

< HFLP 課題 >

価値協創ガイダンス～博報堂 D Y ホールディングス～

2021/3/14

【株式会社博報堂 D Y ホールディングス】

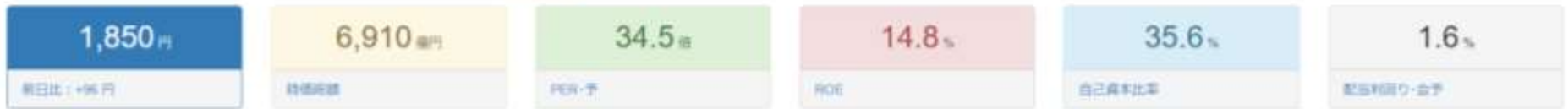
- 連結売上高 1兆4,662億円
- 連結営業利益 551億円
- 連結当期純利益 470億円
- 純資産 3,161億円
- 総資産 8,599億円
- 従業員数（連結） 23,939名



※2020年3月期

TOP | 業種: サービス業 | 博報堂DYホールディングス [2433]

博報堂DYホールディングス [2433] ☆



通期 四半期(累積) 四半期(単独)

通期売上 (百万円)



通期利益 (百万円)



・HAKUHODO・

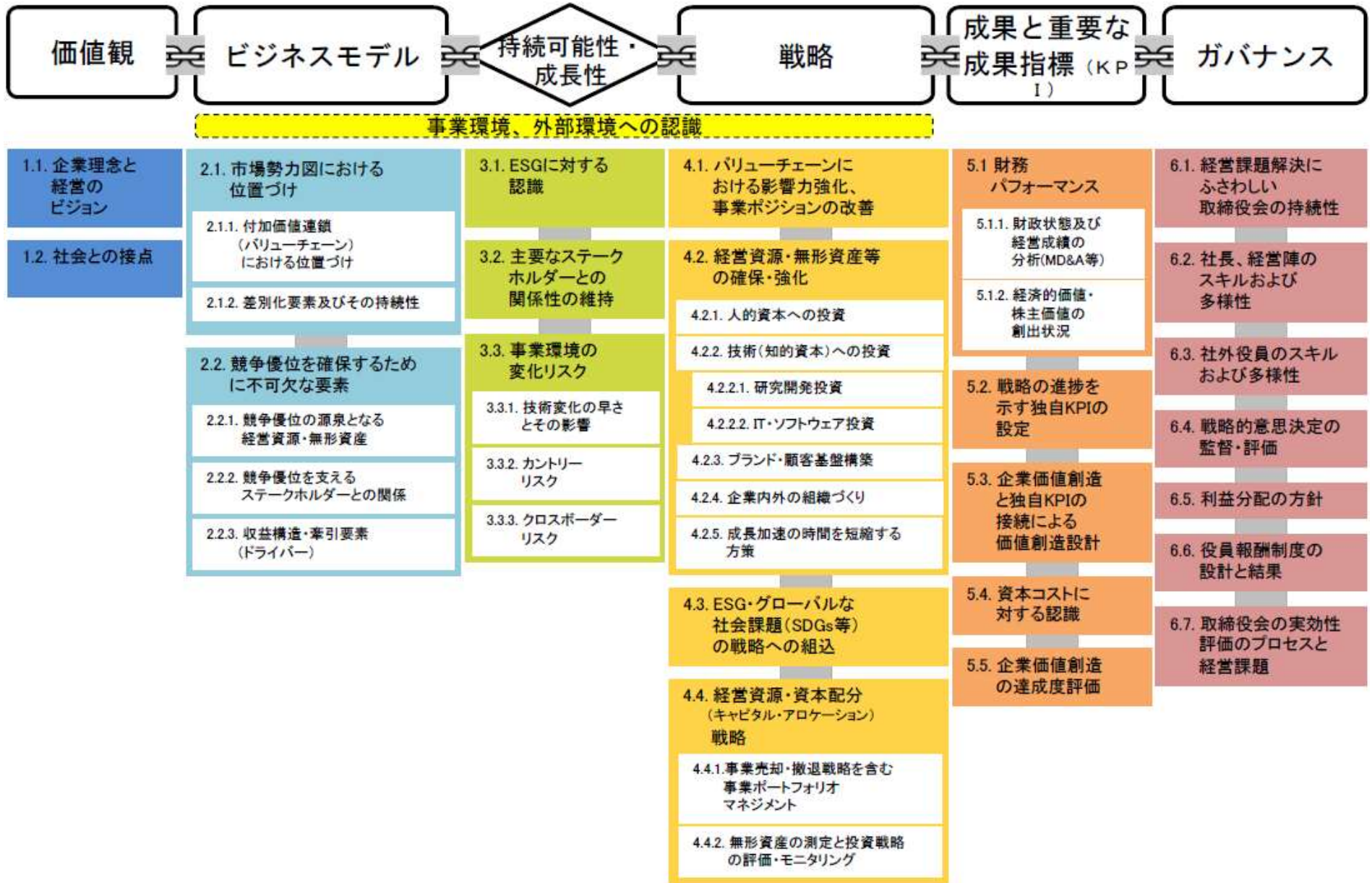


YOMIKO



「ディー・エヌ・エー」シダー

連結本決算の有期
株主: 3月1日時点



1.1 企業理念と経営のビジョン

- 7つの経営理念は、「生活者発想」と「パートナー主義」の2つのポリシーと表裏一体の関係であり、その実践がステークホルダーや社会への貢献につながると整理。
- 生活者にとっての**新しい価値の創造**を図ることで、生活者一人一人がいきいきと生きられる社会の実現を目指す。

Philosophy
経営理念

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. 自由と自立を尊重し、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を推進し、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、成長と期待に応える。

Policy
ポリシー

「生活者発想」
「パートナー主義」

生活者発想 = 発想の原点
パートナー主義 = ビジネスの原点

トップインタビュー

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

代表取締役社長
水島 正幸

進化し続けるための成長シナリオ(エクイティ・ストーリー)

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

まず「消費者デジタル領域でのリーディングポジションの確立」では、「生活者データ・ドリブン」マー
ケティングの高度化によって、マーケティングシフトのさらなる拡大を図っています。

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

page 12
経営理念

page 13
ポリシー

page 55-61
中長期経営計画

B toBながら、「toCでの発想力」を競争力の源泉にしている

(「生活者」のエキスパートだから、広告主の「パートナー」になれる)

1.2 社会との接点

- メディアの代理店→クライアントの代理店→→→「**すべてのお取引先の価値創造パートナー**」へ。
- この流れを汲み、広告・プロモーション⇒マーケティング⇒事業戦略と領域を拡張しつつ、00年以降は、**統合マーケティングソリューション・戦略事業領域「kyu」・グループのデジタル戦略強化**に取り組む。

博報堂DYグループのビジネスと事業領域の拡大

朝刊掲載後、次々と翻刊された新聞。雑誌のために広告を奪める「メディアの代理店（パートナー）」であることが、当時の広告

1990年代以降はインターネットが急速に普及するなど、生活者が主となり、「マーケティング・コミュニケーション」は新しい

統合マーケティング・ソリューション

2009年秋に発表した中期経営計画で「統合マーケティング・ソリューション」の推進を掲げ、2013年秋および2019年春発表の中期経営計画においても、さらなる進化を目指して、膨大なデータを収集・分析し、活用していく“生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化を図っています。

戦略事業組織「kyu」

専門領域において唯一無二かつ先端的な欧米企業をM&Aし、クリエイティブ企業の集合体を形成することを目的として、2014年に「kyu」を組成しました。「イノベーションコンサルティング」「行動経済学に基づくコンサルティング」「人間中心のデザイン思考に基づくコンサルティング」など、多彩かつユニークな企業集団を形成しています。

