスを創出するのではなく、人と共生するテクノロジーを活かすこと、人の内なる想いを解き放つようなビジネスであることにこだわっていきます。

“人のクリエイティビティを活かす技術”にこだわることで、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新たな価値創造を実現していき、“博報堂DY”が世界の中でユニークな“テクノロジーブランド”になることを目指していきます。

② 新たな成長オプションの創造

テクノロジービジネス

Column



執行役員
Chief AI Officer（CAIO）
Human-Centered AI Institute
代表

森 正弥

AIを人間のクリエイティビティを高める技術として捉え、グループ横断活用や、新会社での研究を推進

現代は生成AIに代表される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の応用が進んでおり、当社グループでも広告・マーケティング領域を中心にその重要性は増しています。

CAIOの役割は、主に2つあると考えています。1つめは、短中期的に、当社グループのサービス・業務にAIを適用し、改善に導くことです。それには、AI技術の動向を踏まえたシステムやプロダクトの開発に加えて、AI活用のユースケース作成、従業員のAIスキル向上等も関わります。

2つめは、AIの進化による社会とビジネスの未来をビジョンとして示して、それに備えた体制構築や事業創出に貢献することです。そのためには、技術に関する専門知識だけでなく事業変革の知見を持ち、パートナー企業と共同で技術を開発し、将来のビジネスを生み出していくアプローチも必要になります。

現在、当社グループでは、各グループ企業においてAIや各種技術を活用し、効率性と創造性を両立させるプロダクト・ソリューションの開発を行っています。広告制作ではデジタルクリエイティブのプラニング、作成、評価を実行するAIモジュールを構築し、加えて、ブランディング、Web制作、動画制作、CRM等、様々な領域で業務をサポートするAIソリューションを実装しています。他にも生成AIを応用したRAG（Retrieval-Augmented Generation、検索拡張生成）と呼ばれる仕組みを用いた、社内検索システムや企画支援システムも稼働し、社内システムの高度化や生産性向上を進めています。

AI活用により生じたノウハウや各社の強みをグループ横断で共有し、短中期的な競争力強化と長期的な未来への備えを同時に進めていき、CAIOとして、「AIの開発と活用に長けた博報堂DY」と思っていただける企業グループへの成長に寄与できればと思います。

AIに関する、さらなる施策として、「Human-Centered AI Institute（以下、HCAI）」を2024年4月に設立しました。当組織は「人間中心のAI」という理念を掲げ、人の創造性を高めるこれからのAIのあるべき姿を探求し、理念に基づいたビジョン・ロードマップの確立や先端・応用技術の研究を進めます。

AIは便利な技術ですが、やみくもな適用や自動化ありきの活用では思ったような成果は望めません。AIの活用にあたっては、要所で用いることで従来のシステムを高度化させ、人の創造領域を広げて生産性を高めていくことが重要です。HCAIは、AI活用を人間中心の視点で見直し、効率化だけでなく人間のクリエイティビティを高めるための技術として開発・活用を進めます。

また「人間中心のAI」の実現には技術に加えて、倫理的・法的・社会的な課題の克服が必要であり、多様なステークホルダーとの連携が求められます。HCAIでは、知財、法律、社会学、心理学、デザイン、アート等、各領域の専門家や様々な組織・団体との共同の取り組みを進めて、「人間中心のAI」という理念を共有し、AIが生活者と社会に貢献する技術として発展していくよう、取り組んでいきます。

② 新たな成長オプションの創造

コンテンツビジネス

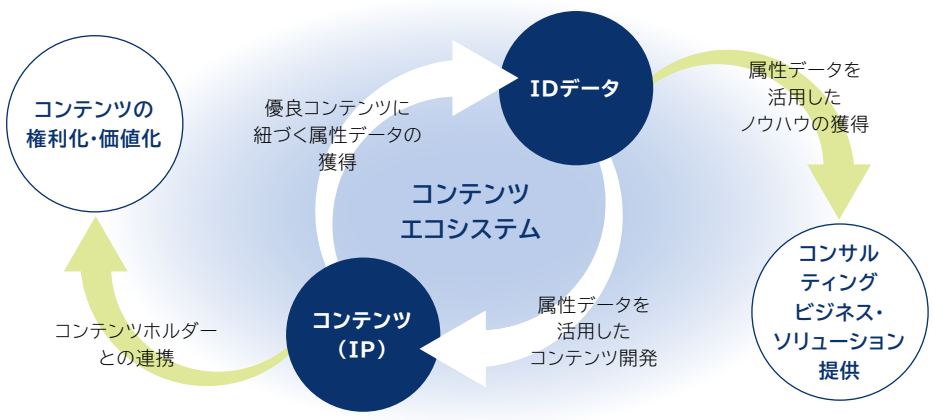
コンテンツビジネスにおけるエコシステムの構築を通し、新たな収益機会を創出します

博報堂DYグループは、これまで野球、駅伝などのスポーツ領域や、映画・アニメ、アートなどの文化領域において、クライアント企業のマーケティング活動の一環として展開する協賛事業を進めてきました。また、NFTなど権利に関連するビジネスや、スポーツデータの可視化などデータ活用事業にも取り組んできました。

コンテンツ領域もデジタル化の進展で、制作手法や見せ方に劇的な革新が起きており、またファンと直接つながるという接点の変化やマネタイズ手法の多様化などが進んでいます。

当社グループはコンテンツビジネス領域の戦略として「IP×ID」を掲げます。コンテンツ（IP）を育てると、そのIPに接触するファンのデータ、すなわちIDデータが生まれます。IDデータのデータドリブンマーケティングでの活用やコンテンツビジネスそのものへの還元により、幅広いビジネス展開を目指します。IPとIDを掛け合わせ、コンテンツの価値を高め続けるサイクルがIP×ID戦略です。

また、生活者はコンテンツとの接触をきっかけに、動画サービスの利用やECサイトでの購入といったアクションを起こすようになりました。当社グループはメディアやプラットフォーマーと協業し、コンテンツビジネスの新たな収益機会の創出を図ります。



事例

北海道コンサドーレ札幌　戦略パートナーシップ

クラブビジネス戦略パートナーシップを締結している「株式会社コンサドーレ」様との取り組みでは、イベント、プロモーション、ファンクラブ等、複数領域で施策の立案・実行をサポートしました。ゴールデンウイークのファミリー向けイベント「ゴールデンチルドレンズウィーク」や、年に一度のオールジャンル大規模イベント「赤黒フェスタ」など、大型企画をクラブと二人三脚で創出しました。毎年恒例のイベントとして定着させるなど、コンテンツ（IP）の成長を支援しています。

併せて、試合来場者やファンクラブ会員といった、顧客の属性データの分析も実施。顧客ターゲットの設定、施策効果を測定するKPIの設計、試合ごとのイベント・プロモーションのコンセプト開発など、IDデータの分析結果を活用したコンサルテーションも行っています。

本件で獲得した、「IP×ID」に関する知見を、スポーツ以外の領域に活かすことができないか、グループ全体で検討を進めていきます。



©2023 CONSADOLE

② 新たな成長オプションの創造

インキュベーションビジネス

Dialogue

インキュベーションと生活者発想の未来形

博報堂DYグループは、新中期経営計画の重点領域として「インキュベーションビジネス」を掲げています。新たな収益の柱の構築を目指す取り組みについて、博報堂DYホールディングスの西山泰央執行役員（兼 博報堂・取締役常務執行役員）、kyuのスーザン・シューマン Vice Chair（兼 SYPartners・Executive Chair）の2人が語り合いました。



博報堂DYホールディングス
執行役員
博報堂
取締役常務執行役員
西山 泰央



kyu
Vice Chair
SYPartners
Executive Chair
スーザン・シューマン

社内ベンチャープログラムVoCの挑戦

西山 当社グループは2024年3月期より、グローバル社内ベンチャープログラム「Ventures of Creativity（VoC）」をスタートしました。マーケティング領域の革新的な事業案を募り、初年度は94件の応募の中から2チームを選出。入選チームへの投資を担う新会社もこのほど発足しました。

VoCは、グローバルパーパスの具現化に向けた最初のアクションです。グループ全体で初めて策定したパーパスを、日々の業務の中でどう実現していくのか。その1つの突破口として、グループ横断のビジネスコンテストを企画したものです。

シューマン VoCの審査員に選ばれたことを、大変光栄に思います。コンテストの場では、グループ内の多くの才能や知見、皆さんの情熱に触れることができ、楽しく審査することができました。

西山 応募案には、生活者の課題と最先端のソリューションを結びつける意欲的な提案が見られました。一方で、初回ということもあり、社内の仲間同士で、現状の業務に対する問題意識から考えたものが多かった印象も受けました。今後は、グループ内で多様な交流を深めて、より大きな視点でさらに大胆な事業案が生み出されていくことを期待しています。

シューマン 同感です。既存のニーズへの対応を超えた、全く新しいビジネスの誕生に向け、こちらから後押ししていくことも重要でしょう。

社会課題解決型のインキュベーション

シューマン 私たちが追求すべきは、社会課題解決型のビジネスです。そしてそれには、国境や企業、産官学民の壁を越えたクロスボーダーの取り組みが求められます。

特にインキュベーション分野においては、新たなアイデアに開かれた組織風土、生活者や社会への洞察を深めるための積極的議論が重要です。そしてこれらすべての点で、博報堂DYグループの多様な事業領域は大きな強みとなるはずです。

② 新たな成長オプションの創造

インキュベーションビジネス

西山　インキュベーションの起点は、生活者の洞察や意識データなどを参照しつつ、社会や企業のあるべき姿と現状のギャップを探ることから始まります。そのようなギャップ、いわゆるペインポイントこそ、新たなビジネス機会につながります。2023年5月に立ち上げたEarth hacksによる、脱炭素の価値を可視化する「デカボ スコア」の開発は、そうした取り組みの一例です。

また、ベンチャーファンドへの出資も積極的に進めています。シリコンバレーに拠点を置くWorld Innovation Lab（WiL）、シンガポールのVERTEX Group、また国内では東京大学協創プラットフォーム開発（株）（東大IPC）に出資しているほか、自社CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）の博報堂DYベンチャーズとの連携も強化しています。さらに、産官学民連携のコンソーシアムと連動する形で、今後、複数のファンドも立ち上げ、有力なスタートアップを発掘・支援する計画です。

あるべき姿と現状の
ギャップである
ペインポイントを探ることが
新たなビジネス機会に
つながります
（西山）

シューマン　kyuでも、既存事業の拡大および新たな買収に続く成長分野として、スタートアップ支援に取り組んでおり、インキュベーション体制の整備を進めています。

こうした施策により、私たちは市場にアンテナを張り巡らせ、優良なスタートアップや次世代のリーダーとの接点を確保できますし、kyuないし博報堂DYグループ内部のアイデアをマーケットに展開し、具現化していくことができます。将来的には、こうしたベンチャーファンド間の連携や情報共有、共同出資なども考えられるでしょう。これらは、私たちが理想の未来を実現するため、世界にポジティブなインパクトを与えるための一手段に過ぎず、私たちの目指す目的は1つだからです。

クリエイティビティの力と「内なる想い」の実現

シューマン　まだ見ぬ未来をたぐり寄せ、マーケットで具現化することは、私のキャリア初期からのテーマでした。後のインターネットを先取りするIT技術の普及・浸透に努めたApple時代。「優れた会社こそが優れた事業を成し遂げる」という信念に基づき企業の自己変革や新たな価値創造を支援し、多くのスタートアップのサポートやインキュベーションにも携わったSYPartners時代。kyuを率い、クリエイティビティの力で経済的／社会的課題に向き合うビジネスを推進する現在。kyuが持つインキュベーションのノウハウや、未来志向の課題解決力、組織を超えて協働する姿勢は、博報堂DYグループ全体に影響を与えています。共通のパーパスを持ち、相互に学びながら、より大きな経済的／社会的インパクトを生み出したいと思います。

西山　イノベーティブな企業体質への変革は、多くの日本企業が抱える課題です。帰納的に“答え”が求められがちですが、私たちはあえて“問い”（クリエイティブクエスチョン）の設定にこだわります。ここから始めると、企業は既存の制約から解放され、将来のあるべき姿を描くことができ、真にサステナブルな新たな事業づくりに繋がります。

kyuと博報堂DYグループは、
相互に学び連携しながらより大きな
経済的／社会的インパクトを
生み出したいと思います
（シューマン）

インキュベーションビジネスは、従来の「広告会社グループ」の枠を超えることを目指す博報堂DYグループにとって、重要な新領域です。地球規模で直面する課題に向き合い、生活者発想をさらに進化させること。生活者のためにあるべき未来像を描き出し、共鳴・共感・行動を引き起こすこと。そのようなクリエイティビティを駆使したダイナミックなインキュベーションで、生活者、企業、社会の「内なる想い」を実現していきたいと思います。

3 グローバルビジネスのリモデル

Dialogue

ユニークな「モダンネットワーク」の構築により、レジリエントなビジネスとクライアントの成長を実現する

北米・欧州を主な事業エリアとする博報堂DYホールディングスの戦略事業組織である「kyu」と、アジアにおいて確固たる事業ネットワークを有する博報堂の事業ユニット「Hakuhodo International」は、クライアントの多様なニーズに応えるユニークなモダンネットワークを形成するため、今後3年間にわたりデジタルマーケティング領域での連携を強化します。kyuのCEOであるマイケル・バーキンと博報堂の取締役常務執行役員兼Hakuhodo International Unit長である伊藤俊太郎が、新中期経営計画における戦略について語り合いました。



博報堂
取締役常務執行役員
Hakuhodo International Unit長
伊藤 俊太郎



kyu
CEO
マイケル・バーキン

モダンネットワークとは

バーキン 各クライアントが抱えるプレッシャーや市場へのアプローチはそれぞれ異なります。もはや「広告キャンペーン一式」を提供する時代ではありません。現在は、インフルエンサーの活用、ショッパーマーケティング技法など、あらゆる手法を組み合わせた複合的なアプローチが必要です。メッセージは様々な方法で拡散されるようになっています。

だからこそ、モダンネットワークが求められるのです。その核となる概念は「流動性」であり、これは、クライアントごとに異なる体制が必要とされる現代において、重要なキーワードです。

伊藤 このコンセプトを生み出したことは非常に大きな価値がありました。バーキンさんが述べているように、クライアントが直面する課題は多様で、環境は目まぐるしく変化しています。地域ごとに優れた企業で構成される、この柔軟なモダンネットワークは、日々変化に向き合うクライアントに貢献することができるでしょう。

バーキン その通りです。私たちはビジネスの未来を見据えて行動していきたいと考えています。私たちの業界には、新しいプレイヤーが次々に参入してくるでしょう。新たな人々、新たな企業、新たなアプローチが出現する中、モダンネットワークの構築にあたっては、これまでの実績を大切にしつつ、新たな手法を受け入れることが求められます。

そのためには、ネットワークに依存することなく、まずは各企業が独自に成果を残さなければなりません。博報堂DYグループが現在行っている取り組みのみならず、これまでの成果、そして今後3年間で達成される成果によって、その価値がはっきり示されるだろうと考えています。

新中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）

伊藤 Hakuhodo Internationalは、各市場の特性に根ざしたソリューションとケイパビリティを提供することで常に進化してきました。例えば、2022年にアジアで発足した博報堂／Hakuhodo DY ONEにおける戦略

3 グローバルビジネスのリモデル

ネットワーク「H+」のように、デジタル分野でのケイパビリティとソリューションを強化しています。現在、海外では50社以上のグループ企業と5,000人を超える従業員が在籍しており、「生活者発想」が強力な競争優位性となっています。そして、2023年には、海外事業50年の歴史において最高の業績を残すことができました。

バーキン kyuは2014年に組成されましたが、私は当初kyuを新たな集団を形成し、クリエイティビティをもって経済や社会を前進させるためのリクルート活動とも位置付けました。その点においては、想定以上の成功を収めることがきました。コロナ後の環境においても、私は楽観的です。私たちは、kyuおよび博報堂としてのブランド価値と、クライアントにとって良きパートナーであるという評判をしっかりと維持してきました。

