Hakuhodo DY holdings

# Integrated Report 2026

統合報告書 2026

## 読者の皆様へ

博報堂DYグループは、共通の価値観である「グローバルパーパス」のもと、すべての社員が日々の活動においてその実践を深めています。当社グループが目指す「クリエイティビティ・プラットフォーム」への進化に向け、本報告書では、事業構造変革や、AIをはじめとするテクノロジー領域などでの具体的な価値創造の進捗をお伝えしています。ステークホルダーの皆様との対話をいっそう深め、生活者の想いがあふれる社会の実現と、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

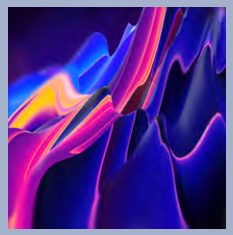
## ステークホルダーの皆様にお伝えしたいポイント



### Q 博報堂DYグループの底力とは（人×クリエイティビティ×AI）

P.6 Feature Story 博報堂DYの多様なクリエイティビティ





### Q 博報堂DYグループは、広告会社グループの枠を超えた「クリエイティビティ・プラットフォーム」としてどのように進化していくのか

P.18 Top Message
P.34 CSO Message



### Q AIシフトを取り込んでどう成長するか

P.40 Feature Story AIが加速する博報堂DYグループの価値創造





# 目次


## Who We Are

4 博報堂DYグループ グローバルパーパス
5 「生活者発想」と「パートナー主義」
6 Feature Story
– 博報堂DYグループの多様なクリエイティビティ
12 Our History
13 事業ポートフォリオ
14 強み
15 外部環境
16 目指すべき姿「クリエイティビティ・プラットフォーム」
17 「クリエイティビティ・プラットフォーム」へ向けた成長ロードマップ

## Top Message

18 Top Message

## Value Creation

24 価値創造モデル
26 重要課題（マテリアリティ）
28 人を源泉とした価値創造
29 人的資本経営の考え方
30 人的資本に関する注力取り組み

## Strategy

34 CSOメッセージ
– 江花 昭彦（博報堂DYホールディングス 取締役副社長）
37 中期経営計画の進捗
40 Feature Story
– AIが加速する博報堂DYグループの価値創造
49 CFOメッセージ
– 禿河 毅（博報堂DYホールディングス 取締役常務執行役員CFO）

## Sustainability

53 グループ社員のサステナビリティ座談会
57 博報堂DYグループのサステナビリティ
58 持続可能な地球環境への貢献
61 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
67 コンプライアンスとインテグリティの追求
70 公益財団法人 博報堂教育財団

## Governance

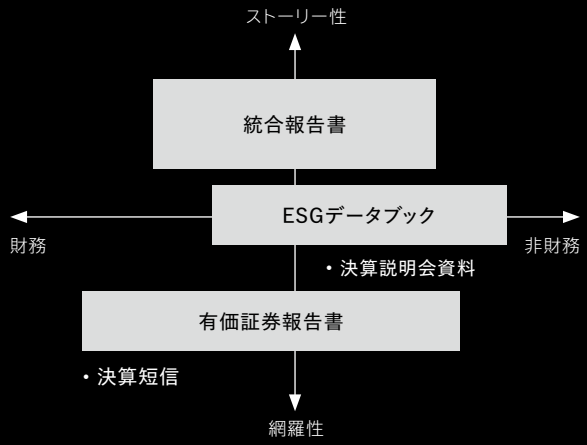
72 会長メッセージ
74 新任社外取締役メッセージ
75 コーポレート・ガバナンス
82 CCOメッセージ
84 経営体制

## Corporate Data

86 10ヵ年財務サマリー
87 種目別・業種別売上高データ
88 ESGデータ
89 株式情報
90 会社情報


### 開示レポート

博報堂DYホールディングスでは、統合報告書、ESGデータブック、有価証券報告書を開示しています。情報の内容や網羅性、ストーリー性によって開示媒体が異なるため、統合報告書と合わせてご参照ください。統合報告書は財務から非財務まで幅広く、中長期の企業成長ストーリーを開示します。




### 特記事項

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、2026年10月10日時点の情報を開示しています。
※ 本統合報告書は、2026年3月期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）を主な適用範囲としています。

# 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。

# 「生活者発想」と「パートナー主義」

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

## 「生活者発想」



生活者発想とは、生活者のしあわせを真ん中に未来を創造する哲学です。
私たちは、一人ひとりを単なる消費者やデータではなく、
矛盾や葛藤を抱える「生活者」として全方位から理解し想像します。
そして生活者の声に応えるだけでなく、生活者の想像を超える非連続な
未来を構想し、新しい生活や社会の仕組みを実装していきます。
「想像」「構想」「実装」を繰り返しながら、生活者の新しいしあわせをデザイン
する。それが生活者発想の役割なのです。

## 「パートナー主義」



パートナー主義は、長期的な関係を大切にするビジネス哲学です。
私たちは、クライアントやメディアをはじめとするあらゆるパートナーの「となり」に立ち、ともに同じ目線で課題に向き合い、ともに理想の未来を見つめて
行動することを約束します。
生活者発想があるからこそ、パートナーとして一貫した立場で、本質的な課題
解決や価値創出に向き合うことができます。

Feature Story

# 博報堂DYグループの多様なクリエイティビティ

変化の激しい時代において、博報堂DYグループの競争力の核にあるのは、
多様な人材が生み出すクリエイティビティです。
生活者発想を起点に、企業や社会の課題を新たな関係価値へと変えていく力。
それは、単なる発想力ではなく、事業を動かし、未来を切り拓く経営資本でもあります。
人の力を底力として、次の成長へ。その現在地と可能性をご紹介します。

# Our Diverse Creativity

# Feature Story



## My Creativity

**自分が社会を観る視点から生まれる**

**「こんな世の中になったらいいな！」という、想いと発想が“クリエイティビティ”だと思う。**

**そして、個人から生まれた クリエイティビティが、誰かのクリエイティビティを刺激し、連鎖していく。**

**そんなカタチをつくる仕事が好きです。**

**大屋 翔平**

読売広告社コミュニケーションデザインセンター
第2コミュニケーションデザインルーム ルーム長
クリエイティブディレクター

### 「Chain of Aspirations」
### 未来の自分と故郷をつなぐ“18歳の図書館”

宮崎県西都市は、古墳が有名な日本の地方都市です。私たちは、この街の移住・定住のコミュニケーションに5年間並走してきました。

40名を超える市民の方に話を聞く中で、私はこの街のアスピレーションに気づきました。この街では、新しい移住者が増えることも望んでいる。しかしそれ以上に、街の若者に出て行ってほしくないという願いです。西都市には高校までしかなく大学がありません。18歳になると、若者は街を出ていきます。「いつか戻ってきてほしい」というのが大人たちの切実な思いでした。一方で若者たちは、街のことは好きであると同時に、将来を考えたら出ていくのはどうしようもない、という気持ちを抱えていました。どちらの気持ちも正しい。だけど、正しいまますれ違っている。そこに葛藤がありました。

私たちが出した答えは、引き留めないことでした。街を出ることを若者の可能性が広がることと捉え直し、街から送り出す。街が若者の将来を応援する存在になれば街への愛着が高まり、いつか戻ってくる可能性も高まるはずだと考えたのです。

私たちは、「18歳の図書館」という仕組みをつくりました。街に関わる79名の大人が、18歳の未来を応援する本を選びました。街で唯一の高校に開館し、213名の18歳が国語の授業で本を借りていきました。貸出期間は3年間。18歳から20歳の人生の岐路となる時期です。そして3年後、本を返すために街へ戻ってくる。返却期限の知らせは、貸出の際に3年後の自分に宛てて書いてもらった「未完成の読書感想文」として届きます。

発想のもとは、学生時代の友人から本を借りっぱなしになっているという、経験です。「返さなければ」という気持ちが友人との関係をつないでいる。この現象を逆手に取れないかと思いました。私自身も地元が好きで、恩返しがしたいという想いも原動力になりました。この企画は、仕組みごと街へ移管する設計にしています。誰かのアスピレーションが、次の誰かのアスピレーションを刺激していく。私たちのアスピレーションを伝えるだけでは終わらず、街の中で、「Chain of Aspirations」が連鎖していく未来を願っています。



# Feature Story



## My Creativity

**私にとってクリエイティビティとは、**

**まだ形のない可能性を、誰もが安心して挑戦できる仕組みに変える力です。**

**法は創造を止めるブレーキではなく、判断の迷いを減らし、現場の熱量を実現へと導くエンジンになり得ます。**

**個人のひらめきを組織の力へ変えること、それが私の考えるクリエイティビティです。**

**藤井 正則**

Hakuhodo DY ONE 戦略法務局
クリエイティブ法務 エグゼクティブ

### 「創造を法で支えるインフラへ」再現性ある仕組みで現場の熱量を解放する〈クリエイティブ法務〉

「ぶっちゃけさ、法務ってクリエイティブのブレーキ役だよね」。企業法務に携わるようになってから、私はこの一言に違和感を覚え続けてきました。本当にそうなのか、法は創造を止めるためだけにあるのか。すべてはこの問いから始まりました。

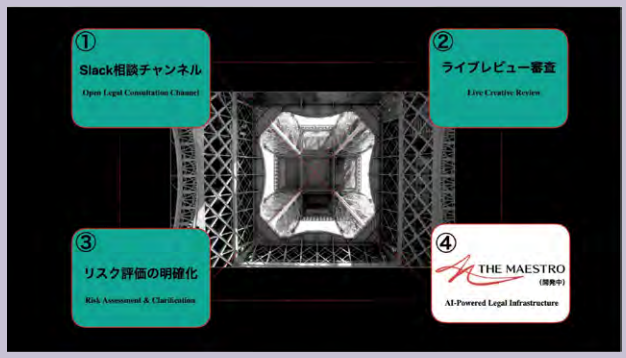
私はフランスとアメリカで、制作や撮影の現場に常駐するクリエイティブ・ロイヤーでした。クリエイターと同じ視点に立って法的課題を解く。その現場で、法律は熱量を抑えるものではなく解放できるという確信を得たことが、私の出発点です。

広告会社の現場では、スピードと自由度が命です。もっと挑戦したい、正しく進めたいのに判断基準が分からない。そんな声を何度も聞きました。薬機法、景品表示法、AI活用に伴う個人情報や著作権と、判断すべき領域は広がる一方でした。一方で現場から見た法務は「遠く、遅く、よく分からない存在」でした。返答に時間がかかるから見切り発車し、事故が起きてから初めて相談が来る。問題は構造にありました。

必要だったのは役割の変更ではなく、法務という機能と仕組みの再定義でした。そこで立ち上げたのが4つの柱から成る「クリエイティブ法務」です。一つ目は、社内共通のビジネスチャットにいつでも相談できる入り口を設け、アイデア段階から伴走して24時間以内に一次意見を戻す仕組み。二つ目は、大量のバナーやLPをその場で確認し代替案まで示すライブレビュー審査。三つ目に広告表現のリスク評価基準の明文化。そして四つ目としてそのナレッジをデータ化しAIエンジン化する「THE MAESTRO」を進めています。

相談は累計720件に達し、そのチャンネルには600名以上が参加して、迷ったらまず相談する文化が生まれました。重大インシデントはゼロになりました。ただ、本当の変化は数字ではありません。「心強い」「コンペに勝てた」そうした声が届くようになりました。組織の挑戦量そのものが増えたのです。心理的安全性は創造の前提条件だと、私は考えています。

この取り組みは今、Hakuhodo DY ONEの公式サービスとして、会社の提供価値になりました。法務は、止める役割からアイデアを実装するエンジンへ変わったのです。



# Feature Story



## My Creativity

**「huug」の立ち上げにおけるクリエイティビティとは、**

**「社員が大切にしている人生や感情を誰よりも大切にする」という強い意志を起点に、点在する施策を一つの世界観へと統合した点にあります。**

**この想い（Aspiration）と課題の本質を融合させることで、両立支援を「会社と社会をあたたかく、強くしていくための文化・成長戦略」へと進化させました。**

**橋本 絵美**

博報堂DYコーポレートイニシアティブ
経営戦略室　第二CI総合管理部
部長　マネジメントプランニングディレクター

**「ライフステージの不安を安心へ」**
**大丈夫を増やす両立支援「huug」**

私は3度の出産と復職を経験しています。1人目の復職先はビジネスデザイン局のフロントラインで、当時、周りにママ社員はほとんどいませんでした。毎日、時計を気にしながら周囲に謝ってばかりいました。朝は、ママと離れたくないと泣く子どもの声を背に、心の中でごめんねと繰り返す。この会社で育てていけるのだろうかと不安でした。

そんな私を救ってくれたのは、チームメンバーの「大丈夫」という言葉でした。「君は得意先のことを分かっているんだから、その経験を伝えてくれればいいよ。大丈夫」。その一言が、私にチームの一員でいる意味を与えてくれました。あの時の感謝を忘れたくない。育児や介護との両立が会社の当たり前になること。それが私のアスピレーションです。

2024年、人事室在籍時に育児や介護と仕事の両立施策「huug」の発信を開始しました。これまでの制度や施策を、クリエイティブの力で一つのブランドに再定義したものです。「huug」という名前は、hugにもう一つのU、「あなた」を足したものです。親であるあなたも、子であるあなたも、仕事を頑張るあなたも包み込みたいという想いを込めました。発信を重ねるうちに、当事者ではない方にも認知が広がってきました。

「huug」が形にするのは、社員の本音です。例えば博報堂の学童サポート「CREATIVE KIDS CAMP」は、乳幼児期の支援メニューは揃う一方で、長期休みに様々な経験をさせてあげられないという小学生の親の悩みから生まれました。これはお子さんを預かるだけの取り組みではありません。社員が先生になって特別な体験を届け、会社やクリエイティビティを知ってもらう。働く親であることに自信を持てる体験をデザインしました。「ママの会社は、アイデアをつないで幸せを作る仕事なんだね」とか、「大きくなったらパパの会社に入りたい」といった声も届いています。

両立支援は、単なる福利厚生ではありません。育児や介護の経験は時間の制約を生む一方で、生活者としての視点と経験の引き出しを増やします。その経験の掛け合わせこそが、私たちグループの力になる。「大丈夫」の連鎖が、会社を、社会をあたたかく強くしていくと信じています。



# Feature Story



## My Creativity

**私にとってクリエイティビティとは、**

**既存アセットを異なる視点で捉え直し、そこに宿る「想い」や仕組みを組み合わせて、新たな価値を実装しきることです。**

**富山県朝日町での実践を原点に、生活者、全国の自治体、企業、研究機関の皆様と、「暮らすだけで元気になる」まちづくり。それが私の生涯かけた挑戦です。**

**畠山 洋平**

博報堂 地域共創プラットフォーム事業推進局 局長

**住民の「想い」を新しい「生活者価値」へ編集する。日本初の（生活者参加型）マイナンバーカードサービス「LoCoPi」**

7年前に父が急逝し、奈良の田舎で一人になった母に東京においでよと言うと、こう返されました。「ここには友達がいて、オカリナサークルだってあるし、やりたいこともある。ここが好きなんだ」と。母の願いは「住みたい場所に住みたい」ただそれだけでした。この言葉が今も私の原動力です。

しかし日本の地方は今、均質化したロードサイドとシャッターの下りた商店街に覆われ、どこも同じ顔になりつつあります。人口が減り続ける中、これを誰か任せで解決できるのでしょうか。私たちは、「住みたい場所に住み続けられる」と無意識に信じてはいないでしょうか。それが私の課題意識でした。

この課題意識のもと全国を回り、想いが合致した富山県朝日町に家を買いました。住民として、生活者として暮らしながら話を聞いて回りました。またお店が潰れた、子どもの安全が心配だと住民の声は様々でしたが、根底にあったのは母とまったく同じ「住みたい場所に住みたい」という願いでした。

同時に、小さな町でも行政が本当に縦に割れていると気づきました。人が足りないのに分断され、手間とお金がかかる。ローコストの生活インフラの構築が急務でした。

そこで着目したのは、国民の8割が持つマイナンバーカードです。この一枚に行政サービスを束ね、生活者インターフェース「LoCoPi」をつくりました。ただ便利にしたのではなく、無機質な管理の道具だったものを、想いが循環するものへと価値転換したのです。使い始めた方の反応は、想像を超えていました。「この店が好きだから使うんだ、どうせデータを取っているんだろう、いいんだよ、それを伝えてくれよ」と。住民が主役になったこの状態こそ、生活者価値ではないでしょうか。

行政は縦割りだと外から言っていた私自身は、どうだったか。営業職、ストラテジックプラニング職、クリエイティブ職とそれぞれ分断し、バケツリレーになってはいないか。今回は部門を越えてバディを組み、フロントからプラニングまで一緒に行いました。職能の壁を越えること。それができれば、このグループでできないことなどありません。



# Feature Story



## My Creativity

**創造性とは、絶え間ない観察と探求の積み重ねです。**

**好奇心と共感をもって世界を見つめ、当たり前を問い直し、いま歩む道の先にある別の道筋を思い描き、そこがどこへ通じるのかを遊び心とともに探る。居心地の悪さを伴うときでも可能性に心を開き続け、その姿勢を、新しいものを世に生み出す確信へと変えるタイミングを見極めることです。**

Heather Boesch
IDEO Partner

**「医療からセルフケアへ」女性の主体性を取り戻す、痛くない在宅子宮頸がん検診の再設計**

アメリカでは、女性の4人に1人が子宮頸がん検診を推奨される頻度で受けていません。。毎年4,000人が命を落とし、20万人がこの病気と闘っています。早期に見つければ防げるはずの病気でこれだけの犠牲が出てしまっています。

背景には、憂鬱で苦痛の伴う検診という体験があると私は考えています。仕事を休み、子どもを預け、病院に出向き、ほとんど裸になって固定台に上がり、冷たい器具を挿入されて細胞をこすり取られる。この器具が設計されたのは1800年代で、以来その形はほとんど変わっていません。

なぜ変わらなかったのか。女性の健康が、長く投資されてこなかった領域だからです。臨床試験への女性の参加が義務付けられたのは1993年のことでした。女性が率いるチームに向かうベンチャーキャピタル投資は3%にも達しません。技術の限界ではなく、優先順位の問題だったのです。

このプロジェクトで私が最初に立てたのは、技術的な問いではありませんでした。「女性は、どう感じたいのか」。答えは明快で「快適でいたい」「自分でできるという自信を持ちたい」「自分が気にかけられていると感じたい」というものでした。年齢も体型も人種的背景も様々な方々に話を聞くうちに、これが器具だけの問題ではないと分かってきました。自分の身体に対する主導権を奪われているという感覚もあったのです。

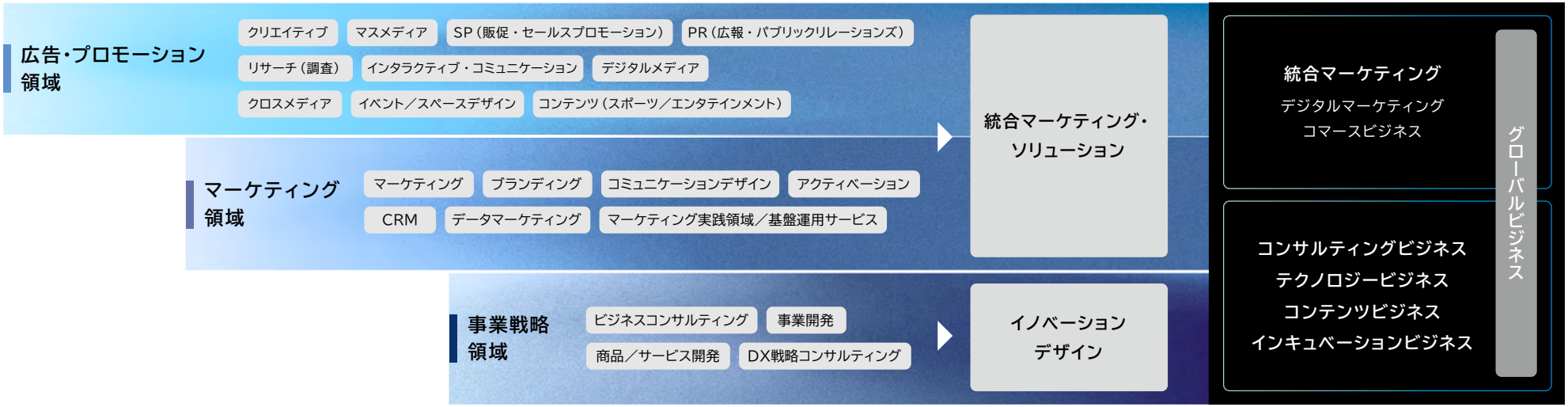
そこからクライアントであるTeal Healthとともに生み出したのが、細く、柔らかく、直感的に使える、自宅で行うことができる器具です。妊娠検査薬やタンポンのように女性がすでに自宅で使っているものを参照して設計しました。折り紙と花びらから着想を得た、人間味のある医療処置の道具には見えないデザインとしました。

自宅での検査精度は、医師のもとで受ける検査とほぼ変わらない96%です。利用者の94%が従来の方法よりもこちらを選ぶと答え、97%が使いやすいと回答しました。FDAの承認を異例の速さで取得し、現在は全米50州で利用可能です。2027年には保険適用となる見込みです。私たちは新しい薬や医療技術を生み出したわけではありません。長く使われてきた器具から、恐怖と、摩擦と、不平等を取り除いただけです。それだけで、防げるはずのがんが本当に防げるものになったのです。



# Our History

博報堂DYグループはこれまで、生活者データとクリエイティビティを原動力に、事業領域の拡大と収益モデルの多層化を進めてきました。生活者、企業、社会に新たな価値とインパクトを与え続ける存在として進化を続けていきます。




### 創業期

**創業～広告会社グループとして成長**

創業当時（1895年）の博報堂は、新聞や雑誌の広告を集める仕事が中心でした。戦後、ラジオ・テレビなどのメディアの拡張を背景に急速な発展を遂げ、クライアント（広告主）のパートナーへと進化しました。中核会社の博報堂では「カンヌライオンズ」でグランプリを獲得するなど、クリエイティブへの高い評価を得ています。

### 1990s～2000s

**統合マーケティング領域の成長**

2003年、博報堂と大広、読売広告社の3社は共同持株会社「博報堂DYホールディングス」を設立し、経営統合を果たしました。インターネットの急速な普及を背景に、広告・プロモーション領域と一体となってマーケティング活動を支援し、最高の課題解決力を提供する統合マーケティング・ソリューションビジネスが大きく発展しました。

### 2010s～2020s

**事業戦略領域の成長**

企業のマーケティング活動が世界的規模で高度化・複雑化する中で、専門的かつ先進的なマーケティング手法やソリューションを提供する「専門マーケティングサービス企業」をグループ内に取り込む戦略事業組織「kyu」を組成。また、デジタルマーケティング領域での優位性を獲得するために、D.A.コンソーシアムホールディングスの完全子会社化を実施。同社は、2024年4月アイレップと企業統合し、Hakuhodo DY ONEとなりました。

### 2026（現在）

**「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**

2027年3月期を最終年度とする中期経営計画に基づき、将来の収益の柱として「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」の各領域を選定し育成。同時に統合マーケティングの高度化・効率化を推進し、2025年にオプトがグループイン。従来の広告会社グループの枠組みを超えた「クリエイティビティ・プラットフォーム」を目指しています。

# 事業ポートフォリオ

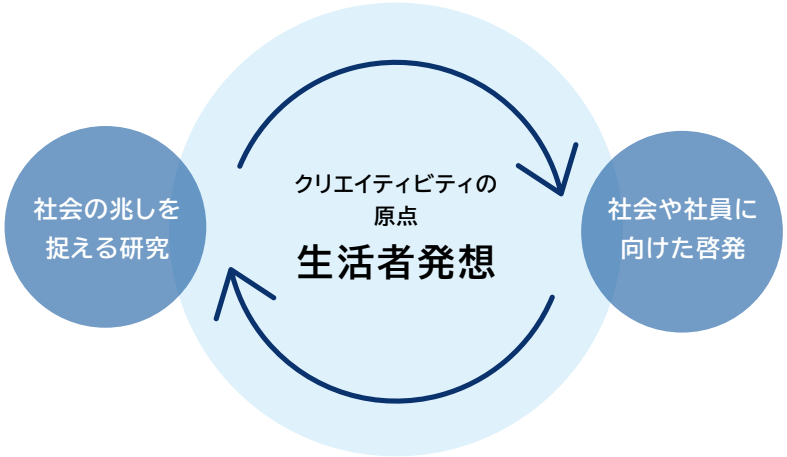
現中期経営計画では、「マーケティングビジネス」「コンサルティングビジネス」「テクノロジービジネス」「コンテンツビジネス」「インキュベーションビジネス」「グローバルビジネス」の6つの事業領域を設定しています。これら6つの事業領域が、それぞれ異なるビジネスモデルで成長しながら相互に連携することで、グループ全体の利益構造を変革し、さらなる成長を目指します。



# 強み

## 生活者発想を起点としたクリエイティビティ

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




### 生活者発想とは

生活者発想とは、生活者のしあわせを真ん中に未来を創造する哲学です。私たちは、一人ひとりを単なる消費者やデータではなく、矛盾や葛藤を抱える「生活者」として全方位から理解し想像します。そして生活者の声に応えるだけでなく、生活者の想像を超える非連続な未来を構想し、新しい生活や社会の仕組みを実装していきます。「想像」「構想」「実装」を繰り返しながら、生活者の新しいしあわせをデザインする。それが生活者発想の役割なのです。

## 多様な人材と共創

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



**粒ちがいの能力を持つ**
**多様な「個」の力を引き出す**

**互いに高め合う**
**「チーム」の力を引き出す**





**高度なクリエイティビティを**
**生み出す**

# 外部環境

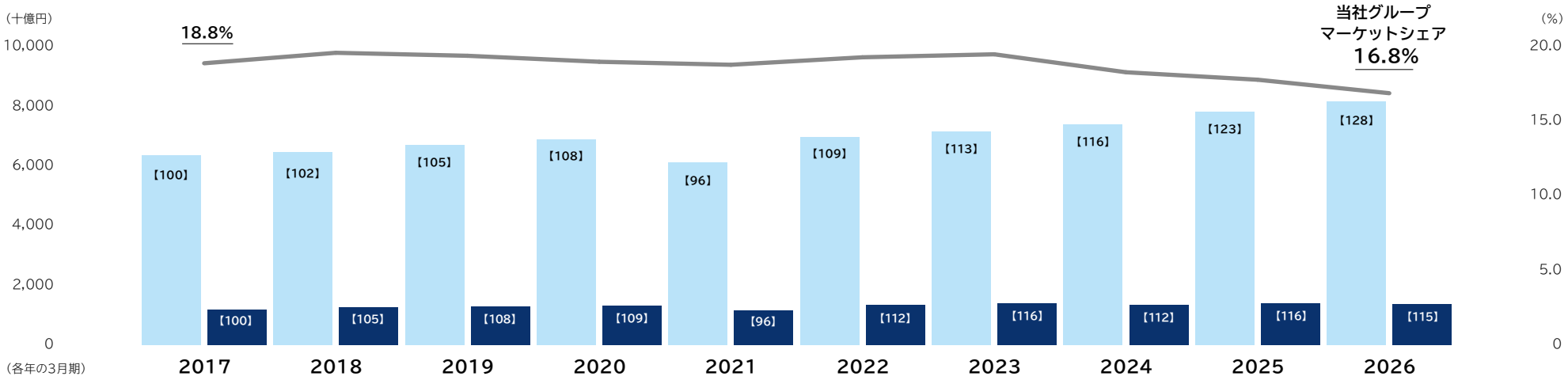
## 国内広告市場規模と博報堂DYグループ国内売上高の推移

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、その後は力強い回復が続いており、拡大基調で推移しています。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一段と進んでおり、インターネットメディアは動画広告やソーシャル広告を中心に高い伸びを続け、市場全体を強く牽引しています。その結果、2026年3月期の国内広告市場規模は2017年3月期比で1.28倍に達しています。

