

博報堂DYホールディングス企業分析。

비즈니스 모델

광고비즈니스의 영역을 넘어 경영/사업/사회이슈 등등 다양한 영역에서 창의력에 기반한 종합 마케팅 솔루션을 제공한다. 다양한 분야의 전문가 팀이 창의력을 발휘해서 클라이언트에게 변화와 혁신 그리고 지속적 성장을 서포트 한다.

마케팅 영역

디지털 가속화에 따른 최신기술과 데이터를 다루는 노하우를 통해 클라이언트 기업의 마케팅 변화부터 실행까지 지원.

-생활자 주도 **풀 퍼스널 마케팅** 광고 및 프로모션 이외에도 인재 서비스 매장 전략 CRM 까지 포함한 컨설팅

-고객 경험 설계부터 서비스 제품디자인 마케팅 전략 설계 등 마케팅 전략부터 실행까지 통합적인 지원

Hakuhodo DX_united

-하쿠호도 DY 미디어파트너즈, 디지털 광고 컨소시엄 등 3사가 협력

-디지털 트랜스포메이션(DX)을 선진적으로 받아드려 DX를 통합 및 추가 가치 창조.

-투자가치를 최대화 하는 미디어 통합/효율화

-각 조직의 전문기능과 영역별 스페셜리스트들이 한팀으로 이어져 유기적으로 문제를 해결함

Hakuhodo DY group (슈퍼 마케팅이니셔티브)

-Hakuhodo dx_united의 산하

-리테일링, 코머스, 디지털 판촉, 리얼 판촉, 슈퍼 마케팅 데이터 활용등을 통해 유통,소매,메카등에서 매상 확대를 목표로함

-소비자에게 새로운 쇼핑 경험 제공

HMSC(마케팅 컨설팅)

-기업활동의 디지털화에 필요한 전략을 설계

-데이터 기반의 구축, 마케팅시스템의 설계 개발

-실제로 실현되는 체험을 설계 개발

-집객과 그로스? 까지 행함.

-최첨단 기술에 대한 식견을 바탕으로 효과적인 전략 시스템과 마음을 움직이는 디자인을 융합하는 솔루션을 제공한다.

크리에이티브 / 액티베이션

남들과 다름을 추구하는 창의성을 기반으로 영상과 디자인과 경험을 통해 유저 인터페이스와 유저 익스페리언스를 설계 개발 함.

PR

마케팅 PR : 상품이나 서비스 런칭, 대표 상품 재활성화, 화제 만들기, 브랜드 수립 전략을 팩트에 기반한 스토리 텔링, 구체화 액션, 정보시나리오의 설계, 사회적 발언 플랜닝등을 서포트함.

코퍼레이트 PR: 기업 차원에서의 여러과제들을 해결함 (사회경제 트렌드를 고려한 독자 정보 분석을 통한 플랜닝과 솔루션 서포트함. SDGs/ESG 대응과 리스크 매니지먼트, 합의 형성 등의 전략 전술 또한 서포트.

컨설팅

다양한 업종과 업계의 클라이언트의 경영과제와 마케팅 과제를 최적의 방식으로 해결할 방식을 제시. 전략 구축부터 최종적 실행까지 전부 포함한 원스톱 컨설팅의 제공함.

사업 개발 / 이노베이션

디지털화예의해 시장구조가 크게 변화하는 시대를 살아가고 있음. - 자사의 기존 사업에 갇히지 않는 개척자 정신이 필요함. 클라이언트의 혁신을 발상부터 실행까지 서포트 함. 하쿠호도가 주도적으로 다양한 파트너 회사들과 팀을 꾸려 미래에 제공할 서비스를 창조함.

미디어/ 콘텐츠

하쿠호도 DY 미디어 파트너스와의 연계를 통해 최신의 미디어 환경을 내다보고 클라이언트가 효과를 최대화 할수 있는 미디어와 콘텐츠 서비스를 제공함.

하쿠호도 DY 미디어 파트너스: 하쿠호도 오히로 요미우리광고사의 3 사의 미디어 기능을 총합하여 설립한 종합 미디어 사업회사이다. 플랜닝 프로젝트 바이нг 날리지 트래픽 확보등을 주요 기능으로 가지고 있으며 커뮤니케이션 효과를 최대화 하는 서비스를 제안 함.

생활자들의 미디어에 접하는 환경이 다양해짐에 따라 대중 매체 회사와 콘텐츠 홀더의 파트너로서 일하며 가치향상을 추구하며 이러한 과제를 수행하기 위한 최적의 비즈니스를 제안하고 새로운 커뮤니케이션 시장을 창조.

테크널리지/R&D

빅데이터 시대의 축적된 데이터를 해독하고 새로운 일들을 처리하기 위한 발상력이 중요해지고 있음. 전문 데이터 아날리스트들로 이루어진 팀을 보유하고 있으며 이들을 통해 데이터에 기반한 마케팅 솔루션을 클라이언트에게 제공함. 소비자들의 목소리와 행동패턴을 유추할수 있는 다양한 수단과 노하우를 보유하고 있음.

HABIT/ex & Global HABIT: 소비자 행동을 굿여하기 위한 대규모 조사 데이터베이스 보유중

널리지 툴/소프트웨어 개발을 통한 독자적 데이터 해석 및 적용.

업계 쉐어: 24.4% 2 위

매출: 1 조 6343 억엔 수익: 9911 억엔



2023年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2023年5月11日

上場取引所 東

上場会社名 株式会社博報堂DYホールディングス

コード番号 2433

URL <http://www.hakuhodody-holdings.co.jp/>

代表者 (役職名) 代表取締役社長 (氏名) 水島 正幸

問合せ先責任者 (役職名) IRグループマネージャー (氏名) 吉野 敦 (TEL) 03 (6441) 9033

定時株主総会開催予定日 2023年6月29日

配当支払開始予定日 2023年6月30日

有価証券報告書提出予定日 2023年6月29日

決算補足説明資料作成の有無 : 有

決算説明会開催の有無 : 有 (アナリスト・機関投資家向け)

(百万円未満切捨て)

1. 2023年3月期の連結業績(2022年4月1日～2023年3月31日)

(1) 連結経営成績

(%表示は対前期増減率)

	収益		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する 当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2023年3月期	991,137	10.7	55,409	△22.7	60,378	△20.3	31,010	△43.8
2022年3月期	895,080	25.3	71,642	59.1	75,740	52.7	55,179	108.4

(注) 包括利益 2023年3月期 25,550百万円(△36.3%) 2022年3月期 40,107百万円(△32.1%)

	1株当たり 当期純利益	潜在株式調整後 1株当たり 当期純利益	自己資本 当期純利益率	総資産 経常利益率	収益 営業利益率
	円 銭	円 銭	%	%	%
2023年3月期	83.16	83.16	8.6	5.8	5.6
2022年3月期	147.70	147.68	16.0	7.6	8.0

(参考) 持分法投資損益 2023年3月期 △194百万円 2022年3月期 2,607百万円

(2) 連結財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
2023年3月期	1,026,415	389,814	35.5	986.05
2022年3月期	1,053,016	387,414	34.0	957.72

(参考) 自己資本 2023年3月期 363,899百万円 2022年3月期 357,854百万円

(3) 連結キャッシュ・フローの状況

	営業活動による キャッシュ・フロー	投資活動による キャッシュ・フロー	財務活動による キャッシュ・フロー	現金及び現金同等物 期末残高
	百万円	百万円	百万円	百万円
2023年3月期	38,035	△32,792	△28,839	159,081
2022年3月期	20,852	△11,292	△8,698	180,697

2. 配当の状況

	年間配当金					配当金総額 (合計)	配当性向 (連結)	純資産 配当率 (連結)
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計			
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	百万円	%	%
2022年3月期	—	15.00	—	17.00	32.00	11,956	21.7	3.5
2023年3月期	—	16.00	—	16.00	32.00	11,886	38.5	3.3
2024年3月期 (予想)	—	16.00	—	16.00	32.00		44.2	

3. 2024年3月期の連結業績予想(2023年4月1日～2024年3月31日)

(%表示は、対前期増減率)

	収益		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属 する当期純利益		1株当たり 当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭
通 期	1,030,000	3.9	49,000	△11.6	51,000	△15.5	27,000	△12.9	72.41

※ 注記事項

(1) 期中における重要な子会社の異動（連結範囲の変更を伴う特定子会社の異動）： 無

新規 一社（社名）、除外 一社（社名）

(2) 会計方針の変更・会計上の見積りの変更・修正再表示

- ① 会計基準等の改正に伴う会計方針の変更： 有
 ② ①以外の会計方針の変更： 無
 ③ 会計上の見積りの変更： 無
 ④ 修正再表示： 無

(3) 発行済株式数（普通株式）

- ① 期末発行済株式数（自己株式を含む）
 ② 期末自己株式数
 ③ 期中平均株式数

2023年3月期	389,559,436株	2022年3月期	389,559,436株
2023年3月期	20,510,809株	2022年3月期	15,905,408株
2023年3月期	372,887,871株	2022年3月期	373,599,131株

(参考) 個別業績の概要

1. 2023年3月期の個別業績（2022年4月1日～2023年3月31日）

(1) 個別経営成績 (%表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2023年3月期	46,783	42.1	22,648	45.8	22,279	42.2	22,626	△32.1
2022年3月期	32,926	△8.5	15,532	△24.0	15,670	△23.4	33,326	32.6
	1株当たり 当期純利益		潜在株式調整後 1株当たり当期純利益					
	円 銭		円 銭					
2023年3月期	60.68		—					
2022年3月期	89.20		—					

(2) 個別財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
2023年3月期	506,560	290,079	57.3	786.02
2022年3月期	483,232	293,246	60.7	784.81

(参考) 自己資本 2023年3月期 290,079百万円 2022年3月期 293,246百万円

※ 決算短信は公認会計士又は監査法人の監査の対象外です

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また実際の業績等は様々な原因により大きく異なる可能性があります。決算補足説明資料は当社ホームページ (<http://www.hakuhodody-holdings.co.jp/>)に掲載しております。

○添付資料の目次

1. 経営成績・財政状態に関する分析	2
(1) 経営成績に関する分析	2
(2) 財政状態に関する分析	4
(3) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当	5
2. 企業集団の状況	6
3. 対処すべき課題	9
4. 会計基準の選択に関する基本的な考え方	12
5. 連結財務諸表及び主な注記	13
(1) 連結貸借対照表	13
(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書	15
(3) 連結株主資本等変動計算書	18
(4) 連結キャッシュ・フロー計算書	20
(5) 連結財務諸表に関する注記事項	22
①継続企業の前提に関する注記	22
②会計方針の変更	22
③セグメント情報等	23
④1株当たり情報	25
⑤偶発債務	26
⑥重要な後発事象	26
6. 個別財務諸表及び主な注記	27
(1) 貸借対照表	27
(2) 損益計算書	29
(3) 株主資本等変動計算書	30
(4) 個別財務諸表に関する注記事項	32
①継続企業の前提に関する注記	32
②重要な後発事象	32

1. 経営成績・財政状態に関する分析

(1) 経営成績に関する分析

(当期の経営成績)

当連結会計年度における日本経済は、内需主導での緩やかな回復を基調としつつも、ウクライナ問題に伴う資源価格高騰や世界的な金利上昇、急激な円安進行など景気後退の懸念材料もあり、景気持ち直しの動きに一部弱さが見られました。国内広告市場(注1)は、夏場に東京五輪の反動影響によって大きく前年を下回ったことに加え、下期以降も軟調な経済環境を背景に前年並みの水準に留り、1年を通じて低調な市場動向となりました。このような環境下、当社グループは、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画に則り、積極的な事業展開を継続してまいりました。その結果、売上高(注2)は1兆6,343億40百万円(前期比7.6%増収)、収益は9,911億37百万円(同10.7%増収)となりました。

当連結会計年度の売上高を種目別に見ますと、4マスメディアでは雑誌を除いて前年を下回りました。一方、インターネットメディアが高い伸びとなり、マーケティング/プロモーションにおける大型案件の寄与もあり、その他の全種目で前年を上回りました。

また、得意先業種別では、「飲料・嗜好品」及び「交通・レジャー」などで前年を下回りましたが、「官公庁・団体」及び「外食・各種サービス」で前年を大きく上回り、21業種中、約半分の11業種が前年を上回りました。(注3)

売上総利益に関しても、4,035億64百万円(前期比4.3%増加)と前期より164億70百万円の増加となりました。なお、このうち国内事業については3,075億37百万円と1.1%の減少、海外事業についてはアジアにおける回復基調に加えて為替影響もあり、1,020億49百万円と29.1%の増加となりました。販売費及び一般管理費において、中期的な成長を見据えた戦略費の投下や活動費の戻りによる費用の増加があった結果、営業利益は554億9百万円(同22.7%減少)、経常利益は603億78百万円(同20.3%減少)となりました。

これに特別利益44億88百万円及び特別損失56億56百万円を加味した税金等調整前当期純利益は592億10百万円(同37.5%減少)となりました。また、法人税等の税金負担額257億24百万円及び非支配株主に帰属する当期純利益24億76百万円を差し引いた結果、親会社株主に帰属する当期純利益は310億10百万円(同43.8%減少)となりました。

(注1)「特定サービス産業動態統計調査」(経済産業省)によります。

(注2)「売上高」は従前の会計基準に基づくものですが、財務諸表利用者にとって有用であると考えていることから、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等に準拠した開示ではないものの、自主的に開示しております。

(注3)当社の社内管理上の区分と集計によります。

(次期の見通し)

2024年3月期の通期業績予想は以下の通りといたします。

通期の連結業績見通し(2023年4月1日～2024年3月31日)

(単位:百万円)

	2023年3月期 実績	2024年3月期 予想	前年同期比	
			増減額	(%)
売上高 ※1	1,634,340	1,695,000	+60,660	+3.7
収益	991,137	1,030,000	+38,862	+3.9
営業利益	55,409	49,000	△6,409	△11.6
経常利益	60,378	51,000	△9,378	△15.5
親会社株主に帰属する 当期純利益	31,010	27,000	△4,010	△12.9

(※1)「売上高」は従前の会計基準に基づくものですが、財務諸表利用者にとって有用であると考えていることから、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等に準拠した開示ではないものの、自主的に開示しております。

(通期業績予想について)

中期経営計画(以下、「中計」)最終年度となる2024年3月期は、経済環境の先行きが不透明な状況にありますが、新型コロナウイルス感染症対応業務が大幅に減少することを織り込みながらも前期に引き続き市場を上回るトップラインの伸長を想定し、売上高は3.7%増収の1兆6,950億円、収益は1兆300億円(前年同期比3.9%増加)を計画しております。これにより、売上総利益は中計で想定した年率+7%以上の成長(※2)を見込みます。

販売費及び一般管理費では将来の成長に向けた基盤整備のための戦略的費用投下を継続し、営業利益は490億円(同11.6%減少)、経常利益は510億円(同15.5%減少)および親会社株主に帰属する当期純利益は270億円(同12.9%減少)と予想いたします。なお、のれん償却前営業利益は中計目標650億円の達成を予定しております。

(※2)2021年3月期を基準年とした投資事業を除いた売上総利益の年平均成長率を指す。

(2) 財政状態に関する分析

(資産、負債及び純資産の状況)

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末に比べ266億円減少し、1兆264億15百万円となりました。

主な増減は、現金及び預金の減少210億2百万円、受取手形及び売掛金の減少272億96百万円、棚卸資産の減少191億98百万円、のれんの増加265億80百万円であります。

負債は、前連結会計年度末に比べ290億円減少し、6,366億1百万円となりました。主な増減は、1年内返済予定の長期借入金の増加1,045億7百万円、賞与引当金の減少122億8百万円、未払法人税等の減少219億36百万円、長期借入金の減少1,048億30百万円であります。

純資産は、前連結会計年度末に比べ24億円増加し、3,898億14百万円となりました。主な増減は、その他有価証券評価差額金の減少107億50百万円、利益剰余金の増加169億61百万円であります。

(キャッシュ・フローの状況)

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べて216億15百万円減少し、1,590億81百万円となりました。

《営業活動によるキャッシュ・フロー》

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益(592億10百万円)の計上等に対して、売上債権の減少(361億28百万円)、前受金の減少(△253億17百万円)、法人税等の支払額(△519億19百万円)等があり、380億35百万円の増加(前連結会計年度末は208億52百万円の増加)となりました。

《投資活動によるキャッシュ・フロー》

投資活動によるキャッシュ・フローは、無形固定資産の取得による支出(△109億3百万円)、子会社株式及び出資金の取得による支出(△86億30百万円)等により、327億92百万円の減少(前連結会計年度末は112億92百万円の減少)となりました。

《財務活動によるキャッシュ・フロー》

財務活動によるキャッシュ・フローは、自己株式の取得による支出(△67億13百万円)、長期借入金の返済による支出(△49億82百万円)、配当金の支払額(△123億25百万円)等により、288億39百万円の減少(前連結会計年度末は86億98百万円の減少)となりました。

(参考) キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
自己資本比率(%)	35.1	34.0	35.5
時価ベースの自己資本比率(%)	73.2	54.8	53.8
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(倍)	3.28	6.20	3.87
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	73.28	31.39	58.06

自己資本比率：自己資本／総資産

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

(注1) いずれも連結ベースの財務数値により計算しています。

(注2) 株式時価総額は自己株式を除く発行済株式数をベースに計算しています。

(注3) キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローを利用しています。

(注4) 有利子負債は連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としていません。

(3) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

配当につきましては、安定かつ継続して実施することを基本としながら、資金需要の状況、業績の動向及び内部留保の充実等を総合的に勘案の上決定し、業績動向等に不測の事態が発生しない限り、1株当たり5円(注1)を下限にする方針であります。

每事業年度における配当の回数については、中間、期末の年2回を基本方針(注2)としており、これらの配当の決定機関は、中間配当においては取締役会、期末配当においては株主総会であります。また、内部留保資金につきましては、企業競争力強化のための支出に対する備えとしております。

2023年3月期の年間配当額は1株当たり32円を予定し、翌2024年3月期の年間配当額につきましては、1株当たり32円を予定しております。

(注1) 現在の発行済株式数を前提にしております。

(注2) 当社は会社法第454条第5項に規定する中間配当ができる旨を定款に定めております。

2. 企業集団の状況

当社グループは、当社(持株会社)の他、子会社379社及び関連会社62社により構成されており、マーケティングサービス企業集団として顧客に対する統合マーケティングソリューションの提供を主たる業務としております。

具体的には、広告事業会社である(株)博報堂、(株)大広、(株)読売広告社、(株)アイレップ及びソウルドアウト(株)、総合メディア会社である(株)博報堂D Yメディアパートナーズ、並びに戦略事業組織であるkyuを中心に、顧客企業のマーケティング戦略・マーケティングに関する各種計画の立案に始まり、国内外の新聞・雑誌・ラジオ・テレビ・インターネット・屋外広告等の広告媒体取扱や広告制作、コンサルティング、リサーチ、セールスプロモーション、パブリックリレーションズ、イベント実施等の専門マーケティングサービスの提供を国内外において実施しております。

[博報堂グループ]

(株)博報堂、(株)TBWA\HAKUHODO、(株)quantum、(株)北海道博報堂、(株)東北博報堂、(株)新潟博報堂、(株)北陸博報堂、(株)静岡博報堂、(株)中国四国博報堂、(株)九州博報堂、(株)中央アド新社、(株)博報堂プロダクツ、(株)K・M・J、(株)セレブリックス、日本トータルテレマーケティング(株)、(株)Emerge、(株)博報堂デザイン、(株)博報堂クリエイティブ・ヴォックス、(株)博報堂コンサルティング、(株)博報堂ケトル、(株)博報堂プランニングハウス、(株)SIX、(株)COTODAMA、(株)博報堂キャスティング&エンタテインメント、(株)博報堂Gravity、(株)PEAK、(株)博報堂メディカル、(株)博報堂キースリー、(株)博報堂キャビン、(株)バックスグループ、(株)オズマピーアール、(株)スパイスボックス、(株)ディー・ブレーン、(株)No Company等は国内の各地域を拠点として、博報堂香港有限公司、上海博報堂广告有限公司、博報堂創意広告(上海)有限公司、博報堂生活綜研(上海)市場營銷諮詢有限公司等は中国において、台湾博報堂股份有限公司、博報堂行効股份有限公司、United Advertising Co., Ltd. 等は台湾において、Hakuhodo Cheil Inc. 等は韓国において、Hakuhodo(Bangkok) Co., Ltd.、Hakuhodo Asia Pacific Co., Ltd.、Hakuhodo 02 Co., Ltd.、Media Intelligence Co., Ltd.、Hakuhodo International Thailand Co., Ltd.、Winter Agency Co., Ltd. 等はタイにおいて、Hakuhodo USA Inc. はアメリカにおいて、Hakuhodo Deutschland GmbHはドイツにおいて、Southpaw Communications Ltd. 等はイギリスにおいて、Hakuhodo Malaysia Sdn. Bhd. 等はマレーシアにおいて、Hakuhodo(Singapore) Pte. Ltd.、Hakuhodo Integrated Communications Group Pte Ltd等はシンガポールにおいて、Hakuhodo & Saigon Advertising Co., Ltd.、Hakuhodo Vietnam Co., Ltd. 等はベトナムにおいて、MA&TH Entertainment Network Pvt. Ltd.、Hakuhodo Sync Pvt. Ltd. 等はインドにおいて広告事業を行っております。

[大広グループ]

(株)大広、(株)大広WEDO、(株)アド大広名古屋、(株)大広九州、(株)大広北陸、(株)大広西日本、(株)大広メディアックス、(株)ディー・クリエイト、アイビーシステム(株)等は国内の各地域を拠点として、大広(中国)广告有限公司、科瑞奈(上海)文化科技有限公司は中国において、Daiko Vietnam Co., Ltd. はベトナムにおいて、大廣国際廣告股份有限公司は台湾において、AD PLANET DAIKO PTE. LTE. はシンガポールにおいて、PT AD PLANET DAIKO INDONESIAはインドネシアにおいて広告事業を行っております。

[読売広告社グループ]

(株)読売広告社、(株)読売クロスコム、(株)ショッパーインサイト、(株)読売キャスティング&エンタテインメント、(株)YOMIKO Digital Shift等は国内の各地域を拠点として、読売(上海)广告有限公司は中国において広告事業を行っております。

[博報堂D Yメディアパートナーズグループ]

(株)博報堂D Yメディアパートナーズ、(株)博報堂D Yスポーツマーケティング、(株)博報堂D Yアウトドア、(株)博報堂D Yミュージック&ピクチャーズ、データスタジアム(株)、D. A. コンソーシアムホールディングス(株)、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム(株)、(株)博報堂アイ・スタジオ、(株)トーチライト、ユナイテッド(株)(注1)等は国内の各地域を拠点として、北京迪愛慈广告有限公司等は中国において広告事業を行っております。

[アイレップグループ]

(株)アイレップ、(株)カラック、(株)ロカリオ、(株)シンクス等は国内の各地域を拠点として、広告事業を行っております。

[kyuグループ]

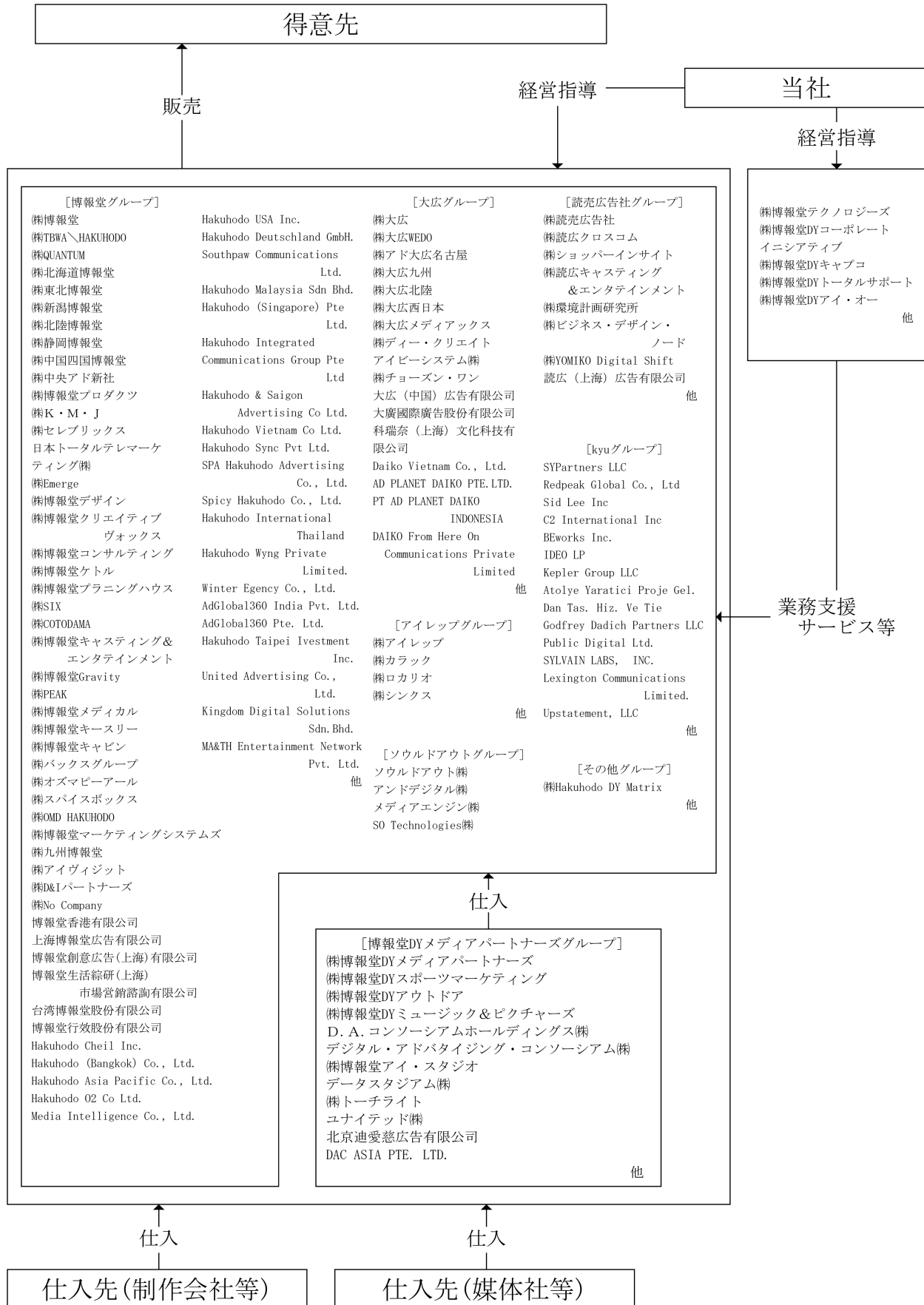
Red Peak Group LLC、SYPartners LLC、Digital Kitchen LLC、IDEO LP.、Hornall Anderson Design Works LLC、Kepler Group LLC、Godfrey Dadich Partners LLC等はアメリカにおいて、Lexington Communications Ltd、RPMC Europe Ltd. 等はイギリスにおいて、Sid Lee Inc.、C2International Inc.、BEworks Inc. 等はカナダにおいて、Atolye Yaratici Proje Gel. Dan Tas. Hiz. Ve Tie等はトルコにおいて専門マーケティングサービス業を行なっております。

[ソウルドアウトグループ]

ソウルドアウト㈱、アンドデジタル㈱、メディアエンジン㈱、SO Technologies㈱は国内の各地域を拠点として広告事業を行っております。

(注1) 東京証券取引所グロース市場上場会社であります。

事業の系統図は、次のとおりであります。



3. 対処すべき課題

当社グループは、2019年5月に2024年3月期を最終年度とする中期経営計画を発表し、各種取り組みを進めてきましたが、コロナ禍の影響によりビジネス環境が激変したことを受け、2022年2月に同計画の見直しを行いました。

主要なビジネス環境変化として、まずコロナ禍に伴い、生活全体がデジタル化する「オールデジタル化」が急速に進行していることが挙げられます。あらゆるモノがインターネットとつながる世界が現実となり、モノと生活者の関係は単なる「接点」ではなく、相互に情報のやりとりをする「インターフェース」に進化してきています。この新しい市場のことを、当社グループは「生活者インターフェース市場」と名付けました。

生活者インターフェース市場では、身の回りのモノ、デバイス、店舗、メディアがネットワークにつながり、データ化され、インターフェース化します。企業はそれらを活用することで、一人ひとりの生活者に最適化したサービスを提供することが可能になります。

「生活者インターフェース市場」が拡大する中で、企業のマーケティングニーズも変化していきます。今後の企業と生活者のつながりは、広告などの「間接接点」のみならず、店舗やECサイトなどの「直接接点」が重要となり、それら全体をデータで統合管理することが求められます。

このような環境認識の下、2022年3月期から2024年3月期までの3年間で、得意先のマーケティングとイノベーション両課題の解決をリードし、得意先と自社の持続可能な成長を実現するために「提供サービスと事業基盤の変革を加速する期間」と位置付けました。そして、これまで掲げてきた「中期基本戦略」は継続しつつ、変革に向けた4つの取り組みを進め、グループ全体をアップデートしてまいります。

(1) 中期基本戦略

当社グループは、「生活者発想を基軸に、クリエイティビティ、統合力、データ/テクノロジー活用力を融合することで、オールデジタル時代における、企業のマーケティングの進化とイノベーション創出をリードすること。そのことで、生活者、社会全体に新たな価値とインパクトを与え続ける存在になること。」を中期基本戦略としております。

この基本戦略に基づき、以下に掲げる4つの取り組みを進め、未来をデザインし、社会実装していくことで、生活者一人ひとりが自分らしく生きいきと生きられる「生活者中心の社会づくり」に貢献していきたいと考えています。

(2) 提供サービスと事業基盤の変革に向けた4つの取り組み

① 提供サービスの変革

オールデジタル化が加速する中で、データをもとに、認知、興味、検討からCRMまで、一気通貫でアプローチする、いわゆる「フルファネル型のマーケティング」に対するニーズが高まっています。当社グループは、これまで先行してきた「“生活者データ・ドリブン”マーケティング」をフルファネルで実践できる形、すなわち「“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティング」へと進化させ、企業のマーケティングニーズに的確に応え、リードしていける存在になりたいと考えております。その実現のために、「マーケティング実践領域の拡張」「メディアビジネスの変革」「生活者視点でのDX推進」という3つの戦略施策を進めております。

まず、「マーケティング実践領域の拡張」については、得意先企業と生活者のつながりが直接接点へと広がりを見せる中、必須要件となりつつあります。さらに生活者データと基盤テクノロジーをベースとしたフルファネルでの統合管理ニーズも高まってきております。同領域の戦略と実行の両機能をグループ内に保持することで、スピーディーかつ高質なサービス提供と、高い収益性の確保を両立してまいります。そして、当社のこのケイパビリティを、企業の課題解決のみならず、社会課題の解決にも活かしていきたいと考えております。

次に、「メディアビジネスの変革」については、当社グループオリジナルの「AaaS（アース）」という新たなモデルの導入を促進することで、「広告枠」というモノを売るビジネスから、広告効果の最大化という「サービス」を提供するビジネスへ、変革を推進しております。変革推進にあたっては、AI技術の活用は必要不可欠と考えており、H-AIシリーズに代表される先端技術を活用した効果的かつ効率的なソリューション提供にも積極的に取り組んでおります。加えて、グループ内に「得意先の成長に合わせたデジタルサービス提供のエコシステム」を構築し、デジタルビジネスのさらなる拡大を目指します。そのために、これまで整備してきた高度デジタル運用や、オンラインとオフラインの施策の統合、いわゆる「オンオフ統合」の体制に加え、地方や中小・ベンチャ

一企業に対応する機能の強化にも注力していきます。

「生活者起点でのDX」については、生活者のインサイト発掘力と、様々な生活者インターフェーステクノロジーを掛け合わせることで、企業のマーケティングや事業そのものに変革をもたらし、さらには社会に変革を生み出す、価値創造型のDXサービスを提供してまいります。

② 変革を加速する横串機能の強化

変革を加速し、グループ総体としての競争力を高めるために、従来のメディア機能に加え、新たに「グループのテクノロジー基盤となる新会社の設立」「グループのコーポレート機能の高度化・効率化を推進する新会社の設立」「グループ連携を促進する経営管理の仕組みの強化」という、3つのグループ横串機能の強化を進めております。

「グループのテクノロジー基盤となる新会社」については、2022年4月に株式会社博報堂テクノロジーズを新たに設立しました。グループ内に点在するリソースを集約するとともに、専門機能会社として、エンジニアにマッチした人材マネジメント体系を整備することで、外部専門人材の採用、育成を強化しております。また、足元では、ビジネスへの活用が拡大しつつある大規模言語モデル等の業務活用にもいち早く取り組んでおり、同社を中心に、グループ全体をより「テクノロジー・ドリブン」な企業体へと進化させていきます。

加えて、グループのコーポレート機能の高度化・効率化を推進する新会社「博報堂DYコーポレートイニシアティブ」も2023年4月に設立しました。育成/採用などによるコーポレート機能のケイパビリティ強化や、業務集約/標準化およびDXなどによるグループ横串機能としてのシナジー創出を進めてまいります。

③ 従来戦略に基づく変革の継続

i) ボードレス化する企業活動への対応力強化

成長市場である海外への積極的な投資を行い、「得意先のグローバルシフト」「専門性/先進性」「“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティング」の3つの要素を起点とした海外事業の強化を継続しております。また、当社のグループ戦略立案・推進機能を強化し、博報堂などの「海外ネットワーク」と、kyuの「専門性/先進性」の連携を深めていくことで、海外事業のさらなる拡大に取り組んでいきます。

ii) 外部連携によるイノベーションの加速

取引先企業/ベンチャー企業/当社グループをつなぐ連携基盤を拡張し、3者の強みの相乗効果による「提供サービスと自社のイノベーション」を加速しております。生活者インターフェース市場における新たな事業の開発、ソーシャルグッドな事業の創出など、生活者に対して新たな価値を提供する新規事業開発を、「クリエイティビティ×テクノロジー」を起点に推進してまいります。

④ サステナブルな企業経営のための基盤強化

当社グループは、持続的な事業成長を遂げながら、同時に生活者のパートナーとして社会の発展に寄与する「新しい価値」を創造し続けていくという「循環型の価値創造モデル」に基づき、サステナビリティゴールである「生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」を目指しています。

当社グループのサステナブルな成長を支える最大の要素は「ヒト」であり、短期的にはコスト先行となるような施策も含め、人財への積極投資を行い、社員がクリエイティビティを最大限発揮できる環境を整備していきます。

(3) 中期経営計画における目標

2022年3月期から2024年3月期までの3年間で、「提供サービスと事業基盤の変革を加速する期間」と位置付けているため、中期経営目標についても「成長性の維持・向上」と、中長期の継続的な成長に向けた「構造改革のための戦略投資」を踏まえた計画値といたしました。新たな中期経営目標、及び同目標を達成するにあたり注視すべき重点指標は、以下のとおりです。

〈中期経営目標（2024年3月期）〉

調整後連結売上総利益年平均成長率（注1）	: +7%以上
調整後連結のれん償却前営業利益年平均成長率（注2）	: +7%以上
連結のれん償却前営業利益（注3）	: 650億円以上

〈重点指標〉

調整後連結のれん償却前オペレーティング・マージン（注4）	: 15%程度
のれん償却前ROE（注5）	: 10%以上

（注1） 調整後連結売上総利益年平均成長率とは、投資事業を除いた主力事業における、2021年3月期の実績から2024年3月期までの3年間の年平均成長率のこと。

（注2） 調整後連結のれん償却前営業利益年平均成長率とは、投資事業を除いた主力事業における、企業買収によって生じるのれんの償却額等を除外して算出される連結営業利益の、2021年3月期の実績から2024年3月期までの3年間の年平均成長率のこと。

（注3） 連結のれん償却前営業利益とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等を除外して算出される連結営業利益のこと。投資事業を含む全ての事業を対象とする。

（注4） 調整後連結のれん償却前オペレーティング・マージン＝調整後連結のれん償却前営業利益÷調整後連結売上総利益

（注5） のれん償却前ROE＝企業買収によって生じるのれんの償却額等（持分法適用会社分を含む）を除外して算出される親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本（期首・期末平均）

（注6） 上述の中期経営計画に関する事項は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

2024年3月期までの3年間は、短期的な利益成長を迫るのではなく、事業構造の変革を進め、中長期的な大きな成長を目指す土台をより盤石なものとする期間と位置付けております。掲げた中期戦略に則り、グループの変革を着実に進め、中長期での大きな成長と、企業価値の向上を目指してまいります。

なお、2022年9月27日に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のスポンサー選考に関し連結子会社である株式会社大広の執行役員1名が贈賄の疑いにより東京地方検察庁に逮捕され、同年10月18日に起訴されました。また、2023年2月28日に同大会に関して実施された各テストイベント計画立案等業務委託契約等（本業務）に関し、独占禁止法違反（不当な取引制限）の疑いがあるとして、連結子会社である株式会社博報堂と本業務に従事していた株式会社博報堂DYメディアパートナーズの社員1名が、公正取引委員会からの告発を受け東京地方検察庁より起訴されました。

株主をはじめとするステークホルダーの皆様にご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

当社は、2023年3月7日に独立社外取締役を委員長とする特別検証委員会を設置し、独占禁止法違反の疑いで起訴されたことに関する原因究明と再発防止策の検討を要請しました。同年5月に同委員会より得た提言に基づき、グループを挙げて各種施策を実施し、引き続き、法令遵守の徹底と再発防止及びコンプライアンス意識のさらなる向上により信頼の回復に努めてまいります。

4. 会計基準の選択に関する基本的な考え方

当社グループは、連結財務諸表の期間比較可能性を考慮し、当面は日本基準で連結財務諸表を作成する方針であります。なお、I F R Sの適用につきましては、国内外の諸情勢を考慮の上、適切に対応していく方針であります。

5. 連結財務諸表及び主な注記

(1) 連結貸借対照表

(単位: 百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	183,983	162,981
受取手形及び売掛金	438,404	411,108
有価証券	28,537	16,427
金銭債権信託受益権	5,628	3,987
棚卸資産	46,203	27,004
短期貸付金	720	383
その他	52,129	59,555
貸倒引当金	△754	△719
流動資産合計	754,854	680,728
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	38,958	41,648
減価償却累計額	△18,996	△19,569
建物及び構築物 (純額)	19,961	22,079
土地	9,684	9,640
その他	21,096	51,969
減価償却累計額	△13,618	△25,269
その他 (純額)	7,477	26,699
有形固定資産合計	37,124	58,419
無形固定資産		
ソフトウェア	13,471	18,951
のれん	45,097	71,678
その他	13,747	17,837
無形固定資産合計	72,317	108,467
投資その他の資産		
投資有価証券	136,696	132,786
長期貸付金	674	1,499
退職給付に係る資産	9,383	7,698
繰延税金資産	9,893	5,417
その他	34,073	33,335
貸倒引当金	△2,000	△1,936
投資その他の資産合計	188,720	178,800
固定資産合計	298,162	345,687
資産合計	1,053,016	1,026,415

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	298,670	300,471
短期借入金	10,750	8,938
1年内返済予定の長期借入金	1,671	106,179
未払費用	20,790	24,864
未払法人税等	31,620	9,683
賞与引当金	54,094	41,885
役員賞与引当金	1,452	1,215
その他	86,588	72,612
流動負債合計	505,640	565,850
固定負債		
長期借入金	113,988	9,157
繰延税金負債	14,055	7,756
役員退職慰労引当金	537	479
退職給付に係る負債	14,947	16,208
事業整理損失引当金	175	-
その他	16,256	37,148
固定負債合計	159,961	70,750
負債合計	665,601	636,601
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,790	10,790
利益剰余金	319,758	336,720
自己株式	△11,372	△17,925
株主資本合計	319,176	329,585
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	39,418	28,668
繰延ヘッジ損益	1,561	1,373
為替換算調整勘定	256	9,092
退職給付に係る調整累計額	△2,558	△4,819
その他の包括利益累計額合計	38,678	34,313
新株予約権	225	223
非支配株主持分	29,335	25,691
純資産合計	387,414	389,814
負債純資産合計	1,053,016	1,026,415

(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
収益	895,080	991,137
売上原価	507,986	587,572
売上総利益	387,093	403,564
販売費及び一般管理費		
給料及び手当	127,760	146,306
退職給付費用	5,383	6,133
賞与引当金繰入額	48,946	37,313
役員退職慰労引当金繰入額	141	180
役員賞与引当金繰入額	1,400	1,159
のれん償却額	10,047	13,034
貸倒引当金繰入額	△63	△120
その他	121,833	144,148
販売費及び一般管理費合計	315,450	348,154
営業利益	71,642	55,409
営業外収益		
受取利息	480	435
受取配当金	1,713	2,222
持分法による投資利益	2,607	-
為替差益	551	944
投資事業組合運用益	386	-
条件付取得対価に係る公正価値変動額	-	1,684
その他	1,944	2,168
営業外収益合計	7,683	7,456
営業外費用		
支払利息	665	670
持分法による投資損失	-	194
投資事業組合運用損	-	597
支払報酬	902	-
条件付取得対価に係る公正価値変動額	1,346	-
その他	670	1,024
営業外費用合計	3,585	2,486
経常利益	75,740	60,378
特別利益		
投資有価証券売却益	23,627	2,478
関係会社株式売却益	1,336	1,141
権利譲渡収入	-	350
その他	849	519
特別利益合計	25,812	4,488

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
特別損失		
特別退職金	4,326	1,206
固定資産除却損	611	756
減損損失	325	735
投資有価証券評価損	345	1,719
その他	1,236	1,239
特別損失合計	6,844	5,656
税金等調整前当期純利益	94,708	59,210
法人税、住民税及び事業税	42,930	20,207
法人税等調整額	△7,083	5,516
法人税等合計	35,846	25,724
当期純利益	58,862	33,486
非支配株主に帰属する当期純利益	3,683	2,476
親会社株主に帰属する当期純利益	55,179	31,010

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期純利益	58,862	33,486
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△26,834	△13,781
繰延ヘッジ損益	3,163	△366
為替換算調整勘定	6,345	8,303
退職給付に係る調整額	△1,497	△2,261
持分法適用会社に対する持分相当額	67	170
その他の包括利益合計	△18,755	△7,935
包括利益	40,107	25,550
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	39,628	26,645
非支配株主に係る包括利益	478	△1,095

(3) 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位: 百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	10,648	37	276,884	△11,372	276,197
当期変動額					
新株の発行	142	142			284
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△667			△667
剰余金の配当			△11,207		△11,207
親会社株主に帰属する当期純利益			55,179		55,179
持分法適用会社の減少に伴う利益剰余金の減少高			△609		△609
連結範囲の変動					-
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分					-
利益剰余金から資本剰余金への振替		488	△488		-
その他					-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	142	△37	42,873	△0	42,978
当期末残高	10,790	-	319,758	△11,372	319,176

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	61,758	-	△6,468	△1,061	54,228	247	31,466	362,139
当期変動額								
新株の発行								284
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								△667
剰余金の配当								△11,207
親会社株主に帰属する当期純利益								55,179
持分法適用会社の減少に伴う利益剰余金の減少高								△609
連結範囲の変動								-
自己株式の取得								△0
自己株式の処分								-
利益剰余金から資本剰余金への振替								-
その他								-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△22,339	1,561	6,724	△1,497	△15,550	△21	△2,131	△17,703
当期変動額合計	△22,339	1,561	6,724	△1,497	△15,550	△21	△2,131	25,275
当期末残高	39,418	1,561	256	△2,558	38,678	225	29,335	387,414

当連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	10,790	-	319,758	△11,372	319,176
当期変動額					
新株の発行					-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△1,092			△1,092
剰余金の配当			△12,334		△12,334
親会社株主に帰属する当期純利益			31,010		31,010
持分法適用会社の減少に伴う利益剰余金の減少高					-
連結範囲の変動			△54		△54
自己株式の取得				△6,713	△6,713
自己株式の処分		130		160	291
利益剰余金から資本剰余金への振替		961	△961		-
その他		△0	△697		△697
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	-	16,961	△6,552	10,409
当期末残高	10,790	-	336,720	△17,925	329,585