グループのデジタル戦略強化

デジタルマーケティング領域での優位性を獲得するために、デジタル・アドバイジング・コンソーシアムとアイレップによる共同持株会社として2016年10月に設立されたD.A.C.ホールディングスを2018年10月に完全子会社化しました。広義デジタル領域におけるリーディングポジションを確立すべく、グループのデジタル戦略をいっそう強化しています。

クリエイティブへの高い評価

多くの広告主の注目を受け、メディアを得意とする広告主やクリエイティブの両方は顧客です。世界最大の広告会社「カンパニー」で、博報堂は広告プランナーを擁し、世界最高の広告費において数多くの賞賛を受けています。

生活者発想
一博報堂生活総合研究所を設立

「クライアントのパートナー」として認められるには、クライアントの隅にまで生活者を捉え、より深く知る必要があります。生活者より深く知るには、生活者による生活総合研究所を1993年に設立し、その後も進化を続けています。

経営統合、
博報堂DYグループの誕生

2003年10月、内外と協賛博報堂、5社の大広、6社の読売広告社は、共同持株会社博報堂DYホールディングスの設立による経営統合を行いました。また同年12月、日本初の統合メディア事業会社博報堂DYメディアパートナーズを設立しました。

統合マーケティング・ソリューション

2009年秋に発表した中期経営計画で「統合マーケティング・ソリューション」の推進を掲げ、2013年秋および2019年春発表の中期経営計画にも掲げ、さらなる進化を目指して、膨大なデータを収集・分析し、活用していく“生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化を図っています。

戦略事業組織「kyu」

専門領域において唯一無二かつ先端的な欧米企業をM&Aし、クリエイティブ企業の集合体を形成することを目的として、2014年に「kyu」を組成しました。「イノベーションコンサルティング」「行動経済学に基づくコンサルティング」「人間中心のデザイン思考に基づくコンサルティング」など、多彩かつユニークな企業集団を形成しています。

グループのデジタル戦略強化

デジタルマーケティング領域での優位性を獲得するために、デジタル・アドバイジング・コンソーシアムとアイレップによる共同持株会社として2016年10月に設立されたD.A.C.ホールディングスを2018年10月に完全子会社化しました。広義デジタル領域におけるリーディングポジションを確立すべく、グループのデジタル戦略をいっそう強化しています。

2.1 市場勢力図における位置づけ

- 国内広告市場における **マーケットシェアは22.3%で国内2位**（首位は電通グループでシェアが約3割）。
- 世界においても **21か国で展開し、世界11位**。またそのクリエイティビティは国内外の様々な広告賞を受賞しており、高い評価を獲得している。

国内広告市場と当社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2017年3月期まで回復基調が継続しましたが、その後3年間は低調な推移となっています。従来型のマスメディア広告の縮小が続いている一方、インターネット広告は安定的に拡大しており、この10年余りで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が着実に進んだといえます。

こうした市場動向に対して、当社グループでは、業界他社に先駆けてマーケティングのデジタル化、データ化へ取り組み、“生活者データ・ドリブン”マーケティングを軸とした統合的なソリューションを提供し続けてきました。その結果、2020年3月期の国内売上高は、2010年3月期の1.46倍となり、当社推計のマーケットシェアは、2010年3月期の17.9%から2020年3月期には22.3%に拡大しました。



*1 国内広告市場のデータは、「特定サービス産業動向統計調査」(経済産業省)から引用しています。また、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実数データを使用しております。

*2 国内広告市場規模と当社国内売上高の年次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。

グループプレゼンス

■ グループ規模

日本で**2位**、
世界で**11位**^{*10}

■ 事業エリア

世界**21以上**
の国・地域

■ 子会社、関連会社

2014 **233社** ▶ 2020 **386社**

■ 国内広告市場におけるシェア^{*11}

2014 **19.0%** ▶ 2020 **22.3%**

の規模を持つ広告会社グループ

^{*10} 2020年5月「Ad Age」調べ

^{*11} 国内広告市場は、「特定サービス産業動向統計調査」(経済産業省)をベースに計算しています。

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59回ACC TOKYO CREATIVITY AWARDS^{*12}