「パートナー主義」のもと、日系およびローカルクライアント向けのサービスの維持・拡大を図り、さらなる成長を目指します

（伊藤）

伊藤 現在、Hakuhodo Internationalにとって重要なのは、既存のビジネスを維持・拡大し、その上に新たなビジネスを構築していくことです。そのために、以下の3つの領域で戦略を実行していきます。まず、博報堂のフィロソフィーである「パートナー主義」のもと、日系およびローカルクライアント向けのサービスの維持・拡大を図り、さらなる成長を目指します。次に、H+およびHakuhodo Internationalの既存のネットワークを活用し、新たなリージョナルビジネスを獲得するためのオーダーメイド型の提案を成長の原動力とします。そして、コンサルティングやデジタル全般のケイパビリティを強化し、サービス提供領域を拡大していきます。

Hakuhodo International内で事業やソリューションを拡大する中で、kyuと協業する機会を多く探りたいと考えています。

バーキン そのためにも「共通言語（Lexicon）」が不可欠です。これは私たちが継続して進めている取り組みの1つです。従来のネットワークは、同じ言語を話していないため限界があります。表面的には同じ言語を話しているように見えても、実際にはそうではありません。そこで、私たちは皆が共通の言語で話せる環境を整備すべきだと考えました。「パフォーマンスマーケティング」や「デジタル広告」「AI」といった用語が次々に登場します。これらの用語について共通理解を持つことは基本的なことだと思われるかもしれませんが、その影響は非常に大きいのです。

流動的な世界では、単一のブランド名ではなく、共通言語を持つ一貫性のあるネットワークのビジネスが必要です。これは強力なツールであり、他にはない取り組みです。

kyuとして着手しているもう1つの重要な取り組みが「kyuオペレーティング・システム（kyu OS）」です。これは、kyu全体で人材やケイパビリティ、ナレッジをマッピングし連携する仕組みであり、他に類を見ません。このシステムはモダンネットワークの基盤となりますし、LexiconとKyu OSを備えることで、より効果的に提案を行い、より良い協力体制を構築することができるのです。

流動的な世界では、単一のブランド名ではなく、共通言語を持つ一貫性のあるネットワークのビジネスが必要です

（バーキン）

伊藤 その通りです。この急速に変化する世界では、適切にアップデートできるシステムや仕組みが必要です。Hakuhodo International内にもLexiconの共有が始まっていますし、今後の協業に向けて、kyu OSに関心を示しているチームがあります。これらの新しい仕組みを活用することでどのような成果が生まれるのか、とても楽しみにしています。

その他の連携の例として、博報堂DYグループで指名された複数のグローバル・クライアント・リーダー（GCL）は、各クライアントに独自の価値を提供するため、モダンネットワーク内でさまざまな国や分野からの技術やアイデアの導入に取り組んでいます。

GCLは、クライアントに関する深い知識と関係性を持ち、モダンネットワーク内のエージェンシーが成長機会について積極的に議論できるよう支援しています。GCLは、各社のアカウントチームと連携し、特にデジタル領域を中心にマーケティングファネルにおけるケイパビリティをクライアントに提案しています。GCLの働きによって新たな機会が開かれており、この勢いを持続させたいと考えています。

バーキン 現在、kyuのKepler、BIMM、Sid Leeの間で「kyu Pulse」という新たなコラボレーションが進行中で、活発な対話とビジネスの流れが生まれています。また、価値創造コンサルティング会社であるFUNDAMENTALcoへの投資は、kyuと博報堂にとって多くの機会をもたらしています。

伊藤 また、Hakuhodo Internationalは今年、Keplerのリソースを活用してアジアでローカルクライアントの獲得に成功しました。さらに、フィリピンではKeplerとHakuhodo BCIのプロジェクトが進行中で、Keplerのクライアントに対するデジタルメディアキャンペーン運営をサポートするためのチームの設立を進めています。将来的には、この協業の範囲がクリエイティブ領域にも拡大されることが期待されます。多くの例を挙げましたが、kyuとの協業を通じて、さらなる成功がもたらされると信じています。

クライアントのニーズや社会の変化を取り込むことで、今後数年で協力体制がさらに強化されると確信しています

（伊藤）

今後に向けて

伊藤 現在、多くのブランドは自社の課題解決に取り組んでいますが、今後は事業の社会的側面にも目を向ける必要が出てくるでしょう。AIの進化、高齢化、地球温暖化など、私たちの生活環境は世界規模で急速に変化しています。私たちは、国境を越えた深い連携を通じて、さまざまな社会課題に取り組む世界へと向かっています。

Hakuhodo Internationalは、このような課題に対処しながら、既存の地域との関係を深め、モダンネットワークを活用した独自のアプローチを提供していきます。協力体制を強化することで、マーケティングのみならず、コンサルティング、テクノロジー、インキュベーションといった幅広い領域で、さまざまな課題に対応する独自のソリューションを提供できるようにしていきたいと考えています。

私たちの使命は、生活者にとって意義のある変革をデザインし、生活者にとっての新たな価値と幸せを創出し続けることです。クライアントのニーズや社会の変化を取り込むことで、今後数年で協力体制がさらに強化されると確信しています。

バーキン おっしゃる通りです。博報堂はここ数年で劇的な変化を遂げ、その進化は目を見張るものです。この変化を促進し、新たな発想を刺激する上で、kyuの役割は非常に重要だと考えています。博報堂は、優秀な人材を多く抱えているので、国際的にさらに強力なブランドとなるべき存在です。

私たちが今行っている取り組みによって、10年後には主要なブランドがさらに強固になっていると、私は信じていますし、それを強く願っています。

博報堂の劇的な変化を促進し、新たな発想を刺激する上で、kyuの役割は非常に重要だと考えています

（バーキン）

CFOインタビュー



適切な投資と財務運営により中期経営計画の遂行を支え、資本効率の改善を通じて企業価値向上に努めます

西岡 正紀
代表取締役専務執行役員
CFO

Question

2025年3月期から新たな中期経営計画（以下、中計）が始まりました。改めて、CFOの役割について、ご自身のお考えを教えてください。

CFOとしての私の役割は「財務健全性」「成長投資」「株主還元」の3つの視点から適切なキャピタル・アロケーションを定め、中長期的な企業価値向上を実現することだと考えています。新中計においてもCFOの役割は大きく変わりません。

ここまで、新中計の詳細について、各担当役員等が説明・解説を行ってきましたが、財務健全性の維持を最優先としつつも、新中計の各事業領域への成長投資と株主の皆様への還元のバランスを取ることを意識していきます。

Question

2023年3月、東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」等について要請がありましたが、その対応状況を教えてください。

2024年7月に開示したコーポレートガバナンス報告書（以下、CG報告書）において、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について記載しました。

現時点（2024年10月）で「検討中」としていますが、取締役会を含む社内の会議体において、議論を尽くした段階で、改善に向けた方針や具体的な取り組みを開示したいと考えています。

詳細は然るべきタイミングで開示しますが、例えば、「資本コスト」については、一般的に用いられるCAPMをはじめ、各種計算方法で多面的に分析した結果、当社の株主資本コストは「6～8%程度」と考えています。ただし、直近はリスクフリーレートの上昇もあり、CAPMで計算した株主資本コストは上昇傾向にあると認識しています。

また、CG報告書でも言及していますが、新中計期間における資本効率（資本収益性）向上のKPIとして「のれん償却前ROE」を掲げています。ROEを伸ばすため、株主還元等を強化して分母を減らす、という方向性も考えられますが、当社としては、領域拡大のために成長投資を優先して行い、分子を増やす形でROEを伸長させたいと考えています。

Question

2024年6月に発表された「キャピタル・アロケーション」について、イメージは理解できるものの具体的な数字等を補足して説明してほしい、という声が多くあります。

2024年3月期通期の決算発表後、私も株主をはじめとする投資家の皆様と対話する中で、同様の意見を数多く頂戴しています。

現在の考え方は、中長期的なネット・キャッシュの維持を前提としつつ、営業キャッシュ・フローの範囲内で成長投資と株主還元を行うことを原則としています。

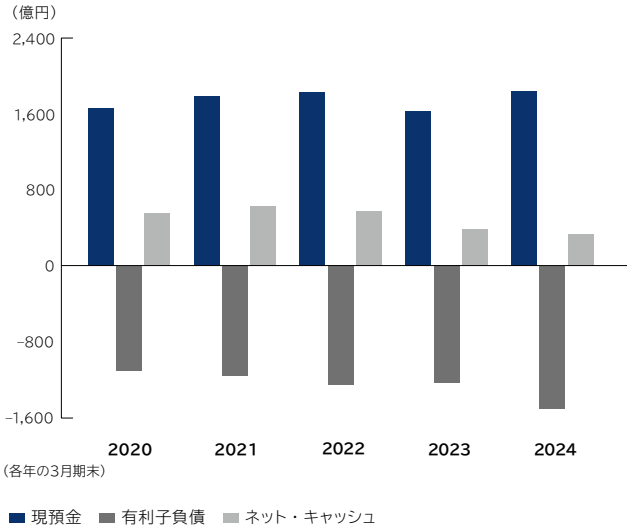
その上で強調したいことは、新中計期間においても、当社グループが中長期的な企業価値の向上を実現するために成長投資は必要と考えている、ということです。先ほど、ネット・キャッシュの維持を「中長期的」と表現したのは、ネット・キャッシュの維持を優先した結果、投資機会を逸することは避けなければならない、と考えているからです。

当社グループはこれまでの広告事業中心から事業領域を広げる過程にあり、資金はそのための成長投資に優先的に使いたいと考えています。

しかしながら、成長投資、例えばM&Aは案件次第であり、営業キャッシュ・フローの範囲に収まらないことも考えられます。また、企業価値向上の観点から、状況次第では自己株式取得等の追加的株主還元も必要となるかもしれません。したがって、財務健全性の維持が大前提だとすると、必然的にキャピタル・アロケーションの工夫が求められると考えています。

その場合には、政策保有株式等の資産売却を視野に入れたB/Sマネジメントをこれまで以上に積極的に進める必要が生じます。加えて、成長投資に優先的に配分した上で「資金余剰」と言える状態になった場合には、追加の株主還元も検討します。いずれにせよ、B/Sマネジメントも株主還元も、それが資本効率の改善、企業価値の向上につながるか、という観点で実施の要否を判断していきます。

過去5年度　期末日時点における現預金、有利子負債、ネット・キャッシュの残高



Question

新中計期間における成長投資はどのような領域を想定しているのでしょうか。また、そのリターンは新中計期間中に得られると考えてよいのでしょうか。

新中計期間においては、設備投資とM&A、それぞれで数百億円規模の投資を想定しています。国内外問わず、既存の領域に加え新たな領域においても積極的に投資を行っていきますが、例えば、M&Aは当然のことながら相手がある話なので、想定通りに進まない可能性もあると考えています。

また、新領域への投資に関しては、新中計期間内でグループの利益に貢献できるようにしていきたいと考えています。当社グループにおいては、資本コスト以上のリターンを得ることを原則としています。初期段階においては資本コストを下回ることは十分起こりえますが、中長期的には資本コストを上回る利益を得ていきたいと考えています。

なお、前中計期間においては、特にデジタルマーケティングの領域で戦略的な費用投下を行ってきました。同領域においては、2025年3月期から先行投資の「刈り取り」のフェーズとして、先行投資の効果が現れると考えています。

Question

株主還元について、今回配当方針を変更した背景等をご説明ください。

基本的に「安定配当」という方針に変更はありません。

ただし、「どのように安定的なのか」、あるいは「配当を増減させる場合の目安が分かりづらい」というご指摘もあり、「配当性向30%程度」という目線を明記することとしました。

なお、配当性向は公表ベースの数値だけではなく、「のれん償却前」の数値も勘案し判断していく方針です。また、単年度だけではなく、直近数年の動向も併せて確認した上で判断する必要があると考えています。

現実的な目線として、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、配当を増やす場合もありますし、減らす場合もあることをご理解いただければと思います。

また、自己株式の取得については、従来通りとなりますが、業績や財務状況、株式市場の動向などを総合的に勘案して検討していきます。

Question

新中計期間において、資金調達の考え方に変化はありますか。

従前より、有利子負債の水準はネット・キャッシュを中長期的に維持するようにしており、新中計期間においても変更はありません。これは、一定の借入余力の確保と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設備投資が先立つものではないので、それほど高いレバレッジを効かせるべきではないとの考えに基づいて運用しており、その考え方は新中計期間においても不変であると認識しています。

他方で、銀行借入のみに頼らず、将来的な調達リスクの分散のために、社債をはじめとした多様な資金調達手段が可能な環境を整備したいという考えのもと、2022年9月にR&Iから信用格付け（A+）を取得しており、現時点（2024年10月）でも同格付を維持しています。

Question

キャピタル・アロケーションの項目でも言及がありましたが、改めて新中計期間における「政策保有株式」に関する考え方を教えてください。

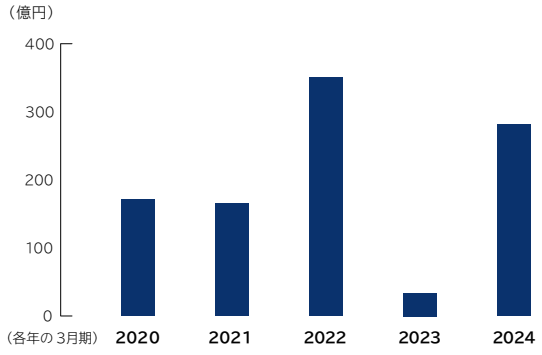
従前より申し上げている通り、銘柄ごとに保有することの意義やその効果を毎年モニタリングしており、合理性のないものは売却を進めていく方針に変更はありません。

2024年3月期には約280億円分の株式を売却しましたが、保有銘柄の株価上昇の影響もあり、2024年3月末時点では、900億円強の残高があると認識しています。

多くの株主を含む投資家の皆様から、よりいっそう取り組みを加速するようご意見を頂戴しています。こちらも繰り返しになりますが、売却を進めることが、結果として新中計期間おける成長投資の財源の確保につながると考えています。

なお、売却には先方との調整が必要な場合もあることから、政策保有株式売却に関するKPIは設定していませんが、1つの目安として議決権行使助言会社が定めている、政策保有株式の対純資産比率の水準は意識しています。

過去5年度　投資有価証券の売却実績



※ 連結キャッシュ・フロー計算書における投資有価証券の売却による収入

Question

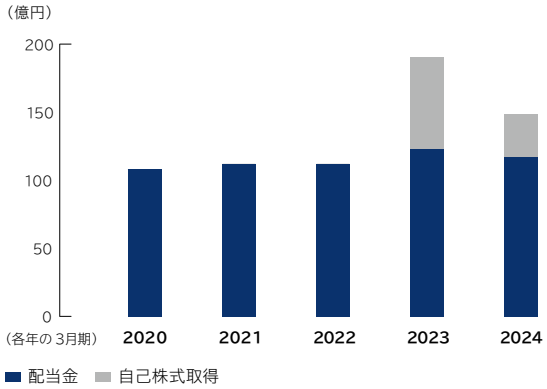
最後にCFOとして読者に伝えたいことはありますか。

今回は「キャピタル・アロケーション」の考え方について多くの紙幅を割きましたが、当社グループの本質的な資産は、「生活者発想を起点としたクリエイティビティ」や「多様な人財」といった、バランスシートに載らない無形のものだと考えています。

M&Aにより生じた「のれん」から生み出される利益／キャッシュを、事業の成長や資本効率の改善につなげることはもちろんのこと、まずやるべきは、バランスシートに載らない資産を利益／キャッシュの創出に結びつけ、資本効率を改善させることです。

これを念頭に、冒頭申し上げたCFOの役割を全うしたいと考えています。

配当金および自己株式取得による支出額の推移



04 Sustainability

56 博報堂DYグループのサステナビリティ

60 DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)

64 健康経営

65 人権への取り組み

67 気候変動を含む環境課題解決への取り組み

69 博報堂DYグループのサステナビリティアクション

73 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および2030年に向けた重要課題（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