このような市場環境のもと、博報堂DYグループでは、いち早く生活者データやAI／テクノロジーを活用したマーケティングに取り組んできました。広告メディアビジネスの次世代型モデル「AaaS」を提唱し、広告枠にまつわる情報を活用したメディアの付加価値向上を図るとともに、当社独自のメディア／生活者データ／ナレッジ／外部データを統合した「CREATIVITY ENGINE BLOOM」の開発と導入を推進しています。また、企業のマーケティング活動全体を支援するため、フルファネルでのサービス提供体制を強化し続けています。

その結果、2026年3月期の当社グループ国内売上高は、2017年3月期の1.15倍となっています。当社推計のマーケットシェアは、2023年3月期まで19%前後の水準を堅調に維持してきましたが、インターネットメディアの急速な拡大をはじめとするメディア構造の変化に伴い、2026年3月期には16.8%に低下しています。このような中、当社は2026年3月にデジタルホールディングスが新たにグループインしたことを契機として体制をいっそう強化し、拡大するインターネットメディア領域におけるシェアの再拡大を図っています。

**国内広告市場と博報堂DYグループ国内売上高推移**




（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、2017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、当社独自モデルに基づいています。
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、2017年3月期を基準値（100）として、以降各事業年度の指数を算出しています。
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月期から2024年3月期までは「投資事業」影響を、2025年3月期では「調整額」（持分法適用会社であるユナイテッド株式会社が保有する、株式会社メルカリの株式売却益）を除いています。

## 目指すべき姿「クリエイティビティ・プラットフォーム」

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



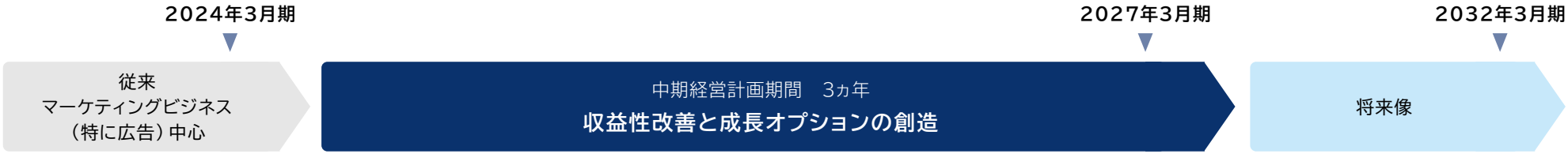

私たちの強みは、多様な人材、「共創」「チーム」を尊ぶカルチャー、そして「生活者発想」による「クリエイティビティ」です。この強みに、様々なステークホルダーとのつながり、グローバルネットワーク、AI等のテクノロジーを掛け合わせることで、多様なビジネスを通して新たな関係価値を生み出し、未来を創造するグループへと進化します。

現中期経営計画では、この「クリエイティビティ・プラットフォーム」を通じて新たな関係価値を生み、社会価値と経済価値を両立することができる事業領域として、6つの事業領域を選定しました。これら6つの事業領域が、それぞれ異なるビジネスモデルで成長を遂げながら相互に連携し、いっそう収益力を強化する姿を目指して、事業構造の変革を推進します。

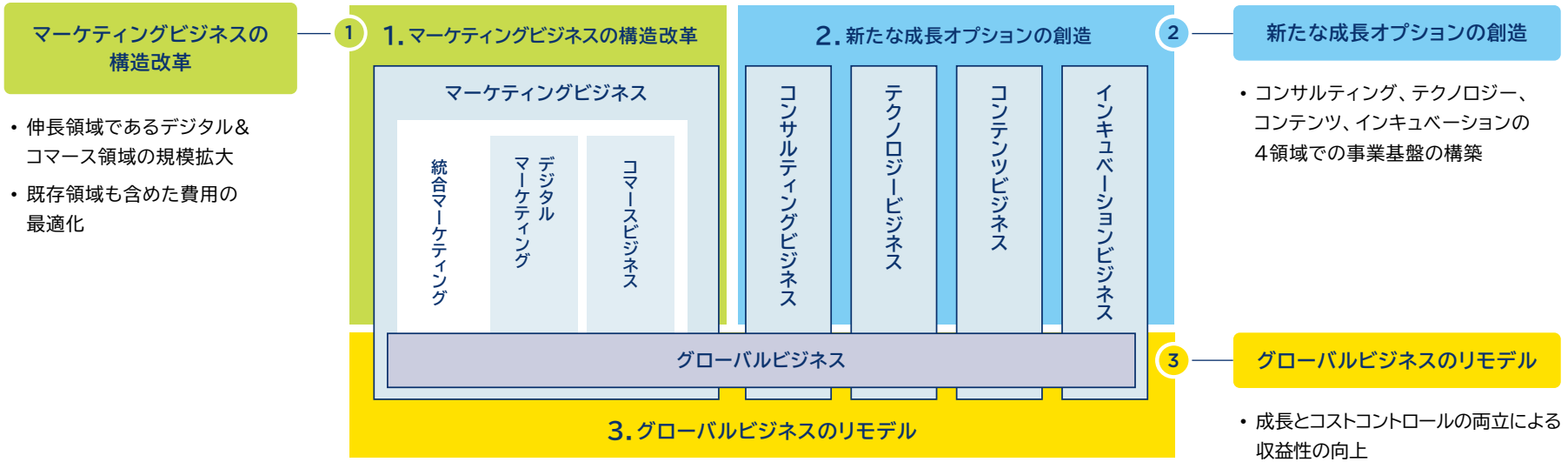
そして、このダイナミックな変革を通じて、大きな成長を生み出し、企業価値の最大化と同時に、グローバルパーパスの実現を目指します。

# 「クリエイティビティ・プラットフォーム」へ向けた成長ロードマップ

現中期経営計画期間（2025年3月期～2027年3月期）を収益性の改善と成長オプションを創造する期間と位置付け、マーケティングビジネスの構造改革と新たな成長機会の開発を強力に推し進めます。その上で、2032年3月期をターゲットに、これら6領域の確立と相互連携を完成させ、グループ全体の利益構造を抜本的に変革していきます。




## 戦略～収益性改善と成長オプションの創造～





# Top Message

## AI×人材×ソリューションで、新しい企業体への変革を確実に

代表取締役社長
**西山 泰央**

トップメッセージ

## 「フルモデルチェンジ」を、宣言から実像へ

本中期経営計画（以下、中計）では、「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」へと変えていく、そのフルモデルチェンジの旗を掲げてきました。その変革が「掛け声」から少しずつ「実像」へと移り始めています。

3ヵ年と定めた中計の最終年度を迎え、仕上げのフェイズに入っています。これまでの成果を棚卸ししながら、覚悟をもって前に進めています。

マーケティングビジネスの構造改革に加え、他の5つの事業領域それぞれが強みを磨いて、領域や事業会社の壁を越えた連携が具体化してきました。インキュベーションビジネスとコンテンツビジネスは、本年度からホールディングスの直下で独立性を高め、これまで培ってきたものを一段と強化する体制へと移行しています。

変革は構想や組織のかたちを示すことに始まり、実行の積み重ねによって実現します。芽を出し始めた取り組みを、具体的な事業と成果へ変え、再現可能な力として定着させていきます。

その実像を、事例と結果をもって株主・投資家の皆様にお伝えしていくことが、私の責任だと考えています。

## AIは、人間の創造性を解き放つためにある

私は、テクノロジーは人間の創造性を解き放つためにあると考えています。その意味で、AIの急速な進展は、私たちにとって大きな機会です。当社グループならではの価値が生まれるのは、AIを導入したその先にあります。

AIは、これまで培ってきた形式知を集約し、簡単に引き出せる環境を整えてくれます。しかし、そこから出てくるのは過去の知見を編集したものにすぎないという限界もあります。大切なのは、その形式知を使いこなし、私たちが培ってきた生活者の理解や、社会や企業の課題を抽出する力を掛け合わせて、未来の価値をどう創造するかです。

「AIに最適化を。人間に問いを。」という言葉に、私はその考えを込めています。

AIの活用により、これまで以上に課題の洞察と提供価値の創造に時間を使えるという実感が生まれていると感じます。

こうした変化を支えていくのが、AIとそれを使う人材の結び付きです。延べ3万人規模のAI研修を土台に、グループの本社機能を担う博報堂DYコーポレートイニシアティブでは、85人のAIアンバサダー・ビルダーが業務工数の5～10%をアプリ開発にあて、138本の専門アプリが立ち上がりました。管理部門の効率化にとどまらず、グループガバナンスを支える基盤が、現場の手で作り変わり始めています。本社組織でのロールモデルが見えれば、活用はおのずとグループ各社に広がっていきます。

**AIに形式知を集約し、**
**生活者の理解や、**
**社会や企業の課題を**
**抽出する力を掛け合わせる。**

トップメッセージ

## 別解を生み出し、まだない市場をつくる

私たちが考えるクリエイティビティは、アイデアや表現を生み出すことを起点に、まだない事業や市場をつくり出していく力です。

大きな問いを仕立て、産官学民のステークホルダーを集め、事業やサービス、体験として実装まで一気通貫でやりきる機能は、当社グループならではの強みです。その根底にあるのが、私たちのフィロソフィーである生活者発想です。専門性を持ちながら、プロの論理と生活者の感覚を行き来できるからこそ、日常の違和感や、新しい価値の兆しに気づけるのです。

事業会社である博報堂では、「正解より別解」というスローガンを使っていましたが、正解を出す時間はAIによって相当短くできるようになりました。一方で、正解が同質化する中で「別解」を生み出す難しさは増し、その価値はよりいっそう高まっています。だからこそ、一人ひとりの能力を属人的なものにとどめず、課題に応じて最も力を発揮できるチームを組成し、そこで生まれた知見を次の挑戦へ蓄積していく仕組みを、グループとして築いていきます。クリエイティビティは、人と人をつなぎ、力を引き出す仕組みそのものにも、発揮できる。私はそう確信しています。

## 会社の壁を越えて、顧客の価値を最大化する

この1年で最も大きく変わったのは、各事業会社が個別に強みを磨くだけでなく、複数の強みを顧客の成果のために組み替え、高度化しようという試みが動き出したことです。グループ収益の中核を担うマーケティングビジネスの変革を進めると同時に、成長領域を収益性と再現性を備えた事業へ育てることが重要です。

こうしたグループ横断の取り組みの要となるのが、今年度新設したグループアカウント戦略室です。顧客企業の課題と各社の強みを俯瞰し、グループ全体としてどのような体制で価値をお届けすべきかを考える経営機能です。顧客企業にとってのメリットを最優先しながら、各社の専門性と経営判断を尊重し、意思決定の速度を上げていきます。

その際に私自身が意識してきたのは、ミーティングのスタイルを抜本的に変えることでした。会議の目的を結果の吸い上げから、改革や顧客最適へ切り替えると、メンバー構成は自然に横断型になります。そのための報告書づくりは最小限にし、仮説と実態だけを持ち寄ることで、ディスカッション中心になり、改革につながる議論で終えられるようになりました。この積み重ねが、やがてグループのカルチャーになっていくと考えています。

全体最適と各社の個別最適は、互いに高め合うものです。各事業会社が築いてきた顧客基盤や専門性、文化は重要な資産です。ホールディングスには、それぞれの個性を活かしながら、各社がどの領域で最も力を発揮できるかを明確にし、一社で対応困難な課題に対しては、グループの専門性を組み



**正解が同質化する中で**
**「別解」を生み出す**
**難しさは増し、**
**その価値はよりいっそう**
**高まっています。**

合わせる役割が求められます。個社の専門性が高まるほど、グループとして生み出せる価値も大きくなる、そんな関係をつくっていきたいと思っています。目指すのは、顧客企業の事業変革や、生活者・社会の課題解決を継続的に支える「事業変革エンジン」としての役割です。

## 価値を可視化し、新しい産業を創る

この1年で進んだのは、「価値を可視化」という言葉が意味することの具体化です。何を成果とし、誰がどのような価値を生み、それを対価や次の投資判断にどうつなげるかを、具体的に設計し始めました。新産業創造については幅広く可能性を探る段階から、社会課題、当社グループの強み、実現可能な事業モデルという観点でテーマを絞り、実装条件を検証する段階へ移行しています。

その一例が、三井物産（株）との合弁で立ち上げた「Earth hacks」です。脱炭素の価値を、生活者が直感的に選べる「デカボスコア」として可視化する事業で、「今の脱炭素社会の閉塞感は何か」「生活の中で楽しみながら組み込める文脈がないのではないか」という問いから始まりました。現在は数百社に導入が広がり、学生を巻き込んだイベントなど世代を超えた広がりも生まれています。生活者の購買行動の基準や、企業の価値観の変革を、私たちのクリエイティビティで確かに動かせるという手応えを感じています。

生み出した価値を単発で終わらせず、再現できる能力として蓄積し、次の事業や投資へつなげていく。この循環を回し続けることが、新しい産業を創る力になります。

## 事業モデルを、ストック型へ

マーケティングビジネスは、今後も当社グループの中核です。実行業務や取引量への対価にとどまらず、顧客企業の事業成果にどう貢献したかを示し、構想から実装、継続運用まで支えるモデルへ進化させていきます。

コンサルティングビジネスでは、生活者発想、クリエイティビティ、マーケティング、AI実装を組み合わせた、既存のコンサルティング会社とは一線を画す、私たちならではのモデルをつくります。

コンテンツやIPビジネスでは、作品や権利を活用するだけでなく、生活者データやAIも活かしながら、ファンダムを継続的に育てていく事業へ広げていきます。

インキュベーションビジネスでは、社会課題を起点に、企業、スタートアップ、アカデミアなど社外の知見や技術を結び付け、新たな事業や産業の創出に挑戦します。

AIとデータをこうした事業の進化に活かしながら、何を自らつくり、何を外部と組み、どの事業へ資源を配分するのかを、成果とリスクの両面から判断していきます。

こうした一連の取り組みを経て、当社グループの事業モデルは、ある領域や時間軸の中で対価をいただく、コミッションやフィーといった「フロー型」から、蓄えてきた知見そのものが動的に進化し続ける「ストック型」へと、収益の時間軸も含めて大きく変わっていくと考えています。クリエイティビティ・プラットフォーム自体が、構造化され、活用され、アップデートされることで提供価値を高めていく。そうした姿を目指します。

**クリエイティビティ・プラットフォーム自体が、構造化され、活用され、アップデートされることで提供価値を高めていく。**

トップメッセージ

## 一人ひとりの好奇心を グループの成長力に

当社グループにとって、「人」はあらゆる価値創造の源泉であり、その主体です。人的資本への取り組みは、社会的な要請に応えるためのものである以上に、私たちの事業戦略そのものだと考えています。大切にしたいのは、一人ひとりが内発的な動機や好奇心を持って仕事に取り組める環境づくりです。

多様性についても、比率などの指標で進捗を確認するとともに、個々の力が実際に活かされているかを重視しています。性別に限らず、専門性、経験、キャリア、世代など、異なる背景を持つ人材が価値創造に参加し、力を発揮できることが、私たちの競争力につながります。今後強化していくのは、グループ共通でのスキルの可視化です。一人ひとりの能力や経験を把握して、最適な仕事やチーム、次の挑戦へつなげる。同時に、自ら成果を上げることだけでなく、自分の知見を共有することで他者やチームの成果に貢献したことも正しく評価する。多様な専門性と貢献のあり方が尊重される組織にしていきたいと考えています。

## 自ら脱皮し、変革の責任を引き受ける

私はかねて「脱皮できない蛇は死ぬ」という言葉を、様々な場で口にしてきました。AI導入によって、削減できた時間や生まれた心理的余裕を何に使うのか。答えは人それぞれですが、好奇心の赴くままに自分のスキルを別の領域へ広げ、新たな人と出会おうとする人ほど、著しく成長できると感じています。好奇心は、人との関わりの中で育まれるものです。いろいろな人と出会える環境があるからこそ、刺激を受け、自問自答を繰り返し、その面白さが個のイノベーションにも、会社の価値にもつながっていきます。だからこそ私たちは、あらゆる方々とのコミュニケーションを何より大切にしています。

当社グループは今、長く続いてきた事業モデルを磨きながら、AI時代にふさわしい新しい価値創造の形へ移行する局面にあります。昨年は「魂と責任を込める」と申し上げました。今年はそこから一歩進めて、既存のやり方にとらわれない新たな価値創造の狼煙を、自分たちから上げていく年にします。そのためには、好奇心を持って自らを磨き、そうした人材を育て、付加価値を高め続けること。それを株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にお約束します。

私たちの言葉だけでなく、その実行と結果を、ぜひ見ていただきたい。組織も一人ひとりも自ら脱皮し続け、新たな価値創造の道筋をしっかりと形づくっていきます。これからの当社グループに、どうぞご期待ください。



**組織も一人ひとりも**
**自ら脱皮し続け、**
**新たな価値創造の道筋を**
**しっかりと形づくっていきます。**

代表取締役社長

西山泰央

# Value Creation

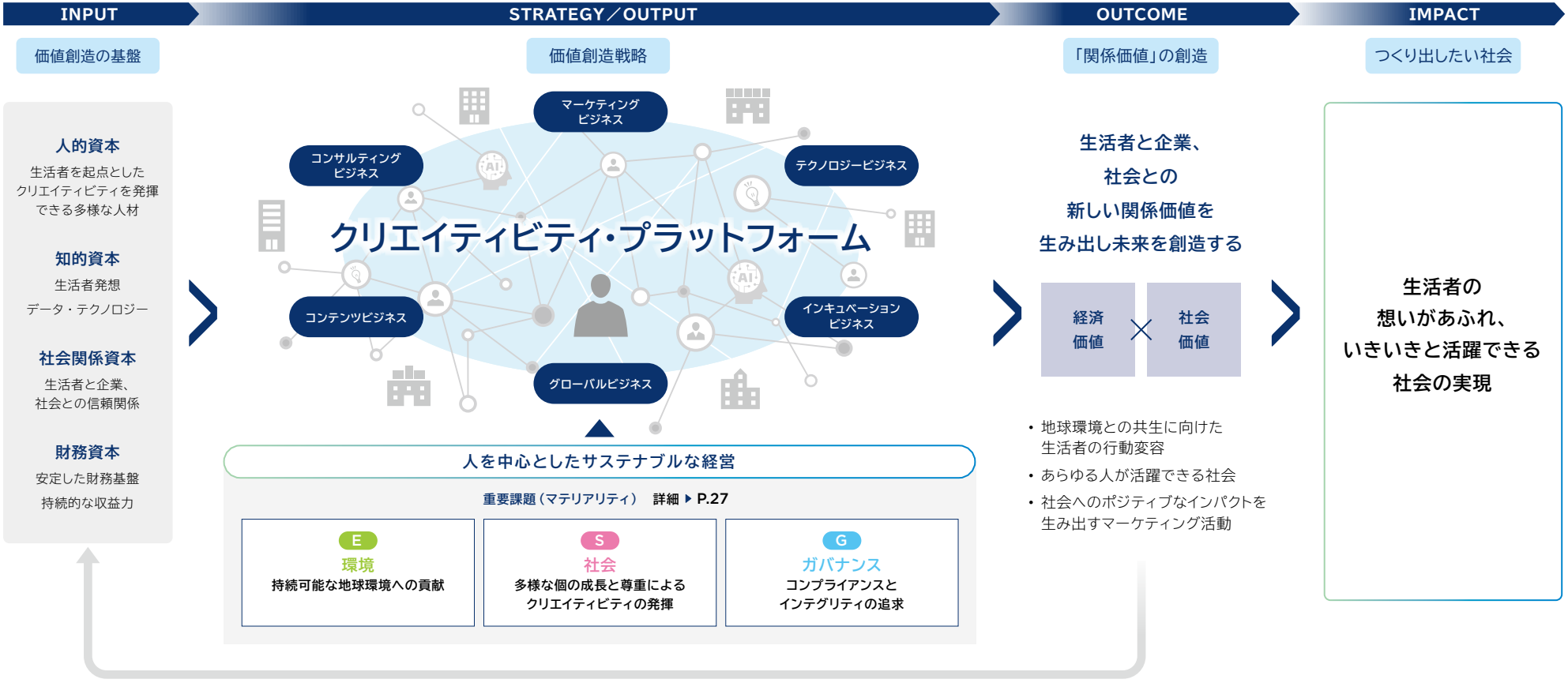
24 価値創造モデル
26 重要課題（マテリアリティ）
28 人を源泉とした価値創造
29 人的資本経営の考え方
30 人的資本に関する注力取り組み

# 価値創造モデル

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

**PURPOSE**

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



# 価値創造モデル

## 1. INPUT

### 価値創造の基盤

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

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

## 2. STRATEGY／OUTPUT

### 価値創造戦略

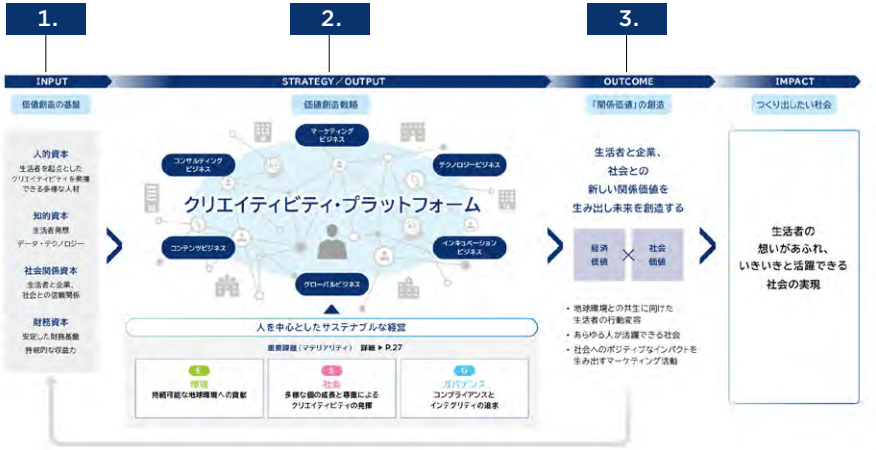
当社グループが志向する「クリエイティビティ・プラットフォーム」とは、生活者を起点としたクリエイティビティをエッジに、生活者と企業、社会をつなぎ、新たな関係価値を生み出すことで、未来を創造していくプラットフォーム（基盤）のことを指します。当社グループの多様な人材が集まりチームとなって、グループ内のみならず様々なステークホルダーとつながりながら、アイデアや仕組み、テクノロジー等を掛け合わせることで新たな関係価値を創出します。従来の広告会社グループの枠を超え、6つの事業領域に強みを持つクリエイティビティ・プラットフォームへの進化を目指します。ダイナミックに事業構造の変革を進めることで、中長期での大き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

## 3. OUTCOME

### 「関係価値」の創造

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

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




**重要課題（マテリアリティ）** ▶ 詳細は次のページをご覧ください。

# 重要課題（マテリアリティ）2024年9月改定

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

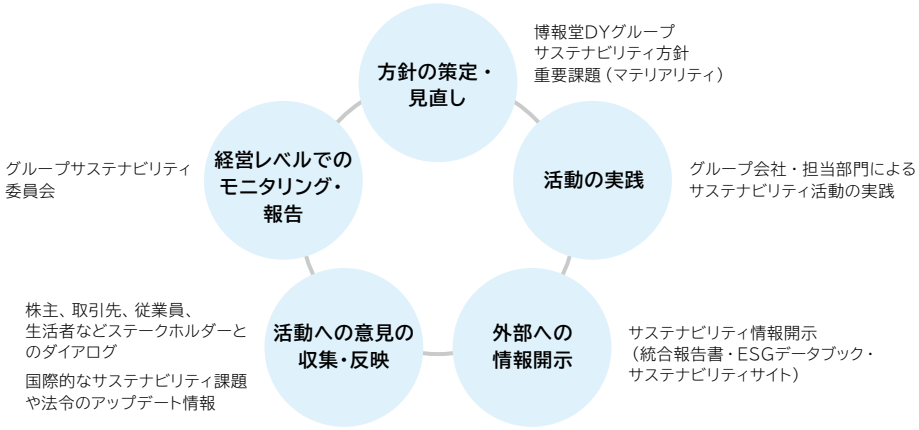
## サステナビリティマネジメント

### マテリアリティ推進体制

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

### マテリアリティ運用体制

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




### マテリアリティ見直しの背景

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

### マテリアリティ見直し・特定プロセス

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

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

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

## 重要課題（マテリアリティ）

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

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 | 該当ページ |
|---|---|---|---|---|
| E 環境<br>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 | 科学的根拠に基づくGHG排出削減目標（SBT） | P.58 |
| | サステナブルな行動変容への貢献 | ・サステナビリティの社会実装に向けたビジネスやコレクティブインパクトの推進 | | P.60 |
| S 社会<br>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<br>・アスピレーション起点のキャリアオーナーシップ促進<br>・経営戦略の遂行に向けたケイパビリティの獲得 | | P.28 |
| | ウェルビーイングの推進 | ・社員の幸福度を軸とした健康・健全な働き方の推進 | | P.65 |
| | 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<br>・全員活躍社会の実現 | グループ女性管理職目標2030年度30% | P.61 |
| | 将来人材や地域コミュニティへの貢献 | ・将来人材育成および地域発展支援を通じた社会への影響力の発揮 | | P.66 |
| G ガバナンス<br>コンプライアンスとインテグリティの追求 | 人権の尊重 | ・人権デュー・ディリジェンスの継続実施と課題改善 | | P.67 |
| | 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<br>・情報セキュリティの確保と実践 | | P.69 P.82 |
| | マーケティング活動におけるインテグリティ（誠実性） | ・広告におけるステレオタイプ、人権侵害、ウォッシュ表現の排除 | | P.68 |

# 人を源泉とした価値創造

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

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

### 粒ちがいの能力を持つ<br>多様な「個」の力を引き出す



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

### 互いに高め合う<br>「チーム」の力を引き出す



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

### 高度なクリエイティビティを<br>生み出す



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

# 人的資本経営の考え方

**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

**目指すべき姿**

クリエイティビティ・プラットフォーム

経営戦略と人材戦略の連動

## 人材の多様化と流動化

グループ全体

- 高度な専門性とカルチャーの融合
- 機動的なリソース連携
- 構造改革の推進

各社

## 人的資本に関する注力取り組み

**1.グループ人的資本経営の実践**
動的なタレントプラットフォームの構築

**2.イノベーションをリードする次世代リーダー育成**
グループ横断のラーニングコミュニティ

**3.AI・データ・テクノロジー視点での人的資本**
デジタルマーケティングの革新

## 人を源泉とした価値創造

**粒違いの能力を持つ多様な「個」の力を引き出す**

**互いに高め合う「チーム」の力を引き出す**

**高度なクリエイティビティを生み出す**

Aspirationの実現

※詳細はP.6～

企業文化の定着

# 人的資本に関する注力取り組み

## 1. グループ人的資本経営の実践 ―動的なタレントプラットフォームの構築―



博報堂DYホールディングス　経営リソース戦略室長

**小幡 朋州**

### 経営リソース戦略室の新設

博報堂DYグループのグローバルパーパスを実現するためには、多様な専門性を持ち、それぞれの想いを胸に抱く「人」が、創造性を発揮することが必要不可欠です。人的資本経営が企業価値を左右する最重要テーマとなる中、人材こそが価値創造の源泉であるとの認識のもと、グループ全体でその力を最大限に引き出す体制づくりを進めています。

この取り組みの一つとして、当社グループではコーポレート領域の戦略立案体制の強化に向けて、グループ全体の人事戦略、予算策定・管理機能を集約した「経営リソース戦略室」を2026年4月に新設しました。当室は、事業会社を横断する機動的な人的リソース連携を実現することで、事業の構造改革を推進する役割を担います。

### 動的なタレントプラットフォーム三つの柱

当社グループは、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”へと進化することを通じて、次の成長を目指すステージにあります。そのためには、目の前の事業を堅持することと同時に、過去の成功体験を排し、新たな挑戦を絶えず繰り返さねばなりません。そこで私たちは、新たな挑戦を後押しすべく、これまでの人材運用を捉え直し、ビジネス環境に応じて変化する経営戦略に呼応してグループ全体で機動的に適材適所（リソースシフト）を実現する仕組み、すなわち「動的なタレントプラットフォーム」の構築に取り組んでいます。