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	39,418	1,561	256	△2,558	38,678	225	29,335	387,414
当期変動額								
新株の発行								-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								△1,092
剰余金の配当								△12,334
親会社株主に帰属する当期純利益								31,010
持分法適用会社の減少に伴う利益剰余金の減少高								-
連結範囲の変動								△54
自己株式の取得								△6,713
自己株式の処分								291
利益剰余金から資本剰余金への振替								-
その他								△697
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△10,750	△188	8,835	△2,261	△4,364	△1	△3,643	△8,009
当期変動額合計	△10,750	△188	8,835	△2,261	△4,364	△1	△3,643	2,400
当期末残高	28,668	1,373	9,092	△4,819	34,313	223	25,691	389,814

(4) 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	94,708	59,210
減価償却費	9,291	11,508
減損損失	325	735
のれん償却額	10,047	13,034
賞与引当金の増減額(△は減少)	24,301	△12,112
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	739	△215
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,486	△471
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△3	△57
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△262	△176
受取利息及び受取配当金	△2,194	△2,657
支払利息	665	670
為替差損益(△は益)	△449	△538
持分法による投資損益(△は益)	△2,607	194
投資有価証券売却損益(△は益)	△23,488	△2,207
投資有価証券評価損益(△は益)	345	1,719
特別退職金	4,326	1,206
売上債権の増減額(△は増加)	△64,121	36,128
棚卸資産の増減額(△は増加)	△26,492	19,780
仕入債務の増減額(△は減少)	5,688	△11,026
前受金の増減額(△は減少)	28,649	△25,317
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△795	73
その他	△6,498	643
小計	50,690	90,123
利息及び配当金の受取額	3,030	2,855
利息の支払額	△664	△655
特別退職金の支払額	△7,194	△2,369
法人税等の支払額	△25,008	△51,919
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,852	38,035

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△2,295	△2,001
定期預金の払戻による収入	2,115	1,770
有形固定資産の取得による支出	△5,037	△7,004
有形固定資産の売却による収入	22	261
無形固定資産の取得による支出	△5,411	△10,903
投資有価証券の取得による支出	△7,141	△4,352
投資有価証券の売却による収入	35,047	3,442
出資金の払込による支出	△927	△2,988
出資金の回収による収入	12	100
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による支出	△2,469	△7,360
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	1,505	1,975
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	1,672
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の売却による支出	△17	△425
子会社株式及び出資金の取得による支出	△5,676	△8,630
敷金の差入による支出	△900	△1,087
敷金の回収による収入	539	1,077
短期貸付金の増減額 (△は増加)	△351	△176
長期貸付けによる支出	△188	△872
長期貸付金の回収による収入	70	316
金銭債権信託受益権の増減額 (△は増加)	△2,165	1,673
その他	△18,023	720
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,292	△32,792
財務活動によるキャッシュ・フロー		
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	6	-
短期借入金の増減額 (△は減少)	5,744	△2,448
長期借入れによる収入	13,536	2,458
長期借入金の返済による支出	△10,852	△4,982
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△842	△1,239
自己株式の取得による支出	△0	△6,713
子会社の自己株式の取得による支出	△3,000	△1,001
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△697	△1,942
配当金の支払額	△11,204	△12,325
非支配株主への配当金の支払額	△1,473	△739
非支配株主からの払込みによる収入	106	107
その他	△21	△11
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,698	△28,839
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,793	2,413
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	4,654	△21,182
現金及び現金同等物の期首残高	176,042	180,697
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	8
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	-	△441
現金及び現金同等物の期末残高	180,697	159,081

(5) 連結財務諸表に関する注記事項

① 継続企業の前提に関する注記

該当事項はありません。

② 会計方針の変更

1. 時価の算定に関する会計基準の適用指針の適用

「時価の算定に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第31号 2021年6月17日）（以下、時価算定会計基準適用指針）を当連結会計年度の期首から適用し、時価算定会計基準適用指針第27－2項に定める経過的な取扱いに従って、時価算定会計基準適用指針が定める新たな会計方針を、将来にわたって適用することとしております。

なお、連結財務諸表に与える影響は軽微であります。

2. 米国財務会計基準審議会会計基準編纂書(ASC)第842号「リース」の適用

米国会計基準を採用している一部の在外連結子会社は、当連結会計年度より、ASC第842号「リース」を適用しております。これにより、当該在外連結子会社における借手のリース取引については、原則としてすべてのリースを貸借対照表に資産および負債として計上することとしました。当該会計基準の適用にあたっては、経過措置で認められている、当該会計基準の適用による累積的影響を適用開始日に認識する方法を採用しております。

この結果、当連結会計年度末において、「有形固定資産」の「その他（純額）」が16,865百万円、「流動負債」の「その他」が2,539百万円、「固定負債」の「その他」が16,737百万円増加しております。なお、当連結会計年度において、連結損益計算書に与える影響は軽微であります。

③ セグメント情報等

前連結会計年度及び当連結会計年度において、当社及び当社の連結子会社は、新聞、雑誌、ラジオ、テレビ、デジタルメディア等各種媒体における広告業務の取扱い、及び広告表現に関する企画、制作並びにマーケティング、PR等のサービスの提供を主たる業務としており、事業を集約し単一セグメントとしているため記載を省略しております。

(参考情報)

I. 前連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)における地域別の業績及び海外収益の状況は、以下のとおりです。

i. 地域別の業績

(単位：百万円)

	日本	海外	計	消去又は全社	連結
収益					
(1) 外部顧客からの収益	713,578	181,501	895,080	—	895,080
(2) セグメント間の内部収益又は振替高	3,255	2,772	6,027	(6,027)	—
計	716,834	184,273	901,108	(6,027)	895,080
売上総利益	311,058	79,034	390,092	(2,999)	387,093
営業利益又は営業損失(△)	92,057	△2,949	89,108	(17,465)	71,642

ii. 海外収益

(1) 海外収益(百万円)	197,321
(2) 連結収益(百万円)	895,080
(3) 連結収益に占める海外収益の割合(%)	22.0

(注) 「海外」に区分される主な国又は地域

アメリカ、カナダ、ドイツ、イギリス、フランス、オランダ、トルコ、ロシア、中国、台湾、韓国、タイ、マレーシア、シンガポール、ベトナム、フィリピン、インド、オーストラリア

Ⅱ. 当連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)における地域別の業績及び海外収益の状況は、以下のとおりです。

i. 地域別の業績

(単位：百万円)

	日本	海外	計	消去又は全社	連結
収益					
(1) 外部顧客からの収益	742,215	248,921	991,137	—	991,137
(2) セグメント間の内部収益又は振替高	5,812	4,102	9,914	(9,914)	—
計	748,027	253,024	1,001,051	(9,914)	991,137
売上総利益	307,537	102,049	409,586	(6,022)	403,564
営業利益又は営業損失(△)	86,678	△6,909	79,768	(24,359)	55,409

ii. 海外収益

(1) 海外収益(百万円)	265,591
(2) 連結収益(百万円)	991,137
(3) 連結収益に占める海外収益の割合(%)	26.8

(注) 「海外」に区分される主な国又は地域

アメリカ、カナダ、ドイツ、イギリス、フランス、オランダ、トルコ、ロシア、中国、台湾、韓国、タイ、マレーシア、シンガポール、ベトナム、フィリピン、インド、オーストラリア

④ 1株当たり情報

1株当たり純資産額及び算定上の基礎、1株当たり当期純利益及び算定上の基礎並びに潜在株式調整後1株当たり当期純利益及び算定上の基礎は、次のとおりであります。

項目	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
(1) 1株当たり純資産額	957円72銭	986円05銭
(算定上の基礎)		
純資産の部の合計額(百万円)	387,414	389,814
普通株式に係る純資産額(百万円)	357,854	363,899
差額の主な内訳(百万円)		
新株予約権	225	223
非支配株主持分	29,335	25,691
普通株式の発行済株式数(千株)	389,559	389,559
普通株式の自己株式数(千株)	15,905	20,510
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の 普通株式の数(千株)	373,654	369,048

項目	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
(2) 1株当たり当期純利益	147円70銭	83円16銭
(算定上の基礎)		
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	55,179	31,010
普通株主に帰属しない金額(百万円)	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	55,179	31,010
普通株式の期中平均株式数(千株)	373,599	372,887
(3) 潜在株式調整後1株当たり当期純利益	147円68銭	83円16銭
(算定上の基礎)		
親会社株主に帰属する当期純利益調整額 (百万円)	△2	△0
(うち、連結子会社の潜在株式による調整額) (百万円)	△2	△0
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1 株当たり当期純利益の算定に含めなかった潜在 株式で、前連結会計年度末から重要な変動があ ったものの概要	—	—

⑤ 偶発債務

(独占禁止法違反の疑いに係る偶発債務等について)

当社グループが有する契約には、当社が一定の法令等に違反した場合、契約の相手方が当該契約金額に基づく金銭的な請求権を行使できる条項を含む場合があります。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関して実施された各テストイベント計画立案等業務委託契約等（本業務）に関し、独占禁止法違反（不当な取引制限）の疑いがあるとして、2023年2月28日に連結子会社である株式会社博報堂と本業務に従事していた株式会社博報堂D Yメディアパートナーズの社員1名が、公正取引委員会からの告発を受け東京地方検察庁より起訴されました。

現在訴訟は継続中ですが、仮に株式会社博報堂に対する有罪判決、または公正取引委員会による行政処分が確定した場合は、同大会に関連する契約において当該請求権が行使される可能性があります。現時点においては、その影響額を合理的に見積もることは困難であります。

⑥ 重要な後発事象

該当事項はありません。

6. 個別財務諸表及び主な注記

(1) 貸借対照表

(単位: 百万円)

	前事業年度 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	363	572
営業未収入金	1,676	2,483
関係会社短期貸付金	40,559	38,256
金銭債権信託受益権	5,628	3,987
未収還付法人税等	3,365	5,750
前払費用	1,000	1,509
立替金	1,724	1,758
その他	18,123	2,097
流動資産合計	72,442	56,416
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	1,652	1,446
減価償却累計額	△991	△626
建物及び構築物 (純額)	661	820
車両運搬具	12	12
減価償却累計額	△10	△11
車両運搬具 (純額)	2	0
工具、器具及び備品	325	608
減価償却累計額	△222	△204
工具、器具及び備品 (純額)	102	404
リース資産	1,047	1,031
減価償却累計額	△585	△689
リース資産 (純額)	462	342
建設仮勘定	-	437
有形固定資産合計	1,228	2,005
無形固定資産		
ソフトウェア	3,307	8,617
無形固定資産合計	3,307	8,617
投資その他の資産		
投資有価証券	32,213	21,426
関係会社株式	364,657	407,189
関係会社出資金	4,588	6,942
関係会社長期貸付金	3,000	2,000
敷金及び保証金	1,793	1,963
投資その他の資産合計	406,253	439,520
固定資産合計	410,789	450,143
資産合計	483,232	506,560

(単位：百万円)

	前事業年度 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
負債の部		
流動負債		
グループファイナンス預り金	65,358	98,043
短期借入金	5,000	-
1年内返済予定の長期借入金	-	105,000
未払金	791	2,844
未払費用	3,347	4,800
未払法人税等	1,633	3
リース債務	159	151
預り金	15	17
役員賞与引当金	205	219
その他	81	22
流動負債合計	76,592	211,103
固定負債		
長期借入金	105,000	-
リース債務	306	194
繰延税金負債	7,815	4,955
その他	272	227
固定負債合計	113,393	5,378
負債合計	189,986	216,481
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,790	10,790
資本剰余金		
資本準備金	154,329	154,460
資本剰余金合計	154,329	154,460
利益剰余金		
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	119,371	129,663
利益剰余金合計	119,371	129,663
自己株式	△11,372	△17,925
株主資本合計	273,119	276,989
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	20,127	13,089
評価・換算差額等合計	20,127	13,089
純資産合計	293,246	290,079
負債純資産合計	483,232	506,560

(2) 損益計算書

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業収益		
受取配当金	17,098	26,226
受取手数料	15,828	20,556
営業収益合計	32,926	46,783
一般管理費		
給料及び手当	2,707	2,771
賞与	965	1,322
役員賞与引当金繰入額	205	219
不動産賃借料	1,208	1,244
減価償却費	1,227	1,805
業務委託費	4,498	7,612
その他	6,582	9,159
一般管理費合計	17,394	24,135
営業利益	15,532	22,648
営業外収益		
受取利息	186	220
受取配当金	271	187
投資事業組合運用益	17	-
その他	5	9
営業外収益合計	480	418
営業外費用		
支払利息	337	368
投資事業組合運用損	-	155
為替差損	4	253
その他	0	8
営業外費用合計	342	786
経常利益	15,670	22,279
特別利益		
投資有価証券売却益	22,924	1,253
特別利益合計	22,924	1,253
特別損失		
固定資産除却損	16	82
投資有価証券評価損	-	507
関係会社株式評価損	112	-
その他	-	9
特別損失合計	129	600
税引前当期純利益	38,465	22,932
法人税、住民税及び事業税	5,363	12
法人税等調整額	△224	293
法人税等合計	5,139	305
当期純利益	33,326	22,626

(3) 株主資本等変動計算書

前事業年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位: 百万円)

	株主資本						
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		自己株式	株主資本合計
		資本準備金	資本剰余金合計	その他利益剰余金	利益剰余金合計		
				繰越利益剰余金			
当期首残高	10,648	154,187	154,187	97,252	97,252	△11,372	250,715
当期変動額							
新株の発行	142	142	142				284
剰余金の配当				△11,207	△11,207		△11,207
当期純利益				33,326	33,326		33,326
自己株式の取得						△0	△0
自己株式の処分							-
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）							
当期変動額合計	142	142	142	22,118	22,118	△0	22,403
当期末残高	10,790	154,329	154,329	119,371	119,371	△11,372	273,119

	評価・換算差額等		純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	38,581	38,581	289,296
当期変動額			
新株の発行			284
剰余金の配当			△11,207
当期純利益			33,326
自己株式の取得			△0
自己株式の処分			-
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	△18,453	△18,453	△18,453
当期変動額合計	△18,453	△18,453	3,949
当期末残高	20,127	20,127	293,246

当事業年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位: 百万円)

	株主資本						
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		自己株式	株主資本合計
		資本準備金	資本剰余金合計	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計		
当期首残高	10,790	154,329	154,329	119,371	119,371	△11,372	273,119
当期変動額							
新株の発行							-
剰余金の配当				△12,334	△12,334		△12,334
当期純利益				22,626	22,626		22,626
自己株式の取得						△6,713	△6,713
自己株式の処分		130	130			160	291
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	-	130	130	10,292	10,292	△6,552	3,870
当期末残高	10,790	154,460	154,460	129,663	129,663	△17,925	276,989

	評価・換算差額等		純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	20,127	20,127	293,246
当期変動額			
新株の発行			-
剰余金の配当			△12,334
当期純利益			22,626
自己株式の取得			△6,713
自己株式の処分			291
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	△7,037	△7,037	△7,037
当期変動額合計	△7,037	△7,037	△3,167
当期末残高	13,089	13,089	290,079

(4) 個別財務諸表に関する注記事項

① 継続企業の前提に関する注記

該当事項はありません。

② 重要な後発事象

該当事項はありません。

2024年3月期 第1四半期決算短信〔日本基準〕(連結)



2023年8月9日

上場会社名 株式会社博報堂DYホールディングス 上場取引所 東
コード番号 2433 URL <http://www.hakuhodody-holdings.co.jp/>
代表者 (役職名) 代表取締役社長 (氏名) 水島 正幸
問合せ先責任者 (役職名) IRグループマネージャー (氏名) 吉野 敦 (TEL) 03 (6441) 9033
四半期報告書提出予定日 2023年8月10日 配当支払開始予定日 —
四半期決算補足説明資料作成の有無 : 有
四半期決算説明会開催の有無 : 有 (アナリスト・機関投資家向け)
(百万円未満切捨て)

1. 2024年3月期第1四半期の連結業績(2023年4月1日～2023年6月30日)

(1) 連結経営成績(累計) (%表示は、対前年同四半期増減率)

	収益		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する 四半期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2024年3月期第1四半期	201,466	3.0	3,768	△67.1	5,975	△56.9	△793	—
2023年3月期第1四半期	195,636	13.5	11,458	△5.2	13,870	4.7	4,582	△26.5

(注) 包括利益 2024年3月期第1四半期 8,776百万円(871.3%) 2023年3月期第1四半期 903百万円(△94.6%)

	1株当たり 四半期純利益	潜在株式調整後 1株当たり 四半期純利益
	円 銭	円 銭
2024年3月期第1四半期	△2.16	—
2023年3月期第1四半期	12.26	12.26

(注) 2024年3月期第1四半期の潜在株式調整後1株当たり四半期純利益については、潜在株式は存在するものの、1株当たり四半期純損失であるため、記載しておりません。

(2) 連結財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率
	百万円	百万円	%
2024年3月期第1四半期	940,573	386,201	38.4
2023年3月期	1,026,415	389,814	35.5

(参考) 自己資本 2024年3月期第1四半期 361,305百万円 2023年3月期 363,899百万円

2. 配当の状況

	年間配当金				
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭
2023年3月期	—	16.00	—	16.00	32.00
2024年3月期	—	—	—	—	—
2024年3月期(予想)	—	16.00	—	16.00	32.00

(注) 直近に公表されている配当予想からの修正の有無 : 無

3. 2024年3月期の連結業績予想(2023年4月1日～2024年3月31日)

(%表示は、対前期増減率)

	収益		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属 する当期純利益	1株当たり 当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
通期	1,030,000	3.9	49,000	△11.6	51,000	△15.5	27,000	△12.9

(注) 直近に公表されている業績予想からの修正の有無 : 無

※ 注記事項

(1) 当四半期連結累計期間における重要な子会社の異動 : 無
(連結範囲の変更を伴う特定子会社の異動)
新規 一社 (社名) 、除外 一社 (社名)

(2) 四半期連結財務諸表の作成に特有の会計処理の適用 : 無

(3) 会計方針の変更・会計上の見積りの変更・修正再表示

- ① 会計基準等の改正に伴う会計方針の変更 : 無
② ①以外の会計方針の変更 : 無
③ 会計上の見積りの変更 : 無
④ 修正再表示 : 無

(4) 発行済株式数 (普通株式)

① 期末発行済株式数 (自己株式を含む)	2024年3月期1Q	389,559,436株	2023年3月期	389,559,436株
② 期末自己株式数	2024年3月期1Q	22,639,729株	2023年3月期	20,510,809株
③ 期中平均株式数 (四半期累計)	2024年3月期1Q	367,640,194株	2023年3月期1Q	373,654,028株

※ 四半期決算短信は公認会計士又は監査法人の四半期レビューの対象外です

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また実際の業績等は様々な原因により大きく異なる可能性があります。業績予想の前提となる条件及び業績予想のご利用にあたっての注意事項等については添付資料3ページ「1. (3) 連結業績予想に関する定性的情報」をご覧ください。四半期決算補足説明資料は当社ホームページ(<http://www.hakuhodody-holdings.co.jp/>)に掲載しております。

○添付資料の目次

1. 当四半期決算に関する定性的情報	2
(1) 連結経営成績に関する定性的情報	2
(2) 連結財政状態に関する定性的情報	3
(3) 連結業績予想に関する定性的情報	3
2. 四半期連結財務諸表及び主な注記	4
(1) 四半期連結貸借対照表	4
(2) 四半期連結損益計算書及び四半期連結包括利益計算書	6
(3) 四半期連結キャッシュ・フロー計算書	8
(4) 四半期連結財務諸表に関する注記事項	10
(継続企業の前提に関する注記)	10
(株主資本の金額に著しい変動があった場合の注記)	10
(セグメント情報等)	11
(重要な後発事象)	12

1. 当四半期決算に関する定性的情報

(1) 連結経営成績に関する定性的情報

当第1四半期連結累計期間(2023年4月1日～2023年6月30日、以下「当第1四半期」)における日本経済は、不確実性の高い海外経済のマイナス影響を一部受けつつも、インバウンド消費の回復やサービス消費を中心としたコロナ禍からのペントアップ需要がみられ、内需を中心に緩やかな景気回復基調が継続しました。国内広告市場(注1)は、堅調な経済環境を背景に、4月、5月の2か月連続で前年同期を上回る水準でのスタートとなっておりま

す。このような環境下、当社グループは、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画に則り、積極的な事業展開を継続してまいりました。その結果、売上高(注2)は3,544億22百万円(前年同期比1.5%増収)、収益は2,014億66百万円(同3.0%増収)となりました。

当第1四半期の売上高を種目別に見ますと、マスメディアではテレビ、雑誌が前年同期を上回り、インターネットメディアも前年同期を上回る伸びとなりました。一方、マーケティング/プロモーションにおいては大型案件の反動減があり、前年同期を大きく下回りました。

また、得意先業種別では、「飲料・嗜好品」及び「官公庁・団体」などで前年同期を下回りましたが、「流通・小売業」及び「外食・各種サービス」などで前年同期を上回り、21業種中、約半分の10業種が前年同期を上回りました。(注3)

売上総利益に関しても、891億89百万円(同5.6%増加)と前年同期より47億69百万円の増加となりました。なお、このうち国内事業については679億47百万円と5.3%の増加、海外事業についてはアジアにおいて堅調に推移したことに加えて為替影響もあり、240億74百万円と13.3%の増加となりました。販売費及び一般管理費において、中期的な成長を見据えた戦略費の投下や活動費の戻りによる増加があったため、営業利益は37億68百万円(同67.1%減少)、経常利益は59億75百万円(同56.9%減少)となりました。

これに特別利益10億95百万円及び特別損失7億45百万円を加味した税金等調整前四半期純利益は63億25百万円(同53.4%減少)となりました。また、法人税等の税金負担額54億62百万円及び非支配株主に帰属する四半期純利益16億55百万円を差し引いた結果、親会社株主に帰属する四半期純損失は7億93百万円(前年同期は45億82百万円の純利益)となりました。

(注1)「特定サービス産業動態統計調査」(経済産業省)によります。

(注2)「売上高」は従前の会計基準に基づくものですが、財務諸表利用者にとって有用であると考えていることから、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等に準拠した開示ではないものの、自主的に開示しております。

(注3)当社の社内管理上の区分と集計によります。

(2) 連結財政状態に関する定性的情報

① 資産、負債及び純資産の状況

当第1四半期末の総資産は、前連結会計年度末に比べ858億41百万円減少し、9,405億73百万円となりました。主な増減は、受取手形及び売掛金の減少1,053億49百万円、のれんの減少17億28百万円であります。

負債は、前連結会計年度末に比べ822億29百万円減少し、5,543億71百万円となりました。主な増減は、支払手形及び買掛金の減少476億31百万円、賞与引当金の減少313億71百万円であります。

純資産は、前連結会計年度末に比べ36億12百万円減少し、3,862億1百万円となりました。主な増減は、その他有価証券評価差額金の増加95億95百万円、利益剰余金の減少87億55百万円、自己株式の増加32億86百万円であります。

② キャッシュ・フローの状況

当第1四半期末の現金及び現金同等物の残高は1,567億90百万円となり、前年同期より349億54百万円の減少(前連結会計年度末より22億91百万円の減少)となりました。

＜営業活動によるキャッシュ・フロー＞

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前四半期純利益(63億25百万円)の計上、賞与引当金の減少(△313億77百万円)、売上債権の減少(1,065億7百万円)、棚卸資産の増加(△101億26百万円)、仕入債務の減少(△435億3百万円)、法人税等の支払(△163億94百万円)等の結果、94億38百万円の収入(前年同期は258億95百万円の収入)となりました。

＜投資活動によるキャッシュ・フロー＞

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出(△16億73百万円)、無形固定資産の取得による支出(△21億25百万円)、投資有価証券の取得による支出(△17億60百万円)、投資有価証券の売却による収入(16億45百万円)等があったため、33億29百万円の支出(前年同期は31億4百万円の支出)となりました。

＜財務活動によるキャッシュ・フロー＞

財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金の増加(50億68百万円)、自己株式の取得による支出(△32億86百万円)、連結の範囲の変更を伴わない子会社株式及び出資金の取得による支出(△49億85百万円)、配当金の支払額(△53億80百万円)等があったため、90億48百万円の支出(前年同期は144億15百万円の支出)となりました。

(3) 連結業績予想に関する定性的情報

現時点で、連結業績予想の見直しは行っておりません。

(注) 業績予想につきましては、当社が現時点で合理的と判断する一定の条件に基づき作成しており、実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。

2. 四半期連結財務諸表及び主な注記

(1) 四半期連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当第1四半期連結会計期間 (2023年6月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	162,981	160,679
受取手形及び売掛金	411,108	305,758
有価証券	16,427	14,665
金銭債権信託受益権	3,987	3,887
棚卸資産	27,004	37,185
短期貸付金	383	425
その他	59,555	61,971
貸倒引当金	△719	△604
流動資産合計	680,728	583,969
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	41,648	42,161
減価償却累計額	△19,569	△19,765
建物及び構築物（純額）	22,079	22,396
土地	9,640	9,640
その他	51,969	53,592
減価償却累計額	△25,269	△25,004
その他（純額）	26,699	28,587
有形固定資産合計	58,419	60,624
無形固定資産		
ソフトウェア	18,951	20,120
のれん	71,678	69,950
その他	17,837	17,881
無形固定資産合計	108,467	107,952
投資その他の資産		
投資有価証券	132,786	147,470
長期貸付金	1,499	860
退職給付に係る資産	7,698	7,799
繰延税金資産	5,417	3,026
その他	33,335	30,870
貸倒引当金	△1,936	△2,000
投資その他の資産合計	178,800	188,027
固定資産合計	345,687	356,604
資産合計	1,026,415	940,573

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当第1四半期連結会計期間 (2023年6月30日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	300,471	252,840
短期借入金	8,938	14,067
1年内返済予定の長期借入金	106,179	106,146
未払費用	24,864	21,367
未払法人税等	9,683	4,249
賞与引当金	41,885	10,513
役員賞与引当金	1,215	556
その他	72,612	71,199
流動負債合計	565,850	480,940
固定負債		
長期借入金	9,157	9,086
繰延税金負債	7,756	8,854
役員退職慰労引当金	479	501
退職給付に係る負債	16,208	16,315
その他	37,148	38,674
固定負債合計	70,750	73,431
負債合計	636,601	554,371
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,790	10,790
利益剰余金	336,720	327,965
自己株式	△17,925	△21,212
株主資本合計	329,585	317,543
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	28,668	38,264
繰延ヘッジ損益	1,373	473
為替換算調整勘定	9,092	9,672
退職給付に係る調整累計額	△4,819	△4,649
その他の包括利益累計額合計	34,313	43,761
新株予約権	223	227
非支配株主持分	25,691	24,669
純資産合計	389,814	386,201
負債純資産合計	1,026,415	940,573

(2) 四半期連結損益計算書及び四半期連結包括利益計算書

四半期連結損益計算書

第1四半期連結累計期間

(単位:百万円)

	前第1四半期連結累計期間 (自 2022年4月1日 至 2022年6月30日)	当第1四半期連結累計期間 (自 2023年4月1日 至 2023年6月30日)
収益	195,636	201,466
売上原価	111,215	112,276
売上総利益	84,420	89,189
販売費及び一般管理費		
給料及び手当	33,763	38,727
退職給付費用	1,482	1,682
賞与引当金繰入額	6,346	7,089
役員退職慰労引当金繰入額	36	37
のれん償却額	1,828	2,930
貸倒引当金繰入額	△87	△79
その他	29,591	35,032
販売費及び一般管理費合計	72,961	85,420
営業利益	11,458	3,768
営業外収益		
受取利息	107	199
受取配当金	1,117	1,176
為替差益	906	865
投資事業組合運用益	470	-
その他	348	970
営業外収益合計	2,949	3,211
営業外費用		
支払利息	119	150
持分法による投資損失	249	66
投資事業組合運用損	-	476
その他	168	311
営業外費用合計	537	1,004
経常利益	13,870	5,975
特別利益		
投資有価証券売却益	-	1,062
関係会社株式売却益	-	21
権利譲渡収入	350	-
その他	16	11
特別利益合計	366	1,095
特別損失		
固定資産除却損	33	32
投資有価証券評価損	115	36
事務所移転費用	128	167
特別退職金	285	296
その他	97	213
特別損失合計	661	745
税金等調整前四半期純利益	13,574	6,325
法人税、住民税及び事業税	2,061	3,677
法人税等調整額	5,594	1,785
法人税等合計	7,656	5,462
四半期純利益	5,918	862
非支配株主に帰属する四半期純利益	1,336	1,655
親会社株主に帰属する四半期純利益又は親会社株主に帰属する四半期純損失(△)	4,582	△793

四半期連結包括利益計算書

第1四半期連結累計期間

(単位：百万円)

	前第1四半期連結累計期間 (自 2022年4月1日 至 2022年6月30日)	当第1四半期連結累計期間 (自 2023年4月1日 至 2023年6月30日)
四半期純利益	5,918	862
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△9,068	8,838
繰延ヘッジ損益	△109	△1,719
為替換算調整勘定	4,048	622
退職給付に係る調整額	57	170
持分法適用会社に対する持分相当額	57	2
その他の包括利益合計	△5,015	7,913
四半期包括利益	903	8,776
(内訳)		
親会社株主に係る四半期包括利益	1,818	8,654
非支配株主に係る四半期包括利益	△915	121

(3) 四半期連結キャッシュ・フロー計算書

(単位: 百万円)

	前第1四半期連結累計期間 (自 2022年4月1日 至 2022年6月30日)	当第1四半期連結累計期間 (自 2023年4月1日 至 2023年6月30日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前四半期純利益	13,574	6,325
減価償却費	2,485	2,900
のれん償却額	1,828	2,930
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△44,676	△31,377
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	△931	△659
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△213	137
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)	△41	21
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△123	△59
受取利息及び受取配当金	△1,224	△1,376
支払利息	119	150
為替差損益 (△は益)	△457	430
持分法による投資損益 (△は益)	249	66
投資有価証券売却損益 (△は益)	-	△1,062
関係会社株式売却損益 (△は益)	86	△12
投資有価証券評価損益 (△は益)	115	36
特別退職金	285	296
売上債権の増減額 (△は増加)	142,573	106,507
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△11,599	△10,126
仕入債務の増減額 (△は減少)	△49,977	△43,503
預り金の増減額 (△は減少)	12,401	8,600
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	30	87
その他	△1,011	△15,006
小計	63,494	25,305
利息及び配当金の受取額	1,110	1,320
利息の支払額	△94	△123
特別退職金の支払額	△1,533	△668
法人税等の支払額	△37,080	△16,394
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,895	9,438

(単位:百万円)

	前第1四半期連結累計期間 (自 2022年4月1日 至 2022年6月30日)	当第1四半期連結累計期間 (自 2023年4月1日 至 2023年6月30日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△72	△146
定期預金の払戻による収入	373	181
有形固定資産の取得による支出	△1,008	△1,673
無形固定資産の取得による支出	△1,261	△2,125
投資有価証券の取得による支出	△1,468	△1,760
投資有価証券の売却による収入	0	1,645
出資金の払込による支出	△2,386	△20
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による支出	△351	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	3,113	66
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△227	-
子会社株式及び出資金の取得による支出	-	△132
敷金の差入による支出	△418	△100
敷金の回収による収入	162	181
長期貸付けによる支出	△41	△43
長期貸付金の回収による収入	16	676
金銭債権信託受益権の増減額 (△は増加)	△81	108
その他	547	△185
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,104	△3,329
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額 (△は減少)	△5,506	5,068
長期借入れによる収入	944	28
長期借入金の返済による支出	△2,313	△162
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△226	△286
自己株式の取得による支出	-	△3,286
子会社の自己株式の取得による支出	△269	-
子会社の自己株式取得のための預託金の増減額 (△は増加)	△731	-
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式及び出資金の取得による支出	△263	△4,985
配当金の支払額	△5,790	△5,380
非支配株主への配当金の支払額	△258	△633
非支配株主からの払込みによる収入	-	589
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,415	△9,048
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,670	647
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	11,047	△2,291
現金及び現金同等物の期首残高	180,697	159,081
現金及び現金同等物の四半期末残高	191,744	156,790

(4) 四半期連結財務諸表に関する注記事項

(継続企業の前提に関する注記)

該当事項はありません。

(株主資本の金額に著しい変動があった場合の注記)

該当事項はありません。

(セグメント情報等)

前第1四半期連結累計期間及び当第1四半期連結累計期間において、当社及び当社の連結子会社は、新聞、雑誌、ラジオ、テレビ、デジタルメディア等各種媒体における広告業務の取り扱い、及び広告表現に関する企画、制作並びにマーケティング、PR等のサービスの提供を主たる業務としており、事業を集約し単一セグメントとしているため記載を省略しております。

<参考情報>

I. 前第1四半期連結累計期間(自 2022年4月1日 至 2022年6月30日)における地域別の業績及び海外収益の状況は、以下のとおりです。

i. 地域別の業績

(単位:百万円)

	日本	海外	計	消去 又は全社	連結
収益					
(1) 外部顧客からの収益	146,916	48,719	195,636	—	195,636
(2) セグメント間の内部 収益又は振替高	1,338	779	2,117	(2,117)	—
計	148,254	49,499	197,754	(2,117)	195,636
売上総利益	64,518	21,244	85,762	(1,342)	84,420
営業利益又は営業損失(△)	17,660	△897	16,762	(5,304)	11,458

ii. 海外収益

(1) 海外収益(百万円)	52,074
(2) 連結収益(百万円)	195,636
(3) 連結収益に占める海外収益の割合(%)	26.6

(注) 「海外」に区分される主な国又は地域

アメリカ、カナダ、ドイツ、イギリス、フランス、オランダ、トルコ、ロシア、中国、台湾、韓国、タイ、マレーシア、シンガポール、ベトナム、フィリピン、インド、オーストラリア

Ⅱ. 当第1四半期連結累計期間(自 2023年4月1日 至 2023年6月30日)における地域別の業績及び海外収益の状況は、以下のとおりです。

i. 地域別の業績

(単位：百万円)

	日本	海外	計	消去 又は全社	連結
収益					
(1) 外部顧客からの収益	147,279	54,186	201,466	—	201,466
(2) セグメント間の内部 収益又は振替高	3,408	970	4,378	(4,378)	—
計	150,688	55,156	205,844	(4,378)	201,466
売上総利益	67,947	24,074	92,022	(2,832)	89,189
営業利益又は営業損失(△)	14,238	△3,609	10,629	(6,860)	3,768

ii. 海外収益

(1) 海外収益(百万円)	58,321
(2) 連結収益(百万円)	201,466
(3) 連結収益に占める海外収益の割合(%)	28.9

(注) 「海外」に区分される主な国又は地域

アメリカ、カナダ、ドイツ、イギリス、フランス、トルコ、中国、台湾、韓国、タイ、マレーシア、シンガポール、ベトナム、フィリピン、インド、オーストラリア

(重要な後発事象)

該当事項はありません。



2024年3月期 第2四半期決算短信〔日本基準〕(連結)

2023年11月13日

上場会社名 株式会社博報堂DYホールディングス 上場取引所 東
コード番号 2433 URL <http://www.hakuhodody-holdings.co.jp/>
代表者 (役職名) 代表取締役社長 (氏名) 水島 正幸
問合せ先責任者 (役職名) IRグループマネージャー (氏名) 吉野 敦 (TEL) 03 (6441) 9033
四半期報告書提出予定日 2023年11月14日 配当支払開始予定日 2023年12月4日
四半期決算補足説明資料作成の有無 : 有
四半期決算説明会開催の有無 : 有 (アナリスト・機関投資家向け)
(百万円未満切捨て)

1. 2024年3月期第2四半期の連結業績(2023年4月1日～2023年9月30日)

(1) 連結経営成績(累計)

(%表示は、対前年同四半期増減率)

	収益		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する 四半期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2024年3月期第2四半期	399,558	△4.7	1,346	△93.4	3,562	△85.2	△10,872	—
2023年3月期第2四半期	419,382	13.1	20,512	△27.4	23,993	△19.7	11,713	△19.5

(注) 包括利益 2024年3月期第2四半期 10,272百万円(△39.1%) 2023年3月期第2四半期 16,863百万円(△55.4%)

	1株当たり 四半期純利益	潜在株式調整後 1株当たり 四半期純利益
	円 銭	円 銭
2024年3月期第2四半期	△29.60	—
2023年3月期第2四半期	31.34	31.34

(注) 2024年3月期第2四半期の潜在株式調整後1株当たり四半期純利益については、潜在株式は存在するものの、1株当たり四半期純損失であるため、記載しておりません。

(2) 連結財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率
	百万円	百万円	%
2024年3月期第2四半期	962,343	388,353	37.8
2023年3月期	1,026,415	389,814	35.5

(参考) 自己資本 2024年3月期第2四半期 363,477百万円 2023年3月期 363,899百万円

2. 配当の状況

	年間配当金				
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭
2023年3月期	—	16.00	—	16.00	32.00
2024年3月期	—	16.00			
2024年3月期(予想)			—	16.00	32.00

(注) 直近に公表されている配当予想からの修正の有無 : 無

3. 2024年3月期の連結業績予想(2023年4月1日～2024年3月31日)

(%表示は、対前期増減率)

	収益		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属 する当期純利益		1株当たり 当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭
通期	970,000	△2.1	35,000	△36.8	36,000	△40.4	14,000	△54.9	38.12

(注) 直近に公表されている業績予想からの修正の有無 : 有

※ 注記事項

- (1) 当四半期連結累計期間における重要な子会社の異動 : 無
(連結範囲の変更を伴う特定子会社の異動)

新規 一社 (社名) 、除外 一社 (社名)

- (2) 四半期連結財務諸表の作成に特有の会計処理の適用 : 無

- (3) 会計方針の変更・会計上の見積りの変更・修正再表示

- ① 会計基準等の改正に伴う会計方針の変更 : 無
② ①以外の会計方針の変更 : 無
③ 会計上の見積りの変更 : 無
④ 修正再表示 : 無

- (4) 発行済株式数 (普通株式)

① 期末発行済株式数 (自己株式を含む)	2024年3月期2Q	389,559,436株	2023年3月期	389,559,436株
② 期末自己株式数	2024年3月期2Q	22,453,643株	2023年3月期	20,510,809株
③ 期中平均株式数 (四半期累計)	2024年3月期2Q	367,333,910株	2023年3月期2Q	373,720,449株

※ 四半期決算短信は公認会計士又は監査法人の四半期レビューの対象外です

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また実際の業績等は様々な原因により大きく異なる可能性があります。業績予想の前提となる条件及び業績予想のご利用にあたっての注意事項等については添付資料3ページ「1. (3) 連結業績予想に関する定性的情報」をご覧ください。四半期決算補足説明資料は当社ホームページ(<http://www.hakuhodody-holdings.co.jp/>)に掲載しております。

○添付資料の目次

1. 当四半期決算に関する定性的情報	2
(1) 連結経営成績に関する定性的情報	2
(2) 連結財政状態に関する定性的情報	3
(3) 連結業績予想に関する定性的情報	3
2. 四半期連結財務諸表及び主な注記	4
(1) 四半期連結貸借対照表	4
(2) 四半期連結損益計算書及び四半期連結包括利益計算書	6
(3) 四半期連結キャッシュ・フロー計算書	8
(4) 四半期連結財務諸表に関する注記事項	10
(継続企業の前提に関する注記)	10
(株主資本の金額に著しい変動があった場合の注記)	10
(セグメント情報等)	11
(重要な後発事象)	12

1. 当四半期決算に関する定性的情報

(1) 連結経営成績に関する定性的情報

当第2四半期連結累計期間(2023年4月1日～2023年9月30日、以下「当第2四半期」)における日本経済は、サービス消費とインバウンド需要の回復や製造業の持ち直しに支えられ、緩やかな回復基調が継続しましたが、前年より続く物価高の影響もあり個人消費の回復に一部弱さがみられました。国内広告市場(注1)は、個人消費の回復鈍化に加え、経済の先行き不透明感もあり、8月度累計で前年並みの水準に留まっております。このような環境下、当社グループは、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画に則り、積極的な事業展開を継続してまいりました。その結果、売上高(注2)は6,978億54百万円(前年同期比3.0%減収)、収益は3,995億58百万円(同4.7%減収)となりました。

当第2四半期の売上高を種目別に見ますと、インターネットメディアが前年同期を上回る伸びとなり、テレビを含むメディア合計としては、前年同期から増収となりました。一方、マーケティング/プロモーションにおいては大型案件の反動減があり、前年同期を大きく下回りました。

また、得意先業種別では、「官公庁・団体」、「情報・通信」及び「飲料・嗜好品」などで前年同期を下回りましたが、「流通・小売業」、「交通・レジャー」及び「外食・各種サービス」などで前年同期を上回りました。

(注3)

売上総利益に関しても、1,750億90百万円(同1.2%減少)と前年同期より20億92百万円の減少となりました。なお、このうち国内事業については1,309億75百万円と2.1%の減少、海外事業についてはアジアにおいて堅調に推移したことに加えて為替影響もあり、501億10百万円と8.1%の増加となりました。販売費及び一般管理費において、中期的な成長を見据えた戦略費の投下を継続したことに加え、活動費の戻りによる増加があったため、営業利益は13億46百万円(同93.4%減少)、経常利益は35億62百万円(同85.2%減少)となりました。

これに特別利益12億99百万円及び特別損失60億14百万円を加味した税金等調整前四半期純損失は11億53百万円(前年同期は252億11百万円の純利益)となりました。また、法人税等の税金負担額80億51百万円及び非支配株主に帰属する四半期純利益16億68百万円を差し引いた結果、親会社株主に帰属する四半期純損失は108億72百万円(前年同期は117億13百万円の純利益)となりました。

(注1)「特定サービス産業動態統計調査」(経済産業省)によります。

(注2)「売上高」は従前の会計基準に基づくものですが、財務諸表利用者にとって有用であると考えていることから、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等に準拠した開示ではないものの、自主的に開示しております。

(注3)当社の社内管理上の区分と集計によります。

(2) 連結財政状態に関する定性的情報

① 資産、負債及び純資産の状況

当第2四半期末の総資産は、前連結会計年度末に比べ640億71百万円減少し、9,623億43百万円となりました。主な増減は、受取手形及び売掛金の減少913億34百万円、棚卸資産の増加178億93百万円であります。

負債は、前連結会計年度末に比べ626億10百万円減少し、5,739億90百万円となりました。主な増減は、支払手形及び買掛金の減少712億30百万円、賞与引当金の減少249億9百万円であります。

純資産は、前連結会計年度末に比べ14億61百万円減少し、3,883億53百万円となりました。主な増減は、その他有価証券評価差額金の増加136億56百万円、利益剰余金の減少185億87百万円、為替勘定調整勘定の増加81億55百万円、自己株式の増加31億12百万円であります。

② キャッシュ・フローの状況

当第2四半期末の現金及び現金同等物の残高は1,543億3百万円となり、前年同期より467億54百万円の減少(前連結会計年度末より47億78百万円の減少)となりました。

<営業活動によるキャッシュ・フロー>

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前四半期純損失(△11億53百万円)の計上、賞与引当金の減少(△249億19百万円)、売上債権の減少(959億16百万円)、棚卸資産の増加(△174億14百万円)、仕入債務の減少(△746億38百万円)、法人税等の支払(△29億16百万円)等の結果、235億87百万円の支出(前年同期は476億16百万円の収入)となりました。

<投資活動によるキャッシュ・フロー>

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出(△31億81百万円)、無形固定資産の取得による支出(△53億46百万円)、投資有価証券の取得による支出(△35億14百万円)、投資有価証券の売却による収入(19億23百万円)、子会社株式及び出資金の取得による支出(△26億47百万円)等があったため、114億65百万円の支出(前年同期は188億50百万円の支出)となりました。

<財務活動によるキャッシュ・フロー>

財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金の増加(471億80百万円)、長期借入金の返済による支出(△46億89百万円)、自己株式の取得による支出(△32億86百万円)、連結の範囲の変更を伴わない子会社株式及び出資金の取得による支出(△52億19百万円)、配当金の支払額(△58億98百万円)等があったため、268億59百万円の収入(前年同期は144億12百万円の支出)となりました。

(3) 連結業績予想に関する定性的情報

2024年3月期通期連結業績予想につきましては、上期実績と下期見通しを踏まえ、以下の通り修正いたします。

(単位：百万円)

	収益	営業利益	経常利益	親会社株主に 帰属する 当期純利益	1株当たり 当期純利益 円 銭
前回発表予想 (A)	1,030,000	49,000	51,000	27,000	72.41
今回修正予想 (B)	970,000	35,000	36,000	14,000	38.12
増減額 (B-A)	△60,000	△14,000	△15,000	△13,000	—
増減率 (%)	△5.8	△28.6	△29.4	△48.1	—
(ご参考) 2023年3月期通期実績	991,137	55,409	60,378	31,010	83.16