PURPOSE

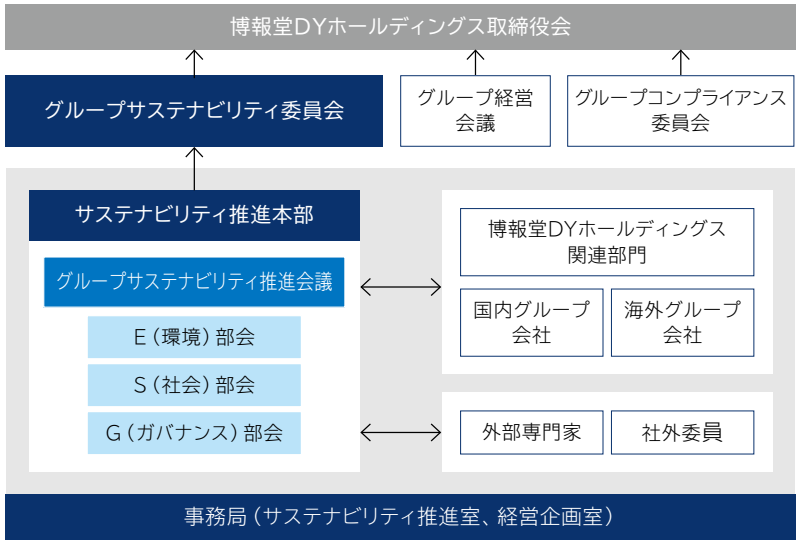
生活者、企業、社会。
それぞれの内なる想いを解き放ち、時代をひらく力にする。
Aspirations Unleashed

人を中心としたサステナブルな経営

E **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 **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 **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。

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わるテーマを討議しています。グループ各社での実行力向上にむけ、サステナビリティ推進本部を設置し、グループ各社のサステナビリティ担当役員が参加するグループサステナビリティ推進会議とグループ各社の担当者が参加するESG部会で推進しています。



2024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
• 人権デュー・ディリジェンス、社会貢献活動の推進報告	• 環境、人権デュー・ディリジェンス、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進報告

Dialogue

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る社会を実現する

博報堂DYグループのサステナビリティ推進本部（ESG部会）では、グループ各社のサステナビリティ担当者が参加し、グループでの取り組み方針や各社の進捗共有、ESGテーマごとのディスカッションを行いながらグループのサステナビリティ活動を推進しています。今回、グループ各社のESG部会担当者が集まり、各社のこれまでの成果や抱えている課題について有松社外取締役を交えて語り合いました。



（左から）

ソウルドアウト HRディビジョン サステナビリティ推進室	大広 経営戦略本部総務局 局長	Hakuhodo DY ONE 上席執行役員	読売広告社 グループキャリアデザイン局 局長	社外取締役	博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ 経営企画室 サステナビリティ企画部 部長	博報堂テクノロジーズ HR戦略センター 人事一部 部長	博報堂DYホールディングス サステナビリティ推進室 室長	博報堂プロダクツ 総務室広報部 サステナビリティ推進チーム チームリーダー
初沢 岳	佐藤 裕明	黒須 徹弥	太田 理奈子	有松 育子	舩越 啓	木内 綾子	中島 静佳	押本 有里子

グループの自立と連携でつなぐ、各社のサステナビリティ推進体制

中島　当社グループでは、2022年よりグループのサステナビリティ推進体制を強化してきました。各事業会社ごとにサステナビリティ担当役員、E（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）担当を配置し、グループサステナビリティ方針のもと、事業会社間で強みや課題を共有しながら、各テーマごとの取り組みの実行力を高めてきました。

グループサステナビリティ方針は、グローバルパーパスならびに新中期経営計画を踏まえ、「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つの領域において取り組むべき9つの重要課題を特定しました。これらの取り組み領域を起点に事業会社の皆様と連携しながら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。

本日はサステナビリティ担当メンバーから各社の取り組みを共有していただきながら、有松社外取締役よりご意見をいただきます。




佐藤 大広では、2016年に発足したLGBTに関するシンクタンク「LGBT総合研究所」や、2017年にスタートした、誰もが心おきなく活躍する職場づくりプロジェクト「COCOプロジェクト」など、早くからサステナビリティ意識は醸成されていたのだと思います。一方で、社内連携が取れておらず、会社全体の取り組みとして遅れてしまっていることが課題でした。そこで、コーポレート部門の部長クラスを中心に、サステナビリティを推進するプロジェクトを発足しました。トップダウンだけで進めるのではなく、それぞれの部門が進める取り組みを連携させ、会社全体としてのサステナビリティ推進スピードを速めることが狙いです。

黒須 Hakuhodo DY ONEは、デジタルマーケティングを事業ドメインとするアイレップとデジタル・アドバタイジング・コンソーシアムの2社が経営統合し、2024年4月に誕生しました。若い社員が多く、男女比率も半々で、女性管理職比率は25%です。一方で、本質的な課題は、勤続年数の短さです。市場の成長に合わせ組織が急速に拡大した会社に共通する悩みかと思いますが、顧客への成果提供のため取りうる広告手段が多岐にわたり、プラットフォーマーの仕様変更など変化も激しく、労働負荷が高いことが挙げられます。この業務そのもののあり方を変え、生涯取り組める仕事にすることが重要だと考え、トップダウンや人事からのお願いへの対応でもない、現場と人事が共同でリードする取り組みをスタートしました。所属や年齢、入社の経緯等が多様なメンバーで構成し、課題解決に向けて活動しています。

社員一人ひとりのキャリアパスを捉え直す

太田 読売広告社では2021年に新しい経営体制になったことを機に、広告業界ではなかなか両立が難しい「ワークライフバリュー」の実現を掲げ、男性育休取得率100%をはじめとした様々な施策を実施しました。当時は男性育休を取得した社員が13%と低く「会社が変わろうとしている」ということを、経営から社員に示すことが重要だと考え推進し、翌年100%を達成しました。

2022年より、「Y-PRIDE」という独自のパルスサーベイで、一人ひとりのウェルビーイング指標を毎月モニタリングできる仕組みをつくり、2023年には、公私ともに充実した人生を送るために「ライフキャリアサポート窓口」を立ち上げました。社員一人ひとりのデータによる定量情報と、対話による定性情報の両輪で見ていくことが大切だと考えています。

木内 私が所属する博報堂テクノロジーズは2022年に設立した会社で、博報堂DYグループのテクノロジー戦略を担っています。サステナビリティ推進の活動は、2023年度にDE&Iに関する分科会を設置し、まずはじめにDE&Iを自分ごと化してもらうために社員が働きやすい環境整備に取り組みました。仕事と子育てについて気軽に話せる交流会の開催や、近距離であっても新幹線通勤を認めるなど、時間に制約のある社員の働き方をサポートしています。また現在、女性比率は20%、女性管理職の割合は16%となっており、テクノロジー人材自体に女性が少ないことから、テクノロジー人材だからこそできる場所・時間にとらわれない柔軟な働き方を推進し、将来の女性比率向上につなげたいと考えています。

初沢 ソウルドアウトでは、事業の主軸を「地方を含む、中堅・中小企業の挑戦者に向き合う課題を包括的に支援する」とし、現在全国に23の拠点を展開しています。サステナビリティ推進についても地域コミュニティへの貢献という観点を重視して取り組んでおり、地域の課題やその独自性を理解しながら、サービスを提供しています。



2021年には、岩手県釜石市および島根県雲南市と「地域活性化起業人制度」の協定を締結し、それぞれの自治体へ社員を派遣しています。社員がこれまでのキャリアで培ってきたスキルやノウハウを活かし、地域を活性化させる取り組みを行っています。これからも、地方を含む全国の志ある中堅・中小企業の支援を続けていきたいと考えています。

舩越　博報堂／博報堂DYメディアパートナーズでは、2024年にサステナビリティ企画部を開設し、DE&I推進に着手しています。当社では、「粒ぞろいより、粒違い」というカルチャーがあり、多様で異なる個性を尊重する文化があります。そのため、社員一人ひとりの個の力を発揮できる環境整備を目指し、2018年よりワークスタイル変革に着手しました。「働く時間の意識を変える=Time Value Management」のための方針を掲げ、施策を講じています。まだ道半ばではありますが、「思い切り働いて思い切り休もう」という声掛けのもとに、質と量の両面からの働き方改善を目指しています。

生活者の行動変容に向けたクリエイティビティの発揮

押本　博報堂プロダクツは、従来のプロモーション領域に加え、デジタルコミュニケーション、コマース、BPO・BPS、IT・DXなど多様な領域で事業を展開する総合制作事業会社で、ものづくりを通じたサステナビリティ活動を推進し、環境問題に取り組んでいます。

ビジネスを通じて社会課題解決に貢献したい社員約30人を集めて発足した専門プロジェクトチーム「サステナブルエンジン」が主導して制作した1つに「もみがらノート」があります。「廃棄物に新たな価値を与えて再生させたい」とクライアントから相談をいただいたことを機に、グループ連携でアップサイクルに取り組んだ成果です。博報堂と博報堂DYメディアパートナーズが農業体験研修の場として活用している「はくほうファーム」から排出された籾殻を使って開発した独自素材を用い、当社のデザイナーが「循環」をイメージしたデザインを盛り込み完成させました。ノートにした理由は、常に持ち歩いて、未来へのアイデアやふと気になった言葉を書き留めたり、イラストを描いたり、次のアクションにつなげてほしいという想いがあったからです。この取り組みで得た経験を、さらなる環境負荷低減施策の考案や、クライアント向けの循環型ソリューション開発などに活かしていきたいと考えています。



もみがらノート

社会課題の解決という役割を意識し、取り組み続けることが必要

有松　サステナビリティ推進の取り組みは、「なぜそのようなことをしなくてはならないのか」と思っている人がまだまだ多い段階だと思いますが、これは企業活動を続ける上で避けて通れないものだと、グループの社員の方々にしっかり理解していただく必要があります。今回各社のサステナビリティ担当メンバーからお話を伺って、これからもこうした機会を多く設け、社員の方々の間で共有できれば、徐々に意識を変えていくことができるのではないかと感じています。皆さんは、まだ一歩を踏み出したばかり、とお感じになっているかもしれませんが、重要なのは、歩みを止めないことです。当社グループは、サステナビリティ推進を世に広める、行動変容を訴えかけるといった点においても、社会から期待されていると思います。サステナビリティ推進本部ができ、ここを中心に連携しながら、当社グループらしく各社がそれぞれの個性を活かした形で進めること、さらには自社の課題だけでなく、社会課題の解決という役割を果たすことを意識し、進めていければと思います。



DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）



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

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）部会担当者と一体となり、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、各グループ会社の推進担当者間で事例や情報を共有する交流会を定期的に開催し、各事業会社の課題に合わせ各種施策を推進しています。

ジェンダー平等における目標数値の進捗

ジェンダーにかかわらず、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、各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。

新卒採用女性比率	51.4%
管理職女性比率	13.1%
女性社員の育児休暇からの復職率	96.4%
女性役員比率	6.4%

（2023年度）
※ 対象：博報堂、大広、読売広告社、Hakuhodo DY ONE（アイレップ、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム）、博報堂DYメディアパートナーズ

2030年度
グループの管理職における女性比率目標
30%

個の事情を踏まえた働きやすい環境の整備

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

両立社員の支援（博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ）

ライフプランとの両立を支援する各種制度を整備しています。

		ライフステージ		
		妊娠前～妊娠中	出産後～育児休業中	復職後
育児	特定積立休暇（妊活）	妊娠前		
	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		出産日翌日から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		
	出生時育休 男性対象 *3		出生後8週間以内に4週間まで（2回に分けて取得可能）	
	育児休業		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、小学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
	看護休暇*4			対象となる子1人につき、年間5日間、1時間単位で取得可能
	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		

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*4	対象となる要介護人1人につき、年間5日間、1時間単位で取得可能
		特定積立休暇（介護・看護）	残存年次有給休暇を介護・看護目的で利用可能
	セミナー・相談窓口	介護セミナー・交流の機会	外部講師によるセミナーや、社内の当事者同士が交流する座談会等を開催
		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

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

チームみんなでつくる両立のカタチ（博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ／読売広告社／博報堂テクノロジーズ）

育児との両立をチームの課題としても捉えるため、両立支援についてまとめたハンドブックを配布しています。博報堂および博報堂DYメディアパートナーズにおいては、管理職やチームメンバー向けのページや、収入シミュレーションエクセルを用意しています。読売広告社では、社長メッセージから始まり、先輩パパママを紹介する「ぱぱままメンター」制度など様々な両立支援施策を紹介しています。

育児との両立を成長の機会と捉えることで、生活者発想の引き出しも増えていくと考えています。育児に限らず、介護や家族の通院の付き添いなど、様々な事情を抱えながら働いている社員がいる中、育児をきっかけにして、ライフとキャリアをサポートして尊重できる職場づくりを目指しています。



各社の両立支援ハンドブック（左から、博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ、読売広告社、博報堂テクノロジーズ）


ぱぱままメンター（読売広告社）

ワークスタイル変革（博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ）

2022年度より、中核事業会社である博報堂および博報堂DYメディアパートナーズでは、ワークスタイル変革委員会を立ち上げ、ワークスタイル変革の指針「Time Value Management」および新しい働き方ビジョン「はたらくと人生を、もっといい関係に。」を策定しました。単なる時間削減ではなく、多様な価値を尊重して他メンバーに想像力を働かせる、「誰ひとり、無理したり、気後れすることなく、多様な価値を発揮する、創造的で、持続可能なチーム」を目指して、各種施策を推進していきます。

Time Value Management

はたらくと人生を、もっといい関係に。

DE&I（ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン）

個の活躍・働きがいの推進

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

アンコンシャスバイアス研修（博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ／大広／読売広告社）

博報堂および博報堂DYメディアパートナーズ、大広、読売広告社では、アンコンシャスバイアス研修を実施しています。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で、多様性への理解、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づける組織となることで、当社グループのDE&Iを推進していきます。

女性リーダーシップ研修（大広）

大広では、2022年度から中堅女性社員を対象に、リーダーシップの多様なあり方を知り、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研修を開催しています。職場での実践課題や女性社員間の交流もあり、受講者からはキャリアの気づきを得る良い機会だったという声が寄せられています。

TOPICS

大学生とのアンコンシャスバイアス協働プロジェクト

博報堂キャリジョ研プラスでは、「女性の幸せを起点に、すべての人が生きやすい“ニュートラルな社会”づくり」をビジョンに掲げて活動しています。2023年、清泉女子大学の学生に対し、アンコンシャスバイアスに関する講義を実施しました。Z世代目線でのバイアスと解決策を提示していただき、学びの多い場となりました。



博報堂
キャリジョ研プラス
リーダー
白根 由麻

TOPICS

女性が働きやすい労働環境の整備

2024年、ソウルドアウトでは「えるぼし」認定の最上位である3つ星を取得しました。制度の整備だけではなく、時短勤務、フルフレックスタイム制度、地理的制限のないフルリモートワーク制度などの「働きやすい環境整備」、多様な雇用形態やキャリアコース、異動希望制度、定期的なキャリア面談などの「キャリア支援」の取り組みを推進した結果、多様な女性活躍の実例が多く生まれています。一人ひとりが力を発揮し、持ち味を活かした活躍ができる企業を目指し、引き続き女性活躍推進に努めます。



ソウルドアウト
サステナビリティ推進室
サステナビリティ
推進グループ
前田 宏美

Interview

My Aspirations

チームで動く上で最も重要なことは「信頼関係」



大広
人財戦略局
人事企画部
中間 良子

日頃からリーダー的な役割を担いながら、「管理職になりたい！」という意識はありませんでした。自分のキャリアへのヒントを得たい、という想いで女性リーダーシップ研修に参加しました。実際に受講すると、思考が整理され、大変貴重な学びの場になりました。研修では仕事への考え方や取り組み方を体系的な知識として学べ、普段話せない他部門の方（しかも同性でキャリアが近い方）と会話することで多くの発見・気づきがあり、さらに様々なワークは自身を深掘りする機会になりました。チームで動く上で「信頼関係」が最も重要であるという大きな学びを、日々心に留めて取り組んでいます。

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

障がいの有無にかかわらず、すべての社員が当社グループの一員として働きがいを感じることができるよう、合理的配慮に基づいた環境整備および積極的雇用を進めています。当社グループの特例子会社で、グループ各社のシェアドサービスを担っている博報堂DYアイ・オーでは、合理的配慮窓口を設置し、グループ各社からの相談に対応しています。また、2023年2月に博報堂と三井不動産（株）の合弁で立ち上げられた、精神障がい者の雇用拡大やキャリアアップを支援するSUPERYARDにおいては、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社会の実現に取り組んでいます。