その柱となるのが、三つの取り組みです。第一に「人的資本の可視化」。グループ内にどのようなスキルを持つ人材がどれだけいるかを定量的に把握し、経営判断に資するデータ基盤を整えます。第二に「異動基盤の整備」。経営の意思に基づく戦略的な配置と、社員自身の意志に基づく挑戦の双方を後押しし、社員一人ひとりがグループというより大きな枠組みの中で、挑戦、成長、活躍することを当たり前とする文化を根付かせます。異動に伴う一人ひとりの不安に寄り添い、その一つひとつを丁寧に取り除きながら、誰もが安心して、前向きな気持ちで新たな一歩を踏み出せる環境を設計することが不可欠だと考えています。第三に「成長パスの設計」。将来のビジネスモデルから必要な人材像を逆算し、採用から育成、能力発揮までをグループ全体で描いていきます。

### 人を起点とした価値創造へ

これらの取り組みを、国内を起点に中期的にはグループ全体へと展開していきます。具体的にはグループ各社の経営者、人事担当者と緊密に連携し、施策の一つひとつを行き渡らせ、社員一人ひとりが変化を実感できる状態を目指します。

粒ちがいの能力を持つ多様な「個」の力を引き出し、仲間として互いに認め合い、高め合う「チーム」の力へと結実させる。一人ひとりの挑戦と成長を心から応援しながら、人を起点とした価値創造を、私たちはグループ一体となって追求していきます。

**動的なタレントプラットフォーム**

| 1 人的資本の可視化 | 2 異動基盤の整備 | 3 成長パスの設計 |
|---|---|---|
| • グループ内のスキル人材を定量的に把握<br>• 経営判断に資するデータ基盤を整備 | • 経営の意思に基づく戦略的な配置<br>• 社員自身の意志に基づく挑戦を後押し | • 将来のビジネスモデルから必要な人材像を逆算<br>• 採用から育成、能力発揮までをグループ全体で描く |

人的資本に関する注力取り組み

## 2. イノベーションをリードするグループ次世代リーダー育成 ―グループ横断のラーニングコミュニティ―



博報堂DYホールディングス グループ人材開発室長

**坪井 克諭**

### ラーニングコミュニティを通じたイノベーション創出

グループ人材開発室では、博報堂DYグループの各事業会社から選抜された人材を集め、半年～1年にわたってお互いに切磋琢磨しながら学び合うラーニングコミュニティ型の研修プログラムを長年実施してきました。個社や個人の能力、ケイパビリティの単なる集積ではなく、各グループや社員同士のつながりを強固にしていくことで、創発を通じたイノベーションをグループ全体で創り出していく狙いです。

その象徴的なプログラムが、2008年から第1期を開始した「経営創発プログラム（KSP）」です。2025年に第18期を迎え、計702名が受講してきました。博報堂DYホールディングスの社長自らが学長を務め、バリュー・プロフィット・チェーンという経営理論を中核に据えた、ケーススタディメソッドによるプログラムを実施してきました。

### 次世代リーダー育成プログラムの進化

2026年の第19期からは、西山社長／学長のリードのもとフルモデルチェンジを行っています。リベラルアーツに基づくリーダーシップの発揮と、新ビジネスモデル構築にフォーカスし、イノベーションをリードする次世代リーダーの育成を加速します。受講対象も従来の新任部門長中心（50歳前後・約40名）から、部門長補佐や部署長（40歳前後・約20名）へと若返りと絞り込みを行い、未知の海に飛び込むファーストペンギンたりうる人材をグループ全体で創り上げていきます。

また、2021年から実施している「リベラルアーツ活用力道場」は、リベラルアーツの学びを通じて、現場リーダーの視野を広げ、視座を高めるプログラムです。リベラルアーツの本質的な思考法を身に付け、「俯瞰力」「洞察力」「批評力」「綜合力」の体得により、直面する課題を捉え直し、自社／自部門の組織変革をリードする人材を育成していきます。

KSPのモデルチェンジに伴い、本プログラムも対象者を若返らせ、部門長補佐や部署長などのベテラン層から、新任を含む部署長を中心とした選抜にシフトしていきます。

### 若手・中堅の挑戦を後押し イノベーターを育成

次世代リーダー育成プログラムのエントリーの役割を担うのが「Growth Action Program（GAP）」という研修プログラムです。2021年から第1期をスタートし、2026年が第6期となります。30代中心の選抜／公募メンバーで、「自分を知る」「会社・グループを知る」「社会を知る」の3領域で学びを重ね、個人のアスピレーションを基軸に、3～5年後に起こしたい「イノベーション・アイデア」を生み出します。40代を中心とするTeaching Assistant（TA）の伴走で学びとグループ間の交流を深めるほか、約5～6地点の先進現場を実際に巡る「イノベーショントリップ」で現場を五感で体感する訪問型カリキュラムも特徴です。グループを超えた若く才能あふれる人材が深い学びと体験をともにし、イノベーションをリードする同志の輪を広げていきます。



人的資本に関する注力取り組み

## 3. AI・データ・テクノロジー視点での人的資本 ―デジタルマーケティングの革新―



Hakuhodo DY ONE　取締役常務執行役員
**有松 知朗**

### デジタルマーケティングを革新する人材基盤

Hakuhodo DY ONE（以下、ONE）は、2024年4月にDACとアイレップの統合によって設立して以来、博報堂DYグループの中核をなすデジタルマーケティング会社として、様々な側面から統合効果を最大化する取り組みを進めてきました。

論理やアルゴリズムを突き詰める「理学的なパワー」と、世に役立つ形に具現化させていく「工学的なパワー」。当社の強みである2つの人材力が掛け合わさり、デジタル広告の域にとどまらず、デジタルマーケティング全体で新たな価値を創り出していく会社へと歩を進めています。

2026年4月に宣言されたスローガン「SHAPE the NEXT ONE」は、データとテクノロジーを駆使して時代の変化を楽しみ業界の最前線で挑み続ける、社員の進むべき方向性を表現しました。今は浸透の過程ですが、少しずつ確かな求心力を持ち始めています。

### AI・テクノロジーの全社浸透と若手育成

AIが急速に進化する中、最新のツールやデータ、テクノロジーにはスピード感を持って投資し、そこで生まれたユースケースは組織を超えて共有・ブラッシュアップされ、全社の貴重な集合知となっています。博報堂DYグループ社員3,000人に向けた研修を実施するなど、グループのAI実装とカルチャー変革をリードする役割を担っています。

当社では「これを使いなさい」といったトップダウンではなく、「私もやってみよう」「私ならこうやって使う」と社員が自発的・利他的な情報を連鎖させ、自分ごと化する風土を大切にし、人材総合力の向上を図っています。アップデートを惜しまない社員の挑戦や成果には、表彰や評価といった目に見える形で賞賛する文化も根付いています。

日進月歩のデジタルマーケティングの世界では、一つの専門性に依存しすぎると陳腐化するリスクもありますが、「AI×クリエイティブ」「データ×営業」「EC×システム」「メディア×戦略プラニング」など専門性を掛け合わせていくことで無限の価値を生み出すこともできます。

このような激しい変化に対応できる広い視野と複合的なケイパビリティを持った人材の成長を促すため「U29 NEXT フィールド」を今期から導入しました。29歳までに社員全員が未知の挑戦や越境経験を積むことで、非連続な成長と唯一無二のキャリア形成を促す制度です。「ONEで市場価値を高め続け、発揮し続ける」人材育成を期待しています。

### 個のキャリア支援 博報堂との相乗効果

30歳以上の社員に向けては、一人ひとりの将来意向をくみ取り管理職が成長シナリオを議論する「じぶんミライ会議」を導入しました。社員の挑戦心とキャリアに寄り添い、「人と成長をど真ん中に置いた経営」を推進していきます。

さらに今期からは、博報堂との一体運営方針を掲げました。ONEのデジタルマーケティング力や実装力と、博報堂の統合マーケティング力や人間洞察力を掛け合わせ、提供価値のさらなる向上を目指します。

この化学反応は、人材育成・強化の面でも大きな効果をもたらすと考えています。

社員の見える景色が広がり、できることが増えていく。博報堂DYグループ内の相乗効果で、着実に強い人材基盤を築いていきます。



# Strategy

34 CSOメッセージ – 江花 昭彦（博報堂DYホールディングス 取締役副社長）
37 中期経営計画の進捗
40 Feature Story – AIが加速する博報堂DYグループの価値創造
49 CFOメッセージ – 禿河 毅（博報堂DYホールディングス 取締役常務執行役員CFO）

# CSOメッセージ




AIの急速な発展や市場の変化に伴い、広告業界を取り巻く環境が激変しています。博報堂DYホールディングスの2025年3月期から始まった中期経営計画（以下、中計）は本年で最終年度を迎え、広告会社の枠を超えた「クリエイティビティ・プラットフォーム」への進化に向けた歩みを着実に進めています。博報堂DYホールディングスが持つ競争力の源泉と事業戦略について、取締役副社長の江花が語りました。

## 博報堂DYグループとしての総合力が問われる段階に

現行の中計は2027年度以降の5年間に向けての「下地づくり」という位置付けで、様々なビジネスにおいて改革を進めてきました。最終年度を迎えて事業成長に向けたピースが揃ってきた感触があります。

収益の柱の一つである**マーケティングビジネス**においては、博報堂と博報堂DYメディアパートナーズが統合したことで、クライアントへのメディア提案力が高まってきています。また、博報堂とHakuhodo DY ONEが一体となって業務にあたることでデジタルマーケティングの実践力などを発揮し、大型のデジタル案件のピッチでは高い勝率を記録しています。

さらに2025年度にはデジタルホールディングスを完全子会社化し、成長領域であるデジタルマーケティング領域のグループケイパビリティを拡張しました。大広と読売広告社が取引をしているクライアントの中には経営層との深いつながりなど、強固な関係にある企業も多く、デジタルホールディングスの強みであるLTVM戦略を中心としたデジタル領域の知見を掛け合わせながら、クライアントの課題解決の深さを強めることを目指していきます。マーケティングビジネスを進化させるためのピースが揃った今、博報堂DYグループとして持つ総合力をさらに発揮していけるかどうかが問われる段階に来たと思います。博報堂DYグループの各事業会社が得意とする領域を持ち合い、業種ごとに競争力を高める取り組みも進めています。

注力分野の一つである**コンサルティングビジネス**でも、ケイパビリティを着実に広げてきました。経営戦略領域で強みの

CSOメッセージ

# AIが進化するにつれて人間の持つクリエイティビティが重要に。目の前の答えをしっかりと疑う力や自身の哲学、倫理観など、人間の知と掛け合わせることが重要になる。

あるENND PARTNERSを設立し、Magicx consultingとの連携を通じて現場での経営課題から実行フェーズまで支援することで成果につなげています。また、ブランドコンサルティングの領域では博報堂コンサルティングが存在感を示しています。これからの成長につなげるためにリソースを投じる必要はありますが、マーケティングビジネスと同様、未来の成長に向けたピースが一つの形になりつつあると感じています。

こうした構造改革を経て、2026年3月期には最重要指標である調整後のれん償却前営業利益のほか、調整後のれん償却前オペレーティング・マージンが中計で掲げた目標を上回る水準で着地しました。

利益が持続的に出る事業体をつくるというのが現中計の大きなテーマであるので数字をしっかりと示せたことには安堵していますが、油断せずに博報堂DYグループが成長を実現できるような内部変化を生み出せているかどうかを常に見ていかないといけないとも思います。**グローバルビジネス**では、博報堂の海外事業体であるHakuhodo International Unit（HIU）や戦略事業組織であるkyuも、国際情勢の変化によるクライアントの事情の影響を受けており、早急に持続的に成長できる組織体をつくる必要があります。先進的なマーケティング知見を持つ欧米からグローバルビジネスを学び、グローバルの潮流を早く捉え、国内やASEAN各国など他のエリアにいち早く活かす努力も欠かせません。

## テクノロジービジネスはAI台頭で次世代向けのプランが必要

**テクノロジービジネス**についてはAIの台頭の影響もあり、少し様相が異なります。そもそも、広告会社にとってテクノロジー領域はやや距離がある分野ではありましたし、進化のスピードも速いため、当社グループが単体としてテクノロジービジネスを担うのは限界があります。だからこそ、例えば博報堂では、（株）NTTデータとともに戦略からデータ活用・システム実装まで一貫して行い、クライアントの事業成長に向けた戦略に強みを持つ「HAKUHODO ITTENI」や、アイリッジとともにアプリ開発を中心としたデマンドチェーン・顧客接点の変革業務を行う「HAKUHODO BRIDGE」をつくり、外部の力を借りながらテクノロジービジネスの強化に努めてきました。今後も、M&Aや他社との連携を通じたテクノロジービジネスの事業拡張が必要になるでしょう。

もちろん、博報堂DYグループ独自でテクノロジー領域の知見を積み重ねる努力も継続しています。博報堂テクノロジーズは自前のエンジニアを抱えながら、博報堂DYグループが培ってきたマーケティングの知見を掛け合わせて、テクノロジー領域の開発体制を進化させています。他社との連携という外部の力を借りながらも、博報堂DYグループとしても研鑽を続け、提供価値を高めていかねばなりません。そして、ここ数年で世界的にAIが普及したことで、あらゆる領域でテクノロジーが関わるようにもなっています。現中計がスタートした時代とは大きく環境が変わっているだけに、テクノロジービジネスについてはAIの影響などを鑑みて、次世代向けの事業プランを再構築する必要はあると思います。

## AI時代だからこそ、人間のクリエイティビティが武器になる

AIについていうと、AIによる業務効率化はこれからの大前提ですが、効率化さえ実現できれば十分というわけではありません。一時期AIによって人間の仕事が奪われるというような論調がありましたが、必ずしもそうではないことが明らかになってきています。実際に、AIは時にハルシネーションを起こすこともあるので、AIが進化するにつれて人間が様々な教養を身に付けて、目の前の答えをしっかりと疑う力や自身の哲学、倫理観など、人間の知と掛け合わせることが重要になりつつあります。それは博報堂DYグループで掲げてきた

CSOメッセージ

人間中心のAI「Human-Centered AI（HCAI）」の考えにも通ずるものがあると思います。

AI時代にあって最も人間に求められる能力が「クリエイティビティ」です。このクリエイティビティは一般にいわれるような、意匠をこらしたものをつくる能力ではありません。博報堂DYグループにおいては「関係価値をつくって人を動かすこと」と規定しています。この関係価値の構築を可能とするクリエイティビティこそ、私たち博報堂DYグループが広告会社として培い続けてきた武器であり、競争力そのものです。

クリエイティビティはAI時代だからこそ重要度が増しており、AIと掛け合わせることでさらに高度化していくものです。AIによってクリエイティビティが磨き上げられていけば、博報堂DYグループが目指している、広告という枠を超えた様々な領域でクリエイティビティによって関係価値を構築できる「クリエイティビティ・プラットフォーム」としてのありようも高度化するのだろうと思います。

## 生活者発想は、博報堂DYグループの「哲学」であり競争力の源泉

そしてクリエイティビティを発揮するために欠かせないのが、全方位的に人間を捉える博報堂DYグループのフィロソフィー「生活者発想」です。生活者を深く理解しているからこそ、生活者・企業・社会との関係性を構築し、生活者を動かすことのできる関係価値をつくり上げられます。

博報堂DYグループとしては、40年以上にわたって生活者の変化を追い続けてきた優位性があります。生活者発想はすべての活動において世の中の真ん中を歩いていくために必要な哲学ですし、世の中や生活者が変わり続けることで常にアップデートを続けていくもので、決して古くなるものではありません。また、様々な情報にあふれて情報への信頼性が問われるAI時代にあって「社会や生活者が何を課題として、何を求めているか」という客観的な視点を提供してくれるものです。生活者発想はAI全盛となるこれからの時代にも競争力の源泉になると確信しています。

**生活者発想は**
**AI全盛となるこれからの時代にも**
**競争力の源泉になると**
**確信しています。**



これからも生活者発想を活かして、世の中に様々な関係価値をつくり上げられるクリエイティビティを発揮する独自の存在感を発揮し、「一度は博報堂DYグループに話を聞こう」と思ってもらえたり、世界になくてはならないと思ってもらえたりする組織になっていければと願っています。

どれだけ時代が変わっても、人や企業、商品などとの間に関係価値を生み出すという営み自体は変わりません。そして、関係価値をつくり上げる礎となる生活者発想とクリエイティビティという博報堂DYグループが持つ強みもまた不変です。広告会社を取り巻く環境が激変しているからこそ、博報堂DYグループが持つ競争力の原点に立ち返ることで、クライアントの課題や要望に対応して唯一無二のソリューションを提供し、持続的な成長を実現していきたいと考えています。

# 中期経営計画の進捗（2025年3月期～2027年3月期）

## 目指す姿

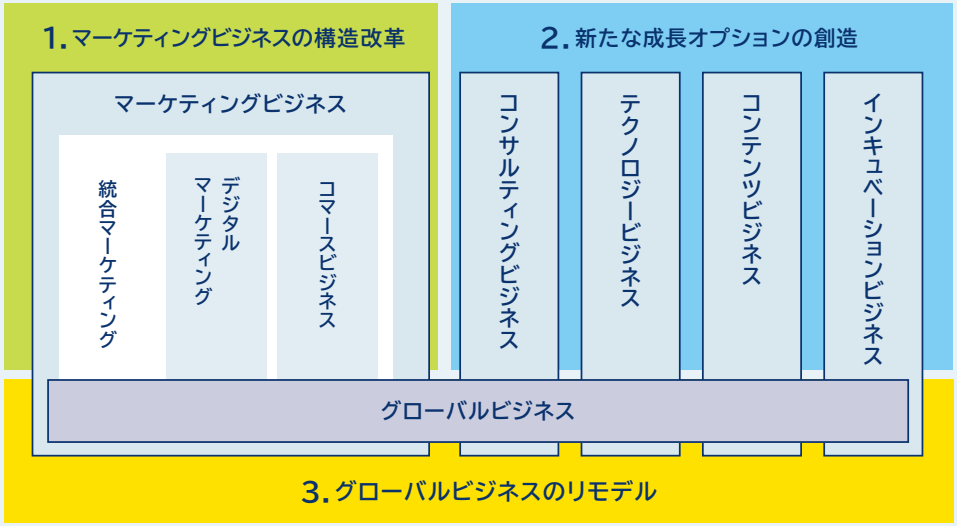
**クリエイティビティ・プラットフォーム**

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

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

## クリエイティビティ・プラットフォームを構成する6つの事業領域

当社グループが、生活者を起点としたクリエイティビティで、新たな関係価値を生み出すことのできる事業領域として、下図の6領域を設定しました。各領域が独自のビジネスモデルで収益を拡大させるだけでなく、領域間の有機的な連携を深めることで、さらなる成長と事業基盤の安定化を図ります。




## 現中期経営計画における事業構造の変革に向けた強化施策

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

### 1. マーケティングビジネスの構造改革

統合マーケティングへのニーズが高度化・複雑化する中、事業会社間の連携強化と収益モデルの多様化を進め、グループとして最適なサービス提供体制を構築しています。特に成長著しいデジタルおよびコマース領域を強化し、事業規模のさらなる拡大を実現します。

### 2. 新たな成長オプションの創造

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

### 3. グローバルビジネスのリモデル

海外に拠点を置くグループ各社が、それぞれ個別戦略の推進とサービス提供エリアの拡張を遂行すると同時に、グループ内連携を強化します。戦略事業組織kyuの持つ専門性・先進性と、博報堂の生活者発想を掛け合わせることで、デジタルマーケティング領域を中心に収益力を強化します。加えて、M&Aによる非連続な成長機会の探索を継続します。

中期経営計画の進捗

## 中期経営目標

### 中期経営計画最終年度へ向け着実に進捗

当社グループの最重要指標である調整後のれん償却前営業利益は、目標の年平均プラス10%を大きく上回る、プラス14.3%の伸びとなりました。調整後売上総利益は目標未達であったものの、プラス成長を維持しました。調整後のれん償却前オペレーティング・マージンは、中期経営計画の2027年3月期の目標水準を超える結果となり、構造改革の成果が確実に表れています。一方、のれん償却前ROEは国内海外における構造改革に伴う一時的な費用などの影響を受け、目標の10%を下回る結果となりましたが、これは一過性の要因と捉えており、引き続き利益成長を通じた資本効率を基本方針とし、目標水準の達成に向けて着実に取り組んでいきます。

**調整後*1のれん償却前営業利益 年平均成長率*2**
**+14.3%**
／中期目標+10%以上（2027年3月期）

**調整後*1売上総利益 年平均成長率*2**
**+2.3%**
／中期目標+5%以上（2027年3月期）

**調整後*1のれん償却前 オペレーティング・マージン**
**14.1%**
／中期目標13%以上（2027年3月期）

**のれん償却前ROE**
**7.6%**
／中期目標10%以上（2027年3月期）

*1 （株）メルカリの株式売却益除く
*2 基準年は2024年3月期

## モニタリング指標

### 構造改革の進展と成長基盤の強化が進む

3つの強化施策についてはモニタリング指標を設定し、各領域で取り組みを推進しています。マーケティングビジネスの構造改革では、グループ各社の統合や一体運営といった機能再編が収益性の向上や案件獲得に大きく寄与し、国内デジタルマーケティング領域の売上総利益が市場成長を上回る伸長を示し、のれん償却前オペレーティング・マージンも中期目標水準を上回りました。

新たな成長オプションの創造では、各領域でビジネスモデルの構築、収益性の向上が進んできています。2026年3月期は国内4事業領域合計の売上総利益が大きく伸長し、コンサルティングビジネスは前期の2倍以上の成長を達成しています。

グローバルビジネスのリモデルでは、北米事業の構造改革による一時的な費用の発生やアジア地域における市場減速の影響はあったものの、全体としての利益体質は整ってきています。2026年3月期のグローバルビジネスの売上総利益は前期並みを維持し、収益性も着実に改善しました。

| | | モニタリング指標（2027年3月期） | 2026年3月期 実績 |
|---|---|---|---|
| **1. マーケティングビジネスの構造改革** | | | |
| 国内マーケティングビジネス | 売上総利益 年平均成長率*2 | +4%程度 | +3.2% |
| | のれん償却前オペレーティング・マージン | 15%以上 | 19.4% |
| 国内デジタルマーケティング | 売上総利益 年平均成長率*2 | 市場以上の伸長率 +9%程度*3 | +3.4% |
| **2. 新たな成長オプションの創造** | | | |
| 国内4事業領域*4合計 | 売上総利益 年平均成長率*2 | +10%以上 | +14.4%*5 |
| **3. グローバルビジネスのリモデル** | | | |
| グローバルビジネス | 売上総利益 年平均成長率*2 | +5%程度 | (0.4)% |
| | のれん償却前オペレーティング・マージン | 10%程度 | 4.9% |

*3 当社推計
*4 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
*5 ユナイテッド社の連結除外影響除く

**中期経営計画の進捗**

## 各領域での取り組み

### 1.マーケティングビジネスの構造改革

2025年4月、博報堂と博報堂DYメディアパートナーズを統合しました。これにより、プラニングから実行までを一体的に担う体制が整い、クライアントのフルファネルマーケティングニーズへの対応力を強化しました。2026年3月のデジタルホールディングスの当社グループ参画により、より強固なデジタルマーケティング体制の構築、新規アカウント開拓力のいっそうの強化、顧客価値および顧客基盤の拡張、ならびに持続的なコスト最適化を推進しています。また、統合マーケティングプラットフォーム「CREATIVITY ENGINE BLOOM」を活用し、生活者データやAI技術を実務に組み込むことで、コマースビジネスをはじめとする領域への対応力強化と、統合マーケティングの高度化・効率化を進めています。

### 2.新たな成長オプションの創造

テクノロジー領域では、2025年2月に(株)NTTデータ(株)アイリッジそれぞれとの合弁会社を設立し、IT実装・運用までをワンストップで提供できる体制を強化しました。コンテンツ・インキュベーション領域では、2027年3月期より各事業会社に分散していた機能・子会社をホールディングスへ集約し、投資や事業化の意思決定を一元化しました。コンテンツ領域では、招聘した専門家のもとで生活者データ等と融合したIP管理を推進するとともに、インキュベーション領域では、スタートアップへの出資支援や、新規事業創出プログラム「WESION」を展開しています。

### 3.グローバルビジネスのリモデル

欧米の専門性・先進性ある企業を擁する北米の戦略事業組織kyuでは、経営体制を刷新し、収益性改善を最優先課題として取り組んでいます。kyuは2024年に「kyu Pulse」を設立しました。Sid Lee、Kepler、BIMMなど9社を結び付け、クリエイティブ・メディア・データ・AI・CRM・エクスペリエンスの専門家でクライアントごとにチームを編成することで、単一エージェンシーでは対応できない高度かつ複合的なニーズに応えています。さらに成長市場であるASEAN地域では、博報堂とHakuhodo DY ONEの一体運営を開始しました。

## さらなるトップラインの成長へ向けた取り組み

マーケティングビジネスの構造改革では、2026年4月よりグループアカウント戦略室を設置し、ホールディングス主導でグループ各社(博報堂・大広・読売広告社等)の専門性とナレッジを結集し、重要案件に対して最適なチームを機動的に編成することで、顧客課題の高度化に対応していきます。

新たな成長オプションでは、ホールディングス主導の全社最適と外部専門人材による専門性強化を両輪に、グループ内機能集約と外部知を掛け合わせることで、非連続な成長と収益化に向けた事業基盤づくりを進めていきます。





Feature Story

# AIが加速する博報堂DYグループの価値創造

生成AIをはじめとしたAI技術の発展により、
生活やビジネスのあらゆる領域でAIの社会実装が
加速度的に進んでいます。博報堂DYグループでは、
Human-Centered AIという考え方のもと、
AIによる業務の高度化と効率化、私たちの強みである
生活者データと最新のAI技術を掛け合わせた基盤強化を
強力に押し進め、AIをまとった生活者と企業の新しい関係
づくりをリードし、生活者・企業・社会の変革を
サポートしてまいります。

Human-Centered AI

Feature Story **AIが加速する博報堂DYグループの価値創造**




**AI社会の到来は、あらゆる企業に変革を迫っています。**
**博報堂DYグループもまた、生活者発想やクリエイティビティ、マーケティングの力をAIによって進化させ、新たな価値を生み出していくことが求められています。**
**AIによる効率化にとどまらず、人間とAIの可能性を掛け合わせ、これまでにない体験や事業、社会の仕組みを創造する。その先頭に立つために、博報堂DYグループはAIで何を成し遂げていくのか。CAIOの森執行役員が、その構想と展望を語ります。**

## AIを「効率化」から「価値創造」へ

生成AIの登場以降、AIは文章や画像を生成する支援ツールから、推論、対話、予測、制作、さらには業務実行までを担う存在へと急速に進化しています。今後、AIエージェントが企業活動の様々な場面に入り込み、生活者自身もAIエージェントを持つようになれば、生活者と企業の接点そのものが変わっていきます。企業から人へ情報を届ける一方向の関係だけではなく、生活者側のAIと企業側のAIが対話し、比較、提案、購買、利用後の支援までを担う世界が現実のものになっていくでしょう。

この変化を、私たちは単なる業務効率化の延長線上では捉えていません。AIは、企業の仕事の進め方だけではなく、商品・サービス、顧客体験、事業、さらには産業構造そのものを再設計する基盤になりうる、大きなポテンシャルをはらんでいます。だからこそ重要なのは、「AIをどこに導入するか」ではなく、「AIによって何を実現したいのか」という問いです。

博報堂DYグループでは、「人間中心のAI」アプローチにおける、AI活用を「三つのA」で捉えています。第一はAutomation、すなわち業務を自動化・効率化し、生産性を高めること。第二はAugmentation、従業員の能力や専門性をAIによって拡張し、価値創造の質を高めること。そして第三がAspirationです。クライアント企業や生活者がどのような未来を実現したいのかを起点に、AIをその実現のための力として活用する。この三つを一体で進めることが、AI時代の企業変革には必要だと考えています。