(注) 業績予想につきましては、当社が現時点で合理的と判断する一定の条件に基づき作成しており、実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。

(配当金予想について)

当社は、安定かつ継続して配当を実施することを基本としながら、資金需要の状況、業績の動向及び内部留保の充実等を総合的に勘案の上配当金額を決定することとしております。

当期の中間配当につきましては、安定配当の観点から1株当たり16円といたします。

また、期末の配当金予想を同じく1株当たり16円、年間合計で前年同額の1株当たり32円といたします。

2. 四半期連結財務諸表及び主な注記

(1) 四半期連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当第2四半期連結会計期間 (2023年9月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	162,981	158,619
受取手形及び売掛金	411,108	319,773
有価証券	16,427	13,670
金銭債権信託受益権	3,987	2,355
棚卸資産	27,004	44,897
短期貸付金	383	380
その他	59,555	56,435
貸倒引当金	△719	△661
流動資産合計	680,728	595,471
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	41,648	43,291
減価償却累計額	△19,569	△20,486
建物及び構築物（純額）	22,079	22,805
土地	9,640	9,640
その他	51,969	56,841
減価償却累計額	△25,269	△26,909
その他（純額）	26,699	29,932
有形固定資産合計	58,419	62,378
無形固定資産		
ソフトウェア	18,951	21,910
のれん	71,678	72,063
その他	17,837	18,416
無形固定資産合計	108,467	112,391
投資その他の資産		
投資有価証券	132,786	152,110
長期貸付金	1,499	698
退職給付に係る資産	7,698	7,917
繰延税金資産	5,417	2,250
その他	33,335	31,859
貸倒引当金	△1,936	△2,734
投資その他の資産合計	178,800	192,102
固定資産合計	345,687	366,872
資産合計	1,026,415	962,343

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当第2四半期連結会計期間 (2023年9月30日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	300,471	229,240
短期借入金	8,938	57,444
1年内返済予定の長期借入金	106,179	106,259
未払費用	24,864	19,793
未払法人税等	9,683	6,687
賞与引当金	41,885	16,976
役員賞与引当金	1,215	370
その他	72,612	68,588
流動負債合計	565,850	505,359
固定負債		
長期借入金	9,157	4,919
繰延税金負債	7,756	8,561
役員退職慰労引当金	479	532
退職給付に係る負債	16,208	16,422
その他	37,148	38,195
固定負債合計	70,750	68,630
負債合計	636,601	573,990
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,790	10,790
利益剰余金	336,720	318,132
自己株式	△17,925	△21,037
株主資本合計	329,585	307,885
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	28,668	42,325
繰延ヘッジ損益	1,373	498
為替換算調整勘定	9,092	17,247
退職給付に係る調整累計額	△4,819	△4,479
その他の包括利益累計額合計	34,313	55,591
新株予約権	223	223
非支配株主持分	25,691	24,652
純資産合計	389,814	388,353
負債純資産合計	1,026,415	962,343

(2) 四半期連結損益計算書及び四半期連結包括利益計算書

四半期連結損益計算書

第2四半期連結累計期間

(単位: 百万円)

	前第2四半期連結累計期間 (自 2022年4月1日 至 2022年9月30日)	当第2四半期連結累計期間 (自 2023年4月1日 至 2023年9月30日)
収益	419,382	399,558
売上原価	242,199	224,467
売上総利益	177,182	175,090
販売費及び一般管理費		
給料及び手当	70,583	77,946
退職給付費用	3,112	3,555
賞与引当金繰入額	13,251	14,518
役員退職慰労引当金繰入額	71	71
のれん償却額	6,886	6,160
貸倒引当金繰入額	△67	589
その他	62,831	70,901
販売費及び一般管理費合計	156,670	173,744
営業利益	20,512	1,346
営業外収益		
受取利息	188	264
受取配当金	1,317	1,395
為替差益	1,341	1,299
投資事業組合運用益	471	-
その他	990	1,055
営業外収益合計	4,308	4,014
営業外費用		
支払利息	210	585
持分法による投資損失	293	171
投資事業組合運用損	-	517
その他	323	524
営業外費用合計	827	1,798
経常利益	23,993	3,562
特別利益		
投資有価証券売却益	1,022	1,271
関係会社株式売却益	501	21
段階取得に係る差益	175	-
権利譲渡収入	350	-
その他	57	7
特別利益合計	2,106	1,299
特別損失		
固定資産除却損	58	212
減損損失	-	571
投資有価証券評価損	111	3,759
事務所移転費用	168	460
特別退職金	338	718
その他	211	292
特別損失合計	888	6,014
税金等調整前四半期純利益又は税金等調整前四半期純損失(△)	25,211	△1,153
法人税、住民税及び事業税	4,124	7,611
法人税等調整額	7,823	439
法人税等合計	11,948	8,051
四半期純利益又は四半期純損失(△)	13,263	△9,204
非支配株主に帰属する四半期純利益	1,549	1,668
親会社株主に帰属する四半期純利益又は親会社株主に帰属する四半期純損失(△)	11,713	△10,872

四半期連結包括利益計算書

第2四半期連結累計期間

(単位：百万円)

	前第2四半期連結累計期間 (自 2022年4月1日 至 2022年9月30日)	当第2四半期連結累計期間 (自 2023年4月1日 至 2023年9月30日)
四半期純利益又は四半期純損失(△)	13,263	△9,204
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△9,014	12,770
繰延ヘッジ損益	△98	△1,672
為替換算調整勘定	12,253	7,988
退職給付に係る調整額	114	340
持分法適用会社に対する持分相当額	344	50
その他の包括利益合計	3,600	19,477
四半期包括利益	16,863	10,272
(内訳)		
親会社株主に係る四半期包括利益	17,835	10,405
非支配株主に係る四半期包括利益	△972	△132

(3) 四半期連結キャッシュ・フロー計算書

(単位: 百万円)

	前第2四半期連結累計期間 (自 2022年4月1日 至 2022年9月30日)	当第2四半期連結累計期間 (自 2023年4月1日 至 2023年9月30日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前四半期純利益又は税金等調整前四半期純損失(△)	25,211	△1,153
減価償却費	5,197	5,904
減損損失	-	571
のれん償却額	6,886	6,160
賞与引当金の増減額(△は減少)	△39,327	△24,919
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△1,074	△845
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△202	234
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△1	51
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△157	645
受取利息及び受取配当金	△1,505	△1,659
支払利息	210	585
為替差損益(△は益)	△510	△1,264
持分法による投資損益(△は益)	293	171
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,022	△1,251
投資有価証券評価損益(△は益)	111	3,759
特別退職金	338	718
売上債権の増減額(△は増加)	134,179	95,916
棚卸資産の増減額(△は増加)	△10,860	△17,414
仕入債務の増減額(△は減少)	△66,385	△74,638
前受金の増減額(△は減少)	3,657	4,171
預り金の増減額(△は減少)	47,047	△927
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	56	159
その他	△21,020	△16,227
小計	81,122	△21,250
利息及び配当金の受取額	1,575	1,806
利息の支払額	△222	△440
特別退職金の支払額	△1,646	△787
法人税等の支払額	△33,213	△2,916
営業活動によるキャッシュ・フロー	47,616	△23,587

(単位:百万円)

	前第2四半期連結累計期間 (自 2022年4月1日 至 2022年9月30日)	当第2四半期連結累計期間 (自 2023年4月1日 至 2023年9月30日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△1,338	△658
定期預金の払戻による収入	675	539
有形固定資産の取得による支出	△2,530	△3,181
無形固定資産の取得による支出	△4,659	△5,346
投資有価証券の取得による支出	△3,449	△3,514
投資有価証券の売却による収入	1,164	1,923
出資金の払込による支出	△2,535	△35
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による支出	△3,646	△1,048
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による収入	1,975	66
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の売却による支出	△276	-
子会社株式及び出資金の取得による支出	△8,478	△2,647
敷金の差入による支出	△465	△206
敷金の回収による収入	645	447
長期貸付けによる支出	△41	△46
長期貸付金の回収による収入	21	785
金銭債権信託受益権の増減額 (△は増加)	2,443	1,646
その他	1,646	△188
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18,850	△11,465
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額 (△は減少)	△3,189	47,180
長期借入れによる収入	1,862	92
長期借入金の返済による支出	△4,525	△4,689
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△504	△687
自己株式の取得による支出	△0	△3,286
子会社の自己株式の取得による支出	△862	-
子会社の自己株式取得のための預託金の増減額 (△は増加)	△139	-
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式及び出資金の取得による支出	△263	△5,219
配当金の支払額	△6,347	△5,898
非支配株主への配当金の支払額	△453	△1,293
非支配株主からの払込みによる収入	14	645
その他	△3	17
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,412	26,859
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,006	3,414
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	20,360	△4,778
現金及び現金同等物の期首残高	180,697	159,081
現金及び現金同等物の四半期末残高	201,058	154,303

(4) 四半期連結財務諸表に関する注記事項

(継続企業の前提に関する注記)

該当事項はありません。

(株主資本の金額に著しい変動があった場合の注記)

該当事項はありません。

(セグメント情報等)

前第2四半期連結累計期間及び当第2四半期連結累計期間において、当社及び当社の連結子会社は、新聞、雑誌、ラジオ、テレビ、デジタルメディア等各種媒体における広告業務の取り扱い、及び広告表現に関する企画、制作並びにマーケティング、PR等のサービスの提供を主たる業務としており、事業を集約し単一セグメントとしているため記載を省略しております。

<参考情報>

I. 前第2四半期連結累計期間(自 2022年4月1日 至 2022年9月30日)における地域別の業績及び海外収益の状況は、以下のとおりです。

i. 地域別の業績

(単位：百万円)

	日本	海外	計	消去 又は全社	連結
収益					
(1) 外部顧客からの収益	312,149	107,232	419,382	—	419,382
(2) セグメント間の内部 収益又は振替高	2,691	1,600	4,291	(4,291)	—
計	314,841	108,833	423,674	(4,291)	419,382
売上総利益	133,793	46,359	180,152	(2,970)	177,182
営業利益又は営業損失(△)	35,189	△4,124	31,065	(10,552)	20,512

ii. 海外収益

(1) 海外収益(百万円)	115,449
(2) 連結収益(百万円)	419,382
(3) 連結収益に占める海外収益の割合(%)	27.5

(注) 「海外」に区分される主な国又は地域

アメリカ、カナダ、ドイツ、イギリス、フランス、オランダ、トルコ、ロシア、中国、台湾、韓国、タイ、マレーシア、シンガポール、ベトナム、フィリピン、インド、オーストラリア

Ⅱ. 当第2四半期連結累計期間(自 2023年4月1日 至 2023年9月30日)における地域別の業績及び海外収益の状況は、以下のとおりです。

i. 地域別の業績

(単位：百万円)

	日本	海外	計	消去 又は全社	連結
収益					
(1) 外部顧客からの収益	287,134	112,423	399,558	—	399,558
(2) セグメント間の内部 収益又は振替高	6,376	2,410	8,787	(8,787)	—
計	293,510	114,834	408,345	(8,787)	399,558
売上総利益	130,975	50,110	181,085	(5,994)	175,090
営業利益又は営業損失(△)	21,792	△6,563	15,229	(13,882)	1,346

ii. 海外収益

(1) 海外収益(百万円)	120,671
(2) 連結収益(百万円)	399,558
(3) 連結収益に占める海外収益の割合(%)	30.2

(注) 「海外」に区分される主な国又は地域

アメリカ、カナダ、ドイツ、イギリス、フランス、トルコ、中国、台湾、韓国、タイ、マレーシア、シンガポール、ベトナム、フィリピン、インド、オーストラリア

(重要な後発事象)

該当事項はありません。



2024年3月期 第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結)

2024年2月8日

上場会社名 株式会社博報堂DYホールディングス 上場取引所 東
コード番号 2433 URL <http://www.hakuhodody-holdings.co.jp/>
代表者 (役職名) 代表取締役社長 (氏名) 水島 正幸
問合せ先責任者 (役職名) IRグループマネージャー (氏名) 吉野 敦 (TEL) 03 (6441) 9033
四半期報告書提出予定日 2024年2月14日 配当支払開始予定日 —
四半期決算補足説明資料作成の有無 : 有
四半期決算説明会開催の有無 : 有 (アナリスト・機関投資家向け)

(百万円未満切捨て)

1. 2024年3月期第3四半期の連結業績(2023年4月1日～2023年12月31日)

(1) 連結経営成績(累計)

(%表示は、対前年同四半期増減率)

	収益		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する 四半期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2024年3月期第3四半期	646,309	△1.0	15,629	△56.7	16,996	△57.3	△5,306	—
2023年3月期第3四半期	653,032	12.1	36,083	△24.1	39,775	△21.1	20,145	△12.8

(注) 包括利益 2024年3月期第3四半期 22,036百万円(△21.4%) 2023年3月期第3四半期 28,035百万円(△31.4%)

	1株当たり 四半期純利益	潜在株式調整後 1株当たり 四半期純利益
	円 銭	円 銭
2024年3月期第3四半期	△14.45	—
2023年3月期第3四半期	53.92	53.91

(注) 2024年3月期第3四半期の潜在株式調整後1株当たり四半期純利益については、潜在株式は存在するものの、1株当たり四半期純損失であるため、記載しておりません。

(2) 連結財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率
	百万円	百万円	%
2024年3月期第3四半期	1,043,526	393,796	35.4
2023年3月期	1,026,415	389,814	35.5

(参考) 自己資本 2024年3月期第3四半期 369,367百万円 2023年3月期 363,899百万円

2. 配当の状況

	年間配当金				
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭
2023年3月期	—	16.00	—	16.00	32.00
2024年3月期	—	16.00	—		
2024年3月期(予想)				16.00	32.00

(注) 直近に公表されている配当予想からの修正の有無 : 無

3. 2024年3月期の連結業績予想(2023年4月1日～2024年3月31日)

(%表示は、対前期増減率)

	収益		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属 する当期純利益	1株当たり 当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	円 銭
通期	970,000	△2.1	35,000	△36.8	36,000	△40.4	14,000	△54.9

(注) 直近に公表されている業績予想からの修正の有無 : 無

※ 注記事項

(1) 当四半期連結累計期間における重要な子会社の異動 : 無
(連結範囲の変更を伴う特定子会社の異動)
新規 一社 (社名) 、除外 一社 (社名)

(2) 四半期連結財務諸表の作成に特有の会計処理の適用 : 無

(3) 会計方針の変更・会計上の見積りの変更・修正再表示
① 会計基準等の改正に伴う会計方針の変更 : 無
② ①以外の会計方針の変更 : 無
③ 会計上の見積りの変更 : 無
④ 修正再表示 : 無

(4) 発行済株式数 (普通株式)

① 期末発行済株式数 (自己株式を含む)	2024年3月期3Q	389,559,436株	2023年3月期	389,559,436株
② 期末自己株式数	2024年3月期3Q	22,453,763株	2023年3月期	20,510,809株
③ 期中平均株式数 (四半期累計)	2024年3月期3Q	367,257,578株	2023年3月期3Q	373,644,489株

※ 四半期決算短信は公認会計士又は監査法人の四半期レビューの対象外です

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

- ・本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また実際の業績等は様々な原因により大きく異なる可能性があります。業績予想の前提となる条件及び業績予想のご利用にあたっての注意事項等については添付資料4ページ「1. (3) 連結業績予想に関する定性的情報」をご覧ください。四半期決算補足説明資料は当社ホームページ(<http://www.hakuhodody-holdings.co.jp/>)に掲載しております。

○添付資料の目次

1. 当四半期決算に関する定性的情報	2
(1) 連結経営成績に関する定性的情報	2
(2) 連結財政状態に関する定性的情報	3
(3) 連結業績予想に関する定性的情報	4
2. 四半期連結財務諸表及び主な注記	5
(1) 四半期連結貸借対照表	5
(2) 四半期連結損益計算書及び四半期連結包括利益計算書	7
(3) 四半期連結キャッシュ・フロー計算書	9
(4) 四半期連結財務諸表に関する注記事項	11
(継続企業の前提に関する注記)	11
(株主資本の金額に著しい変動があった場合の注記)	11
(セグメント情報等)	12
(重要な後発事象)	13

1. 当四半期決算に関する定性的情報

(1) 連結経営成績に関する定性的情報

当第3四半期連結累計期間(2023年4月1日～2023年12月31日、以下「当第3四半期」)における日本経済は、インバウンド需要の回復や製造業の持ち直しに支えられ、緩やかな回復基調が継続しましたが、物価高に起因した個人消費の回復鈍化など、一部に弱さがみられました。国内広告市場(注1)は、力強さを欠く個人消費と経済の先行き不透明感が企業のマーケティング活動の重石となり、経済状況と比べ弱い動きが続いています。このような環境下、当社グループは、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画に則り、積極的な事業展開を継続してまいりました。その結果、売上高(注2)は1兆1,176億94百万円(前年同期比0.6%減収)、収益は6,463億9百万円(同1.0%減収)となりました。

当第3四半期の売上高を種目別に見ますと、インターネットメディア及びテレビが前年同期を上回り、メディア合計で前年同期から増収となりました。一方、メディア以外では、マーケティング/プロモーションにおいて大型案件の反動減があり、前年同期を大きく下回りました。

また、得意先業種別では、「官公庁・団体」及び「情報・通信」などで前年同期を下回りましたが、「交通・レジャー」、「流通・小売業」及び「外食・各種サービス」などで前年同期を上回りました。(注3)

売上総利益に関しても、2,781億1百万円(同0.4%増加)と前年同期より12億27百万円の増加となりました。このうち国内事業については2,099億18百万円と0.5%の増加、海外事業についてはアジアにおいて堅調に推移したことに加えて為替影響もあり、772億89百万円と6.8%の増加となりました。販売費及び一般管理費において、中期的な成長を見据えた戦略費の投下を継続したことに加え、活動費の戻りによる増加があったため、営業利益は156億29百万円(同56.7%減少)、経常利益は169億96百万円(同57.3%減少)となりました。

なお、当第3四半期連結会計期間(2023年10月1日～2023年12月31日)では、国内事業において、メディア取引が増収となったほか、イベント・SP等の需要回復により、マーケティング/プロモーションも前年比で大きく伸長するなどトップラインが好転しました。また、海外事業においても、営業利益が前年を上回るなど底打ちの兆しが見られた結果、当第3四半期連結会計期間(2023年10月1日～2023年12月31日)の営業利益は142億82百万円(同8.3%減少)、経常利益は134億34百万円(同14.9%減少)となり、いずれも前期比で減益ではあるものの上半期業績から大幅な回復となりました。

また、特別利益15億2百万円及び特別損失81億43百万円を加味した税金等調整前四半期純利益は103億55百万円(同74.6%減少)となりました。また、法人税等の税金負担額138億65百万円及び非支配株主に帰属する四半期純利益17億96百万円を差し引いた結果、親会社株主に帰属する四半期純損失は53億6百万円(前年同期は201億45百万円の純利益)となりました。

(注1)「特定サービス産業動態統計調査」(経済産業省)によります。

(注2)「売上高」は従前の会計基準に基づくものですが、財務諸表利用者にとって有用であると考えていることから、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等に準拠した開示ではないものの、自主的に開示しております。

(注3)当社の社内管理上の区分と集計によります。

(2) 連結財政状態に関する定性的情報

① 資産、負債及び純資産の状況

当第3四半期末の総資産は、前連結会計年度末に比べ171億10百万円増加し、1兆435億26百万円となりました。主な増減は、受取手形及び売掛金の減少392億6百万円、棚卸資産の増加229億61百万円、投資有価証券の増加254億73百万円であります。

負債は、前連結会計年度末に比べ131億29百万円増加し、6,497億30百万円となりました。主な増減は、支払手形及び買掛金の減少540億35百万円、短期借入金の増加679億64百万円であります。

純資産は、前連結会計年度末に比べ39億81百万円増加し、3,937億96百万円となりました。主な増減は、その他有価証券評価差額金の増加167億23百万円、利益剰余金の減少189億67百万円、為替換算調整勘定の増加110億75百万円、自己株式の増加31億12百万円であります。

② キャッシュ・フローの状況

当第3四半期末の現金及び現金同等物の残高は1,721億円となり、前年同期より152億98百万円の減少(前連結会計年度末より130億18百万円の増加)となりました。

<営業活動によるキャッシュ・フロー>

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前四半期純利益(103億55百万円)の計上、賞与引当金の減少(△185億85百万円)、売上債権の減少(451億34百万円)、棚卸資産の増加(△223億72百万円)、仕入債務の減少(△586億58百万円)、法人税等の支払(△102億20百万円)等の結果、187億12百万円の支出(前年同期は509億98百万円の収入)となりました。

<投資活動によるキャッシュ・フロー>

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出(△54億79百万円)、無形固定資産の取得による支出(△72億67百万円)、投資有価証券の取得による支出(△42億20百万円)、投資有価証券の売却による収入(22億8百万円)、子会社株式及び出資金の取得による支出(△26億47百万円)、金銭債権信託受益権の減少(40億4百万円)等があったため、130億66百万円の支出(前年同期は269億89百万円の支出)となりました。

<財務活動によるキャッシュ・フロー>

財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金の増加(668億78百万円)、長期借入金の返済による支出(△49億8百万円)、自己株式の取得による支出(△32億86百万円)、連結の範囲の変更を伴わない子会社株式及び出資金の取得による支出(△53億45百万円)、配当金の支払額(△112億50百万円)等があったため、402億84百万円の収入(前年同期は244億58百万円の支出)となりました。

(3) 連結業績予想に関する定性的情報

2023年11月13日公表の連結業績予想から見直しは行っておりません。

- (注) 業績予想につきましては、当社が現時点で合理的と判断する一定の条件に基づき作成しており、実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。

(配当金予想について)

当社は、安定かつ継続して配当を実施することを基本としながら、資金需要の状況、業績の動向及び内部留保の充実等を総合的に勘案の上配当金額を決定することとしております。

また、期末の配当金予想については、従前予想から変更なく1株当たり16円、年間合計で前年同額の1株当たり32円といたします。

2. 四半期連結財務諸表及び主な注記

(1) 四半期連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当第3四半期連結会計期間 (2023年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	162,981	176,090
受取手形及び売掛金	411,108	371,902
有価証券	16,427	12,330
金銭債権信託受益権	3,987	-
棚卸資産	27,004	49,966
短期貸付金	383	416
その他	59,555	63,114
貸倒引当金	△719	△671
流動資産合計	680,728	673,148
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	41,648	44,094
減価償却累計額	△19,569	△20,112
建物及び構築物（純額）	22,079	23,982
土地	9,640	9,608
その他	51,969	58,366
減価償却累計額	△25,269	△28,374
その他（純額）	26,699	29,991
有形固定資産合計	58,419	63,582
無形固定資産		
ソフトウェア	18,951	22,246
のれん	71,678	69,936
その他	17,837	17,955
無形固定資産合計	108,467	110,138
投資その他の資産		
投資有価証券	132,786	158,259
長期貸付金	1,499	694
退職給付に係る資産	7,698	8,016
繰延税金資産	5,417	551
その他	33,335	31,924
貸倒引当金	△1,936	△2,788
投資その他の資産合計	178,800	196,657
固定資産合計	345,687	370,378
資産合計	1,026,415	1,043,526

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当第3四半期連結会計期間 (2023年12月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	300,471	246,435
短期借入金	8,938	76,903
1年内返済予定の長期借入金	106,179	106,187
未払費用	24,864	24,816
未払法人税等	9,683	5,348
賞与引当金	41,885	23,313
役員賞与引当金	1,215	573
その他	72,612	94,018
流動負債合計	565,850	577,596
固定負債		
長期借入金	9,157	5,014
繰延税金負債	7,756	11,594
役員退職慰労引当金	479	573
退職給付に係る負債	16,208	16,580
その他	37,148	38,370
固定負債合計	70,750	72,133
負債合計	636,601	649,730
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,790	10,790
利益剰余金	336,720	317,753
自己株式	△17,925	△21,037
株主資本合計	329,585	307,506
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	28,668	45,392
繰延ヘッジ損益	1,373	611
為替換算調整勘定	9,092	20,167
退職給付に係る調整累計額	△4,819	△4,309
その他の包括利益累計額合計	34,313	61,861
新株予約権	223	219
非支配株主持分	25,691	24,209
純資産合計	389,814	393,796
負債純資産合計	1,026,415	1,043,526

(2) 四半期連結損益計算書及び四半期連結包括利益計算書

四半期連結損益計算書

第3四半期連結累計期間

(単位: 百万円)

	前第3四半期連結累計期間 (自 2022年4月1日 至 2022年12月31日)	当第3四半期連結累計期間 (自 2023年4月1日 至 2023年12月31日)
収益	653,032	646,309
売上原価	376,157	368,207
売上総利益	276,874	278,101
販売費及び一般管理費		
給料及び手当	108,293	117,488
退職給付費用	4,588	5,172
賞与引当金繰入額	19,051	21,164
役員退職慰労引当金繰入額	106	128
のれん償却額	9,968	9,246
貸倒引当金繰入額	△137	604
その他	98,920	108,667
販売費及び一般管理費合計	240,791	262,472
営業利益	36,083	15,629
営業外収益		
受取利息	316	373
受取配当金	1,874	2,025
為替差益	1,191	273
投資事業組合運用益	465	-
その他	1,199	1,390
営業外収益合計	5,046	4,062
営業外費用		
支払利息	377	998
持分法による投資損失	218	138
投資事業組合運用損	-	537
その他	758	1,020
営業外費用合計	1,354	2,694
経常利益	39,775	16,996
特別利益		
投資有価証券売却益	1,125	1,312
関係会社株式売却益	501	21
段階取得に係る差益	507	-
権利譲渡収入	350	-
その他	101	168
特別利益合計	2,585	1,502
特別損失		
固定資産除却損	81	381
減損損失	36	610
投資有価証券評価損	268	3,463
事務所移転費用	193	506
特別退職金	523	2,774
その他	430	406
特別損失合計	1,534	8,143
税金等調整前四半期純利益	40,827	10,355
法人税、住民税及び事業税	7,742	9,479
法人税等調整額	10,632	4,386
法人税等合計	18,374	13,865
四半期純利益又は四半期純損失(△)	22,452	△3,509
非支配株主に帰属する四半期純利益	2,306	1,796
親会社株主に帰属する四半期純利益又は親会社株主に帰属する四半期純損失(△)	20,145	△5,306

四半期連結包括利益計算書

第3四半期連結累計期間

(単位：百万円)

	前第3四半期連結累計期間 (自 2022年4月1日 至 2022年12月31日)	当第3四半期連結累計期間 (自 2023年4月1日 至 2023年12月31日)
四半期純利益又は四半期純損失(△)	22,452	△3,509
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△9,719	15,605
繰延ヘッジ損益	△645	△1,455
為替換算調整勘定	15,245	10,806
退職給付に係る調整額	172	510
持分法適用会社に対する持分相当額	529	80
その他の包括利益合計	5,583	25,546
四半期包括利益	28,035	22,036
(内訳)		
親会社株主に係る四半期包括利益	28,550	22,241
非支配株主に係る四半期包括利益	△515	△204

(3) 四半期連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前第3四半期連結累計期間 (自 2022年4月1日 至 2022年12月31日)	当第3四半期連結累計期間 (自 2023年4月1日 至 2023年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前四半期純利益	40,827	10,355
減価償却費	8,255	9,218
減損損失	36	610
のれん償却額	9,968	9,246
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△33,996	△18,585
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	△842	△642
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△87	431
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)	31	94
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△230	695
受取利息及び受取配当金	△2,190	△2,398
支払利息	377	998
為替差損益 (△は益)	△739	△451
持分法による投資損益 (△は益)	218	138
投資有価証券売却損益 (△は益)	△1,094	△1,293
投資有価証券評価損益 (△は益)	268	3,463
特別退職金	523	2,774
売上債権の増減額 (△は増加)	102,582	45,134
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△16,783	△22,372
仕入債務の増減額 (△は減少)	△38,046	△58,658
前受金の増減額 (△は減少)	19,500	16,502
預り金の増減額 (△は減少)	36,094	11,049
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	58	250
その他	△25,879	△16,017
小計	98,852	△9,454
利息及び配当金の受取額	2,321	2,603
利息の支払額	△331	△542
特別退職金の支払額	△1,859	△1,099
法人税等の支払額	△47,985	△10,220
営業活動によるキャッシュ・フロー	50,998	△18,712

(単位:百万円)

	前第3四半期連結累計期間 (自 2022年4月1日 至 2022年12月31日)	当第3四半期連結累計期間 (自 2023年4月1日 至 2023年12月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△1,661	△744
定期預金の払戻による収入	903	976
有形固定資産の取得による支出	△3,666	△5,479
無形固定資産の取得による支出	△7,241	△7,267
投資有価証券の取得による支出	△4,106	△4,220
投資有価証券の売却による収入	1,587	2,208
出資金の払込による支出	△2,683	△49
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による支出	△5,850	△1,048
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による収入	1,975	66
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の売却による支出	△825	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の売却による収入	472	9
子会社株式及び出資金の取得による支出	△8,630	△2,647
敷金の差入による支出	△1,047	△271
敷金の回収による収入	838	720
長期貸付けによる支出	△41	△48
長期貸付金の回収による収入	25	809
金銭債権信託受益権の増減額 (△は増加)	2,106	4,004
その他	856	△82
投資活動によるキャッシュ・フロー	△26,989	△13,066
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額 (△は減少)	△3,860	66,878
長期借入れによる収入	1,895	236
長期借入金の返済による支出	△4,632	△4,908
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△744	△1,000
自己株式の取得による支出	△2,341	△3,286
子会社の自己株式の取得による支出	△1,001	-
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式及び出資金の取得による支出	△1,231	△5,345
配当金の支払額	△11,792	△11,250
非支配株主への配当金の支払額	△849	△1,734
非支配株主からの払込みによる収入	107	662
その他	△7	33
財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,458	40,284
現金及び現金同等物に係る換算差額	7,330	4,512
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	6,880	13,018
現金及び現金同等物の期首残高	180,697	159,081
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△179	-
現金及び現金同等物の四半期末残高	187,398	172,100

(4) 四半期連結財務諸表に関する注記事項

(継続企業の前提に関する注記)

該当事項はありません。

(株主資本の金額に著しい変動があった場合の注記)

該当事項はありません。

(セグメント情報等)

前第3四半期連結累計期間及び当第3四半期連結累計期間において、当社及び当社の連結子会社は、新聞、雑誌、ラジオ、テレビ、デジタルメディア等各種媒体における広告業務の取り扱い、及び広告表現に関する企画、制作並びにマーケティング、PR等のサービスの提供を主たる業務としており、事業を集約し単一セグメントとしているため記載を省略しております。

<参考情報>

I. 前第3四半期連結累計期間(自 2022年4月1日 至 2022年12月31日)における地域別の業績及び海外収益の状況は、以下のとおりです。

i. 地域別の業績

(単位：百万円)

	日本	海外	計	消去 又は全社	連結
収益					
(1) 外部顧客からの収益	483,853	169,179	653,032	—	653,032
(2) セグメント間の内部 収益又は振替高	4,086	2,600	6,687	(6,687)	—
計	487,940	171,780	659,720	(6,687)	653,032
売上総利益	208,868	72,352	281,220	(4,346)	276,874
営業利益又は営業損失(△)	58,053	△5,851	52,201	(16,118)	36,083

ii. 海外収益

(1) 海外収益(百万円)	181,901
(2) 連結収益(百万円)	653,032
(3) 連結収益に占める海外収益の割合(%)	27.9

(注) 「海外」に区分される主な国又は地域

アメリカ、カナダ、ドイツ、イギリス、フランス、オランダ、トルコ、ロシア、中国、台湾、韓国、タイ、マレーシア、シンガポール、ベトナム、フィリピン、インド、オーストラリア

Ⅱ. 当第3四半期連結累計期間(自 2023年4月1日 至 2023年12月31日)における地域別の業績及び海外収益の状況は、以下のとおりです。

i. 地域別の業績

(単位：百万円)

	日本	海外	計	消去 又は全社	連結
収益					
(1) 外部顧客からの収益	473,754	172,554	646,309	—	646,309
(2) セグメント間の内部 収益又は振替高	9,369	3,703	13,073	(13,073)	—
計	483,124	176,258	659,382	(13,073)	646,309
売上総利益	209,918	77,289	287,207	(9,105)	278,101
営業利益又は営業損失(△)	44,623	△7,666	36,956	(21,327)	15,629

ii. 海外収益

(1) 海外収益(百万円)	184,654
(2) 連結収益(百万円)	646,309
(3) 連結収益に占める海外収益の割合(%)	28.6

(注) 「海外」に区分される主な国又は地域

アメリカ、カナダ、ドイツ、イギリス、フランス、トルコ、中国、台湾、韓国、タイ、マレーシア、シンガポール、ベトナム、フィリピン、インド、オーストラリア

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

HakuhodoDY holdings

Integrated Report 2023

統合報告書 2023

Contents

01 Who We Are

- 4 トップメッセージ
- 10 経営理念／ポリシー
- 11 事業領域の拡大 = 広告会社からの進化
- 15 KEY FIGURES

02 Value Creation

- 18 価値創造モデル
- 19 マテリアリティ
- 22 「人」を源泉とした価値創造
- 23 生活者発想
- 24 研究所・シンクタンク

03 Strategy

- 26 CFOインタビュー
- 30 中期経営計画
- 34 博報堂DYグループのデジタル戦略
- 38 博報堂DYグループの領域拡大
- 42 博報堂DYグループのテクノロジー戦略

04 Sustainability

- 46 博報堂DYグループのサステナビリティ
- 47 DE&I (ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)
- 51 ワークスタイル変革
- 52 健康経営
- 53 人権方針
- 54 気候変動などを含む環境課題解決への取り組み
- 56 グループ会社におけるサステナブルな取り組み
- 57 グループ会社における環境への取り組み
- 58 グループ会社における地域貢献への取り組み
- 59 グループ会社における教育貢献への取り組み
- 60 公益財団法人 博報堂教育財団

05 Governance

- 62 会長メッセージ
- 66 社外取締役メッセージ
- 68 コーポレート・ガバナンス
- 77 コンプライアンスへの取り組み
- 78 経営体制

06 Corporate Data

- 80 10ヵ年財務サマリー
- 81 種目別・業種別売上高データ
- 82 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
- 83 政策保有株式および株主還元に関する基本方針
- 84 ESGデータ
- 88 株式情報
- 89 会社情報

編集方針

当社グループは、持続的な成長と企業価値の継続的な向上の実現には、利益成長とともに、事業を通じた社会課題解決への取り組みが重要だと考えています。

企業としての社会的な責任を果たしていくためには、社会や環境に対する取り組みについても詳しくご紹介させていただくことが望ましいと考え、当社グループのサステナビリティとESGに関する活動報告も包摂した統合報告書の作成を通じて、ステークホルダーの皆様に当社への理解を深めていただけるよう情報発信を行っています。

免責事項

博報堂DYグループに関連する業績見通し、計画、方針、経営戦略、目標、予定、将来の数値・数額、事実の認識・評価等といった、将来に関する情報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。

01 Who We Are

4 トップメッセージ

10 経営理念／ポリシー

11 事業領域の拡大 = 広告会社からの進化

15 KEY FIGURES

Top Message

生活者一人ひとりの想いがあふれ、
いきいきと生活できる社会を目指し、
当社のクリエイティビティによる
課題の解決に取り組みます

代表取締役社長
水島 正幸

トップメッセージ

はじめに

博報堂DYホールディングスが誕生したのは、2003年10月1日。2023年は博報堂DYグループが誕生してから、ちょうど20年となりました。国内の広告会社3社の経営統合によって生まれた当社グループは、今や海外を含め400社以上のグループとなり、25,000人を超える社員がともに働き、**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続ける存在**となっています。

私たちの強みであるクリエイティビティを活かしながら、企業のマーケティングの進化に貢献する**価値創造パートナー**となることで持続的な事業成長を遂げるとともに、**生活者のパートナー**として、社会の発展に寄与する新しい価値を創造し続けることを目指してきました。次の節目に向けて、グループ一体となって新しい価値創造に挑戦しています。

一方で、2023年2月に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する独占禁止法違反の疑いで当社グループの従業員が起訴されました件につき、株主をはじめステークホルダーの皆様にご迷惑、ご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

ビジネスコンプライアンスのいっそうの徹底を図ることにより、全力で当社グループの信頼回復に努めていく所存です。

中期経営計画目標の達成に向けて

この20年の間にデジタル化の進展によって広告業界は大きく変わりました。当社グループも既に広告セクターを超えた企業グループとして様々な領域にビジネス活動を展開しています。また現中期経営計画期間中には、コロナ禍による社会・経済への大きなインパクトも加わるなど、想定外の出来事もありました。



トップメッセージ

私たちが提唱する戦略の基礎となる環境変化「**オールデジタル化の進行**」が加速する中、この変化へ柔軟かつスピーディーな対応をすべく戦略のアップデートを行い、「**提供サービスの変革**」「**変革を加速する横串機能の強化**」「**従来戦略に基づく変革の継続**」「**サステナブルな企業経営のための基盤強化**」を進め、目標の達成に向けた取り組みを着実に実践できているものと評価しています。

詳細 ▶ **page 30-33 中期経営計画進捗特集ページ**

事業領域の拡大によって、提供サービスを変革する

私たちの事業は、広告ビジネスを中心にしながらも大きく変化してきています。クライアントの事業も、業種・業態に限らずデジタル化による変革が急速に進んでいます。

そうした動きに対応すべく、博報堂DYグループは、強みである「**生活者データ**」を駆使してあらゆるマーケティング局面をカバーする「**生活者データ・ドリブン**」フルファネルマーケティングの実践を軸に、クライアント企業のマーケティングやビジネスの進化に寄与するために活動領域を拡張してきました。

グループを構成する事業会社や専門会社の陣容を一覧するとお分かりいただけると思いますが、私たちは、いわゆる「**広告会社**」の枠組みを超えた多様な機能やサービス提供を行う企業体となっています。

詳細 ▶ **page 11-14 事業領域の拡大、 page 38-41 江花専務メッセージ**

さらにはこれまでの収益基盤でもあったメディアビジネスを変革すべく、データとテクノロジーの強化に基づくDXを進め、独自の**AaaS (Advertising as a Service) モデル**を開発し、導入してきました。メディア（媒体社）とクライアント企業の双方に高付加価値を提供する取り組みは着実に進展し、数多くの実績を生み出しています。

主にクライアントを対象とするマーケティングDXにおいても、**グループ横断組織HAKUHODO DX_UNITED**を通じてマーケティング基盤の構築やデータ分析に関する様々なソリューションを提供してきました。両輪であるメディアのDXとマーケティングのDXを掛け合わせることによって、当社グループの提供サービスは大きく変革しています。

詳細 ▶ **page 34-37 矢嶋副社長メッセージ**

私たちは、いわゆる
「**広告会社**」の枠組みを超えた
多様な機能やサービス提供を
行う企業体となっています

トップメッセージ

グループ競争力を高めるための共通基盤としての組織づくり

グループの実態が広告会社の枠組みを超える中、グループ全体の競争力をさらに高めるためには、テクノロジー基盤の強化が特に重要であると認識し、2022年4月に「博報堂テクノロジーズ」を設立、優秀なエンジニアなどテクノロジストの採用に力を入れながら、グループ内の先端テクノロジーの知見の集約と高度化を進めています。また、グループ全体を管轄し、コーポレート機能の高度化・効率化を図るべく、2023年4月に「博報堂DYコーポレートイニシアティブ」を設立しました。これによって、従来のメディア機能（博報堂DYメディアパートナーズ）に加え、グループ内に3つのグループ共通基盤を持つ形へと進化しました。

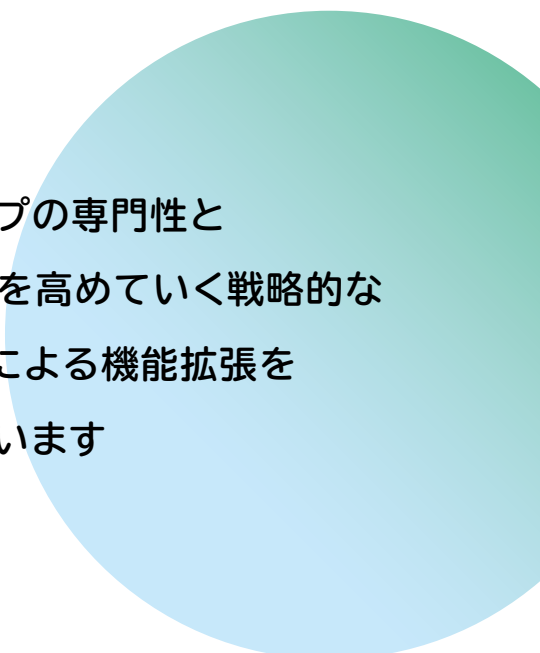
これらをコアとして機能させながら、さらなるグループシナジーの発揮により博報堂DYグループ全体の価値創造力の向上を目指していきます。

着実に進めてきたグローバルとイノベーションへの取り組み

グローバル事業の拡大については、特にアジア地域におけるM&Aを効果的に進めながら、マーケティングコミュニケーション事業を中心に着実な伸長を実現しています。さらにグループの専門性と先進性を高めていく戦略事業組織であるkyuにおいても、ユニークでエッジの利いた企業を新たに迎えるなど、引き続き戦略的にM&Aを行いつつ、先進的なコンサルティングサービスを中心とした機能拡張を行っています。2023年3月期には、当社の海外事業領域の売上総利益は連結全体の25.8%*まで拡張しています。

また、外部連携によるイノベーションの加速についても、博報堂など中核事業会社において専門組織（ミライの事業室ほか）を組成し、様々なジョイントベンチャー案件や新会社の立ち上げを行ったり、CVCである博報堂DYベンチャーズが運営するHAKUHODO DY FUTURE DESIGN FUNDを通じたスタートアップへの投資案件も50件を超えるなど、積極的な活動を展開中です。

* 2023年3月期における海外事業領域の連結売上総利益（投資事業を除いたもの）に占める割合を指す。



グループの専門性と
先進性を高めていく戦略的な
M&Aによる機能拡張を
行っています

トップメッセージ

人財の多様性と成長を重要テーマと捉えるサステナブルな企業経営

中長期的な視点に立った、サステナブルな企業経営のための基盤強化にも取り組んでいます。

2022年4月にはサステナビリティ推進室を新設し、グループのサステナブル経営のハブとしての機能整備を進めています。私たちの価値創造の源泉となるのはなんといっても“クリエイティビティ人財”です。人が最大の資産である当社グループにとっては、とりわけ人財の多様性と成長、そして人権の尊重が重要なテーマとなります。2022年度から着手しているDE&Iの推進や人権デュー・ディリジェンスについては着実に進捗しているところです。

またESG領域のE（環境）については、気候変動対応としてTCFD提言に基づく目標設定と開示を行い、SDGsターゲットである2030年とその先のカーボンニュートラル実現目標となる2050年を見据えた活動を展開しています。2023年度は、中核事業会社である博報堂にとどまらずグループ会社それぞれの活動を加速させています。

詳細 ▶ page 46-60 サステナビリティセクション

コンプライアンス意識とインテグリティの追求

私たちが最も大切にしている生活者発想とパートナー主義を具現化していく上では、まずもって生活者や社会から信頼されることが不可欠です。そのためには一人ひとりが高いコンプライアンス意識を持ち、ビジネスにおいてもインテグリティ（誠実性・高潔性）を追求することが強く求められます。

人権の尊重や気候変動をはじめとする環境課題、さらには社会課題全般への対応を含め、様々なステークホルダーとの共存・共生のために常に進歩していかなければならず、そのための仕組みづくりや意識を高めていく取り組みに全力を挙げ、グループ全体のガバナンスシステムをよりいっそう強化していきたいと考えています。

そのような意味でも東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に絡む独占禁止法違反の疑いで世間をお騒がせしたことについて責任を痛感しています。既に再発防止策については着手していますが、これらをできるだけ早く確実に進め、今一度ビジネスにおけるコンプライアンス意識とインテグリティの追求を全グループ社員に徹底させていきたいと強く決意しています。

最大の資産「人財」について、
多様性と成長、
人権の尊重を重要テーマとして
取り組んでいます

トップメッセージ

グループのさらなる成長に向けて

グループ規模や事業領域は拡大していますが、私たちの出発点は常に、生活者一人ひとりの想いを大切にすること、そしてその想いが描く社会や生き方を実現するためには何が必要なのかといった本質的な問いに向き合うことです。時代の変化によってクライアント企業や社会に生じる新たな課題を解決するための新しいアイデアを創造し、アウトプットまで実装を行い、ソリューションを実現させる。その過程で、どこにも負けない“未来をつくるクリエイティビティ”を発揮し、難易度が高いと言われる課題を解決する。そのような独自の価値創造力を持った企業として、クライアント企業やすべての取引先企業、株主、社員を含めたステークホルダーに最大の価値を提供していきます。