当社グループの障がい者雇用比率

グループ算定で 2.54%

（2024年3月31日現在）

Interview

My Aspirations

障害者と健常者がともに成長できる場を広げたい



博報堂DYアイ・オー
業務1部　経理1課
福田 美由紀

私が在籍している部署では、半数以上が聴覚障害者のため、手話通訳者が在籍しています。健常者の社員も手話を使える人が多く、第二言語と言えるくらい社内に浸透しています。そのため、コミュニケーション上でストレスを感じることなく、働きやすい環境です。博報堂DYアイ・オーには、自分の判断や思考を求められる業務が幅広くあります。広告会社をはじめとするグループ会社のシェアドサービスを担っているため、時流や世の中の動向に合わせた業務に関わることも多く、知識や経験を深めていけることも当社の魅力の1つです。

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。

▸ 相談窓口の設置（博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ／ソウルドアウト）

性のあり方、性的マイノリティにまつわる相談窓口として開設しています。博報堂および博報堂DYメディアパートナーズでは、「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。

▸ 配偶者要件の範囲拡大（博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ／ソウルドアウト）

すべての社員が働きやすい環境づくりを目指し、配偶者の対象を事実婚・同性パートナーに拡大し、各種人事制度や福利厚生の対象としています。

▸ LGBT総合研究所によるレポートのリリース（大広／SIGNING）

「生活者発想」で多様な性のあり方を調査・研究し、LGBTQと企業や自治体をつなぐ架け橋としてDE&I推進活動やマーケティング活動をサポートしています。2024年3月には、LGBT総合研究所、SIGNING、大広の3社共同で、多様なジェンダーをポジティブに受け止める傾向に注目した「ジェンダーポジティブレポート」をリリースしました。



TOPICS

「PRIDE指標2023」で「シルバー」受賞

（博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ）

博報堂および博報堂DYメディアパートナーズでは、相談窓口の設置や配偶者要件の範囲拡大といった取り組みが評価され、任意団体work with Pride*が策定した、職場におけるLGBTQなどセクシュアル・マイノリティに関する取り組み評価指標「PRIDE指標2023」の「シルバー」を受賞しました。今後も職場環境整備に取り組むとともに、全員活躍に向けた職場風土醸成を推進していきます。

* 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。

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／博報堂DYメディアパートナーズ）

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。

詳細 ▶ WEB 博報堂
詳細 ▶ WEB 博報堂DYメディアパートナーズ

推進体制

CHO（健康経営最高責任者）を設置し、人事室健康推進部がハブとなり健康サポートセンター、社内診療所の医療職スタッフや健康保険組合等と連携。各管理セクションや従業員組合とも情報共有や協議をしながら私たちらしい健康経営を目指します。

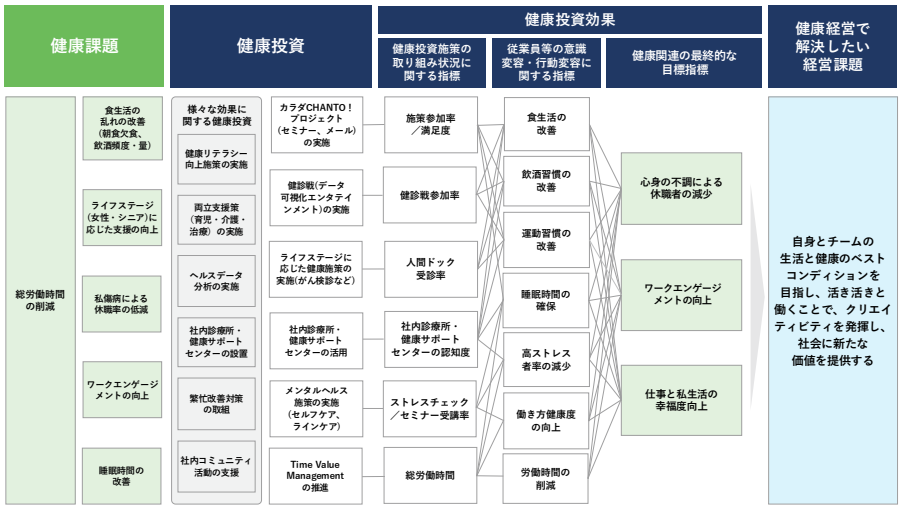
健康経営の実現に向けた戦略（博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ）

健康経営戦略マップの策定

健康経営の実現によって解決したい経営課題を「自身とチームの生活と健康のベストコンディションを目指し、活き活きと働くことで、クリエイティビティを発揮し、社会に新たな価値を提供する」ことと特定し、その実現に向けた健康経営戦略マップを策定しました。各課題や各種施策の目的、評価の指標などを整理し可視化することで、PDCAサイクルの高回転化につなげています。また、各健康投資の効果および現状から主要指標を特定し、モニタリングを行っています。この取り組みが評価され、2024年に健康経営優良法人（大規模法人部門）に認定されました。

2024 健康経営優良法人 Health and productivity

健康経営戦略マップ



指標と目標

主要指標	目標
メンタル休業者率	1%未満
ワークエンゲージメントの偏差値	53以上
仕事と私生活の幸福度の平均値	7.00以上

※ 対象：博報堂および博報堂DYメディアパートナーズ

人権への取り組み



当社グループでは、2022年にグループ人権方針を制定しました。2023年には重要分野として顕著な人権課題を特定して人権デュー・ディリジェンスガイドラインを策定し、グループの人権デュー・ディリジェンスを開始しました。グループ会社8社の従業員を対象に人権研修を実施し、うち6社については人権アセスメントを実施しました。

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

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

人権デュー・ディリジェンス

顕著な人権課題

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

* 主に協力機関

人権デュー・ディリジェンスの取り組み内容については次のページに記載

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）

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

博報堂DYグループの従業員を対象に、人権および人権侵害リスクの理解促進を図り、日常業務の中で人権を尊重した行動を取ることを目的とした「人権研修」を実施しました。同研修は、独自に制作した動画コンテンツにより構成され、2024年3月期はグループ会社8社（博報堂、大広、読売広告社、Hakuhodo DY ONE（アイレップ、デジタル・アドバタイジング・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、博報堂プロダクツ）の正社員・契約社員を対象に実施しました。

人権研修受講率

対象：2024年3月期

博報堂	博報堂DYメディアパートナーズ	大広	読売広告社	DAC	アイレップ	ソウルドアウト	博報堂プロダクツ
84.2%	87.4%	89.1%	86.9%	85.3%	95.1%	91.3%	99.7%

Interview

My Aspirations

動画制作に携わる自分たちが、“きちんと”自分ごと化することで「難しい」人権を「伝わる」動画で伝える

人権研修動画制作チーム全員が、人権の大切さについて伝える側と理解が浅い受け手側の両方の視点を持ち、当たり前のようで難しい「“きちんと”伝わる動画をつくる」ということを、常に大事にして制作に臨みました。



博報堂プロダクツ
デジタルクリエイティブ事業本部
動画ビジネスプロデュース部 部長

桐石 雄毅

人権アセスメント

社内における人権教育の浸透度合いを測るとともに、対処すべき個別の人権課題を検出、評価するための従業員に向けたアンケート調査を博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ、大広、読売広告社、アイレップ、博報堂プロダクツの6社で実施しました。

アンケート回答率

対象：2024年3月期

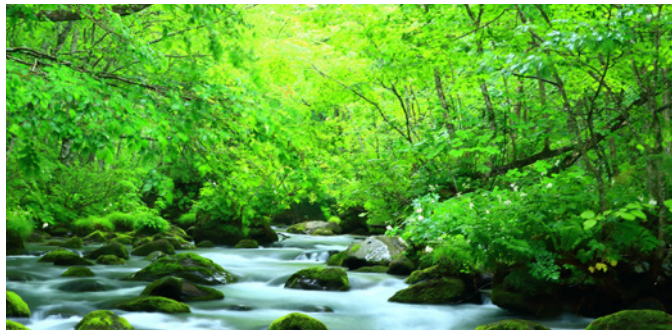
博報堂	博報堂DYメディアパートナーズ	大広	読売広告社	アイレップ	博報堂プロダクツ
65.3%	73.8%	88.7%	67.2%	77.7%	69.8%

人権アセスメント実施概要と結果

実施プロセス		• グループの顕著な人権課題として特定した9項目に基づき、調査内容を精査し、調査票を作成 • 国内主要6社*において、正社員・契約社員を対象に匿名アンケートを実施 • 博報堂DYホールディングスにおいてアンケート結果の集計・分析を行い、潜在的な人権リスクの有無を検証 • グループ各社にフィードバックを行い、各社においてリスク防止・低減施策等、具体的な対応の取り組みを検討
調査概要		• 調査方法：WEBアンケート • 集計分析対象：2024年3月期人権アセスメントを実施した6社のうちアイレップを除く博報堂DYグループ内5社 • 回答率：アンケート画面送付者数7,998名、回答者数5,593名で回答率は69.9%
人権アセスメント（アンケート）結果	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なかった。
	人権の基本的理解度について	人権の基本的理解度については、各社9割を超えた。
	人権対応体制について	通報窓口については、存在は理解しているものの利用方法や匿名性の担保への不安を感じている回答もあったため、継続的な人権研修に加えグループ内関係部門とも連携して社内での理解促進施策を行い理解浸透を図っていく。
	顕著な人権課題に関する顕在的なリスクについて	「過重労働・長時間労働／安全と健康」や「就業における差別やハラスメント」で潜在的な人権リスクが一部で確認されたため、これまでの活動に加えてリスク防止・低減施策を計画し推進していく。
今後の計画		• グループ各社における人権研修、人権アセスメントの継続実施 • グループ各社のリスク防止・低減施策のモニタリング • 人権アセスメント実施対象の拡大（国内子会社、海外子会社）

* 博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ、大広、読売広告社、アイレップ、博報堂プロダクツ

気候変動を含む環境課題解決への取り組み



当社グループは、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

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

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

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同

当社グループは「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年度に初めて実施し、推奨開示項目に沿ってグループ全体で情報開示を進めています。

詳細 ▶ WEB 気候変動およびTCFDへの対応

リスクと機会

当社グループでは、持続的成長を遂げるための重要課題（マテリアリティ）を2024年9月に特定しました。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°C上昇以内に抑えられるシナリオ→1.5°Cシナリオ※一部2°Cシナリオも併用、4°C前後上昇するシナリオ→4°Cシナリオ）で、2030年以降の長期想定で考察しました。

指標と目標

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

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

詳細 ▶ WEB 気候変動およびTCFDへの対応

ISO14001取得状況

博報堂DYグループ環境方針のもと、一部組織では環境の国際規格ISO14001に基づいたマネジメントを実施しています。現在、博報堂、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。

再生可能エネルギー導入

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*1」を活用して使用電力を「グリーン電力*2」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。また、読売広告社においても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*3しました。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 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。
*2 グリーン電力：FIT（固定価格買取制度）による電力の買い取り期間を終えた住宅用太陽光発電由来の環境価値がついた実質的な再生可能エネルギー。三井不動産（株）と東京電力エナジーパートナー（株）が、オフィスビル等における「使用電力のグリーン化に関する包括協定」を締結し、テナント企業へ安定的に提供する。
*3 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

第三者保証

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

項目	目標	2019年度（基準）	2023年度実績	2023年度達成状況
CO_2排出量 スコープ1+スコープ2*1	2030年度50%削減（2019年度比）、2050年度ニュートラル	11,174トン	7,487トン	33.0%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	22,297トン	25.8%減
再エネ導入目標*1	2030年度60%、2050年度100%	0.0%	36.5%	36.5%
省エネルギー目標*1	30%削減（2019年度比）	5,372kl	3,912kl	27.2%減
廃棄物削減目標*2	平均50%以上削減を維持（2019年度比）	486トン	290トン	40.3%減
リサイクル率*3	85%以上	82.2%	83.5%	83.5%

*1 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 博報堂東京本社の廃棄物排出量と削減目標
*3 博報堂東京本社のリサイクル率



博報堂DYグループのサステナビリティアクション

環境

Nature Positive Studio（博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ）

「ネイチャーポジティブ」実現とビジネス創出を支援

世界では、「2030年までに、自然を回復軌道に乗せるために、生物多様性の損失を止め、反転させる」ことが掲げられています。そのような概念や考え方は「ネイチャーポジティブ」と呼ばれ、脱炭素に続く、環境と経済のダブルインパクトを目指すビッグイシューとして注目されています。企業のダブルインパクト経営の実現のためのイノベーションを推進するプロジェクト「博報堂SXプロフェッショナルズ」は、本テーマを重点領域と捉え、ネイチャーポジティブ実現とビジネス創出を支援する取り組みとして「Nature Positive Studio」を2023年度にスタートしました。

「Nature Positive Studio」は、「ネイチャーポジティブ」の取り組みを博報堂ならではの「未来生活者発想」で捉えることで、ビジネスや生活の新しい価値を見出し、企画・実行していく取り組みです。マーケティング・ブランディング、PR、ビジネス開発、研究開発、クリエイティブ、メディア開発などの多種多様なメンバーの専門性に基づき支援を行います。

2023年度は、「未来生活者発想」を軸とした統合ソリューションの開発、「ネイチャーポジティブをビジネス機会に変える」と題した社外セミナー、「食」をテーマとしたワークショップなどを実施しました。今後は、このような活動に加えて、企業やメディア、教育機関等との共創、事業やコンテンツ開発などを行っていきます。




「食テーマ」未来生活者発想体験ワークショップの開催（2024年3月・4月）

RESILIENT LIFE PROJECT（博報堂）

生活者を起点にあらゆる困難からレジリエンスする生活様式を考える

日本の最も大きな課題の1つ「自然災害」。4枚のプレートが相接しており、かつ台風の通り道にもなっている我が国は、国土の広さは全世界の約0.25%なのにもかかわらず、自然災害による被害額は、全世界被害総額の2割以上を占めているという状況にあります。

博報堂は、この大きな生活者課題に立ち向かうべく、国立研究開発法人防災科学技術研究所や東京海上ホールディングス（株）らとともに「I—レジリエンス（株）」を設立。その他法人メンバーとともに、自然災害だけではなく、近年増加する社会や個人に起因するあらゆるリスクに備え、より豊かな毎日を送ることのできるライフスタイル「RESILIENT LIFE（レジリエントライフ）」を普及させるコンソーシアムプロジェクトを立ち上げました。

各種メディアでの継続的な情報発信や、連携協定を締結した東京都多摩市をはじめとする地方自治体との共助型コミュニティの推進、各企業との商品サービスの開発や研究など、具体的なアクションを通じ、レジリエントライフを生活者へ定着させていきます。





詳細 ▶ WEB RESILIENT LIFE PROJECT

博報堂DYグループのサステナビリティアクション

環境

kyu House*1の開催～クリエイティビティによる環境課題への挑戦～（kyu）

COP28*2開催のドバイから世界のリーダーに気候変動課題への対応を発信

気候変動課題は世界規模の喫緊の課題です。政府機関と企業が手を取り合い、生活者が立場を超えて力を合わせ、政策や技術革新だけに頼らず行動を変えていく必要があります。当社グループでは、生活者発想とクリエイティビティを活用した、気候変動課題への対応について、世界中のリーダーに発信しています。

2023年11月にドバイで開催されたCOP28期間中、当地で戦略事業組織kyuの傘下企業8社が共同で「kyu House」を開催しました。各国の政府機関、NGOや企業のサステナビリティ推進担当リーダーを対象に、各社の専門性と先進性を活かしたアプローチ手法の紹介や、問題解決にクリエイティビティが果たす役割に関するセッションを実施しました。期間中の来場者は延べ1,400人を超え、中でもIDEOとBEworks主催のセッションは高い関心を集めました。

「kyu House」の開催を機にkyu各社では気候変動に関する案件が増えており、今後も気候変動対策をテーマとした活動に取り組んでいきます。



「kyu House」会場



IDEO主催のセッションの様子

*1 kyu傘下のATÔLYE、BEworks、Gehl、IDEO、Lexington、Neol、Public Digital、SYPartners8社共催イベント。
*2 2023年11月、UAEのドバイで開催された、国連気候変動枠組条約第28回締約国会議。

