

# 博報堂DYホールディングス 「Integrated Report 2020」を公開

公開日：2020/11/17

博報堂DYホールディングスは、「Integrated Report 2020」(統合報告書 2020)をホームページで公開しました。

▽Integrated Report 2020 (和文／英文)

※和文リンク先 <https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/ir/library/ar/>

※英文リンク先 <https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/english/ir/library/ar/>

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、2018 年 3 月期より統合報告書を発行しています。



(左)表紙 (右)トップメッセージ P4～11

投資家・株主をはじめとするステークホルダーの皆様へ、当社グループについての理解をより深めていただくために、統合報告書の構成やデザイン等をリニューアルし、中長期的な価値創造を実現する成長シナリオ(エクイティストーリー)を「トップメッセージ」でご説明いたします。

当社の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、いきいきと活躍できる社会の実現」の在り方が大きく変わる時代を迎えている中、クリエイティビティの力を発揮し、よりよき未

本レポートでは、「クリエイティビティと統合力」「グループのデジタルメディア戦略」「コーポレートガバナンス」などをテーマとした役員・社員のインタビューや対談・座談会特集を通じて、中長期的な価値創造モデルや取り組みについて詳しくお伝えしています。

Integrated Report 2020 / Value Creation

## Dialogue 01

### 博報堂DYグループの クリエイティビティとは

#### 今泉 智幸

株式会社博報堂DYグループ・マーケティング  
本部 企画・制作課 課長  
兼 株式会社博報堂  
統合広告事業部ディレクター・アドバイザー  
代表取締役執行役員

#### 嶋 浩一郎

株式会社博報堂DYグループ  
本社 経営企画部 部長  
兼 株式会社博報堂DY  
グループ ディレクション・アドバンサー

当社グループのコアコンピタンスであり価値創造の源泉となるのは「クリエイティビティ」と「協働力」です。当社グループが誇るクリエイティビティとは何かがこれからさらに広がる可能性には？そして、多様なクリエイティビティを生み出す「驚くべき」人材をどう創り出せる企業文化について、当社長・コーポレート統括担当の今泉と博報堂のクリエイティブ担当役員が語り合いました。

### クリエイティビティの領域はどんどん拡張している

今泉：当社グループの価値創造の競争力の源泉として、「クリエイティビティ」を大事と掲げていますが、まずは「クリエイティビティとは何か？」というテーマで話を始めましょうか。

嶋：新しい価値を生み出すクリエイティビティというもののコアコンピタンスは、今まで広告活動を作り出す領域や関連されてきたわけですが、クリエイティビティというのはもっと多様な可能性を開いているんです。15秒のテレビコマーシャルを作るだけでなく、さまざまな領域で興味の幅が広がっています。広告コミュニケーションの領域だけでなく、商品サービスとの開発、事業の開発、社会課題の解決などにクリエイティビティが必要とされています。企業経営においてもクリエイティビティが求められています。それは数々によって大きなチャンスです。取手が目指すべきは、広告産業から脱出して大きな成長のクリエイティブ産業を目指すこと、そこに新しいビジネスを持つていくことだと思っています。

今泉：確かにクリエイティビティをさまざまな領域で発揮してきた方ですが、クリエイターだけでなく、クライアントを担当する営業も兼ね、博報堂グループのクリエイティビティは新しいビジネスを開拓できる可能性があるということですか？

嶋：もちろんそう思っています。クリエイティビティはグループの社員が持っている。本職の領域でも飛び込んでほしい。「隣の部屋」でもあればよいみたいな感覚で能力を発揮してほしいんです。

僕らは広告を作るプロセスの中で、アイデアを経営まで拡張して、最後はクライアントに伝達する影響を、実際のクライアントとの仕事の中で、しかも非常に高いレベルで世界的に行ってくださると思います。企業にとって大切な高度能力は「生産者意識」とともに全員に求められるものだと思います。

その上で組織の中やクリエイティブな環境に任せているので、商品・サービスの開発や事業開発まで幅広いシーンで活躍してほしいと思っています。

スタートアップの経験者やデジタルノリの人ばかりではないのですが、彼らは「意図的」に新しい事業を生み出す機会に立っていることが多いです。もちろん、いろんなサービスが

デジタル化されて普遍化されるようなことが便利になります。それは素晴らしいんですけど、便利になることでそのサービスが人々に受け入れられてもらえるのはちょっと違います。「コンテンツ・エコノミー」なんです。どうしたらそのブランドが愛されるのか、そこには生活者を惹きつける体験がなければいけません。だから、そうした事業の開発領域でも愛されるクリエイティビティは必要だと感じています。意図的にクリエイティブなサービスを展開すればサービスが愛われるかもしれないと思うことがあって、それが生き延び続けて人を幸せにするのも当然のことだったり、余白的な、元来なくてもいいものだったりします。機械の置換えした動きと、人が気持ちいいという動きはズレがあるんですね。