新しい中期経営計画は2024年に発表しますが、これまでの戦略投資と事業拡張を経て「**広告会社グループ**」の枠を超えた企業体として、新たな事業領域を目指していく大きな方向性に変わりはありません。

デジタルテクノロジーを存分に活用しながらも、生活者一人ひとりの想いがあふれる素晴らしい社会をつくることを目指し、そうした社会の中で私たち博報堂DYグループがキープレイヤーとなっていけるよう、さらなる成長を続けていきます。

代表取締役社長

水島正幸



Philosophy

経営理念

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

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

Policy

ポリシー

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

「生活者発想」

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

「パートナー主義」

博報堂DYグループのビジネスの原点。常に生活者視点に立ち、広告主・媒体社のビジネスを共に見つめ、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。

これからの時代、私たちはこのポリシーに新たなイノベーションを起こす時を迎えていると考えます。

広告主の間では、マーケティングソリューション全領域においてビジネス価値の向上を共に目指すパートナーとして。

媒体社やコンテンツホルダーの間では、多様化するメディアやコンテンツの価値向上を共に目指すパートナーとして。

私たちは生活者発想とパートナー主義のイノベーションを通して、質の高いワンランク上のサービスを提供してまいります。

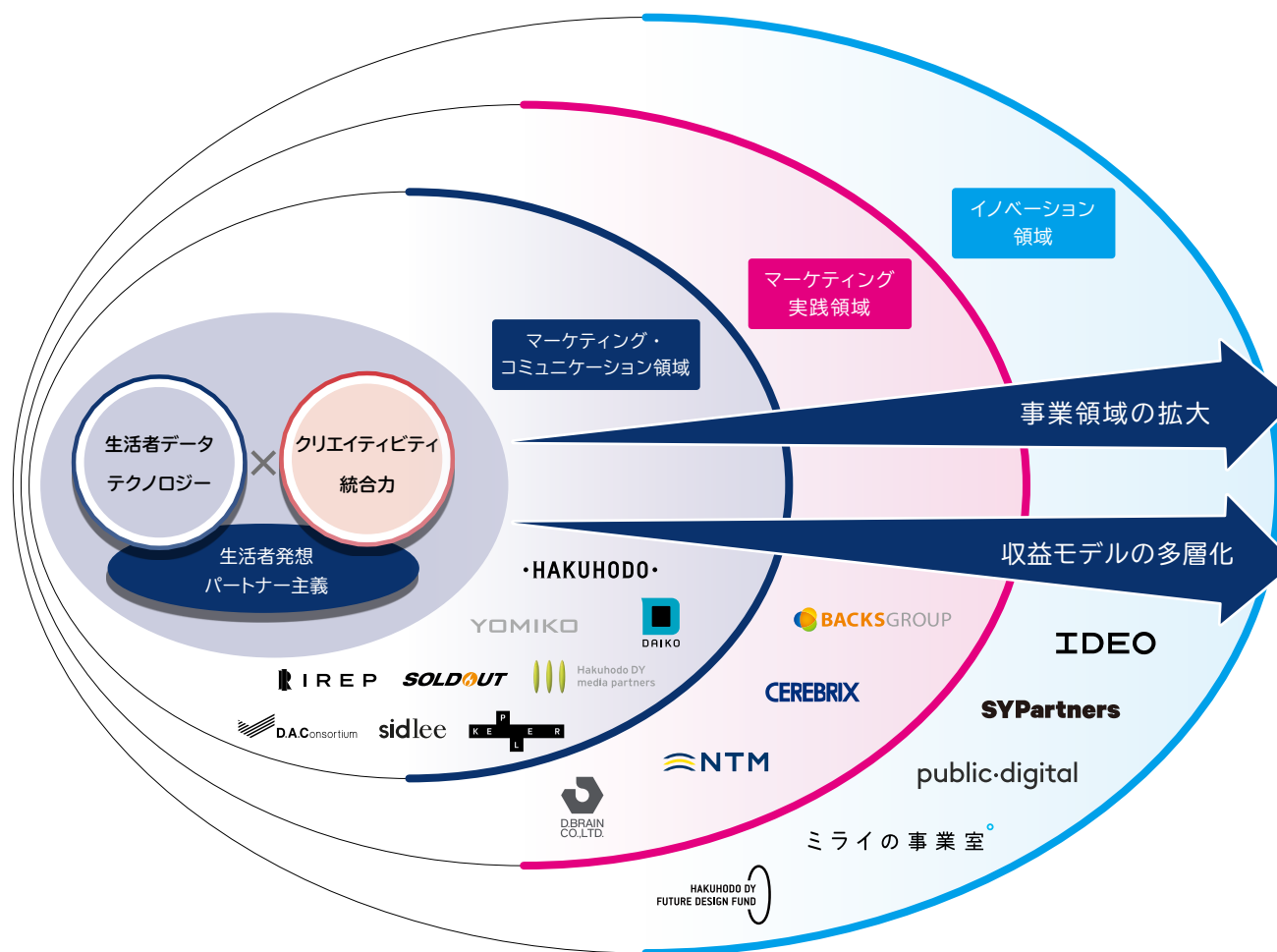
事業領域の拡大 = 広告会社からの進化

マーケティング・コミュニケーション領域からイノベーション領域まで、
複雑化・高度化するクライアント企業の課題解決に向けた事業ポートフォリオの進化

事業領域拡大の目的と ポリシー

当社グループは、生活者や社会の変化に伴うクライアント企業のマーケティング課題の複雑化・高度化に対応するため、中核事業であるマーケティング・コミュニケーション領域の強化・拡張に加え、マーケティングのフルファネルでの支援に向けたマーケティング実践領域、さらには先進性と専門性を持ったソリューションスキルを発揮できるイノベーション領域へと事業領域を拡大しています。

事業領域拡大にあたっては、当社グループが創業以来培ってきた強みである生活者発想とクリエイティビティが十分に発揮できる新たな事業や機能を取り込むことをポリシーとしています。



生活者、社会全体に
新たな価値と
インパクトを
与え続ける存在に

より安定的かつ継続的な
収益成長へ

収益モデルの多層化

事業領域の拡大により、従来のコミッション型を中心とする収益構造から、サービスに対する対価であるフィー型、さらには投資事業による収益や共同事業収益など、収益モデルの多層化を図り、より安定的かつ継続的な収益成長を目指します。

事業領域の拡大 = 広告会社からの進化

マーケティング・コミュニケーション領域

グループの中核事業会社（博報堂、大広、読売広告社）は、クライアント（広告主）のマーケティング活動を支援する「クライアントの代理店（パートナー）」として発展を遂げ、広告やプロモーションを中心としたコミュニケーション領域のサービスを強化してきました。1990年代以降のインターネット普及に伴い、生活者とのコミュニケーション手法が多様化する中、デジタルメディア&デジタルマーケティングに強みを持つ会社をグループに加えながら統合マーケティング・ソリューションの提供体制の強化を継続しています。

生活者発想を基軸とした“クリエイティビティ”と“統合力”によって、クライアント企業のマーケティング活動を支援

統合マーケティング

・HAKUHODO・     \ TBWA \ HAKUHODO

制作／プロダクション

・PRODUCT'S・

デジタルマーケティング











領域特化型マーケティング

HAKUHODO
・MEDICAL・



PR／IR

クリエイティブ









HAKUHODO
・Casting & Entertainment・

グローバル



















Company Spotlight

地方、中小・ベンチャー企業のデジタルビジネスに貢献

SOLDOUT

ソールドアウトグループは2022年4月に博報堂DYグループに加わった地方、中小・ベンチャー企業向けのデジタルマーケティングエージェンシーです。「挑戦者の大志に寄り添い、事業発展を実現させる」というグループパーパスを掲げ、デジタルマーケティング、ソフトウェア、メディア制作・運営、DX領域でお客様を支援しています。

現在は、全国に23の拠点をもち、対面ベースでのお客様支援を可能としています。事業のスタートアップから既存事業のアクセラレートまで、テクノロジーを活用して日本全国の中小・ベンチャー企業が秘めている潜在能力を引き出し、寄り添うスタンスとともに挑戦しています。創業からデジタル×マーケティングの領域で事業展開し、中小・ベンチャー企業の成長を支援してきました。企業の売上を拡大し、稼ぐ力を養い、雇用を生むこと。引き続き、こうした活動を通じて、日本経済の成長へ貢献していきます。



事業領域の拡大 = 広告会社からの進化

マーケティング実践領域

企業と生活者のつながりは、広告などの「間接接点」のみならず、店舗やECサイトなどの「直接接点」が重要となり、それら全体をデータで統合管理することが求められるようになります。当社グループは企業の顧客獲得から顧客維持管理に至るフルファネルでのマーケティングに対してソリューションを提供できるよう、専門会社群を幅広くそろえ、体制を強化しています。

“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングの実践によって、クライアント企業のマーケティングの進化を支援

ダイレクトマーケティング

HAKUHODO
CONNECT

D-CREATE

NTM

IBS

マーケティングシステム・基盤構築

MS
HAKUHODO
MARKETING
SYSTEMS

CEREBRIX

BACKSGROUP

店舗・空間デザイン

EXPERIENCE-D

DBRAIN
CO.,LTD.ENVIRONMENTAL
PLANNING
LABORATORY INC.

コンタクトセンター

人材サービス

Company Spotlight

新たな価値を創造し デジタル販促市場を牽引



SP EXPERT'Sは、2018年に社内プロジェクトとして立ち上がり、2022年4月にグループ会社として法人化したデジタル販促ソリューション企業です。

「販促を通じて生活者の心を動かす体験を提供する」ことをビジョンに掲げ、販促・デジタルテクノロジー・データマーケティングの知見を統合した、OMO販促市場における総合的な課題解決に取り組んでいます。

生活者・小売・メーカーだけでなく、「社会」という視点でも販促市場を捉え、新しい価値を創造し、デジタル販促市場を牽引します。

キャンペーンプラットフォーム

購買証明	シリアルコード	レシート撮影	レシートシリアル	モバイル決済	会員証
応募形式	ペタ付け	先着	インスタントウィン	事後抽選	Wチャンス
企画スキーム	マイレージ	ランキング	アンロック	ビンゴ	グループ
企画オプション	動画視聴	友だちシェア	アンケート	インセンティブ	デジタルポイント
				NFT	空間管理



事業領域の拡大 = 広告会社からの進化

イノベーション領域

テクノロジーの進化が起点となり、市場の垣根が融解するなど、産業構造の転換が起きつつある中、産業や国、企業を問わず、ダイナミックなイノベーションが求められています。複雑化・高度化するクライアントの課題に対してソリューションを提供するために、当社グループは最先端でユニークな企業をグループ内へ取り込むなど、ケイパビリティを強化しています。加えて、新規事業開発やベンチャー投資を通じたイノベーション創出にも取り組んでいます。

先進性／専門性に基づくコンサルティングの提供や、お取引先企業／スタートアップとの連携によってイノベーションを生み出す

イノベーションコンサルティング ———— コンサルティング／プランニング ———— 新規事業開発

IDEO

HAKUHODO CONSULTING



ミライの事業室

組織トランスフォーメーション ———— スタートアップ投資 ————

SYPartners



DX戦略コンサルティング ———— 行動経済学に基づくコンサルティング ————

public·digital

BEworks

Company Spotlight

公益に資するデジタル トランスフォーメーション

public·digital

ロンドンに本社を置くPublic Digitalは、デジタルトランスフォーメーション（DX）を支援するコンサルティング会社です。先行きが不透明な状況においても、クライアントが優れたサービスを提供し、確かなインパクトをもたらすことができるよう、クライアントの組織を根本から変革します。メンバーの多くが設立以前から英国政府のデジタル化を支援しており、その結果同政府は国連の電子政府ランキング1位に輝きました。

現在、同社にはリーダーシップ、テクノロジー、戦略、サービス設計、データ＆プロダクトマネジメント等、多様な専門家がそろっています。クライアントの多くは、公共性が高く、人々の生活の向上を目的とする国際基金や政府機関、多国籍企業で、これまでに世界銀行、国連開発計画、ビル＆メリンダ・ゲイツ財団、カナダ政府、カリフォルニア州政府、マダガスカル政府等のDXを支援してきました。Public Digitalは、グローバルな課題に取り組みながら、極めて専門性の高い知見や経験によって、独自の競争力を発揮しています。



KEY FIGURES

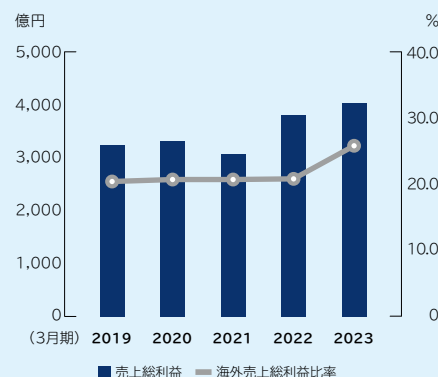
(2023年3月期)

マーケティングの進化

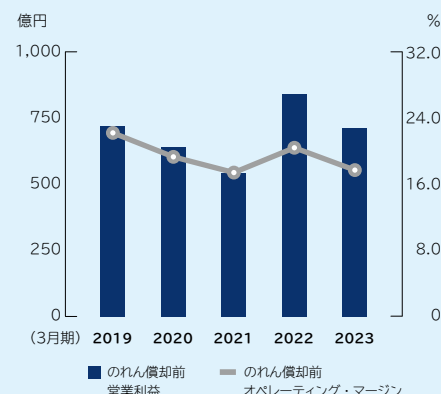
■ 売上高



■ マーケティング実践領域売上総利益*5

年平均成長率*7 **+9.6%**■ 売上総利益／
海外事業領域売上総利益比率*1

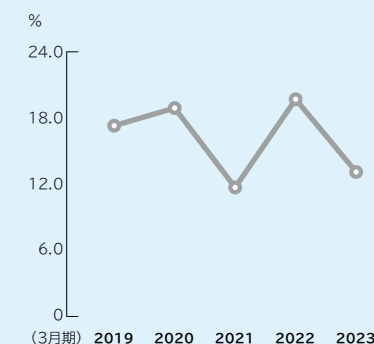
■ インターネット領域売上高*6

年平均成長率*7 **+15.2%**■ のれん償却前営業利益*2／
のれん償却前オペレーティング・マージン*3

■ 海外事業領域売上総利益

年平均成長率*7 **+26.6%**

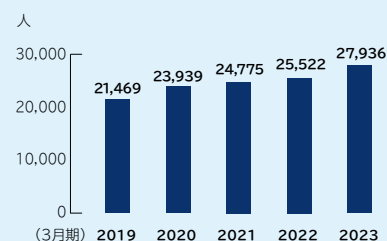
■ のれん償却前ROE*4



- *1 連結売上総利益に占める海外セグメントの割合を指す。
 *2 のれん償却前営業利益とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等を除外して算出される営業利益を指す。
 *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る。
 *4 のれん償却前ROE=のれん償却額等(持分法適用会社分含む)を除外した親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本(期首・期末平均)
 *5 国内事業を対象に集計。コロナ関連のBPO業務を除く。
 *6 対象は国内事業の外部売上高に基づく。
 *7 2021年3月期を基準年とする年平均成長率

人財マネジメント

■ グループ社員数

■ 「1年前と比較して成長した」と
回答した社員の割合*1**72.0%**■ 人財育成のための教育投資額
(社員1人当たりの金額)*2**21.6億円 (23.8万円)**■ 社員1人当たりの
年間平均研修時間*2**19.7時間**

■ 女性管理職比率*2

11.5%/2030年度目標 30%

対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日
 対象範囲：*1 博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ
 *2 博報堂、大広、読売広告社、
 博報堂DYメディアパートナーズ、
 デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム
 アイレップ、ソウルドアウト

KEY FIGURES

生活者や社会との共生

■ 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への対応の進捗状況

項目	目標	2019年度 （基準）	2022年度 実績	2022年度 達成状況
CO ₂ 排出量 スコープ1+スコープ2*1	2030年度50%削減（2019年度比）、 2050年度ニュートラル	11,174トン	6,959トン	37.7%減
CO ₂ 排出量 スコープ3*1	2030年度30%削減（2019年度比）	30,063トン	17,747トン	41.0%減
再エネ導入目標*1	2030年度60%、2050年度100%	0%	1.8%	1.8%
省エネルギー目標*1	30%削減（2019年度比）	5,372kl	2,858kl	46.8%減
廃棄物削減目標*2	平均50%以上削減を維持（2019年度比）	486トン	228トン	53.1%減
リサイクル率*3	85%以上	82.2%	79.0%	79.0%

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

*2 博報堂東京本社の廃棄物排出量と削減目標

*3 博報堂東京本社のリサイクル率

サステナビリティに関する外部評価

■ 環境調査による
評価・コミットメント

CDP気候変動質問書*1 評価A-



エコパデイス社*2

読売広告社



博報堂

■ ESG投資指数構成銘柄に
選定FTSE Blossom Japan Sector
Relative Index*3

*1 CDP：企業に対して気候変動への対応戦略や温室効果ガスの排出量に関する情報公開を求める、機関投資家と連携したNGO

*2 エコパデイス社：企業のサステナビリティに関連する方針、施策、実績を調査するためのプラットフォームを提供するフランスの調査機関

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

クリエイティビティ

国内外の広告賞で高い評価を獲得

第62回ACC TOKYO CREATIVITY AWARDS*1

グランプリ**4**個、ゴールド**10**個ほか
多数の賞を獲得カンヌライオンズ国際クリエイティビティ・
フェスティバル2023*2金**4**個、銅**5**個を受賞

アジア太平洋広告祭（ADFEST）2023

金**5**個、銀**3**個、銅**4**個を獲得スパイクス・アジア
（Spikes Asia）2023*3グランプリ**1**個、金賞**2**個を含む、**11**の賞を獲得

*1 日本国内最大規模の広告祭

*2 広告・コミュニケーション領域における世界最大規模の広告祭

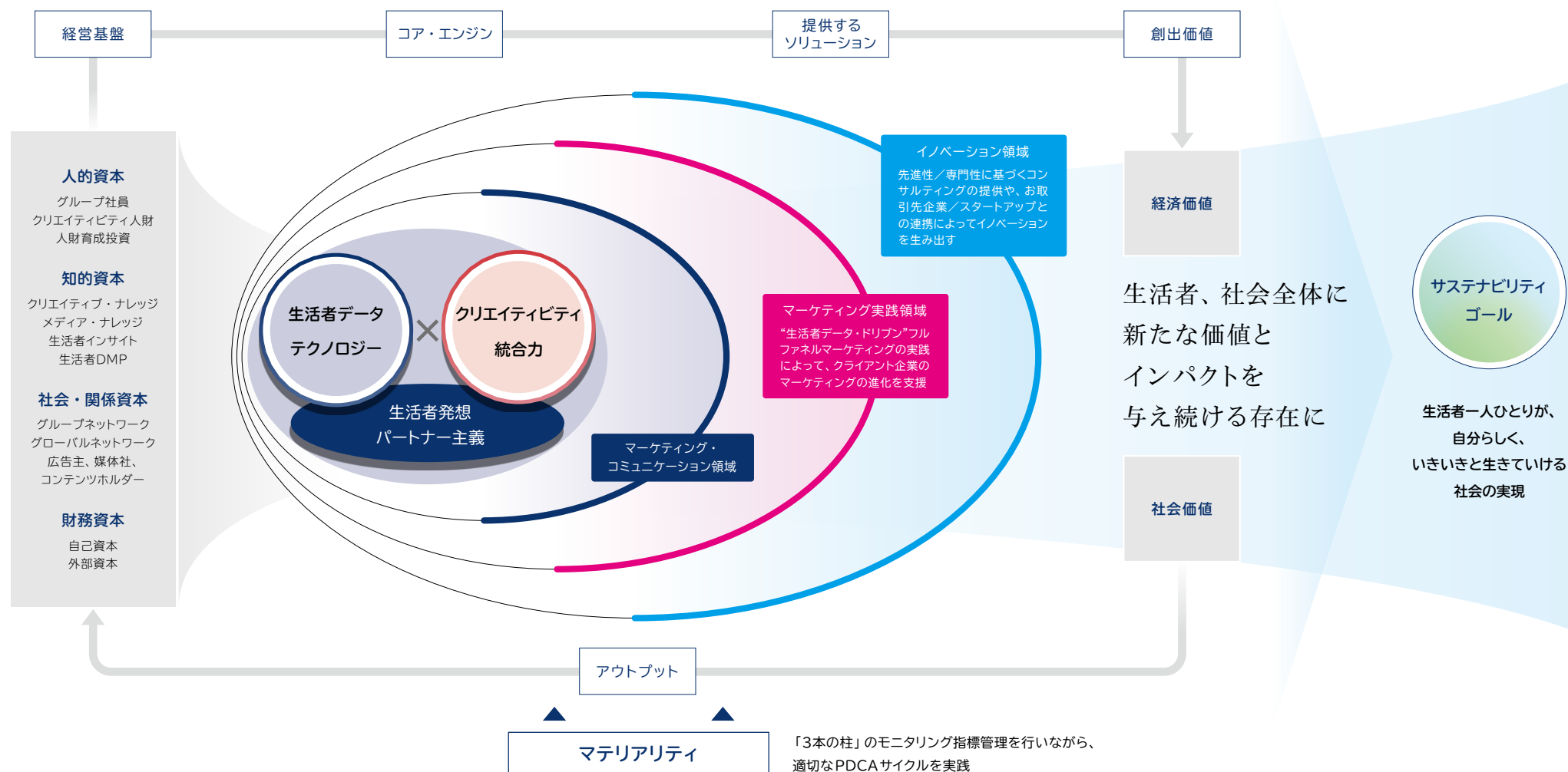
*3 カンヌライオンズの地域版フェスティバルとして2009年にスタートしたアジア地域最大級の広告祭

02 Value Creation

- 18 価値創造モデル
- 19 マテリアリティ
- 22 「人」を源泉とした価値創造
- 23 生活者発想
- 24 研究所・シンクタンク

価値創造モデル

博報堂DYグループは、「生活者発想」と「パートナー主義」という2つのポリシーを基軸に、時代と社会の本質を捉え、お取引先である企業のマーケティングおよびビジネスにおけるダイナミックなイノベーションをリードするパートナーとして持続的な事業成長を遂げながら、同時に生活者のパートナーとして社会の発展に寄与する「新たな価値」を創造し続けていきます。



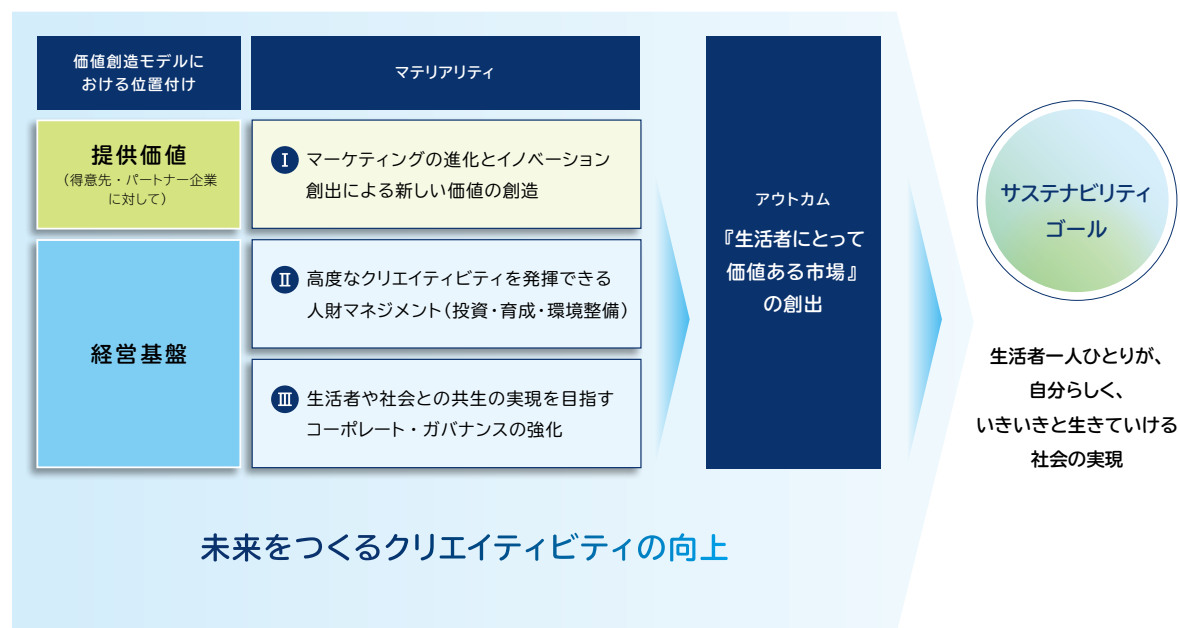
マテリアリティ (2023年3月期改訂)

当社グループでは、サステナビリティゴールの実現に向けて社会と当社グループが持続的成長を遂げるための重要課題として、マテリアリティを特定しています。2023年3月期に、経営環境を踏まえてマテリアリティの再整理を行い、重要課題解決に向けた取り組みの推進とモニタリングを行っています。

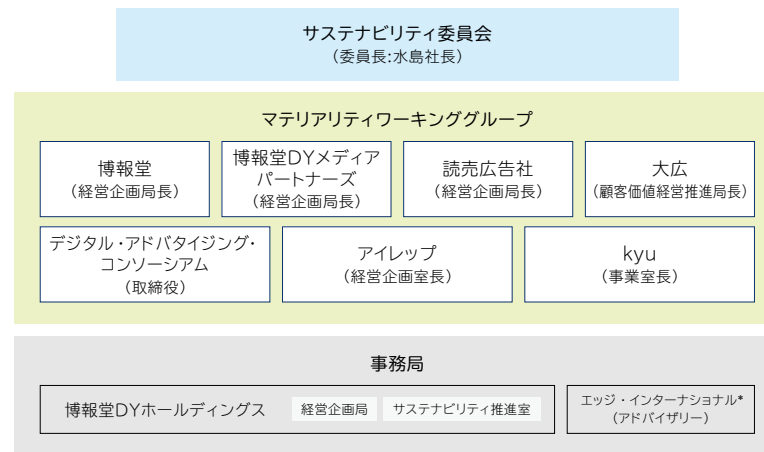
マテリアリティ運用方針

経営環境の変化に応じてマテリアリティを見直し、更新できる体制を維持しながら、適切なPDCAサイクルを実践していきます。

価値創造の構造とマテリアリティの位置付け

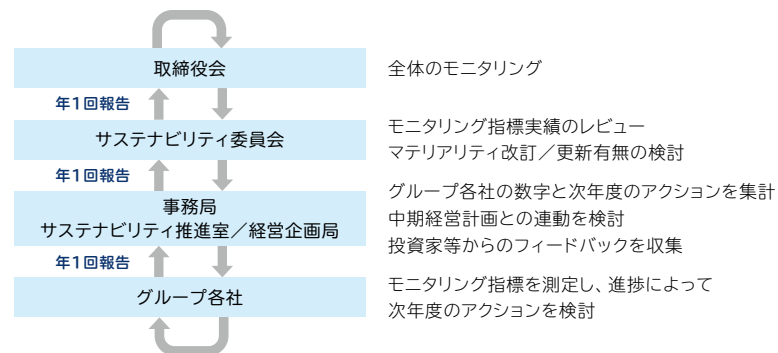


マテリアリティ推進体制



* 統合報告・IR・ESG領域のコンサルティングを行う当社連結子会社

マテリアリティPDCA体制



マテリアリティ

マテリアリティ

マテリアリティ	概要	取り組み	モニタリング指標	2023年3月期実績	目標数値	データ集計対象社
Ⅰ マーケティングの進化と イノベーション創出による 新しい価値の創造	生活者発想を基軸にクリエイティビティと統合力、データ&テクノロジー活用力を融合し、オールデジタル時代における企業のマーケティングの進化とイノベーション創出をリードすることで、生活者、社会全体に新たな価値とインパクトを与え続ける存在になるための取り組みを推進する。 提供価値を高め、高収益化を実現する手段となる“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングを実践できる形に進化させるべく、価値創造型のDX（マーケティングDXとメディアDX）やマーケティング実践領域の機能の強化を行う。加えて、外部連携によるイノベーション創出や海外事業の拡大にも取り組むことで、当社グループのビジネスモデルを変革し、企業価値をさらに向上させる。併せて、デジタル広告市場やグループの事業活動における個人情報等の健全なデータ利活用を推進し、様々な権利マネジメントを強化していく。	“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングの実践（価値創造型のDX、マーケティング実践領域の拡張、生活者データ利活用） - 外部連携によるイノベーション創出 - 海外事業の拡大	マーケティング実践領域の売上総利益伸長率	年平均成長率+9.6%* ¹	年率+10%以上* ²	HDYホールディングス
			インターネット領域売上高伸長率	年平均成長率+15.2%* ¹	年率+15%以上* ²	HDYホールディングス
			海外事業領域売上総利益伸長率	年平均成長率+26.6%* ¹	年率+15%以上* ²	HDYホールディングス
			テクノロジー人財およびイノベーション創出に関するモニタリング指標と目標数値の開示につき検討中			
Ⅱ 高度なクリエイティビティを 発揮できる人財マネジメント （投資・育成・環境整備）	当社グループのサステナブル経営と中長期的な成長を支える最大の要素は「人財」。「未来をつくるクリエイティビティ」を発揮する人財の力で、ビジネス上の成果とともに、「生活者にとって価値ある市場」の創出を目指す。アイデア開発から社会実装、事業創出、メディア、デジタル、グローバル等、多様な領域で卓越した専門性と先進性、複合的な創造性を発揮する「粒違い人財」を育成し、性別や国籍、人種はもちろんのこと、価値観や志向性などの違いも含めたDE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）をさらに推進する。 また、グループ内の事業会社の壁を越えたコラボレーションを実現する仕組み、健康経営、働き方改革の中で、在宅勤務下でもコラボレーションを促進する仕組みの構築を行いながらすべてのグループ所属員が成長実感を得られる環境を整備する。	- 卓越した専門性と先進性を発揮する人財の育成 - 健康経営（健康・健全な働き方）の推進 - DE&Iの推進	人財獲得・育成のための投資額	21.6億円	—	H、D、Y、I、MP、DAC、SO
			能力開発のための延べ面談時間	16,045時間	—	H、D、Y、I、MP、DAC、SO
			健康診断受診率	98.5%	—	H、D、Y、I、MP、DAC、SO
			健康維持・改善率	74.4%	—	H、MP
			女性管理職比率	11.5%	2030年度30%	H、D、Y、I、MP、DAC、SO
			育児休暇からの復職率	96.2%	—	H、D、Y、I、MP、DAC、SO
			「1年前と比較して成長した」と回答した社員の割合（%）	72.0%	—	H、MP

*1 2021年3月期を基準とした年平均成長率

*2 2021年3月期を基準とした2024年3月期までの年平均成長率

H：博報堂、D：大広、Y：読売広告社、I：アイレップ、MP：博報堂DYメディアパートナーズ、DAC：デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム、SO：ソウルドアウト

マテリアリティ

マテリアリティ	概要	取り組み	モニタリング指標	2023年3月期実績	目標数値	データ集計対象社
Ⅲ 生活者や社会との共生の実現を目指すコーポレート・ガバナンスの強化	当社グループは、傘下の事業会社の「自立と連携」が促進される環境を整え、グループ全体の統治を行うため、コーポレート・ガバナンスの強化に注力する。生活者や社会から常に信頼されるために、グループ所属員それぞれの高いコンプライアンス意識を持ち、マーケティング活動のインテグリティ（誠実性・高潔性）を追求する。 生活者、社会の刻々と変化する課題を解決し、新たな価値を創造していくことにより、生活者と社会の「新しい幸せ」を生み出し、その幸せをつなげ、ともに広げていくというサステナビリティ理念に基づき、人権の尊重、気候変動をはじめとする環境課題、社会課題への対応を含め、ステークホルダーとの共存共栄、社会との共生を目指す。	- 人権の尊重 - コンプライアンス／高い倫理性の堅持やマーケティング活動のインテグリティ（誠実性・高潔性）追求 - 気候変動等を含む環境・社会課題解決への対応	人権DD（デュー・ディリジェンス）の活動報告を踏まえて、人権の尊重に関するモニタリング指標と目標数値の開示につき検討			
			CO ₂ 排出量スコープ1+2	37.7%減	2030年度 50%削減 2050年度 ニュートラル	H、D、Y、MP、 博報堂プロダクツ
			CO ₂ 排出量スコープ3	41.0%減	2030年度 30%削減	H、D、Y、MP、 博報堂プロダクツ
			再エネ導入目標	1.8%	2030年度 60%、 2050年度 100%	H、D、Y、MP、 博報堂プロダクツ
			省エネルギー目標	46.8%減	30%削減	H、D、Y、MP、 博報堂プロダクツ
			廃棄物削減目標	53.1%減	平均50%以上 削減維持	H東京本社
			リサイクル率	79.0%	85%以上	H東京本社

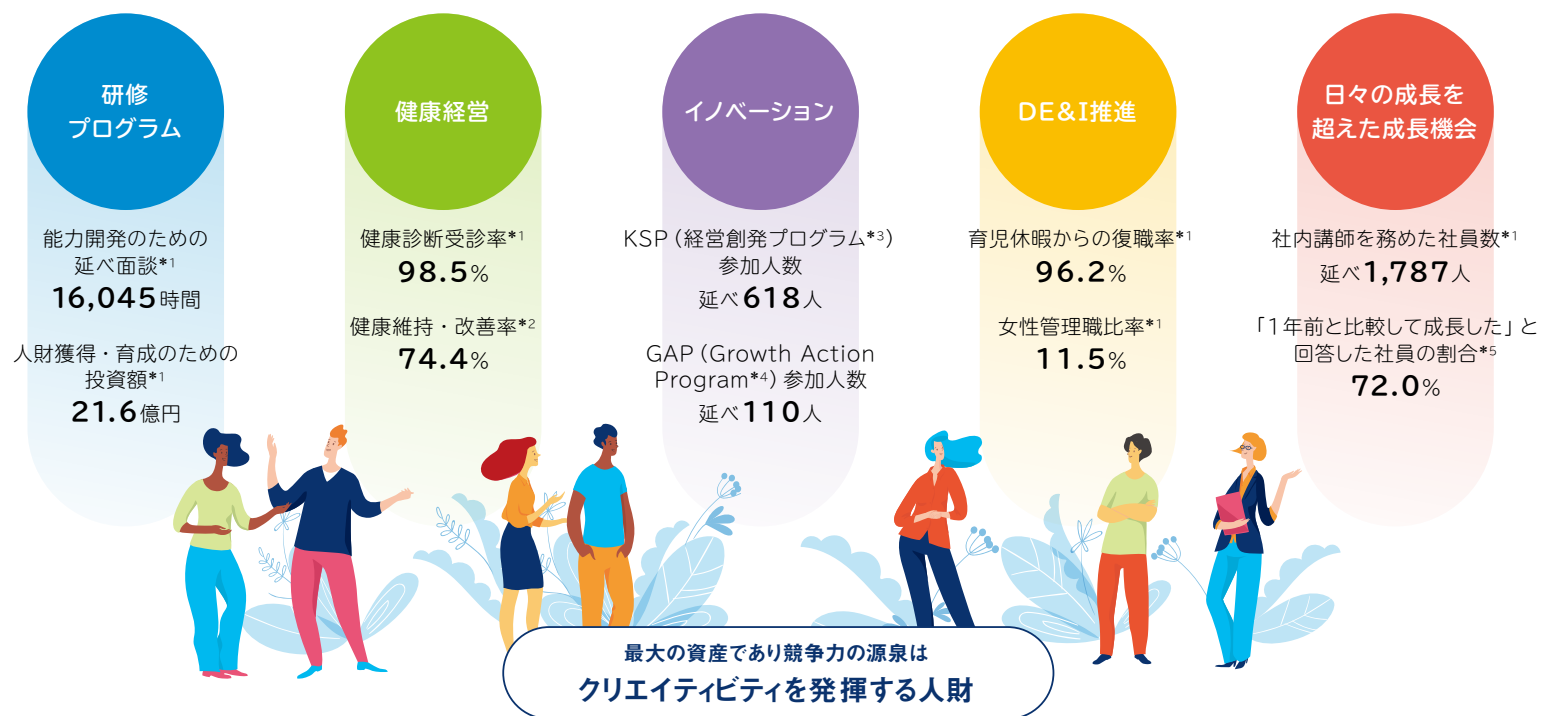
H：博報堂、D：大広：Y：読売広告社、I：アイレップ、MP：博報堂DYメディアパートナーズ、DAC：デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム

※ 気候変動対応項目の目標数値はいずれも2019年度比

「人」を源泉とした価値創造

当社グループでは、「自由と自律を尊重し、多様な個性とチーム力を価値創造の源泉とする」という経営理念を掲げています。いつの時代においても社会の変化をいち早く捉え、クリエイティビティを発揮し、自ら変化をつくり、仕掛けていく存在になることを目指し、社員一人ひとりが「自ら成長する」という強い意志を持って新しい領域に挑戦しています。

粒違いの能力を持つ「個」の力とお互いに高め合う 「チーム」の力が高度なクリエイティビティを生む



人材開発の考え方

粒違いの能力を持つ 「個」の力を引き出す

職能／能力／キャリア開発
内発的動機
粒違いの可視化

互いに高め合う 「チーム」の力を引き出す

学習機会の提供
互いの強みの発見
HRマネジメント

高度なクリエイティビティを 生み出す

生活者発想コミュニティ
ビジネス開発
リベラルアーツの学び

*1 集計範囲：国内主要7社（博報堂、大広、読売広告社、アイレップ、博報堂DYメディアパートナーズ、デジタル・アドバイジング・コンソーシアム、ソウルドアウト）

*2 集計範囲：博報堂、博報堂DYメディアパートナーズの「健診戦」参加者

*3 博報堂DYグループ対象の経営人材育成研修

*4 博報堂DYグループ対象の30代を中心とした社員を対象とした人材研修

*5 集計範囲：博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ

生活者発想

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

生活者発想コミュニティ

生活者発想コミュニティとは、博報堂DYグループのポリシーである「生活者発想」を、グループ社員一人ひとりが理解し、新たな価値を生み出すためのグループ横断型の活動体です。

コロナ禍によって世界の環境が大きく変化し、デジタル化が急速に進展している状況で、事業拡張、競争力強化、新しいサービスやビジネスの創出には「生活者発想」が不可欠です。このコミュニティ活動を通じて、「生活者発想」を活用した仕事の方法や組織内コミュニケーションが促進され、博報堂DYグループらしい組織文化が根付くことを目指しています。

現在、国内主要7社からメンバーを募り、具体的な「生活者発想」活動の検討を行っています。推進体制は、若手を中心とした各社の代表メンバー、代表メンバーを支援する役員・局長レベルの推進委員、コミュニティマネージャーで構成されています。



Interview

生活者発想コミュニティに参加して（アイレップ）

アイレップはユーザー起点で考える文化があります。それは生活者発想と近いものだと考えていましたが、研修で具体的な手法やグループ会社の皆さんと対話する中で自分の意見を発信する・考えを深めることに新鮮な面白さを感じました。

アイレップなりに生活者発想を解釈して武器にするために、まずは一人ひとりが業務の中でどのように活かしていくのかについて考えを深める機会が必要と考えています。その取り組みの1つとして社内で有志を募り「生活者データ・ダイアログ in IREP」という対話の場をつくりました。

今後も対話を重ねることで生活者発想に触れる社員を増やしていくとともに、業務に取り入れるヒントを得られるワークショップも継続して行っていきたいと考えています。



生活者発想コミュニティ参加メンバー

Interview

デジタル×生活者発想を追求し、新たなステージへ（アイレップ）

生活者発想は、アイレップがデジタルを起点とした統合マーケティング事業を展開していくにあたり欠かせないものであると考えています。生活者発想コミュニティに参加することで生活者発想を社内に取り入れ、様々な手法を活用して能力開発のプログラムを進化させ人的資本のさらなる充実につなげていきたいと考えています。そしてデジタルを起点とした統合マーケティングの高度化を実現していきます。



取締役
生活者発想コミュニティ推進委員

黒須 徹弥

研究所・シンクタンク

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

博報堂生活総合研究所

博報堂生活総合研究所は、博報堂の企業哲学である「生活者発想」を具現化するために1981年に設立されたシンクタンクです。生活者の価値観の変遷を長期にわたって調べたり、会社の外に飛び出して街や暮らしの現場を覗き込むなど、多角的かつユニークな観点で研究を続けています。その成果はWebサイトやニュースリリースを通じて広く発信しており、得意先だけでなく官公庁や研究者からも高い評価をいただいています。

詳細 ▶ [WEB](#) 博報堂生活総合研究所

UNIVERSITY of CREATIVITY (博報堂)

UNIVERSITY of CREATIVITY (UoC) は創造性・クリエイティビティを研究・教育・実装する機関です。AI、IoT、ビッグデータ時代に創造性を人類最大の資本と捉え直し、みずみずしい未来の地図を描くための「クリエイティビティの港」を目指します。UoCは文芸芸、産官学の壁を越え、様々な感性・アイデアを衝突させながら独自の研究・プロジェクト活動を行い、新しい世界をつくる方法を提案します。

詳細 ▶ [WEB](#) UNIVERSITY of CREATIVITY

メディア環境研究所 (博報堂DYメディアパートナーズ)

メディア環境研究所は、メディア環境の「今」と「未来」を見立て、明るい次のベクトルを提言しています。2023年3月期は「2040年のメディア環境」をテーマに未来洞察を発表しました。最近ではTV番組のリアルタイム配信の視聴状況やZ世代のメディア・コンテンツ接触実態、生成AIやVR技術の進化による「リアリティ意識」の変化、メディア企業が行うべきSDGs促進アクションについての研究・提言を公式サイトなどから発信しています。

詳細 ▶ [WEB](#) メディア環境研究所

都市生活研究所 (読売広告社)

市民や街に関わる人がその地域・街に対して持つ意識「シビックプライド」や、次世代サードプレイスなどの場の持つ価値など、都市と生活者の新たな関係性のデザインについて研究し、その知見を活かして新たなビジネスの可能性を拓くことを目指しています。

詳細 ▶ [WEB](#) 都市生活研究所

Interview

生活者発想をアセアン地域にて体现、伝播する組織 (HILL ASEAN)

Hakuhodo Institute of Life and Living ASEAN (HILL ASEAN) は、日本、中国に続き2014年に設立された3拠点目の生活者研究に特化したシンクタンクです。

タイ・バンコクに組織を構えアセアン6カ国にある博報堂各拠点*から選抜されたナショナルスタッフを研究員として招き、家庭訪問や定量調査などアセアン生活者に関する調査研究を行っています。バックグラウンドの異なる研究員が様々な視点からアセアン生活者に対する深い洞察を行い、クライアントやメディア、社内の業務に役立つ新視点やマーケティング提言を創出し、研究成果は年に1回各国で開催するイベント「アセアン生活者フォーラム」やWebサイトで紹介しています。

国別に特化した生活者研究にも積極的に取り組んでおり、例えばHILL ASEAN (Thailand) では、タイ生活者の消費予測調査レポート“Thailand Consumption