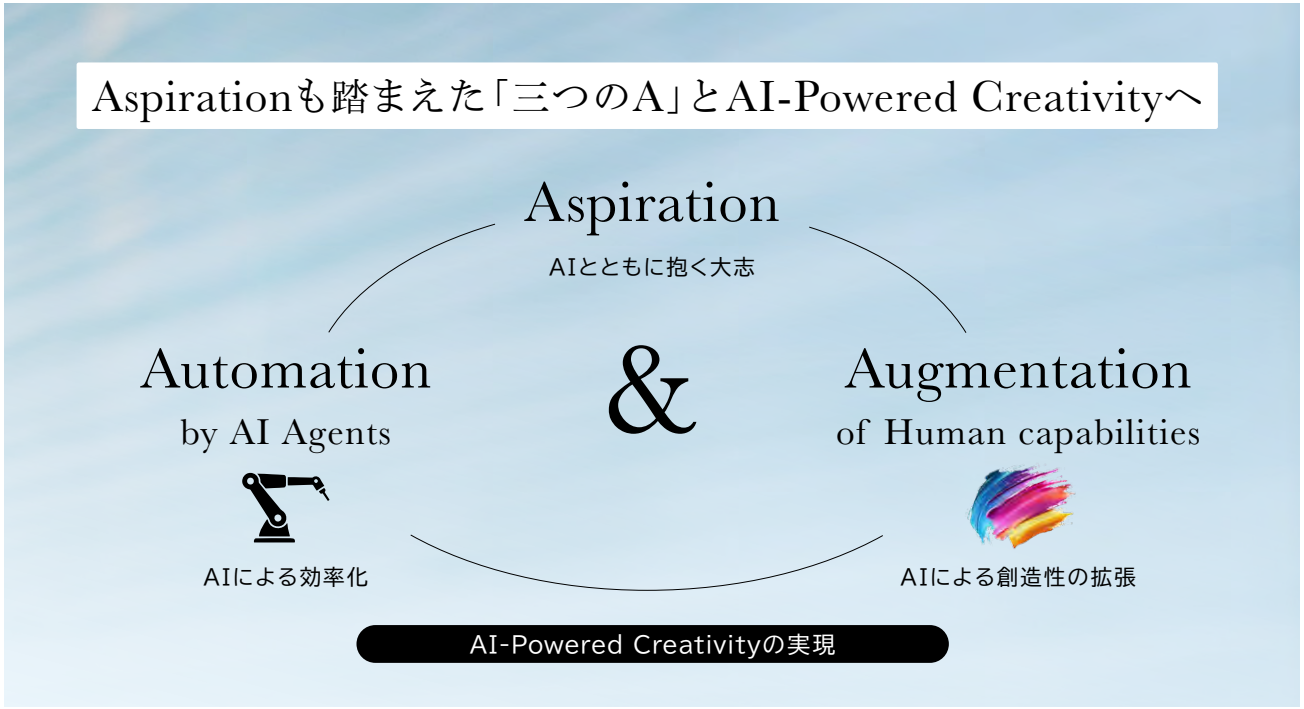
# Feature Story AIが加速する博報堂DYグループの価値創造

## 人間とAIの協働が、創造性の意味を変える

AIの性能が高まるほど、私は人間の創造性がむしろ重要になると考えています。AIは大量の情報を整理し、多様な仮説や表現案を短時間で生み出すことができます。一方で、多くの企業が同じモデルを使い、似たデータや前提から答えを求めれば、戦略や表現が平均的な正解へと収れんする「同質化」も起こりえます。実際にアカデミアでは、AIを活用することで組織における意見や考え方の多様性だけでなく、その組織の個性も失われているという研究報告も出てきています。AI活用の裏には、企業の戦略や企画、クリエイティブが同じものになろうとする圧力が存在しているのです。

そこで問われるのが、人間にしか担えない役割です。AIが立派で網羅的かつ一定品質の出力を量産できる一方で、人間は「なぜそれを行うのか」「誰にとっての価値なのか」「どのような未来をつくり上げるのか」を考え、埋め込む。問いを立て、目的や前提を問い直し、AIが提示した選択肢を時に否定し、時に意味を見出してよりその先の成果へと導いていくことが、これからの創造性の中心になります。

この時、博報堂DYグループが長年培ってきた「生活者発想」は、大きな意味を持ちます。私たちは人を、単なる商品やサービスの消費者としてではなく、家庭、仕事、地域、趣味、社会との関係の中で生きる一人の生活者として捉えてきました。人の行動は合理性だけで説明できません。期待と不安、本音と建前、習慣と変化への願いといった、相反する感情や価値観が存在しています。




AIによって生活者理解の解像度はさらに高めることができます。しかし、そこに現場で培ってきた観察、共感、経験が重なることで初めて、生活者自身もまだ言葉にできていない願いや可能性に気づくことができる。私たちは、人とAIの協働によって創造性を拡張するこの考え方を「AI-Powered Creativity」と捉えています。AIが生み出す中央値的な正解ではなく、生活者にとって意味があり、企業にとって独自の価値となる「別解」を生み出すこと。それこそが、AI時代に私たちが果たすべき役割です。

## クライアントとのさらなる共創関係

AIの普及に伴い、いくつかの企業で分析や企画、制作などを内製化する試みも始まっています。一方で、すべての企業に同じ形の内製化が適しているわけではありません。多くの企業においては、外部の専門性や基盤を活用した方が合理的な面もあります。そして、どのクライアント企業にとっても重要なのは、内製化の度合いにかかわらず、博報堂DYグループだからこそ提供できる価値があるということだと考えています。

# Feature Story AIが加速する博報堂DYグループの価値創造

その一つが、データと生活者理解です。AIで独自の価値を生み出すには、データが欠かせません。クライアント企業が持つ事業データや顧客データに、博報堂DYグループが長年蓄積してきた生活者データやマーケティング知見を掛け合わせることで、汎用的なAIが導く平均的な答えを超え、その企業ならではの「別解」へとつなげることができます。

その意味で、内製化が進むことを、私たちとの関係が小さくなることだとは捉えておらず、むしろ大きくなる機会であると考えています。立ち上げ時には人材育成やAI活用環境、ガバナンス整備を支援し、その後はデータや専門知、クリエイティビティを持ち寄って、新しい商品やサービス、顧客体験をともにつくる。クライアント企業が自らAIを使いこなす力を高めながら、私たちも提供価値をより高度な領域へ進化させていきます。

目指すのは、これまでの関係を土台としながら、クライアント企業の強みと博報堂DYグループの強みを掛け合わせ、事業成果だけでなく、将来の価値創造を支える組織能力まで、ともにつくっていく共創関係です。

## AIを使える組織から、AIとともに成長する組織へ

こうした変革は、一部の専門家や技術者だけでは実現できません。AIを日常の仕事の中で使いこなし、それぞれの専門性と掛け合わせて新しい価値を生み出せる人材を、組織全体で増やす必要があります。博報堂DYグループでは、2026年3月期にAI関連研修を296回実施し、延べ31,000名を超える社員が参加しました。基礎的な利用方法を学ぶ段階から、営業、ストラテジックプラニング、クリエイティブ、メディアなど、それぞれの職種でAIを実践的に使いこなす段階へと進んでいます。

重要なのは、AIに完成した答えを求める人を増やすことではありません。AIに異なる視点を出させ、仮説を広げ、考えを深め、出力を検証する。AIを「答えを出す機械」ではなく、自らの思考を鍛えるパートナーとして使う力を育てていきます。現場の社員自身がAIエージェントや新しい仕組みをつくる動きも広がっており、個人の実践知を組織の能力へ変えていくことが重要だと考えています。

同時に、活用を広げるほどガバナンスの重要性も増します。誤情報や権利侵害、機密情報の流出、バイアス、サイバーリスクだけでなく、AIに判断を委ねすぎることで人間の思考が浅くなることにも注意が必要です。だからこそ、人間が最後に承認すればよいという考え方ではなく、AIを使うプロセスの中で目的や前提を問い直し、異なる選択肢を比較し、必要に応じて専門家が検証する仕組みを組み込んでいきます。AI活用とAIガバナンスは、ブレーキとアクセルではなく、安心してスピードを上げるための両輪です。

私たちのこのような全社でのAI人材育成、活用推進とガバナンスの両立に関しては、IT／AI業界からも先進性のある取り組みとして評価をいただき、公益社団法人 企業情報化協会からのIT優秀賞（経営・業務改革部門）をはじめとして、4つの団体から5つの賞を受賞しています。

さらに、AIを人間の尊厳、主体性、創造性、ウェルビーイングを高めるものとして社会に実装するためには、一企業だけで答えを出すことはできません。2026年7月には、企業、研究者、法律家など多様な立場から知見を持ち寄る「人間中心

### 人間中心のAIコンソーシアム

2026年7月21日、一般社団法人人間中心のAIコンソーシアムを設立しました。博報堂DYホールディングス、（株）日立製作所、GMOペパボ（株）、スマートガバナンス（株）の4社を発起法人とし、40名以上が発起人として参画しています。うち約30名は大学研究者、法律家、企業経営者、技術責任者などの有識者です。共同代表理事は、慶應義塾大学の山本龍彦教授と森正弥が務めています。

設立の背景には、人間中心のAIを正面から掲げる団体が日本になく、海外の専門家から窓口が分からないと指摘されてきた事情があります。活動は、生活者調査、HCAI概念研究、創造性ユースケース、AIガバナンスの4つの分科会で進めています。日立製作所、GMOペパボ、スマートガバナンスが蓄積してきた暗黙知、創造性の研究と、博報堂DYグループの生活者発想を組み合わせることを狙いとしています。



# Feature Story AIが加速する博報堂DYグループの価値創造

のAIコンソーシアム」を立ち上げました。生活者の声を起点に、社会に受け入れられるAIのあり方を探究し、社内での実践を社会との共創へと広げていきます。

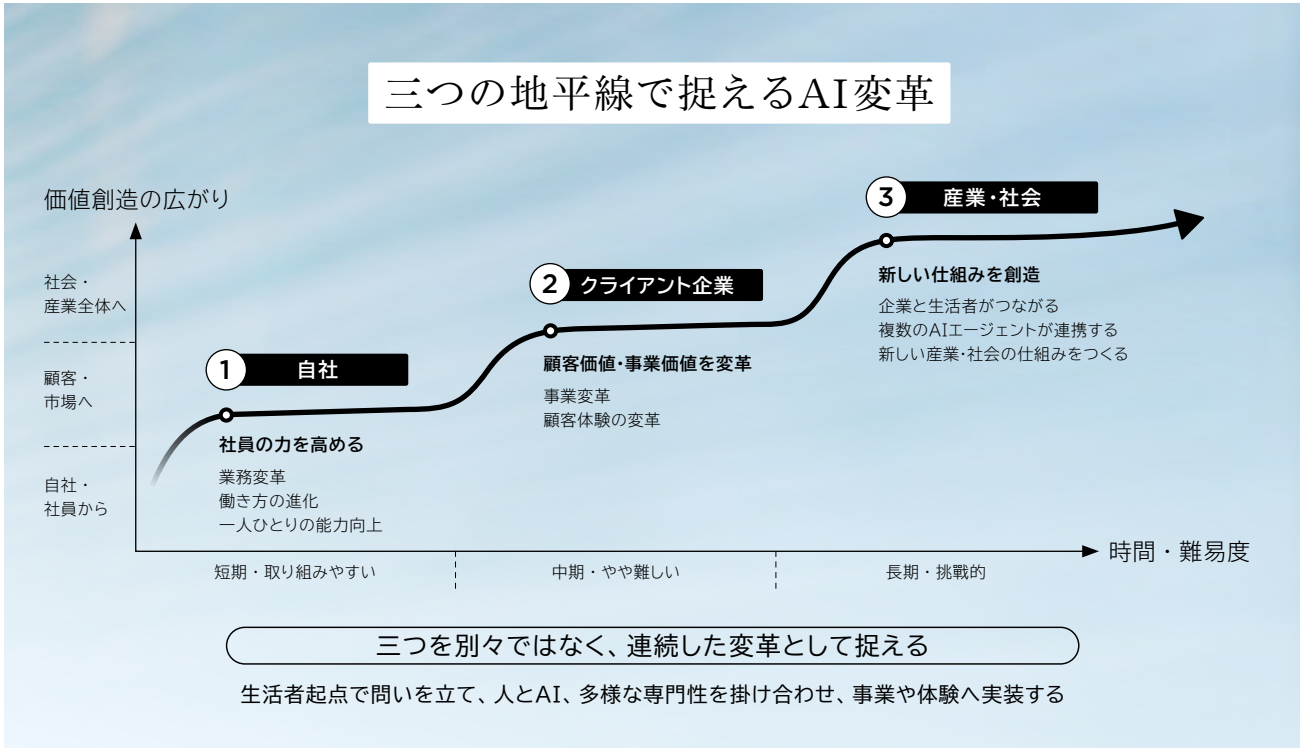
## 「別解」を生み出し、社会へ実装する

私たちが目指しているのは、ただAIを使いこなす企業になることではありません。生活者理解、クリエイティビティ、マーケティング、データ、テクノロジーといったグループの強みをAIによってつなぎ直し、これまで生み出せなかった価値を継続的に創造できる企業グループになることです。

その変革には三つの広がりがあります。まず、AIによって自らの業務や働き方を変え、社員一人ひとりの能力を高めること。次に、その力をクライアント企業の事業や顧客体験の変革へとつなげること。そしてその先の、企業と生活者、さらには複数のAIエージェントがつながる新しい産業や社会の仕組みをつくることです。この三つを連続した変革として捉えています。

これからの企業に求められるのは、既存の正解をより速く実行することだけではありません。変化の兆しを捉え、まだ言葉になっていない課題を見つけ、異なる専門性を掛け合わせながら、新しい選択肢を社会へ実装していく力です。博報堂DYグループは、生活者を起点に問いを立て、人とAIが可能性を広げ、多様な専門性によってそれを事業や体験として形にする。人的資本とAI資本をともに高めていく、この循環を、グループ全体の価値創造の基盤へと進化させていきます。

そのために、生活者に関する多様なデータ、グループが培ってきた専門知、人材、AIやテクノロジーを有機的につなぎ、生活者理解から構想、実行、検証までを連続させていくことが重要になります。この思想を「Creativity Engine BLOOM」や「生活者発想プラットフォーム」などの基盤、「バーチャル生活者」等のソリューションへと具体的に落とし込み、人とAIによる価値創造を継続的に生み出せる仕組みを構築していきます。




AIが社会のあらゆる場所に浸透する時代だからこそ、人間が何を望み、どの未来を選ぶのかが、これまで以上に重要になります。人とAIの可能性を掛け合わせ、企業の成長と生活者の豊かさをともに実現する。そのための「別解」を生み出し続けることが、博報堂DYグループのAI時代における使命だと考えています。

Feature Story **AIが加速する博報堂DYグループの価値創造**



# AIと人の共創知を生み出す独自の基盤を構築し、マーケティングの効率化と創造性の拡張を実現します

博報堂DYホールディングス 執行役員
博報堂 執行役員
博報堂テクノロジーズ 代表取締役CEO
**中村 信**

森CAIOの構想を具体化する人間中心のAIマーケティング機能を、博報堂DYグループの統合マーケティングプラットフォームである「CREATIVITY ENGINE BLOOM」の中に構築しています。博報堂DYグループがこれまで積み上げてきた「データ資産」（生活者データ、市場・業種データ、メディアデータなど）、「マーケティング知見」（生活者発想、マーケティング、ブランディングなど）、「テクノロジー」（特許技術、データサイエンス、AIなど）を活用した、オリジナルのAIマーケティング機能です。AIとAIの協働による効率化／Automation、AIと人間の協働による創造性の拡張／Augmentation。この2つを実現するために、大きく3つの層でオリジナルのAI機能を構築しています。

**AIマーケティング機能の全体構造**




**第1の層**

## 博報堂DY・生活者データプラットフォーム

博報堂DYグループでは、新たなデータ基盤「生活者データプラットフォーム」の構築に取り組んでいます。オリジナルのIDデータと高度な統計処理技術により、生活者の意識から情報行動、購買行動、購買までがつながった、生活者を多面的に理解するデータ基盤をつくり上げていきます。特徴は3つあります。

### 生活者意識データ

1992年から始まった膨大な生活者意識データは、現在も毎年、累積サンプル数70万、5,000項目を収集しています。生活全般を、広く、深く、時系列に分析できる、博報堂オリジナルのデータ資産です。

さらに、この大規模な意識データを拡張し、日本で最大級の生活者意識データ基盤＝日本の縮図データ基盤へと進化させていきます。また、この生活者意識を、様々な社会データ、

# Feature Story AIが加速する博報堂DYグループの価値創造

業界データとつなげ、連動分析することで、生活者意識の構造を理解する、つまり、生活者の文脈を深く理解するデータへと進化させていきます。これが一つ目の特徴です。

**生活者意識データ事例：生活者タッチポイントデータ分析**



20万人の情報行動、購買行動のデータの分析画面

## データ連携による生活者理解の拡張

さらに、先ほどの生活者意識データは、博報堂DYグループの中に閉じません。様々なメディア企業、プラットフォーマー企業、そして得意先のデータとつなげていきます。生活者を、より深く、早く、とらえるためのデータ連携の仕組みづくりを進めます。そのために、博報堂DYオリジナルのID構築、AI推論などの開発に取り組んでいます。

博報堂DYのオリジナルIDについては、2026年8月時点で、すでに6000万規模で構築しており、今も増加中です。また、IDベースでプライバシーファーストなデータコラボレーションプラットフォームLiveRampとの日本独占契約によるID構築も、急速に進んでいます。

オリジナルIDを持つことで、多様な企業データと連携した生活者分析、マーケティングの高度化が可能になります。ターゲットとなる生活者のWebでの関心や比較検討といったインテント（Web検索やサイト閲覧の行動で見せる興味や購入の兆候）を特定し、より深い生活者洞察とマーケティンググロースにつながるアクションプランを実現する。テレビ視聴ログや購買データなどを統合し、認知から購買までのカスタマージャーニーをつなぎ、多面的にユーザー行動を理解する。さらにLiveRamp社との独占パートナーシップに基づき、プライバシーファーストな環境で、IDベースでのターゲットセグメントと広告配信／CRMの支援も行っていきます。

博報堂DYが提唱した生活者データドリブンマーケティングは、「生活者IDデータドリブンマーケティング」へ進化します。博報堂DYの生活者意識データを、より様々な企業のデータと連結し生活者解像度をあげていく、データ連携の仕組みであることが、2つ目の特徴です。

## AI対話（プロンプト）の理解基盤

3つ目が、新しい生活者理解データへの取り組みです。AIは生活者の情報収集や意思決定を大きく変えようとしています。人はAIに何を投げかけるのか、AIは人に何を投げかけるのか。情報行動、購買行動の大きな変化を生み出すプロンプトの研究開発を進めています。

※ 活用研究においては、生活者を守りながらデータを活用する手法の開発を進めています。

**第2の層**

## ドメイン知能の構築へ。エキスパートAIの構築

データが大量にあっても、AIがそれを正しく、高度に活用できる状態になっていなければ意味がありません。その基本となる知識、すなわちマーケティングのドメイン知能を設定しなければ、AIは正しく機能しません。この第2の層の設計技術が、機能の差を生みます。

### 博報堂DYドメイン知能の構築へ

ドメイン知能の構築には、データサイエンスの知見も含めて、博報堂DYグループが長年磨き上げてきたマーケティング知見の活用が欠かせません。マーケティングの実務に必要な様々な「暗黙知」や「形式知」を、プロンプトや思考プロセスとしてシステムに落とし込んでいます。これによりAIは、単なるデータ処理ツールにとどまらず、生活者発想をDNAに持つ博報堂のプランナーと同じ視座・思考回路で機能するようになります。

# Feature Story AIが加速する博報堂DYグループの価値創造

### エキスパートAIへ

博報堂DYドメイン知能を持った特定領域の作業に特化したAI=エキスパートAIを、数多く構築しています。生活者分析だけを実行するエキスパートAI、メディア分析だけを実行するエキスパートAI。それぞれが博報堂DYドメイン知能を活用しながら、あとでご紹介する第3の層である統合AIからの指示に従い、答えを出します。

エキスパートAIは、役割に応じて大きく「基本AI（Automation型）」と「発想支援AI（Augmentation型）」の2つに分類されます。「基本AI」は、膨大なデータ集計やターゲット抽出、効果予測など、定常的なマーケティングプロセスを高速かつ正確に処理します。「発想支援AI」は、人間だけでは気づけない問いや視点を提示し、プランナーの思考を飛躍させます。

**基礎AI型の例：パフォーマンス・マーケティング領域のエキスパートAI**




パフォーマンス領域だけでも、現在、20体近いエキスパートAIが稼働しています。

**第3の層**

## オーケストレーションAIの構築

第1の層、第2の層の上に、人とAIの共創知（Co-intelligence）を生み出すインターフェースを構築していきます。

様々なマーケティング作業が、一つの対話型UIで実行可能になります。「ターゲット分析をしてほしい」「メインターゲットの情報行動を解析してほしい」「情報行動の特徴からメディアプランを設計してほしい」。こうした作業が、この画面上だけで完結する。ここに、AIと人の共創が実現します。

**対話型メディアプランニング機能画面**




プランナーは、オーケストレーションAI上で、多様なエキスパートAIを呼び出しながらプランニングを進行
※　対話型のメディアプランニング機能は、特許取得済み

**Case 1 ドメイン知能の例：ペルソナ分析でのドメイン知能**

例えば「ペルソナ分析をしてほしい」とAIに指示した場合、博報堂DYドメイン知能を備えたAIには、「ペルソナ分析とは、単なる属性把握ではなく、サイコグラフィック特定、購入重視点、メディアに対する意識、価値観ライフスタイルについては必ずデータに基づいて特徴がある項目をベースに分析する」という前提知識が読み込まれています。そのため、指示を受けると自動的に、ドメイン知識を持ったAIが具体的なペルソナ分析の処理プロセスを自律的に展開します。博報堂DYのプランナーが実践する高度な分析アプローチをAIが再現することで、マーケティング戦略に直結する深い洞察を導き出せるようになります。

# Feature Story AIが加速する博報堂DYグループの価値創造

## Case 2 発想支援AI型の例：バーチャル生活者

バーチャル生活者とは、生活者データプラットフォームと連携し、ターゲットとして生成されたAIペルソナと、いつでも対話できる発想支援AIです。すでに多くのクライアント業務で活用されています。

複数のバーチャル生活者に対して、PC上で定性調査を実施する。新しい商品コンセプトを、プランナーとバーチャル生活者が一緒になって考える。バーチャル生活者と対話しながらCM案の事前評価と改善点を把握する。有望なターゲットとなるバーチャル生活者への売上シミュレーションを考える。あわせて、意識を深掘りするインタビューAI、TBWA\HAKUHODOの細田CCOが提唱するコンセプトワークを学習したコンセプトAI、過去のCM評価データを学習したCM評価AI、別途作成している効果予測AIとの連動も開始しました。様々な生活者発想、生活者連携マーケティングが可能になっていきます。

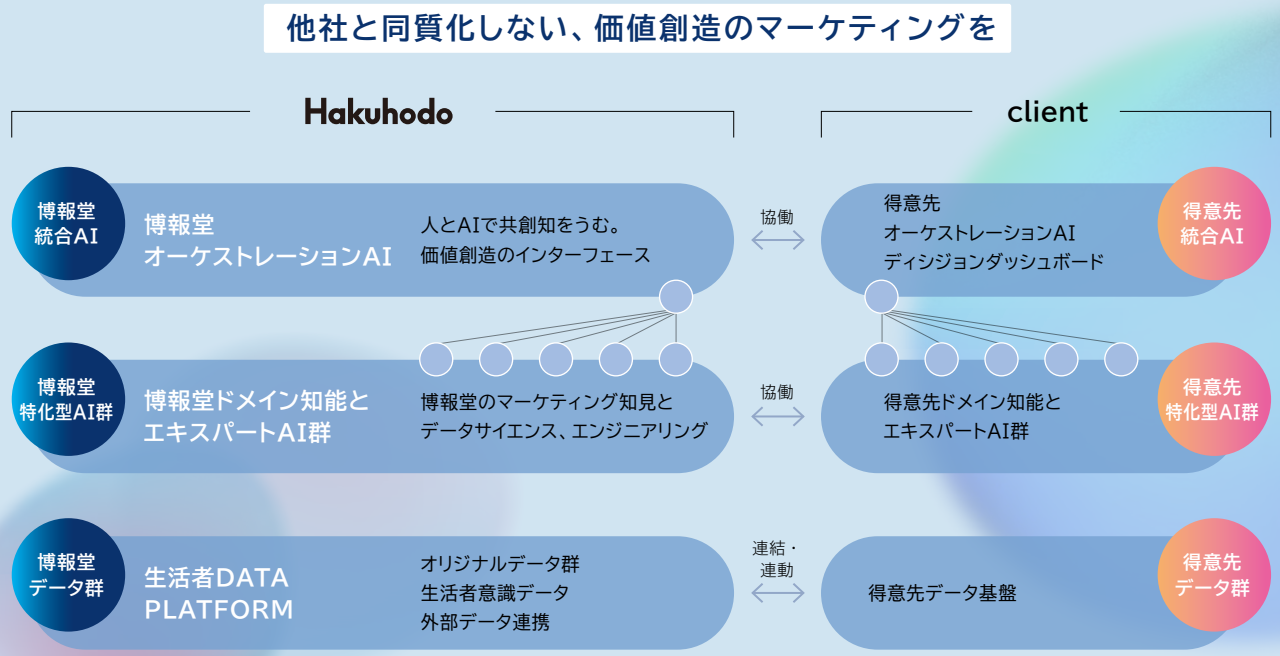
**バーチャル生活者利用画面**



## カスタマーゼロ。顧客のAIマーケティング基盤の構築へ

社内のAIマーケティング基盤の構築知見をもとに、顧客企業のAIマーケティング基盤の構築支援を行っています。すでに実績も生まれています。

博報堂DYグループの「生活者視点でのAIマーケティング基盤」、「顧客視点でのAIマーケティング基盤」を掛け合わせ、次代のマーケティング実行基盤を実現していきます。



# CFOインタビュー




**Q 今年度は中期経営計画の最終年度となります。改めて、CFOとしての役割と目標達成に向けた意気込みをお聞かせください。**

現行の中期経営計画が最終年度を迎えるにあたり、CFOである私に課せられた使命は極めて明確です。それは、これまで当社が大切にしてきた「財務健全性」を強固な土台としながら、「成長投資」と「株主還元」の最適なバランスを見極め、効果的なキャピタル・アロケーションを通じて中長期的な企業価値向上を牽引していくことに他なりません。

今年度は、当社グループにとって極めて重要な節目にあたります。当社グループは、既存の広告事業中心のビジネスモデルから、コンサルティングやテクノロジー領域へと事業を拡張し、「クリエイティビティ・プラットフォーム」へと進化する途上にあります。これまで私たちは、データマーケティング基盤の強化やAIなどのテクノロジー人材の拡充といった「戦略的な費用」を、将来の成長を見据えた先行投資として投下していきました。

本年度におきましても、こうした事業基盤をより強固なものとするための努力を継続していくとともに、これらの投資が将来的な利益成長へと結びつくよう、着実に取り組みを進めていくフェーズであると認識しています。CFOとして、中計で掲げた各種財務目標の達成に向けて、適切な投資と財務運営によって事業推進を継続してバックアップしていく所存です。

**Q 中期経営計画最終年度における、キャピタル・アロケーションの具体的な考え方を教えてください。**

投資の原資となる「キャッシュ・イン」については、営業活動から創出される「営業キャッシュ・フロー」を基本財源と考えています。これに加えて、成長投資の機会を確実に捉え、かつ目標達成に向けた推進力を高めるために、後述する政策保有株式の売却などを含む「B/Sマネジメント」をこれまで以上に積極的に進め、追加の財源を確保していく方針です。

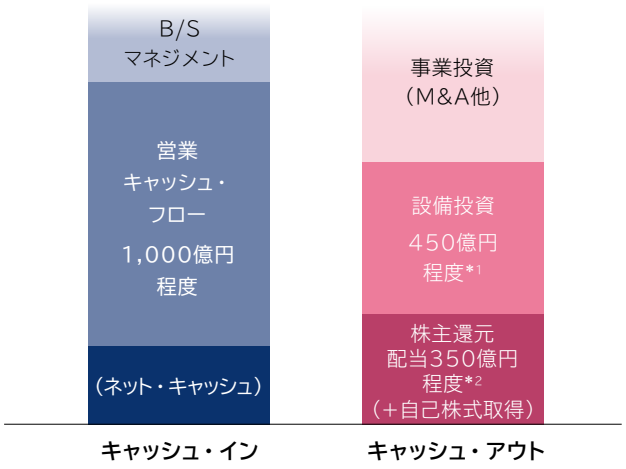
資金の使途である「キャッシュ・アウト」については、営業キャッシュ・フローの範囲内で、マーケティング基盤強化などのための設備投資と株主還元を着実に実施します。その上で、当社が重要な資金使途として位置付けているのが「成長投資」です。とりわけM&Aは単純な規模拡大のためではなく、事業領域の拡張に向けた新たな機能の獲得や、相乗効果の創出を目的としています。加えて、今後の競争力の源泉となるAIなどのテクノロジー領域に対する設備投資についても、

