



Top Message

事業変革エンジンを
起動し、
非連続の価値創造へ

代表取締役社長

西山 泰央

トップメッセージ

「クリエイティビティ・プラットフォーム」へのフルモデルチェンジ

.....

このほど、博報堂DYホールディングスの社長に就任いたしました。私は1989年、博報堂へ入社し、営業担当から新規事業創造、経営企画と、ビジネス現場／経営サイドの両面を歩んできました。博報堂、博報堂DYメディアパートナーズの執行役員等を経て、2024年、当社執行役員に就任。水島社長（現 会長CEO）のもと、グループ戦略統括担当補佐として現中期経営計画の策定に携わりました。この時代の転換点にグループの舵取り役を担うこととなり、その大任に身が引き締まる思いです。

ビジネスの世界は今、100年に1度の変革期を迎えています。テクノロジー、特にAIの急激な進展により、業務の高度な自動化が可能になり、これまで以上の個別最適な対応を大量に行うことが現実となります。人間の仕事の質も大きく変わっていきます。こうした変化に対応した事業モデルの刷新は、もはや企業の生き残りの条件となりつつあります。広告業界も例外ではありません。マーケティングに必要な専門性はますます高度化し、コンサルティングやデジタル専門の会社など、競合環境が激しくなっています。

こうした中、私たちが取るべき方向性は、どこにあるのか。それが「クリエイティビティ・プラットフォーム」です。多様な専門性、テクノロジーを結集し、事業変革や持続的成長といった顧客企業の課題、そして生活者や社会の課題に私たちなら

ではのクリエイティビティをもって貢献していくことです。そのためには私たち自身、「広告会社グループ」としての自己規定から抜け出さねばなりません。これまで培ってきた生活者発想に基づくクリエイティビティと総合広告会社として担ってきた総合力をさらに上位概念に進化させ、非広告の分野へ押し広げることで、生活者、企業、社会にとっての真の価値を提供できる企業体——「クリエイティビティ・プラットフォーム」への変容を加速しなければなりません。

当社グループの事業領域は多種多様で、子会社を含めたりソースも非常に豊かです。それらを融合しうるカルチャーも備わっています。個性豊かで、かつ、自ら改革を志向する仲間が集う、「人の力」。それこそが、私たちの最大の競争優位性です。事業変革エンジンを加速し、「広告会社グループ」からのフルモデルチェンジを推進していきます。

人間中心のテクノロジーとクリエイティビティ

.....

デジタル化やSNSの普及は、生活の快適・利便性を高める一方、ある種の閉塞感をもたらしていることも事実です。生身の人間を感じる疎外感、社会全体を覆い、企業活動にも影響を及ぼしています。人々が希望のある未来を信じられるような「物語（ナラティブ）」と「共感」の創造が必要とされています。そして、それを促進するカギは、逆説的ながら、テクノロジーの中にあるのではないのでしょうか。

個性豊かで、かつ、
自ら改革を志向する
仲間が集う、「人の力」。
それこそが、私たちの最大の
競争優位性です

詳細 ▶ P.12 クリエイティビティ・プラットフォーム
P.17-20 「人」を源泉とした価値創造

トップメッセージ

テクノロジーは人間の創造性を解放するためにある、と考えています。この観点から見れば、AIの急激な進展は、脅威というより千載一遇のチャンスでしょう。単純作業や効率化・最適化はAIに委ねることで、人間はさらに、じっくり物事を考え、周囲の人々と対話し、新たな価値を生み出すための「思考の余白」を手に入れます。そして、五感を揺さぶるリアルな体験の価値は、これまで以上に上がっていくでしょう。私たちが目指すのは、こうした人間中心のテクノロジーの活用に基づく新たな産業・文化の創出です。

コンサルティング領域では、グループ会社のENND Partnersや博報堂コンサルティングが、積極的に事業拡大を進めています。ENND Partnersは、デザイン思考で名高いティム・ブラウン氏（IDEO名誉会長）、企業経営支援の経験豊富な岩渕匡敦氏を共同創業者とし、2024年に設立された新会社です。両氏の知見と人間中心の哲学を掛け合わせ、非常に意義深いミックスカルチャーが形成されています。また、博報堂コンサルティングは、企業ブランディングという日本企業があまり得意ではない分野において、生活者発想を根幹に置いたアプローチで、ブランド価値の向上による企業価値の創造を目指しています。どちらの領域でも、当社グループならではのクリエイティビティが専門コンサルティング会社に対する大きな優位性となるはずです。

独自のカルチャーに裏打ちされた優位性をさらに磨き上げ、企業や経営トップ層の課題解決に伴走していくこと。それはまた、「パートナー主義」の新たな進化形と見ることもできるでしょう。

上記は、当社グループが取り組んでいる価値創造の、ほんの一例に過ぎません。あるべき未来像を可視化して、そこに必要なプレイヤーを集め、共に実現していく。その輪を広げることで、社会に「希望のナラティブ」を届けていきます。

事業変革エンジンの起動

組織としての新しいあり方を追求することは、必然的に、業務プロセスと組織風土の変革を伴います。最新のテクノロジーを積極的に活用し、個人の経験や勘といった「暗黙知」を「形式知」化するとともに、いずれは誰でも高度な業務を遂行できる環境を整備するなど業務プロセスの抜本的な改革を進めます。人とカルチャーについても、社員一人ひとりの熱意を武器にこれまで以上に失敗を恐れずチャレンジする風土にしたいと思っています。AIなどITを中心とした教育、専門性を高める研修などの個々のスキルアップだけでなく、戦略的に一歩上の組織目標を設定することにより、挑戦する組織としての基盤をつくります。そこにこそ、非連続な成長があると確信しています。