Forecast”の発行や、有名大学の学生と生活者インサイトを深掘りするワークショップを行っています。

* タイ、インドネシア、マレーシア、ベトナム、フィリピン、シンガポール

詳細 ▶ [WEB](#) HILL ASEAN



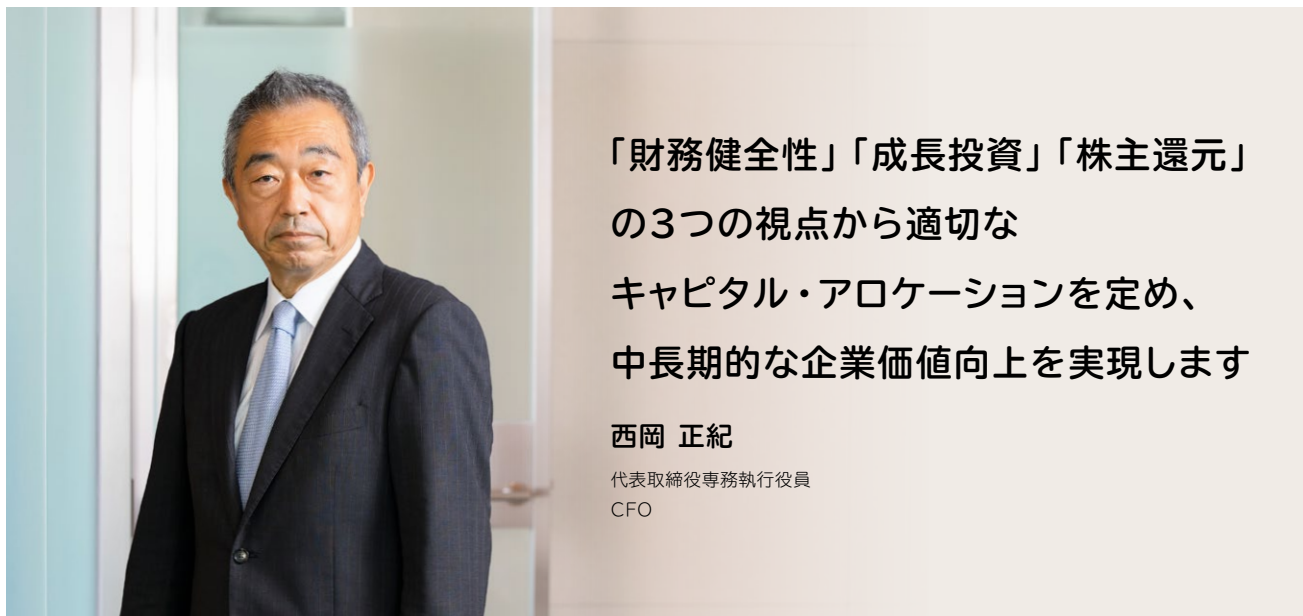
マネージングディレクター
伊藤 祐子



03 Strategy

- 26** CFOインタビュー
- 30** 中期経営計画
- 34** 博報堂DYグループのデジタル戦略
- 38** 博報堂DYグループの領域拡大
- 42** 博報堂DYグループのテクノロジー戦略

CFOインタビュー



「財務健全性」「成長投資」「株主還元」 の3つの視点から適切な キャピタル・アロケーションを定め、 中長期的な企業価値向上を実現します

西岡 正紀

代表取締役専務執行役員
CFO

Question

投資についての基本的な考え方を教えてください。

また、現在の中期経営計画に基づき基盤整備のための投資を積極的に行っていますが、中期経営計画期間の投資計画についてどのようにお考えですか？

当社グループで「投資」というと、デジタルやテクノロジー人財の拡充をはじめとした基盤強化のための「戦略的な費用」の意味合いと、M&A等のバランスシートに直接影響するものがあります。

まず「戦略的な費用」とは、オーガニックでの中長期的な成長を目的とするものであり、そのための種、肥料、水というべきものです。

デジタル化が急速に進んでいる中で、データマーケティングを実践していくための人財が必要となりますし、テクノロジー人財を増やし、育成する基盤整備を進めていくことが必要不可欠です。ChatGPTなどのAIやXRなどの新技術への対応も欠かすことができません。

また、こうした事業構造転換期においては働き方を改革し、サステナブルな体制にしていくことも必要です。足元ではコストプッシュとなりますが、現在投下している費用は、将来の成

長の基礎となるものです。

今は基盤整備の時期なので、先行して多くの費用を投入しています。そのため、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画では、利益の伸びは通常よりも緩やかになります。

当社グループのビジネスは、多額の設備投資が必要なわけではなく、クリエイティビティを持った「人」が資産となりますので、営業活動によるキャッシュ・フローで投資と株主還元を賄うのが当社グループにおける財務規律の基本だと考えています。

それを踏まえ、現中期経営計画におけるキャピタル・アロケーションについてご説明すると、2022年3月期からの3年間のEBITDAは、2024年3月期に中期経営計画目標を達成すると仮定した場合、概ね2,500億円となります。そして、法人税等の支払いと配当金の支払いが2023年3月期と同水準と仮定した上で、2022年11月から2023年5月にかけて実施した自己株式の取得を考慮すると、3年間で約1,000億円のキャッシュが生まれており、この範囲内で投資を行っています。

投資の対象としては、主に有形、無形固定資産とM&Aが中心となります。

まず、有形固定資産と無形固定資産に対して、過去2年間で計280億円程度を支出しました。テクノロジーへの投資や生産性向上のためのオフィスの見直しは継続しており、2024年3月期も過去2年間と同水準で投資する予定です。

また、M&Aとしては、中型、小型のディールを多く実施したほか、2022年3月期はソウルダウトへのTOBを行いました。相手がある話であり、現時点で2024年3月期にいくらかを使うと明確にすることはできませんが、M&Aや資本提携によ

CFOインタビュー

る機能強化は引き続き積極的に実施したいと考えています。

実際には、投資有価証券など保有資産の売却、中期経営計画を見直した時点でのネット・キャッシュ等も加えて考えていくこととなりますので、中長期で見てもテクノロジーやグローバルへの投資が必要になると想定される中で財務の健全性を維持しながら投資を実施していくことは十分に可能だと考えています。

Question

現在策定中の次期中期経営計画における投資の考え方について、可能な範囲でお話いただけますか？

2025年3月期以降の次期中期経営計画は現在検討中です。ただ、どのような計画となるにしても成長のスピードを上げるためには、M&Aや資本提携といった手段により外部の機能や能力を取り込んでいくことも必要であると考えています。

特に、グローバル領域では、連結売上総利益に占める海外事業領域の比率は25%を上回ったところですので、よりいっそう強化していくためにM&Aが必須であると考えています。

国内においても、デジタル領域やマーケティング実践領域をはじめとしたビジネスの拡張に応じた機能の充実のため、M&Aを活用することも選択肢に入れています。また、テクノロジーの強化においても資本提携は有効な手段だと思っています。

ご注意いただきたいのですが、M&Aを単純な規模拡大の道具だとは考えていません。手薄な部分を補完する、品ぞろえを充実させる、相乗効果を求め、効率を向上させるといったことを目的としています。

Question

キャピタル・アロケーションに関するお話がありましたが、キャッシュ・ポジションについてはどのように考えていますか。

私たちのビジネスのサイクルからすると、売上高1ヵ月分程度の現金は持っておきたいと考えています。平準化すると、ひと月分の売上高は1,000億円強なので、その水準を意識して資金繰りを行っています。

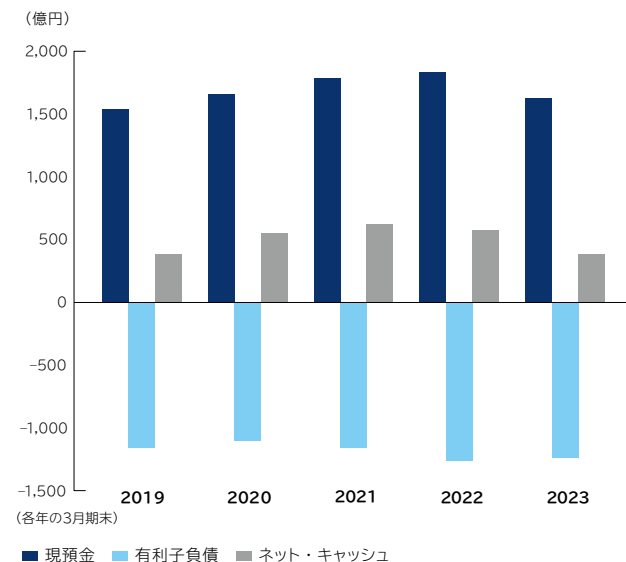
2023年3月末の現金及び預金が1,629億円で有利子負債が1,242億円ですから、差し引き387億円のネット・キャッシュという状態です。

中期経営計画を見直す直前の2021年3月期末のネット・キャッシュが628億円でした。先ほどお話しした通り、戦略的な費用の投下とM&A等の投資を実施しても中期経営計画期間の収支は均衡させるのが基本方針なので、多少計画や収支タイミングにずれが生じることがあっても健全性は維持できると考えています。

先ほど、投資「枠」のあるべき姿についてお話ししましたが、投資にはタイミングがありますので、短期的に営業活動に

よるキャッシュ・フローを超える投資となることは否定しません。その場合には外部からの資金調達を活用することとなりますが、中長期的には均衡をとる、すなわち、中期的にネット・キャッシュの状態を維持したいと考えています。

過去5年度 期末日時点における現預金、有利子負債、ネット・キャッシュの残高



CFOインタビュー

Question

中期的にネット・キャッシュを維持するという方針のもとで、資金調達の考え方を教えてください。

2018年にデジタル・アドバイジング・コンソーシアム(DAC)を完全子会社化した際の有利子負債が1,000億円余りありますが、資金調達についてもそうした現預金の水準と投資計画等を考慮して判断していくこととなります。金融市場を取り巻く環境にも変化が生じており、資金調達の多様化も課題であると認識しています。今後、マーケット環境を見ながら最適な調達手段を検討していきます。

なお、2022年9月、格付投資情報センター(R&I)よりA+の格付けを取得し、今年度も同格付けを維持しました。安定的な財務状態と評価していただいていると認識していますが、今後も同水準を維持すべく、財務健全性の維持に努めます。

Question

近年、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、「資本コストを意識した経営」が重要という指摘があります。

2023年3月、東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」「株主との対話の推進と開示」等について要請がありました。特に、前者の要請に関連して「PBR1倍割れ」という点に注目が集まっていると理解しています。幸い、2023年3月末時点の当社のPBRは1倍超ですが、超えていればよいというものではありません。この水準に満足することなく、投資家と適切な対話をしながら、その期待に応えるべく持続的に投資・資本効率を改善させなければならないと考えています。

投資については当然それに見合う効果や採算を見ていくこととなりますが、基本的な考え方として資本コストを上回る効果を求めています。現在、当社グループの資本コストは8%前後と認識しており、主要な事業会社ではそれを意識したハードルレートを設定しています。今後も継続して資本コストを上回る資本収益性を達成し、持続的な成長を果たしていきます。

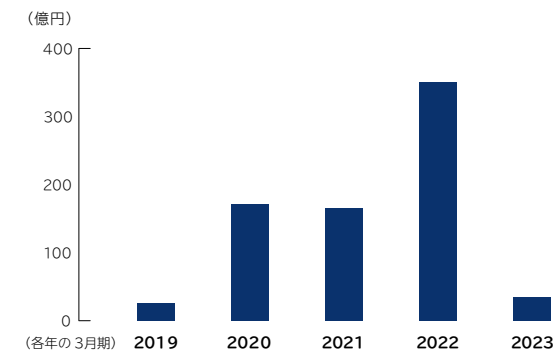
資本効率に関連して、資本市場から「政策保有株式が多すぎるのではないか」というご指摘をいただくことがあります。

2023年3月末時点の投資有価証券の残高は1,327億円あります。この中には関連会社の株式も含まれており、すべてが政策保有株式ではありません。しかし、有価証券報告書で「特定投資株式」として開示しているものが合計で911億円あり、これが自己資本の23%にあたることを念頭においてのご指摘だと認識しています。

政策保有株式については、毎年その保有目的と経済効果をレビューして、合理的と言えないものは順次売却しています。政策保有株式を縮小することが時代の要請なのは理解していますので、相手先にご迷惑にならないような形で売却し、資本効率を高めていくつもりです。

実際この5年間で750億円の投資有価証券を売却しました。こうした姿勢にご理解いただきたいと思います。

過去5年度 投資有価証券の売却実績



※ 連結キャッシュ・フロー計算書における投資有価証券の売却による収入

CFOインタビュー



Question

株主還元についてはどのようなお考えでしょうか？

株主の皆様には長期的に経済的なメリットを享受していただきたいと思っており、安定配当を基本としています。

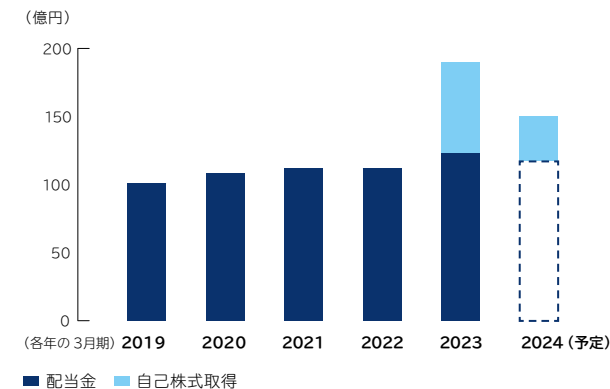
コロナ禍による一時的な減益が生じた場合も含めてこれまで配当を維持、増加させてきました。2024年3月期の業績予想における純利益は減益を予定していますが、配当金は据え置く計画としています。

また、以前から自己株式の取得を追加的な還元や資本効率向上の手段として位置付けていましたが、業績や資金需要、財務状況、株価動向などを総合的に勘案し、2022年11月に100億円を上限とする自己株式の取得を決定しました。

自己株式の取得を公表してから、ステークホルダーの皆様から「株主還元の方針が変わったのか」というご質問を頂戴することが増えてきましたが、株主還元のベースに配当金があり、補完的な位置付けとして自己株式の取得を検討するという基本的な考え方は変わっていません。

ただ、安定配当が「どのように安定的なのか」という点も含めて、株主還元の考え方がステークホルダーの皆様にご理解いただきづらい可能性があるという問題意識は持っており、キャピタル・アロケーションや資本効率とともに、次の中期経営計画に向けて議論を深めていきます。

配当金および自己株式取得による支出額の推移



* 2024年3月期については、2023年6月30日現在の発行済株式数から自己株式数を除いた数値に、2023年5月11日公表の配当金予想（1株当たり32円）を乗じて算出

Question

最後にCFOとして読者に伝えたいことはありますか？

2024年3月期は現在の中期経営計画の最終年度であり、次の計画に関して申し上げられることは限られますが、ステークホルダーの皆様からのご期待や当社の成長機会などを様々な角度から分析し、「財務健全性」「成長投資」「株主還元」の3つの視点から適切なキャピタル・アロケーションを定め、中長期的な企業価値向上を実現することがCFOである私の役割だと考えています。引き続きご指導ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

中期経営計画

※コロナ禍を踏まえた見直し期間:2022年3月期～2024年3月期

2019年5月に発表した5カ年の中期経営計画について、コロナ禍の影響による事業環境の変化を踏まえ、2022年2月に修正計画を発表しました。当社グループは、2022年3月期から2024年3月期までの3年間で、「提供サービスと事業基盤の変革を加速する期間」と位置付け、中長期的に大きな成長を目指す土台を盤石なものにしていきます。

数値目標 (2024年3月期)

調整後*1売上総利益年平均成長率*2 :+7%以上	
調整後のれん償却前営業利益年平均成長率*2 :+7%以上	
のれん償却前営業利益 :650億円以上	
重点指標	調整後のれん償却前オペレーティング・マージン :15%程度
	のれん償却前ROE :10%以上

重点領域の目標水準

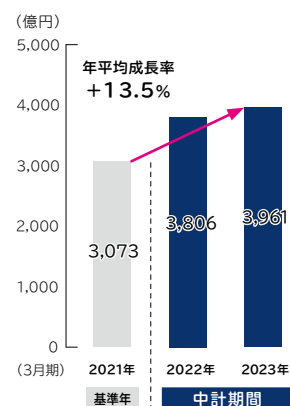
マーケティング実践領域 売上総利益年平均成長率*2	: 10%以上
インターネット領域 売上高年平均成長率*2	: 15%以上
海外事業領域 売上総利益年平均成長率*2	: 15%以上

*1 調整後＝投資事業除き

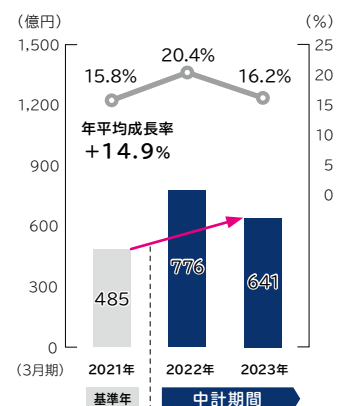
*2 基準年(2021年3月期)から2024年3月期までの年平均成長率

2023年3月期における進捗

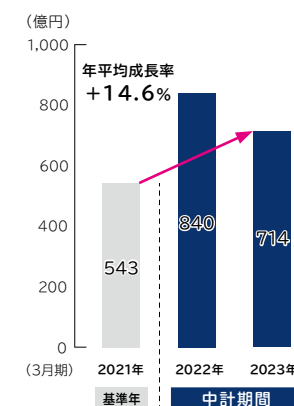
■ 調整後*1売上総利益



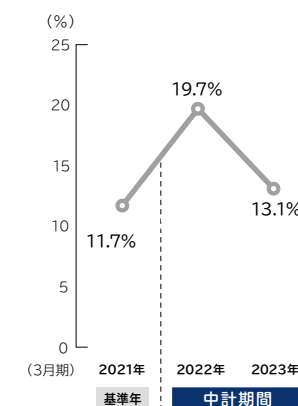
■ 調整後のれん償却前営業利益／オペレーティング・マージン



■ のれん償却前営業利益



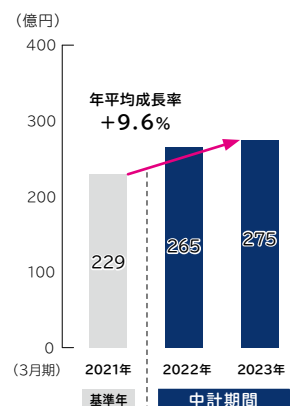
■ のれん償却前ROE



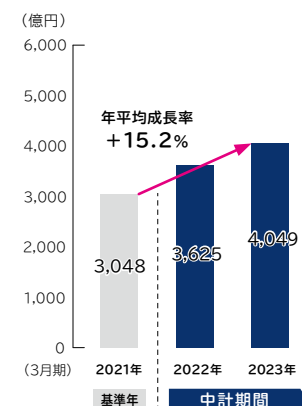
※ 棒グラフ／左軸：調整後のれん償却前営業利益
折れ線／右軸：調整後のれん償却前オペレーティング・マージン

重点領域の目標水準

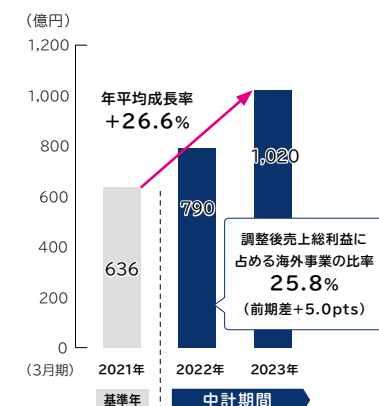
■ マーケティング実践領域売上総利益*2



■ インターネット領域売上高*3



■ 海外事業領域売上総利益



*1 調整後＝投資事業除き
*2 国内事業を対象に集計／コロナ関連のBPO業務除き
*3 対象は国内事業の外部売上高に基づく

中期経営計画

環境認識と基本戦略

ビジネス環境の変化を受け、これまで掲げてきた中期基本戦略は継続しつつ、提供サービスと事業基盤の変革に向け、グループ全体をアップデートする右記の4つの取り組みを進めていきます。2022年3月期から2024年3月期までの3年間で、得意先のマーケティングとイノベーション両課題の解決をリードし、得意先・自社のサステナブルな成長を実現するために「提供サービスと事業基盤の変革を加速する期間」と位置付けています。

中期基本戦略

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

そのことで、生活者、社会全体に新たな価値とインパクトを与え続ける存在になる。

当社グループを取り巻く環境の変化

- ・ コロナ禍による環境の激変
- ・ オールデジタル化による環境の激変
- ・ 生活者インターフェース市場の拡大
- ・ 間接接点から直接接点への拡張



2022年3月期から2024年3月期までの3年間で、
「提供サービスと事業基盤の変革を加速する期間」と位置付け

提供サービスと事業基盤の変革に向けた4つの取り組み

- 1 提供サービスの変革 “生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングの実践
- 2 変革を加速する横串機能の強化
- 3 従来戦略に基づく変革の継続
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
- 4 サステナブルな企業経営のための基盤強化

戦略投資

M&Aのほか、人財やデータ／システム等のグループ共通基盤の構築へ積極的に投資を行い、中長期での継続的な事業成長を目指しています。

デジタル領域	デジタル領域専門人財	1,400人 規模の増員
テクノロジー領域	博報堂テクノロジーズ	300人超 の体制構築
	共通基盤構築等への投資	100億円 規模
海外事業領域	海外拠点人員数	1,600人 規模の増員

中期経営計画

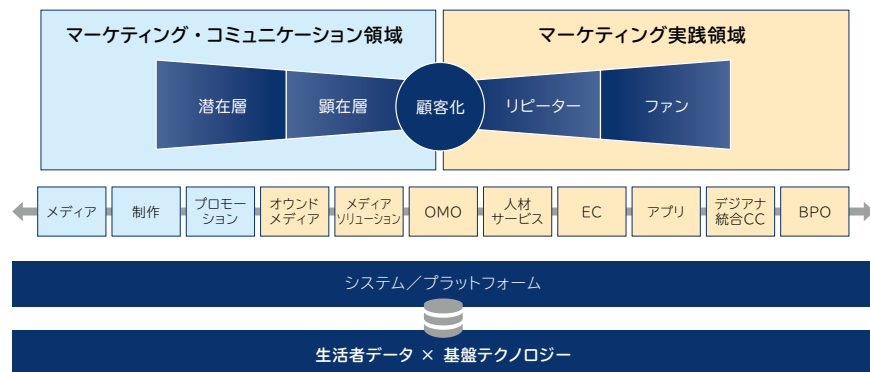
提供サービスと事業基盤の変革に向けた取り組み

1 提供サービスの変革 “生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングの実践

急速なオールデジタル化を背景に、データをもとに認知、興味、検討からCRMまで一貫通貫でアプローチする「フルファネル型マーケティング」へのニーズが高まっています。生活者データ・ドリブン・マーケティングをフルファネルで実践する形へ変化させるために、以下の戦略施策を進めています。

マーケティング実践領域の拡張

生活者インターフェース市場が拡大する中で、マーケティング実践領域への機能拡張は必要要件となっています。今後もマーケティング実践領域を強化し、フルファネルマーケティング対応力を強化します。また、オンラインサービス増加時に必須となる領域の機能整備、社会課題解決の実業務など広告領域を超えて、マーケティング活動の実践をサポートしていきます。本施策の進捗を測るため、マーケティング実践領域での売上総利益伸長率「年率+10%以上」を中期経営計画期間の目標として設定しました。2023年3月期は、人材サービス領域を中心に、コロナ関連BPO業務などの一時的な押し上げを除いても、基準年である2021年3月期から年平均で+10%程度の伸びとなっています。



メディアビジネスの変革

AaaSによって「広告枠」というモノを売る産業から、広告効果の最大化という「サービス」を提供する産業へのビジネス変革に注力し、メディアの付加価値向上による既存ビジネスの維持／拡大を推進します。また、グループ内に得意先の成長に合わせたデジタルサービス提供のエコシステムを構築します。インターネット領域の売上高伸長率目標は年率+15%以上と設定しています。2023年3月期は、既存事業会社の伸長に加え、2022年にM&Aを行ったソウルドアウトの損益取り込み開始による押し上げもあり、基準年である2021年3月期から年平均で+15.2%の伸びとなりました。

広告枠から広告効果の提供へ

- テレビ×デジタル推進
- 既存ビジネスの維持／拡大

AaaS™
Advertising as a Service

デジタルビジネスの拡大

- 得意先の成長に合わせたサービス体制
- 地方／SMB、ロングテール市場の獲得



具体的なアクション

- 優れた生活者起点の顧客体験を提供するためのクリエイティブチーム「HAKUHODO CX FORCE」の発足により、バリューチェーン全体でオンラインとオフラインを統合
- 複数のリテールメディアを横断したワンストップ統合窓口「リテールメディアONE™」の新設

具体的なアクション

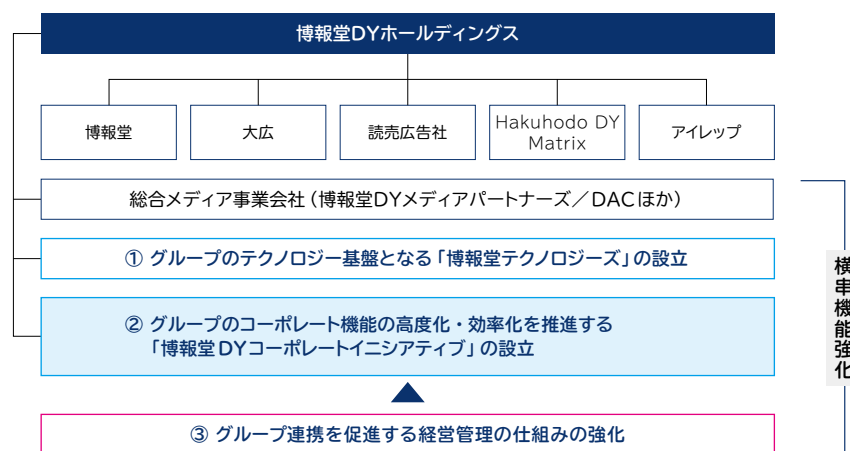
- 広告メディアビジネスの次世代型モデルとして提唱する「AaaS」による事業拡大の推進。2023年3月期の導入企業数は前期比約2.5倍の250社超、案件数も1,000件規模に拡大
- クリエイティブ領域における自動生成AIツール「H-AIシリーズ」等のプロダクト開発の継続

中期経営計画

提供サービスと事業基盤の変革に向けた取り組み

2 変革を加速する横串機能の強化

変革を加速し、グループ総体としての競争力を高めるために、従来のメディア機能に加え、新たに下図の「3つのグループ横串機能の強化」を行い、グループ全体最適の視点をより重視した経営を進めていきます。



当社グループは、この時代における競争力強化にはテクノロジーの活用が不可欠という考えのもと、よりテクノロジードリブンな企業体へ進化するため、グループ共通の基盤として「コア」となるテクノロジー新会社「博報堂テクノロジーズ」を2022年4月に設立しました。

また、2023年4月に、当社グループのコーポレート機能の高度化・効率化を推進する新会社として「博報堂DYコーポレートイニシアティブ」を設立しました。グループを横断した横串機能の強化を進めています。



3 従来戦略に基づく変革の継続

ボーダーレス化する企業活動への対応力強化

当社グループでは海外事業の対応力強化に注力しています。同領域のモニタリング指標である海外事業の売上総利益は、中華圏やアセアンの復調に加えて、為替変動やM&Aによる押し上げもあり、基準年である2021年3月期から年平均+26.6%の伸びとなり、調整後売上総利益に占める海外の比率は、25.8%に拡大しました。

具体的な
アクション

- ・ M&Aによる機能拡充の継続
- ・ クロスボーダーマーケティング支援強化

外部連携によるイノベーションの加速

取引先企業に加え、先進的なテクノロジー企業など外部企業との連携基盤を構築し、提供サービスおよび自社のイノベーションを加速させています。

具体的な
アクション

- ・ 日本発ブロックチェーン開発元との協働による、企業のWeb3.0市場参入支援
- ・ 先端テクノロジーや新たなビジネスモデルを有する50社超のスタートアップ企業への投資を継続

4 サステナブルな企業経営のための基盤強化

今後も当社グループが中長期的に大きく成長し、かつ魅力的な企業になるためには、「人財」への積極投資が最も重要であるという認識のもと、社員が「クリエイティビティを最大限発揮できる環境の整備」を目指し、研修プログラムやDE&I推進に向けた制度の整備など各種取り組みを進めています。

具体的な
アクション

- ・ 「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン方針」の策定
- ・ 2030年度までに女性管理職比率を30%とする目標を設定

博報堂DYグループのデジタル戦略

AaaSを基軸に DXを推進し、 新たなビジネスを創出

変化する広告業界における
デジタル戦略を推進し、新たな広告市場の
リーディングポジションを目指します

矢嶋 弘毅

取締役副社長



デジタル時代のクライアントニーズに応じた戦略 フォーメーションを組織

広告業界はデジタルテクノロジーの進化によって、これまで約5年に一度、大きな変革に直面してきました。1990年代半ばにインターネットが普及し始め、Webブラウザ中心のインターネット広告が拡大しました。2000年代に入るとモバイル広告が生まれ、さらにゲームコンテンツが大きな人気を博しました。2005年頃にはスマートフォンが現れ、巨大なアプリマーケットが誕生しました。2022年にはWeb3.0やメタバースなど、従来と異なるWebの仕組みが市場を席巻し、新たな節目となる5年の始まりと捉えることもできるでしょう。決済手段となるアプリも登場し始め、これまでになかった斬新なビジネスが次々と誕生し、それらをサポートする周辺ビジネスも大きく変化を遂げようとしています。メディアビジネスにおいては、改めて「コンテンツ」の重要性がより高まっているとも言えます。

デジタル広告市場は、今や「デジタル広告」と一括りにすることはできなくなっています。検索連動型広告から動画広告、アドネットワーク広告など多岐にわたっており、それぞれが非常に専門性の高いものとなっています。各領域に特化した様々なプレイヤーも出てきている中、いかにしてクライアントのニーズに合わせた最適な組み合わせを提供するかがポイントとなっています。私たちは、総合広告会社と専門性の高い広告会社によるフォーメーションによってあらゆるタイプのクライアントに対応できる企業グループとして、こうした変革を

博報堂DYグループのデジタル戦略

先取りした体制の構築を進めてきています。当社グループのメディア事業を担ってきた博報堂DYメディアパートナーズを中心にしながらも、グループを横断した統合的な組織としてDXソリューションを推進するHAKUHODO DX_UNITED、グループのテクノロジー基盤開発の整備と高度化を行う博報堂テクノロジーズなどを含め、クライアントのありとあらゆる課題に対応できる戦略フォーメーションを組織しています。

メディアのIP・ID戦略に呼応し、 新たなビジネスを創出

現在、メディア各社はコンテンツホルダーとして「IP（知的財産）戦略」を進めようとしています。彼らの制作した番組や作品などのコンテンツは、自社のネットワークで放送・配信されるだけでなく、サードパーティのプラットフォームで配信されるようになってきており、コンテンツ自体をIPとして世界に向けて発信するビジネスが広がっています。

さらにこのIPがデジタルプラットフォームを形成し、データが蓄積され、その上で獲得されるID（Identification）が新たなビジネスにつながるという循環が出来上がりがつつあります。

メディアやコンテンツホルダー企業がコンテンツプロバイダーとしてビジネスを展開する際に、私たちが、そのIP化をどのようにサポートし、ID化をどう推進し、新たなビジネスをどうやって創出するのか、とても重要な課題に直面しています。

放送局がIP資産を形成し、新聞社、出版社もIP・ID戦略へと舵を切る。メディア各社がIP・ID戦略を推進していく中で、私たちもその動きを見極め、しっかりと事業機会を捉えていきたいと考えています。

AaaSをDX戦略の中核と位置付け、 テレビとデジタルメディアの融合を図る

広告業界は、これまでの「広告枠の取引」による、いわゆる予約型広告ビジネスのモデルから、「広告効果の最大化」による運用型広告ビジネスモデルへ移行しています。そうした業界の転換期を見越して、博報堂DYグループでは、広告メディアビジネスの次世代型モデル「AaaS（Advertising as a Service）」の開発を進めてきました。

AaaSをより高度なマーケティング機能を備えたサービスにしていくために不可欠な要素が「インテグレーション」「ダイナミックデータ」「ビジュアライゼーション」です。

「インテグレーション」は、例えば、テレビの視聴率データおよびデジタルメディアのパフォーマンスデータをデータベース化し、効果測定したものを統合データにすることです。「ダイナミックデータ」は動的データの活用です。従来の広告プランニングが過去のデータ、いわば静的データを活用して次のキャンペーンで改善していくものだったのに対し、AaaSでは動的かつリアルタイムのデータを集積し、「可視化（ビジュアライゼーション）」して、同じキャンペーン中に改善施策を提供できるようになります。

より高度なマーケティング機能を
付加したサービス提供に不可欠な
要素が「インテグレーション」
「ダイナミックデータ」
「ビジュアライゼーション」です

博報堂DYグループのデジタル戦略

AaaSは、メディアDX戦略の中核となるクライアント向けの新たなソリューションサービスとして、2023年3月期には導入企業数が前期比約2.5倍の250社超、案件数としては1,000件を超える規模にまで達しています。

事業としてのAaaSはまだ初期フェーズではありますが、ここまでは確かな成果を得ることに成功しています。今後さらなる開発を進める過程で、大事にしている要素が3つあります。

第一が安全性。プライバシーポリシーを確立し、安全性の高いサービスを提供することは極めて重要です。第二に高いパフォーマンスを達成すること。これは今後よりシビアに評

価・管理されていくでしょう。そして、最後にアドバンステクノロジーです。先端的なテクノロジーを駆使した広告サービスがまさに市場から求められています。

この3つの要素は、私たちが広告メディアビジネスを発展させるために不可欠な要素であり、次世代型モデルとなるAaaSのDNAとして組み入れているものです。

さらに、私たちはAaaSを初期フェーズから次のステージへバージョンアップさせるための準備を進めています。基本コンセプトであるテレビとデジタル分野の融合・統合という側面においては、既に有効なサービスを展開していますが、インターネットに接続されたテレビ型デバイスのCTV、屋外広告・屋外

メディアであるODM (OOH) も含め、メディアのカバレッジを広げながら、より高度なパフォーマンスを発揮していきたいと考えています。

また、生成AIの活用も進めています。クリエイティブ分野においてパフォーマンスの高いAIモデルを構築し、得られたデータをクリエイティブ制作にどのようにフィードバックさせていくか、より高品質のサービスをいかに提供するか、これらの仕組みをAaaSにも導入していきます。

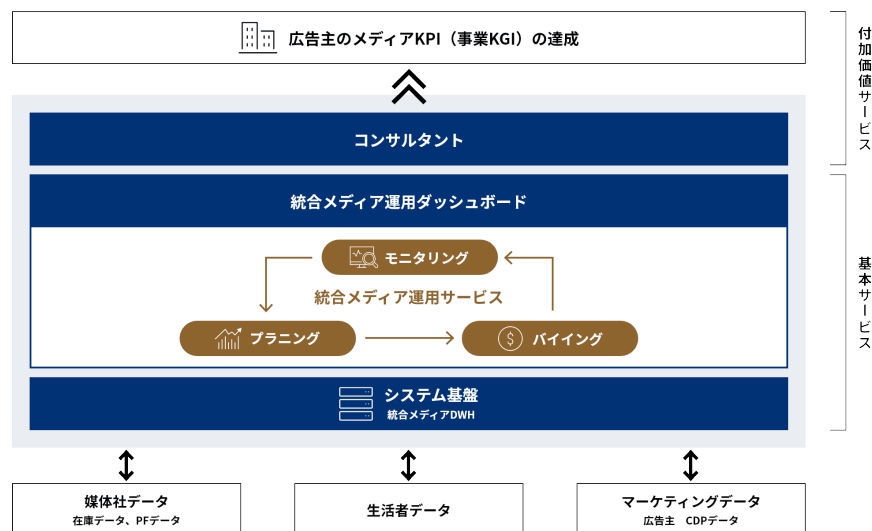
デジタル広告の中で検索連動型広告は依然高いシェアを有して

はいますが、AIの登場によって今までの検索連動型広告とは異なるモデルが生まれ、大変革を起こす可能性も高いため、しっかりと注視していかなければなりません。

クライアントのデータを活用した新しいマーケティングモデル構築に挑戦

クライアントのマーケティング活動がさらに進化を遂げていく中で、AaaSをベースとした新たなマーケティング・コミュニケーションモデルを確立すべく、メディアデータを起点とした先進的なコンサルティングサービスもいっそう充実させ、フィー型のビジネスモデルを確立していく計画です。さらに、AaaSを基幹システムとして、例えばSier企業のように他の広告会社に外販するビジネスの拡大にも取り組み始めています。また、インハウスエージェンシーに近い形でクライアント企業のマーケティングシステムにより密接に関わっていくことにも着手しており、クライアント側のファーストパーティデータを活用したマーケティングモデルの構築にも取り組んでいます。企業の顧客データと紐づいたテレビやデジタル広告等のメディア効果を統合管理するシステムをつくり上げることで、これまで以上に広告の効果を最大化することも可能となるでしょう。場合によっては、クライアント企業とのジョイントベンチャーに発展するビジネスの創造までを具体的に構想しています。

AaaSによる、広告主の事業成果への貢献



メディアのDXとマーケティングの
DXとの掛け合わせによって
マーケティング・コミュニケーション
領域でのリーディングポジションを
目指します

新たな広告市場におけるリーディングポジションを 目指して

テレビの視聴者が大きく減って広告産業も衰退するという論調がありますが、私は単純にそうなるとは考えていません。テレビ、スマートフォン、タブレット端末など「メディアのモニター」という意味では明らかに増加しています。モニターがあらゆる場所に存在し、テレビの視聴時間は減少しても、モニターとして見た視聴時間は確実に増えています。ですからテレビビジネスではなくモニタービジネスと捉えれば、その総視聴時間は今後も飛躍的に伸びていくでしょう。YouTubeなどもまとめてモニターの広告在庫と考えると、その量は膨大です。そう考えると、動画広告市場はいっそう拡大し、私たちのビジネスチャンスも広がっていきます。このようなメディア環境の変化と広告市場の拡大を考えると、前述したようにデジタル広告を検索連動型広告、動画広告、アドネットワーク広告などと分類した上で、動画広告をテレビ広告やODM（OOH）などと合わせた「モニター広告市場」というセグメント視点でマーケットを捉え直すことができます。そうするとその成長率は極めて高いことがお分かりいただけるでしょう。こうした考え方も含めて、メディアビジネスのDXとして開発したのがAaaSであるとも言えます。

メディアのDXとマーケティングのDXとの掛け合わせによってマーケティング・コミュニケーション領域でのリーディングポジションを目指すことが、私たちの大きな戦略の1つであ



り、中長期的な勝ち筋になるものと考えています。メディアのDXにおいては私たちの持つAaaSが大きな強みになっていく一方で、もう1つの軸であるマーケティングのDXにおいては、また別のプレイヤーとの仕組みを構築する必要があり、HAKUHODO DX_UNITEDを中心に急速にその体制整備を進めているところです。

5年に1度の変革の中で、Web3.0やメタバースなどによってこれまでにないリッチな体験価値を生活者に提供することができるようになっていくでしょう。私たちは2つのDXを進めながら、ビジネスモデルや組織体制の変革に挑み、激しく変化を続ける広告業界においてアップデートされていく新たな広告市場をリードしていきたいと考えています。

博報堂DYグループの領域拡大



事業領域の拡大を通じて グループの提供価値を強化 根幹には“生活者発想”

パートナー企業との共創やM&A、
グループシナジーの強化によって、
マーケティング実践領域やイノベーション領域への
拡大を推進しています。

江花 昭彦

取締役専務執行役員

クライアント企業の課題の複雑化・多様化に 対応するための領域拡大

博報堂DYグループの事業は、広告を中心とするマーケティング・コミュニケーション領域におけるクライアント企業に対するサービス提供を出発点としています。2003年にマーケティング・コミュニケーション領域に軸足を持つ博報堂、大広、読売広告社の3社が経営統合し、博報堂DYグループが発足しました。

その後、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム（DAC）やアイレップの連結子会社化をはじめとするデジタル領域の強化や戦略事業組織kyuを中心としたグローバル事業の拡大、さらにはコンタクトセンターや人材派遣企業等をグループ内に取り込むなど、事業領域を次々と拡大しています。その背景には、クライアント企業の課題が従来のマーケティング・コミュニケーション領域には収まりきらない範囲にまで多岐にわたって複雑化・高度化してきていることがあります。

デジタル化の加速に伴って、企業が生活者から選ばれ続けるために対応すべきことが格段に広がりました。インターネットと常時接続した生活者と企業との関係は、情報を一方的に流す単なる「接点」ではなく、相互に情報のやりとりをする「インターフェース」に進化しました。また、生活者の行動が購買時点だけでなく購買前、購買後までトレース可能となり、それぞれの時点での施策をデータと連携させながら最適化させるなど、企業のマーケティングニーズは大きく変化しています。また、そのような環境のもと、既存の事業に限界を感じ、

博報堂DYグループの領域拡大

新たな時代に即した事業やイノベーションを追求する企業も増えてきています。

当社グループはこうしたクライアント企業が抱えている新たな課題、あらゆるマーケティングニーズや企業のイノベーション／新規事業開拓のニーズに応えられる企業体であることを目指しています。そこで、これまで市場のリーダーとして対応してきたマーケティング・コミュニケーション領域だけではなく、クライアント企業のマーケティング活動におけるフルファネル対応を可能とするマーケティング実践領域、新規事業や事業変革をリードするイノベーション領域にまで機能やケイパビリティを拡張し、企業のありとあらゆる課題を解決できるよう体制強化を進めています。

事業ポートフォリオの拡張

2024年3月期を最終年度とする中期経営計画においても、提供サービスの変革を掲げ、事業ポートフォリオは着実に進化してきました。現在のポートフォリオは、マーケティング・コミュニケーション領域の拡大と同時に、コンサルティングやテクノロジー領域など多岐にわたっており、クライアント企業の企業活動全体に及ぶソリューションを提供できるまでに拡張しています。

クライアント企業のビジネスの手法までもが変わっていく中で、当社グループがお手伝いできる領域も変化してきています。例えば、ECによる買い物が完全に普及した中で、モノが一番売れるのは深夜の時間帯になりました。販売店のサポー

ト対応時間が終了した時間帯での顧客からの問い合わせにどのように対応するかといった課題が出てきました。そこで私たちはクライアントに対してコンタクトセンターやコールセンターのサービスを提供し、問い合わせ内容をデータ化したマーケティングアプローチを行うなど、具体的な生活者のニーズにダイレクトに応えるサービスまで提供するようになっていきます。つまり、クライアント企業のビジネスプロセスそのものに入り込んだソリューションが重要と考えたわけです。

マーケティング活動を起点とした事業領域の拡大は着実に進展していますが、世の中や企業の変革のスピードを考えると決して十分とは言いきれません。クライアント企業のサービスがテクノロジーによってますます変化する中、サービス全体を一気通貫ですべてサポートできるというところまでカバーできるよう、さらなる対応を進めているところです。

“生活者データ・ドリブン” フルファネルマーケティング

データの活用が進むにつれ、マーケティング・コミュニケーションの活動は、いわゆる運や勘に頼らず、様々な種類のデータを掛け合わせてより効率的かつ効果的に実行することが可能になりました。言い換えれば、データドリブンな手法を通じて、まさに科学的なマーケティングが実現できるようになったということです。

生活者の購買データや行動データを活かしたマーケティングでは、従来のマス広告では難しかったダイレクトなマーケ

変化の兆しをつかんで未来を予測し、
データやテクノロジーによって
クライアント企業のマーケティングの
進化、イノベーションの創出に
つなげていきます

博報堂DYグループの領域拡大

ティング、つまり一人ひとりに的確なメッセージを投げかけることができ、クライアント企業と生活者とのより深い関係性を構築することができるようになります。企業と企業の顧客（＝生活者）とのコミュニケーションをデザインする際、土台となるデータとして、私たちが長年培ってきた生活者データが当社グループならではの強みとなります。

これまでマス広告を中心にアプローチしていた「認知」の領域に加え、認知→興味→検討→購買からその後のCRMまで一気通貫でアプローチする「フルファネル」の支援が求められていることが、マーケティング・コミュニケーション領域を超えて事業領域拡大を進めている大きな理由の一つです。

私たちがグループ横断で事業領域拡大を推進していくため、2022年4月に博報堂テクノロジーズを設立しました。同

社は、当社グループがよりテクノロジードリブンな企業体へと進化するためのテクノロジー基盤のコアとなるべく、デジタルマーケティング基盤の強化やAI等の先進技術のマーケティング導入などの取り組みを主導する役割を担うこととなります。

イノベーション&コンサルティングサービスの提供

クライアント企業の課題がマーケティング領域を超えて広がっていることを背景に、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ことで、イノベーションやコンサルティングサービスにも事業領域を拡大しています。その中心となっているのがグローバル戦略事業組織kyuです。

kyuでは、先進的・専門的なサービスを提供する企業を次々とグループに加えています。その選定においても、当社グループが大事にしてきた“生活者発想によるクリエイティビティ”という企業哲学・価値観に共感・共鳴し、メンバーとしてシナジーを発揮できる企業や事業であることを重視しています。

2016年にkyuの一員となったIDEOは、生活者発想と極めて近い「人間中心（Human-Centered）」という考え方に基づくデザインを通じて、プロダクト開発から企業や社会の課題解決に至るまで、実に様々な分野でイノベーションや事業成長の起爆剤となる活動を展開しています。