継続して積極的に推進していきます。

M&Aによるグループ参画後の子会社に対するガバナンスにつきましても、当社グループとしての重要な責務と認識しています。持株会社として、各社の自主性・独立性を尊重しつつも、グループ全体の経営方針との整合性を確保するため、定期的な業績のモニタリングや内部統制の状況確認を実施し、適切なグループ・マネジメント体制の構築・運用に努めています。ただ、技術の進歩や世界情勢の変化が想像を超えるスピードで進む現状においては、事業環境の急激な変化により、当初の想定通りに進捗しないケースも出てくると認識しています。そのような場合には、状況変化に合わせた改革に速やかに取り組むとともに、適時・適切な会計処理を行うことも、透明性の高い経営を支えるCFOの重要な責務であると考えています。

案件次第では営業キャッシュ・フローの範囲に収まらない可能性もありますが、B/Sマネジメントで創出した資金も機動的に活用し、こうした規律に基づく投資機会を逃さない体制を整えています。

**中期経営計画期間中のキャピタル・アロケーション**




*1 1年当たり150億円前提
*2 1株当たり32円前提

**Q 資本市場からコーポレート・ガバナンスや「資本コストや株価を意識した経営」が強く求められています。当社の取り組みを教えてください。**

社会や資本市場からの要請は、当社グループの持続的な成長に向けた重要な対話の機会と捉え、真摯に議論を重ねてまいりました。コーポレートガバナンス・コードが示す精神を尊重し、ステークホルダーの皆様と価値意識を共有しながら、透明性の高い経営を推進することは当社の責務です。

資本効率に関して、当社の株主資本コストは各種計算方法を用いた多角的な分析の結果、「6～8%程度」であると認識しています。これを安定的に上回る資本収益性を達成すべく、中期経営目標として掲げている「のれん償却前ROE 10%以上」を資本効率のKPIとして明示しています。

ROEを改善するアプローチとして、株主還元を強化して分母である自己資本を減らす方法もありますが、当社は事業領域の拡大を通じて持続的な成長を目指す途上にあります。したがって、まずは成長投資を優先し、分子である利益を拡大させることによってROEを向上させていくことを基本方針としています。

**Q 資本効率に関連して、政策保有株式の縮減についてはどのようにお考えですか。**

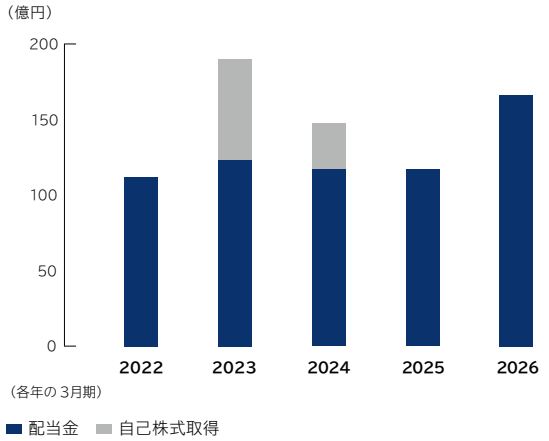
政策保有株式に関する当社の方針は一貫しており、毎年その保有目的と経済効果を厳格にレビューし、合理性が認められないものについては順次売却を進めています。

昨今の資本市場の潮流や投資家の皆様からのご期待も十分に認識しており、中計最終年度においては、この取り組みをこれまで以上に加速させていく考えです。議決権行使助言会社が示す「対純資産比率」といった外部の客観的な基準も常に意識しながら、着実に縮減を進めてまいります。

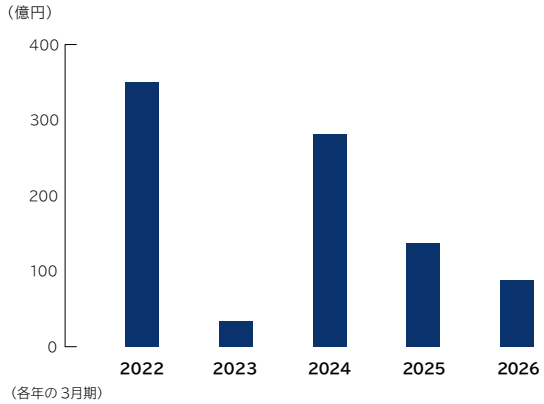
政策保有株式の売却を進めることは、資本効率を直接的に高めるだけでなく、中計目標達成に向けた成長投資（M&Aなど）の重要な財源を確保することに直結します。B/Sの適正化を図りながら、企業価値の最大化に向けた攻めの財務戦略を展開してまいります。

## CFOインタビュー

**配当金および自己株式取得による支出額の推移**




**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

### Q 株主還元（配当や自己株式取得）についての方針を詳しく教えてください。

株主の皆様への還元は、経営の最重要課題のひとつです。配当については「安定配当」を継続するという基本方針に一切変更はありません。

還元方針をより分かりやすくお伝えするため、「配当性向30%程度」という目安を設けていますが、当社はM&Aを積極的に活用しているため、会計上の利益は「のれん償却費」の影響を大きく受けます。そのため、より実質的な収益力を反映する「のれん償却前」の利益水準や、単年度の業績変動に左右されない複数年度の動向を総合的に勘案して判断する方針です。

また、自己株式の取得についても、追加的な還元や資本効率向上の有効な手段として認識しています。成長投資とのバランスを第一に考慮しつつ、政策保有株式の売却などによる資金余剰の状況、株価水準、市場環境などを総合的に判断し、機動的な取得を柔軟に検討してまいります。

### Q 最後に、株主・投資家の皆様へのメッセージをお願いします。

当社グループにとって最も重要な経営課題は、持続的な企業価値の向上に他なりません。そのためには、何よりもまず現在進行中の中期経営計画の目標を確実に達成することが求められます。

ビジネスモデルが大きく変化する変革期において、当社の本質的な強みである「生活者発想を起点としたクリエイティビティ」や「多様な人材」といった無形資産を、いかにして利益やキャッシュの創出に結びつけ、資本効率の改善につなげるか。CFOとして、この課題に真正面から取り組み、財務面からグループの成長を全力で支えてまいります。

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

# Sustainability

53 グループ社員のサステナビリティ座談会
57 博報堂DYグループのサステナビリティ
58 持続可能な地球環境への貢献
61 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
67 コンプライアンスとインテグリティの追求
70 公益財団法人 博報堂教育財団

## グループ社員のサステナビリティ座談会

# 地球環境とあらゆる人が共生する社会へ
# ——クリエイティビティで挑む、ビジネスの創造




# Roundtable

博報堂DYグループは、従来のビジネスの延長ではなく、地球環境と共生し、多様な個が力を発揮できる社会に向けたビジネス創造に取り組んでいます。

サステナビリティを「守りのルール」だけではなく「未来の事業そのもの」と捉え、ビジネス創造に取り組むグループ社員が、その実践と葛藤を語り合いました。

グループ社員のサステナビリティ座談会



永田　気候変動や生物多様性の損失、社会の不均衡が進む今、「地球環境と共生し、多様性を包摂する社会の実現に向けたビジネス」の創造が求められています。そのために必要なことは、大きく2つあると考えています。第一に「サステナビリティに対するリテラシー、すなわちビジネスに応用できる知識や見識を持つこと」。第二にそれを土台として「既存の広告ビジネスのアップデートや、新たな産業・市場を創造するビジネスデザインへ挑戦すること」です。第一の土台づくりでは、国内外の動向やグループの取り組みを伝えるコンテンツの配信、社外有識者と社員が対話を深め新しいカルチャーをつくり出す全社イベントなど、グループを横断した教育・啓発活動を進めています。ここでは、第二の挑戦を最前線で実践するグループメンバーの取り組みと、その源泉にあるアスピレーション（内なる想い）に触れます。

## 地球の危機にクリエイティブの力を

佐藤　私が代表を務める「地球中心デザイン研究所（以下、ECD）」は、「サステナビリティ×クリエイティビティ」に特化し、ビジネスと社会の仕組みを持続可能にデザインする会社です。起点は2007年のカンヌ国際広告祭でした。アメリカの元副大統領のアル・ゴアさんによるセミナーで「人々の心を動かし、行動を変える強力な力があるクリエイティビティは、気候変動という地球規模の危機を解決する鍵になる」と述べられたのです。その頃から、グループ内にもクリエイティビティを社会課題の解決に活かす動きが生まれてきました。一方で環境領域は、専門知識が重視されるあまり、クリエイティブなアプローチが追いついていないと感じました。だからこそ誰かがファーストペンギンとなって新たな流れをつくる必要があると考え、ECDを立ち上げました。長くこの領域に取り組んでこられた方々がいる中で、広告会社グループである私たちが入っていくことで、これまでとこれからをつなぐ役割を果たせるのではないかとも思っています。そのために、グループ間の縦割りを越えて、多様な専門人材が集まる強い柱をつくり、小さな流れを大きなうねりに変えていきたいと考えています。

詳細 ▶ WEB 地球中心デザイン研究所

## 「共創」と「競争」で目指す、業界横断の脱炭素シフト

横山　私は、イベント開催に伴うGHG（温室効果ガス）排出量を算定する仕組み「EVENT CARBON SIMULATOR」を業界横断で立ち上げました。きっかけは、各社ごとに算定方法や定義にばらつきがあり、また排出量を精緻に測る手だてがなかったことです。従来の算定はブース制作に掛かった費用の金額ベースで行われ、再生材でも鉄でも同じ数字が出てしまう。それでは「この素材ならこれだけ削減できます」という提案が組み立てられません。そこで資材レベルで算定できる仕組みを開発し、各社でばらばらだった算出範囲のルールも定めました。重要だったのは、何を分かち合い、何で競うのかを切り分けたことです。算定の仕組みそのものは業界共通の「共創」領域とし、削減手法やオフセット手段は各社が競う「競争」領域とする。そう位置付けたことで、業界全体でツールを活用しながら、脱炭素に向けた取り組みを切磋琢磨して進められる状態になりました。現在は、一般社団法人日本イベント産業振興協会（JACE）加盟15社が参画し、業界標準化を進めています。

詳細 ▶ WEB EVENT CARBON SIMULATOR

## 地域と企業をつなぐ、共創プロセス

柴田　私は博報堂DYグループ横断の社内ベンチャープログラム「VoC（Venture of Creativity）」を通じて、官民共創による環境・サステナビリティ領域のコンサルティング＆プラットフォーム事業の立ち上げを準備しています。もともと地方出身で自然好きのため、特に環境への取り組みを取り上げたいという想いがありました。地域が抱える課題と、企業が向き合う課題をマッチングし、双方にとっての価値へと変えて

グループ社員のサステナビリティ座談会

いくことを目指しています。中でも着目しているのは、ネイチャーポジティブの領域です。自然は行政区分や企業単位で区切られるものではなく、一続きにつながっています。だからこそ、自社の取り組みだけで完結させるのではなく、地域と企業がともに目標を描き、合意形成を重ねながら、実践的なアクションとして実装していく。その共創のプロセスそのものを事業の中核に据え、推進していきたいと考えています。

## FUNを入り口に広げる新しい価値

**宮下**　私はDE&Iの領域で「FUNclusion」を推進しています。「FUNclusion」とは、「Inclusion」に「FUN（楽しさ）」を掛け合わせ、誰もが楽しみながら違いを認め合い、自然と混ざり合う場をつくる試みです。きっかけは、マネージャーとしての私自身の葛藤でした。様々な性別・世代・価値観のある一人ひとりのメンバーと対話しながらチーム運営に取り組む中で、正しさやルールだけでは組織の停滞を破れないと痛感したのです。そこで全国の先進事例を調べると、持続的な変化を生んでいる場の入り口には必ず「FUN」があることが分かりました。いきなり「仲間になろう」と肩肘を張るのではなく、まずは「遊ぼう」と誘うことで、自然な混ざり合いが生まれる。人の心を動かし、行動のハードルを下げ、軽やかに問題を解決していく「楽しさ」という付加価値を設計すること。これこそ、私たちが本業で培ってきたクリエイティビティの本領発揮なのではと考えています。

詳細 ▶ WEB FUNclusion

## クリエイティビティで、「正解なき問い」に挑む

**佐藤**　この領域はジレンマだらけです。例えば、サーキュラーエコノミーで重視されるのは循環率ですが、循環の課題を解決してもGHG排出量は増えることがある。逆に、バージン資源を多く使っても長く使い続けられる耐久性のある製品なら、環境価値は高い。サステナビリティの追求には常にそのようなトレードオフが存在します。また、社会のトランジションは50年、100年という単位で続きます。クリエイターとして100点を目指したい気持ちはありますが、常に100点を目指して発信が難しくなるより、今はトランジションの過程であると割り切り、ジレンマの中での60点をポジティブに受け入れる勇気も非常に重要だと感じながら日々向き合っています。

**横山**　EVENT CARBON SIMULATORでも同じくトレードオフを感じています。環境負荷の低い資材を使えば負荷は下がりますが、費用は上がる傾向にあります。また規模が大きくなれば、GHG排出量の削減への貢献度は高まりますが、算定運用負荷も高まる可能性があります。今後はAIを活用した入力の簡略化に加え、運搬費の削減などとセットで提案し、バランスを取りながら取り組みを広げていく考えです。

**柴田**　ネイチャーポジティブは、評価基準そのものがこれから実装されていくステータスです。自然から私たちは多様な恵みをいただいており、たくさんのステークホルダーが存在します。その多様なステークホルダー全員にとっての「良い状態」を見つけ出すことが難しい。「企業のやりたいこと」と「地域の課題」の双方がwin winとなるソリューションづくりに、私たちのクリエイティビティを発揮したいですね。



**宮下**　FUNclusionでも同様です。この領域で道を拓いてこられた先駆者や当事者の方々の歩みや想いへの敬意を根底に置きながら、私たちの「FUN」という視点を持ち込み、対話しながらより良いアイデアを生み出していく。リスペクトを持ってともに模索し続ける姿勢こそが、一歩先の実践に不可欠だと感じています。

グループ社員のサステナビリティ座談会

## サステナビリティの視点で挑戦する人材を、生み出し続ける

**永田**　グループでは、こうした人材の育成を会社の枠を越えて進めています。その一つが、博報堂DYホールディングス代表取締役社長の西山泰央、ZEN大学の竹村眞一氏が共同代表理事を務めている一般社団法人Planetary Platformers Initiativeです。持続可能な地球環境の実現に向けた日本発のゲームチェンジを推進するプラットフォームとして、先進技術を持つスタートアップ同士の掛け合わせや、大企業・行政・ファンド・アカデミアをつなぐネットワークづくりを進めています。この最先端の場にグループ社員を派遣し、横断的なラーニングコミュニティとしても活用することで、次のリード人材の育成を目指しています。

**佐藤**　鍵は、若い世代にどんどん責任を渡していくことです。ESD（持続可能な開発のための教育）は2017年度以降、小中高の学習指導要領に順次反映されています。こうした教育を受けた世代がこれから社会に出てくる。彼らがワクワクできる環境を、私たちの世代がつくれるかどうかだと思っています。



**横山**　現場に疑問を持ち、受け身ではなく自律的に変革を起こせるかどうかも大きいと考えています。「言われたことをやる」から脱却し、自分の思想をコンテンツにできる自律したプロになることが大切です。そうした意思を持つ社員には、必要なリソースを確保して打席に立ってもらっています。

**柴田**　「自然が好きで、何か貢献したい」という個人の純粋な想いも、ビジネスに接続できます。それを事例として示していきたい。2025年の社内研修では、「自分もやりたい」という声が想像以上に集まりました。日常業務や提案に落とし込める知識と土壌を提供し、その気持ちを後押ししていきます。

**宮下**　思考や価値観を拡張する「余白」を組織の中に創出することも重要です。日常から少し離れ、五感をストレッチする体験やリラックスした対話の場があると、思考に余白が生まれ、新しい着想や共創につながる。こうしたイノベーションの土壌となる環境づくりを、グループ全体へ広げていきたいです。

**永田**　土台となる知識や見識を持ち、その上で、既存の広告ビジネスのアップデートや、新たな産業・市場を創造するビジネスデザインへの挑戦が生まれ、それがさらなる次の挑戦を呼び込む。一人ひとりの「アスピレーション」と「クリエイティビティ」こそが、変化の原動力です。これからも地球環境とあらゆる人が共生する社会に向けたビジネス創造をリードしていきます。

博報堂DYグループのサステナビリティ

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

## サステナビリティ方針

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

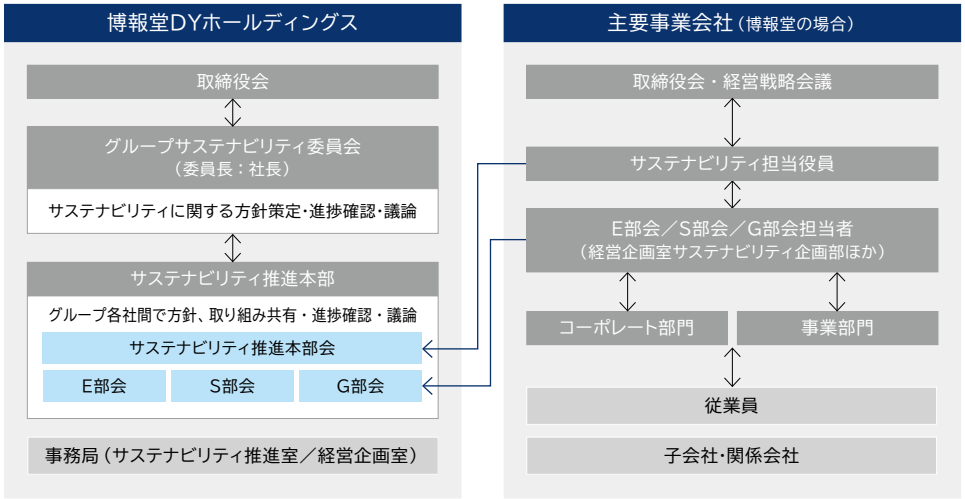
人を中心としたサステナブルな経営

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

P.27 ▶ 重要課題（マテリアリティ）

## サステナビリティ推進体制

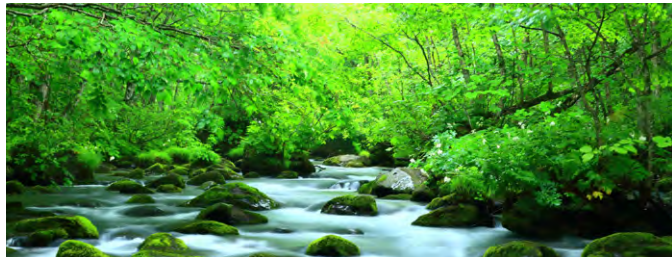
取締役会を意思決定機関としてその下にグループサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティに関するテーマの審議を行っています。同委員会には取締役とグループ主要事業会社の代表者が参加し、トップコミットメントをいっそう強化しています。博報堂では専任組織を置くとともに、特に重要なサステナビリティ課題について、既存の委員会や部門との連携やタスクフォースの設置を通じて、推進体制を強化しています。




### 2026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・ディリジェンスの進捗報告<br>• 責任あるコミュニケーション開発について<br>• LGBTQ+関連の取り組み報告 | • グループ環境方針改定およびGHG排出量の新目標設定について<br>• グループ調達基本方針およびガイドライン策定について |

# E S G 持続可能な地球環境への貢献



## 気候変動へのアクション
## -脱炭素に向けた取り組みの推進

博報堂DYグループでは「気候変動をはじめとする環境への対応」として、2050年にカーボンニュートラルを目指し取り組みをサプライチェーン全体で進めています。

### 環境方針

博報堂DYグループは事業活動において、環境に関する法律・条例および業界基準などを遵守し、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、取引先とのビジネスなどを通じ、持続可能な社会の実現と発展を目指していきます。

2026年に環境方針を改定しました。

**環境方針**

博報堂DYグループは、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」を掲げています。
私たちはこのグローバルパーパスのもと、お取引先や社会の課題解決を通じて、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。そのためには、すべての活動の前提となる地球環境が、健全で持続可能であることが欠かせないものであると認識しています。
生活者一人ひとりの想いや暮らしを起点に考える「生活者発想」と、「パートナー主義」を大切な考え方と掲げる私たちは、環境に関連する法令・条例および業界基準等の順守を徹底したビジネスを推進します。
さらに、当社グループが持つクリエイティビティによって、生活者・企業・社会が共創し、環境に対する行動変容を生み出すことで、環境負荷の低減と持続可能な社会の発展に貢献します。
本方針の実行およびサステナビリティの推進は、博報堂DYグループサステナビリティ委員会にて、経営レベルでの進捗管理や見直しを図ります。

1. 環境法規制・順守義務
2. 気候変動対策の推進
3. 事業における環境汚染の防止、循環経済の推進、生物多様性への配慮
4. 事業を通じた環境価値の創出
5. コミュニケーション・環境情報開示
6. 環境マネジメント
7. 従業員への教育と意識向上

詳細 ▶ WEB 環境方針全文

### 推進体制

年に2回開催されるグループサステナビリティ委員会において、経営レベルでの監督および、気候変動リスクおよび機会に関する進捗管理や見直しを行っています。また、重要な事項については取締役会への報告・審議・決議を経て意思決定するとともに、必要に応じてグループコンプライアンス委員会へ上申するなど、適切なリスク管理体制を構築しています。

### 気候関連課題への対応と開示

当社グループは、気候変動を重要な経営課題の一つとして位置付けています。気候変動リスク・機会の評価を実施するとともに、TCFD提言に基づく情報開示を推進しています。また、再生可能エネルギー導入などを通じてGHG排出量の削減に取り組んでいます。

**リスク管理**

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

**戦略：シナリオ分析**

シナリオ分析の範囲として、当社グループの主要事業地域である日本国内を中心に、研究開発・調達・生産・サービス供給までのバリューチェーン全体としています。分析にあたっては、21世紀末の地球の平均気温上昇を産業革命前と比較して1.5℃以内に抑える「1.5℃シナリオ」*と、4℃前後上昇する「4℃シナリオ」の2つのシナリオを設定し、2030年以降の長期的な時間軸を想定して考察しました。

* 一部2℃シナリオも併用

詳細 ▶ WEB 気候関連課題への対応

# E S G 持続可能な地球環境への貢献

## 気候変動へのアクション -脱炭素に向けた取り組みの推進

### 指標と目標

当社グループは、2050年度のカーボンニュートラル達成に向け、2030年度を目標年とするGHG排出削減目標を設定しています。2026年4月には、この削減目標が、パリ協定が求める1.5℃水準と整合した科学的根拠に基づく目標であるとして、SBTiの認定を取得しました。さらに、再生可能エネルギーの導入を進めるとともに、廃棄物発生量の削減やリサイクル率の向上など、事業活動に伴う環境負荷の低減に向けた目標を設定しています。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

| 項目 | 目標*3 | 単位 | 2023年度（基準） | 2025年度実績 | 2025年度進捗状況 |
|---|---|---|---|---|---|
| GHG総排出量 Scope1、Scope2（マーケット基準）、Scope3*1*2 | 2050年度カーボンニュートラル | $tCO_2e$ | 1,086,207 | 903,214 | — |
| GHG排出量 Scope1、Scope2（マーケット基準）*1 | 2030年度50%削減（2023年比） | $tCO_2e$ | 45,125 | 18,849 | 58.2%減 |
| GHG排出量 Scope3*1 | 2030年度25%削減（2023年比） | $tCO_2e$ | 1,041,082 | 884,365 | 15.1%減 |
| 総エネルギー使用量*1 | 30%削減（2023年比） | GJ | 574,242 | 431,678 | 24.8%減 |
| 再生可能エネルギーの導入率*1 | 2030年100% | % | 9.2 | 22.6 | 22.6% |

*1 集計範囲：博報堂DYホールディングスとその連結子会社
*2 2025年度の環境データの一部について、第三者保証を取得しています。
*3 SBTi（Science Based Targets initiative）への認定申請のため、GHG排出削減目標の基準年を2023年度に変更しました。

### 廃棄物

| 項目 | 目標 | 単位 | 2019年度（基準） | 2025年度実績 | 2025年度進捗状況 |
|---|---|---|---|---|---|
| 廃棄物発生量*1 | 平均50%以上削減を維持（2019年比） | トン | 486 | 247 | 49.2%減 |
| リサイクル率*1 | 85%以上 | % | 82.2 | 72.7 | 72.7% |

*1 集計範囲：博報堂本社（赤坂Bizタワー）

詳細 ▶ WEB 気候関連課題への対応

### 第三者保証

当社グループのGHG排出量（Scope1、2、3）について、KPMGあずさサステナビリティ（株）より独立した第三者保証を受けています。なお、Scope 1、2排出量については、博報堂DYホールディングスおよび国内連結子会社を対象とした値について第三者保証を受けています。

詳細 ▶ WEB GHG排出量 保証報告書（2025年度）

### 再生可能エネルギー

当社グループは、2030年度までに再生可能エネルギー導入率100%を目指し、事業活動で使用する電力の脱炭素化を進めています。グループ各社の入居施設や電力契約の状況に応じ、再生可能エネルギー由来電力への切り替えや非化石証書の活用などを推進しています。

当社グループ複数社が入居している赤坂Bizタワーでは、2023年度より年間電力使用量の100%を「グリーン電力*」に切り替えています。

* 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。

### ISO14001に基づく環境マネジメント

当社グループでは、環境方針のもと、一部の組織において国際規格ISO14001に基づく環境マネジメントシステムを運用しています。環境関連法令や社内ルールの遵守、環境目標の進捗管理、内部監査などを通じて継続的な改善を図るとともに、従業員への環境教育や啓発活動を通じて、日常業務における環境負荷低減を推進しています。

詳細 ▶ WEB 環境マネジメント

TOPICS

### 社員一人ひとりで実践できる環境アクションの呼びかけ

**環境アクションガイドブック（博報堂グループ）**




オフィス運営を担う総務室では、正しい分別の促進や省エネを進めています。また、ISO14001に基づく環境マネジメントの一環として、社内啓発ツールとして「環境アクションガイドブック」を作成し、社員一人ひとりに日常の中で実践してほしい「4R」（Reduce、Reuse、Recycle、Rethink）の呼びかけにも取り組んでいます。

# E S G 持続可能な地球環境への貢献

## 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

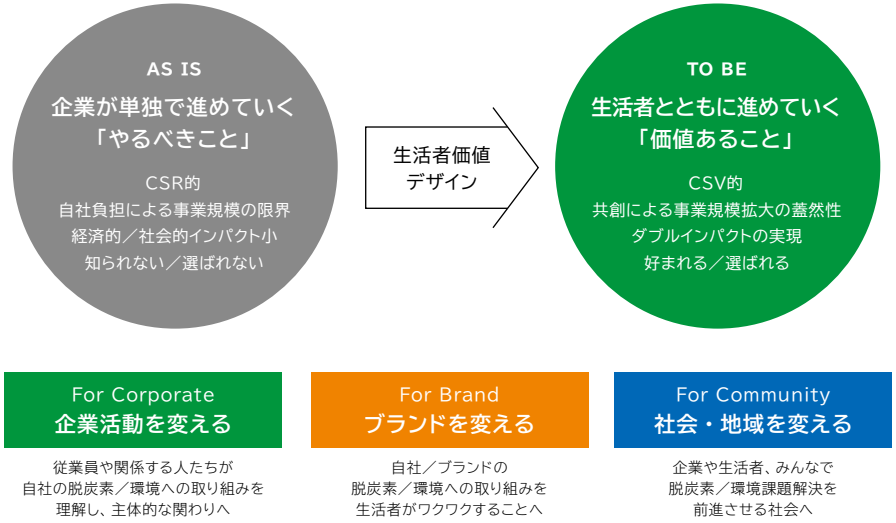
当社グループは、脱炭素をはじめとする社会課題の解決に資するビジネスの実装と、多様なパートナーとの共創によるコレクティブインパクトの創出を推進しています。