AI時代に知れる企業の方々と話していると、工場向けの産業用ロボットを使って家庭用のロボットを開発する際に同じように感動した。人は産業用ロボットの動きに感情を感じたそうです。すべての普遍化・普遍化が人を気持ちよくさせるのではなく、人の感性を刺激して体験をデザインすることが重要になります。生活者が新しい体験に価値を見出すところ新しい市場が生まれ、押し広げられていきます。我々の会社の顧客と私たちの体験設計が新しいマーケットデザインにも寄与できると思います。意図とラブラの間に存在するのはクリエイティビティなんです。

### 博報堂DYグループのクリエイティビティの特徴とは

今泉：では、博報堂DYグループならではのクリエイティビティの特徴としては、どのような点に注目したいのでしょうか？

嶋：やはり、生活者の視点から考えることが大切だと思います。人が持つテクノロジーに想像力を加えて気づけるのが、業界的に入ってきた経験が活かせるスキルには違いない事業に適用できるはずですね。

商品やサービスの開発、事業の開発、社会課題の解決などにクリエイティビティが必要とされている（嶋）

30

31



博報堂DYグループの粒ちがひ人材 P36～51

株式会社博報堂

多様なクリエイティビティが価値創造の源泉

博報堂は、「クリエイティビティ」の力によって、クライアント企業のマーケティングデザイン/ビジネスデザイン領域におけるあらゆるソリューション（課題解決）の提供を行っています。こうしたソリューションを創出する人材を育成するため、真なる個性やスキルを持つ社員がそれぞれ違う考え方を生み出し「粒ちがひ」になることを実現してきています。

1つの会社の中にこれほど多様なクリエイティビティが集まる会社は世界的に見ても他にないでしょう。そして、その粒ちがひの人の人材たちがよりよいクリエイティビティを創出するための「チーム文化」を大切にしてきました。社内外を巻き込み、真なる価値観をリスクベクトル、お互いを刺激し合うことで全く新しいアイデアを生み出し、実現させる。こうした文化は博報堂グループならではの強みです。

FOCUS 「UNIVERSITY of CREATIVITY」 TOKYO Campus



「UNIVERSITY of CREATIVITY (UoC) TOKYO Campus. 「We are ALL born Creative. すべてのコングンは生まれながらに創造的である」の理念のもと、年齢や職种を問わずすべての人に開かれた創造プラットフォームとして、2020年9月に開校しました。UoCでは、社会でAI、IoT、ビッグデータが急速に普及する中、創造性や人間性最大の強みとして振舞い、新しい文化の創造を促すための「クリエイティビティの場」となることを目指しています。

UNIVERSITY of CREATIVITYの詳細はこちら ▶ <https://uocworld/>

**クリエイティビティは、問いを立てるところから生まれる。**

企業のブランド戦略立案や新事業開発などを通じて、非連続的な未来を生み出すための支援を行う博報堂の傍ら、大学に通い、経営学の博士課程にて「ユーザー・イノベーション」を専攻しています。マウンテンバイクやスノーボードなど、ユーザーのアイデアが製品となり市場を駆け巡る製品は数多くあり、IT技術の活用によりユーザーのアイデアを数値する手法も開発されています。

企業内のある部門でアイデアを創出しても効果的にイノベーションは生まれません。大学と連携したクライアントの最新アイデアをAI技術によって収集し、AI開発企業の協力のもと、インターネット上の膨大な量の検索データから有望なアイデアを抽出し、アイデアのプロトタイプを開発。クライアント企業とともに「ユーザー・イノベーション」型の、私生活・プロフェッショナルを問わず、これからの市場に価値を生み出す新たな問いを立てること、不確定な非連続な事業成長を模索しなくてはならない時代においては、クリエイティビティを創出する環境は今や会社以外にも大きく広がっています。

**山田 幸希**  
マウンテンバイク・スノーボードの企画開発部長

**Dialogue 02**

**博報堂DYホールディングスのデジタルメディア戦略**

博報堂DYグループでは、オールデジタル時代を捉え、広範囲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デジタルメディア戦略を推進しています。期間限定をけん引する中核事業会社のトップである博報堂DYメディアパートナーズの発展、デジタル・アドバイザー・コンソーシアム（以下、DAC）の活用、AIレバレッジの活用が、戦略の方向性と実現について語り合いました。

**矢嶋 弘毅**  
(株)博報堂DYメディアパートナーズ 代表取締役社長

**高瀬 秀一**  
(株)アイルベ 代表取締役社長

**島田 幸希**  
デジタル・アドバイザー・コンソーシアム（株）代表取締役社長兼CEO

**Integrated Report 2020 / Strategy**

**戦略を語る上で前提となる環境認識**

矢嶋：インターネットの普及によって何が一番変わったかという点、広告と流通のビジネスです。

島田：広告と流通の領域で、最も大きな変化は、消費者の行動がデジタル化されたことです。インターネット環境によって、消費者はいつでもどこでもデジタルで商品やサービスを発見し、比較・検討・購入・決済を行うことができます。また、インターネット環境によって、消費者はいつでもどこでもデジタルで商品やサービスを発見し、比較・検討・購入・決済を行うことができます。また、インターネット環境によって、消費者はいつでもどこでもデジタルで商品やサービスを発見し、比較・検討・購入・決済を行うことができます。