グランプリ**4個**を含む
48の賞を獲得

^{*12} 日本最大のクリエイティブ賞

■ 第66回カンヌライオンズ 国際クリエイティビティ・フェスティバル2019^{*13}

ゴールド**1個**を含む
7の賞を獲得

^{*13} 広告・コミュニケーション業界における世界最大規模の祭典

■ スパイクス・アジア (Spikes Asia) 2019^{*14}

グランプリなど
31の賞を獲得

^{*14} カンヌライオンズの姉妹フェスティバルとして2009年にスタートし、アジア地域最大規模の祭典



「toB」「toC」の
掛け合わせが、
高いクリエイティビティ
に表現される

2.1 市場勢力図における位置づけ

- 最近では、インターネット広告市場において急成長する**サイバーエージェント**が市場の注目を集める。

インターネット広告事業の競争優位性

Point 1

高い広告効果を実現する運用力

Point 2

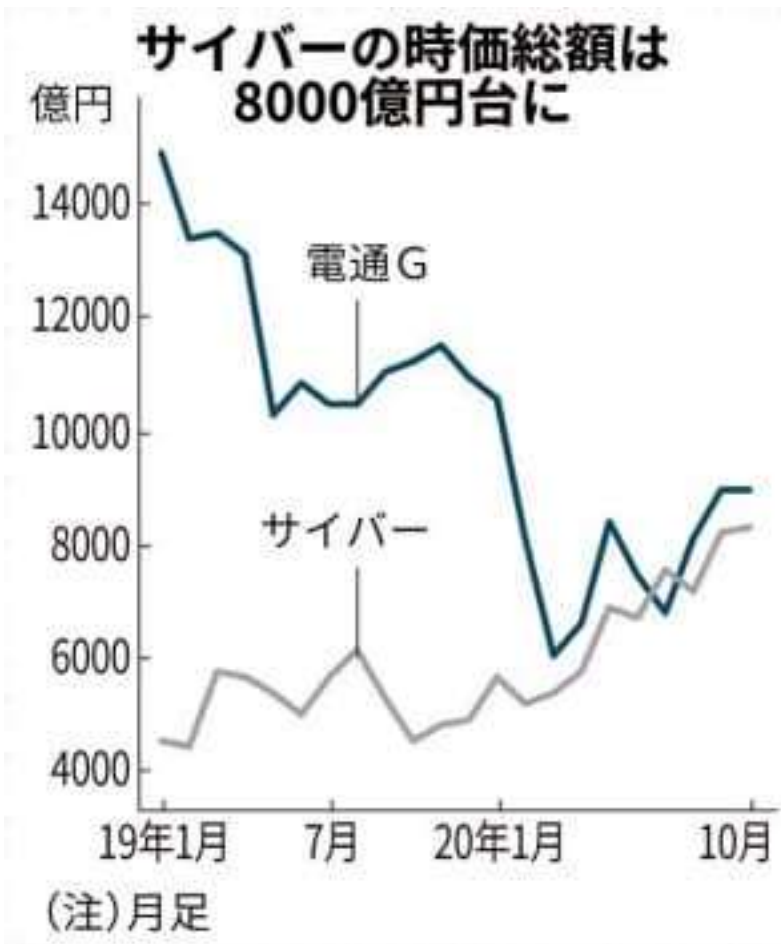
スケールメリット

Point 3

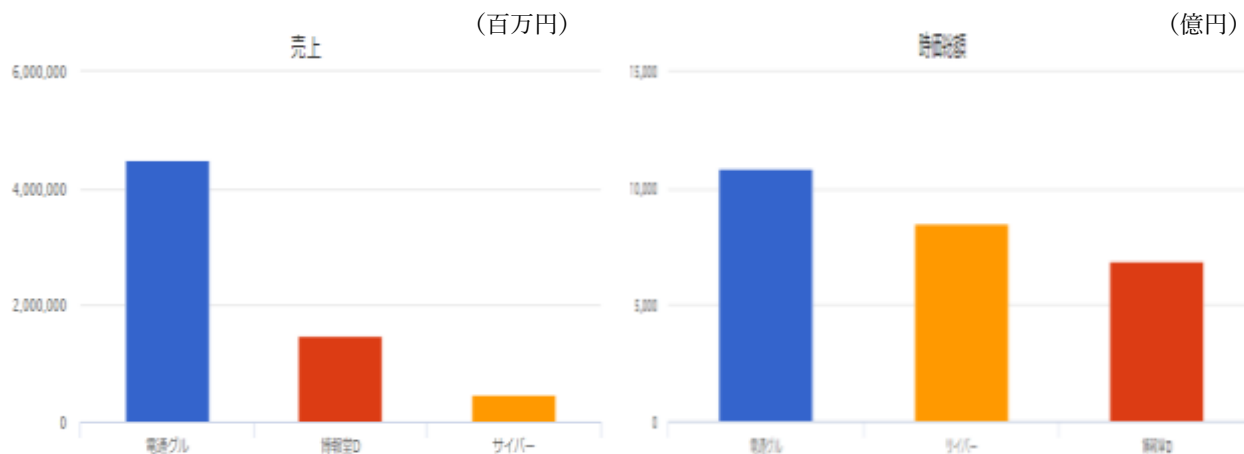
AI等を活用した最先端のテクノロジー

2.1 市場勢力図における位置づけ

- 時価総額では一時電通グループを上回るなど、今後への期待が高く反映されている状況。



サイバーエージェント時価総額、電通に肉薄
ネット広告成長で8200億円
日本経済新聞 20/10/28付



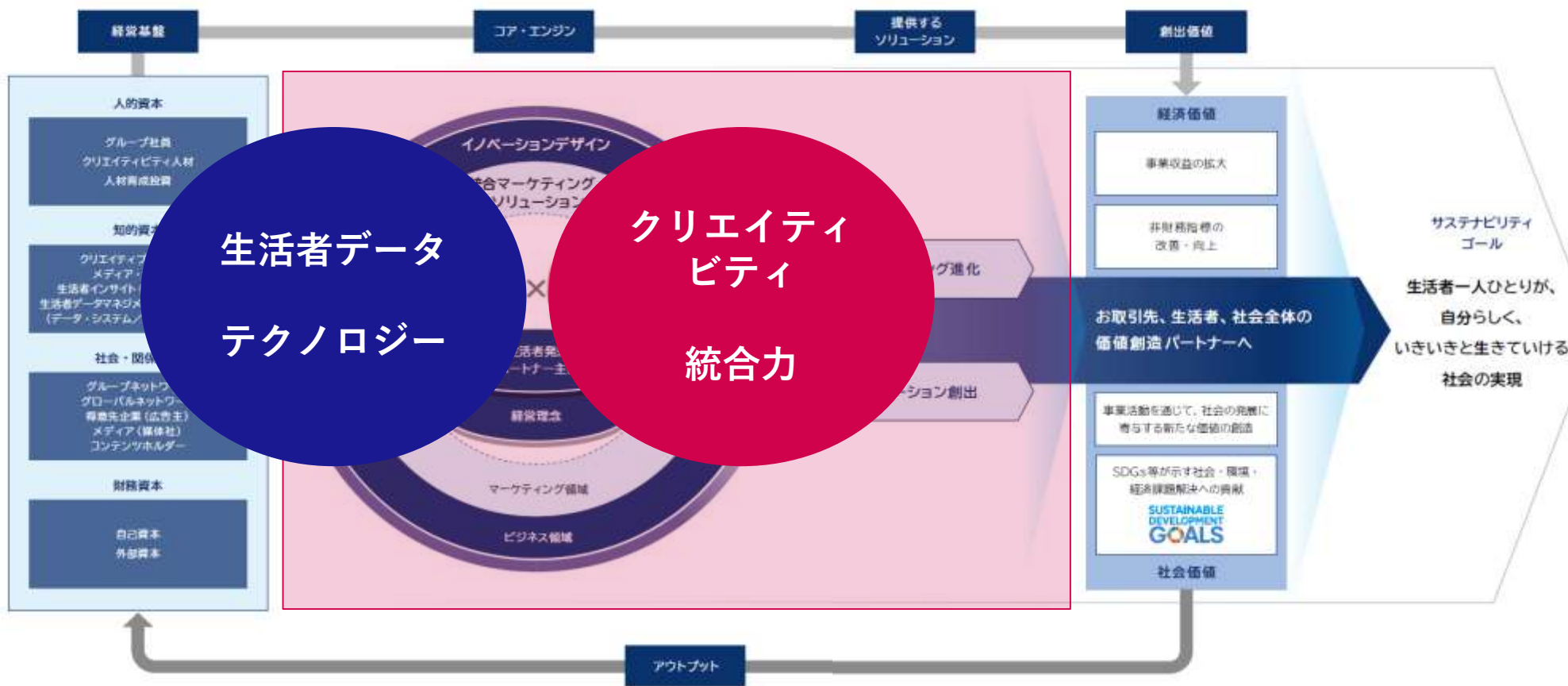
※buffet code 21/3/2付

比較する銘柄	4324 東証1部 電通グループ	4751 東証1部 サイバー	2433 東証1部 博報堂DY
株価指標			
予想株価収益率 (PER)	26.60倍	107.70倍	34.30倍
株価倍率 (PBR)	1.40倍	10.26倍	2.26倍
予想配当利回り	2.37%	0.54%	1.63%
予想株式利益回り	3.75%	0.92%	2.91%
予想ROE	5.30%	0.90%	6.70%
普通株式数	266,410,000株	126,426,600株	389,397,652株
普通株式数 (自己株除く)	261,327,306株	126,184,656株	373,492,477株
時価総額	10,931億円	8,635億円	7,157億円

※日本経済新聞 21/3/2付

2.2 競争優位を確保するために不可欠な要素

- コアエンジンは、「生活者データ/テクノロジー」×「クリエイティビティ/統合力」の掛け合わせが生む、「統合マーケティングソリューション」であり「イノベーションデザイン」。
- 商材も、広告プロモーションからマーケティング、事業戦略領域まで幅広く拡大。出口としての商材には、TVCMやイベントではなく、コンタクトセンターや人材派遣など純粹に「広告」とは想起しづらいものも多くなってきている。



2.2 競争優位を確保するために不可欠な要素

- コアエンジンの源泉は、**グループ最大の資産である「人材」**。

“生活者データ・ドリブン” マーケティング対応力のさらなる進化

国内最大級の生活者データをもとに、マーケティング戦略とメディア施策を相互に有機的に統合することで、顧客創造・獲得から顧客育成までのフルファンネルでの成果創出を約束する、統合マーケティング・ソリューション「生活者DATA WORKS」を核に、質の高いマーケティング支援を行い、得意先企業の課題解決に貢献するとともに、新たな顧客の創造に挑戦していきます。

生活者インサイト

生活者発想を具現化するために、博報堂は1987年に「博報堂生活総合研究所」を設立しました。以来、当社グループ内に数多くのシンクタンク・専門組織・プロジェクトが立ち上がり、さまざまな研究・開発を通じて、生活者の変化の兆しをいち早く捉え、多様化する生活者への深い洞察を続けています。