組織の壁を越えた知見・ノウハウの共有という点では、2024年のグローバルパーパス制定が大きな足掛かりとなりました。中長期的な価値提供のあり方を議論していくことは、グループ会社450社近く、従業員約29,000人を擁する私たちにとって、それは容易ならざる作業でしたが、グループ全体の意思疎通、またパーパスに基づいた活動の定着ぶりを見ても、そこから得られたものは非常に大きかったと実感します。



詳細 ▶ P.23-48 Strategy

WEB 博報堂DYグループのグローバルパーパス

トップメッセージ

私たちが目指すのは、戦略を考える「脳」、生活者データという「心臓」、全体をつなぐ「神経」が有機的・自律的に連携し、状況に応じて変化していく、アメーバのような組織です。そのような組織は「事業変革エンジン」として、組織の活力を上げ、主体的な課題解決を継続的に行うことを可能にします。そして従来の延長線上にない「非連続の価値創造」を実現していけるはずです。

地球規模で通用する新産業の創出へ

成長領域として設定しているインキュベーションビジネスでは、国内外のパートナーとの共創を加速し、社会課題を起点とした新事業・新産業の拡大を図ります。

私自身、これまでスタートアップの発掘・支援に取り組む中で痛感したのですが、日本には素晴らしい価値を有する企業が数多く存在します。それらの会社が飛躍的成長を遂げるのに必要なもの、それは「価値の可視化」です。そしてグローバル化の進むこの時代においては、その可視化された価値は、地球の裏側にまでも届くものであるべきです。当社グループの有するクリエイティビティと広範なネットワークは、こうした課題の解決にまさにうってつけです。また逆に、日本市場進出を目指す海外企業のサポートも十分考えられるでしょう。

共創するパートナーは、企業の規模を問いません。そこには、アカデミアや公的機関なども含まれます。また、広報・ブランディングだけでなく、用途開発や実装支援に向けた枠組

み構築——例えば、事業レベルでの産官学連携の推進も、当社グループの果たしうる重要な機能となります。その際、社会に向けて自らテーマを発信し、既知のパートナーのみならず、未知のステークホルダーをも巻き込んでいく。そうした力を、当社グループは獲得しつつあります。クライアントのビジネスモデルや組織のあり方を見直すだけでなく、その事業を通じてより良い社会をつくるための変革をサポートしていきます。

現中期経営計画の位置付け

これまで5年単位で進めてきた中期経営計画（以下、中計）ですが、現中計は2027年3月期までの3カ年計画で、次期中計（2028年3月期～2032年3月期）を見据えたものとなっています。これは、フルモデルチェンジ——事業領域拡張の成否、有効性を本中計で見極めるためです。6つの事業領域における新たな収益モデルの構築、それを支える体制整備の期間が、現中計であり、そうした土台づくりを前提に、「稼ぐ力」の最大化、成長の加速とグループの利益構造変革を目指すのが、次期中計の位置付けとなります。

現中計2年目の今期（2026年3月期）においては、AI関連などテクノロジー領域の着実な進展に加え、コンサルティング／コンテンツビジネスも成長し、領域間のシナジー創出も増えてきています。もちろん、グループ収益の大半を占めるマーケティングビジネスの取り組み変革も重要課題です。既存領

クライアントのビジネスモデルや組織のあり方を見直すだけでなく、その事業を通じてより良い社会をつくるための変革をサポートしていきます

詳細 ▶ P.24-26 中期経営計画で目指す真のパートナー化

トップメッセージ

域である以上、競争の激化は避けられません。しかも既存領域とはいえ、AIの進化によって事業環境は大きく様変わりしています。こうした状況で所期の目標を達成すべく、テクノロジービジネスとの連携強化、競争力の棚卸しとビジネス体制の強化など、必要な対策を迅速に講じていきます。

ステークホルダーの皆様へ

先ほど触れた「可視化」の重要性というテーマは、当社グループの企業価値にも当てはまります。私自身、かつてスタートアップ支援の一環として様々な可視化を手掛けてきました。そうした経験を活かし、当社グループにおける多様な価値創造の実像をきちんとお伝えしていきたいと思います。

振り返れば、私が入社したのは「ジャパン・アズ・ナンバーワン」が叫ばれた時代です。日本経済が空前の繁栄を謳歌する中でしたが、その当時から、「広告」概念そのものの拡大・変容は進んでいました。マーケティングや商品開発など幅広い分野を開拓していくチームの熱気を肌で感じつつ、提案に魂と責任を込めることの大切さを学びました。「魂と責任を込める」とは、現実には起きている諸課題の本質（根っこ）を見つけ出し、本来あるべき姿を明確に描き出すこと。そうした姿の実現に向け、前例や組織の壁を乗り越え、ステークホルダー

の期待値をはるかに超えることを目指すということの意味します。「期待に応える」というだけの現状維持で満足してはならない——その信念は今なお変わりません。

かつて哲学者ニーチェは「脱皮できない蛇は滅びる」と喝破しました。自戒の意味も込めて、私はこの言葉を座右の銘としています。所属するチームや事業領域、役職の有無にかかわらず、各個人が自律的・恒常的に脱皮、モデルチェンジを模索していけるような組織環境の実現。仕事を通じた自己実現・自己変革を促す、良質な刺激の提供。一人ひとりの内発的成長によって企業価値を持続的に高め、皆様のご期待に応えていきたいと考えています。

代表取締役社長

西山泰央



詳細 ▶ P.17-20 「人」を源泉とした価値創造
P.49-67 Sustainability