

企業名：博報堂DYホールディングス

レポート名：統合報告書 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

はい、理解できる。博報堂 DY ホールディングスの目指す姿は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。そうして生活者、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である。この目的を達成するために3つの成長基盤がある。1つ目に「広義デジタル領域でのリーディングポジション確立」2つ目に「ボーダレス化する企業活動への対応力強化」3つ目に「外部連携によるイノベーションの加速」。1つ目の成長基盤を細分化する。最初に、生活者データ・ドリブンマーケティングの高度化である。これはオールデジタル時代に進むにつれて、新たに生成されるデータを統合&連携することによって、データ・システム構築をする。このシステムと博報堂 DY ホールディングスのクリエイティビティを掛け合わせることによって、新たな顧客を獲得、創造し、生活者の生活を向上していくことである。次に、多様化するデジタルタッチポイントへの対応である。これは既存メディア由来のデジタルタッチポイント、例えばテレビの見逃し配信、新聞や雑誌のコンテンツ配信や、新たに出現するデジタルタッチポイント、例えばモビリティサービス（一橋大学でも導入されている【COGOO】などが挙げられる）などに対応する体制の整備を進めるということである。最後に、成長するインターネットメディア領域での体制の拡充。これは総合広告会社（博報堂、大広、読売広告社）の機能強化と高度なデジタルソリューションの提供に軸足を置いた次世代型デジタルエージェンシー（アイレップ）機能を拡充するという2つの軸によって多様な得意先ニーズに応じた最適なサービス提供体制を確立するということである。2つ目の成長基盤を細分化すると、国内外一体運営の強化をすることで、得意先のグローバルシフトを行い、M&Aをも含めた専門性/先進性の取り組みの継続をするということ。そして1つ目の成長基盤に含まれる生活者データドリブンマーケティングによって、データ/ソリューション基盤の構築、実行体制の整備を行うことである。3つ目の成長基盤は取引先企業に加え、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、具体的にはファンドの組成やイノベーションセンターの機能拡充などである。これによって提供サービスおよび自社のイノベーションを加速します。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なるという目指す姿の達成、これは抽象的な姿であるが、これのために3つの具体的な成長基盤を確立しており、生活者や社会が必要とする問題に対してあらゆる解決策、価値を提供できる企業となるという目指す姿を理解することが出来る。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

いいえ、理解できない。博報堂 DY ホールディングスの競争優位性はクリエイティブ人材である。このクリエイティブ人材とは自由な社風と多様なクリエイティブを擁する社員に由来するものである。このようなダイバーシティを基とする多様なクリエイティブは同業他社に対して、博報堂 DY ホールディングスが優れている部分ではないと考える。なぜなら競合である電通は子会社の 90%が海外に設立されており、また従業員数も博報堂の約 3 倍であるため、社風が異なるとはいえ、クリエイティブの多様さで明確に博報堂が競合他社に勝っているとは言い難い。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

はい、理解できる。当社の競争優位性は理解し難いが、持続性については理解することが出来る。なぜなら競争優位性を支えるのが国内最大級の生活者データを保有していることであり、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るために博報堂生活総合研究所を設立しているということであり、徹底した生活者発想から生まれたクリエイティブや、社員自らが起点となり、クリエイティブを通じて社内外を巻き込み、大きなチームを組織し、クリエイティブをぶつけ合い、新しいアイデアを生み出すことが出来る統合力である。また以前はそれぞれが特定の専門領域で専門性を高めることをしていたが、生活者インターフェース市場が拡大する中、クリエイティブとマーケティングを兼任する制度や、テクノロジー視点のクリエイティブを養うためにクリエイターがエンジニアとともにテクノロジー関連の業務に関わる制度の導入することや、最近では中途採用も増やし、多様な経験をしている人が入社させることで、同じ文化ではなく異文化で育ってきた人に協力してもらい、異なる個性やスキルを持った社員がそれぞれ違う輝き方をするという「粒ちがい」の社員を育成することで、ダイバーシティと更なる多様なクリエイティブをもたらすことが出来る。このような取り組みによって博報堂には自由な社風によって生まれる多様なクリエイティブとそれを統合する力を持っており、これは次世代のクリエイティブ人材が輩出されやすい環境であるため、持続性を持っていると言える。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

はい、達成できると思う。博報堂 DY ホールディングスは社員 1 人当たりの年間平均研修時間が 27,5 時間を有しており、また社員一人ひとりの成長目標を期初に設定し、進捗の共有や評価等について社員と上長が 1 年を通じて複数回対話を行っていくということをしており、社員 1 人当たりの時間の面談時間は 2.3 時間を有している。この取り組みは社員の育成に力を入れている証拠であり、私はこの会社に入社し、これらの取り組みを享受できることで、自らの生活者に寄り添ったクリエイティブの発達を促すことが出来ると考えている。そしてこの生活者に寄り添ったクリエイティブはこの会社でのみ生きるものではなく、生活者にかかわる如何なる業種で活用することが出来るかと考える。また前述のマーケ

ティングに関わるクリエイターがエンジニアと協力して、テクノロジー関連の業務関わる制度導入をしているなど、専門性に特化するだけでなく、今後必要となるデジタル関連の事業についての知見を深めることが出来る。以上 2 点の理由により、私はこの企業に入社することで、自身の人的資本の価値向上を達成できると考える。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

あると考える。博報堂DYホールディングスは世界 29 以上の国と地域で働いているため、海外事業についての言及特に今後の展望についてももう少し言及があっても良かったのではないかと考える。また日立製作所の統合報告書を参考にし、中期経営計画を比較すると日立製作所は具体的に数字を用いて、過去の中期経営計画の振り返りや各資本の内訳を出し、それらを活用した戦略と資源配分を打ちだしている。それに対して、博報堂 DY ホールディングスは数値などが用いられてなく、具体性に欠ける印象を受ける。また博報堂 DY ホールディングスの統合報告書はインタビュー形式で展望を述べているものが多く博報堂 DY ホールディングスが目指す姿が分かりやすかったが、もう少し事実に沿った具体的な成長基盤の発展を述べてほしかった。

【参考文献】

・電通と博報堂 5 つのポイントで電博の強み・違いを対比分析

最終閲覧 7/19<https://rikupedia.jp/industry-research/advertisement/dentsu-hakuhodo-comparison/>

・日立製作所 統合報告書 2021 [日立 統合報告書 2021 \(2021 年 3 月期\) \(hitachi.co.jp\)](https://www.hitachi.co.jp/ir/2021/20210301/20210301_00.pdf)

・博報堂 DY ホールディングス 統合報告書 2021 [00.pdf \(eir-parts.net\)](https://www.eir-parts.net/2021/00.pdf)