### 脱炭素ビジネスソリューションの提供

**サステナクリエイティビティ for Carbon Neutral**

博報堂グループは2025年より脱炭素化や環境課題をテーマとした統合ソリューション「サステナクリエイティビティ for Carbon Neutral」の提供を開始しました。企業が抱える脱炭素および環境に関する課題やアプローチは企業活動やブランド、社会・地域など多岐にわたるため、個別の課題だけでなく全体を俯瞰して取り組む統合的な観点が求められています。

「サステナクリエイティビティ for Carbon Neutral」では、各分野の専門性を持つグループ会社および専門組織等が連携し、調査・分析・戦略策定から企画、実装、検証、改善に至るまで一気通貫で支援。クライアントが抱える課題に応じて、組織や領域を横断したソリューションを提供しています。




TOPICS

### クリエイティブにおける時間・場所・コスト・環境負荷という課題を克服

**バーチャルプロダクション（博報堂プロダクツ）**



バーチャルプロダクション（VP）は、映像制作を「時間と場所」の制約から解放します。専門エキスパートが企画から完成まで一貫して支援し、LEDビジョンなどの先進技術を活用することで、これまで複数日にわたっていた多彩な撮影を、効率的かつ高品質に実現します。表現の可能性を広げながら、撮影にかかるコストを最適化。さらに、ロケ地への移動やセットの設営・撤去、資材の廃棄などを削減することで、環境負荷の低減にも貢献します。専門性と表現力、テクノロジーを結集し、高品質と効率性、持続可能性を両立した新しい映像制作を実現します。

### 環境アクションにおける敷居を取り払い、誰もが参加しやすい仕組みを実現

**デカボスコア（Earth hacks）**




$CO_2$削減率を可視化する「デカボスコア（Earth hacks）」を通じて、商品やサービスを選ぶことが、そのまま脱炭素へのアクションにつながる仕組みを提供しています。アニメ、スポーツイベントとの連携をはじめ、脱炭素普及のアイドルユニット「DECA!BEAT（デカビート）」や学生との共創プログラム「デカボチャレンジ」など、様々な接点から一人ひとりの行動変容を促進。大手コンビニエンスストアやライフスタイルショップ、自治体など、350社以上1,800商品以上*への導入へと広がっています。

* 2026年4月時点




Earth hacks×ハロー!プロジェクト企画ユニット「DECA!BEAT（デカビート）」

# E S G 多様な個の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮



## DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進 -あらゆる多様性を強みとする組織への変革

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

### DE&I方針

**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 DE&I方針全文




### DE&I推進体制

年に2回開催されるグループサステナビリティ委員会において、経営レベルでの監督、およびDE&Iに関する各種取り組みの進捗管理や見直しを実施しています。また、重要事項については取締役会での審議・決議を経て意思決定を行っています。

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

グループ各社におけるDE&Iへの理解・浸透と取り組みの推進を加速するため、各社の推進担当者が事例や情報を共有する交流会「MEET UP」を定期的に開催しています。グループ共通の課題を議論し、各社の知見を共有することで、DE&I推進のさらなる強化を図っています。

### ジェンダー平等における目標数値の進捗

すべての女性社員が自分らしいキャリアを見つけ、主体的に歩んでいけるよう、グループ会社ごとの課題を見極め、それぞれの状況に応じた具体的な取り組みを推進しています。

| | | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|
| 女性管理職比率*1 | 国内*1 | 13.1% | 13.8% | 15.2% |
| | 海外*2 | 52.5% | 49.7% | 51.7% |
| | 合計*3 | 30.6% | 30.8% | 29.9% |
| 男性の育児休業取得率*1 | | 74.3% | 88.7% | 100.0% |
| 男女の賃金の差異*4 | | 70.0% | 72.7% | 72.3% |

2030年度 グループの
管理職における女性比率目標
30%

※ 国内海外合計

*1 博報堂、大広、読売広告社、Hakuhodo DY ONE、ソウルドアウト、博報堂テクノロジーズ（2024年度以降）、オプト（2025年度のみ）
*2 HIU、kyu（2024年度以降）
*3 集計期間：海外の2023年度は2023年11月30日時点、2024年度は2024年12月31日時点、2025年度は2025年12月31日時点
*4 博報堂

# E S G 多様な個の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮

## DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進 -あらゆる多様性を強みとする組織への変革

### 誰もが働きやすい環境の整備

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

#### 両立支援施策「huug（ハーグ）」（博報堂）

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

「かぞくおもい休暇」の運用や、長期休暇中に社員の子どもたちを預かる学童サポート「CREATIVE KIDS CAMP」など、社員のライフイベントと仕事の両立を支援する各種制度を拡充しています。これらの両立支援施策を「huug（ハーグ）」と名付け、制度や支援策への理解・活用を促すため、社内向けイベントを定期的に開催し、社内への浸透を図っています。

**かぞくおもい休暇**

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

**ごはんサポート**

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

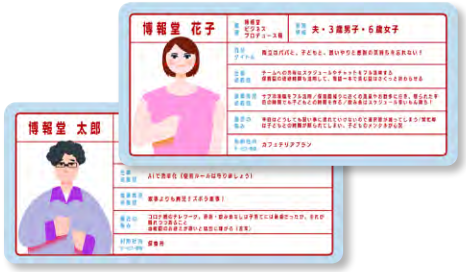
**学童サポート**

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



**huugママパパ図鑑**

身近なロールモデルとなるママ・パパ社員を見つけることができる社内サイトを設置。社員同士の交流を促す座談会も実施。




#### 両立社員の支援制度・施策（博報堂）

ライフプランとの両立を支援する各種制度・施策を整備しています。

| | | ライフステージ | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 妊娠前～妊娠中 | 出産後～育児休業中 | 復職後 |
| 育児 | 特定積立休暇（妊活・かぞく休） | ● | | ● |
| | 妊娠中の通勤緩和措置 | ● | 妊娠中 | |
| | 通院時間の就業免除*1 | ● | 妊娠中～出産後1年間 | |
| | 産前休暇 | ● | 出産当日を含む6週間（多胎出産の場合14週間） | |
| | 産後休暇 | | ● 出産日翌日から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月末日まで | |
| | 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 |
| | 子の看護等休暇*4 | | | ● 対象となる子1人につき、年間10日間、1時間単位で取得可能 |
| | 相談窓口 | 両立相談窓口（社内）、妊活相談窓口、育児コンシェルジュ、キャリア相談 | | |
| | 通期サポート | カフェテリアプラン、家事代行サポート、両立ハンドブック | | |

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

*1 法令で定められた健康診査または健康診査に基づく保健指導
*2 同性パートナーの場合は男性に限らず対象
*3 養子等の場合、女性も取得可能
*4 対象者1人につき10日、2人以上は15日まで

#### ワークスタイル変革（博報堂）

「はたらくと人生を、もっといい関係に」という働き方のビジョンのもと、社員が最大限の価値を発揮することを目標にワークスタイル変革に取り組んでいます。「働く」と「休む」のメリハリを推進するため、毎月の有休奨励日や、年末年始の有休取得奨励期間（ハクホリ）を設け、チーム単位での柔軟な休暇取得を促しています。さらにAIの全社導入により、業務時間の削減と高度化に向けた基盤構築を大きく加速させています。

# E S G 多様な個の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮

## DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進 -あらゆる多様性を強みとする組織への変革

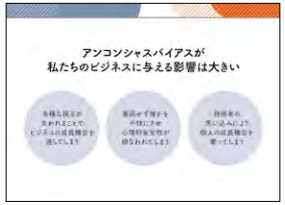
### 個の活躍・働きがいの推進

2030年度までに博報堂DYグループの管理職に占める女性比率30%の達成を目指します。ジェンダー平等推進のため、以下の取り組みを進めています。

#### ジェンダー平等推進

グループ共通で活用できるアンコンシャス・バイアス研修動画を2種類制作しました。一般社団法人アンコンシャスバイアス研究所の監修のもと、一般社員向けは、日常生活や業務、表現活動に潜む無意識の思い込みについて理解し、セルフチェックできる構成としています。管理職向けは、評価やアサインにおける無意識の偏りを防ぎ、心理的安全性を高めるために必要な知識をまとめています。

本動画は、全社員が常時アクセスできる社内ポータルに掲載するほか、グループ各社の階層別研修や女性活躍推進施策などにも幅広く活用しています。こうした取り組みを通じて、一人ひとりの多様な個性や強みが活かされる組織風土づくりを推進しています。







#### キャリアオーナーシップ

グループ全体の女性リーダーパイプラインの強化に向け、2025年度より社外メンターを活用したメンタリングプログラムを開始しました。初年度は、20代～40代のグループ6社・44名の女性社員が参加。他社で活躍する現役の女性リーダーとの対話を通じて、キャリアに対する意識が「I（自分）」から「We（チーム）」へと広がるとともに、自己受容の深まりやリーダーとしてのマインド変容、リーダー職への挑戦意欲の向上などが確認されました。

また、参加者同士の情報交換やグループ横断のネットワーク形成を目的とした座談会を年2回実施しています。2026年度は参加対象を64名へと拡大し、女性社員の自律的なキャリアオーナーシップの確立と、次世代女性リーダーの育成を推進しています。

## My Aspirations

### 社外メンター活用で気づいた「仕事への想い」

**受講者コメント**



読売広告社
第4ビジネス
プロデュース局
**柴田 洋史**
（上長）

読売広告社
第4ビジネス
プロデュース局 第1部
**中島 美保子**
（受講者）

今回、本当に多種多様な業界で活躍されるメンター陣と会話させていただき、キャリアや人生に唯一の正解はないんだなということを改めて実感しました。

メンターの方から「中島さん、仕事が本当に楽しそう」という言葉をいただいたのですが、当時落ち込んでいた時期でもあったため、少し驚いたと同時に改めて自身の仕事への想いを再確認でき、嬉しく思いました。

受講前は、プレイヤーとしてのやりがいと今後求められるマネジメント像との乖離を、自分の中で落とし込めずにいたのですが、今回気づけた自分の仕事への想いを大切に、「プレイヤーとして挑戦し続けること」と「仕組みづくりでチームの成果を最大化させる」を両立できるようなかっこいい女性を目指していけたらと思います。

**上長からの声**

今回のプログラムを受講して、普段なかなかお会いすることのない社外の方々と、お話をすることにより、本人にとって大変いい刺激を受けたのではないかと思います。

自身の今後のキャリアについても無限の可能性を持って歩んでほしいです。また、「仕事を楽しむ」というとても重要なことを再認識でき、良い機会となったと思います。

また、「マネジメント」に向けても、現在のプレイングを追求することにより、「マネジメントに活きてくる」という話を本人としました。

クライアント、チームメンバーを魅了する人間性を併せ持っているので、大きく育ってくれることを願っています。

# E S G 多様な個の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮

## DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の推進 -全員活躍社会の実現

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

### 障がい者雇用の促進

当社グループでは、障がいや個々の特性に応じた適切なポジションでの積極的な雇用を推進するとともに、合理的配慮に基づく職場環境の整備や、様々な取り組みを進めています。グループ会社のシェアードサービスを担う博報堂DYアイ・オーでは、合理的配慮に関する相談窓口を設置し、グループ各社からの相談に対応しています。グループ会社のSUPERYARDでは、一人ひとり異なる特性のある社員が、安心してキャリアを築いていけるよう支援を行っています。

当社グループの特例適用グループ
障がい者雇用率*1
グループ算定で 2.69%
(2026年3月31日時点)

*1 障害者雇用促進法に基づく「特例子会社制度」および「関係会社特例」の適用を受けている特例適用グループ9社の合算値(対象会社:博報堂DYホールディングス、博報堂、大広、読売広告社、博報堂プロダクツ、博報堂DYキャプコ、博報堂DYアイ・オー、TBWA\HAKUHODO、大広WEDO)

詳細 ▶ WEB SUPERYARD

### LGBTQ+に関する取り組み

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

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

博報堂では、2024年より2年連続「PRIDE 指標」(work with Pride*)において、「ゴールド」を受賞しました。

work with Pride Gold 2025

* 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。

TOPICS

### インクルーシブ体験会の開催

「Diversity Day」(博報堂DYグループ)



当社グループでは、「Diversity Day」を実施し、グループワイドで様々な観点からのダイバーシティの大切さを啓発しています。「あらゆる『生活者』を想像しなくちゃ、創造なんてできないぞ。」をテーマに、様々な切り口からのトークセッションや体験会を提供しています。2025年度は「インクルーシブ体験会」を実施。グループ社員約30名が参加し、当社グループの特例子会社である博報堂DYアイ・オーの取り組み紹介や執務室見学のほか、健聴者が少数派になる体験や、聴覚障がいのあるメンバーがチームに加わる場面を想定した協働のあり方のディスカッションを行いました。参加者からは「視覚情報の重要性を実感した」「組織全体の心構えやカルチャーづくりの大切さに気づいた」などの声が上がり、一人ひとりが互いを想い合うインクルーシブな風土づくりへの意識を高める機会となりました。

TOPICS

### LGBTQ+イベント参加とグループ内風土醸成

「Tokyo Pride2025」協賛・出展(博報堂DYグループ)




博報堂DYホールディングスは「Tokyo Pride 2025」に協賛し、「ちがいを知ろう。おなじを知ろう。」のスローガンのもと、お互いの共通点や違いを認め、理解し合える社会の実現を目指してPride Festivalに出展しました。当日は当社グループ社員がボランティアとして参加しました。イベント後には、グループ各社でLGBTQ+に関する社内浸透施策を実施。活動レポートの配信や人事制度の紹介、関連図書の展示、ノベルティ配布、研修動画の周知などを実施しました。当事者やアライを含むすべての社員が自分らしく力を発揮できる環境を整え、グループ全体でDE&Iが根付く風土醸成を推進しています。

# E S G 多様な個の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮

## ウェルビーイングの推進
## -社員の幸福度を軸とした健康・健全な働き方の推進

### 健康経営

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

#### 健康経営に向けた取り組み（博報堂）

**健康第一宣言**

博報堂は「人が資産」の会社です。
（中略）つねに、プロフェッショナルとして、自分のコンディション（健康）維持と能力伸長に心を寄せ、
チームメンバーの健康と生活にも思いをはせながら、仕事をしている。博報堂で働く全ての人それぞれが、
「仕事が人生を豊かにし、人生が仕事を豊かにする」環境を享受している。
その土台には、一人ひとりの「健康」が有ります。
博報堂は今後も、社員と会社の持続的な成長を支え、世の中に新たな価値を提供し続けるために
「健康経営」を推進してまいります。

代表取締役社長
名倉健司

#### 推進体制

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

#### 健康経営のアプローチ

「生活者発想でウェルビーイングな未来へ」を健康経営ビジョンに掲げ、社員の健康を「社員のウェルビーイング」「会社の生産性」「社会へのクリエイティブ創造」の三つの源泉と捉えています。この考えに基づき、社員の健康増進が組織の活性化と社会貢献につながるよう「健康経営戦略マップ」を策定しました。

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

こうした活動が評価され、2022年度から4年連続で「健康経営優良法人」（大規模法人部門）に認定されました。

三つの健康経営のレイヤー




2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

**健康創造プラットフォーム カラダCHANTO!プロジェクト**

知って、高めて、広げて、“自分のカラダ（心と体）”ともっと“チャント”向き合う。
そして、お互いを応援する（チャント）活動です!

| 知る | 高める | 広げる |
|---|---|---|
| 健康改善のために、必要な情報・場を知ってもらいます。 | 健康改善を実感し、続けるための場・仕組みで高めます。 | 健康改善のための動きを会社、社会へと広げます。 |
| ● カラダCHANTO! News<br>● メンタルヘルス研修（セルフケア／ラインケア）<br>● 健康フォローアップ面談 | ● カラダCHANTO! セミナー<br>● 健診事後措置強化<br>● DREAM（健康データダッシュボード） | ● 健康白書<br>● カラダCHANTO! コミュニティ<br>● 健診戦 |

※ CHANTO（チャント）：スポーツの応援歌、主にサッカーで使われる。

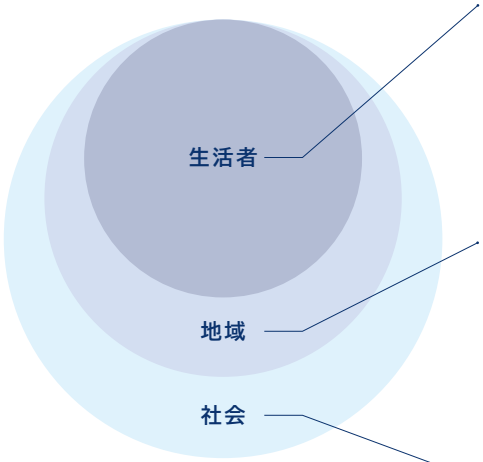
詳細 ▶ WEB 健康・健全な働き方（博報堂DYホールディングス）
詳細 ▶ WEB ウェルビーイング（博報堂）

# E S G 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

## 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

### 社会貢献の考え方

「生活者発想」や「クリエイティビティ」といった当社が持つ知見を活かして貢献していきます。「次世代に向けた教育」「地域発展支援」「社会課題への啓発」の活動を通じて、生活者一人ひとりから社会全体の課題に向き合い新たな価値を創出しながら、サステナブルな未来に取り組んでいきます。




**生活者 次世代に向けた教育**

予測困難な現代において、中高生へ「生活者発想」や「クリエイティビティ」の体験学習を提供。自ら考え、仲間と協力して課題解決する力を育みます。

**地域 地域発展支援**

住民ニーズに即したアプローチを重視し、地域資源の活用や経済活性化を目指します。「生活者発想」のもと、住民・企業・行政と連携し持続可能な地域発展を支援します。

**社会 社会課題への啓発**

国連やNPO・NGOと連携し、クリエイティブの力で生活者の理解と行動変容を促進。環境問題や貧困などの重要課題に対する、社会全体の意識向上に取り組んでいます。

TOPICS

### 中高生向け探究学習プログラムの提供
「Hasso Camp」（博報堂DYグループ）

社会貢献活動「Hasso Camp」は、「生活者発想」と「クリエイティビティ」を体験する探究学習プログラムです。社会・地域・自身をテーマに、視点発見からアイデア創出を共創を通して学びます。講師にはグループ全体から集まった世代や職種も多様な有志社員が参加。3日間開催するHasso Camp Projectミライ2025 では「生物多様性とまちづくり」をテーマに高校生と当社グループ社員が一つのチームとなり、専門家からの講義、竹芝の干潟へのフィールドワークを踏まえたアイデア発想を行いました。さらに、慶應義塾大学先端生命科学研究所との包括連携協定に基づきグループ人材開発室との共催で、山形県鶴岡市に活動を拡張。社員を派遣し、社員自身の研修と地域に向けた社会貢献の実施を行う新しい形の取り組みを進めています。2025年度は計472名の生徒が参加しました。



詳細 ▶ WEB Hasso Camp

TOPICS

### 国連機関へのクリエイティブボランティア

当社は国連グローバル・コンパクトに署名参加しており、博報堂DYグループの社会貢献活動の一環として国連機関へのクリエイティブサポートを行っています。2025年度は、国連広報センターがSDGメディア・コンパクトに加盟する日本国内メディア有志と実施する気候変動対策キャンペーン「1.5℃の約束」を継続してサポートしたほか、大阪・関西万博の国連パビリオンの日本語スローガンやロゴ開発、「人間の安全保障」をテーマにした国連開発計画（UNDP）特別展示を企画しました。






# E S G コンプライアンスとインテグリティの追求



## 人権の尊重
## -人権デュー・ディリジェンスの継続実施と課題改善

当社グループは、2022年に「グループ人権方針」を制定しました。さらに2023年には、事業における重要な人権課題を特定し、それらに対処するための「人権デュー・ディリジェンスガイドライン」を策定しました。これらに基づき、人権への負の影響を防止・軽減するため、人権デュー・ディリジェンスを継続的に実施しています。

### 人権方針

**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

年に2回開催されるグループサステナビリティ委員会において、経営レベルでの監督を行うとともに、人権尊重の取り組みや人権リスクに関する進捗管理・見直しを実施しています。また、重要な事項については取締役会での審議・決議を経て決定するほか、必要に応じてグループコンプライアンス委員会へ共有するなど、適切なリスク管理体制を構築しています。

人権デュー・ディリジェンスを実施し、特に顕著な人権課題への取り組みに対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・間接的な関与を回避するため、合理的措置を講じています。

### 人権デュー・ディリジェンス

**顕著な人権課題**

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

* 主に協力機関

### 救済措置

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

詳細 ▶ WEB 救済メカニズム（対応窓口）

# E S G コンプライアンスとインテグリティの追求

## 人権の尊重
## -人権デュー・ディリジェンスの継続実施と課題改善

### 人権研修とアセスメント

当社グループでは、国内主要会社*の正社員・契約社員を対象に「人権研修」を実施しています。本研修は、人権に対する理解を深め、日常生活や業務において人権を尊重した行動につなげることを目的としています。また、人権研修の浸透度を測定するとともに、個別の人権課題を把握・評価するためのアンケート調査も実施しています。

人権研修
受講率 92.2%
（2025年実績）

人権アセスメント
回答率 83.2%
（2025年実績）

* 対象会社と集計範囲：博報堂、大広、大広WEDO、読売広告社、Hakuhodo DY ONE、ソウルドアウト（連結）、博報堂テクノロジーズ、博報堂プロダクツ

**人権アセスメント（アンケート）結果（2026年3月期対象）**

| | |
|---|---|
| 全般 | 喫緊に対応しなければならない重大な人権リスクは発見されませんでした。 |
| 人権の基本的理解度 | 人権の基本的理解度については、各社9割を超えました。 |
| 人権対応体制 | 通報窓口の認知度は非常に高い結果となりました。一方で、利用方法への理解や、利用にあたっての不安の解消に向けて、さらなる理解促進を図る必要があります。今後も、様々な施策を通じて通報窓口の周知を徹底し、安心して利用できる環境の整備を進めていきます。 |
| 顕著な人権課題に関する顕在的なリスク | 「過重労働・長時間労働」「安全と健康」「就業における差別やハラスメント」については、前年度と比較して着実な改善傾向がみられていますが、さらなる改善に向けて、リスクの防止・低減に向けた施策を計画し、推進しています。グループ各社では、それぞれの状況に応じて、勤怠管理の徹底や相談窓口の周知強化など、具体的な取り組みを進めています。 |

## マーケティング活動におけるインテグリティ（誠実性）
## -責任あるコミュニケーション開発

広告をはじめとした各種表現に関わる企業グループとして、あらゆるステークホルダーから信頼される、責任あるコミュニケーション開発を推進しています。当社グループの社員がクリエイティブに向き合う時の行動指針を定め、社員への周知徹底を通じてクリエイティビティの価値向上に向けて不断の努力を行っています。

またグループでコンプライアンスナレッジに関する共有プラットフォームを整備し、コミュニケーション開発に不可欠な基本知識の共有を図っています。プラットフォームでは「グループ共通ルール」や「生成AI活用ルール」、「表現リスク」などを解説した動画コンテンツをいつでも視聴でき、社員のリスク理解を深めています。

さらに、グループ各社では、表現に関するリスクをテーマとした研修を実施するなど、社員一人ひとりの意識向上と、責任あるコミュニケーションの実践に努めています。

# E S G コンプライアンスとインテグリティの追求

## コンプライアンス／高い倫理性の堅持 -サプライチェーンマネジメント

博報堂DYグループは、あらゆるステークホルダーの責任あるパートナーとして、持続可能なサプライチェーン構築・維持のため、法令遵守はもとより、環境や人権にも配慮した責任ある調達を推進しています。「博報堂DYグループ調達基本方針」を策定し、サプライヤーに対して求める遵守事項をまとめた「博報堂DYグループ 調達ガイドライン」を策定しています。

### 調達方針

#### 博報堂DYグループ調達基本方針

私たちは「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」をグローバルパーパスとして掲げ、あらゆるステークホルダーの責任あるパートナーとなって、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、あらたな関係価値を生み出すことで、未来を創造することを目指しています。
その実現のため、ここに「博報堂DYグループ調達基本方針」を定めます。

- 私たちは、健全かつ公正で対等なパートナーシップに基づく取引を行います。
- 私たちは、法令を遵守した取引を行います。
- 私たちは、サプライヤーの選定にあたってはコンプライアンスへの取り組みを充分に考慮します。
- 私たちと協働していただく皆さまにお願いする事項を「博報堂DYグループ調達ガイドライン」として定めます。
- 私たちは、グローバルパーパスのもと、人を中心としたサステナブルな経営を実現するため、「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」を目指して、責任ある調達を推進します。
- 私たちは、サプライヤーの皆さまに、適正な品質・コスト・納期を実現いただくだけでなく、私たちとともに新たな価値創造に取り組んでいただくことを期待します。
- 私たちは、取引を通じて知り得た情報を厳格に管理し、情報セキュリティの確保と実践に努めます。

本方針は当社の取締役会によって決議し、今後も責任ある調達の実現に向けた取り組み強化のため、定期的に見直し、改善していきます。

詳細 ▶ WEB 調達方針全文

### 推進体制

年に2回開催されるグループサステナビリティ委員会において、経営レベルでの監督を行うとともに、サプライチェーンマネジメントにおける取り組みやリスクの進捗管理・見直しを行います。また、重要事項については取締役会への報告・審議を経て意思決定を行うほか、必要に応じてグループコンプライアンス委員会への報告・共有を行うなど、適切なリスク管理体制を構築しています。

グループ各社が参加するサステナビリティ推進本部の傘下に「サプライチェーンマネジメント・ワーキンググループ」を設置し、サプライヤーのスクリーニング、「博報堂DYグループ 調達ガイドライン」への合意取得、サプライヤーのアセスメントなどの活動を推進しています。

# 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、あわせてその活動に関する調査研究を行うことで、健全な人間形成に寄与することを目的に、1970年に設立されました。以降、「子ども」「ことば」「教育」を活動領域と捉え、様々な活動を行っています。
財団設立時から続く優れた教育実践活動を顕彰する「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」「日本語教育プログラム」「社会啓発事業」さらに「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

博報賞は、児童教育の現場で優れた実践を行う学校・団体・教育実践者を顕彰する賞です。「ことばの力を育むことで、子どもたちの成長に寄与したい」という思いのもと、教育現場の活性化につながる先駆的・独創的な実践や、波及効果が期待される草の根的な活動と貢献をたたえています。第56回は全国から102件の応募があり、厳正な審査の結果、博報賞12件（うち文部科学大臣賞3件）、功労賞8件、奨励賞15件を選出しました。いずれも人とのつながりや協働を大切にしながら、子どもたちの主体性を引き出す取り組みが高く評価されました。

詳細 ▶ WEB 博報賞

## 教職育成奨学金

児童教育・国語教育を支える教育指導者の育成を目的に、教職を目指す大学生・大学院生を支援しています。推薦依頼大学から推薦された教員志望学生に奨学金を給付するとともに、財団独自の研修を通じて学びの機会を提供しています。また、奨学金給付修了後も教員という同じ志を持つ仲間とのつながりを支援し、2025年度には修了後1～3年目の奨学生を対象とした宿泊型プログラムを実施しました。





TOPICS

### 第56回「博報賞」博報賞・文部科学大臣賞 受賞

**正しく発音できる喜びを実感し、
喜んで話す児童を育てることばの教室**

**子どもの「変容の過程」を支える工夫とサポート**

早坂和枝氏は、10年以上にわたり小学校の言語障害通級指導教室（ことばの教室）を担当し、構音に困難のある児童を支援してきました。言葉がうまく伝わらないことなどから引け目を感じやすい児童に対し、一人ひとりの「変容の過程」を大切にした実践を行っています。実践では、レーダーチャートを用いた学習振り返りシートを活用し、児童、学級担任、保護者、ことばの教室の担当者が学びの様子を共有しています。こうした取り組みを通じて児童の成長を支え、放送委員会として全校放送に挑戦する児童も見られるなど、意欲や自信を育んでいます。