また、同じくkyu傘下のPublic Digitalは、国連をはじめ、各国の政府機関や民間企業のDX業務全般を支援し、短期間でゼロからのデジタル化を実現するアジャイル型のサービス推進を行うコンサルティング会社です。

2022年には、都市開発領域においてグローバルなリーディングカンパニーとの評価を受けるGehlもメンバーに加わりました。Gehlは「人間を中心に据えた都市づくり」をすべての立脚点とし、その空間や周辺環境を利用する人々が抱える課題やニーズを徹底的に調査・分析した高度な戦略プランニング力を強みとしています。

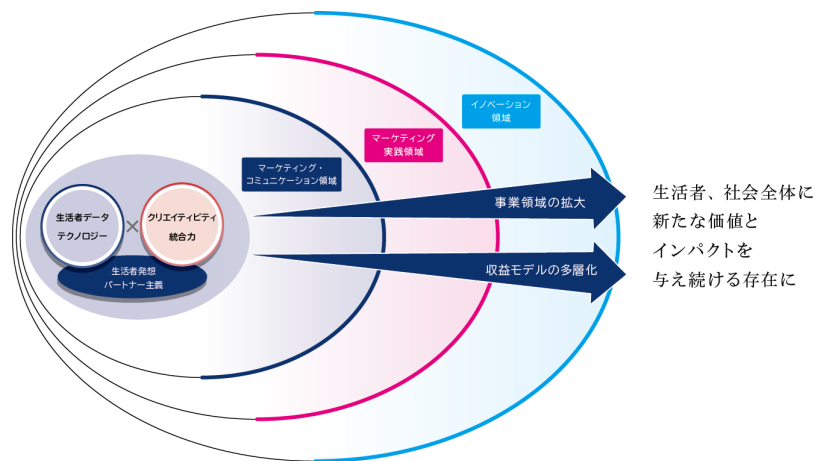
また国内では、博報堂と博報堂DYメディアパートナーズの新規事業開発組織「ミライの事業室」が多様なパートナー企業と連携した事業の立ち上げに取り組んでいます。“生活者発想によるクリエイティビティ”を強みとする私たち自身がオーナーとなって主体的に事業開発を推進し、その先にある未来の生活や社会の創造を目指しています。

事業領域拡大による収益構造の多層化

クライアント企業の課題解決が私たちの事業領域拡大の最大の目的ですが、同時に領域の拡大によって収益モデルを多層化させ、安定的・継続的に成長していく企業グループとなることも目指しています。

マーケティング・コミュニケーション領域では、これまでメディアのマージンやコミッションが収益の中心でしたが、マーケティング実践領域、イノベーション領域へとサービスを拡張しながら、収益モデルもサービスフィー、コンサルティング

事業領域の拡大



博報堂DYグループの領域拡大

強みであるクリエイティビティ、
コミュニケーション設計力、
統合力を武器に、イノベーションの
創出を図ります

フィー、投資事業によるキャピタルゲインや共同事業運営におけるレバニューシェアなど、実に多様化しています。また、マーケティング・コミュニケーション領域においても、AaaS (Advertising as a Service) によって従来のメディアの「広告枠」を売るビジネスからクライアント企業の事業貢献に直結する「効果」を提供するビジネスへと進化させることで、フィー型モデルのウエイトを高めています。グループ全体としてはまだまだコミッション型の収益割合が大きいものの、これらの取り組みを通じて様々な価値を提供し、収益モデルを多層化させながら、これからの事業成長を支える仕組みを実現したいと考えています。

生活者発想を基軸とする企業として不可欠な サステナブル経営

くり返しとなりますが、当社グループが最も大事にしているのは「生活者発想」です。この考え方から外れることなく、より先進的なサービスを提供していくことこそ、他社には真似できない博報堂DYグループならではの価値創造につながると確信しています。生活者発想を軸に据える上では、私たち自身が一生活者としていきいきと生活していなければなりません。そのような意味でも、サステナブル経営はどの企業よりも推進していかなければならないと考えています。

2022年4月にサステナビリティ推進室を設置し、サステナブル経営をよりいっそう推進していく体制を整備しました。当社グループにとって特に重要な課題だと考えているのは「人



への投資」です。多様な人材にとって魅力的で働きやすい環境をつくることをミッションと捉え、制度や評価指標の整備に順次取り組んでいます。また、生活者発想やクリエイティビティを養うことができる機会もこれまで以上に充実させるなど、強みである「生活者発想」をベースとしたクリエイティビティの源泉である「人」に対する取り組みを重点的に推進していきます。

クリエイティビティの基本は、常に楽しいことや面白いことを考えたり仕掛けたりすることだというのが私の考えです。テクノロジーやAI等の技術革新ももちろん重要ですが、社員一人ひとりが存分にクリエイティビティを発揮できるような環境を用意することが、グループの提供価値の向上に直結するものだと考えています。

博報堂DYグループのテクノロジー戦略



目指すのは「博報堂DYグループ＝テクノロジーに強い企業」

当社グループの事業領域は従来の広告・マーケティングにとどまらず、クライアント企業の経営のパートナーとして事業課題全体、そして社会課題解決に向けたソリューション提供に

まで拡大しています。その背景にあるのは、生活のオールデジタル化です。広告・マーケティングにおいては、私たちが長年蓄積してきた生活者データとクライアントの持つ顧客や販売に関するデータ、そしてメディアやマーケティングに関するデータを安全な形で連携し活用する技術開発と実践に、いち早く取り組んできました。現在その中核となっている

AaaS (Advertising as a Service) は、業界でも先進性を認めていただいております。強力に推し進めているところです。さらに、クライアントの事業課題や社会課題においても、デジタル・テクノロジーは大きな力を発揮します。私たちの固有の強みである生活者発想に基づく、クリエイティビティとテクノロジーを融合した独自のソリューションの開発・提供に取り組んでいます。

CTOとして目指すのは、広告業界のみならず、広く社会全体に「博報堂DY＝テクノロジーに強い企業」と思っただけの企業グループになることです。よりいっそう、グループのテクノロジー領域を強化し、広告・マーケティング領域と同様にクライアントの事業パートナーとしてもトップクラスのプレゼンスを確かなものにしていきます。

グループ全体で生成AIに注力

当社グループでは、注目が高まっている生成AIへの取り組みにグループ全体で注力しています。2022年に発足したグループ横断の研究開発組織「Creative technology lab beat」を中心に、AIなどのテクノロジーを活用し、効率性の追求だけでなく生活者の心を動かすクリエイティブを生み出すための先進的な研究、プロダクト・ソリューションの開発を行っています。広告制作では、デジタルクリエイティブのプランニング、生成、評価を果たすプラットフォームを開発し、現場での活用も進んでいます。加えて、ブランディング、Web制作、動画制作、CRMなどの各領域でのクリエイティブ業務プロセスをサポートするAIプロダクトやLLM（大規模言語モデル）を用

博報堂DYグループのテクノロジー戦略

いたプランニング支援ソリューションの開発に、継続的に取り組んでいます。

従来のAIが既存のデータにより認識、判別、分類、予測などを行うのに対し、生成AIはデータのパターンを学習し、いわば無から有を生み出すことが最大の特徴です。生成AIの活用には業務の効率化とサービスの高度化・拡張と、大きく2つの目的がありますが、特にサービスの高度化・拡張において軸となるのが、当社独自の強みである生活者発想です。人がテクノロジーに刺激され、これまでになかったクリエイティビティを発揮していくこと、すなわち「技術と人のクリエイティビティの共創」が生まれることを念頭に、生成AIの開発・活用を推進しています。

外部組織とのアライアンスを積極的に推進

変化のスピードが激しい技術領域であるWeb3.0やNFT（非代替性トークン）、XR（クロスリアリティ）およびメタバース領域に関しては、自社開発に加えて、先進的な技術を持つスタートアップ企業や研究機関とのアライアンスにも積極的に取り組んでいます。

▶ Web3.0領域

次世代のインターネットとして注目を集めるWeb3.0は、ブロックチェーンをはじめとする分散技術の活用により、ユーザー自らがデータを管理・共有する世界へと進化しています。Web3.0サービスを開発する博報堂キースリーでは、「日本

から世界を代表するWeb3.0サービスを生み出す」ことをビジョンに掲げ、web3ハッカソンの企画・運営に加え、企業向けデータウォレットサービス「wappa」や大手企業とWeb3.0関連のスタートアップ企業のハブとなるサービス「KEY3 STUDIO」を提供しています。



▶ NFT領域

NFTは、ブロックチェーンを基盤にして作成される代替不可能なデジタルデータであり、データのオリジナル性や希少性の証明を可能にする技術です。「ミライの事業室」では、2022年よりプロスポーツとファンのエンゲージメントを高めるNFTコンテンツ発行プラットフォーム「PLAY THE PLAY」の提供を開始しています。スポーツ競技団体や放送局などが保有する映像をNFT化し、グッズ、アイテム、トレーディングカードなど、希少性の高いアイテムをファンにお届けしています。

▶ XR・メタバース領域

XR・メタバース領域では、リアル体験の拡張、バーチャル空間とリアル空間をつなぐ体験設計を提供する技術活用や社会実装実験が進んでいます。博報堂テクノロジーズでは、ユーザー自身の3Dアバター生成や、自らの価値観や世界観を表すキャラクターアバターの作成、複数のアバターを使ったサービスなどが可能となる独自のサービス「アバターサービスプラットフォーム構想」の実現を目指しています。3Dアバター活用の先進事例として、博報堂グループの定期健康診断で従業員自身の3Dアバターを生成し、自身のアバターがパーソナルトレーナー「じぶんトレーナー」となり、目指すべき体型を可視化したり、改善に向けたエクササイズ等を教えるなど、社員一人ひとりの健康をサポートする取り組みを行っています。



また、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム（DAC）ではメタバース領域のメディア専門事業会社「ARROVA（アローバ）」を設立しました。ARROVAはゲームプラットフォー

博報堂DYグループのテクノロジー戦略

ARROVA事業概要

コンサルティング プランニング	サービス/ コンテンツ開発	広告プロダクト開発	広告プロダクト販売	タイアップ コラボレーション	ブランド コンテンツ制作	二次拡散
						
ゲーム／XR領域における事業者／広告主向けの戦略立案	ゲーム／XRを用いたサービス／コンテンツの設計・開発および支援	プラグインツールによるゲーム空間内の広告枠の設置・開発 ゲーム／XRを用いた広告プロダクト開発	複数のゲーム空間を横断し配信可能な運用型広告商品の販売	MAU*100万人以上の大型ゲームとのコラボレーションを提供 *MAU：Monthly Active Users（月間アクティブユーザー）	Fortniteや「あつまれどうぶつの森」など大型プラットフォーム上にブランド独自のゲームを制作・運用 ARを活用した体験・操作可能な広告コンテンツの制作	e-Sports大会の企画テレビと連動したパッケージ商品の提供など

ムや、AR・VRといったXR領域、イマーシブメディアと呼ばれるバーチャルコンテンツを新たなメディア領域と見立て、3D空間を活用したメディアプロダクトの開発や広告サービスを展開していきます。ARROVAでは既に広告枠の開発・販売などによる広告出稿の実績が多数あり、また、XR技術やメタバース領域でのサービスやコンテンツ開発のコンサルティング事業も展開しています。

差別化を実現するプライバシーテック

テクノロジー領域における当社グループの優位性の1つがプライバシーテックです。生活者のプライバシー意識の変化に伴い、個人情報保護法やサードパーティクッキー規制の動きなど、プライバシー保護に関する規制や要請が高まる中、企

業のマーケティング活動においてファーストパーティデータの活用が重要なテーマになっています。ただし、その活用には個人情報を取り扱うリスクが伴うため、適法性の担保と個人特定性の排除をしたデータに加工し、組み合わせて活用する技術（データフュージョン技術）が必要となります。当社グループは長年にわたり、このデータの安全な利活用技術の開発・改良と実装に注力してきました。その取り組みはマーケティング業界の中でもトップクラスであると自負しています。また、当社グループは、クライアント企業の購買・顧客などのデータに、当社グループが長年蓄積してきた生活者の意識・行動などの生活者データとメディアや市場のデータを掛け合わせてマーケティングを高度化する技術・ナレッジにも定評があり、他社との差別化につながっています。

当社グループは、プライバシー保護と生活者の利便性を両

立するために、データの適切な利活用に向けたデータ連携技術を蓄積し、これまでに10件を超える特許を取得しました。さらには、秘密計算技術の高度化に向けた同分野の先進企業である（株）Acompanyと提携したほか、生活者にとって最適な同意のあり方の研究など、プラットフォームやデータホルダーを含む業界横断での技術研究にも取り組んでいます。今後も、生活者にとっての価値創造を中心に据えた技術開発を進めていきます。

企業・生活者間で価値創造するためのテクノロジーを追求

私たちが先進技術の開発と活用に関して最も重視しているのは、単に便利なテクノロジードリブンのサービスやソリューションをつくるということではなく、テクノロジーの適切な活用によって企業と生活者の間で新たな価値を創造することです。技術は単に、人が一方的に、便利に使うだけのものではありません。人は自らつくり出した技術によって、人としての新たな能力に目覚め、進化する、という側面を持っています。それが人と技術の関係の長い歴史であり、技術と人の社会は互いにそのような「再帰性」を有しています。生活者発想をポリシーとして持っている私たちは、そのような思想のもとに先端技術に取り組み、“人のクリエイティビティを活かす技術”にこだわっていきます。そうすることで、“博報堂DY”が世界の中でユニークな“テクノロジーブランド”になることを目指していきたいと思います。

04 Sustainability

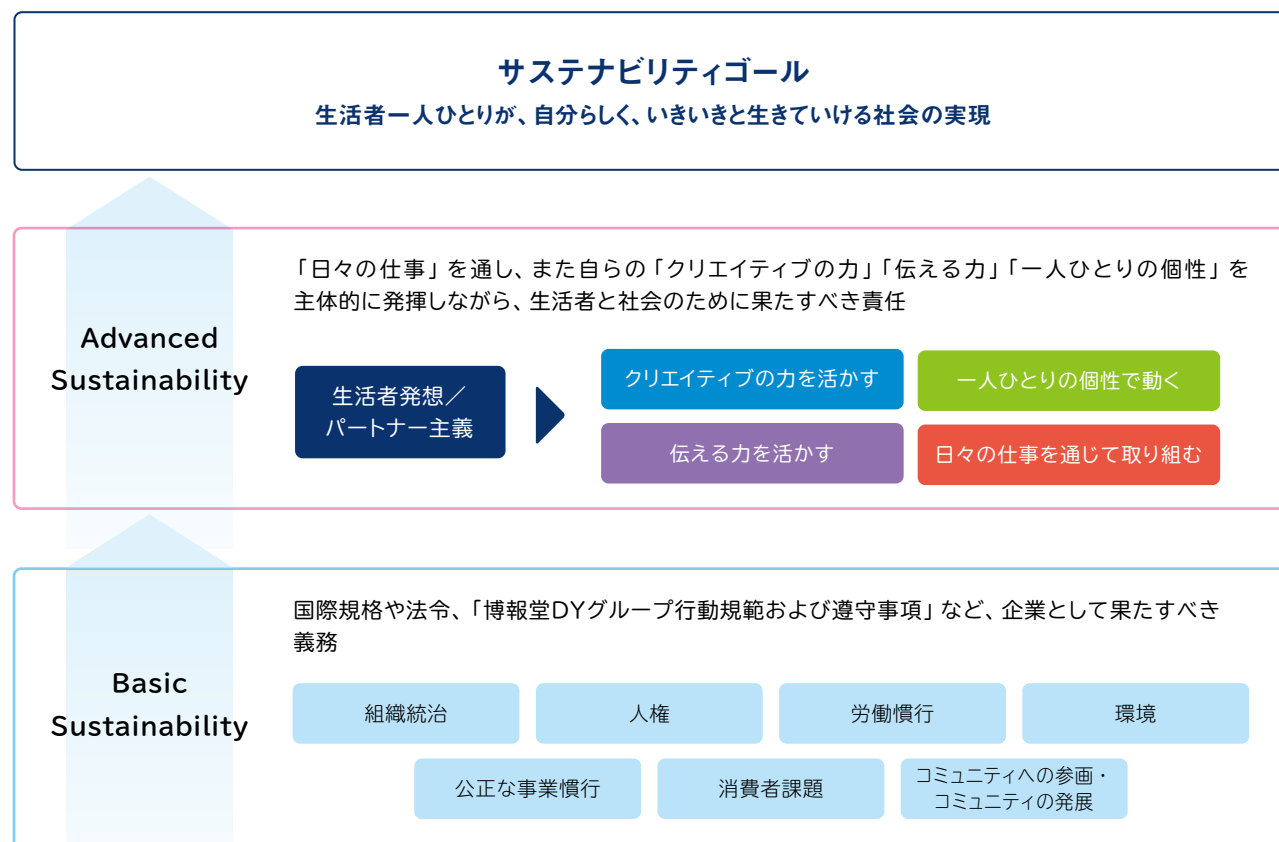
- 46** 博報堂DYグループのサステナビリティ
- 47** DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）
- 51** ワークスタイル変革
- 52** 健康経営
- 53** 人権方針
- 54** 気候変動などを含む環境課題解決への取り組み
- 56** グループ会社におけるサステナブルな取り組み
- 57** グループ会社における環境への取り組み
- 58** グループ会社における地域貢献への取り組み
- 59** グループ会社における教育貢献への取り組み
- 60** 公益財団法人 博報堂教育財団

博報堂DYグループのサステナビリティ

当社グループは、企業経営において「生活者発想」と「パートナー主義」という2つのポリシーを基軸に、社員、株主、取引先、メディア、コンテンツホルダー、各種団体をはじめとするマルチステークホルダーとの適切な協働に取り組み、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。

クリエイティブ、マーケティング&イノベーション、データ／テクノロジー基盤により、より良い未来を描いていくことが、社会から強く求められている当社グループの役割であると考えます。

サステナビリティの考え方



サステナビリティ推進体制

グループサステナビリティ委員会

博報堂DYホールディングスに「博報堂DYグループサステナビリティ委員会」を設置しています。社長を委員長とし、社内取締役が委員を務めます。グループサステナビリティに関する方針や戦略、各種施策の検討・策定を行う役割を担っています。

サステナビリティ推進本部

グループの事業会社各社とともに、より実効力を持ったサステナビリティ活動を推進すべく、2024年3月期よりサステナビリティ推進本部を設立しました。

E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）の各部会ごとに、各テーマの方針・目標・活動について議論を行っています。

▶ 2023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
- マテリアリティの改定 - 人権方針の策定	ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン方針の策定

DE&I (ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)

当社グループでは、社員一人ひとりが持つ個のクリエイティビティとチームによる共創を価値の源泉としており、DE&Iの推進は企業活動に欠かすことのできない礎です。多様な社員が自分のスキルを十分に発揮しながらのびのびと働けるよう、様々な取り組みを推進しています。



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、あらゆる人が、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。

DE&I (ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン) は博報堂DYグループのDNAである生活者発想そのものであり、イノベーションの源泉です。
当グループは、その経営方針の一環として、グループ全体でDE&I (ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン) を推進します。

詳細 ▶ [WEB](#) 方針全文

推進体制

当社グループでは、DE&Iを経営トップのコミットメントのもと推進しています。
サステナビリティ管轄部門である「サステナビリティ推進室」は、サステナビリティ担当取締役のもと、本方針の浸透およびDE&I全般に関する取り組みを推進します。

DE&I推進へ向けた3つの取り組み

2023年5月には、グループ経営方針の一環として、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン方針を策定・公表するとともに、ジェンダー平等における目標として、2030年度までに管理職の女性比率30%を目指すことを宣言しました。

博報堂DYホールディングスらしいDE&Iの実現に向けて、各種取り組みを推進していきます。



DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）

働きやすい環境づくり

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

両立社員の支援（博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ）

ライフプランとの両立を支援する各種制度を整備しています。

	ライフステージ		
	妊娠前～妊娠中	出産後～育児休業中	復職後
育児	特定積立休暇（妊活）	妊娠前	
	妊娠中の通勤緩和措置	妊娠中	
	通院時間の就業免除*1	妊娠中～出産後1年間	
	産前休暇	出産当日を含む6週間（多胎出産の場合14週間）	
	産後休暇	出産日翌日から8週間	
	配偶者出産休暇 男性対象*2	産前6週間～産後8週間の間に3日間取得可能	
	出生時育児 男性対象*3	出生後8週間以内に4週間まで（2回に分けて取得可能）	
	育児休業	最大で子が2歳となった次の4月まで	
	復職前キャリア面談（任意）	復帰前1～2ヵ月に実施	
	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		
	事業所内保育所	生後3ヵ月～2歳クラスまで	
	看護休暇*4	対象となる子1人につき、年間5日間、1時間単位で取得可能	
	通期サポート・窓口	妊活相談窓口、育児に関する相談窓口、キャリア相談、カフェテリアプラン、家事代行サポート	

介護	休暇・休業	介護休業	通算で93日間利用可能（3回まで分けて取得可能）
		介護休暇*4	対象となる要介護人1人につき、年間5日間、1時間単位で取得可能
		特定積立休暇（介護・看護）	残存年次有給休暇を介護・看護目的で利用可能
	セミナー・相談窓口	両立相談窓口（社内・社外）	介護に関する相談窓口を社内外に設置
		介護セミナー・交流の機会	外部講師によるセミナーや、社内の当事者同士が交流する座談会等を開催

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

TOPICS

2023年3月期男性育休100%達成（読売広告社）

2022年10月、読売広告社は2024年までに男性社員が育児休業（育休）を100%取得できることを目指して、（株）ワーク・ライフバランスの「男性育休100%宣言」に賛同しました。読売広告社では、原則、出産後1年以内の男性社員の育休取得を必須とし、期間は2週間を目標としています。全社員に向けた子育てハンドブックを配布したほか、性別にかかわらず社員が育休を取得できるよう、育休取得者をサポートする周囲のチームメンバーへのインセンティブ支給などの施策を実施し、男性社員の育休取得を推進しています。

2023年3月期は、9名の社員全員が育休を取得し、100%を達成することができました。

Interview

チームで挑む「パパ育休100%取得」（読売広告社）

2人目の時に育児のための休みを約1ヵ月半取得しました。育児を通じて家族と向き合うことの大切さを実感でき、何より、子どもと一緒に過ごした時間はこれ以上なく幸せでした。

チームリーダーというポジションで育休を取得することに業務上の不安はありましたが、部署全体のサポートもあり、前もって業務を棚卸しして他のチーム員に任せることで、クライアントの理解と協力も得られて、チーム全体の経験値が上がりました。結果的に、会社のレピュテーション向上につながり、とても良かったと思っています。当社独自の育休制度があり、活用することで心理的不安も払拭できました。復職後はタイムマネジメントをより意識して業務にあたり、夕方以降は妻と協力して育児時間を確保しています。



第1ビジネスプロデュース局
第1部 担当部長

木村 浩尚

DE&I (ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)

働きがいの実現

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

女性社員の活躍推進

ジェンダーにかかわらず社員が活躍できる風土を実現する指標として、2030年度までに管理職の女性比率30%の達成を目標としています。すべての女性社員が自分らしいキャリアを見つけ、歩むことができるよう、人材育成や環境の整備など、様々な施策を通して女性活躍推進に取り組んでいます。

新卒採用女性比率	48.9%
管理職女性比率	11.5%
育児休暇からの復職率	96.2%

(2023年3月期)

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

2030年度
グループの管理職の女性比率目標
30%

アンコンシャスバイアス研修（読売広告社）

読売広告社では2023年3月期よりアンコンシャスバイアスに関する取り組みを開始し、役職員全員必須のオンライン研修、現場マネジメントを担うチームリーダーに対する対面研修を実施しました。また、社長が自身の気づきを全社員へシェアする取り組みも行いました。一人ひとりがバイアスに気づける組織体となることで、自社のDE&Iを推進していきます。

Interview

女性のリーダーシップ発揮に向けて（大広／大広WEDO）



「人の成長が財産」推進局
育成チーム
チーム&マネジメントリーダー

細谷 由美子

大広／大広WEDOでは、多様なメンバーがお互いの価値観やキャリアについて尊重し、認め合える文化や風土を組織の中で醸成していきたいと考えています。

まずは多様性の中でも、女性管理職が少ないという現状を鑑み、ジェンダーバイアスの払拭という観点から、女性のリーダーシップを育成する研修を2023年3月期よりスタートしました。

管理職になることだけを目的とせず、自身の強みを活かしたリーダーシップスタイルの気づきと、職場での実践を通じ

て、マネジメントも含めた様々なキャリアの選択肢の中から、今後の自分らしいキャリアを描き、その実現に向けて前向きなアクションを考え、一步を踏み出すための研修と位置付け、1ヵ月おきに全3回で構成しています。

対象は、今後リーダーシップの発揮を期待する中堅層の女性社員約30人、およびその上長です。周囲の意識変容も重要であることから、直属の上長向け研修も並行して開催しています。

研修では、多様なリーダーシップスタイル、自身の強みなどのマインド面から、コミュニケーション、問題解決、意思決定などリーダーシップを発揮するためのスキルを学び、職場で実践・振り返りをするところまでをカバーしています。

当初、女性限定の研修を疑問視する声もありましたが、終了後、受講者からは、「女性社員だけの研修で良かった」「社内における女性のキャリアパスの参考が増えた」「自身のキャリアを見直す機会になった」という感想が寄せられました。

今後も、ジェンダーバイアスの是正に向けて、本研修にとどまらず多様なアプローチを検討していく予定です。

DE&I (ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)

誰もが活躍できる社会

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。

LGBTQに関する取り組み(博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ)

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

▶ 相談窓口「カラフル窓口」の設置

2021年11月より、ダイバーシティ相談室を設置しており、ダイバーシティや性のあり方などの困りごとに関して匿名で窓口に相談することができます。

▶ 配偶者要件の範囲拡大

2022年11月より、配偶者要件を「事実婚のパートナーおよび同性パートナー」に拡大し、各種人事制度や福利厚生適用対象としています。

TOPICS

多様な性のあり方で発想し、社会に新たな価値を創造する「LGBT総合研究所」(大広／大広WEDO)

LGBTQなど多様な性のあり方に特化した専門シンクタンクとして2016年に設立しました。「生活者発想」で多様な性のあり方を調査・研究し、LGBTQと企業や自治体をつなぐ架け橋としてDE&I推進活動やマーケティング活動をサポートしています。2021年には、全国約43万人を対象に「LGBT 意識行動調査2021」を実施しました。今後もLGBTQなど性的少数者に対するさらなる理解や向き合いが求められると考え、本調査などを活用し、LGBTQとの共創社会の実現を目指していきます。



障がい者雇用の促進

障がいの有無にかかわらず、すべての社員が博報堂DYグループの一員として働きがいを感じることをできるよう、合理的配慮に基づいた環境整備および障がいのある方の積極的雇用を進めています。

当社グループの障がい者雇用比率
グループ算定で **2.50%**
(2023年3月31日現在)

TOPICS

多様な社員が活躍し、障害者活躍企業の認証を取得(博報堂DYアイ・オー)

博報堂DYアイ・オーは、当社グループの特例子会社で、グループ各社のシェアードサービスを担っており、2023年4月現在、従業員170人のうち半数以上を占める93名に障害があります。

「アイ・オー」は、創業当時の主要業務であるInputとOutput(入出力)の頭文字由来で、「仕事で貢献する」という強い意識の表れであり、障害者と健常者が、障害の有無にかかわらず対等な従業員同士のチームとして働くことが特徴です。お互いの個性も障害も認め合いながら、助け合い、切磋琢磨することでいきいきと業務を遂行しています。



現在は、入出力にとどまらず、グループ各社の経理業務や、伝票照合・チェック業務、サイト開発、データ処理といった様々な業務を担当しています。

TOPICS

精神障がい者の雇用拡大とキャリアアップを支援する新会社「SUPERYARD」(博報堂)

SUPERYARDは、2023年2月に博報堂と三井不動産(株)の合併で立ち上げられました。三井不動産の働き方・オフィス活用に関する知見と、博報堂が広告業務で培ってきた良い部分を見極めて周囲に知ってもらうノウハウを掛け合わせ、一人ひとり特性の異なる精神障がい者が様々な企業で活躍し、キャリアを積んでいける社会の実現に挑戦しています。

ワークスタイル変革

社員一人ひとりがクリエイティビティを最大限に発揮し、自分らしくいきいきと活躍することのできる職場環境の整備は、サステナビリティゴールの実現に向けた重要な基盤です。社会環境の変化が大きい現代において、社員が自分らしく楽しく働きながら充実したワークライフを送ることができるよう、働き方の変革に向けた様々な取り組みを推進しています。



ワークスタイル変革に向けた取り組み(博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ)

2023年3月期より、中核事業会社である博報堂および博報堂DYメディアパートナーズでは、ワークスタイル変革推進委員会を立ち上げ、2022年12月には、新たなワークスタイル変革の指針「Time Value Management」および新しい働き方ビジョン「はたらくと人生を、もっといい関係に。」を策定しました。整備された環境と適切な業務変革のもと、多様な個人がそれぞれのスキルを磨き、“チーム”としてお互いの生産性を意識しながら最大のクリエイティビティを発揮できるよう、各種施策を推進していきます。



はたらくと人生を、
もっといい関係に。

ワークスタイル制度一覧

働き方のルール	プラ休5	プライベートの時間をプランニングし、自分や仕事にプラスを生み出す休暇「プラ休」を新設し、月に少なくとも1日、平日に年次有給休暇を取得し、心身の健康と知恵の充電に充てる。
	インターバル11	業務終了から業務開始までの時間を11時間以上空ける「インターバル」を取ることで、翌日の業務にて十分なクリエイティビティの発揮ができるように心身ともに体調を整える。
働き方のマナー	スラッシュ7	社内における会議、打ち合わせのコアタイムは午後7時までとし、効率的な打ち合わせの進行を心掛けると同時に、個人でアイデアを考えたり、充電するための時間確保を目指す。
	サイレント10	平日午後10時以降および土・日曜日については不要不急の連絡や返信の要請を控え、“一緒に働く人同士の時間を大切にする”という風土を醸成する。
その他制度	プラ休7	プラ休5を5日取得した場合に、9月～翌年3月の7ヵ月間に限り、月1日付与される特別休暇
	振替休日	休日に3時間以上労働した場合に1日付与される休暇
	健康休暇	オーバーワーク基準の超過月でその月末時点で振替休日の保有がない場合、翌月から2ヵ月を期限に1日付与される休暇
	フリーバカンス休暇	年2回付与される5日連続取得の休暇
	ステップ休暇	勤続10年、20年、30年に達した翌年の1月に付与される最大15日連続で取得可能な休暇
	テレワーク勤務	日本国内での自宅やオフィスに準ずる場所でのテレワークが可能

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、様々な取り組みをしています。



健康経営に向けた取り組み(博報堂／博報堂DYメディアパートナーズ)

健康宣言

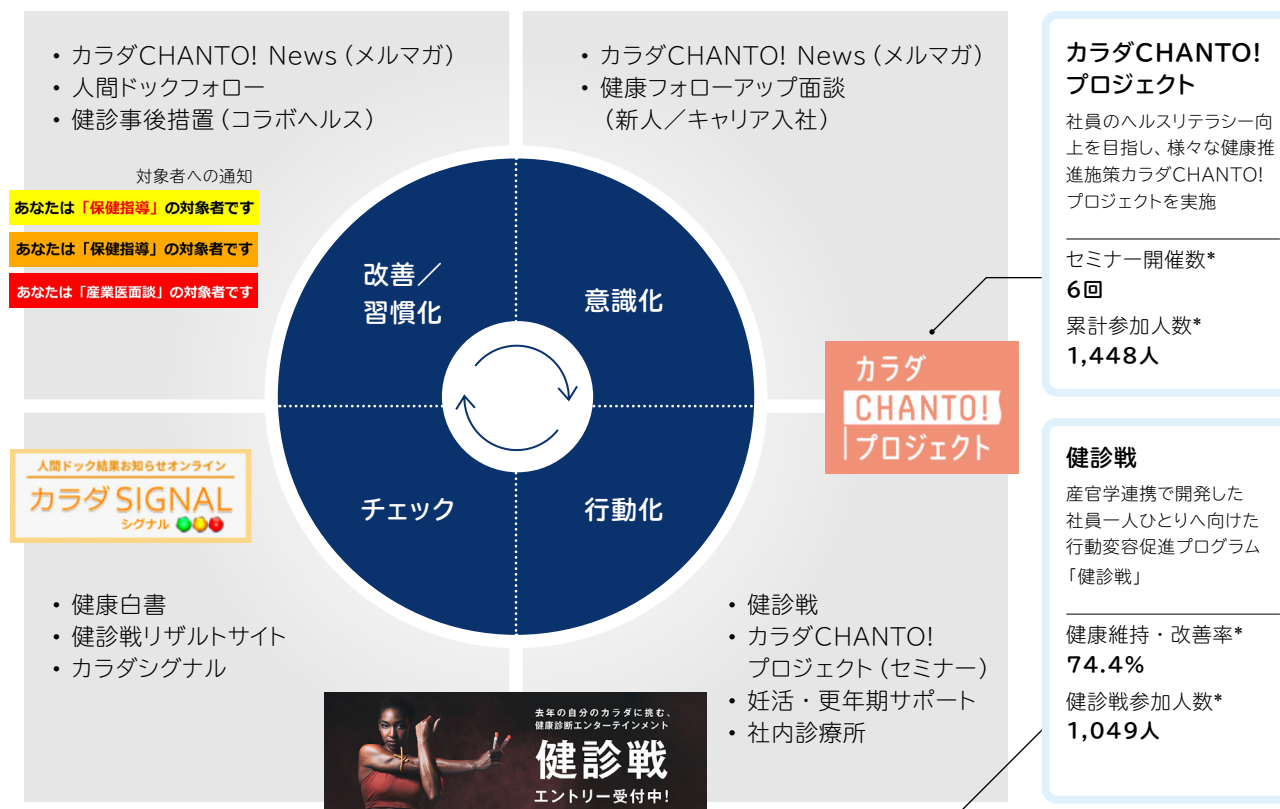
博報堂は「人が資産」の会社です。
(中略)つねに、プロフェッショナルとして、自分のコンディション(健康)維持と能力伸長に心を寄せ、チームメンバーの健康と生活にも思いをはせながら、仕事をしています。博報堂で働く全ての人それぞれが、「仕事が人生を豊かにし、人生が仕事を豊かにする」環境を享受している。その土台には、一人ひとりの「健康」があります。博報堂は今後も、社員と会社の持続的な成長を支え、世の中に新たな価値を提供し続けるために「健康経営」を推進してまいります。

詳細 ▶ [WEB](#) 博報堂
詳細 ▶ [WEB](#) 博報堂DYメディアパートナーズ

推進体制

CHO(健康経営最高責任者)として、統合マネジメントセンター長兼博報堂健康保険組合理事長の西岡代表取締役専務執行役員を任命しました。人事戦略局健康推進部や健康サポートセンター、社内診療所の医療職スタッフや健康保険組合などと連携し、博報堂らしい健康経営を目指します。

健康経営推進サイクル



* 対象期間：2023年3月期
対象範囲：博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ

人権方針

当社グループでは2022年、グループ人権方針を制定しました。2023年には重要分野として顕著な人権課題を特定し、同年2月のサステナビリティ委員会にて報告しました。人権デュー・ディリジェンスガイドラインを策定し、グループの人権デュー・ディリジェンスを4つのサイクル（特定評価、防止軽減、モニタリング、情報開示）に基づいて実施しています。



博報堂DYグループ人権方針

～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のために～

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、サステナビリティゴールである「生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」を目指しています。

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

詳細 ▶ [WEB](#) 人権方針全文

推進体制

博報堂DYグループの取締役会は、本方針で規定する人権尊重の活動全般を持続的に監督する責務を持ちます。とりわけ顕著な人権課題への取り組みに関するモニタリング機能を果たしながら、人権侵害への直接的または間接的な関与を回避するため、合理的措置を講じます。

サステナビリティ管轄部門である「サステナビリティ推進室」は、サステナビリティ担当取締役のもと、本方針の浸透および人権尊重全般に関する取り組みを推進します。

人権デュー・ディリジェンス

顕著な人権課題

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

*主に協力機関

詳細 ▶ [WEB](#) 特定プロセスや判断基準

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・相談を受け付ける救済窓口を設置し、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）

気候変動などを含む環境課題解決への取り組み

当社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、お取引先とのビジネスなどを通じ、持続可能な社会の実現と発展を目指していきます。



基本理念

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

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

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

詳細 ▶ **WEB** 基本理念

推進体制

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

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

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同

当社グループは「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同しており、シナリオ分析に際してサステナビリティ委員会（委員長:代表取締役社長）、環境管理責任者の下部にE（環境）部会を設置しました。本部会に本社およびグループ各社の関連部門が参画し、気候変動が及ぼす重要リスク・機会の洗い出しと、定量的な財務面の評価を2023年3月期に初めて実施し、推奨開示項目に沿ってグループ全体で情報開示を進めています。

詳細 ▶ **WEB** 気候変動およびTCFDへの対応

リスクと機会

当社グループでは、SDGsの達成に向けた社会と当社グループが持続的成長を遂げるための重要課題として、マテリアリティを2021年3月期に特定・評価しました。気候関連課題も含めたマテリアリティについては、そのリスクを「グループコンプライアンス委員会」にて進捗管理や見直しを都度行い、適切なリスク管理体制を構築していきます。

戦略:シナリオ分析

シナリオ分析の範囲として、当社グループの主要事業地域である日本国内を中心に、研究開発・調達・生産・サービス供給までのバリューチェーン全体を、2つのシナリオ（21世紀末の地球の平均気温が産業革命前と比較して1.5℃上昇以内に抑えられるシナリオ→1.5℃シナリオ ※一部2℃シナリオも併用、4℃前後上昇するシナリオ→4℃シナリオ）で、2030年以降の長期想定で考察しました。

気候変動などを含む環境課題解決への取り組み

指標と目標

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

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

詳細 ▶ [WEB](#) 気候変動およびTCFDへの対応

ISO14001取得状況

博報堂DYグループ環境方針のもと、一部組織では環境の国際規格ISO14001に基づいたマネジメントを実施しています。現在、博報堂およびグループ会社であるオズマピーアール、博報堂アイ・スタジオにおいてISO14001認証を取得しています。

再生可能エネルギー導入

2022年4月に再生可能エネルギーを導入している読売広告社に次いで2023年4月より博報堂DYグループ各社が入居している赤坂Bizタワーで使用する電力を「グリーン電力*1」に切り替えました。当社グループが「グリーン電力提供サービス*2」を活用することで、2023年度における赤坂Bizタワーの年間電力使用量の100%が実質グリーン化となります。

*1 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。

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

第三者保証

2022年3月期のCO₂排出量スコープ1、2、3に関しては、Webサイトで開示している「CO₂排出量 算定報告書」において、デロイト トーマツ サステナビリティ（株）より独立した第三者保証を受けています。2023年3月期のCO₂排出量スコープ1、2、3に関しては、第三者保証取得の取り組みを進めています。

詳細 ▶ [WEB](#) 「CO₂排出量 算定報告書」（「独立した第三者保証報告書」含む）

項目	目標	2019年度 （基準）	2022年度 実績	2022年度 達成状況
CO ₂ 排出量 スコープ1+スコープ2*1	2030年度50%削減（2019年度比）、 2050年度ニュートラル	11,174トン	6,959トン	37.7%減
CO ₂ 排出量 スコープ3*1	2030年度30%削減 （2019年度比）	30,063トン	17,747トン	41.0%減
再エネ導入目標*1	2030年度60%、2050年度100%	0%	1.8%	1.8%
省エネルギー目標*1	30%削減（2019年度比）	5,372kl	2,858kl	46.8%減
廃棄物削減目標*2	平均50%以上削減を維持（2019年度比）	486トン	228トン	53.1%減
リサイクル率*3	リサイクル率85%以上	82.2%	79.0%	79.0%

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

*2 博報堂東京本社の廃棄物排出量と削減目標

*3 博報堂東京本社のリサイクル率



グループ会社におけるサステナブルな取り組み

HOTAMET (TBWA\HAKUHODO)

社会課題となっていたホタテの貝殻を地域を支える重要な資源に

HOTAMETは、甲子化学工業（株）と北海道猿払村の協力のもと開発されたヘルメットです。猿払村はホタテ水揚げ量日本一に何度も輝く国内有数の生産地であることから、同村の位置する宗谷地区では年間約4万トンものホタテ貝殻が廃棄物として発生しており、地上保管による環境への影響や堆積場所の確保などが地域の社会課題になっていました。

そこで甲子化学工業とTBWA\HAKUHODOは、同村の余剰ホタテ貝殻の状況を解決すべくホタテ貝殻の主成分が炭酸カルシウムであることに着目し、新素材の材料として再利用するための開発に着手。廃棄ホタテ貝殻と廃棄プラスチックを組み合わせたエコプラスチック新素材「カラスチック®」を開発しました。

新品のプラスチックや石灰岩由来のエコプラスチックよりもCO₂排出量の削減が可能であるほか、ホタテ貝の構造を模倣したことで強度も向上しています。

素材開発から設計に至るまで環境への負担が少なく、持続可能性に配慮したプロダクトであることから、カンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバル2023において合計3つの賞を受賞しました。

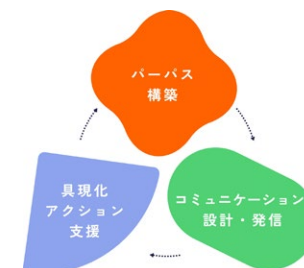
詳細 ▶ [WEB HOTAMET](#)



SUSTAINABLE ENGINE (博報堂プロダクツ)

企業のサステナビリティアクションを加速させる専門プロジェクトチーム

博報堂プロダクツは、サステナビリティ領域における企業のコミュニケーション課題に対し、総合制作事業会社としての強みを活かし、広告・プロモーション領域の専門性と実施力に加え、サステナブル領域の知識と実績を兼ね備えたエキスパートからなる専門プロジェクトチーム「SUSTAINABLE ENGINE」を発足しました。企業課題に合わせ、パーパス構築、コミュニケーション設計・発信、具現化アクション支援という3つのプロセスごとに各事業領域それぞれの専門性を発揮しながら、互いの知見を融合



させることによって総合的なソリューションを提供できるのが特徴です。

脱炭素社会の実現とサプライチェーンにおける環境・人権への配慮に向けて、トレーサビリティ確保、クリーンエネルギー工場での生産、エコ輸送から、アップサイクルまで、ものづくりを基点としたサーキュラーエコノミーの実現も支援しています。

詳細 ▶ [WEB SUSTAINABLE ENGINE](#)



グループ会社における環境への取り組み

気候変動ラボ クリエイティビティとデザインの力で変革を起こす (IDEO／kyu)

IDEOはkyuコレクティブの主要企業です。人間中心のデザイン思考のパイオニアとして、環境問題、金融、輸送、教育、食品などあらゆる分野の商品やサービス、組織のデザインとイノベーションをクライアントに提供しています。現在、7拠点にオフィスを構え、約480人の従業員が横断的にチームを組んで課題に対応しています。

IDEOはこれまでもサステナブルな商品やサービスをデザインしてきましたが、気候変動ラボは「クリエイティビティとデザインの力によって、企業の気候変動時代への対応を手助けする」ため、2023年にスタートしました。私たちは現代を「気候の時代」と捉えています。これまでの「産業の時代」および「デジタルの時代」を経て、ネットゼロ・廃棄ゼロの世界で成功するには気候変動を起点にしたビジネスモデルや、組織の変革を通じて、サステナブルであることが生活者から求められています。私たちは、このようなニーズに対し「人間中心思考によるイノベーションデザインと組織変革」を企業に提供しています。

世界のリーダー企業の多くは気候変動に関する目標を掲げていますが、「環境に配慮した商品は既存のものより価格が高くなりがちで、性能が低く、デザインもいまひとつで、ユーザーの満足度が下がる」ことに悩んでいます。IDEOは、「価格が高くなったとしても“サステナブル”

かつ“品質の良いもの”」を提供することを念頭に置いています。

例えば、フォード社のF-150 ライトニングのプロジェクトでは、同社のベストセラーである自動車のF-150をEV化するだけでなく、パワフルで高性能な電源を備えてアウトドアレジャーで充電できるようにしたほか、荷台を電子器具が使える作業スペースとして活用できるようにしました。