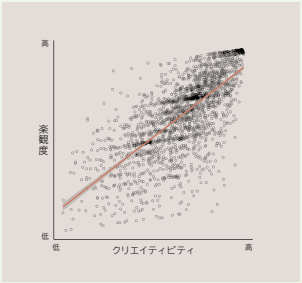
IDEO：気候変動時代におけるリーダーシップ

人間中心のデザイン思考のパイオニアであるIDEOは、気候変動領域におけるリーダーを招き、ティム・ブラウン進行のもとパネルトークを開催しました。気候変動課題の解決に向けて、リーダーに求められる行動や素養に関する議論では、様々な立場、世代、人種、性別の人々を巻き込み、ともに取り組む「インクルージョン」がキーワードとなりました。

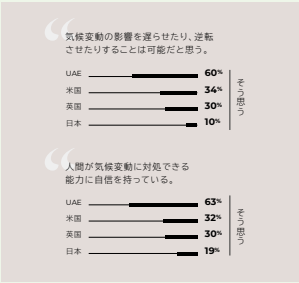

kyu 副会長
IDEO 名誉会長
ティム・ブラウン

BEworks：気候変動時代におけるクリエイティビティの解放

行動経済学を軸にしたコンサルティング会社BEworksは、人々が気候変動に取り組むために必要なマインドセットについて、米国・英国・アラブ首長国連邦・日本で実施した調査結果を公開しました。調査では、多くの人が無力感を抱いている一方で、クリエイティブなマインドセットを持つ人は、問題を前向きに捉え、想像力を働かせながら柔軟にアプローチできることが分かりました。クリエイティビティは、気候変動課題に対処する意欲と行動を生み出す源泉と言えます。



楽観度とクリエイティビティの相関図



人は気候変動をどのように考えているか、の調査結果

詳細 ▶ WEB BEworks

博報堂DYグループのサステナビリティアクション

社会

DEIをIDEAに（UNIVERSITY of CREATIVITY）

未来創造の技術としてのクリエイティビティを研究・開発し社会実装していく


創造性ゼミ

未来創造の技術としてのクリエイティビティを研究し、社会実装する機関として2020年9月に開校したUNIVERSITY of CREATIVITYでは、「Diversity Equity Inclusion（DEI）で解放されるクリエイティビティ」を研究しています。2024年3月期、一般社団法人日本経済団体連合会との共同研究実装プロジェクト「JOINnovator!-DEIをIDEAに-」が始動しました。経済界だけではなく官公庁、大学、国際機関、NPO、学生・生徒の方々と越領域で対話（Mandala）を重ね、イノベーションを実現する「人とチーム」をつくる方法の研究（Ferment）と実装（Play）を進めています。

また、専門性と世代を超えて未来のアーキテクチャを探る「創造性ゼミ」でも講座を持ち、テクノロジー、サステナビリティ、アートなど多様なテーマで参加者と一緒に創造的な学びを行っています。

Interview

My Aspirations

粒違いでアイデアを生み出す、楽しさと可能性



産官学民藝の壁を超え対話するからこそ、新しい見方や組み合わせを発見でき、アイデアを生み出せると信じています。「粒違い」の“化学反応”を楽しみ、自分とチームが駆動する力にしてワクワクする未来を共創していきたいです。

UNIVERSITY of CREATIVITY
プロデューサー
本橋 彩

詳細 ▶ WEB UNIVERSITY of CREATIVITY

こどもスマイリング・プロジェクト（オズマピーアール）

おいしく食べられる食品を、食を必要としている人々へ



オズマピーアールは、「社会デザイン発想®」の考え方を大事にしています。企業と生活者、社会、すべてのステークホルダーが三方良しとなる最適解を見出し、課題解決していくことを大切にする考え方です。

約4年間にわたり一般社団法人サスティナブルフードチェーン協議会主催の「こどもスマイリング・プロジェクト」事務局として、賛同企業の皆さんとともに、職業体験型食育プログラムを提供し教材として食品を寄贈する新しいスキームの構築や、企業から預かった食品を子どもたちに届けるハートドライブキャンペーンを実施しました。

2024年問題で物流コストが高騰する中、基礎自治体等とも連携し、地域で食を集め、食を配る地域共生型食品寄贈スキームの構築を目指しています。今後もおいしく食べられる食べ物を、食を必要としている人々に届けられるような仕組みづくりを推進していきます。

Interview

My Aspirations

食のサステナブルな取り組みを通じて多くの子どもたちの笑顔を広げたい



「まだおいしく食べられる食品を、必要とする子どもたちへ届けたい」という気持ちで、一般社団法人サスティナブルフードチェーン協議会のアドバイザーとなり、その主軸となる事業「こどもスマイリング・プロジェクト」に参画しています。

目の前にある現実的な課題に対し、パブリック・リレーションズに携わる一人として、関わるすべてのステークホルダーがHappyだと感じられる最適解を見出し、少しでも課題解決に貢献できればと考えています。

オズマピーアール
社会コミュニケーション推進室
国友 千鶴

詳細 ▶ WEB オズマピーアール

博報堂DYグループのサステナビリティアクション

社会貢献活動

中高生向けの探究学習プログラム「Hasso Camp」

社会課題解決に向けて未知なる答えを導き出す「発想力」を育む

博報堂DYホールディングスは、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「Hasso Camp（ハッソウキャンプ）」の提供を開始しました。

プログラムには、様々な専門領域を持つ当社グループの社員が講師やチームメンバーとして参加します。当社グループが多様な業務を通じて培ってきた独自のフレームワークなどを用いて、強みとする「生活者発想」や「共創力」を中高生の皆さんに体感していただき、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づくきっかけをつくります。まだ誰も解けていない世界や社会の問題について、自分の頭で考え、仲間と協力して答えを導き出す体験は、次世代を担う中高生の皆さんの大きなチカラになっていくはずです。

Hasso Campには、年間通じて応募できる学校単位で実施する「Hasso Camp」と、長期の休暇中に高校生が個人で参加できる「Hasso Camp Project ミライ」の2つのプログラムを設けました。

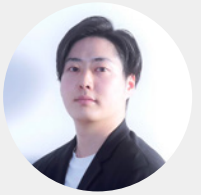
Hasso Campで習得してほしい「新しい学び」とは



Interview

My Aspirations

「きみの視点は、みんなの始点だ。」をスローガンに、チームで発想を広げる楽しさを伝えたい



博報堂
Hasso Camp
運営メンバー
今井 郁弥

当社グループの強みは、生活者発想を通じて、人を多面的に捉え、その視点からアイデアを生み出して人の心を動かすことです。Hasso Campでは、次世代を担う中高生にも発想する楽しさや、多様な視点を持ち共創することの大切さを伝えたいと考えました。スローガン「きみの視点は、みんなの始点だ。」のもとで、Hasso Campが重要視するのが、チームでの活動です。それぞれの視点が集まることで、さらにアイデアが膨らむことを実感してもらいたいという想いがあります。

これまでも、社員が個別に社会課題に取り組んできたプロジェクトはありましたが、当社グループ全体で横断的に行うのは本プログラムが初めてです。中高生の発想力を育むだけでなく、社員とともに社会課題に向き合うことで、新しい共創力が生まれる可能性を探りたいと思います。



Hasso Campでの発表の様子

公益財団法人 博報堂教育財団

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

詳細 ▶ WEB 博報堂教育財団

博報賞

児童教育現場の活性化と支援を目的として、財団創立とともにつくられました。「国語教育」「特別支援教育」「国際文化・多文化共生教育」など6つの領域において、教育現場で尽力されている学校・団体・教育実践者による波及効果が期待できる草の根的な活動と貢献を顕彰しています。また、その成果の共有や、活動の継続と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3月期は、全国から97名が採用され、総勢247名の奨学生が在籍しています。また、教員になってからも続くネットワーク構築のため、集合研修や地域別交流プログラムを定期的に開催しています。



全国の奨学生が集まり議論を交わす集合研修

日本語交流プログラム

「文化の異なる人と、社会課題に向かって、ともに行動できる人」の育成を目的とし、日本の中学生と、日本語を学んでいる約10ヵ国の同世代の生徒たちが、日本語の力を大切にしながら、様々な活動を行っていくことを支援しているプログラムです。日本と海外の生徒たちが互いに交流し、文化の多様性を学びながらコミュニケーションを図っていくことで、生徒たちの成長を促します。日本校の生徒にとっては、1ヵ国のみではなく、約10ヵ国の生徒たちと一堂に会することで、それぞれの文化などを受け入れる心構えを持つことができ、日本文化を見直す良い機会になっています。また、日本語をメインのコミュニケーション手段としており、日本校生徒にイニシアティブを取って交流を促進してもらうことで、自己肯定感や探究のマインドを育んでいくことにも寄与しています。

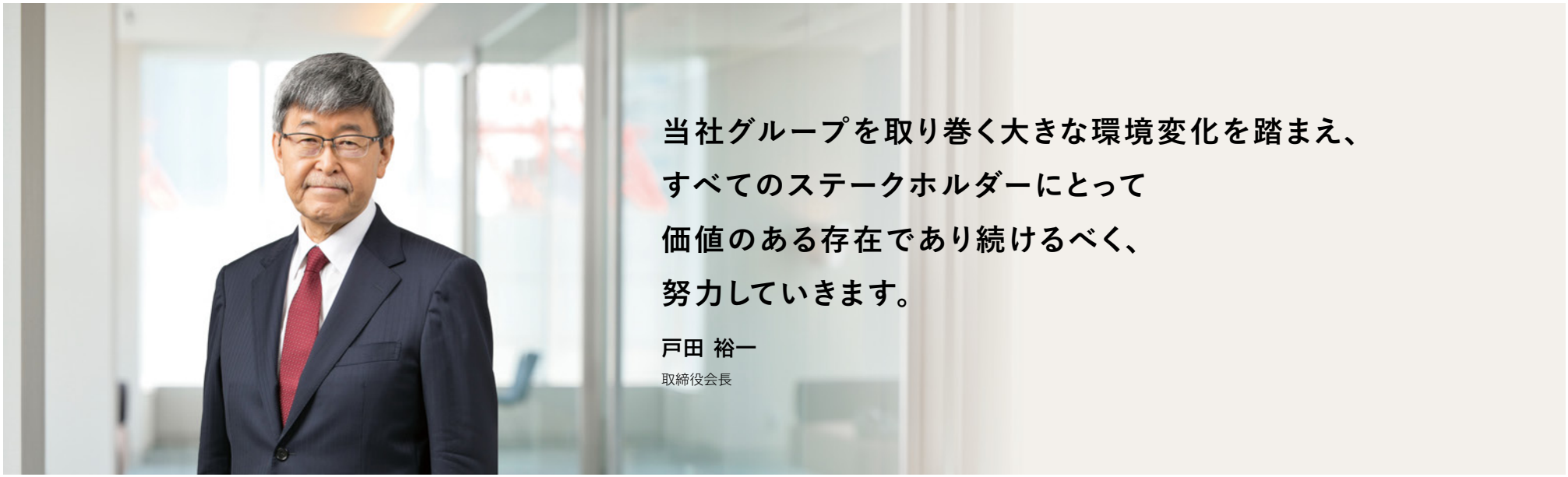


約10ヵ国から日本語を学ぶ生徒と教師が来日

05 Governance

75 会長メッセージ
79 社外取締役メッセージ
81 コーポレート・ガバナンス
90 コンプライアンス
91 CCOメッセージ
93 経営体制

会長メッセージ



当社グループを取り巻く大きな環境変化を踏まえ、すべてのステークホルダーにとって価値のある存在であり続けるべく、努力していきます。

戸田 裕一
取締役会長

博報堂DYグループのゴール（目的）

企業の本質は価値の創造です。

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

マーケティングの本質は顧客の創造です。

イノベーションの本質は市場の創造です。

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

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

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

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

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

生活者は、安心安全な社会を望んでいます。

生活者は、自己実現できる社会を望んでいます。

生活者は、持続可能な社会を望んでいます。

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、「顧客満足」につなげていきます。

企業の本質は価値の創造である、と申し上げました。私たち博報堂DYグループの場合、価値の創造は「生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」を目指すということになります。それを、最高のクリエイティビティで、パートナーとともに実現する、ということです。

それでは、創造した価値を提供する相手（ステークホルダー）は誰でしょうか。

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

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

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

博報堂DYグループの構造（ストラクチャー）

博報堂DYグループは持株会社体制をとっています。

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

では、どうやって会社（グループ）をデザインするか。

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

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

2つめの役割は、事業会社が価値創造を最大化できるように、支援することです。

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

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

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

博報堂DYグループの企業統治（コーポレート・ガバナンス）

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

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

約束という言葉には、ゴール（目的）という定性的なものと、計画（数値）という定量的なものの両方の意味を込めています。

そして、博報堂DYグループは、この「約束の連鎖」で運営されている、ということになります。

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

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

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

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

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

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

取締役会の構成

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

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

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

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

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

取締役会（2024年6月末現在）



詳細 ▶ page 81-89
「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。

取締役の指名と報酬

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

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

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

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

次に後継者候補となりうる役員には、複数領域での経験を積むことができるように、担務の変更、拡大を行います。これ

を踏まえて、社長は、「リーダーシップ要件」の評価に基づき、複数の候補者を選定します。その際、社外人材からの選定の可能性も排除しません。

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

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

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

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

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

指名委員会・報酬委員会（2024年6月末現在）



詳細 ▸ page 81-89
「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。

今後のガバナンスのあり方について

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

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

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

2023年は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関して実施された各テストイベント計画立案等業務委託契約等に関し、独占禁止法違反の疑いがあるとして、連結子会社である博報堂と、本業務に従事していた博報堂DYメディアパートナーズの社員1名が東京地方検察庁より起訴されました。また、上記事案に加え、博報堂等において取引先様への過大請求事案が発生しました。

当社グループとして、コンプライアンスは最重要テーマであると認識しており、全社を挙げて再発防止策の策定と実行を進めております。取引先様をはじめとする各ステークホルダーの皆様に多大なご心配をおかけしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

博報堂DYグループが誕生して20年以上が経ちました。グループが事業領域を拡大する中で、多くの仲間が当社グループに加わり、会社数は国内外で約440社、社員は29,000人近くの陣容となりました。その半数以上がグループ発足後に加わった方々で、当社グループを取り巻く環境も大きく変化しています。

そのような変化を踏まえ、グループ全体でコンプライアンスの遵守、ガバナンスの強化を図るために、コーポレート・ガバナンスの中核にある取締役会の機能を一段と高めることが、取締役会長としての私の責務と考えています。当社グループがすべてのステークホルダーにとって価値のある存在であり続けるべく、努力していきます。

社外取締役メッセージ



社外取締役
服部 暢達

重視するのは資本市場の代表としての視点

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

ガバナンスに対する評価と課題

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

変化する事業環境への対応を

今、広告業界は新たなビジネスモデルが台頭し、100年に1度の事業環境の変革期を迎え、グループ全体で変化に対応することが求められています。前中期経営計画期間において、当社はデジタル分野と海外事業に大きく投資してきましたが、当中期経営計画期間においては、同分野に加え、コンサルティング等の新たな領域にも投資を行う計画です。デジタル分野は勝ち組となる技術プラットフォームの見極めが重要ですが、当社はM&Aを含む積極的な投資を敢行し、その実効性がこれから試されます。また海外分野においても、kyuプロジェクトの投資が既に一定の規模に達し、まさにこれからkyu内部とグループ全体へのシナジーを実現し、当社の株主価値に目に見える貢献を実現する時期に来ています。新たな領域に対しては、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。

引き続き、新たな中期経営計画の実現に向けて客観的な視点で助言することで、当社グループの成長と株主価値向上に資する様々なサポートを行っていきます。



社外取締役
山下 徹

新中期経営計画達成に向けての課題と自らの役割

メディアの多様化やデジタル化の進展、そして生成AIの出現がビジネスを取り巻く環境を激変させています。地球の温暖化が我々の生活環境に大きな影響を与えていますが、現在ビジネスの世界で起きていることは、これに相当する構造的な大変化であり、一時的なものではないため、どの企業もそこから逃れることはできません。