博報堂生活総合研究所「生活定点」の調査データを一般公開

博報堂生活総合研究所は、人間を「まるごと」観て、生活の未来を考える「生活者発想」を実現・推進する研究所です。生活者の身体行動や意識を把握するため、20～69歳の男女、例年3,000人規模の質問を投げ掛ける、大規模なライフログ調査を2年に一度実施しています。28年一般公開し、お取引先をはじめ官公庁に提供しています。なお、2020年に「生活定点」の調査データをウェブサイト上で2020年11月24日より公開しています。博報堂生活総合研究所 特設ホームページ <https://seikats.com>

未来をつくるクリエイティビティ

生活者の心を動かし、価値を共有し、購買行動を誘発するための鍵となるのは、“創出した生活者発想から生まれたクリエイティビティ”です。クリエイティビティがある当社グループこそ、オールデジタル化する社会においても新しい物語をつむぎ、イノベーションなビジネスをデザインすることができると考えます。クリエイティビティを常にアップデートさせ、チームの力として結集させることにより、新たな生活や社会風景を構想し、実現していきます。

多様な個性と機能をつなぎ動かす統合力

社員自らが起点となり、社内外を巻き込み、大きなチームを組成し、クリエイティビティをぶつけ合うことで、新しいアイデアを生み出し、実現していきます。生活者と社会の幸せにつながる価値ある市場を生み出すために、クリエイティビティを通じて社会のさまざまなテーマと向き合い、さまざまなステークホルダーを結び付け、新しい生活やビジネス、サービスの開発に取り組んでいます。

(私なりの解釈)
中期の競争優位はどこから生まれるか

広告主や媒体社をはじめとした顧客基盤への強固なネットワーク力を発揮できる「人材プール」
(=人的資本・社会/関係資本)
*** 博報堂単体で19年度1円以上の売上のあった広告主が2,093社)**

**生活者データ
テクノロジー**

**クリエイティビティ
統合力**

3.1 ESGに対する認識

- E (Environment) 視点では、**環境方針や環境管理体制**を明示。環境マネジメントへの目標と実績モニタリングも。

主な指標

項目	実績
CO ₂ 排出量 ^{*1*}	スコープ1…293トン スコープ2…10,418トン スコープ3…24,038トン
エネルギー使用量 ^{*1}	5,212kl (原油使用量換算)
廃棄物排出量 ^{*3}	486トン
リサイクル率 ^{*3}	82.2%

*1 博報堂、大広、販売広告社、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値

*2 スコープ1、スコープ2、スコープ3 (スコープ3はカテゴリー1、2、3、5、6、7、13について報告)

*3 博報堂東京本社の数値

主な目標と実績

項目	目標	実績
省エネルギー目標 ^{*1}	2010、2011年3月期平均比5%以上の削減	10.3%減
廃棄物削減目標 ^{*2}	2010年比5%以上の削減	18.5%減
リサイクル率 ^{*3}	リサイクル率83%以上	82.2%

*1 博報堂東京本社のエネルギー使用量およびCO₂削減目標

*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

3.1 ESGに対する認識

- S (Social) 視点では「責任あるコミュニケーション開発 (A)」「サプライチェーンへの取り組み(ガイドラインの明示) (B)」「ダイバーシティ&インクルージョンへの方針 (C)」を示している。

コンプライアンス

責任あるコミュニケーション開発

多様な人材の活躍

ダイバーシティ&インクルージョン

A)クリエイティブに向き合う時の行動指針として「クリエイティブ・アウトプット・ポリシー」を定める

B)1. 私たちは健全かつ公正で対等なパートナーシップに基づく取引を行います。
 2. 私たちは法令を遵守した取引を行います。
 3. 協力会社の選定にあたってはコンプライアンスへの取り組みを十分に考慮します。
 4. 協働していただく皆様をお願いする事項を「博報堂調達ガイドライン」として定める

C) 多様な人材の活躍 (=「粒揃いより、粒ちがい」「チームの力」)、女性活躍推進、障害者雇用の促進、ダイバーシティの推進

3.1 ESGに対する認識

- G (Governance) 視点では、**社内取締役9名、社外取締役3名の体制。実効性評価に対する考え方、役員報酬等を明示。**

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)	388	7	264	6	64	7	59
社外取締役	39	3	39	-	-	-	-
監査役(社外監査役を除く)	45	2	45	-	-	-	-
社外監査役	32	3	32	-	-	-	-
合計	505	15	381	6	64	7	59

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)		
				年額報酬	年次賞与	株式型報酬
戸田 裕一	101	取締役	博報堂DYホールディングス	35	16	14
		取締役	連結子会社 博報堂	35	-	-

3.1 ESGに対する認識

- 一方で、直近で2件の大きな不正が起きており課題ありと認識。



3.3 事業環境の変化リスク

- サステナビリティ理念を掲げるとともに、そのゴールの実現に向けてマテリアリティを特定
 - ✓ **機会のマテリアリティ**
 - ✓ **リスク対応が必要なマテリアリティ**

サステナビリティの考え方とマテリアリティ

サステナビリティの考え方とマテリアリティ

博報堂DYホールディングス マテリアリティ

機会のマテリアリティ

企業が持続的に成長するための機会となるマテリアリティ

未来をつくるクリエイティビティの向上
卓越した専門性と先進性を発揮する人材の育成
生活者にとって価値ある市場の創出
マーケティングの進化とイノベーションによる新しい価値の創造
社会と自社のデジタルトランスフォーメーションの推進

リスクのマテリアリティ

リスク対応が必要なマテリアリティ

健全なデータ利活用の推進と権利マネジメントの強化
健康経営の推進
人権の尊重

4.1 バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

- **オールデジタル化による大変革時代の到来**、という環境変化を捉え、**企業のマーケティングの強化と創出をリード**。それにより生活者・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が中期基本戦略。
- 積極的な投資により3つの成長基盤を強化。
 - ✓ **広義デジタル領域でのリーディングポジションの確立**
 - ✓ **ボーダレス化する企業活動への対応力強化**
 - ✓ **外部連携によるイノベーションの加速**



4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

- 「社員の成長」と「会社の成長」をつなげ、最大の資産である人材の「クリエイティビティ」を開発するための各種取り組みを実施。
 - ✓ 多様な研修プログラム
 - ✓ イノベーション(経営創発プログラム/Growth Action Program)
 - ✓ 日々の仕事を越えた成長機会
 - ✓ 社員の能力発揮を支えるセミナー

重要指標例

項目	指標
人材育成のための教育投資額*1	23.2億円
社員1人当たりの年間研修時間*2	21.5時間
社員の目標管理、能力開発のための延べ面談時間*2 (社員1人当たりの時間)	14,348時間 (2.3時間)
「1年前と比較して成長した」と回答した社員の割合	博報堂 72.8%
	博報堂DY
	メディアパートナーズ 73.7%

この人材が育つことが重要です。スキル強化にとどまらず、当社グループのDPAやWAVにも随って習得するプログラムを導入し、社員一人ひとりの成長を最大限引き出すための多様な機会を提供しています。加えて、当社グループでは、Dニア社員向けのキャリア開発支援プログラムの導入や、中間入社社員に向けた研修演習の成長に取り組み等、継続的かつ多様な成長機会を提供し、会社全体の価値向上の推進を目指しています。

また、教育コンテンツを効果的に活用して、オンライン研修の浸透を促進し、知識のアップデートのみならず、受講者同士のグループワークやコミュニティの醸成など、工夫を凝らした研修を実施、提供しています。2020年3月期は、大半をオンラインで実施したほか、新任管理職研修や中階入社者研修等の大半をオンラインに移行して実施しています。



社員の能力発揮を支えるセミナー

当社グループが取り組んでいる研修は、事業実態やインバウンドへの対応が課題です。アナログが日々進化する変革期をチャンスと捉え、成長を促すオンライン研修や、社員が新たな気持ちでチャレンジしていくための研修・セミナーを拡充しています。また、新型コロナウイルス感染症対策として、リモートで参加できるオンラインセミナーを拡充し、最新トレンドや知識の提供・アップデートに努めています。

