

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

代表取締役社長

水島 正幸

博報堂DYホールディングスが目指すもの

当社グループは、7つの経営理念と、「生活者発想」「パートナー主義」という2つのポリシーを基軸に、時代と社会の変化をいち早くつかみ、企業のマーケティング&コミュニケーション活動におけるプロフェッショナル集団として、従来の広告ビジネスの枠組みにとらわれることなく事業領域を拡大し、成長してきました。

これからはデジタルテクノロジーの進展とグローバル化の加速によって生活者の情報接触行動や消費行動が大きく変化し、社会の産業構造が転換する「オールデジタル化大変革時代」の到来が予想されています。

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

詳細は >> **page 12**

経営理念

詳細は >> **page 13**

ポリシー

進化し続けるための成長シナリオ(エクイティ・ストーリー)

現在、当社グループでは、「広義デジタル領域でのリーディングポジションの確立」「ボーダレス化する企業活動への対応力強化」「外部連携によるイノベーションの加速」の3つの成長基盤の強化をすることで、さらなる成長を目指しています。

まず「広義デジタル領域でのリーディングポジション確立」では、“生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化によって、マーケットシェアのさらなる拡大を図っています。

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

詳細は >> **page 56-61**

中期経営計画



代表取締役社長
水島 正幸

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

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

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

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

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

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

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

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

詳細は >> **page 62-67**

博報堂DYホールディングスの
デジタルメディア戦略

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



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

「クリエイティビティ」と「統合力」による価値創造

当社グループの価値創造の源泉は、**クリエイティビティ**と**統合力**といえるでしょう。クリエイティビティとは、企業のマーケティングや事業活動のあらゆる領域において、新たなソリューションを生み出すためのアイデアを「発想する力」と「実装する力」を指します。

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

博報堂と博報堂DYメディアパートナーズでは、「粒ぞろいより、粒ちがい」という採用と育成の方針のもと、社員一人ひとりの個性が発揮できる環境を整備し、様々なジャンルにおいてクリエイティビティを発揮できる人材を輩出してきましたし、最近では特にテクノロジストの育成にも注力しています。この点では、世界に類を見ないほど**多様なクリエイティビティ人材**を擁する企業グループであると自負しています。

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

詳細は >> **page 26-27**

博報堂DYグループの
競争力の源泉

詳細は >> **page 30-35**

博報堂DYグループの
クリエイティビティとは

詳細は >> **page 36-51**

博報堂DYグループの
粒ちがい人材

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

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

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

当社グループでは、持続的な成長を実現していくために、「博報堂DYホールディングス マテリアリティ」を2020年度に特定しました。グループ全体の経営視点で検討を行い、全20項目を特定した上で、事業環境の変化を見据えた「機会とリスク」の観点から、各項目のさらなる評価を行い、最重要項目として8項目を挙げています。COVID-19の影響は、企業経営

詳細は >> **page 70-72**

サステナビリティの考え方と
マテリアリティ

博報堂DYホールディングス マテリアリティ

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

その他のマテリアリティ

生活者研究とデータの社会資産化
社内外の多様な人材・機能をつなぎ動かす統合力の強化
多様化するメディア・生活者接点の価値向上と創造
世界水準の専門性と先進性の発揮
自立と連携の精神の尊重
公正な事業慣行と責任ある業務遂行の徹底

グループガバナンスの強化
ステークホルダーとの良好な関係の構築
適正なサプライチェーンの維持
気候変動等を含む環境課題解決への対応
ダイバシティ&インクルージョンの推進
社会の教育課題への貢献

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

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

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

詳細は >> **page 77-78**

健康・健全な働き方

社会課題の解決に向けて

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

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

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

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

詳細は >> **page 37**

**UNIVERSITY of
CREATIVITY**

SDGs達成に向けた取り組み

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

事業活動においては、「クライアント企業やメディアとの協業」「コンサルティングやイノベーション共創」を中心に、クリエイティビティを発揮した動きを活性化させています。その推進役として「博報堂SDGsプロジェクト」を立ち上げ、企業が経済価値と社会価値を同時に創出し、さらなる成長を遂げることを目指して、SDGs視点からの経営コンサルティング、事業開発支援、マーケティング支援などを行っています。また、様々なSDGsアクションのプラットフォームを活用した企業との共創活動も幅広く行っています。

詳細は >> **page 73-76**

SDGsの取り組み

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

アフターコロナ社会における企業としての姿

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

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

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



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

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

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

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

代表取締役社長

水島正幸