2025年3月期から始まった新たな中期経営計画（以下、新中計）は、このような地球規模でのビジネス環境の変化を乗り切るために必須のものであり、その大きな特徴は、これまでの広告業の枠を超えた多様化・多角化と高度化等、新領域への挑戦です。しかも環境変化は年々加速していることから、この大規模な構造改革をスピード感を持って成し遂げなければなりません。このため新中計の実現に向けて内部のリソースで不足する部分は、積極的に外部の知見や人材・ノウハウを活用することが必要です。そうした意味で、多様な知見・経験を有する社外役員（社外取締役・社外監査役）の役割は新中計において今まで以上に重要になるでしょう。

私としては、長年IT分野で培ってきた事業経験を活かして、この変革に貢献したいと考えています。

AIでは置き換えることができない人間の育成

AIを巡っては、その能力が人間を超えるシンギュラリティが現実味を帯びてきていますが、どれほど発達しても人間を超えられない部分があると言われています。1つが「ゼロからイチを生み出す真の創造力」、もう1つが「善悪の判断力」です。

前者について言えば、広告業では以前から創造性や独自性が競争の源泉でしたが、今後ますますその重要性が増すことを意味します。AIを最大限活用しつつも、それだけに頼らず自ら独自の価値を生み出す創造的な人材の育成が必要となります。個性あふれる“粒違いの人材”が揃っている当社グループにはそれが可能です。

一方で、良い人材を育成してどれほどすごいものを生み出したとしても、それを生み出すプロセスがオープンかつ公正で、倫理的に正しく、社会に許容されるものでなければサステナブルなものとはなりません。

創造的な人材の育成・確保と併せて倫理観を大切にする企業風土の醸成を働きかけていくこととします。

ガバナンスのいっそうの向上に向けて



社外取締役
有松 育子

社外取締役として私が果たすべき主な役割は、「社会の目」の代理として、今までにない立場と視点から意見を発信することであると考えています。当社の取締役会では、異なるバックグラウンドを持った取締役や監査役により真摯で活発な意見が交わされ、また、社外役員相互の情報交換や事業に関する説明の機会も充実してきており、ガバナンスは有効に機能していると思います。

一般に、意思決定におけるリスクを避けるためにも、イノベーションを生み出すためにも、メンバーの多様性が重要であると指摘されているところです。さらに、今日のように、社会の変化が激しく先の見えない状況に対応していくためには、メンバーそれぞれが社会課題や経営課題への理解を深めることに加え、取締役会も含めた様々な階層の組織でいっそうの多様性を確保すること、そしてその多様性の長所が十分に発揮される環境の整備を進めていくことが必要だと考えています。

グローバルパーパスで目指す社会

2023年来、グローバルパーパスの作成過程においては、グループ横断で国内外の多くの社員が関わり、時間をかけてオープンな議論が重ねられました。一人ひとりの想いが解き放たれ、つくり上げられていったものであり、こうした活動に当社グループの価値の源泉を見る思いがしました。

グローバルパーパスを受け、新中期経営計画では、「人を中心としたサステナブルな経営」により、社会への価値創出を目指すことが掲げられています。急激な社会変化に対応し、クリエイティビティプラットフォームとして成長を目指していく上でも、その基盤に「人＝生活者」と「サステナビリティ」が据えられていることを常に意識したいと思っています。

サステナビリティ推進への期待

グループのサステナビリティ推進体制が2024年3月期に整備され、各社間での議論が深まるとともに、取り組みが継続的に充実してきているのを実感しています。まだまだなすべきことは多いですが、グループ全体への浸透と取り組みのさらなる推進、そして社会へのインパクトの創出を期待しています。

「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」を目指す取り組みを「社会の目」をもって今後も注視していきたいと思います。

新任社外取締役メッセージ

ガバナンス強化における私の役割



社外取締役
上田 廣一

私は、長年法務省・検察庁で社会の不正を糺す仕事に従事し、退官後は、大学教授、債権回収会社社長、大手企業の監査役等を務めてきました。

このたび就任した社外取締役の最大の役割は、監査とは異なる観点で、外部の視点から経営のチェック機能を担うことだと認識しています。

当社グループの企業価値の向上と持続的発展のためには、何より社会からの強固な信頼を得ることが求められます。この点からコンプライアンスの徹底とガバナンスの強化は当社グループ発展の基本的条件となるものであり、私はこれまでの知識・経験を活かし、特にこれに重点を置いて取り組んでいきます。

当社グループの事業領域が時代とともに拡大する中で、法令対応も高度化・複雑化しています。当然ながら、グループ全体のガバナンスも高度なものが求められており、グループ各社の役職員におかれては、国内外の各種法令への習熟や当局等の動向把握がこれまで以上に重要になります。こうした点について、法律の専門家として意見を申し上げつつ、取締役として然るべき監督を行っていきます。

新時代への対応

デジタル化の進展に伴い、広告業界を巡る事業環境は大きく変わりつつあります。その中で当社グループの方向性を見定める役割は取締役会が負っています。このための活発な議論がなされるよう取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

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

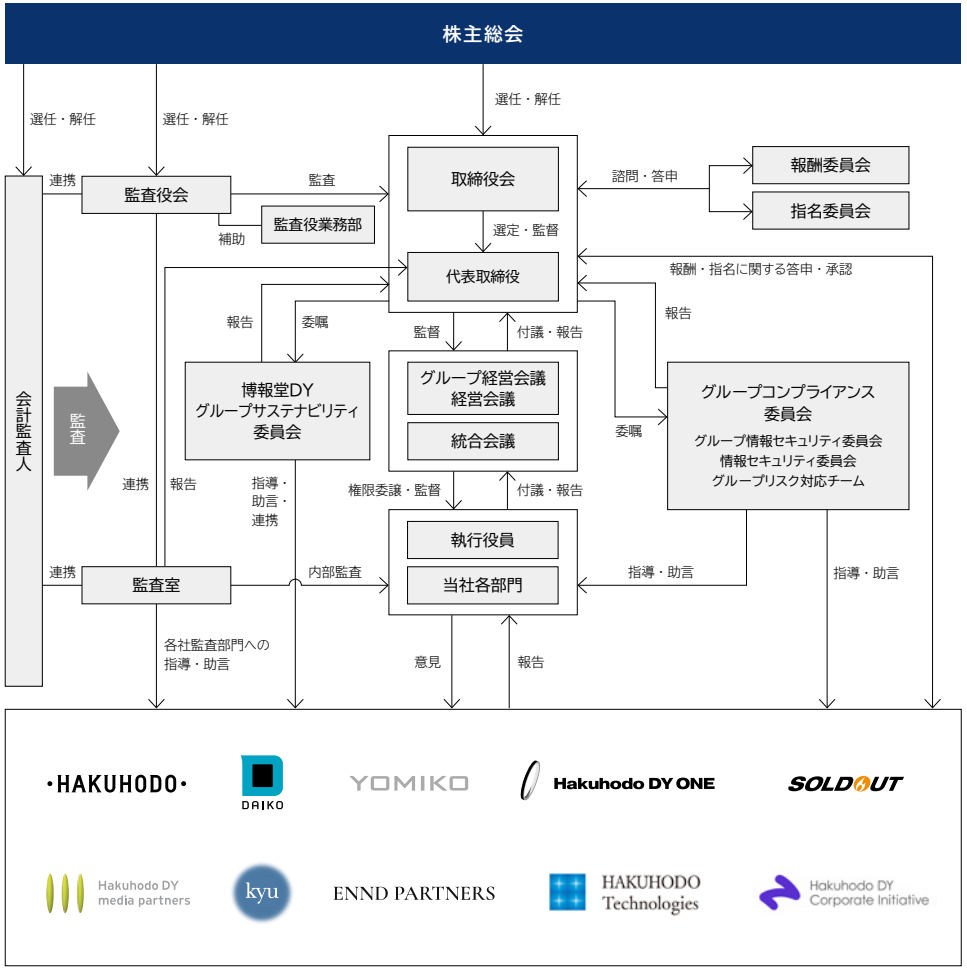
コーポレート・ガバナンス強化の歩み

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

博報堂DYグループのコーポレート・ガバナンス体制

2024年6月末日現在



取締役会

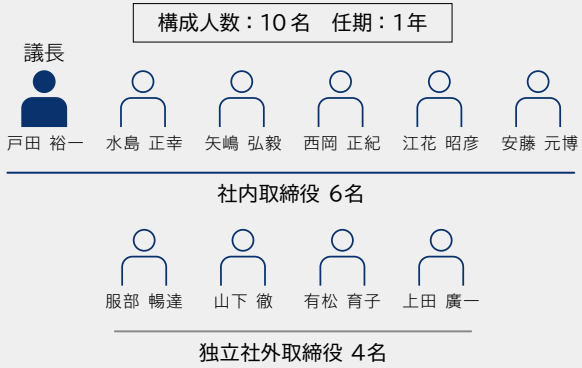
取締役会の役割・責務

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

取締役の選任に関する方針

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

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



取締役および監査役のスキル・マトリックス

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

	氏名	役職名	経営	ファイナンス	HR	コーポレート・ガバナンス	CSR	デジタル	グローバル	企業文化の発展・継承
			・事業会社経営経験	・財務 ・会計	・人事・人材開発 ・ダイバーシティ& インクルージョン	・法務 ・コンプライアンス	・サステナビリティ ・SDGs	・テクノロジー ・データ／システム	・国際ビジネス	・「生活者発想*1」 ・「パートナー主義*2」 ・「人が資産*3」
取締役	戸田 裕一	取締役会長	○			○			○	○
	水島 正幸	代表取締役社長	○			○			○	○
	矢嶋 弘毅	取締役副社長	○			○		○	○	○
	西岡 正紀	代表取締役専務執行役員		○	○	○	○			○
	江花 昭彦	取締役専務執行役員	○				○		○	○
	安藤 元博	取締役常務執行役員						○		○
	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			○	○				○
	今泉 智幸	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こうという考え方。生活者を誰よりも深く知っているからこそ、広告主と生活者、さらにはメディアとの架け橋をつくれるのだと考えます。

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

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

取締役会の出席状況（2024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22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	22回／22回（100%）
代表取締役社長	水島 正幸	22回／22回（100%）
取締役副社長	矢嶋 弘毅	21回／22回 （95%）
代表取締役専務執行役員	西岡 正紀	22回／22回（100%）
取締役専務執行役員	江花 昭彦	22回／22回（100%）
取締役常務執行役員	安藤 元博	22回／22回（100%）
社外取締役	松田 昇	22回／22回（100%）
社外取締役	服部 暢達	22回／22回（100%）
社外取締役	山下 徹	22回／22回（100%）
社外取締役	有松 育子	22回／22回（100%）

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、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 等
審議事項	取締役会の実効性の自己評価、グループ予算編成方針 等

取締役会の諮問機関および取締役会の意思決定を補佐する会議体

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

会議体	目的・活動内容	構成メンバー
報酬委員会	86ページに記載の通りです。	86ページに記載の通りです。
指名委員会	86ページに記載の通りです。	86ページに記載の通りです。
経営会議	取締役会の意思決定を補佐することを目的に設置しており、主に予算、中期計画、組織および投融資案件等、経営上の重要事項について事前審議を行うこととしています。	議長：水島正幸 代表取締役社長 構成員：戸田裕一 取締役会長、矢嶋弘毅 取締役副社長、西岡正紀 代表取締役専務執行役員、江花昭彦 取締役専務執行役員、安藤元博 取締役常務執行役員、その他議長の指名する者
グループ経営会議	取締役会の意思決定を補佐することを目的に設置しており、当社グループ全体に係る予算、中期計画、組織および投融資案件等、経営上の重要事項について事前審議を行うこととしています。	議長：水島正幸 代表取締役社長 構成員：戸田裕一 取締役会長、矢嶋弘毅 取締役副社長、西岡正紀 代表取締役専務執行役員、江花昭彦 取締役専務執行役員、安藤元博 取締役常務執行役員、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：水島正幸 代表取締役社長 構成員：戸田裕一 取締役会長、矢嶋弘毅 取締役副社長、西岡正紀 代表取締役専務執行役員、江花昭彦 取締役専務執行役員、安藤元博 取締役常務執行役員、議長の指名する主要なグループ会社の各代表者、その他議長の指名する者
博報堂DYグループサステナビリティ委員会	当社グループにふさわしい環境および人権、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：水島正幸 代表取締役社長 構成員：戸田裕一 取締役会長、矢嶋弘毅 取締役副社長、西岡正紀 代表取締役専務執行役員、江花昭彦 取締役専務執行役員、安藤元博 取締役常務執行役員

取締役会の実効性評価

取締役会の特長や強み、課題の把握によるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を目的に、外部機関を活用し、2024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 2024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、2024年5月に取締役会における分析・評価を実施

〈質問項目〉

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

調査結果

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

2024年3月期調査における主な課題と改善策

今回の調査・分析の結果より、下表の通り主な課題を3点抽出し、各課題に対して改善策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	▶	中長期的なテーマについて、取締役会における審議の必要性や審議すべきポイントを精査した上で、今後の上程プランを作成し、取締役会にて報告する。取締役・監査役の意見を反映し、それ以降は上程プランに沿った運営を行う。
社外役員が事業の実態をより深く知るための機会創出	▶	事業会社における活動への参加等を通じて、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について検討・実施する。
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	▶	審議ポイントをより明確にするため、取締役会における決議事項や報告事項の取り扱い方の好事例を参考に、上程資料の構成や説明の仕方について改善を検討する。

そのほか、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）【2023年3月期調査における主な課題と実施した改善策】

2023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
取締役会におけるさらなる議論の活性化や中長期課題に関する議論の充実	▶	議案の説明をコンパクトにするとともに、一部決裁基準の見直しを行い、取締役会における中長期課題に関する議論のための時間を確保。当社グループの中期的な目標や課題に関する議案や報告事項の上程機会を充実させた。
株主との対話の体制および実施状況等に関する情報提供	▶	決算説明会における資料およびアナリストとの質疑の共有を継続するとともに、新たに、機関投資家等との対話の実施状況等について取締役会への報告を実施した。
対話・情報開示の方法・資料等の改善の検討	▶	関係部門と課題を共有し、各開示文書において、サステナビリティやコーポレート・ガバナンスに関する非財務情報の記載を充実させた。

社外役員向けトレーニングの実施

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

報酬委員会・指名委員会

当社は、取締役会の諮問機関として「報酬委員会」および「指名委員会」を設置し、当社の取締役・執行役員の選解任・報酬の決定に係る審議を行い、取締役会にて決議を行うことにより、選解任・報酬の決定のプロセスにおける透明性および合理性を確保しています。2024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
委員長	松田 昇	独立社外取締役	3回／3回（100%）	1回／1回（100%）
委員	服部 暢達	独立社外取締役	3回／3回（100%）	1回／1回（100%）
委員	山下 徹	独立社外取締役	3回／3回（100%）	1回／1回（100%）
委員	有松 育子	独立社外取締役	3回／3回（100%）	1回／1回（100%）
委員	戸田 裕一	取締役	3回／3回（100%）	1回／1回（100%）
委員	水島 正幸	取締役	3回／3回（100%）	1回／1回（100%）
委員	西岡 正紀	取締役	3回／3回（100%）	1回／1回（100%）

報酬委員会の活動状況

2024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

2024年3月期に係る取締役等の指名の決定過程における指名委員会の活動状況は以下の通りです。

指名委員会の開催回数	1回
主な審議内容	• 取締役および執行役員の任免ならびに担当職務の変更 • 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、広告事業会社および総合メディア事業会社等の業務状況の報告を受けること等により、持株会社の監査役としてのグループの視点で取締役の職務執行につき監査を行っています。



監査役会の活動状況（2024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26回開催し、年間の上程事項数は81件です。また、各監査役の出席状況については、以下の通りです。

役職名	氏名	出席状況（出席率）
常勤監査役	西村 治	26回／26回（100%）
常勤監査役	今泉 智幸	26回／26回（100%）

役職名	氏名	出席状況（出席率）
監査役	友田 和彦	26回／26回（100%）
監査役	菊地 伸	26回／26回（100%）
監査役	矢吹 公敏	16回／18回(88.9%)