**グループのデジタルメディア戦略の考え方**

島田：広告と流通の両方に、エンタテインメントやゲーム産業も大きく関わっている点に注目したいと思います。

矢嶋：その通り、デジタル化が進んでいる点に注目しています。また、エンタテインメントやゲーム産業も大きく関わっている点に注目しています。また、エンタテインメントやゲーム産業も大きく関わっている点に注目しています。

**マスメディアとインターネットメディアの融合**

矢嶋：スマートモビリティが実現される点に注目しています。自動車やAI搭載のスマートモビリティが実現される点に注目しています。また、エンタテインメントやゲーム産業も大きく関わっている点に注目しています。



また、持続的な成長を実現していくための「博報堂DYホールディングス マテリアリティ」を今年度新たに特定しています。当社グループのESGおよびSDGs達成に向けた具体的な取り組みとその進捗内容とともにご紹介いたします。

## サステナビリティの考えとマテリアリティ

### マテリアリティの特定プロセス

2017年 3月期	CSRの観点で、当企業事業に直接関係する社会課題についてマテリアリティを特定
2018年 3月期	博報堂において各事業領域の責任者によるワークショップ、ボトムアップによるダイスカッションを行い、経営・事業活動の観点からマテリアリティの候補を特定
2019年 3月期	博報堂において、経営戦略推進の観点から各事業領域の責任者による議論を行い、マテリアリティの候補を特定
2021年 3月期	「博報堂DYホールディングス マテリアリティ」を特定

### 博報堂DYホールディングス マテリアリティ特定の流れ

Step 1	SDGsや国際グローバル・コンパクト、ISO26000、GRIスタンダード等の国際的な枠組みや、幅広いステークホルダーの関心と、企業へのインパクトの観点から候補を特定
Step 2	博報堂DYグループ（3社）の責任者を中心に、グループ全体の経営企画局長が参加するワーキンググループを設け、重点課題や主要リスクの観点について議論・検討
Step 3	各グループ企業の経営層や外部関係者のステークホルダーとの意見交換を実施
Step 4	博報堂DYグループCSR委員会への報告・検討
Step 5	取締役会での承認を経て、新たなマテリアリティを特定

なお、新型コロナウイルス感染症の影響は、企業経営や様々なステークホルダーに及んでおり、今後もマテリアリティへの影響や関係方針性を継続して検討し、マテリアリティの特定を進めています。

## SDGsの取り組み

博報堂DYグループは、放送関係機関、アカデミア、企業、官庁・自治体、NPO・NGO、市民社会等の様々なステークホルダーと連携し、「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働」「コンサルティングやインノベーション創出」等を通じて、社会をつくるクリエイティブと協働し、SDGsを社会に浸透させ、社会変革していくことにより、生活者一人ひとりがいざというとき支えとなる社会の実現を目指しています。

### SDGs普及啓発への取り組み（博報堂DYグループ）

SDGs普及啓発活動より、日本におけるSDGsの普及啓発に向けた取り組みを様々なステークホルダーと連携して推進しています。『SDGsの17アイコンの日本語チャットコピー』は、放送関係機関、NGO、JICA、外務省と協働を重ね、クリエイティブ・ボランティアの活動として博報堂が2016年に制作したものです。協賛は、SDGs達成に向けた具体的な取り組みを加速させるために「行動の10年」を2020年1月から開始し、日本においても多くの人がSDGsに関心を持ち積極的に取り組んでいます。そこで、子供たち、学生たちが主体的にSDGsが日常の生活について考えるきっかけとしていくとともに、世界の課題を自分事とし、目標に対する具体的なアプローチを明確にいくことを目的とし、SDGs169ターゲットアイコン日本版制作委員会を立ち上げ、朝日新聞社と博報堂DYメディアパートナーズが事務局となり、協賛企業や設計の「SDGs推進円卓会議」メンバーである慶応義塾大学大学院政策学博士課程の協力のもとで、『SDGs169TARGETSアイコン日本版制作プロジェクト』を2020年6月からスタートしました。SDGsの169ターゲットの英語コピーをわかりやすく翻訳した日本語コピーのアイデアを2020年6月より全国の学生から募集し、2021年春に発表予定です。



### TOPICS

#### 民衆育事が一環となってSDGsのアクションを広げていく「ジャパンSDGsアクション」(博報堂)

博報堂は、世界のあらゆるステークホルダーの参加のもと、日本におけるSDGsのさらなる認知拡大と、協賛が参加するSDGs達成に向けた「行動の10年」として具体的な行動に移す取り組みを推進するために、「ジャパンSDGsアクション推進協議会」を政府、自治体、企業、アカデミア、市民社会、ユースなどとともに2020年7月に立ち上げました。民衆育事が一環となってSDGsのアクションを日本中に広げ、リアルなSDGsアクションを推進していきます。



お問い合わせ: 博報堂DYホールディングス グループ広報・IR室 吉野・多田(03-6441-9033)