博報堂グループの年間研修参加者数
社員1人当たり
±100回/年
延べ**8,774人**
の社員が参加

*1 2020年10月期
博報堂DY、メディアパートナーズ
の研修参加者数を合計して算出しています。

4. 戦略

4.3 ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への取り組み

- 国連関係機関、アカデミア、企業、省庁・自治体、NPO・NGO、市民社会等の様々なステークホルダーと協働し、「SDGsの普及啓発への取り組み」「クライアントやメディアとの協業」「コンサルティングやイノベーション共創」等を通じて、未来をつくるクリエイティビティを発揮し、SDGsを社会に浸透させ、社会実装していくことにより、生活者一人ひとりがいきいきと活躍できる社会の実現を目指す。

SDGsの取り組み

情報発信グループの取組み 国連関係機関、アカデミア、企業、省庁・自治体、NPO・NGO、市民社会等の様々なステークホルダーと協働し、「SDGsの普及啓発への取り組み」「クライアントやメディアとの協業」「コンサルティングやイノベーション共創」等を通じて、未来をつくるクリエイティビティを発揮し、SDGsを社会に浸透させ、社会実装していくことにより、生活者一人ひとりがいきいきと活躍できる社会の実現を目指します。

SDGs普及啓発への取り組み SDGsの普及啓発は、日本におけるSDGsの普及啓発に向けた取り組みを様々なステークホルダーと連携して推進しています。「SDGsの普及啓発」は、国連関係機関、NGO、NPO、企業、省庁・自治体、NPO・NGO、市民社会等の様々なステークホルダーと協働して推進しています。SDGsの普及啓発は、国連関係機関、NGO、NPO、企業、省庁・自治体、NPO・NGO、市民社会等の様々なステークホルダーと協働して推進しています。SDGsの普及啓発は、国連関係機関、NGO、NPO、企業、省庁・自治体、NPO・NGO、市民社会等の様々なステークホルダーと協働して推進しています。

TOPICS

情報発信グループと連携してSDGsのアクションを推進している「ジャパンSDGsアクト」



企業等との取り組み 国連関係機関、アカデミア、企業、省庁・自治体、NPO・NGO、市民社会等の様々なステークホルダーと協働して推進しています。

1 クライアント企業・メディアとの協業

情報発信グループと連携してSDGsのアクションを推進している「ジャパンSDGsアクト」



2 コンサルティング、イノベーション共創

情報発信グループと連携してSDGsのアクションを推進している「ジャパンSDGsアクト」

3 研修・啓発活動

情報発信グループと連携してSDGsのアクションを推進している「ジャパンSDGsアクト」

TOPICS

サステナブル・マーケティング支援プログラム「さすたすた」



省庁・自治体との取り組み

情報発信グループと連携してSDGsのアクションを推進している「ジャパンSDGsアクト」

市民社会との取り組み

情報発信グループと連携してSDGsのアクションを推進している「ジャパンSDGsアクト」

情報発信グループのソーシャルアクション

情報発信グループと連携してSDGsのアクションを推進している「ジャパンSDGsアクト」

TOPICS

中高生を対象とした教育プログラム「H-CAMP」



SDGsのビジネス化に向けた啓発活動

情報発信グループと連携してSDGsのアクションを推進している「ジャパンSDGsアクト」

588の企業と連携してSDGsのアクションを推進している「ジャパンSDGsアクト」

12,716の企業と連携してSDGsのアクションを推進している「ジャパンSDGsアクト」

4.4 経営資源・資本配分(キャピタルアロケーション) 戦略

- 中期経営計画に記載の3つの成長領域における具体的アクションを示し、グループの中で各領域における経営資源を優先して配分していく。

- ✓ 広義デジタル領域でのリーディングポジションの確立
- ✓ ボーダレス化する企業活動への対応力強化
- ✓ 外部連携によるイノベーションの加速

成長領域 ① 広義デジタル領域でのリーディングポジション確立

オールデジタル時代を見据えた、
広義デジタル領域でのリーディングポジション確立

1

“生活者データ・ドリブン”
マーケティングの
高度化

2

多様化するデジタル
タッチポイントへの
対応

3

成長するインターネット
メディア領域での
体制の拡充

1. “生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化
オールデジタル化に向けて、テクノロジー/データ/システム/ソリューションをアップデートするとともに、クリエイティブとの掛け橋による“生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化を推進します。

2. 多様化するデジタルタッチポイントへの対応
既存メディア由来のデジタルタッチポイントと、リアル空間に新たに出現するデジタルタッチポイントへの対応体制の整備を進めています。

3. 成長するインターネットメディア領域での体制の拡充
多様な成長先コースに対応し、最適なサービス提供体制を整備するため、親会社を含む他社との連携強化に加え、高度なデジタルソリューションの提供に特化した「次世代型デジタルエージェンシー」機能も拡充します。さらに、再編となるフロントラインを支える統合メディア事業会社もオールデジタル時代へ適した次世代の形へと進化させていきます。

成長領域 ② ボーダレス化する企業活動への対応力強化

3つの要素を起点に海外事業を強化し、ボーダレス化する企業活動への対応体制の強化を図ります。

ボーダレス化する企業活動への対応力強化

1. 親会社を
グローバルシフト

2. “生活者データ・ドリブン”
マーケティング

3. 専門性/先進性
取り込みの継続

● 中核事業会社を中心とした国内外一休調整の強化
● M&Aも含めた専門性/先進性の取り込みの継続

● データ/ソリューション基盤の構築(投資/ライセンス)
● デジタルマーケティング/ペーパードキュメントの移行体制の整備

成長領域 ③ 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、提供サービス及び自社のイノベーションを加速します。

取引先企業
親会社/株主社/コンパニオン/プラットフォーム/ほか

連携基盤の構築

ベンチャー企業
新たなデータ/テクノロジー/ビジネスモデルを有する新興企業(ほか)

提供サービスのイノベーション

自社のイノベーション

具体的なアクション

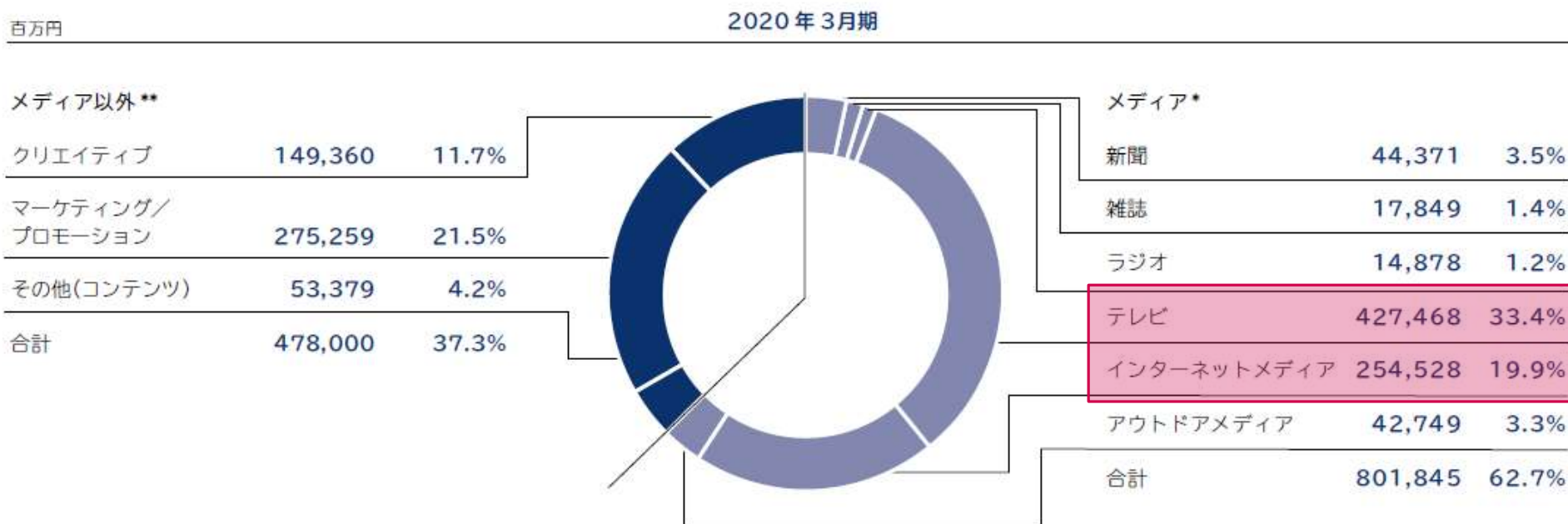
- コーポレート/ベンチャー/スタートアップ/ファンドの連携
- 多様な多様性センター/創設、quantumの機能強化(構想中)
- シンクレーションセンターの機能強化(準備中のメディアパートナーズ)