※ 社外監査役 矢吹公敏の出席状況は、2023年6月に監査役に就任した後に開催された監査役会を記載しています。

具体的な上程事項

監査役会における具体的な上程事項は、以下の通りです。

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

社外役員の会合

当社は、独立社外役員の独立・客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るため、常勤監査役がオブザーバーとなり、独立社外役員を構成員とする会合を定期的に実施することとしており、2024年3月期は2023年6月8日に開催しています。

役員報酬

取締役の報酬制度の基本方針

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

▶ 報酬構成

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

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

① 年額報酬

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

② 年次賞与（短期インセンティブ）

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

③ 株式型報酬（中長期インセンティブ）

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

▶「年次賞与」の算定方法等

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

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

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

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

▶「株式型報酬」（譲渡制限付株式）の交付方法等

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

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

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

▶ 報酬等の決定について

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

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

監査役の報酬の内容に関する決定方針

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

役員の報酬等に関する株主総会の決議内容について

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

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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

（2024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）	315	5	230	5	30	5	55
社外取締役	52	4	52	—	—	—	—
監査役 （社外監査役を除く）	45	2	45	—	—	—	—
社外監査役	36	4	36	—	—	—	—
合計	450	15	363	5	30	5	55

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、私ども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%**（2024年3月期）

行動規範

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

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

コンプライアンス推進体制

チーフ・コンプライアンス・オフィサーの設置

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

グループコンプライアンス委員会の設置

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

情報セキュリティ体制の整備

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

リスク管理

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

チーフ・リスク・オフィサーの設置

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

社員の意識啓発施策

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

企業内通報・相談窓口の設置

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

CCOメッセージ

皆様からの信頼回復に向けてあらゆる改革に全力で取り組んでまいります。



～お詫び～

2023年は、連結子会社である博報堂と日本トータルテレマーケティングにおいて取引先様に対する過大請求、また、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会業務に関する独占禁止法違反の疑いによる起訴という事案が発生しました。

当社といたしましては、取引先様や各ステークホルダーとの信頼関係を揺るがす、決してあってはならない重大な事案であると考えており、現在、全社を挙げて再発防止策の策定と実行を進めております。取引先様や各ステークホルダー、社会の皆様に多大なご心配をおかけしておりますことを改めて深くお詫び申し上げます。

～コンプライアンス強化に向けた推進体制の強化～

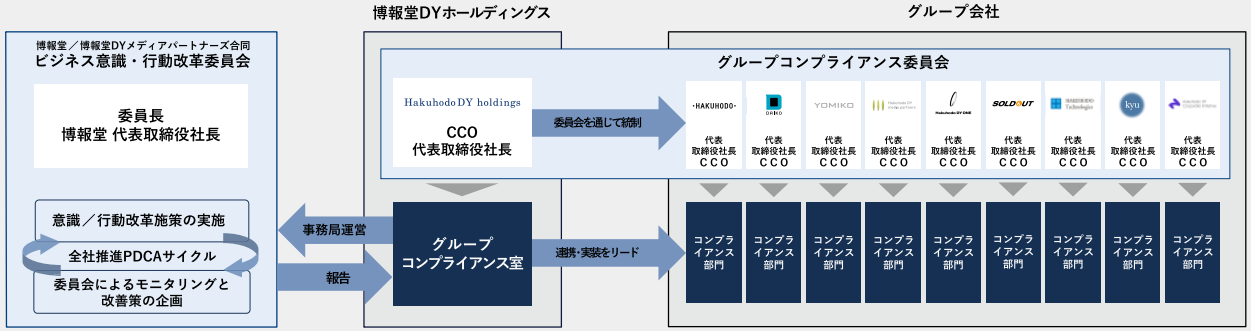
博報堂DYホールディングスの代表取締役社長CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）の私が委員長を務め、各グループ会社の代表取締役社長CCOを委員とする「グループコンプライアンス委員会」により、グループ全体のコンプライアンス活動を推進する体制としております。加えて、2024年4月に、「グループコンプライアンス室」を新設し、当社と各グループ会社のコンプライアンス関連部門の連携を強化することとしました。

また、博報堂および博報堂DYメディアパートナーズにおいて発生した事案の再発防止の徹底を企図し、博報堂の代表取締役社長でもある私を委員長とする「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のPDCAサイクル強化を図るとともに、その内容についても、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おります。

私自らがリーダーとなり、グループ社員全員が一丸となって、私たちのポリシーであるパートナー主義を今一度見つめ直し、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により、皆様の信頼の回復に努めてまいる所存です。

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。

グループ全体のコンプライアンス推進構造



不祥事事案・再発防止策について

独占禁止法違反行為の疑い

▶ 概要

2023年2月28日、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会における各テストイベント計画立案等業務委託契約等に関し、独占禁止法違反（不当な取引制限）の疑いがあるとして、当社の国内子会社である博報堂、また博報堂DYメディアパートナーズの社員が公正取引委員会から告発され、東京地方検察庁より起訴されました。

▶ 再発防止対応

2023年3月7日に当社独立社外取締役を委員長とする特別検証委員会を設置し、委員会からの提言を受け、再発防止策を実施しております。

- 代表取締役社長からの独占禁止法を含む法令遵守を徹底する等のメッセージ発出
- CROの設置
- 役職員に対する独占禁止法に関する研修の実施
- 独占禁止法の禁止事項等をまとめた事例集の作成および配布
- 就業規則やグループ行動指針といった社内規程等の整備
- 独占禁止法遵守の観点からの定期的な監査・モニタリング
- 入札案件の社内届出や競争事業者との接触制限等の社内ルールの策定
- 大規模イベントの入札、受注について取締役会の報告事項とする等のガバナンス強化
- 海外子会社における研修、社内規程の整備、内部通報制度の充実等の施策の実行

広告制作業務における不適切な請求

▶ 概要

当社の国内子会社である博報堂において、お得意先様3社に対し、取り決めたルールを逸脱した不適切な請求が行われていました。

▶ 再発防止対応

2023年10月20日に外部専門家を委員とする調査委員会を設置し、委員会からの提言を受け、「ビジネス意識・行動改革委員会」のもと、再発防止策を実施しております。

- 企業倫理、行動規範の再確認、再教育
- 実務に即したコンプライアンス研修
- 全社員を対象とした正しい取引研修の実施
- 取引ルールの明確化および周知徹底
- お得意先様との取引ルールを管理部門で確認する仕組みの導入
- 内部通報制度の充実
- 取引情報を随時モニタリングできる取引システムの構築
- ITを活用したアラート、モニタリング機能の構築
- 固定的な人員配置の改善
- 採用、登用時のコンプライアンス評価の強化

コールセンター、相談窓口業務における過大請求

▶ 概要

当社の国内子会社である日本トータルテレマーケティングにおいて、京都市様から受託した新型コロナウイルス感染症のワクチン接種事業で、約8.6億円の過大請求が行われていました。

▶ 再発防止対応

2023年8月7日に外部弁護士を委員とする調査委員会を設置。調査委員会からは同社が再出発するためには、新しい体制を組織し、社内の意識改革に取り組み、過去の不正の清算を行うこと等が必要とのご指摘を受け、新設した「信頼回復推進室」のもと、現在再発防止に向けた対応を行っております。

経営体制

2024年6月末日現在

取締役



取締役会長
戸田 裕一
博報堂取締役会長



代表取締役社長
水島 正幸
博報堂代表取締役
社長



取締役副社長
矢嶋 弘毅
博報堂DYメディア
パートナーズ
代表取締役社長



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



取締役
専務執行役員
江花 昭彦



取締役
常務執行役員
安藤 元博
博報堂テクノロジーズ
代表取締役CEO



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
今泉 智幸

社外監査役
友田 和彦

社外監査役
菊地 伸

社外監査役
矢吹 公敏

執行役員

会長
戸田 裕一

社長
水島 正幸
CCO

副社長
矢嶋 弘毅
メディア・コンテンツ領域担当

専務執行役員
西岡 正紀
CFO、
マネジメント統括担当

江花 昭彦
グループ戦略統括担当

マイケル・バーキン
kyu CEO

常務執行役員
安藤 元博
CTO、
テクノロジー統括担当

多田 英孝
CHO、CRO、
マネジメント統括担当補佐
（グループ総務室、グループ人事室、
グループ人材開発室、
グループコンプライアンス室担当）

徳久 昭彦
グループ戦略統括担当補佐
（戦略投資推進室担当）

禿河 毅
マネジメント統括担当補佐
（グループ経理財務室、グループ法務室、
グループ広報・IR室、
コーポレート機能戦略室担当）

執行役員
菊地 英之
田中 雄三
小坂 洋人
米谷 修
荒波 修
平塚 泰俊
泉 恭雄
平田 智
西山 泰央
ジェイムス ブルース
岩渕 匡敦
中尾 文美
森 正弥

06 Corporate Data

95 10ヵ年財務サマリー

96 種目別・業種別売上高データ

97 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

98 政策保有株式および株主還元に関する基本方針

99 ESGデータ

100 株式情報

101 会社情報

10ヵ年財務サマリー

（百万円）

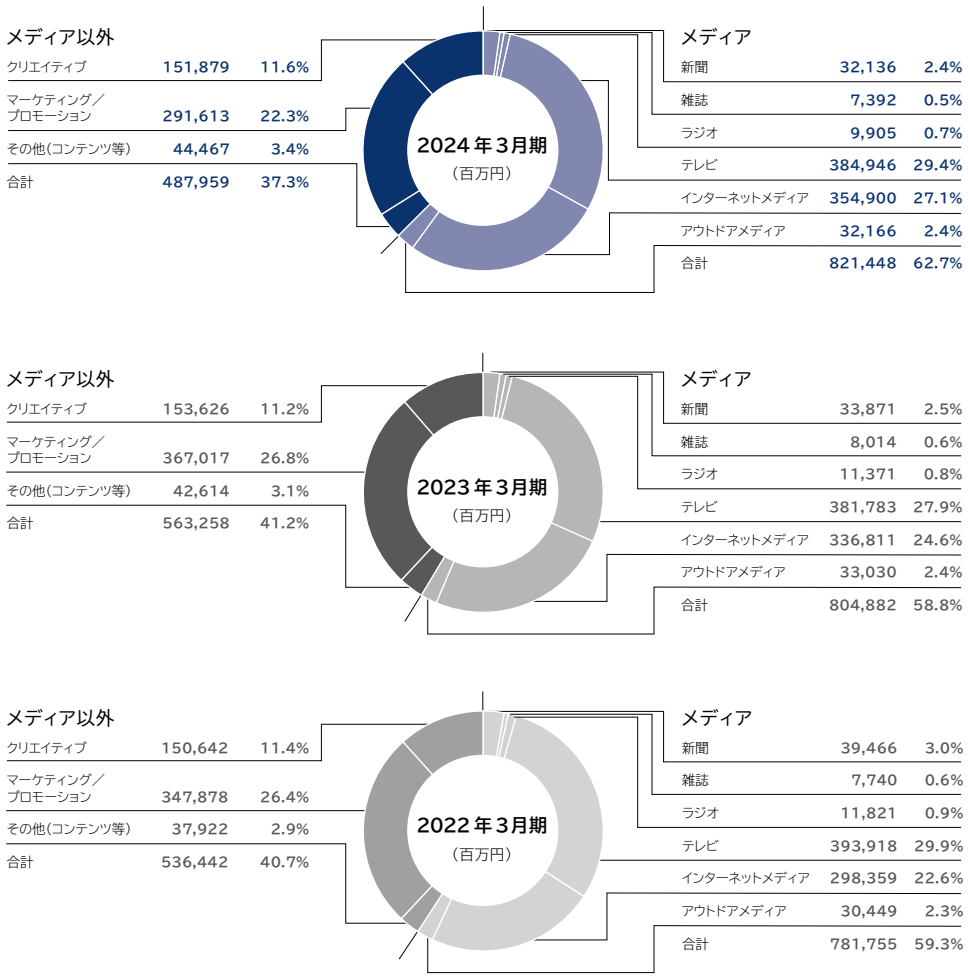
各表示年の3月31日に終了した会計年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
売上高[1]	¥1,131,064	¥1,214,996	¥1,254,979	¥1,334,638	¥1,444,524	¥1,466,249	¥1,297,947	¥1,518,921	¥1,634,340	**¥1,579,350**
収益[1]	—	—	—	673,692	773,519	802,617	714,560	895,080	991,137	**946,776**
売上総利益	205,867	232,398	248,476	272,410	324,809	332,499	313,217	387,093	403,564	**394,174**
販売費及び一般管理費	169,045	187,503	201,379	220,147	259,523	277,367	268,184	315,450	348,154	**359,886**
営業利益	36,821	44,895	47,097	52,263	65,285	55,131	45,033	71,642	55,409	**34,288**
税金等調整前当期純利益	38,924	46,152	44,795	50,703	85,758	74,871	53,669	94,708	59,210	**51,334**
親会社株主に帰属する当期純利益	19,879	28,493	25,825	29,861	47,235	44,893	26,479	55,179	31,010	**24,923**
のれん償却前営業利益[2]	38,494	47,185	50,217	55,878	72,171	64,170	54,365	84,029	71,403	**50,084**
総資産	¥ 633,904	¥ 677,572	¥ 720,556	¥ 796,216	¥ 902,002	¥ 859,887	¥ 941,103	¥1,053,016	¥1,026,415	**¥1,035,014**
純資産	282,729	293,899	325,569	367,169	316,421	316,147	362,139	387,414	389,814	**409,200**
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 33,314	¥ 29,698	¥ 16,288	¥ 32,372	¥ 53,522	¥ 27,366	¥ 36,212	¥ 20,852	¥ 38,035	**¥ 9,883**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(7,563)	(20,686)	(4,280)	(20,499)	(22,815)	3,372	(9,831)	(11,292)	(32,792)	**6,329**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(12,484)	(5,290)	(7,803)	(14,401)	(21,974)	(19,434)	(12,767)	(8,698)	(28,839)	**1,097**
現金及び現金同等物の期末残高	140,133	143,298	146,688	143,850	152,154	163,299	176,042	180,697	159,081	**180,067**
1株当たり（円）										
当期純利益（潜在株式調整前）	¥ 53.22	¥ 76.46	¥ 69.30	¥ 80.10	¥ 126.64	¥ 120.30	¥ 70.92	¥ 147.70	¥ 83.16	**¥ 67.87**
当期純利益（潜在株式調整後）	53.16	76.33	69.30	79.92	126.39	120.29	70.91	147.68	83.16	**67.86**
配当金	15.00	18.00	24.00	26.00	28.00	30.00	30.00	32.00	32.00	**32.00**
配当性向（%）	28.1	23.5	34.6	32.5	22.1	24.9	42.3	21.7	38.5	**47.1**
純資産	¥ 707.30	¥ 732.83	¥ 817.34	¥ 920.01	¥ 756.73	¥ 774.84	¥ 884.69	¥ 957.72	¥ 986.05	**¥ 1,048.61**
比率（%）										
売上総利益率	18.2	19.1	19.8	20.4	22.5	22.7	24.1	25.5	24.7	**25.0**
のれん償却前オペレーティング・マージン[3]	18.7	20.3	20.2	20.5	22.2	19.3	17.4	21.7	17.7	**12.7**
オペレーティング・マージン[4]	17.9	19.3	19.0	19.2	20.1	16.6	14.4	18.5	13.7	**8.7**
自己資本利益率（ROE）	7.9	10.6	8.9	9.2	15.1	15.7	8.5	16.0	8.6	**6.7**
自己資本比率	41.6	40.3	42.3	43.1	31.3	33.6	35.1	34.0	35.5	**37.2**
投資事業除きの主要データ[5]										
売上高[1]	—	—	—	—	1,430,154	1,458,618	1,291,822	1,512,146	1,626,148	**1,571,546**
収益[1]	—	—	—	—	773,519	802,617	714,560	888,305	982,946	**938,972**
売上総利益	—	—	—	—	310,754	325,313	307,350	380,624	396,194	**387,220**
営業利益	—	—	—	—	51,400	47,945	39,233	65,247	48,159	**27,700**
のれん償却前営業利益[2]	—	—	—	—	58,287	56,984	48,565	77,634	64,153	**43,496**
売上総利益率（%）	—	—	—	—	21.7	22.3	23.8	25.2	24.4	**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**
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**