宮城県大崎市立古川第五小学校 講師
（特別支援教育）
早坂 和枝氏

詳細 ▶ WEB 第56回博報賞の受賞者

# Governance

72 会長メッセージ
74 新任社外取締役メッセージ
75 コーポレート・ガバナンス
82 CCOメッセージ
84 経営体制

# 会長メッセージ




## はじめに――激変する環境下における ガバナンスの役割

デジタル・テクノロジーの飛躍的な進化と、それに伴う生活者の行動様式や価値観の急速な変化など、博報堂DYグループを取り巻く経営環境は刻一刻と変容しています。こうした、変化が激しく不確実性の高い時代において、私たちが持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現し続けるためには、積極的な「事業の変革」と、それを支える「確固たるガバナンス」の両立が不可欠です。

当社のコーポレート・ガバナンスの根幹には、ステークホルダー、持株会社、そして事業会社をつなぐ「約束の連鎖」を確実に達成するという、過去から受け継ぐ不変の哲学があります。取締役会会長としての私の最大の責務は、この約束を果たすべくグループが掲げる成長戦略を力強く推進しながらも、経営の健全性と透明性を高度に保ち、適切な監督機能を発揮することにあります。2027年3月期、当社グループは中長期的な成長基盤を一段と強化すべく、ガバナンス体制の大きな構造改革へと舵を切りました。

## 監査等委員会設置会社への移行と、 監督と執行の分離

2027年3月期のガバナンス進化における最大のハイライトが、「監査等委員会設置会社」への移行です。2026年3月期より進めてきたガバナンスと事業推進機能の分離をさらに推し進めるこの機関設計の変更は、取締役会による監督機能の独立性と実効性を飛躍的に高めると同時に、執行側への大胆な権限委譲を可能にします。これにより、市場の変化に即応した迅速な経営判断と戦略推進が加速される一方、持株会社の取締役会は、グループ全体の持続的成長に向けた中長期的な経営戦略の議論や、リスク管理の監督にいっそう集中できる体制へと深化を遂げました。この移行を形式的なものにせず、実効性を伴うものとして真に機能させることが会長である私の役割です。執行側がスピーディーに挑戦できる環境を整えつつ、客観的かつ厳格な視点でそのプロセスを監督していきます。

## 高い倫理観と健全な企業風土が定着するよう指示・監督を徹底し、グループ全体の健全性とステークホルダーからの信頼を守り抜きます。

### 取締役会の活性化と多元的な視点の導入

ガバナンスの実効性を担保し続けるためには、取締役会自体も立ち止まることなく新陳代謝を図り、機能強化を続ける必要があります。今年度は、2026年6月の定時株主総会をもって、新たに社外取締役を加え、体制を更新しました。経営環境が複雑化する中、取締役会全体の専門性、経験、そして多様性（ダイバーシティ）がこの交代によりさらにアップデートされました。

新たな視点が加わったことで、事業構造の変革や新規領域への投資、リスク対応など、当社グループの重要課題に対する議論はより多角的かつ本質的なものへと深化しています。社外取締役が有する高度な知見と、社内事情に精通した社内取締役との自由闊達で建設的な議論は、取締役会全体の活性化に大きく寄与しています。会長として、すべての取締役がその能力を遺憾なく発揮できるフラットな議論の場を醸成し、経営の「攻め」と「守り」のバランスを最適化する高度な意思決定を主導していきます。

### グループ経営体制の継続深化とリスク監督の徹底

事業領域の拡張やグループフォーメーションの改革など、当社グループが推進してきた成長への取り組みは着実に成果を出しつつあります。これを支えるべく、持続的な成長に対応したグループ全体の経営体制の刷新・強化を継続的に主導し、グループガバナンスのさらなる浸透を図っていきます。

また、コンプライアンスやリスクマネジメントに関しても妥協はありません。最高コンプライアンス責任者（CCO）を中心とした全社的な推進体制を尊重しつつも、会長および取締役会として責任を持ってその運用状況を厳格に監督します。単にルールを遵守するにとどまらず、国内外のグループ各社や現場の第一線に至るまで高い倫理観と健全な企業風土が定着するよう指示・監督を徹底し、グループ全体の健全性とステークホルダーからの信頼を守り抜きます。

### 普遍の強みである「生活者発想」と「クリエイティビティ」を胸に

AIをはじめとする先進技術が社会のすみずみにまで浸透し、新たなビジネススタイルや生活が形成されようとしています。しかし、時代やテクノロジーがいかに変化・高度化しようとも、当社グループの根幹にある「生活者発想」、そして「生活者を起点としたクリエイティビティ」という普遍の価値と独自の競争力が揺らぐことはありません。

私は会長として、博報堂DYグループがこの不変の強みを最大限に発揮し、社会、企業、生活者、そしてすべてのステークホルダーの皆様に新たな価値を提供し続けられるよう、ガバナンスの進化を通じて持続的な企業価値向上に貢献していきます。

詳細 ▶ P.75–81 コーポレート・ガバナンス
P.82 CCOメッセージ

# 新任社外取締役メッセージ



## 監督の役割はもちろん、執行メンバーと同じ船に乗り会社のトランスフォーメーションも支援したい

社外取締役
鈴木 国正

私はこれまで経営者として、ITデバイスやモバイル機器、エンターテインメント事業などのグローバル展開を牽引、外資系大手テクノロジー企業では日本法人トップとして、最先端のITテクノロジーを日本の産業界に実装していく最前線に立ってきました。テクノロジーを活かして人々の生活の豊かさや、喜びに変換するため、ハードウェア、ソフトウェア、そしてデータが高度に交差する領域で、グローバル経営やビジネスモデルの変革に向き合い続けてきました。

博報堂DYグループでは、社外取締役として客観的視点によるガバナンスの向上のために監督の役割を果たすことはもちろんのこと、これまでのIT・デジタル領域における知見とグローバル企業での経営経験を活かし、当グループの最大の武器であるクリエイティビティを活用した、インキュベーションやテクノロジー、コンサルティング、コンテンツといった事業領域の拡張に向けた支援もしたいと考えています。執行メンバーと意識を合わせ、一緒に悩むことも、あるべきアドバイスを行うことも積極的に取り組み、数年後に会社のトランスフォーメーションが起きているということをぜひ実践したいと考えています。

成長のための攻めとリスク管理の守りのバランスを取りながら、透明性の高い経営と持続的な企業価値の向上を監視・支援する所存です。生活者と社会のより良い未来をつくるため、当社のさらなる飛躍に向けて全力で貢献していきますので、皆様の温かいご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



## 法律家として、コーポレート・ガバナンスの向上に向けた取り組みを積極的にサポートする

社外取締役（監査等委員）
石黒 美幸

私はこれまで、弁護士として国内の大手法律事務所に所属しながら、企業法務全般、その中でも金融取引やキャピタルマーケットといわれる国内外の資本市場を通じた上場会社の資金調達案件に数多く携わってきました。また、企業法務を通じて、コーポレート・ガバナンスの設計や評価、開示にも関与してきました。さらに、社外取締役や社外監査役の立場から、上場会社の内部統制や監査体制の構築に関する経験も豊富に積んできました。

私は、今回、監査等委員である社外取締役として博報堂DYグループに参画する機会を得て、これまでの弁護士としての、あるいは社外役員を務めることにより得られた知見および経験を十分に活かし、博報堂DYグループのコーポレート・ガバナンスの向上に向けた取り組みを積極的にサポートするとともに、グループ全体の監査の実をさらに上げることにより、当社の持つ創造性や革新的な事業への挑戦を力強く後押しし、健全かつ持続可能な成長を支える基盤づくりに貢献したいと考えています。また、経営者とはまた違った視点を活かした、多様化する社会の要請に応えるESG・サステナビリティ経営のさらなる推進もサポートできればと考えています。

社外取締役としての独立した視点と、これまでの実務経験を活かし、経営の「守り」を強固にするだけでなく、業務執行の監督をする中で、中長期的な企業価値向上に向けた「攻め」の経営を裏で支える役割も果たしていく所存です。当社がさらなる飛躍を遂げられるよう尽力しますので、皆様の温かいご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

# 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

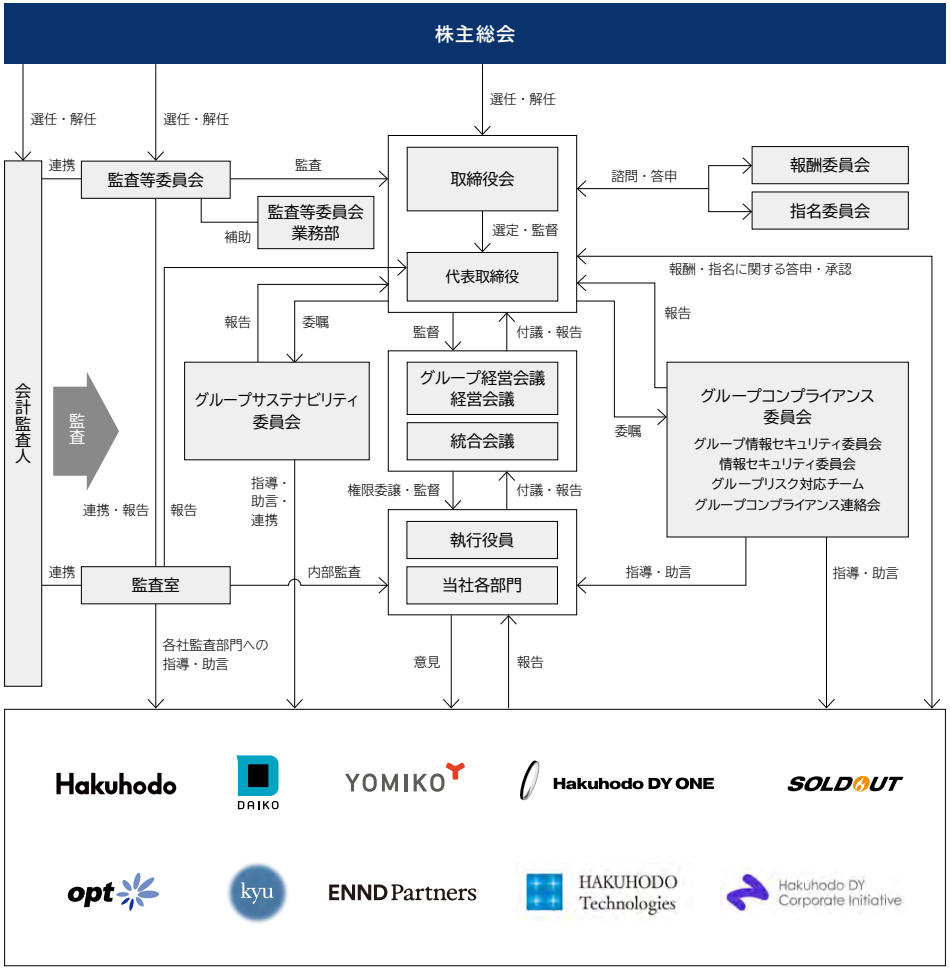
博報堂DYグループは、持続的な成長と企業価値の継続的な向上の実現のため、様々なステークホルダーからの信頼と期待に応え、クリエイティビティの力をもとに、マーケティングの進化とイノベーションの創出をリードする世界一級の企業集団として、生活者の豊かな未来を創造し、経済を伸長させ、社会を発展させることへの貢献を目指しています。

そのために、当社は、持株会社として傘下の多彩な事業会社の「自立と連携」が促進される環境を整え、各社の連携が単なる総和以上の価値を発揮できるように、グループ全体の経営管理を強化することを経営の重点課題の一つであると認識し、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。

## 博報堂DYグループのコーポレート・ガバナンス体制

2026年6月末日現在



コーポレート・ガバナンス

## 取締役会

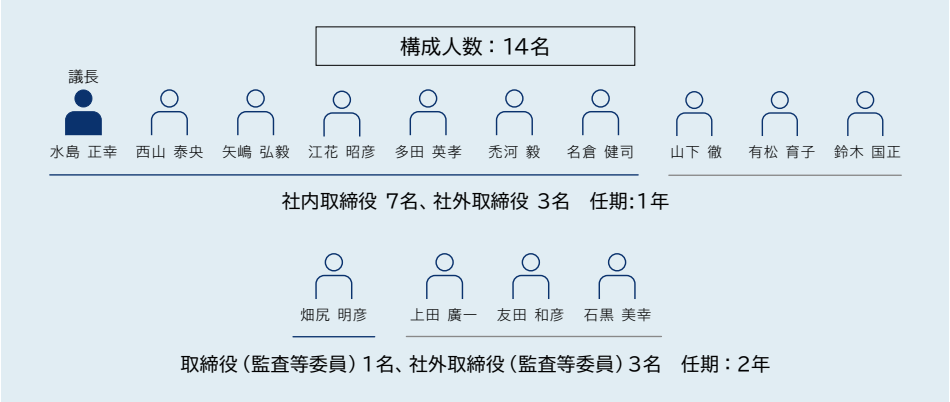
### 取締役会の役割・責務

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

### 取締役の選任に関する方針

当社は社員一人ひとりの「クリエイティビティ」と、それをぶつけ合い、尊重し、高め合うチームの「統合力」によって、生活者にとっての「新しい価値」を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材を擁しています。

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




### 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 | 80ページに記載の通りです。 | 80ページに記載の通りです。 |
| 指名委員会 | 80ページに記載の通りです。 | 80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：　社長<br>構成員：　当社取締役および執行役員のうち議長の指名する者 |
| グループ経営会議 | 取締役会の意思決定を補佐することを目的に設置しており、当社グループ全体に係る予算、中期計画、組織および投融資案件等、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：　社長<br>構成員：　当社取締役および執行役員のうち議長の指名する者、議長の指名する主要事業会社の代表者、その他議長の指名する者 |
| 統合会議 | 当社グループ全体に係る利益計画および経営戦略の進捗状況を定期的に把握・管理することを目的に設置しており、主にグループ連結業績、各事業会社の業績等に係る報告、および重点戦略領域に係る意見交換を行うこととしています。 | 議長：　社長<br>構成員：　当社取締役および執行役員のうち議長の指名する者、議長の指名する主要事業会社の代表者、その他議長の指名する者 |
| グループサステナビリティ委員会 | 当社グループの環境および人権、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います。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取締役会で総合的な意思決定を行っています。 | 委員長：　社長<br>構成員：　当社取締役（社外取締役を除く）、委員長の指名する主要事業会社の代表者、その他委員長の指名する者 |
| グループコンプライアンス委員会 | 当社グループにおけるコンプライアンス体制の整備と推進を指揮・監督し、当社グループのコンプライアンス体制が有効に機能しているかも含めた内部統制状況の確認、コンプライアンス施策や発生した問題に対する対応方針のグループ全体への周知、推進・管理を行うことを目的に設置しており、当該委員会より取締役会に対し、活動報告を行うこととしています。 | 委員長：　社長<br>構成員：　当社取締役（社外取締役を除く）、委員長の指名する主要事業会社の代表者、その他委員長の指名する者 |

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役のスキル・マトリックス

取締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 | 役位 | 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<br>・会計 | ・人事・人材開発<br>・ダイバーシティ&インクルージョン | ・法務<br>・コンプライアンス | ・サステナビリティ<br>・SDGs | ・テクノロジー<br>・データ／システム | ・国際ビジネス | ・「生活者発想*1」<br>・「パートナー主義*2」<br>・「人が資産*3」 |
| 取締役 | 水島 正幸 | 取締役会長 | ○ | | | ○ | | | ○ | ○ |
| | 西山 泰央 | 代表取締役社長 | ○ | | | | ○ | | ○ | ○ |
| | 矢嶋 弘毅 | 取締役副社長 | ○ | | | ○ | | ○ | ○ | ○ |
| | 江花 昭彦 | 取締役副社長 | ○ | | | | ○ | | ○ | ○ |
| | 多田 英孝 | 取締役専務執行役員 | | ○ | ○ | ○ | ○ | | | ○ |
| | 禿河 毅 | 取締役常務執行役員 | | ○ | ○ | ○ | | | | ○ |
| | 名倉 健司 | 取締役執行役員 | ○ | | | ○ | | | ○ | ○ |
| | 山下 徹 | 社外取締役 | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 有松 育子 | 社外取締役 | | | ○ | ○ | ○ | | | ○ |
| | 鈴木 国正 | 社外取締役 | ○ | | | ○ | | ○ | ○ | ○ |
| | 畑尻 明彦 | 取締役（監査等委員） | | ○ | ○ | ○ | | | | ○ |
| | 上田 廣一 | 社外取締役（監査等委員） | | | | ○ | | | | ○ |
| | 友田 和彦 | 社外取締役（監査等委員） | | ○ | | ○ | | | | ○ |
| | 石黒 美幸 | 社外取締役（監査等委員） | | | | ○ | | | | ○ |

（注）本表は各取締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。

コーポレート・ガバナンス

## 取締役会の実効性評価

取締役会の特長や強み、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、2026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）2026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、2026年5月に取締役会における分析・評価を実施

**〈質問項目〉**

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

### 調査結果

2026年3月期の取締役会の構成、運営、審議内容等は、概ね適切であり、多様なスキルを有する役員構成や事前説明の改善を含む議論基盤の整備、オープンマインドな議事運営が引き続き強みであることが確認されました。

### 本調査における主な課題と改善策

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

| 主な課題 | 主な改善策（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（再設定） | 取締役会での議論時間の充実化のために、議事進行方法の見直しを検討する。また、次期中期経営計画などの重要審議事項の予定を立て、年間スケジュール設計を検討する。 |
| 社外役員の会社理解・グループ理解のさらなる充実（再設定） | 社外取締役による執行役員へのマネジメントインタビュー、拡大する各事業領域やその背景等に関してより理解を深める機会・情報提供を行う。 |
| 内部統制システム運用についての取締役会の監督強化 | 内部統制システムの運用状況やグループとしてのリスクアセスメント内容の報告に加え、グループコンプライアンス委員会の活動について、少なくとも年2回の取締役会報告を行う。 |

その他、取締役会におけるさらなる多様性の追求、サクセッションプランの充実と透明性向上等を、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）【2025年3月期における主な課題と実施した改善策】**

2025年3月期では、下表の通り主な課題を4点抽出し、各課題に対してそれぞれ改善策を実施しました。その結果、よりいっそうの改善を求める意見もあったため、さらなる実効性の向上に向け、今後も継続的な取り組みを行い、改善に努めていきます。

| 主な課題 | 主な改善策 |
|---|---|
| 取締役会における中長期課題に関する議論のさらなる充実 | 取締役会の頻度・時間の適正化を行い、中長期課題に関する議論時間確保のための付議事項・年間の開催回数の見直しを行った。また、取締役会のガバナンス強化の審議を経て、監査等委員会設置会社への移行を決めた。 |
| 社外役員が事業の実態をより深く知るための機会創出 | 取締役会付議事項の社外役員への事前説明の拡充とともに、社外取締役による執行役員へのマネジメントインタビューの具体的な設計、拡大する各事業領域やその背景等の理解を深める情報提供の設計を行い、翌年度からの実施を決めた。 |
| 指名委員会・報酬委員会における議論内容の取締役会への共有 | 指名委員会・報酬委員会から取締役会への報告を、これまでの年間活動報告から開催単位での報告に変更し、論点となったポイントや審議結果について委員長から丁寧に報告を行った。 |
| 内部統制の改善に関する取締役会への報告のさらなる充実化 | 内部統制システムの運用状況に加え、グループコンプライアンス委員会の活動を取締役会へ報告し、主要広告事業会社から、各社内部統制システム改善活動の報告を受けるスキームを整備した。 |

## 役員報酬

### 取締役（監査等委員を除く）の報酬制度の基本方針

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

#### ▶ 報酬構成

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

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

#### ① 年額報酬

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

#### ② 年次賞与（短期インセンティブ）

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

#### ③ 株式型報酬（中長期インセンティブ）

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

### 監査等委員である取締役の報酬に関する決定方針

監査等委員である取締役の報酬は、「監査等委員報酬内規」の定めにより固定報酬のみで構成し、監査等委員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（監査等委員である取締役を除く） | 「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 | 2026年6月26日 第23期定時株主総会 | 10名（うち社外取締役3名） |
| 取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く） | 「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 | 2026年6月26日 第23期定時株主総会 | 7名（監査等委員である取締役および社外取締役を除く） |
| 監査等委員である取締役 | 報酬の限度額を、年額100百万円とする | 2026年6月26日 第23期定時株主総会 | 4名（うち社外取締役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

（2026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） | 441 | 8 | 270 | 5 | 118 | 7 | 53 |
| 社外取締役 | 57 | 4 | 57 | — | — | — | — |
| 監査役（社外監査役を除く） | 40 | 3 | 40 | — | — | — | — |
| 社外監査役 | 38 | 3 | 38 | — | — | — | — |
| 合計 | 578 | 18 | 406 | 5 | 118 | 7 | 53 |

（注）「株式型報酬」の内容は、譲渡制限付株式であり、その交付状況は有価証券報告書内の「第4［提出会社の状況］」の「1［株式等の状況］」に記載の通りです。報酬額は、取締役（社外取締役を除く）7名に対する譲渡制限付株式報酬として当事業年度に費用計上した額です。

コーポレート・ガバナンス

## 報酬委員会・指名委員会

当社は、取締役会の諮問機関として「報酬委員会」および「指名委員会」を設置し、当社の取締役・執行役員の報酬・選解任の決定に係る審議を行い、取締役会にて決議を行うことにより、報酬・選解任の決定のプロセスにおける透明性および合理性を確保しています。2026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。

### 報酬委員会の活動状況

2026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 | 4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<br>• 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<br>• 当委員会の委員長選定　等 |

### 指名委員会の活動状況

2026年3月期に係る取締役等の指名の決定過程における指名委員会の活動状況は以下の通りです。

| | | |
|---|---|---|
| 指名委員会の開催回数 | 3回 | |
| 主な審議内容 | • 取締役および執行役員の任免ならびに担当職務の変更<br>• 後継者計画の策定 | • 取締役および監査役のスキル・マトリックスの策定<br>• 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。

## 監査等委員会

監査等委員は、社外取締役3名を含む4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等委員会を開催しています。監査等委員は、取締役会のほか、重要な会議体へ出席するとともに、取締役および重要な使用人との意見交換、広告事業会社等の業務状況の報告を受けることなどにより、持株会社の監査等委員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。




取締役（監査等委員）1名、社外取締役（監査等委員）3名

### 監査役会の活動状況（2026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21回開催し、年間の上程事項数は75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 | 21回 ／21回（100.0%） |
| 常勤監査役 | 畑尻 明彦 | 13回 ／13回（100.0%） |
| 監査役 | 友田 和彦 | 21回 ／21回（100.0%） |
| 監査役 | 菊地 伸 | 20回 ／21回（95.2%） |
| 監査役 | 矢吹 公敏 | 20回 ／21回（95.2%） |

（注）畑尻明彦氏は、2025年6月27日付で、常勤監査役に就任しました。

### 具体的な上程事項

2026年3月期の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<br>• 常勤監査役の選定<br>• 特定監査役の選定<br>• 監査役の報酬等の決定<br>• 監査計画（監査方針・重点監査項目・職務分担等）の決定<br>• 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<br>• 株主総会における議案等の調査・確認<br>• 会計監査人の報酬等に関する同意<br>• 監査役の報酬等の決定<br>• 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<br>• 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<br>• （四半期ごとの単体・連結）決算および業績概要報告<br>• 会計監査人の選解任に関する意見報告<br>• 会計監査人および監査室の監査計画の報告 | • 会計監査人による期中レビュー<br>• 会計監査人監査結果報告<br>• 金融商品取引法監査結果報告<br>• 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<br>• 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<br>• 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、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、当社海外事業におけるグローバルマネジメントに関する取り組みの継続的な共有等を実施しました。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。

## 政策保有株式に関する方針

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

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

当社および広告事業会社等では、保有する取引先の株式について保有の意義の検証を行い、当社の取締役会に報告を行います。なお、広告事業会社等は、事前に各社の取締役会に報告を行うこととしています。2026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。

**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

# CCOメッセージ

## すべてのステークホルダーから信頼される企業グループを目指して



**多田 英孝**
取締役専務執行役員／
CCO

博報堂DYグループは、すべてのステークホルダーの皆様からの信頼を確かなものとし、その期待に応え続けるため、グループ一丸となって法令遵守と高い倫理観に基づく企業活動を徹底していきます。そして単なるルール遵守にとどまらず、一人ひとりが自律的に正しい判断を行う「インテグリティ（誠実さ）」を持った組織へと生まれ変わることが、私に課せられた最大の使命であると考えています。

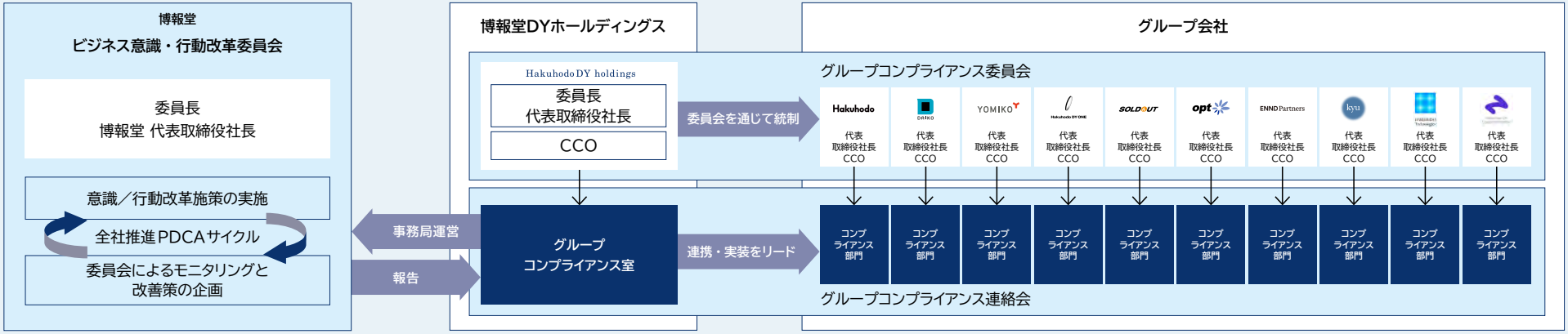
### 博報堂DYグループ全体のコンプライアンス強化に向けた推進体制

当社グループでは、博報堂DYホールディングスの代表取締役社長が委員長を務め、各グループ会社の代表取締役社長CCOを委員とする「グループコンプライアンス委員会」により、グループ全体のコンプライアンス活動を推進しています。

主要事業会社の実務担当責任者で構成される「グループコンプライアンス連絡会」を同委員会の傘下会議体として位置付け、グループのコンプライアンス方針をもとに施策を推進することで、不正事案の再発防止および未然の抑制、グループ横断でのコンプライアンスレベルの向上を図っています。

また、博報堂グループにおいて発生した事案の再発防止の徹底のため、博報堂の代表取締役社長を委員長とする「ビジネス意識・行動改革委員会」を設置し、コンプライアンス推進におけるPDCAサイクルの強化を図っています。

**グループ全体のコンプライアンス推進構造**



CCOメッセージ

# 「インテグリティ」を核とした、ビジネス意識および行動改革の深化に向けて

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

全社員を対象としたコンプライアンス意識アンケート調査を毎年実施し、施策を改善・アップデートすることで、社員一人ひとりの「インテグリティの醸成」と「コンプライアンスやルールの理解向上」の両輪を回す実効性の高い活動を継続しています。

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

### ① 倫理観と基本認識の再構築

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

### ② 取引ルールの明確化と遵守

「正しい得意先取引」を徹底するため、すべてのフロント組織を対象に毎年研修を実施しています。また、得意先ごとの取引ルールを明文化・可視化するデータベースを構築するとともに、2027年3月期より導入した新見積システムとも連携させました。担当者のみならず本社の管理セクションも含め、いつでも正しい取引ルールを確認できる状況を整えることで、認識齟齬による不適切な取引リスクを根本から抑止しています。

### ③ 意識向上のための人事・評価の仕組みの導入

人事・評価制度において、コンプライアンスの観点を重視した運用を推進しています。長期にわたり同一クライアントを担当する社員を可視化し、計画的な配置転換を促進するほか、人事評価や採用時の基準にも、コンプライアンス指標を明確に反映させています。さらに、管理職においては「360度サーベイ」を導入し、その結果を任免に活用する仕組みを構築しました。

