

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

理解できる。まず、トップメッセージでは、「クリエイティビティ・プラットフォームへ。生活者・企業・社会をつなぎ、新たな関係価値を生み出すことで、未来を創造するグループとなる」と記述されており、広告会社グループとして生まれた約 20 年前との今日の社会と時代を踏まえた上で、これからのビジネスの方向性を見極めている。博報堂 DY グループはこれらの変化を生活者主導社会への変化、そしてサステナビリティの重要になってきている変化として「with S」、AI などのテクノロジーの進化によりヒトとテクノロジーの共創が重要となる「beyond Tech」、これらの変化を受けた企業ニーズの変化を表す「beyond ad」の 3 つを軸としてグループとしてのあり方を変え、変革に取り組む見込みを立てている。そして、従来のマーケティングビジネスに加え、新たに「コンサルティングビジネス」「テクノロジービジネス」「コンテンツビジネス」「インキュベーションビジネス」の 4 つの成長オプションを設定し、これにエリア軸である「グローバルビジネスを加えた計 6 つの事業領域をこれからの事業領域として定めている。また、中期経営計画の目標としては、調整後のれん償却前営業利益年平均成長率の 10%UP、調整後売上総利益年平均成長率 5%UP、調整後のれん償却前オペレーティング・マージン 13%UP、のれん償却前 ROE10%UP という具体的な目標数値が定められている。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

理解できない。博報堂 DY ホールディングスは「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るように、「人」を源泉とした価値創造を軸としている。競争優位性として明確に言及されているのは、同社の発想原点であり、人々を単なる「消費者」としてではなく、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するという考え方、『生活者発想』のみである。それ以外にも、強みとしては、マーケティングコミュニケーションだけでなく、事業開発、商品開発、CRM などバリューチェーン全域に及ぶ『クリエイティビティ』、最大の資産であり、競争力の源泉であると位置付けられている『多様な人材と共創力』、『独自の生活者データとテクノロジー活用』などが掲げられている。CFO も、バランスシートに載らない無形の資産として「生活者発想を基点としたクリエイティビティ」を挙げており、その価値を尊重している。このように、人財、発想、データの蓄積のような部分が強みとしてあげられるものの、明確に外部に数値や具体性を持って提示できているものがほとんど見受けられなかった。他と差別化されている具体的な商材、技術と言えるものを作り出しづ

らい広告業を中心とするため、文面上からは競争優位性は理解しづらい。このような性質を持つ広告業だからこそ具体的な技術、商材ではなく、既に博報堂 DY ホールディングスが培っている企業規模こそが広告業界内での競争優位性と言えるかもしれない。ただ、最大の競合であり、海外展開をより積極的に進めている電通に対して、売上高、営業利益率共に劣っており、広告業界の中でも大手業界に対しどのように差別化された競争優位性を持つのが重要となる。

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（変化）

理解できる。これらの競争優位性は具体的な技術や商材を持っていない、人財やアイデアを軸とした、特定のテクノロジーや市場トレンドに依存していないものであるからこそ、時代の変動に合わせて適応できる競争優位性を有しているといえる。社長の水島氏は、「AI がどれだけ発展しても、発想の起点が『生活者』であることに変わりはありません」「どんなに環境が変わってもクリエイティビティの重要性は変わりません」「クリエイティビティの力を私たちは信じ、企業価値のさらなる向上へと邁進していきます」と述べており、時代を超えて不変的な重要性を持つと強調している。

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

十分に達成できると思う。先述の通り、「人」を価値創造の源泉とする経営理念を掲げており、「最大の資産であり競争力の源泉は“クリエイティビティを発揮する人財”」とも述べられている。これは、社員一人一人の成長と能力開発が企業価値向上に直結するという考えが経営の根幹にあることを示している。そして、同社は「個の能力を引き出す」「チームで高めあい、より大きな力を発揮する」「当社ならではの高度なクリエイティビティを生み出す」という 3 つの観点から人財投資に取り組んでいる。生活者発想を基点としたクリエイティビティを発揮するためにビジネス推進に不可欠なデジタル・データマーケティングの基礎スキルとマインドを養成する「デジタル・データベーシックトレーニング」、グループ各社からの指名・公募で選出された社員（約 40 名）が「イノベーション・アイデア」の実現を目標に、個人の思いと会社のパーパスを重ねて学び、グループ横断でつながり、チームとしての力を生み出す機会となる「Growth Action Program」、グループ各社から社員が参加し、「生活者発想」に触れ、対話と交流を通じて新たな価値を生み出す企業カルチャーを育むことを目的とした「カルチャー創生コミュニティ」、若手社員だけでない全ての社員が対象とされた「リスクリング」など、人材育成、そして社内のコミュニティ作りのために多様なプログラムが用意されている。

そして、同社は、「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、生活者の想いがあふれ、いきいきと活躍できる社会の実現を目指しています。」というダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン方針を掲げている。個の事情を踏まえて働きやすい環境の整備とし

て、育児や介護などの支援策の整備が整えられており、育児に関してはライフステージに応じて多種多様な支援策が整えられている。また、健康経営の実現に向けた取り組みも行われており、健康経営戦略マップを策定し、各課題や各種施策の目的、評価の指数などを整理し可視化することで、PDCA サイクルの高回転化に繋げ、各種健康投資の効果及び現状から主要指標を特定し、モニタリングなども行なっている。この取り組みが評価され、2024 年には健康経営優良法人（大規模法人部門）に認定されている。

このように、博報堂 DY ホールディングスでは社員一人ひとりの能力を発揮し、自分らしく活躍するための基盤整備、そしてその能力を引き出し、チームで活躍するクリエイティビティを培うための教育制度が整えられており、人的資本の価値向上を達成できる環境だといえる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

この報告書は「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」という経営理念をもとに、一貫性のある内容になっており、非常に読みやすかった。経営理念に基づいた人的資本の尊重、そしてその人財への体系的な投資、具体的な育成プログラムが記述されている。また、環境の変化に対し、従来の「広告会社グループ」から「クリエイティビティ・プラットフォーム」への変革を目指す姿勢が一貫性を持って記述されていた。

また、ガバナンスについての具体的な記述があったのが良い点に挙げられる。グループ全体の目標を提示し、それに適合した形でどのように取締役会などのガバナンスが行われているかの理由が明瞭に述べられており、安心感を与える内容であったといえる。

改善余地としては、全体的に具体性の不足があがられる。CFO インタビューなどにおいても無形資産としての人的資本の重要性が語られているが、人的資本への投資や育成プログラムの具体策に対しては、これらの施策が実際に社員の能力向上、あるいは事業成果にどれだけ貢献しているのかを示す具体的な定量的データが不足している。また、事業においても、コンサルティングやテクノロジーといった新たな成長オプションについて人財投資の必要性は述べられているものの、これらの領域で必要な専門人材の獲得、育成、定着に関する具体的な戦略や目標値が不足しているように見受けられる。