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

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

種目別・業種別売上高データ

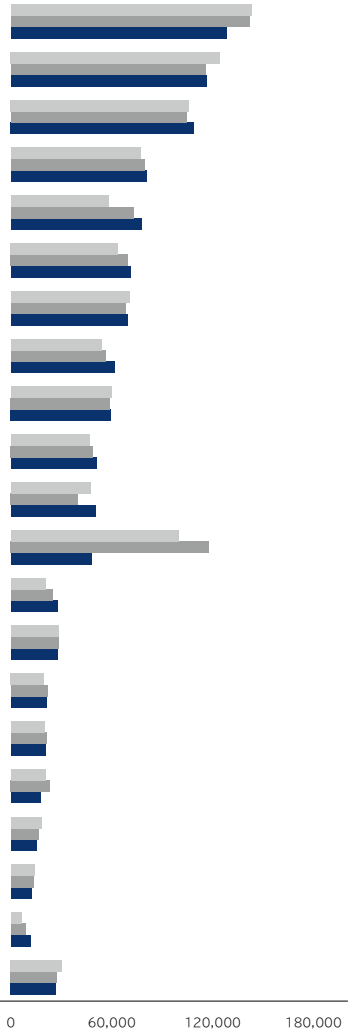
種目別売上高・構成比



※ 構成比数値は単位未満切り捨てです。

業種別売上高

百万円	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
情報・通信	143,212	142,064	128,111
飲料・嗜好品	124,422	116,028	116,176
自動車・輸送機器・関連品	105,931	104,389	108,981
食品	76,896	79,243	80,461
外食・各種サービス	58,051	72,815	77,870
金融・保険	63,709	69,683	71,027
化粧品・トイレタリー	70,635	68,108	69,342
流通・小売業	53,651	56,483	61,686
薬品・医療用品	59,981	58,934	59,561
不動産・住宅設備	46,781	48,837	50,768
交通・レジャー	47,247	39,939	50,499
官公庁・団体	99,705	117,880	47,846
ファッション・アクセサリー	20,757	24,903	27,730
ゲーム・スポーツ・趣味用品	28,437	28,290	27,518
家庭用品	19,703	21,532	20,963
エネルギー・素材・機械	20,113	21,045	20,712
家電・AV機器	20,723	23,216	17,837
出版	18,041	16,287	14,997
医療・教育・宗教	14,142	13,440	12,370
精密機器・事務用品	6,243	8,735	11,410
案内・その他	30,430	27,374	26,846



※ 種目別売上高、業種別売上高は、ともに国内売上高の数値を示しています。

国内広告市場規模と博報堂DYグループ国内売上高の推移

国内の広告市場は、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。

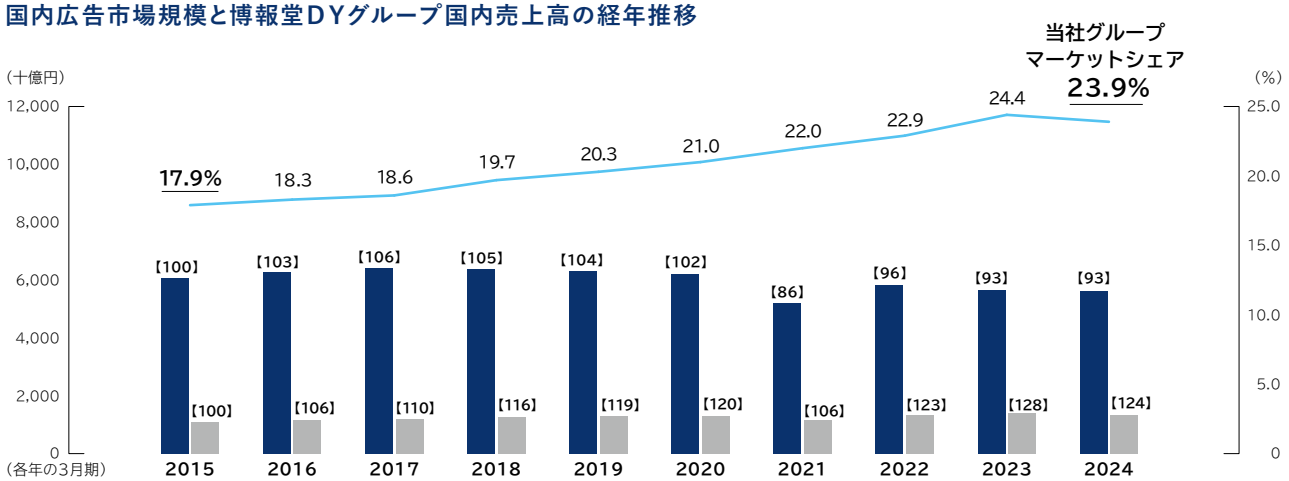
また、企業のマーケティング活動のデジタル化という構造転換は継続しており、インターネットメディアは、伸び率こそ鈍化しているものの堅調に推移しています。

このような市場環境のもと、当社グループでは、他社に先駆けて生活者データやテクノロジーを活用したマーケティングに取り組んできました。

さらには、広告メディアビジネスの次世代型モデル「AaaS」を提唱し、テレビ×デジタルなどメディアの付加価値向上を推進するとともに、広告のみならず、企業のマーケティング活動全体をサポートする領域へと機能を拡張し、フルファネルでのサービス提供を強化してきました。

その結果、2024年3月期の当社国内売上高は、2015年3月期の1.24倍となり、当社推計のマーケットシェアは、2015年3月期の17.9%から2024年3月期には23.9%へ着実に拡大しています。

国内広告市場規模と博報堂DYグループ国内売上高の経年推移



(左軸) 国内広告市場　HDY連結(国内)売上高　(右軸) マーケットシェア

【 】は、2015年3月期を100とした時の指数

1. 国内広告市場のデータは、「特定サービス産業動態統計調査」(経済産業省)に基づいています。同調査で公表されている実数データは、調査対象の変更等の影響により一部不連続が生じているため、伸び率データを用いて補正した数値を使用しています。
2. 国内広告市場規模と当社国内売上高の経年推移をご確認いただくため、2015年3月期を基準値(100)として、以降各年度の指数を算出しています。
3. マーケットシェアは、「HDY連結(国内)売上高／国内広告市場」として算出しています。なお、HDY連結(国内)売上高は、2019年3月期以降は投資事業影響を除いています。

政策保有株式および株主還元に関する基本方針

政策保有株式に関する方針

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

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

当社および広告事業会社・総合メディア事業会社では、保有する取引先の株式について保有の意義の検証を行い、当社の取締役会に報告を行います。なお、広告事業会社・総合メディア事業会社等は、事前に各社の取締役会に報告を行うこととしています。2024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。

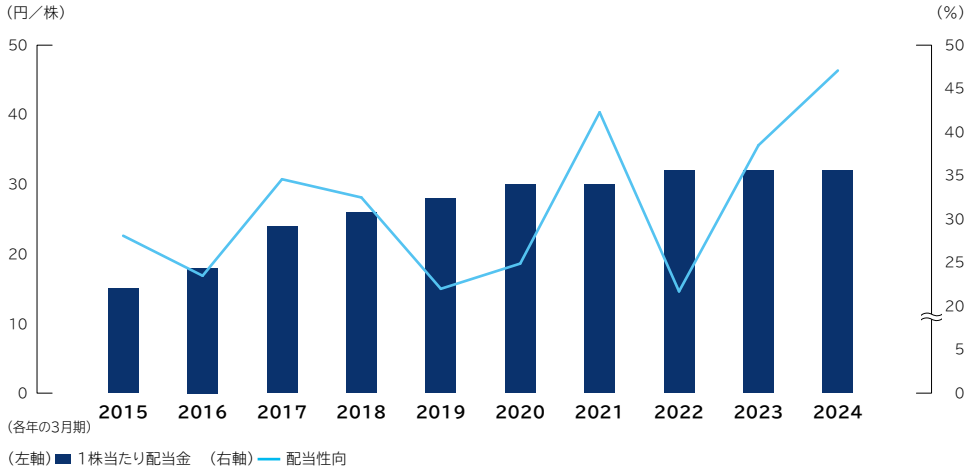
当社は、政策保有株主による当社の株式の売却等を妨げる行為や、会社や株主共同の利益を害するような政策保有株主との取引は行いません。

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）	2023年度実績	2023年度達成状況
CO_2排出量 スコープ1+スコープ2*1	2030年度50%削減（2019年度比）、2050年度ニュートラル	11,174トン	7,487トン	33.0%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	22,297トン	25.8%減
再エネ導入目標*1	2030年度60%、2050年度100%	0.0%	36.5%	36.5%
省エネルギー目標*1	30%削減（2019年度比）	5,372kl	3,912kl	27.2%減
廃棄物削減目標*2	平均50%以上削減を維持（2019年度比）	486トン	290トン	40.3%減
リサイクル率*3	85%以上	82.2%	83.5%	83.5%

*1 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 博報堂東京本社の廃棄物排出量と削減目標
*3 博報堂東京本社のリサイクル率

社会データ

■ 社会関連指標の進捗

項目		目標	2023年度実績
グループ従業員数*1	従業員	—	28,894人
	臨時従業員	—	11,061人
取締役の状況*2	取締役の人数	—	10人
	うち社外取締役の人数	—	4人
	うち独立社外取締役数	—	4人
	独立社外取締役比率	—	40.0%
	女性取締役数	—	1人
	取締役の女性比率	—	10.0%
管理職の女性比率*3		2030年30%	13.1%

*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、大広、読売広告社、Hakuhodo DY ONE（アイレップ、デジタル・アドバタイジング・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

サステナビリティに関する外部評価

■ 環境調査による評価・コミットメント

CDP気候変動質問書*1
評価A

エコバディス社*2
読売広告社
博報堂

*1 CDP：企業に対して気候変動への対応戦略や温室効果ガスの排出量に関する情報公開を求める、機関投資家と連携したNGO
*2 エコバディス社：企業のサステナビリティに関連する方針、施策、実績を調査するためのプラットフォームを提供するフランスの調査機関

■ 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*

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。国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのSDGsタスクフォースのリーダーを務めた経験を踏まえ、積極的な連携を進めています。

* 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原則から成る。

■ SBTi（Science Based Targets initiative）*

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。

* 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。

株式情報

2024年3月31日現在

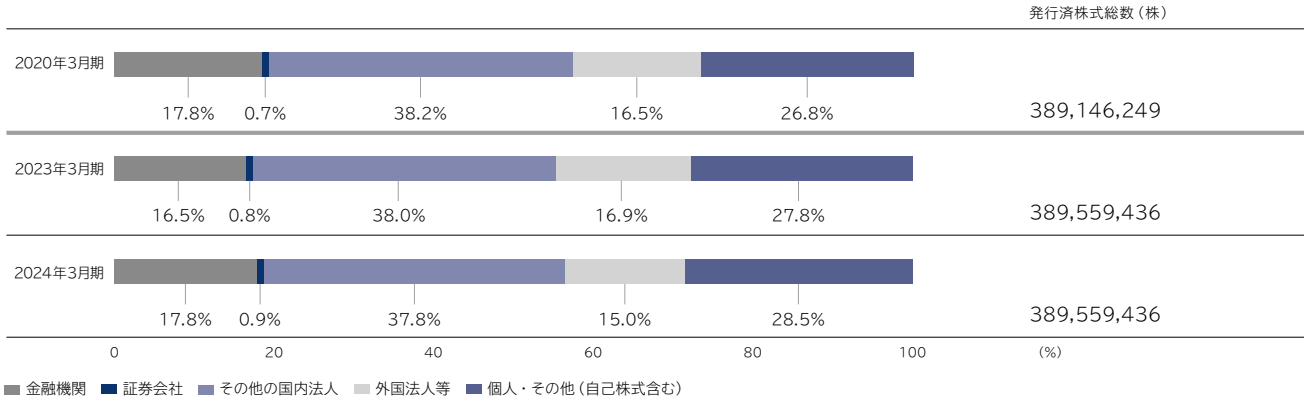
大株主（上位10名）

		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	19.34
2	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	35,388,800	9.63
3	一般社団法人博政会	18,320,000	4.99
4	株式会社日本カストディ銀行（信託口）	14,992,800	4.08
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	日本テレビ放送網株式会社	8,620,000	2.34
8	博報堂DYホールディングス社員持株会	8,266,317	2.25
9	第一生命保険株式会社	6,930,500	1.88
10	株式会社読売新聞東京本社	6,872,400	1.87

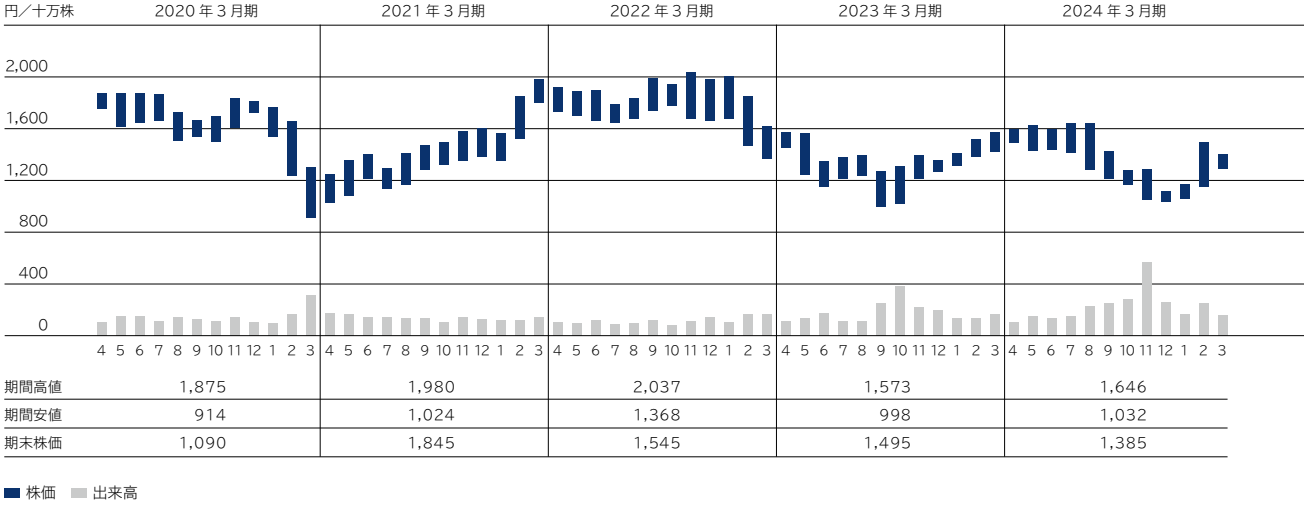
（注）1. 当社は、自己株式22,453,823株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

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	9,846名

所有者株式分布状況



株価および出来高の推移



	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
期間高値	1,875	1,980	2,037	1,573	1,646
期間安値	914	1,024	1,368	998	1,032
期末株価	1,090	1,845	1,545	1,495	1,385

会社情報

2024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	水島 正幸
社員数(連結)	15,910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)	1,477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)	815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	〒150-6021 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号
設立	2024年4月
代表取締役会長	田中 雄三
代表取締役社長	小坂 洋人
社員数	3,303人（2024年6月30日現在）
URL	https://www.hakuhodody-one.co.jp/

ソウルドアウト

会社名	ソウルドアウト株式会社
本社所在地	〒112-0004 東京都文京区後楽一丁目4番14号
設立	2009年12月
代表取締役社長	荒波 修
社員数(連結)	467人
URL	https://www.sold-out.co.jp

博報堂DYメディアパートナーズ

会社名	株式会社博報堂DYメディアパートナーズ
本社所在地	〒107-6321 東京都港区赤坂五丁目3番1号
設立	2003年12月
代表取締役社長	矢嶋 弘毅
社員数(連結)	6,792人
URL	https://www.hakuhodody-media.co.jp

kyu

会社名	kyu
本社所在地	395 Hudson Street, 8th Floor New York, NY 10014
設立	2014年5月
CEO	Michael Birkin
社員数(連結)	1,995人
URL	https://kyu.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	米谷 修
社員数（単体）	308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	西岡 正紀
社員数	334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