これからは、組織やコミュニティを超えたコラボレーションに挑戦したいと考えています。気候変動をはじめとする社会課題の解決のためには、国や企業だけではなく、異なる世代や地域の生活者をつなぎ、対話をしていくことが重要となります。そのため、エレン・マッカーサー財団などの非営利団体とセクターを横断して連携し、廃棄物削減と自然の再生を実現する循環型経済に移行できるように取り組んでいきます。

クリエイティビティとデザインにこそ、縦割り組織のサイロを壊し、水平的な協働を実現する力があると、私たちは確信しています。



詳細 ▶ [WEB IDEO](#)

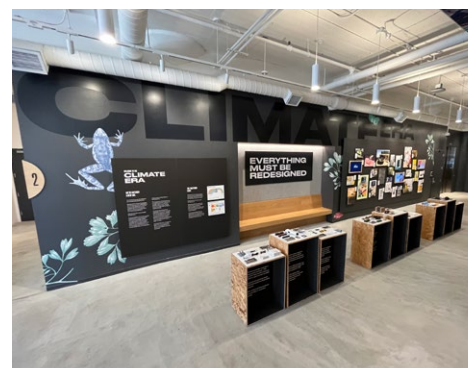
社名	IDEO LP
拠点	サンフランシスコ、シカゴ、ケンブリッジ、ロンドン、ミュンヘン、上海、東京
設立	1991年
kyu参画	2016年
従業員数	480人（2023年7月現在）
事業内容	プロトタイプング、ブランディング、製品／サービス・体験／ビジネスのデザイン、デザイン研究、ストーリーテリング、UXデザイン、DX



パートナー 兼
マネージングディレクター
ブライアン・ウォーカー



パートナー
ルイス・シリミングラス



サンフランシスコ事務所



ロンドン事務所

グループ会社における地域貢献への取り組み

地域活性化起業人制度の協定締結（ソウルドアウト）

地方自治体・地場企業との協業による、地域の宝の再発見

ソウルドアウトは設立以来、「中小・ベンチャー企業が咲き誇る国へ。」をミッションに掲げ、全国の中小・ベンチャー企業の課題やその独自性を理解し、デジタルマーケティング、ソフトウェア、メディア制作・運営、DX領域で支援しています。

2021年には、岩手県釜石市と「地域活性化起業人制度」の協定を締結しました。これは、総務省による、3大都市圏にある民間企業の社員が一定期間、地方自治体へ外出し、知見や経験を活かして地域活性化へつなげる業務に従事する制度で、ソウルドアウトからは岩手県釜石市と島根県雲南市へ社員を派遣しています。

岩手県釜石市においては、ストラテジックプランナーの池井戸葵を派遣し、これまで企業や自社のミッションステートメント策定に携わった実績、自社内でPR領域の新サービス立ち上げに尽力した経験をもとに、釜石市のシティプロモーションや、地元食品関連企業のマーケティング支援を行っています。地域を改めて見つめ直すことで「地域の宝」を再発見し、釜石市を訪れる人と市民との間で生まれる交流を通じた産業の発展を目指していきます。

詳細 ▶ [WEB](#) 地域活性化起業人制度

Interview



ストラテジックプランナー
釜石市 地域経済活性化
推進研究員

池井戸 葵

観光コンセプトの定義見直しから着手し、市役所のWebサイトやリーフレットの制作を担当しました。直近では、魚の加工品を扱うECサイトを立ち上げ、事業拡大に向けて活動中です。釜石市は多くの外部人材を受け入れているためオープンな土地柄で、地元の方が架け橋となるネットワークや外部人材コミュニティを通じた情報共有の基盤が整っています。初めての地方での一人暮らしは不安でしたが、地元の方と朝釣りへ行く機会が増え、自然の恵みを感じる生活を送っています。交流を通じて人の中の多面性が見えるようになり、「地方=人の集合体」という先入観から「地方=多面性のある人の集まり」という視点に変わっていきました。一人ひとりにサービスが行き届くことを念頭に業務に取り組んでいます。

FULL SWAN CUP (DAC)

新潟で未来のデジタルマーケティング人材を育てる

デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム（DAC）は、2019年に新潟拠点を開設して以来、県や市をはじめ、教育機関などからも支援していただきながら、新潟におけるデジタルマーケティング人材の育成に注力しています。2023年2月にプロサッカークラブの「アルビレックス新潟」のデジタルマーケティングパートナーとして契約を締結し、7月には学生を対象に「デンカビッグスワンスタジアム*を満員にする」をテーマとしたマーケティングコンテスト「FULL SWAN CUP」を共同開催しました。地域ならではのテーマ設定により、未来を担う若い世代からデジタルマーケティングに親しみ、関わっていただくことを目指しています。参加した学生からは、「自分の力、知恵、仲間と一緒に頑張る経験が得られた」「企画や壁打ちなど、本格的なマーケティングに挑戦できる貴重な実践の場だった」といった感想や、参加をきっかけに「マーケティングへの興味や新潟への愛着が今まで以上に深まった」という声が多く聞かれ、本コンテストが新潟に根ざすデジタルマーケティング人材育成の一助となりました。

今後も、“Empowering the digital future デジタルの未来に、もっと力を。”というミッションのもと、人材育成や、活躍できる環境の提供に尽力します。

*アルビレックス新潟のホームスタジアム

詳細 ▶ [WEB](#) FULL SWAN CUP 2023



グループ会社における教育貢献への取り組み

デジタルマーケティング業界の多様性の実現を目指して (Kepler／kyu)

Kepler Academyは、デジタルマーケティング業界の雇用の多様性を実現するために、2020年に設立された無償のオンラインスクールです。広告業界は歴史的に見てとても同質性が高く、ジェンダーや人種、国籍などが偏ってしまう傾向がありました。Kepler Academyでは、あらゆる背景を持つ人がデジタルマーケティング業界に就職するために必要なスキルを身につけるための支援をしています。

8週間にわたるコースは、社内カリキュラムをもとにした実践的な分析やノウハウが学べる構成となっており、業界のパートナーや広告主にも協力を得ています。プログラム管理、カリキュラムデザイン、トレーニング、メンタリング、指導のすべてをKepler社員が担当しています。受講資格はあえて設けておらず、大学を卒業したばかりの人、キャリア転換を考えている社会人など、誰でも受講できるようになっています。

卒業生のうち85%が卒業後6カ月以内に就職しており、その就職者の78%は、Keplerやその他の大手企業など業界内で働いています。1期当たりの卒業生は着実に増加しており、2023年末には卒業生が累計300人を超えると予想しています。

将来的には、受講者数を増やし、卒業生との強力なネットワークを維持しながら、非営利組織化によって外部からの出資を実現することでより良いプログラムを提供できるようにしたいと考えています。

詳細 ▶ [WEB Kepler Academy](#)

プログラム概要



メディアの基礎知識

1～3週目



メディアプランニング
実践演習

4～7週目

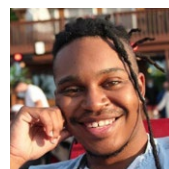


卒業制作
就職準備

7～8週目

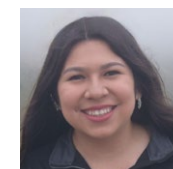


卒業生のコメント



マイカ・J (3期生)

「Kepler Academyのおかげで、必要なスキルを幅広く学ぶことができました」



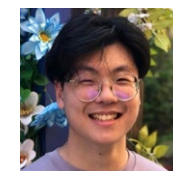
オルガ・L (5期生)

「Kepler Academyは、間違いなく100点満点中120点のプログラムです。デジタルマーケティングに必要なスキルとツールをたくさん学びました」



サラ・A (4期生)

「ペイドサーチキャンペーンのつくり方を学びました。Kepler Academyを強くお勧めします」

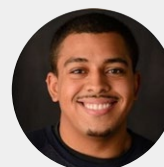


レイモンド・L (5期生)

「働けない状況から抜け出すために寄り添っていただき、ありがとうございました」

Interview

メンタリングを担当するのは若手社員です。これには、2つの効果があります。このプログラムを通じて、働く上で重要なスキルであるリーダーシップ、マネジメントスキルを身につけることができます。さらに、受講者の取り組みに伴走することで、成長に貢献できます。卒業後、同僚として業界に入ってくるのは、自分のことのようにうれしいものです。



アソシエイトバイスプレジデント
ジャスティン・ロバーツ

社名	Kepler Group LLC
拠点	ニューヨーク、フィラデルフィア、ボストン、シカゴ、サンフランシスコ、トロント、サンホセ、ロンドン、シンガポール
設立	2012年
kyu参画	2018年
従業員数	556人(2023年7月現在)
事業内容	デジタル・マーケティング戦略、DX、総合メディア・CRMサービス、データ・テクノロジー・コンサルティング

公益財団法人 博報堂教育財団

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

詳細 ▶ [WEB](#) 博報堂教育財団

博報賞

児童教育現場の活性化と支援を目的として、財団創立とともにつくられました。「国語教育」「特別支援教育」「国際文化・多文化共生教育」など6つの領域において、教育現場で尽力されている学校・団体・教育実践者による波及効果が期待できる草の根的な活動と貢献を顕彰しています。また、その成果の共有と、活動の継続と拡大の支援も行っています。第54回（2024年3月期）は、12件が博報賞として選出されました。



第53回「博報賞」贈呈式

児童教育実践についての研究助成

小・中学生を対象とした、「ことばの力」を育む研究と児童教育実践の質の向上を目指す研究に対して、1年間または2年間の助成をし、新しい視点を持つ研究成果が、実践の場で反映、継続され児童教育の基盤が充実していくことを目指しています。第18回（2024年3月期）は全国から79件の応募があり、審査を経て16件の助成が採択されました。

教職育成奨学金

小学校教員、特別支援学校教員、中学校・高等学校の国語科教員を目指す学生を対象に奨学金を給付しています。2024年3月期は、全国から97名が採用され、総勢247名の奨学生が在籍しています。また、教員になってからも続くネットワーク構築のため、集合研修や地域交流プログラムを定期的に行っています。

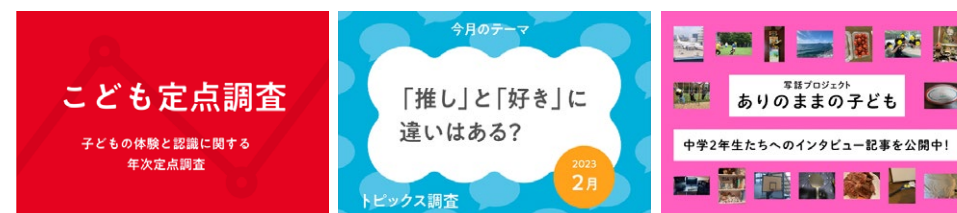
社会啓発事業

財団設立50周年を記念してスタートした当事業は、初回のキャンペーンテーマを「子どもの読書機会の拡大」と設定し、好きな本の推薦文を書く、「お気に入りの一冊をあなたへ 読書推せん文コンクール」を2021年3月期より開催しています。自分の感動を言語化し、想いを伝えるための考える力と表現力を育むことを目的としています。

調査研究事業（こども研究所）

小・中学生を対象に、子どもを取り巻く様々なテーマについて聞く「こども定点調査」「トピックス調査」などの定量調査や、子どもたちが自身で撮った「好きなこと」の写真にまつわる話を聞く定性調査を中心に、独自の取り組みで子どもたちのありのままの姿を捉え、WebサイトやSNSを通じて発信しています。

博報堂教育財団
こども研究所



詳細 ▶ [WEB](#) こども研究所 [Instagram](#) ありのままの子ども

05 Governance

- 62** 会長メッセージ
- 66** 社外取締役メッセージ
- 68** コーポレート・ガバナンス
- 77** コンプライアンスへの取り組み
- 78** 経営体制

会長メッセージ



当社グループがすべてのステークホルダーにとって
価値のある存在であり続けるべく、
コーポレート・ガバナンスおよび取締役会の機能と実効性を
一段と強化していきます

戸田 裕一

取締役会長

博報堂DYグループのゴール(目的)

企業の本質は価値の創造です。

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

マーケティングの本質は顧客の創造です。

イノベーションの本質は市場の創造です。

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

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

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

もう1つ、大切にしているポリシーは「パートナー主義」です。これは、生活者視点に立つから、クライアントと課題を共

有し、一貫した課題解決を提供することができる。結果として、長期的な関係（パートナー関係）を構築することができるというものです。

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

生活者は、安心安全な社会を望んでいます。

生活者は、自己実現できる社会を望んでいます。

生活者は、持続可能な社会を望んでいます。

企業の本質は価値の創造である、と申し上げました。私たち博報堂DYグループの場合、価値の創造は「生活者一人ひ

会長メッセージ

“

最重要のステークホルダーである株主、投資家の皆様の信頼に応えるべく、 不断の企業価値向上を目指します

”

とりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」を目指すということになります。それを、最高のクリエイティビティで、パートナーとともに実現する、ということです。

それでは、創造した価値を提供する相手（ステークホルダー）は誰でしょうか。

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

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

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

博報堂DYグループの構造（ストラクチャー）

博報堂DYグループは持株会社体制をとっています。

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

では、どうやって会社（グループ）をデザインするか。

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

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

2つめの役割は、事業会社が価値創造を最大化できるように、支援することです。

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

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

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

博報堂DYグループの企業統治（コーポレート・ガバナンス）

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

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

約束という言葉には、ゴール（目的）という定性的なものと、計画（数値）という定量的なものの両方の意味を含めています。そして、博報堂DYグループは、この「約束の連鎖」で運営されている、ということになります。

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

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

会長メッセージ

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

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

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

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

取締役会の構成

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

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

“

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

”

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

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

取締役会（2023年6月末現在）



詳細 ▶ page 68–76

「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。

取締役の指名と報酬

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

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

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

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

次に後継者候補となりうる役員には、複数領域での経験を積むことができるように、担務の変更、拡大を行います。これを踏まえて、社長は、「リーダーシップ要件」の評価に基づき、

会長メッセージ

複数の候補者を選定します。その際、社外人材からの選定の可能性も排除しません。

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

報酬委員会の役割は、「取締役、執行役員の報酬制度、報

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

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

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

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

今後のガバナンスのあり方について

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

私たちは、ステークホルダーに対して、なぜ、何を、いかに価値創造するか、仮説を立て、実行し、成果を上げていかなければなりません。ゴール（目的）は、いわば北極星であり不変です。社会の土台が変化する中で、その実現に向けた道筋

をどのように立てて実行していくか—そのケイパビリティをいっそう強化していかなければならないと考えています。

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

2023年2月28日、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会における各テストイベント計画立案等業務委託契約等に関し、独占禁止法違反（不当な取引制限）の疑いがあるとして、当社の国内子会社である博報堂、また博報堂DYメディアパートナーズの社員が公正取引委員会から告発され、東京地方検察庁より起訴されました。ステークホルダーの皆様に多大なご迷惑とご心配をおかけしました。コンプライアンスは最重要テーマであると認識しています。

当社グループとしては今回の事態を厳粛に受け止め、再発防止とコンプライアンスの徹底に取り組むために、独立社外取締役を委員長とする特別検証委員会を設置し、再発防止に向けた検討を重ね、2023年5月11日、特別検証委員会から当社取締役会に対して報告書が提出されました。提言を真摯に受け止め、再発防止策の実行、コンプライアンスの遵守、そしてガバナンスの強化を行っていきます。

そのためには、コーポレート・ガバナンスの中核にある取締役会がその機能を一段と高めていく必要がある、と考えています。当社グループがすべてのステークホルダーにとって価値のある存在であり続けるべく、努力していきます。

指名委員会・報酬委員会（2023年6月末現在）

指名委員会 7名	社内取締役	  
	社外取締役	   
報酬委員会 7名	社内取締役	  
	社外取締役	   

詳細 ▶ page 68–76

「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。

社外取締役メッセージ

私が果たすべき役割

私は社外取締役として、常に「社外の目」を意識し、これまでの多様な経験（検察・法務行政、預金保険機構、弁護士、他社の社外役員等）を活かし、当社のガバナンスの強化に務め、企業価値の向上と持続的発展に寄与したいと願っています。とりわけ、「攻めのガバナンス」はもとより、「守りのガバナンス」にも留意し、その視点も加味した経営への助言と監督に注力する所存です。



社外取締役
松田 昇

取締役会の実効性向上と課題

コーポレート・ガバナンスを強化するためには、取締役会の実効性向上が不可欠です。この点では、ここ1、2年の取り組みは徐々に前進していると認識しています。まず社外取締役が1名増員され、行政経験豊かな女性社外取締役が選任されたことで、取締役会の多様性等がより充実しました。また、指名委員会および報酬委員会の構成も社外取締役が多数となり独立性が向上しました。取締役会での審議をより深化させるため、社外取締役に対する議案等の事前説明と社内行事や各種研修等への参加の機会が増加し、社外役員だけの意見交換も活発化しています。今後の課題は、より中長期的問題を議題とするための努力を継続すること、さらなる多様性の見地から社外取締役の増員を検討することにあると考えます。

当社の今後に望むこと

- 当社グループが置かれている状況を踏まえて、
- ・ コロナ禍以後の不透明な事業環境を見据え、何よりもこの大変化の時代を勝ち抜くために必要な気概と能力を持つ人材の確保・育成等に注力すること
 - ・ 最近の不祥事の発生等に鑑み、企業は社会の公器であり、社会から誠実な企業と認知されなければ健全な発展はないことを改めて周知・徹底させ、コンプライアンス（ガバナンスと車の両輪）尊重の社風をより強化・定着させるよう格段の努力をすること
- を強く期待しています。

重視するのは資本市場の代表としての視点

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



社外取締役
服部 暢達

ガバナンスに対する評価と課題

当社の社外取締役に就任した2015年当時の取締役会は必ずしも活発な議論が交わされているとは言えませんでした。社外取締役が2名、3名、4名と増えるに従い、取締役会が非常に活性化した実感があります。社外取締役が増えたことで異なる視点から様々な意見が投げかけられ、良い意味で緊張感が生まれたのでしょうか。当社のガバナンスは着実に向上しつつあると感じています。

変化する事業環境への対応を

今、広告業界は新たなビジネスモデルが台頭し、100年に1度の事業環境の変革期を迎え、グループ全体で変化に対応することが求められています。ここ数年、当社はデジタル分野と海外事業の拡大に大きく投資しています。デジタル分野は勝ち組となる技術プラットフォームの見極めが重要ですが、当社はM&Aを含む積極的な投資を敢行し、その実効性がこれから試されます。また海外分野においても、クリエイティブに特化した比較的小規模の事業体をポートフォリオとして構成するというkyuプロジェクトの投資が既に一定の規模を達成し、まさにこれからkyu内部とグループ全体へのシナジーを実現し、当社の株主価値に目に見える貢献を実現する時期にきています。

引き続き客観的な視点で助言を行い、当社グループの成長と株主価値向上に資する様々なサポートを行っています。

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンスの潮流

コーポレート・ガバナンスの議論において、従来は社外取締役の比率や多様性、ガバナンス体制など外形的な話を中心に置かれてきましたが、これからは中身を中心に考える必要があります。企業や社会を取り巻く環境が急激に変化する中、社外取締役についても監督面の役割を果たすのみならず、事業変革への貢献が問われる時代だと認識しています。

大変革の時代の中で博報堂DYグループに求められる役割

社会における当社グループの使命は、広告やマーケティング支援を通じた新しい価値の創造、より良き社会の実現への貢献だと考えています。そのためには、法令を遵守し社会に受け入れられることが大前提であり、その上で、社会の変化をリードするグループであり続けなければなりません。

格差や分断によっていっそう進むグローバル社会の複雑化や新型コロナウイルスの感染拡大で加速した社会のDX化、さらにはシンギュラリティの到来を想起させる生成AIの出現といった変化が積み重なり、誰も経験したことがない大変革の時代へと突入しています。特に広告業界の核心であるクリエイティブ分野にとって、生成AIは多大な影響をもたらします。このため、これまで進めてきたビジネスモデルの変革に向けた取り組みをさらに強化するとともに、真にクリエイティブな人材の育成が当社の課題だと認識しています。

次期中期経営計画への期待と社外取締役として果たす役割

こうした大変革の時代において、現在策定中の次期中期経営計画は、将来に向けて大変重要な役割を持っています。変革の実行には様々な困難が生じますが、社外取締役とともに歩む伴走者としての役割を果たし、当社グループの持続的な発展に貢献していきたいと考えています。そのためにも、私自身がこれまでの経験や知見のみに頼ることなく、積極的に社会の変化や新技術の動向などに関心を払い、必要な知識を吸収するよう努めていきます。



活発な意見が交わされる取締役会

2022年6月の就任以来、「社会の目」の代理として、今までにない立場と視点から臆することなく意見を発信するという想いで務めてきました。取締役会は、それぞれ異なるバックグラウンドを持った社外取締役や監査役が活発に意見を述べ、交換できる良い雰囲気があります。私自身も、「空気を読む」ことなく、疑問や意見を率直に述べていますが、それに対する執行側の対応は真摯だと思いますし、他の役員の意見に触発されることもあり、議論を通じて学ぶことが多いと感じています。社外役員に対する事前の説明や事業に関するセミナーの開催など、知識と情報提供に熱心なことも高く評価しています。



DE&Iの取り組みの進展

私はとりわけDE&Iに関心を持ってきましたが、2024年3月期は社内体制が強化され、現状分析や目標設定、対外発信に積極的に取り組み、徐々に成果が上がってきていることは大変うれしく、引き続き重要課題として注目していきます。

一方、不適切な事例が発生したことに関しては、非常に残念であり、コンプライアンス意識の徹底とガバナンスの強化に向けて今後いっそう取り組みを進めていく必要があります。

当社グループが目指す社会に向けて

当社グループの大きな特徴として、様々なプロジェクトにグループ横断で多くの社員が関わり、オープンでクリエイティブな議論がなされることが挙げられます。これこそが当社グループの価値の源泉であり、「生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」を目指す上で、大事にしていきたい点です。当社グループが今後とも企業価値の向上と社会への貢献を継続できるよう、社外取締役としてその方向性を注視し、役割を果たしていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

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

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

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

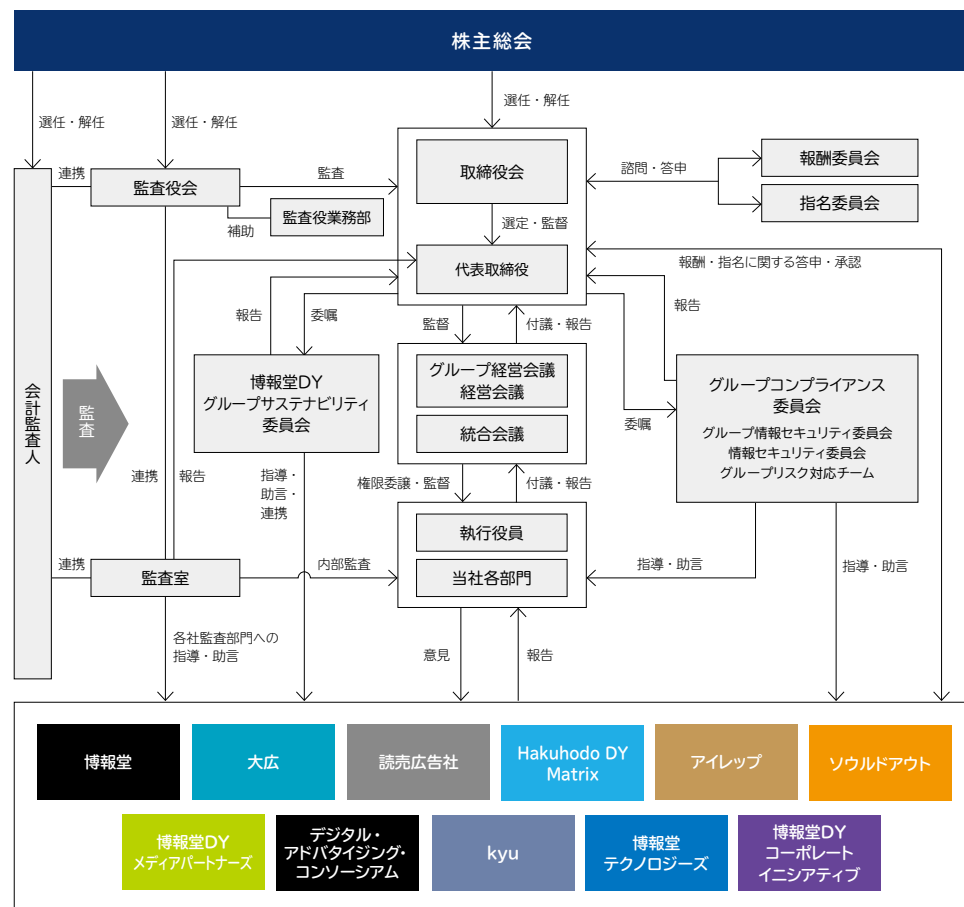
	2004年3月期	2005年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
監督と業務執行の分離および監督・監視機能の強化		当社および中核事業会社*の常勤監査役の連絡会を設置			- 独立社外取締役を2名選任 - 社外取締役・社外監査役との責任限定契約締結の開始 - 監査役への報告体制規程の制定 - 監査役補助体制規程の制定	執行役員制度の導入	社外役員（独立社外取締役・独立社外監査役）の会合の開始	独立社外取締役を3名に増員	取締役会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

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

コーポレート・ガバナンス

博報堂DYグループのコーポレート・ガバナンス体制

2023年6月末日現在



取締役会

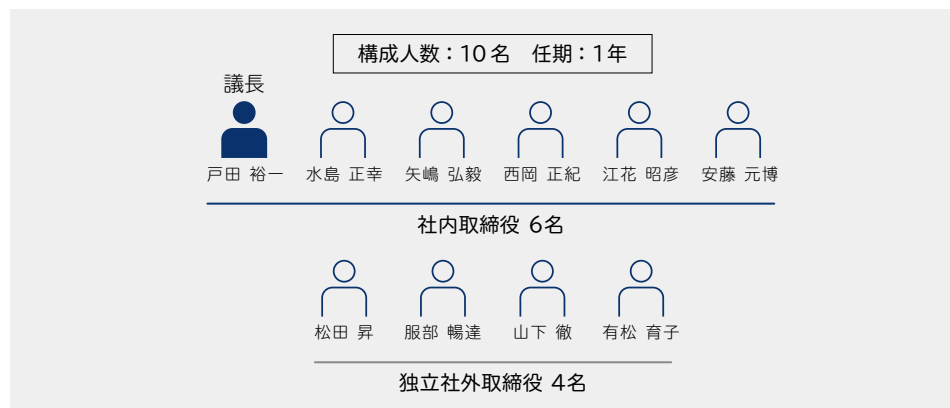
取締役会の役割・責務

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

取締役の選任に関する方針

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

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



コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役のスキル・マトリックス

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

氏名 役職名			経営	ファイナンス	HR	コーポレート・ガバナンス	CSR	デジタル	グローバル	企業文化の発展・継承
			・事業会社経営経験	・財務 ・会計	・人事・人材開発 ・ダイバーシティ& インクルージョン	・法務 ・コンプライアンス	・サステナビリティ ・SDGs	・テクノロジー ・データ／システム	・国際ビジネス	・「生活者発想*1」 ・「パートナー主義*2」 ・「人が資産*3」
取締役	戸田 裕一	取締役会長	○			○			○	○
	水島 正幸	代表取締役社長	○			○			○	○
	矢嶋 弘毅	取締役副社長	○			○		○	○	○
	西岡 正紀	代表取締役専務執行役員		○	○	○	○			○
	江花 昭彦	取締役専務執行役員	○				○		○	○
	安藤 元博	取締役常務執行役員						○		○
	松田 昇	社外取締役				○	○			○
	服部 暢達	社外取締役		○		○			○	○
	山下 徹	社外取締役	○		○	○	○	○	○	○
	有松 育子	社外取締役			○	○	○			○
監査役	西村 治	常勤監査役			○	○				○
	今泉 智幸	常勤監査役			○	○				○
	友田 和彦	社外監査役		○		○				○
	菊地 伸	社外監査役				○			○	○
	矢吹 公敏	社外監査役				○	○		○	○

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

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

*2 博報堂DYグループのビジネスの原点。常に生活者視点に立ち、広告主・媒体社のビジネスとともに見つめ、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より目指しています。

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

コーポレート・ガバナンス

取締役会の出席状況（2023年3月期）

取締役会は、原則として月1回以上開催するほか、必要に応じて臨時に開催しており、当事業年度では計20回開催しました。各取締役の出席状況については、以下の通りです。

役職名	氏名	出席状況（出席率）
取締役会長	戸田 裕一	20回／20回（100％）
代表取締役社長	水島 正幸	18回／20回 （90％）
取締役副社長	矢嶋 弘毅	20回／20回（100％）
代表取締役専務執行役員	西岡 正紀	20回／20回（100％）
取締役専務執行役員	江花 昭彦	20回／20回（100％）
取締役常務執行役員	安藤 元博	13回／15回 （86％）
社外取締役	松田 昇	20回／20回（100％）
社外取締役	服部 暢達	20回／20回（100％）
社外取締役	山下 徹	20回／20回（100％）
社外取締役	有松 育子	15回／15回（100％）

（注）安藤元博取締役および有松育子取締役の出席状況は、2022年6月に取締役に就任した後に開催された取締役会を記載しています。

具体的な上程事項

取締役会における具体的な上程事項は、以下の通りです。

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

取締役会の諮問機関および取締役会の意思決定を補佐する会議体

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

会議体	目的・活動内容	構成メンバー
報酬委員会	73ページに記載の通りです。	73ページに記載の通りです。
指名委員会	73ページに記載の通りです。	73ページに記載の通りです。
経営会議	取締役会の意思決定を補佐することを目的に設置しており、主に予算、中期計画、組織および投融资案件等、経営上の重要事項について事前審議を行うこととしています。	議長： 水島正幸 代表取締役社長 構成員： 戸田裕一 取締役会長、 矢嶋弘毅 取締役副社長、 西岡正紀 代表取締役専務執行役員、 江花昭彦 取締役専務執行役員、 安藤元博 取締役常務執行役員、 その他議長の指名する者
グループ経営会議	取締役会の意思決定を補佐することを目的に設置しており、当社グループ全体に係る予算、中期計画、組織および投融资案件等、経営上の重要事項について事前審議を行うこととしています。	議長： 水島正幸 代表取締役社長 構成員： 戸田裕一 取締役会長、 矢嶋弘毅 取締役副社長、 西岡正紀 代表取締役専務執行役員、 江花昭彦 取締役専務執行役員、 安藤元博 取締役常務執行役員、 泉恭雄 執行役員、菊地英之 執行役員、 その他議長の指名する者
統合会議	グループ連結業績および広告事業会社・総合メディア事業会社の業績等に係る報告、意見交換を行うことにより、定期的に利益計画の進捗状況を把握・管理することを目的に設置しており、当社および広告事業会社・総合メディア事業会社等の取締役（社外取締役を除く）を中心に構成しています。	議長： 水島正幸 代表取締役社長 構成員： 戸田裕一 取締役会長、 西岡正紀 代表取締役専務執行役員、 江花昭彦 取締役専務執行役員、 安藤元博 取締役常務執行役員、 多田英孝 常務執行役員、 徳久昭彦 執行役員、禿河毅 執行役員、 青木雅人 執行役員、平塚泰俊 執行役員、 議長の指名する主要なグループ会社の各代表者、その他議長の指名する者
博報堂DYグループサステナビリティ委員会	当社グループにふさわしいサステナビリティや環境に関する基本方針、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に對し、気候関連課題の評価や状況、目標管理について報告を行うとともに、気候関連の課題を考慮し、経営戦略の策定などについて総合的な意思決定を行っています。	委員長： 水島正幸 代表取締役社長 構成員： 戸田裕一 取締役会長、 矢嶋弘毅 取締役副社長、 西岡正紀 代表取締役専務執行役員、 江花昭彦 取締役専務執行役員、 安藤元博 取締役常務執行役員

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、2023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 2023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、2023年5月に取締役会における分析・評価を実施

〈質問項目〉

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

調査結果

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

2023年3月期調査における主な課題と改善策

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

主な課題	主な改善策（予定）
取締役会におけるさらなる議論の活性化や中長期課題に関する議論の充実化	議案および中長期課題に関する議論の時間の確保を目的に、よりコンパクトな説明とするよう説明者等へガイドし、引き続き関連部門に働きかけて中長期的な課題および経営戦略に関する審議や報告等の機会を充実させる。

主な課題	主な改善策（予定）
株主との対話の体制および実施状況等に関する情報提供	決算説明会における資料およびアナリストとの質疑の共有を継続するとともに、機関投資家等との対話状況について当社取締役会にて報告を実施する。
対話・情報開示の方法・資料等の改善の検討	広報・IR担当部門と課題を共有し、改善に向けた検討を行う。

そのほか、後継者計画に関する適切な議論のための指名委員会の活用、ガバナンス体制のさらなる拡充、取締役会におけるさらなる多様性の確保等を、取締役会の実効性をさらに高めていくために中期的に取り組むべき課題として認識しています。

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

〈ご参考〉【2022年3月期調査における主な課題と実施した改善策】

2022年3月期調査では、下表の通り主な課題を2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、今回（2023年3月期）調査において、評価の向上が認められました。一方で、さらなる改善を求める意見もあったため、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
社外取締役・社外監査役の理解促進のための機会提供	社外取締役・社外監査役を対象者として、当社グループの事業や課題に関する理解促進のため、社内施策等のオブザーブ参加の機会提供や、研修を実施。
取締役会における議論の活性化や中長期課題に関する議論の充実化	議案および中長期課題に関する議論の時間の確保を目的に、要点を絞ったコンパクトな説明とするよう事務局から説明者に対して事前にガイドを行った。また、関連部門に働きかけ、中長期的な課題に関する審議や報告等の機会を増やした。

コーポレート・ガバナンス

社外役員向けトレーニングの実施

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

報酬委員会・指名委員会

当社は、取締役会の諮問機関として「報酬委員会」および「指名委員会」を設置し、当社の取締役・執行役員の選解任・報酬の決定に係る審議を行い、取締役会にて決議を行うことにより、選解任・報酬の決定のプロセスにおける透明性および合理性を確保しています。各委員会の出席状況については、以下の通りです。

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

（注）有松育子取締役および西岡正紀取締役の両氏の報酬委員会における出席状況は、2022年7月の委員就任後に開催された報酬委員会を記載しています。また、指名委員会については上記の開催回数のほか、委員会審議があったものとみなす書面審議を1回行っています。

報酬委員会の活動状況

2023年3月期に係る取締役の報酬等の決定過程における報酬委員会の活動内容は次の通りです。

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

指名委員会の活動状況

2023年3月期に係る取締役等の指名の決定過程における指名委員会の活動状況は以下の通りです。

指名委員会の開催回数	1回
主な審議内容	・取締役および執行役員の任免ならびに担当職務の変更 ・後継者計画の策定 ・取締役および監査役のスキル・マトリックスの策定 ・当委員会の委員長選定 等

（注）指名委員会について、上記の開催回数のほか、委員会審議があったものとみなす書面審議を1回行っています。

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

監査役会

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


西村 治


今泉 智幸

常勤監査役 2名


友田 和彦


菊地 伸


矢吹 公敏

独立社外監査役 3名

コーポレート・ガバナンス

監査役会の活動状況（2023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23回開催し、年間の上程事項数は81件です。また、各監査役の出席状況については、以下の通りです。

役職名	氏名	出席状況（出席率）	役職名	氏名	出席状況（出席率）
常勤監査役	西村 治	23回／23回（100％）	社外監査役	友田 和彦	23回／23回（100％）
常勤監査役	今泉 智幸	16回／16回（100％）	社外監査役	菊地 伸	16回／16回（100％）
			社外監査役	矢吹 公敏	2023年6月就任

（注）常勤監査役 今泉智幸および社外監査役 菊地伸の出席状況は、2022年6月に監査役に就任した後に開催された監査役会を記載しています。

具体的な上程事項

監査役会における具体的な上程事項は、以下の通りです。

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

審議事項

- ・ 会計監査人の選解任
- ・ 監査役会監査報告書に関する審議
- ・ 代表取締役および取締役等へのヒアリングに関する審議 等

社外役員の会合

当社は、独立社外役員の独立・客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るため、常勤監査役がオブザーバーとなり、独立社外役員を構成員とする会合を定期的を実施することとしており、2023年3月期は2022年6月9日に実施しています。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

取締役の報酬制度の基本方針

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

■ 報酬構成

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

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

① 年額報酬

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

② 年次賞与（短期インセンティブ）

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

③ 株式型報酬（中長期インセンティブ）

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

■ 「年次賞与」の算定方法等

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

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

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

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

■ 「株式型報酬」（譲渡制限付株式）の交付方法等

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

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

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

■ 報酬等の決定について

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

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

コーポレート・ガバナンス

監査役の報酬の内容に関する決定方針

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

役員の報酬等に関する株主総会の決議内容について

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

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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

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)	424	6	240	5	129	5	54
社外取締役	49	4	49	—	—	—	—
監査役 (社外監査役を除く)	45	3	45	—	—	—	—
社外監査役	35	4	35	—	—	—	—
合計	554	17	370	5	129	5	54

コーポレートガバナンス・ガイドライン

コーポレートガバナンス・ガイドラインは、グループの持株会社である当社のコーポレート・ガバナンスについて、その考え方と概要をまとめたものです。ガイドラインの内容は、当社の取締役会の決議により決定され、1年に1度、その内容を取締役会で検討し、アップデートしています。最新のガイドラインはこちらをご覧ください。

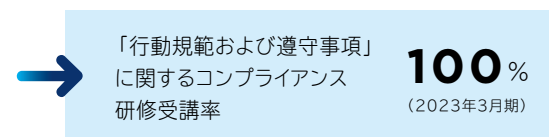
詳細 ▶ [WEB](#) コーポレートガバナンス・ガイドライン

コンプライアンスへの取り組み

博報堂DYグループでは、法令遵守はもとより社会の一員として、社会が当社に寄せる期待や要請に誠実に応えることが重要と考え、コンプライアンスを推進しています。

博報堂DYグループの活動指針「行動規範および遵守事項」を制定

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



行動規範

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

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

コンプライアンス推進体制

チーフ・コンプライアンス・オフィサーの設置

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

グループコンプライアンス委員会の設置

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

情報セキュリティ体制の整備

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

リスク管理

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

チーフ・リスク・オフィサーの設置

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

社員の意識啓発施策

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

企業内通報・相談窓口の設置

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

経営体制

2023年6月末日現在

取締役



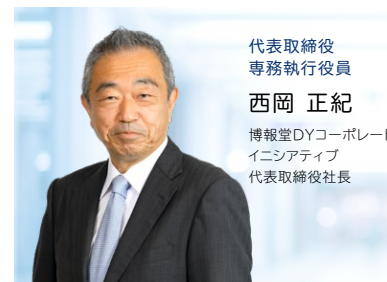
取締役会長
戸田 裕一
博報堂取締役会長



代表取締役社長
水島 正幸
博報堂代表取締役
社長



取締役副社長
矢嶋 弘毅
博報堂DYメディア
パートナーズ
代表取締役社長



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



取締役
専務執行役員
江花 昭彦



取締役
常務執行役員
安藤 元博



社外取締役
松田 昇



社外取締役
服部 暢達



社外取締役
山下 徹



社外取締役
有松 育子

監査役

常勤監査役

西村 治

常勤監査役

今泉 智幸

社外監査役

友田 和彦

社外監査役

菊地 伸

社外監査役

矢吹 公敏

執行役員

会長

戸田 裕一

社長

水島 正幸

CCO

副社長

矢嶋 弘毅

デジタル事業推進ユニット長

専務執行役員

西岡 正紀

CFO、CHO、
マネジメント統括担当

江花 昭彦

グループ戦略統括担当

マイケル・バーキン

kyu CEO

近藤 暢章

常務執行役員

赤木 直人

グループ戦略統括担当補佐
(kyu事業室、海外事業戦略室、
イノベーション推進グループ担当)
経営創発プログラム・
Growth Actionプログラム担当

安藤 元博

CTO、
テクノロジー統括担当

多田 英孝

マネジメント統括担当補佐
(グループ総務局、グループ人事戦略局、
グループ人材開発戦略局担当)

執行役員

徳久 昭彦

グループ戦略統括担当補佐
(戦略投資推進室担当)

禿河 毅

マネジメント統括担当補佐
(グループ法務室、グループ広報・IR室、
グループ経理財務局、コーポレート機能
会社設立準備室担当)

青木 雅人

テクノロジー統括担当補佐

菊地 英之

田中 雄三

小坂 洋人

米谷 修

荒波 修

平塚 泰俊

泉 恭雄

06 Corporate Data

- 80** 10ヵ年財務サマリー
- 81** 種目別・業種別売上高データ
- 82** 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
- 83** 政策保有株式および株主還元に関する基本方針
- 84** ESGデータ
- 88** 株式情報
- 89** 会社情報

10カ年財務サマリー

	(百万円)									
各表示年の3月31日に終了した会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
売上高 ¹	¥1,095,909	¥1,131,064	¥1,214,996	¥1,254,979	¥1,334,638	¥1,444,524	¥1,466,249	¥1,297,947	¥1,518,921	¥1,634,340
収益 ¹	—	—	—	—	673,692	773,519	802,617	714,560	895,080	991,137
売上総利益	190,150	205,867	232,398	248,476	272,410	324,809	332,499	313,217	387,093	403,564
販売費及び一般管理費	156,233	169,045	187,503	201,379	220,147	259,523	277,367	268,184	315,450	348,154
営業利益	33,916	36,821	44,895	47,097	52,263	65,285	55,131	45,033	71,642	55,409
税金等調整前当期純利益	37,039	38,924	46,152	44,795	50,703	85,758	74,871	53,669	94,708	59,210
親会社株主に帰属する当期純利益	18,721	19,879	28,493	25,825	29,861	47,235	44,893	26,479	55,179	31,010
のれん償却前営業利益 ²	34,900	38,494	47,185	50,217	55,878	72,171	64,170	54,365	84,029	71,403
総資産	¥ 583,970	¥ 633,904	¥ 677,572	¥ 720,556	¥ 796,216	¥ 902,002	¥ 859,887	¥ 941,103	¥1,053,016	¥1,026,415
純資産	254,510	282,729	293,899	325,569	367,169	316,421	316,147	362,139	387,414	389,814
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 31,846	¥ 33,314	¥ 29,698	¥ 16,288	¥ 32,372	¥ 53,522	¥ 27,366	¥ 36,212	¥ 20,852	¥ 38,035
投資活動によるキャッシュ・フロー	(7,605)	(7,563)	(20,686)	(4,280)	(20,499)	(22,815)	3,372	(9,831)	(11,292)	(32,792)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,362)	(12,484)	(5,290)	(7,803)	(14,401)	(21,974)	(19,434)	(12,767)	(8,698)	(28,839)
現金及び現金同等物の期末残高	125,875	140,133	143,298	146,688	143,850	152,154	163,299	176,042	180,697	159,081
1株当たり(円) ³										
当期純利益(潜在株式調整前)	¥ 49.31	¥ 53.22	¥ 76.46	¥ 69.30	¥ 80.10	¥ 126.64	¥ 120.30	¥ 70.92	¥ 147.70	¥ 83.16
当期純利益(潜在株式調整後)	49.27	53.16	76.33	69.30	79.92	126.39	120.29	70.91	147.68	83.16
配当金	12.00	15.00	18.00	24.00	26.00	28.00	30.00	30.00	32.00	32.00
配当性向(%)	24.3	28.1	23.5	34.6	32.5	22.1	24.9	42.3	21.7	38.5
純資産	¥ 629.66	¥ 707.30	¥ 732.83	¥ 817.34	¥ 920.01	¥ 756.73	¥ 774.84	¥ 884.69	¥ 957.72	¥ 986.05
比率(%)										
売上総利益率	17.4	18.2	19.1	19.8	20.4	22.5	22.7	24.1	25.5	24.7
のれん償却前オペレーティング・マージン ⁴	18.4	18.7	20.3	20.2	20.5	22.2	19.3	17.4	21.7	17.7
オペレーティング・マージン ⁵	17.8	17.9	19.3	19.0	19.2	20.1	16.6	14.4	18.5	13.7
自己資本利益率(ROE)	8.1	7.9	10.6	8.9	9.2	15.1	15.7	8.5	16.0	8.6
自己資本比率	40.9	41.6	40.3	42.3	43.1	31.3	33.6	35.1	34.0	35.5
投資事業除きの主要データ ⁶										
売上高 ¹	—	—	—	—	—	1,430,154	1,458,618	1,291,822	1,512,146	1,626,148
収益 ¹	—	—	—	—	—	773,519	802,617	714,560	888,305	982,946
売上総利益	—	—	—	—	—	310,754	325,313	307,350	380,624	396,194
営業利益	—	—	—	—	—	51,400	47,945	39,233	65,247	48,159
のれん償却前営業利益 ²	—	—	—	—	—	58,287	56,984	48,565	77,634	64,153
売上総利益率(%)	—	—	—	—	—	21.7	22.3	23.8	25.2	24.4
のれん償却前オペレーティング・マージン(%) ⁴	—	—	—	—	—	18.8	17.5	15.8	20.4	16.2
オペレーティング・マージン(%) ⁵	—	—	—	—	—	16.5	14.7	12.8	17.1	12.2