5.1 財務パフォーマンス

- 中期経営計画で重視している主要指標は「のれん償却前営業利益」。近年は増加傾向。
- 業種別には「**情報・通信**」「**自動車・関連品**」「**飲料・嗜好品**」が三大業種。
 ✓ (コロナ禍では、クライアントポートフォリオ的には苦戦)
- 種目別には**マスメディアの構成割合が3分の2ほどを占めており、中でも「テレビ」「インターネット」で過半を占める。**

財務ハイライト

種目別売上高・構成比



5.2 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

- 中期経営計画で重視している主要指標は「**のれん償却前営業利益**」。重点指標として各種成長率やOM率、のれん償却前ROEや、株主還元等を定める。
- しかし、コロナ影響で先行き不透明なためいったん中期経営計画の目標値は取り下げ、改めて設定することに。

中期経営目標 Hakuho DY Holdings

□ 中期経営目標 (2024年3月期)

のれん償却前営業利益		950億円
-------------------	--	--------------

<重点指標> 調整後=投資事業除き

調整後	売上総利益 年平均成長率	5年平均≧ +7%以上	※ 2019年3月期～ 2024年3月期
	のれん償却前営業利益 年平均成長率	5年平均≧ +8%以上	
	のれん償却前 オペレーティング・マージン	20%以上	
	のれん償却前 ROE	15%以上	
	株主還元	安定/継続的な配当 業績や財務状況に応じた還元	

2019年5月14日 2019年3月期 通期 連結決算概要 19



中期経営計画の数値目標について

当社グループを取り巻く環境認識

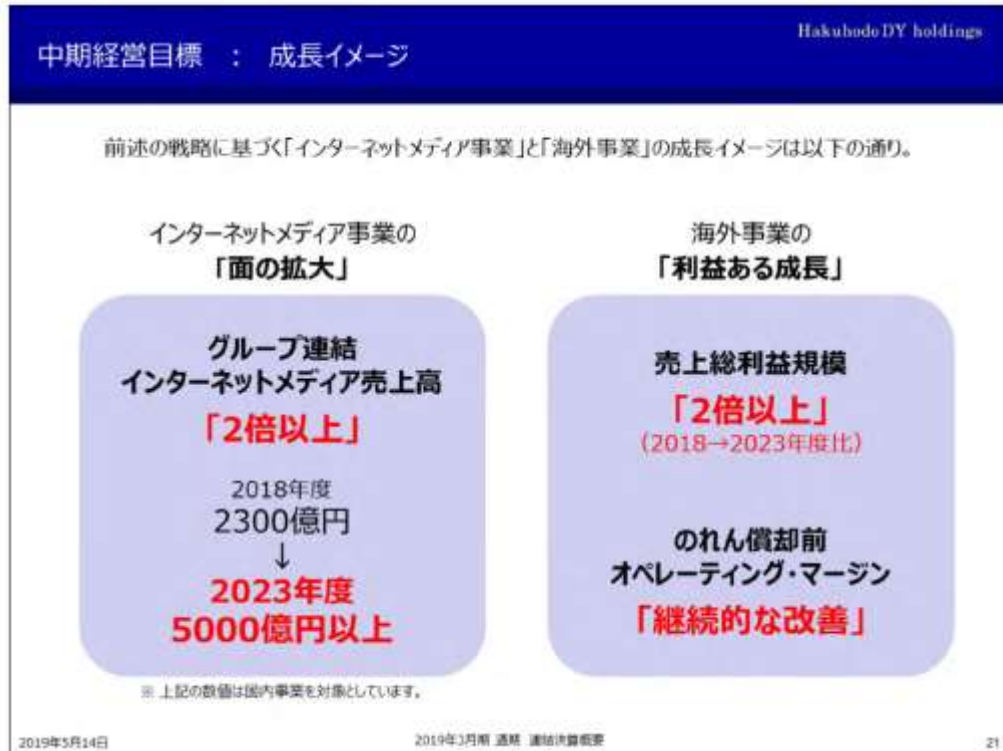
- 本計画の戦略の基礎となる「オールデジタル化の進行」は、コロナ禍の影響により、さらに加速すると見えており、この変化への柔軟かつスピーディーな対応は今後も継続。
- 一方、足元の経済や広告市場は甚大なダメージを受けており、今後の景気や広告市場の回復の道筋については、依然として不透明な状況。

計画の前提となる経済/広告市場の見方に大きな変動が生じたため、
現中期経営計画の数値目標は取り下げ

新たな数値目標につきましては、中期的な市場の見通しが合理的に算定可能となった時点で検討を行い、適宜、公表させていただきます。

5.3 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

- 中期経営計画の3つの成長領域を、具体的な領域に落とすと「インターネットメディア事業の面の拡大=売上高2倍以上」と「海外事業の利益ある成長=売上総利益2倍以上/のれん償却前OM率の継続的な改善」となる。ただ、こちらも目標値は取り下げ、改めて設定することに。
- **そのための人材投資は積極的に実施。**



5.4 資本コストに対する認識

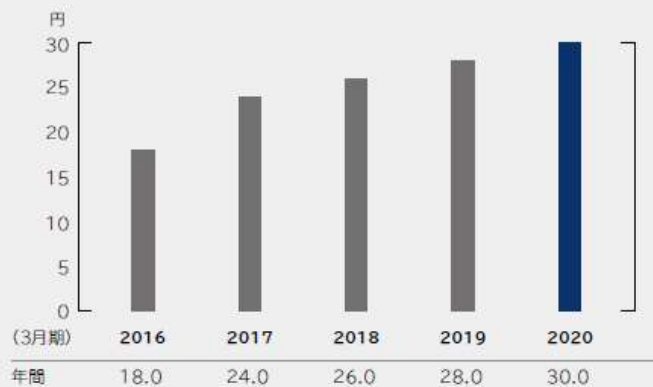
- 配当については、「**安定かつ継続して実施すること**」を基本方針に。下限は一株あたり5.0円。
- 自社株買いについても株主還元および資本効率向上のための手段、また機動的な資本政策の遂行のため必要に応じ実施していく方針。

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、業績の動向及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株あたり5.0円を下限とする方針です。

自社株買いについては、株主還元及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株当たりの配当金



自社株買い

買付期間	株式数* (株)	買付総額 (百万円)	発行済 株式総数に 対する割合
2007年 5月15日～5月22日	1,160,000	939	0.3%
2008年 2月12日～2月20日	1,695,100	999	0.4%
2011年 2月8日～3月7日	6,000,000	3,105	1.6%
2014年 5月12日～5月28日	7,000,000	6,289	1.8%