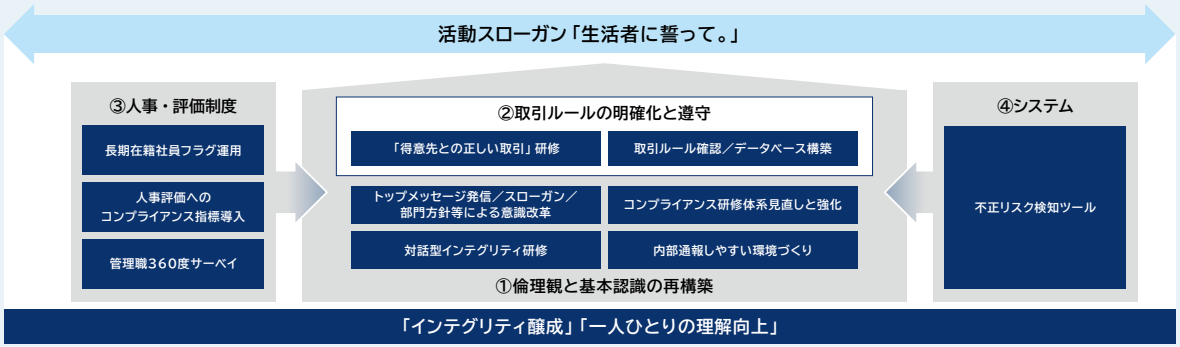
### ④ 業務フローとシステム改編

業務に関わる各種データを横断的に分析する「不正リスク検知ツール」を導入し、異常な取引を機械的に検知・モニタリングする体制を構築しました。さらに、2027年3月期からはAIツールも導入し、人の目では捉えきれない微細な兆候であっても、より高い精度で早期発見・是正できる最先端の防止体制へと進化させています。

社員全員が一丸となって、改めて法令遵守の徹底とインテグリティの醸成を図ることで、グループ全体のコンプライアンス体制をより強固なものにしていきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、何とぞ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。

「ビジネス意識・行動改革委員会」施策全体像（主要な取り組み）



# 経営体制

2026年8月末日現在

## 取締役



取締役会長
水島 正幸
博報堂
取締役会長



代表取締役社長
西山 泰央



取締役副社長
矢嶋 弘毅
博報堂
取締役副会長



取締役副社長
江花 昭彦



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



取締役常務執行役員
禿河 毅



取締役執行役員
名倉 健司
博報堂
代表取締役社長



社外取締役
山下 徹



社外取締役
有松 育子



社外取締役
鈴木 国正



取締役（監査等委員）
畑尻 明彦



社外取締役（監査等委員）
上田 廣一



社外取締役（監査等委員）
友田 和彦



社外取締役（監査等委員）
石黒 美幸

## 執行役員

会長
水島 正幸

社長
西山 泰央
CEO

副社長
矢嶋 弘毅

江花 昭彦
CSO、グループ戦略統括担当

専務執行役員
多田 英孝
CCO、CRO、CHO、
マネジメント統括担当

常務執行役員
禿河 毅
CFO

平塚 泰俊
菊地 英之

執行役員
田中 雄三
泉 恭雄
平田 智
ジェイムス ブルース
岩渕 匡敦
中尾 文美
森 正弥
名倉 健司
三井 一哉
中村 信
迎田 章男
菅井 陽司
木村 健太郎
リック・グリーンバーグ
吉澤 到
金澤 大輔
北川 共史

# Corporate Data

86 10か年財務サマリー
87 種目別・業種別売上高データ
88 ESGデータ
89 株式情報
90 会社情報

# 10ヵ年財務サマリー

（金額：百万円）

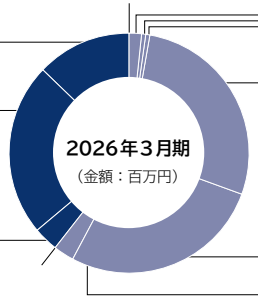
| 各表示年の3月31日に終了した会計年度 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高[1] | ¥1,254,979 | ¥1,334,638 | ¥1,444,524 | ¥1,466,249 | ¥1,297,947 | ¥1,518,921 | ¥1,634,340 | ¥1,579,350 | ¥1,613,101 | **¥1,580,460** |
| 収益[1] | — | 673,692 | 773,519 | 802,617 | 714,560 | 895,080 | 991,137 | 946,776 | 953,316 | **861,003** |
| 売上総利益 | 248,476 | 272,410 | 324,809 | 332,499 | 313,217 | 387,093 | 403,564 | 394,174 | 399,598 | **406,037** |
| 販売費及び一般管理費 | 201,379 | 220,147 | 259,523 | 277,367 | 268,184 | 315,450 | 348,154 | 359,886 | 362,017 | **361,361** |
| 営業利益 | 47,097 | 52,263 | 65,285 | 55,131 | 45,033 | 71,642 | 55,409 | 34,288 | 37,581 | **44,675** |
| 税金等調整前当期純利益 | 44,795 | 50,703 | 85,758 | 74,871 | 53,669 | 94,708 | 59,210 | 51,334 | 31,342 | **37,741** |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 25,825 | 29,861 | 47,235 | 44,893 | 26,479 | 55,179 | 31,010 | 24,923 | 10,768 | **16,775** |
| のれん償却前営業利益[2] | 50,217 | 55,878 | 72,171 | 64,170 | 54,365 | 84,029 | 71,403 | 50,084 | 53,252 | **57,401** |
| 総資産 | ¥ 720,556 | ¥ 796,216 | ¥ 902,002 | ¥ 859,887 | ¥ 941,103 | ¥1,053,016 | ¥1,026,415 | ¥1,035,014 | ¥1,050,191 | **¥1,081,132** |
| 純資産 | 325,569 | 367,169 | 316,421 | 316,147 | 362,139 | 387,414 | 389,814 | 409,200 | 413,682 | **402,516** |
| キャッシュ・フロー | | | | | | | | | | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | ¥ 16,288 | ¥ 32,372 | ¥ 53,522 | ¥ 27,366 | ¥ 36,212 | ¥ 20,852 | ¥ 38,035 | ¥ 9,883 | ¥ 82,446 | **¥ 68,361** |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (4,280) | (20,499) | (22,815) | 3,372 | (9,831) | (11,292) | (32,792) | 6,329 | (13,529) | **(14,086)** |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (7,803) | (14,401) | (21,974) | (19,434) | (12,767) | (8,698) | (28,839) | 1,097 | (45,848) | **(30,662)** |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 146,688 | 143,850 | 152,154 | 163,299 | 176,042 | 180,697 | 159,081 | 180,067 | 207,520 | **233,077** |
| 1株当たり（円） | | | | | | | | | | |
| 当期純利益（潜在株式調整前） | ¥ 69.30 | ¥ 80.10 | ¥ 126.64 | ¥ 120.30 | ¥ 70.92 | ¥ 147.70 | ¥ 83.16 | ¥ 67.87 | ¥ 29.32 | **¥ 46.09** |
| 当期純利益（潜在株式調整後） | 69.30 | 79.92 | 126.39 | 120.29 | 70.91 | 147.68 | 83.16 | 67.86 | 29.31 | **46.08** |
| 配当金 | 24.00 | 26.00 | 28.00 | 30.00 | 30.00 | 32.00 | 32.00 | 32.00 | 32.00 | **32.00** |
| 配当性向（%） | 34.6 | 32.5 | 22.1 | 24.9 | 42.3 | 21.7 | 38.5 | 47.1 | 109.1 | **69.4** |
| 純資産 | ¥ 817.34 | ¥ 920.01 | ¥ 756.73 | ¥ 774.84 | ¥ 884.69 | ¥ 957.72 | ¥ 986.05 | ¥ 1,048.61 | ¥ 1,062.25 | **¥ 1,083.83** |
| 比率（%） | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 19.8 | 20.4 | 22.5 | 22.7 | 24.1 | 25.5 | 24.7 | 25.0 | 24.8 | **25.7** |
| のれん償却前オペレーティング・マージン[3] | 20.2 | 20.5 | 22.2 | 19.3 | 17.4 | 21.7 | 17.7 | 12.7 | 13.3 | **14.1** |
| オペレーティング・マージン[4] | 19.0 | 19.2 | 20.1 | 16.6 | 14.4 | 18.5 | 13.7 | 8.7 | 9.4 | **11.0** |
| 自己資本利益率（ROE） | 8.9 | 9.2 | 15.1 | 15.7 | 8.5 | 16.0 | 8.6 | 6.7 | 2.8 | **4.3** |
| 自己資本比率 | 42.3 | 43.1 | 31.3 | 33.6 | 35.1 | 34.0 | 35.5 | 37.2 | 37.2 | **36.0** |
| 投資事業除き／調整後の主要データ[5] | | | | | | | | | | |
| 売上高[1] | — | — | 1,430,154 | 1,458,618 | 1,291,822 | 1,512,146 | 1,626,148 | 1,571,546 | 1,609,835 | **1,580,460** |
| 収益[1] | — | — | 773,519 | 802,617 | 714,560 | 888,305 | 982,946 | 938,972 | 950,049 | **861,003** |
| 売上総利益 | — | — | 310,754 | 325,313 | 307,350 | 380,624 | 396,194 | 387,220 | 396,342 | **406,037** |
| 営業利益 | — | — | 51,400 | 47,945 | 39,233 | 65,247 | 48,159 | 27,700 | 34,325 | **44,675** |
| のれん償却前営業利益[2] | — | — | 58,287 | 56,984 | 48,565 | 77,634 | 64,153 | 43,496 | 49,995 | **57,401** |
| 売上総利益率（%） | — | — | 21.7 | 22.3 | 23.8 | 25.2 | 24.4 | 24.6 | 24.6 | **25.7** |
| のれん償却前オペレーティング・マージン（%）[3] | — | — | 18.8 | 17.5 | 15.8 | 20.4 | 16.2 | 11.2 | 12.6 | **14.1** |
| オペレーティング・マージン（%）[4] | — | — | 16.5 | 14.7 | 12.8 | 17.1 | 12.2 | 7.2 | 8.7 | **11.0** |

1. 2022年3月期より、収益認識基準を適用しています。売上高については、2022年3月期より連結損益計算書に表示していませんが、本統合報告書においては読者の理解を助けるため参考情報として表示しています。なお、収益については2018年3月期まで遡及して表示していますが、それ以前は記載していません。
2. のれん等償却額とは、企業買収によって生じるのれん等の償却額のことです。また、のれん償却前営業利益とは、のれん等償却額等を除外して算出される営業利益のことです。
3. のれん償却前オペレーティング・マージンは売上総利益に対するのれん償却前営業利益の比率を表示しています。
4. オペレーティング・マージンは、売上総利益に対する営業利益の比率を表示しています。
5. 2019年3月期から2024年3月期までは「投資事業除き」のデータを、2025年3月期より「調整後*」のデータを集計しており、2018年3月期以前は記載していません。

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

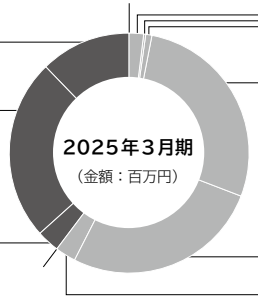
# 種目別・業種別売上高データ

## 種目別売上高・構成比



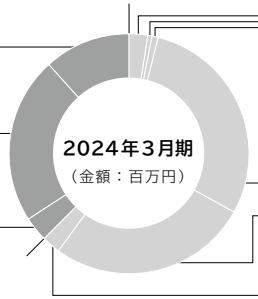

| メディア以外 | | |
|---|---|---|
| クリエイティブ | 168,534 | 12.7% |
| マーケティング／プロモーション | 307,215 | 23.2% |
| その他(コンテンツ等) | 42,903 | 3.2% |
| 合計 | 518,652 | 39.2% |

| メディア | | |
|---|---|---|
| 新聞 | 24,132 | 1.8% |
| 雑誌 | 5,635 | 0.4% |
| ラジオ | 8,049 | 0.6% |
| テレビ | 369,389 | 27.9% |
| インターネットメディア | 357,412 | 27.0% |
| アウトドアメディア | 39,653 | 3.0% |
| 合計 | 804,273 | 60.8% |




| メディア以外 | | |
|---|---|---|
| クリエイティブ | 162,846 | 12.2% |
| マーケティング／プロモーション | 322,941 | 24.3% |
| その他(コンテンツ等) | 41,482 | 3.1% |
| 合計 | 527,270 | 39.6% |

| メディア | | |
|---|---|---|
| 新聞 | 26,885 | 2.0% |
| 雑誌 | 6,600 | 0.5% |
| ラジオ | 8,814 | 0.7% |
| テレビ | 371,520 | 27.9% |
| インターネットメディア | 353,984 | 26.6% |
| アウトドアメディア | 36,343 | 2.7% |
| 合計 | 804,149 | 60.4% |

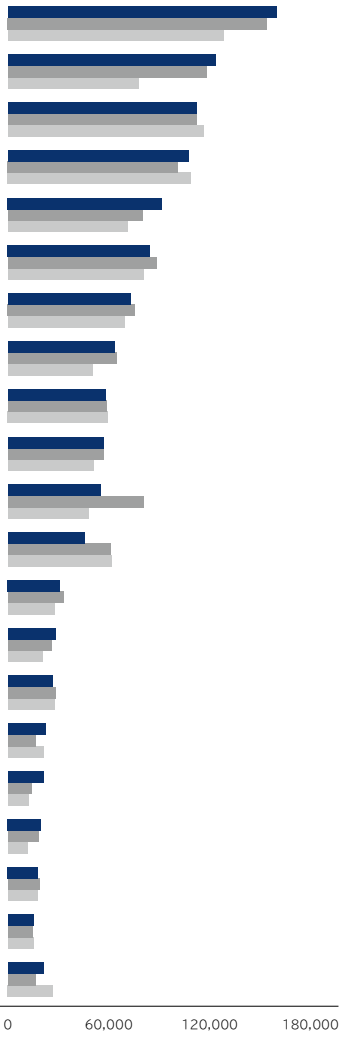



| メディア以外 | | |
|---|---|---|
| クリエイティブ | 151,879 | 11.6% |
| マーケティング／プロモーション | 291,613 | 22.3% |
| その他(コンテンツ等) | 44,467 | 3.4% |
| 合計 | 487,959 | 37.3% |

| メディア | | |
|---|---|---|
| 新聞 | 32,136 | 2.5% |
| 雑誌 | 7,392 | 0.6% |
| ラジオ | 9,905 | 0.8% |
| テレビ | 384,946 | 29.4% |
| インターネットメディア | 354,900 | 27.1% |
| アウトドアメディア | 32,166 | 2.5% |
| 合計 | 821,448 | 62.7% |

## 業種別売上高

| （金額：百万円） | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|
| 情報・通信 | 128,111 | 154,178 | 159,617 |
| 外食・各種サービス | 77,870 | 118,341 | 123,763 |
| 飲料・嗜好品 | 116,176 | 112,252 | 112,024 |
| 自動車・輸送機器・関連品 | 108,981 | 101,191 | 107,563 |
| 金融・保険 | 71,027 | 80,303 | 91,663 |
| 食品 | 80,461 | 88,497 | 84,517 |
| 化粧品・トイレタリー | 69,342 | 75,607 | 72,891 |
| 交通・レジャー | 50,499 | 64,466 | 63,605 |
| 薬品・医療用品 | 59,561 | 58,830 | 58,078 |
| 不動産・住宅設備 | 50,768 | 56,718 | 56,744 |
| 官公庁・団体 | 47,846 | 80,885 | 54,927 |
| 流通・小売業 | 61,686 | 60,872 | 45,641 |
| ファッション・アクセサリー | 27,730 | 32,859 | 30,975 |
| エネルギー・素材・機械 | 20,712 | 25,716 | 28,171 |
| ゲーム・スポーツ・趣味用品 | 27,518 | 28,379 | 26,710 |
| 家庭用品 | 20,963 | 16,480 | 22,345 |
| 医療・教育・宗教 | 12,370 | 13,925 | 21,345 |
| 精密機器・事務用品 | 11,410 | 18,313 | 19,652 |
| 家電・AV機器 | 17,837 | 18,914 | 17,919 |
| 出版 | 14,997 | 14,833 | 15,021 |
| 案内・その他 | 26,846 | 16,228 | 21,121 |




※ 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。

# ESGデータ

## 環境データ

### 脱炭素に向けた取り組みの進捗

| 項目 | 目標*3 | 単位 | 2023年度（基準） | 2025年度実績 | 2025年度進捗状況 |
|---|---|---|---|---|---|
| **GHG総排出量** Scope1、Scope2（マーケット基準）、Scope3*1*2 | 2050年度カーボンニュートラル | $tCO_2e$ | 1,086,207 | 903,214 | — |
| **GHG排出量** Scope1、Scope2（マーケット基準）*1 | 2030年度50%削減（2023年比） | $tCO_2e$ | 45,125 | 18,849 | 58.2%減 |
| **GHG排出量** Scope3*1 | 2030年度25%削減（2023年比） | $tCO_2e$ | 1,041,082 | 884,365 | 15.1%減 |
| **総エネルギー使用量*1** | 30%削減（2023年比） | GJ | 574,242 | 431,678 | 24.8%減 |
| **再生可能エネルギーの導入率*1** | 2030年100% | % | 9.2 | 22.6 | 22.6% |

*1 集計範囲：博報堂DYホールディングスとその連結子会社
*2 2025年度の環境データの一部について、第三者保証を取得しています。
*3 SBTi（Science Based Targets initiative）への認定申請のため、GHG排出削減目標の基準年を2023年度に変更しました。

### 廃棄物

| 項目 | 目標 | 単位 | 2019年度（基準） | 2025年度実績 | 2025年度達成状況 |
|---|---|---|---|---|---|
| **廃棄物発生量*1** | 平均50%以上削減を維持（2019年比） | トン | 486 | 247 | 49.2%減 |
| **リサイクル率*1** | 85%以上 | % | 82.2 | 72.7 | 72.7% |

*1 集計範囲：博報堂本社（赤坂Bizタワー）

## 社会データ

### ジェンダー平等における目標数値の進捗

| 項目 | | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|
| **女性管理職比率*1** | 国内*1 | 13.1% | 13.8% | 15.2% |
| | 海外*2 | 52.5% | 49.7% | 51.7% |
| | 国内海外合算*3 | 30.6% | 30.8% | 29.9% |
| **男性の育児休業取得率*1** | | 74.3% | 88.7% | 100.0% |
| **男女の賃金の差異*4** | | 70.0% | 72.7% | 72.3% |

*1 博報堂、大広、読売広告社、Hakuhodo DY ONE、ソウルドアウト、博報堂テクノロジーズ（2024年度以降）、オプト（2025年度のみ）
*2 HIU、kyu（2024年度以降）
*3 集計期間:海外の2023年度は2023年11月30日時点、2024年度は2024年12月31日時点、2025年度は2025年12月31日時点
*4 博報堂

## サステナビリティに関する外部評価

### 環境調査による評価・コミットメント

CDP気候変動質問書*1 **評価B**
CDP SEA **評価A**

### ESG投資指数構成銘柄に選定

FTSE4Good Index Series*3
FTSE JPX Blossom Japan Index*4
FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index*5

FTSE4Good
FTSE JPX Blossom Japan Index
FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

### サステナビリティに関する評価

Sustainalytics ESG Risk Ratings*2
**Low Risk**

*1 CDP：企業に対して気候変動への対応戦略やGHG排出量に関する情報公開を求める、機関投資家と連携したNGO
*2 Sustainalytics ESG Risk Ratings：米国モーニングスターグループ傘下のSustainalytics社によるESGのリスク評価
*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 FTSEJPX 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 JPX Blossom Japan Sector Relative Index：各セクターにおいて相対的に、ESGについて優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計された指標

## サステナビリティに関するイニシアティブへの参画

### 国連グローバル・コンパクト*1

COMMUNICATION ON PROGRESS

### SBTi（Science Based Targets initiative）*2

2026年4月にSBT認定を取得しました。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

### 女性のエンパワーメント原則（WEPs）*3

2024年に博報堂DYホールディングスとして署名を行いました。

In support of:
WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES
Established by UN Women and the UN Global Compact Office

*1 各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取り組みで、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野・10原則を提唱
*2 2015年に設立された国際的な共同イニシアティブで、CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI（世界資源研究所）、WWF（世界自然保護基金）によって運営されている。企業が設定するGHG排出削減目標が、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
*3 国連グローバル・コンパクト事務所とUN Womenが共同で作成した、女性の活躍推進に自主的に取り組む企業の7つの行動原則

詳細 ▶ WEB ESGデータブック

# 株式情報

2026年3月31日現在

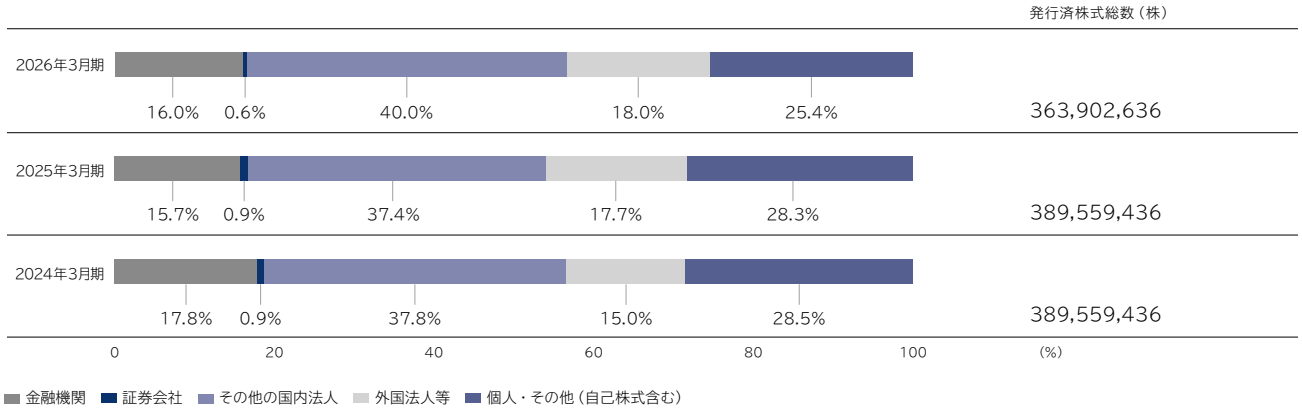
## 大株主（上位10名）

| | | 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 | 19.77 |
| 2 | 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 29,864,600 | 8.31 |
| 3 | 一般社団法人博政会 | 18,080,000 | 5.03 |
| 4 | 株式会社朝日新聞社 | 11,223,490 | 3.12 |
| 5 | STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 11,064,118 | 3.08 |
| 6 | 一般社団法人フラタニテ | 11,000,000 | 3.06 |
| 7 | 株式会社日本カストディ銀行（信託口） | 10,436,600 | 2.90 |
| 8 | 日本テレビ放送網株式会社 | 8,620,000 | 2.40 |
| 9 | 博報堂DYホールディングス社員持株会 | 8,203,917 | 2.28 |
| 10 | NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST | 7,214,700 | 2.00 |

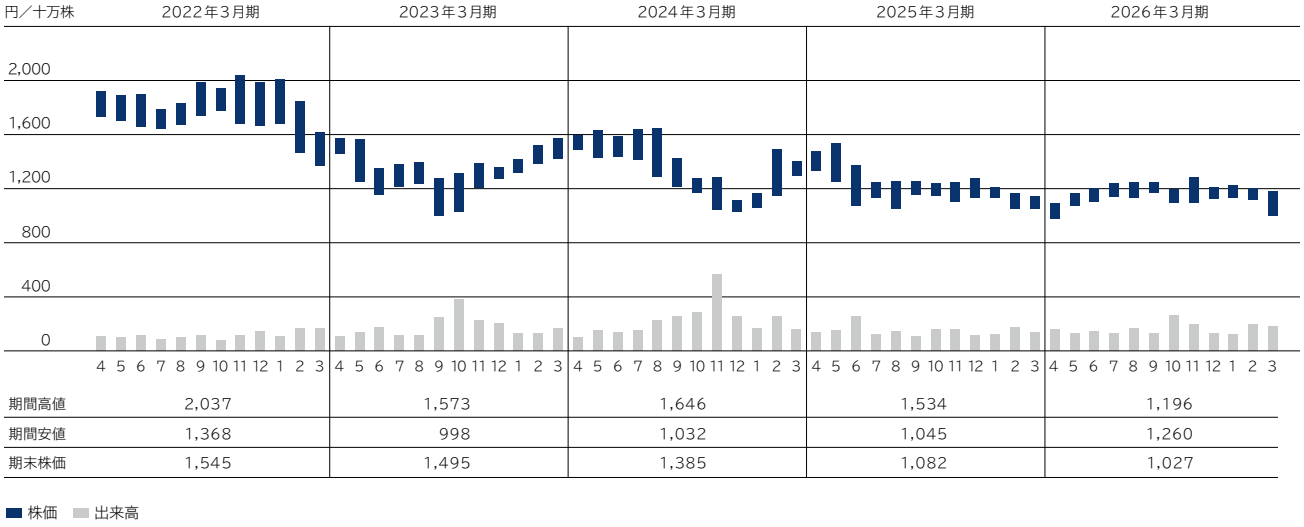
（注）1. 当社は、自己株式4,870,596株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

| | |
|---|---|
| 発行可能株式総数 | 1,500,000,000株 |
| 発行済株式総数 | 363,902,636株 |
| 株主数 | 11,479名 |

## 所有者別株式分布状況




## 株価および出来高の推移




| | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 期間高値 | 2,037 | 1,573 | 1,646 | 1,534 | 1,196 |
| 期間安値 | 1,368 | 998 | 1,032 | 1,045 | 1,260 |
| 期末株価 | 1,545 | 1,495 | 1,385 | 1,082 | 1,027 |

株価 出来高

# 会社情報

2026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<br>東京都港区赤坂五丁目3番1号 |
| 創業 | 1895年10月 |
| 設立 | 1924年2月 |
| 代表取締役社長 | 名倉 健司 |
| 社員数(連結) | 17,338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<br>東京都港区芝二丁目14番5号 |
| 大阪本社所在地 | 〒530-8263<br>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) | 1,388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<br>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) | 831人 |
| URL | https://www.yomiko.co.jp |

## Hakuhodo DY ONE

| | |
|---|---|
| 会社名 | 株式会社Hakuhodo DY ONE |
| 本社所在地 | 〒107-6316<br>東京都港区赤坂五丁目3番1号 |
| 設立 | 2024年4月 |
| 代表取締役社長 | 北爪 宏彰（2026年4月1日 就任） |
| 社員数(単体) | 4,616人 |
| 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<br>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 | 北川 共史（2026年4月1日 就任） |
| 社員数(連結) | 496人 |
| URL | https://www.sold-out.co.jp |

## オプト

| | |
|---|---|
| 会社名 | 株式会社オプト |
| 本社所在地 | 〒102-0081<br>東京都千代田区四番町6 東急番町ビル |
| 設立 | 2015年4月 |
| 代表取締役社長 | 金澤 大輔 |
| 社員数(連結) | 908人 |
| URL | https://www.opt.ne.jp/ |

## kyu

| | |
|---|---|
| 会社名 | kyu |
| 本社所在地 | 395 Hudson Street, 8th Floor<br>New York, NY 10014 |
| 組成 | 2014年5月 |
| CEO | Rick Greenberg（2026年4月1日 就任） |
| 社員数(連結) | 1,829人 |
| URL | https://kyu.com |

## ENND PARTNERS

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

## 博報堂テクノロジーズ

| | |
|---|---|
| 会社名 | 株式会社博報堂テクノロジーズ |
| 本社所在地 | 〒107-6320<br>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 | 田中 雄三（2026年4月1日就任） |
| 社員数（単体） | 389人 |
| URL | https://www.hakuhodo-technologies.co.jp |

## 博報堂DYコーポレートイニシアティブ

| | |
|---|---|
| 会社名 | 株式会社博報堂DYコーポレートイニシアティブ |
| 本社所在地 | 〒107-6320 東京都港区赤坂五丁目3番1号 |
| 設立 | 2023年4月 |
| 代表取締役社長 | 多田 英孝 |
| 社員数（単体） | 468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