1. 2022年3月期より、収益認識基準を適用しています。売上高については、2022年3月期より連結損益計算書に表示していませんが、本統合報告書においては読者の理解を助けるため参考情報として表示しています。なお、収益については2018年3月期まで遡及して表示していますが、それ以前は記載していません。
2. のれん等償却額とは、企業買収によって生じるのれん等の償却額のことです。また、のれん償却前営業利益とは、のれん等償却額等を除外して算出される営業利益のことです。
3. 2013年10月1日付で、普通株式1株につき10株の割合をもって株式分割を行いました。本統合報告書においては、過去からの推移や比較を考慮し、株式分割前実績についても、株式分割後の株数に基づく数値で記載することとしました。これにより、1株当たり配当金については2014年3月期第2四半期末配当以前の数値に修正を加えています。

4. のれん償却前オペレーティング・マージンは売上総利益に対するのれん償却前営業利益の比率を表示しています。

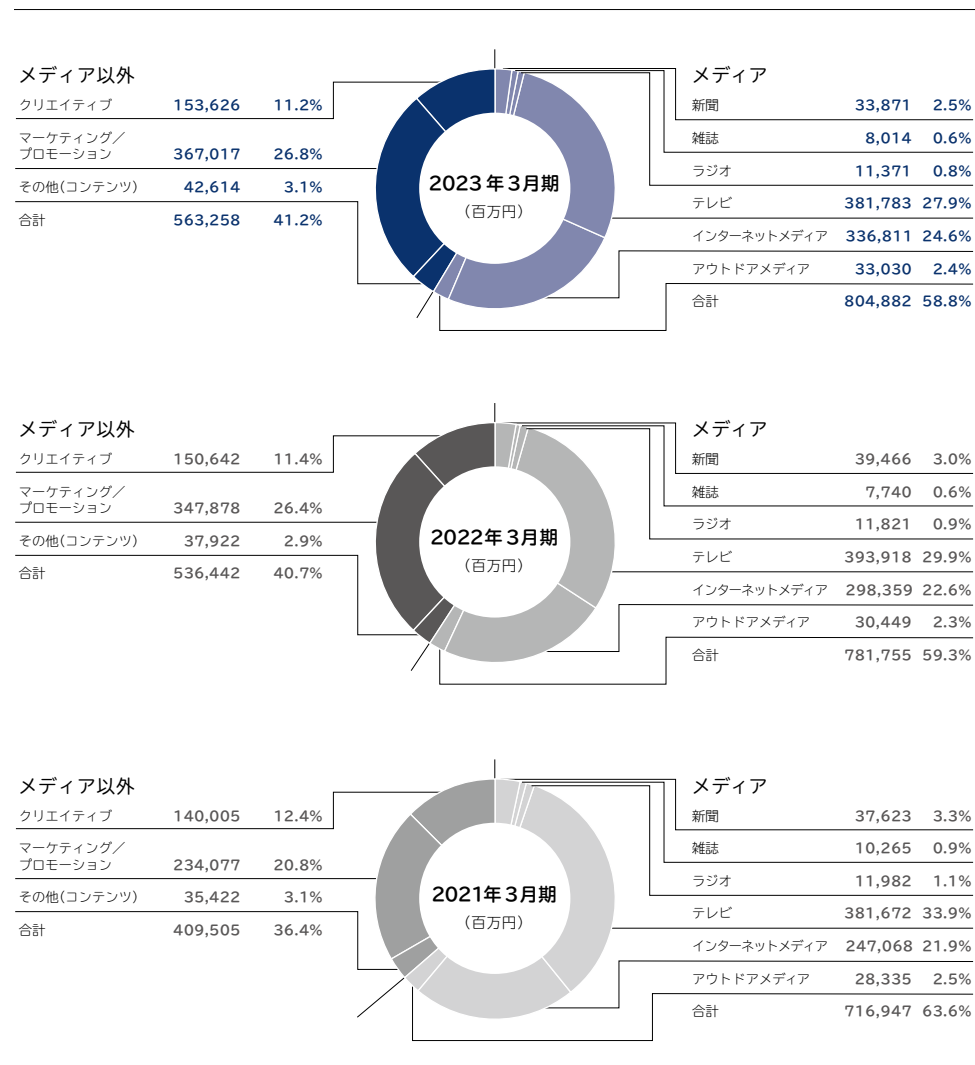
5. オペレーティング・マージンは、売上総利益に対する営業利益の比率を表示しています。

6. 2019年3月期より、投資事業除きデータを集計しており、2018年3月期以前は記載していません。

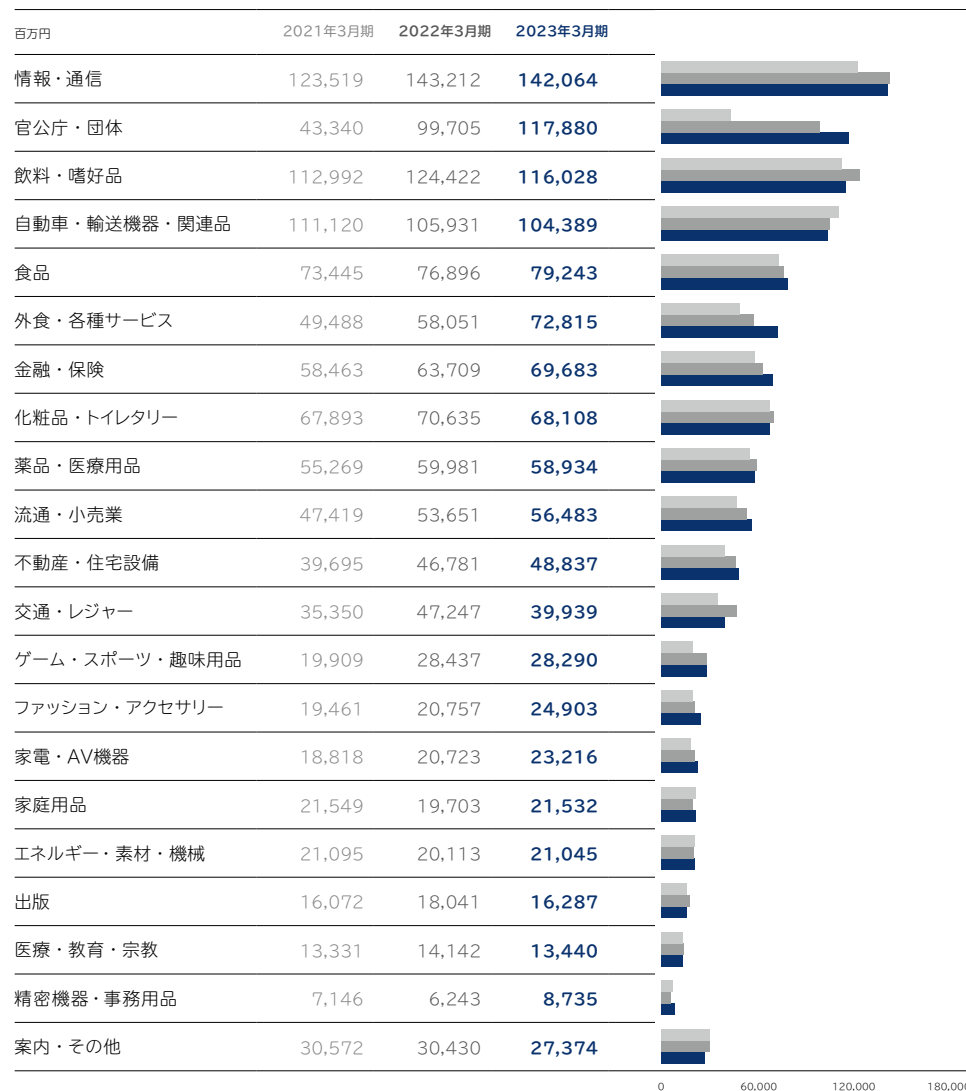
- * 2020年3月期より、当社の一部の子会社において会計方針の変更を行っており、2016年3月期から2019年3月期までの数値は遡及修正後の数値を記載していますが、2015年3月期以前は遡及修正していません。

種目別・業種別売上高データ

種目別売上高・構成比



業種別売上高



※ 種目別売上高、業種別売上高は、ともに国内売上高の数値を示しています。

国内広告市場規模と博報堂DYグループ国内売上高の推移

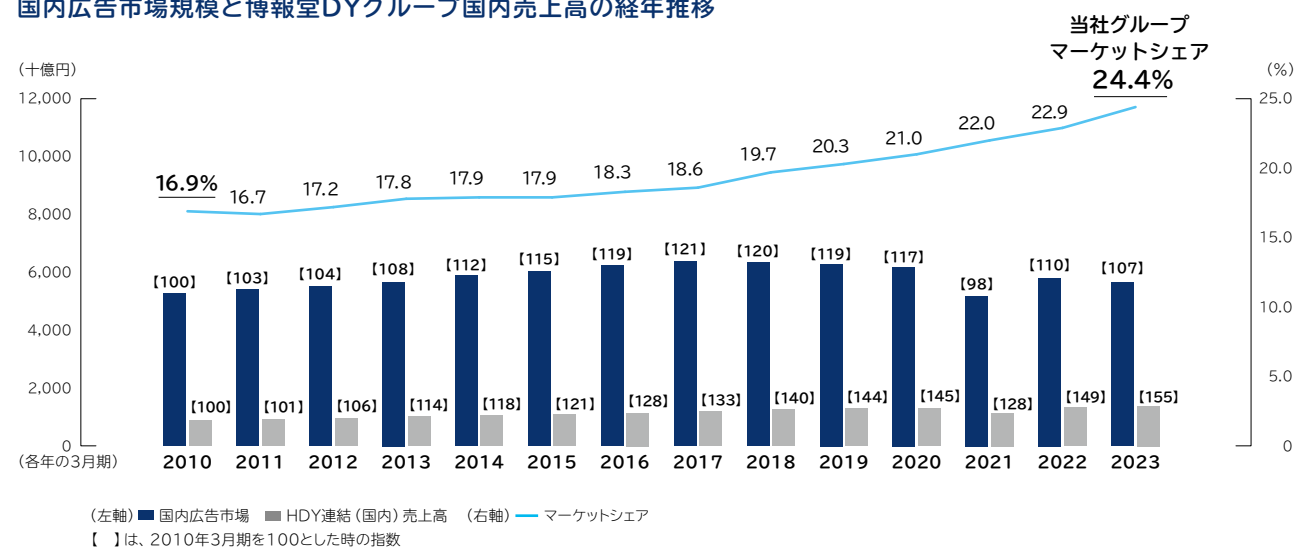
国内の広告市場は、リーマンショック後の2010年3月期を底に回復後、横ばい圏にありましたが、2021年3月期はコロナ禍によって大幅なマイナス成長となりました。その後は、回復基調が続いています。一方、企業のマーケティング活動のデジタル化という構造転換は継続しており、インターネットメディアは、伸び率こそ鈍化しているものの堅調に推移しています。

このような市場環境下、当社グループでは、他社に先駆けて生活者データやテクノロジーを活用したマーケティングに取り組んできました。さらには、広告メディアビジネスの次世代型モデル「AaaS」を提唱し、テレビ×デジタルなどメディアの付加価値向上を推進するとともに、広告の

みならず、企業のマーケティング活動の実践をサポートする領域へと機能を拡張し、フルファネルでのサービス提供を強化しています。

その結果、2023年3月期の当社国内売上高は、2010年3月期の1.55倍となり、当社推計のマーケットシェアは、2010年3月期の16.9%から2023年3月期には24.4%へ着実に拡大しています。

国内広告市場規模と博報堂DYグループ国内売上高の経年推移



*1 国内広告市場のデータは、「特定サービス産業動態統計調査」(経済産業省)に基づいています。同調査で公表されている実数データは、調査対象の変更等の影響により一部不連続が生じているため、伸び率データを用いて補正した数値を使用しています。

*2 国内広告市場規模と当社国内売上高の経年推移をご確認いただくため、2010年3月期を基準値(100)として、以降各年度の指数を算出しています。

*3 マーケットシェアは、「HDY連結(国内)売上高/国内広告市場」として算出しています。なお、HDY連結(国内)売上高は、2019年3月期以降は投資事業影響を除いています。

政策保有株式および株主還元に関する基本方針

政策保有株式に関する方針

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

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

当社および広告事業会社・総合メディア事業会社では、保有する取引先の株式について保有の意義の検証を行い、当社の取締役会に報告を行います。なお、広告事業会社・総合メディア事業会社は、事前に各社の取締役会に報告を行うこととしています。2023年2月開催の当社取締役会において、当社グループが保有する取引先の株式について検証を行い、その意義が乏しいと判断された銘柄について、売却を進めています。

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

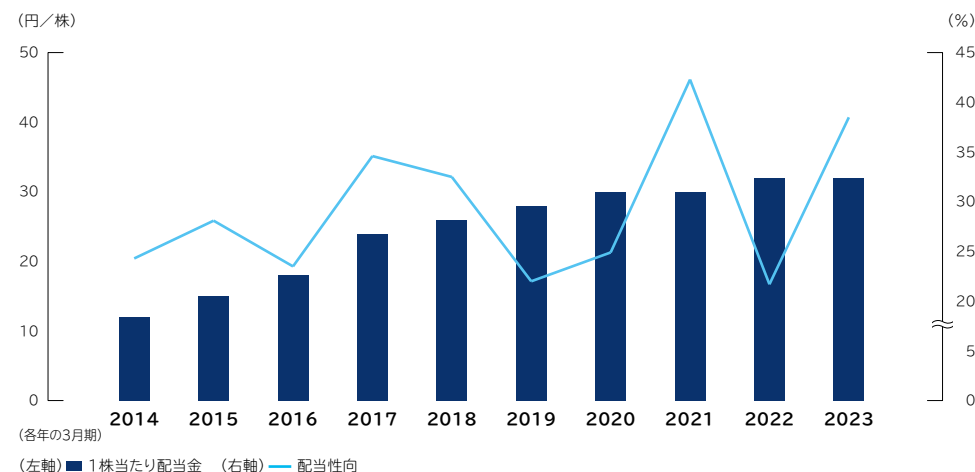
当社は、政策保有株主による当社の株式の売却等を妨げる行為や、会社や株主共同の利益を害するような政策保有株主との取引は行いません。

株主還元に関する基本方針

配当については、安定的かつ継続して実施することを基本としています。また、配当額を決定する際は、資金需要の状況、業績の動向および企業競争力強化のための内部留保の充実等を総合的に勘案の上決定し、業績動向等に不測の事態が発生しない限り、1株当たり5.0円を下限とする方針です。

自己株式の取得については、株主還元および資本効率向上のための手段として、また経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行のため、適宜検討の上、必要に応じ、実施していく方針です。

1株当たり配当金



ESGデータ

環境データ

温室効果ガス

目標		基準年 (2019年度)	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2022年度 達成状況
CO ₂ 総排出量 (トン)	—	41,237	23,480	26,991	24,706	40.1%減
CO ₂ 排出量 スコープ1+2 (トン)	2030年度50%削減 2050年度ニュートラル	11,174	9,434	9,607	6,959	37.7%減
CO ₂ 排出量 スコープ3 (トン)	2030年度30%削減	30,063	14,046	17,385	17,747	41.0%減
再生可能エネルギー の導入率	2030年度60% 2050年度100%	0%	0%	0%	1.8%	1.8%
省エネルギー (kl)	30%削減	5,372	4,560	4,652	2,858	46.8%減

※集計範囲：博報堂、大広、読売広告社、博報堂DYメディアパートナーズ、博報堂プロダクツ

廃棄物

目標		基準年 (2019年度)	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2022年度 達成状況
廃棄物発生量 (トン)	平均50%以上削減を 維持	486	262	311	228	53.1%減
リサイクル率	85%以上	82.2%	84.8%	84.6%	79.0%	79.0%

※集計範囲：博報堂東京本社（赤坂Bizタワー）

水

目標		2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績
水使用量 (m ³)	—	280	253	252

※集計範囲：博報堂東京本社（赤坂Bizタワー）

社会データ

集計範囲については、各項目に以下表記に従い注記しています。

表記	対象範囲
博報堂DYグループ	博報堂DYホールディングスとその連結子会社すべて
博報堂DYホールディングス	博報堂DYホールディングス単体
博報堂・MP	博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ
国内主要4社	博報堂、大広、読売広告社、博報堂DYメディアパートナーズ
国内主要5社	博報堂、大広、読売広告社、アイレップ、博報堂DYメディアパートナーズ
国内主要6社	博報堂、大広、読売広告社、アイレップ、博報堂DYメディアパートナーズ、 デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム
国内主要7社	博報堂、大広、読売広告社、アイレップ、博報堂DYメディアパートナーズ、 デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム、ソウルドアウト

対象期間については、注記のないものは各年3月31日時点の数値を記載しています。

ガバナンスデータ

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
取締役の人数 (人)	13	12	9	10	10
うち社外取締役の人数 (人)	3	3	3	4	4
うち独立社外取締役数 (人)	3	3	3	4	4
独立社外取締役比率	23%	25%	33%	40%	40%
女性取締役数 (人)	0	0	0	1	1
取締役の女性比率	0%	0%	0%	10%	10%

※集計範囲：博報堂DYホールディングス

従業員の状況

グループ従業員数

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
従業員 (人)	21,469	23,939	24,775	25,522	27,936
臨時従業員 (人)	9,923	10,142	10,793	10,361	11,027

※集計範囲：博報堂DYグループ

従業員構成

		2021年度				2022年度			
		合計	男性	女性	うち 外国籍	合計	男性	女性	うち 外国籍
人数 (人)	従業員数	8,227	5,261	2,966	—	9,101	5,683	3,418	175
	正社員	—	—	—	—	8,287	5,356	2,931	156
	契約社員	—	—	—	—	768	304	464	18
	パート	—	—	—	—	9	8	1	0
	アルバイト	—	—	—	—	37	15	22	1
比率	従業員数	100.0%	63.9%	36.1%	—	100.0%	62.4%	37.6%	1.9%
	正社員	—	—	—	—	91.1%	58.9%	32.2%	1.7%
	契約社員	—	—	—	—	8.4%	3.3%	5.1%	0.2%
	パート	—	—	—	—	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%
	アルバイト	—	—	—	—	0.4%	0.2%	0.2%	0.0%

※集計範囲：2021年度は国内主要6社、2022年度は国内主要7社

※集計期間：海外は2022年4月1日時点

ESGデータ

地域別従業員構成

		2022年度		
		合計	男性	女性
人数（人）	合計	14,660	8,268	6,392
	日本	9,101	5,683	3,418
	アジア（日本除く）	5,463	2,542	2,921
	米州	6	3	3
	欧州	90	40	50
	その他	—	—	—
比率	合計	100.0%	56.4%	43.6%
	日本	62.1%	38.8%	23.3%
	アジア（日本除く）	37.3%	17.3%	19.9%
	米州	0.0%	0.0%	0.0%
	欧州	0.6%	0.3%	0.3%
	その他	—	—	—

※集計範囲：日本は国内主要7社、海外は博報堂・MPの海外子会社

※集計期間：海外は2022年4月1日時点

年代別従業員構成

		2021年度			2022年度		
		合計	男性	女性	合計	男性	女性
人数（人）	合計	3,712	2,587	1,125	9,101	5,683	3,418
	～30歳未満	651	379	272	2,883	1,496	1,387
	30～39歳	1,234	825	409	2,900	1,783	1,117
	40～49歳	904	667	237	1,844	1,256	588
	50～59歳	797	604	193	1,242	946	296
	60歳以上	126	112	14	232	202	30
比率	合計	100.0%	69.7%	30.3%	100.0%	62.4%	37.6%
	～30歳未満	17.5%	10.2%	7.3%	31.6%	16.4%	15.2%
	30～39歳	33.2%	22.2%	11.0%	31.9%	19.6%	12.3%
	40～49歳	24.4%	18.0%	6.4%	20.3%	13.8%	6.5%
	50～59歳	21.5%	16.3%	5.2%	13.7%	10.4%	3.3%
	60歳以上	3.4%	3.0%	0.4%	2.5%	2.2%	0.3%

※集計範囲：2021年度は博報堂・MP、2022年度は国内主要7社

平均年齢と平均勤続年数

	2020年度	2021年度	2022年度
平均年齢（歳）	43.9	43.2	43.9
平均勤続年数（年）	16.7	13.7	13.6

※集計範囲：博報堂DYホールディングス

男女の賃金の差異

	合計	正社員	パート・ 有期労働者
博報堂	70.1%	77.4%	80.0%
大広	72.9%	75.6%	70.2%
読売広告社	77.8%	82.5%	76.7%
アイレップ	74.5%	74.1%	112.8%
博報堂DYメディアパートナーズ	67.4%	77.8%	84.0%
デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム	78.0%	77.1%	133.5%
ソウルドアウト	73.3%	80.7%	98.1%

※女性の平均年間賃金／男性の平均年間賃金 で算出

管理職の状況

		2020年度				2021年度				2022年度			
		合計	男性	女性	うち外国籍	合計	男性	女性	うち外国籍	合計	男性	女性	うち外国籍
人数（人）	合計	—	—	—	—	659	604	55	5	1,356	1,200	156	8
	うち新卒採用者	—	—	—	—	—	—	—	—	759	676	83	3
	うち中途採用者	—	—	—	—	—	—	—	—	597	524	73	5
	比率	100.0%	89.5%	10.5%	—	100.0%	91.7%	8.3%	0.8%	100.0%	88.5%	11.5%	0.6%
比率	うち新卒採用者	—	—	—	—	—	—	—	—	56.0%	49.9%	6.1%	0.2%
	うち中途採用者	—	—	—	—	—	—	—	—	44.0%	38.6%	5.4%	0.4%

※集計範囲：2020年度、2021年度は博報堂・MP、2022年度は国内主要7社

地域別管理職の状況

		2022年度								
		合計			役員			管理職		
		合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
人数（人）	合計	2,328	1,733	595	131	111	20	2,197	1,622	575
	日本	1,431	1,272	159	75	72	3	1,356	1,200	156
	アジア（日本除く）	897	461	436	56	39	17	841	422	419
	米州	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	欧州	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	比率	100.0%	74.4%	25.6%	100.0%	84.7%	15.3%	100.0%	73.8%	26.2%
比率	日本	61.5%	54.6%	6.8%	57.3%	55.0%	2.3%	61.7%	54.6%	7.1%
	アジア（日本除く）	38.5%	19.8%	18.7%	42.7%	29.8%	13.0%	38.3%	19.2%	19.1%
	米州	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	欧州	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—

※集計範囲：日本は国内主要7社、海外は博報堂・MPの海外子会社（アジアのみ）

※集計期間：日本は2023年3月31日時点、海外は2023年1月23日時点

※国内の役員は執行役員および役員が対象。海外の役員は副社長および社長が対象

ESGデータ

採用・離職

新卒採用の状況

	2020年度				2021年度				2022年度			
	合計	男性	女性	うち外国籍	合計	男性	女性	うち外国籍	合計	男性	女性	うち外国籍
人数(人)	—	—	—	—	—	—	—	—	464	237	227	14
比率	100.0%	50.1%	49.9%	—	100.0%	55.0%	45.0%	—	100.0%	51.1%	48.9%	3.0%

※集計範囲：2020年度、2021年度は国内主要6社、2022年度は国内主要7社

新卒採用 3年後定着率

	2022年度			
	平均	男性	女性	うち外国籍
定着率	74.7%	74.9%	74.6%	66.7%

※集計範囲：国内主要7社

キャリア採用の状況

	2022年度			
	合計	男性	女性	うち外国籍
キャリア採用	人数(人)	926	495	431
	比率	100.0%	53.5%	46.5%

※集計範囲：国内主要7社

離職率

	2020年度				2021年度				2022年度			
	平均	男性	女性	うち外国籍	平均	男性	女性	うち外国籍	平均	男性	女性	うち外国籍
離職率	2.2%	—	—	—	6.4%	—	—	—	5.3%	5.2%	5.6%	10.3%

※集計範囲：2020年度、2021年度は博報堂・MP、2022年度は国内主要7社

ワークスタイル変革

労働時間

	2020年度	2021年度	2022年度
1人当たり平均総労働時間(時間)	—	—	2,119
平均残業時間(時間/月)	27.1	26.4	47.3
勤務時間の削減(前年度比%)	98.1%	102.9%	99.2%

※集計範囲：2020年度、2021年度の平均残業時間は博報堂・MP
：2020年度、2021年度の勤務時間の削減は国内主要6社、2022年度は国内主要7社

年次有給休暇の取得

	2020年度	2021年度	2022年度
1人当たり平均取得日数	10.8	10.0	10.6
1人当たり平均取得日数(特別有給休暇を含む)	—	—	18.0
1人当たり平均取得率	—	—	56.7%

※集計範囲：2020年度、2021年度の1人当たり平均取得日数は国内主要6社
：2022年度の1人当たり平均取得日数、1人当たり平均取得率は国内主要7社
：2022年度の1人当たり平均取得日数(特別有給休暇を含む)は博報堂・MP

ダイバーシティ

育児休業等の取得状況

	2021年度			2022年度		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性
取得者数(人)	—	—	—	253	125	128
取得率	—	—	—	69.1%	58.7%	83.7%
取得日数(日)	—	—	—	180	20	335
復職率	95.7%	—	—	96.2%	96.7%	95.6%

※集計範囲：2021年度は国内主要6社、2022年度は国内主要7社
※取得者数・取得率・取得日数：グループ企業の一部には育児目的休暇の取得を含んで算出
※復職率：2021年度より計算方法を見直し、当該年度の育休後復帰者/(当該年度の育休後復帰者+育休後離職者)で算出

介護休業の取得状況

	2022年度
介護関連法定休業 取得者数(人)	5
介護関連法定外休暇等 取得者数(人)	20

※集計範囲：国内主要7社

障がい者雇用の状況

	2020年度	2021年度	2022年度
雇用率	2.48%	2.54%	2.50%

※集計範囲:博報堂DYホールディングスの障がい者雇用率

健康経営

健康診断

	2020年度	2021年度	2022年度
健康診断受診率	93.0%	99.8%	98.5%
人間ドック受診率	85.0%	84.3%	73.7%

※集計範囲：2020年度、2021年度の健康診断受診率は国内主要6社
：2020年度、2021年度の人間ドック受診率は博報堂のみ、2022年度は国内主要7社

健診戦*

	2020年度	2021年度	2022年度
参加人数(人)	1,160	1,087	1,049
参加者の健康維持・改善率	76.4%	76.4%	74.4%

*健診戦とは博報堂DYホールディングスが開発した健康経営支援プログラム ※集計範囲：博報堂・MP

社員の健康リテラシー向上のための
研修・セミナー・イベント

	2022年度
開催数(回)	6
参加人数(人)	1,448

※集計範囲：博報堂・MP

ストレスチェック

	2022年度
受検率	78.2%

※集計範囲：国内主要7社

ESGデータ

人材育成

教育のための投資

	2020年度	2021年度	2022年度
年間教育投資額（億円）	16.8	23.2	21.6
社員1人当たりの年間教育投資額（万円／人）	21.1	27.7	23.8
社員1人当たりの年間平均研修時間（時間／人）	27.5	24.0	19.7
目標管理、能力開発のための年間面談時間（時間）	15,249	15,983	16,045
社員1人当たりの年間面談時間（時間／人）	2.3	2.3	1.8

※集計範囲：2020年度、2021年度の年間教育投資額、社員1人当たりの年間教育投資額は国内主要6社、2020年度、2021年度の社員1人当たりの年間平均研修時間、目標管理、能力開発のための年間面談時間、社員1人当たりの年間面談時間は国内主要5社、2022年度は国内主要7社

「1年前と比較して成長した」と回答した社員の割合

	2020年度	2021年度	2022年度
博報堂	73.9%	71.6%	—
博報堂DYメディアパートナーズ	74.9%	69.0%	—
博報堂・博報堂DYメディアパートナーズ	—	—	72.0%

※集計範囲：博報堂・MP

能力開発に関する各種研修・セミナー

		2020年度	2021年度	2022年度
経営創発プログラム：KSP*1	延べ参加者累計（人）	493	535	618
Growth Action Program：GAP*2	延べ参加者累計（人）	25	63	110
SDGsビジネス化に向けたセミナー	参加人数（人）	1,160	1,280	531
先端テクノロジーやナレッジ共有のための研修・セミナー・イベント	開催数（回）	116	141	156
	延べ参加人数（人）	19,822	20,401	26,746
社内講師を務めた社員数	延べ人数（人）	1,346	1,403	1,787

※集計範囲：2020年度、2021年度のKSP、GAP、SDGsビジネス化に向けたセミナーは国内主要6社、2020年度、2021年度の先端テクノロジーやナレッジ共有のための研修・セミナー・イベントは国内主要4社、2020年度、2021年度の社内講師を務めた社員数は国内主要5社、2022年度は国内主要7社

*1 博報堂DYグループ対象の経営人材育成研修 *2 博報堂DYグループ対象の30代を中心とした社員を対象とした人材研修

労働安全

労働災害度数率

	2020年度	2021年度	2022年度
労働災害度数率	0.0	0.0	0.2

※集計範囲：2020年度、2021年度は博報堂・MP、2022年度は国内主要7社

労働災害による死亡者数

	2020年度	2021年度	2022年度
労働災害による死亡者数（人）	0	0	0

※集計範囲：2020年度、2021年度は博報堂・MP、2022年度は国内主要7社

コンプライアンス

コンプライアンス意識向上のための研修

	2020年度	2021年度	2022年度
情報セキュリティに関する研修	受講率	100.0%	100.0%
コンプライアンスに関する研修	受講率	100.0%	100.0%

※集計範囲：博報堂・MP

株式情報

2023年3月31日現在

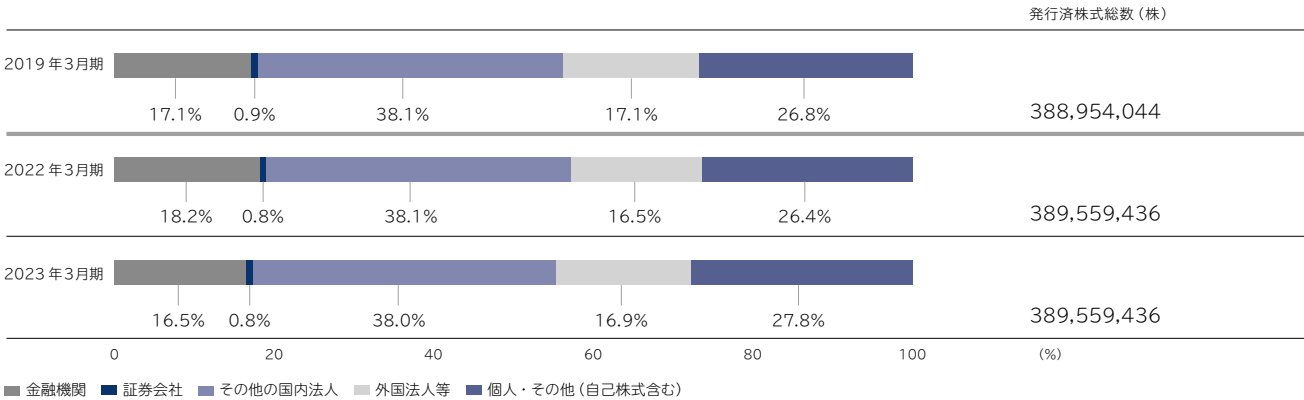
大株主（上位10名）

	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	19.24
2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	35,081,400	9.50
3 一般社団法人博政会	18,320,000	4.96
4 株式会社朝日新聞社	11,223,490	3.04
5 一般社団法人フラタニテ	11,000,000	2.98
6 株式会社日本カストディ銀行（信託口）	10,821,800	2.93
7 日本テレビ放送網株式会社	8,620,000	2.33
8 博報堂DYホールディングス社員持株会	7,921,817	2.14
9 第一生命保険株式会社	6,930,500	1.87
10 株式会社読売新聞東京本社	6,872,400	1.86

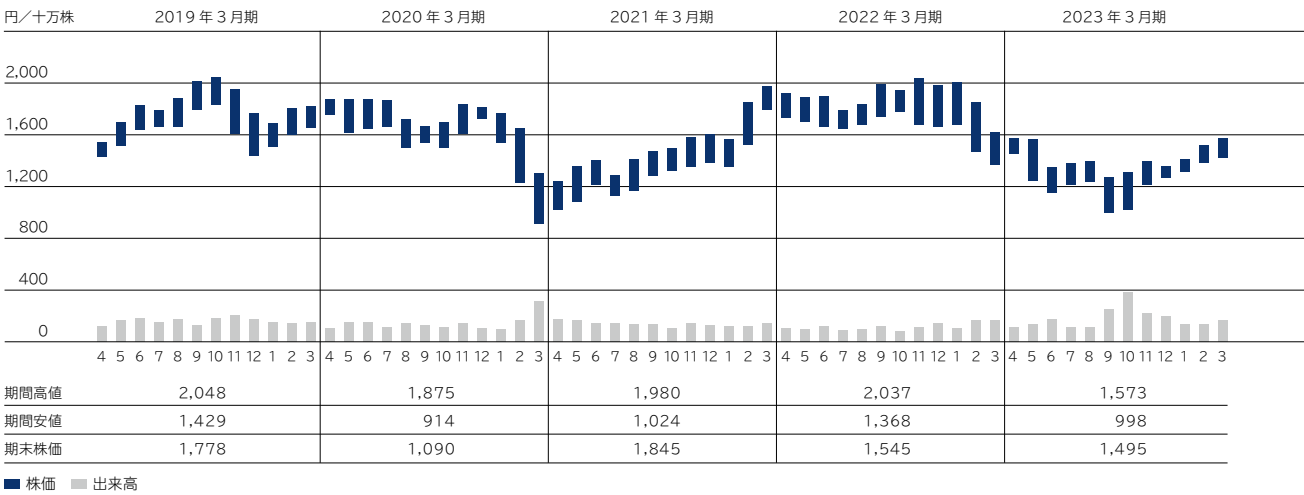
（注）1. 当社は、自己株式20,510,809株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

発行可能株式総数	1,500,000,000株
発行済株式総数	389,559,436株
株主数	8,108名

所有者株式分布状況



株価および出来高の推移



会社情報

2023年6月30日現在

株式会社博報堂DYホールディングス

設立：2003年10月1日

資本金：10,790百万円

〒107-6320 東京都港区赤坂五丁目3番1号

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

お問い合わせ先

株式会社博報堂DYホールディングス グループ広報・IR室IRグループ

電話：03-6441-9033

Email：HC.IR@hakuhodody-holdings.co.jp

博報堂

会社名	株式会社博報堂
本社所在地	〒107-6322 東京都港区赤坂五丁目3番1号
創業	1895年10月
設立	1924年2月
代表取締役社長	水島 正幸
社員数(連結)	15,724人
URL	https://www.hakuhodo.co.jp

大広

会社名	株式会社大広
東京本社所在地	〒105-8658 東京都港区芝二丁目14番5号
大阪本社所在地	〒530-8263 大阪市北区中之島二丁目2番7号
創業	1893年
設立	1944年2月
代表取締役社長	泉 恭雄
社員数(連結)	1,467人
URL	https://www.daiko.co.jp

読売広告社

会社名	株式会社読売広告社
本社所在地	〒107-6105 東京都港区赤坂五丁目2番20号
創業	1929年6月
設立	1946年7月
代表取締役社長	菊地 英之
社員数(連結)	820人
URL	https://www.yomiko.co.jp

Hakuhodo DY Matrix

会社名	株式会社Hakuhodo DY Matrix
本社所在地	〒105-8658 東京都港区芝二丁目14番5号
設立	2021年4月
代表取締役社長	近藤 暢章
社員数	172人
URL	https://hdy-matrix.co.jp

アイレップ

会社名	株式会社アイレップ
本社所在地	〒150-6021 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号 恵比寿ガーデンプレイスタワー21F
設立	1997年11月
代表取締役社長	小坂 洋人
社員数(連結)	1,279人
URL	https://www.irep.co.jp

ソールドアウト

会社名	ソールドアウト株式会社
本社所在地	〒112-0004 東京都文京区後楽一丁目4番14号 後楽森ビル19F
設立	2009年12月
代表取締役社長	荒波 修
社員数(連結)	489人
URL	https://www.sold-out.co.jp

博報堂DYメディアパートナーズ

会社名	株式会社博報堂DYメディアパートナーズ
本社所在地	〒107-6321 東京都港区赤坂五丁目3番1号
設立	2003年12月
代表取締役社長	矢嶋 弘毅
社員数(連結)	6,860人
URL	https://www.hakuhodody-media.co.jp

デジタル・アドバイジング・コンソーシアム

会社名	デジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社
本社所在地	〒150-6033 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号 恵比寿ガーデンプレイスタワー
設立	1996年12月
代表取締役社長	田中 雄三
執行役員CEO兼 CCO (Chief Compliance Officer)	
社員数(単体)	1,896人
URL	https://www.dac.co.jp

博報堂テクノロジーズ

会社名	株式会社博報堂テクノロジーズ
本社所在地	〒107-6320 東京都港区赤坂五丁目3番1号
設立	2022年4月
代表取締役社長	米谷 修
社員数(単体)	277人
URL	https://www.hakuhodo-technologies.co.jp

kyu

会社名	kyu Investment Incorporated
本社所在地	395 Hudson Street, 8th Floor New York, NY 10014
設立	2014年5月
CEO	Michael Birkin
社員数(連結)	2,262人
URL	https://kyu.com

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@hakuholdody-holdings.co.jp

HakuhodoDY holdings

ごあいさつ



代表取締役社長

水島 正幸

日頃より当社へのご愛顧を賜り、心より御礼申し上げます。

博報堂のフィロソフィーは「生活者発想」と「パートナー主義」です。
人間を生活者としてまろごと捉え、深く洞察することが、私たちの発想の原点。
クライアントのパートナーとして、ともに課題に向き合い行動する姿勢が
私たちのビジネスの原点です。

コロナ禍を契機として、この数年で生活者の行動様式やビジネスの仕組みが大きく変わりました。

テクノロジーの進化と人々の意識の変化は、働き方や学び方、暮らし方に
新しいうねりを生み出しています。

今、博報堂がなすべきことは、この大きな変化の中で
生活や社会がよりよい方向に進むための新しい価値を創造すること。
長年培ってきたクリエイティビティをいかに発揮し、
社会を再構築する「別解」を次々と生み出していくことだと考えています。

生活者の価値観が大きく変化しようとしている今だからこそ、
私たちの生活者発想が活けると確信しています。

クライアントとともに、よりよい未来を目指して取り組んでまいります。

どうぞ、これからの博報堂にご期待ください。

社員による会社評価スコア — 株式会社博報堂



注目ポイント： 総合評価ランキング 業界4位

カテゴリ別の社員クチコミ（2509件） — 株式会社博報堂

- 組織体制・企業文化（433件）

入社理由と入社後ギャップ（362件）
- 働きがい・成長（432件）

女性の働きやすさ（315件）
- ワーク・ライフ・バランス（382件）

退職検討理由（249件）
- 企業分析【強み・弱み・展望】(224件)

経営者への提言（112件）
- 年収・給与（388件）

この企業の就活レポートを見る

レポートに回答する

+ この企業をフォロー（8146人）

企業情報

業界	広告代理店、PR、SP、デザイン
URL	https://www.hakuhodo.co.jp/
所在地	東京都港区赤坂5-3-1 赤坂Bizタワー
社員数	1000人以上

もっと見る ▼

① 評価点について

関連する企業

株式会社博報堂DYホールディングス

★★★★☆ 2.91

社員クチコミ 7件

比較する

株式会社電通

dentsu★★★★☆ 4.34

社員クチコミ 4940件

比較する

株式会社ADKマーケティング・ソリューションズ

ADK

入社形態：

中途入社

新卒入社

性別：

男性

女性

在籍状況：

現職

退職

表示順：

回答日▼

総合評価

該当件数：542件

- 営業

在籍3年未満、現職（回答時）、中途入社、男性

★★★★☆ 3.1

回答日：2023年11月25日

➤
- マーケティング

在籍10～15年、現職（回答時）、新卒入社、女性

★★★★☆ 3.5

回答日：2023年11月21日

➤
- 営業局、営業、一般社員

在籍10～15年、退社済み(2020年以降)、中途入社、女性

★★★★☆ 2.9

回答日：2023年11月20日

➤
- 営業

在籍3年未満、現職（回答時）、中途入社、男性

★★★★★ 4.9

回答日：2023年11月13日

➤
- 営業

在籍5～10年、退社済み(2020年より前)、中途入社、男性

★★★★☆ 3.8

回答日：2023年11月13日

➤
- マーケティング

在籍20年以上、退社済み(2020年以降)、新卒入社、女性

★★★★☆ 4.5

回答日：2023年11月12日

➤
- ストラテジックプランニング職

在籍20年以上、現職（回答時）、新卒入社、男性

★★★★★ 4.8

回答日：2023年11月03日

➤
- ビジネスプロデューサー

在籍3年未満、現職（回答時）、中途入社、男性

★★★★☆ 3.5

回答日：2023年10月23日

➤
- 営業

在籍5～10年、退社済み(2020年より前)、中途入社、男性

★★★★☆ 3.1

回答日：2023年10月16日

➤

📄 レポートに回答する

+ この企業をフォロー（8146人）

企業情報

業界	広告代理店、PR、SP、デザイン
URL	https://www.hakuhodo.co.jp/
所在地	東京都港区赤坂5-3-1 赤坂Bizタワー
社員数	1000人以上

もっと見る ▼

株式会社博報堂

★★★★☆ 4.24

人事評価の適正感

待遇面の満足度

社員の士気

職場への良さ

社員の相互尊重

20代成長環境

人材の長期育成

法令順守意識

残業時間（月間）61.5 h

有給休暇消化率 43.0 %

【評価点について】

📄 データ推移

📊 競合と比較

関連する企業

株式会社博報堂

		2024							2025	
		6	7	8	9	10	11	12	1	
総合職	ビジネスプロデュース職									
	ストラテジックプランニング職									
	クリエイティブ職									
	PR職									
	メディアプロデュース職									
	メディアプランニング職									
	マネジメントプロデュース職									
	ビジネスディベロップメント職									
	研究開発職									
初期配属確約	データサイエンス領域職種									
	クリエイティブ職									

採用スケジュール

2025年度 新卒採用スケジュール

- 2026年度 新卒採用スケジュール

2025年度新卒採用春公募ステップ

イベント情報

インターンシップ

※今後、インターンシップや選考については追加更新する可能性があります。

※各インターンシップの可否および早期選考の結果は、春の公募選考には一切影響しませんのでご安心ください。

※6月に実施する「事業創造篇」「グローバル篇」については選考直結型ではありません。

※同時期に実施するインターン等の施策については、併願不可となります。

6月に実施するワークショップ「事業創造篇」と「グローバル篇」は併願不可

2025										
7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
 <夏インターンシップ> ビジネスデザイン篇 優遇枠あり		合格・内々定 早期選考		 <冬インターンシップ> ビジネスデザイン篇 早期選考		合格・内々定		 <公募選考> キャリアディスカッション 1, 2, 3 合格・内々定		
 <夏インターンシップ> データサイエンス篇				 <冬インターンシップ> データサイエンス篇						
 <夏インターンシップ> クリエイティブ× テクノロジー篇				 <デザイナー選考> 課題審査・面接						

採用スケジュール

2025年度 新卒採用スケジュール

- 2026年度 新卒採用スケジュール

2025年度新卒採用春公募ステップ

イベント情報

インターンシップ

※今後、インターンシップや選考については追加更新する可能性があります。

※各インターンシップの可否および早期選考の結果は、春の公募選考には一切影響しませんのでご安心ください。

※6月に実施する「事業創造篇」「グローバル篇」については選考直結型ではありません。

※同時期に実施するインターン等の施策については、併願不可となります。

6月に実施するワークショップ「事業創造篇」と「グローバル篇」は併願不可