* 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。過去からの推移や比較を考慮し、株式分割前についても、株式分割後の株式数を記載しています。

5.5 企業価値創造の達成度評価

- **前中計については上方修正後の目標水準を過達。**
- 既存事業会社のオーガニック成長と、M&Aによる押上効果を両立。

数値計画の進捗 (㈱メルカリ株式売却の影響除き)

Hakuhodo DY holdings

掲げたすべての指標において、2016年11月に上方修正を行った目標水準を過達。

□ 中期経営目標

	中期目標	2019年3月期 通期実績
のれん償却前 営業利益	570億円	589億円
<重点指標>		
売上総利益 年平均成長率 (2016年3月期～2019年3月期)	3ヵ年平均 +7～10%	3ヵ年平均 +10.2%
のれん償却前 ROE [※] ・マージン	18～20%	18.9%
のれん償却前 ROE (年々償却の特利利益影響除き)	10%以上	12%強

2019年3月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

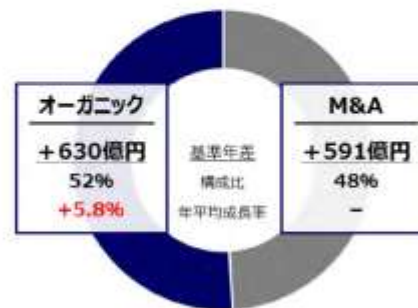
4

数値計画の進捗 (㈱メルカリ株式売却の影響除き)

Hakuhodo DY holdings

既存事業会社の強い伸びと、M&Aによる押し上げにより、売上総利益は大幅に伸長。
アジアおよびkyuの事業拡大に伴い、売総の海外占有率は20%超の水準まで拡大。

<売上総利益の増加要因①>



<売上総利益の増加要因②>



<売上総利益に占める海外比率>

2014年3月期 **5.0%** → 2019年3月期 **20.4%**

※ オーガニック増分：
既存事業会社および「Z」API等新規増分における中計期間の売総増分の累計
※ M&A増分：
中計期間にP/L表の読みを行ったM&A対象会社の売総増分
(M&A後の対象会社の成長分を含む)
※ 基準年：2014年3月期

2019年5月14日

2019年3月期 通期 連結決算概要

5

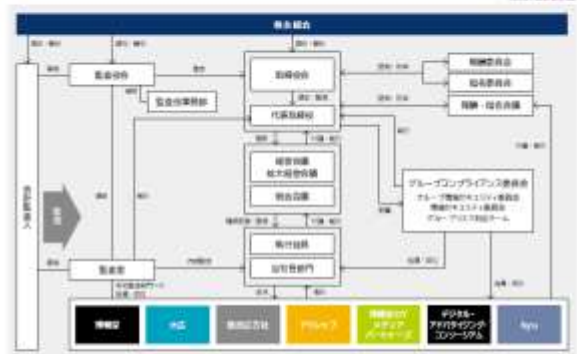
6.1 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続 / 6.4 戦略的意思決定の監督・評価
 6.7 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

- 「取締役会」「監査役会」「報酬委員会・指名委員会」「経営会議・拡大経営会議」といった4つの会議体を使うコーポレートガバナンス体制を構築している。
- 取締役会の実効性を分析・評価するため、外部機関を活用し、「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付し、その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、取締役会における分析・評価を行うようにしている。

コーポレートガバナンス

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を目的とし、生活者の豊かな未来の創造、経済の発展、社会の発展に貢献することを旨として、そのための重要な経営課題の1つとして、コーポレートガバナンスを位置付けています。

情報系DYGグループのコーポレートガバナンス体制



2021年3月期における取締役会、監査役会、各委員会の担当一覧

役職	氏名	取締役会	監査役会	経営会議	拡大経営会議	報酬委員会	指名委員会
1	社長 取締役山田 浩吉	○	○	○	○	○	○
2	社長 取締役佐々木 正浩	○	○	○	○	○	○
3	取締役伊藤 忠雄	○	○	○	○	○	○
4	取締役佐藤 隆行	○	○	○	○	○	○
5	取締役佐藤 隆行	○	○	○	○	○	○
6	取締役佐藤 隆行	○	○	○	○	○	○
7	取締役佐藤 隆行	○	○	○	○	○	○
8	取締役 渡辺 貴行	○	○	○	○	○	○
9	取締役 藤田 正樹	○	○	○	○	○	○
10	社外取締役 佐藤 隆行	○	○	○	○	○	○
11	社外取締役 藤田 正樹	○	○	○	○	○	○
12	社外取締役 山下 誠	○	○	○	○	○	○
13	取締役 藤田 正樹	○	○	○	○	○	○
14	取締役 藤田 正樹	○	○	○	○	○	○
15	社外取締役 藤田 正樹	○	○	○	○	○	○
16	社外取締役 山口 謙二	○	○	○	○	○	○
17	社外取締役 藤田 正樹	○	○	○	○	○	○

コーポレートガバナンス体制概要

取締役会
 取締役会は社外取締役2名を含む12名で構成され、定例会（毎月1回）または必要に応じて臨時取締役会を開催することにより、経営上の重要な事項の意思決定を行うとともに、当社および中核事業会社の業務執行に関する報告を受け、取締役および執行役員等の職務執行の状況の監督を行います。

議決 総議決権12名、出席11名
 議決 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
 社内取締役 9名 社外取締役 3名

監査役会
 監査役会は、社外監査役3名を含む6名で構成され、定例会（毎月1回）または必要に応じて臨時監査役会を開催しています。監査役は、取締役会のほか、重要な決議を行うとともに、取締役および重要な役員と自発的対話、中核事業会社の業務執行の報告を受けることにより、持株会社の監査役としてのグループが適度の職務執行の状況の監督を行います。

議決 議決権3名、出席3名
 議決 13 14 15 16 17
 社外監査役 3名 社内監査役 3名

報酬委員会・指名委員会
 当社は、取締役会の意思決定を補助するため、「報酬委員会」と「指名委員会」を設置し、当社の取締役・執行役員の報酬・報酬決定に参考とする。取締役会に当該議決を行うことにより、報酬・報酬決定のプロセスにおける透明性および公平性を確保しています。

報酬委員会 議決権2名、出席2名
 指名委員会 議決権2名、出席2名
 議決 1 2 10 11 1 2 10 11
 社内取締役 2名 社外取締役 2名 社内取締役 2名 社外取締役 2名

経営会議・拡大経営会議
 当社は、取締役会の意思決定を補助するため、「経営会議」と「拡大経営会議」を設置し、中核事業、中核事業以外の中核事業会社、経営上の重要な事項について事前協議を行っています。

議決 議決権7名
 議決 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 社内取締役 7名

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、さまざまなステークホルダーからの信頼と期待に応え、クリエイティブの力をもとに、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、経済を伸張させ、社会を発展させることへの貢献を目標としています。

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・充実に取り組んでいます。

実効性評価

当社取締役会は、2020年3月期における取締役会の実効性を分析・評価するため、外部機関を活用し、2020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付し、その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、取締役会における分析・評価を行いました。

〈質問項目〉

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

評価	課題
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、当社取締役会に求められるスキル、専門性、経験を充たした取締役会の構成が確保されていることが確認されました。	取締役会資料の速やかな事前資料配付の方策を検討すること、指名委員会および報酬委員会における議論について取締役会へのフィードバックをさらに充実させること、社外役員への当社事業環境などの会社理解を促進する情報提供の実施を継続していくこと、などが、取締役会の実効性をさらに高めていくために取り組むべき課題として認識されました。

6. ガバナンス

6.5 利益分配に関する方針

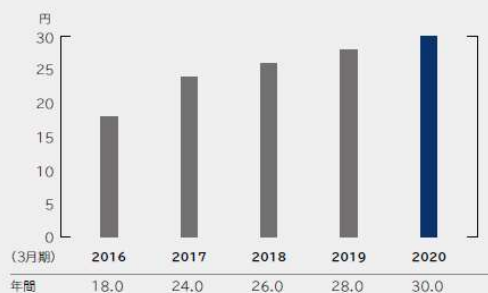
- **配当については、「安定かつ継続して実施すること」を基本方針に。下限は一株あたり5.0円。**
- 自社株買いについても株主還元および資本効率向上のための手段、また機動的な資本政策の遂行のため必要に応じ実施していく方針。

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、業績の動向及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株あたり5.0円を下限とする方針です。

自社株買いについては、株主還元及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株当たりの配当金



自社株買い

買付期間	株式数* (株)	買付総額 (百万円)	発行済 株式総数に 対する割合
2007年 5月15日～5月22日	1,160,000	939	0.3%
2008年 2月12日～2月20日	1,695,100	999	0.4%
2011年 2月8日～3月7日	6,000,000	3,105	1.6%
2014年 5月12日～5月28日	7,000,000	6,289	1.8%

* 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。過去からの推移や比較を考慮し、株式分割前についても、株式分割後の株式数を記載しています。

6.6 役員報酬制度の設計と結果

- 「年額報酬」「年次賞与」「株式型報酬」で構成。決定方針は報酬委員会の審議を踏まえて取締役会で決定し、個別の報酬金額の決定は、透明性と合理性の担保のため報酬委員会の審議を踏まえ、取締役会の委任により代表取締役社長が決定する。
- 結果については統合報告書に掲載する。

役員報酬

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及び合理性が担保されていること

報酬構成

当社の報酬構成は「年額報酬」「年次賞与」「株式型報酬」で構成しています。

各取締役の総報酬において、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」の占める割合を標準的な業績の場合、4割となるように設定しています。

また、社外取締役の報酬は、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。

① 年額報酬

年額報酬は、各取締役の役位と担務における期待成果と創出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、半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半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、業績制限付株式を毎年付与するものです。

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）	388	7	264	6	64	7	59
社外取締役	39	3	39	-	-	-	-
監査役（社外監査役を除く）	45	2	45	-	-	-	-
社外監査役	32	3	32	-	-	-	-
合計	505	15	381	6	64	7	59

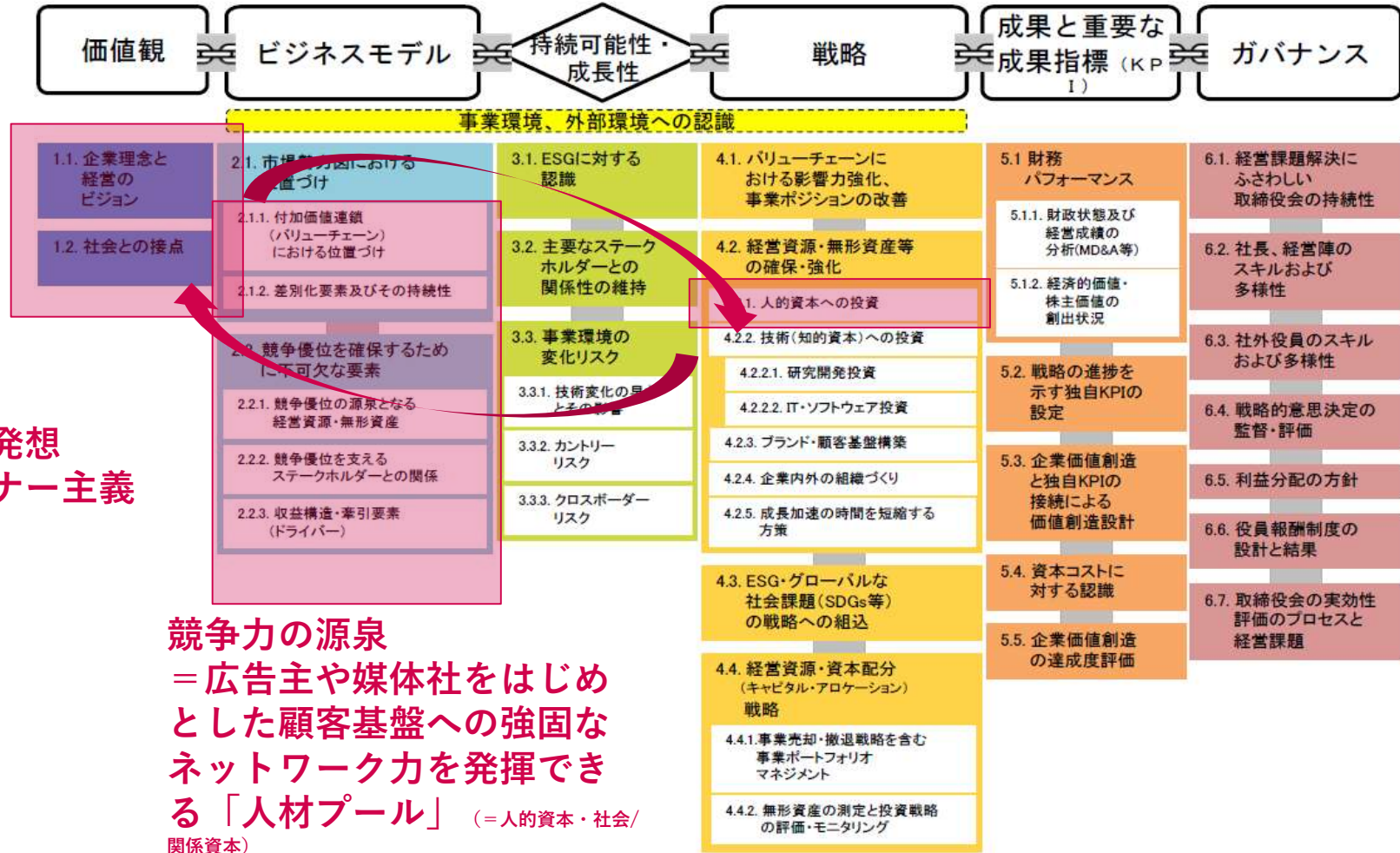
提出会社の役員区分ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
				年額報酬	年次賞与	株式型報酬
戸田 裕一	101	取締役	博報堂DYホールディングス	35	16	14
		取締役	連結子会社 博報堂	35	-	-

報酬の決定方針

当社の取締役の報酬の決定方針については、「報酬委員会」の審議を踏まえて取締役会で決定しており、当該方針を踏まえた取締役の個別の報酬金額の決定に際しては、透明性及び合理性を確保するために、「報酬委員会」の審議を踏まえ、取締役会の委任により代表取締役社長が決定しています。

- 「ヒトが資産」として、競争力の源泉を人材に置く。その人材（≡人的資本）に積極投資することで、生活者発想やパートナー主義といったフィロソフィーを体現し、企業、そして社会に対し価値ある提案を行う。



企業理念
= 生活者発想
× パートナー主義

競争力の源泉
= 広告主や媒体社をはじめとした顧客基盤への強固なネットワーク力を発揮できる「人材プール」 (= 人的資本・社会/関係資本)

※ (作成した感想) 売上総利益に占める人件費の割合が55%、販管費に占める人件費の割合は66%にもなる会社のため、投下資本を定量的に表現しきれない部分も多く、抽象度の高い価値協創モデルになってしまっているのが悩ましい部分。またポストコロナでDXが急速に進む中、「人材」が競争力の源泉であるモデルは今後段違いのデジタルソリューションを持つ競合によっては破壊される懸念もある。